



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر



كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية
وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الإنتاج و التمويل

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

بعنوان:

**تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين
دراسة حالة وكالة اتصالات الجزائر - سعيدة-**

تحت إشراف الأستاذ:

د. غوثي محمد

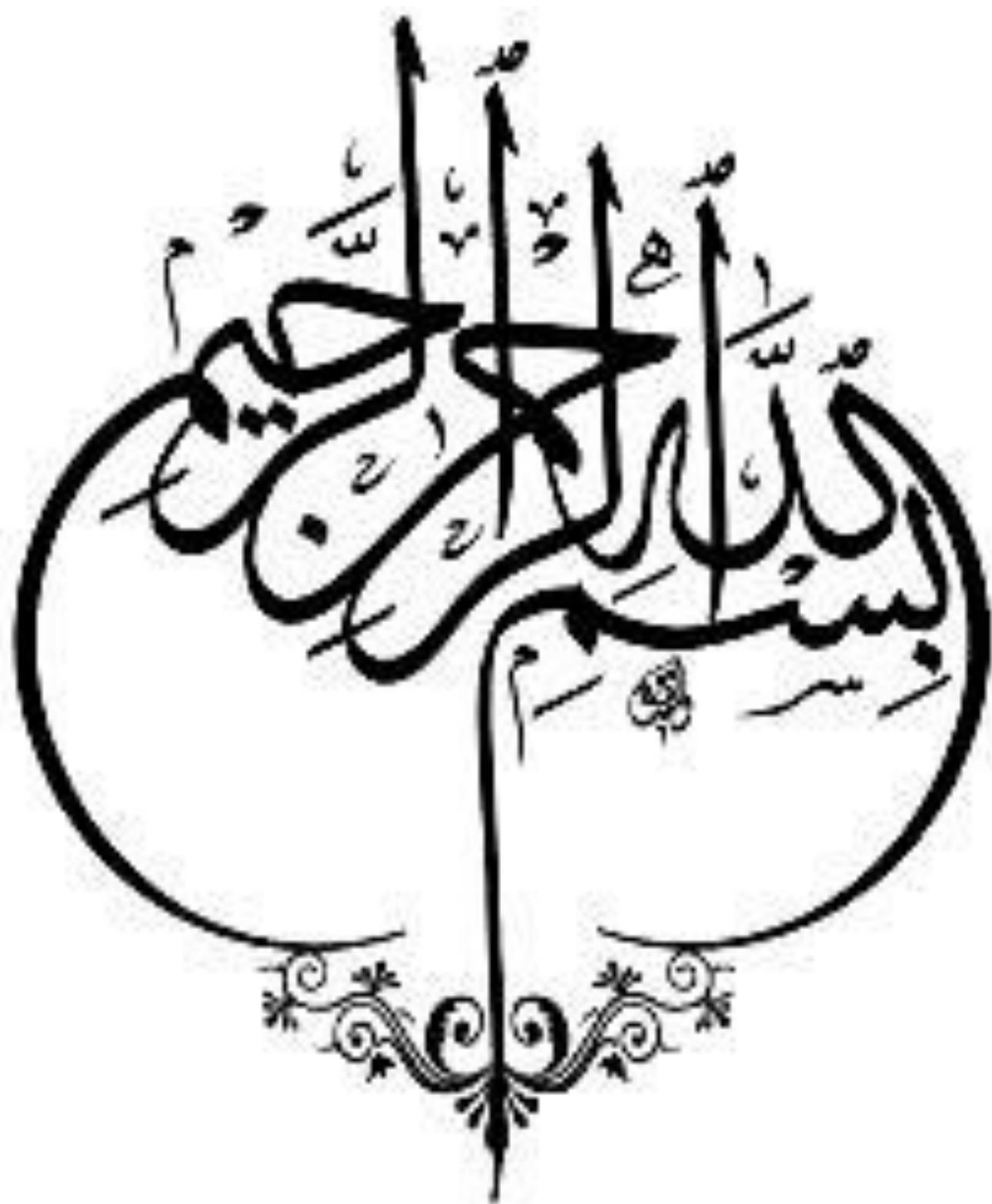
من إعداد الطلبة:

• بوزيدي محمد

• يوسف عروش

أعضاء لجنة المناقشة		
رئيسا	بوعرفة عبد القادر	الدكتور
ممتحنا	رفافة ابراهيم	الدكتور
مشرفا	غوثي محمد	الدكتور

السنة الجامعية: 2023/2022



الإهداء

بسم الله ، اللهم لك الحمد ولك الشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ، والصلاة والسلام على خير عباد الله محمد المبعوث رحمة للعالمين أما بعد :

أهدي هذا العمل المتواضع الذي هو ثمرة جهدي :

إلى منبع الحنان ورمز العطاء ، إلى نور طريقي ومنبع طموحي أمي الحبيبة حفظها الله

إلى مثلي الأعلى في التضحية والعطاء، والذي حفظه الله.

إلى كل أفراد العائلة كل باسمه.

إلى كل الأصدقاء والأقارب.

إلى كل من أنار لي درب مسيرتي العلمية وبالأخص الأستاذ المشرف " غوثي محمد "

بوزيدي

الإهداء

بسم الله ، اللهم لك الحمد ولك الشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ، والصلاة والسلام على خير عباد الله محمد المبعوث رحمة للعالمين أما بعد :

أهدي هذا العمل المتواضع الذي هو ثمرة جهدي :

إلى منبع الحنان ورمز العطاء ، إلى نور طريقي ومنبع طموحي أُمي الحبيبة حفظها الله

إلى مثلي الأعلى في التضحية والعطاء، والذي حفظه الله.

إلى كل أفراد العائلة كل باسمه.

إلى كل الأصدقاء والأقارب.

إلى كل من أنار لي درب مسيرتي العلمية وبالأخص الأستاذ المشرف " غوثي محمد "

عروش

شكر وعرفان

انطلاقاً من قوله تعالى:

«ومن شكر فإنما يشكر لنفسه ومن كفر فإن ربي غني كريم»

أحمد الله أن أنعم علينا بإنجاز هذا العمل والشكر له أن وفقنا لإخراجه إلى النور، وبموجب ذلك نتوجه

بأن نخص بالشكر أستاذنا المشرف

على مذكرتنا الدكتور "غوئي محمد"

الذي أمدنا بتوجيهات العلمية القيمة وكان داعماً لنا

في المراحل الصعبة، فجزاه الله كل خير

وبارك الله في عمله وعمره

كما نشكر كل من له الفضل علينا ومن أسداننا معروفاً أو توجيهاً أو إرشاداً

الملخص:

أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمرا ضروريا لجميع المؤسسات وتشيردراسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة قد يؤدي إلى تحسين أداء العاملين في المؤسسات و يتضمن ذلك تحسين جودة المنتجات و الخدمات . ومن خلال هذه الدراسة تطرقنا لمعرفة إلى أي مدى يساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى أداء العاملين بوكالة الاتصالات الجزائر لولاية سعيدة كما استخدمنا أدتة الاستبانة لجمع البيانات و ثم تحليلها عن طريق برنامج الحزمة spss v24 حيث توصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي وطردي ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين. و وجود تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للأبعاد القيادة و خطط الجودة والتحسين المستمر على أداء العاملين .

الكلمات المفتاحية:

الجودة الشاملة، الأداء، أداء العاملين

Abstract:

The application of total quality management has become a necessity for all institutions. Studies of total quality management (TQM) indicate that the application of the principles of total quality management may lead to improving the performance of employees in institutions, and this includes improving the quality of products and services. Through this study, we looked at the extent to which the application of total quality management helps in improving the level of performance of the employees of the Algerian Telecom Agency for the state of Saida. Overall quality of employee performance. And there is a statistically significant positive effect of leadership dimensions, quality plans and continuous improvement on employee performance.

keywords:

Total quality, performance, employee performance

الفهرس

ص	الفهرس
-	الإهداء
-	شكر و عرفان
-	الملخص
-	الفهرس
١-٥	المقدمة العامة
الفصل الأول: إطار النظري لإدارة الجودة الشاملة و أداء العاملين	
1	المبحث الأول: مفاهيم نظرية حول إدارة الجودة الشاملة و أداء العاملين
1	المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة
1	الفرع الأول: التطور التاريخي للإدارة الجودة الشاملة ومفهومها
9	الفرع الثاني: أهمية و أهداف إدارة الجودة الشاملة
15	الفرع الثالث: مراحل إدارة الجودة الشاملة
22	الفرع الرابع: أبعاد إدارة الجودة الشاملة
26	المطلب الثاني : أداء العاملين
26	الفرع الأول : مفهوم أداء العاملين و عناصره
27	الفرع الثاني : محددات أداء العاملين
28	الفرع الثالث: : معوقات أداء العاملين
30	الفرع الرابع: أبعاد أداء العاملين
31	المطلب الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء العاملين
31	الفرع الأول: علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء العاملين
32	الفرع الثاني: علاقة إستراتيجية الجودة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة

33	الفرع الثالث: أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين
34	الفرع الرابع: فوائد إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين
36	خاتمة المبحث الأول
37	المبحث الثاني: الدراسات السابقة و مناقشتها
37	المطلب الأول: الدراسات السابقة (ترتيب الدراسات زمنيا)
53	المطلب الثاني: تحليل الدراسات السابقة
54	1- أبعاد متغيرات الدراسة
56	2- أداة الإحصائية المستعملة
60	المطلب الثالث: دراسة مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
60	1- من الناحية النظرية والأهداف
60	2- من الناحية المنهجية والمضمون.
61	3- من حيث النتائج
62	ملخص الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بوكالة الاتصالات سعيدة.	
65	المبحث الأول: البطاقة الفنية لوكالة اتصالات الجزائر
65	المطلب الأول: نظرة عامة حول وكالة اتصالات الجزائر
66	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لوكالة اتصالات الجزائر بسعيدة
67	المطلب الثالث: أهداف و مهام وكالة اتصالات الجزائر بسعيدة
68	المبحث الثاني: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان واختبار صدق الفرضيات
96	الخاتمة العامة
-	قائمة المصادر والمراجع
-	الملاحق

قائمة الجداول

والأشكال

الصفحة	قائمة الجداول	الرقم
54	ممارسات ادارة الجودة الشاملة حسب الدراسات السابقة	01
57	الطرق الإحصائية المعتمدة في الدراسات السابقة	02
69	مصادر متغيرات الدراسة	03
70	إحصائيات الثبات "ألفا كرونباخ" لمحاور الاستبيان	04
71	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف	05
72	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	06
73	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	07
74	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	08
75	معايير تحديد الاتجاه	09
76	تحليل آراء المبحوثين للمؤشر الأول : "القيادة"	10
77	تحليل آراء المبحوثين للمؤشر الثاني : "خط الجودة"	11
79	تحليل آراء المبحوثين للمؤشر الثالث : "التحسين المستمر و التطوير"	12
80	تحليل آراء المبحوثين للمؤشر الرابع : "قياس الأداء"	13
81	تحليل آراء المبحوثين للمؤشر الخامس : "إستراتيجية التدريب "	14
83	تحليل آراء المبحوثين للمؤشر السادس: "العلاقة مع العاملين"	15
84	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولموغروف - سمير نوف	16
86	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	17
87	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	18
88	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	19
90	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية	20
91	اختبارات للعينة الواحدة إدارة الجودة الشاملة	21
92	اختبارات للعينة الواحدة أداء العاملين	22

الصفحة	قائمة الأشكال	الرقم
18	مخطط هيكل السمكة (علاقات السبب والنتيجة)	01
19	منحنى PARETO للتكاليف	02
20	المدرج التكراري	03
21	خرائط الرقابة	04
66	الهيكل التنظيمي	05
69	نموذج الدراسة	06
71	توزيع العينة حسب متغير الصنف	07
72	توزيع العينة حسب متغير السن	08
73	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	09
74	توزيع العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	10
85	التوزيع الطبيعي	11

المقدمة العامة

في عصرنا الحالي، وفي ظل المنافسة العالمية الشرسة، تواجه المنظمات العديد من المتغيرات والتحديات الهائلة، وتتطلب هذه التحديات من المنظمات تغيير الأساليب التقليدية واعتماد أساليب الإدارة الحديثة التي تتوافق مع بيانات التفكير البشري الحديث وتطبيق هذه الأساليب أمر حتمي، تضمن جميع الوكالات وجود قوة ومرونة كافيتين للتكيف مع هذه المتغيرات، ويعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة أحد أكثر الأساليب الحديثة انتشاراً وتطبيقاً على نطاق واسع والتي تتجاوز دائرة الجودة لتشمل جميع الإدارات والأقسام. نظام الجودة، جعل الجودة مسؤولية مشتركة وبالتالي أصبحت الموارد البشرية من أهم الموارد التي يعتمد عليها نجاح المؤسسة، حيث أن الطاقة التي تمثل إبداع الموظفين هي من أبرز الطاقات المنتجة، بمعنى أن فعالية المؤسسة ترتبط بمستويات أداء هؤلاء الموظفين، وبالتالي إلزام الموارد البشرية لتكون القوة الدافعة وراء تنفيذ جميع سياسات وبرامج واستراتيجيات المؤسسة، الإدارة والموظفين من خلال توحيد مصالح الإدارة والمستخدمين بالإضافة إلى تنمية وتطوير هذه الطاقات و قد تميزت إدارة الموارد البشرية بوظيفة أساسية وهي تقييم أداء العاملين حيث اعتمدت عليها لأجل تحديد وتحليل وتقدير مستوى الانجاز الفعلي للأفراد وهي بذلك توفر المعلومات التي تساعد على توجيه وتحسين طرق الأداء أما بالنسبة لأداء العاملين في الجزائر، فإنه يمكن تحسين أدائهم من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و ذلك عن طريق توفير بيئة عمل محفزة و مشجعة و تدريب العاملين و تطوير مهاراتهم وتحسين قدراتهم و تعزيز الشفافية و توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الصحيحة و تحسين عمليات العمل و تقليل الأخطاء و المشاكل تشجيع ابتكار و الإبداع و التحسين المستمر.

الإشكالية والفرضيات :

طرح الإشكالية :

إلى أي مدى تؤثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بوكالة اتصالات الجزائر بولاية سعيدة؟

و لمعالجة هذه الإشكالية قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية :

ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة ؟

وماهي متطلبات تطبيقها؟

ما المقصود بتقييم أداء العاملين ؟

هل تساهم إدارة الجودة الشاملة في عملية تحسين أداء العاملين فيمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سعيدة ؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية

يوجد تأثير إيجابي لإدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بوكالة اتصالات الجزائر بولاية سعيدة.

الفرضيات الفرعية:

يوجد تأثير ايجابي للقيادة على أداء العاملين بوكالة اتصالات الجزائر بولاية سعيدة

يوجد تأثير ايجابي لخطط الجودة على أداء العاملين بوكالة اتصالات الجزائر بولاية سعيدة

يوجد تأثير ايجابي للتحسين المستمر والتطوير على أداء العاملين بوكالة اتصالات الجزائر

بولاية سعيدة

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في النتائج التي أسفرت عنها والتي من المتوقع أن تساعد المنظمات في اتخاذ إجراءات وتدابير للاهتمام بالجودة الشاملة وكيفية تطبيقها من أجل تحسين كفاءة أدائها من نواحي كثيرة مثل الثقافة التنظيمية ومشاركة العاملين والتحسين المستمر.

أن هذه الدراسة إضافة إلى الدراسات السابقة في مجال تحسين الأداء تعتبر مجالا خصبا لدراسات لاحقة نظرا لأهمية الموضوع.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية :

تناولت الدراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين دراسة حالة وكالة اتصالات الجزائر
- سعيدة -

الحدود المكانية :

طبقت الدراسة على وكالة اتصالات الجزائر بولاية سعيدة .

الحدود الزمانية :

من 10 مارس إلى غاية 25 مارس سنة 2023

مبررات اختيار موضوع الدراسة

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

- الميول الشخصي والرغبة في معالجة هذا الموضوع.

- ضرورة الاهتمام بهذه المواضيع في العصر الراهن.

- مدى ضرورة تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الجزائرية .

منهجية البحث

لتحقيق أهداف البحث وفرضياته 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 وكالة اتصالات الجزائر بولاية سعيدة، والمعروف عن المنهج الوصفي التحليلي أنه يستخدم لدراسة أوصاف دقيقة للظواهر التي من خلالها يمكن تحقيق تقدم كبير في حل المشكلات، وذلك من خلال تحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر، أما في الجانب التطبيقي قمنا بدراسة ميدانية عن مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء وكالة اتصالات الجزائر بولاية سعيدة من خلال استقصاء آراء العاملين باستخدام استبيان، ثم جمع البيانات و تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي spssV24

اتبعنا من خلال دراستنا للموضوع المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة المدروسة من خلال جمع المعلومات وتصنيفها، ومن ثم تحليلها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة.

فالدراسة الميدانية الهدف الرئيسي منها هو تقييم مدى صحة الفرضيات من خلال إجراء دراسة لواقع تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين وكالة اتصالات الجزائر بولاية سعيدة.

مصادر أولية: استخدم فيها أداة الاستبانة.

مصادر ثانوية : تمثلت في الكتب والمراجع والتقارير والرسائل الجامعية والمجلات .

من أجل دراسة موضوع تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين قمنا بتقسيم الموضوع إلى فصلين:

الفصل الأول كانت الدراسة نظرية أما الفصل الثاني فكانت الدراسة ميدانية حيث تناولنا في الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة و أداء العاملين .

المبحث الأول : المطلب الأول ماهية الجودة وإدارة الجودة الشاملة مفهومها ، فوائدها التطور أهميتها.

المطلب الثاني: مفهوم أداء العاملين وعناصره ومحددات أداء العاملين وأهميته

المطلب الثالث: اثر الجودة على أداء العاملين ودورها

أما المبحث الثاني: كان تحت عنوان: الدراسات السابقة حيث في هذا الفصل نتحدث عن

الدراسات السابقة التي تم التوصل إليها من قبل الباحثين وتكون على الشكل التالي:

المطلب الأول: الدراسات السابقة

المطلب الثاني: تحليل و مناقشة الدراسات السابقة

المطلب الثالث: العلاقة بين الدراسات والدراسات المتوصل إليها الآن في بحثنا غالبا ما

يعتمد الباحثين على المنهجين الوصفي الاستقرائي و التحليلي، أما الوصفي فلوصف

متغيرات الدراسة الذي يبرز من خلال التعريفات والمصطلحات المقدمة وتبيان العلاقة بينهما

في الفصل الأول، أما التحليلي فيتجلى في الدراسة الميدانية بتحليل عينة الدراسة، مع تقديم

مبررات اختيار العينة وتفسيرها والبرنامج المعتمد لتحليل معطياتها وأسباب اختيارها، ناهيك

عن تقسيم الموضوع.

الفصل الأول

إطار النظري لإدارة الجودة الشاملة و أداء العاملين

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وتقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن وإدارة الجودة الشاملة تعبر عن توجه علمي يسيطر الآن على فكر و تصرفات أهل الإدارة على مختلف مستوياتهم و يحكم كثيرا من قرارات الإدارة في كل مجالات عملها.

المبحث الأول: مفاهيم نظرية حول إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين

سننظر في هذا المبحث لإبراز مختلف المراحل التي تطورت من خلالها الجودة و هي: مرحلة الفحص تليها المراقبة الإحصائية للجودة، ثم مرحلة تأكيد الجودة أو ضمان الجودة و حتى نصل إلى مرحلة إدارة الجودة الشاملة لكننا لاننكر ظهور معنى الجودة في حياة الأقدمين قد يرجع إلى 2000 سنة قبل الميلاد إلى عهد حمو رابي ملك بابل، حيث يحتوي قانونه على أقدم قوائم عرفها الإنسان تتعلق بتكاليف ورسوم الخدمات المقدمة، وهكذا جمع بين الجودة و التكلفة وكذا في عصر الإغريق عند أبو قراط و حضارات أخرى كالرومان و الصين و العرب و الحضارة الإسلامية و سنبداً من الحضارة الإسلامية.

المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

الفرع الأول: التطور التاريخي للإدارة الجودة الشاملة

إن ظهور الجودة لم يكن في مرحلة معينة من التاريخ، فهي عنصر أساسي من سلوك الإنسان الذي يتطور حسب الضرورة.

لقد مرت الجودة بعدة مراحل منذ العصور السابقة حتى عهد الثورة الصناعية التي تميزت بالتطور التقني الذي سهل عملية الإنتاج وزيادة الطلب على المتوجات الصناعية وبذلك تغير مفهوم الجودة. (محمد، ابراهيم، 2017، صفحة 9)

أ. مرحلة الحضارة الإسلامية: نلاحظ أن هناك الكثير من الآيات الكريمة و الأحاديث الشريفة والمشاهدات العملية في الدولة الإسلامية بين لنا أن الإسلام قد أرسى الأسس

الصحيحة لبناء مجتمع قوي متماسك, إن الدارس لمبادئ إدارة الجودة الشاملة التي سنقوم بتوضيحها لاحقاً وسيجد أن تلك المبادئ بحد ذاتها قد تم ذكرها في الآيات الكريمة و الأحاديث النبوية الشريفة، وأن الإسلام أهتم بالجودة من خلال ترسيخ المبادئ و منها على سبيل المثال لا حصر:

- مبدأ الشورى, مبدأ الحرية للإنسان, مبدأ المساواة و تحقيق العدالة و مبدأ التفاضل والتكافل بين أفراد المجتمع, مبدأ احترام العلم و العمل و مبدأ شمولية التوجيهات الإسلامية و العقديّة لكل جوانب الحياة فمثلاً: دعا الإسلام إلى الالتزام بمبدأ الشورى و الذي يعني اتخاذ القرارات حيال المشكلات من خلال التشاور مع أفراد المجتمع, و قوله سبحانه و تعالى لرسوله موجهاً له في تعامله مع أصحابه و أتباعه (فاعف عنهم و استغفر لهم و شاورهم في الأمر) سورة ك آل عمران- الآية 159 -

كما يؤكد الإسلام على أهمية التعاون في سبيل الخير العام وروح الجماعة في كل توجيهاته, وتعليماته, يقول سبحانه تعالى: (و تعاونوا على البر و التقوى و لا تعاونوا على الإثم و العدوان) سورة المائدة - الآية 2

إن من الركائز الأساسية لإدارة الجودة الرقابة بأنواعها، وقد ذكر المطيري أن الرقابة الإسلامية هي تلك الرقابة الشاملة سواء كانت علوية أو ذاتية أو إدارية (رئاسية)، أو رقابة خارجية، إن جميع هذه الأنواع من الرقابة تسعى إلى التأكيد من أن الأهداف المرسومة والأعمال المراد تنفيذها قد تمت فعلاً و وفقاً للمعايير والضوابط الشرعية الإسلامية .

