



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



كلية علوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدّمة لاستكمال متطلّبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية تسيير وعلوم تجارية

الشعبة : علوم تسيير

التخصّص : إدارة الإنتاج والتمويل

بعنوان :

أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي

دراسة حالة _ مؤسسة الإسمنت *Scis* دائرة الحساسنة _ سعيدة

تحت إشراف الأستاذ (ة):

من إعداد الطالب:

الدكتورة: مسان كرومية

ي زيد عبد العالي

نوقشت وأجريت علناً بتاريخ : 12 جوان 2023م.....

أمام اللجنة المكوّنة من السادة

الدكتور/...رماس محمد أمين... أستاذ محاضر "أ"...../ الدرجة العلمية/ رئيساً

الدكتورة/... مسان كرومية... أستاذ محاضر "أ"...../ الدرجة العلمية/ مشرفاً

الدكتور/...بن حميدة محمد... أستاذ محاضر "ب"...../ الدرجة العلمية/ مناقشاً

السنة الجامعية : 2022م/2023م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر ورفق

لا تسعني الكلمات والعبارات كي أرتبها شكراً وعرفاناً لك؛

أنت المنارة التي تضيء عممة العقول والزهرة التي تنبت في القلب وترويه بعلمك ومعرفتك وثقافتك؛

فلولاك لما استطعت أن أكتب حرفاً واحداً، ولولاك لما كان للمعرفة وجود في عقلي؛

فاسمحي لي بأن أقدم لك رسالتي بحروفها الخجولة، وكلماتها المتعثمة، فهما تكلمت عنك لن يجف قلبي فطوبى لك، فبأمثالك ترتقي الأمم، وبك تعلو المراتب، وبك أيضاً يصبح الحلم حقيقة فكم من طالب أصبح مجتهداً بفضلك، وأمسى بوظيفة داعبت خياله ووصل إليها بفضلك؛

فأنت يا أستاذتي قاهرة الجهل، أثلجت صدري بكلماتك اللبقة المتسلسلة كعقدٍ بتلك الكلمات أكتفي وأعترف بأني لم أحمل الشهادات العالية لكّتي أحب المطالعة والكتابة والإبداع وبعد لقائي بك أستاذتي جعلت من حروفي عقوداً لا تداس على الأرض شكراً لك يا منارة العقول، والعقول تكبر بالإقتراب منك، فمرحى لك وكم تبدو كلمة "شكراً" صغيرة وسطحية وبلا معنى أمام حضرة الأستاذة الدكتورة: "مسان كرومية" ورغم هذا اسمحي لي أن أقول لك شكراً بحجم عطائك الذي ليس له حدود

وشكراً بحجم الكون إلى أستاذتي أكتب

يـزـيـد عـبـد العـالـي



إهداء

✍ إلى والدي أطال الله في عمره؛

✍ إلى والدي أطال الله في عمرها؛

✍ إلى أخي : " يزيد أمين " ، وكل العائلة؛

✍ إلى من ساندني في إكمال هذا العمل : "زاوي بوبكر"؛

✍ إلى أعمامي وأخوالي وكلّ الأصدقاء؛

✍ إلى من وجهني وأرشدني في إنجاز هذا البحث
الدكتورة :

✍ د. "مسان كرومية"

يَزِيدُ عَبْدُ الْعَالِي

قائمة المختصرات

قائمة المختصرات

باللغة العربية :

- * ع : عدد.
- * ص : صفحة.
- * ج 1 : جزء الأول.
- * ط : طبعة.
- * تر : ترجمة.
- * د.ت : دون تاريخ.
- * م : ميلادي.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

البسمة

شكر وتقدير.

إهداء.

مقدمة : أ.

الفصل الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة. 07

المبحث الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة. 07

المبحث الثاني: المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة: 09

المبحث الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة: 11

المبحث الرابع: الأدوات والأساليب الإحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. 13

المبحث الخامس: أهم رواد الجودة الشاملة. 17

الفصل الثاني: مفهوم الأداء ومكوناته. 29

المبحث الأول : تعريف الأداء ومكوناته. 29

المبحث الثاني : تقييم الأداء المفهوم، الأهمية والفوائد والمعايير. 31

المبحث الثالث : بطاقة قياس الأداء المتوازن والجوانب الرئيسية لها. 34

المبحث الرابع : مفهوم الأداء التنظيمي وأهميته. 37

المبحث الخامس : مؤشرات الأداء التنظيمي وأبعاده. 40

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مؤسسة الإسمنت SCIS بدائرة الحساسنة ولاية

سعيدة. 44

المبحث الأول : نشأة شركة الإسمنت SCIS بدائرة الحساسنة ولاية سعيدة. 45

المبحث الثاني : الموقع الجغرافي والهيكل التنظيمي للمؤسسة. 46

المبحث الثالث : جودة الموارد البشرية لمؤسسة الإسمنت. 48
المبحث الرابع : (تحليل البيانات إحصائياً باستخدام SPSS) لأثر إدارة الجودة الشاملة على
الأداء التنظيمي. 49

71..... الخاتمة : ✍

73..... قائمة الملاحق : ✍

87..... قائمة المصادر والمراجع : ✍

قائمة الأشكال والجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	شكل يوضح ديمنج (<i>PDCA</i>)	19
02	جدول يوضح أنشطة دورة ديمنج والجهة المسؤولة عنها	19
03	شكل يوضح ترابط منظورات بطاقة الأداء المتوازن	35
04	شكل يبين خطوات إدارة الإستراتيجية : العمليات الأربع	36
05	جدول يوضح أبعاد الأداء التنظيمي.	41
06	شكل يوضح صورة فوتوغرافية لشركة الإسمنت <i>SCIS</i> بدائرة الحساسنة ولاية سعيدة.	46
07	شكل يوضح مخطط الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت <i>SCIS</i> بدائرة الحساسنة ولاية سعيدة.	47
08	جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	49
09	شكل يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	49
10	جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	50
11	شكل يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.	50
12	جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	51
13	شكل يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.	51
14	جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	52
15	شكل يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	52
16	جدول توزيع درجات الاستبيان على سلم ليكرت.	53
17	جدول حساب معامل ألفا-كرونباخ (<i>Cronbach's Alpha</i>) باستخدام برنامج <i>SPSS</i>	54
18	جدول تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح	55
19	جدول قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث القيادة التنظيمية	55
20	جدول قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث التركيز على العميل	56
21	جدول قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث التركيز على الموارد البشرية.	57

58	جدول قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء التخطيط والتطوير الاستراتيجي	22
58	جدول قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء العلاقات مع الموردين.	23
59	جدول قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء نتائج الرضا.	24
60	جدول قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء نتائج الأعمال.	25
61	جدول يبين ارتباط القيادة التنظيمية بالأداء التنظيمي.	26
61	جدول نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير القيادة التنظيمية على الأداء التنظيمي.	27
62	جدول يبين ارتباط التركيز على العميل بالأداء التنظيمي.	28
62	جدول نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير التركيز على العميل على الأداء التنظيمي.	29
63	جدول يبين ارتباط التركيز على الموارد البشرية بالأداء التنظيمي.	30
64	جدول نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير التركيز على الموارد البشرية على الأداء التنظيمي.	31
64	جدول يبين ارتباط التخطيط والتطوير الاستراتيجي بالأداء التنظيمي.	32
65	جدول نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير التخطيط والتطوير الاستراتيجي على الأداء التنظيمي.	33
66	جدول يبين ارتباط العلاقات مع الموردين بالأداء التنظيمي.	34
66	جدول نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير العلاقات مع الموردين على الأداء التنظيمي.	35
67	جدول يبين ارتباط إدارة الجودة الشاملة بالأداء التنظيمي.	36
67	جدول نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي.	37

مقدمة

إنّ التحديّ الكبير الذي أصبح يواجهه العالم اليوم في ظلّ متغيّرات العولمة، قد أدّى إلى ازدياد المنافسة العالمية.

فلم تعدّ الشركات تهتمّ بالمنافسة المحليّة فحسب، وإمّا كان عليها شبه أخطر المنافسة العالمية في ظلّ الانتشار الواسع للأسواق العالمية وحرّية التجارة وظهور الشركات متعدّدة الجنسيات، وقد اقتضى الأمر السابق من الدول أن تهتمّ بموضوع الجودة وتضعه في سلّم أولوياتها الإقتصادية من خلال تطوير مؤسساتها وشركاتها، والإرتقاء بأدائها العام، وتحسين إستخدام مواردها الإقتصادية لكي تلعب الدور المرجو منها في ظلّ المتغيّرات العالمية الجديدة على جميع الأصعدة.

وبناءً على ما سبق، يعتبر موضوع إدارة الجودة الشاملة من الموضوعات الأساسية التي أصبح يُعطى لها إهتمامات أكثر من أي وقتٍ مضى، سواء من قبل الإدارة في المنظّمات والشركات المختلفة أو من قبل الباحثين والمهتمّين بمحقل الإدارة، ولهذا فقد شكّل موضوع الجودة الشاملة في المؤسسات والشركات موضوعاً جديراً بالبحث والإهتمام من قبل المختصّين، وأصبح يشكّل حقلاً أساسياً من حقول تخصّص إدارة الأعمال على مستوى الجامعات والكليّات الجامعية المتوسّطة، من خلال طرحه كمساق حيوي وضروري للطلّاب في الجامعات والكليّات.

وإنطلاقاً من أهمّية الدور الذي تضطلع به إدارة الجودة الشاملة، أثّرنا الخوض في هذا الموضوع الموسوم بـ: " أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي"، وللإجابة على هذا الموضوع؛ فقد تطرّقنا إلى طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

● ما مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي داخل مؤسسة الإسمنت سعيدة SCIS؟

❖ الأسئلة الفرعية :

- كيف تؤثر القيادة التنظيمية على الأداء التنظيمي؟
- هل يؤثر التركيز على العميل على الأداء التنظيمي؟
- إلى أي مدى يؤثر التركيز على الموارد البشرية على الأداء التنظيمي؟

- هل يؤثر التخطيط والتطوير الاستراتيجي على الأداء التنظيمي؟
- هل تؤثر العلاقات مع الموردين على الأداء التنظيمي؟

❖ فرضيات الدراسة :

❖ فرضية الرئيسية :

01. تؤثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي داخل المؤسسة.

❖ فرضيات فرعية :

01. تؤثر القيادة التنظيمية على الأداء التنظيمي

02. يؤثر التركيز على العميل على الأداء التنظيمي.

03. يؤثر التركيز على الموارد البشرية على الأداء التنظيمي.

04. يؤثر التخطيط والتطوير الاستراتيجي على الأداء التنظيمي.

05. تؤثر العلاقات مع الموردين على الأداء التنظيمي.

❖ متغيرات الدراسة :

تشمل الدراسة على متغير مستقل ومتغير تابع :

● المتغير المستقل : إدارة الجودة الشاملة

● المتغير التابع : الأداء التنظيمي.

❖ أسباب ودوافع إختيار الموضوع :

- طبيعة التخصص العلمي الذي ندرس فيه وصلت بموضوع الدراسة.
- التعرف على إدارة الجودة الشاملة كأهم ركيزة في الإدارة الحديثة.
- الميل الشخصي للبحث والإستطلاع في موضوع إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي.
- حداثة الموضوع من حيث الطرح.

❖ أهمية الدراسة :

تتوقف أهمية أي دراسة على أهمية الظاهرة المدروسة وعلى قيمتها العلمية والعملية ومدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة، والميدانية من جهة أخرى، وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة؛ لأنها تتناول موضوع حساس داخل المؤسسة، وهو أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي.

❖ أهداف الدراسة :

- دراسة واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الإسمنت (SCIS) سعيدة.
- التعرف على مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين داخل المؤسسة.
- التعرف على مدى وجود قيادة قادرة على إحداث الجودة الشاملة والأداء التنظيمي المنشود.
- دراسة مدى تأثر وإلتزام العاملين بعملية الأداء التنظيمي.
- تسليط الضوء على أهمّ العوائق التي من الممكن أن تعترض عملية إدارة الجودة الشاملة.

❖ حدود الدراسة :

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة، وفهم جوانبها المختلفة لا بد من وضع حدود لها، لكي يكون التحليل دقيقاً تفادياً لمزيد من التشعب فيه، حيث تمّ تحديد الدراسة من الجوانب التالية :

✓ الحدود المكانية :

- تمّ إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على واقع مؤسسة الإسمنت (SCIS) سعيدة.

✓ الحدود الزمنية :

- بغية الإحاطة بإشكالية الدراسة والوصول إلى نتائج تنفي أو تثبت صحّة الفرضيات المقترحة، فضلنا البحث في هذا الموضوع ودراسة خلال السنة الجامعية : 2022م _ 2023م.

❖ منهج الدراسة :

أمّا بخصوص المنهج المتّبع كان مزيجاً بين المنهج الوصفي والتحليلي، إعتمدنا على المنهج الوصفي الأكثر كفاءة في المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، والكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، أمّا بخصوص المنهج التحليلي كان موجود في الجانب التطبيقي للموضوع من خلال تحليلنا لمشروع إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء التنظيمي.

❖ أدوات الدراسة :

إعتمدت الدراسة على الوسائل الآتية :

- **المقابلة :** هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة تعدّ من أجل أن تطرح على أحد التخصّصين في مجال معيّن قصد التعرّف على موضوع ما، والمقابلة الناجحة هي فنّ وعلم وأسلوب بارع في الممارسة يمكن تطويره وإحاداته والتوسّع فيه باستمرار حتى يصل إلى حدّ الإتقان عن طريق التدريب القائم على المعرفة والدراسة.
- **الإستبيان :** تمّ الإعتماد عليها من أجل التأكّد من فهم المبحوث وملاحظة إيماءاته وملاحظته أثناء الإجابة على أسئلة الإستمارة، ذلك يقدّم معلومات إضافية للباحث.

❖ الدراسات السابقة :

هناك مجموعة من المصادر والمراجع والمقالات، إعتمدنا عليها في مذكرتنا والتي كانت بمثابة الروح في موضوعنا هذا والموسوم بـ : " أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي".

● **المصادر :**

فمن أبرز الدراسات حول جوانب هذا الموضوع، كتاب لـ : " أرنولد ديمزكيرتش " في عام 1998م بعنوان : " إدارة الجودة الشاملة، الإستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة "، ترجمة : حسين حسين، حيث أفادنا في مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

• المراجع :

من بين المؤلفات التي عاجلت موضوع دراستي بصفةٍ عامّةٍ نذكر منها : كتاب المعنون بـ : " إدارة الجودة الشاملة بمفاهيم وتطبيقات"، في سنة 2009م للمؤلف : " أحمد محفوظ جودة"، حيث تناول صاحبه بالتعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة والمرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، كما لم نستغني عن المرجع المعنون بـ : " إقتصاد وتسيير المؤسسة"، لمؤلفه : " رفيقة حروش"، والتأليف : " إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، في سنة 2015م، لمؤلفه : " الدرادكة مأمون سليمان"، وسلّطت الضوء على دراستي بتعرّض إلى التأليف الذي جاء بعنوان : " إدارة الجودة مدخل للتمييز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات"، في سنة 2011م، للمؤلف : " البرواري نزار عبد المجيد"، وبمفهوم عام وشامل للدراسة تطرّقت إلى الإصدار المعنون بـ : " إدارة الجودة الشاملة" في سنة 2000م، لـ : "كاظم صمود خضير".

❖ تقسيم الدراسة :

لقد قسّمنا موضوع بحثنا المعنون بـ : " أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي"؛ إلى جانبين، جانب نظري يحتوي على فصلين، تمثّل الفصل الأول تحت عنوان : "مفهوم إدارة الجودة الشاملة"؛ أمّا في الفصل الثاني جاء معنون بـ : "مفهوم الأداء ومكوناته"؛ أمّا الجانب التطبيقي، تعرّضنا فيه إلى دراسة بيانية إحصائية باستخدام *SPSS*، تمّ فيها عرض موجز لمؤسسة الإسمنت الواقعة بولاية سعيدة، مع إصرار في التحليل هذه الدراسة تحليلاً بيانياً إحصائياً.

وفي الأخير ختمنا هاته الدراسة بخاتمة يستعرض فيها استنتاج عام مرفوق بجملة من الإقتراحات

والحلل.

الفصل الأول :

مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

- الفصل الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة. _____
- المبحث الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة. _____
- المبحث الثاني: المراكز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة: _____
- المبحث الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة: _____
- المبحث الرابع: الأدوات والأساليب الإحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة _____
- المبحث الخامس: أهم رواد الجودة الشاملة. _____

الفصل الأول :

مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

شهدت المؤسسات الاقتصادية تغييراً وتطوراً كبيراً في السنوات الأخيرة، نظراً لتطور التكنولوجيا؛ الأمر الذي أدى إلى زيادة شدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية من خلال إقتناص الفرص وغزو الأسواق والسيطرة عليها، لتحقيق أهدافها في النمو وزيادة الأرباح تحت شعار "البقاء للأقوى"، مما دفع العديد من الدول بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها، بغية تحسين كفاءتها وتحسين جودة منتجاتها، وزيادة ربحيتها، حيث تعتبر هذه الإدارة من أهم المفاهيم الحديثة التي تركز على مجموعة من المبادئ التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، وتلبية حاجات ورغبات زبائنها؛ الأمر الذي جعل المؤسسات الجزائرية تسير قدماً باتجاه تحسين قدراتها التنافسية من خلال تبني سياسات الجودة. وعلى هذا الأساس يمكن تسليط الضوء على هذا الفصل من خلال دراسته وفق خمسة مباحث تبين فيها الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة، وهذا ما سنتعرض إليه الآن.

المبحث الأول:

تعريف إدارة الجودة الشاملة.

لقد شاع في السنوات الأخيرة استخدام مصطلح "إدارة الجودة الشاملة"؛ فماذا يقصد بهذا المصطلح والذي أخذ ينتشر بشكل سريع على الرغم من حداثة؟¹ ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يكون فيها المصطلح كما يلي:

أولاً : إدارة : تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.

ثانياً : الجودة : تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.²

الثالثة : الشاملة : تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة؛ وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة.³

¹: أحمد محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص22.

²: أحمد محفوظ جودة، المرجع نفسه، ص23.

³: الدرادكة مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص32.

ويعدّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبنّاها، وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وقد اختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة، وسنبرز فيما يلي أهم التعاريف التي قدمت في هذا الشأن¹ :

عرّف "معهد الجودة الفيدرالي" إدارة الجودة الشاملة على أنّها: "منهج تطبيقي يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة"².

وقد عرّفها "هوفر" وزملائه بأنّها: "فلسفة إدارية مصمّمة لجعل المنظمة أكثر مرونة وسرعة في إنشاء نظام هيكلية متين، توجّه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب رضا العملاء عن طريق المشاركة الجماعية في التخطيط والتنفيذ"³.

وعرّفتها منظمة التقييس العالمية *ISO* : "إدارة الجودة الشاملة هي عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الأخرى".

واستناداً إلى مجمل هذه التعاريف⁴، يمكن القول أنّ إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، يقوم على أساس إحداث تغييرات إيجابية في المنظمة للوصول إلى أعلى مستوى من الجودة في مخرجاتها، وإرضاء عملائها من خلال تطوير وتحسين كل مكونات المنظمة (جودة الأهداف؛ جودة الأفراد؛ جودة الثقافة التنظيمية؛ جودة العمليات الإنتاجية؛ جودة الأداء والمعلومات؛ جودة أماكن العمل؛ ... جودة السلع والخدمات)⁵.

