



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البشير الإبراهيمي برج بوعريرج
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين: - أميرة لعطوي

- بثينة سبجي

بعنوان:

دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى أداء العاملين

دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريرج

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

مشرفا

مناقشا

أستاذ محاضراً

رحالي بلقاسم

السنة الجامعية: 2022-2023

شكر و عرفان

الصلاة والسلام على من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة سيدنا محمد، وبعد، مصداقا لقوله تعالى "ولئن شكرتم لأزيدنكم"، نشكر الله العليّ القدير الذي أنامر لنا درب العلم والمعرفة وأعانتنا

على إتمام هذا العمل

كما تتقدم بالشكر والامتنان للأستاذ "مرحالي بلقاسم" الذي دلنا وكان الأب قبل الأستاذ ومد يده ليقمنا حيث تعثرنا واستقبلنا بصدور مرحب.

كما تتقدم بالشكر إلى كل من مدنا بيد العون من قريب أو بعيد، وساعدنا على انجاء هذا العمل بتعاونه وتشجيعه لنا

والشكر أيضا للمناقشين الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الدراسة، وبذل الجهد والوقت في التدقيق وإثراء هذا البحث شكلا ومضمونا.

لكم منا جزيل الشكر والامتنان والتقدير على ما قدمتموه لأجلنا، وعن كل جهد بذلتموه لنكون خير خلف لخير سلف.

الإهداء

✚ إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله . . .

✚ إلى عائلتي جميعا . . .

✚ إلى كل من تجمعني بهم صلة محبة . . .

✚ إلى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا الفانية . . .

✚ إلى كل من قال لي يوما انك لن تصلي . . . لكني فعلت . . .

إليهم جميعا أهدي هذا العمل مع فائق التحية والاحترام.

أميرة

الإهداء

قال تعالى " قل اعملوا فسيرى الله أعمالكم ورسوله والمؤمنين " صدق الله العظيم

إلى صاحب السيرة العطرة . . . إلى من جرع الكأس فارغا ليستقيني قطرة حب . . . إلى من حملت الحياة بين يديه

بريقا وشعاعا لدربي . . . إلى من حصد الأشواك من دربي ليسهل لي طريق العلم . . . إلى أعز ما أملك في

الوجود . . . إلى من كان الأب والصديق والحبيب . . . إلى حبيبي أبي

إلى من تأملت لألمي وأخذت بيدي في أحلك الظروف . . . إلى قرّة عيني وبهجة البيت وبسمة الحياة، إلى من

كانت لي الأخت والصديقة . . . حبيبتي بالأمس واليوم والغد وأبداً . . . إلى القلب الرحيم والحضن

الدافئ . . . حبيبتي أمي

إلى من شاطروني الحياة، إلى سندي وأماني ومن لهم بالغ الأثر في العقبات والصعاب . . . أخواتي

إلى رمز الحياة والأمل والبركة إلى القلب الطيب الذي لم يبخل علي بما يملك وكان سنداً لي . . . جدي

إلى جميع أساتذتي وأصدقائي وصديقاتي، أهدي لكم ثمرة نجاحي وحصاد ما زرعته من سنين في سبيل العلم

بشينة

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في مؤسسة كوندور إلكترونيكس ببرج بوعريريج، بإتباع المنهج الوصفي التحليلي استخدمت إستبيان مكون من ثلاثة محاور تضم 36 عبارة لجمع البيانات الضرورية من المؤسسة. حول تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة و أداء العاملين، وباستخدام برنامج الحزم الإحصائية Spss توصلت الدراسة إلى نتيجة تمثلت في وجود أثر طردي وذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، أداء العاملين، تحسين، كوندور

Abstract :

This study aims to know the role of total quality management application to improve employees' performance in Condor Electronics company at Bordj Bouariridj ; standing on the analytical descriptive method ; using a questionnaire which includes three parts of thirty six phrases for all necessary Data of the company ; in order to applicate the total quality management dimensions in the company and employees' performance .Using statistical form programme "SPSS" ; the study reached to the result which is illustrated on expelling effect conducting on statistical dimensions of total quality management aiming to improve employees' performance in the company .

Keywords : *total quality management ; employees' performance improve ; condor.*

الصفحة	قائمة المحتويات
	الإهداء
	شكروعرفان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
ا-ت	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين
6	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين
6	المطلب الأول: مدخل لإدارة الجودة الشاملة
15	المطلب الثاني: الإطار النظري لتحسين أداء العاملين
22	المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة وترقية الأداء
23	المبحث الثاني: الأدبيات التجريبية للدراسة
23	المطلب الأول: الدراسات المحلية السابقة
24	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية السابقة
25	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة كوندور برج بوعريريج
29	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة كوندور
29	المطلب الأول: تعريف ونشأة المؤسسة
31	المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة
32	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
36	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية
36	المطلب الأول: طريقة وأدوات الدراسة الميدانية
41	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
47	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
54	الخاتمة العامة
57	قائمة المراجع
60	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
30	بطاقة فنية للمؤسسة	01
36	الاستبيانات الموزعة، المسترجعة والقابلة للمعالجة	02
38	سلم ليكارت الخماسي	03
39	اختبار صدق أداة قياس متغير إدارة الجودة الشاملة	04
40	اختبار صدق أداة قياس متغير أداء العاملين	05
40	اختبارات أدوات القياس باستخدام معامل ألفا كرو نباخ	06
41	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	07
42	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	08
42	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	09
43	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	10
44	تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير إدارة الجودة الشاملة	11
45	تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير أداء العاملين	12
48	تقدير معالم نموذج أثر القيادة في الإدارة العليا على أداء العاملين	13
48	تقدير معالم نموذج أثر الاهتمام بالموارد البشري على أداء العاملين	14
49	تقدير معالم نموذج أثر التحسين المستمر على أداء العاملين	15
49	تقدير معالم نموذج أثر العلاقة مع المورد على أداء العاملين	16
50	تقدير معالم نموذج أثر العلاقة مع الزبون على أداء العاملين	17

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	مخطط لأهداف إدارة الجودة الشاملة	01
13	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	02
33	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور "condor"	03
41	توزيع أفراد لعينة حسب الجنس	04
42	توزيع أفراد لعينة حسب السن	05
43	توزيع أفراد لعينة حسب المستوى التعليمي	06
43	توزيع أفراد لعينة حسب سنوات الخبرة	07
47	النموذج النظري للدراسة	08
51	النموذج القياسي لمعادلات الانحدار البسيط	09

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
60	إستبانة الدراسة	01

مقدمة عامة

شهد العالم في السنوات الأخيرة تقدماً شاملاً في جميع المجالات، هذا التطور جعل الدول ومنشآت الأعمال على اختلاف أحجامها وأشكالها تواجه مجموعة من التحديات، التي أفرزتها مجموعة من المتغيرات العالمية والإقليمية والمحلية، هذا الأمر أدى إلى محاولة التفكير بتطوير أساليب إدارية تعتمد على المؤسسات، ولعل أبرز هذه الاتجاهات التي فرضت نفسها بقوة ولاقت قبولا في معظم دول العالم، هو ذلك المدخل الذي أطلق عليه مصطلح إدارة الجودة الشاملة، التي تعتبر أسلوباً جديداً في أداء الأعمال وإدارتها بطريقة حديثة ومفهوم جديد يفوق جميع الأساليب الإدارية التقليدية، حيث أصبح ينظر إليها كمعيار أساسي للإلتقان وتلبية حاجات ورغبات العميل، وكأسلوب إداري يهدف إلى تطوير وتحسين الأداء الوظيفي، لذلك أصبحت الجودة تجربة رائدة من أجل معالجة القصور في مختلف الإدارات، وفي جميع المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدماتية. و لبلوغ ذلك انتهجت المؤسسات عدة سبل لتحسين أدائها الوظيفي متبينة نظام الجودة الشاملة الذي أصبح في السنوات الأخيرة شرطا ضروريا للتبادل التجاري، كما أنها أهم إستراتيجية تنافسية تعتمد عليها معظم المؤسسات العالمية، حيث أن المؤسسات الجزائرية بصفة خاصة والعربية بصفة عامة تسير تطورات الجودة من خلال تبني معظمها لأنظمة الجودة الشاملة في تسييرها، لكسب رضا الزبائن والعمال والبقاء في السوق .

إشكالية البحث :

من خلال ما تطرقنا إليه فيما سبق يمكننا صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

هل يوجد دور لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى أداء العاملين بمؤسسة كوندور بولاية برج بوعريش ؟

ومنه يتم طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- هل يوجد أثر للقيادة على أداء العاملين في مؤسسة كوندور؟
- هل يوجد أثر للاهتمام بالموارد البشري على أداؤهم في مؤسسة كوندور؟
- هل يوجد أثر للتحسين المستمر على أداء العاملين في مؤسسة كوندور؟
- هل يوجد أثر للعلاقة مع المورد على أداء العاملين في مؤسسة كوندور ؟
- هل يوجد أثر للعلاقة مع الزبون على أداء العاملين في مؤسسة كوندور؟

فرضيات الدراسة :

في ضوء العرض السابق للإشكالية والموضوع قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة على أداء العاملين عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 في مؤسسة كوندور؟
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالموارد البشري على أداء العاملين عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 في مؤسسة كوندور؟
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحسين المستمر على أداء العاملين عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 في مؤسسة كوندور؟
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعلاقة المورد على أداء العاملين عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 في مؤسسة كوندور؟
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعلاقة الزبائن على أداء العاملين عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 في مؤسسة كوندور؟

أسباب اختيار الدراسة :

من بين الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار موضوع دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى أداء العاملين مايلي:

- يدخل ضمن مجال التخصص.
- التعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين.
- قابلية الموضوع للبحث و الدراسة لإمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة في هذا الموضوع.

أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- محاولة الإحاطة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- التعرف على دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأبعادها على الكفاءات في مؤسسة كوندور.
- الكشف عن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة كوندور.
- توضيح كيفية تحسين أداء العاملين من خلال إدارة الجودة الشاملة.

أهمية البحث :

تتمثل أهمية البحث في إبراز الدور الذي تقدمه إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين، وتوضيح طرق تحسين أداء العاملين.

- محاولة بناء صورة واضحة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة تمكن من تطبيقها على أرض الواقع.

- محاولة فهم طرق والاتجاهات التي تستخدمها إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين.

منهج الدراسة :

من أجل معالجة موضوع الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهذا من خلال استخلاص الشق النظري من أهم الدراسات والأطروحات و المقالات العلمية، أما الشق التطبيقي فكان من خلال أسلوب دراسة حالة والاعتماد على الاستبانة في جميع البيانات التي تم معالجتها ووصفها وتحليلها باستخدام بعض الأدوات الإحصائية.

حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة في :

- الحدود المكانية: تتمثل في مؤسسة كوندور إلكترونيك Condor برج بوعرييج .
- الحدود الزمنية: تم جمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة خلال الفترة الممتدة بين شهري مارس وماي 2023 .

هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول تحت عنوان "الأدبيات النظرية و التجريبية لدراسة"، حيث سنتناول في المبحث الأول منه الأدبيات النظرية لإدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين، من خلال التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أهدافها، خصائصها، أبعادها، وكذا مراحل ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، ثم التطرق إلى مفهوم أداء العاملين وقياسه والعوامل المؤثرة فيه، معايير ومحددات الأداء، مفهوم تحسين الأداء وأهميته، وكذا العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وترقية الأداء. أما المبحث الثاني من هذا الفصل فسنتطرق فيه إلى الدراسات الأجنبية والمحلية السابقة وموقع دراستنا الحالية منها.

أما الفصل الثاني فسنخصصه للدراسة التطبيقية على مستوى مؤسسة كوندور، سنتناول في المبحث الأول منه تقديمًا عامًا لمؤسسة كوندور، مهام وأهداف المؤسسة والهيكل التنظيمي الخاص بها. أما المبحث الثاني سنتناول فيه منهجية الدراسة الميدانية، عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

وفي الأخير سنتطرق إلى الخاتمة التي تتضمن النتائج العامة ونتائج اختبار الفرضيات وأهم التوصيات.

الفصل الأول:

الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين

تمهيد:

في ظل التطور والانتساع الحاصل على مستوى العالم، بات العالم قرية صغيرة وباتت المعلومة والمعرفة سلعا تشتري وتباع، مما أدى إلى ظهور الحاجة إلى تقديمها بسرعة كبيرة وبشكل تنافسي بهدف إرضاء العملاء، فظهرت الحاجة إلى تطوير الأنظمة والآليات والعاملين، بالإضافة إلى الاهتمام برفع مستوى الكفاءة وبالتالي الحاجة إلى ما يسمى بالجودة الشاملة.

حيث تعد إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، التي ظهرت كنتيجة للمنافسة العالمية، حيث تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بشكل مستمر.

مما سبق فإن هذا الفصل يتضمن إطارا نظريا حول متغيري الدراسة، إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين، وعرضا مختصرا للدراسات السابقة المتناولة لمتغيري الدراسة، وذلك من خلال المبحثين التاليين:

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين.

- المبحث الثاني: الأدبيات التجريبية السابقة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة فرضت نفسها وأصبحت أسلوب حياة للمنظمات الاقتصادية والخدمية، ومحل اهتمام الباحثين والمفكرين، نظرا لنجاحها العظيم، وتأثيرها على أداء العاملين في هذه المنظمات.

المطلب الأول: مدخل لإدارة الجودة الشاملة

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة نتناول مفهوم الجودة أولا، والتي نجد لها عدة تعريفات نذكر من أهمها أن الجودة هي:

كما عرفها بلاك BLACK على أنها "مجموعة من الصفات والخصائص المتعلقة بالسلعة أو الخدمة والتي تتوقف عليها قدرة تلك السلعة أو الخدمة على إشباع حاجة محددة"¹.

وقد عرفها هيكسون بأنها "تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد على تقويم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء"².

حيث تتفق مختلف تعاريف الجودة على أن المقصود بهذا المفهوم هو مجموعة الصفات التي تميز سلعة أو خدمة ما، والتي تجعلها مقبولة من قبل عميل معين، دون أن يعني ذلك أنها الأحسن بشكل مطلق، هذه الجودة تتحقق بتوفر مدخلات جيدة ومتنوعة تشمل الموارد البشرية، الموارد المادية والمعلومات، تستعمل بفعالية لإنتاج منتجات تلائم الاستعمال وتلبي حاجات وتوقعات العميل المعقولة حاضرا ومستقبلا.³

أولا: تعريف إدارة الجودة الشاملة وأهدافها

1- تعريف إدارة الجودة الشاملة

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنه المفاهيم والأفكار، وفقا لوجهة النظر إليه من قبل الباحث، حيث يمكن تعريفها بأنها نظام إداري يقوم على عدد من الأسس والمتطلبات المتمثلة في الوعي بفلسفة الجودة الشاملة ومفهومها واقتناع القيادة والتزامها بتطبيقها، من خلال القيام بعمليات المشاركة والتخطيط الاستراتيجي.

كذلك يمكن تعريفها على أنها تمثل فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية، والتي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمؤسسة، وتطبيق للأساليب الكمية والموارد البشرية لتحسين الخامات والخدمات الموردة للمؤسسة، وكل العمليات داخل المؤسسة ودرجات الوفاء باحتياجات المستهلك حالا وفي المستقبل.

¹ بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، ط1، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، 2016، ص19.

² المرجع السابق، ص20.

³ عبد الرحمن مغاري، مختار صابة، دراسة إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية فعالة لتسيير مؤسسات التعليم العالي على ضوء تجارب بعض الجامعات العالمية، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، العدد 2، 2016، ص383.

ويعرفها ستيفن كوهين (Steven Cohen) بأنها التطوير والمحافظة على إمكانية المؤسسة من أجل تحسين الجودة، وبشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل، بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاءً بمعرفة رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

وعرفها أود جرز (odgers) بأنها أكثر من مجرد عمليات إدارية، أنها ثقافة، طريقة حياة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال وتعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة بشكل مستمر.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة بمثابة وسيلة لتحقيق مركز تنافسي قوي ومدخلاً استراتيجياً لإنتاج أفضل منتج أو خدمة ممكنة، من خلال الابتكار المستمر، الذي يهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع، وكذلك عرفت بأنها فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جودة أداء جميع العمليات والمنتجات وكذلك الخدمات في المؤسسة.

وكتعرف شامل لإدارة الجودة الشاملة، يمكن القول بأنها العمل الشامل المبني على الأخلاق والقيم والإتقان والدقة والأمانة والإحسان لكل شيء داخل المؤسسة ونظم العمل والعاملين، من أجل تحسين وتطوير مكوناتها وعملياتها للوصول إلى أعلى جودة لخدمة الجمهور، وتحقيق سعادتهم وسهولة حصولهم على السلع والخدمات المتاحة.¹

2- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

إن الهدف العام من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمات هو ما يلي:

- تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف، والإقلال من الوقت والجهد الضائع، لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم.²
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
- زيادة إنتاجية كل عنصر في المنظمة.
- زيادة حركة ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات المحيطة بها في البيئة.³
- التكيف مع التغيرات التقنية والاقتصادية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.⁴

¹ مبارك علوي محمد لزمن، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المنظومة الأمنية، الطبعة الأولى، مطابع الهاشمية الحديثة للأوفست، 2020، ص 32-34

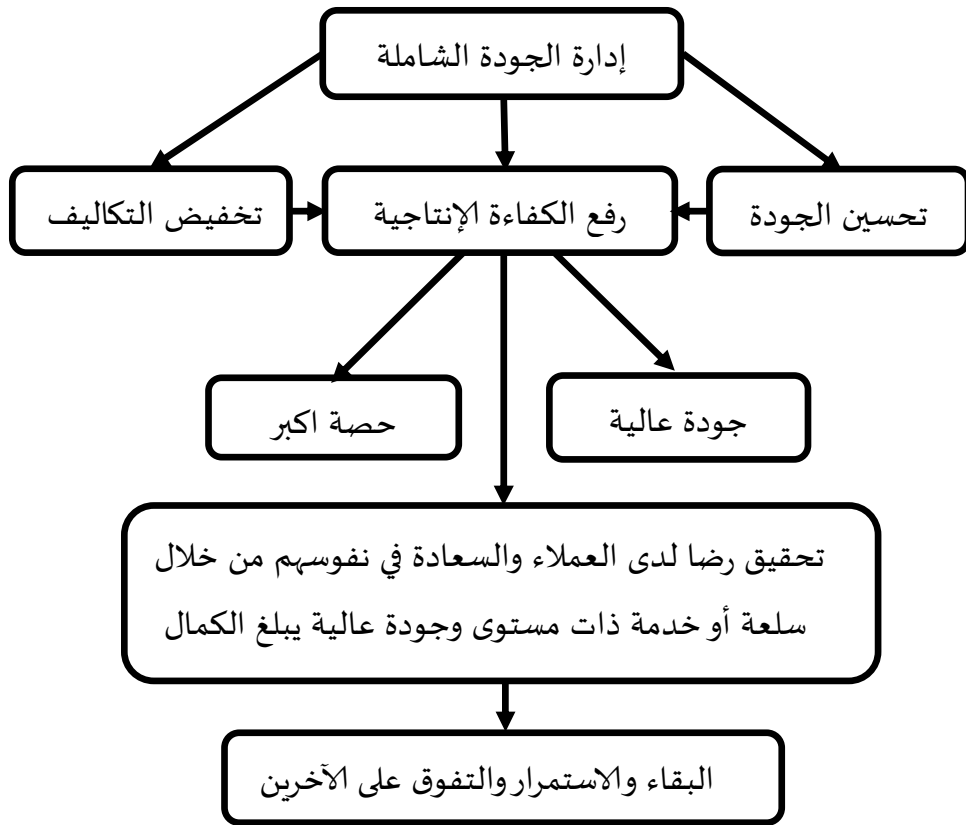
² محمد عوض الترتوري، محمد زايد الرقب، بشير مصطفى الناصر، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، الطبعة الأولى، دار النشر العام، الأردن، 2008، ص45

³ بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، مرجع سابق، ص42

⁴ أسماء عميرة، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة جيجل، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012-2013، ص11

- المحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.
- أن تمتلك المؤسسة قنوات توزيع للمنتجات وتقديم خدمات ما بعد البيع بما يتلاءم مع احتياجات المستهلك.
- التميز في السوق من خلال تقديم منتج أو خدمة يشعر فيها العميل بأنه يعامل بخصوصية في المنظمة.
- تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين بشكل مستمر، حيث أن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى، وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة انجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

الشكل رقم (01): مخطط لأهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر: بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة-المفهوم -الأساسيات-شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2019، الجزائر، ص11.

ثانيا: خصائص وأبعاد إدارة الجودة الشاملة

1- خصائص إدارة الجودة الشاملة:

فيما يلي عرض لأهم الخصائص الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة:

- إدارة الجودة الشاملة فلسفة ومبادئ تسعى إلى التحسين والتطوير المستمرين.

- تحقيق رضا المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المنظمة.
- تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.¹
- هي فلسفة لا تركز على الجودة النهائية للمنتج فقط، وإنما ترى ضرورة مراعاة الجودة من تحديد احتياجات الزبون مروراً بتصميم المنتج وصولاً إلى تسليمه للزبون.²
- إدارة الجودة الشاملة أيضاً هي فلسفة تعتمد على استخدام الطرق العلمية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- إدارة الجودة الشاملة تشتمل جميع أقسام وإدارات المنظمة.
- تنمي الرقابة الذاتية لدى الموظفين والتحفيز الداخلي للإلتقان المبني على القيم بدلاً من الرقابة الخارجية.
- تعتمد على العمل المشترك وفرق العمل لا على العمل الفردي.
- تهتم بكل من الأفراد والإنتاج عن طريق تحسين مستويات الأداء.³
- كذلك يمكن تقسيم خصائص إدارة الجودة الشاملة إلى ما يلي:
- الخصائص الاقتصادية: حيث يتجنب تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخسائر والمصاريف الناتجة عن المنتجات الرديئة.
- الخصائص الإستراتيجية: الجودة هي رؤية لعلامة المؤسسة على المدى الطويل.
- الخصائص النظامية والبشرية: حتى تكون هناك رؤية مستقبلية لعلامة المؤسسة لا بد من أن تكون مقبولة ومدمجة داخل المؤسسة ولدى كل أعضائها المشاركين في تحقيقها، أي يجب أن تكون الجودة الشاملة جزءاً من ثقافة المؤسسة.

2- أبعاد إدارة الجودة الشاملة

هناك اختلاف في درجة تقسيم أبعاد إدارة الجودة الشاملة، لكن توجد قواسم مشتركة في هذه التقسيمات، إذ تعتبر الأبعاد المتمثلة في (القيادة، اندماج الموظفين، التحسين المستمر، العلاقة مع المورد، مقاييس الأداء، التركيز على الزبون) هي الأكثر تمثلاً لشمولية وفلسفة هذه الإدارة، والتي نلخصها في جملة النقاط التالية:⁴

1-2- القيادة: أسلوب القيادة الذي تتطلبه يدعى "الإدارة الجواله أو المرئية" وتقوم على فكرة أساسية مفادها جعل الرؤساء قريبين من واقع تنفيذ العمل، بحيث يكونون قريبين من المشاكل الفعلية التي تصادفهم ومن موقع الحدث، والسبيل إلى ذلك هو تبني الرؤساء لأسلوب الاتصال غير الرسمي والاتصال الرسمي المرن في آن واحد.

¹ الطيبي خضر، إدارة وصناعة الجودة- مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 49.

² بوكميش لعلی، إدارة الجودة الشاملة وإيزو 9000، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 69.

³ السوروي أحمد، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014، ص 79.

⁴ ججیق زكية، اثر تبني إدارة الجودة الشاملة ونظام الأيزو على تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة vitajus، رسالة ماجستير إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006-2007 ص ص 131-135 بتصرف .

2-2- الاهتمام بالموارد البشري: من خلال التعاون والعمل الجماعي وروح الفريق، فبناء عليه يمكن القول أن شعار المؤسسة التي تطبق هذه المنهجية هو تبني سياسة "دمج العاملين"، التي تؤكد على إشراكهم في كل شيء وعلى كافة المستويات في عمليات اتخاذ القرارات وحل المشاكل وتصميم المنتج واقتراح الحلول، من أجل التحسين والتطوير وتحميلهم المسؤولية وإشعارهم بأنهم جزء من المؤسسة، وإذا كان من غير الممكن أن يكون لمعظم الأفراد ملكية تجارية في المؤسسة التي يعملون بها فإنه على الأقل يتمتعوا بالملكية النفسية في العمل، ولذلك فإن مشاركتهم في تجميع البيانات وفي مراحل حل المشكلة واقتراح الحلول يشعرهم بالملكية وينمي الإدارة الذاتية لديهم. ومن الضروري أن يتم في عملية الدمج التركيز على المنفذين (غير الرؤساء) في قاعدة الهرم التنظيمي، فهؤلاء هم الذين سينفذون العمل، وتحقيق الجودة يعتمد عليهم بشكل أساسي وبدونهم لا يمكن تحقيقها، ولابد من جعل قنوات الاتصال مفتوحة بينهم وبين المستويات الإدارية خاصة العليا .

2-3- التحسين المستمر: يتمثل مسعى التحسين المستمر في البحث الدائم على أفضل الحلول لأجل تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، كما يسعى إلى إقصاء أو استبعاد أسباب العيوب والأعطاب وتقليل المدة الزمنية للإنتاج والتوزيع، وتحصيل القيمة الصحيحة (المطلوبة واللازمة) لمستويات المخزون والاستعمال الصحيح، ويتحقق ذلك من المكاسب القليلة المتراكمة على مر الوقت أو الوصول إلى الابتكار (تقديم منتج جديد)، وفي كلتا الحالتين فإن الهدف هو تحسين طويل الأجل وليس قصير الأجل.

2-4- العلاقة مع المورد: إن تحقيق الجودة يستلزم توطيد العلاقة بين المؤسسة وبين المورد، وأن يكون هدفها الأساس الالتزام طويل الأجل مع المورد وبناء الثقة والرؤيا المشتركة بينهما، حيث أن بينهما هدفا مشتركا يتمثل في إشباع حاجة المستفيد، ويعتبر الحديث عن علاقة المورد بالمؤسسة من المواضيع التي يجري عليها التركيز في إدارة الجودة الشاملة، وغالبا ما تسمى (بالشراكة مع المورد) على اعتبار أن المفتاح الرئيسي للحصول على جودة أفضل، إنما تبدأ من المورد الذي تتعامل معه المؤسسة في حصولها على الموارد الأولية اللازمة. ويعد دور المورد ذوي الكفاءات الفاعلة في توريد المواد بالجودة المطلوبة من الركائز المهمة في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة.

2-5- التركيز على العميل (رضا العميل): تنظر إدارة الجودة الشاملة إلى مسألة إرضاء العميل على أنها الأساس، وأي خلل فيها يعني توجه العميل للمنافسين الآخرين، ولهذا تسعى هذه الإدارة لإدخال العميل في أمور شتى تحت شعار "العميل يدير المؤسسة من خلال ما يريد ويرغب وتوقع"، عن طريق القيام بالأنشطة الهادفة للتعرف على الزبائن الحاليين والمرتبين وتحديد ما ينبغي تقديمه لهم، وإقحامهم فيها وتحديد المواصفات المراد اعتمادها للمنتج مرورا بالتصميم ومراحل الإنتاج إلى خدمات ما بعد البيع، ويتم وفقا لذلك الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء مرتقبين وتصميم منتجات تنسجم مع رغباتهم وحاجاتهم بمختلف طموحاتهم.

2-6- مقاييس الأداء: ينظر إلى مقاييس الأداء نظرة شمولية لا تقتصر على أنشطة محددة، بل تشمل كافة المراحل وفقا لنظرية النظام، وأهم المجالات التي يتم قياسها هي الموارد البشرية والزبائن والخدمة والبحث والتطوير والإدارة وأداء العمليات، تعد أدوات قياسها بمثابة الأسس والركائز التي تستند إليها الإدارة في

تعاملها مع المشاكل وأسلوب حلها، وتعد حلقات الجودة وسيلة أداة موجهة من أجل الفهم والتحليل الأفضل للوضعيات، وتحديد المشاكل بشكل أحسن، وتدعيم وتسهيل الاتصالات بين مختلف الإدارة في المؤسسة.

