



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة -
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الإقتصادية



مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر
تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات
الموسومة بـ:

إدارة الجودة الشاملة كعامل في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة نפטال GPL - سعيدة -

تحت إشراف الأستاذ:
د. لحول عبد القادر

من إعداد الطالبتين:
✓ حاكمي أمال
✓ برمضان نجاة

لجنة المناقشة		
الصفة	الهيئة المستقبلية	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة سعيدة - الدكتور مولاي الطاهر	د. مصطفى نبيه
مشرفا ومقررا	جامعة سعيدة - الدكتور مولاي الطاهر	د. لحول عبد القادر
عضوا ومناقشا	جامعة سعيدة - الدكتور مولاي الطاهر	د. عبدلي لطيفة

السنة الجامعية: 2022-2023م

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة -

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الإقتصادية



مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر

تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات

الموسومة بـ:

إدارة الجودة الشاملة كعامل في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة نפטال GPL - سعيدة -

تحت إشراف الأستاذ:

د. لحول عبد القادر

من إعداد الطالبتين:

✓ حاكمي أمال

✓ برمضان نجاة

السنة الجامعية: 2022-2023م

الشكر والعرفان

بداية الشكر لله عز وجل الذي أماننا وحشد من عزمنا لإكمال هذا البحث العلمي، نشكره راجعين الذي وهبنا الصبر والمطابرة والتحدى والعجز لنجعل من هذا العمل علما ينتفع به.

ثم نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان والتقدير العميق إلى الأستاذ المشرف الدكتور "لحول عبد القادر" على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة كما نتوجه بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة ونشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولوكلمة أودعوة طالحة لإنجاز هذه المذكرة.

اهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على العبيب المصطفى وأهله ومن وفي أما بعد:
انتهت مسيرتي الدراسية والتي حملت في طياتها الكثير من الصعوبات
والمشقة والتعب وعناء، فالיום نقطه ثمار رحلة طويلة بأحزانها وأفراحها،
لتنتهي مثل ما بدأت، فالحمد لله حققت المنى ونلت ما أتمنى بتوفيق
من الله وبعون ومحبة تخرجت بكل جدارة .

أهدي تخرجي إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من جعلت الجنة تحت

أقدامها إلى من تحملت الأعباء عني "أمي".

إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا يختفي نوره أبدا "أبي".

إلى سندي وأملي في الحياة "أخي".

إلى بهجتي وأغلى ما أملك "جدي" وإلى كل عائلتي كل باسمه

إلى من قضيت معهم أجمل اللحظات وأرقبي الأيام "صديقاتي"

وإلى كل من ذكرني بدعوة صادقة طيبة.

"حلمي أمال"

اهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا إلى:

إلى مثلي الأعلى وفخري في الحياة، إلى من حملت اسمه بكل فخر واعتزاز،
إلى من ألبسني مكارم الأخلاق والأدب، إلى من وقف بجانبني بترقبه بشغفه
وشوق كبير وصولي إلى أعلى المراتب، إلى من تعجز الكلمات عن ذكر
مآثره...

أبي الغالي حفظه الله وأطال في عمره.

إلى من كان دعائها سراجاً يضيء دربي وعطفها وحنانها يرعاني في كل
وقت، إلى من الجنة تحت قدميها، إلى أغلى إنسانة في الوجود، إلى التي تخجل
كلماتي حين أذكرها وتستحي عباراتي حين أشكرها، إلى التي لن أوفيها حقها
مهما قلت فيها...

أمي الحبيبة حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى من تقاسمت معهم حلاوة ومرارة الأيام، إلى أملي وسندي

في الحياة إخوتي، أخواتي

"برمضان نبأة"

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الحث على ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كافة المؤسسات الاقتصادية باعتبارها عاملاً في تحسين أداء العاملين، كما شملت الدراسة جانبين نظري وتطبيقي، إذ شمل الجانب النظري مفاهيم حول كل من إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين، أما الجانب التطبيقي فشمل دراسة ميدانية تم فيها استخدام استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات على مستوى وحدة نפטال GPL بولاية سعيدة، تم توزيع 40 استمارة استبيان تم استرجاع 30 استمارة استبيان بحيث يتضمن محورين المحور الأول خاص بإدارة الجودة الشاملة والمحور الثاني خاص بأداء العاملين، واستخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss v26) للمعالجة الإحصائية للبيانات.

وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، وبالتالي وجدنا أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر عامل في تحسين أداء العاملين في مؤسسة نפטال سعيدة.

الكلمات المفتاحية: الجودة، الجودة الشاملة، نظام إدارة الجودة الشاملة، الأداء، تحسين أداء العاملين.

Abstract

The aim of the present study was to emphasize the necessity of implementing Total Quality Management (TQM) in all economic institutions as a factor to improve employee performance. The study consisted of both theoretical and applied parts. The theoretical aspect included concepts related to both TQM and employee performance. The applied aspect involved a field study in which a questionnaire form was used as a data collection tool within the unit of the GPL Oil Company in the state of Saïda. A total of 40 questionnaire forms were distributed, and 30 were collected. The study encompassed two dimensions: the first dimension focused on TQM, while the second dimension focused on employee performance. We utilized the statistical package for social sciences (SPSS v26) for data analysis.

The results of this study indicated a significant positive relationship between TQM and the improvement of employee performance in the economic institution. thus, we found that total quality management is a factor in improving the performance of employees at Naftal Saida Corporation.

Key words: Quality, Total Quality, Total Quality Management (TQM) system, performance, improving employee performance.

الفهرس

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
IV	ملخص الدراسة
V	الفهارس
X	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XIV	قائمة الملاحق
أ-ح	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة	
02	تمهيد:
03	المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة
03	المطلب الأول: مفهوم الجودة وأبعادها
06	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
08	المطلب الثالث: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة وروادها
15	المبحث الثاني: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة
15	المطلب الأول: مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة
18	المطلب الثاني: مراحل ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
21	المطلب الثالث: أدوات إدارة الجودة الشاملة
23	المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة الأهداف، المعوقات وعوامل النجاح
23	المطلب الأول: أهداف وأهمية إدارة الجودة الشاملة
24	المطلب الثاني: معوقات الإدارة الشاملة
25	المطلب الثالث: العوامل الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة
27	خلاصة

الفصل الثاني:	
الإطار المفاهيمي لأداء العاملين	
29	تمهيد:
30	المبحث الأول: أساسيات حول أداء العاملين
30	المطلب الأول: مفهوم الأداء العاملين
31	المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء
32	المطلب الثالث: قياس الأداء وعوامل المؤثرة عليه
36	المبحث الثاني: عملية تقييم أداء العاملين
36	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء
37	المطلب الثاني: معايير وأهمية تقييم الأداء
39	المطلب الثالث: طرق وأخطاء تقييم الأداء
42	المبحث الثالث: دور إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين
42	المطلب الأول: تعريف تحسن أداء العاملين
42	المطلب الثاني: إجراءات تحسين أداء العاملين
44	المطلب الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء العاملين
47	خلاصة:
الفصل الثالث:	
دراسة ميدانية في مؤسسة نפטال-GPL سعيده	
49	تمهيد:
50	المبحث الأول: نظرة عامة حول شركة نפטال
50	المطلب الأول: نشأة شركة نפטال ومهامها
52	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام لشركة نפטال
54	المطلب الثالث: مركز تعمیر قارورات الغاز وحدة نפטال GPL سعيده
56	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
56	المطلب الأول: مجتمع البحث وعينة الدراسة

56	المطلب الثاني: أدوات ومصادر جمع المعلومات
58	المطلب الثالث: الأساليب والطرق الإحصائية المستخدمة
59	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها
59	المطلب الأول: اختبار صدق وثبات الدراسة
62	المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية
67	المطلب الثالث: عرض وتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة
72	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها
80	خلاصة
82	خاتمة عامة
86	قائمة المراجع
93	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفروق الأساسية بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	07
02	توزيع درجات الاستبيان على سلم ليكارت	57
03	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح	57
04	يبين نتيجة معامل ارتباط بيرسون لصدق المقياس	59
05	معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة ومحاورها	61
06	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	62
07	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	63
08	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	64
09	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية داخل المؤسسة	65
10	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير التصنيف الوظيفي	66
11	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء التزام الإدارة العليا	67
12	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء التحسين المستمر	67
13	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء التركيز على العملاء	68
14	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء التخطيط الاستراتيجي	69
15	قيم المتوسط والانحراف المعياري لبعء الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	69
16	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أداء العاملين	70
17	قيم المتوسط والانحراف المعياري لمحاور مع درجة الكلية للاستبيان	71
18	يبين ارتباط إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين	72
19	يبين ارتباط التزام إدارة العليا على أداء العاملين	72
20	يبين ارتباط التحسين المستمر على أداء العاملين	73
21	يبين ارتباط التركيز على العملاء على أداء العاملين	73
22	يبين ارتباط التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين	74
23	يبين ارتباط الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها بأداء العاملين	74
24	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين	75
25	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير التزام الإدارة العليا على أداء العاملين	75
26	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير التحسين المستمر على أداء العاملين	76
27	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير تركيز على العملاء على أداء العاملين	77
28	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين	77
29	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها على أداء العاملين	78

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
09	التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة	01
11	حلقة ديمنج لتحسين الجودة	02
13	ثلاثية الجودة لجوران	03
19	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	04
22	مخطط السبب والنتيجة	05
33	المحاور الأساسية المكونة لبطاقة الأداء	06
53	الهيكل التنظيمي العام لشركة نפטال	07
55	الهيكل التنظيمي لوحدة نפטال GPL -سعيدة-	08
62	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	09
63	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	10
64	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	11
65	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية داخل المؤسسة	12
66	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير التصنيف الوظيفي	13

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
93 طلب استقبال	01
94 استبيان	02
99 مخرجات الحزم الاحصائية (Spss)	03

مقدمة:

تواجه المؤسسات في عصرنا الحالي طوفانا من التحديات والتطورات المتلاحقة وتغيرات متسارعة بالنظر إلى تصاعد العولمة وانتشار الهائل لتكنولوجيا في جميع المجالات وانفجار ثورة الاتصالات والمعلوماتية وكذا المنافسة الشرسة، كل هذا خلق فرصا وتهديدات كثيرة.

وفي ظل كل هذه التحديات والتطورات لا تستطيع المؤسسات مواكبة مستجدات العصر بالمفاهيم الإدارية القديمة، بل يتوجب عليها انتهاز أساليب إدارية حديثة. ولعل من أحدث هذه الأساليب التي فرضت نفسها بالقوة ولاقت قبول في معظم دول العالم نظام إدارة الجودة الشاملة وهو أكثر انتشارا واستعمالا لتطوير أساليب العمل في مختلف مجالات لتحقيق أقصى درجة من الأهداف المنشودة للمؤسسة، لتطوير أدائها وخدماتها وفقا للأغراض والمواصفات المطلوبة بأفضل طرق وبأقل جهد وكلفة كي تحقق جودة فيما تنتجه من سلع وما تقدمه من خدمات للمجتمع؛ ولتحقيق ذلك أدركت المؤسسة أن نجاحها أو فشلها مرهون بعنصر مهم ألا وهو المورد البشري.

فقد أكدت بعض الدراسات أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ما هي إلا أساس الذي انطلقت منه عملية تقييم الأداء وذلك بالكشف عن القدرات الكامنة للعاملين من أجل استثمارها بشكل أفضل لتحقيق أداء متميز ومعرفة نقاط لديهم ومساعدتهم على رفع كفاءاتهم ومن ثم يتم تحسين أدائهم من خلال تبني هذا المدخل.

إشكالية الدراسة:

وعلى ضوء ما سبق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في الإشكالية الرئيسية التالية:

هل تعتبر إدارة الجودة الشاملة عاملا لتحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية؟

الأسئلة الفرعية:

ولمعالجة هذه الإشكالية قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

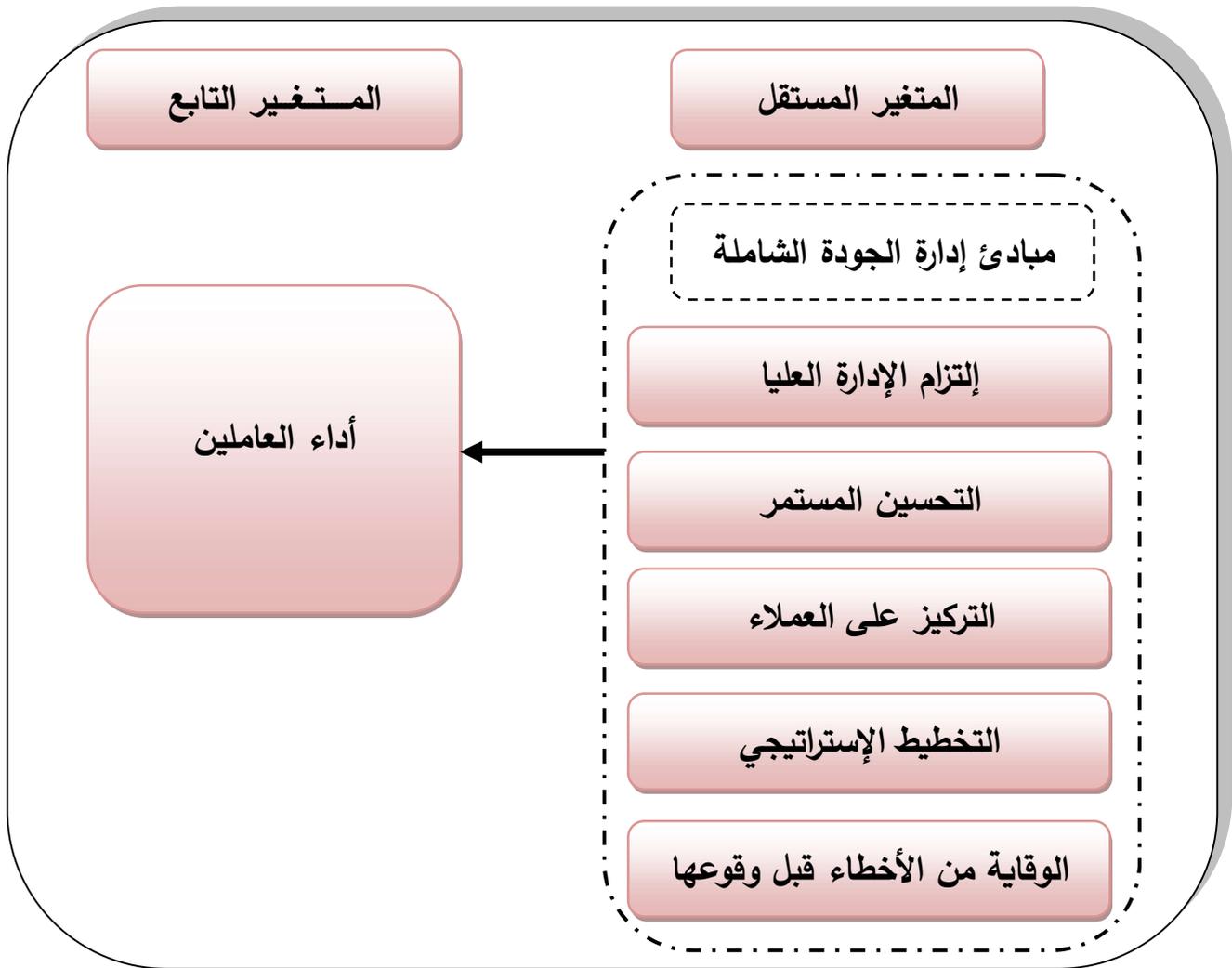
- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة؟ وما هي متطلبات تطبيقها؟
- ما المقصود بتقييم أداء العاملين؟ وما هي مختلف مؤشرات قياس أداء العاملين؟
- كيف تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات؟

وللإجابة على الإشكالية والتساؤلات المطروحة وقصد الإلمام بجوانب الموضوع إرتائنا لوضع الفرضيات الآتية:

- إدارة الجودة الشاملة عامل لتحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.

- يوجد تأثير لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين.

نموذج الدراسة:



أهداف الدراسة:

- من خلال دراستنا لهذا الموضوع نسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:
- تسليط الضوء على مفهومي إدارة الجودة الشاملة باعتباره أحد الأساليب الإدارية الحديثة ومفهوم أداء العاملين.
 - التعرف على مبادئ ومتطلبات ومعيقات إدارة الجودة الشاملة.
 - إبراز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين.

أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:
- اتسام الموضوع بالحدائثة إذ يعد أبرز المواضيع المعاصرة في الفكر وحياة المؤسسة الاقتصادية.
 - التحديات والرهانات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية نظرا لتغيرات السريعة والغير مسبوقه التي تستهدف بيئة الأعمال في مختلف المجالات.
 - يمكن أن تساهم هذه الدراسة في تحسين تشجيع المؤسسات بأهمية تحسين الأداء وفقا لإدارة الجودة الشاملة لتحقيق التفوق والتميز.

أسباب اختيار الموضوع:

- ثمة أسباب متعددة دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع والبحث فيه بكل جدية دون غيره من المواضيع وهي:
- توافق موضوع الدراسة مع تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات.
 - مساهمة إدارة الجودة الشاملة فعليا في تحسين أداء العاملين.
 - الاهتمام الكبير الذي تليه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بخصوص تبني نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي من أجل تطوير هذه المنظومة في الجزائر.
 - أهمية الموضوع وحدثته خاصة في ظل التنافس الشديد الذي تشهده المؤسسات والتغيرات الدينامكية التي تعرفها بيئة المؤسسة الاقتصادية.
 - الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع.

صعوبات الدراسة:

عند إعداد هذه الدراسة واجهتنا العديد من الصعوبات أهمها:

- عدم توفر الكتب التي نتحدث عن أداء العاملين.
- صعوبة الحصول على المعلومات والوثائق المتعلقة بالدراسة التطبيقية.
- عدم وجود استجابة من بعض العاملين بملء الاستمارة.
- صعوبة تقسيم واسترجاع استمارات الموزعة على عينة الدراسة.

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على الحدود التالية:

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مؤسسة نفضال سعيدة.

الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال سداسي الرابع لسنة 2023.

الحدود البشرية: اشتملت على عينة من العاملين من مختلف المستويات الوظيفية

(مسؤولون، إطارات، موظفين عاديين لمؤسسة نفضال سعيدة).

الدراسات السابقة:

نتناول في هذا الجزء بعض الدراسات ذات الصلة بالموضوع البحث وذلك للوقوف على نتائج المتوصل إليها من أجل الاستفادة منها في موضوع بحثنا.

الدراسات المحلية:

1- دراسة موسى سهام وشوقي شاذلي عام 2011 وهي مذكرة موسومة بعنوان: تحليل أثر توافر

أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الواقعة في

المنطقة الصناعية بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح واقع المؤسسات الجزائرية في ولاية بسكرة فيما يخص استخدامها لمختلف المقاربات الحديثة لتحسين الأداء، حيث تناول إدارة الجودة الشاملة باستخدام عدة أبعاد منها التحسين المستمر، وضع خطط الإستراتيجية، دعم الإدارة العليا، أما الأداء فتم تناوله من جانب حجم المبيعات،

تحسين كفاءة الأنظمة ، وتم إجراء دراسة ميدانية على 10 مؤسسات خدمية وصناعية متحصلة على شهادة الجودة، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج Spss، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى وجود اختلاف في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من قبل المؤسسات المدروسة، وكان هناك تأثير لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات المدروسة.

2- مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012.

حيث تناول الباحث من خلال دراسته على مدى تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة وتوصل إلى نتائج أهمها:

إن إدارة الجودة الشاملة نظام يرتكز أساسا على العنصر البشري لضمان التحسين المستمر وخدمة الزبون وهو يتطلب تجنيدا لكل الطاقات ولإنجاح تطبيق هذا النظام يجب توفر كل من نظام المعلومات الجيد، التسيير الجيد للعنصر البشري، غرس ثقافة جودة داخل المؤسسة. ولعل ما يجب التركيز عليه من مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو ضرورة التزام إدارة العليا بهذا المنهج إذ أن له أكبر الأثر في شحن الأفراد وتحفيزهم لاستغلال كل طاقاتهم وكفاءاتهم وخلق قيم تقود المؤسسة نحو تحقيق أفضل أداء.

الدراسات العربية:

1- نادية صديق عبد الله، أثر إدارة الجودة على أداء العاملين دراسة حالة (الشركة السودانية للهاتف السيار-زين)، مذكرة ماجستير في إدارة الجودة الشاملة والتميز، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة أداء العاملين بالشركة وتمثلت عينتها في 100 فرد مختارة عشوائيا من مجتمع البحث المتكون من موظفي الشركة واتبعت الباحثة فدراستها منهج الوصفي التحليلي واستخدمت أداة الإستبانة لجمع المعلومات وتم تحليلها عن طريق برنامج التحليل الإحصائي، وأهم ما توصلت إليه أن الشركة قد سعت إلى تطوير سياسات واستراتيجيات العمل بما يرفع من مستوى أداء العاملين ويساعد متخذي القرار في تقييم الأداء، وتخصيص قسم لتدريب العاملين من أجل تحسين الأداء فقد هذه الدراسة بضرورة نشر ثقافة الجودة الشاملة ومبادئها بين العاملين.

2- وسام سليمان المعمر، علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية- قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2014.

والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين والأكاديميين في ثلاث جامعات فلسطينية تم توزيع الإستبانات على عينة عشوائية (305) موظف تم التوصل إلى نتائج أهمها:

كانت درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية مرتفعة، ومستوى الأداء الوظيفي ايجابي ومرتفع وانه توجد علاقة طردية قوية بينهما.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Noguyen,2006) بعنوان:

Improving Performance Through Linking TQM in Vietnamese Organization.

تحسين الأداء خلال ربط إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الفيتنامية.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر الأبعاد المهمة في إدارة الجودة الشاملة والدعم الذي تقدمه تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لإدارة الجودة الشاملة من اجل تحسين الأداء وتكونت عينة الدراسة من (146) منظمة من المنظمات الفيتنامية وقد توصلت الدراسة إلى معظم أبعاد إدارة الجودة الشاملة ترتبط بشكل كبير بالأداء التنظيمي ومن الأبعاد القيادة والتركيز على المستهلك وإشراك الموظفين في أعمال المنظمة وإدارة المعلومات والعملية الإدارية والتحسين المستمر والعلاقة بالأطراف الخارجية للمنظمة الموردين والشركاء.

1- دراسة (Hassan et al,2013):

بعنوان: العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي-دراسة ميدانية على القطاع الصناعي الباكستاني.

Relationship between TQM elements and organizational performance :An empirical study of manufacturing sector of Pakistan.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير عناصر إدارة الجودة الشاملة (القيادة، إدارة الأفراد، التركيز على العملاء، تحليل المعلومات، التخطيط الاستراتيجي) على الأداء التنظيمي في قطاع الصناعات التحويلية الباكستانية، واستخدام الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من عينة قوامها (160) من المدراء التنفيذيين في الشركات الصناعية، وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة ايجابية بين إدارة الجودة الشاملة مع الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية، وأن عنصر التركيز على العملاء هو الأكثر أهمية في تطبيق الجودة الشاملة، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الشركات بنشر ثقافة الجودة الشاملة وإعطائها أهمية أكبر لانعكاساتها على الأداء الوظيفي.

تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1. أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا:

- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم حيث كان المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج السائد في تلك الدراسات.
- كما توافقت أيضا في أدوات الدراسة حيث تم الاعتماد على الاستبيان.
- اختلف جميع الدراسات السابقة مع هذه الدراسة في مجتمع وعينة الدراسة

2. جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفادت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في الوصول للمنهج الملائم لهذه الدراسة.
- استفادت الدراسة الحالية من دراسة نادية صديق عبد الله ودراسة وسام سليمان المعمر في إثراء الإطار النظري.

منهجية الدراسة:

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة ومن أجل إثبات صحة الفرضيات أو لعدمها تم الاعتماد على المنهج الوصفي، إحصائي، التحليلي، ذلك من خلال جمع المعلومات والبيانات التي تساعدنا في وصف المشكلة كما تم إجراء دراسة تطبيقية في مؤسسة نفضال بسعيدة من خلال توزيع استبيانات على عمال المؤسسة وتم التحليل المعلومات باستعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss v26 قصد الوصول إلى نتائج محددة ودقيقة.