ثم توفى كل نفس ما كسبت و هم لا يظلمون) سورة البقرة الآية 281 و مما يدل على الرقابة العلوية من الخالق تجاه المخلوقين قوله سبحانه و تعالى (و ماريك بغافل عما تعملون) سورة النمل الآية 93

ومما يدل على الرقابة الرئاسية و الإدارية قوله تعالى (إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل) سورة النساء الآية 58 و مما يدل على الرقابة الخارجية قوله تعالى: (كنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون

بالمعروف و تنهون عن المنكر و تؤمنون بالله) سورة:آل عمران الآية 110

ب. مرحلة الفحص والتفتيش: ظهرت هذه المرحلة بظهور الثورة الصناعية، وبرزت حالات الإنتاج الكبير، وظهر نظام الإنتاج الحرفي الذي اتسم بمحدودية السلع المنتجة، وإمكانية متابعة الفحص والتفتيش أثناء العمليات الإنتاجية، وقد كانت الضرورة القائمة حينما بدأت حالات الإنتاج الكبير، واستدعى الأمر لوجود إدارة تهتم بالفحص والتفتيش للمنتجات النهائية هذه الوظيفة جديدة أدخلها تاييلور، بموجبها سحبت مسؤولية فحص جودة المنتج من طرف المشرف المباشر، وأسندت إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة، وعملية التحقق من الجودة كانت تركز على إجراء المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق مع جودة المنتج المنجزة، للتأكد من أن مستوى الجودة المطلوب محافظ عليه باستمرار وكانت الرقابة في هذه المرحلة تهدف إلى تحديد الانحراف أو الخطأ، والمسؤول عنه لتوقيع العقوبة المناسبة بحقه.

ج. مرحلة 1930-1950 مراقبة الجودة: يقصد بمراقبة الجودة " أنشطة وأساليب العمليات التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة وأنها بهذا المعنى تعتبر من المكونات الداخلية لأنشطة مدخل تأكيد الجودة.

-ولكن من ناحية أخرى فإنه لتعريفها فإن مراقبة الجودة تعتبر أيضا محدودة الرؤية نسبيا-
و إن كانت أبعد كثيرا من مجموعة أنشطة الفحص التي تصمم للتأكد من أن المنتجات المعيبة لن يسمح أن تصل إلى المستهلك. (خضير كاظم، 2000، صفحة 13)

إن موضوع الرقابة على الجودة ظهر مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير mass production عام 1930، الذي صاحبه آنذاك مفهوم ترميط وتوحيد الإنتاج، كوسيلة للتقليل من أخطاء تصنيع السلعة، حيث يمكن بواسطته تسهيل عملية الرقابة على الجودة و التقليل من الجهود المبذولة في مجالها، ذلك لأن المنتج ذو مواصفات قياسية نمطية موحدة . هذه النمطية مكنت من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة، وكان أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية sampling techniques في مجال فحص الجودة ، فقد صمم كل من harolddodge و harryroming أسلوبا إحصائيا لفحص عينات من الإنتاج بدلا من فحصه كله، حيث في ضوء نتائج هذا الفحص يمكن قبوله أو رفضه.

هذا الأسلوب لم يعد مقبولا في عقد الثمانينات الذي اشتدت فيه المنافسة، والسبب في ذلك هو أن هذا الأسلوب لا يتصف بطابع الدقة، ففحص العينة لا يعتبر مؤشرا دقيقا على مستوى جودة الإنتاج كله وهذا يعني وجود احتمالية وصول وحدات من الإنتاج إلى السوق وفيها أخطاء، الأمر الذي يؤثر سلبا في سمعة المنظمة في السوق وفي رضا عملائها .

ويعد ايدوارد ديمينج Edward De ming رائد الجودة الأمريكية أبرز من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة، حيث اعتمد على جمع معلومات وفيرة عن مستوى الجودة ومن خلال الرقابة على عملية الإنتاج أثناء تنفيذها، ثم قام بتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية ، من أجل الوقوف على مستوى الجودة المحقق، وقد نقل ديمينج أفكاره عن الرقابة الإحصائية على الجودة إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، ولاقى الترحيب هناك والتشجيع من قبل إمبراطورها ، حيث قام بتطويرها وأسس منهاجا متكاملا عنها، استطاعت اليابان بعد غزو أسواق العالم بسلعها ذات الجودة المتميزة .

د. مرحلة 1950-1970 تأكيد أو ضمان الجودة:

بدأ التفكير بمفهوم الجودة عام 1952 إذ يهتم بتحسين جودة المنتج وفي نفس الوقت جودة الأسلوب الإنتاجي، فضلا عن العيوب والأخطاء يتم اكتشافها في المراحل الأولى للإنتاج أين تكون تكلفتها أقل، إذا فتأكد الجودة هو تأمين السير الحسن لنشاطات المؤسسة، والهدف منه تقليص عدم مطابقة المنتجات ولقد تميزت هذه المرحلة بتصريف المنتجات التي تم تصنيعها والتأكد من جودتها، كما يمثل كذلك مجموعة من الوسائل: قواعد، قياسات، مراقبة وتقنيات وضعت تحت تصرف، المسيرين، العمال والموردين، وهذا للتأكد من جودة التسيير، وجودة المنتجات والخدمات، لأن هدف تأكيد الجودة هو إعطاء الثقة للسير الحسن لوظيفة الجودة في كل أنشطة المؤسسة (بلية، 2019، صفحة 55)

أسباب الاهتمام بالجودة:

هناك عدة عوامل وأسباب التي تقود المؤسسة إلى الاهتمام بالجودة والسعي نحو تطبيقها وتتجلى ضرورة الجودة فيما يلي:

أولاً: الضرورة المالية: إن العيوب والأخطاء في جودة المنتجات تؤدي بالمستهلك والمؤسسة إلى تحمل تكاليف باهظة تتمثل أساسا في تكاليف إصلاح المنتج المعيب، وتكاليف أجور العمال...، وبناء على تقدير الخبراء في أهم الدول الصناعية الأوروبية فإن أكثر من 10 من الناتج الخام يمثل ضياعا وتبذيرا في المواد الأولية و المنتجات المصنعة، و الطاقة ووقت العمل، وهذا يجر القول أن أخطاء الجودة تعبر عن تبذير يؤدي إلى ارتفاع سعر التكلفة وانخفاض الأرباح والمنافسة للمؤسسة، ونادرا ما تستطيع المؤسسات تحديد تكاليف الأخطاء ، والنفائات والمردودات بدقة .

ثانيا: الضرورة التجارية: تمثل المنافسة الدولية الحادة ومحاولة غزو الأسواق دافعا تجاريا هاما بالنسبة للمؤسسة، فالجودة تعتبر أساس القدرة التنافسية، خصوصا وأن الصناعة تمر

بمراحل هامة، فارتفاع أسعار الطاقة و المواد الأولية زيادة على منافسة المنتجات الأجنبية و متطلبات السوق الدولية، و الحاجة الماسة لرفع الصادرات، كل هذه العوامل تجعل المؤسسة في وضعية حرجة، من هنا نستخلص أن حياة المؤسسة مرتبطة بتحسين مردوديتها و قدرتها التنافسية.

أما من وجهة المستهلك أو الزبون، هذه المنافسة تترجم عن طريق أفضل علاقة جودة/ سعر، مع احترام آجال التسليم، فعند سعر بيع مماثل يجب رفع الجودة لتحقيق أفضل إرضاء للزبون، وعند مستوى جودة مماثلة يجب خفض سعر البيع من حيث:

تخفيض تكاليف اللاجودة، عقلنة أساليب العمل و إجراءات التصنيع و تبسيط تصميم المنتج، بالإضافة إلى عامل المنافسة، فإن المحافظة على صورة المؤسسة و تحسن علامتها التجارية يعتبر عاملا من عوامل الجودة، و هذا بهدف المحافظة على ثقة الزبائن و تطوير أسواقها. (امين محمد، 2008، صفحة 403)

ثالثا: الضرورة التقنية: إن التطور المستمر في التقنيات يؤدي إلى خلق منتجات ذات نتائج عالية، وتحسين التقنية يسمح بجعل أعمال المنتجات أكبر من النتائج المحققة و يساهم في أفضل تبني وتحسين خصائصه المرتبطة باستعماله، فالجودة تساهم في التحكم الجيد في التقنيات و ذلك بتوحيد طرق التصنيع و تحسين الأساليب و إجراءات المراقبة.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعريف الجودة.

لقد تعددت تعاريف الجودة باختلاف النظرة إليها و باختلاف وتطور مفهومها في حد ذاته لذلك نجد من التعاريف من يعرف الجودة على أنها مجموعة من المواصفات والخصائص التي تحدها المؤسسة، والتي يجب أن يتضمنها المنتج أثناء عمليتي التصميم والتصنيع، ومن بين هذه التعاريف نورد ما يلي:

- «الجودة هي المطابقة لمواصفات ومعايير مخططات تضعها المؤسسة فيكون المنتج ذو جودة إذا كان يمثل لهذه المجموعة من القواعد والمواصفات الفنية».
- «الجودة تعني إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، يكون قادرا من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها» (شهدان عادل عبد اللطيف، 2020، صفحة 16)

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة ، للوصول لأعلى جودة في مخرجاتها (سلع و خدمات) وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وفق ما يتوقعونه، بل و تخطي هذا التوقع ، تماشيا مع إستراتيجية تدرك أن رضا الزبون و هدف المنظمة هما هدف واحد ، و بقاء المنظمة ونجاحها وإستمرارها يعتمد على هذا الرضا، و كذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم ويقوم هذا النهج الجديد الشامل من أجل تحقيق غايته على قاعدة تدعى " العمل الصحيح بدون أخطاء من المرة الأولى وهناك عدة تعاريف أخرى منها.

أ/- **تعريف منظمة الجودة البريطانية :** " هي الفلسفة الإدارية للمؤسسة " التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك و كذلك تحقيق أهداف المشروع.

ب/- " **إدارة الجودة الشاملة** هي أسلوب لتأكيد الفاعلية و الكفاءة القصوى للمنظمة بتطبيق العمليات والنظم التي تؤدي إلى التفوق وتمنع الأخطاء، وتؤكد أن كل نشاط بالمنظمة مرتبط بحاجيات العملاء .

ومن هذا نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة ، هي نظام يربط بين إدارات وأقسام المنشأة المختلفة و العاملين بهاوما يقومون به من أنشطة متباينة في منظومة متكاملة و متناسقة.(احمد حافظ، 2007، صفحة 09)

هناك من ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها طريقة أو فلسفة للتسيير تتضمن مجموعة من الأفكار تهدف إلى إشباع حاجيات الزبون من خلال تحقيق الجودة الشاملة في جميع العمليات، وهذا ما توضحه التعاريف التالية:

بالنسبة لمنظمة المقاييس العالمية ISO فتعرف إدارة الجودة الشاملة «طريقة لتسيير المؤسسة تركز على الجودة (باعتبارها مجموعة خصائص في السلعة أو الخدمة تعطي لها أهلية إشباع الحاجات المعلنة والضمنية) تركز على مساهمة جميع الأفراد، وتسعى للنجاح لمدة طويلة بواسطة إشباع حاجات الزبائن وتوفير مزايا من أجل جميع أفراد المؤسسة والمجتمع» كما تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: «إستراتيجية للتسيير تشمل كل المؤسسة بما فيها نشاطات الأفراد ومحيط هذه المؤسسة من أجل تحديد وإشباع أهداف الجودة المستتنبطة من متطلبات الزبون.

وتعرف إدارة الجودة علانها:«فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جودة أداء جميع العمليات والمنتجات وكذلك الخدمات في المؤسسة(حميد عبد النبي، الطائي، 2002، صفحة 32)

الفرع الثاني: أهمية و أهداف إدارة الجودة الشاملة.

ترجع أهمية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة لأسباب عديدة نحاول التعرف عليها في هذا الفرع، بالإضافة إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها:

تعود أهمية إدارة الجودة الشاملة لجملة من الأسباببذكر منها:

التغير المستمر والمتسارع والشامل لكل عناصر المحيط والمتمثلة في:

- **عولمة السوق:** والتي كانت نتيجة لنشأة بعض المنظمات والاتفاقيات مثل منظمة التجارة العالمية O.M.C، أو اتفاقية* GATT (الاتفاق العام للتعرفة الجمركية والتجارية)، واتفاق الناftا) اتفاق شمال أمريكا للتجارة الحرة)، حيث ساهمت في تحرير المبادلات التجارية وفتح السوق الدولية، مما أدى إلى تصاعد حدة التنافسية بين المؤسسات، وتنامي التكتلات الاقتصادية. (اكرم احمد رضا و صباح انور يعقوب، 2023، صفحة 54)

- **التطورات التكنولوجية:** والتي كانت سببا في تطوير تقنيات الإنتاج، والتعقيد المتزايد للسلع والخدمات.

- **التطورات الاجتماعية:** والتي أدت إلى تطور الحاجات وتنوعها لدى الأفراد مثل البحث عن تحقيق الذات، والإشباع والرضا.

- **انتشار بعض الظواهر السلبية:** كانخفاض مستوى الجودة، زيادة الوقت المخصص للعمليات الإنتاجية والرقابة عليها وزيادة شكاوي الزبائن وانتقاداته

- عدم كفاءة وفعالية الأساليب الجزئية الغير المتكاملة في تحسين أساليب التسيير فهذه الأسباب أدت إلى ضرورة اعتماد المؤسسة على :

- الجودة كوسيلة تنافسية، من أجل زيادة حصتها في السوق، والانضمام إلى منظمة التجارة العالمية O.M.C

- تقنيات جديدة قي تسيير وظائف المؤسسة.

- نظام تسيير متكامل يأخذ كل من الموارد البشرية والتكنولوجية بعين الاعتبار في عملية التحسين.

أمام هذه الأسباب وما تتطلبه لمواجهتها وجدت المؤسسة نفسها مجبرة على اعتماد الجودة الشاملة لتسييرها، لمواجهة تحديات المنافسة، ومن هنا ظهرت أهمية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة. (إبراهيم, سرور علي، 2004، صفحة 78)

إن المؤسسة من خلال اعتمادها وتطبيقها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة تسعى لتحقيق العديد من الأهداف نذكر منها:

- تحديد الحاجات والمتطلبات الحقيقية للزبائن والمستهلكين.
 - العمل على تلبية حاجيات هؤلاء الزبائن والمستهلكين، من خلال تقديم سلع وخدمات مطابقة للمواصفات، وتطويرها حسب حاجاتهم ورغباتهم
 - تحقيق الرضا لكل من الزبائن والموظفين والمديرين على حد سواء
 - توقع حاجات الزبون مستقبلا، والعمل من أجل تلبيتها، لجذب المزيد من الزبائن والمحافظة على الحاليين منهم.
 - ضمان التحسين المستمر والشامل لكل نشاطات المؤسسة ووظائفها، وزيادة قدرتها على التطور و تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية في ظل التنافسية الحادة
 - زيادة ربحية المؤسسة عن طريق زيادة حصتها السوقية الناتجة عن الكفاءة الإنتاجية بتخفيض التكلفة، وتحسين الجودة في نفس الوقت
 - تشجيع فكرة العمل الجماعي بالمؤسسة
 - منح حق اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة، لتحسين مجالات العمل المشترك
 - التكيف مع التغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة
- إن هذه أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة والتي تشترك أغلبها في نقطة رئيسية تتمثل في العمل على تحقيق أقصى درجة من الإشباع

والرضا لدى المستهلك أو الزبون بشكل مستمر، يساعد المؤسسة على تحقيق مستوى عالي من الجودة يمكنها من الحصول على ميزة تنافسية وتدعيم قدرتها التنافسية.

وفي ضوء ما تطرقنا إليه نستنتج مجموعة من المتطلبات يتوقف عليها نجاح تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة نذكر منها:

- التمهيد قبل التطبيق: إذ لابد من زرع قناعة وسط العمال بضرورة اعتماد فلسفة إدارة الجودة الشاملة من خلال شرح أهمية وأهداف، وفوائد تطبيق هذه الفلسفة، وتدريبهم على أساليبها وأدواتها، الشيء الذي يساعد على تهيئة بيئة ملائمة لضمان نجاح تطبيق هذه الفلسفة، وتنمية روح الثقة والتعاون بالمؤسسة.

- التخطيط الإستراتيجي: إذ يجب على المؤسسة وضع خطة إستراتيجية تشمل الأهداف والإجراءات والسياسات التي تسيروها وفقها المؤسسة انطلاقاً من دراسات تشمل المؤسسة ومحيطها.

- تدريب العاملين على تبني مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة: وذلك بتدريب أفراد المؤسسة على المهارات والقدرات والأدوات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال برامج تدريبية تساعد على تحسين مستوى أدائهم. (عقيلي، عمر وصفي، 2001، صفحة

(79)

- التركيز على الزبون والمستهلك: ويقصد به التركيز على تحديد حاجات الزبائن والمستهلكين ورغباتهم والعمل على تلبيتها، وأخذ آرائهم بعين الاعتبار، انطلاقاً من الدراسات والأبحاث التسويقية المتعلقة بهم، وقياس مدى رضاهم عن الخدمات والسلع المقدمة لهم

- منح حق الفرد في اتخاذ القرارات، ووضع الأهداف، وحل المشاكل، والمشاركة في عمليات التحسين المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

- اعتماد سياسة وأساليب وأدوات إحصائية للرقابة على الجودة .
- توفير معايير لقياس الجودة: حيث أن توفر هذه المعايير يجعل العاملين ملزمين على التقيد بها، وبالتالي ضمان أفضل أداء، وتقديم أفضل للمنتجات والخدمات.
- التزام المؤسسة بشراء مواد أولية مطابقة للمواصفات، مع اعتماد طرق علمية في استلامها و فحصها وتخزينها، لضمان إنتاج منتجات ذات جودة عالية.
- فهذه بعض الشروط والمتطلبات التي لا بد من توفرها من أجل نجاح تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، حيث أن غياب أحدها أو بعضها سيؤدي إلى خلل في تطبيق هذه الفلسفة.

ومما سبق نستنتج أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو مفهوم أوسع وأشمل من الجودة إذ تقتصر هذه الأخيرة على جودة المنتج فقط، في حين أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يشمل المؤسسة ككل من خلال إستراتيجية لتسيير شامل للجودة بالمؤسسة له أسسه ومتطلباته وأهدافه التي يضع في مقدمتها رضا زبائن وموظفي ومسيري المؤسسة على حد سواء، لا الزبون أو المستهلك فقط كما هو الحال في جودة المنتج.

أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

إن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد فلسفة ومجموعة أفكار تتبناها المؤسسة أو تؤمن بها وإنما هي عبارة عن تجسيد لهذه الأفكار داخل المؤسسة، والتطبيق الفعلي لها لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها ولكن ذلك يقوم على أسس ومرتكزات ومجموعة من المبادئ التي سنتعرف عليها في هذا المطلب:

إن تطبيق أسس إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة يستند أو يبنى على مجموعة من الأسس والمرتكزات نذكر منها أن: (محمد، البادي نواف، 2011، الصفحات 100-112)

- الجودة هي تحقيق لرغبات المستهلك والزبون وتلبية لتوقعاتهم
 - الزبون والمستهلك هما محور وأساس المؤسسة
 - الزبون هو الذي يحدد الجودة.
 - الجودة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة، وشاملة لجميع أجزائها
 - ترابط وتكامل العمليات والإجراءات
 - التحسين المستمر لكل العمليات.
 - تحسين مستوى الجودة هو هدف المؤسسة
 - الجودة مصدر للميزة التنافسية
- فهذه إذن بعض الأسس التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة والتي تعني أن الجودة الشاملة لكل عمليات ونشاطات وأفراد المؤسسة هي الطريقة المثلى لإشباع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، ومصدر لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة، ولكن هذه الأسس والمرتكزات يجب أن تدعم بمجموعة من المبادئ التي تساعد المؤسسة للوصول إلى أفضل أداء ممكن ولتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أكمل وجه نستطيع أن نذكر ما يلي:
- الاعتماد على الاتصالات الأفقية والرأسية مع التعاون بين الأفراد والجماعات ومنحهم حق التصرف، وتدريبهم على طرق وأدوات الجودة
- الالتزام طويل الأجل بإحداث التطور المستمر في كل العمليات والأنشطة إتباع أساليب فعالة للإشراف والتدريب، وتحقيق التكامل والترابط بين أجزاء المؤسسة
 - التركيز على العمليات والنتائج معا: أي عدم التركيز على مراقبة المنتجات النهائية فقط وإنما يجب أن تشمل هذه الرقابة العمليات الإنتاجية أيضا، وذلك لتفادي إنتاج سلع معيبة.
 - الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: وذلك بتوفير واستخدام معايير للقياس أثناء الإنتاج من أجل تفادي الأخطاء والعيوب التي قد تظهر في المنتجات، ولضمان مطابقة هذه الأخيرة بالمواصفات المعيارية وذلك ما يساعد على تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية.

- إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات: أي اتخاذ القرارات الإستراتيجية بناء على الحقائق لا على التوقعات والتكهنات، وذلك يتوقف على فاعلية نظام معلومات المؤسسة، ومعلومات التغذية العكسية بالتركيز على المعلومات التي تخص السوق والبيئة التنافسية.
- بناء علاقات فعالة مع كل من المورد والزيون، مع منحهم حق المشاركة في التخطيط، واتخاذ القرارات.
- التحسين المستمر: ويقصد به «المراقبة المستمرة لكل مراحل العمليات دون توقف، حيث يتم تحديد الأخطاء مسبقا ومعرفة أسبابها ومعالجتها قبل وقوعها والتطلع باستمرار إلى طرق أفضل لتقديم المنتج بشكل يواكب تغيرات متطلبات الزبون والمستهلك.
- إشراك الزبائن والمستهلكين في شؤون الجودة: من خلال النقاشات معهم لتقصي آراءهم عن منتجات المؤسسة، الشيء الذي يساعد على معرفة حاجات ورغبات هؤلاء الزبائن والمستهلكين والعمل على تلبيةها وتحسين مستوى الجودة بالنسبة للمؤسسات المنافسة ومن بين الأساليب التي اعتمدها المؤسسة لتحقيق ذلك نجد ما يسمى بـ «نشر وظيفة الجودة»، وقد ظهر هذا الأسلوب وأُعيد من قبل المؤسسات اليابانية عام 1978، بالإضافة إلى المؤسسات الأوروبية التي عرفت أرباحا كثيرة بتبنيها له، هذا الأسلوب يتمثل في اجتماع لمجلس يتكون من مسؤولين وتقنيين وتجاربيين وزبائن، وذلك كل فترة، لأجل التعرف على ظروف السوق، وحاجات الزبائن والمستهلكين فهذا الأسلوب يعمل على استعمال آراء الزبون وتوظيفها لتساعد في تصميم المنتج واختيار خصائصه ومواصفاته حسب رغبات ومتطلبات هذا الزبون، هذا مع مقارنة منتجات المؤسسة مع منتجات المنافسين من أجل العمل على تحسينها بشكل أفضل منها.
- هذه بعض المبادئ التي يمكن أن تدعم بها المؤسسة تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتساهم في تحقيقها وتطبيقها بأفضل صورة أو طريقة ممكنة.

الفرع الثالث: مراحل إدارة الجودة الشاملة .

إن عملية تبني المؤسسة لأفكار إدارة الجودة الشاملة ومحاولة تطبيقها وترسيخها، ليس بالأمر السهل إذ أن ذلك يتطلب المرور بالعديد من المراحل، وإحداث العديد من التغييرات في جميع مجالات أنشطة وعمليات المؤسسة، التي سنتعرف عليها في هذا المطلب.