ثالثا: مراحل ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة

1- مراحل إدارة الجودة الشاملة:

تمر إدارة الجودة الشاملة بخمسة مراحل أساسية هي :

1-1- المرحلة الصفرية (مرحلة التهيئة والإعداد): تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، سميت بالصفرية لأنها تسبق بالفعل مرحلة البناء، أي أنها مرحلة الإعداد والتحضير¹ والتي يتم بموجبها إعداد المؤسسة وتهيئة الأوضاع لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة²، وأهم ما تتطلبه هذه المرحلة³:

- قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة والذي ينبع من اقتناع الإدارة بضرورة تطبيق هذا المسعى.
- تدريب المديرين على إدارة الجودة الشاملة.
- صياغة رؤية المؤسسة، وهي رؤية إستراتيجية. ومنهج إدارة الجودة الشاملة هو أداة تحقيق هذه الإستراتيجية.
- تشكيل مجلس الجودة الذي يرأسه رئيس المؤسسة ويضم مسؤولين من مستوى عالي، حيث يقوم بإدارة مشروع الجودة والتغلب على مقاومة التغيير.
- تحديد أهداف المؤسسة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2-1- مرحلة التخطيط: في هذه المرحلة يتم إعداد خطة التطبيق التفصيلية بالإضافة إلى تحديد هيكل الدعم والموارد اللازمة للتنفيذ، ويمكن تقسيم تخطيط إدارة الجودة الشاملة إلى ثلاثة مستويات أساسية⁴:

- التخطيط الاستراتيجي للجودة: والذي يشمل تحليل البيئة وصياغة الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية.
- تخطيط جودة المنتج: والذي يبدأ من تحديد العمل ومتطلباته وينتهي بإجراء القياسات اللازمة لرضا العميل.

¹ بليب، إدارة الجودة الشاملة-المفهوم-الأساسيات-شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2019، الجزائر، ص192.

² صبرينة حموش، دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة بمؤسسة كوندور، كلية الحقوق والعلوم السياسية، إدارة وحكامه محلية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، 2018-2019، ص23.

³ حياة سيد، حداد بختة، نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي مع عرض تجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات المختلفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- دراسات اقتصادية- جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد 01، 2012، ص7.

⁴ فادية جباري، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل -دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات Saa تلمسان- مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد -تلمسان، 2010-2011، ص36.

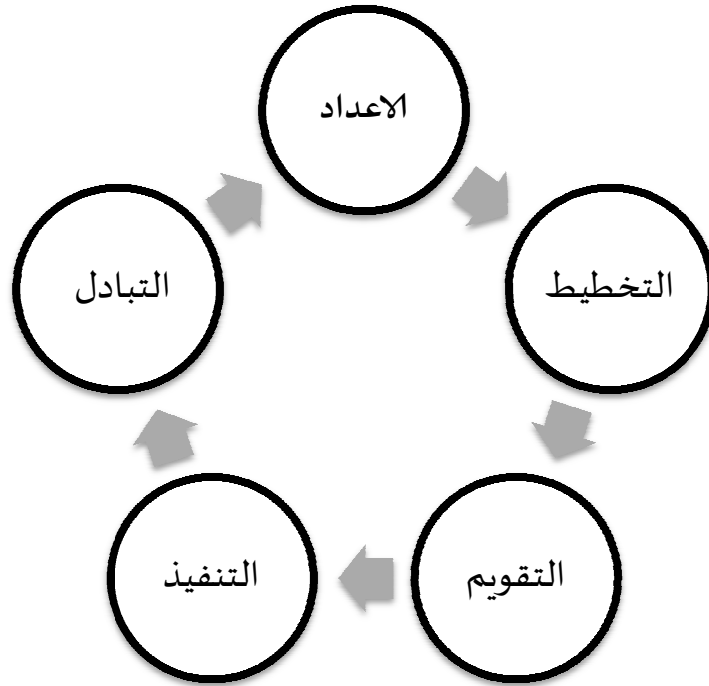
- تخطيط جودة العمليات : ضمن المواصفات المحددة سلفاً.
- 1-3-مرحلة التقويم: في هذه المرحلة يتم توفير المعلومات الضرورية لتقييم المرحلتين السابقتين للإعداد والتخطيط، وبالتالي معرفة مدى جاهزية المنظمة لمباشرة مرحلة التطبيق والتنفيذ فيما بعد، وذلك اعتماداً على عمليات المسح داخل المنظمة وخارجها، وتجري في هذه المرحلة العمليات التالية:¹
 - التقييم الذاتي: والذي يهدف إلى تقييم وعي وإدراك العاملين حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - تقييم آراء العاملين: والذي يتم بواسطة إجراء مسح شامل حول آراء هؤلاء العملاء المتعلق بمنتجات وخدمات المنظمة حالياً ومستقبلياً.
 - تقييم تكاليف الجودة: ويضم هذا التقييم الأقسام الأربعة لهذه التكاليف، وهي تكاليف الوقاية، وتكاليف التقييم وتكاليف الفشل الداخلي والفشل الخارجي.
- 1-4-مرحلة التنفيذ: في هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ، ويتطلب أن يكون الأفراد أكفاء يمتلكون قدرات ومهارات نوعية للتنفيذ، من خلال تدريبهم على أحد وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.²
- وإضافة إلى فريق الجودة يتعين على قيادة المنظمة إنشاء العديد من الهياكل التي تستلزمها ضرورات التطبيق الصحيح والناجح لإدارة الجودة الشاملة، وهي تتمثل فيما يلي:³
 - ✚ اللجنة الموجهة للجودة: وهي اللجنة المديرة، والتي تتكون من رئيس المنظمة وكبار المسؤولين الذين يمثلون القطاعات الرئيسية في المنظمة.
 - ✚ الفريق المنسق للجودة: تعين الإدارة العليا منسقا للجودة، يشرف على فريق صغير، ومن مهامه ترقية وتنشيط الجودة، وتؤكد من تطبيق الجودة والقيام بعمليات المتابعة.
 - ✚ فريق المهملين لعملية الجودة: ويتمثل دوره في دعم نشاط فرق التحسين والتطوير، وذلك بضمان التدريب اللازم والإرشاد، لاختيار الفرص المساعدة على تطبيق الحلول المقدمة من أجل التحسين.

¹ بلية لحبيب، مرجع سابق، ص 194-195.

² محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص37.

³ بلية لحبيب، مرجع سابق، ص195.

الشكل رقم (02): مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة المفهوم-الأساسيات- شروط التطبيق، ص197

2- متطلبات إدارة الجودة الشاملة

يستلزم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بعض المتطلبات حتى يتقبل العاملون الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفاعلية وحصر نتائجها المرغوبة، ومن المتطلبات نجد:

2-1- إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة: يتطلب إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة، حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة، وأن ثقافة الجودة تختلف اختلافا جذريا عن الثقافة الإدارية التقليدية، وبالتالي يلزم إيجاد الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وعلى هذا يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم بما فيه من ثقافات جديدة.

2-2- الترويج والتسويق البرنامج: نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق، وتسويق البرنامج يساعد كثيرا في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها. يتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعرف على مفاهيم الجودة وفوائدها على المؤسسة.

2-3- التعليم والتدريب: يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح من خلال تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم، حتى يتم على أساس سليم، وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة

من تطبيقه. الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير، ويجب أن يكون التدريب موجهاً لجميع فئات ومستويات الإدارة "الهيئة التنفيذية، المدراء، المشرفين، العاملين"، ويجب أن تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي تواجهها، فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات.

4-2- الاستعانة بالاستشاريين: الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى.

5-2- تشكيل فرق عمل: يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل وحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون العمل المراد تطويره، حيث أن هذه الفرق ستقوم بالتحسين، فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وتمليك الصلاحية للمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.

6-2- التشجيع والتحفيز: تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل يؤدي إلى تشجيعهم وزرع الثقة في نفوسهم وتدعيم الأداء المرغوب، والتشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، حيث أن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة، وتتفاوت الحوافز من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي.

7-2- الإشراف والمتابعة: من ضروريات تطبيق برنامج الجودة الشاملة هو الإشراف على فرق العمل وتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة انجازاتهم وتقويمها، وتتطلب عملية الإشراف والمتابعة التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة، وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة.

8-2- إستراتيجية التطبيق: تمر إستراتيجية التطبيق وإدخال برنامج الجودة الشاملة بعدة خطوات ومراحل هي:

- مرحلة الإعداد: وهي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسين بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى، ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف.
- مرحلة التخطيط: يتم فيها وضع خطة وتحديد الموارد اللازمة لتطبيقها.
- مرحلة التقييم: يتم التقييم باستخدام الأساليب الإحصائية لقياس الأداء.¹

¹ عفاف عمر فضل الله شاكوت، اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية- دراسة تطبيقية الهيئة القومية للكهرباء في الفترة من 2007-2013، مذكرة تخرج لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة شندي، 2015، صص 65-67.

المطلب الثاني: الإطار النظري لتحسين أداء العاملين

تعتبر عملية تحسين الأداء من العمليات المهمة على جميع مستويات المؤسسة، على اعتبار أنها أحد المداخل لتطوير عمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، من خلال توفير الوسائل التي تساعد المديرين وتسهل عملهم في اتجاه تطوير أداء الأفراد وتنمية قدراتهم.