تقسيمات الدراسة:

سعيًا منا للإحاطة بجوانب وأساسيات البحث وللإجابة على الإشكالية قمنا بتقييم دراستنا إلى ثلاث فصول قسمت كالتالي:

الفصل الأول: سنتعرض فيه إلى الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وقد قسم الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث خصصنا المبحث الأول إلى ماهية إدارة الجودة الشاملة، والمبحث الثاني تطرقنا فيه لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة، أما المبحث الثالث فاستعرضنا فيه أهمية، أهداف إدارة الجودة الشاملة وكذا معيقاتها وعوامل نجاحها.

الفصل الثاني: خصص هذا الفصل لأداء العاملين وبدوره قسم إلى ثلاثة مباحث، الأول تحدثنا فيه عن أساسيات أداء العاملين والثاني تطرقنا فيه إلى عملية تقييم أداء العاملين، أما المبحث الثالث فقد خصصناه لإبراز العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين.

الفصل الثالث: وهو خاص بالدراسة التطبيقية، إذ تم من خلاله إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة نفعال ولاية سعيدة، من خلال توزيع استبيان على جميع العمال على مختلف مستوياتهم الوظيفية.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

تهدف العديد من المؤسسات الى تحسين منتجاتها وتوفير الوقت والامكانيات المادية من أجل دراسة طرق الوصول إلى الجودة بما يتناسب مع تطورات العصر، لذلك أصبحت إدارة الجودة الشاملة أحد الإتجاهات الحديثة في المؤسسات التي وجدت اهتماما من قبل المؤسسات بغية تطويرها، حيث أثبت تطبيقها القدرة على معالجة الأسباب التي تؤدي إلى تدني مستوى الخدمات التي تقدمها، تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق أهداف المؤسسة وكسب رضا الزبون.

وعليه سنحاول في هذا الفصل الموسوم بالإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة التطرق إلى ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة: الأهداف، المعوقات، عوامل نجاح.

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة.

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ والتي يمكن لأي إدارة أن تتبناها لتحقيق الأداء الأفضل، حيث تواجه المنظمات سواء الصناعية منها أو الخدمية العديد من التغيرات والتحديات مما دعا إلى ظهور مفاهيم جديدة في إدارة المنظمات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها بالبقاء والاستمرار والنجاح.

المطلب الأول: مفهوم الجودة وأبعادها.

تعد الجودة عنصر الفارق في تحديد مراكز المنظمات والأسواق وأحد مبادئ الإدارة في العالم لذا سنتطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بها من تقديم أبرز التعاريف وأبعادها.

أولاً: مفهوم الجودة.

لقد تباينت الاجتهادات في تعريف الجودة على الرغم من قناعة الجميع بأهميتها ودورها الفعال في تحقيق موقف تنافسي للمنتج (سلعة أو خدمة) في السوق على اعتبار أنها مفهوم عالمي ذو دلالات مختلفة وفقاً لاختلاف وجهات نظر الباحثين والمفكرين في هذا الموضوع، وحتى يمكن قياس الجودة لأبد من الاتفاق على تعريف واضح لها داخل أي منظمة.

فالجودة لغة: حسب معجم المعاني الجامع "من الجود، والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جودة، أي صار جيداً"¹.

أما اصطلاحاً: فالجودة *Qualité* من كلمة اللاتينية *Qualitas* التي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء أو درجة صلابته، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان².

- عرفها القاموس إكسفورد الأمريكي على أنها: "درجة أو مستوى من التميز"³.
- عرفتها الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) بأنها: "مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين"⁴.

¹ سها عزام الفياض، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات الخدمية (دراسة حالة الشركة الفنية لخدمات التأمين)، رسالة ماجستير ببرنامج التأهيل وإدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2019-2020، ص 30.

² الدرادكة مأمون، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 16.

³ محمد عبد العالي النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 31.

⁴ أ.د. بهجت عطية راضي، وأ.م.د. هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، ط1، القاهرة، 2016، ص 20.

- عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي (FQI) بأنها: " أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على التقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء"¹.

كما تناول عدد من المفكرين والمتخصصين الغربيين مفهوم الجودة من خلال رؤى مختلفة يمكن عرض بعضها في الآتي:

- ادوارد ديمينغ E.Dming بأنها: " المطابقة لمواصفات مع الاستمرار في تخفيض التكلفة".
- فليب كروسبي ph.crosby : عرف الجودة في كتابه Qualite is preè سنة 1979 على أنها "المطابقة للمواصفات"².
- جوزيف جوران j.juran : " مدى ملائمة المنتج للاستخدام"³.

من بين التعاريف السابقة يمكننا تعريف الجودة على أنها تقديم المنتج أو الخدمة بمجموعة من الصفات أو الخصائص ذو نوعية متميزة وذلك بأقل التكاليف.

ثانياً: الأبعاد.

تمتلك السلعة أو الخدمة أبعاداً متعددة ترتبط بالجودة، يمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها للحاجات، ومع تماثل هذه الأبعاد للسلعة أو الخدمة، إلا أن الباحثين يجدون اختلافاً بين أبعاد جودة السلعة وأبعاد جودة الخدمة⁴.

1. أبعاد جودة السلعة.

- الأداء: الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة ومعالمها.
- الهيئة/المظهر: الخصائص المحسوسة للسلعة وشكلها والإحساس بها ورونقها.
- المعمولية: قابلية أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة في فترة زمنية محددة.
- المطابقة: التوافق مع المواصفات المحددة بموجب العقد أو من قبل الزبون.
- المتانة: الاستفادة الشاملة والدائمة من السلع.
- القابلية للخدمة: إمكانية تعديلها أو تصليحها عند حصول مشكلة في استخدامها نتيجة مشكلة في تصنيعها.
- الجمالية: الرنق والشكل والإحساس التي تولده .

¹ علي جبلاق، إدارة الجودة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2021، ص4.

² Chantol bussmantt, martin pretet, **Organization et gestion lintepri** , paris : vuibent, 1997, p20.

³ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 2000.9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2013، ص29.

⁴ أ.د.مجد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن، 2004.2005، ص.ص14 15.

- الجودة المدركة: هي التقسيم غير المباشر للجودة.
- 2. أبعاد جودة الخدمة.
 - الوقت: كم ينتظر المستهلك.
 - دقة التسليم: التسليم في الوقت المحدد.
 - الإتمام: إنجاز جميع جوانبها بشكل كامل.
 - التعامل: ترحيب العاملين بكل الزبائن.
 - التناسق: تسليم جميع الخدمات بنفس نمط لزيون.
 - سهولة المنال: إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة.
 - الدقة: إنجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظة.
 - الاستجابة: التفاعل بسرعة مع العاملين لحل المشاكل غير المتوقعة.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

لا يوجد ثمة تعريف متفق عليه وذوقبول عام لدى المفكرين والباحثين بشأن TQM، إلا أن هناك بعض التعاريف التي أظهرت تصور عام لمفهوم TQM فمثلا كانت أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل:

- منظمة الجودة البريطانية BQA: حيث عرفت TQM على فلسفة إدارية تحتوي على كافة الأنشطة المنظمة التي عن طريقها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات المستهلك والمجتمع، وكذا تحقيق أهداف المنظمة بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير¹.
- أما دليل إدارة الجودة الشاملة الصادر عن وزارة الدفاع الأمريكية فقد عرفها بأنها: " مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل تحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال استخدام أساليب إحصائية والمصادر البشرية لتحسين المستمر للخدمات والمواد التي يتم توفيرها للمنظمة"².
- أما من وجهة نظر أمريكية فتعرفها بأنها: " فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات".

كما عرفها بعض المفكرين كما يلي³:

- جون أوكلاند John Oakland بأنها: " وسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل".
- كول Cole بأنها: " نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير".
- جابلونسكي (Joblanski) ركز: " على أن المظهر التعاوني في الأداء العمل الإنتاجي والخدمي من خلال استثمار مواهب وقدرات العاملين في الحقلين الفني والإداري بغية تحسين المستمر للجودة المطلوبة".

¹ د.مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة: (الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-أردن، ط1، 2012، ص71.

² معاذ محمد عدنان أحمد بني عيسى، أثر الممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة ال البيت، 2018-2019، ص15.

³ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2000، ص74-75.

• كروسبي Crosby على أنها: " منهجية منظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على تجنب حدوث مشكلات من خلال العمل على تشجيع سلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء"¹.

وعليه يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة من خلال المفردات الثلاث التي تتكون منها²:

1- **الإدارة:** هي علم وفن تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة الأنشطة المتعلقة بتحسين الجودة، والمحافظة على موارد المنظمة للمساهمة في جهود تحسين الجودة.

2- **الجودة:** تعني تلبية متطلبات العميل وتوقعاته، كما أنها درجة امتياز وتفوق التي يوفرها المنتج عن منتجات المنافسين.

3- **الشاملة:** وتعني مشاركة كل أفراد والأنشطة في المنظمة في جهود التحسين المستمر للجودة.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري قائم على أساس إحداث تغييرات جذرية إيجابية في المنظمة وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعة أو خدمات وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

وبعد أن وضحت الرؤية حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة أصبح بالإمكان إجراء مقارنة بينها وبين الإدارة التقليدية للمنظمات والتي كانت سائدة في الماضي والجدول التالي يوضح تلك الفروقات:

جدول رقم 01: الفروق الأساسية بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.

الإدارة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
وجه المقارنة		
الهدف الأساسي	أرباح قصيرة الأمد	تلبية توقعات الزبائن
الموظفون	مورد باهظ الثمن	أصل إستراتيجي
الجودة	تعامل الجودة على أنها تكلفة	تعامل الجودة على أنها ربح
هدف الإدارة	النتائج	العمليات (تحسينها) والنتائج
الأسلوب	تخفيض التكاليف	تحسين الجودة (المحافظة على الزبائن وزيادة عددهم)
التطلعات	فردية	العمل الجماعي

المرجع: محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة .. قبل أن يكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2012، ص25.

¹ Ansell tony, **managing for quality in the financial service industry**, champman and hall, London, 1993, p19.

² علي جبلاق، إدارة الجودة، مرجع سبق ذكره، ص 09.

المطلب الثالث: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة وروادها.

أولاً: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.

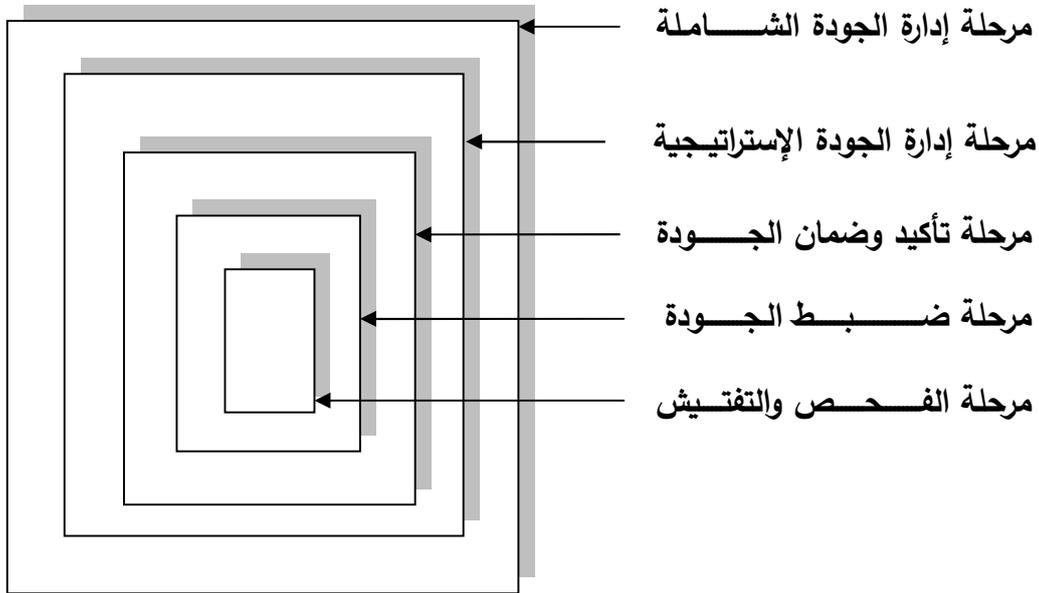
بدا تركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين ثم انتشرت بعدها في أمريكا والدول الأوروبية، ثم باقي دول العالم، وقد كانت هناك مساهمات عديدة من قبل عدد من المفكرين في تحديد مفهوم الجودة وتطويرها، حيث أن مفهوم الجودة تطور ومر بخمس مراحل رئيسية وتتمثل في¹:

- **مرحلة الفحص والتفتيش (1930/1900):** كانت تحليلات الجودة تركز فقط على المنتج، وكان القرار الرئيسي سائد خلال تلك الحقبة هو القرار الخاص بتحديد متى يتم فحص المنتجات وما هو عدد المنتجات التي تخضع للفحص. وتتضمن عملية الفحص الأنشطة المتعلقة بقياس واختيار وتفتيش المنتج وتحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعية، وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسليمها إلى العميل، وغير المطابقة للمواصفات الفنية فإنها إما أن تتلف أو يعاد العمل عليها، فعملية الفحص كانت تركز فقط على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها.
- **مرحلة ضبط الجودة (1950/1930):** يشمل ضبط الجودة كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مقابلة مواصفات السلعة. وكما يقول Dale Bester بأن "ضبط الجودة هو استخدام الأدوات والقيام بالأنشطة المختلفة لتطوير جودة السلعة أو الخدمة"، وبالتالي فـضبط الجودة يشمل التأكد من أن التصميم السلعة مطابق للمواصفات المحددة، والتأكد وبناء على ذلك فقد امتدت هذه العملية لتشمل تصميم والأداء ويمكن القول أن هذه المرحلة اعتمدت على استخدام أساليب إحصائية حديثة لمراقبة الجودة.
- **مرحلة تأكيد وضمان الجودة (1970/1950):** تعتمد هذه المرحلة على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية فهي تتضمن كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة بأن المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة، وبناء على ذلك فإن أسلوب تفكير الإدارة ينبغي أن يتغير ليطور فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلاً من الفحص واكتشاف الخطأ بعد فوات الأوان.
- **مرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية (1980/1970):** أهم ما ميز هذه المرحلة بأنها أعطت للجودة اهتماماً خاصاً من قبل الإدارة، وكذا إيجاد ربط بين الجودة وزيادة تحقيق الأرباح واستخدامها كميزة تنافسية، من خلال إدراجها ضمن تخطيط الاستراتيجي للمنظمة، كما تميزت هذه المرحلة بإعطاء تعريفاً خاصاً من وجهة نظر العملاء.

¹ د. أكرم محمد أحمد الحاج علي، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة الجوف)، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد 11 جوان 2015، ص 10.

- مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1980/إلى الآن): إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس أن كل عنصر في المنظمة وعلى أي مستوى يكون مسؤول بصورة فردية عن الجودة وما يخصه من عمليات التي تساهم في تقديم سلعة أو خدمة. ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة من الفرد أن يكون ملتزماً بعملية تطوير والتحسين المستمرة، وتهتم فلسفة إدارة الجودة الشاملة بصورة كبيرة بعملية تحول لذا فإنها تتطلب حماساً وتشجيعاً، والذي حين يكون ناتجاً من أعلى إلى أسفل في المنظمة، فإنه يجب أن يخلق التزاماً يمتد من أسفل إلى أعلى مستوى في المنظمة¹.

الشكل 01: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.



المصدر: من إعداد الطالبتين استناداً على مراجع سابقة

¹ مبارك داود سليمان حسن، مدخل إدارة الجودة الشاملة وأثره تنمية الموارد البشرية بمجموعة الشركات دال (سيقا-كابو)، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2010-2014، ص 32.

ثانياً: روادها

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة قد أسهم في بلورتها وصياغة مبادئها مجموعة من العلماء والمفكرين الذين يعود لهم الفضل في إرساء هذه الفلسفة على أسس متينة قابلة للتطبيق في مختلف المؤسسات ذات الطبيعة الإنتاجية أو الخدمية.

1- ادوارد ديمينغ (E.Deming): يطلق عليه البعض بأنه الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة، حيث قام في عام 1931 بإعطاء محاضرات عن الجودة والأساليب الإحصائية في الجودة، وهو مستشار أمريكي وضع مساهمات أساسية لتحقيق الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية وتطبيقه لعملية الرقابة الإضافية في مواقع العمل. وقد أعطى اهتماماً كبيراً لتحسين جودة المنتجات اليابانية ومن أبرز إسهاماته الأتي¹:

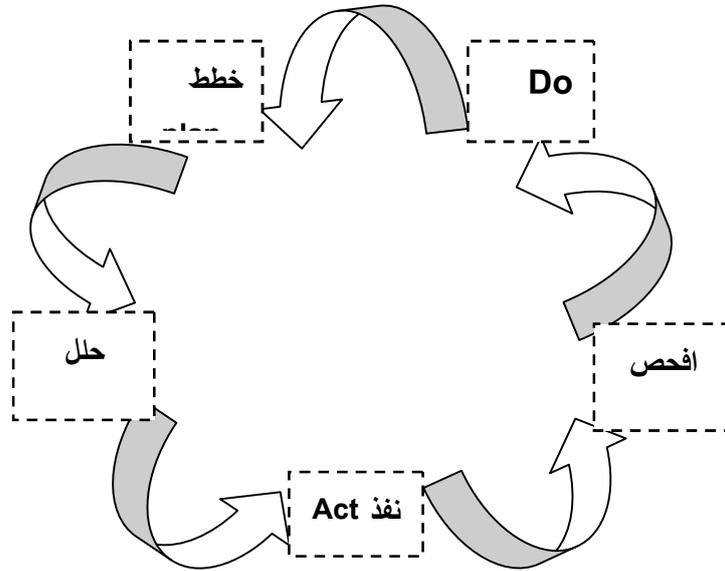
1.1- حلقة ديمينغ لتحسين الجودة: قد صممت هذه الحلقة لربط عمليات الإنتاج وحاجات الزبون وعمليات تركيز الموارد في الأقسام المختلفة (البحوث، والتصميم والإنتاج والتسويق) وبجهود متداخلة للتلاقي مع تلك الحاجات، وهذه الحلقة تأخذ المسار التالي:

- إقامة دراسات وبحوث عن الزبون واستخدام نتائجها للمنتج (خطط).
- القيام بإنتاج المنتج (افعل).
- فحص المنتج للتأكد من أنه قد أنتج في نطاق الخطة (افحص).
- تسويق المنتج (نفذ).
- تحليل الكيفية تم استقبال المنتج بها في السوق في إطار الجودة ومعايير أخرى (حل).

والشكل الأتي يبين حلقة ديمينغ لتحسين الجودة:

¹ مصطفى كمال السيد طابيل، مرجع السابق، ص78.

شكل 02: حلقة ديمينغ (E.Deming) لتحسين الجودة



المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على مراجع سابقة الذكر.

2.1 - المبادئ الأربعة عشر: قدم دمينغ ما يمكن اعتباره خارطة طريق لإدارة الجودة الشاملة تتكون من أربعة عشر مبدأ وهي¹:

- تبني المنظمة لفلسفة جديدة على أساس تحقيق أعلى جودة منتجاتها؛
- شدة المنافسة تدعو المنظمة إلى تبني سياسة تطوير وتحسين مستمرين لمنتجاتها وخدماتها؛
- تغيير هدف الرقابة من كشف الأخطاء إلى رقابة وقائية تهدف إلى منع الأخطاء؛
- توطيد العلاقة مع الموردين؛
- التركيز على عملية التعلم والتدريب المستمرين؛
- التوجيه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة الصناعية؛
- تنمية صفة القيادة لدى المدربين؛
- الابتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح بأي وسيلة كانت؛
- إزالة العوائق التي تمنع العاملين من تحقيق انجازاتهم؛
- السعي نحو جميع الصراعات القائمة بين العاملين؛
- التركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي لدى العاملين؛

¹ العابد هوارى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية (دراسة حالة -ولاية أدرار)، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص41.

- توفير عنصر الاستقرار الوظيفي؛
- إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة؛
- ترسيخ مبادئ الجودة الشاملة السابقة لدى العاملين وحثهم على الالتزام بها بشكل دائم ومستمر؛

3.1- الأمراض القاتلة لدى ديمينغ: ويعتقد ديمينغ أنه لنجاح إدارة الجودة الشاملة يجب استئصال هذه الأمراض السبعة وهي¹:

- عدم وجود استقرار في الهدف؛
- التركيز على الأهداف القصيرة الأجل؛
- اعتماد تقييم الأداء السنوي على الملاحظات والأحكام الشخصية غير الموضوعية؛
- عجز الإدارة بسبب التغيرات الكثيرة على مستوى الإدارات العليا؛
- استخدام الإدارة للمعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات دون الاهتمام بالحصول على معلومات أكثر وذات أهمية أكبر؛
- التكاليف المغالي فيها في مجالات ضمان المنتج والاستشارات والأمور القانونية؛
- التكاليف الزائدة أو العالية للمسئولية القانونية؛

2- جوزيف جوران Joseph Joran: يعرف بأنه من رواد القرن العشرين في الإدارة فهو أحد أبرز المروجين لنظام إدارة الجودة وفلسفته للجودة هي تقديم مفهوم واسع للجودة يعتمد على تنفيذ برنامج لتحسينها وقد ربط بين تحسين الجودة وكفاءة الإدارة من خلال ما سمي بثلاثية جوران والتي تتكون من التخطيط الجيد، والرقابة الفعالة على الجودة، وإجراء تحسينات مستمرة².

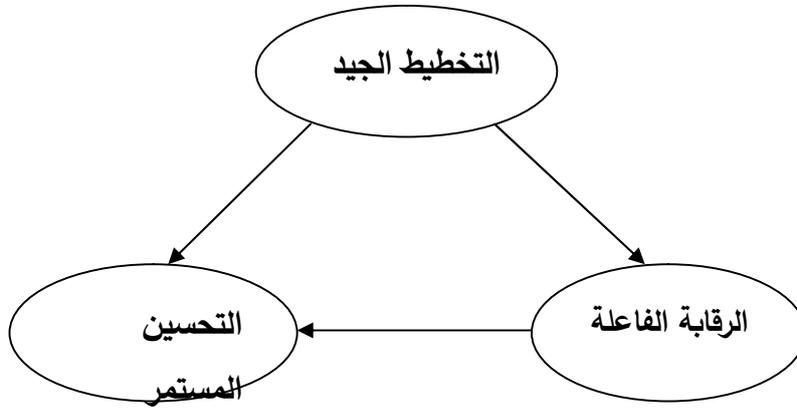
- **تخطيط الجودة:** ويتضمن وضع أهداف الجودة، وتحديد العملاء (الداخليين والخارجيين)، تطوير خصائص المنتج ووضع ضوابط العملية، تحويل إلى عمليات.
- **ضبط الجودة (رقابة على الجودة):** ويكون بناء على تقييم الأداء الفعلي لإنتاج السلع وخدمات ومقارنتها بالأداء المستهدف ومخطط له مسبقاً ومن ثم تحديد أوجه الضعف والقصور.

¹ أ.د. عبد الرحمن إبراهيم الجوير، إدارة الجودة الشاملة "الإلتقان" في الفكر الإسلامي والمعاصر، ط4، 2011، ص189.

² ريان النويري مساعد، دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية (دراسة حالة: شركة بزيانوس للمشروبات والأغذية المحدودة)، رسالة ماجستير في إدارة الجودة الشاملة والتميز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2019، ص23.

- تحسين الجودة: ويضم تحديد الأولويات، تحديد المشروعات تنظيم فرق المشروعات، تشخيص الأسباب، توفير الحلول وإثبات فاعليتها. والشكل التالي يوضح هذه الثلاثية:

شكل 03: ثلاثية الجودة لجوران



المصدر: فيصل بن جاسم بن محمد الأحمر آل ثاني، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية، دار المعرفة للطباعة والنشر، لبنان، 2008، ص 99.