يمر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالعديد من المراحل:

تتمثل المرحلة الأولى في محاولة ترسيخ وبناء ثقافة تنظيمية جديدة بالمؤسسة لتهيئة البيئة الملائمة للتطبيق: ويقصد بالثقافة التنظيمية «مجموعة من المعتقدات والمبادئ والقيم غير الرسمية التي تشكل القواعد الأساسية التي توجه وتنظم أنماط السلوك الفردي أو الجماعي داخل المؤسسات وتؤثر فيه». عملية تغيير الفلسفة والثقافة التنظيمية تتطلب جهودا كبيرة من طرف المسير لكي يجعل الأفراد يتبنون ثقافة جديدة تتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتتوافق مع المحيط الداخلي والخارجي، كما تتطلب وضع خطة لتسيير وفقها كما تتطلب أيضا تقييم مدى استعداد أفراد المؤسسة لهذا التغيير، وهذا كله يتوقف على القيادة التي يتم اختيارها لتقود عملية التحول والتغيير، بحيث يشترط أن يكون: (مهدي, السامراني، 2007، صفحة 50)

قادرة على تكوين فريق عمل متعاون ومشجعة على تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.

بعد مرحلة تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تأتي المرحلة الثانية وهي مرحلة التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة أي بداية التجسيد الفعلي لها، ويقصد به: «عملية وضع أهداف على المدى الطويل والخطوات اللازمة لتحقيقها للحصول على خطة إستراتيجية للجودة الشاملة» ويتطلب تحليل للمجالات المختلفة للعمليات التي تحتاج لتحسين مثل: القيادة، المعلومات الموظفين العمليات التجارية والصناعية، والنتائج مع ربطها بالأهداف

الرئيسية للمؤسسة المتمثلة في إرضاء الزبون والموظفين والمسيرين على حد سواء وذلك من أجل وضع خطة إستراتيجية، مروراً بالخطوات التالية:

1- تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة: حيث يتم وضع أهداف على المدى الطويل تشمل مجموعة من التغيرات وفي شتى المجالات حيث تمس ثقافة المؤسسة، عملياتها سياساتها، إجراءاتها.

2- تحليل بيئة العمل الداخلية: أي يتم تحليل البيئة داخليا من أجل اكتشاف نقاط القوة واستثمارها واكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها.

3- تحليل البيئة الخارجية: ويقصد بذلك تحليل البيئة التنافسية ومحيط المؤسسة من اكتشاف الفرص واستثمارها، ونقاط التهديد لمواجهتها.

4- وضع خطة إستراتيجية، تتضمن الأهداف الموضوعية، وتتلاءم مع الظروف البيئية لتسير وفقها المؤسسة بعد وضع الخطة التي يتم وفقها العمل لتنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة، يبدأ العمل في المرحلة الثالثة وهي:

وضع الإطار التنظيمي الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتم ذلك من خلال:

تغيير الهيكل التنظيمي المعتمد: حيث يتم استبدال الهيكل التنظيمي ذا الطابع العمودي الطويل بالهيكل التنظيمي ذا الطابع الأفقي المتميز بالترابط والتناسق بين هياكله الفرعية التي يتكون منها.

- إعادة تصميم وهندسة العمليات والوظائف: أي إدخال تغييرات أساسية وجذرية على العمليات والأساليب والإجراءات بشكل يتلاءم مع الإستراتيجية الموضوعية.

- توزيع السلطات والمسؤوليات والصلاحيات الجديدة على أفراد المؤسسة.

- تشكيل فرق العمل على جميع المستويات من الأفراد ذوي القدرات والمهارات.

- تشكيل مجلس الجودة من رؤساء لهم الخبرة الكافية.

- توفير الوسائل والموارد المادية والفنية والتكنولوجية والبشرية اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة.

تدريب العمال المسيرين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأدواتها وأساليبها والتي نذكر منها:

أ- تحليل العمليات: ويتم فيها تحليل طرق العمل، بتجزئة العملية ومراحلها، للتعرف على المشكلة، ووضع الحلول الممكنة لها، ومناقشة هذه الحلول قبل تنفيذها، واختبارها.

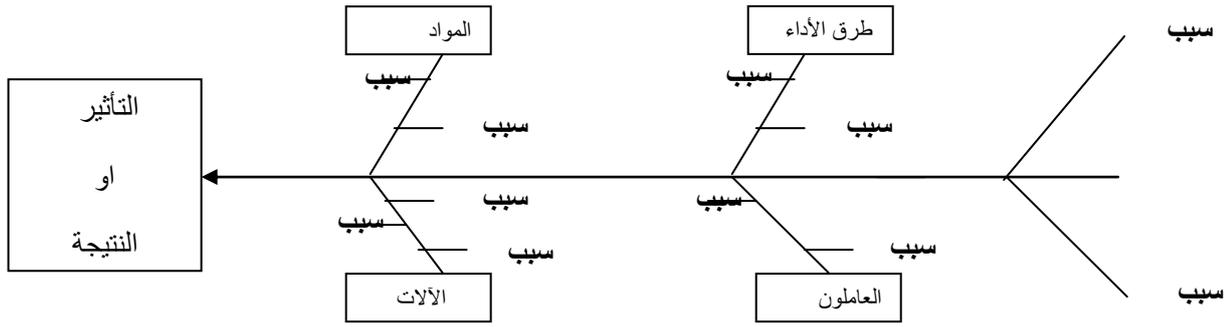
ب- خرائط السبب والنتيجة (هيكل السمكة): ويطلق عليها مخططات ايشيكاوي (diagramme de Ichikawa)، وتقوم بمهمة التحليل المتسلسل لأسباب الأخطاء، بتحديد الأكثر أهمية على العظام الرئيسية، والأقل أهمية على العظام الفرعية:

يتم رسم هذه المخططات بعدة أشكال منها:

1- خرائط المخاطرة (شجرة الأخطاء): وتوضح فيها المشكلة الرئيسية على الأساس أو الجذر، والذي تتفرع عنه الفروع الرئيسية الموضح عليها الأسباب الرئيسية للمشكلة، بينما توضح الأسباب الثانوية على الفروع الثانوية .

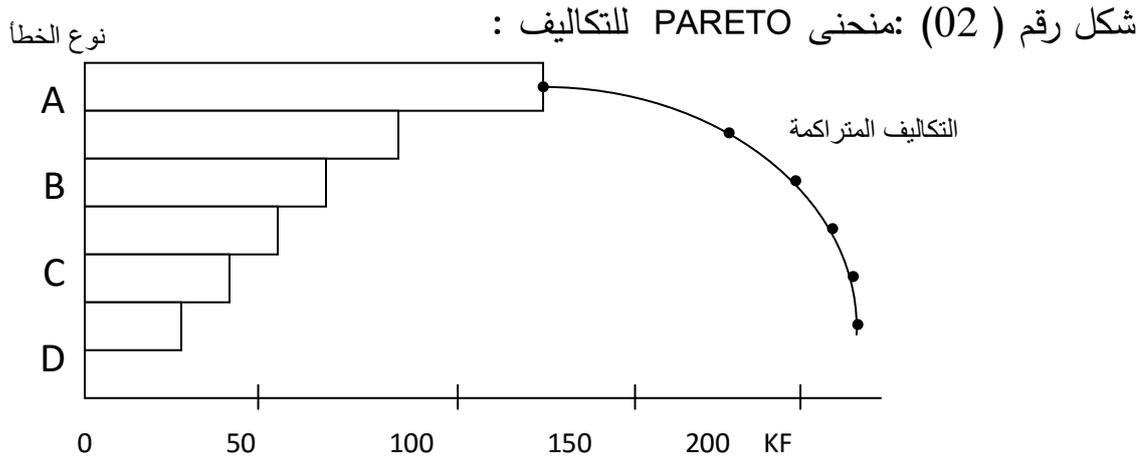
2- خرائط السمكة (هيكل السمكة): حيث توضح المشكلة الأساسية في مكان الرأس، أما الأسباب فتوضح على العمود الفقري (السلسلة الفقرية)، حيث تبين الأسباب الرئيسية على العظام الرئيسية، أما الأسباب الفرعية فتبين على العظام الفرعية ويستعان بهذا النموذج لدراسة مسببات المشكلة حسب مستوياتها، ودرجة أهميتها في المشكلة ليتم البحث عن حلول لها حسب الأولوية والشكل (01) يوضح هذا النموذج

الشكل رقم (01) مخطط يمثل هيكل السمكة (علاقات السبب والنتيجة).



المصدر: (فوزية، 2021، صفحة 60)

ج. تحليل باريتو (ANALYSEDEPARETO) صاحب هذا التحليل هو الاقتصادي الإيطالي **VilFredoPareto**، وهو عبارة عن تحليل بياني للمعطيات بهدف مساعدة فريق العمل على تحديد المشاكل التي يجب أن تولى لها أولوية وأهمية، وذلك على منحنى بياني يوضح المحور العمودي له الفئة موضوع الدراسة (مثل نوع الأخطاء، نوع القطع (الوحدات) المعيبة)، مرتبة حسب درجة أهميتها ترتيباً تنازلياً، حيث تتموقع أكثرها أهمية في الأعلى، أما المحور الأفقي فتوضح فيه سعة الفئات (عدد الأخطاء، تكاليف الأخطاء نسبة الوحدات المعيبة....) على شكل مستطيلات مرتبة جنباً إلى جنب، وغالباً ما يكمل المنحنى خط يوضح تراكم السعة بدءاً من الفئات الأعلى، حتى الفئات الدنيا (من أجل تكملة النسبة 100%)، وهذا ما يوضحه الشكل (02) الذي يمثل منحنى PARETO للتكاليف.



المصدر: (فوزية، ادارة الجودة، 2021، صفحة 63)

هذا ويتم الحصول على هذا المنحنى بـ: وضع قائمة لكل الأسباب المحتملة، ثم مراقبة العمليات لوقت يتم فيه تحديد مدى تكرار حدوث كل سبب، ليتم بعدها ترتيب هذه الأسباب حسب أهميتها تنازليا، ليتم توضيح ذلك من خلال منحنى يظهر تكرار الحدوث بواسطة مستطيلات أو أعمدة، تمثل الأطول منها المشاكل ذات الأهمية والتي تحتاج إلى حل أسرع.

ويعتبر منحنى PARETO أداة من أدوات الرقابة التي تساعد على تحديد وتصنيف المشاكل حسب درجة أهميتها، ويقوم مفهومه على أساس هو أن: عوامل أو مدخلات قليلة قد تسهم بنسبة كبيرة من النتائج التي قد تكون أخطاءً أو عيوباً ويشار إلى ذلك بقاعدة

(20/80) والتي تعني أن 80 % من المشاكل تنجم عن 20% من الآلات، و أن 80% من عيوب المنتجات تنتج عن 20% من مسببات هذه العيوب.

هذا وبعد تهيئة كل الظروف والموارد اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية للجودة الشاملة تأتي المرحلة الثالثة وهي: (محمد، 2015، صفحة 150)

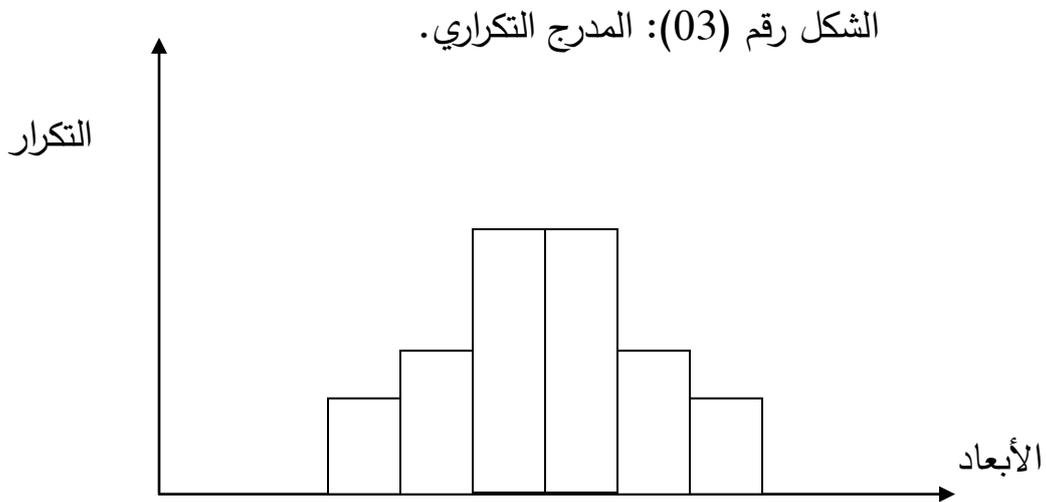
- **مرحلة التنفيذ والتطبيق:** ويتم فيها تنفيذ وتطبيق ما جاء في الخطة الإستراتيجية لتجسيد فلسفة إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة، وذلك بتضافر جهود كل من المسيرين والعمال.

إن عملية تنفيذ وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ترافقها عملية أخرى مهمة والمتمثلة في المرحلة الرابعة وهي:

- مرحلة مراقبة تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة: وتتمثل في استخدام مختلف الأساليب والأدوات الكمية والإحصائية للرقابة، للتأكد من تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة كما هو مخطط، وتحقيق الأهداف الموضوعية في الخطة، ولكن استخدام هذه الأساليب والأدوات يتطلب تدريب العمال على كيفية استخدامها، ومن بين هذه الأدوات نذكر:

1- الأدوات الإحصائية الأساسية المتمثلة في:

أ-المدرج التكراري: وهو عبارة عن أعمدة تظهر التوزيع التكراري، ويستعان به لتقدير الانحرافات، كما يوضح الشكل التالي:



المصدر: (ثروت، 2011، صفحة 100)

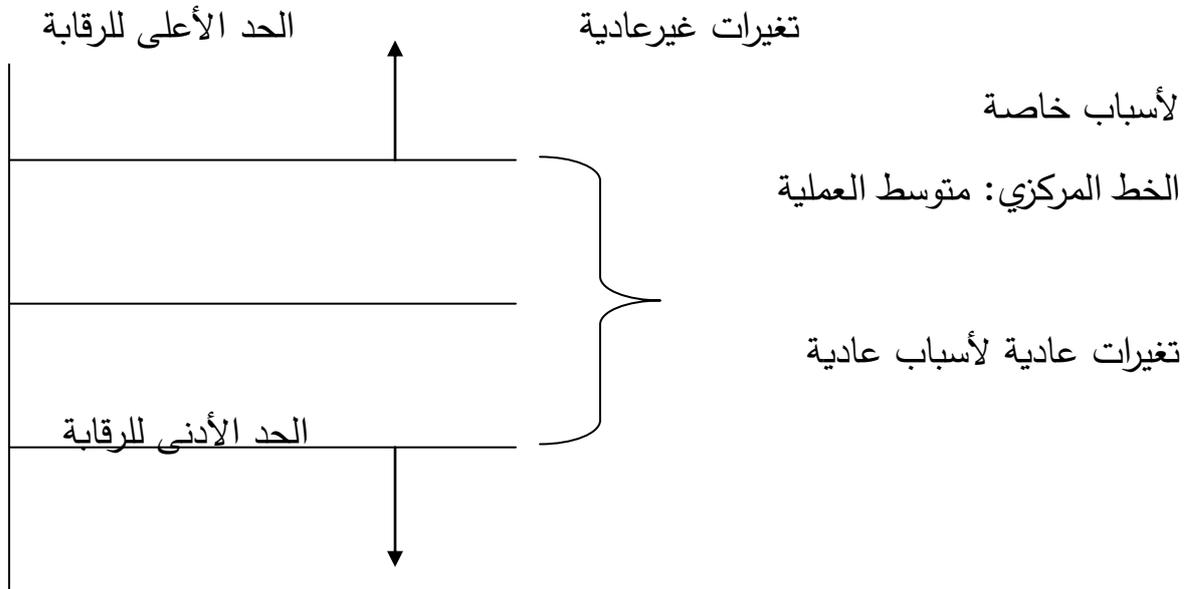
ب. الارتباط: ويستعان به لقياس العلاقة بين متغيرين .

ج. المتوسط، المدى، الانحراف المعياري: كلها أدوات إحصائية تساعد على توضيح الانحرافات.

2. الانحرافات العادية وغير العادية: فظهور الانحرافات العادية يعني أن العمل في حدود الرقابة الموضوعية، أما الانحرافات غير العادية تدل على أن العملية خارجة عن نطاق التحكم ويجب النظر فيها.

3. خرائط المراقبة: وهي عبارة عن وسيلة إحصائية لتحديد ما إذا كانت القراءات الخاصة بعملية ما ناتجة عن انحرافات عادية أو غير عادية، وتحتوي هذه الخرائط على ثلاثة خطوط؛ الخط الأعلى والأدنى للرقابة، والخط المركزي يمثل متوسط العملية، فأى نقطة تقع خارج حدود الرقابة تعني أن العملية غير مقبولة، في حين أن النقطة التي تقع داخل حدود الرقابة تعني أن العملية مقبولة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (04): خرائط الرقابة.



المصدر: (D.J, 2000, p. 32)

فمجموع هذه الأدوات تستخدم للرقابة على تنفيذ إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة بحيث تمكن من تقييم الأداء الفعلي، ومقارنة النتائج بالأهداف الموضوعية، من أجل كشف

الانحرافات وتصحيحها، على أن تكون عملية الرقابة مستمرة ومتزامنة مع تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة لضمان أفضل تطبيق لها .

مما سبق ذكره من مراحل نستنتج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب إحداث تغييرات شاملة واسعة بالمؤسسة انطلاقاً من تغيير الثقافة القديمة بثقافة تتلائم مع الفلسفة الجديدة وهيئة البيئة الملائمة للتطبيق بتغيير الهيكل التنظيمي، وإعادة تصميم العمليات، وتدريب العمال على مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة وأدواتها ليتم التنفيذ بالاستعانة بهذه الأساليب والأدوات في عملية الرقابة التي لا بد أن تكون متزامنة مع التنفيذ.

ومن مجمل ما سبق ذكره فتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة لا بد أن يقوم على أسس ومرتكزات، والتي تدعم بمجموعة من المبادئ التي تساعد على التطبيق الذي يتطلب المرور بالعديد من المراحل والتغييرات التي تمس المؤسسة ككل، تشمل الثقافة، العمال، المسؤوليات، الوظائف.... الخ. لأن تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة ليس بالأمر العادي أو مثله مثل الخطط الإستراتيجية التي اعتادت المؤسسة تنفيذها لأن ذلك الاعتقاد قد يعيق عملية التنفيذ والتطبيق لإدارة الجودة الشاملة. (محمد ا.، 2018، صفحة 124)

الفرع الرابع: أبعاد إدارة الجودة الشاملة

أولاً: القيادة:

تعد القيادة من أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة ، حيث يتوقف نجاح هذه الإدارة على قدرة القيادة على تحقيق الأهداف المرجوة و تحفيز الموظفين على تحسين العمليات و تحقيق الجودة الشاملة و بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة ، فان القيادة يجب أن تقوم بتحديد وتوضيح رؤيا واضحة للمؤسسة .(العواشز ، 2010 ، صفحة 25)

و تعرف القيادة على أنها عملية توجيه و إدارة مجموعة من الأفراد أو الموظفين أو الموارد لتحقيق أهداف معينة . و تشمل القدرة على تحفيز و توجيه و اتخاذ القرارات و التخطيط و التنظيم و التحليل و التعامل مع النزاعات و التفاوض و الاتصالات و التي يمكن أن تشجع الموظفين على تحقيق الأهداف المرجوة . كما يجب أن توفر القيادة الدعم اللازم لتحقيق الجودة الشاملة , من خلال توفير الموارد البشرية و المالية اللازمة و توفير التدريب و التطوير المستمر للموظفين و يجب على القيادة أيضاً أن تكون مثالا يحتذى به في التزامها بتحقيق الجودة الشاملة , من خلال توضيح الأهداف و المعايير المطلوبة , و متابعة تحقيق النتائج و التحسين المستمر .

ثانياً: خطط الجودة

تعد أول مرحلة بحيث تركز المنظمة على تحديد عملائها احتياجاتهم وأيضاً يتم تطوير المنتج و اتخاذ الإجراءات الضرورية لإشباع احتياجات العملاء و توقعاتهم وأيضاً يتم حصر الإمكانيات المادية للمنظمة و تحديد الخطوات العلمية لإنتاج الخدمة أو السلعة و من ثمة تسهيل عملية انتقال المعلومات إلى القسم أو الإدارة المسؤولة عن الإنتاج في المنظمة و هذه المرحلة تساعد المنظمة على تحقيق الأهداف المستقبلية و الحصول على نتائج مرضية في ظل الظروف التشغيلية(الله، 2008، صفحة 20)

ثالثاً: التحسين المستمر Continues Improvement

تتطلب إدارة الجودة الشاملة عمليات تحسين مستمرة للمنتجات والخدمات والأداء وبدون توقف، ويجب أن يكون الكمال هي الهدف النهائي المطلوب الوصول له، وهو لا يمكن الوصول إليه بسهولة. وقد استخدم اليابانيون كلمة Kaizen لوصف عملية التحسين التدريجي المستمر. وفي الولايات المتحدة تم وصف هذا الجهد بصفر من العيوب Zero Defected لذا يجب أن تبنى سياسة المنظمة وهيكلها التنظيمي وطرق العمل فيها على أساس تشجيع ودعم

عمليات التحسين والتطوير لتقديم الأفضل دائماً. لذا فإن عملية التحسين والتطوير مسؤولية جميع من يعمل في المنظمة كرؤساء ومرؤوسين وفي كافة المستويات التنظيمية. (سيد عبد النبي، 2019، صفحة 14)

التحسين المستمر للجودة: وهو أن نأتي بالجديد والأحسن بشكليات، فالجديد والأفضل هما رمز التمييز بالتالي البقاء والاستقرار، فالبقاء على القديم يعني الزوال، فالتحسين هو القلب النابض لإدارة الجودة الشاملة، ولا يقف عند حد معين، ويشمل كل العمليات مثل: الاستقبال وتجهيز الغرف والمطاعم وحتى النقل المتخصص للسياحة.

تحسين استثمار العنصر البشري: إن العنصر البشري هو ثروة تملكها المنظمة يجب المحافظة عليها واستثمارها بأكفأ السبل والوسائل، وتحسين هذا الاستثمار بشكل دائم عن طريق التحفيز الفعال من أجل تحقيق مثلث الجودة والتميز .

تحسين العلاقات مع الآخرين وتعزيزها: المنظمة تود تطبيق منهجية صحيحة لإدارة الجودة الشاملة، عليها تحسين علاقتها مع الآخرين وتعزيزها بشكل مستمر ودائم فهذا الجانب يعد جزء من إستراتيجيتها ويشمل هذه العلاقات المطلوب تحسينها على ما يلي:

- العلاقات مع العملاء السياح والزوار (الزبائن).
- العلاقات مع الموردين.
- العلاقات مع المنظمات الأخرى.

المطلب الثاني: أداء العاملين

الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين و عناصره

أولاً / مفهوم أداء العاملين :

يعرفه " أندرو وود " بأنه تفاعل لسلوك الموظف ، وان ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المؤسسة، و كذلك يعرف الأداء بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالمؤسسة الى عدد من المنتجات بمواصفات محددة و بأقل تكلفة ممكنة .

كما عرفت " هاينز " الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المؤسسة ، كما يعرف الأداء بأنه قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المؤسسة .(الحراشنة, حسين محمد، 2011، صفحة 66)

ويعرف الأداء بأنه القيام بتأدية و إنجاز المهام المطلوبة منه داخل الوظيفة أو خارجها ، و ما يتصل بهذه المهام من أنشطة و تفاعلات و أدوار سواء كان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة .

ثانياً/عناصر الأداء:

1-المعرفة بمتطلبات الوظيفة : و تشمل المعارف العامة و المهارات الفنية و المهنية و

الخلفية العامة عن الوظيفة

و المجالات المرتبطة بها .