¹: رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط2، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، د.س، ص124.

²: رفيق حروش، المرجع نفسه، ص125.

³: أحمد محفوظ جودة، المرجع السابق، ص 26.

⁴: الدرادكة مأمون سليمان، المرجع السابق، ص37.

⁵: كاظم صمود خيضر، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص53.

المبحث الثاني:

المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على ثلاث محاور أساسية لا يبد من توافرها مجتمعة، وهي في الحقيقة اختصاراً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تم التطرق إليها من قبل¹، وإذا تصوّرنا منهج إدارة الجودة الشاملة على شكل مثلث؛ فإنّ كلا من: الإدارة بالعملاء والتحسين المستمرّ والإدارة بالمشاركة هي أضلاع هذا المثلث²؛ وهنالك مجموعة من الخصائص الأساسية لإدارة الجودة التي عاجلت موضوع الجودة بشكلٍ متكاملٍ وهي :

أولاً: أنّ النظام المتكامل لإدارة الجودة يشمل الأنشطة التالية: اختيار مستوى الجودة للسلعة أو الخدمة وتصميم المنتج، كافّة النظم الرئيسية والفرعية لتحقيق ذلك المستوى من الجودة، الأنشطة الخاصة بالرقابة على الجودة.

ثانياً : أنّ هندسة الجودة تمثل الجانب الفني الخاص بتصميم المنتج، وكذلك النظم الرئيسية والفرعية لضمان تحقيق الجودة.

ثالثاً : أن تضمن عملية بناء الجودة في المنتج عدم حدوث الأخطاء³ أو العمل على التقليل منها.

رابعاً : أنّ إدارة الجودة تطبّق في المؤسسات والشركات الصناعية، وكذلك في المؤسسات الخدمية إلى الدور الكبير الذي يلعبه مستوى الخدمة المقدمة للجمهور في إرضاء العملاء؛ فعلى سبيل المثال: تقوم المحلات التجارية بوضع مجموعة من المعايير الواجب توفرها في الخدمة المقدمة مثل: درجة تنوع السلع

¹: رفيقة حروش، المرجع السابق، ص129.

²: أحمد محفوظ جودة، المرجع السابق، ص43.

³: عبد الرحمان الجويبر، إدارة الجودة الشاملة الإتقان في الفكر الإسلامي المعاصر، ط4، الدار العربية للموسوعات، الرياض، 2011، ص 69.

المعروضة، مواعيد الدوام وخاصة في أيام العطل، إتباع سياسة قبول المبيعات المسترجعة، طريقة دفع الحساب¹.

خامساً : أنّ نظام الرقابة على الجودة وتحديد مستوى الجودة هو قرار استراتيجي يعتمد على دراسة العائد والتكلفة من تطبيق هذا النظام، ولا يعتمد فقط على استخدام الأساليب الإحصائية لإتخاذ القرارات المناسبة حول ذلك². أخيراً أنّ الوصول إلى تحقيق مستوى الجودة المرغوب هي من المسؤوليات الأساسية لكل فرد من أفراد المؤسسة رغم وجود جهاز خاص فيها للفحص³. وهذه المسؤولية التي أصبحت ملقاة على هؤلاء الأفراد العاملين أسهمت في ظهور فكرة حلقات الجودة ويتّضح من خلال الطرح السابق، أنّ دراسة إدارة الجودة بالمفهوم الشامل يعني التركيز على جانبيين هامين: أهمية الجانب الإستراتيجي في إدارة الجودة وأهمية العنصر البشري في نجاح إدارة الجودة⁴.

¹: ربيعة حروش، المرجع السابق، ص130.

²: البرواري نزار عبد المجيد، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص166.

³: ربيعة حروش، المرجع السابق، ص131.

⁴: أحمد محفوظ جودة، المرجع السابق، ص45.

المبحث الثالث:

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يمرّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة ووضعها موضع التنفيذ العملي بمراحل متتابعة ومتسلسلة، ولكل منها أهميتها ودورها الحساس والمؤثر على مصير المنظمة، وتحتاج المنظمة في تطبيقها لمدخل إدارة الجودة الشاملة إلى التدرّج من الإعداد والتخطيط إلى التنفيذ والتقييم، ثم مواصلة المسار في مراحلها المتقدمة¹ :

أولاً : مرحلة الإعداد (*The Preporation Phase*):

تسمى أيضاً من طرف (جوزيف جابلونكي) بالمرحلة الصفرية، كما تسمى أيضاً بمرحلة التوعية بالجودة، وهي المرحلة المتعلقة بتهيئة الأجواء وإعدادها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ ترسم فيها ملامح التوجه نحو هذا المنهج الجديد والمتميز؛ فبعد اتخاذ القرار بتبني هذا المدخل تبرز العديد من القضايا التي تتطلب الدراسة، حيث تعتبر هذه المرحلة الأرضية التي سيستند عليها في المراحل اللاحقة².

ثانياً : مرحلة التخطيط:

بعد تهيئة كافة الظروف الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تأتي مرحلة التخطيط، حيث يتم استخدام المعلومات التي تمّ جمعها خلال مرحلة التنفيذ، ويتم استخدام دائرة "ديمنج" المعروفة في التخطيط لمنهجية التنفيذ، حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة باستعمال كافة المعطيات المتوفرة لإحداث التغييرات الكبرى، ويحتاج التخطيط الكفاءة لإدارة الجودة الشاملة إلى الإهتمام

¹: جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص66.

²: أرنولد ديمر زكيزتش، إدارة الجودة الشاملة الإستراتيجيات والآليات المحرّبة في أكثر الشركات الناجحة اليوم، ط1، ترجمة: حسين حسنين، دار البشير للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص74.

بالأبعاد الإستراتيجية وتخصيص كافة الموارد البشرية، الخطط التنفيذية والإجرائية المتعلقة بالمراحل الموالية¹.

ثالثاً : مرحلة التنفيذ (*The Implementation Phase*):

تعتبر هذه المرحلة بمثابة الترجمة الحقيقية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها وتجسيدها على أرض الواقع، وذلك من خلال تفويض الصلاحيات لفرق العمل وتشكيل حلقات الجودة وإعطائها إشارة الإنطلاق لأداء المهام الموكلة إليها²، ومباشرة جهودها المنظمة لدراسة المشاكل واقتراح الحلول الملائمة لها، وتفعيل المعلومات والتحسينات المستمرة وأنظمة الحوافز بصفة رسمية، مع التأكيد على أهمية مواصلة جهود التعليم والتدريس³.

رابعاً : مرحلة الرقابة والتقويم (*The Evolution Phase*):

يتم بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرحلية والمتابعة الدقيقة، بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة أو الرقابة البعدية والتي يتم فيها قياس الأداء وتقويم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وذلك على ضوء مجموعة من المؤشرات المدروسة والمحدودة مسبقاً بهدف إكتشاف نقاط الضعف وتعديل الإختلالات وإبعاد الإنحرافات⁴.

خامساً : المرحلة المتقدمة (*The Advanced Phase*):

في هذه المرحلة وعلى ضوء ما اكتسبته لجنة إدارة الجودة الشاملة والعاملون من خبرات في مجال التطبيق العملي، تقوم المنظمة بدراسة ومناقشة النتائج والتغيرات الإيجابية والإنجازات المحققة، وتسعى المنظمة إلى نشر تجربتها ونجاحها، أما العاملين فتقوم بتحفيظهم على المواصلة وتبادل خبراتهم مع المنظمات الأخرى ففي هذه المرحلة يجب أن يعاد التأكيد بأن إدارة الجودة الشاملة ليست محطة وصول، وإنما هي مسيرة إستراتيجية متواصلة⁵.

¹: رفيق حروش، المرجع السابق، ص134.

²: عبد الفتاح فريد زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، ط2، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996، ص56.

³: كاظم حمود خيضر، المرجع السابق، ص56.

⁴: أرنولد ديمرز كيرتش، المصدر السابق، ص76.

⁵: رفيقة حروش، المرجع نفسه، ص135.

المبحث الرابع:

الأدوات والأساليب الإحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تقوم إدارة الجودة الشاملة في تطبيقها على استخدام مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية، ولتحقيق متطلبات الجودة وفقاً للمواصفات المحددة مسبقاً يتطلب الأمر استخدام مجموعة من الأدوات والأساليب الخاصة بتحسين الجودة والسيطرة عليها ومتابعتها، من أجل الحصول على منتجات عالية الجودة والتقليل من حالات الفشل والعيوب¹. ويوجد العديد من هذه الأدوات والأساليب، إلا أننا سنحاول التطرق إلى أكثرها انتشاراً واستخداماً² :

أولاً : حلقات الجودة (*Quality Circles*):

يركز مدخل إدارة الجودة الشاملة على مبدأ الإدارة بالمشاركة والعمل الجماعي لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، ويعتبر أسلوب حلقات الجودة تجسيداً حقيقياً لهذا المبدأ³، حيث جاءت الفكرة في المنظمات اليابانية بتشكيل مجموعات صغيرة من العاملين لتقصي المشكلات المتعلقة بالجودة وتقديم الحلول بشأنها، وكان ذلك من طرف الأستاذ "إيشيكاوا" وقد لاقى هذه الفكرة استحساناً كبيراً لإنسجامها مع الثقافة اليابانية التي تحبذ العمل الجماعي⁴.

ثانياً : العصف الذهني (*Brainstorming*) :

ويسمى أيضاً بأسلوب استنباط الأفكار أو الإنطلاق الفكري، تمّ تطويره من طرف " أليكس أوسبورن"، ويعدّ من الأدوات المنهجية المستخدمة في توليد كميات كبيرة من الأفكار والمقترحات، وهو أيضاً من أساليب التفكير الجماعي لإيجاد أفكار قد لا يتم الوصول إليها بصورة إنفرادية⁵.

¹: رفيقة حروش، المرجع السابق، ص 132.

²: الدرادكة مأمون سليمان، المرجع السابق، ص 101.

³: البرواري نزار عبد المجيد، المرجع السابق، ص 168.

⁴: أحمد محفوظ جودة، المرجع السابق، ص 49.

⁵: رفيقة حروش، المرجع نفسه، ص 136.

ثالثاً : المقارنة المرجعية (المقياس المقارن) (*Benchmarking*) :

يعتبر أسلوب المقارنة المرجعية من الأدوات التي يمكن استخدامها بفعالية لإجراء¹ تحسين وتطوير جودة المنتج عن طريق الإجابة على التساؤلات التالية: أين نحن بالنسبة للآخرين ؟

رابعاً : خريطة السبب والأثر (*Cause and Effect Diagrams*) :

يرجع الفضل في تطوير هذا الأسلوب إلى المفكر (إيشيكاوا)، حيث يقوم هذا الأسلوب في المعالجة على تحديد الملائمة القائمة بين الظاهرة التي أدت إلى حصول تلف أو انخفاض كفاءة الأداء أو رداءة المنتج²، وتحديد الأسباب التي يمكن أن تساهم في خلق هذه الظواهر من خلال تحديد كفاءة عناصر العملية الإنتاجية، كالعمل والمواد والآلات ... إلخ ورسمها على شكل عظم السمكة³.

ويتم لقاء العاملين ذوي العلاقة بالعملية الإنتاجية المراد معالجتها لإجتماع موسّع واستخدام أسلوب العصف الذهني لتحديد كفاءة العوامل التي أدت إلى حصول الخلل، ووضوح عوامل الإنتاج في الجانب الأيمن من المخطط، ثم يتم وضع المشكلة أو الخلل في الجانب الأيسر⁴. وهكذا يتدارس المعنيون إمكانيات وأسلوب المعالجة المجدي لذلك⁵.

خامساً : تحليل باريتو (*Pareto Amolysis*):

يقوم مبدأ " باريتو " في التحليل على افتراض أنّ نسبة قليلة تمثل 20% فقط من الأسباب مجتمعة يمكن أن تؤدي إلى حدوث 80% من المشكلات، ومن هذه المشكلات (المشكلات المتعلقة بتلف المواد عن التصنيع أو انخفاض كفاءة الأداء أو انقطاع التيار الكهربائي أو عدم توفر الصيانة

¹: أحمد محفوظ جودة، المرجع السابق، ص57.

²: جوزيف جابلونسكي، المصدر السابق، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: عبد الفتاح السيد نحمان، ط1، مركز الخبرات المهنية، ميك، 1996، ص63.

³: كاظم حمود خيضر، المرجع السابق، ص58.

⁴: رفيقة حروش، المرجع السابق، ص 133.

⁵: النابلسي مهند، الجودة الشاملة ومجالات تطبيق العملية، د.ط، الجمعية الأردنية للجودة، عمان، 2002، ص67.

الوقائية بشكل مستمر ... إلخ¹، وهذا يعني أنه يجب التركيز على تحليل هذه الأسباب والعمل على معالجتها حتى يمكن التخلص من النسبة العالية من المشكلات من خلال معالجة نسبة محدودة من الأسباب².

سادساً : مخططات التبعثر أو أسلوب الرسم البياني الإنتشاري :

تبيّن مخططات التبعثر العلاقة بين مقياسين مثلاً : العلاقة الإيجابية بين طول الخدمة وعدد العثرات التي يقوم بها المصلح لإستبدال الأجزاء الصغيرة³.

مثال آخر عن العلاقة بين الإنتاجية ومعدّلات التغيب، وهي عبارة عن أشكال بيانية يتم من خلالها توزيع أحد القيم لأحد المتغيّرات إزاء متغيّر آخر وذلك لتوضيح العلاقة بين متغيرين أحدهما يكون مقياس للجودة لإحدى السلع أو الخدمات⁴؛ ويطلق عليه المتغيّر التابع، أمّا العنصر الثاني فهو مقياس لأحد العوامل المؤثرة على مستوى الجودة وهو المتغير المستقل⁵.

سابعاً : المخططات البيانية:

تبيّن المخططات البيانية مدى قيم المقياس وتكرار ظهور كل واحدة من هذه القيم؛ أي تبيّن القراءات الأكثر تكرراً، وكذلك التباينات والانحرافات في المقاييس⁶، كما يعتبر المخطط البياني أداة تلخص البيانات بيانياً، ممّا يسمح لنا بتجميع البيانات أو المشاهدات في الخلايا، أو أصناف محدّدة مسبقاً، من أجل إكتشاف موقع البيانات والتشتت في المواصفات⁷.

¹: رفيقة حروش، المرجع السابق، ص ص 133 و 134.

²: أرنولد ديمر زكيرتش، المصدر السابق، ص 86.

³: إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة، مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التمييز، ط1، دار زهران، عمان، 2009، ص 69.

⁴: رفيقة حروش، المرجع نفسه، ص 135.

⁵: جوزيف جابلونسكي، المصدر السابق، ص 59.

⁶: العزاوي محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، دط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 47.

⁷: أحمد محفوظ جودة، المرجع السابق، ص 54.

ثامناً : الرقابة الإحصائية للعمليات:

تساعد الرقابة الإحصائية للمعلومات على التقليل من الإنحرافات ومنع العيوب، وذلك عن طريق مراقبة معايير المواصفات، وإجراء عمليات القياس واتخاذ الإجراءات التصحيحية¹.

¹: سوسن شاكراً مجيد، محمود عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الصناعة والتعليم، ط1، دار الصفاء، عمان، 2007، ص 36.

المبحث الخامس:

أهم رواد الجودة الشاملة.

سنستعرض فيما يأتي أبرز الإسهامات لرواد الجودة وتأسيساً على ذلك، يصنّف رواد الجودة في ثلاثة مجموعات منذ عقد الأربعينيات من القرن العشرين وهي¹:

أولاً : المجموعة الأولى: وهم الرواد من الولايات المتحدة الأمريكية الذين أشاعوا ونقلوا رسالة وفلسفة وتطبيقات الجودة لليابان في عقد الخمسينيات من القرن الماضي وأبرزهم :

* **إدوارد ديمينج (1900م-1993م):** يعتبر الأب الروحي لجودة الإنتاج ورقابة الجودة، وهو استشاري بارز، ومعلم ومؤلف في موضوع الجودة، ولد " ديمينج " في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1900م، ودرس فيها وهو حاصل على الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء من جامعة بيل في أمريكا². تعرّف " ديمينج " على أسس الإدارة التقليدية في أواخر العشرينيات من القرن الماضي عندما عمل في الإجازة الصيفية في شركة شهيرة في شيكاغو³، وأثناء عمله في مصنع (هاوثورن) في شركة الكهرباء الأمريكية، اكتشف مدى أهمية الرقابة الإحصائية في ضبط جودة العمل والإنتاج، حيث كان له الدور الكبير في تعليم اليابانيين استخدام الأساليب الإحصائية في رقابة الجودة⁴.

يعتبر " ديمينج " أحد أسباب نجاح وتفوق اليابان في مجال الجودة؛ فقد تمّ تقليده وسام الإمبراطور "هيروहितو" عام 1960م تكريماً لدوره في النهضة اليابانية، كما خصّصت الحكومة اليابانية عام 1951م جائزة يطلق عليها (جائزة ديمينج) تمنح بشكل سنوي للشركات التي تتميز في تطبيق برامج إدارة الجودة⁵.

¹: البراوي نزار عبد المجيد، المرجع السابق، ص 81.

²: النابلسي مهند، المرجع السابق، ص 79.

³: أحمد محفوظ جودة، المرجع السابق، ص 63.

⁴: البراوي نزار عبد المجيد، المرجع نفسه، ص 82.

⁵: جوزيف جابلونسكي، المرجع السابق، ص 74.

❖ مبادئ "ديمنج" الأربعة عشر :

لضمان تحسين مستوى الجودة، قدّم "ديمنج" الأربعة عشر مبدأً المعروفة باسمه، وهي كما يأتي :

- المبدأ الأول : وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات.
- المبدأ الثاني : انتهاج فلسفة جديدة.
- المبدأ الثالث : التخلّص من الإعتماد على التفتيش الشامل.
- المبدأ الرابع : إلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط.
- المبدأ الخامس : وجود تطوير مستمرّ في طرق اختيار جودة الإنتاج والخدمات.
- المبدأ السادس : إنشاء مركز للتدريب الفعّال.
- المبدأ السابع : وجود قيادة فعّالة.
- المبدأ الثامن : إزالة الخوف.
- المبدأ التاسع : إزالة الحواجز بين الإدارات.
- المبدأ العاشر : التخلّص من الشعارات والنصائح.
- المبدأ الحادي عشر : استبعاد الحصص العددية.
- المبدأ الثاني عشر : إزالة العوائق التي تعترض الفخر بالصنعة.
- المبدأ الثالث عشر : إعداد برنامج قوّي للتعليم والتحسين.
- المبدأ الرابع عشر : إيجاد التنظيم اللازم لمتابعة هذه التغييرات¹.

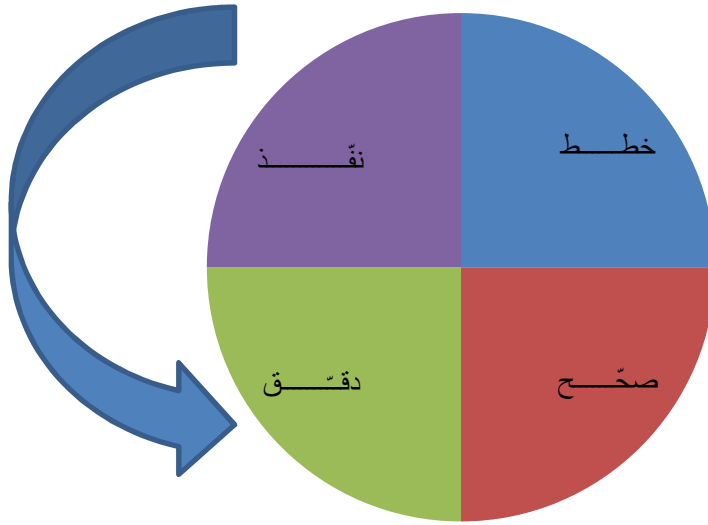
❖ دورة "ديمنج" (PDCA) : لقد استخدم "ديمنج" الدورة التي أعدها "شيورات" لغرض عرض

التحسينات المستمرة على جودة المنتج، ومن ثمّ توصل إلى الدورة التي يطلق عليها (PDCA)،

ونوضّحها في الشكل الآتي :

¹: محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، ص 292.

