



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة مولاي الطاهر - سعيدة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم  
التسيير  
مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في  
علوم التسيير  
تخصص: إدارة الإنتاج والتمويل



تحت عنوان:

تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين .  
دراسة استطلاعية - البنك الخارجي الجزائري - سعيدة 2019

تحت إشراف الأستاذة:  
د. ملال ربيعة

من إعداد:  
سويح فتحية  
عبدلي أسماء

لجنة المناقشة:

رئيسا	الأستاذ: هواري مغنية
مشرفا ومقررا	الأستاذة ملال ربيعة
ممتحنا	الأستاذ: يزيد قادة

السنة الجامعية:

2018-2019

# شكر و عرفان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتِكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ  
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ"

سورة النمل - الآية: 19.

إن الحمد والشكر لله تعالى على ما أمن به من نعم علينا من قبل ومن بعد والذي أعاننا على الإلمام بهذا العمل ووهب لنا العلم، وأثار قلبينا في تحصيله والصلاة والسلام على أكرم خلقه وبعد:

✚ إذا وجب علينا الشكر بعد شكر الله عز وجل والوالدين، فإننا لا نجد الكلام ما نعبر به عن عظيم شكري وامتناننا إلى الأستاذة المشرفة ملال ربيعة التي لم تتوانى في تنبيهنا وإرشادنا، حيث كانت توجيهاتها بناءة.

✚ كما نتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى كل أساتذة قسم علوم التسيير.

✚ الشكر الجزيل إلى كل من ساهم في مساعدتنا لإنجاز هذه المذكرة.

# الإهداء

الحمد لله الذي هدانا لهذا ووقّنا ورزقنا إيّاه  
نهدي ثمرة جهدنا وعملنا إلى أعزّ الناس:  
إلى الوالدين الكريمين  
إلى الإخوة و الأخوات.

إلى كل من كان لنا سنداً وعوناً

فہرست

## الإهداء

### ملخص الدراسة

III-I.....	فهرس المحتويات
V-IV.....	فهرس الجداول
VI.....	فهرس الأشكال
أ-ج.....	مقدمة عامة
1.....	الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة
2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة
3.....	المطلب الأول مفهوم إدارة الجودة الشاملة
6.....	المطلب الثاني التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
8.....	المطلب الثالث أهم رواد إدارة الجودة الشاملة
14.....	المطلب الرابع نظام الايزو 9000 و إدارة الجودة الشاملة
18.....	المبحث الثاني تطبيق إدارة الجودة الشاملة
18 .....	المطلب الأول المبادئ الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
21.....	المطلب الثاني مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
24.....	المطلب الثالث أهمية و أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة
27.....	المطلب الرابع مزايا و معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
30.....	خاتمة الفصل

31.....	الفصل الثاني أداء العاملين
32.....	تمهيد
33.....	المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء
33.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء ومكوناته
36.....	المطلب الثاني: محددات الأداء
37.....	المطلب الثالث: أنواع الأداء
40.....	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء
43.....	المبحث الثاني: أساسيات تقييم أداء العاملين
43.....	المطلب الأول: تعريف تقييم أداء العاملين
44.....	المطلب الثاني: معايير تقييم أداء العاملين
46.....	المطلب الثالث: أهمية وأهداف عملية تقييم أداء العاملين
48.....	المطلب الرابع: الصعوبات التي تواجه عملية تقييم أداء العاملين
51.....	خاتمة الفصل
52.....	الفصل التطبيقي
53.....	تمهيد
54.....	المبحث الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة و الإطار المنهجي للدراسة
54.....	المطلب الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة
57.....	المطلب الثاني الإطار المنهجي للدراسة
59.....	المطلب الثالث صدق و ثبات الاستمارة

60.....	المطلب الرابع المعالجة الإحصائية المستخدمة.....
61.....	المبحث الثاني تحليل النتائج و عرض البيانات.....
61.....	المطلب الأول تحليل المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة.....
65.....	المطلب الثاني تحليل و مناقشة النتائج و الإحصائيات.....
69.....	المطلب الثالث اختبار الفرضيات.....
78.....	المطلب الرابع نتائج الدراسة.....
79.....	خلاصة الفصل.....
80.....	خاتمة عامة.....
83.....	قائمة المراجع.....
88.....	قائمة الملاحق.....

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	متطلبات الجودة وفق مؤشرات الايزو	15
2	مواصفات الايزو و مجالات تطبيقها	16
3	الفرق بين الايزو 9000 و إدارة الجودة الشاملة	17
4	مقياس ليكارت	59
5	معامل ألفا كرومباخ	60
6	مجالات المتوسط الحسابي	61
7	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	61
8	توزيع أفراد العينة حسب السن	62
9	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	63
10	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	64
11	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور التزام الادارة العليا	65
12	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور التحسين المستمر و التطوير	66
13	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور مشاركة العاملين	67
14	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور الثقافة التنظيمية	67
15	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور التركيز على العملاء	68
16	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور أداء العاملين	69
17	نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة و أداء العاملين في البنك	70
18	نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين إلتزام الإدارة العليا و أداء العاملين في البنك	71
19	نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين التحسين المستمر و التطوير و أداء العاملين في البنك	72



73	نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين المشاركة و أداء العاملين في البنك	20
74	نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين إدارة الثقافة التنظيمية و أداء العاملين في البنك	21
75	نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين إدارة التركيز على العملاء و أداء العاملين في البنك	22
75	دراسة الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة العاملين	23

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	نموذج شيوارت لادارة الجودة الشاملة	9
2	عناصر كايزن نحو التحسين الجيد و المستمر	21
3	الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري	56
4	نموذج الدراسة	58
5	توزيع فئات العينة حسب الجنس	62
6	توزيع فئات العينة حسب السن	63
7	توزيع فئات العينة حسب المؤهل العلمي	64
8	توزيع فئات العينة حسب سنوات الخبرة	65

## المخلص :

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدد تأثير ادارة الجودة الشاملة باعتبارها مرتكزا أساسيا لتحسين أداء العاملين في البنك حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي ،و يتكون مجتمع الدراسة من موظفي البنك الخارجي الجزائري بولاية سعيدة ،كما استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات ،و تم تحليلها عن طريق برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS v21 و تمثلت الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة (يوجد تأثير لإدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين ) ،والفرضية الرئيسية الثانية (يوجد فروق تعزى إلى السمات الشخصية على أداء العاملين) من أهم نتائج الدراسة وجود تأثير بين ادارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء لدى العاملين وعدم وجود فروق تعزى إلى السمات الشخصية (السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) على أداء العاملين ، وعلى ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات الرامية الى ضرورة استخدام مؤشرات تقييم أداء عادلة و هادفة لدفع عجلة التحسين المستمر .

## الكلمات المفتاحية :

ادارة الجودة الشاملة ، أداء العاملين ، البنك الخارجي الجزائري .

## ABSTRACT :

The study aims at identifying the impact of TQM as a key factor for improving the performance of the Bank's employees. The analytical descriptive approach was used. The study community consists of the employees of the Algerian foreign bank in Saïda. The questionnaire was used to collect the data.

In the program of statistical packages for social sciences SPSS and was the main hypothesis of the first study (there is The main hypothesis is that there is a positive relationship between TQM and the improvement of the performance of the employees and the absence of differences due to the personal characteristics (age, scientific qualification, Years of experience) on the performance of workers, and in the light of the findings of the study, a set of recommendations were presented to the need to use indicators of fair performance evaluation and purpose to promote continuous improvement.

## Key words :

Total quality management , performance of employees , algerian foreign bank

مقدمة

### مقدمة

تواجه المؤسسات العديد من المتغيرات و التحديات الصعبة في ظل المنافسة العالمية الشديدة التي تتميز بها البيئة المعاصرة ،هذه التحديات دعت المؤسسات الى تغيير أساليبها التقليدية و تبني أساليب إدارية حديثة تناسب معطيات الفكر الانساني الحديث فأصبح تطبيق هذه الأساليب حتمية لجميع المؤسسات لضمان القوة والمرونة الكافيتين للتكيف مع هذه المتغيرات .

و يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر الأساليب الحديثة شيوعا و تطبيقا ،هذا المنهج الذي تجاوز دائرة الجودة ليشمل كافة القطاعات و الأقسام في المؤسسة لتصبح بذلك الجودة مسؤولية تضامنية و أضحي بذلك المورد البشري من أهم الموارد التي يتوقف عليها نجاح المؤسسة ،حيث تمثل الطاقات الابداعية الموظفة من أبرز الطاقات المولدة للمخرجات ،بمعنى أن كفاءة المؤسسة مرتبطة بمستوى أداء هؤلاء العاملين لذا فهي ملزمة بتمكين المورد البشري باعتباره القوة المحركة لتنفيذ جميع سياسات و برامج و استراتيجيات المؤسسة ،و بهذا انتقل دور ادارة الموارد البشرية من مجرد سلعة تباع و تشتري الى ادارة علمية تعمل على تنظيم العلاقات بين الادارة والعاملين من خلال توحيد مصالح الادارة و المستخدمين بالإضافة الى تنمية و تطوير هذه الطاقات و قد تميزت ادارة الموارد البشرية بوظيفة أساسية و هي تقييم أداء العاملين حيث اعتمدت عليها لأجل تحديد و تحليل و تقدير مستوى الانجاز الفعلي للأفراد و هي بذلك توفر المعلومات التي تساعد على توجيه و تحسين طرق الأداء.

### الإشكالية و الفرضيات :

### طرح الإشكالية :

بناء على ما سبق سيحاول البحث دراسة إمكانية اعتماد مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال معرفة مدى تأثير تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة على الأداء و الناتج الخدمي .

و منه فان المشكلة الرئيسية لهذا البحث تتحدد في الاشكالية التالية :

**الى أي مدى تؤثر ادارة الجودة الشاملة على اداء العاملين بالبنك؟**

و لمعالجة هذه الاشكالية قمنا بطرح الاسئلة الفرعية التالية :

- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة ؟ و ماهي متطلبات تطبيقها؟

- ما المقصود بتقييم أداء العاملين ؟

- هل تساهم ادارة الجودة الشاملة في عملية تحسين أداء العاملين في البنوك بالجزائر؟

فرضيات الدراسة :

الفرضيات الرئيسية:

الفرضية الرئيسية الاولى : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين.

الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى إلى السمات الشخصية على أداء العاملين.

الفرضيات الفرعية :

الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى :

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدعم و مساندة الادارة العليا على أداء العاملين.

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحسين المستمر و التطوير على أداء العاملين.

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمشاركة على أداء العاملين.

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقافة التنظيمية على أداء العاملين .

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتركيز على العملاء على أداء العاملين .

الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية :

- يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) إلى السمات الشخصية

(الجنس) على أداء العاملين .

- يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) إلى السمات الشخصية ( السن ) على أداء العاملين .

- يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) إلى السمات الشخصية

(المؤهل العلمي) على أداء العاملين .

- يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) إلى السمات الشخصية (سنوات الخبرة ) على أداء العاملين

### أولاً : أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في النتائج التي أسفرت عنها و التي من المتوقع أن تساعد المنظمات في اتخاذ إجراءات و تدابير للاهتمام بالجودة الشاملة و كيفية تطبيقها من أجل تحسين كفاءة ادائها من نواحي كثيرة مثل الثقافة التنظيمية و مشاركة العاملين و التحسين المستمر .

أن هذه الدراسة اضافة الى الدراسات السابقة في مجال تحسين الأداء تعتبر مجالاً خصباً لدراسات لاحقة نظراً لأهمية الموضوع.

### ثانياً :حدود الدراسة

#### الحدود الموضوعية :

تناولت الدراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة في البنك الخارجي الجزائري على أداء العاملين .

#### -الحدود المكانية :

طبقت الدراسة على البنك الخارجي الجزائري بولاية سعيدة .

#### -الحدود الزمانية :

تم جمع المعلومات من منتصف شهر أفريل إلى منتصف شهر ماي من سنة 2019.

### مبررات اختيار موضوع الدراسة

من بين أهم الأسباب التي أدت بنا الى اختيار موضوع تأثير ادارة الجودة الشاملة على أداء العاملين مايلي :

- الميول الشخصي و الرغبة في معالجة هذا الموضوع.

- ضرورة الاهتمام بمثل هذه المواضيع في العصر الراهن.

- مدى ضرورة تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الجزائرية .

### منهجية البحث

لتحقيق أهداف البحث و فرضياته قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري لتحديد مشكلة البحث التي تمثلت في دراسة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في البنوك ،و المعروف عن المنهج الوصفي التحليلي أنه يستخدم لدراسة أوصاف دقيقة للظواهر التي من خلالها يمكن تحقيق تقدم كبير

في حل المشكلات ، و ذلك من خلال تحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر، أما في الجانب التطبيقي قمنا بدراسة ميدانية عن مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالبنك ،من خلال استقصاء آراء العاملين بالبنك باستخدام استبيان ،ثم جمع البيانات و تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي spss v21.

الدراسات السابقة:

الدراسات باللغة الاجنبية

**1-kaoline & Anne (2013) the effects of total quality management criticalsuccessfactors on organiazational performance .an empiricalstudy on small and medium sized danish manufacturing companies.**

أثار عوامل نجاح ادارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية على شركات التصنيع الدنماركية الصغيرة و المتوسطة)

حيث هدفت الدراسة للتعرف على العوامل الاساسية لنجاح ادارة الجودة الشاملة و تقييم أثرها على الأداء التنظيمي لشركات التصنيع الدنماركية الصغيرة و المتوسطة ،تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة اثر العوامل الاساسية لنجاح ادارة الجودة الشاملة على اداء المنظمات و التي صاغها الباحث في الاسئلة التالية :

-ما هو الأساس النظري لإدارة الجودة الشاملة و ماهي العوامل الاساسية لنجاح ذلك المفهوم ؟

-ماهي العوامل النجاح الأساسية التي وجد لها الاثر الاكبر على الأداء المؤسسي للشركات الدنماركيةموضوع الدراسة .

توصلت الدراسة إلأن هناك علاقة ايجابية قوية بين بعدي التركيز على العملاء و دعم الادارة العليا و بين أداء المنظمات .

**2-دراسة تحسين اداء المؤسسة في ظل ادارة الجودة الشاملة 2012.مذكرة ماجستير من اعداد الطالب مزغيش عبد الحليم جامعة الجزائر.**

هدفا للدراسة :

يمكن حصرها فيما يلي :

-بلورة الأفكار المتعلقة بمفهوم الأداء و البحث في سبيل قياسه .



-تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة و النظر في كيفية تطبيقها داخل منظمات الاعمال.

إبراز الآثار المحتملة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة على اداء المنظمات .

-فهم واقع المؤسسة الجزائرية و موقعها من النظريات و الافكار التي تواكب الادارة الحديثة

### نتائج الدراسة

توصلت الدراسة للنتائج التالية :ادارة الجودة الشاملة هي نظام يركز على العنصرالبشري اساسا ،لضمان التحسين المستمر و خدمة الزبون ، و هي تتطلب تجنيدا شاملا لكل الطاقات ، و ان انجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة يجب توفير كل الشروط الضرورية :من توفر للمعلومات لمواجهة التعقيدات الموجودة في البيئة ،الا ان المؤسسة محل الدراسة لا يزال الاحساس بالخوف مسيطرا على المؤسسة ما يناقض أول مبادئ ديمنج عن سحب الخوف خارجا و سيقودنا هذا الاكتشاف الى مراجعة مفهوم الاداء داخل المؤسسة بشكل صحيح تمكنها من مواجهة التحديات المحتملة .

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

### تمهيد :

تتصدر إدارة الجودة الشاملة قائمة أكثر مواضيع إدارة الأعمال أهمية و برزت في الآونة الأخيرة لتحظى بالقدرة الأوفر من انشغالات الباحثين و صناع القرار باعتبارها الوسيلة الأنجع لتحقيق الميزة التنافسية لمواجهة عديد التحديات ، و في هذا المجال قدمت محاولات جديّة هادفة لتوضيح التفاصيل المتعلقة بهذه الفلسفة و تقديم تعاريف شاملة للمبادئ المرتكزة عليها، سنحاول من خلال هذا الفصل فهم هذا الأسلوب المبتكر لإدارة الأعمال على ضوء التعاريف المتعددة لأهم رواده ثم البحث في تاريخ نشأته و تطوره كما سنبرز الفرق بين الايزو و إدارة الجودة الشاملة ، كما احتوى الفصل عناصر و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

#### المطلب الأول مفهوم إدارة الجودة الشاملة

##### 1-تعريف الجودة

إن الجودة تعد القاعدة و المحور الذي تبنى عليه العديد من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و أهم نقطة فيه ، و لهذا لا بد لنا من التطرق إلى مفهومها .

إن أصل كلمة الجودة مشتقة من الكلمة اللاتينية Qualitas التي يقصد بها طبيعة الشيء و درجة صلاحه .  
( قدار رجب طاهر، 1998، ص 77 )

وهناك تعريفات عديدة للجودة نعرض لها ما يلي :

✚ تعريف Juran :

"الجودة هي الملائمة للغرض أو الاستعمال" (الطائي رعد عبد الله، 2008، ص 19)

✚ تعريف Deming :

"هي نوعية المنتج أو الخدمة التي تصل إلى درجة معينة من الدقة و الإتقان تساعد مالكيها ماديا و تتمتع بسوق جيدة و مستدامة" (الصالح، الصريمي، 2015، ص 77)

✚ والجودة حسب منظمة المواصفات العالمية الايزو تعرف بأنها مجموعة من الصفات التي تتمتع بها

السلعة أو الخدمة وتؤدي إلى إمكانية تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة.

(Gend .F .Kamisk. J .Piteropcit , p ,p : 119 ,120)

من وجهة نظر علم الإدارة: " الجودة هي ملاءمة المنتج أو الخدمة للغرض المعد له أو القيام بالأمر الصحيحة من أول مرة من خلال الأسلوب الصحيح للوصول إلى الهدف المنشود تقليل شكاوى الزبائن و إنفاص نسبة العيوب وتحسين الأداء بشكل مستمر ". ( الشعار محمد عادل، 2001، ص:38 ) .

عرفتها الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة : أنها مجموعة خصائص والسمات للمنتج أو الخدمة التي تعتمد في قدرتها على إشباع حاجات محددة

( Gend .F .Kamisk. J .PiterBauer , 1994, p :19 )

و نظرا لتعدد مفاهيم الجودة فقد حاول البعض الجمع بين خمسة مداخل لتعريف الجودة حسب (بن سعيد خالد 1997، ص47) :

1- المدخل المبني على أساس التفوق : و يرى بأن الفرد يمكنه التمييز بين الجودة العالية و الرديئة دون إعطاء تعريف محدد للجودة .

2- المدخل المبني على أساس المنتج : و يرى ضرورة توافر بعض الخصائص التي يمكن قياسها لتوضيح مستوى الجودة العالية للمنتج .

3- المدخل المبني على أساس المستفيد : و يرى أن يعتمد تعريف الجودة على رضا العميل عن السلعة أو الخدمة و مدى تلبيةه لرغباته و احتياجاته و توقعاته.

4- المدخل المبني على أساس التصنيع: و يرى أن يعتمد تعريف الجودة على أساس مطابقة السلع و الخدمات لمجموعة من المتطلبات المحددة سلفا .

5- المدخل المبني على أساس القيمة : و يرى ان يعتمد تعريف الجودة على التفوق المصاحب لأقل الأسعار أو بمراقبة الانحرافات بأقل التكاليف.

يتضح لنا أن أغلبية التعريفات السالفة الذكر ركزت على أن الجودة هي مطابقة السلعة أو الخدمة لمواصفات المحددة سلفا ، كما أنها تعد عملية مستمرة تتميز بالمرونة لمختلف التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية فما يناسب عميل اليوم قد لا يناسب عميل الغد.

2-التعاريف المختلفة لإدارة الجودة الشاملة:

يلاحظ في كثير من مؤسسات الأعمال المعاصرة تبني مدخل حديث في الإدارة يطلق عليه اسم إدارة الجودة الشاملة، هذا المدخل لا ينعصر في تطبيق بعض الأدوات الجديدة أو شعارات كما يعتقد البعض وإنما يهدف إلى تغيير عميق في المؤسسة ويتطلب سلوكيات وقيم ومعتقدات جديدة لكل أفرادها.

اختلف العديد من الباحثين حول إعطاء تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة حيث :

1-2 عرفها معهد المقاييس البريطاني بأنها: " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقع العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المؤسسة بكأفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق استخدام أمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير. ( أحمد، 2004، ص:22 )

2-2-أما فيليب كروسبي عرفها على أن: " إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية. ( خضير كاظم حمود، 2005، ص: 75 ) .

2-3 هناك من يفضل تعريف ستيفن كوهن ودونالد براند لإدارة الجودة الشاملة بفصله مكونات اسمها :

❖ إدارة : تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المؤسسة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر .

❖ الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات العميل بل تجاوزها .

❖ الشاملة: تعني إدماج كافة موظفي المؤسسة والبحث عن مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات العميل و انتهاءا بتقويم ما إذا كان راضيا عن الخدمات المقدمة له أو لا. ( رضا صاحب أبو أحمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، 2001، ص: 107 ) .