ركز جوران على الدور الكبير للإدارة الوسطى لقيادة الجودة ولكنه في نفس الوقت لم يهمل دور الإدارة العليا ودعمها للجودة كما أنه لم يهمل دور العمال الذين تقع عليهم أساساً مسؤولية تنفيذ مشاريع الجودة.

تنسب للرائد جوران المقولة الشهيرة (الجودة الشاملة لا تحدث بالصدفة بل يجب التخطيط لها)، ويعتبر البعض أن مساهمة جوران أكبر من مساهمة ديمينغ لأن الأول اعتمد على المفهوم الواسع للجودة، بينما ركز الأخير المفهوم الرقابة الإحصائية للجودة.

3- فليب كروسبي Philip Crosby: يعد كروسبي من أشهر الرواد في مجال وأساليب التطوير، حيث ركز في إدارة الجودة الشاملة في التشديد على المخرجات، وذلك عن طريق الحد من العيوب في الأداء. فهو أول من نادى بفكرة العيوب الصفرية (Zero Defects) وأكد كروسبي على مدى أهمية الإدارة العليا في دعم الجودة، وتحقيق مستوى عالٍ فيها. كما اعتبر معيار الأداء الأساسي وهو العيوب الصفرية، أي عدم وجود أي أخطاء. وقد قسم كروسبي التكاليف إلى فئتين: التكاليف المقبولة، وهي تلك التكاليف التي ساهمت في تحسين مستوى الجودة، والتكاليف غير المقبولة وهي تلك التي أنفقت ولم تحقق مستوى الجودة المطلوب. واشتهر كروسبي بأربعة مبادئ أساسية في إدارة الجودة الشاملة وهي:

- يتفق تعريف الجودة بما يلبي حاجات العميل.
 - تتحقق الجودة بالوقاية أكثر من تقييم الأداء.
 - معيار أداء الجودة هو الأخطاء الصفرية "Zero Defects" أي اتقان العمل من أول مرة.
 - تقاس الجودة بالثمن المتحقق من عدم التطابق مع المعايير وليس بمؤشرات معينة¹.
- 4- كارو إيشيكياوا Kaoru Ishikawa: يعد إيشيكياوا من رواد الجودة اليابانيين، الذي يتمتع بشهرة كبيرة على البعدين الإقليمي والعالمي، وحصل على جائزة (Deming) تكريماً له لإسهاماته في تطوير مفهوم الجودة وإليه يعود الفضل في تطبيق حلقات الجودة ونشر مفهوم الجودة بين العاملين.
- وتتلخص المبادئ الأساسية التي وضعها لمراقبة الجودة الشاملة فيما يلي؛
- إن الجودة مبنية على وجهة نظر العميل.
 - إن الجودة هي جوهر العملة الإدارية، وينبغي أن ينظر إليها على أساس أنها استثمار طويل الأجل بدلاً من التركيز على الأرباح قصيرة الأجل.
 - إن الجودة تعتمد اعتماداً كلياً على المشاركة الفعالة من قبل العاملين والموظفين.
 - استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات من أجل المساعدة في عملية اتخاذ القرارات.
- وقام إيشيكياوا باستنباط فكرة خريطة عظمة السمكة؛ لتحليل العلاقة بين السبب والنتيجة، وعن طريقها تستطيع الإدارة حل مشكلة معينة، ومعرفة الأسباب الرئيسية والفرعية التي أدت إلى حدوثها².

¹ حامد ضيف الله محمد الكرشمي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بخدمة الجمهور في المؤسسات الحكومية اليمنية (دراسة ميدانية على الإدارة العامة السكرتارية العامة وخدمة الجمهور بوزارة الأشغال العامة والطرق)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، صنعاء، 2015، ص30.

² محمد بن فوزي الغامدي، مقدمة في إدارة الجودة الشاملة، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، ط1، 1443هـ/2021م، ص24.

المبحث الثاني: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

إن تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يتطلب توفر بعض التقنيات قبل البدء في تطبيقه، بهدف ضمان قبول العمال للتغيير الذي سينتج عن تبني المفهوم.

المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

تقوم مبادئ إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة، وعندما تقوم المؤسسة بتطبيق هذه المبادئ فإنها ستتحقق حتماً في تحقيق مستوى متميز من الجودة. ويمكن تلخيص هذه المبادئ على النحو التالي:

1- التركيز على العملاء: إذ يعتبر العميل أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، لذا ينبغي على المنظمات العاملة أن تضع في حساباتها الأنشطة التي من شأنها أن تحقق للعميل سواء الخارجي أو الداخلي الجودة العالية التي تتسجم مع ضرورة تعزيز أواصر الثقة بينه وبين المنظمة ويفيد كسب ولائه ورضاه وثقة الهدف الأسمى الذي ينبغي التركيز عليه في كافة الأنشطة التشغيلية التي تؤديها المنظمة¹.

2- التحسين المستمر: المؤسسات بكامل أنواعها ومختلف أنشطتها وعلى اختلاف الهدف والرسالة القائمة بها فهي تحتاج إلى التحسين المستمر في العمليات والأنشطة والمنتجات وطريقة تقديم الخدمات وخلق فرص الأداء الأفضل والتحسينات والتطويرات المطلوبة التي تهدف وت تسعى إلى التحسين بصورة دورية وذلك من خلال:

- تعزيز وتوثيق القيمة للزبون من خلال منتجات وخدمات جيدة، جديدة، مجربة.
- تقليل الأخطاء والوحدات التالفة.
- تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام الموارد بالصورة الأمثل والأفضل².

3- دعم الإدارة العليا لعملية الجودة الشاملة: يعد إيمان الإدارة بأن النجاح يتصل اتصالاً مباشراً بالتحسين الدائم للجودة أهم عنصر في عملية التحسين عموماً. وعلى الإدارة أن تحدد رؤية مستقبلية واضحة مبنية على الحقائق، مع إعطاء المثل والقوة لجميع العاملين والعملاء، ويمتد ذلك إلى فهم حاجات المجتمع والعملاء واستيعابها، ودعم العاملين لاتخاذ القرارات المناسبة، وتشجيع المشاركة

¹ وسام سليمان المعمر، علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية-قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، 2014، ص27.

² د. خالد محمد بوكه، مدى استخدام فاعلية إدارة الجودة في تحسين الأداء في مؤسسات القطاع الخاص، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، كلية إدارة الأعمال بجامعة دورهام، المملكة المتحدة، العدد 14، ديسمبر 2020، ص47.

الإيجابية وتحفيزها وتطوير قنوات الاتصال وتدعيمها، وتطوير أساليب التدريب والتعليم، والعمل على الإفادة الكاملة من إمكانيات العاملين، وأخيرا بناء الثقة مع العاملين¹.

4- التخطيط الإستراتيجي: حيث يبدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوضع رؤية مستقبلية واضحة ومحددة، ووضع أهداف بعيدة المدى تسعى المؤسسة إلى تحقيقها إضافة إلى تحديد المراحل والخطوات الرئيسية المتبعة لتحقيق تلك الأهداف، وكذلك صياغة الإستراتيجية باعتماد وتحليل نقاط القوة والضعف وكذا التنبؤ بالمستقبل ووضع التقديرات والاحتمالات الدقيقة لاتجاهات الأحداث المستقبلية بناء على أسس علمية².

5- اتخاذ الأخطاء استنادا إلى الحقائق: تتبنى إدارة الجودة الشاملة مفهوما مؤسسيا لحل المشاكل (كفرص للتحسين) والذي يشترك في تنفيذه كافة العاملين وذلك من خلال المشاركة والتفهم الكامل للعمل ومشكلاته ومسبباته بهدف التوصل إلى حلول مفيدة، من خلال جمع المعلومات والبيانات التي سيتم بناء القرارات عليها لتحسين العمليات مما يستلزم بناء فريق ممتاز يعتمد على الاتصال الفعال وعلى تنمية المهارات الفردية للحصول على أقصى طاقاتهم الإبداعية³.

6- نظام المعلومات: تحسين أنظمة المعلومات من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن توافر أنظمة المعلومات اللازمة، يؤدي إلى ارتفاع مستوى التأكد عند اتخاذ القرار، ويؤثر تأثيرا إيجابيا على عامل التكلفة والوقت والكفاءة والفاعلية، والذي ينعكس على نوعية الخدمات المقدمة⁴.

7- منع الأخطاء قبل وقوعها: يمثل الالتزام بمفهوم الخلو من العيوب لدرجة الصفر الخطوة الرئيسية في الاتجاه نحو الطريق الطويل لتطبيق فلسفة ومدخل إدارة الجودة الشاملة، لذلك ينبغي بناء وتصميم عمليات الإنتاج التشغيلي على أداء العامل لعمله سليما من المرة الأولى. وإزالة كل العراقيل من أمامه⁵.

¹ محمد بن عبد العزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، العدد2، نوفمبر 2011، ص 15.

² د.مبارك علوي محمد لزنم، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المنظومة الأمنية، مطابع الهاشمية الحديثة للأوفست حضرموت، ط1، 2020، ص34.

³ د.ديمينغ وروبيرت هاغستروم، إدارة الجودة الشاملة، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص35.

⁴ طويل ياسمين، يحيوش حسين، واقع تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في القطاع البنكي الجزائري-دراسة تطبيقية في الوكالات البنكية بولاية سكيكدة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 1، جوان 2019، ص96.

⁵ مبارك داوود سليمان حسن، مدخل إدارة الجودة الشاملة وأثره في تنمية الموارد البشرية بمجموعة شركات دال(سيقا-كابو)، مرجع سبق ذكره، ص97.

8- مشاركة العاملين: يعد من المرتكزات الرئيسية التي ينبغي أن يعتمد عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ إن إطلاق الفعاليات وتشجيع الابتكار والإبداع، وخلق البرامج التدريبية والتطويرية والتحفيزية، وزرع روح المشاركة الذاتية، وتدعيم روح الفريق الواحد، يعد حالة أساسية في ترصين البناء التنظيمي وتحقيق الأهداف المثلى التي تسعى المنظمات لتحقيقها¹.

9- التغذية العكسية: تعتبر التغذية العكسية من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فتوفر هذه التغذية العكسية يسمح لكل المبادئ السابقة أن تحقق النتائج المطلوبة منها وبكفاءة وفعالية، ومن ثم فإن نجاح المنظمات في توفير تغذية أمينة ويمكن تحقيقها في الوقت المناسب يسهم إسهاماً فعالاً في زيادة فرص النجاح والإبداع لديها.

¹ فالح شجاع فالح العتيبي، مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية (دراسة تطبيقية على إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص27.

المطلب الثاني: مراحل ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

يتطلب تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة عدة مراحل، وقد حددها جابلونسكي (Jablonski) خمس مراحل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي¹؛

- **المرحلة الصفرية (مرحلة الإعداد):** يتم بموجب هذه المرحلة إعداد المؤسسة وتهيئة أوضاعها لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يتطلب أساساً القيام بما يلي:
 - اتخاذ القرار تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا والتزامها بذلك.
 - تشكيل مجلس للجودة ويضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا لزيادة فعالية قراراته.
 - تشكيل فرق عمل من مختلف المستويات التنظيمية للعمل على تحقيق أهداف مشتركة.
- **المرحلة الأولى (مرحلة التخطيط):** ويتم في هذه المرحلة إعداد خطة تطبيق تفصيلية، كما يتم تحديد هيكل الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ هذا التطبيق وتتضمن هذه المرحلة ما يلي²؛
 - تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة وكذا التهديدات المحتملة، ثم تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة والضعف.
 - صياغة رؤية ورسالة المؤسسة المتعلقة بتطبيق هذا المشروع.
 - مناقشة خطة التطبيق بصدد الموافقة عليها وتخصيص الموارد اللازمة لها.
- **المرحلة الثانية (مرحلة التقييم):** وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:
 - التقييم الذاتي: والذي يهدف إلى تقييم وعي وإدراك العين حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - تقييم آراء العملاء.
 - تقييم تكاليف الجودة.
- **المرحلة الثالثة (مرحلة التنفيذ):** من خلال هذه المرحلة يبدأ التطبيق الفعلي للخطة التي تم تحديدها سابقاً والتي يجب أن تركز على المهام الأساسية التالية:
 - اختيار من يتولى التدريب على برامج إدارة الجودة الشاملة.
 - تدريب فرق العمل حول قضايا الجودة وجوانب التعاون والتخلي بروح الفريق.

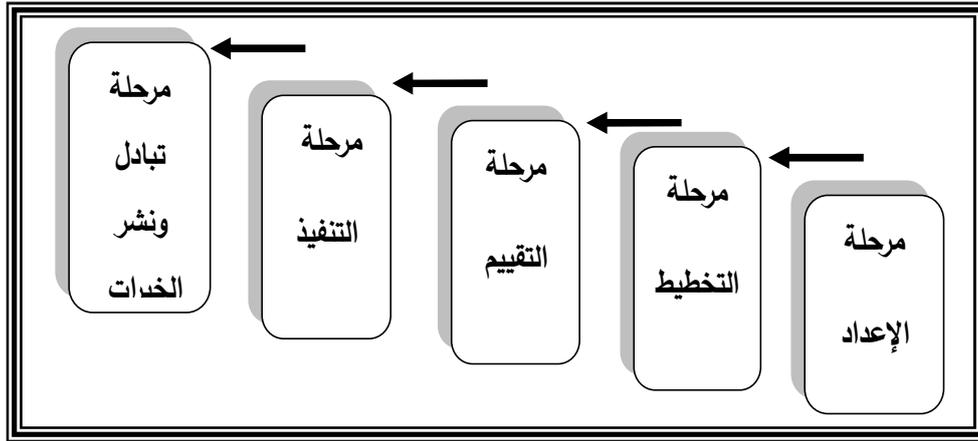
¹ أحمد بن عشاوي، إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2013، ص138-139.

² نادية صديق عبد الله، أثر الجودة الشاملة على أداء العاملين دراسة حالة (الشركة السودانية للهاتف السيار-زين)، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير في إدارة الجودة الشاملة والتميز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2017، ص23.

- يقوم مجلس الجودة بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المؤسسة.

المرحلة الرابعة (مرحلة تبادل ونشر الخبرات): في هذه المرحلة يجب الاستفادة من الخبرات والنجاحات التي حققتها المنظمة، وذلك بدعوة الآخرين للمشاركة في عملية تحسين وتشمل هذه الدعوة جميع وحدات المنظمة وفروعها وجميع المردين اللذين يتعاملون معها¹.

الشكل 04: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مراجع سابقة الذكر.

¹ أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 140.

ثانياً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن تفهم المنظمات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يتطلب تهيئة مستلزمات ضرورية لتحقيق التطبيق الناجح والفعال لهذه الفلسفة في المنظمات الهادفة إلى الارتقاء بجودة منتوجها وعملها وإحراز رضا الزبون الأساس الذي أنشأت من أجله المنظمات. وهكذا يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة توفر المتطلبات الأساسية التالية¹:

- **التغيير في رؤية الإدارة العليا:** ويكون ذلك من خلال إعلان الإدارة العليا عن التزامها التام ببرامج الجودة الشاملة، حيث لا بد أن تتصف هذه الإدارة بما يلي:
 - تهيئة البيئة الملائمة والتي تشجع على تنفيذ برامج الجودة الشاملة.
 - القدرة على تنظيم وعلى توزيع السلطات والصلاحيات بين العاملين.
 - الفعالية في الاتصال مع العاملين ومع مختلف الجهات المتعاملة مع المنظمة
- **التصميم الفاعل للسلع والخدمات:** أولت إدارة الجودة الشاملة السلعة أو الخدمة المقدمة للزبون اهتماماً بالغاً، لأنها سبب بقائها في الأسواق المحلية أو العالمية، وعليه فإن اختيار مصممي المنتجات المواد والمعدات المطلوبة سيكون له أثر على المنظمة في تحقيق التوافق للمواصفات التي يطلبها المستهلك.
- **فرق العمل:** ويقصد بها مجموعة من الأفراد ممن يعملون معا ولهم اهتمام أو مصلحة في نفس العمل الذي يقومون به بحيث يتم تشكيله كأحد مدخلات التطوير التنظيمي والجودة بهدف تماسك العمل في الكليات والأقسام العلمية من خلال إتاحة المجال لأعضاء الفريق بالتعلم لهذه الوظيفة والعمل بها كفريق.
- **تبني الأنماط القيادية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:** إن النمط القيادي الأمثل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو ذلك النمط الذي يعمل بروح الفريق ويشجع العمل الجماعي والتنسيق بين كافة أعضاء الفريق بالجانب الهيكلي في التنظيم ويعمل على غرس القيم الايجابية بين أفراد المؤسسة².

¹ صلاح الدين حسن السيسى، الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2011، ص56.55.

² - خنيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة (دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز)، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، 2009، ص61.

المطلب الثالث: أدوات إدارة الجودة الشاملة.

تعتبر أدوات تطبيق الجودة الشاملة من الأساليب والمناهج المطبقة على كافة الأنشطة بغرض تطويرها وتحسينها، وتتنوع أدوات الجودة على حسب الأنشطة والمهام، وعلى حسب الأهداف المرجوة من الجودة، ومن أهمها:

(1) العصف الذهني (إثارة الأفكار): هو إستراتيجية تستخدم كأسلوب لتحفيز التفكير والإبداع لحل المشاكل المستعصية سواء العملية أو العلمية أو الحياتية، ويعرفه عبد الرحمان توفيق على أنه: "استخدام العقل في التصدي النشط للمشكلة"¹.

(2) جدول باريتو: يفيد أن 80% من المشاكل تعود إلى 20% من الأسباب والعكس، وهذا التحليل يتطلب من المؤسسة تحديد طبيعة هذه المشاكل ودراسة أسبابها وتقديرها بنسب مئوية ليسهل تصنيفها من حيث التأثير لإيجاد حلول التصحيحية لها².

(3) خريطة التدفق: هو عبارة عن تمثيل بياني يعتمد على الرسم لتوضيح ترتيب العمليات اللازمة لحل المشكلة، الهدف منها مساعدة في إلقاء الضوء على تتابع العمليات المتعلقة بنقاط اتخاذ القرار الرئيسية³.

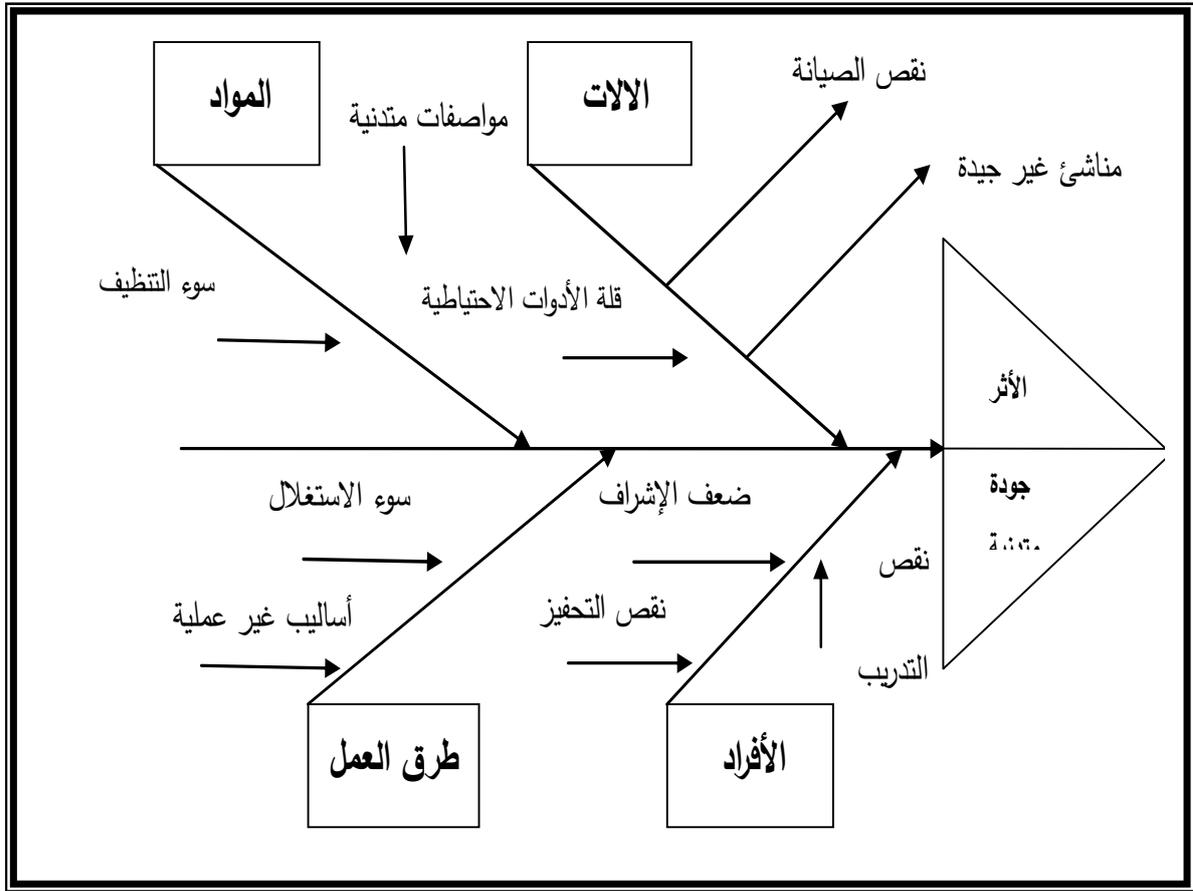
(4) مخطط السبب والنتيجة: يطلق عليه اسم هيكل السمكة وأيضاً بمخطط ايشكاوا، حيث توضح هذه الخريطة أسباب المشكلة المراد حلها وعلاقة هذه الأسباب بالمشكلة ذاتها، حيث توضع المشكلة في رأس السمكة وتتفرع على خط الوسط فروع ثانوية متمثلة في الأسباب الرئيسية للمشكلة.

¹ لطيفة عواد عيسى، متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة وأثرها على أداء الموظفين الإداريين -ثانوية السفير نموذجاً-، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، العدد 30(تشرين الأول)، 2020، ص11.

² يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص حوكمة الشركات، 2011-2012، ص25.

³ د.مختار يوب، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي -دراسة ميدانية بمؤسستي بوهان SNV و SIMAP-، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 31/ديسمبر 2017، ص360.

الشكل 05: مخطط السبب والنتيجة.



المصدر: سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات، "إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، 2015، ص113.

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة الأهداف، المعايير وعوامل نجاحها.

المطلب الأول: أهداف وأهمية إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة.

حدد ريتشارد فرمان R.Ferman أهداف إدارة الجودة الشاملة على أنها¹:

- 1- التركيز على احتياجات السوق، والعمل على ترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفة للتصميم قابلة للتنفيذ؛
- 2- تحقيق أعلى أداء في كل المجالات؛
- 3- وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة؛
- 4- عمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الهدر أو الفاقد؛
- 5- ابتكار مقاييس للأداء؛
- 6- إدراك المنافسة وتطوير إستراتيجية المنافسة؛
- 7- وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية؛

وبصفة عامة فإن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق الجودة في أربعة مكونات رئيسية لأية منظمة، وهي كالتالي:

- جودة الموارد البشرية (العاملين بالمنظمة).
- جودة التكنولوجيا المستخدمة.
- جودة البيئة الداخلية للمنظمة.
- جودة البيئة الخارجية للمنظمة.

ثانياً: أهمية إدارة الجودة الشاملة.

تظهر أهمية توفر الجودة في السلع والخدمات بالنسبة إلى المنظمة المنتجة، من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق العديد من أفاق النجاح المتمثل في ما يلي²:

✓ تقليص شكاوى الزبائن من خلال الفهم الكامل لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها.

¹ أ.د.مدحت محمد أبوالنصر، إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2015، ص 56.

² د. أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 1432-2012، ص33.

- ✓ زيادة كفاءة المنظمة في تحقيق رضا الزبائن من خلاله تقديم منتجات ذات جودة مقبولة.
- ✓ رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي لديهم.
- ✓ العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.
- ✓ تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل.
- ✓ زيادة الربحية والقدرة على المنافسة أو من خلال التحسين المستمر الذي يتحقق في الجودة يمكن البيع بأسعار أعلى ويقلل من تكاليف النوعية من خلال عمل الأشياء صحيحة من أول مرة.
- ✓ زيادة الحصة السوقية، لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير.