2-نوعية العمل : و يتمثل في ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به و ما يمتلكه من رغبة

و مهارات فنية وبراعة و قدرة على التنظيم ، و تنفيذ العمل دون الوقوع بالأخطاء .

3- كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ، و مقدار سرعة هذا الإنجاز .(البراو، 2015، الصفحات 30-31)

4- المثابرة و الوثوق : و تشمل الجدية و التفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين و تقييم نتائج عمله.

الفرع الثاني : محددات أداء العاملين

1- الجهد المبذول : إن الجهد المبذول يمثل الدافعية التي تتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبذله الفرد في العمل ، و هي تمثل القوة التي تحرك الفرد ليؤدي العمل ، و تتمثل الرغبة في القيام بمهام العمل

وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد يبذله الفرد و قوة الدافعية تحدد مدى استخدام العامل لقدراته في الأداء فبقدر ما تزيد الدافعية يزيد الدافعية يزيد العامل من تلك القدرات .(الاكليبي، صفوان محمد المبيضين عائض بن شافي، 2012، صفحة 91)

2- القدرات والخصائص الفردية : تنقسم بدورها إلى الخصائص الشخصية و الجسدية بالإضافة إلى القدرات الحسية و الحركية و المعرفية .

3- القدرات الحسية و الحركية والمعرفية : القدرة تمثل العامل الثاني الذي يتفاعل مع الدافعية في تحديد الأداء.

ويكون تأثيره عليها حسب طبيعة و متطلبات القدرات اللازمة ، كما أن فعالية استعمال المعلومات و معالجتها مرتبطة بالقدرات الحسية و الحركية و المعرفية للعامل .

***القدرات الحركية** : تتضمن الاستجابات الحركية التي يقوم بها الفرد بناء على إدراكه لمؤثرات معينة ، و لابد الإشارة إلى تلك الخصائص و هي : السرعة الحس الحركي ، اللياقة الجسمانية .

***القدرات الحسية** : تعتبر حاسة السمع و البصر من أهم الحواس التي تتكيف الفرد مع محيط العمل .

***القدرات المعرفية** : القدرات العقلية هي التي تؤثر على أداء الأفراد في المهام الصعبة و تتمثل في الذكاء العام للعامل .

4- ادراك العامل لدوره الوظيفي : نعني بإدراك العامل لدوره الوظيفي تصوره و انطباعه عن الأنشطة التي يتكون منها عمله و السلوك الذي يمارسه و دوره في مكان العمل ، حيث أنه يتلقى تعليمات و ردود أفعال و آراء رئيسته على أداءه و تصرفاته ، كما أنه يتعامل مع زملائه في أمور تتعلق بالعمل ، أي يتلقى مؤثرات في صورة من المعلومات التي تتمثل في مدخلات يقوم باقتناء البعض منها تفسيرها و تنظيمها ، و يستوعبها و يفهمها بطرق خاصة متأثرة بدوافعه و خبراته السابقة و بطبيعة المعلومات و خصائصها .

الفرع الثالث : معوقات أداء العاملين

هناك مجموعة من العوامل تؤثر سلبا على أداء العاملين نذكر منها ما يلي :

نمط السلطة : فطبيعة نظام الحكم مثلا إذا كان تسلطيا فهذا يجعل المنظمات تتجه نحو المركزية و التنظيم البيروقراطي أكثر ، و هنا تتجه الدولة لسن تشريعات و قوانين من أجل فرض الرقابة الشديدة على المنظمات و تقييدها قانونيا مما يجعل الفرد مقيد إداريا باللوائح و القوانين و الروتين و عدم المشاركة في اتخاذ القرارات وانعدام الإبداع و هذا يؤثر سلبا على أدائه .

ضغوط العمل : عندما ترتفع ضغوط العمل على الموظف ينخفض مستوى الرضا الوظيفي و بالتالي تؤثر سلبا على أدائه

غموض الدور : و يقصد به قلة المعلومات التي يحتاجها الفرد عند أداء دوره في المنظمة و قد يؤدي عدم الإلمام الكامل بطبيعة العمل نتيجة عدم معرفة واجبات و مهام و صلاحيات الموظف إلى التأثير سلبا على أداء العمال .(الدين, بوالشرش نور، 2015، الصفحات 72-73)

صراع التنظيمي : يؤثر الصراع التنظيمي سلبا و بشكل ملموس على مستويات الأداء حيث من غير المحتمل ان نبرر محاولات التطور و الابتكار و التغيير و القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة .

الحاجة إلى الأمن : إن عدم وجود الأمن و تحقيقه للعامل سيكون الخط الأحمر الذي يحد بشكل واسع من إنتاجية العامل و دوره في تحقيق الأداء المطلوب منه .

عدم توفر الظروف المادية للعمل : مثل الإضاءة الملائمة ، الأداء و المحافظة على نظافة البيئة، العمل واتخاذ إجراءات وقائية لتجنب الموظفين الأصوات و الاهتزازات و الضجيج من داخل المنظمة أو خارجها قد يحد من أداء العامل لعمله .

ضعف نظام الحوافز : إن ضعف نظام الحوافز يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي مما ينجم عنه الحصول على أداء أقل من معدل الإنتاج المطلوب .

ضعف نظام الأجور : حيث إذا كان نظام الأجور غير عادل يؤثر سلبا على الروح المعنوية و بالتالي ينخفض أداء العاملين .

ضعف الثقافة التنظيمية : إن غالب النشاطات و تصرفات الأفراد داخل المنظمة تتبع من أذهانهم أي لثقافتهم لهذا فإن الثقافة الضعيفة للمنظمة تؤثر سلبا على أداء العاملين .

الفرع الرابع : أبعاد أداء العاملين

أولاً: قياس الأداء

يعرف قياس الأداء بأنه " عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم انجازه كما ونوعاً ، وعلى شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب.(حريم, حسين، 2013، صفحة 247)

واعتماداً على هذا المفهوم ، فإنه يتعين التفرقة بين نوعين من الأعمال :

- أ- الأعمال التي يمكن تقييمها من حيث الكم ، وهي تتميز بكونها شيئاً مادياً ملموساً يمكن حصر وحداته ، وبأنه من مطابقة هذه الوحدات للمواصفات المحددة . وذلك مثل قياس أداء عامل النسيج على أساس عدد الأمتار من النسيج التي ينتجها خلال فترة زمنية معينة ، بشرط أن يكون إنتاجه في المستوى المقبول من حيث الجودة .
- ب- الأعمال التي تعتمد على الجهد الذهني ، مثل أعمال التخطيط ، والبحوث ، والتنظيم ، والإشراف والرقابة ، وإصدار القرارات في هذه المجالات يصعب في كثير من الأحيان وضع معايير واضحة ودقيقة لقياسها دون الاعتماد إلى حد كبير على التقدير الشخصي للقائم بالتقييم .

ثانياً: إستراتيجية التدريب

- مفهوم إستراتيجية التدريب

إن المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية.(عطالله محمد، 2011، صفحة 57)

إن المنظمات الناجحة في ظل العولمة والتغير المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجياتها الحالية وتتبنى استراتيجيات جديدة وذلك من أجل المحافظة على ميزاتها التنافسية وهذا التغير يؤثر على الاستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب.

ثالثاً: العلاقة مع العاملين

يعتمد نجاح أي منشأة في تحسين الأداء بشكل كبير على المهارات و الحوافز التي تملكها قوة العمل في هذه المنشأة كما ان نجاح العاملين يعتمد بصورة كبيرة على حصولهم على فرص ذات معنى للتعلم و اكتساب مهارات عملية و جدر بمنشأة الاستثمار في تطوير قوة العمل من خلال التعليم و التدريب و خلق فرص للنمو المطرد من خلال التدريب على رأس العمل و دوران الوظيفة و الدفع للمهارات المعروضة وتشمل بيئة تطوير قوة العمل على التحديات الرئيسية. (حسنين, احمد جابر, 2017، صفحة 5)

المطلب الثالث: أثر وعلاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء العاملين

أولاً: علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء العاملين

إدارة الجودة الشاملة هي نهج شامل لإدارة الجودة يهدف إلى تحسين جميع جوانب الأعمال والعمليات داخل المؤسسة، بدءاً من تصميم المنتج وصولاً إلى تسليم المنتج أو الخدمة للعملاء. وبالتالي، يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة لها علاقة وثيقة بأداء العاملين في المؤسسة، بما في ذلك المراجعين. (الحليم, مزعيش عبد, 2011-2012، صفحة 117)

عندما يتم تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة بشكل صحيح، يتم إنشاء بيئة عمل تشجع على العمل الجماعي والتفاني في تقديم الخدمات والمنتجات ذات الجودة العالية. يتم تعزيز

مسؤولية الجميع عن جودة العمل الذي يتم تنفيذه، ويتم توفير التدريب والتعليم المستمر للعاملين لتعزيز معرفتهم وتحسين مهاراتهم. هذا بدوره يحفز المراجعين ويعزز أدائهم. تقييم الأداء هو أحد جوانب إدارة الجودة الشاملة، وهو يتضمن تقييم أداء الموظفين وتوجيههم وتدريبهم وتحفيزهم لتحسين أدائهم. وعندما يتم تحسين أداء الموظفين، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين جودة العمل الذي يتم تنفيذه وتحسين أداء المراجعين وزيادة رضا العملاء. وتمثل إدارة الجودة الشاملة مدخلا استراتيجي وفلسفة متكاملة وشمولية للتحسين فهي تهدف إلى إعداد منظمة يكون فيها التحسين ذاتيا، حيث يكون التركيز على جودة الأداء في جميع التخصصات و جميع مراحل العمل و ليس فقط على المخرجات . وجدير بالذكر أن مفهوم المستهلك أو الزبون في إدارة الجودة الشاملة ليس مجرد المستهلك أو الزبون الذي يشتري السلعة (الزبون الخارجي) بل أن التركيز يكون أيضا على الزبون الداخلي ، فعند تسلم احد أقسام الإنتاج الأجزاء المنتهية من القسم السابق ، فإن القسم اللاحق يعتبر زبونا للقسم السابق ينبغي التعرف على المواصفات التي يطلبها و يجري العمل على إرضائه بنفس مفهوم إرضاء الزبون الخارجي للسلعة أو الخدمة .

ثانيا: علاقة إستراتيجية الجودة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة :

يعتبر المفتاح الحقيقي لنجاح إدارة الجودة الشاملة إن يتم تكاملها و إدماجها اندماجا و تكاملا عضويا داخل المنظمة و لا تكون تلك الجهود في صورة هيكل موازي للهيكل القائم و إلا أدت إلى مزيد من الأعباء و التكاليف و البيروقراطية و الروتين فنماذج الفشل الأساسية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ترجع بالدرجة الأولى إلى فشل الإدارة العليا في دمجها و تغلغلها في هيكل المنظمة لتكون جزءا من إستراتيجياتها و ليست جزءا إضافيا(القرنة،

(2019، صفحة 271)

تتطلب قيادة برنامج إدارة الجودة الشاملة تحديد رؤية معينة يستطيع كل فرد أن يفهمها و كذلك وضع أهداف فرعية يتوقع من الموظفين تحقيقها واقعياً .ويجب وضع الأهداف ضمن إطار عمل لجدول زمني محدد و الذي يشكل جزءا من الخطة الإستراتيجية

ثالثاً: أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين

تشير الدراسات إلى أن إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM) تؤثر إيجاباً على أداء العاملين في المؤسسات والشركات. ويمكن أن تؤثر إدارة الجودة الشاملة بالعديد من الطرق على أداء العاملين، ومن أهمها:

1- تحسين مهارات العاملين: تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات وتطوير مهارات العاملين وتعليمهم كيفية تحسين العمليات والإجراءات في المؤسسة.

2- زيادة الرضا والولاء للعملاء: من خلال تحسين جودة المنتجات والخدمات، يتم زيادة الرضا والولاء للعملاء، مما يؤدي إلى زيادة المبيعات والإيرادات، وبالتالي زيادة الحوافز والمكافآت للعاملين.(حمود،، 2010، الصفحات 43-44)

3- تحسين بيئة العمل: يمكن أن يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين بيئة العمل، وتوفير ظروف عمل مريحة وآمنة للعاملين، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل نسبة الإجهاد والتعب.

4- تحسين العلاقات العملية: تتميز إدارة الجودة الشاملة بتشجيع التعاون والتفاعل بين العاملين في المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين العلاقات العملية وتقليل نسبة النزاعات والمشاكل في العمل.

5- بشكل عام، تساعد إدارة الجودة الشاملة على تحسين جودة المنتجات والخدمات، وتحسين الإنتاجية، وتحسين بيئة العمل.

رابعاً: فوائد إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين

هناك مجموعة من الآثار يمكن للمنظمة إن تحققها من وراء تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومن أهلها :

- تحسين في الربحية و القدرة على المنافسة :

فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار على دون إحداث رد فعل عنيف لدى الزبائن و تكاليف التسويق ، و يزيد من كمية المبيعات ، ومن ثم تزداد رتبة المنظمة والقدرة على التنافس .

- زيادة الفعالية التنظيمية :

حيث أن إدارة الجودة الشاملة تحفز قدرة الجو على العمل الجماعي تحقيق تحسين في الاتصالات وإشراك أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل ، و تحسين العلاقة بين الإدارة و العاملين ، وبهذا يقل معدل دوران العمالة ويزداد ولاء العاملين وانتمائهم إلى المنظمة .

- كسب رضا الزبون :

ان إدارة الجودة الشاملة تركز على معرفة احتياجات و رغبات الزبائن و إشباعها و الذين هم جزء من المجتمع و تعمل كذلك في المحافظة على البيئة و الصحة العامة للعاملين لدى المنظمة .

- تقوية المركز التنافسي للمنظمة :

إن إدارة الجودة الشاملة هي نظام متكامل يتبنى دائما رغبات الزبائن و تطلعاتهم المستقبلية في المنتج الذي تقوم بتصنيعه و الذي تبني عليه تقدّم منتجات ذات جودة عالية و وفق طلب الزبائن و بالسعر المناسب و بالوقت الذي يناسبهم مما يجعلهم أكثر المتنافسين بهذا المنتج والذي ينعكس على المنظمة بشكل ايجابي ويجعلها أكثر متصدر عن المنافسين و حصول على أكبر حصة سوقية.

المحافظة على حيوية المنظمة :

إن إدارة الجودة الشاملة هي رحلة و ليست محطة وصول و المنظمة التي تعمل وفق الشعار يتطلب منها دائما عدم الوقوف عند محطة معينة بل يتطلب منها دائما التجديد في العمليات الإنتاجية وكذلك بجودة منتجاتها. (فارسي، 2015، صفحة 7)

خاتمة الفصل :

توصل هذا المبحث إلى أن هناك علاقة وثيقة بين إدارة الجودة الشاملة و أداء العاملين في المنظمات, إذ أظهرت الدراسات والأبحاث أن تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها بشكل فعال يمكن أن يؤدي إلى تحسين أداء العاملين في العديد من المجالات، مثل الإنتاجية، الجودة، الكفاءة، رضا العملاء والابتكار والتفوق التنظيمي.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة و مناقشتها

تعددت و تنوعت الدراسات و البحوث التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في المؤسسات إلا أننا اخترنا بعض من تلك الدراسات التي اعتبرناها أكثر أهمية من حيث علاقتها بالموضوع بشكل مباشر أو من خلال علاقة متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: (DCK Ho, DCK Ho, & H.M, 2001)

Total quality management: an empirical test for mediation effect

تستعرض هذه الدراسة الدراسات التجريبية لإدارة الجودة الشاملة (TQM) وقد حددت أربعة مناهج مختلفة لفحص علاقات أداء وممارسات إدارة الجودة الشاملة، ويكشف أن الإجماع على كيفية تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء الجودة لم يظهر بعد. بناءً على النتائج التي توصلوا إليها، خلص بعض الباحثين إلى أن الممارسات "الداعمة" يمكن أن تؤدي إلى تحسين الجودة ، بينما يشير البعض إلى أن الممارسات "الأساسية" تفعل ذلك. ولإضافة التعقيد، يدعم البعض كليهما. تسعى الدراسة الحالية إلى فحص العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة الداعمة والأساسية وتأثيراتها المباشرة وغير المباشرة على أداء الجودة. تم افتراض نموذج الوساطة واختباره من خلال الانحدار الهرمي المتعدد بناءً على عينة من 25 شركة إلكترونيات في هونغ كونغ. بشكل عام تقدم دراسة المسح مزيداً من الدعم لطبيعة الاعتماد المتبادل لممارسات إدارة الجودة الشاملة.

أظهرت النتائج أن تأثير التدريب وعلاقات الموظفين على أداء الجودة قد ينتقل إلى حد كبير من خلال بعض ممارسات إدارة الجودة الأساسية. على وجه الخصوص يقترح أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة الأساسية تتوسط في تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة الداعمة على أداء الجودة عندما يتم اعتبار الممارسات عاملين متكاملين، ينصح كل من

الباحثين والممارسين بالنظر في الترابط بين العوامل الداعمة والأساسية عند تقييم تأثير أي تقنية جديدة أو تقنية إدارة جديدة على المنظمة.

الدراسة الثانية: (عيسى، 2008)

إيجابيات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية دراسة استكشاف

تهدف هذه الدراسة إلى استعراض معايير إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة، واستعراض الهيئات والمجالس و الصناديق التي ترعى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، كما تهدف إلى التعرف على درجة تأييد القائمين (الأكاديميين، والممارسين والرسميين) نحو الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، والتعرف إلى إيجابيات وفوائد تطبيق المعايير والمعوقات التي تحد من تطبيق هذه المعايير في الجامعات الأردنية من خلال الإطار العملي الميداني للدراسة. ولتحقيق هذه الأهداف تم تصميم استبانة استنادا إلى الدراسات السابقة العربية والأجنبية والإطار النظري في أدبيات موضوع إدارة الجودة الشاملة، ووزعت هذه الاستبانة على ثلاث فئات:

1) فئة الأكاديميون (أعضاء هيئة التدريس في أقسام إدارة الأعمال والعلوم التربوية) المهتمين بالموضوع

2) فئة الممارسين (مدراء وحدات ومراكز إدارة الجودة الشاملة في الجامعات)

3) فئة الرسميين (أعضاء مجلس الاعتماد وضمان الجودة في الأردن الحاليين والقادمي)

وقد تبين من نتائج الدراسة أن هناك تأييدا واسعا للالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، كما تم التوصل إلى أن هناك مجموعة من المعوقات تحد من تطبيقها مثل غياب جهة مستقلة ترعى تطبيق المعايير إدارة الجودة الشاملة والتفاوت في كل من الرؤية الإستراتيجية، الدعم، والفهم والإدراك والممارسة وعدم تمكين العاملين وأعضاء هيئة التدريس. وقدم الباحث مجموعة توصيات واقتراحات متعلقة بإيجاد هيئة مستقلة ترعى تطبيق

إدارة الجودة الشاملة وتعزز فوائد وإيجابيات الالتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والعمل على الحد من المعوقات في سعي الجامعات نحو تطبيق هذه المعايير

الدراسة الثالثة: (ارشيد الصرايرة و يوسف اكرم، 2012)

أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة" دراسة ميدانية: على الشركات الصناعية الدوائية وغير الدوائية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي

استهدفت هذه الدراسة التعرف على أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة. وهي دراسة ميدانية على الشركات الصناعية والدوائية المدرجة في سوق عمان المالي، والبالغ عددها (80) شركة. وباتجاه ذلك الهدف تم تصميم إستبانة، وزعت على عينة الدراسة البالغة (20) شركة. حيث تم توزيع (140) إستبانة أُسترد منها (133) إستبانة الصالح منها للتحليل الإحصائي (120) استبانة. ومن أهم النتائج التي توصلت اليها: ان رأس المال الفكري يعتبر من أهم الأصول غير الملموسة التي تساهم بشكل كبير في توليد إيرادات المنظمة، وبأنه يوجد تأثير لمكوناته (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني) على إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الدوائية وغير الدوائية، كما تبين وجود تأثير معنوي لرأس المال البشري وبشكل ملحوظ على إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الدوائية وغير الدوائية، وبأنه يوجد تأثير معنوي لرأس المال الهيكلي على إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الدوائية وغير الدوائية. إلا أن هذا التأثير لم يكن معنوياً عند دراسة تأثير مكونات رأس المال الفكري، وهذا يوضح أن الاهتمام برأس المال الهيكلي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو أقل من الاهتمام بالوعين الآخرين. كما وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لرأس المال الزبوني على إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الدوائية وغير الدوائية، وذلك عند دراسة هذا التأثير بشكل منفرد، إلا أن تأثير رأس المال الزبوني لم يكن معنوياً عند دراسة تأثير مكونات رأس المال الفكري مجتمعة وذلك في شركات الصناعة الدوائية، مع بقاءه معنوياً في

الشركات الصناعية غير الدوائية، وقد تضمنت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أهمها ضرورة قيام إدارة الشركات بالاهتمام بتنمية أصولها غير الملموسة ووضع البرامج والسياسات التي من شأنها تطوير الأفراد وزيادة كفاء العاملين وقدرتهم على حل المشاكل بطرق حديثة مبتكرة وإبداعية. وضرورة الاهتمام بدراسة السوق والتغير في حاجات الزبائن، وتتبع المتغيرات في التكنولوجيا التي تنعكس على التغير في حاجات الزبائن، وبضرورة العمل على إنشاء نظم معلومات تهدف إلى تسهيل عملية إدارة العلاقات مع العملاء لتتبع حاجات العملاء وقياس مستوى الإشباع وحفظ الولاء والحصول على الميزة التنافسية في السوق.

(الدراسة الرابعة :)، (faisal, & zillur, 2013)

An empirical investigation of relationship between total quality management practices and quality performance in Indian service companies

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) وأداء الجودة في شركات الخدمات الهندية. تم جمع البيانات التجريبية باستخدام أداة ذاتية الإدارة تم توزيعها على 600 شركة خدمات هندية. من بين 600 أداة تم إرسالها بالبريد الإلكتروني ، تمت إعادة 172 أداة قابلة للاستخدام ، مما أسفر عن معدل استجابة قدره 28.6 في المائة. تم استخدام إجراء أخذ العينات الطبقي للحصول على الحد الأدنى لحجم العينة البالغ 600 من صناعات الخدمات الأربعة المختارة (مثل الرعاية الصحية ، والخدمات المصرفية ، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) ، والضيافة). تم تحليل البيانات باستخدام عامل ، ارتباط بيرسون ، وتحليلات الانحدار المتعدد. كشفت النتائج أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة وجدت مرتبطة جزئيًا بأداء الجودة لشركات الخدمات الهندية. كما وجد أن ثقافة الجودة كان يُنظر إليها على أنها الممارسة المهيمنة لإدارة الجودة الشاملة

في أداء الجودة. أظهرت الممارسات الأخرى مثل أنظمة الجودة والتدريب والتعليم والعمل الجماعي والقياس المعياري علاقة إيجابية مع جودة الأداء.