2-4 أما جوزيف جابلونسكي 1993 فعرفها بأنها : " شكل من أشكال التعاون الذي يعتمد على القدرات المشتركة بين إدارة المؤسسة و العاملين لأداء الأعمال ويهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل. ( حسين محمد الحراحشة، 2011، ص:30 ) .

من خلال كل التعريفات السابقة يمكننا أن نستخلص أن إدارة الجودة الشاملة هي أداء العمل الصحيح منذ البداية للتقليل من التكاليف من ناحية و تقديم الأداء المتميز والملائم لمتطلبات العميل من ناحية أخرى من خلال تقديم سلع وخدمات تفوق توقعاتهم .

### المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

لقد مرت التطورات التنظيمية للفكر الإداري عبر مراحل فكرية و فلسفية استندت للعديد من المتغيرات التي أفرزتها البنية التنظيمية و العديد من التطورات التي كان لها الأثر في تجسيد معالم الجودة الشاملة و يمكن إيجاز هذه المراحل فيما يلي:

1- **مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:** يقصد بهذه المرحلة تلك الفترة الزمنية التي سبقت القرن الثامن عشر، و فيها لم يكن هناك مصنع و إنتاج بمعنى الكلمة ،فالمصنع كان عبارة عن ورشة فيها رب العمل و عدد من العمال الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أساليب يدوية وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون من وجهة نظره و رغبته ، و بالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه و منفردا مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة .

2- **مرحلة ما بعد الثورة الصناعية :** و يقصد بها تلك الفترة الزمنية التي امتدت من منتصف القرن الثامن عشر حتى منتصف القرن التاسع عشر ،حيث حدثت تغييرات جذرية في مجال الصناعة منها ظهور المصنع ، و ازدياد حجم الإنتاج و العاملين ،و في هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة من قبل العامل نفسه بل من قبل المشرف المباشر الذي كانت عليه مسؤولية التحقق من الجودة .

3- **مرحلة الإدارة العلمية :** جاء بها فريدريك تايلور و الذي أطلق عليه ( أبو الإدارة العلمية ) و قد ترجم أفكاره في مؤلفه المشهور "مبادئ الإدارة العلمية " الصادر عام 1911 قدم للعالم الصناعي من خلالها دراسات الحركة و الزمن و التي ترمي إلى الاستفادة القصوى من الموارد البشرية و المادية بغية تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة الإنتاجية.

و قد اتفق العديد من الباحثين و المفكرين مرور إدارة الجودة الشاملة بخمسة مراحل هي :

#### ➤ مرحلة الفحص والتفتيش 1900-1930 :

لقد ظهرت هذه المرحلة بعد الثورة الصناعية وبرز حالات الإنتاج الكبير فقد كان لابد من عملية الفحص والتفتيش للمنتجات النهائية والتأكد من انسجامها مع المواصفات القياسية ( مهدي حسن زوليف وأحمد القطامين، 1995، ص:198 ) .

#### ➤ مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة 1930-1950:

عرفت هذه المرحلة استخدام بعض الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة مثل العينات الإحصائية و عينات القبول و خرائط الجودة ويعد Edward Deming أبرز من استخدم و طبق الرقابة الإحصائية على الجودة ، و التأكد من مطابقة الإنتاج المحقق مع المواصفات الأساسية الموضوعة مسبقا للمنتج من خلال الإجراءات التالية :



- اختبار الوحدات التي يراد التأكد من جودتها .
- فحص نظام الإنتاج لتحديد أسباب عدم المطابقة .
- تصحيح أو منع الأخطاء وذلك بغرض الحفاظ على مستوى الجودة المطلوبة والمحددة مسبقاً.
- الرقابة لا تقتصر على جودة المنتج النهائي بل تشمل أيضا الرقابة على جودة المدخلات العملية الإنتاجية أثناء مراحل التشغيل المختلفة ( محمد توفيق ماضي، 1997، ص:383 )

### ➤ مرحلة تأكيد و ضمان الجودة 1950 - 1970:

اتسمت هذه المرحلة التاريخية بالتركيز على أهمية الجودة و التأكيد على اعتبارها تحقق الميزة التنافسية للمنتجات السلعية و الخدمية ، إضافة لبروز ظاهرة البعد الشامل للنوعية من حيث التركيز على المعيب الصفري، و اعتبرت الجودة سلاحا تنافسيا للعديد من المنظمات الاقتصادية ، كما برز التأكيد على أهمية التصميم و دقة المطابقة بين تصميم السلع و المنتجات و بين الأداء المراد انجازه بحيث أصبح النظر للجودة في هذه المرحلة يتم في ضوء ثلاث اعتبارات هي :

1- دقة التصميم .

2- دقة الأداء .

3- دقة المطابقة .

### ➤ مرحلة الإدارة الإستراتيجية :

ظهر هذا المفهوم ما بين عام 1970-1980 م ، و كان ذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين الشركات لكسب حصص اكبر من السوق ، و خاصة من قبل الشركات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها، و لعل شركة IBM الأمريكية هي أول الشركات التي تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية للوقوف أمام هذا الزحف الياباني و حددت إستراتيجية الجودة لديها ضمن المحاور الرئيسية التالية :

✚ الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي إلى قاعدته .

✚ المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء في الأنظمة و الثقافة التنظيمية و إجراءات العمل .

### ➤ مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

ظهر هذا المفهوم بعد عام 1980 حيث تميزت هذه المرحلة بإشراك جميع أركان الجودة عن طريق بناء ثقافة عميقة للجودة بمعناها الشامل و بجميع مستوياتها الإدارية ، فلم يعد ينظر إلى الجودة من الزاوية الضيقة لمطابقة المواصفات بل أصبح النظر إليها كجزء متداخل و مترابط لجميع الأنشطة ، كما أصبح للعميل معنى أشمل غير المستهلك حيث أصبح يعامل كشريك في المؤسسة يؤخذ برأيه و تنفذ طلباته هذا ماجعل الإدارة العليا تركز على ثلاث مقومات أساسية للجودة و هي :

استمرارية التحسين و التطوير.

مساهمة كافة العاملين.

تحقيق رضا العملاء

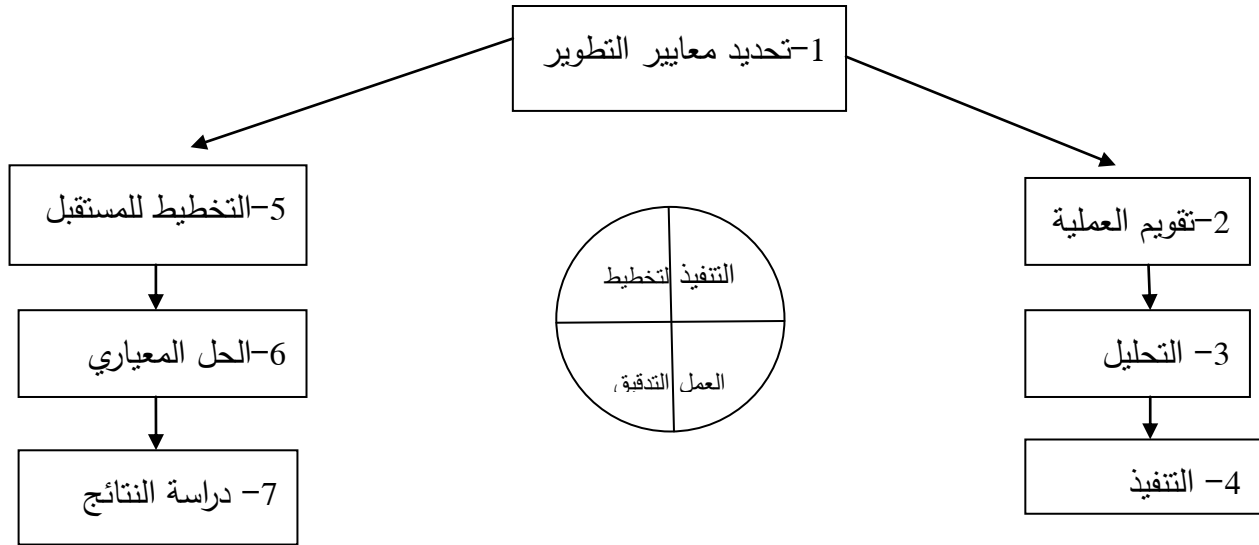
### المطلب الثالث : أهم رواد إدارة الجودة الشاملة

هناك العديد من الرواد الأوائل الذين ساهمو في تطور العمل الإداري و أهمهم :

1- والتر شيوارت : يعد شيوارت الرائد الأول للرقابة الإحصائية على الجودة و له كتاب نشره عام 1931 م بعنوان "الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة " و قد قدم في كتابه هذا مفهوم خرائط مراقبة الجودة التي أصبحت من الوسائل الأساسية المستخدمة في الرقابة على الجودة في معظم المنشآت الصناعية و يرى شيوارت أن التطوير المستمر يعد احد مظاهر إدارة الجودة الشاملة و قد وضع تصميمًا يتماثل إلى حد كبير مع الطريقة العلمية في التطوير المستمر أطلق عليه دائرة ( الخطة - العمل - المراجعة - التنفيذ ) وفيما يلي إيضاح لهذه المفردات :

- الخطة PLAN: يتم فيها اختيار و تحديد العملية التي سيتم تطويرها بعد استعراض الوضع القائم .
- العمل DO: و يراد به تجريب التطوير المقترح على نطاق محدود في بيئة يمكن التحكم فيها و الرقابة عليها .
- التدقيق CHECK: و فيه يتم جمع و تحليل البيانات لتحديد ما إذا كان التطوير المقترح يحظى بقبول و رضا العميل أم لا .
- التنفيذ ACT: و فيه يتم تنفيذ التغييرات الفعالة المرتبطة بالعملية و ذلك من خلال ربطها بالنظام الجاري (السامراني، 2007، ص، ص : 81، 82 ) .

الشكل رقم ( 01/01 ) نموذج والتر شيوارت لإدارة الجودة الشاملة .



المصدر : ( السامراني ، 2007، ص 82 )

**2- ادوارد ديمينج EDWARD DEMING :** يطلق عليه الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة حيث قام سنة 1931 م بإعطاء محاضرات عن الجودة و الأساليب الإحصائية في الجودة ، و هو مستشار أمريكي وضع مساهمات أساسية لتحقيق الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية و تطبيقه لعملية الرقابة الإضافية في مواقع العمل و قد عمل ديمينج في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية حيث أسهم في وضع الأسس العلمية للرقابة في بعد الحرب العالمية الثانية ، ولدوره الواضح في جودة الصناعة اليابانية ،فان اليابان تفتتح باسمه سنويا جائزة في مجال الرقابة على الجودة و من مساهماته :

**1-2 تحديد النقاط الأربعة عشر التي تؤدي إلى نجاح إدارة الجودة الشاملة :**

- 1- خلق ثبات في الأغراض الهادفة لتحسين جودة المنتج المراد تقديمه و تحميل مسؤوليته للإدارة .
- 2- تبني الإدارة العليا فلسفة جديدة .
- 3- التوقف عن الاعتماد على الفحص الشامل للسيطرة على الجودة و بناء جودة جديدة .
- 4- التوقف عن اختيار المجهزين على أساس السعر الأقل بل اعتماد الجودة العالية .
- 5- تقليل التكاليف من خلال التحسين المستمر لنظام الإنتاج لتحسين الجودة و الإنتاجية .
- 6- إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة و برامج التدريب على العمل .

7- تحسين القدرة القيادية للمشرفين .

8- إزالة الخوف من العاملين و جعل أنشطتهم تتوجه دائما للعمل بكفاءة .

9- رفع الحواجز بين أقسام المنظمة و العمل بروح الفريق الواحد لانجاز الملائمة و الإنتاجية العالية .

10-التوقف عن الشعارات و الأهداف الرقمية غير القادرة على تحقيق الأهداف لقياس الإنتاجية .

11- استبعاد معايير العمل التي يتم بموجبها تحديد أرقام معينة للإنتاج .

12- محاولة القضاء على معوقات الاعتراف و الاعتراز بكفاءة العاملين .

13-تصميم و تطوير برنامج فاعل للتعليم و التدريب على إجراء التحسينات .

14- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة لإجراء عملية التحويل .

2-2- الأمراض التنظيمية السبعة التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة و هي :

1-الفتل في توفير موارد بشرية و مالية مناسبة لتدعيم الهدف من تحسين الجودة .

2- التأكيد على تحقيق الأهداف القصيرة الأجل و المتمثلة في الأرباح .

3- اعتماد تقييم الأداء السنوي على الملاحظات .

4- عجز الإدارة بسبب التنقل المستمر بين الوظائف .

5- استخدام الإدارة للمعلومات المتاحة دون الاهتمام بما هو مطلوب لتحسين العملية .

6- تكاليف العناية الصحية الزائدة .

7- الأعباء القانونية الزائدة الخاصة بتكاليف الضمان و الاستشارات القانونية و التي تكون عبئا على المنظمة .

( ويليامز، 1999، ص،ص 11، 12 )

3- جوزيف موسى جوران JUSEFE JURAN :

يعتبر جوران واحد من المهندسين الأوائل الذين ساهموا في بناء "ثورة الجودة" باليابان و قد التحق جوران بعد تخرجه من الجامعة سنة 1924 بالعمل في شركة WESTERN ELECTRIC بوظيفة التحقق من الجودة وفي عام 1951 م استطاع جوران نشر أول كتاب له عن ضبط الجودة الذي أعتبر فيما بعد عملا بناءا في هذا المجال وقد وصل إلى اليابان بعد مضي أربعة أعوام من وصول ديمينج إليها و قد أسس معهد جوران في العام

1979 و قد عرض جوران فلسفته فيما يخص الجودة على شكل ما يسمى " بثلاثية الجودة " حيث أكد أن إدارة الجودة الشاملة تشمل ثلاث عمليات و هي :

○ تخطيط الجودة quality planning :

المقصود بتخطيط الجودة وفقا لفلسفة جوران هو بداية لا بد من تعريف المستهلك الذي حدده على كونه أي شخص يؤثر في العملية حيث يشمل على المستهلك الداخلي و المستهلك الخارجي و بعد الانتهاء من تحديد حاجات المستهلك يصبح من الضروري تطوير المنتج و الخدمات التي تطابق هذه الحاجات و تؤسس على ضوئها أهداف الجودة التي تشمل على الكلف الدنيا الممكنة .

○ الرقابة على الجودة quality control

حيث يجرى التوجيه على العناصر الحرجة واجب أحكام السيطرة عليها لذا و لا بد أولا من تحديد هذه العناصر مع تحديد المعايير الممكن القياس بها و الطرق المستخدمة في القياس و لا بد من تأسيس معايير الأداء و يجري قياس هذا الأداء الفعلي ثم مقارنته مع المعيار المحدد له مسبقا و في حال ظهور انحرافات لا بد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية .

-تحسين الجودة quality improvement

هي تحسين مواصفات المنتج و تتم من خلال إعداد خطط أو مشاريع تهدف إلى إجراء تحسينات محددة على المنتج أو الخدمة بما يتطلب تنظيم فريق العمل لقيادة المشروع و اكتشاف الأسباب المؤدية إلى تدهور الجودة أو عوامل تحسينها و أخيرا وضع آلية تتم بموجبها أحكام السيطرة . ( دحدوح ليليا ، 2018/2017 ، ص:30 ) .

#### 4-فليب كروسبي Philip Crosby:

شغل كروسبي مناصب عديدة فقد كان مهندس متخصص ساهم في مشروع بيرشن للصواريخ الذي حقق أعلى مستويات الجودة ، ثم شغل منصب رئيس شركة البرق و الهاتف ITT لشؤون الجودة لمدة أربعة عشر سنة ، ثم أسس منطقة استشارية متخصصة في تطبيقات الجودة سنة 1979 م ، كان قد بدأ عمله بوظيفة مفتش للإنتاج في خطوط الإنتاج ثم تطور إلى مراكز وظيفية أعلى حتى بلغ موقعه آنذاك ، و قد اجتمعت لديه معارف كبيرة بعد خبرة 25 سنة في مجال الجودة فأصدر العديد من الكتب حولها و تتركز إسهاماته في مجال الجودة في برنامج ذو أربعة عشر نقطة الذي يطلق المعيب الصفري ZERO DEFECTS و أهم مساهماته :

#### 4-1- المسلمات الأربعة للجودة لدى فيليب كروسبي :

1-تعريف الجودة : و هي المطابقة للمواصفات

2-نظام الجودة : وقائي يقوم على منع الخلل .

3- معيار الأداء : و هو المعيب الصفري .

4- مقياس الجودة: يساعد على قياس الكلف المتعلقة بالجودة ( الطائي ، 2008، ص63) .

#### 4-2- المبادئ الأربعة عشر لبرنامج تحسين الجودة :

1- التزام الإدارة العليا بتحسين الجودة ابتداء من الأعلى و يتم التأكد من منع المعيب الصفري لجعله في أدنى مستوياته

2- قياس الجودة لأجل تحديد حالة الجودة لكل نشاط و تحديد مجالات التحسين المطلوبة .

4- تقويم كلف الجودة لتوفير مؤشر للموقع الذي يجري فيه العمل التصحيحي و تحسين الجودة .

5- رفع مستوى الإدراك بأهمية الجودة لدى مختلف العاملين .

6- اتخاذ الإجراءات لتصحيح الانحرافات عن طريق اتخاذ الخطوات السابقة .

7- الالتزام ببرنامج المعيب الصفري و إعلانه لكافة العاملين أنه يمثل هدف الشركة .

8- تدريب المشرفين من أجل تنفيذ الأدوار بفاعلية في برنامج تحسين الجودة .

9- تخصيص يوم المعيب الصفري لإبلاغ كافة العاملين بانجازاتهم المحققة.

10- وضع الأهداف لتحقيق النتائج المطلوبة عن الجودة.

11- إبلاغ الإدارة بالمشاكل التي تعيق تحقيق أهدافهم عن المعيب الصفري.

12- وجود برنامج للمكافآت وتشجيع العاملين المتميزين وتقديرهم .

13- تشكيل مجلس الجودة لأجل تحقيق اجتماعات منتظمة والتقدم في مجال الجودة.

14- إعادة جميع الأمور السابقة للتحقق من تحسين الجودة لأنها عملية مستمرة

(اللامي، البياتي، 2008، ص533)

#### 5- كايروا ايشيكوا KAORU ISHIKAWA :

يعتبر ايشيكوا الأب الروحي لحلقات الجودة حيث أنه أول من دعى إلى منهج حلقات الجودة في اليابان و تشكلت الحلقة الأولى عام 1962م و بلغ عددها مليون حلقة تضم 10 ملايين عامل عام 1978 م ، والآن في اليابان عن ما يزيد على 2 مليون حلقة تضم أكثر من 20 مليون عضو فيها . و حلقة الجودة هي مجموعة من العاملين يتراوح عددهم بين 3 إلى 12 شخص في ذات العمل أو في أعمال متشابهة و يلتقون بصفة

تطوعية و منتظمة لمناقشة مشكلات الجودة و إيجاد حلول مناسبة لها و اتخاذ الإجراءات التصحيحية. و يدرب هؤلاء على التحليل و حل المشكلات الخاصة بالعمل و بوجه خاص الأدوات السبع الأساسية لإدارة الجودة الشاملة لحل المشكلات مؤكدا على أن أهمية التدريب على الجودة لها أهمية نظرا لأن عملية التدريب أخذت مكانها في الصدارة منذ الستينات من القرن العشرين. (دحدوح ليليا، 2018/2017، ص:32) .

#### 6-جينيشي تاكوشي GENIGI TAJUCHI :

يعتبر تاكوشي أحد الرواد القادة لحركة الجودة في اليابان وكانت بداياته في شركة "نيبون" للتلفون والتلغراف، وحصل على جائزة ديمنج عام 1960 نتيجة لاجتهاده في استخدام الأساليب الإحصائية ويمكن إيجاز أسلوبه في تحسين الجودة في نقاط التالية:

- ✓ القدرة على تقديم المنتجات تشبع رغبات العملاء ،حتى لو لم يكن الجو البيئي الصناعي ملائم وكان يسمى هذا العنصر "بقدرة الجودة على التكيف".
- ✓ عند إنتاج منتجات ذات الجودة منخفضة سوف يترتب على ذلك مجموعة من التكاليف تسمى "دالة خسائر الجودة" والتي تشمل تكاليف الفحص وعدم الرضا العميل والتكاليف الاجتماعية التي تزداد كلما ابتعدنا عن المستوى المستهدف. (البادي،2011،ص:ص:70، 71) .

#### 7- أرماند فيجنباوم ARMAND FEIGENBAUM :

يعد فيجنباوم أول من استخدم "الرقابة على الجودة الشاملة " حيث عمل في شركة جينيرال إلكتريك استخدم نظام شامل للرقابة على الجودة من قبل جميع العاملين في المؤسسة ، و قد تبنت الشركات اليابانية مبادئ فيجنباوم في رقابة الجودة الشاملة حيث جعل الجودة هي الهدف المهم في المؤسسة و السعي لتحقيقها دوما و تركز فلسفته على عشرة نقاط أساسية و هي:

- 1- جعل الجودة عملية واسعة النطاق تتبناها المؤسسة .
- 2- أن تكون الجودة و التكلفة كلا متكاملتا .
- 3- أن تعني الجودة ما يفهمه و يتقبله العميل.
- 4- توفر الحماس لدى الأفراد و مجموعات العمل اتجاه الجودة .
- 5- اعتبار الجودة أسلوب للإدارة .
- 6- التكامل في الجودة و الإبداع .