المطلب الثاني: معيقات إدارة الجودة الشاملة.

على الرغم من مجموعة المكاسب التي يمكن تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا أنها تواجه بعض المعوقات التي قد تظهر عند تطبيقها ويمكن تحديدها فيما يلي¹:

- عجز الإدارات العليا عن توضيح التزاماتها ومهامها اتجاه ما يحتاجه هذا المدخل.
- يظن البعض بأن هذا النهج سيكون علاجاً شافياً لجميع مشكلات المنظمة.
- التركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة، وإغفال حاجات ورغبات الزبائن الخارجيين.
- تبني برنامج للجودة ولكن من دون إجراء أي تعديلات عليه بما ينسجم مع خصائص المنظمة.
- ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية.
- الوقت الطويل الذي تستغرقه أو تتطلبه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وهناك أيضاً العديد من المعوقات التي تواجه عملية تطبيق إدارة الجودة وقد تختلف الأسباب التي تحد من نجاحها من منظمة لأخرى منها²:

- عدم وجود الوعي الكافي من الإدارة بأهمية إدارة الجودة الشاملة واعتبارها نوع من الكماليات.
- خلو الاستراتيجيات في بعض المنظمات من الجودة الشاملة لضعف البعد الاستراتيجي للمدراء.
- الإيمان بالشعارات ونجاحها في الوصول إلى أهداف الجودة الشاملة.
- المشاكل التنظيمية بسبب ضعف الاتصال الإداري، وعدم وضع رؤية واضحة.

¹ خير الله يونس التركاوي، إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، دار الاقصار العلمي للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 1، عمان-الأردن، 1437-2016، ص146.

² ابتسام جعفر إبراهيم بشير، دور مفاهيم الجودة الشاملة في تطبيق نظام التحصيل الالكتروني-أونيك (E-15) أنموذجاً دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مذكرة الماجستير في إدارة الجودة الشاملة والامتياز، كلية العلوم والتكنولوجيا، السودان، 2018، ص24.25.

- تخوف بعض الإدارات من إقحام نفسها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بسبب التكاليف الكبيرة سواء أكانت تكاليف بشرية أم تكاليف مادية.
- تعدد مطالب العملاء وتعارضها أحيانا، مما يحدث إرباك في عمل المنظمة من حيث بناء سياسة واضحة قادرة على الموائمة بين رغبات العملاء.

بالرغم من الصعوبات الكبيرة التي واجهت المختصون لكنهم بذلوا جهود عظيمة لتطوير فلسفة الجودة الشاملة بكل أبعادها الإستراتيجية ومفاهيمها ومقوماتها في كل المجالات، وما على المؤسسة التي لديها الرغبة في البقاء والنمو والتفوق سوى أن تتبنى هذه الفلسفة الجديدة وترتكز على تقديم قيمة أعلى للمستهلك المستهدف.

المطلب الثالث: العوامل الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة.

يعد التخطيط لإدارة الجودة الشاملة من أهم وأكثر الخطوات الفاعلة لنجاحها، فالتحسين المستمر للجودة يمثل إستراتيجية تنافسية للمنظمات، وإدارة الجودة الشاملة تتضمن العديد من الأنشطة الموجهة لتحقيق الأهداف الرئيسية، وعلى رأسها تحقيق رضا العملاء الحاليين أو المرتقبين والاحتفاظ بالحصص السوقية للمنظمة وتطويرها بشكل مستمر¹.

ويتضح من خلال دورة ديمينج أن تطوير أي نشاط يبدأ من مرحلة التخطيط ومن هذا يمكن تحديد خطوات الرئيسية لتخطيط إدارة الجودة كما يلي:

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في الجودة.
- مراحل العمليات التي تمثل الممارسة العملية للتنظيم.
- إسناد المسؤوليات والوسائل والسلطة من خلال المراحل المختلفة للمشروع.
- الإجراءات والتعليمات للتطبيق.
- برنامج الرقابة والتدقيق.
- قياس درجة تحقيق أهداف الجودة.
- الإجراءات الأخرى الضرورية لبلوغ الأهداف.

¹ الشريف بوفاس، إدارة الجودة الشاملة والتغيير في منظمات الأعمال، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، ط1، الاسكندرية، 2019، ص55-56.

ومن خلال ذلك يتضح أن المكونات الرئيسية لبرنامج إدارة الجودة الشاملة الناجح يتضمن:

- التخطيط الدقيق للعمليات.
- إشراك الإدارة الوسطى.
- التآني في وضع أهداف ذات نتائج ملموسة.
- تطوير الاتصالات ما بين العاملين.

يتبين بأن نجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة يتطلب الوضوح لكل أطراف المسؤوليات المتعلقة بالمنظمة فالجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين، ونجاحها يعود بنتائج إيجابية على الفرد والمنظمة ككل.

خلاصة الفصل:

إن تبني منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية يؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية تمس كل شيء داخل المؤسسة، تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وتضمن لها التفوق والتميز والنجاح على منافسيها وبالتالي تكسبها ثقة العملاء والمجتمع ككل.

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته وحاجاته، فببقاءها واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الشديدة مرهون بهذا العنصر، إذ لا يكفي جلب العاملين الأكفاء فحسب لبقاء واستمرار هذه المؤسسات بل يجب الاهتمام بهم وتحسين من مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم ودعمه باستمرار، وتعتبر سياسة دراسة الأداء وتقييمه من أهم السياسات المستعملة من قبل المؤسسات لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تقيدها حتما في اتخاذ قرارات مهمة وكذا إجراءات وحلول لبعض المشاكل.

وعليه سنحاول في هذا الفصل الموسوم بالإطار المفاهيمي لأداء العاملين التطرق إلى ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: أساسيات حول أداء العاملين.

المبحث الثاني: عملية تقييم أداء العاملين.

المبحث الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء العاملين.

المبحث الأول: أساسيات حول أداء العاملين

يعتبر الأداء مؤشرا هاما تبني عليه العديد من القرارات المهمة ويحدد مدى اقتراب المؤسسة أو ابتعادها عن تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين.

اختلف آراء الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الأداء بسبب التعدد والاختلاف مؤشرات قياسه تبعا لاختلاف طبيعة عمل المنظمات وأهدافها والجهات التي تقيسه.

الأداء: هو كيفية وطريقة أداء الفرد لمهامه وقدراته وتحمله لمسؤولية والأعباء متطلبات عمله والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.¹

هوتلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي، لتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلا.²

يعرف (1989) R.Brosquet الأداء بأنه: "العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان، تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة".³

يعتبر الأداء المستوي الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه.⁴

وعلى ضوء التعريفات السابقة يمكننا القول أن الأداء هو قيام الأفراد العاملين بالأنشطة والمهام الموكلة إليهم ذلك من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ وهيبه عيشاوي، "ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة البليدة 2، العدد 1، 2020، ص327.

² فايز عبد الرحمان الفروخ، "التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي"، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص44.

³ عبد الرزاق حواس، "كفاءة تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (الأهمية والنتائج) -دراسة ميدانية، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات"، جامعة الوادي، العدد2، 2021، ص470.

⁴ عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب (دراسة حالة مؤسسة صناعة كوابل الكهربائية)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تخصص علوم تجارية، جامعة بسكرة، 2005-2006، ص03.

المطلب الثاني: عناصر ومحددات أداء العاملين.

أولاً: عناصر أداء العاملين.

هناك عناصر أساسية للأداء وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك لأهميتها في قياس وتحديد الأداء للعاملين في المنظمات، ويمكن حصرها في ما يلي¹:

- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- 2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- 3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في ظروف عادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- 4- المثابرة والثوق: تمثل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمال وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقديم نتائج عملهم.

ثانياً: محددات أداء العاملين

إن الهدف الأساسي لأي منظمة هو زيادة إنتاجها وتطويره، وهذا لا يتحقق إلا بأداء الأفضل والأمثل للمستخدمين، بحيث يتحدد الأداء بمجموعة من المحددات يمكن إبرازها فيما يلي:

- ✓ **الجهد المبذول:** وهو مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلانية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة².
- ✓ **القدرات والخصائص الفردية:** أي قدرات الرد الشخصية التي يكتسبها أثناء مراحل عمله وكذا الخبرات السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أي أن العامل الذي يشعر بقدراته على العمل وخبراته تدفعه للقيام بأي نشاط كان نوعه من أجل بذل جهد أكبر يدفعه إلى الأداء المستمر³.
- ✓ **إدراك الدور أو المهام:** ونعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه⁴.

¹ العابد هوارى، مرجع سبق ذكره، ص 65.

² محمد مبارك محمد الراشدي، "أثر استخدام طريقة الإدارة بأهداف في أداء العاملين (دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت)"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014، ص 37.

³ نادية صديق عبد الله، "أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين"، مرجع سبق ذكره، ص 27.

⁴ كمال بوالشرش، "الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية"، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، ص 88.

المطلب الثالث: قياس الأداء وعوامل المؤثرة عليه.

يعتبر قياس الأداء عملية مهمة لأنها ترتبط بمدى حصر وتحديد الإنجاز وما وصلت إليه المؤسسة من تحقيق لأهدافها.

أولاً: قياس الأداء.

1- تعريف قياس الأداء:

يعرف قياس الأداء بأنه: "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً".¹

كما يعرف أيضاً بأنه: "عملية موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه كما ونوعاً، وعلى شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب".²

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن قياس الأداء هو وسيلة تساعد على إعطاء توضيحات حول تنفيذ برنامج معين.

2- مؤشرات:

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

لقد عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير مالية والتي تقدم إلى مدراء الإدارات العليا بصورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم، ويمكن لمنظمة الأعمال اختيار مؤشرات والقياسات الملائمة وفقاً لحاجاتها وطبيعة عملها.³

وتعرف أيضاً بأنها "نظام للإدارة والذي يمكن المؤسسة من إيضاح رؤية الخاصة بها واستراتيجياتها مع بيان كيفية ترجمة هذه الرؤية الإستراتيجية إلى خطط وأنشطة تنفيذية"⁴

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص487.

² مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد، الشروق، الأردن، 2004، ص88.

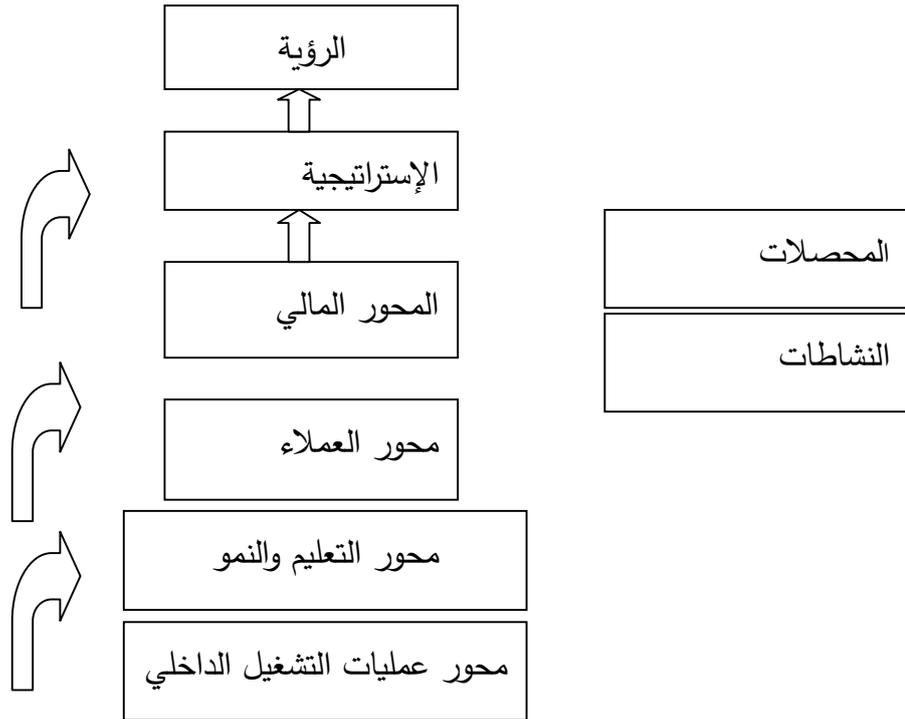
³ وليد حميد رشيد الأميري، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص33.

⁴ - محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، منشورات المنظمة العربية بحوث ودراسات للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص125.

3_المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن:

تتضمن بطاقة الأداء المتوازن أربعة محاور أساسية من خلال العلاقات السببية بين كل منها لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في ضوء أهداف محددة يمكن توضيح هذه المحاور في الشكل الموالي:

الشكل رقم(06):المحاور الأساسية المكونة لبطاقة الأداء



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، 2009م، ص 140.

ثانيا: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

إن الأداء يتأثر بعدة عوامل قد يكون هذا التأثير ايجابيا أو سلبيا لذلك فقد سعت العديد من الدراسات إلى تحديد هذه العوامل وتصنيفها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم أثارها الايجابية وتقليل أثارها السلبية، ومن أبرز التصنيفات الأكثر شيوعا نجد التصنيف وفق المصدر هذه العوامل، حيث تم تقسيم هذه الأخير إلى عوامل داخلية والأخرى خارجية.

(1) العوامل الداخلية.

تتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، وتتميز هذه العوامل بتعددتها وتداخلها فيما بينها وصعوبة حصرها بدقة لذلك تم تجميعها في ثلاث مجموعات رئيسية وهي¹:

1-1) **العوامل البشرية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم:

- هيكل القوى العاملة.
- مستوى تأهيل الأفراد.
- نظام الأجور والمكافآت.
- مدى ملائمة مناخ العمل في المؤسسة.

1-2) **العوامل التقنية:** ويقصد بها مختلف المتغيرات التي تؤثر في الجانب التقني للمؤسسة وتضم:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية وفي معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات بمقارنة مع عدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، تجهيزات والآلات.
- مستويات الأسعار.
- درجة التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات زبائنهم.

1-3) **العوامل التنظيمية:** بحيث يتم تحديد وتوزيع المهام والمسؤوليات وفقا لتخصصات على العمال أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة.

إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا لمستجدات الجديدة في النظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز من شأنه أن يؤثر على الأداء، لذا يجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم تجعله قابل للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

¹ ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية-PMO)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة 2، 2013-2014، ص 29-

2)العوامل الخارجية.

ويقصد بها مجموع القيود والمتغيرات التي هي خارجة عن رقابة وسيطرة المؤسسة، حيث أن أثارها قد تكون فرص للمؤسسة استغلالها وبالتالي تحسين أدائها، وقد تكون تهديدات تؤثر سلبا على أداء المؤسسة، وهذا ما يفرض على المؤسسة التكيف معها ويمكن تقسيم العوامل الخارجية إلى¹:

2-1) **العوامل الاقتصادية:** يعتبر هذا النوع من العوامل الأكثر تأثيرا على المؤسسة، خاصة ذات الطابع الصناعي، وهذا راجع إلى طبيعة عمل ونشاط المؤسسة، ومن جهة أخرى إلى كون المحيط الاقتصادي هو مصدر مختلف موارد المؤسسة، ومستقبل لمختلف منتجاتها.

2-2) **العوامل الاجتماعية والثقافية:** يتأثر أداء المؤسسة بمجموعة من العوامل الاجتماعية والثقافية وهذا نظرا للعلاقة الوثيقة بين المؤسسة والمجتمع الداخلي وهم الأفراد العاملون في المؤسسة، والمجتمع الخارجي.

2-3) **العوامل السياسية والقانونية:** تؤثر العوامل السياسية والقانونية بشكل كبير على أداء المؤسسة، ومن هذه العوامل نجد طبيعة النظام السياسي للبلد الذي تتواجد فيه المؤسسة، ومن الاستقرار السياسي، مرونة القوانين والتشريعات....الخ، ضف إلى ذلك أداء المؤسسة يتأثر بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة وعلاقتها الدولية.

2-4) **العوامل التكنولوجية:** وهنا يجب الإشارة أن العوامل التكنولوجية قد تؤثر بالسلب أو بالإيجاب على حجم التكاليف وعلى جودة المنتجات وبالتالي على أداء المؤسسة ومن أهم العوامل التكنولوجية نجد البحث العلمي، براءات الاختراع، الإبداع والابتكار....الخ.²

¹ عبد القادر هاملي، أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية(دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد.2016/2017، ص95.

² عبد القادر هاملي، المرجع السابق، ص 95.

المبحث الثاني: عملية تقييم أداء العاملين.

يلعب تقييم أداء العاملين دورا مهما في التعريف بكم ونوع مستوى الإنجاز، والتأكد من صلاحية أداء العاملين وسلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل على مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائهم وعلى معاملتهم مع زملائهم ومرؤوسيهـم.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء

تعددت التسميات التي أطلقت على تقييم أداء العاملين، فقد سميت تارة بتقييم الأداء كما سميت بقياس الكفاءة وآخرون سموها بتقييم الكفاءة إلا أن تسمية تقييم الأداء هي التسمية الأكثر انتشارا¹. وفيما يلي نستعرض أبرز التعاريف له:

- يعرف تقييم الأداء بأنه "عملية تقدير أداء العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أولا"².

- كما عرف أيضا أنه "عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة بالنسبة لإنجاز الفرد في عمله وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل"³.

- تقييم الأداء هو "قياس مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي تسند إليهم والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مدى التطور في أدائهم خلال فترة زمنية محددة"⁴.

وعرف أيضا بأنه "عملية منظمة تهدف إلى تقرير مدى فعالية وكفاءة الفرد في العمل من أجل مساعدة الإدارة المعنية على اتخاذ القرارات التي تخص الموظف ومصيره الوظيفي"⁵.

ومن خلال التعريفات السابقة لتقييم الأداء نستنتج أنه عملية يمكن من خلالها قياس مدى قيام العاملين بالمهام الموكلة إليهم وتحقيق للأهداف المطلوبة منهم لاتخاذ قرارات المناسبة وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص338.

² سعاد نائف البرنوطي، الإدارة "أساسيات إدارة أعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص378.

³ علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، عمان، ص486.

⁴ محمد عبد الغني حسن هلال، الجودة في إدارة وتقييم الأداء، ديبك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016، ص111.

⁵ Christian Batal, **la gestion de résous Humaines dans la secteur public**, 2édition Paris echition dogmatisation, 2000, P7.

المطلب الثاني: معايير وأهمية تقييم أداء العاملين

أولاً: معايير تقييم أداء العاملين

ويقصد بها العناصر التي ستستخدم كركائز للتقييم، وهي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً وإن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء وهي كالتالي:

أ- **العناصر الشخصية:** وهي المعايير الذاتية والسلوكية تكشف صفات الفرد الشخصية كالتفاني، والسرعة في التعلم، والاستفادة من التدريب وإمكانية الاعتماد عليه، وعلاقته مع الرؤساء والمديرين، ومعايير الصفات الشخصية هي أقل المعايير دقة لأنها لا تصف الأداء إنما تصف صفات الشخص القائم بالأداء من أمثلة هذه الصفات الذكاء، الانتباه، الاتزان الانفعالي... الخ.¹

ب- **معدلات الأداء (النتائج):** النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء وفي الغالب تعد الهدف الأول للتقييم إذ تعتبر سهلة القياس، وتكون النتائج في معظم الوظائف أرقاماً مختصرة، مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية أو الدخل الإجمالي قد يتطلب في بعض الوظائف خاصة تلك التي تقدم خدمات ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال أربعة عوامل هي:

- **الكمية:** حجم ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعاً.

- **التكلفة:** معرفة تكلفة تحقيق النتائج ومقارنتها مع التكلفة المحتملة.

- **الجودة:** نوعية العمل المنجز بالمقارنة مع المتوقع.

- **الوقت:** هل أنجز العامل العمل المطلوب منه في الوقت المحدد وإذا كان هناك تأخير في الإنجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت لذلك.

ج- **عوامل السلوك:** يساعد تقييم عوامل السلوك في تخطيط التطوير المهني للعامل ويشمل ذلك كلا من التخطيط لتحسين الأداء في عمل الفرد الحالي والتخطيط للتقدم المستقبلي في العمل. وفيما يلي نعرض أمثلة لبعض من عوامل السلوك التي يتم تقييمها:

- **التخطيط:** ما هي القدرة على النظر للأمام ووضع برنامج عمل ناجح.

- **التنظيم:** الاهتمام بمدى فعالية إنجاز العمل اليومي وهل يوفق العامل بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال.

¹ محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، 2014/2015، الإسكندرية، ص 269-271.

_اتخاذ القرارات: الاهتمام بنوعية العامل في الحكم على الأمور باتخاذ إجراءات إزاءها وتحمل مسؤولية هذه الأحكام والإجراءات.

_الاتصالات: سوء الشفوية أو الكتابية لتعبير العامل عن أفكاره بوضوح وفعالية مع الآخرين.¹

ثانياً: أهمية تقييم أداء العاملين

تتجلى أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:²

- الترقية والنقل: حيث تكشف عمليات تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى، بحيث تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته.
- تقييم المشرفين والمديرين: حيث يتم تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- تعديل المرتبات والأجور: حيث تساهم في اقتراح منح المكافآت المالية للعاملين وكذلك زيادة مرتبات والأجور أو إنقاصها، واقتراح نظام حوافز معينة.
- تقديم المشورة: حيث تشكل وسيلة لتقييم جوانب الضعف في أداء العاملين واقتراح إجراءات لتحسين ذلك الأداء عن طريق التدريب مثلاً.

¹ عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص14-15.

² الهيئي خالد، إدارة الموارد البشرية:مدخل إستراتيجي، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص265-266.

المطلب الثالث: طرق وصعوبات تقييم أداء العاملين.

أولاً: طرق تقييم أداء العاملين.

هناك العديد من الطرق لتقييم أداء العاملين: الطرق التقليدية والطرق الحديثة.

1/ الطرق التقليدية:

تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين ومن أهمها:

1-1 طريقة الترتيب: وهي من أقدم الطرق وأبسطها، تعتمد على مقارنة الموظف بكل الموظفين الآخرين وينتهي المقوم إلى قائمة يرتب فيها مرءوسيه ترتيباً تنازلياً يتدرج من الأحسن إلى أسوأ. ويضع المقوم في اعتباره هنا الأداء الكلي لكل موظف حتى يعطيه المرتبة التي يستحقها بالنسبة للآخرين¹.

1-2 طريقة المقارنة المزدوجة: تتمثل في مقارنة أداء كل فرد عمل بأداء آخر يعمل في نفس النشاط بناءً على هذه المقارنة يتم اختيار الأداء الأفضل من مجموعة أداء الأفراد الذين يعملون في الإدارة نفسها².

1-3 طريقة التدرج البياني: وفقاً لهذه الطريقة يتم تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء، إذ يتم تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدد يبدأ بتقييم منخفض وينتهي بتقدير مرتفع كأن تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز) وذلك حسب درجة توفر كلا من هذه الخصائص فيه³.

1-4 طريقة التوزيع الإجباري: تهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين. لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي، ويقضى هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية⁴:

10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جداً.

20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

¹- Herbert j, chruden, and Arthur W, Sherman, Personnel Management, **ThirdEdition**(Cincinnati : South-western Publishing Co, 1968), P 256.

² نور الدين محمد بوالشرش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2015، عمان، الأردن، ص80.

³ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة 2004، جامعة 8ماي 1945، ص131.

⁴ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأزاريطة، الإسكندرية، 2002، ص387.

40% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.

20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.

10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.

1-5 طريقة قوائم المراجعة: تستخدم هذه الطريقة الصفات والسلوكيات وكذلك المواصفات المطلوبة للعمل، وعلى المقيم أن يؤشر أو يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين، ويكون تأثير المقيم إما نعم أو لا، وعند إتمام قوائم المراجعة تذهب إلى إدارة الموارد البشرية لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها.

2/ الطرق الحديثة:

لقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء العاملين بهدف تقليل الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية من بين هذه الطرق نجد:

2-1) طريقة الاختيار الإجباري: هدفها هو تحقيق العدالة في التقييم وبموجبها يتم وضع عدد من العبارات التي تعبر عن أداء العامل مع تقسيمها إلى مجموعات تضم أربع جمل، اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة والاثنتان الأخرتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء العامل ويطلب من المشرف اختيار جملتين فقط بما يراه معبرا عن حقيقة أداء العامل أو سلوكه¹.