أولاً: مفهوم أداء العاملين، قياسه والعوامل المؤثرة فيه

1- مفهوم أداء العاملين:

يعرف على أنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها إدارة المنظمة. أو الجهود التي ترتبط وظيفته بها، كما يعني النتائج التي يحققها الموظف للمنظمة، وقد جاء مفهوم الأداء في قاموس الموسوعة العالمية على أنه انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، أي أن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بدرجة تحقيق وإتمام مهام وظيفته.¹

كما يعرف الأداء الوظيفي على أنه "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه. والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين ومهندسين، أي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج".²

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه "مجموعة السلوكيات والنتائج التي يحققها الفرد بكفاءة وفعالية، خلال زمن محدد بما يحقق ويشبع أهداف شخصية للعامل، والتي بدورها تؤثر على الأداء الكلي للمنظمة".³

2- قياس أداء العاملين

- كمية الجهد المبذول: تشير إلى مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل.

¹ عيسى مزارة، عبد القادر ونوقي، معوقات عملية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة، مجلة سوسولوجيا، جامعة زيان عاشور - الجلفة، الجزائر، العدد 1، 2018، ص 133.

² زهرة مصطفى، أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة المعيار، معهد العلوم الاقتصادية المركز الجامعي تيسمسيلت، العدد السادس عشر، 2016، ص 214.

³ خالد رجم، محمد نجيب سويقات، سمية قداش، تشخيص واقع نظام تقييم أداء العاملين في الجامعة دراسة حالة عينة من موظفي جامعة ورقلة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم بواقي، الجزائر، العدد الثاني، 2021، ص 98.

- نوعية الجهد المبذول: تشير الجودة في إنجاز العمل، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، فبعض الأعمال لا يتم التركيز فيها على كمية الأداء، أو سرعته، إنما يتم التركيز على درجة خلو الأداء من الأخطاء، ومدى مطابقة الإنتاج للمواصفات المطلوبة.
- نمط الأداء: هي الطريقة التي تتم بها تأدية أنشطة العمل، فمثلا يمكن من خلال نمط الأداء، وقياس الطريقة التي يتم بها التوصل إلى حل أو إقرار لمشكلة معينة.
- معدلات الأداء: تعني بأن يقوم المقيم بزيادة إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءة الموظف في العمل من حيث الجودة، والكمية من خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد.

3- العوامل المؤثرة في أداء العاملين

مما لا شك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة تؤثر على أداء العاملين بالمؤسسات، نذكر منها:¹

3-1- العوامل المتعلقة بالعامل :

- الرضا الوظيفي: يمثل الرضا الوظيفي أحد الخصائص التي تستخدمها المؤسسات عادة لقياس الأداء، إذ يشعر العديد من الأفراد أنه من الضروري أن يكون العامل راضيا ليقدم أداء أحسن من العامل المستاء من عمله، زيادة الرضا الوظيفي يمكن أن يؤدي إلى تقليل الغياب ومنه زيادة العمل.
- الدافعية: تمثل الدافعية في الحالة الانفعالية للعامل الدافع نحو تحريك قواه للقيام بالعمل والاستمرار فيه والرغبة في الأداء الجيد، ولا شك أن الزيادة في شدة هذه الدافعية تؤثر في أداء الموظف في عمله ويمكن القول أن رغم تساوي الأفراد في القدرات والمهارات والخبرات اللازمة لأداء عمل معين، إلا أنه يوجد تفاوت بينهم في مستوى الأداء، نتيجة لتفاوت درجة الاهتمام والحماس والرغبة في أداء العمل المخول إليهم، وهذا ما يمكن أن نطلق عليه التفاوت في الرغبة أو القوة الدافعة لأداء العمل.
- المعرفة: تتمثل في المعلومات الضرورية لأداء وظيفة أو مهمة، فيجب أن تكون معارف بسيطة ومحددة وتكون رفيعة المستوى بالغة التعقيد الأمر الذي يختلف باختلاف نوعية العمل ومستوى الوظيفة، وهذه المعرفة تشمل كل ما يتعلق بالعمل، وعلى ذلك يتطلب من شاغله الإلمام بقدر من المعرفة يتناسب مع نوعية ذلك العمل.
- المهارات: نقصد بها قدرة العامل على أداء عمله بجودة وإتقان، وذلك حسب نوعية العمل الذي يشغله ومدى توفير الاستعدادات والقدرات التي اكتسبها العامل سواء من معرفته الشخصية أو عن طريق

¹ عيسى مزارة، مرجع سابق، ص 134-136.

- التدريب أو التكوين، واكتساب هذه المهارات باختلاف مستوياتها وأنواعها، سواء كانت حركية أو عقلية أو غيرها وفق نوع العمل، هذا ما يؤدي إلى رفع مستوى أدائه.
- القدرات: إن القدرة تمثل العامل الثاني الذي يتفاعل مع الدافعية في تحديد الأداء، لذا فإن قدرات العامل يجب أن تكون متناسبة مع الوظيفة التي يؤديها، وذلك بالتوافق مع البيئة وما يتطلبه ذلك من مهارات ومعرفة من أجل الحصول على أداء أفضل.
 - الاستعدادات: تتمثل في تلك الجهود والطاقة التي يبذلها العامل من أجل القيام بعمله، وهي تركز أساساً على التنظيم والانضباط والجدية، وكذلك على القدرة على الاتصال، ليتمكن العامل من القيام بعمله بأحسن وجه وبالشكل المطلوب منه، والعكس إذا لم يعتمد على هذه العناصر فيكون عمله ناقصاً ويؤثر سلباً على المؤسسة.
 - الغياب: يعتبر أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء العامل، سواء كان هذا الغياب في فترات متقاربة أو متباعدة، لأن الغياب يشجع على الكسل وتعطيل العمل، وكذلك انتشار الفوضى، ليؤثر سلباً على أداء العامل ونتائج المؤسسة.
- 2-3- العوامل المتعلقة بالوظيفة:**
- الظروف المادية: إن الظروف المادية الجيدة تعمل على إرضاء الموظف وتساهم في زيادة أدائه، والعكس صحيح، وأن العوامل المادية لا يؤدي إلى ذلك إلا إذا تركت أثراً نفسياً في الموظف، يعني ذلك أنه يجب مراعاة العوامل الذاتية والنفسية والاجتماعية في الفرد التي تشمل المناخ العام للعمل، فعدم مراعاتها قد يؤدي إلى اضطراب سياسات تسيير الموارد البشرية، ويؤدي هذا حتماً إلى نقص الأداء، وتتمثل هذه الظروف في الضوء والحرارة وغير ذلك، حيث الدراسات التي أجريت في إنجلترا في صناعة النسيج بينت أن نقص الإنتاج كان سببه الضوضاء داخل المصنع، وبالتالي تقلل من أداء الموظف وراحته.
 - القيادة والإشراف: إن اختيار رؤساء الموظفين له أثر كبير في رفع الروح المعنوية لديهم، لذا يجب أن يكون هذا الرئيس متمتعاً بصفات القيادة والاهتمام الطبيعي بالموظفين، واستثمار قدراتهم بالشكل الذي يساعدهم على التقدم والتطور، كما أن النقص في التكوين يمكن أن يكون سبباً في الاستغلال السيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد.
 - التكنولوجيا: تعتبر التكنولوجيا عاملاً من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين، وتوفير هذا العامل يسمح للعامل باستخدام مهارات وخيارات جديدة، من خلال الجهود المبذولة عليها لتدريبها بشكل يكفل التطورات التكنولوجية السريعة، إذن من أجل إحداث التقدم التكنولوجي لابد من متابعة تغيرات البيئة التي تستلزم إعادة تركيب المهارات والمعارف عن طريق التكوين.

- التنظيم: إن التنظيم الجيد والتصميم السليم لمختلف المصالح يوضح سلامة العلاقات بين الأفراد داخل المنظمات، مما يساهم في حل المشاكل وصعوبات العمل، وبالتالي الوصول إلى الفعالية، كما يجب على الإدارة إشراك العمال في اتخاذ القرارات، حتى يكون لهم الحق في تسيير التنظيم في الوقت المناسب.

ثانياً: معايير ومحددات الأداء

1- معايير الأداء:

يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة، للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء، بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات، وتستخدم هذه المعايير للتفرقة بين فعالية الأداء وكفاءة الأداء. وتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:¹

- الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذ دعت الضرورة.

- الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم، لأن ذلك يعني بطئ الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء، مما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات.

- الوقت: تراجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض، فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يمضي من غير رجعة، فهو لا يقدر بثمن.

- الإجراءات: الإجراءات عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فالبرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في انجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.

¹ عتيقة حرايرية، الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد الخامس، جوان 2015، ص 66

2- محددات الأداء:

باعتبار أن الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفية، فهو يتيح تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على الأداء سلبا أو إيجابا، ويطلق على هذه العناصر محددات الأداء، وهي:¹

1-2- الجهد: يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك.

2-2- القدرات والخصائص الفردية: أي قدرات الفرد الشخصية التي يكتسبها أثناء مراحل عمله، وكذا الخبرات السابقة، والتي 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 المستمر.