- 7- اعتبار الجودة عملية أخلاقية .
- 8- التطوير المستمر للجودة .
- 9- السعي لتخفيض الكلفة قدر المستطاع و زيادة الفعالية .
- 10- أن تنفذ الجودة من خلال نظام شامل يرتبط بالعميل و المصدر ( عليجات ، 2013 ، ص 26 ) .

#### المطلب الرابع : نظام الايزو 9000 و إدارة الجودة الشاملة

أولاً: نشأة وتطور المواصفات العالمية إيزو 9000 :

مرت المواصفات العالمية إيزو 9000 ، قبل الوصول إلى المعيار المتعارف عليه بعدة مراحل ، إذ ترجع مختلف الكتابات بداية نشأتها إلى الخمسينات و الستينات من القرن العشرين ، بدءاً بنظام المواصفات الذي وضعتة وزارة الدفاع البريطانية للتأكد من جودة الأسلحة و المعدات الموردة للجيش البريطاني من قبل الشركات المنتجة المطالبة بإثبات مطابقة المنتجات للمواصفات ، و المسماة مواصفات Standard défense الدفاع التي لا يزال يستخدمها AQAP و بعد ذلك أدمجت هذه الأخيرة فيما سمي مواصفات الحلفاء للجودة للتأكد من جودة المعدات الحربية الموردة لدول الحلف NATO حلف شمال الأطلسي .

ونتيجة لما حققته مواصفات الدفاع تم إصدار نظام مماثل متعلق بجودة المنتجات في الصناعات غير الحربية ، وكانت المواصفات البريطانية BS 5750 1997 وبالنظر إلى حرص دول الإتحاد الأوروبي على جودة السلع والخدمات المقدمة لأسواقها ، تقدمت بمذكرة إلى المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس إيزو لإصدار مواصفات محددة المفهوم والأهداف والمتطلبات اللازمة لنظام الجودة للالتزام بها في التعامل مع الاتحاد الأوروبي وكان أن صدرت سنة 1985 وتمت المصادقة عليها عام 1987 ليتم التعامل بها في التجارة الخارجية وقد تم تطويرها سنة 1994 لتصبح عبارة عن سلسلة مواصفات حسب الغرض المستخدم . (باكيناز عزت بركة، 2002\2003، ص:64)

#### ثانياً: تعريف سلسلة المواصفات 9000:

يمكن تعريفها بأنها مجموعة مواصفات إدارية تنصب جميعاً حول منظومة الجودة بالمنظمة أي كان نوعها أو حجمها، وتهدف إلى تكامل مكونات المنتج أو الخدمة، بصورة تساعد على تلبية احتياجات العميل . ( قاسم نايف علوان، 2005، ص:ص:191،190 )

يمكن تعريفها بأنها " سلسلة من المواصفات المبينة على مفهوم العملية، أي أن كل عملية تتم تأديتها من خلال عملية معينة وتهتم تلك المواصفات بتطبيق نظم جودة فاعلة لتحقيق التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات المقدمة، وتحقيق رضا العملاء عنها " . ( باكيناز عزت بركة، 2002\2003، ص: 66 )



ثالثا : متطلبات الايزو و مجالات تطبيقها

-متطلبات الايزو :

تتنقسم هذه السلسلة إلى خمس مواصفات رئيسية هي: 9000، 9001، 9002، 2003، 2004 و تختص المواصفة الأولى و الأخيرة (9000، 9004) بإرشادات عامة حول تطبيقات المواصفة و طبيعتها و انعكاسها على التصنيع و الخدمات .

أما مواصفة 9001 فخاصة بالشركات التي تمارس التصميم في الإنتاج و المواصفة 9002 فتختص بتلك التي تمارس التصنيع دون التصميم ، و أما المواصفة 9003 فهي خاصة بالمختبرات التي تمارس الفحوصات النهائية للتأكد من مستوى جودة المنتجات و الخدمات . ( خضير كاظم حمود ، 2000 ، ص 109).

و نظرا لان المواصفة (9001) هي الأكثر شمولاً فإنها تغطي 20 متطلباً يجب توافره في المنظمة بينما تغطي المواصفة (9001) 19 متطلباً بينما المواصفة 9003 تغطي 16 متطلباً فقط و الجدول التالي يوضح العناصر المطلوبة توافرها في المنظمة حسب متطلبات الايزو :

جدول رقم (01/01) يوضح متطلبات الجودة وفق مؤشرات الأيزو

ISO 9003	ISO 9002	ISO 9001	متطلبات نظام الجودة
X	X	X	1- مسؤولية الإدارة
X	X	X	2- نظام الجودة
X	X	X	3- مراجعة العقود
X	X	X	4- مراقبة و ضبط التصميم
		X	5- مراقبة و ضبط الوثائق
X	X	X	6- نظام الشراء
	X	X	7- مراقبة المواد الموردة من قبل العميل
X	X	X	8- تعريف المنتج و متابعته
X	X	X	9- التحكم و ضبط العمليات الإنتاجية
	X	X	10- الفحص و التفتيش
X	X	X	11- ضبط أجهزة القياس و الفحص و التفتيش
X	X	X	12- بيان نتيجة الفحص و التفتيش
X	X	X	13- مراقبة و ضبط غير المطابقة
X	X	X	14- الإجراءات الوقائية و التصحيحية
X	X	X	15- مناولة المواد و التخزين و التعبئة و التسليم
X	X	X	16- المحافظة على سجلات الجودة
X	X	X	17- التدقيق الداخلي على الجودة
X	X	X	18- التدريب
	X	X	19- خدمات ما بعد البيع
X	X	X	20- الطرق و الأساليب الإحصائية

المصدر ( خضير كاظم حمود، 2000، ص 110 ).

-مجالات تطبيقها :

جدول رقم (02/01) مواصفات الايزو و مجالات تطبيقها

المواصفة	عنوانها	مجال تطبيقها
الايزو 9000	إرشادات للاختيار و الاستخدام	لجميع الصناعات بما فيها تطوير البرمجيات الجاهزة
الايزو 9001	نموذج لتوكيد الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج و التجهيز والخدمة وتشمل 20 عنصرا	الشركات الهندسية و الإنشائية و الخدمية التي تتضمن عملية التصميم و التطوير والإنتاج و التجهيز و خدمة ما بعد البيع
الايزو 9002	نموذج لتوكيد الجودة في الإنتاج و التجهيز و تشمل 19 عنصرا	للشركات ذات الإنتاج المتكرر التي قوامها الإنتاج و التجهيز و لا يدخل التصميم في عملها مثل الصناعات الكيماوية
الايزو 9003	نموذج لتوكيد الجودة في الفحص و التفتيش النهائيين و تشمل 16 عنصرا	تناسب الورشات الصغيرة أو الموزعين للأجهزة التي يكفي بفحصها النهائي
الايزو 9004	عناصر نظام الجودة و إرشادات عامة	لكل الصناعات و الخدمات

المصدر (خضير كاظم حمود ،2000، ص118) .

-الفرق بين الايزو 9000 و إدارة الجودة الشاملة

الملاحظ في الكثير من الأحيان سواء في الفهم الموجود لدى الأفراد بصفة عامة أو لدى بعض المختصين - في الكتابات والملتقيات - الخط الواضح والبارز في التفريق بين مفهومي إدارة الجودة الشاملة ومقاييس إدارة الجودة إيزو 9000 فالكثير عندما يتحدث عن إحداها يظن أنها شيء واحد، بينما يوجد اختلاف كبير و هو ما سنوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (03/01) الفرق بين الايزو 9000 و إدارة الجودة الشاملة

المعيار	إدارة الجودة الشاملة	معايير الايزو 9000
الزبون	الزبون أساس عملها	الزبون ليس أساسا في عملها
العلاقة بالإستراتيجية	ترتبط بإستراتيجية الشركة	لا ترتبط بإستراتيجية الشركة
التركيز	تركز على المفاهيم والقيم السلوكية والأساليب	يركز على الأدوات والأساليب الفنية
المنظور	تنطلق من المنظور الشامل	تنطلق من مواصفات موثقة
مشاركة العاملين	تركز على مشاركة العاملين في عملية التحسين	مشاركة العاملين ليست ضرورية في عملها
الاهتمام بالأنشطة	تهتم بجميع أنشطة الشركة بشكل كامل	تهتم بالجزء أو الكل حسب الهدف
مسؤولية الجودة	الجودة مسؤولية الجميع	في الجودة قسم مسؤولية الجودة الشركة
الاهتمام	تهتم بالبعد الإنساني الاجتماعي وتؤلف بينه وبين النظام الفني	تركز على طرق وإجراءات التشغيل أي على البعد الفني أساسا
عملية التدريب	تهتم بعملية التحسين والتدريب المستمر	لا يلزم التركيز على التحسين المستمر لأنها تمثل مجرد قرار
التمثيل	تمثل فلسفة أكثر من كونها تقنيات فنية	تمثل أدوات وتقنيات يمكن بواسطتها قياس الجودة

المصدر ( خضير كاظم حمود ، 2000، ص120 )

نستنتج من الجدول السابق الاختلاف الموجود بين إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو 9000 ، بالرغم من أننا نجد معايير الإيزو يمكنها تشكيل حلقة للوصول إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة. المنظمة التي تعمل ضمن إدارة مواصفات الإيزو 9000 وتحصل على شهادة المطابقة إيزو 9000، يمكنها تطبيق فلسفة الجودة الشاملة كنظام إداري متميز للوصول إلى مواصفات التصنيع العالمية، لأن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على شمولية أهداف الجودة، والتأكيد على التحسين المستمر، تدريب العاملين، ومشاركتهم في صنع القرار. وخلاصة هذه الفكرة أن سلسلة الإيزو هي جزء من إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي فإنه بإمكان الشركة الحصول على شهادة دون أن تتبنى فلسفة الجودة الشاملة، والعكس صحيح، فالحصول على شهادة الإيزو يمكن أن يكون بداية أية مؤسسة لتطبيق فلسفة الجودة الشاملة. والفرق الجوهرى الآخر أن فلسفة الجودة الشاملة تنظر إلى المنظمة كنظام اجتماعي مكون من أفراد عاملين، وليس كنظام فني فقط، وبذلك فهي تهتم بالجوانب المتعلقة باتجاهات هؤلاء الأفراد، الطموحات والدوافع والسلوكيات والتفاعل بين جماعات العمل تحقيقا للتكامل بين النظام الفني والاجتماعي، من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين وأصحاب الأموال والمتطلبات الفنية.

### المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

#### المطلب الأول: المبادئ الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

ليس هناك اتفاق على مجموعة محددة من المبادئ التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة بل هناك اتفاق على المحتوى الكلي لهذه العناصر و من أهم المبادئ :

#### المبدأ الأول : التركيز على العميل

يعتبر إرضاء العميل عنصرا أساسيا لإدارة الجودة الشاملة فالمنظمة تسعى إلى تحقيقه من خلال تصميم وتقديم السلع والخدمات التي تحقق حاجاته، إضافة إلى التركيز على العميل من خلال الاتصال المباشر بالعملاء و جمع المعلومات عن توقعاتهم ( James W. Davide Brown,1994, p :393 )

#### المبدأ الثاني : التركيز على العمليات والنتائج

إذا لم يحصل العميل على السلعة أو الخدمة التي تلبى احتياجاته وتوقعاته. فإنه سيكون لديه رد فعل إما عدم التعامل مع هذه المنظمة أو الشكوى منها، ولذلك في ظل مفهوم الجودة الشاملة لابد من أخذ هذه النتائج في الاعتبار كمؤشرات على أن هناك خطأ ما في تنفيذ العمليات وبالتالي تخضع إلى خطة عمل لتصحيحها. (جوزيف جابلونسكي، 1996، ص:33)

### المبدأ الثالث : الوقاية بدلا من التفتيش

إن التركيز على العمليات يمكننا من تفادي الأخطاء قبل وقوعها والعمل بهذا المبدأ يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات أثناء عمليات الإنتاج وذلك لتفادي تبديد الموارد، و هذا تجسيدا لشعار إدارة الجودة الشاملة "عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة و في كل مرة "

### المبدأ الرابع : اتخاذ القرارات بناء على الحقائق

إن اتخاذ القرارات الصائبة لا يتحقق إطلاقا دون اللجوء لاعتماد حقائق و بيانات واقعية و ليس تكهنات أو آراء شخصية ،لان ذلك من أكثر الأنشطة التي تساعد في تعزيز نجاح إدارة الجودة الشاملة و هذا بدوره يتطلب توفير نظام معلومات فاعلة و تقوية الاتصالات الأفقية المحورية لان الأفراد العاملين هم أكثر قدرة على إدراك الحقائق من غيرهم في هذا المجال . ( خضير كاظم حمود ،2000، ص102)

### المبدأ الخامس : المشاركة و تفويض الصلاحية

إن شعار الجودة هو أن الجودة مسؤولية الجميع و لكونها فلسفة شمولية فلا بد من مشاركة جميع الأفراد داخل المنظمة لتحقيق هدف الشمولية و المشاركة.

يقصد بالمشاركة و تفويض الصلاحية تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية و تحقيق الاستفادة الفعلية من إمكانياتهم و المشاركة المقصودة هنا هي المشاركة الجوهرية لا الشكلية ، يفترض أن تحقق المشاركة أمرين :

الأول : أن تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل .

الثاني : تحسن من كفاءة القرار من خلال مشاركة العقول المفكرة و التي تمثل العقول القريبة من مشاكل العمل في المنظمة .

تعني تفويض الصلاحية مشاركة الأفراد بطريقة تمنحهم صوتا حقيقيا عن طريق هياكل العمل و السماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسامها الخاصة .

### المبدأ السادس:التحسين المستمر :

إن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين و التطوير المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس أهمية في ترصين المنتج و تحقيق ملائمة للتطورات و التغيرات المستمرة في حاجات و رغبات المستهلكين ،و أن التحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية و تبسيط الإجراءات و الفعاليات التشغيلية من ناحية أخرى ،و لذا فان هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة للتطوير و الإنتاجية و يجب أن يؤخذ معيار التكامل بعين الاعتبار عند اعتماد أي تغيير أو تطوير مستهدف.

و تظهر عملية التحسين المستمر من خلال المراحل الثلاث و هي :

- التوازن .
- المشاركة.
- التحسين.

و تساعد تكنولوجيا المعلومات على إعادة تصميم العملية الإدارية التي غالبا ما تتصف بالحركية و الديناميكية، و على المعنيين بهذه العملية من استثمار جهودهم المستمرة بجعل تكنولوجيا المعلومات المتطورة تساعد على أداء العمليات بطرق جديدة مختلفة مما تتمح المنظمة الميزة التنافسية.(خضير كاظم حمود،2007، ص101).

أدوات التحسين المستمر :

أولا مثلث جوران :

و هي طريقة طورها جوزيف على مفهوم تحسين العمليات ،و تتكون من ثلاث مكونات و هي :

**1-التخطيط :**و يبدأ من العملاء الخارجيين كما يحدد العملاء الداخليين الذين لا يمكن إجراء التحسينات بمعزل عنهم .

**2-الضبط :**يساعد على تحقيق العمليات و يتضمن استخدام حلقة التغذية الراجعة بما توفره من بيانات و معلومات عن جودة المنتج و رأي المستفيدين منه.

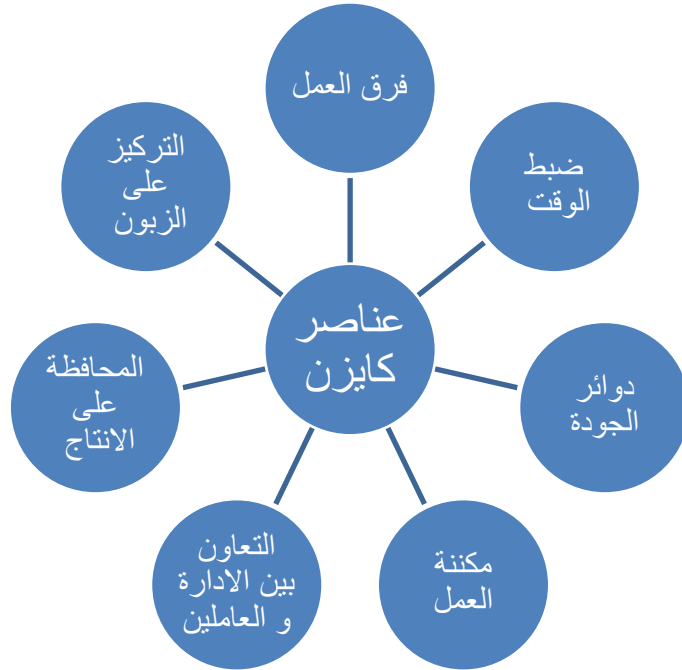
**3-التحسين :**يهدف إلى الحصول على مستويات أعلى من الأداء الحالي ،من خلال تطبيق العمليات وفقا للتصاميم التي وضعت لها و معالجة الانحرافات حال وقوعها .( مهدي السامرائي،2007، ص229).

ثانيا: كايزن ( Kaizen )

تعد التجربة اليابانية خير نموذج في تحقيق حالة التحسين المستمر ، وذلك من خلال تطبيق التقنية ويتكون هذا المصطلح من مقطعين هما التغيير و الجيد المسماة kaizen

إن الأساس في هذه التقنية هو الالتزام بعمليات التغيير نحو الأحسن بشكل متواصل و تدريجي،و أن لهذا الأسلوب عناصر أساسية يجري التركيز عليها من قبل التنظيم و التي لها طابع شمولي كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (02/01): عناصر كايزن نحو التحسين الجيد و المستمر.



المصدر: ( مهدي السامراني ،2007،ص229 ).

### المبدأ السابع : إرجاع الأثر ( التغذية العكسية )

هذا المبدأ يعتبر مفتاح العمل من المبادئ الخمسة السابقة الذكر ، فالتغذية العكسية تساعد في عملية تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع. (جوزيف جابلونسكي، 1996،ص:58،59)، وفي مجال التصنيع يمكننا ملاحظة دور التغذية العكسية بالنسبة لعمل المهندسين بحيث لا يتصور أن يصمم آلة معينة بدون التغذية العكسية، وكذلك في المجال الإداري من أجل التغذية العكسية يمكن أن تأخذ شكل جلسة مع أحد المشرفين تلي تقييمه لأحد العاملين لمراجعة تقييمه السنوي. (فريد عبد الفتاح زين الدين، 1991، ص:30) .

### المطلب الثاني : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

#### أولاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة



إن تطبيق فلسفة الجودة الشاملة يتطلب توفر المناخ الملائم للتطبيق بالشكل الذي يتناسب معه هذا المفهوم، و حتى يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب توفر أمرين أساسيين :

لابد من وجود معرفة عملية بالشركة .

❖ أن يتوفر لدي الأفراد الوعي الكافي بإدارة الجودة الشاملة .

- كما يحتاج تطبيقها إلى توفر المتطلبات التالية التي تعتبر عوامل أساسية لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بتطبيق عملي:

1- ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة، فتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة تبدأ من اقتناع الإدارة العليا بالتحسين والتطوير .

2- وجود أهداف محددة تسعى المنشآت إلى تحقيقها باعتبار أن تحديد الأهداف هو المدخل الأولي في إدارة الجودة الشاملة .

3- يجب أن تكون هذه الأهداف موجهة باحتياجات ورغبات المستهلك في الأجل الطويل دون التركيز بدرجة أساسية على تحقيق الربح في الأجل القصير فضلا عن ضرورة تناسب المنتج أو الخدمة مع احتياجات العميل

4- التأكيد على تعاون كافة الأقسام بالمنشأة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة حيث تتجلى في هذه الوظيفة أكثر من أي وظيفة أخرى ضرورة التوحيد و تنسيق الجهود.

5- ضرورة إدخال تحسينات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة مع ضرورة تدريب المديرين والعاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب و النماذج .

6- ضرورة استناد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي ترشد اتخاذ القرارات داخل المنشأة .

7- إعطاء الموظفين السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط إليهم .

8- الابتعاد عن سياسة تخويف وترهيب العاملين .

9- التدريب المستمر .

10- النظر إلى عملية تطوير وتحسين الجودة على أنها عملية مستمرة الأمر الذي يتطلب وجود فرق عمل مهمتها تصميم وتطوير وتحسين جودة المنتجات . (المتني حسان ،2009، ص ص:15، 16 ) .