2-2) طريقة التقييم على أساس النتائج: وهي تقوم على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه، وقد ارتكزت على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير، وتنمي نوعا من روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه².

2-3) طريقة الأحداث الحرجة: تقوم على أساس تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، ويطلب من الرئيس أن يلاحظ أداء مرؤوسيه ويقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم في أدائهم لعملهم، ويتم تقييم أداء الفرد على أساس عدد من الوقائع التي حدثت في عمله ومدى خطورتها من حيث نجاح أو فشل العمل³.

¹ محمد الصيرفي، قياس وتقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، طبعة 2010، الإسكندرية، ص126.

² منى بابكر محمد مرجي، أثر إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية بالتطبيق على عينة من البنوك التجارية، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم وتكنولوجيا، 2020، ص60.

³ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، الطبعة الأولى، 2012، بيروت، ص184.

2-4) طريقة الإدارة بالأهداف: هذه الطريقة تقيس الأداء وتقييمه عن طريق المقارنة بين الأهداف الموضوعية والمسطرة من قبل المنظمة للفرد من أجل إنجازها مع ما أنجز فعلاً¹.

تمر هذه الطريقة بعدة خطوات وهي:

- تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها ويتم هذا بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس
- أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف ونتائج المطلوبة.
- في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه وما كان متفق عليه مسبقاً².

ثانياً: الأخطاء التي تواجه عملية تقييم أداء العاملين

هناك عدة أخطاء يقع فيها المقيمين عند تقييم أداء العاملين من أهمها ما يلي:

- ❖ **التحيز الشخصي:** يحدث هذا نتيجة لميل الرئيس وتفضيله لأفراد معينين لأسباب ليس لها علاقة بعملية التقييم سواء كانت شخصية أو اجتماعية أو نفسية مثل: الزمالة والصداقة والعلاقات العائلية... الخ³.
- ❖ **خطأ الحدائثة:** إن القائم بعملية يلاحظ سلوك العامل في الفترة الأخيرة ويعطيه تقديرات عالية بغض النظر عن سلوكه وأدائه قبل ذلك.
- ❖ **خطأ اللين أو التساهل أو التشدد:** وهو الميل إلى إعطاء تقديرات عالية فيمنح الموظفين من ذوي الأداء الضعيف تقديرات متوسطة أو يتشدد فيعطي الموظفين من ذوي الأداء المرتفع درجات متوسطة وهكذا.
- ❖ **خطأ النسيان:** فمعظم التقديرات عن المرؤوسين تعد لتغطي فترة ماضية غالباً ما تكون سنة، وعادة تمثل المستوى الأوسط أو العام للأداء خلال تلك الفترة. ويميل الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما

¹ Laurant Belanger André :Petit Jean-Louis Bergero : **Gestion de ressources humaines**,une approche globale et intégré, Gaétan Morin, éditeur 1983 ,P 108.

² - أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعية، 2003، مصر، ص378.

³ - السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري بفسطاطة، 2007/2008، ص62.

يسهل تذكره أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوس وهذا قد لا يعبر تماما عن خصائص أدائه في الفترة السابقة¹.

- ❖ **أخطاء الهالة:** يتمتع كل شخص بهالة وسمعة معينة قبل الالتحاق بعمله أو بعد الالتحاق به، وغالبا ما يحكم على الشخص من خلال ذلك لا من خلال الواقع، وقد تكون الهالة ناجمة عن تفوقه فيحكم عليه في بقية محالات نشاطه وفق تأثيره، دون الاهتمام بالتقييم الصحيح تبعا للمجالات المختلفة².
- ❖ **أخطاء التقدير الوسيط:** يعد هذا الخطأ أكثر شيوعا في الواقع العملي في مجال تقييم الأداء، حيث يميل المشرفين إلى إعطاء تقديرات متوسطة لغالبية أو جميع المرؤوسين وبتأثير مثل هذه الأخطاء يتضاءل الفرق بين مستوى أحسن موظف وأسوأ موظف وتنتفي قيمة وغرض تقييم الأداء.

¹ - بوقطف محمود، التكوين، أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور_خنشلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر_يسكرة، 2013/2014، ص91.

² - محمد مرعي، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001، ص38.

المبحث الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء العاملين.

المطلب الأول: تعريف عملية تحسين أداء العاملين.

تعني كلمة "التحسين" التقدم أي الانتقال من حالة إلى أخرى في ذات المرحلة، إذ أن فكرة تحسين الأداء تقوم على أساس علاج القصور أو الانحرافات في كل عناصر من مدخلات، عمليات، مخرجات، وحتى في حالة عدم وجود انحرافات يتم التحسين للارتقاء لمستويات أفضل من الكفاءة والفعالية فتحسين الأداء هو محاولة علاج الانحرافات والقصور في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف في المدى القصير أو الطويل¹.

- كما يعرف تحسين أداء العامل انه تلك العملية المنظمة والشاملة التي تهدف إلى علاج المشاكل التي يعاني منها المورد البشري في المؤسسة والذي يحول دون وصولها إلى الأهداف المسطرة.²
- كما يعرف أيضا بأنه مرحلة التي بعد حصول على العاملين الملائمين لأداء العمل، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبرتهم عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب انجازه³.

المطلب الثاني: خطوات عملية تحسين أداء العاملين.

تمر عملية تحسين أداء العاملين وتطويرها بخمسة خطوات مهمة وهي كالتالي:

1- تحليل الأداء: يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللائمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

الوضع الحالي(الفعلي): يصف مستوى أداء العامل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا. وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء يمكن من خلالها إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء، والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل قد تحدث في المستقبل.

والهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام اقل التكاليف.

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص57.

² - بوسمينة أمال، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة-دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية قاعدة وهران، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة2، المجلد08، العدد01، مارس 2022، ص97.

³ - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص228.

1- البحث عن جذور المسببات: عند تحليل أي مشكلة يجب أن نبدأ من جذورها وهنا نطرح سؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء ونقوم بجمع المعلومات الممكنة لتحديد سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة.

2- اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: لا بد من اختيار وتصميم الطريقة المناسبة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة انه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في نفس الوقت.¹

3- تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة: بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ ونضع نظاما للمتابعة ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بنسبة إلى التغيير لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.²

4- مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لان بعض الأساليب والحلول يكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، ولا يتم هذا إلا من خلال توفير وسائل مراقبة ومتابعة تركيز على قياس التغيير الحاصل لتوفير التغذية الراجعة نتيجة هذه الوسائل.

ولهذا فإن عملية التحسين تستلزم وجود أمور أساسية قبل البدء بتحسين الأداء يجب التأكد من جدوى هذه العملية وهل هي لازمة على سبيل المثال التدريب إذ لا يمكننا أن نقوم بتطوير أداء العامل ونترك الأمور الأخرى في بيئة العمل التي يمكن أن تعيق من تطبيق ما تم تعلمه من مهارات حيث للتعليم والتدريب أهمية كبيرة في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.

المطلب الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء العاملين.

نال مفهوم إدارة الجودة الشاملة أهمية واسعة وتطبيق متباين في مختلف الأوساط الفكرية والعملية وأصبح القرن الحالي يطلق عليه مجازا بعصر إدارة الجودة الشاملة، لذا سعت العديد من المؤسسات إلى ترسيخ المفاهيم والمركبات الأساسية لها لتحقيق أهدافها وتميزها في مستويات الأداء.

وذلك لما أثبتته الأبحاث والتجارب من وجود علاقة قوية بين تجسيد وترسيخ فلسفة إدارة الجودة الشاملة وبين زيادة أرباحها، وإنتاجيتها، وتعزيز وضعها التنافسي في السوق في ظل زيادة حدة المنافسة، مما فرض ضرورة تقديم أفضل المنتجات والخدمات للوصول إلى رضا العملاء والعمل على استباق توقعاتهم وتطلعاتهم وتحقيقها ضمانا إلى ما هو أفضل.

¹ - وليد حميد رشيد الأميري، مرجع سبق ذكره، ص 29.

² - فؤاد يوسف عبد الرحمان، سمية عباس مجيد، بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة استطلاعية في شركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 91، العراق، 2012، ص 190.

حيث أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى أن تطبيق مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يسهم في تحسين مجالات الأداء؛ سواء أكان القياس على مستوى أداء الفرد أو أداء جماعات العمل أو أداء المؤسسي ككل.

في حين أشارت أحد الدراسات على وجود علاقة طردية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، فكلما زاد تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة كلما زادت فعالية أداء العاملين¹.

وفي ظل إدارة الجودة الشاملة أصبح الاهتمام بالعاملين ببناء فرق عمل ذاتية الإدارة في المنظمات وذلك لتحقيق التحسين المستمر من خلال المشاركة والتعاون بين العاملين لتحقيق أهداف المنظمة التي توجههم إليها الإدارة.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب التغيير في العديد من المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية منها:²

التغيير في أدوار العاملين: إن التغيير في أدوار العاملين في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة يشمل النواحي التالية:

(أ) **الوظائف والمهام في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة:** أصبح تحسين العمليات بالمنظمة هي مسؤولية كل العاملين بالمنظمة، وذلك من خلال قيامهم بتقديم مقترحات عن تحسين العمليات بالمنظمة.

(ب) **فرق العمل:** إن فرق العمل هي حجر الزاوية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وخاصة فرق العمل متعددة المهام وأحد أنواعها هي فرق المشروعات والتي تحتوي على عاملين من كافة الوظائف لأداء العمل أو مهمة معينة ويتم تصفية هذه الفرق بعد أداء هذه المهمة، وهناك نوع آخر من فرق العمل وهو فريق تدفق العمل وهو يقوم بأداء المهام المتتابة منذ بداية المهمة وحتى نهايتها.

(ج) **مسمى الوظيفة (المساعدين والمسهلين):** وهما اللذين يساهمون بجهود كبيرة في المساعدة على تسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وفي ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة فهناك تغيرات حدثت في أداء العاملين تمثلت في:

¹ - حسين محمد الحراشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 112.

² - ريان النويري مساعد، دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 57/55.

- 1- جمع البيانات عن العمليات والنتائج المترتبة عليها: في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة فإن فرق العمل في المنظمة أصبحت تتوافر لديهم بيانات عن العمليات الإنتاجية ويقومون بإجراء تحسين في هذه العمليات.
- 2- المكافآت الخاصة: بينما يقوم فريق العمل بنفسه بتسجيل نتائج متعلقة بعمله فإن هناك نتائج خاصة تستحق مكافئة خاصة، وفي ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة فإن هناك أنواع متعددة من المكافآت الخاصة هي:
 - أ. مكافآت تعتمد على نتائج قابلة للقياس نحو الجودة الشاملة وهذه النتائج قد تكون أولية مثل زيادة معدل الاستجابة للعملاء، كما قد تكون ثانوية مثل جودة العمليات الإنتاجية.
 - ب. المكافآت المنتظمة: والتي قد تكون أسبوعية، شهرية، سنوية: التي تمنح للعاملين اللذين يتقدمون بمقترحات لتحسين جودة الأداء أو بانخفاض شكاوى العملاء من جودة المنتجات.
 - ج. مكافآت جماعية لفريق العمل ككل وليس الأفراد.
- 3- تدريب: إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتطلب تدريب العاملين على المعارف الجديدة وأدوات حل المشكلات والتطبيقات الإحصائية اللازمة للرقابة على الجودة.
- 4- تقييم الأداء: لا يقتصر الأداء على تقييم الرئيس للأداء المرؤوسين، وإنما يوجد تقييم العملاء والموردين لأداء فرق العمل الموجودة بالمنظمة، وتقييم أداء الزملاء العمل بعضهم لبعض.
- 5- الأجور والحوافز: فقد يكون منها ما هو مادي ومنها ما هو غير مادي.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم استعراض موضوع الأداء مع التطرق إلى مختلف جوانبه عناصره، محدداته، قياسه، وكذا العوامل المؤثرة فيه، كما القينا الضوء على عملية تقييم الأداء التي يوصى القيام بإجراءاتها من طرف مختصين ذوي الخبرة في هذا المجال لما لها من اثر على العاملين وانعكاسها على مستوى أدائه وهناك عدة طرق لتقييم لذا يجب اختيار الطريقة المناسبة لذلك. ومن ثم تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم بإتباع عدة خطوات فكل هذا يحدد اتجاهات سير المؤسسة إيجابا أو سلبا ويحدد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف المسطرة وتنفيذ خطط وبرامج وبذلك تعكس نجاح المؤسسة أو إخفاقها.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية في مؤسسة نفضال

GPL - سعيدة -

بعدما تم تعرضنا إلى أهم المفاهيم النظرية الخاصة بـ "إدارة الجودة الشاملة كعامل في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية" في الفصلين السابقين، سيتم في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري ومحاولة معالجته ميدانياً.

وعلى ضوء ما تطرقنا إليه سنحاول تطبيق ما تناولناه نظرياً من خلال دراسة حالة مؤسسة "نفضال GPL" سعيدة.

ومن هذا المنطلق سوف نستعرض في هذا الفصل ما يلي:

المبحث الأول: نظرة عامة عن شركة نفضال.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها.

المبحث الأول: نظرة عامة عن شركة نפטال.

نפטال هي شركة وطنية تجارية توزيعية للمواد البترولية وهي شركة ذات أسهم بقرار رقم 87.159 بتاريخ 25 أوت 1987 تحت تسمية المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية، ابتداء من السنة 1988 أصبحت فرعا 100% من مجمع سونطراك، يقدر رأسمالها ب 15650000000.00 دينار، تقع مديرتها العامة بالشراكة ولاية الجزائر، أما عن تسمية NAFTAL في تنقسم إلى مقطعين هما:

- NAFT: هي مصطلح عالمي يقصد به البترول.
 - AL: تعني الجزائر (ALGERIE).
- إن نפטال تعني نفط الجزائر.

وهذه الشركة تضمن عمليات توزيع وبيع منتجات بترولية في كافة السوق الوطني، كما أنها تعمل على ملئ غاز البترول المميع (GPL) داخل الفارورات، كما أن نפטال تشهد عملية تجديد في هيكلها التنظيمي لمسايرة التطورات العلمية، بحيث أنها تستثمر مع مؤسسات عالمية أجنبية أخرى لمسايرة التطور التكنولوجي والرفع من قدراتها البشرية وتجديد وسائل التوزيع لديها وذلك من أجل التغطية الشاملة للسوق الوطني.

المطلب الأول: نشأة شركة نפטال ومهامها.

1: النشأة.

لقد نشأت مؤسسة نפטال بموجب المرسوم 80-101 الصادر بتاريخ 06 أبريل 1980 من خلال التحويلات التي أخذتها مرسوم 08-106 الصادر بنفس التاريخ السابق (06 أبريل 1980)، هاته التحويلات التي لحقت المؤسسة سونطراك من تقسيم وتغيير فيها والتي كانت مؤسسة نפטال إحدى فروعها، هاته الأخيرة نجدها قد تلقت بتكرير وتوزيع المواد البترولية، زمن تم فقد كانت بداية شروع مؤسسة نפטال في عملها بتاريخ 01 جانفي 1982، وقد أعيدت هيكلة هذه المؤسسة بدون تكوين بموجب المرسوم 87-189 الصادر بتاريخ 28 أوت 1987 تحت تسمية المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية.

2: المهام.

ابتداء من 27 أوت 1987 أصبحت مؤسسة نפטال مكلفة بمهمة تسويق وتوزيع المواد البترولية عبر كامل التراب الوطني والتمثلة في:

- جمع أنواع الوقود وزيوت التشحيم بما فيها المستعملة للطيران والبحرية.

- غاز البترول المميع (بوتان، بروبان)، الزفت بجميع أنواعه، العجلات المطاطية، غاز البترول كوقود سير غاز، الغاز الطبيعي كالوقود. ونقل المواد البترولية.
- تساهم بنسبة عالية تقدر بـ 51% من الطاقة النهائية، حيث تصدر أكثر من 08 ملايين طن من المنتجات البترولية سنويا تتمثل في: الوقود، غازات بترولية سائلة، الزفت، الزيوت، العجلات المطاطية.
- تنظيم وتطوير وظيفة التسويق للمنتجات البترولية ومشتقاته.
- تخزين ونقل المنتجات البترولية وتوزيعها على كامل الوطن.
- تطوير هياكل التخزين والتوزيع لضمان تغطية التراب الوطني.
- الحرص على تحسين ومراقبة الكميات المنتجة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام للشركة.

ويشمل الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال ما يلي:

أ. الهيكل التنظيمي: يتكون من:

1- الإدارة التنفيذية: تشمل هذه الإدارة على المديريات التالية:

- مديرية المارد البشرية.
- مديرية الإعلام والبرمجة.
- مديرية الإستراتيجية والتخطيط والاقتصاد.

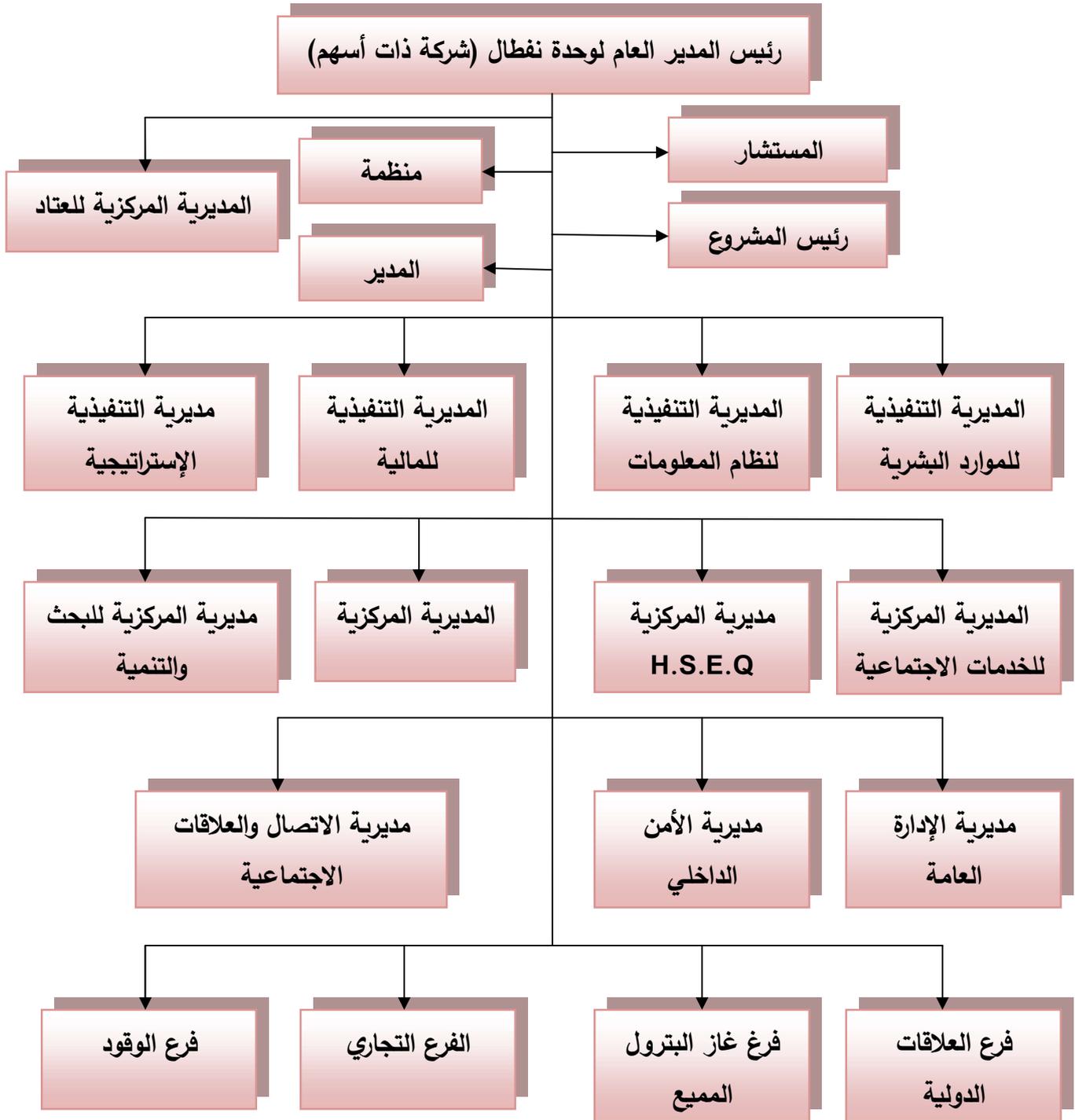
2- الإدارة المركزية:

- المديرية المركزية للخدمات الاجتماعية.
- مديريةية H.S.E.Q ومديرية A.U.D.I.T
- مديريةية البحث والتطوير.
- مديريةية الإدارة العامة.
- مديريةية الأمن الداخلي.
- مديريةية الاتصال والعلاقات الاجتماعية.

ب. الهيكل العملي: ويتكون من الفروع التالية:

- فرع النشاطات الدولية.
- فرع غاز البترول المميع.
- الفرع التجاري.
- فرع الوقود.

الشكل رقم 07: يوضح الهيكل التنظيمي العام لشركة نפטال



المصدر: مؤسسة نפטال.

المطلب الثالث: تعريف مركز تعميم قارورات الغاز سعيدة.

تأسس المركز سنة 1973 بتجهيز من الشركة الأجنبية "Kosan Crisplants" على مساحة قدرها 04 هكتارات، بطاقة التخزين تبلغ حوالي 1200 طن أي ما يعادل 2061 متر مكعب بالنسبة لغاز البوتان، وحوالي 150 طن أي ما يعادل 306 متر مكعب بالنسبة لغاز البروتان، وببد عاملة تقدر حوالي 171 عاملاً.

وبدأت في عملية الإنتاج سنة 1975 وهي أربع ولايات: سعيدة، النعام، البيض، معسكر، وبهدف المركز إلى الإنتاج وتسويق المواد البترولية المتمثلة في غاز البوتان وغاز البروبان ووقود السيارات سير غاز.

1: مهمة وموقع شركة نפטال فرع GPL سعيدة.

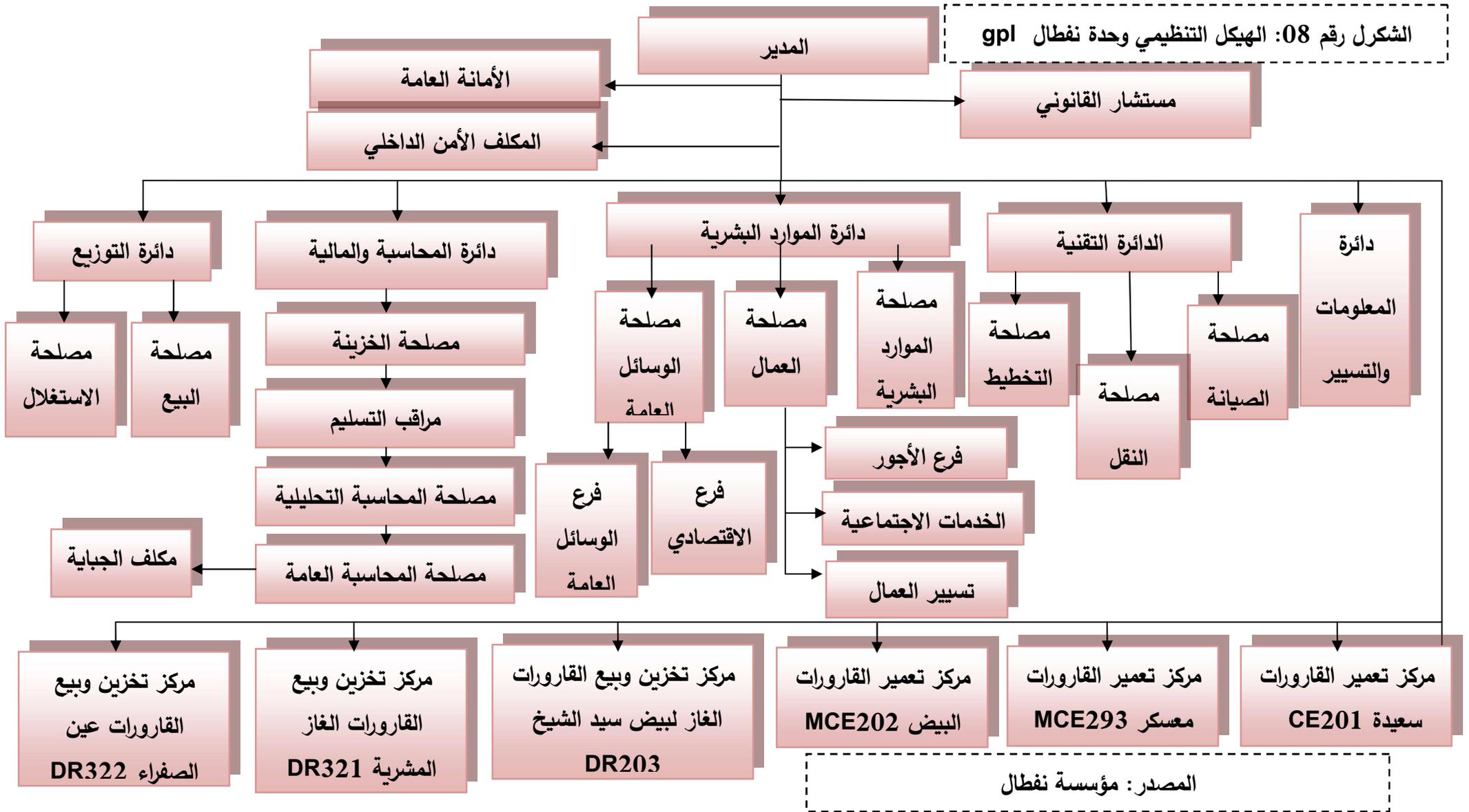
1-1: مهمتها.