الدراسة الخامسة: (شوقي، 2014)

تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي -دراسة ميدانية على الأطباء العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة -

يهتم هذا البحث بدراسة العلاقة بين تمكين العاملين من خلال أبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز الذاتي والمعنوي، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك لإبداعي) والولاء التنظيمي من خلال أبعاده (الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي والولاء الاستمراري) لدى الأطباء العاملين بالمستشفيات الحكومية؛ من خلال التطبيق على الأطباء العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة والمقدر عددها ب (8) مستشفيات، وقد تم في هذه الدراسة الاستعانة ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss.16) وذلك بهدف التحليل الإحصائي للبيانات المستخرجة من عناصر مجتمع الدراسة المقدر ب 318 من الأطباء العاملين، وقد أشارت إجابات المبحوثين على أن مستويات تمكين العاملين كانت منخفضة بكل أبعاده، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي كان منخفضا إجمالاً، ووجود علاقة ارتباط إيجابية، بين تمكين العاملين بكل أبعاده والولاء التنظيمي بكل أبعاده، وقد أوصت نتائج البحث بضرورة تفعيل إستراتيجية تمكين العاملين بكل أبعادها حتى تزيد من مستويات الولاء التنظيمي لدى الأطباء العاملين في المستشفيات العامة محل الدراسة.

الدراسة السادسة: (Abdulrahman, 2014)**Does practicing total quality management affect employee job satisfaction in Saudi Arabian organizations**

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي للموظفين في شركة خاصة في المملكة العربية السعودية. تم استخدام نهج كمي مع تقنية منهجية المسح ذاتية الإدارة لتوزيع استبيان تم التحقق منه مسبقاً على 350 موظفاً يشغلون مناصب مختلفة داخل المؤسسة في شركة اتصالات سعودية كبيرة بين سبتمبر وديسمبر 2013 بمعدل استجابة 74.5%. كانت طريقة تحليل البيانات الإحصائية المستخدمة هي برنامج SPSS أظهرت النتائج أن ممارسة إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي كبير على رضا الموظفين. تم العثور على الثقافة التنظيمية لتكون ممارسة إدارة الجودة الشاملة السائدة والتي لها تأثير كبير على تحسين مستويات الرضا الوظيفي، تم العثور على تحليل الانحدار المتعدد الذي دعم النموذج المقترح ليكون موثوقاً وسليماً توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات السعودية ستستفيد من تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة للتأثير على مستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين وبالتالي تحسين الجودة والإنتاجية.

الدراسة السابعة: (norah dhafer, sabah saad, & azrilah, 2015)**The impact of Total Quality Management on organizational performance**

تهدف هذه الدراسة لتقصي تأثير ممارسات واستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي. يتم تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها إستراتيجية تهدف بشكل أساسي إلى إنشاء وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تغطي جميع متطلبات العملاء وتحقق مستوى عالٍ من رضا العملاء. تناقش هذه الورقة تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في باكستان وتكشف العلاقة بين التنفيذ الفعال والأداء التنظيمي، تم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في

باكستان في ثلاث فئات من طرق التنفيذ وهي؛ مراقبة الجودة وضمان الجودة والتحسين المستمر. تشير النتائج إلى أن إدارة الجودة الشاملة لها أداءان تنظيميان، إما أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر على الأداء التنظيمي، أو أنها تعيق المنظمات عن تحقيق أهدافها مما يؤثر سلباً على الأداء التنظيمي.

الدراسة الثامنة: (Ngambi., marcel, & ayonk eng godlove, 2015)

The impact of total quality management on firm's organizational performance

تهدف هذه الدراسة إلى تأثير إدارة الجودة الشاملة (TQM) على الأداء التنظيمي. يتم جمع البيانات من شركات التصنيع في جمهورية الكاميرون، المتغيرات المستخدمة لالتقاط إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي التزام الإدارة من خلال القيادة، ومراقبة الجودة والتفتيش، وتدريب الموظفين، والتركيز على العملاء، ووضع المعايير كأساس لتحسين جودة المنتج. يتم قياس الأداء التنظيمي من خلال رضا العملاء والمسؤولية الاجتماعية للشركات وخفض التكاليف ورضا الموظفين، تجري سلسلة من الانحدارات المتعددة لمتغيرات الأداء التنظيمي على المتغيرات التوضيحية التي تحدد إدارة الجودة الشاملة. تظهر نتائجنا أن التدريب والتمكين على العمل فقط لهما تأثير كبير على الأداء المالي والمسؤولية الاجتماعية للشركات؛ التزام القيادة ومراقبة الجودة والتفتيش لها تأثير كبير على خفض التكلفة. ومع ذلك، لا يبدو أن أيًا من ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير كبير على رضا العملاء.

الدراسة التاسعة: (Evange los & carmen, 2016)

The impact of total quality management on service company performance: evidence from Spain

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير عوامل إدارة الجودة الشاملة على أبعاد أداء شركات الخدمات. تم تصميم مشروع بحثي في قطاع الخدمات الإسباني. تم اختيار الشركات التي شاركت بالفعل في الأنشطة المتعلقة بالتميز في الأعمال بشكل عشوائي وتم الاتصال بها من خلال استبيان منظم ، مما أسفر عن عينة من 151 شركة مستجيبة. من خلال تحليل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركة من خلال تحليل العوامل الاستكشافية، يتم استخراج عوامل محددة لإدارة الجودة الشاملة وأبعاد الأداء. يتم تحديد عوامل إدارة الجودة الشاملة التي تؤثر بشكل كبير على أبعاد الأداء من خلال تحليلات الانحدار الخطي المتعددة. وفقاً للنتائج، فإن العوامل التي تصف تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في شركات الخدمة تتعلق بممارسات الجودة للإدارة العليا وإدارة جودة الموظفين وإدارة العمليات ومعرفة الموظف والتعليم والتركيز على العملاء، وبالمثل، فإن أبعاد الأداء التي تم الكشف عنها تتعلق بالأداء المالي والأداء التشغيلي ورضا العملاء وأداء جودة المنتج / الخدمة، تؤثر عوامل إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالعملاء والموظفين والإدارة العليا بشكل كبير على أبعاد الأداء. تم جمع البيانات الشخصية من مديري الجودة لعينة صغيرة الحجم من الشركات العاملة في إحدى دول الاتحاد الأوروبي والتي تنتمي إلى قطاعات خدمات فرعية مختلفة. بناءً على هذه القيود ، يوصى بإجراء دراسات بحثية مستقبلية. من خلال التركيز على عوامل محددة لإدارة الجودة الشاملة ، يمكن لشركة الخدمة تحسين أبعاد أدائها. من خلال القيام بذلك يمكنها وضع الأسس ليس فقط للبقاء ولكن لتكون قادرة على المنافسة في السيناريو العالمي الحالي الذي يتميز بالانكماش الاقتصادي.

الدراسة العاشرة: (كمال و دنيا، 2017)،

واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين -دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة-

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تمكين العاملين ومعوقات تطبيقه في القطاع الإداري العمومي. المنهج /العينة: ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة الحالة، حيث قام الباحثان بإعداد استبانة اشتملت على (28) فقرة موزعة على محورين: الأول هو أبعاد تمكين العاملين والثاني معوقات تمكين العاملين. واشتملت عينة الدراسة على (57). وتم اعتماد برنامج Spss لتحليل البيانات إحصائياً. النتائج: حيث أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: توجد مستويات مقبولة لتطبيق تمكين العاملين في المؤسسة قيد الدراسة من وجهة نظر العاملين. توجد معوقات فردية وتنظيمية تعرقل نجاح تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة قيد الدراسة، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والتمكين الإداري في المؤسسة قيد الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة تقرب المؤسسة محل الدراسة من العاملين للتعرف على مشاكلهم وأسباب إعاقاتهم لتطبيق استراتيجية تمكين العاملين وشرح مزايا تطبيق تمكين العاملين لكل من الرؤساء والمرؤوسين.

الدراسة الحادية عشر: (عسلي، 2018)،

دراسة اثر الاندماج الوظيفي على اداء العاملين في المستشفيات العمومية دراسة ميدانية لعينة في مستشفى الزهراوي -ولاية المسيلة-.

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة الاندماج الوظيفي لدى العاملين وأثره على أدائهم الوظيفي في المؤسسات العمومية الاستشفائية، وتوضيح العلاقة الارتباطية بينهما، وقد شملت دراسة عينة مقدره ب 96 مفردة من مستشفى الزهراوي بولاية المسيلة . وتشير نتائج الدراسة إلى أن مستوى الاندماج الوظيفي لأفراد العينة مرتفع، كما أن مستوى أدائهم مقبولكما

توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ($r=0.478$) بين الاندماج الوظيفي و أداء العاملين، أي ان 22.1 % من تغيرات الأداء تفسرها تغيرات الاندماج الوظيفي والباقي يخضع لعوامل أخرى، أما الاندماج الوظيفي للعينة المدروسة فلا يختلف باختلاف المتغيرات الشخصية المتمثلة في الجنس والسن والخبرة، والمستوى العلمي والمنصب الوظيفي عند مستوى معنوية 5%. الكلمات المفاتيح: الاندماج الوظيفي.

الدراسة الثانية عشر : (muhammad naeem, shahab alam, & saquib yousaf, : 2019)

An overview of total quality management: understanding the fundamentals in service organization

الغرض من هذه الورقة هو استكشاف تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) على أداء الموظفين العاملين في مؤسسات التعليم العالي (HEIs). كما يفحص الآلية التي من خلالها تؤثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء الموظفين تم الحصول على بيانات الدراسة الحالية من مؤسسات التعليم العالي في القطاعين العام والخاص في باكستان. في المجموع ، تم توزيع 400 استبانة على أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية في 3 جامعات وتم استلام 240 استبانة قابلة للاستخدام. تم تحليل البيانات من خلال تحليل الانحدار باستخدام برنامج SPSS.. تظهر النتائج أن إدارة الجودة الشاملة تحدد بشكل إيجابي وكبير أداء الموظف ، والمتغيرات الوسيطة للرضا الوظيفي والالتزام العاطفي. يظهر كلا المتغيرين الوسيطين دوراً وسيطاً في علاقة إدارة الجودة الشاملة / أداء الموظف الدراسة لها آثار عملية على الإدارة العليا للجامعات للتركيز على ممارسات إدارة الجودة الشاملة التي تساعد في بناء وتعزيز الرضا والالتزام وكذلك أداء الموظفين مما قد يؤدي في النهاية إلى أداء أفضل للجامعات.

الدراسة الثالثة عشر: (yuni, ali, s, & j z n s l, 2019)

The influence of total quality management toward organisation performance

تركز هذه الدراسة في المقام الأول على تأثير إدارة الجودة الشاملة (TQM) على الأداء التنظيمي لقطاع خدمات الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في سيلانجور ماليزيا، العناصر الأربعة الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة ؛ وهي التركيز على العميل (X1) ، والتحسين المستمر (X2) ، والإستراتيجية (X3) ، ومشاركة الموظفين الكلية (X4) ، تستخدم كعوامل مهمة تؤثر على أداء المؤسسة (Y). يتم جمع البيانات اللازمة من 350 مديراً / مالكا للشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات في سيلانجور ، ماليزيا باستخدام بعض الاستبيان. تم إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد في هذه الدراسة باستخدام SPSS 23. جميع الفرضيات تتلاءم بشكل إيجابي مع النموذج المفاهيمي وتظهر التأثير الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمة. تشير نتائج البحث إلى أن عناصر إدارة الجودة الشاملة، أي التركيز على العملاء ، والتحسين المستمر والاعتماد الاستراتيجي، والمشاركة الكلية للموظفين لها تأثيرات إيجابية وهامة على أداء المؤسسة.

الدراسة الرابعة عشر : (الحاج نعاس و نوري، 2019)

درجة تطبيق معايير مالكولمبالدريج للجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين بها.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق معايير بالدريج للجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف من وجهة نظر العاملين بها، بالإضافة إلى تحديد دور متغيرات كل من نوع و العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة المسمى الوظيفي على ذلك، و كانت إشكالية البحث كالآتي: ما درجة تطبيق معايير مالكولمبالدريج للجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف من وجهة نظر العاملين بها؟ ولتحقيق أهداف البحث، أجريت

الدراسة على عينة عشوائية، تضم 66 موظف في مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف وزعت عليهم إستبانة مكونة من محورين هما : المحور الأول : يضم البيانات الشخصية للعينة النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة و المسمى الوظيفي بينما يضم المحور الثاني : سبعة أبعاد والتي تشكل معايير بالدريج للجودة الشاملة وهي : القيادة ، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون ،العناية بالموارد البشري، إدارة نظم المعلومات، إدارة العمليات و جودة المخرجات، وتم التأكد من صدق الأداة باستخدام صدق المحكمين، وكذلك التأكد من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرو نباخ حيث بلغت القيمة الكلية للثبات 0.953 وهي درجة مرتفعة جدا، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: - إن تقدير أفراد عينة البحث لدرجة تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج السبعة للجودة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف كبيرة بشكل عام، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث نحو درجة تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج للجودة بمعاييرها السبعة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف تبعاً لمتغير النوع. - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدرجة تطبيق معايير بالدريج للجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف تعود لمتغير العمر. - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدرجة تطبيق معايير بالدريج للجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف تعود لمتغير سنوات الخبرة بالمؤسسة. - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدرجة تطبيق معايير بالدريج للجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف تعود لمتغير المؤهل العلمي. - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدرجة تطبيق معايير بالدريج للجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف تعود لمتغير المسمى الوظيفي.

الدراسة الخامس عشر: (أولاد حيمودة، علماوي، و طويطي، 2020)

قياس مدى تبني البنوك التجارية العاملة بالجزائر لركائز إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الموظفين-دراسة ميدانية

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تبني البنوك التجارية العاملة بالجزائر لركائز إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الموظفين، ولمعالجة الإشكالية الرئيسية وإثبات صحة أو فرضيات الدراسة قمنا بدراسة ميدانية على مستوى كل من بنوك "cpa, Bna, Bba"، حيث تم تصميم استبيان يتضمن عبارات تقيس مدى تبني البنوك محل الدراسة لركائز إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في "التركيز على العميل، تدريب وتأهيل العاملين، التركيز على تحسين العمليات المصرفية، القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة"، ووجه الاستبيان إلى 189 موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتمثلت أهم النتائج المتوصل إليها فيما يلي: "البنوك محل الدراسة تعمل على متابعة شكاوي العملاء وتسعى إلى تقديم الحلول الفورية لهم، الهدف من برامج التدريب التي تقوم بها البنوك محل الدراسة هو من أجل تحسين جودة منتجاتهم المصرفية، البنوك محل الدراسة لا تعمل على قياس جودة الأداء في جميع الأقسام، إدارة البنوك محل الدراسة تعتمد على برنامج يقلل وبشكل مستمر من الأخطاء الحسابية، مما يساهم بدوره في تحقيق الكفاءة الإدارية".

الدراسة السادس عشر: (N & A, 2020)

The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) على أبعادها على أداء الموظفين الذين عملوا في وزارة الداخلية القطرية، مع الحصاة المعتدلة من المعرفة، تشمل مكونات إدارة الجودة الشاملة التركيز على العملاء ومشاركة الموظفين

والتحسين المستمر والقيادة والرؤية الجيدة وإدارة العمليات. تستخدم الدراسة البحث الكمي حيث تم جمع 280 استبانة من المبحوثين للحصول إدارة الجودة الشاملة بأبعادها كان لها تأثير على أداء الموظف من خلال تبادل المعرفة. تساهم نتائج هذه الدراسة في تطوير وتنفيذ اتجاهات إستراتيجية مختلفة تعزز أداء الموظفين من خلال اعتماد إدارة الجودة الشاملة ونشر ثقافة تبادل المعرفة. على المعلومات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة. يتم استخدام الانحدار المتعدد والانحدار المتدرج لتحليل بيانات البحث. تشير النتائج إلى أن ممارسات

الدراسة السابعة عشر: (omar mohamed ali, 2021)

The impact of organizational culture archetypes on quality performance and total quality management: the role of employee engagement and individual values

تهدف هذه الدراسة إلى نظرية الإسناد لاقتراح نموذج يقدم تأثيرًا مختلفًا لأنماط الثقافة التنظيمية على أداء الجودة وإدارة الجودة الشاملة ، مع الدور الأساسي لمشاركة الموظفين والقيم الفردية. تم إجراء دراسة تجريبية بناءً على البيانات التي تم جمعها من 153 من كبار الموظفين العاملين في الشركات الفندقية. استخدمت هذه الدراسة نمذجة مسار المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لاختبار العلاقات والنموذج المقترح. أكدت النتائج الفرضيات باستخدام PLS-SEM وقدمت تأثيرًا مهمًا إيجابيًا لنماذج الثقافة التنظيمية على مشاركة الموظفين مع مبادرات الجودة، القيم الفردية للنماذج الثقافية التنظيمية ومشاركة الموظفين في مبادرات الجودة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وخلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على جودة الأداء وإدارة الجودة الشاملة، لذلك، يقترح أن تعمل إدارة الشركات الفندقية على زيادة مستوى المشاركة، وتشجيع الثقافات، مع تقليل مستوى ثقافة القوة مع التركيز على مبادرات الجودة الفردية والمؤسسية

الدراسة الثامنة عشر: (بن البار و لعمارة، 2021)

دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين جودة أداء العاملين بمديرية الإدارة المحلية بولاية المسيلة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين جودة أداء العاملين في مديرية الإدارة المحلية بولاية المسيلة، حيث تم تناول أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بكل نظم المعلومات الإدارية وجودة أداء العاملين، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والاستعانة بالاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة المكونة من 94 موظفا والمتمثلة في الإداريين العاملين بمختلف مصالح المديرية محل الدراسة. وبعد اختبار فرضيات الدراسة بواسطة الأساليب الإحصائية المناسبة تم التوصل إلى تدني مستوى اهتمام الإدارة المحلية بتطوير نظم المعلومات الإدارية وانخفاض مستوى جودة أداء العاملين بها، مما أدى إلى وجود أثر لنظم المعلومات الإدارية في تحسين جودة أداء العاملين بالمديرية محل الدراسة.

الدراسة التاسعة عشر: (كواديك، 2021)

مدى فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين (عرض تجارب دولية لمؤسسات صحية رائدة)

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين، حيث تم التركيز على تجارب رائدة لمؤسسات صحية تهجت أسلوب إدارة الجودة الشاملة بهدف تحسين الأداء الصحي وتحقيق جودة الخدمات الصحية، ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب في هذه الدراسة، هذا وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن لإدارة الجودة الشاملة مساهمة كبيرة في تحسين جودة الخدمات الصحية من خلال إرساء محيط داخلي ينعكس إيجابا على نفسية

المستفيد، وكذا تحسين ظروف عمل العاملين الصحيين لتحقيق رضاهم الوظيفي وبالتالي تحقيق رضا المستفيدين من الخدمات الصحية، هذا وقد أوصت هذه الدراسة إلى ضرورة الاستفادة من التجارب الرائدة للمؤسسات الصحية التي اعتمدت على أسلوب إدارة الجودة الشاملة كأحد أهم الأساليب التي تساهم في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة إلى المستفيدين وبالتالي تحقيق رضاهم. كلمات مفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، جودة الخدمات الصحية، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية

الدراسة العشرون: (عسلي، بكاي، و دخوش، اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دعم كفاءة الأداء الأكاديمي الجامعي باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية دراسة ميدانية، (2022)

اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دعم كفاءة الأداء الأكاديمي الجامعي باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية دراسة ميدانية لعينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محبوضياف بالمسيلة؛ وقد تمت الدراسة الميدانية على عينة عشوائية تقدر بـ: 63 أستاذ وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية Spss وبرنامج نمذجة المعادلات الهيكلية Amos.v25. أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة وكفاءة الأداء الأكاديمي لأساتذة الكلية محل الدراسة بلغ (($r^2=0.67$ ، أما بشكل مجزئ فإن كل من التركيز على الزبائن والتحسين المستمر فقط لها تأثير على الأداء الأكاديمي الجامعي الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الأداء الأكاديمي، الأداء، التركيز على الزبائن، التحسين المستمر، الجامعة.

المطلب الثاني: تحليل و مناقشة الدراسات السابقة و ما يميز دراستنا عنها

1-تحليل الدراسات السابقة:

نقوم بإحصاء الدراسات السابقة من حيث بناءات إدارة الجودة الشاملة و أداء العاملين، و أهم الطرق الإحصائية المعتمدة في تحليل نماذج الدراسات.

1-1-إحصاء بناءات إدارة الجودة الشاملة

اختلفت العديد من الدراسات في تحديد ماهية ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين وعددها، وعليه سنتناول أهم الممارسات التي تناولها عدد من المؤلفين في أبحاثهم.

الجدول {01}: ممارسات إدارة الجودة الشاملة حسب الدراسات السابقة

الدراسات		أبعاد الجودة الشاملة	أبعاد أداء العاملين
		التحفيز و المكافأة	
		اتخاذ القرار	
		العلاقة مع الموظفين	×
		التدريب و التطوير	×
		قياس الأداء	
		التخطيط الاستراتيجي	
		معايير الجودة	×
		معدات ادارة الجودة الشاملة	×
		التخطيط	
		ادارة العمليات	×
		التحسين المستمر	×
		خطط الجودة	×
		القيادة	
	(DCK Ho, 2001)		
	(يوسف قدارة عيسى، 03-06-06)		

	×			×				×	×	×		×	(عسلي نورالدين, 11-11- 2022)
1	2	4	5	5	5	1	1	3	3	6	5	6	
5	0	5	5	0	%	5	5	5	5	0	0	5	
%	%	%	%	%		%	%	%	%	%	%	%	

المصدر: من إعداد الباحث بإعتماد على الدراسات السابقة

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نستنتج أن أهم البناءات التي تحدد أبعاد إدارة الجودة الشاملة حسب 20دراسة سابقة أحصيناها للفترة الممتدة بين سنة 2001 و 2022 البناءات: (القيادة، التحسين المستمر ، التدريب والتطوير) بلغ استعمالهم في البحوث بنسبة تتراوح بين 55% إلى 65%، أما بناءات أداء العاملين (العلاقة مع الموظفين، قياس الأداء) بلغ استعمالهم في البحوث بنسبة تتراوح بين 35% إلى 50%، أما بالنسبة للبناءات الأخرى لإدارة الجودة الشاملة، كان استعمالها من طرف الباحثين قليل بنسبة لا تتعدى 20%

1-2- الطرق الإحصائية المعتمدة في الدراسات السابقة :

اختلفت العديد من الدراسات في الطرق الإحصائية التي تحدد العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة و أداء العاملين، و عليه سنتناول أهم الطرق الإحصائية التي تناولها عدد من المؤلفين في أبحاثهم.

الجدول {02} : الطرق الإحصائية المعتدة في الدراسات السابقة

الدراسات	الارتباط	الانحدار	الإحصاء الوصفي	النسب المئوية	تقنية النمذجة بالمعادلات الهيكلية
(DCK Ho, 2001)	×	×		×	
(يوسف قعادة عيسى، 03- 2008-06)	×		×	×	
(ارشيد الصرايرة شادي، 18- 2012-12)					
(FaisalTalib, 2013)	×	×			
(شوقي، 01-06-2014)	×			×	
(Alsughayir، 2014) :	×		×	×	
(dhafer, 2015)		×			
(Marcel T Ngambi، 2015)		×			
(Evangelos L Psomas،) 2016)	×		×	×	
(دنيا ضيف، 30-06-2017)			×	×	
(2018-08-01)	×	×	×	×	
(MuhammadNaeemKhan) 2019،		×			
(Pambreni، 2019)		×			
(الحاج نعاس خديجة، 01- 2019-01)	×		×		

		×		×	(أولاد حيمودة عبد اللطيف، 2020-06-18)
	×	×	×		(2020 ،N Saffar)
×					(2021 ،Ababneh)
	×	×			(بن البار موسى، 23-08- 2021)
		×			(حمزة، 15-09-2021)
×	×	×			(عسلي نورالدين، 11- 2022-11)
2	10	11	8	9	المجموع = 20
10	50	55	40	45	النسبة المئوية %

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد على الدراسات السابقة

من خلال نتائج الجدول أعلاه، و حسب 20دراسة سابقة أحصيناها للفترة الممتدة بين سنة 2001 و 2022، للأساليب الإحصائية التي استعملت في تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة و أداء العاملين، هي كالتالي:

- استعمال الإحصاء الوصفي بنسبة 55% من عينة الدراسات السابقة.