2-3- إدراك الدور أو المهام: أي مدى اضطلاع العامل بعمله، بمعنى أن تتجسد في مخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات من السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله، إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

ولكي يحقق الفرد مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود تكامل وحد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الفرد إذا بذل جهودا فائقة وكانت لديه قدرات لا بأس بها وكان مدركا لدوره فإن مستوى أدائه سيكون مقبولا، أما إذا كان يبذل جهودا كبيرة ويتمتع بقدرات متفوقة إلا أنه غير مدرك لدوره أو أن لديه قدرات متفوقة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به إلا أنه لا يبذل الجهود اللازمة في العمل، فإن مستوى أدائه عادة ما يقيم كأداء منخفض أو غير مقبول، وفي بعض الأحيان قد يبذل العامل الجهد اللازم مع تمتعه بقدرات فائقة وفهما جيدا لمهمته، إلا أنه يصطدم ببعض العوامل الخارجية والخارجية عن نطاق سيطرته يمكن لها أن تؤثر على مستوى أدائه.

ونظرا لصعوبة اتفاق علماء الإدارة والباحثين والمنظرين في هذا المجال على محددات معينة تحكم أداء الموارد البشرية، لذا فأنهم يحذرون من تعميم النتائج التي تصل إليها هذه الدراسات، وأن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس أمرا سهلا نظرا للأسباب التالية:

- إن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى.

¹ هواري العابد، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية دراسة حالة -ولاية أدرار، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2014-2015، ص66.

- إن محددات أداء أفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.
- إن العوامل البيئية الخارجة لها أثر سلبي أو ايجابي في تحديد محددات الأداء.

ثالثاً: مفهوم تحسين الأداء وأهميته

1- مفهوم تحسين الأداء :

انطلاقاً من الاختلاف حول مفهوم الأداء فإنه توجد عدة مفاهيم حول تحسين الأداء، حيث تعددت التعريفات حول هذا المصطلح، لذلك سنذكر مجموعة منها:¹

يعتبر تحسين الأداء عملية متكاملة تنطوي على أنشطة مخططة وشاملة للمنظمة ككل، وتتم وفقاً لاستراتيجيات وخطط وبرامج واضحة ومحددة في أهدافها وأولوياتها وأساليبها، إن الباحثين والمفكرين لكل منهم أفكارهم الخاصة حول من أين تبدأ مؤسسة ما جهودها للتحسين، ولكن هنالك نقطة واحدة يتفقون عليها يقول ستويل في هذا الخصوص "إن التحسين طويل الأجل يتطلب التزام الإدارة العليا به وبدون هذا الالتزام جهود التغيير تذوب وتموت".

تحسين الأداء والارتقاء بدرجة هدف جميع المنظمات، فما من منظمة إلا ويبحث المسؤولون فيها أفضل السبل والظروف التي تساعد في رفع وتحسين الأداء، ويتم ذلك باستخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بطريقة المثلى.

لذلك يرى بعض الباحثين أن تحسين الأداء يتطلب تجميع الوظائف في فئات بناء على التماثل في واجباتها ومسؤولياتها، لمساعدة المشرفين على توزيع العمل على نحو منظم، وكذلك مساعدة العاملين على معرفة واجبات ومسؤوليات وظائفهم، ومن ثم معرفة المطلوب منهم أدائه، كما يتطلب تحسين أداء أي منظمة توازن أربعة عناصر هي الجودة، الإنتاجية، التقنية، التكلفة، أي أن تحسين الأداء يعني استخدام جميع الموارد والإمكانات المتاحة لتقديم خدمة أو منتج متميز، ولا يقتصر تحسين الأداء على التميز في الخدمة أو المنتج، فقد يتضمن حسن استغلال وإدارة الوقت في إنجاز أكبر كم من الأعمال والمهام، ولكن بدقة ومهارة تعبر عن كفاءة أداء العاملين.

¹ محمد معمري، المداخل الحديثة لتحسين الأداء في المنظمة، مجلة دفاتر المخبر، جامعة احمد زبانة غليزان، الجزائر، العدد 01، 2022، ص ص 35-36.

2- أهمية تحسين أداء العاملين:

تساهم عملية تحسين الأداء في تحقيق هدف استخدام الموارد البشرية والمالية والفنية المتاحة للمنظمة بأفضل صورة ممكنة وبطريقة عملية وإنسانية، كما تستهدف تحقيق أهداف المنظمة الأخرى وتلبية احتياجات كل العاملين فيها والمتعاملين معها، ويعد تحسين الأداء عملية متصلة ومستمرة كونها ترتبط بعمليات التطوير والتغيير المطلوب مواكبته في بيئة المنظمة، وبذلك فإن عملية تحسين الأداء تعتبر عملية مستمرة انطلاقاً من عاملين هما:

- إن الحصول على نتائج عملية تحسين الأداء يستغرق فترة زمنية، مما يتطلب دوامها واستمرارها.
 - إن التغيرات السريعة والمتلاحقة الناتجة عن الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة تتطلب استمرار عملية تحسين الأداء، لزيادة قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لهذه التغيرات.
- تمتد أنشطة تحسين الأداء لتشمل جميع الجوانب والإبعاد الإنسانية والتنظيمية والبيئية، وذلك على النحو التالي:

- الأبعاد الإنسانية: وتشمل الاهتمام بالعنصر البشري والحرص على إشباع احتياجاتهم.
 - الأبعاد التنظيمية: تعتبر الخصائص والأبعاد التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء، ومن ثم فإن تحسين هذا الأداء يتطلب ضرورة الاهتمام بتطوير النواحي التنظيمية، مثل الهيكل التنظيمي، التحديد الدقيق للصلاحيات والمسؤوليات، أنماط القيادة، ونطاق الإشراف، الأجور ونظم الحوافز والمكافآت، والتكنولوجيا المستخدمة في العمل، وغيرها من العوامل التنظيمية الأخرى.
 - الأبعاد البيئية: تتطلب عملية تحسين الأداء للمنظمات ضرورة إعادة النظر في مجموعة التشريعات والقوانين المؤثرة في عمل هذه المنظمات، والاهتمام بتطوير القيم والأفكار والأطر الثقافية للأفراد، وقواعد السلوك الاجتماعي المرتبط بالعمل في مثل هذه المنظمات والتكاليف الاجتماعية.
- يتطلب تحسين الأداء أيضاً ضرورة التعرف على مدى الاستعداد التنظيمي، وهو ما يمكن التعرف عليه من خلال ما يلي:

- الاستعداد الثقافي: ويقصد به درجة استعداد المنظمة والعاملين بها للإفصاح عن المعلومات ورؤية المنظمة، والإفصاح عن هذه المعلومات يعتبر فرصة للتعليم وليس خطراً يهددها.
- توفر الموارد المالية والبشرية: حيث لا بد من توفر مهارات التفكير الاستراتيجي والقدرة على جمع وتحليل البيانات والحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

- توافر مناخ تسوده الثقة والرغبة في التطوير والتحسين المستمر.
- اقتناع كل من الإدارة والعاملين بفوائد وأهمية التحسين المستمر للأداء.¹

المطلب الثالث : إدارة الجودة الشاملة وترقية الأداء

تعتبر فلسفة إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة التي وجدت رواجاً، لأنها تعمل على تطوير الأساليب التقليدية للإدارة، لتتماشى مع طبيعة التحديات الجديدة، وذلك عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل، لتنعكس إيجابياً على كفاءة الأداء. فالجودة أسلوب شامل للتطوير التنظيمي بخلقها لقاعدة من القيم والثقافات، تجعل كل فرد في المنظمة يعلم أن الجودة هي خدمة العميل في الأساس، ويتحقق ذلك عن طريق العمل الجماعي لتبليغ رسالة المنظمة.

وبما أن الجودة تقوم أساساً على إرضاء الزبون بمقابلة متطلباته من سلع وخدمات باستمرار، لذا فإن جودة الأداء تبدأ من الزبون، بمعرفة متطلباته ورغباته، وتنتهي عند مقابلة تلك الرغبات، ويتطلب ذلك وجود برامج وخطط لتنفيذ أهداف محددة تقاس بمؤشرات أداء معينة، فالمنظمات التي تسعى للنجاح على المدى الطويل عليها قياس أداءها بصورة دورية لضمان الاستمرارية، وتحقيق النمو، وذلك من خلال أدوات القياس والاهتمام بمقترحات التحسين التي يقدمها العملاء والزبائن.

أدوات قياس الأداء الفعالة يجب أن تعكس مقدرة المنظمة والعاملين القائمين على إنجاز العملية الإنتاجية في تحقيق النتائج المرغوبة، أي يجب أن تعكس مقاييس الأداء ما إذا كان بالفعل تم إنجاز الأشياء بصورة صحيحة من أول مرة أم لا.²

¹ المرجع السابق، ص 38

² عفاف عمر فضل الله شاكوت، مرجع سابق، ص 125.

المبحث الثاني: الأدبيات التجريبية للدراسة

تعتبر الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع محل البحث من الخطوات المهمة للباحث، حيث تمكنه من الاطلاع بكل ما يتعلق بموضوع بحثه وبالنتائج المتوصل إليها، لذا سيتم في هذا المبحث عرض بعض الدراسات التي تناولت نفس موضوع بحثنا، ليتم التطرق إليها فيما بعد للمقارنة.