الشكل : يوضح ديمنج (PDCA)



المرجع : البرواري نزار عبد المجيد، المرجع السابق، ص ص 89 و 90.

- **خَطَّط (plan)** : حدّد الأهداف والعمليات الضرورية لتحقيق نتائج مطابقة لمتطلبات الزبائن وسياسة المنظّمة.
- **نَفَّذ (Do it)** : طبّق العمليات.
- **دَقَّق - راجع (check)** : راقب و قم بقياس العمليات والمنتج بالمقارنة مع السياسات والأهداف ومتطلبات المنتج، ثمّ ضع تقرير بالنتائج.
- **صَحَّح (act)** : قم بأفعال لتحسين أداء العملية باستمرار¹.

الجدول يوضح أنشطة دورة ديمنج والجهة المسؤولة عنها²:

المرحلة	الرمز	الجهة المسؤولة	النشاط
التخطيط / التصميم	P	الإدارة	تصميم المنتج؛ وضع خطة لتحسين

¹: البرواري نزار عبد المجيد، المرجع السابق، ص ص 89 و 90.

²: البرواري نزار عبد المجيد، المرجع نفسه، ص 91.

وتطوير الأعمال سواء الفنية أو الإدارية.			
تنفيذ الخطة أو تحقيق الإنتاج الذي تمّ التخطيط به.	العاملون	D	الإنتاج / الأداء
البيع هو مؤشر لإرضاء الزبون عن الجودة التي تمّ التخطيط لها، وهو يقابل الفحص أو التفتيش.	فحص الجودة أو المبيعات	C	الفحص / البيع
في حالة شكوى الزبون، يتمّ اتخاذ إجراء تصحيحي في تصميم المنتج، وهو يؤدي لتعديل الخطط من قبل الإدارة.	الإدارة	A	الإجراء التصحيحي

المرجع : البرواري نزار عبد المجيد، المرجع السابق، ص 91.

* جوزيف جوران: ولد سنة 1904م، ويعتبر "جوران" واحد ممن يطلق عليهم معلمي الجودة، وكان يعمل في إدارة التفتيش والمعاينة التابعة لشركة هوثورن الغربية حتى بداية الحرب العالمية الثانية، ثم قام بزيارة اليابان مع " إدوارد ديمينج"، وعمل على إعادة هيكلة الصناعة اليابانية، وبالفعل تمكّن من مساعدة اليابانيين في التكيّف مع أفكار الجودة واستخدام الأساليب الإحصائية وهو صاحب المقولة الشهيرة " لا تحدث الجودة بالمصادفة، بل يجب أن يكون مخططاً لها"¹، ومنذ سنة 1924م مارس "جوران" أعمالاً متنوّعة في مجال الإدارة كمهندس وتنفيذي، وإداري حكومي، وأستاذ جامعي، ومحكم عمالي، ومدير تضامن واستشاري، وكمتخصّص في الإدارة من أجل الجودة²، كما قام "جوران" بتطوير نموذج للجودة أطلق عليه "ثلاثية جوران للجودة"، ويشمل هذا النموذج ثلاث مراحل مختلفة: تخطيط الجودة؛ مراقبة الجودة؛ والتحسين المستمر للجودة :

¹: إياد عبد الله شعبان، المرجع السابق، ص 72.

²: أحمد محفوظ جودة، المرجع السابق، ص 65.

أ. **تخطيط الجودة:** تعدّ هذه المرحلة نقطة البداية، حيث تركز المنشأة على تحديد عملائها واحتياجاتهم، كذلك يتم تطوير نوعية المنتج، واتخاذ الإجراءات اللازمة لإشباع احتياجات العملاء وتوقعاتهم¹.

ب. **مراقبة الجودة:** تشتمل على :

- * قياس الأداء أو ما تحقق من إنجاز .
- * مقارنة ما أنجز بالمعايير الموضوعية للجودة.
- * الرقابة الفعّالة (وهي الرقابة المستمرة).
- * استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة.
- * تحديد الانحرافات عن المعايير، واتخاذ التدابير اللازمة حيالها².

ج. **التحسين المستمر للجودة:** يعدّ التحسين المستمر للجودة الخطوة الثالثة في ثلاثية جوران للجودة، ويضمّ هذا التحسين للجودة ما يلي :

● إثبات الحاجة.

● تحديد المشاريع.

● تنظيم فرق المشاريع.

● تشخيص الأسباب.

● توفير الحلول.

● إثبات فعاليتها³.

* **أرماند فايجنوم:** كان من أوائل من اقترح تطبيق الجودة الشاملة كأساس لضبط الجودة في المنظمة سواء كانت صناعية أو خدمية، ويعتبر "فايجنوم" أوّل من أشار إلى مصطلح الضبط الشامل للجودة، ومن مبادئه في العمل تطوير الجودة المستمر خاصة في أساليب

¹: الدرادكة مأمون سليمان، المرجع السابق، ص 106.

²: البراوي نزار عبد المجيد، المرجع السابق، ص 85.

³: جوزيف جابلونسكي، المصدر السابق، ص 79.

الفحص. وأكد على أنّ المنتج أو الخدمة الجيدة هي تلك التي تحقّق رغبات المستهلك، وأشار إلى أنّ المسؤولية عن الجودة يجب أن تكون على الجميع، ومن أبرز الأفكار التي ركّز عليها : قيادة الجودة؛ التقنيات الحديثة؛ الإلتزام التنظيمي¹.

ثانياً : المجموعة الثانية: هم اليابانيون الذين طوّروا تطبيقات جديدة في فلسفة ورسالة الجودة التي نقلها لهم الرواد الأمريكيان، وكانت إسهاماتهم في ستينيات القرن العشرين، ومن أبرزهم² :

* **كاوارو إيشيكاوا** : ولد "كاوارو إيشيكاوا" في اليابان سنة 1915م وهو أحد الرواد المهتمّين بالجودة، وهو عضو فخري في منظمة *ASQC*، وله عدّة مراجع علمية في موضوعات الجودة، كما كان عضواً في مجموعة بحوث مراقبة الجودة التابعة لإتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين³، وكذلك أستاذ في جامعة طوكيو، وإليه يعود الفضل في تطبيق حلقات الجودة (*Quality Circles*)، وكان يعتقد أنّ الإستثمار في تدريب الموظفين أثناء الخدمة من أهمّ النشاطات الإدارية التي يجب أن تركز عليها الإدارة العليا⁴.

ومن أهم مبادئه أنّ جودة العمل تعتمد على مشاركة العامل في اتّخاذ القرارات التطويرية بالمنظمة، وضرورة تعليم العامل كيفية استخدام أدوات الجودة الإحصائية لزيادة كفاءتهم، ويلخّص "إيشيكاوا" المبادئ الأساسية لمراقبة الجودة بالآتي :

- تحديد الخطوات الضرورية التي تساعد على التعريف على الأسباب الأساسية للمشكلة القائمة ومحاولة التخلّص منها⁵.
- مفهوم التحول من برنامج مراقبة الجودة إلى برنامج شامل يعتمد على العمليات والنشاطات الداخلية، بحيث تأخذ في الحسبان العملاء بوصفهم جزءاً لا يتجزأ من عملية تحسين الجودة.

¹: الدراكة مأمون سليمان، المرجع السابق، ص 108.

²: البراوي نزار عبد المجيد، المرجع السابق، ص 87.

³: البراوي نزار عبد المجيد، المرجع نفسه، ص 88.

⁴: النابلسي مهند، المرجع السابق، ص 93.

⁵: أحمد محفوظ جودة، المرجع السابق، ص 67.

- تحديد مجالات الجودة في السلعة أو الخدمة المقدّمة التي يتقبّلها العميل ويكون لديه الإستعداد لشرائها.

- مدى إمكانية تطبيق برنامج مراقبة الجودة على مستوى المنشأة، بحيث يشمل المراقبة الرئيسية والمراقبة الأفقية للأقسام¹.

* **جينيتشي تاجوشي**: يعتبر " تاجوشي " أوّل من ربط بين التفاوت الهندسي ومدى البعد أو القرب منها وبين جودة المنتج، وقام بتوسيع نطاق تطبيق الجودة الإحصائية خاصّة في مرحلة تصميم المنتج، وله نظرية تسمّى "دالة الخسارة"²، ويعتبر " تاجوشي " من أشهر رواد الجودة اليابانية الذين عرفوا من خلال منهجهم الذي يهتم بأفكار ومفاهيم الجودة والفعالية أثناء مرحلة التصميم وهي المرحلة السابقة لمرحلة التصنيع³، ويعدّ منهج " تاكوشي " نموذجاً يمكن من خلاله التركيز على جودة تصميم المنتج أو السلعة بدلاً من التركيز على جودة العملية الإنتاجية، كما كان سائداً من قبل. اشتهر " تاكوشي " بمفهومين مهمين للجودة هما : دالة الخسارة، وخصائص التصميم⁴.

* **شيغيو شينجو**: الدكتور "شينجو" واحد من كبار المؤثرين في مسيرة الجودة في اليابان، ومن أبرز خبراء العالم في مجال تحسين عمليات التصنيع. الدكتور "شينجو" له العديد من الإنجازات وصفها بأنّها "عبقريّة الهندسة"، حيث ساهم في إنشاء والكتابة عن جوانب كثيرة من ممارسات التصنيع الثورية الشهيرة في اليابان والتي امتدت تأثيراتها وتطبيقاتها إلى دول الغرب المتقدمة⁵.

¹: جوزيف جابلونسكي، المصدر السابق، ص 80.

²: البراوي نزار عبد المجيد، المرجع السابق، ص 99.

³: الدرادكة مأمون سليمان، المرجع السابق، ص 112.

⁴: النابلسي مهند، المرجع السابق، ص 96.

⁵: البراوي نزار عبد المجيد، المرجع نفسه، ص 105.

ثالثاً : المجموعة الثالثة : وهم الرواد الغربيون الذين يمثلون الجيل اللاحق لليابانيين، والذين تابعوا النجاحات اليابانية في الصناعة، ومن أبرزهم¹ :

* **فيليب كروسبي**: شغل "فيليب كروسبي" منصب نائب رئيس شركة *ITT* لشؤون الجودة لمدة 14 عام، وكان قد بدأ عمله بوظيفة مفتش للإنتاج ثم ترقى إلى المراكز الوظيفية الأعلى حتى بلغ المنصب أعلاه. مؤسس ورئيس مجلس المهنة الرابعة *Bord Of Carrer Iv* وهي منظمة استشارية للإدارة التنفيذية²، أنشأ كذلك اتحاد شركاء "فيليب كروسبي"، وأسّس كلية الجودة، وهو من أقدم أعضاء منظمة *ASQC*³، وكان رئيساً لها، من أبرز إسهاماته ما يسمّى بـ: "المسلمات الأربعة للجودة" :

● **تعريف الجودة**: هي المطابقة للمواصفات.

● **نظام الجودة**: وقائي يقوم على منع الخلل.

● **معيّار الأداء**: هو العيب الصفري.

● **مقياس الجودة**: الثمن الذي تدفعه المنظمة عن عدم مطابقة المواصفات، ويساعد قياس التكلفة المتعلقة بذلك على أبرز المشاكل الخاصة بالجودة وتحديد مدى أهميتها⁴.

المبادئ الأربعة عشر للجودة من وجهة نظر "كروسبي" : اقترح "كروسبي" المبادئ الآتية وفقاً

لمبادئ إدارة الجودة الشاملة (*T.Q.M*) :

● الإلتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بالجودة⁵.

● تكوين فريق لتحسين الجودة.

● استخدام القياس كأداة موضوعية.

¹: سوسن شكري مجيد، المرجع السابق، ص 47.

²: البراوي نزار عبد المجيد، المرجع السابق، ص 108.

³: جوزيف جابلونسكي، المرجع السابق، ص 83.

⁴: البراوي نزار عبد المجيد، المرجع نفسه، ص 109.

⁵: البراوي نزار عبد المجيد، المرجع نفسه، ص 111 و112.

- تحديد تكلفة الجودة.
- زيادة الوعي بأهمية الجودة.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- التخطيط السليم لإزالة العيوب في المنتج.
- التركيز على تعليم الموظفين وتدريب المشرفين على القيام بدورهم في تحسين الجودة.
- تحديد يوم خاص لزيادة الوعي بأهمية شعار "صناعة بلا عيوب".
- تحديد الأهداف وتشجيع الابتكار الفردي داخل التنظيم.
- التخلص من أسباب الأخطاء وإزالة معوقات الاتصال الفعال.
- التعرف على أهمية عملية تحسين الجودة ومكافأة من يقدم جهوداً غير عادية في تطوير وتحسين الجودة.
- تكوين مجالس الجودة، ومن مهامها القيام بعملية التنسيق والاتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة.
- الاستمرار في عملية تحسين الجودة، وذلك عن طريق تكرار العمليات السابقة لكي تعطي الموظفين تشجيعاً مستمراً لإزالة معوقات الجودة وتحقيق أهداف المنظمة.
- * **توم بيترز**: اعتبر "بيترز" القيادة المحور الجوهرية والمركزي في عملية تحسين الجودة تحت مصطلح جديد تبنّاه "بيترز"¹. "الإدارة من أجل القيادة"، والذي يشير إلى دور القائد كمسير، والقيادة الجواله والذي يعني الاتصال الفعال مع العاملين والزبائن، ويعتقد "بيترز" أنّ القائد كلما اتجه لتطبيق هذا المدخل؛ فإنه سيحقق ثلاثة مهام وأنشطة² :
 - الإستماع للآخرين، ممّا يعني عناية أكبر بالمقابل.
 - التوجّه والتعليم، ممّا يعني إشاعة القيم.
 - التسيير الذي يحمّق المعالجة الآنية.

¹: الدرادكة مأمون سليمان، المرجع السابق، ص115.

²: جوزيف جابلونسكي، المرجع السابق، ص87.

ومن إسهاماته الأخرى استنتاجه من خلال دراسة أداء المنظمات الأمريكية الناجحة لما يصطلح عليه بنموذج ماكنزي، حيث أنّ أداء المنظمة التنافسي يعتمد على التفاعل بين المحاور السبعة (الهيكّل؛ الإستراتيجية؛ العاملين؛ النظم؛ نمط الإدارة؛ المهارات؛ القيم المشتركة)¹.

¹: البراوي نزار عبد المجيد، المرجع السابق، ص ص 112 و113.

خلاصة الفصل الأول :

اهتمّ هذا الفصل بدراسة مدخل لإدارة الجودة الشاملة التي تعتبر مفهوم من المفاهيم الحديثة في الإدارة، حيث تمّ التطرّق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر كفلسفة تسيير تقوم على عدّة مبادئ وأسس ومتطلّبات تسعى لتحقيق هدف المؤسسة، وتمّ التطرّق أيضاً إلى أهمّ مرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها وأهمّ روادها.

الفصل الثاني:

مفهوم الأداء ومكوناته.

الفصل الثاني: مفهوم الأداء ومكوناته.

المبحث الأول: تعريف الأداء ومكوناته.

المبحث الثاني: تقييم الأداء المفهوم، الأهمية والفوائد والمعايير.

المبحث الثالث: بطاقة قياس الأداء المتوازن والجوانب الرئيسية لها.

المبحث الرابع: مفهوم الأداء التنظيمي وأهميته.

المبحث الخامس: مؤشرات الأداء التنظيمي وأبعاده.

الفصل الثاني:

مفهوم الأداء ومكوناته.

لقد تمّ تناول تعريف مفهوم الأداء وأبعاده وتطبيقاته في العديد من الاتجاهات الفكرية الإدارية التي ظهرت في بداية القرن الماضي، حيث ركّزت مدرسة الإدارة العلمية على الوقت والحركة للتخلّص من الحركات الزائدة في العمل من أجل تحقيق أعلى مستويات الكفاءة الإنتاجية في العمل، كما أترى الباحثون في العلوم الإدارية هذا الموضوع بالبحث والدراسة لتحديد مفهومه، كما طوّروا عدّة أدوات ونماذج لقياسه.

وعلى هذا المنوال سوف نتطرّق إلى دراسة هذا الفصل من خلال تحديد ثنياه؛ تناولنا في مباحثه الخمس، على دراسة شاملة للأداء وتقييمه.

المبحث الأوّل :

تعريف الأداء ومكوناته.

أولاً : مفهوم الأداء :

مفهوم الأداء هو هام وجوهري لمنظّمات الأعمال كافة، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية وعنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة البرنامج، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظّمات الأعمال والذي يتمحور حول وجود المنظّمة وعدمه¹.

كما عرّفه "الغالي" و "إدريس" بأنّ الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظّمة لمواردها المادية والبشرية، وإستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظّمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها؛ فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكّل داخل المنظّمة².

¹: إحسان محمد ضمير ياغي، التغيير التنظيمي منظور الأداء المتوازن، ط01، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014م، ص 36.

²: أحمد محفوظ جودة، المرجع السابق، ص 73.

ثانياً : مكونات الأداء.

- أ. **كمية العمل** : يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محدّدة، تعبر المقاييس التي تقبل سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محدّدة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
- ب. **نوعية العمل** : تعني مستوى الدقة والجودة، ومدى مطابقة الجهد المبذول للمواصفات؛ ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهتم نوعية وجودة الجهد المبذول، والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الإبداع والإبتكار في الأداء.
- ج. **نمط إنجاز العمل** : يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله؛ فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معيّنة، ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى¹.

¹: عبد الله حسن عواد، إدارة وتقييم الأداء، ط01، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018م، ص 20.

المبحث الثاني :

تقييم الأداء المفهوم، الأهمية والفوائد والمعايير.

أولاً : تعريف تقييم الأداء.

وردت العديد من التعريفات لتقييم الأداء نوجز منها الآتي :

يرى الدكتور "عبد الغفار حنفي"؛ أن تقييم الأداء هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أيّ من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفايته أو جدارة أو استحقاق معين "ممتاز؛ جيد جداً؛ جيد؛ مقبول؛ ضعيف؛ ضعيف جداً"¹.

تقييم الأداء هو نظام يهدف من خلاله إلى تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، وذلك لغايات تتعلق بالمنظمة والفرد على حدّ سواء؛ فالتقييم ليس هدفاً في حدّ ذاته، وإنما هو وسيلة تهدف في نهاية المطاف على تحفيز الأفراد، ومساعدتهم على تعديل سلوكهم بصورة إيجابية، ودفعهم إلى تطوير أدائهم، ومن ثمّ رفع الكفاءة الإنتاجية في المنظمة.²

ثانياً : أهمية تقييم الأداء.

تستهدف عملية تقييم الأداء تحقيق ثلاث غايات على مستوى المنظمة وعلى مستوى الموظف التنفيذي.

أ. أهمية على مستوى المنظمة :

* إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة.

* رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدّم والتطور.³

¹: عبد الله حسن عواد، المرجع السابق، ص ص 09 و 10.

²: عبد الله حسن عواد، المرجع نفسه، ص 14.