- استعمال النسب المئوية بنسبة 50%.

- استعمال معامل الارتباط بنسبة 45%.

- استعمال معامل الانحدار بنسبة 40%.

- استعمال تقنية النمذجة بالمعادلات الهيكلية بنسبة 10%.

عليه نلاحظ أن توجه الحديث للباحثين في الدراسات السابقة يتجه لاستعمال الإحصاء

الوصفي لدراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و أداء العاملين.

2- مناقشة الدراسات السابقة و ما يميز دراستنا عنها

ألقت الدراسات السابقة الضوء على أهمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة و ممارساتها على العاملين حيث ركزت على ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية. اهتمت الدراسة ببعض المؤشرات الدالة على الجودة الشاملة و دعت لبعض الإجراءات التي تحقق الجودة الشاملة و التحسين المستمر و يتضح من خلال عرض للدراسات السابقة و أهم ما يميز الدراسة الحالية:

- قلة الدراسات التي تعرضت إلى أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في شركات الاتصال و خاصة الشركات العاملة في الجزائر.
- تمتاز الدراسة بتركيزها بشكل أساسي على دراسة أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء من وجهة نظر العاملين في شركات الاتصال.
- على رغم من وجود اختلافات بين هذه الدراسة و الدراسات السابقة فإن هذه الدراسة استفادت من الدراسات السابقة استفادة كبيرة في تحديد نموذج الدراسة و متغيرات النموذج و العبارات(الأسئلة) لقياس هذه المتغيرات.
- تتصف هذه الدراسة باستعمالها الإحصاء الوصفي بدرجة اكبر في مختلف البحوث.
- و تمتاز هذه الدراسة بتحليل نموذج الدراسة و استكشاف نموذج جديد يتصف بالمطابقة و جودة التنبؤ.

المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والحالية

سننظر من خلال هذا المبحث إلى تبيان أوجه التشابه و أوجه الاختلاف بين المواضيع المتطرق إليها وذلك من الناحية النظرية و المنهجية ومن حيث البعدين الزمني و المكاني ومن حيث الأهداف.

أولاً: من الناحية النظرية و الأهداف

فمن الناحية النظرية يمكننا القول أن دراستنا تتشابه إلى حد بعيد مع المواضيع من خلال التسلسل المعتمد في تقديم المعارف وأبرز شتى المفاهيم التي حظيت بها إدارة الجودة الشاملة مع التعرض للخصائص والأهمية، ومن البديهي نجد هناك اعتماد المقارنة الوصفية التي تستدعيها طبيعة الموضوع أو حتى المقارنة التحليلية إما الاختلاف يكمن في عينة محل الدراسة كون أن موضوعنا يقوم بوكالة الاتصال للولاية سعيدة حين الدراسات أقيمت في مؤسسات و شركات أماكن المختلفة.

ثانياً: من حيث المنهجية و المضمون:

هناك تشابه كلي بين الموضوعين سواء تعلق الأمر بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين تبيان مبادئ، الأهداف والأهمية، تمثلت أبعاد الدراسات في الحدود المكانية على مستوى العالم بما في ذلك الدول العربية و الأجنبية وعلى المستوى المحلي وبالنسبة للحدود الزمنية فكانت متفاوتة و مختلفة في حدود (2001-2022) لأن موضوع إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين ذو أهمية بالغة واهتم به الباحثون و الدارسين خاصة في الدول المتقدمة.

ثالثا : من حيث الأهداف

تناولت الدراسات الحالية من خلال اختباراتنا و استنادا على ما تم تقديمه هدفت لاستكمال الجهود البحثية التي تمت على هذا الصعيد و الإفادة من الدراسات الحالية والحاجة إليها للاستكمال الجهود البحثية التي تمت على هذا الصعيد، و الإفادة من الدراسات العربية و منها الأجنبية، حيث هدفت الدراسة الحالية تكملة للدراسات السابقة في تعميق المعرفة حول أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين دراسة ميدانية بوكالة الاتصالات الجزائر ولاية سعيدة نموذجا.

خاتمة الفصل:

في هذا الفصل تم استعراض إدارة الجودة الشاملة والتعريف بالأداء العاملين كونها محصلة لمجموع تقييم أداء الموارد البشرية تقوم على توفير المعلومات الكافية لإدارة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، كما تعد من بين النشاطات الداعمة في تحقيق كل من الأهداف الإستراتيجية والإدارية في المنظمات وذلك بتوفير شروط وعوامل الرضا الوظيفي للعامل الذي يعد عامل أساسي في زيادة إنتاجية العمل.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية بوكالة الاتصال ولاية

سعيدة

قد يكون الطرح النظري ما يحمل في طياته من معلومات قديمة وتحاليل منطلقا لدراسات على الواقع المعاش فالدراسات الاقتصادية لهذا البحث نحتاج إلى دراسة ميدانية يتمكن فيها من إيجاد مساحة لتطبيق ما توصلنا إليه في القسم النظري فاختيار المؤسسة المناسبة ومصادر كيفية جمع البيانات ثم أساليب تحاليلها بما يتوافق مع معطيات البحث والتصور العام. ولمعالجة هذا الموضوع وقع اختبارنا على مؤسسة اتصال الجزائر ليس لعدة أسباب نراها مهمة نلخصها في نقطتين لا أكثر أنها مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي.

المبحث الأول: البطاقة الفنية لوكالة اتصالات الجزائر

تحتل الشركات اليوم وبالأخص شركات الأموال دورا هاما في الحياة الاقتصادية والاجتماعية على حد سواء حيث أن الاستقرار على المستوى الكلي والقاعدي والحياة اليومية للمواطن أصبحت مرهونة بنجاح هذه الأخيرة ، لذا سعت الجزائر إلى إحداث شركات ومؤسسات في جميع المجالات من بينها مؤسسة البريد والمواصلات التي تحولت فيما بعد إلى ما يعرف بوكالة اتصالات الجزائر والتي تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية ،لذا سنحاول التحدث عنها من خلال التطرق إلى التعريف بها ،ونشأتها مرورا بهيكلها التنظيمي وصولا للخدمات المقدمة.

المطلب الأول: نظرة عامة حول وكالة اتصالات الجزائر

أ- من حيث التأسيس:

هي وكالة مساهمة تأسست بعد إعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات بتاريخ 01 مارس 2001 أي وفق قانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية ،فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر " حيث تحصلت على الشكل القانوني في 11 أوت 2001 و بدأت نشاطها انطلاقا من 06 جانفي 2002

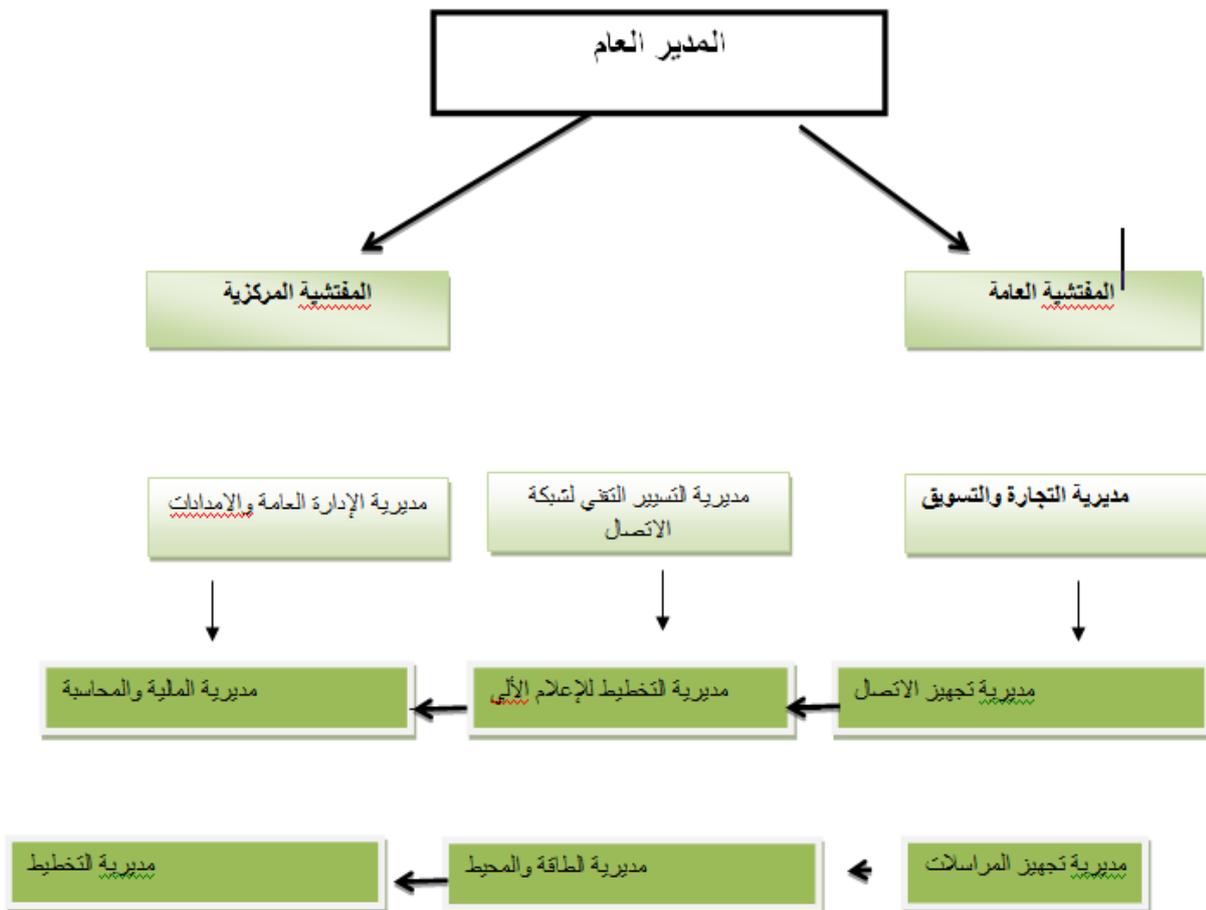
وهي وكالة عمومية ذات أسهم برأس مال افتتحي قدره 100 مليون دينار جزائري ، تعمل في قطاع الاتصالات السلكية و اللاسلكية ،تغطي كل تراب الوطني و مقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس المحمدية 16211-الجزائر و عمر الشركة قانونا محدد بتسع و تسعين سنة

ب- من حيث التسيير:

نظام إدارتها كلاسيكي تحت عنوان مجلس الإدارة، هذا الأخير هو الهيئة أو الجهاز التنفيذي الذي يقوم بتسيير شؤون وكالة و يضع¹ توصيات و قرارات الجمعية العامة للمساهمين موضع التنفيذ، كما يرأس مجلس إدارة أحد أعضائها الذي يتولى إدارة الشركة

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لوكالة اتصالات الجزائر بسعيدة

الشكل {05} : يوضح الهيكل التنظيمي لوكالة اتصالات الجزائر بسعيدة



المصدر مديرية الاتصالات الجزائر سعيدة

المطلب الثالث: أهداف و مهام وكالة اتصالات الجزائر بسعيدة:**أولاً: الأهداف:**

سطرت مؤسسة وكالة اتصالات الجزائر في برامجها منذ البداية على ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها الشركة و هي :

1-الجودة : هي تطابق متطلبات الزبون مع توقعات هو تحقيق الرضا و الولاء .

2-الفعالية : هي تقديم الخدمات بشكل صحيح و تحقيق الأهداف بصورة جيدة .

3- نوعية الخدمات : هي تقديم الخدمات وفق رغبات الزبون .

و قد سمحت هذه الأهداف للشركة بالبقاء في ريادة و جعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

ثانياً: المهام:

وتتمحور أهم نشاطات الوكالة حول :

-توفير خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية لنقل وتبادل الصوت والرسائل النصية والبيانات الرقمية والمعلومات السمعية والبصرية.

- تطوير وتشغيل إدارة الاتصالات السلكية واللاسلكية في القطاعين العام والخاص.

- إنشاء و استثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملين شبكة الاتصالات.

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات ومناقشتها

عرض النتائج ومناقشة الدراسة الميدانية

بعد تصميم الاستبيان واختباره وتعديله تم تعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة وهذه الأخيرة مكونة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - ولاية سعيدة - بحجم عينة مكون من 30 مجيب على الاستبيان , وبعد جمعه تم تحليله عن طريق برنامج SPSS نسخة 24 وهو اختصار لعبارة " **Statistical Package for the Social Science** " بحيث يسهل لنا البرنامج الوصول إلى دلالات ذات قيم ومؤشرات تدعم الموضوع بحيث يسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية :

- معامل ألفا كرونباخ لمعرفة صدق وثبات الاستبيان للمقياس
- التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية
- دراسة النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه محاور الدراسة " المتوسطات الحسابية للفقرات والانحرافات المعيارية لها , المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المرجحة للمؤشرات "
- إختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولموغوروف - سميرنوف (Kolmogorov - Smirnov)
- اختبار فرضيات الدراسة
 - اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد " Régression Linéaire simple & Multiple"
 - معامل الارتباط الثنائي بيرسون R , معامل التحديد R^2 , معامل الانحدار β
 - كتابة معادلة الانحدار

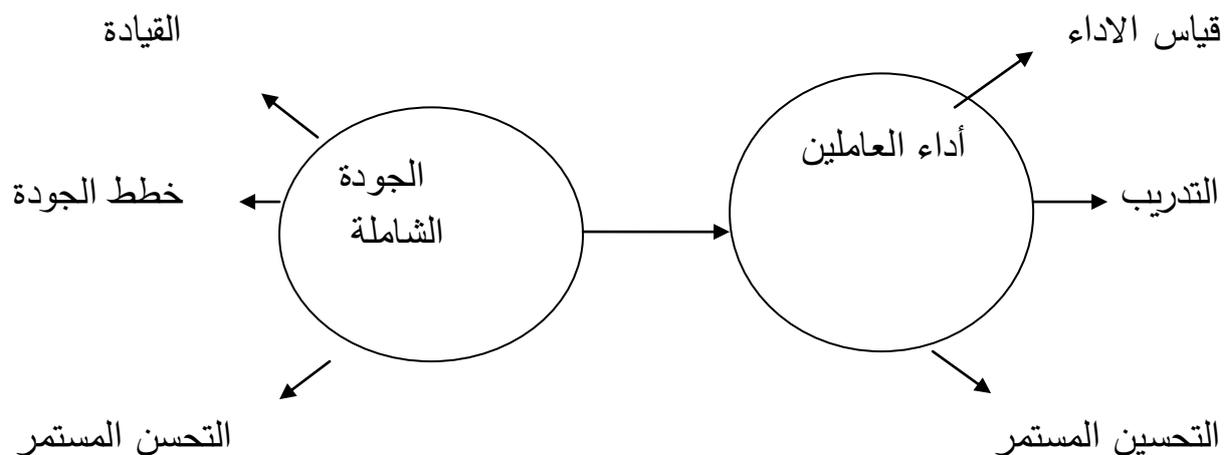
متغيرات و نموذج الدراسة :

الجدول {03} : يوضح مصادر متغيرات الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	المصدر
الجودة الشاملة	القيادة	(العواشر ع.، 2010)
	خطط الجودة	(رعد الله، 2008)
	التحسين المستمر	(سيد عبد النبي، طرق و اساليب تحسين الاداء في المؤسسات ، 2019)
أداء العاملين	قياس الأداء	(حريم، 2013)
	التدريب	(عطا الله محمد، 2011)
	العلاقة مع العاملين	(احمد جابر، العلاقة التبادلية بين القادة و العاملين ، 2017)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الشكل {06} : يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

دراسة وصفية وتحليلية

1- ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم حساب الثبات بالطريقة التالية:

الثبات بطريقة ألفا كرونباخ: تم حساب المعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، بحيث حصلنا على معامل الثبات بقيمة (0,964) لفقرات المحورين الأول والثاني (مقياس ليكرت الخماسي) ل 35 فقرة بحيث أن هذه القيمة تدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع جدا ويفوق المعدل المتعارف عليه والذي يقدر ب(0,70) ومنه نستنتج أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات حققت ثبات في التقديرات , وتدل هذه النتيجة على أنه في حالة توزيع استبيان من جديد في نفس الظروف السابقة فإن (96,4%)

الجدول رقم (04) يمثل إحصائيات الثبات "ألفا كرونباخ" لمحاور الاستبيان

عدد الفقرات	المقياس	قيمة ألفا كرونباخ
17	المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة	0,931
07	المؤشر الأول: القيادة	0,907
05	المؤشر الثاني: خطط الجودة	0,775
05	المؤشر الثالث: تحسين المستمر والتطوير	0,806
18	المحور الثاني: أداء العاملين	0,946
05	المؤشر الرابع: قياس الأداء	0,831
05	المؤشر الخامس: إستراتيجية التدريب	0,914
08	المؤشر السادس: العلاقة مع العاملين	0,910
35	المقياس (الاستبيان) ككل	0,964

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

2- التكرارات والنسب المئوية :

أ- نتائج عينة الدراسة وفقا للبيانات الديموغرافية:

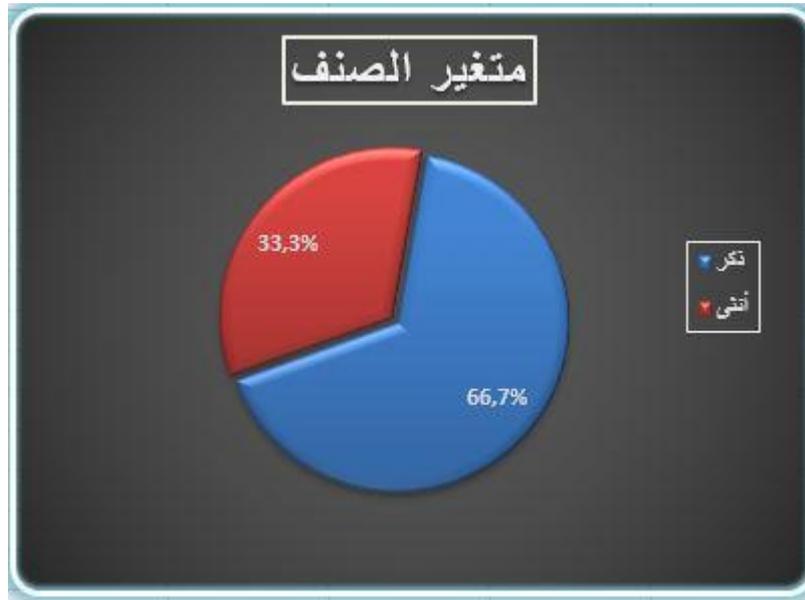
أ-1- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الصنف

الجدول رقم (05) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف

الصنف	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
ذكر	20	66,7%
أنثى	10	33,3%
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

الشكل رقم (07) : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الصنف



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

من خلال بيانات الجدول (02) يظهر لنا أن غالبية أفراد العينة قصد الدراسة من فئة الذكور بنسبة (66,7%) في حين شكلت نسبة الإناث (33,3%).

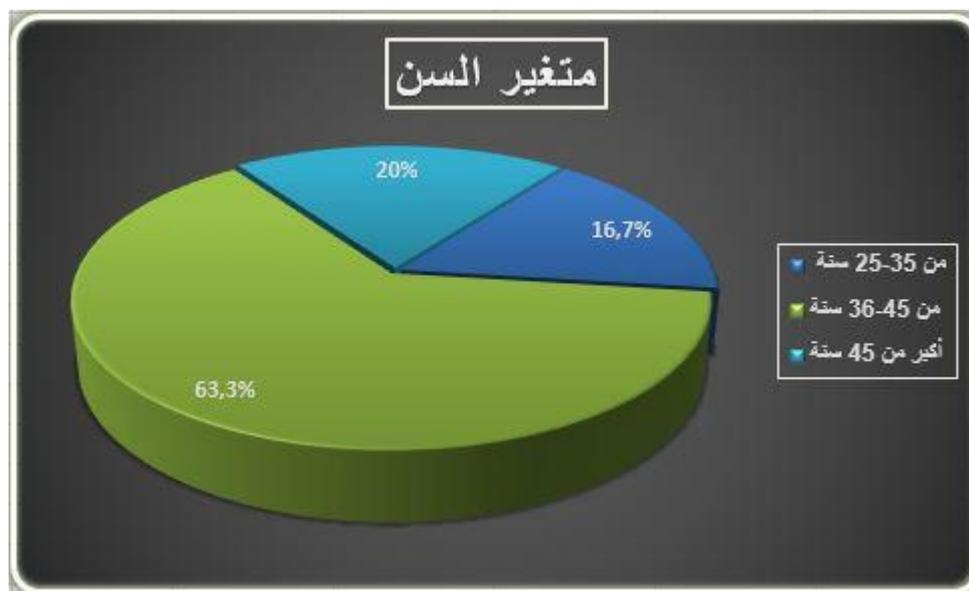
أ-2- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير السن:

الجدول رقم (06) : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
من 25-35 سنة	05	16,7%
من 36-45 سنة	19	63,3%
أكبر من 45 سنة	06	20%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

الشكل رقم (08) التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

فيما يتعلق بمتغير السن ومن خلال بيانات الجدول (03)، تحصلت الفئة العمرية (من 36-45 سنة) على النسبة الأعلى بنسبة (63,3%) تلتها الفئة العمرية (أكبر من 45 سنة) بنسبة (20%) وفي الأخير تحصلت الفئة العمرية (من 25-35 سنة) على نسبة (16,7%) من مجموع العينة قصد الدراسة.

أ-3- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي :

الجدول رقم(07) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الاختيارات	التكرار المطلق	التكرار النسبي%
ثانوي	03	10%
جامعي	21	70%
دراسات عليا	06	20%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)
الشكل رقم(09) التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

بخصوص متغير المستوى التعليمي لأفراد العينة قصد الدراسة , نلاحظ من بيانات الجدول (04) أن غالبية أفراد العينة يمتلكون مؤهل علمي جامعي بنسبة (70%) وأن (20%) مستواهم التعليمي دراسات عليا بينما (10%) مستواهم التعليمي ثانوي .

أ-4- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة :

الجدول رقم(08) توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات	التكرار المطلق	التكرار النسبي%
اقل من 05 سنوات	04	13,3%
من 05 إلى 10 سنة	02	6,7%
من 11 إلى 15 سنة	11	36,7%
أكثر من 15 سنة	13	43,3%
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS 7.24برنامج)

الشكل رقم(10) التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS 7.24برنامج)

فيما يخص متغير عدد سنوات الخبرة , نلاحظ أن نسبة (43,3%) يمتلكون خبرة مهنية لأكثر من 15 سنة بينما شكلت نسبة (36,7%) المستجوبين الذين لديهم عدد سنوات خبرة (من 11 إلى 15 سنة) وهاتين النسبتين تمكننا من الاستعادة من خبرة هؤلاء المستجوبين في إثراء دراستنا لما يتوفرون عليه من

خبرة مهنية هامة ,كما شكلت نسبة (13,3%) المستجوبين الذين لديهم خبرة تقل عن (05 سنوات). وفي الأخير شكلت نسبة (06,7%) مستجوبين اثنين اللذان لديهم خبرة تتراوح (من 05 إلى 10 سنوات).