تتمثل مهمة شركة نפטال فرع GPL سعيدة في توزيع المواد البترولية وهي تحتوي على وحدات، تبلغ الطاقة التخزينية على مستوى هذه المؤسسة بالنسبة لغاز البوتان حوالي 1200 طن بوتان سائل أي ما يعادل 2061 م³ بمعنى حوالي 50000 قارورة بوتان.

بالنسبة لغاز البروتان 150 طن بروبان أي ما يعادل 306 م³ بمعنى حوالي 800 قارورة بروبان يبلغ عدد العمال حوالي 152 عاملاً.

1-2: موقعها.

يقع مركز مديرية شركة نפטال بسعيدة في المنطقة الصناعية رقم 01، ويغطي كل الاحتياجات الطاقوية للولايات: سعيدة، النعام، البيض، معسكر، يحدها من الشمال الطريق الوطني رقم 06 (طريق الرياحية)، وجنوباً السكة الحديدية الرابطة بين المحمدية وبشار، وغرباً مؤسسة المواد الكاشطة، أما شرقاً فيحدها شركة المياه المعدنية.



المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

استندت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، الإحصائي والتحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة، وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى مجتمع وعينة الدراسة إضافة إلى الأساليب والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، والمتمثلة في الاستبيان والذي يشمل (30 من أصل 40 موزعة) عبارة تخص موضوع الدراسة وذلك بالاعتماد على تحليل نتائج الدراسة باستخدام برنامج (Spss 26) من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة واستنتاج العلاقة بين المتغيرين.

المطلب الأول: مجتمع البحث وعينة الدراسة.

نظرا لأهمية موضوع البحث ومن أجل الحصول على نتائج أكثر صدق وواقعية تم تحديد فئة معينة من مجتمع الدراسة، التي من خلالها يتم تحقيق متطلبات البحث.

(1): مجتمع البحث.

يتكون مجتمع البحث من الإداريين والموظفين الذين ينتمون إلى مؤسسة نפטال GPL سعيدة.

(2): عينة الدراسة.

فقد تم اختيارها عن طريق العينة العشوائية بحيث تم توزيع (40) استمارة على أفراد الدراسة وتم استرجاع (30) استمارة استطعنا أن نعتمد عليها لأنها صالحة للتحليل الإحصائي.

المطلب الثاني: أدوات ومصادر جمع المعلومات.

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، وقد تضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي:

1. الجزء الأول: وقد تضمن هذا الجزء المعلومات الشخصية والوظيفية

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

- **المحور الأول:** يخص إدارة الجودة الشاملة وتم تقسيمه إلى خمسة أبعاد هي:

- أولاً: التزام الإدارة العليا.
- ثانياً: التحسين المستمر.
- ثالثاً: التركيز على العملاء.
- رابعاً: التخطيط الاستراتيجي.
- خامساً: الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.

- المحور الثاني: يخص أداء العاملين

يتم الإجابة على عبارات الاستبيان من خلال سلم ليكارت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، والجدول التالي يبين توزيع درجات الاستبيان على سلم ليكارت:

الجدول رقم (02): توزيع درجات الاستبيان على سلم ليكارت

بدائل المقياس	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان تم حساب المدى ويساوي (أعلى درجة في المقياس - أدنى درجة في المقياس) أي (5-1=4)، وللحصول على طول الفئة للتنقل بين مجالات الموافقة المختلفة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على النحو التالي (طول الفئة = المدى ÷ عدد درجات المقياس) أي (4 ÷ 5 = 0.8) وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال من مجالات الموافقة.

الجدول رقم (03): 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 عالية	من 3.40 إلى 4.19
درجة عالية جدا	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

المطلب الثالث: الأساليب والطرق الإحصائية المستخدمة.

لقد تم استخدام بعض الأساليب والطرق الإحصائية في دراستنا هذه، وسوف نتطرق لهم فيما يلي:

- معامل الثبات: بحيث تم الاعتماد على معامل ألفا كرومباج.
- التوزيع التكراري والنسب المئوية: وهذا لوصف الإجابات المتعلقة بكل من البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة ومن ثم تحليلها وتفسيرها لتقديم بعض المقترحات.
- حساب المدى: أي تحديد طول المدى الذي هو عبارة عن الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة لكل مجال على مقياس الخماسي المستخدم في هذه الدراسة.
- المتوسط الحسابي: لمعرفة متوسط كل عبارة عن عبارات الاستبيان بالنسبة للبعد التابعة له.
- الانحراف المعياري: ولقد استخدم في هذه الدراسة لتحديد درجة التشتت لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المتوسط الحسابي.
- اختبار تحليل نتائج الانحدار الخطي: وهذا من أجل اختبار صحة أو عدم صحة فرضيات الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها.

من خلال هذا المبحث يتم استعراض نتائج اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان وذلك بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمعرفة مدى الاتساق الداخلي، وبتحليل وبتحليل وتفسير كل ما تم التوصل إليه في الدراسة الميدانية قصد عرض النتائج والإجابة عن تساؤلات البحث التي تم طرحها واختبار صحة فرضياتها من خلال تحليل معامل الصدق وثبات عبارات الاستبيان ثم التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة بغرض التعرف على علاقة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: اختبار صدق وثبات الدراسة.

1) صدق أداة الدراسة: ويقصد به القدرة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على حساب معامل الارتباط (Pearson) بين كل فقرة من الفقرات الاستبيان والمحور الذي تنتمي إليه عند مستوى دلالة 0.01.

الجدول رقم (04): يبين نتيجة معامل ارتباط بيرسون لصدق المقياس

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	الدلالة
المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة			
أولاً: التزام الإدارة العليا			
1	تقوم الإدارة العليا بتوفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة	0.832**	0.01
2	هناك اقتناع وتبني لنظام إدارة الجودة الشاملة من قبل المؤسسة	0.890**	0.01
3	تستخدم الإدارة العليا أدوات الجودة وأساليبها لحل المشاكل	0.825**	0.01
4	تؤدي الإدارة مبدأ الصلاحيات	0.801**	0.01
ثانياً: التحسين المستمر			
1	التحسن المستمر في المؤسسة يشمل كل العمليات المنجزة بمختلف الأقسام والأدوات المكونة للمؤسسة	0.762**	0.01
2	تؤكد الإدارة على التحسن المستمر في طرق العمل داخل المؤسسة	0.836**	0.01
3	تعمل الإدارة على أساليب وطرق العمل بشكل دائم ومستمر	0.877**	0.01
4	تقوم المؤسسة بوضع خطط وبرامج لتطبيق التحسن المستمر	0.327	غير دالة
ثالثاً: التركيز على العملاء			
1	يتم إظهار الاهتمام باحتياجات العملاء	0.900**	0.01
2	تهتم إدارة المؤسسة بدراسة رغبات العملاء	0.879**	0.01

0.01	0.839**	تقوم إدارة المؤسسة بمتابعة شكاوي العملاء وتقديم حلول مناسبة لها	3
0.01	0.916**	تعتقد إدارة المؤسسة أن الجودة تتحدد عن كريق تلبية احتياجات العملاء	4
رابعا: التخطيط الاستراتيجي			
0.01	0.681**	تضع المؤسسة خطة إستراتيجية واضحة للوصول إلى أهدافها	1
0.01	0.826**	يتم منح العاملين في المؤسسة الوقت الكافي من أجل التخطيط لإنجاز التحسينات	2
0.01	0.706**	يوجد في المؤسسة دائرة للتخطيط الاستراتيجي	3
0.01	0.811**	يتم تعديل الأهداف الإستراتيجية وفقا لحاجات ورغبات العملاء	4
خامسا: الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها			
0.01	0.716**	يتم العمل بمبدأ عمل الشيء الصحيح من أول مرة وفي كل مرة	1
0.01	0.774**	يتوقع العاملون مشكلات العمل قبل حصولها ويخططون لمواجهتها	2
0.01	0.842**	تقوم الإدارة بتحديد الأسباب الرئيسية لوجود الأخطاء وتتخلص منها	3
0.01	0.895**	يقوم العاملون بتوثيق مستوى إنجاز العمل بهدف اكتشاف أسباب الانحراف والخطأ	4
المحور الثاني: أداء العاملين			
0.01	0.744**	تعتمد المؤسسة على سياسة واضحة في تحسبن الأداء	1
0.01	0.748**	ظروف العمل الجيدة تساعد على الأداء الفعال	2
0.01	0.900**	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء جيد	3
0.01	0.707**	المؤسسة تشرك العاملين في تحديد سياسة وأهداف المؤسسة	4
0.01	0.590**	تعمل الإدارة العليا على تدريب وتوعية العاملين من أجل تحسين أدائهم	5
0.01	0.914**	تعتمد المؤسسة على حوافز مادية ومعنوية لتحسين أداء العاملين	6
0.01	0.822**	يؤدي العاملون الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة	7
0.01	0.875**	ي بذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز مهامهم في الوقت المحدد	8
0.01	0.863**	يحظى العاملون بتقدير من رؤسائهم عندما يحققون مستوى عال من الأداء	9
0.01	0.589**	يقوم العاملون في المؤسسة بتأدية المهام المحددة والالتزام بتنفيذها بدقة عالية	10

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أن قيم معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.01) ما عدى الفقرة (4) من البعد الثاني للمحور الأول التي جاءت غير دالة بقيمة ارتباط (0.32) لذا سيتم حذفها، وعليه يمكن القول أن أداة الدراسة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

(2) ثبات أداة الدراسة: ويقصد به مدى الحصول على النتائج نفسها لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها.

الجدول رقم (05): معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة ومحاورها

المحاور	عدد الفقرات	معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)
المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة	19	0.955
أولاً: التزام الإدارة العليا	4	0.885
ثانياً: التحسين المستمر	3	0.788
ثالثاً: التركيز على العملاء	4	0.906
رابعاً: التخطيط الاستراتيجي	4	0.842
خامساً: الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	4	0.800
المحور الثاني: أداء العاملين	10	0.940
الاستبيان ككل	29	0.972

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول يتضح لنا بأن قيم معامل ألفا كرونباخ جيدة حيث بلغت قيمة معامل الثبات بالنسبة لمحور إدارة الجودة الشاملة (0.955) والذي يضم (19) فقرة، في حين تراوحت قيم ثبات أبعاد هذا المحور ما بين (0.78 – 0.90) وهي كلها قيم مقبولة وجيدة، أما قيمة ثبات محور أداء العاملين فقد كانت (0.94) والذي (10) فقرات، بينما جاءت القيمة الإجمالية لمعامل الثبات لجميع عبارات الاستبيان (0.97) بإجمالي (29) فقرة مما يدل على ثبات أداة الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية.

سنحاول في هذا المطلب وصف خصائص عينة الدراسة من حيث: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية داخل المؤسسة، التصنيف الوظيفي.

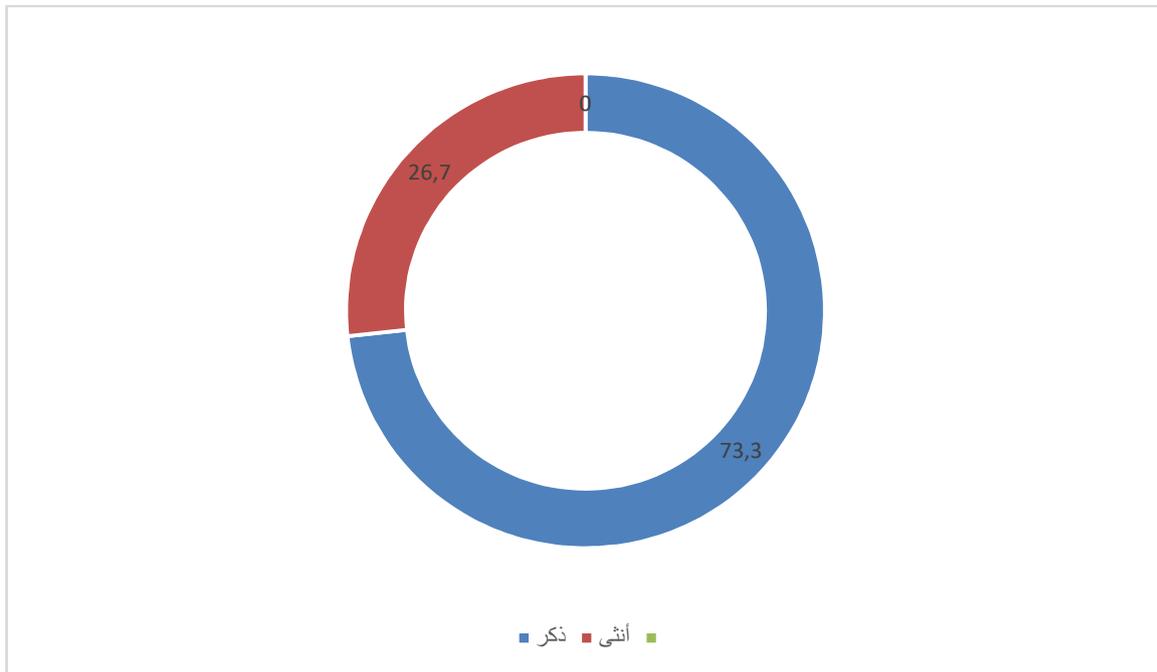
1. توزيع أفراد العينة وفق معيار الجنس:

الجدول رقم (06): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	
%73.3	22	ذكر
%26.7	8	أنثى
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن عينة الدراسة شملت كلا الجنسين من ذكور وإناث وأن نسبة الذكور أكبر من الإناث حيث كان عدد الذكور (22) بنسبة (%73.3)، بينما كان عدد الإناث (8) بنسبة (%26.7) الشكل رقم (09): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج SPSS.

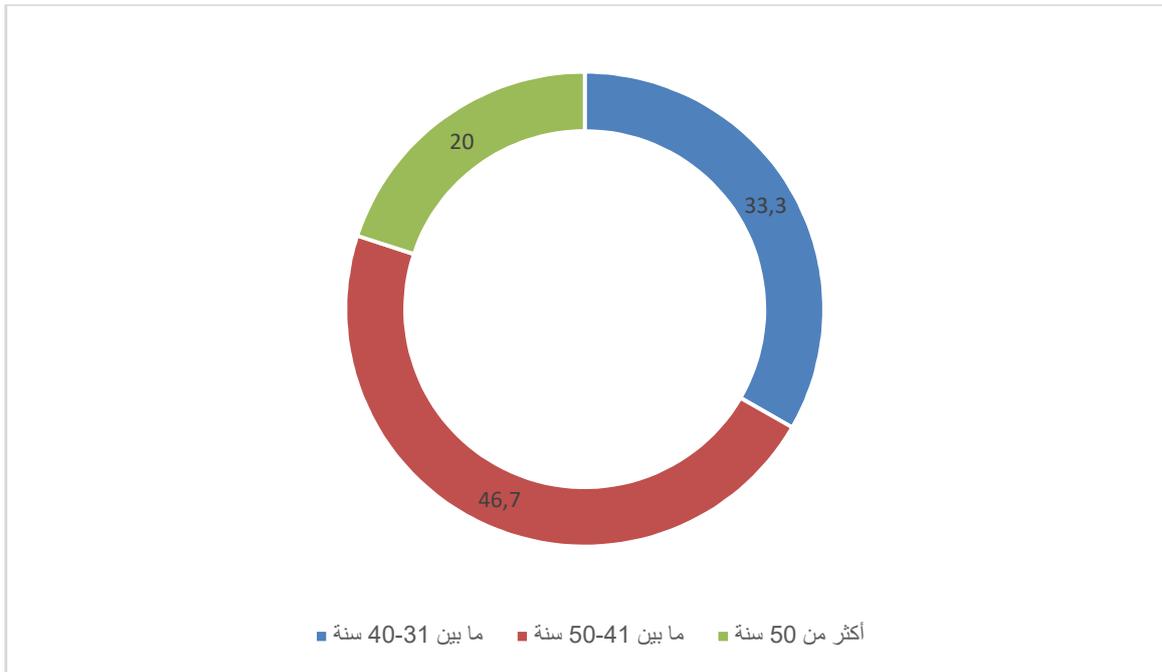
2. توزيع أفراد وفق معيار السن:

الجدول رقم (07): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة	التكرار	
33.3%	10	ما بين 40-31 سنة
46.7%	14	ما بين 50-41 سنة
20%	6	أكثر من 50 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج SPSS.

من الجدول نلاحظ أن العينة المستجوبة يتكون أساسا من الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين 40-50 سنة بنسبة (46.7%) وتليها الفئة التي تكون أعمارهم ما بين 31-40 سنة بنسبة (33.3%)، بينما بلغت نسبة أفراد العينة الذين أعمارهم فاقت 50 سنة (20%) الشكل رقم (10): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج SPSS .

3. توزيع أفراد العينة وفق معيار المؤهل العلمي.

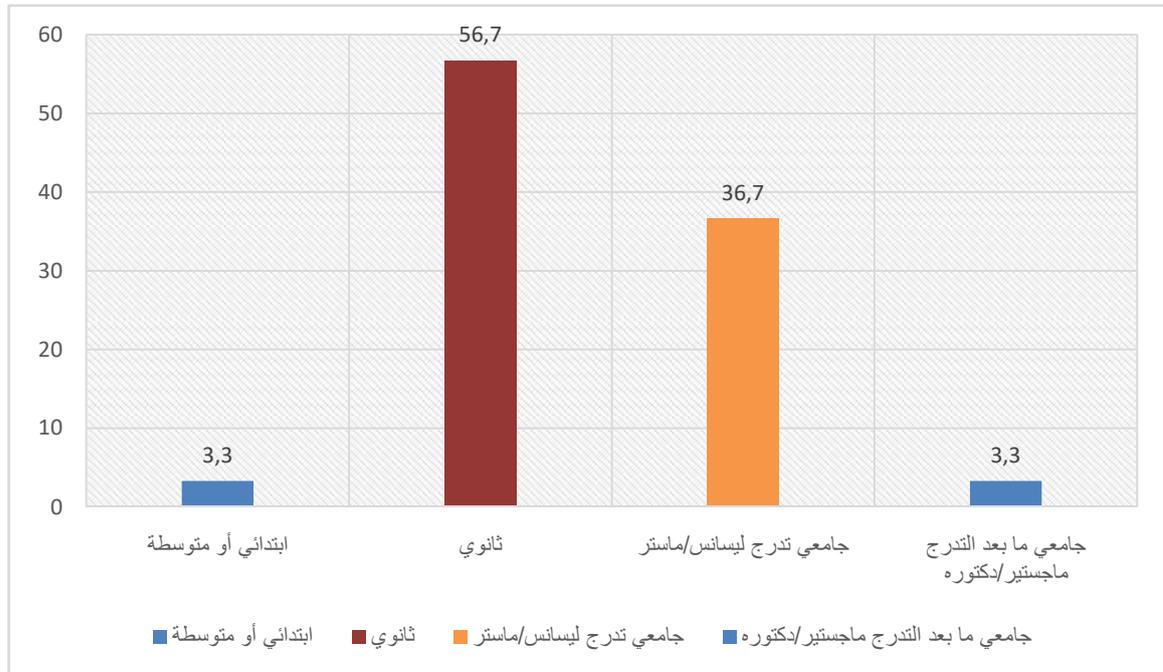
الجدول رقم (08): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	
3.3%	1	ابتدائي أو متوسطة
56.7%	17	ثانوي
36.7%	11	جامعي تدرج ليسانس/ماستر
3.3%	1	جامعي ما بعد التدرج ماجستير/دكتوراه
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول يتضح لنا بأن معظم أفراد عينة الدراسة لديهم مؤهل ثانوي حيث كان عددهم (17) بنسبة (56.7%)، يليهم فئة أفراد عينة الدراسة الذين يملكون مؤهل جامعي تدرج ليسانس/ماستر حيث كان عددهم (11) بنسبة (36.7%)، كما نجد أن نسبة (3.3%) كانت تشير لمن يملك مستوى ابتدائي ومتوسط وجامعي ما بعد التدرج ماجستير/دكتوراه.

الشكل رقم (11): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج SPSS.

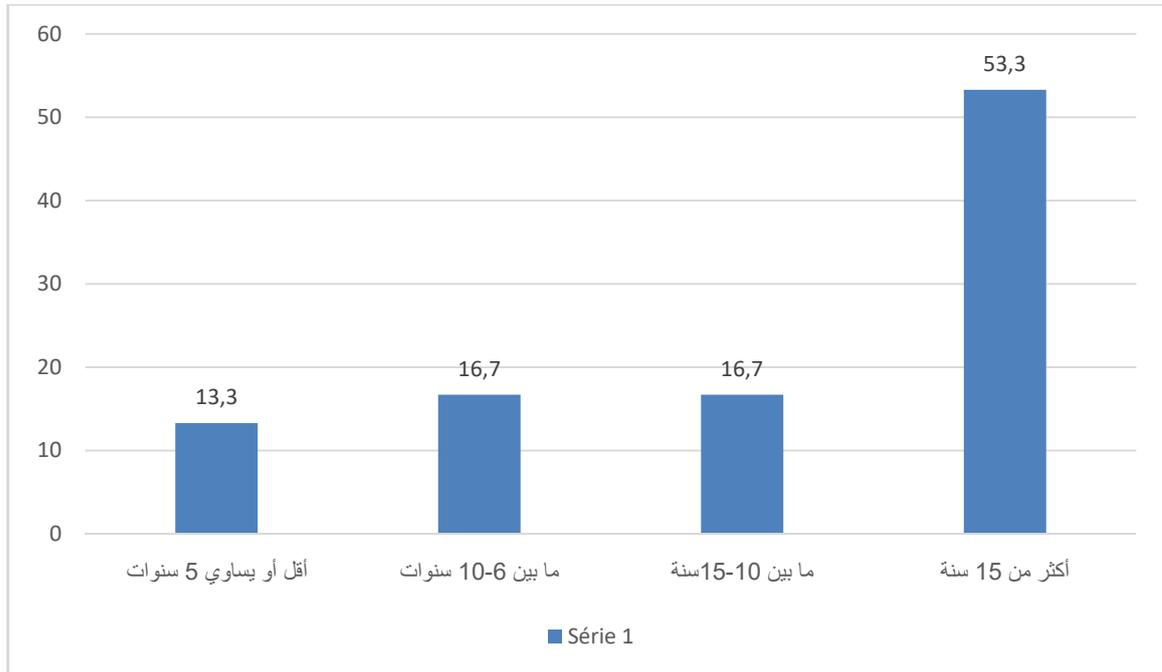
4. توزيع أفراد العينة وفق معيار الأقدمية داخل المؤسسة:

الجدول رقم (09): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	
13.3%	4	أقل أو يساوي 5 سنوات
16.7%	5	ما بين 6-10 سنوات
16.7%	5	ما بين 10-15 سنة
53.3%	16	أكثر من 15 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن العينة المستجوبة يتوزعون حسب متغير الأقدمية داخل المؤسسة بنسبة (53.3%) لفئة أكثر من 15 سنة، وتليها فئة ما بين 6-10 سنوات وما بين 10-15 سنة بنسبة (16.7%)، وبالنسبة للفئة الأقل أو تساوي 5 سنوات فكانت نسبتهم (13.3%).
الشكل رقم (12): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية داخل المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج SPSS.