³: عبد الله حسن عواد، المرجع نفسه، ص 15.

* تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات.

* مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة¹.

ب. أهميتها على مستوى المديرين :

* دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية، وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

* دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين، والتقرّب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات التي تواجههم في عملهم².

ج. أهميتها على مستوى العاملين :

* تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية، وذلك لزيادة شعوره بالعدالة، وبأنّ جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

* دفع العامل للعمل باجتهاد وجدّية وإخلاص ليرتقب فوزه باحترام وتقدير رؤوساءه معنوياً ومادياً.

وتتجلى أهميّة تقييم الأداء لتحقيق النقاط الآتية :

01. تخطيط الموارد البشرية.

02. تحسين الأداء وتطويره.

03. تحديد الاحتياجات التدريبية.

04. وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت.

05. إنجاز عمليات النقل والترقية.

06. معرفة معوّقات ومشاكل العمل³.

¹: نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط01، دار دجلة ناشرون وموزعون، الأردن، 2015م، ص 18.

²: نزار عوني اللبدي، المرجع نفسه، ص 18.

³: عبد الله حسن عواد، المرجع السابق، ص 16.

ثالثاً : فوائد تقييم الأداء.

- * رفع الروح المعنوية.
- * إشعار العاملين بمسئولياتهم.
- * تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد، وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى.
- * تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم، وذلك للمعرفة إلى تحسين الأداء إلى الأفضل.
- * تحديد إمكانية الترقية كمكافأة على الأداء المتميز.
- * إجبار الرؤساء أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج الأداء وقيمتها النهائية.
- * وسيلة لضمان عدالة المعاملة.
- * الرقابة على الرؤساء¹.

رابعاً : معايير تقييم الأداء.

وهي تلك العناصر التي تستعمل كركائز للتقييم، وتصنّف هذه المعايير إلى :

- أ. معايير نواتج الأداء : تختص بقياس كمية وجودة الأداء.
- ب. معايير سلوك الأداء : مثل معالجة شكاوى العملاء؛ إدارة الاجتماعات؛ كتابة التقارير؛ المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء الخ.
- ج. معايير صفات شخصية : مثل : المبادأة؛ الإنتباه؛ دافعية عالية؛ والالتزان الإنفعالي².

¹: عبد الله حسن عواد، المرجع السابق، ص 21.

²: نزار عوني اللبدي، المرجع السابق، ص 20.

المبحث الثالث :

بطاقة قياس الأداء المتوازن والجوانب الرئيسية لها.

أولاً : بطاقة قياس الأداء.

يمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها : " نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة أو المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها المترابطة، وذلك من خلال الإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية"¹.

ويعرّف البعض بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها : " أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهدافها محدّدة ومقاييس ومعايير مستهدفة، ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنّها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة"².

ثانياً : الجوانب الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن :

أ. الجانب المالي : يتضمّن مؤشّرات تقيس ربحية المنظمة.

ب. جانب العملاء : يهتم بتحديد العملاء وقطاعات السوق، ثمّ يتمّ تحديد مؤشّرات الأداء لهذا الجانب والتي يمكن أن تتضمّن : خدمة العملاء؛ خدمة عملاء جدد؛ حصّة المنظمة من السوق.

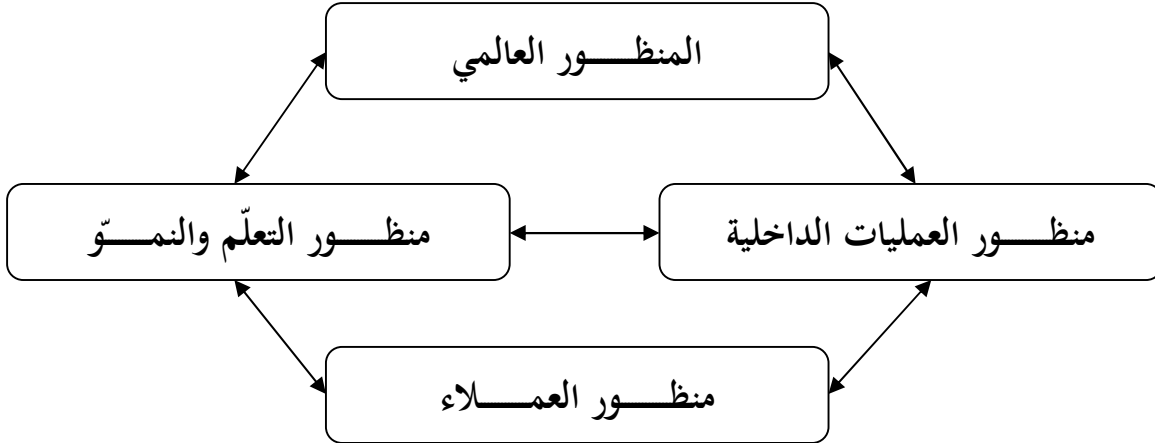
ج. العمليات الداخلية : يحدّد المديرين التنفيذيين العمليات الداخلية المطلوب إجادتها، والتي تمكّن من الوصول للأهداف المقدّمة، إرضاء حملة الأسهم، ويهتمّ القياس المتوازن للأداء بتنمية العمليات الجديدة والأنشطة الابتكارية لخدمة وإرضاء العملاء.

¹: علي علي غازي، بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لبناء القيادة الإبداعية، مجلّة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد: 100، 2003م، ص 26.

²: محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال قياس الأداء المتوازن، ط01، دار المعترّ للنشر والتوزيع، الأردن، 2013م، ص 257.

د. النمو والتعلم : إنّ مقابلة الأهداف بعيدة المدى والمنافسة العالمية تقتضي تطوير الأداء والمهارات بصورة دائمة، ويأتي النمو والتطوير في الأفراد؛ النظم؛ الإجراءات¹.

الشكل رقم (01) : يوضح ترابط منظورات بطاقة الأداء المتوازن².



المرجع : إحسان محمد ضمير ياغي، المرجع السابق، ص 40.

المحاور التي يحتوي عليها كل جانب :

لكل جانب من جوانب بطاقة قياس الأداء المتوازن تحدّد المنظّمة المحاور التالية :

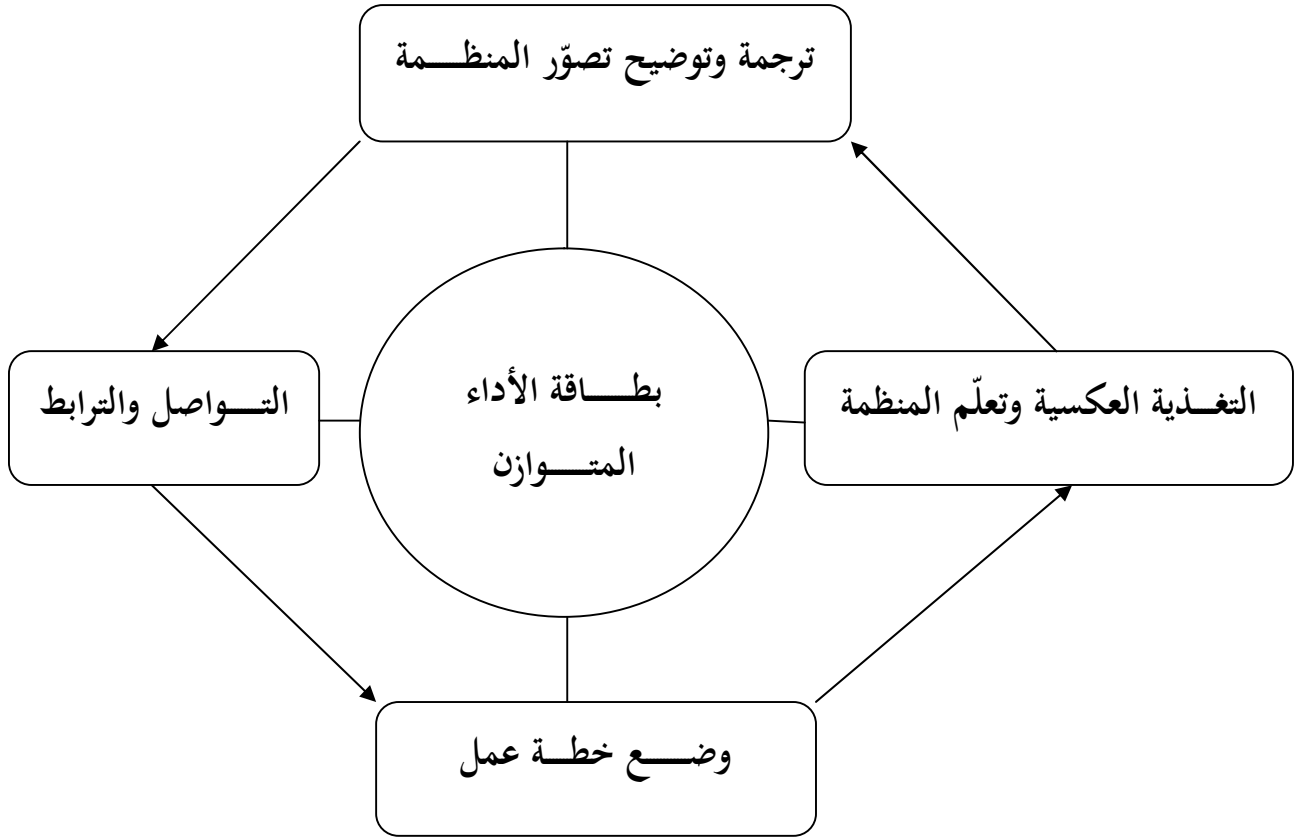
- * الأهداف.
- * القياسات؛ المؤشّرات.
- * المعايير؛ النتائج المستهدفة.
- * المبادرات³.

¹ : محمد هاني محمد، المرجع السابق، ص ص 263 و 264.

² : إحسان محمد ضمير ياغي، المرجع السابق، ص 40.

³ : محمد هاني محمد، المرجع نفسه، ص 264.

الشكل رقم (02) : خطوات إدارة الإستراتيجية : العمليات الأربع¹.



المرجع : إحسان محمد ضمير ياغي، المرجع السابق، ص 47.

¹: إحسان محمد ضمير ياغي، المرجع السابق، ص 47.

المبحث الرابع :

مفهوم الأداء التنظيمي وأهميته.

أمّا التعرّف على الأداء التنظيمي يساعد في الكشف عن مدى قدرة المنظّمة على مواجهة المحدّدات البيئية، ودرجة ملائمة الإجراءات الإستراتيجية لأهداف المنظّمة ومواردها.

أولاً : مفهوم الأداء التنظيمي.

يعرّف الأداء التنظيمي بأنّه : " انعكاس لكيفية استخدام المنظّمة كمواردها المادية والبشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها " ¹.

الأداء التنظيمي : " هو محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظّمة، وأيّ خلل فيها لا بدّ أن يؤثّر على الأداء الذي يعدّ مرآة المنظّمة " ².

كما يعرّف الأداء التنظيمي أنّه : " يحدّد المصالح ويحسن العمليات الأساسية، وتخصيص مناسب للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، وإدارة فاعلة متمكّنة من وضع استراتيجيات واضحة ومفهومة ومعروفة للعاملين " ³.

ويمكن تعريف الأداء التنظيمي على أنّه : " ناتج جهد وسلوك جميع الأفراد والعاملين والمؤسسة في كافة الإدارات، والأقسام الموجودة بها والذي يحدّد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق المخرجات والأهداف الخاصّة بأعمالها عبر التفوق في أدائها " ⁴.

¹: عادل هاي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي _ دراسة تطبيقية في عيّنة من الشركات الصناعية العامّة، مجلّة الإدارة والإقتصاد، العدد الخامس والستون، 2007م، ص 159.

²: إسماعيل حيوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء التنظيمي _ دراسة ميدانية في شركة العامّة للصناعات الكهربائية، مجلّة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد : 22، 2009م، ص 144.

³: كريمة روي، دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة _ دراسة حالة مؤسسة مومن لإنتاج الدقيق، فرع سيدي خويّلة، ورقلة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، 2013م، ص 05 و 06.

⁴: إحسان محمد ضمّين ياغي، المرجع السابق، ص 35.

ثانياً : أهمية الأداء التنظيمي.

- يعتبر موضوع الأداء التنظيمي من الموضوعات الرئيسية التي استحوذت على اهتمام الباحثين والدارسين والمهتمين بإدارة المؤسسات العامة والخاصة للأسباب التالية :
- * تقوم عملية تقويم الأداء التنظيمي على معايير ومؤشرات تستطيع الإدارة إستخدامها لقياس أنشطتها الأساسية على مستويات المنظمة كافة؛ وأنّ عدم إستخدام هذه المعايير يؤدي إلى صعوبة الحكم على كفاءة المنظمة وفعاليتها.
 - * يتمثل التوجّه الحديث في استخدام وتقييم الأداء التنظيمي بالتركيز على تطوير الأداء؛ لهذا فإنّ الضرورة تقتضي التعرّض على عناصر تقييم الأداء التنظيمي، وتشخيص عناصر الأداء وجوانبه المختلفة؛ وبالتالي تحديد نقاط قوّته والعمل على تطويرها¹.
 - * تعتبر عملية تقويم الأداء التنظيمي أحد الوسائل الأساسية التي تزوّد متّخذي القرار في الإدارة العليا لأي مؤسسة بالمعلومات والبيانات الأساسية المتعلقة بكيفية أداء الأعمال والنشاطات التي يؤدّيها العاملين.
 - * يعتبر الأداء التنظيمي من الوظائف الإدارية التي يتمّ تأديتها تنظيمياً في كافة المستويات الإدارية للمنظمة، وتعدّ وظيفة متممة لأعمال التخطيط الإستراتيجي؛ فهي تساعد على تقييم ورقابة مسيرة باتجاه الأهداف الموضوعية، وتسجيل جوانب سير التقدّم نحو تحقيق الأعمال المنجزة، ومن بين الأمور المهمّة التي يمكن أن تساعد على معرفة منظورات الأداء الجيدة².
 - * من كونه يعبر عن تحقيق أعلى مستوى للأداء والذي يعدّ الهدف الرئيسي للمنظمة من خلال إستخدامها للموارد بمختلف أنواعها بأعلى كفاءة، وبما يفوق قدرة منافسيها على تأدية الأداء ذاته

¹: سمير خليل، إدارة الإنتاج والعمليات، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010م، ص 161.

²: إحسان محمد ضمير ياغي، المرجع السابق، ص 37.

في ظلّ ظروف مثيلة؛ فالأداء الفاعل والكفاء هو الحقيقة الوحيدة لدى المؤسسة والذي يقيس المؤسسة وجدارتها مثيلاتها¹.

- * الترقية والنقل : إذ يكتشف الأداء التنظيمي عن قدرات العاملين؛ وبالتالي يتمّ ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كلّ فرد في الوظيفة التي تناسبه.
- * تقييم المشرفين والمديرين : حيث يساعد الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- * إجراء تعديلات في الرواتب والأجور، حيث يتمّ زيادة رواتب العاملين أو إنقاصها، كما يمكن إقتراح نظام حوافز².
- * مقياس أو معيار : إذ أنّ قياس الأداء يمكن أن يعتبر معياراً أساسياً مقبولاً في تقييم سياسات تطبيقات أخرى في مجال الأفراد.
- * إكتشاف الحاجات التدريبية : إذ أنّ الأداء التنظيمي يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية؛ وبالتالي يحدّد أنواع برامج التدريب والتطوير.
- * رفع معنويات العاملين وتحسين علاقات العمل : ويتمّ ذلك من خلال خلق الثقة لدى الرؤوسيين برؤسائهم، ونشوء علاقة قائمة على أساس التفهم بين الإدارة والعاملين، ممّا يؤدّي إلى تقوية الروح المعنوية لديهم داخل المؤسسة³.

¹ : نزار عوني اللبدي، المرجع السابق، ص 34.

² : إحسان محمد ضمير ياغي، المرجع السابق، ص 37.

³ : عبد الله حسن عواد، المرجع السابق، ص 46.

المبحث الخامس :

مؤشرات الأداء التنظيمي وأبعاده.

أولاً : مؤشرات الأداء التنظيمي.

هناك العديد من الباحثين حدّدوا مفهوم الأداء التنظيمي في ثلاثة مؤشرات :

01. الأداء المالي : هو المفهوم الضيق لأداء الأعمال، والذي يركّز على استخدام المؤشرات المالية كزيادة الأرباح ونمو المبيعات.
02. الأداء المالي والأداء التشغيلي : وهو المفهوم الأوسع للأداء، إذ يمثّل جانب الكفاءة التي تعتمد أساساً العقلانية في التوجّه نحو أفضل استخدام للموارد المتاحة، وفي المجالات التي تعطي أكبر المردودات فضلاً عن مؤشرات الأداء المالي وضمن الأداء التنظيمي الواسع؛ فإنّه من المنطقي التعامل مع مؤشرات تشغيلية كالحصّة السوقية؛ وتقديم منتجات جديدة؛ وجودة الإنتاج.
03. الفعالية التنظيمية : وهو المفهوم الأوسع للأداء التنظيمي، إذ يشير على أنّه المعيار الذي يعكس درجة نجاح المنظّمة في تحقيق أهدافها والتي تسعى لتحقيقها، وقدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية¹.

ثانياً : أبعاد الأداء التنظيمي :

يتشكّل الأداء التنظيمي للمؤسسة من أربعة (04) أبعاد أساسية :

01. بقاء المؤسسة.
02. الكفاءة الإقتصادية.
03. متغيّرات الموارد البشرية.
04. شرعية المؤسسة.

¹: إسماعيل حيوري، المرجع السابق، ص 146.

وهذا ما يوضّحه الجدول التالي :

الجدول رقم (01) : يوضّح أبعاد الأداء التنظيمي¹.

<p>02. الكفاءة الاقتصادية :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● الإنتاجية. ● الإستغلال الإقتصادي للموارد. 	<p>01. بقاء المؤسسة :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● نوعية المنتج. ● المردودية المالية. ● المركز التنافسي.
<p>04. شرعية المؤسسة اتّجاه الجماعات الخارجية :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● إرضاء أصحاب الأموال. ● إرضاء الزبائن. ● إرضاء المجتمع المحلي. 	<p>03. متغيّرات الموارد البشرية :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● حركة الأفراد. ● مناخ العمل. ● مردودية الأفراد. ● تنمية الأفراد

المرجع : عبد الفتّاح بوخمخم، تحليل وتقييم الأداء الإجمالي في المنشأة الصناعية، مجلّة العلوم

الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، عدد: 18، ديسمبر 2003م، ص 127.

¹: عبد الفتّاح بوخمخم، تحليل وتقييم الأداء الإجمالي في المنشأة الصناعية، مجلّة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، عدد: 18، ديسمبر 2003م، ص 127.

خلاصة الفصل الثاني :

حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على الأداء التنظيمي كأساس لنجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال تقديمنا لأهم التعاريف التي رأيناها هامة ومفيدة، حيث تطرقنا أولاً إلى أساسيات الأداء من المفهوم والتقييم والأهمية والفوائد والمعايير إلى بطاقة قياس الأداء المتوازن وصولاً إلى مفهوم الأداء التنظيمي وأهميته ومؤشراته وأبعاده.

الفصل الثالث :

دراسة تطبيقية على مؤسسة الإسمنت SCIS بدائرة الحساسنة ولاية سعيدة.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مؤسسة الإسمنت SCIS بدائرة الحساسنة ولاية سعيدة.

المبحث الأول : نشأة شركة الإسمنت SCIS بدائرة الحساسنة ولاية سعيدة.