المطلب الأول: الدراسات المحلية السابقة

- دراسة قصير بن عودة، مختار أيوب، بعنوان إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسستي بوهان SNV و SIMAP، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، في المؤسستين الإنتاجيتين بولاية وهران، استخدمت الدراسة الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها عن طريق برنامج الحزم الإحصائية SPSS. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي.
- دراسة قصاب حسام الدين، بوناب زيان، بعنوان: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة كوندور - برج بوعرييج. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء العاملين، واستخدمت الدراسة الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها عن طريق برنامج الحزم الإحصائية SPSS. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
 - لإدارة الجودة الشاملة دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام الإدارة العليا بإدارة الجودة في تحسين أداء العاملين.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرضا العملاء بإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحسين المستمر بإدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين.
- دراسة نصري نبيل، حريش الصالح، بعنوان: أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية كوندور إلكترونيكس - برج بوعرييج. هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بمؤسسة كوندور بوج بوعرييج، واستخدمت الدراسة الاستبيان لجمع البيانات وبرنامج الحزم الإحصائية SPSS. لتحليل البيانات. توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام الإدارة العليا على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التحسين المستمر على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على الزبون على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية السابقة

- دراسة عفاف عمر فضل الله شاكوت، بعنوان: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية (دراسة تطبيقية البيئة القومية للكهرباء في الفترة 2007-2013). هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم مفاهيم وعمليات إدارة الجودة الشاملة بالهيئة، والوصول إلى تصور شامل لإستراتيجية تطبيقها، ودراسة أثر الجودة الشاملة على أداء العاملين بالهيئة القومية للكهرباء واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات و تم تحليلها عن طريق برنامج الحزم الإحصائية SPSS. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- اقتناع الإدارة العليا ودعمها المادي والمعنوي لإدارة الجودة الشاملة بالهيئة يساعد على نجاح تطبيقها
 - إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات يؤدي إلى توليد روح الانتماء والولاء لدى جميع العاملين، ومن ثم رفع مستوى أدائهم.
 - توفر البيئة الداخلية الجيدة والمريحة تجعل العاملين يؤدون مهامهم بصورة طيبة ورضا تام، وبالتالي ينعكس على جودة أدائهم.
 - التعامل مع مقترحات وشكاوي العملاء بالشفافية التامة واستقبالهم بروح عالية يمكن من تقوية المركز التنافسي للمؤسسة.
- دراسة زكي أبو زيادة بعنوان: أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي -دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية-. هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية، واستخدمت الدراسة الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها عن طريق برنامج الحزم الإحصائية SPSS . وتوصلت الدراسة إلى النتيجة التالية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين وتحفيزهم، تدريب العاملين وتأهيلهم، التركيز على تحسين العمليات المصرفية، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية، القدرة على الاتصال الفعال، اتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات) على الأداء التنظيمي المرتبط بأداء الموارد البشرية (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، مهارات التفكير الابتكاري، سلوكيات الدور الإضافي).
- دراسة إبراهيم قراش، عبد الباسط هبال بعنوان: تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الصناعية النفطية،(دراسة لحالة مجمع مليته الصناعي)، هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة علاقة إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة أداء العاملين بالمجمع المبحوث، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الاستبيان كأداة لجمع البيانات و تم تحليلها عن طريق برنامج الحزم الإحصائية SPSS . وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :
- وجود علاقة ارتباط طردي قوي وتأثير معنوي لإدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين داخل المجمع الصناعي.

- يرى العاملون بالمجمع أن نظام إدارة الجودة الشاملة يساهم بدرجة كبيرة في تحسين عملية تقييم الأداء، الذي بدوره يساهم في تحقيق أهداف الشركة.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع دراستنا، والتي عددها 06 دراسات سابقة، والتي توصلنا من خلالها إلى استنتاج النقاط التالية:

ما يجمع الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

- على الرغم من اختلاف البيئات التي أجريت فيها تلك الدراسات إلا أنها تشير إلى تبني إدارة الجودة الشاملة.
- اعتمدت دراستنا والدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي.
- اعتمدت دراستنا والدراسات السابقة الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تختلف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في الإطارين الزماني والمكاني.
- تختلف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في أبعاد إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في صياغة الاستبيان.
- تختلف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في الأهداف والنتائج.

خلاصة الفصل:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع، وأحد الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة الذي فرض نفسه مسaire لتغيرات العالمية، لكونها مدخلا من مداخل الإدارة الحديثة، فهي فلسفة تهدف لاستخدام كافة الموارد البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة بالطريقة الأكثر فاعلية لانجاز أهدافها المسطرة.

ومن أجل التطبيق الجيد والفعال لإدارة الجودة الشاملة والاستفادة من ثمارها، لا بد من التدريب والتعليم المستمرين لجميع الموارد البشرية العاملة، لتطوير أدائها وتحسين كفاءتها ورفع مستوياتها، فنجاحها أو فشلها مرهون بالعنصر البشري ومستوى أدائه، الذي يقف على مدى استيعاب الأفراد لوظائفهم ومدى مساهمة المنظمات في تحسينه.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية بمؤسسة

كوندور برج بوعريريج

تمهيد:

بعدما تم التطرق إلى المفاهيم النظرية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين، ومراجعة الدراسات العلمية السابقة. سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم التوصل إليه نظريا من خلال إجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة كوندور. حيث سنحاول تحديد دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة كوندور.

وعليه فإننا سنقسم هذا الفصل إلى مبحثين كمايلي:

- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة كوندور.
- المبحث الثاني: الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة كوندور

من خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على المؤسسة محل الدراسة، وهي مؤسسة عنتر ترايد، الحاملة للعلامة التجارية condor.

المطلب الأول: تعريف ونشأة المؤسسة.

في هذا المطلب سنتطرق إلى عنصرين مهمين يتمثلان في تعريف ونشأة مؤسسة كوندور.

أولاً: التعريف بالمؤسسة

نظراً للجو الملائم الذي يسمح بوجود سوق تنافسية محلية جديدة، وفتح أبواب الاستثمار في السوق الوطنية والدولية أمام الخواص، و نتيجة للتطور والمواكبة، و زيادة الطلب على المنتجات الالكترونية والإلكترو منزلية تأسست مؤسسة كوندور، وهي إحدى المؤسسات المكونة للشركة الأم "مجموعة بن حمادي" والذي تتكون إضافة إلى كوندور من المؤسسات التالية:

- مؤسسة "Argilor" وهي وحدة لإنتاج الأجر.
- مؤسسة "Gerbior" وهي وحدة لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته.
- مؤسسة "Polyben" وهي وحدة لإنتاج الأكياس البلاستيكية.
- مؤسسة "Gemac" وهي وحدة لإنتاج البلاط و مواد البناء.

مؤسسة بن حمادي "Antar_Trade" "condor" بالعربية "عنتر للتجارة" هي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة، يتمثل نشاطها في صناعة وتسويق وخدمة ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية والكهرو منزلية، ويقع المركز الرئيسي للمؤسسة بالمنطقة الصناعية ومنطقة الأنشطة التجارية بولاية برج بوعريج طريق مسيلة، تقدر المساحة الإجمالية لهذه المؤسسة ب: 80104 م²، برأس مال قدره 2.540.000.000 دج، وعدد عمال كوندور موزعين على الوحدات والمصالح حسب التخصص تحت إشراف رجل الأعمال الجزائري "عبد الرحمان بن حمادي".

تنشط المؤسسة وفقاً لأحكام القانون التجاري، حيث تحصلت على السجل التجاري في أفريل 2002 إذ بدأ نشاطها الفعلي في فيفري 2003، وكذلك على شهادة الجودة ISO 9001 نسخة 2000 من منظمة AFNOR AFAQ بتاريخ: 2007/3/27.

وقد نشأت المؤسسة في بيئة ملائمة، حيث أن نشاطها في صناعة الإلكترونيك و الإلكتروني منزلي يعرف انتعاشاً في بلادنا، وذلك لتزايد حاجة المستهلك لمثل هذه المنتجات العصرية، وكذلك لمبادرة الجزائر بإنشاء هذا القطاع الإلكتروني لتلحق بركب الدول، وهذا ما وفر لها بيئة تنافسية، وخاصة وأن هذه الصناعة متمركزة محلياً في ولاية برج بوعريج.

الجدول رقم (01) : بطاقة فنية للمؤسسة.

اسم المؤسسة	كوندور إلكترونيك . condor .
المؤسسة الأم	مجموعة بن حمادي عنتر للتجارة .
علامة المؤسسة	condor
الرسالة	الحياة ابتكار .
طبيعة الاستثمار للمؤسسة	صناعة وتسويق الأجهزة الالكترونية والالكترو منزلية .
المقر الرئيسي للمؤسسة	المنطقة الصناعية بولاية برج بوعريج، طريق مسيلة .
سنة التأسيس	أفريل 2002 .
شهادة الجودة iso 9001 نسخة 2000	2007/03/27 .

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

ثانيا: المراحل التي مرت بها المؤسسة

مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن، وهي :

- 1- الشراء للبيع: حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الالكترونية جاهزة، وبيعها على حالها في السوق الجزائري، ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية.
- 2- شراء المنتج مفككا جزئيا: في هذه المرحلة كانت تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيا، لتقوم بعد ذلك بتركيبها، وفي هذه الحالة تستفيد المؤسسة من عدة مزايا، وهي:

- تخفيض تكلفة الشراء.

- التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه.

- المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها.

- 3- شراء الجهاز مفككا كلياً: أي شراء المنتجات مفككة كلياً وإعادة تركيبها، وبهذا تستفيد المؤسسة من مزايا أهمها:

- التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه.

- معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محلياً، أو ذاتياً، وبتكلفة اقل.

- توفير مناصب أخرى للعمل.

- 4- الإنتاج: في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محلياً، أو إنتاجها ذاتياً، لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص Licence، وهذا ما قامت به فعلاً، حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة Hisens الصينية.