5. توزيع أفراد العينة وفق معيار التصنيف الوظيفي:

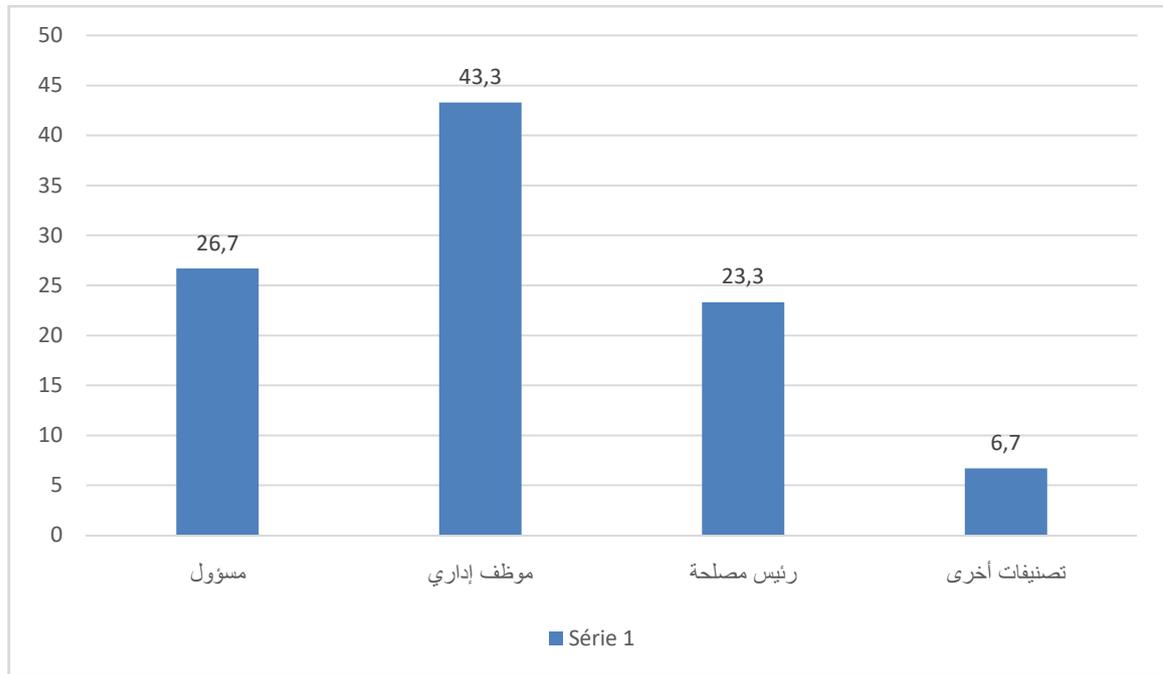
الجدول رقم (10): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير التصنيف الوظيفي

التصنيف الوظيفي	التكرار	النسبة
مسؤول	8	26.7%
موظف إداري	13	43.3%
رئيس مصلحة	7	23.3%
تصنيفات أخرى	2	6.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن العينة المستجوبة يتوزعون حسب متغير التصنيف الوظيفي بنسبة (43.3%) لفئة الموظفين الإداريين، وتليها فئة المسؤول بنسبة (26.7%)، ثم رئيس مصلحة بنسبة (23.3%)، ونجد أن أقل نسبة (6.7%) كانت تشير لتصنيفات أخرى.

الشكل رقم (13): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير التصنيف الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج SPSS.

المطلب الثالث: عرض والتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة:

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم (11): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التزام الإدارة العليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	تقوم الإدارة العليا بتوفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة	3.90	0.712	1	درجة عالية
02	هناك اقتناع وتبني لنظام إدارة الجودة الشاملة من قبل المؤسسة	3.73	0.868	3	درجة عالية
03	تستخدم الإدارة العليا أدوات الجودة وأساليبها لحل المشاكل	3.63	0.765	4	درجة عالية
04	تؤدي الإدارة مبدأ الصلاحيات	3.86	0.693	2	درجة عالية
	التزام الإدارة العليا	3.75	2.678	/	درجة عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على عبارات التزام الإدارة العليا قد بلغ (3.75) وهو ضمن مجال موافق (من 3.40 إلى 4.19) وهو ما يقابل (بدرجة عالية) على مقياس سلم ليكرت، وقد جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأولى بمتوسط (3.90) والذي يشير إلى درجة عالية، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.63) وهو يقابل "درجة عالية" في مقياس ليكرت.

الجدول رقم (12): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التحسين المستمر

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	التحسن المستمر في المؤسسة يشمل كل العمليات المنجزة بمختلف الأقسام والأدوات المكونة للمؤسسة	3.86	0.693	2	درجة عالية
02	تؤكد الإدارة على التحسن المستمر في طرق العمل داخل المؤسسة	3.93	0.458	1	درجة عالية
03	تعمل الإدارة على أساليب وطرق العمل بشكل دائم ومستمر	3.86	0.581	3	درجة عالية
	التحسين المستمر	3.88	1.471	/	درجة عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على عبارات التحسين المستمر قد بلغ (3.88) وهو ضمن مجال موافق (من 3.40 إلى 4.19) وهو ما يقابل (بدرجة عالية) على مقياس سلم ليكارت، وقد جاءت العبارة الثانية في المرتبة الأولى بمتوسط (3.93) والذي يشير إلى درجة عالية، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.86) وهو يقابل "درجة عالية" في مقياس ليكارت.

الجدول رقم (13): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء التركيز على العملاء

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	يتم إظهار الاهتمام باحتياجات العملاء	3.67	0.844	3	درجة عالية
02	تهتم إدارة المؤسسة بدراسة رغبات العملاء	3.53	0.776	4	درجة عالية
03	تقوم إدارة المؤسسة بمتابعة شكاوي العملاء وتقديم حلول مناسبة لها	3.70	0.702	2	درجة عالية
04	تعتقد إدارة المؤسسة أن الجودة تتحدد عن كريق تلبية احتياجات العملاء	3.80	0.805	1	درجة عالية
	التركيز على العملاء	3.67	2.769	/	درجة عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على عبارات التركيز على العملاء قد بلغ (3.67) وهو ضمن مجال موافق (من 3.40 إلى 4.19) وهو ما يقابل (بدرجة عالية) على مقياس سلم ليكارت، وقد جاءت العبارة الرابعة في المرتبة الأولى بمتوسط (3.80) والذي يشير إلى درجة عالية، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.53) وهو يقابل "درجة عالية" في مقياس ليكارت.

الجدول رقم (14): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التخطيط الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	تضع المؤسسة خطة إستراتيجية واضحة للوصول إلى أهدافها	3.80	0.761	1	درجة عالية
02	يتم منح العاملين في المؤسسة الوقت الكافي من أجل التخطيط لإنجاز التحسينات	3.57	0.728	3	درجة عالية
03	يوجد في المؤسسة دائرة للتخطيط الاستراتيجي	3.68	0.723	2	درجة عالية
04	يتم تعديل الأهداف الإستراتيجية وفقا لحاجات ورغبات العملاء	3.47	0.860	4	درجة عالية
التخطيط الاستراتيجي					
		3.56	2.434	/	درجة عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على عبارات التخطيط الاستراتيجي قد بلغ (3.56) وهو ضمن مجال موافق (من 3.40 إلى 4.19) وهو ما يقابل (بدرجة عالية) على مقياس سلم ليكارت، وقد جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأولى بمتوسط (3.80) والذي يشير إلى درجة عالية، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.47) وهو يقابل "درجة عالية" في مقياس ليكارت.

الجدول رقم (15): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	يتم العمل بمبدأ عمل الشيء الصحيح من أول مرة وفي كل مرة	3.43	.971	4	درجة عالية
02	يتوقع العاملون مشكلات العمل قبل حصولها ويخططون لمواجهتها	3.77	0.858	3	درجة عالية
03	تقوم الإدارة بتحديد الأسباب الرئيسية لوجود الأخطاء وتتخلص منها	3.83	0.699	1	درجة عالية
04	يقوم العاملون بتوثيق مستوى إنجاز العمل بهدف اكتشاف أسباب الانحراف والخطأ	3.80	0.712	2	درجة عالية
الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها					
		3.70	2.588	/	درجة عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على عبارات الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها قد بلغ (3.70) وهو ضمن مجال موافق (من 3.40 إلى 4.19) وهو ما يقابل (درجة عالية) على مقياس سلم ليكارت، وقد جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الأولى بمتوسط (3.83) والذي يشير إلى درجة عالية، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.43) وهو يقابل "درجة عالية" في مقياس ليكارت.

المحور الثاني: أداء العاملين:

الجدول رقم (16): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أداء العاملين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	تعتمد المؤسسة على سياسة واضحة في تحسين الأداء	3.72	0.751	8	درجة عالية
02	ظروف العمل الجيدة تساعد على الأداء الفعال	3.93	0.753	2	درجة عالية
03	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء جيد	3.79	0.774	3	درجة عالية
04	المؤسسة تشرك العاملين في تحديد سياسة وأهداف المؤسسة	3.52	0.871	10	درجة عالية
05	تعمل الإدارة العليا على تدريب وتوعية العاملين من أجل تحسين آدائهم	3.97	0.566	1	درجة عالية
06	تعتمد المؤسسة على حوافز مادية ومعنوية لتحسين أداء العاملين	3.72	0.841	6	درجة عالية
07	يؤدي العاملون الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة	3.72	0.841	7	درجة عالية
08	يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز مهامهم في الوقت المحدد	3.76	0.830	5	درجة عالية
09	يحظى العاملون بتقدير من رؤسائهم عندما يحققون مستوى عال من الأداء	3.66	0.897	9	درجة عالية
10	يقوم العاملون في المؤسسة بتأدية المهام المحددة والالتزام بتنفيذها بدقة عالية	3.76	0.872	4	درجة عالية
	أداء العاملين	3.75	6.478	/	درجة عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على عبارات محور أداء العاملين قد بلغ (3.75) وهو ضمن مجال موافق (من 3.40 إلى 4.19) وهو ما يقابل (بدرجة عالية) على مقياس سلم ليكارت، وقد جاءت العبارة الخامسة في المرتبة الأولى بمتوسط (3.97) والذي يشير إلى درجة عالية، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.52) وهو يقابل "درجة عالية" في مقياس ليكارت.

الجدول رقم (17): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحاور مع درجة الكلية للاستبيان

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة	3.70	10.442	4	درجة عالية
التزام الإدارة العليا	3.75	2.678	2	درجة عالية
التحسين المستمر	3.88	1.471	1	درجة عالية
التركيز على العملاء	3.67	2.769	6	درجة عالية
التخطيط الاستراتيجي	3.56	2.434	7	درجة عالية
الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	3.70	2.588	5	درجة عالية
المحور الثاني: أداء العاملين	3.75	6.478	3	درجة عالية
الدرجة الكلية للاستبيان	3.72	16.667	/	درجة عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على عبارات محور إدارة الجودة الشاملة قد بلغ (3.70) وهو ضمن مجال موافق (من 3.40 إلى 4.19) وهو ما يقابل (بدرجة عالية) على مقياس سلم ليكارت، حيث احتل بعد التحسن المستمر المرتبة الأولى بمتوسط (3.88) وهويقابل بدرجة عالية بينما احتل بعد التخطيط الاستراتيجي المرتبة السابعة بمتوسط (3.56)، أما في محور أداء العاملين فقد بلغ متوسطه (3.75) والذي يشير إلى بدرجة عالية، كما نجد أن المتوسط الحسابي للاستبيان ككل بلغ (3.72) وهو أيضا يشير إلى بدرجة عالية وفق سلم ليكارت.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها.

1): اختبار الفرضيات الدراسة.

الجدول رقم (18) يبين ارتباط إدارة الجودة الشاملة بأداء العاملين

إدارة الجودة الشاملة		أداء العاملين	
	معامل الارتباط	0.889**	
	Sig	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS V26

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين

من خلال الجدول نلاحظ بأن قيم معامل الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين جاءت دالة عند (0.01) حيث قدرت قيمة معامل الارتباط (0.889) وهي قيمة تشير إلى وجود ارتباط موجب وطردى وقوي، وبما أن قيمة Sig أصغر من (0.05) نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين.

وهذا يفسر على أن المؤسسة تسعى لتحسين أداء العاملين وهذا من خلال التزام إدارتها وسعيها لتحسين المستمر من خلال تركيزها على العملاء والتخطيط المستقبلي وفقا لحاجات ورغبات العاملين والعملاء لتجنب الأخطاء المستقبلية.

الجدول رقم (19) يبين التزام الإدارة العليا بارتباط أداء العاملين

التزام الإدارة العليا		أداء العاملين	
	معامل الارتباط	0.788**	
	Sig	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS V26

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا وأداء العاملين

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا وأداء العاملين

من خلال الجدول نلاحظ بأن قيم معامل الارتباط بين التزام الإدارة العليا وأداء العاملين جاءت دالة عند (0.01) حيث قدرت قيمة معامل الارتباط (0.788) وهي قيمة تشير إلى وجود ارتباط موجب وطردى وقوي، وبما أن قيمة Sig أصغر من (0.05) نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا وأداء العاملين.

وهذا يفسر على أن المؤسسة توفر كافة الإمكانيات المادية والبشرية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى استعمال مبدأ الصلاحيات وهذا ما يشير إلى تبنيها لسياسة واضحة في تحسين الأداء.

الجدول رقم (20) يبين ارتباط التحسين المستمر بأداء العاملين

التحسين المستمر	أداء العاملين	
0.609**	معامل الارتباط	
0.001	Sig	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS V26

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وأداء العاملين

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وأداء العاملين

من خلال الجدول نلاحظ بأن قيم معامل الارتباط بين التحسين المستمر وأداء العاملين جاءت دالة عند (0.01) حيث قدرت قيمة معامل الارتباط (0.609) وهي قيمة تشير إلى وجود ارتباط موجب وطردي ومتوسط، وبما أن قيمة Sig أصغر من (0.05) نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وأداء العاملين.

وهذا ما يفسر على أن الإدارة تؤكد على أهمية تحسين المستمر في طرق العمل داخل المؤسسة فهي تعمل على أساليب وطرق العمل بشكل دائم ومستمر وهذا ما يساهم في توفير ظروف عمل جيدة تساعد على الأداء الفعال.

الجدول رقم (21) يبين ارتباط التركيز على العملاء بأداء العاملين

التركيز على العملاء	أداء العاملين	
0.720**	معامل الارتباط	
0.000	Sig	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS V26

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العملاء وأداء العاملين

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العملاء وأداء العاملين

من خلال الجدول نلاحظ بأن قيم معامل الارتباط بين التركيز على العملاء وأداء العاملين جاءت دالة عند (0.01) حيث قدرت قيمة معامل الارتباط (0.720) وهي قيمة تشير إلى وجود ارتباط موجب وطردي ومتوسط، وبما أن قيمة Sig أصغر من (0.05) نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العملاء وأداء العاملين.

وهذا ما يفسر على أن المؤسسة تهتم باحتياجات عملائها من خلال دراسة رغباتهم الأمر الذي يؤدي إلى تشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء جيد.

الجدول رقم (22) يبين ارتباط التخطيط الاستراتيجي بأداء العاملين

التخطيط الاستراتيجي	أداء العاملين	
	معامل الارتباط	0.738**
	Sig	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS V26

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين

من خلال الجدول نلاحظ بأن قيم معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين جاءت دالة عند (0.01) حيث قدرت قيمة معامل الارتباط (0.738) وهي قيمة تشير إلى وجود ارتباط موجب وطردي ومتوسط، وبما أن قيمة Sig أصغر من (0.05) نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين.

ويمكن تفسير هذا إلى المؤسسة تضع خطة إستراتيجية واضحة بغية تحقيق أهدافها حيث أن دائرة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة تسعى لإشراك العاملين في تحديد سياسة وأهداف المؤسسة.

الجدول رقم (23) يبين ارتباط الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها بأداء العاملين

الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	أداء العاملين	
	معامل الارتباط	0.891**
	Sig	0.000

من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spss V 26

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وأداء العاملين

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وأداء العاملين من خلال الجدول نلاحظ بأن قيم معامل الارتباط بين الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وأداء العاملين جاءت دالة عند (0.01) حيث قدرت قيمة معامل الارتباط (0.891) وهي قيمة تشير إلى وجود ارتباط موجب وطردي ومرتفع، وبما أن قيمة Sig أصغر من (0.05) نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وأداء العاملين.

وتفسر هذه النتيجة على أن المؤسسة تعتمد على مبدأ عمل الشيء الصحيح من أول مرة وذلك من خلال تهيئة عمالها للتخطيط لمواجهة المشكلات قبل حدوثها فالإدارة العليا تعمل على تدريب وتوعية العاملين من أجل تحسين أدائهم.

(2): تحليل نتائج الدراسة.

الجدول رقم (24) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين

أداء العاملين				خط مقطع	ميل خط	إدارة الجودة الشاملة
قبول	Sig	R ²	R	الانحدار b	الانحدار a	
أورفض	مستوى	معامل	معامل الارتباط			
الفرضية	الدلالة	التحديد				
قبول	0.000	0.791	0.889	1.414	0.889 ^a	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS V26

H0: لا يوجد تأثير بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين

H1: يوجد تأثير بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط الثنائي R بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين كانت 0.889 بنسبة 88.9%، كما بلغ معامل التحديد R²=0.791 أي أن 79.1% من التغيير في أداء العاملين يعود إلى التغيير في إدارة الجودة الشاملة.

كما نلاحظ أن مستوى الدلالة 0.000 وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين، وعليه يتم قبول الفرض البديل القائل بوجود تأثير بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين

$$Y = 1.414 + 0.889.X_1$$

الجدول رقم (25) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير التزام الإدارة العليا على أداء

العاملين

أداء العاملسن				خط مقطع	ميل خط	إدارة
قبول	Sig	R ²	R	الانحدار b	الانحدار a	العليا
أورفض	مستوى	معامل	معامل الارتباط			
الفرضية	الدلالة	التحديد				
قبول	0.000	0.622	0.788	9.027	0.788 ^a	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS V26

H0: لا يوجد تأثير بين التزام الإدارة العليا وأداء العاملين

H1: يوجد تأثير بين التزام الإدارة العليا وأداء العاملين

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط الثنائي R بين التزام الإدارة العليا وأداء العاملين كانت 0.788 بنسبة 78.8%، كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.622$ أي أن 62.2% من التغيير في أداء العاملين يعود إلى التغيير في التزام الإدارة العليا.

كما نلاحظ أن مستوى الدلالة 0.000 وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا وأداء العاملين، وعليه يتم قبول الفرض البديل القائل بوجود تأثير بين التزام الإدارة العليا وأداء العاملين

$$Y = 9.027 + 0.788X_1$$

وتفسر هذه النتيجة على أن الإدارة العليا لديها اقتناع بنظام إدارة الجودة الشاملة إذ تستخدم أدوات الجودة وأساليبها لحل المشاكل، من خلال توفير الحوافز المادية والمعنوية التي تساهم في تحسين أداء العاملين.

الجدول رقم (26) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير التحسين المستمر على أداء العاملين

أداء العاملين				مقطع خط الانحدار b	ميل خط الانحدار a	التحسين المستمر
قبول أو رفض الفرضية	Sig مستوى الدلالة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط			
قبول	0.001	0.371	0.609	6.201	0.609 ^a	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS V26

H0: لا يوجد تأثير بين التحسين المستمر وأداء العاملين

H1: يوجد تأثير بين التحسين المستمر وأداء العاملين

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط الثنائي R بين التحسين المستمر وأداء العاملين كانت 0.609 بنسبة 60.9%، كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.371$ أي أن 37.1% من التغيير في أداء العاملين يعود إلى التغيير في التحسين المستمر.

كما نلاحظ أن مستوى الدلالة 0.001 وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وأداء العاملين، وعليه يتم قبول الفرض البديل القائل بوجود تأثير بين التحسين المستمر وأداء العاملين.

$$Y = 6.201 + 0.609X_1$$

إذن فالتحسين المستمر في المؤسسة لا بد أن يتضمن كل العمليات بمختلف أقسام المؤسسة ومكوناتها، مما يستلزم على العاملون القيام بالأعمال الموكلة إليهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

الجدول رقم (27) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير التركيز على العملاء على أداء العاملين

أداء العاملين				مقطع خط الانحدار b	ميل خط الانحدار a	التركيز على العملاء
قبول أورفض الفرضية	Sig مستوى الدلالة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط			
قبول	0.000	0.519	0.721	13.226	0.720 ^a	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS V26

H0: لا يوجد تأثير بين التركيز على العملاء وأداء العاملين

H1: يوجد تأثير بين التركيز على العملاء وأداء العاملين

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط الثنائي R بين التركيز على العملاء وأداء العاملين كانت 0.720 بنسبة 72%، كما بلغ معامل التحديد R²=0.519 أي أن 51.9% من التغيير في أداء العاملين يعود إلى التغيير في التركيز على العملاء.

كما نلاحظ أن مستوى الدلالة 0.000 وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العملاء وأداء العاملين، وعليه يتم قبول الفرض البديل القائل بوجود تأثير بين التركيز على العملاء وأداء العاملين.

$$Y = 13.226 + 0.720X_1$$

وتفسر هذه النتيجة على أن إدارة المؤسسة تقوم بمتابعة شكاوي العملاء وتقديم الحلول المناسبة لها وذلك لاعتقادها أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية احتياجات العملاء، مما يؤدي بالعمال إلى بذل الجهد الكافي لإنجاز مهامهم في الوقت المحدد.

الجدول رقم (28) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين

أداء العاملين				مقطع خط الانحدار b	ميل خط الانحدار a	التخطيط الاستراتيجي
قبول أورفض الفرضية	Sig مستوى الدلالة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط			
قبول	0.000	0.545	0.738	9.804	0.738 ^a	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS V26

H0: لا يوجد تأثير بين التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين

H1: يوجد تأثير بين التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط الثنائي R بين التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين كانت 0.738 بنسبة 73.8%، كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.545$ أي أن 54.5% من التغيير في أداء العاملين يعود إلى التغيير في التخطيط الاستراتيجي.

كما نلاحظ أن مستوى الدلالة 0.000 وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين، وعليه يتم قبول الفرض البديل القائل بوجود تأثير بين التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين.

$$Y = 9.804 + 0.738X_1$$

ويمكن أن نفسر هذه النتيجة على أن المؤسسة تقوم بمنح العاملين الوقت الكافي من أجل التخطيط لإنجاز التحسينات حيث يتم تعديل الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وفق رغبات العملاء، مما يؤدي بالعمال للحصول على تقدير من رؤسائهم عند تحقيقهم لمستوى عال من الأداء.

الجدول رقم (29) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها

على أداء العاملين

أداء العاملين				مقطع خط الانحدار b	ميل خط الانحدار a	الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها
قبول	Sig	R ²	R			
أورفض الفرضية	مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط			
قبول	0.000	0.793	0.891	4.612	0.891 ^a	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS V26

H0: لا يوجد تأثير بين الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وأداء العاملين

H1: يوجد تأثير بين الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وأداء العاملين

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط الثنائي R بين الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وأداء العاملين كانت 0.891 بنسبة 89.1%، كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.793$ أي أن 79.3% من التغيير في أداء العاملين يعود إلى التغيير في الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.