المبحث الثاني : الموقع الجغرافي والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المبحث الثالث : جودة الموارد البشرية لمؤسسة الإسمنت.

المبحث الرابع : (تحليل البيانات إحصائياً باستخدام SPSS) لأثر إدارة الجودة الشاملة على

الأداء التنظيمي.

الفصل الثالث :

دراسة تطبيقية على مؤسسة الإسمنت SCIS بدائرة الحساسنة ولاية سعيدة.

الشكل رقم (01) : يوضّح صورة فوتوغرافية لشركة الإسمنت SCIS بدائرة الحساسنة ولاية سعيدة.



أول من اخترع الإسمنت هم "المصريّون" ثمّ طوّر من قبل حضارات أخرى، حيث استعملوا الجبس، ثمّ أضاف يونان-إيطاليا رماد البراكين الموجود بمنطقة بيزو لس، ثمّ طوّره الرومان وعمّموه إلى نهاية العصر الحاضر، ولم يعرف الإسمنت كما هو موجود الآن حتّى القرن 19م، وقد تطوّرت وسائل الإسمنت دون توقّف، وفي عام 1870م، كان إنتاج 01 طن من الكلنكر (Clinker) المكوّن الرئيسي للإسمنت يستغرق 40 ساعة، أمّا الآن فيستغرق 03 دقائق فقط.

وقدّرت طاقة الإنتاجية لشركة الإسمنت SCIS بدائرة الحساسنة ولاية سعيدة بـ : 500.000 طن سنوياً، وهنا سوف نسلّط الضوء على نشأة مؤسسة الإسمنت SCIS بدائرة الحساسنة ولاية سعيدة، والموقع الجغرافي لها مع توضيح المفصّل لهيكلها التنظيمي.

المبحث الأول :

نشأة شركة الإسمنت SCIS بدائرة الحساسنة ولاية سعيدة.

أولاً : نشأة مؤسسة الإسمنت الواقعة بولاية سعيدة.

في عام 1982م أنشأ مركّب الإسمنت والجير بـ : سعيدة بموجب القرار التنفيذي رقم :

82_324 الصادر في : 1982/10/30م، وفي سنة 1991م قُسم المركّب إلى وحدتين :

01. وحدة الإسمنت.

02. وحدة الجير.

بعد التفرّع، استقرّت كلّ واحدة منهما بقانون خاص، وذلك في : 28 ديسمبر 1997م، مع تحديد رأسمال الشركة وأصبحت شركة مساهمة برأسمال يقدر بـ : 1.050.000.000 دج، وهي تابعة لمجمّع "GIC_ERCO" يسيّرهما مدير عام وهو رئيس مجلس إدارتها. ليتمّ بعدها ضمّها مع جميع شركات الإسمنت ومشتقاته بلجائز تحت وصاية المجمّع الصناعي الإسمنت الجزائر "GICA" ابتداءً من 01 يناير 2010م.

ثانياً : بطاقة التعريفية لشركة الإسمنت.

✓ المجمّع : SGP GICA

✓ نوع الشركة : SPA / EPE SCIS

✓ رأسمال الاجتماعي : 1.050.000.000 دج

✓ اسم الشركة : شركة الإسمنت سعيدة

✓ العنوان : بلدية ودائرة الحساسنة _ رقم 95 _ ولاية سعيدة.

✓ رقم الهاتف : 048.51.01.20 – 051.01.00 – 051.03.23

✓ رقم الفاكس : 048.51.04.90

✓ البريد الإلكتروني : Scis@algeriecom.com

✓ نشاط الشركة : إنتاج مادة الإسمنت من نوع : $CPJ 42.5 KG F / Mm^2$

المادة	الكلس	الطين	الجبس	<i>Mineral Defer</i>
النسبة	80%_75%	25%_20%	05%	01%

✓ عدد العمال : 254 عاملاً.

✓ الطاقة الإنتاجية : 500.000 طن سنوياً.

المبحث الثاني :

الموقع الجغرافي والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

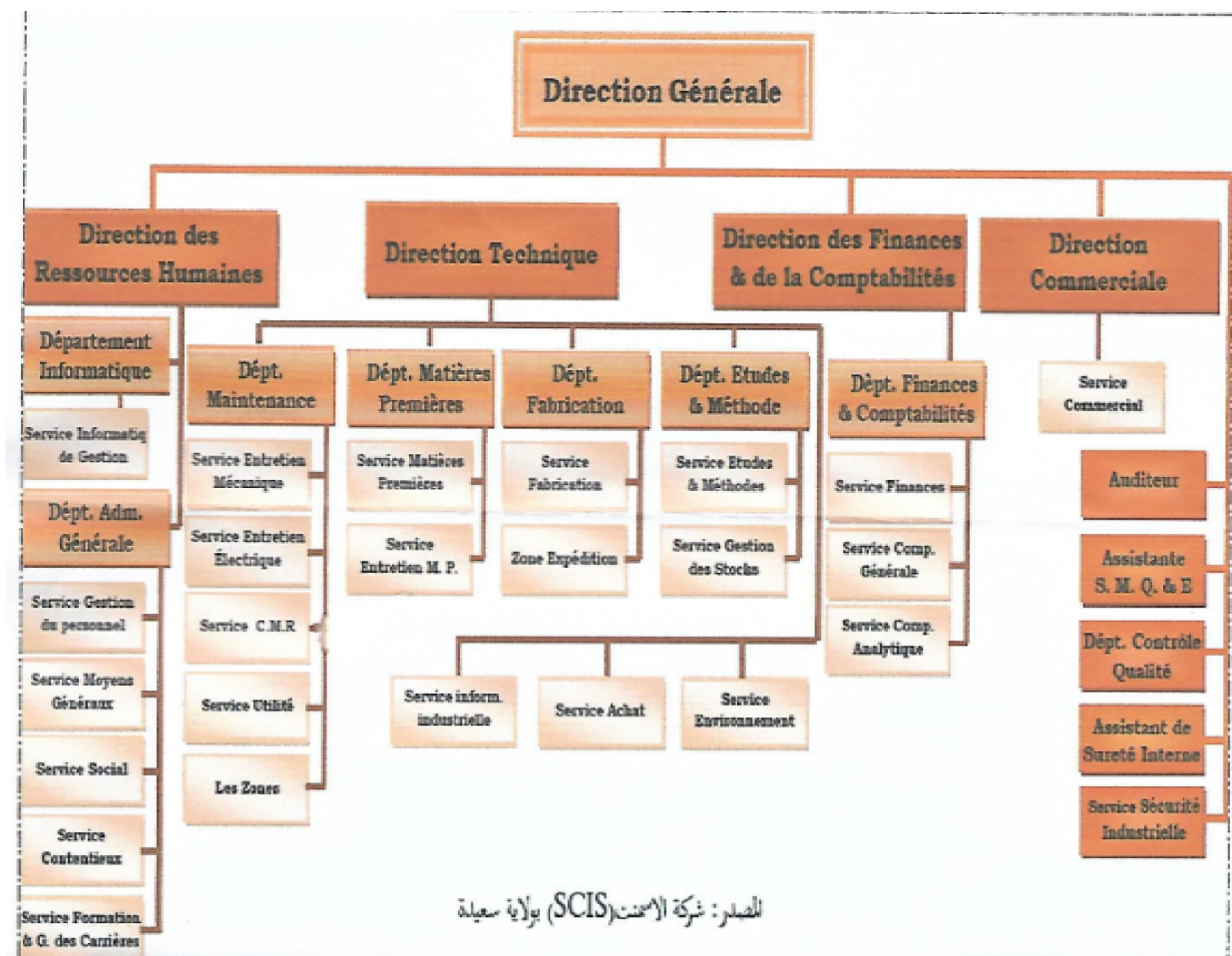
أولاً : الموقع الجغرافي للمؤسسة.

تقع شركة الإسمنت سعيدة ب : الحساسنة بلدية ودائرة التي تبعد عنها حوالي 03 كلم، وعن ولاية سعيدة ...، وهي محاذية للطريق الوطني الرابط بين ولايتي سعيدة وتيارت، وتملك الشركة بدورها منطقتين للإستغلال الواحدة للكلس، تقع على بُعد 1500م عن الشركة (كما هي موضحة في الشكل أعلاه)، والأخرى للطين.

تبعد ب : 27 كلم جنوباً عن دائرة وبلدية عين الحجر _ سعيدة، وتقدر المساحة الكلية للشركة بحوالي 23 هكتار مقسمة كالتالي : 08 هكتارات منية؛ 11 هكتار للإستغلال (للتفريع)؛ 04 هكتارات مساحة خضراء.

ثانياً : الهيكل التنظيمي لها.

الشكل رقم (02) : يوضح مخطط الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت SCIS بدائرة الحساسنة ولاية سعيدة.



المبحث الثالث :

جودة الموارد البشرية لمؤسسة الإسمنت.

يعتبر المورد البشري أهمّ عنصر داخل المؤسسة، حيث له تأثير كبير على أداء المؤسسة وجودتها، ولتقديم أداء مميّز وجودة مناسبة لهذه المؤسسة، يجب اتباع هذه المميّزات، وهي :

01. السياق :

- تحديد مجال المؤسسة.
- تحديد مجال نظام إدارة الجودة.
- تطبيق نظام إدارة الجودة وعملياتها.

02. القيادة (مسؤولية الإدارة):

- إثبات القيادة من خلال التركيز على الجودة والعملاء.
- وضع سياسة جودة مناسبة.
- تحديد الأدوار والمسؤوليات لتوفير القيادة.

03. التخطيط :

- تحديد الإجراءات الكفيلة بإدارة المخاطر والفرص.
- تحديد أهداف الجودة، ووضع الخطط اللازمة لتحقيقها.
- رصد التغيّرات في نظام إدارة الجودة.

04. دعم :

- دعم نظام إدارة الجودة من خلال توفير الموارد اللازمة.
- دعم نظام إدارة الجودة من خلال الكفاءة.
- دعم نظام إدارة الجودة من خلال تبادل الاتّصالات.

المبحث الرابع:

(تحليل البيانات إحصائياً باستخدام SPSS)

لأثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي

أولاً : تحليل البيانات الشخصية.

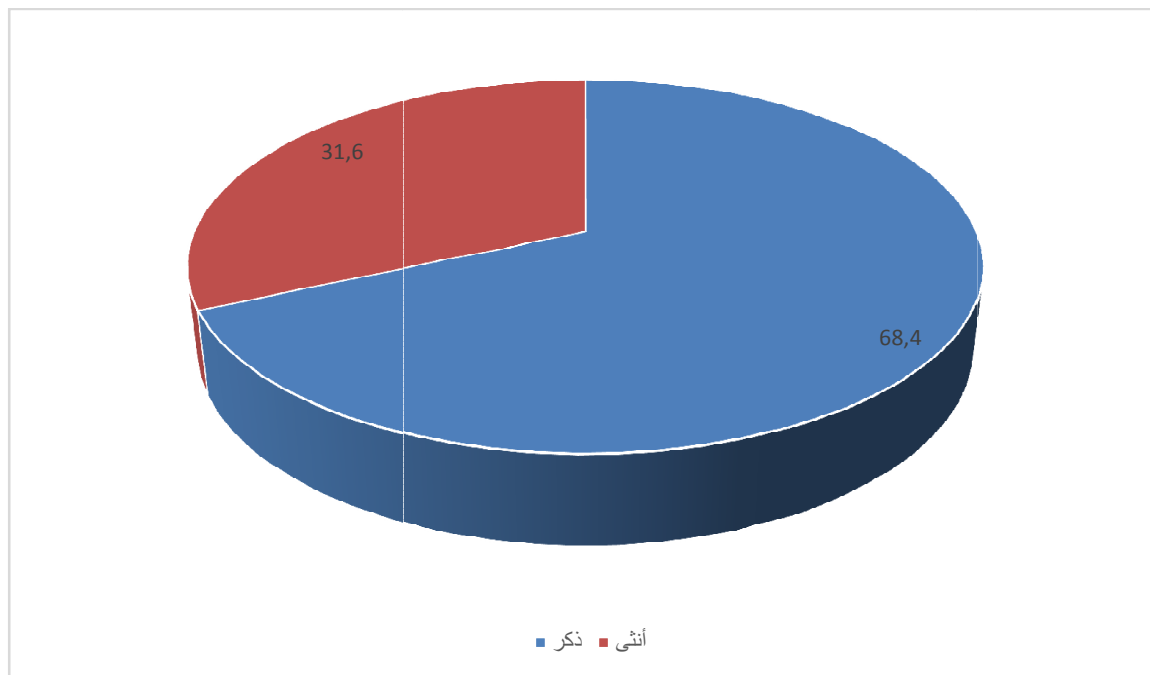
الجدول رقم (01) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	
68.4%	26	ذكر
31.6%	12	أنثى
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنّ أكثر من نصف أفراد العينة ذكور، حيث بلغت نسبتهم

68.4% أما باقي العينة إناث، وبلغت نسبتهم 31.6% .



الشكل رقم (01) : يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

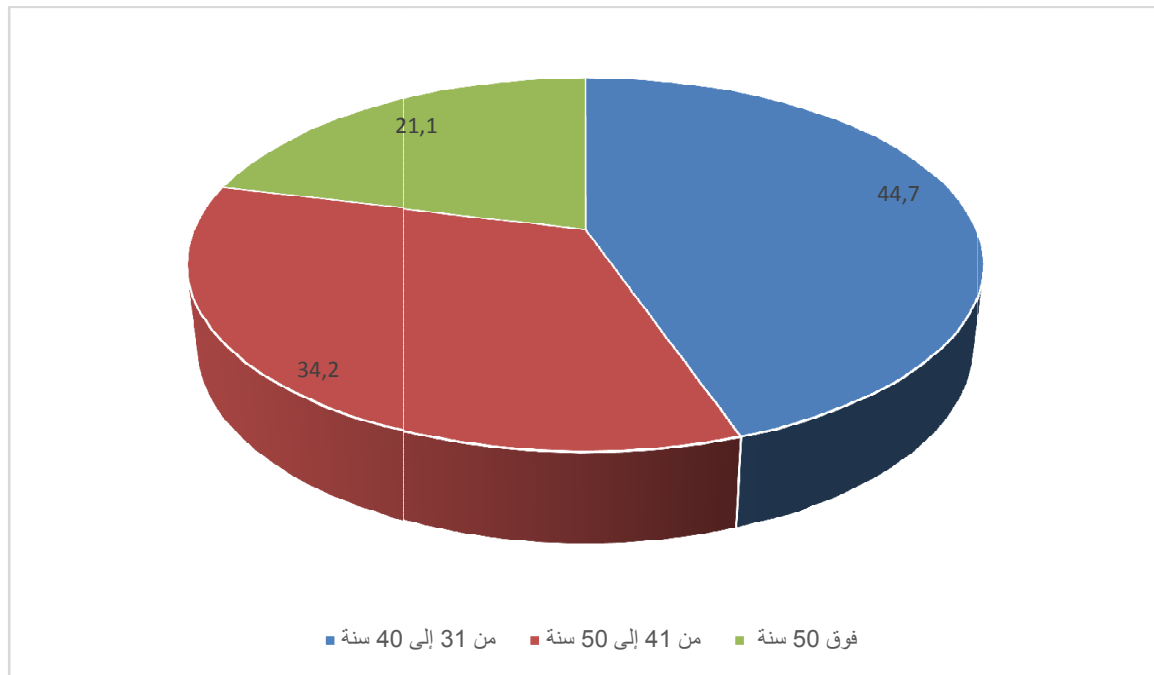
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مؤسسة الإسمنت SCIS بدائرة الحساسنة ولاية سعيدة

الجدول رقم (02) : يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة	التكرار	
44.7%	17	من 31 إلى 40 سنة
34.2%	13	من 41 إلى 50 سنة
21.1%	7	فوق 50 سنة
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

من الجدول أعلاه يتّضح لنا أنّ الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) احتلت أعلى نسبة والتي بلغت 44.7% تليها الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) في المرتبة الثانية وبنسبة 34.7% وفي الأخير نجد الفئة العمرية (فوق 50 سنة) بنسبة 21.1% ومنه يمكن القول أنّ غالبية أفراد العينة شباب.



الشكل رقم (02) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مؤسسة الإسمنت SCIS بدائرة الحساسنة ولاية سعيدة

الجدول رقم (03) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

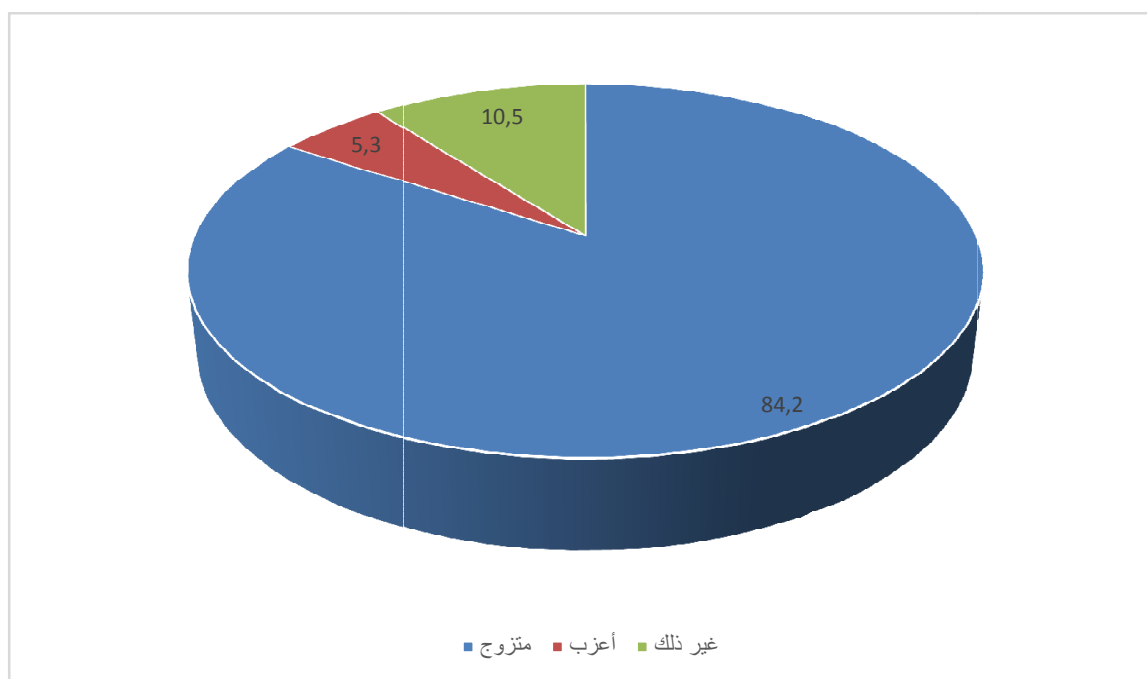
النسبة	التكرار	
84.2%	32	متزوج
5.3%	2	أعزب
10.5%	4	غير ذلك
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج *SPSS*

من الجدول أعلاه يتضح لنا أنّ الأغلبية متزوّجون، حيث احتلّت أعلى نسبة، والتي بلغت

84.2% تليها فئة غير ذلك في المرتبة الثانية، وبنسبة 10.5% وفي الأخير نجد فئة العزّاب بنسبة

5.3% ومنه يمكن القول أنّ غالبية أفراد العينة متزوّجون.