3- دراسة النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه محاور الدراسة:

أولاً: وصف إجابات عينة الدراسة

من خلال هذا العنصر نحاول وصف وتحليل إجابات عينة الدراسة بخصوص كل مؤشر، تم استنتاج اتجاه عنصر العينة لكل فقرة من فقرات الدراسة وهذا بالاعتماد على الأوزان المرجحة لمقياس ليكارت الخماسي.

الجدول رقم(09) معايير تحديد الاتجاه

الرأي	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبين

ثانياً: النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين

1- النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه فقرات المحور الأول المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة:

1-أ: يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول فقرات المؤشر الأول من الاستبيان المتعلقة بالقيادة

الجدول رقم (10) : تحليل آراء المبحوثين للمؤشر الأول : "القيادة"

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشر الأول "القيادة"
الموافقة	4	0,980	3,73	1. تأخذ الإدارة المسؤولية عن جودة الأداء
الموافقة	1	0,850	3,97	2. تعتبر الإدارة التحسينات في الجودة طريقة لزيادة الأرباح
الموافقة	5	1,006	3,43	3. تقدم الإدارة التحفيزات لتحقيق أهداف الجودة
الموافقة	3	0,858	3,77	4. يتم ضمان أي منتج جديد أو خدمة من قبل الإدارة لتلبية توقعات الزبون
الحياد	6	1,061	3,33	5. تستخدم الإدارة جودة الأداء كحافز للتوظيف والمحافظة على موظفيها
الحياد	7	1,015	3,27	6. يحاول المشرفين كسب ثقة الموظفين
الموافقة	2	0,925	3,80	7. يروج المشرفين لرضا الزبون
الموافقة	/	0,763	3,61	المتوسط الحسابي المرجح للمؤشر الأول "القيادة"

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول رقم (07) أن المتوسطات الحسابية لهذا المؤشر بالنسبة لعينة الدراسة قد تراوحت ما بين (3.27 و 3.97)، وأن الفقرة رقم (02) التي تنص على "أن التحسينات في تعبيرها الإدارة طريقة لزيادة الأرباح" هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، و بمتوسط حسابي بلغ (3.97) بانحراف معياري قد بلغ (0.850)، في حين أن العبارة رقم (06) و التي تنص على

أن "المشرفين يحاولون كسب ثقة الموظفين" احتلت المرتبة الأخيرة بأقل متوسط حسابي و الذي بلغ (3.27) و ذلك بانحراف معياريبلغ (1.015) وهو كبير مما يدل على تشتت آراء العينة قصد الدراسة حول هذه الفقرة إلا أنه بصفة عامة يتضح بأن الاتجاه العام لأفراد العينة بالنسبة لهذا المحور عبر عن الموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.61) بينما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي (0.763)، وهي قيمة معبرة على عدم تشتت إجابات أفراد العينة وتقاربيها اتجاه هذا المؤشر.

1-ب: يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول فقرات المؤشر الثاني من الاستبيان المتعلقة بخطط الجودة

الجدول رقم (11) : تحليل آراء المبحوثين للمؤشر الثاني : "خطط الجودة"

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشر الثاني "خطط الجودة"
الموافقة	1	0,728	3,77	8. تسعى الشركة نحو التميز في تقديم الخدمات وفق موجبات إدارة الجودة.
الموافقة	3	0,844	3,67	9. تقوم الشركة باستثمار التقنية بالشكل المناسب في ترجمة الجودة في واقعها.
الموافقة	4	0,860	3,53	10. تم ربط خطة تنفيذ خطط الجودة للشركة بالأهداف المرجوة من أداء العاملين.
الحياد	5	1,066	3,37	11. تم وضع برامج الشركة بدقة وفق الإطار الزمني للتنفيذ من خلال الخطة الاستراتيجية.
الموافقة	2	0,944	3,73	12. توجد خطة لتطبيق عملية الجودة في الشركة تتناسب مع متطلبات الخدمات اليومية
الموافقة	/	0,649	3,61	المتوسط الحسابي المرجح للمؤشر الثاني "خطط الجودة"

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول رقم (08) أن المتوسطات الحسابية لهذا المؤشر بالنسبة لعينة الدراسة قد تراوحت ما بين (3.37 و 3.77)، وأن الفقرة رقم (08) التي تنص على "أن الشركة تسعى نحو التميز في تقديم الخدمات وفق موجهات إدارة الجودة" هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، و بمتوسط حسابي بلغ (3.77) بانحراف معياري قد بلغ (0.728)، في حين أن الفقرة رقم (11) و التي تنص على أنه قد "تموضع برامج الشركة بدقة وفق الإطار الزمني للتنفيذ من خلال الخطة الاستراتيجية" احتلت المرتبة الأخيرة بأقل متوسط حسابي و الذي بلغ (3.37) و ذلك بانحراف معياري بلغ (1.066) وهو كبير مما يدل على تشتت آراء العينة قصد الدراسة حول هذه الفقرة إلا أنه بصفة عامة يتضح بأن الاتجاه العام لأفراد العينة بالنسبة لهذا المحور عبر عن الموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.61) بينما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي (0.649)، وهي قيمة معبرة على عدم تشتت إجابات أفراد العينة وتقاربها اتجاه هذا المؤشر.

1-ت: يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول فقرات المؤشر الثالث من الاستبيان المتعلقة

بالتحسين المستمر و التطوير.

الجدول رقم (12) : تحليل آراء المبحوثين للمؤشر الثالث : "التحسين المستمر و التطوير"

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشر الثالث "التحسين المستمر و التطوير "
الموافقة	1	0,874	3,83	13. يتوفر لدى الإدارة العليا القناعة والدعم اللازم لتطبيق معايير الجودة والتحسين المستمر.
الموافقة	5	1,163	3,40	14. لدى الشركة قسم خاص بالتدريب وذلك من أجل التحسين المستمر لأداء العاملين من أجل إنجاز أعمالها.
الموافقة	4	0,971	3,43	15. تخصص إدارة الشركة ميزانية كافية باستمرار لنشاطي البحث العلمي والتطوير من أجل تحسين القطاع الخدمي.
الموافقة	3	0,937	3,53	16. تسعى الشركة باستمرار الي تطوير سياسات واستراتيجيات العمل بما يرفع من مستوى أداء العاملين ويساعد متخذي القرار في تقييم الأداء.
الموافقة	2	1,070	3,60	17. عملت الشركة على نشر ثقافة الجودة باستمرار وعلى توجيه وإرشاد العاملين إلي كيفية تحسين الجودة.
الموافقة	/	0,756	3,56	المتوسط الحسابي المرجح للمؤشر الثالث "التحسين المستمر و التطوير"

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

القراءة الأولية للبيانات الواردة في الجدول رقم (10) تشير إلى أن المتوسطات الحسابية لهذا المؤشر بالنسبة لعينة الدراسة قد تراوحت ما بين (3.40 و 3.83)، وأن الفقرة رقم (13) التي تنص على أن "الإدارة العليا يتوفر لديها القناعة والدعم اللازم لتطبيق معايير الجودة والتحسين المستمر" هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، و بمتوسط حسابي بلغ (3.83) بانحراف معياري قد بلغ (0.874)، في حين أن الفقرة رقم (14) و التي تنص على أن "الشركة لديها قسم خاص بالتدريب وذلك من أجل التحسين المستمر لأداء العاملين من أجل إنجاز أعمالها" احتلت المرتبة الأخيرة بأقل متوسط حسابي و الذي بلغ (3.40) و ذلك بانحراف معيار يبلغ (1.163) وهو كبير مما يدل على تشتت آراء العينة قصد الدراسة حول هذه العبارة إلا أنه بصفة عامة يتضح بأن الاتجاه العام لأفراد العينة بالنسبة لهذا المحور عبر عن الموافقة

حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.56) بينما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي (0.756)، وهي قيمة معبرة على عدم تشتت إجابات أفراد العينة وتقاربها اتجاه هذا المؤشر.

2- النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه فقرات المحور الثاني المتعلقة بأداء العاملين

2-أ: يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول فقرات المؤشر الرابع من الاستبيان المتعلقة بقياس الأداء

الجدول رقم (13) : تحليل آراء المبحوثين للمؤشر الرابع : "قياس الأداء"

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشر الرابع "قياس الأداء"
الموافقة	1	0,922	3,67	18.توجد قاعدة بيانات لجميع الإدارات لحفظ واستدعاء وتداول الوثائق لتقييم الأداء .
الحياد	4	1,033	2,97	19.يوجد نظام لتقييم أداء العاملين داخل الشركة وفق نظام ضمان الجودة بالشركة.
الحياد	5	1,196	2,87	20.وجود نظام لتقييم العاملين داخل الشركة يساعد على رفع كفاءة الأداء لدى العاملين.
الحياد	3	1,050	3,00	21.اختيار توقيت تقييم وقياس أداء العاملين يؤثر على نتيجة القياس.
الحياد	2	1,124	3,33	22.ربط نتيجة قياس الأداء بزيادة المرتبات والحوافز يساعد علي رفع معدل الأداء لدى العاملين.
الحياد	/	0,825	3,16	المتوسط الحسابي المرجح للمؤشر الرابع " قياس الأداء "

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

القراءة الأولية للبيانات الواردة في الجدول رقم (11) تبين أن المتوسطات الحسابية لهذا المؤشر بالنسبة لعينة الدراسة قد تراوحت ما بين (2.87 و 3.67)، كما نلاحظ أن العينة قصد الدراسة أبدت تحفظا نوعا ما عن رأيها باتجاه الحياد حيال معظم فقرات هذا المؤشر وأن الفقرة رقم (18) التي تنص على أنه "توجد قاعدة بيانات لجميع الإدارات لحفظ واستدعاء وتداول الوثائق لتقييم الأداء" هي الأعلى بين متوسطات

الإجابات معبرة عن اتجاه الموافقة، و بمتوسط حسابي بلغ (3.67) بانحراف معياري قد بلغ (0.922)، في حين أن العبارة رقم (20) و التي تنص على "وجود نظام لتقييم العاملين داخل الشركة يساعد على رفع كفاءة الأداء لدي العاملين" احتلت المرتبة الأخيرة بأقل متوسط حسابي و الذي بلغ (2.87) و ذلك بانحراف معياري بلغ (1.695) وهو كبير مما يدل على تشتت آراء العينة قصد الدراسة حول هذه الفقرة إلا أنه وبصفة عامة يتضح بأن الاتجاه العام لأفراد العينة بالنسبة لهذا المحور عبر عن الحياد حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.16) بينما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي (0.825).

2- ب: يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول فقرات المؤشر الخامس من الاستبيان المتعلقة بإستراتيجية التدريب:

الجدول رقم (14) : تحليل آراء المبحوثين للمؤشر الخامس : "إستراتيجية التدريب "

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشر الخامس "إستراتيجية التدريب "
الموافقة	1	1,048	3,73	1. لدى الشركة قسم خاص بتدريب العاملين وذلك من أجل تحسين الأداء.
الموافقة	2	0,968	3,60	2. تكلف الشركة قسم معين بتدريب العاملين على أعمال تخص قسم الجودة.
الموافقة	4	1,037	3,40	3. التدريب يتم وفق الاحتياجات التدريبية وذلك لرفع كفاءة الأداء.
الحياد	5	1,062	3,10	4. يهتم قسم التدريب بنقل الممارسات الأفضل من قسم إلى آخر.
الموافقة	3	1,104	3,57	5. يهتم قسم التدريب بتطوير الموظفين من خلال التدريب.
الموافقة	/	0,901	3,48	المتوسط الحسابي المرجح للمؤشر الخامس "إستراتيجية التدريب "

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (12) إلى أن المتوسطات الحسابية لهذا المؤشر بالنسبة لعينة الدراسة قد تراوحت ما بين (3.10 و 3.73)، وأن الفقرة رقم (23) التي تنص على أن "لدى الشركة قسم خاص بتدريب العاملين وذلك من أجل تحسين الأداء" هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، و بمتوسط حسابي بلغ (3.73) بانحراف معياري قد بلغ (1.048)، في حين أن الفقرة رقم (26) و التي تنص على أن "قسم التدريب يهتم بنقل الممارسات الأفضل من قسم إلى آخر" احتلت المرتبة الأخيرة بأقل متوسط حسابي و الذي بلغ (3.10) و ذلك بانحراف معياري بلغ (1.062) وهو كبير مما يدل على تشتت آراء العينة قصد الدراسة حول هذه الفقرة إلا أنه بصفة عامة يتضح بأن الاتجاه العام لأفراد العينة بالنسبة لهذا المؤشر عبر عن الموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.48) بينما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي (0.901).

2- يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول فقرات المؤشر السادس من الاستبيان المتعلقة بالعلاقة مع العاملين
الجدول رقم (15): تحليل آراء المبحوثين للمؤشر السادس: "العلاقة مع العاملين"

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشر السادس "العلاقة مع العاملين"
الموافقة	2	1,137	3,53	18. يتم السماح لنا بتفقد العمل الخاص بنا
الحياد	5	1,081	3,27	19. يتم تشجيعنا على معرفة وتحديد المشاكل ولقضايا
الموافقة	3	1,133	3,40	20. يتم تقديم المساعدة التقنية لنا لحل المشاكل
الحياد	8	1,177	3,17	21. يتم الاعتراف بمجهوداتنا ومكافأتنا على جودة الأداء المتفوق
الحياد	6	1,031	3,20	22. يوجد تشجيع على تقديم اقتراحات
الحياد	7	1,324	3,20	23. لا توجد حواجز للاتصال بين الأقسام الإدارية
الحياد	4	1,245	3,37	24. عمليات الاتصال ليست فقط من الأعلى إلى الأسفل ولكن من الأسفل إلى الأعلى
الموافقة	1	1,155	3,67	25. نستفيد من تدريبات ذات جودة
الحياد	/	0,911	3,35	المتوسط الحسابي المرجح للمؤشر السادس "العلاقة مع العاملين"

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (13) إلى أن المتوسطات الحسابية لهذا المؤشر بالنسبة لعينة الدراسة قد تراوحت ما بين (3.17 و 3.67)، وأن الفقرة رقم (35) التي تنص على أن الموظفين "يستفيدون من تدريبات ذات جودة" هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، و بمتوسط حسابي بلغ (3.67) بانحراف معياري قد بلغ (1.155) وهو كبير مما يدل على تشتت آراء العينة قصد الدراسة حول هذه الفقرة، في حين أن

الفقرة رقم (31) و التي تنص على أنه "يتم الاعتراف بمجهوداتنا ومكافأتنا على جودة الأداء المتوقع" احتلت المرتبة الأخيرة بأقل متوسط حسابي و الذي بلغ (3.17) و ذلك بانحراف معياري يبلغ (1.177) وهو كبير مما يدل على تشتت آراء العينة قصد الدراسة حول هذه الفقرة إلا أنه بصفة عامة يتضح بأن الاتجاه العام لأفراد العينة بالنسبة لهذا المؤشر عبر عن الحياد حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.35) بينما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي (0.911).

4- اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولموغوروف - سميرنوف (Kolmogorov - Smirnov):

قبل البدء في اختبار فرضيات الدراسة سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولموغوروف - سميرنوف (Kolmogorov - Smirnov) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

H_0 الفرضية الصفرية: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

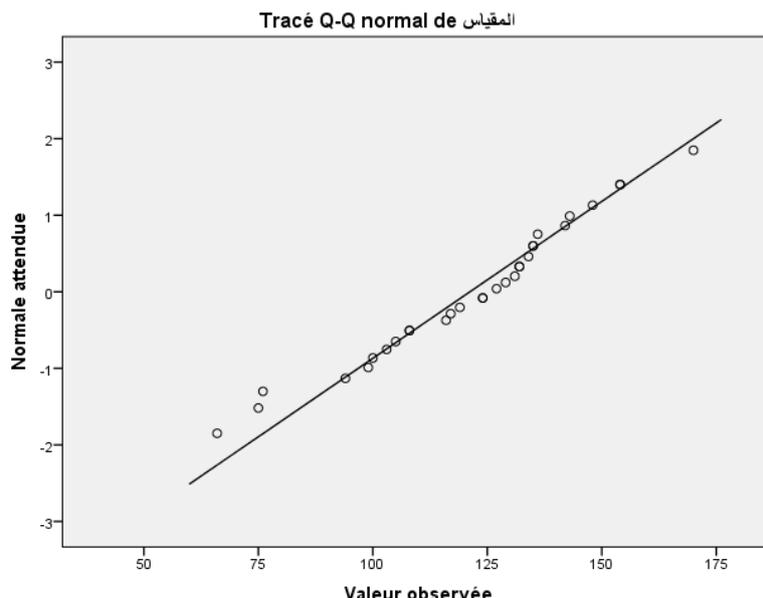
H_1 الفرضية البديلة : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

الجدول (16) يمثل نتائج اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولموغوروف - سميرنوف

Tests de normalité			
اختبار التوزيع الطبيعي			
	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	كولموغوروف - سميرنوف		
	Statistiques	Ddl	Sig.
	القيمة الاحصائية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
المقياس	,112	30	,200

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

المنحنى البياني رقم (11) يمثل التوزيع الطبيعي (Normal p plot)



المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS v.24)

نلاحظ من خلال نتائج الجدول (14) الخاصة باختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف أن مستوى الدلالة يساوي (0,200) وهي أكبر من قيمة الدلالة المفترض (0,05 أي 05%)، كما نلاحظ من المنحنى البياني رقم (01) الذي يمثل التوزيع الطبيعي (Normal p plot) أن كل النقاط قريبة من منحنى الانحدار مما يدل على أن البواقي تتوزع حسب التوزيع الطبيعي وهذا شرط من شروط إجراء تحليل الانحدار الخطي وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

5- اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين
 الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة على أداء العاملين
 الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لخطط الجودة على أداء العاملين
 الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر والتطوير على أداء العاملين

سنقوم بتحليل اختبار الفرضيات الفرعية ثم نتطرق إلى تحليل اختبار الفرضية الرئيسية

5-1 عرض نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة على أداء العاملين
 H_0 لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة على أداء العاملين
 H_1 يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة على أداء العاملين
 من جدول الأنوفا وجدول المعاملات لخصنا النتائج في الجدول (15):

الجدول (17) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى المعنوية sig	الثابت	معاملات لإنحدار الغير المعيارية
أداء العاملين	القيادة	0,738	0,545	0.000	0,539	0,774
معادلة الانحدار		$Y = 0,539 + 0,774X$ <p>Y: المتغير التابع (أداء العاملين) X: المتغير المستقل (القيادة)</p>				
		Y				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

أظهرت نتائج الجدول (15) الخاصة بالانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) بقيمة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0,05) أي نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع (أداء العاملين) من خلال الاعتماد على المتغير المستقل (القيادة). كما نلاحظ أيضا بأن هناك ارتباط مرتفع بنسبة (73,8%) بين المتغيرين. وتفسر النتائج أن القيادة تفسر التباين الحاصل في أداء العاملين بنسبة (54,5%) وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R^2) الذي جاءت قيمته ب (0,545) كما جاءت قيمة ميل خط الانحدار ب (0,774) ذات دلالة إحصائية أي كلما زادت القيادة بمقدار وحدة زاد أداء العاملين بمقدار (0,774).

إذن نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل والذي ينص على أنه: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة على أداء العاملين بدرجة ثقة (95%).

2-5 عرض نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لخطط الجودة على أداء العاملين

H_0 لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لخطط الجودة على أداء العاملين

H_1 يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لخطط الجودة على أداء العاملين

من جدول الأنوفا وجدول المعاملات لخصنا النتائج في الجدول (16):

الجدول (18) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى المعنوية sig	الثابت	معاملات لإندار الغير المعيارية
أداء العاملين	خطط الجودة	0,667	0,445	0.000	0,366	0,822
معادلة الانحدار		$Y=0,366+0,822X$ <p>: المتغير التابع (أداء العاملين) Y : المتغير المستقل (خطط الجودة) X</p> <p style="text-align: center;">Y</p>				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

أظهرت نتائج الجدول (16) الخاصة بالإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية أن نموذج الإنحدار معنوي وذلك من خلال قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) بقيمة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0,05) أي نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع (أداء العاملين) من خلال الاعتماد على المتغير المستقل (خطط الجودة), كما نلاحظ أيضا بأن هناك ارتباط متوسط بنسبة (66,7%) بين المتغيرين. وتفسر النتائج أن خطط الجودة تفسر التباين الحاصل في أداء العاملين بنسبة (44,5%) وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R^2) الذي جاءت قيمته ب (0,445) كما جاءت قيمة ميل خط الانحدار

ب(0,822) ذات دلالة إحصائية أي كلما زادت خطط الجودة بمقدار وحدة زاد أداء العاملين بمقدار (0,822).

إذن نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل والذي ينص على أنه: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لخطط الجودة على أداء العاملين بدرجة ثقة (95%).

3-5 عرض نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر والتطوير على أداء العاملين

H_0 لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر والتطوير على أداء العاملين

H_1 يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر والتطوير على أداء العاملين

من جدول الأنوفا وجدول المعاملات لخصنا النتائج في الجدول (17):

الجدول (19) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى المعنوية sig	الثابت	معاملات الإندار الغير المعيارية
أداء العاملين	التحسين المستمر والتطوير	0,793	0,629	0.000	0,350	0,839
معادلة الانحدار		$Y=0,350+0,839X$ <p>Y: المتغير التابع (أداء العاملين) X: المتغير المستقل (التحسين المستمر والتطوير)</p>				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

أظهرت نتائج الجدول (17) الخاصة بالانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) بقيمة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0,05) أي نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع (أداء العاملين) من خلال الاعتماد على المتغير المستقل (التحسين المستمر والتطوير)، كما نلاحظ أيضا بأن هناك ارتباط مرتفع بنسبة (79,3%) بين المتغيرين. وتفسر النتائج أن التحسين المستمر والتطوير يفسر التباين الحاصل في أداء العاملين بنسبة (62,9%) وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R^2) الذي جاءت قيمته ب (0,629) كما جاءت قيمة ميل خط الانحدار ب (0,839) ذات دلالة إحصائية أي كلما زاد التحسين المستمر والتطوير بمقدار وحدة زاد أداء العاملين بمقدار (0,839).

إذن نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل والذي ينص على أنه: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر والتطوير على أداء العاملين بدرجة ثقة (95%).