كما نلاحظ أن مستوى الدلالة 0.000 وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وأداء العاملين، وعليه يتم قبول الفرض البديل القائل بوجود تأثير بين الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وأداء العاملين

$$Y = 4.612 + 0.891X_1$$

وهذه النتيجة يمكن أن تفسر إلى أن الإدارة تقوم بتحديد الأسباب التي من الممكن أن تؤدي لوجود أخطاء وتتخلص منها فالعاملون في المؤسسة يقومون بتوثيق مستوى إنجاز العمل بغرض اكتشاف أسباب الانحراف والخطأ، مما يستلزم عليهم تأدية المهام المحددة والالتزام.

خلاصة

تم في هذا الفصل التعرف على المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة عن الاستبانة التي تم توزيعها عليهم، والتي اعتمدت في التأكيد من فرضيات صحة الدراسة. فبعد جمع المعلومات وتبويبها وترتيبها وتحليلها وفق متطلبات الدراسة بمساعدة البرنامج الإحصائي، تم التوصل للإجابة على الفرضيات الدراسة والتي أثبتت وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة.

خاتمة عامة

في ختام الدراسة النظرية لموضوع دراستنا ألا وهو إدارة الجودة الشاملة كعامل لتحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية لم يعد خيارا يمكن للمنظمات الأعمال تبنيه أو التخلي عنه، بل أصبح مطلب مهما لتطوير المنظمات وضمان استمراريتها وبقائها في ظل التحديات والرهانات التي تفرضها العولمة، إذ تلعب دور كبير في تجسيد أهداف المنظمة على أرض الواقع وذلك من خلال اقتناع التام للإدارة بتبني نظام إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر، إذ يحتل المورد البشري مكانة هامة ضمن إدارة الجودة الشاملة خاصة فيما يتعلق بالدور الذي يقوم به لتفعيل وإنجاح هذا المدخل حيث يعتبر المصمم والمنفذ لعملية الجودة كما أنه يؤثر على مسيرتها ويساهم في تطويرها وهذا ما جعل العديد من مبادئ إدارة الجودة الشاملة تركز عليه كأداة هامة ومورد فاعل في عجلة التحسين المستمر وترتكز إدارة الجودة الشاملة على إنشاء نظام صارم للتوظيف يضمن الرجل المناسب في المكان المناسب.

لقد جاءت الدراسة التطبيقية التي قمنا بها على مستوى مؤسسة نفطال بسعيدة لمعرفة مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين، حيث قمنا بصياغة وتوزيع الاستبيان على العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية وذلك بالتركيز على ستة مبادئ أساسية لإدارة الجودة الشاملة وهي (التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العملاء، التخطيط الاستراتيجي، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها) وقد تما معالجتها من خلال البرنامج الإحصائي، وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى انه: يوجد تأثير لإدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين من خلال تطبيقها في مؤسسة نفطال حيث أن هذه المؤسسة تطبق إدارة الجودة الشاملة بدرجة $\alpha \leq 0.05$ وبالتالي تعتبر إدارة الجودة الشاملة عامل لتحسين أداء العاملين في مؤسسة نفطال وحدة سعيدة.

1. اختبار صحة الفرضيات:

أ- فرضيات الدراسة النظرية:

بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية هذا البحث فقد تم إثباتها من خلال الدراسة النظرية لموضوعنا: "إدارة الجودة الشاملة كعامل في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية" سيتم التطرق إلى نتائجها كالتالي:

- الفرضية الأولى والمتمثلة في "تعتبر إدارة الجودة الشاملة كعامل في تحسين أداء العاملين" فقد ثبتت صحتها لأن ذلك لوجود علاقة طردية بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين.
- الفرضية الثانية والتي تتمحور حول وجود تأثير لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بأداء العاملين تم إثباتها كونها صحيحة من خلال وجود ارتباط موجب وقوي بين التزام الإدارة العليا وأداء العاملين ومرتفع بالنسبة للوقاية من الأخطاء على أداء العاملين أما التحسين المستمر والتركيز على العملاء والتخطيط الاستراتيجي كان الارتباط موجب وطري متوسط على أداء العاملين كما وجد أيضا تأثير ذودلالة إحصائية عند درجة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمبادئ الستة لإدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين.

ب. فرضيات الدراسة التطبيقية:

- 1- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند درجة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين.
- 2- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند درجة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام إدارة العليا على أداء العاملين.
- 3- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند درجة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحسين المستمر على أداء العاملين.
- 4- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند درجة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتركيز على العملاء على أداء العاملين.
- 5- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند درجة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين.
- 6- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند درجة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للوقاية من الأخطاء قبل وقوعها على أداء العاملين.

2. نتائج الدراسة:

وفيما يلي خلاصة لأهم ما تضمنته الدراسة من نتائج:

- وجود علاقة طردية قوية بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين من حيث اهتمام هذا النظام بالعنصر البشري مما أدى إلى تحسين أدائه.
- تعتمد إدارة الجودة الشاملة على تنمية روح الفريق وعلى دور الإدارة العليا في شحن الأفراد وتحفيزهم لاستغلال كل طاقاتهم وكفاءاتهم من خلال غرس ثقافة وخلق قيم تقود المؤسسة نحو تحقيق أفضل أداء.
- جميع الموظفين بمختلف مستوياتهم الإدارية يرون أن التزام الإدارة العليا في مؤسسة نفضال بسعيده يتميز بالقبول بحيث جاءت معظم إجاباتهم على عبارات هذا المبدأ بدرجة عالية ذلك يدل على أن المؤسسة لديها اقتناع بتبني نظام إدارة الجودة الشاملة والالتزام التام بتطبيقه، وتحفيز العاملين لتقديم أفضل أداء.
- بالنسبة لتحسين المستمر ذهبت معظم إجابات المستجوبين بالموافقة عالية وهذا يدل على أن الإدارة تؤكد على ضمان التحسين المستمر في طرق العمل داخل المؤسسة حيث يشمل هذا التحسين كل العمليات المنجزة بمختلف الأقسام والأدوات المكونة للمؤسسة.
- أما فيما يخص مبدأ التركيز على العملاء ذهبت معظم إجابات المستجوبين على عبارات هذا المبدأ بدرجة عالية وهذا يدل على أن المؤسسة نفضال بسعيده تهتم برغبات واحتياجات العملاء ومتابعة شكاوي وتقديم حلول مناسبة لها.
- وفيما يتعلق بمبدأ التخطيط الاستراتيجي فإن أغلبية الإجابات العاملين على عبارات هذا المبدأ كانت في مجملها توافق على درجة عالية، فهم يرون أن المؤسسة نفضال بسعيده تضع خطة إستراتيجية واضحة للوصول إلى أهدافها، كما يتم تعديل هذه الأهداف وفقاً لحاجات ورغبات العملاء.

- أما بالنسبة إلى مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها فقد ذهبت معظم إجابات العاملين بالموافقة بدرجة عالية على عبارات هذا المبدأ حيث تقوم إدارة المؤسسة بتحديد الأسباب الرئيسية لوجود الأخطاء وتخلص منها.

3. اقتراحات:

- إن دراسة هذا الموضوع، ولدت جملة من الأفكار والملاحظات مكنت من صياغة جملة من التوصيات التي تفيد في إثراء الإشكالية كما يلي:
- ضرورة استمرار الإدارة العليا بتوفير الدعم المادي والمعنوي لترسيخ فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مع ضرورة عدم الاستعجال في تطبيقها.
- ضرورة الاستمرار في تطبيق كافة المتطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية لتحسين أداء العاملين وتحسين جودة الأداء ككل.
- التوعية بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- ضرورة تحسين دور العاملين في اتخاذ القرارات وتحديد سياسة وأهداف المؤسسة.
- استمرار الإدارة باهتمام بتحسين المستمر لأداء العاملين ومواكبة التطورات في مجال التكنولوجيا.
- الاعتماد على تقديم حوافز مادية ومعنوية لتحسين أداء العاملين.
- تدريب وتكوين العاملين بشكل مستمر.
- التركيز على العملاء وتوفير متطلباتهم من خلال دراسة سلوكهم وانطباعاتهم وانتقاداتهم خاصة بالمنتج أو الخدمة.
- ضرورة الاهتمام أكثر بموضوعية تقييم الأداء لتفادي ذاتيته.

4. أفاق البحث:

- إن الإلمام بجوانب الموضوع النظرية وإجراء الدراسة الميدانية، توصلنا من خلالها إلى سرد مجموعة من النقاط يمكن أن تمثل أفكارا لمشاريع بحث مستقبلية نقترح منها ما يلي:
- أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تطوير منظومة التعليم العالي والبحث العلمي.
- إدارة الجودة الشاملة كعامل في رفع الأداء المؤسساتي -القطاع الخدماتي نموذجاً-.
- التطوير والتحسين المستمر وفق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- أثر الذكاء الإصطناعي على نظام إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب باللغة العربية:

- (1) أحمد بن عشاوي، إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2013.
- (2) أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعية، 2003، مصر.
- (3) أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 1432-2012.
- (4) بهجت عطية راضي، وأ.م.د. هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، ط1، القاهرة، 2016.
- (5) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2000.
- (6) خير الله يونس التركاوي، إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، الطبعة العربية1، عمان-الأردن، 1437-2016.
- (7) الدرادكة مأمون، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- (8) ديمنج وروبيرت هاغستروم، إدارة الجودة الشاملة، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
- (9) سعاد نائف البرنوطي، الإدارة "أساسيات إدارة أعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- (10) الشريف بوفاس، إدارة الجودة الشاملة والتغيير في منظمات الأعمال، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، ط1، الاسكندرية، 2019.
- (11) صلاح الدين حسن السيسي، الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2011.
- (12) صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأزاريطة، الإسكندرية، 2002.
- (13) عبد الرحمن إبراهيم الجويبر، إدارة الجودة الشاملة "الإتقان" في الفكر الإسلامي والمعاصر، ط4، 2011.
- (14) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.

- 15) علي جبلاق، إدارة الجودة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2021.
- 16) علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، عمان.
- 17) فايز عبد الرحمان الفروخ، "التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي"، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.
- 18) قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001.2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2013.
- 19) كامل بربير، إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، الطبعة الأولى، 2012، بيروت.
- 20) كمال بوالشرش، "الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية"، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى.
- 21) مبارك علوي محمد لزوم، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المنظومة الأمنية، مطابع الهاشمية الحديثة للأوفست حضرموت، ط2020، 1.
- 22) محمد الصيرفي، قياس وتقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، طبعة 2010، الإسكندرية.
- 23) محمد بن فوزي الغامدي، مقدمة في إدارة الجودة الشاملة، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، ط1، 2021م.
- 24) محمد عبد العالي النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري، الأردن، 2009.
- 25) محمد عبد الغني حسن هلال، الجودة في إدارة وتقييم الأداء، ديبك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016.
- 26) محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن، 2004.2005.
- 27) محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، 2015/2014، الإسكندرية.
- 28) محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، منشورات المنظمة العربية بحوث ودراسات للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
- 29) محمد مرعي، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001.
- 30) مدحت محمد أبوالنصر، إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2015.

- (31) مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة: (الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-أردن، ط1، 2012.
- (32) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد، الشروق، الأردن، 2004.
- (33) نادية صديق عبد الله، "أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين".
- (34) نور الدين محمد بوالشرش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2015، عمان، الأردن.
- (35) نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- (36) الهيتي خالد، إدارة الموارد البشرية:مدخل إستراتيجي، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
- (37) وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- (38) وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمه 2004، جامعة 8ماي 1945.
- (39) وليد حميد رشيد الأميري، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

الأطروحات والمذكرات:

- (1) ابتسام جعفر إبراهيم بشير، دور مفاهيم الجودة الشاملة في تطبيق نظام التحصيل الالكتروني-أوزنيك (E-15) أنموذجا دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مذكرة الماجستير في إدارة الجودة الشاملة والامتياز، كلية العلوم والتكنولوجيا، السودان، 2018.
- (2) بوقطف محمود، التكوين، أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور_خنشلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر_بسكرة، 2014/2013.
- (3) حامد ضيف الله محمد الكرشمي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بخدمة الجمهور في المؤسسات الحكومية اليمينية (دراسة ميدانية على الإدارة العامة السكرتارية العامة وخدمة الجمهور بوزارة الأشغال العامة والطرق)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، صنعاء، 2015.
- (4) ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة (دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز)، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، 2009.
- ريان النويري مساعد، دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية (دراسة حالة: شركة بزيانوس للمشروبات والأغذية المحدودة)، رسالة ماجستير في إدارة الجودة الشاملة والتميز، جامعة السودان للعلوم

- والتكنولوجيا، مذكرة ماجستير في إدارة الجودة الشاملة والتميز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2019.
- (5) ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية-PMO)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة2، 2013-2014.
- (6) السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري بقسنطينة، 2007/2008.
- (7) سها عزام الفياض، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات الخدمية (دراسة حالة الشركة الفنية لخدمات التأمين)، رسالة ماجستير ببرنامج التأهيل وإدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2019-2020.
- (8) العابد هواري، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية (دراسة حالة ولاية أدرار)، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2014-2015.
- (9) عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب (دراسة حالة مؤسسة صناعة كوابل الكهربائية)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تخصص علوم تجارية، جامعة بسكرة، 2005-2006.
- (10) فالح شجاع فالح العتيبي، مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية (دراسة تطبيقية على إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
- (11) محمد مبارك محمد الراشدي، "أثر استخدام طريقة الإدارة بأهداف في أداء العاملين (دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت)"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014.
- (12) معاذ محمد عدنان أحمد بني عيسى، أثر الممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة ال البيت، 2018-2019.
- (13) منى بابكر محمد مرجي، أثر إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية بالتطبيق على عينة من البنوك التجارية، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم وتكنولوجيا، 2020.

- 14) نادية صديق عبد الله، أثر الجودة الشاملة على أداء العاملين دراسة حالة (الشركة السودانية للهاتف السيار-زين)، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير في إدارة الجودة الشاملة والتميز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2017.
- 15) وسام سليمان المعمر، علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية-قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، 2014.
- 16) يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص حوكمة الشركات، 2011-2012.

المجلات:

- 1) بوسمينة أمال، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة-دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية قاعدة وهران، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة2، المجلد08، العدد01، مارس 2022.
- 2) أكرم محمد أحمد الحاج علي، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة الجوف)، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد 11 جوان 2015.
- 3) خالد محمد بوكه ، مدى استخدام فاعلية إدارة الجودة في تحسين الأداء في مؤسسات القطاع الخاص، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، كلية ادارة الأعمال بجامعة دورهام، المملكة المتحدة، العدد 14، ديسمبر 2020.
- 4) مختار يوب، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي -دراسة ميدانية بمؤسستي بوهران SNV و SIMAP-، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 31/ديسمبر 2017.
- 5) طويل ياسمينة، يحيوش حسين، واقع تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في القطاع البنكي الجزائري-دراسة تطبيقية في الوكالات البنكية بولاية سكيكدة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 1، جوان 2019.
- 6) عبد الرزاق حواس، "كفاءة تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (الأهمية والنتائج)-دراسة ميدانية، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات"، جامعة الوادي، العدد2، 2021.
- 7) فؤاد يوسف عبد الرحمان، سمية عباس مجيد، بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة استطلاعية فيشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد91، العراق، 2012.

(8) لطيفة عواد عيسى، متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة وأثرها على أداء الموظفين الإداريين -ثانوية السفير نموذجاً-، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، العدد 30(تشرين الأول)،2020.

(9) محمد بن عبد العزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، العدد2، نوفمبر 2011.

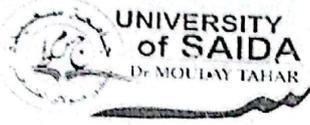
(10) وهيبة عيشاوي، "ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة البليدة 2، العدد1، 2020.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1) Chantol bussmantt, martin pretet, **Organization et gestion linteptris** , paris : vuibent, 1997.
- 2) Ansell tony, **managing for quality in the financial service industry**, champman and hall, London, 1993.
- 3) Christian Batal, **la gestion de résous Humaines dans la secteur public**, 2édition Paris echition dogmatisation, 2000.
- 4) Laurant Belanger André :Petit Jean-Louis Bergero : **Gestion de ressources humaines**,une approche globale et intégré, Gaétan Morin, éditeur 1983 .
- 5) Herbert j, chruden, and Arthur W, Sherman, Personnel Management, **ThirdEdition**(Cincinnati : South-western Publishing Co, 1968.

الملاحق

الملحق رقم 01: يمثل طلب استقبالي.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة سعيدة د. مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الرقم 301/ق ع ا ق / ك ع ا ق ، ع تج ، ع تس / ج س / 2023

إلى/ السيد: مدير مؤسسة نפטال سعيدة-

الموضوع: طلب استقبالي

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة؛ بطلب استقبالي ومساعدة الطلبة:
- الطالب: حاكمي أمال مسجل (ة): السنة ثانية ماستر، علوم اقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة.
- الطالب: رمضان نجات مسجل (ة): السنة ثانية ماستر، علوم اقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة.
بتسهيل عملية دخولهم إلى المؤسسة التي تشرفون عليها، وتمكينهم من الاطلاع على كل ما يساعدهم لإنجاز بحثهم؛ وذلك حسب القانون الداخلي المتبع لديكم؛ وهذا حتى يتسنى لهم التحضير الجيد لإعداد البحث .
في الأخير، تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

حررت) بسعيدة في: 2023/03/01



إدارة الجودة الشاملة
كما هي تحسين أداء
العاملين
بالمؤسسة الإقتصادية



FELLAH Mokhtar
Chief Departement PMC

الملحق رقم 02: يمثل استبيان.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

السادة الأفاضل:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، وبعد...

في إطار الدراسة المكتملة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، والموسومة بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة كعامل في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية على عينة من المؤسسة الاقتصادية في ولاية سعيدة". واستكمالا للجانب التطبيقي من الدراسة، بهدف معرفة اتجاهات وأراء كافة شرائح عمال المؤسسة حول الموضوع، فإننا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة على الأسئلة بكل دقة وواقعية بغية الوصول إلى نتائج دقيقة حول الموضوع المذكور أعلاه.

تقديرا لموظفي مؤسسة نفضال فإننا نشير إلى أن المعلومات الواردة سيتم التعامل معها بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.، كما أن تعاونكم وحرصكم على تقديم المعلومات الكافية والمطلوبة سوف تساعد الباحث في تحقيق أهداف الدراسة مما سيعود بالنفع والخير لما فيه مصلحة مؤسستنا وبلدنا.

الباحثتين: حاكمي أمال ، برمضان نجاة

الأستاذ المشرف: د. لحول عبد القادر

الجزء الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية.

يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن:

ما بين 21-30 سنة. ما بين 31-40 سنة.

ما بين 41-50 سنة. أكثر من 50 سنة.

3- المؤهل العلمي:

ابتدائي أو متوسط جامعي تدرج: ليسانس/ ماستر

ثانوي جامعي ما بعد التدرج ماجستير/ دكتوراه

4- الأقدمية داخل المؤسسة:

أقل أو يساوي 5 سنوات ما بين 06-10 سنوات

من 10-15 سنة أكثر من 15 سنة

5- التصنيف الوظيفي:

مسؤول موظف إداري

رئيس مصلحة تخصصات أخرى

الجزء الثاني:

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة.					
لا	لا	محايد	أوافق	أوافق بشدة	أولاً: التزام الإدارة العليا
أوافق بشدة	أوافق				
					01 تقوم الإدارة العليا بتوفير كافة الإمكانيات المادية وبشرية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
					02 هناك اقتناع وتبني لنظام إدارة الجودة الشاملة من قبل المؤسسة.
					03 تستخدم الإدارة العليا أدوات الجودة وأساليبها لحل المشاكل.
					04 تؤدي الإدارة مبدأ الصلاحيات.
ثانياً: تحسين المستمر					
					01 التحسين المستمر في المؤسسة يشمل كل العمليات المنجزة بمختلف الأقسام والأدوات المكونة للمؤسسة.
					02 تؤكد الإدارة على التحسين المستمر في طرق العمل داخل المؤسسة.
					03 تعمل الإدارة على أساليب وطرق العمل بشكل دائم ومستمر.
					04 تقوم المؤسسة بوضع خطط والبرامج لتطبيق التحسين المستمر.
ثالثاً: التركيز على العملاء					
					01 يتم إظهار الاهتمام باحتياجات العملاء.
					02 تهتم إدارة المؤسسة بدراسة رغبات العملاء.
					03 تقوم إدارة المؤسسة بمتابعة شكاوى العملاء وتقديم حلول المناسبة لها.
					04 تعتقد إدارة المؤسسة أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات العملاء.

رابعاً: التخطيط الإستراتيجي					
				01	تضع المؤسسة خطة إستراتيجية واضحة للوصول لأهدافها.
				02	يتم منح العاملين في المؤسسة الوقت الكافي من أجل التخطيط لإدخال التحسينات.
				03	يوجد في المؤسسة دائرة للتخطيط الإستراتيجي.
				04	يتم تعديل الأهداف الإستراتيجية وفقاً لحاجات ورغبات العملاء.
خامساً: الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها					
				01	يتم العمل بمبدأ عمل الشيء الصحيح من أول مرة وفي كل مرة.
				02	يتوقع العاملون مشكلات العمل قبل حدوثها ويخططون لمواجهتها.
				03	تقوم الإدارة بتحديد الأسباب الرئيسية لوجود الأخطاء وتتخلص منها.
				04	يقوم العاملون بتوثيق مستوى إنجاز العمل بهدف اكتشاف الأسباب الانحراف والخطأ.

المحور الثاني أداء العاملين.		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	تعتمد المؤسسة على سياسة واضحة في تحسين الأداء.					
02	ظروف العمل الجيدة تساعد على الأداء الفعال.					
03	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء جيد.					
04	المؤسسة تشرك العاملين في تحديد سياسة وأهداف المؤسسة.					
05	تعمل الإدارة العليا على تدريب وتوعية العاملين من أجل تحسين أدائهم.					
06	تعتمد المؤسسة على حوافز مادية ومعنوية لتحسين أداء العاملين.					
07	يؤدي العاملون الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة.					
08	يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز مهامهم في الوقت المحدد.					
09	حظى العاملون بتقدير من رؤسائهم عندما يحققون مستوى عال من الأداء.					
10	هل يقوم العاملون في المؤسسة بتأدية المهام المحددة والالتزام بتنفيذها بدقة عالية.					

الملحق رقم 03: مخرجات الحزم الاحصائية (Spss).

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
a1	30	2	5	3,90	,712
a2	30	2	5	3,73	,868
a3	30	2	5	3,63	,765
a4	29	2	5	3,86	,693
total.a	30	8	20	15,00	2,678
N valide (liste)	29				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
b1	29	2	5	3,86	,693
b2	29	3	5	3,93	,458
b3	29	3	5	3,86	,581
total.b.2	29	9	15	11,66	1,471
N valide (liste)	29				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
c1	30	2	5	3,67	,844

c2	30	2	5	3,53	,776
c3	30	2	5	3,70	,702
c4	30	2	5	3,80	,805
total.c	30	8	20	14,70	2,769
N valide (liste)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
d1	30	2	5	3,80	,761
d2	30	1	5	3,57	,728
d3	28	2	5	3,68	,723
d4	30	1	5	3,47	,860
total.d	30	8	20	14,27	2,434
N valide (liste)	28				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
e1	30	1	5	3,43	,971
e2	30	1	5	3,77	,858
e3	30	2	5	3,83	,699
e4	30	2	5	3,80	,714
total.e	30	6	20	14,83	2,588
N valide (liste)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
f1	29	2	5	3,72	,751
f2	29	2	5	3,93	,753
f3	29	1	5	3,79	,774
f4	29	1	5	3,52	,871
f5	29	3	5	3,97	,566
f6	29	1	5	3,72	,841
f7	29	1	5	3,72	,841
f8	29	1	5	3,76	,830
f9	29	1	5	3,66	,897
f10	29	1	5	3,76	,872
total.f	29	15	50	37,55	6,478
N valide (liste)	29				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
sum2	29	40	95	70,41	10,442
sum	28	55	145	108,00	16,667
N valide (liste)	28				