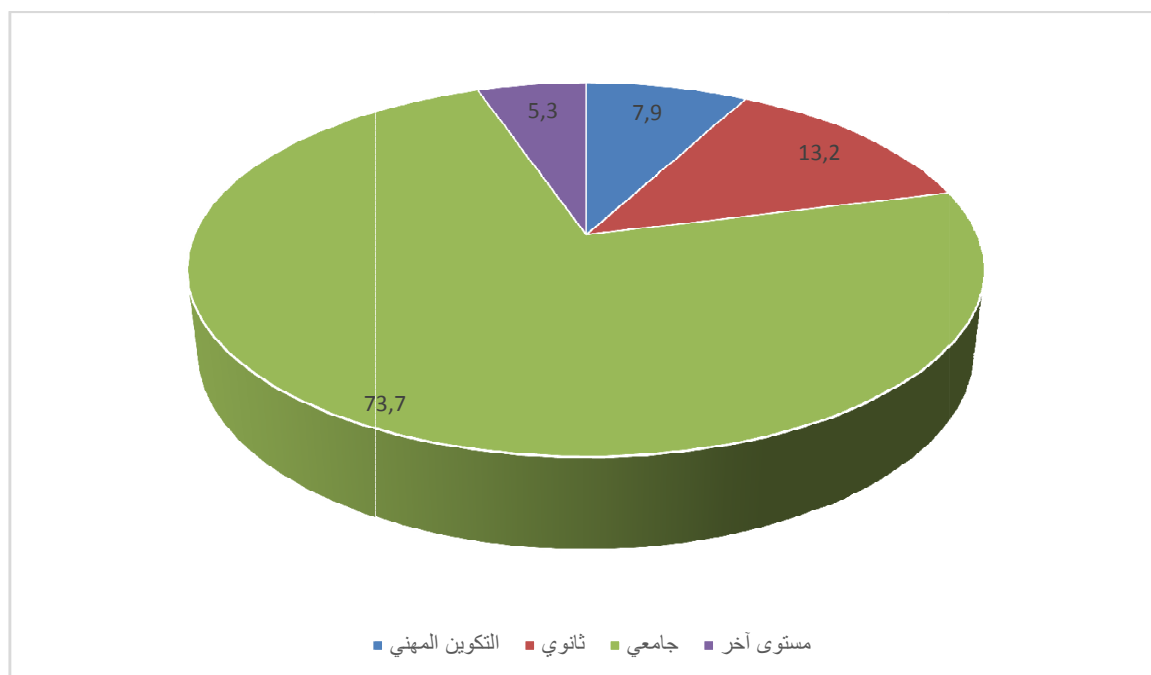
الشكل رقم (03) يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

الجدول رقم (04) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	
7.9%	3	التكوين المهني
13.2%	5	ثانوي
73.7%	28	جامعي
5.3%	2	مستوى آخر
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج *SPSS*

من الجدول أعلاه يتّضح لنا أنّ نصف أفراد العينة لديهم مستوى جامعي وبنسبة 73.7% تليها نسبة 13.2% من أفراد العينة الذين لديهم مستوى ثانوي تليها نسبة 7.9% من أفراد العينة الذين لديهم مستوى التكوين المهني، أمّا باقي أفراد العينة لديهم مستوى آخر وبنسبة 5.3%.



الشكل رقم (04) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

ثانياً : الأساليب الإحصائية وثبات أداة الدراسة.

01. أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، وقد

تضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي:

1. الجزء الأول: وقد تضمن هذا الجزء البيانات الشخصية

2. الجزء الثاني: وقد تضمن محاور الاستبيان والتي هي:

- المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة ضم (28) فقرة مقسمة إلى الأبعاد التالية:

- القيادة التنظيمية والذي يضم الفقرات (1 - 7)
- التركيز على العميل والذي يضم الفقرات (8 - 13)
- التركيز على الموارد البشرية والذي يضم الفقرات (14 - 21)
- التخطيط والتطوير الاستراتيجي والذي يضم الفقرات (22 - 23)
- العلاقات مع الموردين والذي يضم الفقرات (25 - 28)

- المحور الثاني: الأداء التنظيمي ضم (6) فقرات ويتشمل على بعدين هما:

- نتائج الرضا يحتوي على الفقرات (29 - 31)
- نتائج الأعمال يحتوي على الفقرات (32 - 34)

يتم الإجابة على عبارات الاستبيان من خلال سلم ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق،

محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، والجدول التالي يبين توزيع درجات الاستبيان على سلم

ليكرت:

الجدول رقم (05) توزيع درجات الاستبيان على سلم ليكرت.

بدائل المقياس	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
الدرجة	5	4	3	2	1

لقياس مدى ثبات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا-كرونباخ (*Cronbach's Alpha*)

باستخدام برنامج SPSS، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (06) التالي:

معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)	عدد الفقرات	
0.752	28	المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة
0.811	6	المحور الثاني: الأداء التنظيمي
0.954	34	الاستبيان الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح لنا بأن قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان الكلي قدرت بـ (0.954)، أما محاور الاستبيان فقد تراوحت قيم ثباتها ما بين (0.751) و(0.811) مما يدل على أن الاستبيان المستخدم في الدراسة يتمتع بثبات عال.

● أدوات تحليل البيانات :

تمت معالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية، باستعمال حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الإصدار 26 (SPSS IBM22)، حيث تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- معامل ارتباط بيرسون.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط.

ثالثاً : التحليل الاحصائي لبيانات الاستبيان واختبار الفرضيات.

❖ وصف متغيرات الدراسة:

بما أن السلم المعتمد في الدراسة هو سلم "ليكرت" الخماسي فإنه توجد أربع مسافات بين كل درجة وأخرى، وتم تحديد طول الفترة من خلال قسمة أعلى بديل على عدد المسافات (5/4) فتحصلنا على مسافة تساوي 0.80.

الجدول رقم (07) تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح

الاتجاه العام	مجال المتوسط الحسابي
درجة منخفضة جدا	من 01 إلى 1.79
درجة منخفضة	من 1.80 إلى 2.59
درجة متوسطة	من 2.60 إلى 3.39
درجة مرتفعة	من 3.40 إلى 4.19
درجة مرتفعة جدا	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالب.

المحور الأول : إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (08) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث القيادة التنظيمية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تشارك الإدارة العليا في تعزيز التواصل ووضع الأهداف التنظيمية	3.63	0.998	درجة مرتفعة
02	توفر القيادة العليا وسائل مهمة من أجل تحسين الجودة والمحافظة عليها	3.66	0.994	درجة مرتفعة
03	ترى القيادة العليا أن الجودة أكثر من الانتاج	3.82	0.801	درجة مرتفعة
04	ترى الإدارة بان الجودة من مسؤوليتها	3.87	0.875	درجة مرتفعة
05	يتم تقييم الإدارة العليا عن طريق جودة الاداء	3.58	0.976	درجة مرتفعة
06	تقدم الإدارة العليا تحفيزات لتحقيق اهداف الجودة	3.29	1.134	درجة متوسطة

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مؤسسة الإسمنت SCIS بدائرة الحساسنة ولاية سعيدة

درجة مرتفعة	0.950	3.45	تضع الإدارة العليا خطط ملائمة عند حدوث التغييرات	07
درجة مرتفعة	4.915	3.61	القيادة التنظيمية	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على عبارات القيادة التنظيمية قد بلغ (3.61) وهو ضمن مجال (من 3.40 إلى 4.19) وهو ما يقابل (بدرجة مرتفعة) على مقياس سلم ليكرت، وقد جاءت العبارة الرابعة والتي هي "ترى الإدارة بان الجودة من مسؤوليتها" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.87) والذي يشير إلى درجة عالية، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة السادسة والتي هي "تقدم الإدارة العليا تحفييزات لتحقيق أهداف الجودة" بمتوسط حسابي قدره (2.29) وهو يقابل "درجة متوسطة" في مقياس ليكرت.

الجدول رقم (09) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء التركيز على العميل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
08	لك الوعد في ضمان رضا الزبون الذي هو اكبر مسؤولية ومصدر الثقة	3,74	1,057	درجة مرتفعة
09	تبني الاستراتيجيات الموجهة للعملاء وتراجع من اجل التحسينات	3,39	1,028	درجة متوسطة
10	يتم تشجيع الشراكات مع العملاء لبناء العلاقات مع الزبائن	3,39	1,028	درجة متوسطة
11	انت مستعد في تصميم وتطوير وتسليم المنتج وفقا لمتطلبات الزبائن	4,00	,805	درجة مرتفعة
12	تستخدم شكاوي الزبائن لتحسين الجودة	3,61	1,028	درجة مرتفعة
13	تمنح امتيازات في حالة وجود منتجات بها خلل	2,92	,784	درجة متوسطة
	التركيز على العميل	3.50	4.447	درجة مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على التركيز على العميل قد بلغ (3.50) وهو ضمن مجال (من 3.40 إلى 4.19) وهو ما يقابل (بدرجة مرتفعة)

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مؤسسة الإسمنت SCIS بدائرة الحساسنة ولاية سعيدة

على مقياس سلم ليكرت، وقد جاءت العبارة الحادية عشرة والتي هي "أنت مستعد في تصميم وتطوير وتسليم المنتج وفقا لمتطلبات الزبائن" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.00) والذي يشير إلى درجة عالية، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة الثالثة عشرة عشرة والتي هي "تمنح امتيازات في حالة وجود منتجات بها خلل" بمتوسط حسابي قدره (2.92) وهو يقابل "درجة متوسطة" في مقياس ليكرت.

الجدول رقم (10) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء التركيز على الموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
14	اتعتقد انه نلك وفرة وقائية والسلامة للموظفين	3,47	1,006	درجة مرتفعة
15	الم تحطى في اختيار الشخص الملائم للوظيفة المناسبة	3,21	1,044	درجة متوسطة
16	توفير تهيئة حسنة وفعالة للموظفين الجدد	3,39	1,028	درجة متوسطة
17	النموذج الحالي المستخدم لتقييم ادارة الجودة يعتبر مناسباً للوظيفتك	3,21	1,119	درجة متوسطة
18	نظام العمل في المؤسسة عادل	2,87	1,166	درجة متوسطة
19	اسعى دائما لتطوير ادائي المهني والعملي	3,74	1,005	درجة مرتفعة
20	الادارة العليا تشجعك في طرح افكارك ومقترحاتك وافكارك	2,82	1,087	درجة متوسطة
21	توفر المؤسسة تدريب المسار الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة	3,37	1,051	درجة متوسطة
	التركيز على الموارد البشرية	3.25	5.687	درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على عبارات التركيز على الموارد البشرية قد بلغ (3.25) وهو ضمن مجال (من 2.60 إلى 3.39) وهو ما يقابل (بدرجة متوسطة) على مقياس سلم ليكرت، وقد جاءت العبارة التاسعة عشرة والتي هي "اسعى دائما لتطوير ادائي المهني والعملي" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.74) والذي يشير إلى درجة عالية، في حين

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مؤسسة الإسمنت SCIS بدائرة الحساسنة ولاية سعيدة

المرتبة الأخيرة كانت للعبارة العشرون والتي هي "الادارة العليا تشجعك في طرح افكارك ومقترحاتك وافكارك" بمتوسط حسابي قدره (2.82) وهو يقابل "درجة متوسطة" في مقياس ليكرت.

الجدول رقم (11) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التخطيط والتطوير الاستراتيجي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
22	تؤكد العمليات على التحسين المستمر للجودة في جميع الاجراءات	3,58	,858	درجة مرتفعة
23	هناك فحص دائم لجودة المنتجات	3,84	,823	درجة مرتفعة
24	تشجع الشركة الدراسات والخطط من اجل ترقية منتجاتها وعملياتها	3,55	,860	درجة مرتفعة
	التخطيط والتطوير الاستراتيجي	3.65	2.247	درجة مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على عبارات التخطيط والتطوير الاستراتيجي قد بلغ (3.65) وهو ضمن مجال (من 3.40 إلى 4.19) وهو ما يقابل (بدرجة مرتفعة) على مقياس سلم ليكرت، وقد جاءت العبارة الثالثة والعشرون والتي هي "هناك فحص دائم لجودة المنتجات" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.84) والذي يشير إلى درجة عالية، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة الرابعة والعشرون والتي هي "تشجع الشركة الدراسات والخطط من أجل ترقية منتجاتها وعملياتها" بمتوسط حسابي قدره (3.55) وهو يقابل "درجة متوسطة" في مقياس ليكرت.

الجدول رقم (12) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده العلاقات مع الموردين.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
25	عند اختيار المورد تغير منظمنا جودة المنتجات الموردة أكثر اهمية من سعرها	3,53	1,156	درجة مرتفعة

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مؤسسة الإسمنت SCIS بدائرة الحساسنة ولاية سعيدة

درجة متوسطة	,984	3,29	توفر منظمنا شهادات لموردين	26
درجة مرتفعة	,913	3,76	لدى منظمنا معلومات دقيقة ومفصلة حول موردينا وادائهم	27
درجة مرتفعة	,809	3,68	نمنح موردينا ملاحظات وتعليقات من اجل الحفاظ على معايير الجودة	28
درجة مرتفعة	3.037	3.56	التخطيط والتطوير الاستراتيجي	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على عبارات التخطيط والتطوير الاستراتيجي قد بلغ (3.56) وهو ضمن مجال (من 3.40 إلى 4.19) وهو ما يقابل (بدرجة متوسطة) على مقياس سلم ليكرت، وقد جاءت العبارة السابعة والعشرون والتي هي "لدى منظمنا معلومات دقيقة ومفصلة حول موردينا وادائهم" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.76) والذي يشير إلى درجة عالية، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة السادسة والعشرون والتي هي "توفر منظمنا شهادات لموردين" بمتوسط حسابي قدره (3.29) وهو يقابل "درجة منخفضة" في مقياس ليكرت.

المحور الثاني: الأداء التنظيمي.

الجدول رقم (13): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث نتائج الرضا.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
28	يملك الموظفون روح معنوية عالية وهم راضون	3.16	1.027	درجة متوسطة
29	عملائنا راضون تماما	3.18	1.036	درجة متوسطة
30	جودة منتجاتنا عالية جدا	3.63	0.842	درجة مرتفعة
	نتائج الرضا	3.34	2.487	درجة مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على عبارات نتائج الرضا قد بلغ (3.34) وهو ضمن مجال (من 2.60 إلى 3.39) وهو ما يقابل (بدرجة متوسطة)

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مؤسسة الإسمنت SCIS بدائرة الحساسنة ولاية سعيدة

على مقياس سلم ليكرت، وقد جاءت العبارة الثلاثون والتي هي "جودة منتجاتنا عالية جدا" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.63) والذي يشير إلى درجة عالية، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة الثامنة والعشرون والتي هي "يملك الموظفون روح معنوية عالية وهم راضون" بمتوسط حسابي قدره (3.16) وهو يقابل "درجة متوسطة" في مقياس ليكرت.

الجدول رقم (14) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث نتائج الأعمال.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
31	هناك زيادة في المبيعات (مقارنة بالاعوام المنصرمة)	2.13	1.070	درجة منخفضة
32	هناك ارتفاع في المنتجات (مقارنة بالاعوام المنصرمة)	2.24	0.988	درجة منخفضة
33	هناك ارتفاع نسبة الارباح (مقارنة بالاعوام المنصرمة)	2.03	0.986	درجة منخفضة
	نتائج الأعمال	2.11	2.763	درجة منخفضة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على عبارات محور نتائج الأعمال قد بلغ (2.11) وهو ضمن مجال (من 1.80 إلى 2.59) وهو ما يقابل (بدرجة منخفضة) على مقياس سلم ليكرت، وقد جاءت العبارة الثانية والثلاثون والتي هي "هناك ارتفاع في المنتجات (مقارنة بالاعوام المنصرمة)" في المرتبة الأولى بمتوسط (2.24) والذي يشير إلى درجة منخفضة، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة الثالثة والثلاثون والتي هي "هناك ارتفاع نسبة الارباح (مقارنة بالاعوام المنصرمة)" بمتوسط حسابي قدره (2.03) وهو يقابل "درجة منخفضة" في مقياس ليكرت.

المبحث الخامس :

كشف وعرض نتائج الدراسة.

أولاً : اختبار فرضيات الدراسة.

الجدول رقم (15) يبين ارتباط القيادة التنظيمية بالأداء التنظيمي.

0.499**	معامل الارتباط
0.001	Sig
38	العينة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

H0: لا يوجد ارتباط دال إحصائياً بين القيادة التنظيمية والأداء التنظيمي

H1: يوجد ارتباط دال إحصائياً بين القيادة التنظيمية والأداء التنظيمي.

من خلال الجدول نلاحظ بأن قيم معامل الارتباط بين القيادة التنظيمية والأداء التنظيمي جاءت دالة عند (0.01) كما قدرت قيمة معامل الارتباط (0.499) وهي قيمة تشير إلى وجود ارتباط موجب وطردي ومقبول، وبما أن قيمة (0.001) Sig أصغر من (0.05) نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل والقائل بوجود ارتباط دال إحصائياً بين القيادة التنظيمية والأداء التنظيمي.

الجدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير القيادة التنظيمية على الأداء التنظيمي.

قبول أو رفض الفرضية	Sig مستوى الدلالة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	مقطع خط الانحدار b	ميل خط الانحدار a
قبول	0.001	0.249	0.499	5.166	0.499

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

H0: لا تؤثر القيادة التنظيمية على الأداء التنظيمي

H1: تؤثر القيادة التنظيمية على الأداء التنظيمي

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مؤسسة الإسمنت SCIS بدائرة الحساسنة ولاية سعيدة

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط الثنائي R بين القيادة التنظيمية والأداء التنظيمي كانت 0.499 أي بنسبة 49.9% فهو ارتباط مقبول، كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.249$ أي أن 24.9% من التغيير في الأداء التنظيمي يعود إلى التغيير في القيادة التنظيمية.

كما نلاحظ أن مستوى الدلالة 0.001 وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة التنظيمية والأداء التنظيمي، وعليه يتم قبول الفرض

$$X_1499+0.5.166Y= \text{البديل القائل تأثر القيادة التنظيمية على الأداء التنظيمي}$$

الجدول رقم (17) : يبين ارتباط التركيز على العميل بالأداء التنظيمي.

معامل الارتباط	0.593**
Sig	0.000
العينة	38

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

H0: لا يوجد ارتباط دال إحصائياً بين التركيز على العميل والأداء التنظيمي

H1: يوجد ارتباط دال إحصائياً بين التركيز على العميل والأداء التنظيمي

من خلال الجدول نلاحظ بأن قيم معامل الارتباط بين التركيز على العميل والأداء التنظيمي جاءت دالة عند (0.01) كما قدرت قيمة معامل الارتباط (0.593) وهي قيمة تشير إلى وجود ارتباط موجب وطردي ومتوسط، وبما أن قيمة (0.000) Sig أصغر من (0.05) نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل والقائل يوجد ارتباط دال إحصائياً بين التركيز على العميل والأداء التنظيمي.

ثانياً : تحليل نتائج الدراسة.

الجدول رقم (18) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير التركيز على العميل على الأداء التنظيمي.

ميل خط الانحدار a	مقطع خط الانحدار b	R	R ²	Sig	قبول أو رفض الفرضية
0.593	4.107	0.593	0.352	0.000	قبول

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

H0: لا يؤثر التركيز على العميل على الأداء التنظيمي.

H1: يؤثر التركيز على العميل على الأداء التنظيمي.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط الثنائي R بين التركيز على العميل والأداء التنظيمي كانت 0.593 أي بنسبة 59.3% فهو ارتباط متوسط، كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.352$ أي أن 35.2% من التغيير في الأداء التنظيمي يعود إلى التغيير في التركيز على العميل.

كما نلاحظ أن مستوى الدلالة 0.000 وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل والأداء التنظيمي، وعليه يتم قبول الفرض البديل القائل بأن التركيز على العميل على الأداء التنظيمي $X_1593+0.4.107Y=$

الجدول رقم (19) : يبين ارتباط التركيز على الموارد البشرية بالأداء التنظيمي.