### ثانيا : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يعتبر تطبيق الجودة الشاملة في المنظمات عملية ليست سهلة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها، فإدارة الجودة الشاملة هي منهجية علمية متطورة ترتبط بكافة النشاطات المنظمة وتهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء وإسعاد العميل، وأن هناك خمسة مراحل لإنجاز ناجح لأسلوب إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات وهي كما يلي:

**1-المرحلة الصفرية (الإعداد):** تتعلق هذه المرحلة بتجهيز الأجواء و إعدادها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فبعد اتخاذ قرار انتهاج هذا الأسلوب تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراستها و حلها من أجل تهيئة الأجواء لتنفيذ المراحل اللاحقة و تتضمن مرحلة الإعداد ما يلي :

- اتخاذ قرار تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا .
- التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة و بإجراء التحسينات المستمرة .
- اتخاذ قرار الاستعانة بمستشار خارجي في إدارة الجودة الشاملة ، أو الاعتماد على العاملين في المنظمة
- تشكيل مجلس الجودة الذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من مجلس الإدارة العليا لزيادة فاعلية قراراته .
- إيجاد ثقافة تؤيد التغيير و تعزز مفهوم الجودة .
- تشكيل فرق العمل من أقسام و دوائر مختلفة للعمل على تحقيق أهداف مشتركة .
- إعداد و تنفيذ برامج تدريبية عن الجودة .

**2-مرحلة التخطيط:** حيث يتم في هذه المرحلة التخطيط لاستخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ ، و يتم استخدام دائرة دائرة ديمنج المعروفة ب PDCA و تتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات أهمها :

- تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة و مواطن الضعف .
- تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة بهدف الاستعداد لها مسبقا .
- صياغة الرؤيا القيادية التي تعكس طموحات المنظمة خلال الفترة القادمة تتراوح عادة بين 05 إلى 10 سنوات.
- وضع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة و أهداف الشركة .

**3-مرحلة التطبيق :** و يتم فيها التنفيذ الفعلي لاستخدام طرق و أدوات إدارة الجودة الشاملة لا سيما بعد أن يتم إعداد العاملين في المنظمة لتمكينهم من تطبيق تلك الوسائل حيث يتم استخدام أدوات الجودة مثل الطرق الإحصائية و غيرها من وسائل دراسة و تحليل المشاكل و اتخاذ القرارات المتعلقة بمعالجتها .

4-مرحلة الرقابة والتقييم: يستمد نظام إدارة الجودة الشاملة قدرته في متابعة الأداء المراد انجازه و التطوير المستمر للعمليات الإنتاجية و التشغيلية وفق سبل المراقبة القبلية و المتزامنة و البعدية لجميع الأنشطة التي تمارسها المنظمات . فالرقابة القبلية يتم اعتمادها بالتزامن مع العمليات و الأنشطة الجارية ، أما الرقابة البعدية فيتم اعتمادها بعد الانجازات النهائية للتأكد من مطابقتها للمعايير المعتمدة في المنظمة .

5-مرحلة تبادل الخبرات: هذه المرحلة يجب الاستفادة من الخبرات المكتسبة سابقا في مجال الجودة وإدارتها . ( بن عيشاوي، 2013 ، ص:12 )

المطلب الثالث :أهمية و أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة

### أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

➤ بالنسبة للمنظمة :

تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة في المنظمة في النواحي التالية :

تحسين سمعة المنظمة في نظر عملائها و زيادة ربحيتها من خلال تحسين جودة منتجاتها .

- يعد مستوى الجودة من أهم عناصر المزيج التسويقي الذي يؤثر على حجم المبيعات، و عند توفر مستوى الجودة المطلوب لسلعة أو الخدمة فإن العميل سيكرر شرائها و يقنع الآخرين بها .
- تحقيق الربحية و القدرة التنافسية في السوق ،حيث أن الجودة هي أحد أبرز الجوانب الأساسية لإعطاء ميزة خاصة لسلعة أو خدمة في ظل جودة المنافسة الشديدة بين المنتجات المعروضة .
- تعمل إدارة الجودة الشاملة على تقليص التكاليف النوعية و القضاء عليها،و من هذه التكاليف :خسارة قيمة المواد الخام ،و التكاليف المرتبطة بإعادة التشغيل الكاملة للوحدة،و التكاليف المرتبطة بالإصلاح،والتكاليف المرتبطة بوقف الإنتاج،تكاليف الصيانة،التكاليف المرتبطة بإسترداد ثمن السلعة واستبدالها، التكاليف المرتبطة بالإساءة إلى سمعة المؤسسة في السوق.
- تحسين الإتصال و التعاون بين وحدات المنظمة .
- زيادة الإبتكارات و التحسين المستمر .
- زيادة العائد على الاستثمار .
- تدعيم الترابط و التنسيق بين إدارات المنظمة ككل .
- تعزيز المركز التنافسي و زيادة كفاءة العمليات .
- تكوين تطوير ثقافة التغيير الايجابي الفعال القائم على قيم التجديد و التطوير.

- زيادة الفعالية التنظيمية من خلال العمل الجماعي الذي تنتجه إدارة الجودة الشاملة و أثرها على تحسين عملية الاتصال، وإشراك الجميع في حل المشاكل ومنه تقليل معدل دوران العمالة .
- تحسين الأداء المالي ، و تحقيق مجمل الأهداف التنظيمية .
- تطوير إدارة الموارد البشرية .
- تطوير إدارة المعلومات . ( عبد الله محمد بريك الكثيري، 2009\2010)

### ➤ بالنسبة للعاملين :

تكمّن أهمية إدارة الجودة الشاملة للعاملين في ما يلي:

- توفر بيئة عمل تشجع على الابتكار و زيادة معدلات الإنتاجية و الأداء الجيد ، وكذلك التشجيع على طرح الأفكار والرؤى التطويرية لتحسين وتطوير إجراءات العمل.
- ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين.
- اختصار الوقت والروتين في انجاز العمل.
- تطوير وتبسيط إجراءات العمل.
- سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة.
- إستبعاد المهام والأعمال عديمة الفائدة.
- رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العملية بين العاملين والعملاء. ( حامد بن صالح الشمري، 2007، ص:68 )
- التغلب على العقبات التي تعوق أداء العامل من تقديم منتجات ذات جودة عالية.
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة كعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل
- توفير مزيد من الوضوح للعاملين، وكذلك توفير المعلومات المرتردة لهم وبناء الثقة بين أفراد المنظمة ككل .
- المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر.
- زيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة وبمنتجاتها وأهدافها. (توفيق محمد عبد المحسن، 1996، ص:120 )
- تحسين العلاقات الإنسانية ورفع مستوى الروح لدى العاملين .
- تخفيض شكاوي العاملين وانخفاض نسبة الحوادث الصناعية .
- تحسين التعاون كفريق، وتحسين الاتصال بإحداث لغة مشتركة وزيادة مشاركة العاملين وإدماجهم في النظام، من خلال توجيههم للإتجاه الصحيح وراء قيادة المنظمة .

- تعليم العاملين كيفية تحديد وتدريب وتحليل مشاكل وتجزئتها إلى أجزاء أصغر حتى يمكن السيطرة عليها وتحسين الثقة و أداء العمل من طرف العاملين. ( عياش قويدر، 2011\2012، ص: 04 ) .

### ➤ بالنسبة للعملاء:

لقد أصبح زبون اليوم أكثر وعيا إذا ما قارناه بالجيل السابق ، و هذا الوعي نتج عنه ردة فعل لانتقاء المنتج الذي يلائم حاجاته و رغباته من السوق الذي انفتح على الجيد و الرديء فازدادت عمليات الشراء تعقيدا و تغيرت السلوكات و العادات الاستهلاكية بعد أن كانت بسيطة و ميسورة ، و أصبح من الأولويات تفحص سياسات التبيين و معرفة بلد المنشأ و الكثير من المعلومات التي لم تكن ضمن اهتمامات الأولين ، و في ظل هذا الواقع و التعقيدات الحديثة التي أصبحت مشكلا تعاني منه الشركات وجدت هذه المؤسسات مخرجا في تبني أنظمة إدارة الجودة الشاملة كالايزو ووضع رموز هذه الشهادات على أغلفة منتجاتها و في أروقة مبانيها دلالة على الجودة التي تلتزم بها أمام مستهلكيها و كنتيجة لهذا التحول نظر الزبون إلى انتقاء منتجات المؤسسات الحاصلة على شهادات الجودة أكثر من غيرها .

يمكننا القول أن إدارة الجودة الشاملة تكتسب أهمية كبيرة من حيث أنها فلسفة تسعى من خلالها المنظمة إلى تحقيق التميز و الريادة عن طريق تحقيق رضا عملائها وجعل الجودة إتقان ما يقدم لهم مسؤولية جميع العاملين في المنظمة .

### ثانيا : أهداف إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

- فهم حاجيات العميل لتحقيق رغباته .
- جذب المزيد من العملاء و المحافظة على العملاء الحاليين .
- التكيف مع المتغيرات التقنية و الاقتصادية و الاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة .
- ابتكار مقاييس للأداء لتحقيق أعلى أداء في كل المجالات .
- وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة. ( مدحت أبو النصر، 2008، ص: 69 )
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة .
- اتخاذ كافة الإجراءات التصحيحية و الوقائية لتفادي الأخطاء قبل وقوعها و رفع درجة الثقة لدى العاملين في مستوى الجودة التي حققتها المنظمة .
- خفض التكاليف عن طريق عمل الأشياء الصحيحة و هذا يعني تقليل الأشياء التالفة.
- إشراك كافة العاملين في عملية التحسين المستمر.
- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة. ( علي السلمي، ص: 40 )

- إيجاد نظام متكامل للعمل الإداري .
- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات. (زروقي إبراهيم، 2009) .

### المطلب الرابع: مزايا و معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

#### أولاً : مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

هناك مجموعة من المزايا يمكن للمنظمة أن تحققها من وراء تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة و من : أهمها التالي:

**تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة :** فالتحسين الذي يتحقق من الجودة يمكن من البيع بأسعار أعلى دون إحداث رد فعل عنيف لدى الزبائن وتكاليف التسويق، ويزيد من كمية المبيعات، ومن ثم تزداد ربحية المنظمة والقدرة على التنافس .

❖ **زيادة الفعالية التنظيمية:** حيث أن إدارة الجودة وتحسينها تفرز قدرة أكبر على العمل الجماعي وتحقيق تحسين في الاتصالات وإشراك أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل أو المعوقات، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، وبهذا يقل معدل دوران العمالة ويزداد ولاء العاملين وانتمائهم إلى المنظمة .

❖ **كسب رضا الزبون:** إن إدارة الجودة الشاملة تركز على معرفة احتياجات ورغبات الزبائن وإشباعها والذين هم جزء من المجتمع وتعمل كذلك في المحافظة على البيئة والصحة العامة.

❖ **تقوية المركز التنافسي للمنظمة:** إن إدارة الجودة الشاملة هي نظام متكامل يتبنى دائماً رغبات الزبائن وتطلعاتهم المستقبلية في المنتج الذي تقوم بتصنيعه والذي يترتب عليه تقديم منتج ذا جودة عالية وفق طلب الزبائن وبالسعر والوقت المناسب لهم مما يجعلهم أكثر التصاقاً بهذا المنتج، الذي يضيف على المنظمة شكلاً إيجابياً ويجعلها أكثر تميزاً من المنافسين، ومن ثم تحصل على أكبر حصة سوقية.

❖ **المحافظة على حيوية المنظمة:** إن إدارة الجودة الشاملة هي رحلة وليست محطة وصول والمنظمة التي تعمل وفق هذا شعار يتطلب منها عدم الوقوف عند محطة معينة، بل يتطلب منها دائماً التجديد في العمليات الإنتاجية وكذلك بجودة منتجاتها. ( الطائي وآخرون، 2009 ، ص،ص: 207،205 ) .

#### ثانياً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تتميز العديد من المؤسسات ببعض المعوقات لدى تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة نذكر منها مايلي : يرى القطاحني أن الأجهزة الحكومية و المؤسسات تنفرد ببعض المعوقات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها وهي (القطاحني ،سالم بن سعيد ،1999، ص 30 )

- 1- التغيير الدائم في القيادات الإدارية بحيث لا يمنحها الفرصة لتأسيس و تطوير ثقافات خاصة بمنظمتها ، بالإضافة إلى الاهتمامات المختلفة لكل قيادة .
- 2- طول الوقت اللازم لتطبيق و تفعيل أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية.
- 3- الاعتقاد الخاطئ لدى القيادة العليا في القطاع العام أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى فقدان الأدوار و السيطرة ، و تقليص الصلاحيات.
- 4- الاعتماد على الإدارة الهرمية ، فتسلسل الأوامر الإدارية يحبط روح الإبداع عند العاملين ، مع زرع الخوف من الأخطاء .
- 5- صعوبة ترويح فكرة روح الفريق الواحد في بيروقراطيات القطاع العام .
- 6- يتم تقييم الأداء على النتائج بدلا من تحسين العمليات .

يعدد Morgan and mugatrod (1997) بعض المشاكل التي تؤدي إلى فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام و التي تتضمن :

- عدم وجود ثقافات تنظيمية واضحة ، تستطيع متابعة كل ما هو جديد على الساحة .
- عدم قناعة الإدارة العليا بالتدريب ، فهي تعتبر بان هذا يعتبر مساسا لسمعتها و مكانتها و كفاءتها التوظيفية .
- عدم مرونة القوانين و الأنظمة التي تحكم سير العمل في المؤسسات الحكومية .
- نقص الكفاءات البشرية المؤهلة .
- ضعف مستوى التحفيز و الذي بدوره يؤدي إلى ضعف الانتماء الوظيفي . (Morgan,1997,p33)

و يرى ستيفن كوفي أحد أبرز علماء الإدارة المعاصرين أن الأسباب الرئيسية التي تعرقل الجودة في أي منظمة وهي:

- فقدان الثقة في المدير .

- الاتصالات الرديئة.

- التغيبية و قلة الانضباط لدى العاملين .

- ضيق الوقت والانفراد في الرأي .

- سوء نظام المكافآت والحوافز.

- تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

- الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين وخاصة القدامى منهم بعدم حاجتهم إلى التدريب .

- التأخر في إيصال المعلومات في وقتها المناسب . ( جودة محفوظ احمد ،2006، ص:237 )

في حين يشير بن عبود إلى انه قد اجمع الكثيرون من الكتاب و المفكرين على بعض المشاكل و المعوقات التي تؤدي إلى فشل الكثير من برامج إدارة الجودة الشاملة في تحسين الإنتاجية و الجودة في الخدمات و من ابرز هذه المشاكل ما يلي:

✚ الفشل في تغيير فلسفة المنظمة : حيث أن عدم قدرة الإدارة على خلق ثقافة تنظيمية يتم من خلالها تشجيع الأفراد على المساهمة بأرائهم و أفكارهم سوف يؤدي إلى صعوبة تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

✚ البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل متزامن مع مشاكل عدم الاستقرار في الإدارة العليا كالإقالات ، و التقاعد و غيرها .

✚ معارضة العاملين : حيث أن الموظفين غالباً ما يقاومون التطبيق بسبب الأهداف طويلة الأجل و الخوف من التغيير .

✚ فشل الإدارة في توفير المكافآت و تقدير انجازات الأفراد .

✚ غياب نظم فعالة في الاتصال . (بن عبود احمد ،2003، ص 20 )



### خاتمة الفصل:

مما سبق يمكن القول أن المدخل الحديث لإدارة الجودة الشاملة أصبح ضرورة حتمية للمؤسسات في الوقت الراهن باعتباره السبيل الوحيد للتميز وإحداث التغيير الجذري وتحويل أسلوب العمل من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث الذي يسعى لتحقيق مستوى جودة عالية تهدف إلى التحسين المستمر والشامل .

# الفصل الثاني: أداء العاملين

تمهيد:

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً و هاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام ،و يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء،كونه يشكل أهم أهداف المنظمة ،حيث تتوقف كفاءة أي منظمة و أي قطاع على كفاءة مواردها البشرية ، والتي تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية و تدريب متواصل من أجل التحسين المستمر.و تقييم أداء العاملين بها يعتبر أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها الإدارة من أجل التنسيق و التعاون مع مديري الإدارات الأخرى الهدف من هذا كله هو تحقيق الرضا التام.

و في هذا الفصل سوف يتم التطرق إلى موضوع أداء العاملين ،حيث سنتعرف على طبيعة هذه العملية من خلال تحديد مفهومها و أهدافها ،و بعد ذلك سنتعرض للعوامل المحددة لتقييم الأداء و أهم معاييرها بالإضافة إلى أهمية و أهداف التقييم .

### المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء

لقد ظهرت العديد من المحاولات التطبيقية والنظرية التي سعت إلى تدقيق مفهوم الأداء في مجالات التنظيم حيث تسعى المؤسسات دائما للوصول إلى أداء متميز تحقق من خلاله أهدافها المسطرة.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء و مكوناته .

يمثل الأداء مؤشرا هاما تبنى عليه العديد من القرارات الهامة، فهو يحدد اتجاهات سير نشاط المنظمة سلبا وإيجابا، ويحدد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية، وبذلك يعكس مدى نجاح المنظمة أو إخفاقها .

أولا مفهوم الأداء :

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الأداء بسبب تعدد واختلاف مؤشرات قياسه تبعا لاختلاف طبيعة عمل المنظمات وأهدافها والجهات التي تقيسه. ( توفيق على باسردة، 2006، ص:123 )

ومنهم من يرى بأنه يمثل " الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة ". ( عبد الملوك مزهودة، 2001، ص:86 )

D.Kaisergruber et J.Handrieu فقد عرفا الأداء على أنه : " إصدار حكم على الشرعية

الاجتماعية لنشاط معين ". نستنتج من هذا التعريف أن الأداء مرتبط بفعل ومعرفة اجتماعية، بما يقود إلى اكتساب قبول اجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إلى جانب الشرعية الاقتصادية.

( Bernoux .p et autres, 1996, p :50 )

وهناك من عرف الأداء بأنه: " الأداء هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفاءة والفعالية ". ( بومدين، 2007، ص:33 )

ويرى P . Druker " الأداء هو قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا

المساهمين والعمال ". ( الداوي الشيخ، 2010، ص:217 )

وبصفة عامة فإن أداء الفرد عبارة عن محصل وتفاعل الرغبة مع القدرة.

ومن الأداء = القدرة × الرغبة × البيئة . ( مدحت أبو النصر، ص: 110 )

من خلال التعريفات السابقة لأداء نستنتج بأنه مجموعة الأنشطة والمسؤوليات المختلفة التي يؤديها الفرد داخل مؤسسة وذلك وفق خطة معينة ونظام واضح من أجل تحقيق أهداف المنظمة من ناحية جودة النوعية

### ثانياً: مكونات الأداء

هناك من يرى أن الأداء يتكون من:

❖ **كمية العمل:** يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، تعبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

❖ **نوعية العمل:** تعني مستوى الدقة، الجودة، وما مدى مطابقتها ( الجهد المبذول للمواصفات ) ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيراً سرعة الأداء أو الكمية، ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

❖ **نمط إنجاز العمل:** يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله فعلى أساس نمط الإنجاز يكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى. (سميرة طهراوي، 2007\2008، ص، ص: 03، 02).

وهناك من يرى أن مصطلح الأداء يتكون من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين فيما يلي:

### الفعالية:

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة.

سنتناول تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية:

- Vincent plauchet ينظر هذا الكاتب إلى الفاعلية على أنها: " القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة "

-تعريف الفعالية حسب Walker et Ruibert تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم فالفعالية حسبهما تتجسد في: " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة... إلخ"

نستنتج مما سبق أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة ( ما تم تحقيق من أهداف ) أقرب من النتائج المتوقعة ( الأهداف المسطرة ) كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية والعكس صحيح .

✚ الكفاءة:

يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن الكثير من مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه، وعليه سنقتصر هنا على تناول وتحليل بعض الإسهامات في مجال تعريف الكفاءة بما يفي بالغرض من الدراسة وهي:

-تعريف الكفاءة حسب Wellber et Ruekertsz هي: " قدرة مردودية المؤسسة " بمعنى أنها

تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية.

-تعريف الكفاءة حسب Vincent Plauchet هي: القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من

الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط أقل تكلفة .

نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف أي استعمال مدخلات أقل .

ومما سبق يتضح لنا أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج، وتدنية التكاليف، بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد أطرافها على بلوغ

أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة، بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة.

### المطلب الثاني : محددات الأداء .

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن إن ينظر إليه على أنه ناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد ونوعيته، القدرات والخصائص الفردية، إدراك الدور أو المهام، توقيت العمل وصنع القرار. ( حسين محمد الحراشنة، 2011، ص،ص: 109،111 ) .

❖ **الجهد:** و هو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم ( الحافز ) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

❖ **نوعية الجهد المبذول:** المقصود به مستوى الدقة والجودة في الأداء والجهد، ومدى مطابقة هذا الجهد لمواصفات محددة مسبقا، وهي لقياس درجة مطابقة العمل المنجز للمواصفات المطلوبة.

❖ **القدرات والخصائص الفردية:** أي قدرات الرد الشخصية التي يكتسبها الفرد أثناء مراحل عمله وكذا الخبرات السابقة والتي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول أي أن العامل الذي يشعر بقدراته على العمل وخبراته تدفعه لبذل جهد أكبر يدفعه إلى الأداء المستمر.

❖ **إدراك الدور أو المهام ( المعرفة بالعمل ):** ويتضمن ما يلي:

- معرفة متطلبات أداء المهام الموكلة إليه .
- معرفة إجراءات تأدية المهام الموكلة إليه .
- معرفة مكان وزمان المعلومات ذات العلاقة بعمله .
- معرفة أهداف وتطلعات المنظمة .