4-5 عرض نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية:

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين

H_0 لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين

H_1 يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين

سنقوم بتحليل اختبار الانحدار الخطي المتعدد للإجابة على الفرضية الرئيسية

من جدول الأنوفا وجدول المعاملات لخصنا النتائج في الجدول (18):

الجدول (20) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى المعنوية sig	الثابت	معاملات الانحدار الغير المعيارية
أداء العاملين	المؤشر 1: القيادة	0,822	0,676	0.000	-0,222	0,187
	المؤشر 2: خطط الجودة					0,285
	المؤشر 3: التحسين المستمر والتطوير					0,519

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

أبرزت نتائج الجدول (18) الخاصة بالانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) بقيمة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0,05) أي نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع (أداء العاملين) من خلال الاعتماد على المتغيرات المستقلة وهي مجتمعة (القيادة , خطط الجودة والتحسين المستمر والتطوير), كما نلاحظ أيضا بأن هناك ارتباط مرتفع بنسبة (82,2%) بين المتغير المستق ألا وهو إدارة الجودة الشاملة متمثلة في المؤشرات الثلاثة (القيادة , خطط الجودة والتحسين المستمر والتطوير) وبين المتغير التابع ألا وهو أداء العاملين المتمثل في المؤشرات الثلاثة (قياس الأداء, إستراتيجية التدريب والعلاقة مع العاملين) .وتفسر النتائج إدارة الجودة الشاملة تفسر التباين الحاصل في أداء العاملين بنسبة (67,6%) وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R²) الذي جاءت قيمته ب (0,676).

إذن نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل والذي ينص على أنه :يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بدرجة ثقة (95%).

اختبار الفروقات :

الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين .

الفرضية الرئيسية الثالثة أ : هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط إدارة الجودة الشاملة.

H_0 متوسط إدارة الجودة الشاملة يساوي القيمة 03

H_1 متوسط إدارة الجودة الشاملة لا يساوي القيمة 03

من مخرجات اختبارات للعينة الواحدة لخصنا النتائج كما يلي:

الجدول (21) اختبارات للعينة الواحدة إدارة الجودة الشاملة

الفرق في المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الدلالة الاحصائية PSig.	درجة الحرية Ddl	قيمة ت T	إدارة الجودة الشاملة
+ 0,59	0,659	3,59	0.000	29	4,970	
					قيمة ت T الجدولية = 2,045	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

من خلال بيانات الجدول (19) الخاص باختبار ت للعينة الواحدة نلاحظ بأن قيمة المتوسط الحسابي (3,59) أكبر من القيمة الافتراضية (03) التي تم توظيفها في الاختبار (+0,96) , كما أن قيمة ت المحسوبة (4,97) عند درجة الحرية (29) أكبر من قيمة ت الجدولية (2,045) وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية Sig (0.000) أصغر من (0.05 أي 05%) إذن نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي ينص على أن متوسط إدارة الجودة الشاملة لا يساوي القيمة 03 .

يمكننا القول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الرئيسية الثالثة ب : هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط أداء العاملين.

H_0 متوسط أداء العاملين يساوي القيمة 03

H_1 متوسط أداء العاملين لا يساوي القيمة 03

من مخرجات اختبارات للعينة الواحدة لخصنا النتائج كما يلي:

الجدول (22) اختبارات للعينة الواحدة اداء العاملين

الفرق في المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الدلالة الاحصائية PSig.	درجة الحرية Ddl	قيمة ت T	أداء العاملين
+ 0,33	0,799	3,33	0.029	29	2,295	
					قيمة ت T الجدولية = 2,045	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

من خلال بيانات الجدول (20) الخاص باختبار ت للعينة الواحدة نلاحظ بأن قيمة المتوسط الحسابي (3,33) أكبر من القيمة الافتراضية (03) التي تم توظيفها في الاختبار (+0,33), كما أن قيمة ت المحسوبة (2,295) عند درجة الحرية (29) أكبر من قيمة ت الجدولية (2,045) وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية Sig (0.029) أصغر من (0.05 أي 05%) إذن نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي ينص على أن متوسط أداء العاملين لا يساوي القيمة 03 .
يمكننا القول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط أداء العاملين.

6- كتابة معادلة الانحدار : (باستخدام المعاملات الغير معيارية)

الشكل العام لمعادلة الانحدار الخطي المتعدد باستخدام المعاملات الغير معيارية يكون على الشكل التالي :

$$Y=B+(K_1*X_1)+(K_2*X_2)+(K_3*X_3)$$

بحيث:

Y يمثل المتغير التابع " أداء العاملين "

B يمثل المعامل الثابت (Constant)

K₁, K₂, K₃ تمثل لمعاملات الانحدار الغير معيارية لمؤشرات إدارة الجودة الشاملة (القيادة , خطط

الجودة والتحسين المستمر والتطوير) على التوالي.

X_3, X_2, X_1 : تمثل المتغيرات المستقلة " إدارة الجودة الشاملة " (القيادة , خطط الجودة والتحسين المستمر والتطوير) على التوالي.
من خلال نتائج الجدول (18) الخاص بنتائج اختبار الفرضية الرئيسية يمكننا كتابة معادلة الانحدار الخطي المتعدد على النحو التالي :

$$Y = -0,222 + 0,187X_1 + 0,285X_2 + 0,519X_3$$

خلاصة النتائج:

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم التوصل للعديد من النقاط المستخلصة كما يلي:

- الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع جدا وصل إلى (96,4%)
- هناك موافقة من طرف عمال شركة اتصالات الجزائر لولاية سعيدة (العينة قصد الدراسة) على عبارات المؤشر الأول " القيادة" بمتوسط حسابي مرجح بقيمة (3,61).
- هناك موافقة من طرف عمال شركة اتصالات الجزائر لولاية سعيدة (العينة قصد الدراسة) على عبارات المؤشر الثاني " خطط الجودة" بمتوسط حسابي مرجح بقيمة (3,61).
- هناك موافقة من طرف عمال شركة اتصالات الجزائر لولاية سعيدة (العينة قصد الدراسة) على عبارات المؤشر الثالث " التحسين المستمر والتطوير" على أداء الموظفين" بمتوسط حسابي مرجح بقيمة (3,56).
- هناك حياد من طرف عمال شركة اتصالات الجزائر لولاية سعيدة (العينة قصد الدراسة) على عبارات المؤشر الرابع " قياس الأداء" بمتوسط حسابي مرجح بقيمة (3,16).
- هناك موافقة من طرف عمال شركة اتصالات الجزائر لولاية سعيدة (العينة قصد الدراسة) على عبارات المؤشر الخامس "استراتيجية التدريب" بمتوسط حسابي مرجح بقيمة (3,48).
- هناك حياد من طرف عمال شركة اتصالات الجزائر لولاية سعيدة (العينة قصد الدراسة) على عبارات المؤشر السادس "العلاقة مع العاملين" بمتوسط حسابي مرجح بقيمة (3,35).
- تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط مرتفعة وموجبة بنسبة (82,2%) بين المتغير المستقل ألا وهو إدارة الجودة الشاملة وبين المتغير التابع ألا وهو أداء العاملين.
- تشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي وطردني ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين.

الخاتمة

مما ناقشناه في موضوعنا، من الناحيتين النظرية والتطبيقية، توصلنا إلى أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على أداء الموظف لأنها من أفضل الطرق لتطوير وتحسين الجوانب المختلفة داخل المنظمة لأن الجودة من الموارد البشرية يؤدي بالضرورة إلى جودة جميع العمليات داخل المنظمة.

والجودة بغض النظر عن عدد وجهات النظر، بغض النظر عن مدى مطابقتها للمعايير الدولية أو تلبية توقعات العملاء، سواء في المنتجات أو الخدمات، يجب أن تكون موجودة حتى تكتسب المؤسسة القدرة التنافسية بطرقها المختلفة من خلال توفير المنتجات من أعلى مستويات الجودة للحصول على الموارد.

وبما أن موضوع الجودة لم يعد يقتصر على الدول المتقدمة أو الشركات العملاقة فقط بل تعداها إلى كل المؤسسات التي تسعى إلى غزو الأسواق العالمية وهذا بالاعتماد على الجودة كميزة وركيزة أساسية، خاصة بعد اندماج معظم الدول داخل غطاء المنظمة العالمية للتجارة، إذ أن التحولات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية دفعت المؤسسات ومنها المؤسسة الجزائرية إلى مواكبة هذه التطورات والمستجدات للوصول إلى الجودة والاستجابة إلى متطلبات منظمة التقييس الدولية لضمان الدخول وبشكل صحيح في السوق العالمية وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة سواء على الصعيد العالمي أو المحلي.

ولا يخفى أن ما تطرقنا له يوضح دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الحصة السوقية للمؤسسة بالإضافة إلى دعم سمعتها وذلك من خلال تميز موردها البشري وتميز المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة في كل مرحلة من مراحل تعاملها مع زبائنها وهذا بدوره يكون مفتاح لأبواب جديدة تطرقها المؤسسة في المستقبل.

ومما لا شك فيه أن أهمية المورد البشري كأساس أو كقالب يحوي الجودة ليعكسها على باقي الموجودات داخل المؤسسة يدفع هذه الأخيرة إلى الاهتمام بأداء وكفاءة وفاعلية

هذا المورد وذلك من خلال تبني الأساليب الإدارية التي تجعله قادرا على الخلق والإبداع وإعطاء طاقة أكبر في العمل ومن بين هذه الأساليب نجد أسلوب إدارة الجودة الشاملة. حيث أن الوصول إلى الأداء المتوقع من العاملين ضمن إدارة الجودة الشاملة يستدعي توفر المتطلبات والإمكانيات الضرورية التي تسمح بترسيخ المبادئ والأساليب التي تؤثر بشكل مباشر على العاملين ومن بينها : التدريب التحفيز ، فرق العمل والتمكين هذا لتحقيق أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تضمن للمؤسسة التفوق والتميز والتقدم والاستمرار وبما له من دور كبير في تحسين علاقة المؤسسة بالعاملين وزيادة إحساسهم بالانتماء والولاء لها وكذا خلق روح العمل الجماعي مما ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم وباستمرار و لمدى طويل.

قائمة

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

- ، faisal, t., & zillur, r. (2013). An empirical investigation of relationship between total quality management practices and quality performance in Indian service companies. *international journal of quality and reliability management vol 3 n 3*, p280-318.
- Abdulrahman, A. (2014). Does practicing total quality management affect employee job satisfaction in Saudi Arabian organizations. *journal of business and management vol 6 n 3*, p 169-175.
- D.J, W. (2000). UNDERSTANDING CONTROL CHARTS. *JOURNAL OF QUALITY TECHNOLOGY*, 32.
- DCK Ho, V. D., DCK Ho, V. D., & H.M, s. (2001). total quality management ; an empirical test for mediation effect. *international journal of production research v39 n3*, p529-548.
- Evangelos, I. p., & carmen, j. (2016). The impact of total quality management on service company performance: evidence from Spain. *journal of quality and reliability management*.
- muhammad naeem, k., shahab alam, m., & saquib yousaf, j. (2019). An overview of total quality management: understanding the fundamentals in service organization. *journal of quality and reliability management*.
- N, S., & A, O. (2020). The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing. *management science letters v 10 n 1*, p77-90.
- Ngambi., M. T., marcel, n., & ayonkeng godlove, n. (2015). The impact of total quality management on firm's organizational performance. *american journal of management vol 15 n 14*, P69.
- norah dhafer, a. q., sabah saad, a., & azrilah, a. a. (2015). The impact of Total Quality Management on organizational performance. *europian journal of business and management vol 7 n 36*, p119-127.
- omar mohamed ali, a. (2021). The impact of organizational culture archetypes on quality performance and total quality management: the role of employee engagement and individual values. *journal of quality and reliability management vol 38 n 6*, 1387-1408.
- yuni, p., ali, k., s, a., & j j n s l, t. (2019). The influence of total quality management toward organization performance. *management science letters vol 9 n 9*, 1397-1406.

إبراهيم, سرور علي. (2004). *تكملة إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة*. الرياض: دار المريخ للنشر.

احمد جابر, ح. (2017). *العلاقة التبادلية بين القادة و العاملين*. عمان: دار اليازوري.

- احمد حافظ, ف. (2007). *الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية*. القاهرة مصر: دار النشر عالم الكتب.
- ارشيد الصرايرة, ش &, يوسف اكرم, ا. (2012). *اثر راس المال الفكري على ادارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية على الشركات الصناعية دوائية وغير دوائية المساهمة العامة مدرجة في سوق عمان المالي*. *ابحاث اقتصادية و ادارية العدد 12 ديسمبر*, ص. 127-150.
- اكرم احمد رضا, ا &, صباح انور يعقوب, ا. (2023). *راس المال الفكري و ادارة الجودة الشاملة و اداء العمليات*. جامع اوروك بغداد العراق: دار النشر اليازوري.
- الاكلي, صفوان محمد المبيضين عائض بن شافي. (2012). *استخدام اتجاهات أداء التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية*. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- البراو, ق. (2015). *بور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين*. الوادي: مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية جامعة حمه لخضر.
- الحاج نعاس, خ &, نوري م. (2019). *درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين بها إكاديمية للدراسات الاجتماعية و الاحصائية قسم علوم اقتصادية و القانونية العدد 21, ص. 29-50*
- الحراشة, حسين محمد. (2011). *إدارة الجودة الشاملة وأداء الوظيفي*. عمان: الطبعة الأولى دار جليس للنشر والتوزيع.
- الحليم, مزعش عبد. (2011-2012). *تصنيف أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة*. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير.
- الدين, بوالشرش نور. (2015). *الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات*. الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع الطبعة الأولى.
- العواش, ر. ا. (2010). *القيادة متكاملة الجودة*. الكويت: دار الابداع الفكري.
- الله, ا. ر. (2008). *إدارة الجودة الشاملة*. "عمان: دار اليازوري.
- امين محمد, ا. (2008). *مجتمعات التعلم و الاعتماد الاكاديمي للمدارس*. الطبعة 1 القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- أولاد حيمودة, ر. ع. ا., علماوي, ا &, طويطي م. (2020). *قياس مدى تبني البنوك التجارية العاملة بالجزائر لركائز إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الموظفين-دراسة ميدانية مجلة الدراسات العدد الاقتصادي المجلد 11 العدد 2, ص. 323 - 339*
- بلية, ل. (2019). *إدارة الجودة الشاملة المفهوم الاساسيات شروط التطبيق*. الجزائر مستغانم: الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- بن البار, م &, لعامرة, ا. (2021). *دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين جودة أداء العاملين بمديرية الإدارة المحلية بولاية المسيلة مجاة الابحاث و دراسات التنمية المجلد 8 العدد 1, ص. 74-91*
- حريم, ح. (2013). *إدارة الموارد البشرية اطار متكامل*. الاردن: دار و مكتبة النشر و التوزيع الطبعة الاولى .
- حريم, حسين. (2013). *دارة المورد البشرية اطار متكامل*. الأردن: دار و مكتبة النشر و التوزيع، الطبعة الأولى.
- حسنين, احمد جابر. (2017). *العلاقة التبادلية بين القادة و العاملين*. عمان: دار اليازوري.
- حمود, خ. ب. (2010). *المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الايزو*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع الطبعة الأولى.
- حميد عبد النبي, الطائي. (2002). *إدارة الجودة الشاملة tqm و الايزو iso*. عمان الاردن: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع.
- خضير كاظم, ح. (2000). *إدارة الجودة و خدمة العملاء*. عمان: دار الميسرة للنشر و التوزيع طبعة 1.
- رعد الله, ا. (2008). *إدارة الجودة الشاملة*. عمان: دار اليازوري.
- سيد عبد النبي, م. (2019). *طرق و اساليب تحسين الاداء في المؤسسات*. جمهورية مصر العربية: دار النشر دار الكتب المصرية.

- سيد عبد النبي م. (2019). *طرق و اساليب تحسين الاداء في المؤسسات*. جمهورية مصر العربية: دار الكتب المصرية.
- شهدان عادل عبد اللطيف، ا. (2020). *إدارة الجودة الشاملة للمعايير الدولية 30*. شارع سوتير الاسكندرية مصر: دار الفكر الجامعي.
- شوقي ج. (2014). *تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي -دراسة ميدانية على الأطباء العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة*. مجلة الباحث عدد 14، ص.320-321
- عسلي ن. (2018). ، (دراسة اثر الاندماج الوظيفي على اداء العاملين في المستشفيات العمومية دراسة ميدانية لعينة في مستشفى الزهراوي -ولاية المسيلة مجلة علوم الاقتصادية و التسير و العلوم التجارية مجلد 11 العدد 1، ص153-142).
- عسلي ن. ا.، بكاي م. &، دخوش ب. (2022). *اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دعم كفاءة الأداء الأكاديمي الجامعي باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية دراسة ميدانية مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا المجلد 18 العدد 30، 375 392*
- عطا الله محمد ت. (2011). *استراتيجية التدريب على اداء العاملين في الشركات المساهمة العامة*. عمان: دار الجليس الزمان .
- عطاالله محمد ت. (2011). *استراتيجية التدريب على اداء العاملين في الشركات المساهمة العامة*. عمان: دار الجليس الزمان.
- عقيلي، عمر وصفي. (2001). *مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة بوجهة نظر*. (عمان الأردن: دار وائل للنشر.
- عيسى، ي. ق. (2008). *إيجابيات و معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الاردنية دراسة استكشاف*. *ابحاث اقتصادية و ادارية*، ص. 23-1
- جامعة الجيلالي بونعامة: خميس مليانة الجزائر. *تقييم اداء العاملين و اثره على اداء المؤسسة*. (2015). ص، فارسي
- قديد فوزية. (2021). *ادارة الجودة*. الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- قديد فوزية. (2021). *ادارة الجودة*. الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- دراسة -واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين. (2017)، ض. دنيا، &، ق. كمال. 308-296، ص18 *مجلة العلوم الاقتصادية و التسير و العلوم التجارية العدد* .-حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة
- كواديك ح. (2021). *مدى فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين* (عرض تجارب دولية لمؤسسات صحية رائدة). *مجلة شعاع الدراسات الاقتصادية المجلد 5 العدد 2، ص.284-267*
- ماجد القرنة. (2019). *الاتجاهات الحديثة في الإدارة الفندقية*. عمان الاردن: دار الرنيم للنشر و التوزيع.
- محمد عبد المنعم ثروت. (2011). *مدخل حديث للإحصاء و الاحتمالات*. الرياض السعودية: العبيكان للنشر و التوزيع.
- محمد، ا. (2018). *مبادئ ادارة الجودة الشاملة*. عمان: دار ابن النفيس.
- محمد، ا. ش. (2015). *إدارة الجودة الشاملة طبعة أولى*. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- محمد، ابراهيم. (2017). *مبادئ ادارة الجودة الشاملة*. عمان: دار ابن النفيس للنشر و التوزيع.
- محمد، البادي نواف. (2011). *الجودة الشاملة في التعليم و تطبيقات الانزرو*. عمان ،: دار اليازوري العلمية للنشر.
- مهدي، السامراني. (2007). *إدارة الجودة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي*. عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع.
- يوسف، ا. (2009). *نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية و الخدمية*. عمان: دار اليازوري للنشر .

قائمة الملاحق

الاستبيان

سيدي (سيدتي) المحترم(ة) :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، تحية طيبة أما بعد:

في إطار التحضير لمذكرة تخرج ماستر 2 موضوع " تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين " يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المدونة أدناه و ذلك بوضع علامة (x) فالخانة التي تتفق مع رأيكم، ونعلم سيادتكم أن رأيكم يستخدم لأغراض علمية فقط وشكرا لكم على حسن تعاونكم.

الجزء الأول :

البيانات الشخصية:

النوع :

ذكر أنثى

العمر :

أقل من 25 سنة من 25 - 35 سنة من 36 - 45 سنة أكثر من 45 سنة

المستوى التعليمي:

ثانوي أقل جامعي دراسات عليا

الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات من 05 - 10 سنوات من 11 - 15 سنة أكثر من 15 سنة

إدارة الجودة الشاملة

1 القيادة

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تأخذ الإدارة المسؤولية عن جودة الأداء					
2	تعتبر الإدارة التحسينات في الجودة طريقة لزيادة الأرباح					
3	تقدم الإدارة التحفيزات لتحقيق أهداف الجودة					
4	يتم ضمان أي منتج جديد أو خدمة من قبل الإدارة لتلبية توقعات الزبون					
5	تستخدم الإدارة جودة الأداء كحافز للتوظيف و المحافظة على موظفيها					
6	يحاول المشرفين كسب ثقة الموظفين					
7	يروج المشرفين لرضا الزبون					

2- خطط الجودة

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
8	تسعى الشركة نحو التميز في تقديم الخدمات وفق موجهات إدارة الجودة.					
9	تقوم الشركة باستثمار التقنية بالشكل المناسب في ترجمة الجودة في واقعها.					
10	تم ربط خطة تنفيذ خطط الجودة للشركة بالأهداف المرجوة من أداء العاملين.					
11	تم وضع برامج الشركة بدقة وفق الإطار الزمني للتنفيذ من خلال الخطة الاستراتيجية.					
12	توجد خطة لتطبيق عملية الجودة في الشركة تتناسب مع متطلبات الخدمات اليومية					

3- التحسين المستمر و التطوير

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
13	يتوفر لدى الإدارة العليا القناعة والدعم اللازم لتطبيق معايير الجودة والتحسين المستمر.					
14	لدى الشركة قسم خاص بالتدريب وذلك من أجل التحسين المستمر لأداء العاملين من أجل إنجاز أعمالها.					
15	تخصص إدارة الشركة ميزانية كافية باستمرار لنشاطي البحث العلمي والتطوير من أجل تحسين القطاع الخدمي.					
16	تسعى الشركة باستمرار الي تطوير سياسات واستراتيجيات العمل بما يرفع من مستوى أداء العاملين ويساعد متخذى القرار في تقييم الأداء.					
17	عملت الشركة على نشر ثقافة الجودة باستمرار وعلى توجيه وارشاد العاملين الي كيفية تحسين الجودة.					

المحور الثاني :

اداء العاملين

1 قياس الأداء

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
18	توجد قاعدة بيانات لجميع الإدارات الحفظ واستدعاء وتداول الوثائق لتقييم الأداء.					
19	يوجد نظام لتقييم أداء العاملين داخل الشركة وفق نظام ضمان الجودة بالشركة.					
20	وجود نظام لتقييم العاملين داخل الشركة يساعد على رفع كفاءة الأداء لدى العاملين.					
21	اختيار توقيت تقييم وقياس أداء العاملين يؤثر على نتيجة القياس.					
22	ربط نتيجة قياس الأداء بزيادة المرتبات والحوافز يساعد على رفع معدل الأداء لدى العاملين.					

2 إستراتيجية التدريب

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
23	لدى الشركة قسم خاص بتدريب العاملين وذلك من أجل تحسين الأداء.					
24	تكلف الشركة قسم معين بتدريب العاملين على أعمال تخصص قسم الجودة.					
25	التدريب يتم وفقا لاحتياجات التدريبية وذلك لرفع كفاءة الأداء.					
26	يهتم قسم التدريب بنقل الممارسات الأفضل من قسم إلى آخر (Rotation).					
27	يهتم قسم التدريب بتطوير الموظفين من خلال التدريب.					

3 العلاقة مع العاملين

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	أوافق بشدة
28	يتم السماح لنا بتفقد العمل الخاص بنا					
29	يتم تشجيعنا على معرفة و تحديد المشاكل و القضايا					
30	يتم تقديم المساعدة التقنية لنا لحل المشاكل					
31	يتم الاعتراف بمجهوداتنا و مكافأتنا على جودة الأداء المتفوق					
32	يوجد تشجيع على تقديم اقتراحات					
33	لا توجد حواجز للاتصال بين الأقسام الإدارية					
34	عمليات الاتصال ليست فقط من الأعلى إلى الأسفل" و لكن من الأسفل إلى الأعلى					
35	نستفيد من تدريبات ذات جودة					