0.623**	معامل الارتباط
0.000	Sig
38	العينة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

H0: لا يوجد ارتباط دال إحصائياً بين التركيز على الموارد البشرية والأداء التنظيمي

H1: يوجد ارتباط دال إحصائياً بين التركيز على الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

من خلال الجدول نلاحظ بأن قيم معامل الارتباط بين التركيز على الموارد البشرية والأداء التنظيمي جاءت دالة عند (0.01) كما قدرت قيمة معامل الارتباط (0.623) وهي قيمة تشير إلى وجود ارتباط موجب وطردي ومتوسط، وبما أن قيمة (0.000) Sig أصغر من (0.05) نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل والقائل بوجود ارتباط دال إحصائياً بين التركيز على الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

الجدول رقم (20) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير التركيز على الموارد البشرية على الأداء التنظيمي.

قبول أو رفض الفرضية	SIG مستوى الدلالة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	مقطع خط الانحدار b	ميل خط الانحدار a
قبول	0.000	0.388	0.623	3.906	0.623

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

H0: لا يؤثر التركيز على الموارد البشرية على الأداء التنظيمي

H1: يؤثر التركيز على الموارد البشرية على الأداء التنظيمي.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط الثنائي R بين التركيز على الموارد البشرية والأداء التنظيمي

كانت 0.623 أي بنسبة 62.3% فهو ارتباط متوسط، كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.388$

أي أن 38.8% من التغيير في الأداء التنظيمي يعود إلى التغيير في التركيز على الموارد البشرية.

كما نلاحظ أن مستوى الدلالة 0.000 وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل على

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الموارد البشرية والأداء التنظيمي، وعليه يتم قبول

الفرض البديل القائل بأن التركيز على الموارد البشرية على الأداء التنظيمي $X_1623+0.3.906Y=$

الجدول رقم (21) يبين ارتباط التخطيط والتطوير الاستراتيجي بالأداء التنظيمي.

0.433**	معامل الارتباط
0.007	Sig
38	العينة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

H0: لا يوجد ارتباط دال إحصائياً بين التخطيط والتطوير الاستراتيجي والأداء التنظيمي

H1: يوجد ارتباط دال إحصائياً بين التخطيط والتطوير الاستراتيجي والأداء التنظيمي.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مؤسسة الإسمنت SCIS بدائرة الحساسنة ولاية سعيدة

من خلال الجدول نلاحظ بأن قيم معامل الارتباط بين التخطيط والتطوير الاستراتيجي والأداء التنظيمي جاءت دالة عند (0.01) كما قدرت قيمة معامل الارتباط (0.433) وهي قيمة تشير إلى وجود ارتباط موجب وطردي ومقبول، وبما أن قيمة Sig (0.007) أصغر من (0.05) نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل والقائل بوجود ارتباط دال إحصائياً بين التخطيط والتطوير الاستراتيجي والأداء التنظيمي.

الجدول رقم (22) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير التخطيط والتطوير الاستراتيجي على الأداء التنظيمي.

قبول أو رفض الفرضية	Sig مستوى الدلالة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	مقطع خط الانحدار b	ميل خط الانحدار a
قبول	0.007	0.188	0.433	7.132	0.433

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

H0: لا يؤثر التخطيط والتطوير الاستراتيجي على الأداء التنظيمي

H1: يؤثر التخطيط والتطوير الاستراتيجي على الأداء التنظيمي.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط الثنائي R بين التخطيط والتطوير الاستراتيجي والأداء التنظيمي كانت 0.433 أي بنسبة 43.3% فهو ارتباط متوسط، كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.188$ أي أن 18.8% من التغيير في الأداء التنظيمي يعود إلى التغيير في التخطيط والتطوير الاستراتيجي.

كما نلاحظ أن مستوى الدلالة 0.000 وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التخطيط والتطوير الاستراتيجي والأداء التنظيمي، وعليه يتم قبول الفرض البديل القائل بآثر التخطيط والتطوير الاستراتيجي على الأداء التنظيمي

$$X_{1433}+0.7.132Y=$$

الجدول رقم (23) : يبين ارتباط العلاقات مع الموردین بالأداء التنظيمي.

0.382*	معامل الارتباط
0.018	Sig
38	العينة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

H0: لا يوجد ارتباط دال إحصائياً بين العلاقات مع الموردین والأداء التنظيمي

H1: يوجد ارتباط دال إحصائياً بين العلاقات مع الموردین والأداء التنظيمي

من خلال الجدول نلاحظ بأن قيم معامل الارتباط بين العلاقات مع الموردین والأداء التنظيمي جاءت دالة عند (0.05) كما قدرت قيمة معامل الارتباط (0.382) وهي قيمة تشير إلى وجود ارتباط موجب وطردي ومقبول، وبما أن قيمة (0.018) Sig أصغر من (0.05) نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل والقائل بوجود ارتباط دال إحصائياً بين العلاقات مع الموردین والأداء التنظيمي.

الجدول رقم (24) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير العلاقات مع الموردین على الأداء

التنظيمي.

قبول أو رفض الفرضية	Sig مستوى الدلالة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	مقطع خط الانحدار b	ميل خط الانحدار a
قبول	0.018	0.146	0.382	8.542	0.382

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

H0: لا تؤثر العلاقات مع الموردین على الأداء التنظيمي

H1: تؤثر العلاقات مع الموردین على الأداء التنظيمي.

يبين الجدول أعلاه أنّ قيمة الارتباط الثنائي R بين العلاقات مع الموردین والأداء التنظيمي كانت 0.382 أي بنسبة 38.2% فهو ارتباط مقبول، كما بلغ معامل التحديد

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على مؤسسة الإسمنت SCIS بدائرة الحساسنة ولاية سعيدة

$R^2=0.146$ أي أن 14.6% من التغيير في الأداء التنظيمي يعود إلى التغيير في العلاقات مع الموردين.

كما نلاحظ أنّ مستوى الدلالة 0.000 وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العلاقات مع الموردين والأداء التنظيمي، وعليه يتم قبول الفرض البديل القائل بتؤثر العلاقات مع الموردين على الأداء التنظيمي $Y=0.8.542X_1+382$

الجدول رقم (25) يبين ارتباط إدارة الجودة الشاملة بالأداء التنظيمي.

0.594**	معامل الارتباط
0.000	Sig
38	العينة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

H0: لا يوجد ارتباط دال إحصائياً بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي

H1: يوجد ارتباط دال إحصائياً بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي

من خلال الجدول نلاحظ بأن قيم معامل الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي جاءت دالة عند (0.05)، كما قدّرت قيمة معامل الارتباط (0.594) وهي قيمة تشير إلى وجود ارتباط موجب وطردي ومتوسط، وبما أنّ قيمة (0.000) Sig أصغر من (0.05) نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل والقائل بوجود ارتباط دال إحصائياً بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي.

الجدول رقم (26) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء

التنظيمي.

قبول أو رفض الفرضية	Sig مستوى الدلالة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	مقطع خط الانحدار b	ميل خط الانحدار a
قبول	0.000	0.353	0.594	2.405	0.594

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

H0: لا تؤثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي

H1: تؤثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي.

يبين الجدول أعلاه أنّ قيمة الارتباط الثنائي R بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي

كانت 0.594 أي بنسبة 59.4% فهو ارتباط متوسط، كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.353$

أي أنّ 35.3% من التغيير في الأداء التنظيمي يعود إلى التغيير في إدارة الجودة الشاملة.

كما نلاحظ أنّ مستوى الدلالة 0.000 وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل

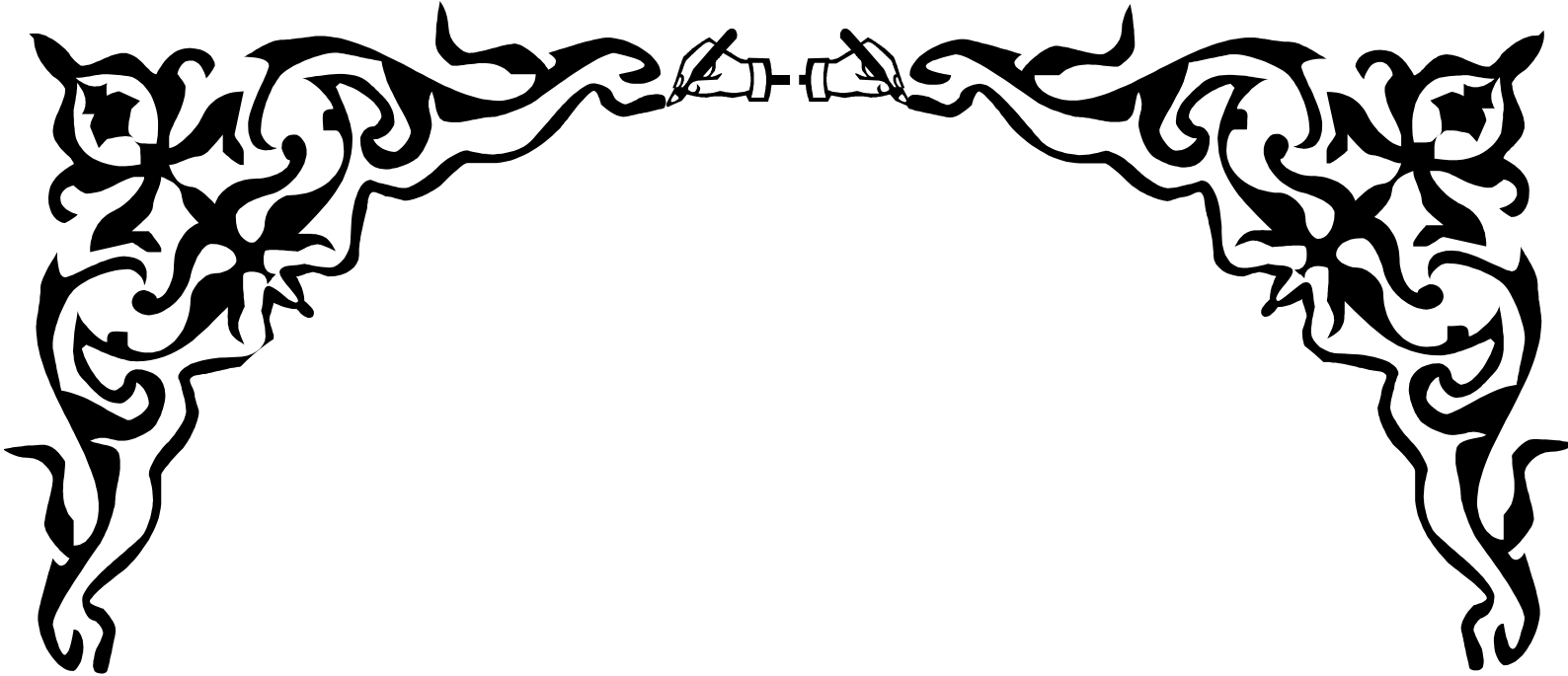
على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، وعليه يتم قبول

الفرض البديل القائل : تؤثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي $Y=0.2.405X_1+1594$

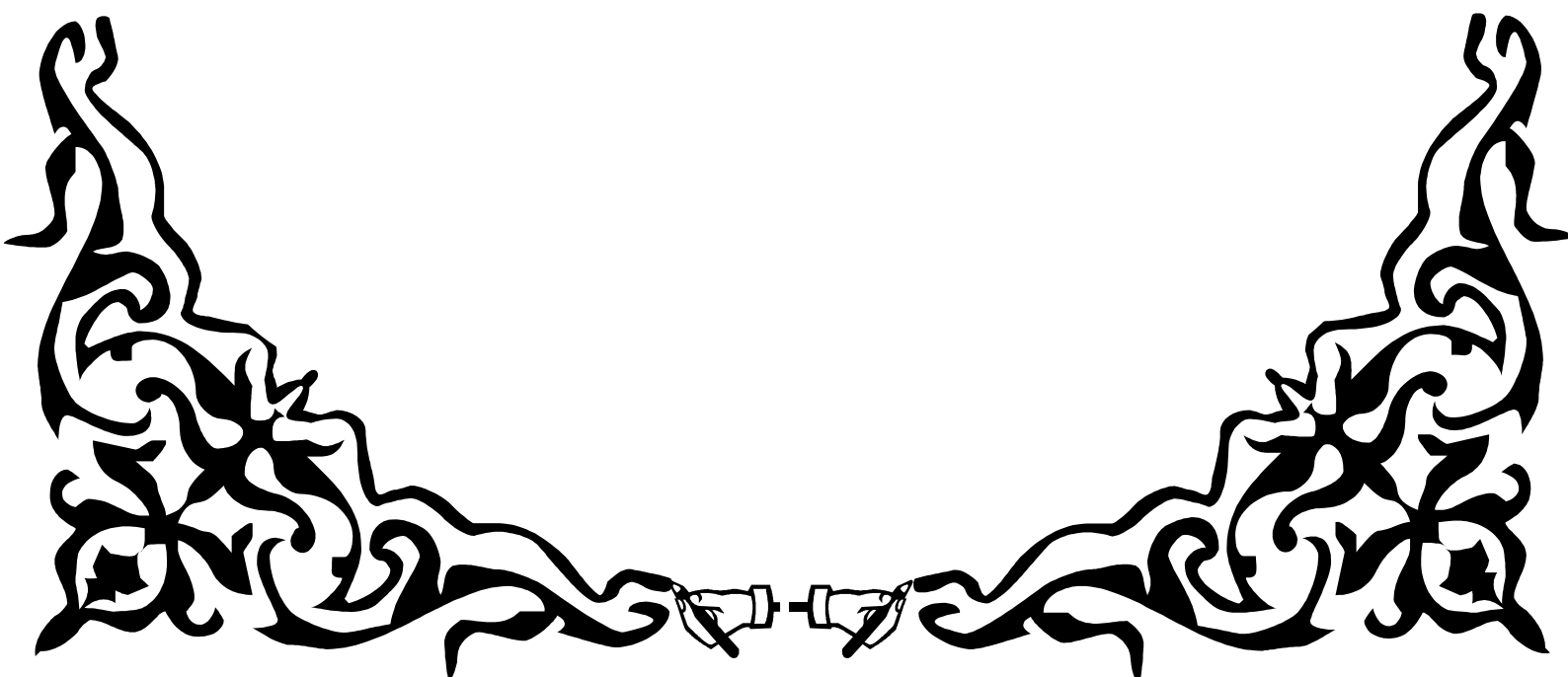
خلاصة الفصل الثالث :

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية للتعرف أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، وذلك من خلال إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، وقمنا بإعداد استبيان صمم وفق الاجابات المتعددة وفق سلم ليكرت، وتم توزيعه على عينة من (38) مفردة، بعد ذلك قمنا بتفريغ قائمة الاستقصاء في برنامج (SPSS) في نسخته (26)، وتوصلنا من خلال النتائج إلى:

- * يوجد ارتباط دال إحصائياً بين القيادة التنظيمية والأداء التنظيمي.
- * تؤثر القيادة التنظيمية على الأداء التنظيمي.
- * يوجد ارتباط دال إحصائياً بين التركيز على العميل والأداء التنظيمي.
- * يؤثر التركيز على العميل على الأداء التنظيمي.
- * يوجد ارتباط دال إحصائياً بين التركيز على الموارد البشرية والأداء التنظيمي.
- * يؤثر التركيز على الموارد البشرية على الأداء التنظيمي.
- * يوجد ارتباط دال إحصائياً بين التخطيط والتطوير الاستراتيجي والأداء التنظيمي.
- * يؤثر التخطيط والتطوير الاستراتيجي على الأداء التنظيمي.
- * يوجد ارتباط دال إحصائياً بين العلاقات مع الموردين والأداء التنظيمي.
- * تؤثر العلاقات مع الموردين على الأداء التنظيمي.
- * يوجد ارتباط دال إحصائياً بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي.
- * تؤثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي.



الكتابة



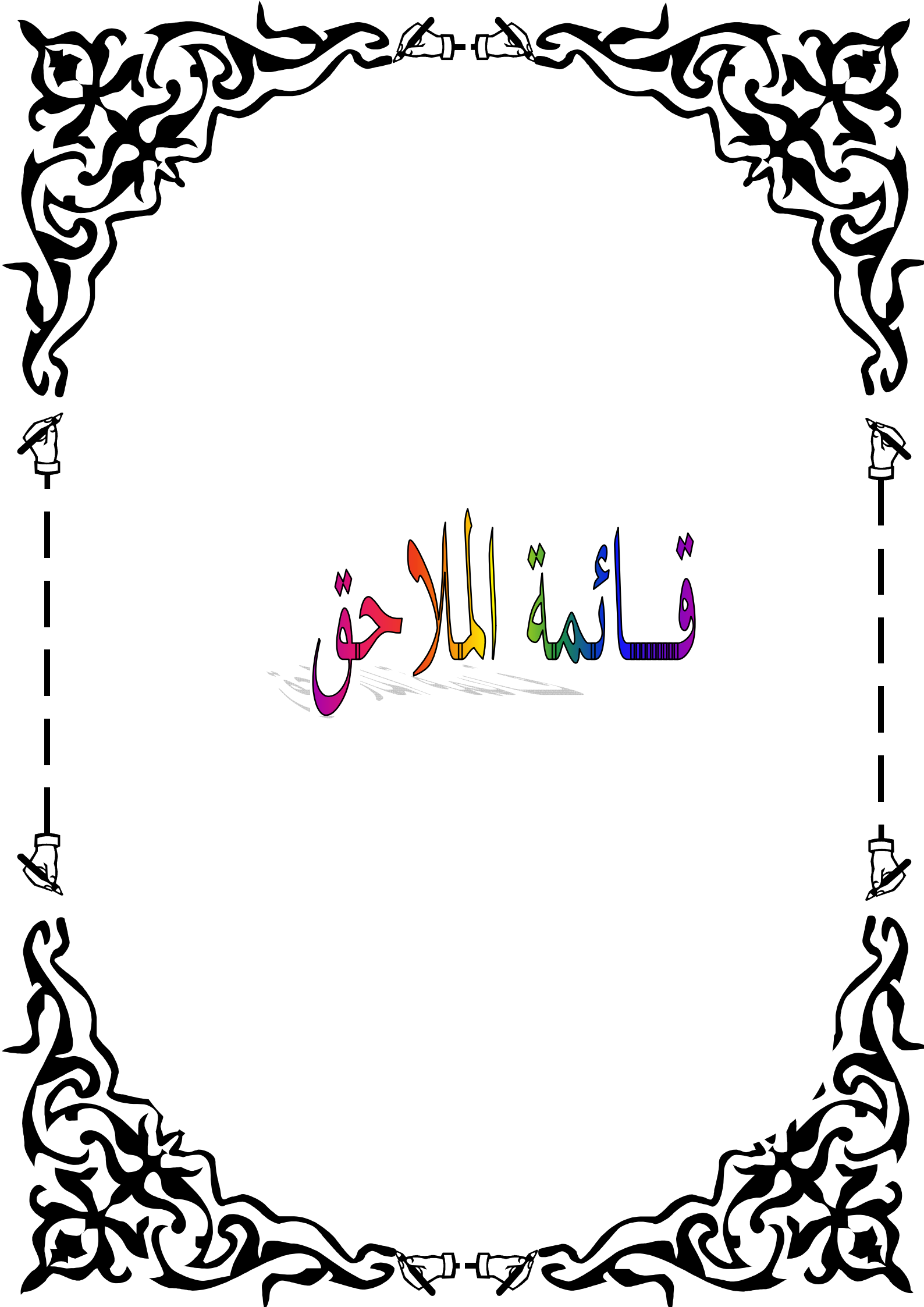
وفي الأخير بعد دراستنا لموضوع : "أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي" ، وإسقاطه على مؤسسة الإسمنت ب : سعيدة.