❖ **توقيت العمل:**

- القدرة على إكمال المهام الموكلة إليه وتحقيق الهدف منها حسب جدول زمني لها
- القدرة على المحافظة على الوقت واستغلاله بشكل منتج

❖ **صنع القرار:**

- القدرة على صنع قرارات صائبة لقضايا ذات العلاقة بمهامه
- القدرة على تحليل الحقائق والوصول إلى استنتاجات منطقية
- القدرة على اختيار إجراءات ملائمة حسب طبيعة المهام المختلفة الموكلة إليه.

وفي هذا السياق يمكن إضافة عناصر أخرى تخرج عن سيطرة الموظف وهي: ( بعجي سعاد،

2008، ص،ص: 04،05 )

- ❖ **الوظيفة ( متطلبات العمل ):** وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق و الأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.
- ❖ **الموقف ( بيئة التنظيم الداخلية ):** أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل، الإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية، والهيكل التنظيمي ونظام الإتصال والسلطة، وأسلوب القيادة ونظام الحوافز ، والثواب والعقاب. إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية.

### المطلب الثالث: أنواع الأداء

يمكن تحديد أنواع الأداء في أربعة أشكال هي : معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة، كل معيار على حدة يقدم مجموعة من أنواع الأداء في المؤسسة.

**1- حسب معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الداخلي أو الذاتي و الأداء الخارجي.

**أ-الأداء الداخلي:** كذلك يطلق عليه اسم أداة الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي هو أداء ناتج من مختلف موارد المؤسسة الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية .

**ب-الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة.

فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين. (دحدوح ليليا، 2018/2017 ، ص:52)



**2- حسب معيار الشمولي:** حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي.

- **الأداء الكلي:** يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة.
- **الأداء الجزئي:** على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة.

فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى. ويتحقق مجموع أداء الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة. ( عبد المليك مزهودة، 2001، ص: 90 ) .

**3- حسب المعيار الوظيفي:** ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية: وظيفة المالية، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة الموارد البشرية ، ووظيفة التسويق، ووظيفة التموين، ويضيف البعض الأخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العامة .

- **أداء الوظيفة المالية:** يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.
- **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة مقارنة بمثيلاتها أو بالنسبة للقطاع الذي ينتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف منخفضة للإنتاجية تسمح لها بمزاومة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات .
- **أداء وظيفة الموارد البشرية:** تتجلى وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن ذكر المجموعة التالية:

✓ عائد الأفراد

✓ عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد .

✓ التغيبية: ويقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل .

- أداء وظيفة التموين : يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على مواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق آجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.
- أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير من خلال المؤشرات التالية:

- الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد .
- وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين .
- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة .
- درجة التحديث ومواكبة التطور .

أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن ذكر منها المجموعة التالية:

- حصة السوق: مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتج أو لعلامة أو لمؤسسة ويحسب بالعلاقة التالية: حصة السوق = مبيعات منتج أو علامة / المبيعات الإجمالية

أداء وظيفة العلاقات العمومية: الأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين العملاء، الموردين وأخيرا الدولة. بالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء عندما تحصلون على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة. أما الموظفين، الأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين، الأداء هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدد تسديد ما عليهم طويلة ومنتجات في الآجال المناسبة والجودة العالية. (دحودح ليليا، 2018/2017 ، ص53)

4 حسب معيار الطبيعة: تبعا لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية... يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي .

الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها ( الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية...) وتدنية استخدام مواردها ( رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...)

الأداء الاجتماعي: في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا، وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا. وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية كما يقول أحد الباحثين " الاجتماع مشروط بالاقتصاد " وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية. ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية جعل مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمرا صعبا للغاية، وخاصة إذا كان الأمر يتعلق بتحديد مقدار التأثير وكثافته، فضلا عن كثافتها في التأثير في الأداء فهي مترابطة فيما بينها. ( عادل عشي، 2002، ص: 10 ) .

منهم من يصنف عوامل الأداء إلى " عوامل داخلية وخارجية " العوامل الداخلية تتمثل في: العنصر البشري، الإدارة، التنظيم، طبيعة العمل، بيئة العمل، العوامل الفنية، وبالنسبة للعوامل الخارجية فتتمثل في البيئة السياسية، البيئة القانونية، البيئة الاقتصادية، البيئة الاجتماعية. ( قديد فوزية، 2005-2006، ص: 21 ) .

ويصنف بعض الباحثين العوامل المؤثرة إلى عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة والمتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة، وعوامل خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في العوامل التقنية والعوامل البشرية. ( عبد المليك مزهودة، 2001، ص: 90 )

أما التقسيم الذي سينتهج هو التقسيم الأخير مع تعديل بسيط، العوامل المؤثرة هي العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا والمتمثلة في التحفيز، المهارات والتكوين، أما العوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة فمرتبطة بالمحيط الخارجي للمؤسسة وهي كما يلي:

### العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا:

إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي، وهذا نظرا لترابط العوامل فيما بينها وتأثرها أيضا بعوامل أو متغيرات المحيط الخارجي. فتحكم المؤسسة في عواملها الداخلية له حدوده إلا في بعض أو تعظيم تأثيراتها الإيجابية وتخفيف تأثيراتها السلبية.

وحصر هذه العوامل بدقة يعد من الأمور صعبة التحقيق، سوف يتم التعرض إلى أهمها أو إلى التي تبدو أكثر ارتباطا بالأداء وتأثيرا فيه.

**التحفيز:** يتمثل التحفيز في المؤسسة " الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في اتجاه موجه نحو الهدف ".

فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد ولا يمكن أن تتم عملية التحفيز إلا بتوفر الحوافز التي قد تكون مادية أو معنوية.

**المهارات:** يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات:

- مهارة التقليد وتمكن من إنجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقا.
- مهارة الإسقاط تسمح، انطلاقا من وضعية معطاة، بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين الوضعية الأولى.
- مهارة الإبداع وتمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد. فالفرد مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفي ويستغله في إيجاد الحلول. فحسب هذه الحالة يجب على الفرد أن يكون مبدع في التصرف والتعامل مع حالات جديدة لم يسبق له مواجهتها.

الأنواع الثلاثة مهمة إلا أن مهارة الإبداع هي الأهم، وهذا لما يمكن لها أن تؤثر في أداء المؤسسة.

**التكوين:** يعد التكوين نوع من الاستثمارات في العنصر البشري التي يمكن القيام به لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة. ويظهر دوره في تحسين الأداء عبر النقاط التالية:

رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وحسين تقنياتهم في العمل.

- يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام.

- يسهل عملية الاتصال وتحرك المعلومات في كل الاتجاهات.

### العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة:

تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي له تأثير كبير في الأداء، والتخفيف من التأثير السلبي للمحيط في الأداء يكون بالتأقلم بسرعة. ويمكن التقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى عوامل اقتصادية، عوامل اجتماعية، عوامل تكنولوجية وعوامل سياسية قانونية

**العوامل الاقتصادية:** تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي نتواجد فيه المؤسسة، الظروف الاقتصادية كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي.... فالظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر إيجابية للمؤسسة، كحالة تلك التي يركز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي. كذلك الأسواق والمنافسين....

**العوامل الاجتماعية:** تتمثل " في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات " من التعريف يتبين أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري، ومن هذه العوامل نذكر النمو الديمغرافي، فئات العمر، أقسام الاجتماعية.

**العوامل التكنولوجية:** تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات، اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة.

**العوامل السياسية والقانونية:** هي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها. تتمثل عموماً في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين، القرارات.... وكل العوامل سابقة الذكر قد تشكل فرص تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها من خلال ما تم عرضه حول العوامل المؤثرة في الأداء يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية، المتحكم في بعض منها وغير المتحكم في البعض الآخر. ( عادل عشي، 2002، ص، ص: 11، 13 )

المبحث الثاني : أساسيات تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية أداء العاملين من بين الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وذلك باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة المهنية و الوظيفية بين العاملين و لرفع كفاءة الجهاز الإداري بمختلف مستوياته الغرض من هذا كله هو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

المطلب الأول : تعريف تقييم أداء العاملين

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين نذكر منها :

1- "هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل، لتجري مكافئتهم بقدر ما يعملون و ما ينتجون ، وذلك بالاستناد إلى عناصر و معدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم." (الزغبى فليز، 1999، ص15)

2- "يقصد بتقييم أداء العاملين مدى قيامهم بالوظائف المسندة إليهم و تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ، ومدى تقدمهم في العمل و قدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية و زيادة الأجور." (ثابت زهير، 2001، ص87).

3- أما رمضان ( 2005 ) ، فقد قدم تعريفا شاملا لأبرز الجوانب المتعلقة بعملية تقييم الأداء، حيث يرى ان عملية تقييم الأداء هي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية و الإدارية ذات الطابع الرسمي و الاستمراري التي من خلالها يمكن قياس أداء الفرد عن طريق آلية عادلة و تشمل عدة جوانب (معارف، مهارات و سلوكيات )، و ذلك لاكتشاف مكامن الضعف في أداء الفرد و محاولة تلافيها مستقبلا، و تحديد نقاط القوة و العمل على تعزيزها بناء على معايير أداء واضحة و معروفة في فترات زمنية محددة دون تحيز و بشكل موضوعي، مما يعود بالنفع على تطوير أداء الفرد في انجازه لأعماله، و تحقيق أهدافه و أهداف المنظمة بشكل أكثر فاعلية . (حسين محمد الحراشنة ، 2011، ص102)

من خلال التعريفات السابقة لتقييم الأداء نستنتج بأنه تلك العملية التي يمكن من خلالها التعرف على مستوى أداء العاملين من خلال معرفة نقاط القوة و الضعف و من ثم تحليل نتائج عملية تقييم و اتخاذ القرارات بشأن العامل و إرشاده لتحقيق أهداف المؤسسة.

### المطلب الثاني: معايير تقييم أداء العاملين

و هي المعايير التي تؤثر على أداء العامل مباشرة و يقيم على أساسها الفرد ، مثل كمية الإنتاج و نوعية الخدمة المقدمة للعملاء ، المعرفة الجيدة للعمليات ، الكفاءة و يركز تقييم الأداء الفعال على المعايير التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل و النتائج التي يحققونها ، و قد تكون للمعايير الشخصية الأثر الأكبر في أداء العامل خاصة فيما يتعلق بالتفاعل و التعامل مع الآخرين ، و تعتبر هذه المعايير صعبة التقييم و التقدير (زهير ثابت، 2001، ص97).

#### أولاً: المعايير الشخصية

غالباً ما تركز هذه المعايير على قدرة الموظف على البذل و العطاء و تحقيق الذات ، و البراعة و اللباقة التي يتحلى بها الموظف في مواقف مختلفة ، ومدى النضج الانفعالي و استواء الشخصية ، وعلى الرغم من إن الشخصية تعتبر عنصراً أساسياً للنجاح في أداء العمل إلا أنه من الصعوبة إمكانية تقييم عوامل الشخصية للأسباب التالية :

- غموض العبارات التي تصف الشخصية مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي و غير صادق بحسب فهم القائم بعملية التقييم.
- ليس هناك اتفاق عام على معايير الشخصية لتقييم أداء العاملين .
- تقييم الشخصية يمس الجانب الشخصي للعامل و ليس الجانب العملي له ، و بذلك يكون التقييم ذا آثار سلبية على نفسية العامل (عداء و حساسية و السلوك الدفاعي ) و من ثم يؤثر سلباً على أدائه (زهير ثابت، 2001، ص98).

#### ثانياً: معايير النتائج

النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم و هي تعتبر سهلة القياس، حيث تكون باستخدام الحكم الشخصي للعملاء في وظائف خاصة كتلك التي تقدم خدمات لتقييم النتائج.

و يتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الأربعة الآتية

- الكمية :حجم ما تم انجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعا .
- التكلفة :معرفة تكلفة تحقيق النتائج و مقارنتها مع التكلفة المحتملة .

- الجودة: نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع المتوقع .

- الوقت: هل أنجز العامل العمل المطلوب منه في الوقت المحدد ،و إذا كان هناك تأخير في الانجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير. : (ماريو هاينز ،ترجمة محمد موسى و آخرون،1998،ص180).

### ثالثا: معايير السلوك

من الضروري إعطاء الجانب السلوكي في معايير التقييم وزنا لا يقل أهمية عن المعايير الأخرى التي تتعلق بتقييم الأداء ،بالرغم من انه لا يمكن قياس معايير السلوك بموضوعية مثل النتائج إلا أنها سهلة و يمكن تقييمها ،من المعايير السلوكية التي يتم تقييمها :

-اتخاذ القرارات :و تتمثل في الحكم على الأمور التي يتم اتخاذ إجراءات حيالها و تحمل مسؤولية الإجراء .

- تحديد الأولويات :وتتمثل في مقدرة العامل على ترتيب الأمور حسب أولوياتها .

-التنظيم:هل هذا العامل يهتم بإنجاز العمل اليومي؟ و هل ينظم عمله حسب العمل المطلوب بالموارد المتاحة؟

- التخطيط :هل يقوم العامل بوضع خطة عمل له.

- الاتصال:هل لدى العامل مهارات اتصال يعبر عن أفكاره بوضوح و فعالية مع الآخرين و مدى صدق و موضوعية هذه المعلومات.

و هناك من يقسم معايير الأداء إلى ثلاثة أنواع و هي :

#### ■ المعايير الكمية :

بموجب هذا النوع يجري تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب إن تنتج خلال مدة زمنية محددة أي إنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج و الزمن المرتبط بهذا الأداء .

#### ■ المعايير النوعية :

و تعني وجوب أن يصل إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة و الإتقان.



■ المعايير النوعية و الكمية :

هو مزيج من المعايير الكمية و النوعية ، و كمثال عليه هو أن يجري إنتاج (50) وحدة من منتج معين على أن لا تتجاوز الوحدات التالفة عن (5) وحدات .

**المطلب الثالث :أهمية و أهداف عملية تقييم أداء العاملين**

**أولا :أهمية تقييم أداء العاملين**

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية بالغة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة ، و الذي من شأنه أن يساعد على متابعة الأنشطة و التحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم و حاجاتهم ، و تتجلى أهمية تقييم أهداف العاملين فيما يلي : (نصر الله حنا ،2009،ص170)

1- تمكن المؤسسة من تقييم المشرفين و المدراء و مدى فاعليتهم في تنمية و تطوير عطاء الفريق الذي يعملون تحت إشرافهم .

2- تزويد المؤسسات بمؤشرات عن أداء و أوضاع العاملين و مشكلاتهم.

3- تمكن من معرفة نقاط الضعف و القوة في الأعمال و العمل على التخلص من جوانب القصور و الضعف .

4- تساهم عملية التقييم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة مما تتطلبه من تنمية و تدريب و توفير المكافآت و الحوافز للعاملين.(خضير كاظم ،2007، ص153)

5- يساعد في الكشف عن الطاقات و القدرات الكامنة لدى الأفراد من أجل استغلالها و توظيفها لزيادة مستوى الأداء الحالي .

6- يساهم تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية و التنموية على أساس جوانب الضعف في الأداء.

**ثانيا :أهداف تقييم أداء العاملين**

يتضح مما سبق أن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، و التي تسعى من خلالها إلى تحقيق ثلاثة مستويات و هي كالتالي :

### 1. على مستوى المؤسسة :

يساعد على وضع نظام فعال للرقابة و هذا لتسهيل التقييم بين الرئيس و المرؤوسين و يكون على أساس و معايير موضوعية ، و الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة عن أداء العاملين من نقاط القوة و الضعف و هذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة.

- رفع مستوى أداء المستخدمين و استثمار قدراتهم بما يساعد على التقدم و التطور.
- ضمان عدالة المعاملة و ذلك باستخدام أسلوب موضوعي لتقييم الأداء و بذلك يكون جزاء العامل بما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهد و كفاءة العامل في عمله.
- إيجاد مناخ ملائم و تحسين المحيط الاجتماعي للعمل من زيادة الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي المستخدمين تجاه المؤسسة.
- تحديد تكاليف العمل و إمكانية ترشيد سياسات الإنتاج و سياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد و التكلفة .
- يساعد المؤسسة على وضع معدلات أداء موضوعية و معايير دقيقة .
- يساعد على احترام نظام العمل و قواعده.
- يساعد على وضع أسس في تحديد إستراتيجية الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة تتماشى و الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- يساعد الإدارة في التعرف على المستخدمين ذوي المواهب و الكفاءات العالية ، و توجيه هذه الكفاءات إلى الوظائف التي تتوافق و إمكانياتهم و قدراتهم.

يعد من أهم المؤشرات التي تعتمدها المنظمة لمعرفة مستوى ، ودرجة رضا المستخدمين، و هذا لتطويرها و زيادة اندماج الأفراد في المنظمة برفع روحهم المعنوية. (مهدي حسن زويلف، 1998، ص 240)

### ثانيا : على مستوى المديرين

- تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة جهود الرؤساء و قدراتهم الإشرافية و التوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها و مراجعتها فمن خلالها تقوم الإدارة العليا بتقديم توجيهات و دورات تكوينية للرؤساء من أجل التوجيه الأمثل لهم و هذا بتكوين علاقة جيدة بين الرؤساء و المرؤوسين و تكوينهم على تقييم الأداء الأمثل و الموضوعي (صلاح الدين عبد الباقي، 2002، ص 369).
- تكوين علاقات جيدة مع المستخدمين و التقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم و صعوباتهم .

- تنمية قدرات المدير أو المشرف في مجالات الإشراف و التوجيه و اتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بالمستخدمين.
- التعرف على كيفية أداء العاملين بشكل علمي و موضوعي .

### ثالثا: على مستوى الفرد العامل

من أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون لتحقيقها على مستوى العاملين هي :

- رفع حالة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت و يتجنبوا العقوبات .
- اقتراح الطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين و تجديد بيئتهم الوظيفية .
- توفر نتائج التقييم للأداء التغذية العكسية للعاملين حيث يعرف كل عامل من خلالها حقيقة أدائه بإيجابيات و سلبياته فيتولد لديه دافع رغبة لتطوير أدائه و تحسينه.
- تستخدم في جذب الموارد البشرية الجيدة إلى المؤسسة و ترقية المستخدمين ذوي المهارات و القدرات العالية .
- تساهم في دعم العلاقات بين المستخدمين و الإدارة ، فالنتائج الموضوعية و العادلة لعملية التقييم تؤدي إلى زيادة ثقة المستخدمين اتجاه الإدارة .

### المطلب الرابع : الصعوبات التي تواجه عملية تقييم أداء العاملين

عملية تقييم الأداء هي قياس كفاءة الأفراد شاغلي الوظائف ، و الحكم على قدرتهم على القيام بواجباتهم حيث أنها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر ، قد يكون هذا الحكم غير موضوعي و بالتالي عدم مصداقيته في تقييم أداء هذا الفرد .

#### 1- الصعوبات المتعلقة بالقائمين بعملية التقييم

**1-1 التحيز أو التفضيل الشخصي :** قد يفضل المشرف أو الرئيس عاملا أو موظفا أو عدد منهم عن بقية العاملين أو الموظفين فيعطيهم تقديرا حسنا ، و قد لا يميل لعدد آخر منهم فيعطيهم تقديرا غير مرضي ، و هذا بناء على أسباب لا تتعلق بعملية التقييم ، بل لأسباب شخصية أو اجتماعية كتأثير علاقات الصداقة و الزمالة و العلاقات العائلية و الميول و التفضيل ، كل هذه المؤثرات قد تؤدي إلى انحياز القائم بعملية التقييم و بالتالي عدم موضوعية العملية ( صلاح الدين عبد الباقي ، 2002 ،

ص282)

و حتى يتم التقليل من هذا الانحياز يتم إشراك الآخرين في عملية التقييم خاصة الذين لديهم معرفة بمستوى أداء الفرد و ذلك من خلال :

**1-2 التساهل أو التشدد :** قد يميل بعض المشرفين لإعطاء تقديرات عالية لجميع مرؤوسيههم بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم ، و هذا الميول قد يكون ناتج عن خشية الرؤساء من مقابلة موظفيهم و تجنباً لمعاداتهم و كسباً لتعاطفهم و رضاهم ، و بالمقابل هناك مشرفين يميلون لإعطاء تقديرات منخفضة لمرؤوسيههم دون النظر إلى أدائهم الفعلي ، و السبب في الحالتين يعود إلى شخصية القائم بعملية التقييم .

**1-3 الميل نحو الوسط (النزعة المركزية ) :** يعد هذا الخطأ أكثر الأخطاء شيوعاً في الواقع العملي في مجال تقييم الأداء ، و يحدث هذا الخطأ نتيجة لميل بعض المشرفين إلى إعطاء تقديرات متوسطة لغالبية أو جميع مرؤوسيههم ، أو لعدم القدرة على اكتشافها أو تقديرها ، أو لعدم توافر البيانات اللازمة و الكافية المتعلقة بمستوى أدائهم . ( محمد سعيد أنور سلطان، 2003 ، ص 302 )

**1-4 الأولوية و الحداثة :** يظهر هذا الخطأ مع عملية التقييم التي تمتد لفترة طويلة حيث يأخذ القائم بالتقييم بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ بعين الاعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية تقييم ، فعملية التقييم عملية مستمرة تستهدف رصد جميع التغيرات التي تحدث على الأداء ، سواء كانت سابقة أو حالية أو متوقعة مستقبلاً .

**1-5 إهمال تقييم العوامل الأساسية :** عندما تهمل العناصر الأساسية في العمل أو عدم إعطائها المرتبة أو الأولوية المناسبة أو تقدم عوامل لا تساهم في الأداء فان هذا سيؤدي إلى فشل عملية التقييم .

### 2- الصعوبات المتعلقة بنظام التقييم

ترتبط اغلب هذه المشاكل بمدخلات و عمليات و نشاط التقييم و يمكن حصرها فيما يلي :

**1-2** عدم وجود نظام موضوعي منظم لجميع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود صور و ضعف في النظام المطبق .

**2-2** عدم وضوح في تحديد أهداف التقييم ، فقد تخطا المنظمة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم و بالتالي تصبح عملية التقييم مجرد تضييع للوقت و المال .

**2-3** سوء اختيار معايير التقييم و تظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة في فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي ، و مثل هذا الأمر يفوت على المنظمة فرصة استثمار هدف عملية التقييم .

**2-4** تأثر عملية التقييم بالقوى و الضغوط السلبية السائدة في المؤسسة .

2-5 عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين أو اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء أو الخطأ في تحديد اتجاهه .

### خاتمة الفصل

إن تقييم أداء العاملين اليوم أصبح أمر جد مهم يعطى له قدر كبير من الاهتمام و العناية، فهو أساس التحسين في الغد، و لهذا وجب أن تحظى هذه العملية بجودة متناهية على اعتبار أن العاملين هم رأس المال الحقيقي للمنظمة .

فالمتابعة الحقيقية لأوجه النشاط تزود المنظمة بالمعلومات الموضوعية و الدقيقة عن نقاط القوة و الضعف في أداء العاملين كما يوضح للمنظمة إمكانياتها في استثمار الطاقات البشرية الفعلية و الكامنة ،أما بالنسبة للعامل فان عملية تقييم الأداء تحقق له الشعور بالانتماء و العدالة مقابل العائد و تعزز ولاءه للمنظمة و بالتالي زيادة الرضا الوظيفي للعامل .

# الفصل التّطبيقي

# الفصل التّطبيقي



### تمهيد

تواجه المؤسسات اليوم منافسة و تحديات قوية ،تفرض عليها انتهاج أساليب تسييرية جديدة تضمن لها البقاء والاستمرارية ، وذلك من خلال تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى التركيز على أداء العاملين و تحسينه داخل المؤسسة.

و من اجل تدعيم الجانب النظري قمنا بدراسة تطبيقية في البنك الخارجي الجزائري بولاية سعيدة بغية التعرف على مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين ، و عليه سنتعرض في هذا الفصل إلى :

- تقديم البنك و أهم نشاطاته.

- تحليل البيانات و عرض النتائج.

### المبحث الأول :تقديم المؤسسة محل الدراسة و الاطار المنهجي للدراسة

تتصب الدراسة التطبيقية على البنك الخارجي الجزائري بولاية سعيدة و هذا من أجل معرفة تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء في هذا البنك.

### المطلب الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة

يعد الجهاز المصرفي من أهم الهيئات المالية الاقتصادية التي تعكس وضعية البلاد و حالتها الاقتصادية، حيث يلعب هذا الجهاز دورا مهما في تمويل العمليات التجارية و من بين مكونات هذا الجهاز البنك الخارجي الجزائري .

1-**تعريف البنك الخارجي الجزائري** : هو عبارة عن مؤسسة مالية عمومية مختصة في التعاملات المصرفية التقليدية من الأشياء الثمينة و النقود الذهبية إلى الودائع و الأسهم و السندات ، و هو بنك مختص في العمليات مع الخارج من تحويلات و استثمارات في القطاعات الأخرى حيث يتعامل مع الأشخاص الطبيعيين والمعنويين يحتوي على 100 وكالة بمختلف ولايات الوطن و يتمثل عموما هدف البنك الخارجي الجزائري في تطوير العلاقات الاقتصادية الجزائرية مع البلدان الأخرى في إطار التخطيط الوطني ، و المساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني .

### 2-نشأة البنك الخارجي الجزائري

انشأ البنك الخارجي الجزائري سنة 1967 بموجب قرار رئاسي بالجزائر العاصمة محاذاة للبنك المركزي الجزائري ، حيث يتمتع بالصورة القانونية و المعنوية للقيام ببعض العمليات المالية العادية ذات الصلة بإيداع الأموال للدخار أو لغرض التحويلات الخاصة بالدولة أو الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين من شركات و مؤسسات عمومية ، حيث ورث هذا البنك خمسة بنوك أجنبية كانت تشغل في ميدان التجارة الخارجية و هي :

-القرض الليوني ، الشركة العامة في 1967/12/13م

-باركيلز بنك ، قرض الشمال في 1968/04/30 م

البنك الصناعي الجزائري للبحر الأبيض المتوسط في 1968/05/31 م.

و أصبح البنك الخارجي الجزائري مؤسسة وطنية عمومية اقتصادية في عام 1988 م مختصة في تمويل التجارة الخارجية ، بالإضافة إلى القيام بعمليات أخرى منها :

-تعطي ضمانات و تكفل الموردين و المصدرين .

-عقد التعاملات المصرفية مع البنوك الأجنبية .

-توفير المعلومات للموردين و المصدرين الجزائريين حول إمكانية البيع و الشراء .

### 3- نشاطات البنك الخارجي الجزائري

النشاط الرئيسي للبنك الخارجي الجزائري هو معالجة العمليات البنكية و المصرفية و منح القروض إضافة إلى مجموعة نشاطات أخرى متمثلة في :

- تمويل عمليات التجارة الخارجية و إيداع العملات الأجنبية
- أداء دور المراسل للبنوك الأخرى و معالجة عمليات الصرف ،النقد و الدين
- توفير المعلومات للموردين و المصدرين الجزائريين حول إمكانية البيع و الشراء .

### زيائن البنك الخارجي الجزائري

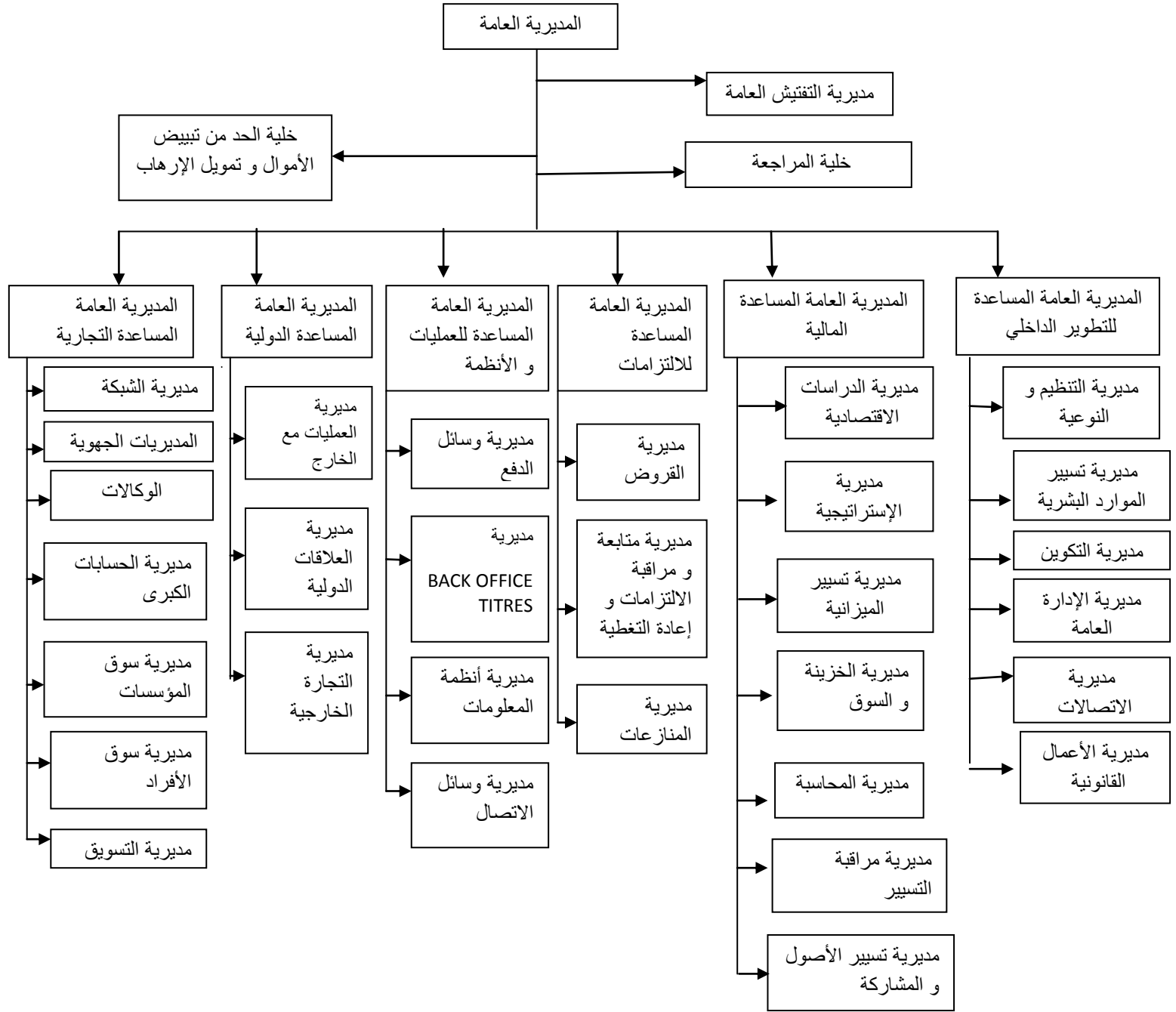
مؤسسات قطاع التجارة ، الخدمات ، النقل ، الصناعات الخفيفة و الثقيلة ، الطاقة المؤسسات الخاصة الناشطة في مجال الصناعة التحويلية في البناء و الأشغال العمومية وأصحاب المهن الحرة التي تعرف زيادة في العدد .

### الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري :

وفقا للتنظيم الجديد أصبح البنك يضم المديرات التالية :

- المديرية العامة .
- مديرية التفتيش العام .
- خلية الحد من تبييض الأموال و تمويل الإرهاب .
- المديرية العامة المساعدة التجارية .
- المديرية العامة المساعدة الدولية .
- المديرية العامة المساعدة للعمليات و الأنظمة .
- المديرية العامة المساعدة للالتزامات .
- المديرية العامة المساعدة للمالية .
- المديرية العامة المساعدة للتطوير الداخلي .

الشكل رقم ( 01/03 ) الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف البنك الخارجي الجزائري بولاية سعيدة.

المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

أولا مجتمع و عينة الدراسة

يشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين في البنك الخارجي الجزائري بولاية سعيدة ، و قد تم توزيع الاستبيانات على عينة مكونة من (40) ، و تم استرجاع (35) استمارة صالحة للتحليل بنسبة (87.5%) شملت الاستبانة محورين المحور الأول إدارة الجودة الشاملة بالبنك و التي تتكون من التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة، التحسين المستمر و التطوير ، مشاركة العاملين ، الثقافة التنظيمية ، التركيز على العملاء . و المحور الثاني حول أداء العاملين.

و تم تخصيص مجموعة من أسئلة الاستبانة لقياس كل منها ، فقد خصصت الأسئلة من 1 إلى 5 لقياس مدى التزام الإدارة العليا، و لقياس التحسين المستمر و تقييمه تم تخصيص الأسئلة من 6 إلى 10 ، مشاركة العاملين تم تخصيص الأسئلة من 11 إلى 15 ، و الثقافة التنظيمية تم تخصيص الأسئلة من 16 إلى 20 ، والأسئلة من 21 إلى 26 للتركيز على العملاء ، أما فيما يتعلق بقياس أداء العاملين تم تخصيص الأسئلة من 26 إلى 33.

ثانيا : حدود الدراسة

1- الحدود الزمانية : حدد وقت جمع الاستبانة منذ منتصف شهر أفريل إلى منتصف شهر ماي من عام 2019

2- الحدود المكانية : يتمثل المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بهذه الدراسة الميدانية البنك الخارجي الجزائري بولاية سعيدة .

3- الحدود البشرية : شملت كل الأفراد العاملين بالبنك.

ثالثا : نموذج و أدوات الدراسة

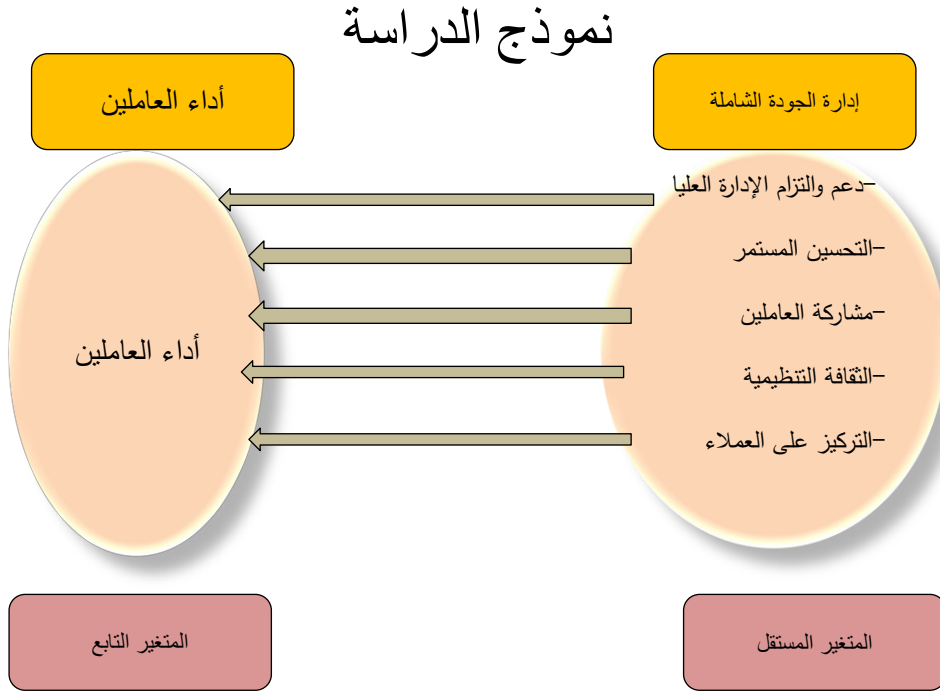
1- نموذج الدراسة :

في ضوء مشكلة البحث و فرضياته و أهدافه و طبيعته صمم النموذج المقترح في الشكل التالي و الذي يعكس التأثيرات المتوقعة لكل من المتغير المستقل على المتغير التابع .

أولا : المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة :منهج و فلسفة إدارية شاملة تهدف إلى احتياجات و توقعات و أهداف المؤسسة بفاعلية من خلال التحسين المستمر لنظامها و عملياتها و اشتراك جميع العاملين في تلك الجهود .

ثانيا : المتغير التابع أداء العاملين :تقييم جميع الممارسات لدى العاملين سواء كانت فنية أو سلوكية أو مهنية أو معارف ، و هي ضرورية لإحداث التحسين المستمر .

الشكل رقم (02/03) نموذج الدراسة الذي يبين المتغير المستقل والمتغير التابع



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

## 2- أدوات الدراسة

### مصادر الحصول على المعلومات :

لتحقيق أهداف الدراسة لجأنا إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات و هما :

1- المصادر الثانوية : تمت من خلال المراجعة و الاطلاع على الدراسات السابقة و المراجع المختلفة ذات العلاقة بموضوع الدراسة المنشورة و الكتب و الرسائل الجامعية إضافة إلى المواقع الالكترونية على شبكة الانترنت .

2-المصادر الأولية : لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع الأولية من خلال :

3-الاستمارة : تم إعدادها بالتعاون مع الأستاذة المشرفة كأداة رئيسية للدراسة ، والتي شملت عدد من العبارات عكست أهداف الدراسة و أسئلتها ،و التي قامت عينة الدراسة بالإجابة عليها و تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي و البرنامج الإحصائي SPSS V21.

و تضمنت الاستمارة قسمين رئيسيين هما :

القسم الأول خاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال المتغيرات التالية :الجنس ،السن ،المؤهل العلمي ،سنوات الخبرة .

القسم الثاني :هو عبارة عن محاور الدراسة حيث اشتملت 33 عبارة موزعة على محورين مقسمة على النحو التالي :

المحور الأول :تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة :يتكون هذا المحور من 26 عبارة حيث تم تخصيص لكل بعد من أبعاد المتغير مجموعة من العبارات موضحة كالتالي :

- التزام الإدارة العليا : من خلال العبارات التالية : ( 1 إلى 5 ) .
- التحسين المستمر: من خلال العبارات التالية : ( 6 إلى 10 ) .
- مشاركة العاملين : من خلال العبارات التالية : ( 11 إلى 15 ) .
- الثقافة التنظيمية : من خلال العبارات التالية : ( 16 إلى 20 ) .
- التركيز على العملاء : من خلال العبارات التالية : ( 21 إلى 26 ) .

المحور الثاني : و يتكون من 7 عبارات تجسد المتغير التابع ألا و هو أداء العاملين .

و قد تراوح مدى الاستجابة من ( 1 إلى 5) وفق مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات الموظفين لعبارات الاستمارة و المقياس مكون من خمسة خيارات متدرجة على النحو التالي :

جدول رقم (01/03): مقياس ليكارت

الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	3	1

و بهذا تكونت الاستمارة و بشكلها النهائي من 33 عبارة .

#### المطلب الثالث: صدق و ثبات الاستمارة

أولا الصدق الظاهري للاستمارة : نقصد بصدق الاستمارة دراسة دقة أسئلتها ، فبعد صياغتها تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في هذا المجال و ذلك للتأكد من دقة عبارات الاستبانة و صحتها لتعديل الاستمارة في صورتها النهائية القابلة للتوزيع كما هي موضحة في الملاحق (انظر الملحق رقم 01).

ثانيا ثبات الاستمارة :

يقصد بثبات الاستمارة أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف و الشروط أو بعبارة أخرى ثبات الاستمارة يعني الاستقرار في النتائج و عدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة ، وقد تم التحقق من ثبات الاستمارة الموجهة للدراسة من خلال معامل ألفا كرومباخ و كانت النتائج كما في الجدول:

جدول رقم (02/03) : معامل ألفا كرومباخ

الرقم	المحور	ألفا كرومباخ
1	التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة	0.726
2	التحسين المستمر و التطوير	0.801
3	مشاركة العاملين	0.763
4	الثقافة التنظيمية	0.763
5	التركيز على العملاء	0.870
6	أداء العاملين	0.890
	جميع عبارات الاستبيان	0.924

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss v 21

من نتائج الجدول قيمة معامل ألفا كرومباخ كانت مرتفعة و تتراوح بين 0.763 و 0.870 بالنسبة لمحاور الاستمارة، أما قيمتها لجميع عبارات الاستمارة هي 0.924 و هذا يعني أن معامل الثبات تجاوز القيمة المقبولة و هي 0.6 و بذلك نكون قد تأكدنا من صدق و ثبات الاستمارة و صلاحيتها لتحليل النتائج واختبار الفرضيات و الإجابة على أسئلة الدراسة .

#### المطلب الرابع: المعالجة الإحصائية المستخدمة

بعد تفريغ المعلومات من الاستمارات الموزعة باستخدام SPSS V21 قمنا بتحليلها

و نسبة لطبيعة هذه البيانات تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- المنهج الوصفي التحليلي لوصف عينة الدراسة على عدد التكرارات و النسب المئوية و عرضها بواسطة الأشكال البيانية .

- معامل ألفا كرومباخ للتأكد من درجة ثبات أداة الاستمارة .

- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة و معرفة توجهات آراء المستجوبين لكل عبارة .



- معامل الارتباط و تحليل الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة و التأثير بين متغيرات الدراسة .

جدول رقم (03/03) : مجالات المتوسط الحسابي لكل مستوى .

المتوسط الحسابي	المستوى الموافق له
من 1 إلى 1.79	غير موافق إطلاقاً
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على حساب المدى

**المبحث الثاني: تحليل البيانات و عرض النتائج .**

سنحاول من خلال هذا المبحث دراسة فيما كان هناك اثر لإدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين عن طريق اختبار الفرضيات و عرض أهم النتائج.

**المطلب الأول: تحليل المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة (الملحق رقم 02)**

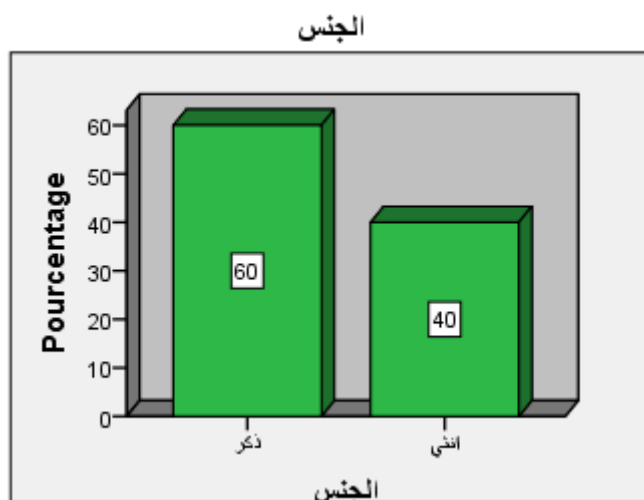
**1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:**

الجدول رقم (04/03) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس .

الجنس	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
	الذكور	21	%60
	الإناث	14	%40

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss v 21

الشكل رقم (03/03): توزيع فئات العينة حسب الجنس .



المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Sps v 21

يظهر الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة المدروسة من الذكور بنسبة 60% في حين أن نسبة الإناث بلغت 40% .

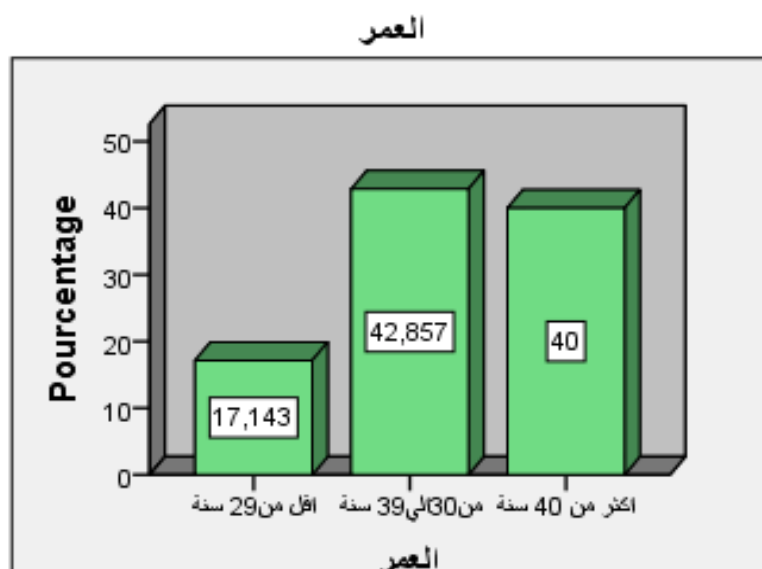
2-توزيع أفراد العينة من حيث السن:

جدول رقم (05/03) : توزيع أفراد العينة حسب السن .

السن	العدد	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	6	17.14%
ما بين 30-40 سنة	15	42.86%
أكثر من 40 سنة	14	40%
المجموع	35	100%

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Sps v 21

الشكل رقم (04/03) : توزيع أفراد العينة حسب السن .



المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss v 21

يظهر من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة المدروسة أعمارهم من 30 إلى 39 بنسبة 42.86% ثم تليها الفئة التي أعمارهم أكبر من 40 سنة بنسبة 40% ، أما بالنسبة للفئة التي تقل أعمارهم عن 30 سنة فقد بلغت 17.14% و منه نستنتج أن البنك يقوم باستقطاب فئة الشباب للحصول على مردودية أفضل .

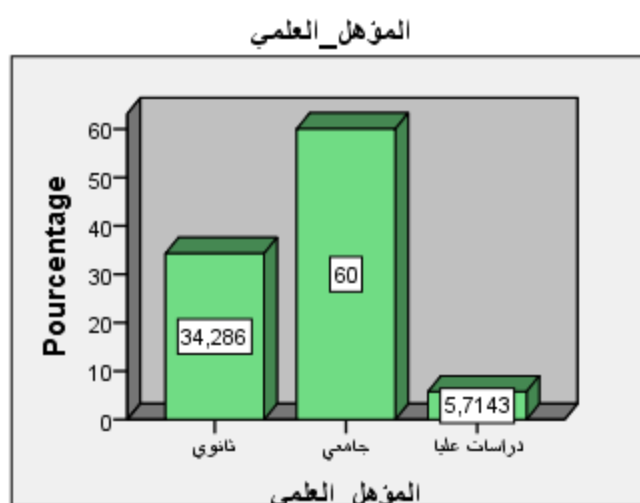
### 3- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (06/03) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي .

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي	
34.2%	12	ثانوي	1
60%	21	جامعي	2
5.714%	2	دراسات عليا	3
100%	35	المجموع	

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss v 21

الشكل رقم (03/ 05): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي .



المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss v21

نلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة المدروسة لديهم مستوى جامعي بنسبة 60% في حين أن هناك 34.29% لديهم مستوى ثانوي بينما أصحاب الشهادات العليا بنسبة ضئيلة بلغت 5.714%. و هذا دليل على أن اغلب المستفيدين من المناصب في البنك هم خريجي الجامعة أي أن البنك يعطي أهمية بالغة للتأهيل العلمي فأصحاب الشهادات الجامعية لديهم الكفاءة التي تساهم في زيادة الفعالية .

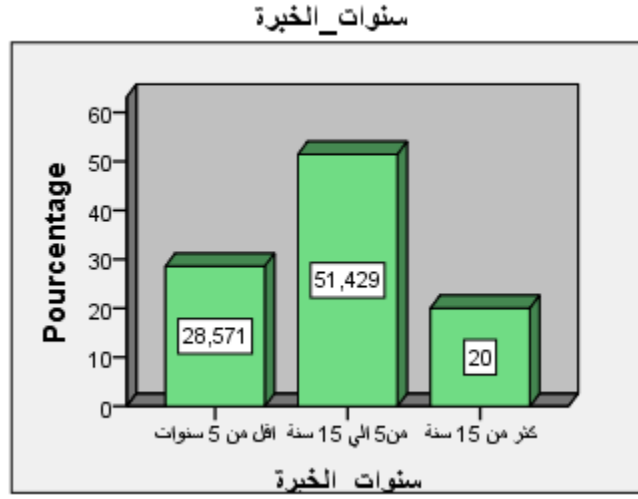
#### 4-توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة :

الجدول رقم (07/03) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة .

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
1 أقل من 5 سنوات	10	28.57%
2 من 5-15 سنة	18	51.43%
3 أكثر من 15 سنة	7	20%
المجموع	35	100%

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss v 21

الشكل رقم(06/03): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة .



المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss v 21

يظهر من الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة الذين تتراوح مدة خدمتهم من 5 إلى 15 سنة بلغت نسبة 51.43%، و نسبة 28.57% لديهم أقل من 5 سنوات مدة خدمة، و نسبة 20% من لديهم أكثر من 15 سنة أي أن أغلب موظفي البنك لديهم خبرة كافية في مجال عملهم .

**المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج و الإحصائيات .**

نستعرض في هذا المطلب نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد عينة الدراسة للمتغيرات التي اعتمدنا من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة .

أولاً: التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة

جدول رقم (08/03) : المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور التزام الإدارة العليا للبنك .

عبارات المحور الأول التزام الإدارة العليا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
لدى البنك خطة واضحة حول الجودة	3.7714	0.77024	موافق
تؤيد الإدارة مبدأ تفويض الصلاحيات	3.5429	0.85209	موافق
بيئة العمل في البنك مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.7429	0.74134	موافق
تقوم الإدارة العليا بتوفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة	3.8000	0.75926	موافق
يسعى البنك نحو التميز في تقديم الخدمات وفق موجهات إدارة الجودة الشاملة	4.2571	0.78000	موافق
الدرجة الكلية	3.8229	0.53965	موافق

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss v 21

يظهر من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لدعم و مساندة الإدارة العليا كان بدرجة موافق مما يعكس حرص الإدارة العليا لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

جدول رقم (09/03): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور التحسين المستمر و التطوير.

عبارات المحور الثاني التحسين المستمر و التطوير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
يتوفر لدى الإدارة العليا القناعة والدعم اللازم لتطبيق معايير الجودة والتحسين المستمر	3.9143	0.56211	موافق
لدى البنك قسم خاص بالتدريب وذلك من أجل التحسين المستمر لأداء العاملين من أجل انجاز أعمالها	4.1429	0.73336	موافق
تخصص إدارة البنك ميزانية كافية باستمرار لنشاطي البحث العلمي والتطوير من أجل تحسين القطاع الخدمي	4.0286	0.89066	موافق
يسعى البنك باستمرار إلى تطوير سياسات واستراتيجيات لعمل بما يرفع من مستوى أداء العاملين ويساعد متخذي القرار في تقييم الأداء	4.0857	0.88688	موافق
عمل البنك على نشر ثقافة الجودة باستمرار على توجيه وإرشاد العاملين إلى كيفية تحسين الجودة	3.6571	0.99832	موافق
الدرجة الكلية	3.9657	0.61832	موافق

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss v 21

يلاحظ أن المتوسط الحسابي للتحسين المستمر كان بدرجة موافق و هو ما يدل على أن إدارة البنك تولي اهتماما كبيرا بالتدريب و التطوير من اجل التحسين المستمر .

جدول رقم (10/03) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور مشاركة العاملين .

عبارات المحور الثالث مشاركة العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تمنح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم	3.4143	0.89349	موافق
يتم تشكيل فرق عمل لانجاز أهداف محددة	4.0286	0.56806	موافق
هناك تشجيع للعمل الجماعي في البنك	3.8286	0.70651	موافق
تشجيع إدارة البنك العاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرار	3.6286	0.84316	موافق
يشارك العاملين في إعداد الخطط لتحسين الجودة	3.7714	0.77024	موافق
الدرجة الكلية	3.7943	0.54769	موافق

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss v 21

يظهر الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمشاركة العاملين كان بدرجة موافق و هذا يدل على موافقة أفراد العينة أن دعم إدارة البنك لمشاركة الموظفين يساهم في تحسين الأداء مما ينعكس على جودة الخدمة المقدمة .



جدول رقم (11/03) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور الثقافة التنظيمية

عبارات المحور الرابع الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تتظر إدارة البنك إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد .	4.1714	0.74698	موافق
يعتقد العاملین بأن الرضا الوظيفي يساهم في انجاز المهام بالجودة المطلوبة .	3.8571	0.73336	موافق
تسعى إدارة البنك لتلبية ما يتوقعه العامل (علاوات، حوافز ومكافآت)	3.7143	0.85994	موافق
توجد قناعات مشتركة لدى العاملين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار .	3.6000	0.88118	موافق
يتوفر لدى العاملين الاعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام المختلفة لتجسيد روح التكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية	3.8286	1.04278	موافق
الدرجة الكلية	3.6343	0.61641	موافق

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss v 21

يظهر الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لثقافة المنظمة كان بدرجة موافق و هذا يدل على أهمية ثقافة المنظمة في ترسيخ مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البنك.

جدول رقم (12/03) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور التركيز على العملاء .

عبارات المحور الخامس التركيز على العملاء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
يتم اظهر الاهتمام باحتياجات العملاء	4.1429	0.77242	موافق
لدى البنك نظام يسمح بمعرفة مدى رضا العملاء	3.9714	0.82197	موافق
تهتم إدارة البنك بدراسة رغبات العملاء	3.9143	0.95090	موافق
تعتبر إدارة البنك تحقيق رضا العملاء من أهم أهدافها	4.0571	0.90563	موافق
تقوم إدارة البنك بمتابعة شكاوى العملاء بصورة مستمرة	3.7429	0.78000	موافق
تعتقد إدارة البنك أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات العملاء	4.0286	0.66358	موافق
الدرجة الكلية	3.9762	0.63932	موافق

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss v 21

يظهر الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لتركيز العملاء كان بدرجة موافق و هذا يظهر سعي البنك لكسب رضا العملاء و الاهتمام باحتياجاتهم .

جدول رقم (13/03) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور أداء العاملين .

عبارات المحور السادس أداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
التزام الإدارة العليا اتجاه الجودة ينعكس إيجاباً على مدى مطابقة أداء العاملين	3.9143	0.65849	موافق
تعمل الإدارة العليا على تدريب وتوعية العاملين من أجل تحسين أدائهم	4.2000	0.71948	موافق
تسعى إدارة البنك إلى تطبيق تكنولوجيا متطورة لتحسين أداء العاملين	4.0286	0.74698	موافق
تطبيق نظام الجودة يساعد على تحسين عملية التقييم المستمر لأداء العاملين	4.0000	0.90749	موافق
يشارك العاملون في البنك بحل المشاكل التي تؤثر على جودة عملهم	3.6286	0.59832	موافق
نقص الحوافز المادية والمعنوية تؤثر على أداء العامل	4.0571	1.02736	موافق بشدة
تعمل الإدارة على تحديد الإجراءات الضرورية لأداء العامل من أجل تحقيق أهدافها	3.6571	0.72529	موافق
الدرجة الكلية	3.9265	0.60646	موافق

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss v 21

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لأداء العاملين كان موافقا مما يعكس موافقة العاملين أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحسين أدائهم .

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين .

اختبار الفرضيات :

أولاً : اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في البنك محل الدراسة .

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في البنك محل الدراسة .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من تأثير إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في البنك الخارجي الجزائري بولاية سعيدة (انظر الملحق رقم 03).

جدول رقم (14/03) نتائج تحليل اختبار انحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة و أداء العاملين في البنك

تحسين الأداء في البنك					إدارة الجودة الشاملة
SIG	الثابت	معامل الانحدار B	معامل التحديد R- deux	معامل الارتباط R	
المعنوية					
0.000	0.382	0.651	0.833	0.913	

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spsv v21

تم تقدير نموذج الدراسة بالمعادلة التالية :

$$Y=0.382+0.651X$$

حيث :

$Y$ : المتغير التابع يمثل أداء العاملين .

$X$ : المتغير المستقل يمثل إدارة الجودة الشاملة .

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط  $R= 0.913$  وهذا يدل على وجود ارتباط موجب قوي دال إحصائيا بين إدارة الجودة الشاملة و الأداء في البنك ، كما بلغ معامل التحديد  $R 0.833$  يعني أن 83.3 % من المتغيرات الحاصلة في التغير في الأداء يفسره تطبيق إدارة الجودة الشاملة أما الباقي تفسره عوامل أخرى و بما أن مستوى الدلالة المعنوية  $Sig=0.000$  و هو أقل من 0.05 مستوى المعنوية المعتمد ، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في البنك محل الدراسة ، و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في البنك محل الدراسة .

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية الفرعية الأولى:

$H_{01}$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لالتزام الإدارة العليا على أداء العاملين.

$H_{11}$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لالتزام الإدارة العليا على أداء العاملين .

جدول رقم (15/03) نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين التزام الإدارة العليا و أداء العاملين في البنك

أداء العاملين					التزام الإدارة العليا
معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	الثابت	معامل الانحدار B	المعنوية SIG	
0.365	0.133	2.36	0.41	0.031	

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss v21

تم تقدير نموذج الدراسة بالمعادلة التالية :

$$Y=2.36+0.41X$$

حيث :

Y: المتغير التابع يمثل أداء العاملين .

X: المتغير المستقل يمثل التزام الإدارة العليا .

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط كانت  $R=0.365$  وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط دال إحصائياً بين التزام الإدارة العليا و أداء العاملين في البنك ، كما بلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.133$  يعني ان 13.3 % من التغيرات الحاصلة في الأداء يفسره التزام الإدارة العليا أما الباقي تفسره عوامل أخرى ، و بما أن مستوى الدلالة المعنوية  $SIG=0.031$  و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لالتزام الإدارة العليا على أداء العاملين بالبنك.

الفرضية الفرعية الثانية :

H<sub>02</sub>: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحسين المستمر و التطوير على أداء العاملين .

H<sub>12</sub>: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحسين المستمر و التطوير على أداء العاملين .

جدول رقم (16/03) نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين التحسين المستمر و التطوير و أداء العاملين في البنك .

المعنى SIG	معامل الانحدار B	الثابت	معامل التحديد R- deux	معامل الارتباط R	
0.000	0.631	1.426	0.413	0.643	التحسين المستمر و التطوير

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss v21

تم تقدير نموذج الدراسة بالمعادلة التالية :

$$Y=1.426+0.631X$$

حيث :

Y: المتغير التابع يمثل أداء العاملين .

X: المتغير المستقل يمثل التحسين المستمر والتطوير .

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط كانت  $R=0.643$  وهذا يدل على وجود ارتباط قوي دال إحصائياً بين التحسين المستمر والتطوير و أداء العاملين في البنك ، كما بلغ معامل التحديد  $R^2=0.413$  يعني أن 41.3% من التغيرات الحاصلة في الأداء يفسره التحسين المستمر و التطوير أما الباقي تفسره عوامل أخرى ، و بما أن مستوى الدلالة المعنوية  $SIG=0.000$  و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة.

التي تنص على : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحسين المستمر و التطوير على أداء العاملين بالبنك.

الفرضية الفرعية الثالثة :

$H_{03}$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمشاركة العاملين على أدائهم.

$H_{13}$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمشاركة العاملين على أدائهم .

جدول رقم (17/03) نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين مشاركة العاملين و أدائهم في البنك

المعنوية SIG	معامل الانحدار B	الثابت	معامل التحديد R- deux	معامل الارتباط R	
0.223	0.234	3.039	0.045	0.211	مشاركة العاملين

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss v21

تم تقدير نموذج الدراسة بالمعادلة التالية :

$$Y=3.039+0.234X$$

حيث :

Y: المتغير التابع يمثل أداء العاملين .

X: المتغير المستقل يمثل مشاركة العاملين .

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط كانت  $R=0.211$  وهذا يدل على وجود ارتباط ضعيف غير دال إحصائياً بين مشاركة العاملين و الأداء في البنك ، كما بلغ معامل التحديد  $R^2= 0.045$  يعني أن 4.5% من التغيرات الحاصلة في الأداء يفسره مشاركة العاملين أما الباقي تفسره عوامل أخرى ، و بما أن مستوى الدلالة المعنوية  $SIG=0.223$  و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمشاركة العاملين على أدائهم بالبنك.

الفرضية الفرعية الرابعة :

H<sub>04</sub>: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقافة التنظيمية على أداء العاملين .

H<sub>14</sub>: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقافة التنظيمية على أداء العاملين .

جدول رقم (18/03) نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين الثقافة التنظيمية و أداء العاملين في البنك .

معامل الارتباط	معامل التحديد	الثابت	معامل الانحدار	المعنوية SIG	
R	R- deux		B		
0.555	0.308	1.831	0.546	0.001	الثقافة التنظيمية

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss v21

تم تقدير نموذج الدراسة بالمعادلة التالية :

$$Y=1.831+0.546X$$

حيث :

Y: المتغير التابع يمثل أداء العاملين .

X: المتغير المستقل يمثل الثقافة التنظيمية .

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط كانت  $R=0.555$  وهذا يدل على وجود ارتباط قوي دال إحصائياً بين الثقافة التنظيمية و أداء العاملين في البنك ، كما بلغ معامل التحديد  $R^2=0.308$  يعني أن 30.8% من التغيرات الحاصلة في الأداء تفسره الثقافة التنظيمية أما الباقي تفسره عوامل أخرى ، و بما أن مستوى الدلالة المعنوية  $SIG=0.001$  و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالبنك.

الفرضية الفرعية الخامسة :

H<sub>05</sub>: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتركيز على العملاء على أداء العاملين

H<sub>15</sub>: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتركيز على العملاء على أداء العاملين .



جدول رقم (19/03) نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين التركيز على العملاء و أداء العاملين في البنك

معامل الارتباط	معامل التحديد	الثابت	معامل الانحدار B	المعنوية SIG	
R	R- deux				
0.535	0.287	1.907	0.508	0.001	التركيز على العملاء

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss v21

تم تقدير نموذج الدراسة بالمعادلة التالية :

$$Y=1.907+0.508X$$

حيث :

Y: المتغير التابع يمثل أداء العاملين .

X: المتغير المستقل يمثل التركيز على العملاء .

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط كانت  $R=0.535$  وهذا يدل على وجود ارتباط قوي دال إحصائياً بين التركيز على العملاء و أداء العاملين في البنك ، كما بلغ معامل التحديد  $R^2=0.287$  يعني ان 28.7% من التغيرات الحاصلة في الأداء يفسره التركيز على العملاء أما الباقي تفسره عوامل أخرى ، و بما أن مستوى الدلالة المعنوية  $SIG=0.001$  و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ذو دلالة إحصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتركيز على العملاء على أداء العاملين بالبنك.

دراسة الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة و أداء العاملين .

جدول رقم (20/03) الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة و أداء العاملين .

أداء العاملين		إدارة الجودة الشاملة
المعنوية SIG	معامل الارتباط R	
0.031	0.365	التزام الإدارة العليا
0.000	0.643	التحسين المستمر و التطوير
0.223	0.211	مشاركة العاملين
0.001	0.555	الثقافة التنظيمية
0.001	0.535	التركيز على العملاء

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss v21

من خلال قيم معاملات الارتباط المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط للتحسين المستمر و التطوير أكبر من باقي القيم و هذا يدل على الارتباط القوي بين التحسين المستمر و التطوير و أداء العاملين .

**الفرضية الرئيسية الثانية :**

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى إلى السمات الشخصية على أداء العاملين .

**اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية :**

**الفرضية الفرعية الأولى :**

$H_{01}$  لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في السمات الشخصية (الجنس) على أداء العاملين .

$H_{11}$  يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في السمات الشخصية (الجنس) على أداء العاملين .