ففي الجانب النظري، استنتجنا أنّ إدارة الجودة الشاملة لها أهمية بالغة في المؤسسة الاقتصادية، وهي دورٌ فعّالٌ بها؛ وأنّ كلّ منظمّة تسعى لتحقيق الجودة لضمان استمراريتها ونجاحها، وتحقيق أهدافها؛ فإدارة الجودة الشاملة من الوسائل المهمة والرئيسية في تقييم أداء؛ أي مؤسسة اقتصادية.

وأما الأداء التنظيمي استنتجنا؛ أنّ الأداء يتأثر بإدارة الجودة الشاملة، وهو مرتبط ارتباطاً وطيداً بها؛ وأنه لا بدّ للمؤسسة بالإهتمام بالفرد لتحقيق أحسن أداء الذي يعتبر عنصراً هاماً بالمؤسسة سواءً كان هذا الأداء فردياً أو جماعياً، ولا بدّ للمؤسسة من القيام بتقييم وقياس دوري للأداء لمعرفة قدرات الفرد وكفاءته الشخصية لإبراز نقاط قوّتها ونقاط ضعفها ومعالجتها، وتقديم الحلول اللازمة، لذلك والتوصيات البديلة.

أما في الجانب التطبيقي؛ إستنبطنا من خلال دراستنا لأثر الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي لمؤسسة الإسمنت لولاية سعيدة ما يلي :

- أنّ المؤسسة لها قيادة تنظيمية.
- أنّ المؤسسة تركز على العميل.
- أنّ المؤسسة تعطي إهتماماً لمواردها البشرية.
- أنّ المؤسسة تحظى بتخطيط وتطوير استراتيجي.
- أنّ المؤسسة تمتلك جودة منتج عالية.



قائمة الملاحق

ملحق رقم (01) : وثيقة تبين إستبيان لموضوع الدراسة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الخصص : إدارة إنتاج وتمويل

إستبيان

عنوان مذكرة : أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي.

في إطار الإعداد مذكرة الماستر حول " أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي ؟
تتقدم إلى سيادتكم بأسئلة محدودة أسفله للحصول الكافي من الإجابات الدقيقة، وعلى هذا
الأساس نطلب منكم التعاون معنا والإجابة بدقة وموضوعية، لعلكم أنما معلومات تجمع
بهدف أغراض عملية علمية بحثية، كما أن جعل المعلومات التحصل عليها من طرفكم تكون
في تحفظ تام.

البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر أنثى

العمر : 20 و 30 31 و 40 41 و 50 فوق 50

الحالة الاجتماعية : متزوج أعزب غير ذلك

المؤهل العلمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

يرجى وضع علامة (X) في كل خفة مناسبة، وذلك حسب تجربتك في المجال.

{ 1 }

إدارة الجودة الشاملة					
غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	الأسئلة
					القيادة التنظيمية
					* تشارك الإدارة العليا في تعزيز التواصل ووضع الأهداف التنظيمية
					* توفّر القيادة العليا وسائل مهمة من أجل تحسين الجودة والمحافظة عليها.
					* ترى القيادة العليا أنّ الجودة أكثر أهمية من الإنتاج.
					* ترى الإدارة العليا بأنّ الجودة من مسؤوليتها.
					* يتم تقييم الإدارة العليا عن طريق جودة الأداء.
					* تقدّم الإدارة العليا التحفيز لتحقيق أهداف الجودة.
					* تضع الإدارة العليا خطط ملائمة عند حدوث التغييرات.
					التركيز على العميل
					* لك الوعد في ضمان رضا الزبون الذي هو أكثر مسؤولية ومصدر الثقة.
					* تبنى الإستراتيجيات الموجهة للعملاء، وتراجع من أجل التحسينات.
					* يتم تشجيع الشراكات مع العملاء لبناء علاقات مع الزبائن.
					* أنت مستعد في تصميم وتطوير وتسليم المنتج وفقاً لتطلّبات الزبائن.

					* تستخدم شكاوي الزبائن لتحسين الجودة.
					* تمنح امتيازات في حالة وجود منتجات بما خلل.
					التركيز على الموارد البشرية
					* أتعتقد أن هناك ورة وثابة والسلامة للموظفين ؟
					* ألم تخطئ في اختيار الشخص الملائم للوظيفة المناسبة.
					* توتر قيمة حسنة وثغالة للموظفين الجدد.
					* النموذج الحالي المستخدم لتقسيم إدارة الجودة يحتر مناسباً لوظيفتك.
					* نظام العمل في المؤسسة عادل.
					* أسعى دقماً لتطوير أدائي المهني والعملية.
					* الإدارة العليا تشجعك في طرح أفكارك ومقترحاتك وآرائك.
					* تؤثر المؤسسة تدريب المسار الوظيفي للموظفين داخل وخارج المؤسسة.
					التخطيط والتطوير الإستراتيجي
					* تؤكّد العمليات على التحسين المستمر للجودة في جميع إجراءات.
					* هناك نحص دائم جودة المنتجات.
					* توظف الشركة سبع أدوات للجودة من أجل التخطيط وضبط وتحسين العمليات. (قائمة المراجعة؛ خريطة تدفق العمليات؛ خريطة السبب والأثر؛ تحليل باريتو ...)

					* تشجع الشركة الدراسات والخطط من أجل ترقية منتجاتها وعملياتها.
					العلاقات مع الموردين
					* عند اختيار المورد، تعتبر منظمتنا جودة المنتجات الموردة أكثر قيمة من سعرها.
					* نوفر منظمتنا شهادات لموردينا.
					* لدى منظمتنا معلومات دقيقة ومنظمة حول موردينا وأدائهم.
					* نمنح موردينا ملاحظات وتعليقات من أجل الحفاظ على معيار الجودة.
الأداء التنظيري					
					نتائج الرضا
					* يمتلك الموظفون روح معنوية عالية وهم راضون.
					* عملائنا راضون تماماً.
					* جودة منتجاتنا عالية جداً.
					نتائج الأعمال
					* هناك زيادة في المبيعات (مقارنة بالأعوام المنصرمة).
					* هناك ارتفاع كمي من المنتجات (مقارنة بالأعوام المنصرمة).
					* هناك ارتفاع نسبة الأرباح (مقارنة بالأعوام المنصرمة).

الملحق رقم (02) : جداول بيانية إحصائية.

		Corrélations					
		ادارة الجودة الشاملة	axe1	axe2	axe3	axe4	axe5
ادارة الجودة الشاملة	Corrélation de Pearson	1	,690**	,804**	,749**	,780**	,800**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38	38
axe1	Corrélation de Pearson	,690**	1	,257	,137	,271	,289
	Sig. (bilatérale)	,000		,120	,412	,100	,078
	N	38	38	38	38	38	38
axe2	Corrélation de Pearson	,804**	,257	1	,687**	,730**	,801**
	Sig. (bilatérale)	,000	,120		,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38	38
axe3	Corrélation de Pearson	,749**	,137	,687**	1	,753**	,689**
	Sig. (bilatérale)	,000	,412	,000		,000	,000
	N	38	38	38	38	38	38
axe4	Corrélation de Pearson	,780**	,271	,730**	,753**	1	,686**
	Sig. (bilatérale)	,000	,100	,000	,000		,000
	N	38	38	38	38	38	38
axe5	Corrélation de Pearson	,800**	,289	,801**	,689**	,686**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,078	,000	,000	,000	
	N	38	38	38	38	38	38

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

		Corrélations					
		المجموع الكلي	axe1	axe2	axe3	axe4	axe5
المجموع الكلي	Corrélation de Pearson	1	,611**	,839**	,796**	,784**	,791**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38	38
axe1	Corrélation de Pearson	,611**	1	,257	,137	,271	,289
	Sig. (bilatérale)	,000		,120	,412	,100	,078
	N	38	38	38	38	38	38
axe2	Corrélation de Pearson	,839**	,257	1	,687**	,730**	,801**
	Sig. (bilatérale)	,000	,120		,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38	38
الاداء التنظيمي	Corrélation de Pearson	,796**	,137	,687**	1	,753**	,689**
	Sig. (bilatérale)	,000	,412	,000		,000	,000
	N	38	38	38	38	38	38
bo3d1							
bo3d2							
axe3							
axe4	Corrélation de Pearson	,784**	,271	,730**	,753**	1	,686**
	Sig. (bilatérale)	,000	,100	,000	,000		,000
	N	38	38	38	38	38	38
axe5	Corrélation de Pearson	,791**	,289	,801**	,689**	,686**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,078	,000	,000	,000	

قائمة الملاحق :

N 38 38 38 38 38 38

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		المجموع الكلي	bo3d1	bo3d2
المجموع الكلي	Corrélation de Pearson	1	,680**	,346*
	Sig. (bilatérale)		,000	,033
	N	38	38	38
bo3d1	Corrélation de Pearson	,680**	1	,380*
	Sig. (bilatérale)	,000		,019
	N	38	38	38
bo3d2	Corrélation de Pearson	,346*	,380*	1
	Sig. (bilatérale)	,033	,019	
	N	38	38	38

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		المجموع الكلي	ادارة الجودة الشاملة	الاداء التنظيمي
المجموع الكلي	Corrélation de Pearson	1	,982**	,607**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	38	38	38
ادارة الجودة الشاملة	Corrélation de Pearson	,982**	1	,446**
	Sig. (bilatérale)	,000		,005
	N	38	38	38
الاداء التنظيمي	Corrélation de Pearson	,607**	,446**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,005	
	N	38	38	38

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,752	28

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,811	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,954	34

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
a1	38	1	5	3,63	,998
a2	38	1	5	3,66	,994
a3	38	2	5	3,82	,801
a4	38	1	5	3,87	,875
a5	38	1	5	3,58	,976
a6	38	1	5	3,29	1,137
a7	38	1	5	3,45	,950
axe1	38	13,00	34,00	25,2895	4,91500

قائمة الملاحق :

a8	38	1	5	3,74	1,057
a9	38	1	5	3,39	1,028
a10	38	1	5	3,39	1,028
a11	38	2	5	4,00	,805
a12	38	1	5	3,61	1,028
a13	38	1	4	2,92	,784
axe2	38	10,00	27,00	21,0526	4,44758
a14	38	1	5	3,47	1,006
a15	38	1	5	3,21	1,044
a16	38	1	5	3,39	1,028
a17	38	1	5	3,21	1,119
a18	38	1	5	2,87	1,166
a19	38	1	5	3,74	1,005
a20	38	1	4	2,82	1,087
a21	38	1	5	3,37	1,051
axe3	38	14,00	34,00	26,0789	5,68726
a22	38	1	5	3,58	,858
a23	38	1	5	3,84	,823
a24	38	1	5	3,55	,860
axe4	38	3,00	14,00	10,9737	2,24796
a25	38	1	5	3,53	1,156
a26	38	1	5	3,29	,984
a27	38	2	5	3,76	,913
a28	38	2	5	3,68	,809
axe5	38	8,00	20,00	14,2632	3,03746
N valide (liste)	38				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
a29	38	1	5	3,16	1,027
a30	38	1	5	3,18	1,036
a31	38	1	5	3,68	,842
bo3d1	38	4,00	14,00	10,0263	2,48767
a32	38	1	5	2,13	1,070
a33	38	1	4	2,24	,998
a34	37	1	4	2,03	,986
bo3d2	38	3,00	12,00	6,3421	2,76343
N valide (liste)	37				

Corrélations

		axe1	الاداء التنظيمي
axe1	Corrélacion de Pearson	1	,499
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	38	38
الاداء التنظيمي	Corrélacion de Pearson	,499	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	38	38

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	axe1	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,499	,249	,228	3,83494

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	175,399	1	175,399	11,926	,001
	de Student	529,443	36	14,707		
	Total	704,842	37			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	5,166	3,303		1,564	,127
	axe1	,443	,128	,499	3,453	,001

Corrélations

		الاداء التنظيمي	axe2
الاداء التنظيمي	Corrélacion de Pearson	1	,593
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	38	38
axe2	Corrélacion de Pearson	,593	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	38	38

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	axe2	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,593	,352	,334	3,56130

ANOVA

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	248,260	1	248,260	19,575	,000
de Student	456,582	36	12,683		
Total	704,842	37			

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
1 (Constante)	4,107	2,831		1,451	,155
axe2	,582	,132	,593	4,424	,000

Corrélations

		الاداء التنظيمي	axe3
الاداء التنظيمي	Corrélacion de Pearson	1	,623
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	38	38
axe3	Corrélacion de Pearson	,623	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	38	38

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,623	,388	,371	3,46230

ANOVA

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	273,290	1	273,290	22,798	,000
de Student	431,552	36	11,988		
Total	704,842	37			

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	T	
1 (Constante)	3,906	2,670		1,463	,152
axe3	,478	,100	,623	4,775	,000

Corrélations

		الاداء التنظيمي	axe4
الاداء التنظيمي	Corrélacion de Pearson	1	,433
	Sig. (bilatérale)		,007
	N	38	38
axe4	Corrélacion de Pearson	,433	1
	Sig. (bilatérale)	,007	
	N	38	38

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	axe4	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,433	,188	,165	3,98745

ANOVA

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	132,451	1	132,451	8,330	,007
de Student	572,391	36	15,900		
Total	704,842	37			

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	T	
1 (Constante)	7,132	3,265		2,185	,036
axe4	,842	,292	,433	2,886	,007

Corrélations

		الاداء التنظيمي	axe5
الاداء التنظيمي	Corrélacion de Pearson	1	,382
	Sig. (bilatérale)		,018
	N	38	38
axe5	Corrélacion de Pearson	,382	1
	Sig. (bilatérale)	,018	
	N	38	38

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	axe5	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,382	,146	,122	4,08948

ANOVA

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	102,784	1	102,784	6,146	,018
	de Student	602,058	36	16,724		
	Total	704,842	37			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	8,542	3,226		2,648	,012
	axe5	,549	,221	,382	2,479	,018

Corrélations

		الاداء التنظيمي	ادارة الجودة الشاملة
الاداء التنظيمي	Corrélacion de Pearson	1	,594
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	38	38
ادارة الجودة الشاملة	Corrélacion de Pearson	,594	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	38	38

Variabes introduites/éliminées

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	ادارة الجودة الشاملة	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,594	,353	,335	3,55988

ANOVA

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	248,623	1	248,623	19,619	,000
de Student	456,219	36	12,673		
Total	704,842	37			

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
1 (Constante)	2,405	3,205		,750	,458
ادارة الجودة الشاملة	,143	,032	,594	4,429	,000

قائمة المصادر والمراجع:

قائمة المصادر والمراجع :

قائمة المصادر والمراجع :

☞ قائمة المصادر :

1. أرنولد ديمر زكيزتش، إدارة الجودة الشاملة الإستراتيجيات والآليات المحرّبة في أكثر الشركات الناجحة اليوم، ط1، ترجمة: حسين حسنين، دار البشير للنشر والتوزيع، عمان، 1998م.
2. جوزيف جابلونسكي، المصدر السابق، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: عبد الفتاح السيد نهماني، ط1، مركز الخبرات المهنية، بميك، 1996م.

☞ قائمة المراجع :

☞ قائمة الكتب:

1. إحسان محمد ضمير ياغي، التغيير التنظيمي منظور الأداء المتوازن، ط01، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014م.
2. أحمد محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009م
3. إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة، مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التمييز، ط1، دار زهران، عمان، 2009.
4. البرواري نزار عبد المجيد، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات، ط1، مؤسسة الأوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011م.
5. جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003م.
6. الدرادكة مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015م.
7. رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط2، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، د.س.
8. سمير خليل، إدارة الإنتاج والعمليات، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010م.
9. سوسن شاكر مجيد، محمود عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الصناعة والتعليم، ط1، دار الصفاء، عمان، 2007.

قائمة المصادر والمراجع :

10. عبد الرحمان الجويبر، إدارة الجودة الشاملة الإتقان في الفكر الإسلامي المعاصر، ط4، الدار العربية للموسوعات، الرياض، 2011م.
11. عبد الفتاح فريد زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، ط2، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996.
12. عبد الله حسن عواد، إدارة وتقييم الأداء، ط01، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018م.
13. العزاوي محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، دط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
14. كاظم صمود خيضر، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000م.
15. محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال قياس الأداء المتوازن، ط01، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2013م.
16. النابلسي مهند، الجودة الشاملة ومجالات تطبيق العملية، د.ط، الجمعية الأردنية للجودة، عمان، 2002.
17. نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط01، دار دجلة ناشرون وموزعون، الأردن، 2015م.

☞ قائمة البحوث الأكاديمية :

☞ قائمة مذكرات الماجستير:

1. كريمة روي، دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة _ دراسة حالة مؤسسة مومن لإنتاج الدقيق، فرع سيدي خويلة، ورقلة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، 2013م.

☞ قائمة المجالات (المقالات):

1. إسماعيل حيوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء التنظيمي _ دراسة ميدانية في شركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد : 22، 2009م.
2. عادل هاي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي _ دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والستون، 2007م.

قائمة المصادر والمراجع :

3. عبد الفتاح بوخمحم، تحليل وتقييم الأداء الإجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلّة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، عدد: 18، ديسمبر 2003م.
4. علي علي غازي، بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لبناء القيادة الإبداعية، مجلّة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد: 100، 2003م.

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في مؤسسة الإسمنت SCIS بدائرة الحساسنة ولاية سعيدة، حيث استخدمت الإحصائيات لجمع المعلومات والبيانات، وقمت بتقسيم الإستمارات على 38 عينة من عمال مؤسسة الإسمنت، وقد تم معالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية، باستعمال حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الإصدار 26 (SPSS IBM22)، حيث تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية؛ المتوسط الحسابي؛ الانحراف المعياري؛ معامل ارتباط بيرسون؛ تحليل الانحدار الخطي البسيط.

وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج :

- يوجد ارتباط دال إحصائياً بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي داخل مؤسسة الإسمنت.
 - التركيز على العميل، يحظى بدرجة مرتفعة في مؤسسة الإسمنت.
 - وتوصلت في دراستي هذه؛ إلى أن إدارة الجودة الشاملة، هي العامل الأساسي في تحقيق أداء جيد داخل المؤسسة.
 - على مؤسسة الإسمنت زيادة الإهتمام بموظفيها لتحقيق أفضل نتائج مستقبلاً خاصة من الجانب المادي والمعنوي.
- كلمات المفتاحية :
- إدارة الجودة الشاملة؛ الأداء التنظيمي؛ مؤسسة إقتصادية؛ أثر الجودة.

Abstract :

This study aims to know the effect of total quality management on the organizational performance in the SCIS cement company in the district of Al-Hassanah, Saida state, where I used a questionnaire to collect information and data, and I divided the questionnaires among 38 samples of cement company workers, and the data obtained through the field study were processed. Using the statistical data analysis package in Science version 26 (SPSS IBM22), where the following statistical methods were relied upon; SMA; standard deviation; Pearson correlation coefficient; regression analysis simple linear regression.

We reached a set of results:

- *There is a statistically significant correlation between total quality management and organizational performance within the cement establishment.*
- *Focusing on the customer is highly appreciated in the Cement Corporation.*
- *And I reached in this study; To the fact that total quality management is the main factor in achieving good performance within the organization.*
- *The cement company should increase attention to its employees to achieve the best results in the future, especially from the material and moral side.*

Keywords:

Total Quality Management; organizational performance; economic enterprise quality effect.