من خلال الجدول (انظر الملحق رقم 04) نلاحظ أن قيمة Sig=0.048 و هي أصغر من 0.05 بمعنى توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى السمات الشخصية (الجنس) على أداء العاملين لصالح الإناث لأن المتوسط الحسابي للإناث يساوي 4.1735 أكبر من المتوسط الحسابي للذكور و الذي يساوي 3.7618 و هذا يدل على اهتمام الإناث بتحسين أدائهم أكثر من الذكور .

الفرضية الفرعية الثانية :

H 02 لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في السمات الشخصية ( العمر ) على أداء العاملين .

H 12 يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في السمات الشخصية ( العمر ) على أداء العاملين .

من خلال الجدول ( انظر الملحق رقم 04 ) نلاحظ أن قيمة  $\text{Sig}=0.652$  و هي أكبر من 0.05 بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى السمات الشخصية ( العمر ) على أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الثالثة :

H 03 لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) إلى السمات الشخصية (المؤهل العلمي) على أداء العاملين .

H 13 يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) إلى السمات الشخصية (المؤهل العلمي) على أداء العاملين .

من خلال الجدول ( انظر الملحق رقم 04 ) نلاحظ أن قيمة  $\text{Sig}=0.279$  و هي أكبر من 0.05 بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى السمات الشخصية (المؤهل العلمي) على أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الرابعة :

H 04 لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) إلى السمات الشخصية (سنوات الخبرة) على أداء العاملين.

H 14 يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) إلى السمات الشخصية إلى (سنوات الخبرة) على أداء العاملين.

من خلال الجدول (انظر الملحق رقم 04 ) نلاحظ أن قيمة  $\text{Sig}=0.424$  و هي أكبر من 0.05 بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى السمات الشخصية (سنوات الخبرة) على أداء العاملين.

### المطلب الرابع : نتائج الدراسة

من خلال نتائج الدراسة التطبيقية و بعد اختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على انه " يوجد تأثير لإدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في البنك الخارجي الجزائري بولاية سعيدة " أظهرت نتائج الاختبار انه يوجد تأثير لإدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين و بالتالي نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة أما بالنسبة للفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للسمات الشخصية على أداء العاملين " و بالتالي نقبل فرضية العدم و نرفض الفرضية البديلة .

### خلاصة الفصل

من خلال الدراسة التطبيقية التي تناولها هذا الفصل و التي أجريت في البنك الخارجي الجزائري لولاية سعيدة تبين إلى حد كبير تطابق الجزء النظري مع واقع البنك محل الدراسة في تقييم أداء العاملين من منظور إدارة الجودة الشاملة ، حيث أن انتهاج البنك لهذا المفهوم يساهم في تحسين أداء العاملين، وذلك لاعتبار أسلوب إدارة الجودة الشاملة من الأساليب المعاصرة التي تركز على ضرورة التحسين المستمر في أداء الموارد البشرية.

خاتمة

## خاتمة

بعد التقصي و البحث في موضوع تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين وجدنا أن الانعكاسات الايجابية لهذه الفلسفة على أداء المنظمات مرهون بمدى إدراك المؤسسة للمعنى الحقيقي للجودة الشاملة و المتعلق بذلك التعهد و الالتزام بخدمة الزبائن و إرضاء حاجاتهم و إدراك رغباتهم ، و في عمليات التصحيح و التعديل لنقاط الضعف في الأداء لدى العاملين .فإطلاق اللوم على إدارة الجودة الشاملة و نعتها بأنها أسلوب إدارة نظري لا يجد في الواقع تطبيقا مناسباً له ،أو القول أن إدارة الجودة الشاملة لا تتجح إلا في بعض البلدان دون الأخرى ،يعود إلى فهم سيء و غير كامل لهذا الأسلوب و غالباً ما نجد أن هذه المؤسسات تطلق النعوت انطلاقاً من معتقداتها الخاصة ،إذ أن جلها تنظر إلى شهادات الجودة كمصدر لادرار الأرباح و تعظيم الأموال و قد نجد بعضها الآخر يسعى لشهادات الجودة و يتحمل تكاليفها الباهضة لا لشيء إلا من اجل سياسة العلاقات العامة التي تنتهجها فقط.

وفي نهاية البحث نتطرق إلى مختلف النتائج التي تم التوصل إليها لإجابة على إشكالية الدراسة و المتمثلة في تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين و محاولة تقديم النتائج المتوصل إليها و تقديم التوصيات و الاقتراحات التي يمكن الاستفادة منها على مستوى الدراسة العلمية .

## نتائج الدراسة :

من خلال الدراسة التطبيقية توصلنا الى الاجابة على الاشكالية الرئيسية :

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدعم و مساندة الادارة العليا على اداء العاملين.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحسين المستمر على أداء العاملين.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمشاركة على اداء العاملين.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقافة التنظيمية على أداء العاملين .
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتركيز على العملاء على أداء العاملين .

- يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى إلى السمات الشخصية (الجنس) على أداء العاملين .

- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند درجة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى إلى السمات الشخصية (السن ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة) على أداء العاملين .

#### الاقتراحات:

بناء على النتائج السابقة نقدم الاقتراحات التالية :

- ضرورة استخدام مؤشرات تقييم أداء عادلة و هادفة لدفع عجلة التحسين المستمر .

- توعية العامل و نشر ثقافة التقييم التي تهدف إلى مساعدة العامل على تقويم سلوكه المهني و تحسين مستوى أدائه و تفادي الأخطاء.

- اقتراح تشكيل لجنة على مستوى البنك تقوم بمراقبة نوعية و جودة الخدمة المقدمة و متابعة تحسينها .

#### آفاق الدراسة :

بعد الانتهاء من هذه الدراسة توسعت نظرتنا لمواضيع أخرى تتعلق لان تكون دراسات مستقبلية تثري الموضوع و تعالجه من جوانب أخرى كإدخال متغيرات جديدة في دراسة العلاقة و الاثر مثلا اثر الثقافة التنظيمية على الأداء ، تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء في القطاع الخاص، اثر تقييم أداء العاملين في زيادة الولاء للمؤسسة.



# قائمة المراجع

## قائمة الكتب :

- أحمد، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، سنة 2004.
- البادي، نواف محمد "الجودة الشاملة في التعليم و تطبيقات الايزو ،عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،2011 .
- الزغبى فليز "الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال ،دار الهدى ،عمان 1999 .
- السامراني مهدي ،"إدارة الجودة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي "ط1 ، عمان ،دار الحامد للنشر و التوزيع ،2007
- الصالح شاكر بن أحمد ،الصريمي ،خالد بن محمد "إدارة الجودة الشاملة "طبعة أولى ،عمان ،دار الفكر ناشرون و موزعون ،2015 .
- الطائي رعد الله "إدارة الجودة الشاملة " دار اليازوري ،عمان ،2008 .
- الطائي يوسف و آخرون "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية " الطبعة 1 ، دار اليازوري للنشر ،عمان ،2009 .
- اللامي ، غسان قاسم البيتاني ،"إدارة الإنتاج و العمليات مرتكزات معرفية و كمية " طبعة 1 دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع .
- بن سعيد خالد عبد العزيز "إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي ،العبيكان للطباعة و النشر ،الرياض ،1997 .
- بن عيشاوي احمد "إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية و أبعادها التطبيقية في المؤسسات السلعية و الخدمية طبعة 1 عمان دار الراية للنشر و التوزيع 2013 .
- توفيق محمد عبد المحسن "تخطيط و مراقبة المنتجات مدخل إدارة الجودة الشاملة " دار النهضة العربية للنشر مصر ط1 ،1996 .
- جودة محفوظ احمد "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان ،2006 .
- جوزيف جابلونسكي "إدارة الجودة الشاملة "ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني مركز الخبرات المهنية ،1996 .
- حامد بن مالح الشمري "إدارة الجودة الشاملة صناعة النجاح في سياق التحديات مطبعة الفرزدق التجارية السعودية ط 2، 2007 .
- حسين محمد الحراحشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 2011.
- حمود خضير كاظم "إدارة الإنتاج و العمليات " طبعة 1 عمان ،دار وائل للنشر و التوزيع ،2007 .

- خضير كاظم "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن، 2000.
- خضير كاظم حمود، " إدارة الجودة الشاملة"، دار مسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، الأردن، سنة 2005.
- رضا صاحب أبو أحمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، " الإدارة لمحات معاصرة"، دار الورق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، أردن، سنة 2001.
- ريتشارد ويليامز "أساسيات إدارة الجودة الشاملة" ط 1 عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، 1999 .
- زهير ثابت "كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين"، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
- صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع و النشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- عقيلي عمر وصفي "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ط1 عمان دار وائل للنشر و الطباعة 2001،
- علي السلمي، " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
- عليما صالح ناصر "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية طبعة 1 عمان دار الشروق للنشر و التوزيع .2008.
- فريد عبد الفتاح زين الدين ، " المنهج لتنسيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، 1996.
- قاسم نايف علوان "إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001 دار الثقافة الطبعة 1 الأردن، 2005
- قدار رجب طاهر، "المدخل الإداري لإدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000"، دار الحصاد ، الطبعة الأولى، دمشق، سوريا، 1998.
- ماريو هاينز، ترجمة محمد موسى و آخرون، إدارة الأداء و إدارة البحوث، المملكة العربية السعودية 1998،
- محمد سعيد سلطان إدارة الموارد البشرية دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003،
- مدحت أبو النصر "أساسيات إدارة الجودة الشاملة طبعة 1 دار الفجر للنشر و التوزيع 2008 .
- مهدي حسن روليف و أحمد القطامين، " الرقابة الإدارية"، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، بيروت، 1995.
- نصر الله حنا "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران للنشر، جامعة زيتونة، الأردن، 2009.

#### المجلات و الملتقيات

- بومدين يوسف "إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز" العدد 05 جامعة بومرداس 2007 .

الداوي الشيخ "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء " مجلة الباحث ،جامعة قاصدي مرباح العدد 07  
2010،

زروقي ابراهيم محمد "التدريب الفعال كأداة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة ،ملتقى استراتيجيات  
التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية" ، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة  
يومي 10-11 نوفمبر 2009

الشعار محمد عادل، "مفهوم إدارة الجودة الشاملة" ، مجلة الإقتصاد الإسلامي، مجلة 21، العدد 234  
سبتمبر 2001، دبي.

عبد المليك مزهودة "الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم " مجلة العلوم الإنسانية العدد الأول  
،جامعة بسكرة نوفمبر 2001  
القطاحني سالم بن سعيد "إدارة الجودة الكلية و إمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي " المجلد 32 العدد  
78 ، 1999 .

#### البحوث الجامعية

-باكيناز عزت بركة، " المقارنة الرجعية كأداة لتحقيق الجودة الشاملة مع التطبيق على نظام الصحة في  
مصر " ، رسالة دكتوراه، مصر، القاهرة،2000\2003.

بعجي سعاد "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية " مذكرة لنيل شهادة ماجستير  
، جامعة بوضياف المسيلة 2008 .

-جليح الصالح "اثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين " رسالة ماجستير جامعة ورقلة  
2011 .

- دحدوح ليليا " دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة الموارد البشرية " مذكرة لنيل شهادة ماستر،  
جامعة ام البواقي 2017/2018 .

عادل عشي "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس و تقييم " مذكرة لنيل شهادة ماجستير علوم التسيير  
جامعة محمد خضير بسكرة 2001/2002 .

عبد الله محمد بريك الكثيري "مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الإمداد و التموين  
بالمديرية العامة للجوزات " رسالة ماجستير في العلوم الإدارية السعودية 2009/2010

قديد فوزية "المورد البشري و تحسين أداء المؤسسة " مذكرة لنيل شهادة ماجستير علوم التسيير جامعة  
الجزائر 2005/2006 .

## قائمة المراجع الأجنبية:

Bemoux ,p et autre , « les nouvelles approches sociologique des organisations »,edseuil,paris ,1996,

Gend.f.kamisk.J.piter bauer “manger de qalité de 1\_2 edition paris,1994,  
James w. davidebrowen « management theory and total quality “ improving  
research and practice through, theory development academy of management  
review vol 19 no 3 1994 .

Morgan and murgatroud « total quality management in the public sector .open  
university press , Buckingham ,1997.

# قائمة الملاحق

## الملحق رقم 01

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر -سعيدة-

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

# استمارة الاستبيان

أخي الموظف، أختي الموظفة ....

في إطار إعداد مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات شهادة ماستر بعنوان:

"تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين" نرجو منكم الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، علما أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة، ولن تستعمل إلا لغرض البحث العلمي.

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- السن:

أقل من 29 سنة  من 30 إلى 39 سنة  أكثر من 40 سنة

3- المؤهل العلمي:

ثانوي  جامعي  دراسات عليا

4- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5-15 سنة  أكثر من 15 سنة

## المحور الأول: التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة:

الرجاء وضع علامة (x) في الخانة التي تناسب وجهة نظرك:

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	لدى البنك خطة واضحة حول الجودة					
2	تؤيد الإدارة مبدأ تفويض الصلاحيات					
3	بيئة العمل في البنك مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة					
4	تقوم الإدارة العليا بتوفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة					
5	يسعى البنك نحو التميز في تقديم الخدمات وفق موجّهات إدارة الجودة الشاملة					

## ✓ المحور الثاني: التحسين المستمر والتطوير:

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
6	يتوفر لدى الإدارة العليا القناعة والدعم اللازم لتطبيق معايير الجودة والتحسين المستمر					
7	لدى البنك قسم خاص بالتدريب وذلك من أجل التحسين المستمر لأداء العاملين من أجل انجاز أعمالها					
8	تخصص إدارة البنك ميزانية كافية باستمرار لنشاطي البحث العلمي والتطوير من أجل تحسين القطاع الخدمي					
9	يسعى البنك باستمرار إلى تطوير سياسات واستراتيجيات لعل بما يرفع من مستوى أداء العاملين ويساعد متخذي القرار في تقييم الأداء					
10	عمل البنك على نشر ثقافة الجودة باستمرار على توجيه وإرشاد العاملين إلى كيفية تحسين الجودة					



✓ المحور الثالث: مشاركة العاملين:

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة أوافق
11	تمنح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم					
12	يتم تشكيل فرق عمل لانجاز أهداف محددة					
13	هناك تشجيع للعمل الجماعي في البنك					
14	تشجيع إدارة البنك العاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرار					
15	يشارك العاملين في إعداد الخطط لتحسين الجودة					

✓ المحور الرابع: الثقافة التنظيمية:

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة أوافق
16	تتظر إدارة البنك إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد					
17	يعتقد العاملين بأن الرضا الوظيفي يساهم في انجاز المهام بالجودة المطلوبة					
18	تسعى إدارة البنك لتلبية ما يتوقعه العامل (علاوات، حوافز ومكافآت)					
19	توجد قنوات مشتركة لدى العاملين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار					
20	يتوفر لدى العاملين الاعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام المختلفة لتجسيد روح التكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية					

✓ المحور الخامس: التركيز على العملاء:

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
21	يتم اظهر الاهتمام باحتياجات العملاء					
22	لدى البنك نظام يسمح بمعرفة مدى رضا العملاء					
23	تهتم إدارة البنك بدراسة رغبات العملاء					
24	تعتبر إدارة البنك تحقيق رضا العملاء من أهم أهدافها					
25	تقوم إدارة البنك بمتابعة شكاوى العملاء بصورة مستمرة					
26	تعتقد إدارة البنك أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات العملاء					

✓ المحور السادس: أداء العاملين:

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
27	التزام الإدارة العليا اتجاه الجودة ينعكس إيجابا على مدى مطابقة أداء العاملين					
28	تعمل الإدارة العليا على تدريب وتوعية العاملين من أجل تحسين أدائهم					
29	تسعى إدارة البنك إلى تطبيق تكنولوجيا متطورة لتحسين أداء العاملين					
30	تطبيق نظام الجودة يساعد على تحسين عملية التقييم المستمر لأداء العاملين					
31	يشارك العاملون في البنك بحل المشاكل التي تؤثر على جودة عملهم					
32	نقص الحوافز المادية والمعنوية تؤثر على أداء العامل					
33	تعمل الإدارة على تحديد الإجراءات الضرورية لأداء العامل من أجل تحقيق أهدافها					



## ملحق رقم 02

### الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكور	21	60,0	60,0	60,0
Valides	14	40,0	40,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

### العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 29 من أقل	6	17,1	17,1	17,1
Valides	15	42,9	42,9	60,0
سنة 39 الي 30 من	14	40,0	40,0	100,0
سنة 40 من أكثر				
Total	35	100,0	100,0	

### العلمي المؤهل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	12	34,3	34,3	34,3
Valides	21	60,0	60,0	94,3
جامعي	2	5,7	5,7	100,0
عليا دراسات				
Total	35	100,0	100,0	

### الخبرة سنوات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 من أقل	10	28,6	28,6	28,6
Valides	18	51,4	51,4	80,0
سنة 15 الي 5 من	7	20,0	20,0	100,0
سنة 15 من أكثر				
Total	35	100,0	100,0	

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,651 <sup>a</sup>	,424	,406	,46735

a. Valeurs prédites : (constantes), الشاملة الجودة.

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	5,297	1	5,297	24,254	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	7,208	33	,218		
Total	12,505	34			

a. أداء العاملن Variable dépendante :

b. Valeurs prédites : (constantes), الشاملة الجودة.

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,656	,629		1,043	,306
1 التركيز على العملاء	,313	,121	,330	2,576	,015
التزام الإدارة العليا	-,002	,164	-,002	-,010	,992
التحسين المستمر و التطوير	,501	,144	,510	3,476	,002
الثافة التنظيمية	,319	,140	,325	2,280	,030
مشاركة العاملين	-,310	,159	-,280	-1,951	,061

a. أداء العاملن Variable dépendante :

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,365 <sup>a</sup>	,133	,107	,57317

a. التزام الإدارة العليا. Valeurs prédites : (constantes),

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	1,664	1	1,664	5,064	,031 <sup>b</sup>
1 Résidu	10,841	33	,329		
Total	12,505	34			

a. أداء العاملن. Variable dépendante :

b. التزام الادارة العليا. Valeurs prédites : (constantes),

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,360	,703		3,356	,002
التزام الادارة العليا	,410	,182	,365	2,250	,031

a. أداء العاملن. Variable dépendante :

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,643 <sup>a</sup>	,413	,396	,47147

a. التطوير. و. المستمر التحسين, (constantes), Valeurs prédites :

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	5,170	1	5,170	23,257	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	7,335	33	,222		
Total	12,505	34			

a. أداء العاملن. Variable dépendante :

b. التحسين المستمر. و. التطوير. Valeurs prédites : (constantes),

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante) التحسين المستمر و التطوير	1,426	,525		2,717	,010
	,631	,131	,643	4,823	,000

a. أداء العاملن. Variable dépendante :

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,211 <sup>a</sup>	,045	,016	,60169

a. مشاركة العاملن. Valeurs prédites : (constantes),

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régession	,558	1	,558	1,541	,223 <sup>b</sup>
Résidu	11,947	33	,362		
Total	12,505	34			

a. أداء العاملن. Variable dépendante :

b. مشاركة العاملن. Valeurs prédites : (constantes),

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante) مشاركة العاملن	3,039	,722		4,209	,000
	,234	,188	,211	1,241	,223

a. أداء العاملن. Variable dépendante :

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,555 <sup>a</sup>	,308	,288	,51189

a. الثقافة التنظيمية. Valeurs prédites : (constantes),

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,858	1	3,858	14,722	,001 <sup>b</sup>
1 Résidu	8,647	33	,262		
Total	12,505	34			

a. أداء العاملن. Variable dépendante :

b. الثقافة التنظيمية. Valeurs prédites : (constantes),

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,831	,553		3,312	,002
1 الثقافة التنظيمية	,546	,142	,555	3,837	,001

a. أداء العاملن. Variable dépendante :

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,535 <sup>a</sup>	,287	,265	,51992

a. التركيز على العملاء. Valeurs prédites : (constantes),

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,584	1	3,584	13,260	,001 <sup>b</sup>
1 Résidu	8,920	33	,270		
Total	12,505	34			

a. أداء العاملن. Variable dépendante :

b. التركيز على العملاء. Valeurs prédites : (constantes),



Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,907	,561		3,397	,002
العملاء، على التركيز	,508	,139	,535	3,641	,001

a. Variable dépendante : العاملن أداء :

## الملحق رقم 04

### ANOVA à 1 facteur

العاملن. أداء

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,423	1	1,423	4,237	,048
Intra-groupes	11,082	33	,336		
Total	12,505	34			

### Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
العاملن. أداء	ذكر	21	3,7619	,64734	,14126
	انثي	14	4,1735	,45583	,12183

### ANOVA à 1 facteur

العاملن. أداء

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,330	2	,165	,433	,652
Intra-groupes	12,175	32	,380		
Total	12,505	34			

### ANOVA à 1 facteur

العاملن. أداء

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,958	2	,479	1,327	,279
Intra-groupes	11,547	32	,361		
Total	12,505	34			

### ANOVA à 1 facteur

العاملين أداء

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,653	2	,327	,882	,424
Intra-groupes	11,852	32	,370		
Total	12,505	34			