أما الإستراتيجية التي اختارتها المؤسسة فهي إستراتيجية التنوع في منتجاتها، وهي تقوم بالتعريف بأفكارها وغاياتها تحت شعار(رسالة): "الحياة ابتكار Innovation Is life" وتسعى لتحقيق الرؤى التالية:

- تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الإنتاج.

- التواجد عبر كامل التراب الوطني.
- التصدير.

وبالفعل فالمؤسسة حققت تقدما كبيرا فيما يخص تخفيض الأسعار، وذلك من خلال استفادتها من التعلم واكتساب الخبرة، كما أنها تحاول التواجد عبر 48 ولاية سواء عن طريق التواجد الفعلي أو عن طريق نقاط البيع أو المعارض... الخ.

المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة

تعتبر مؤسسة "عنتر ترايد" كوندور-برج بوعريج- ذات أهمية بالغة في الاقتصاد الوطني كونها تغطي الاحتياجات الوطنية من الأجهزة الالكترونية، كما تعمل على تمويل القطاع الخاص بمختلف الأجهزة الضرورية وأيضا المؤسسات المحلية.

أولا: مهام المؤسسة

من أهم مهام مؤسسة "عنتر ترايد" كوندور ما يلي:

- تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة: بحيث تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات، وللقيام بذلك تستعمل أحسن وأحدث الابتكارات التكنولوجية، وهذا لاستقطاب أكبر عدد ممكن من المستهلكين وكسب المكانة والسمعة السوقية.
- توفير مناصب شغل: بحيث توفر المؤسسة ما لا يقل عن 1500 منصب شغل.
- تطوير الاقتصاد.
- توفير منتج وطني جزائري في السوق: وذلك من خلال المنتجات التي تطرحها وتضخها المؤسسة في السوق الوطنية.
- تحقيق المخطط السنوي للإنتاج مع المؤسسات من نفس النوع: أي تحقيق التكامل والتوازن واحترام الأهداف المسطرة مسبقا لضمان الاستمرارية، وذلك من خلال الوصول إلى رقم الأعمال المسطر من قبل مجلس الإدارة لكل سنة.
- الحفاظ على الصحة السوقية بضمان الزبائن والعملاء الحاليين وكسب متعاملين جدد.
- تقديم منتج نوعي ذو مواصفات جيدة وبأفضل الأسعار.
- الحصول على متعاملين أجنب من خلال المعارض والحملات الإعلانية الأخرى.
- السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.
- كما تهدف المؤسسة أيضا إلى التخفيف قدر الإمكان من التكاليف والأعباء، وهذا بإتباع أفضل السبل المتاحة في كل المستويات، وفي مختلف مراحل العملية الإنتاجية، من أجل القضاء على التبذير وكذا الوصول إلى الكفاءة الإنتاجية، من خلال إدخال آلات إنتاجية جديدة تواكب التطور الحاصل في سبل الإنتاج ونوعية المنتج، وكذا تأهيل العمال.

ثانيا: أهداف المؤسسة

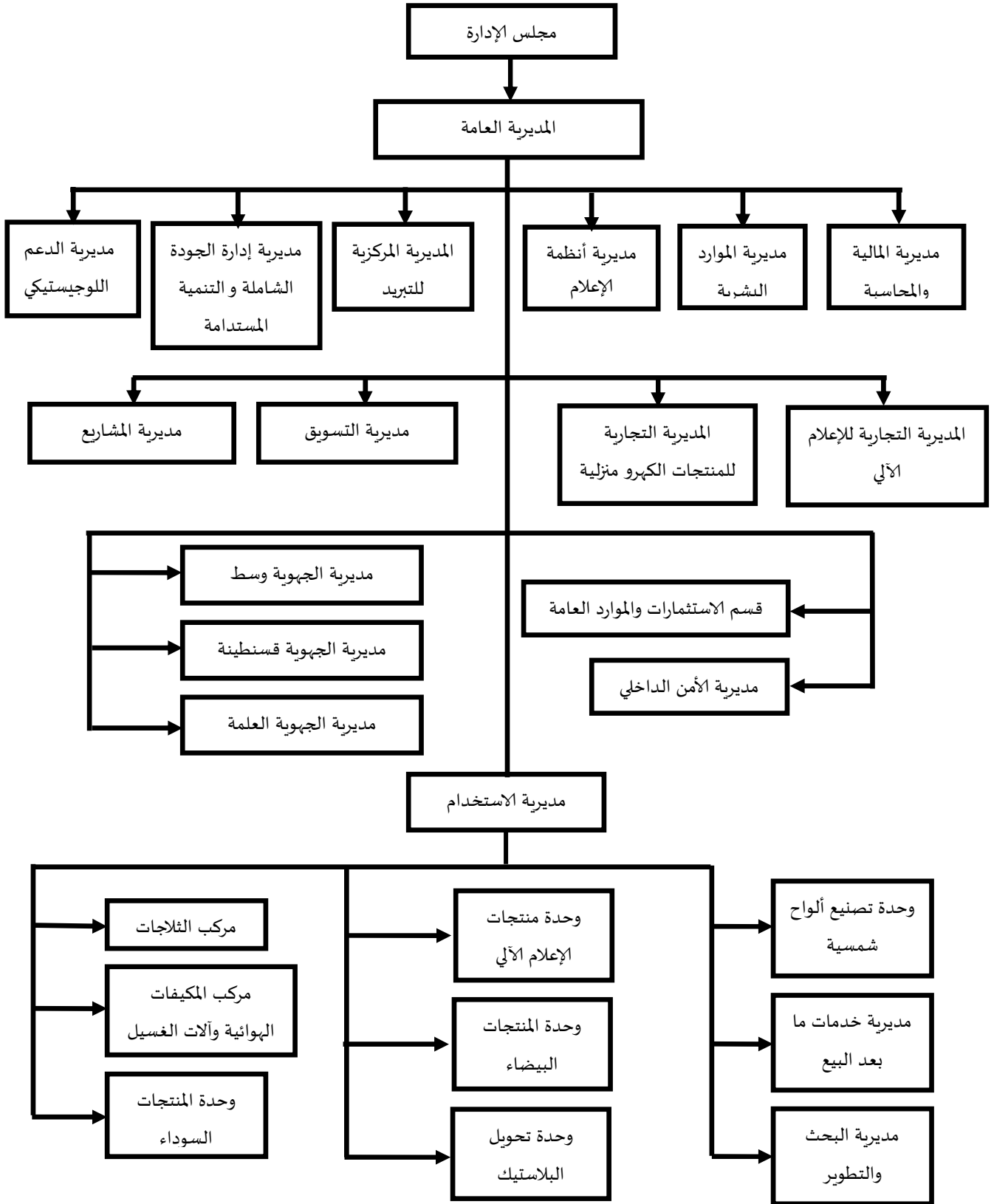
تتمثل أهداف المؤسسة فيما يلي:

- تحقيق الربح: كان و لازال تحقيق الربح هو الهدف الأول والأساسي الذي تسعى إليه مؤسسة "عنتر ترايد" كوندور، من خلال الوصول إلى رقم الأعمال المسطر لكل عام، وكسب متعاملين جدد مع الحفاظ على المتعاملين الحاليين، وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المنافسة.
- تحقيق متطلبات المجتمع: إن تحقيق هدف المؤسسة والمتمثل في تحقيق الربح أو تحقيق الإشباع لا يكون إلا من خلال تلبية حاجيات المجتمع، بتقديم منتج نوعي ذو جودة عالية وبأفضل الأسعار.
- عقلنة الإنتاج: ويتم من خلال الاستعمال الجيد لممتلكاتها وبالإشراف على عملها بشكل يسمح في نفس الوقت بتلبية رغبات المجتمع.
- ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجياته والحفاظ على بقائه، وتقديم مختلف العلاوات والمنح.
- إقامة أنماط استهلاكية معينة بالاعتماد على وسائل الإعلان.
- توفير خدمات التأمين للعمال مثل التأمين الصحي التأمين ضد العمل والتقاعد.
- الاهتمام بالجانب البيئي، إذ يفرض عليها موقعها الجغرافي التحكم قدر الإمكان في نفاياتها الصناعية تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية ورفع قيمة الإنتاج الوطنية.
- العمل على نيل شهادة الجودة الخاصة بالمنتج.
- المداومة على تنظيم وتحسين هياكل المؤسسة.
- تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير وتنوع المنتج.
- التكوين المستمر للعمال والإطارات.
- الاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى والكفاءة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يرتكز الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور على مجموعة من الوظائف تتفاعل فيما بينها لأجل تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال تحديد وتوزيع المسؤوليات وتقسيم العمل لمختلف مصالح المؤسسة ووحداتها، والشكل الآتي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور "condor".



المصدر: مديرية الموارد البشرية في المؤسسة

يمكن توضيح مهام مختلف مصالح وفروع مؤسسة كوندور في:¹

أولاً: المديرية العامة: تتكون من المدير العام والأمانة العامة ونائب المدير العام وتسيير أعمال الجودة، تتمثل مهام المديرية العامة في:

- تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة.
- تحقيق تسويق الإنتاج في إطار السياسات والإجراءات المسطرة من طرف المؤسسة.
- ضمان السير الحسن للمؤسسة.
- تحقيق السير العام للأعمال والأشخاص والأعمال طبقاً للأنظمة والقوانين.
- تقرير الأولويات العامة، وتحسم في الأمور المعقدة.
- تطبيق حق المسؤول على العمال في المؤسسة.

ثانياً: المديرية والمصالح الوظيفية: وهي تتمثل في:

1- مديرية الموارد البشرية: تسيير كل العمال ب :

- توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة.
- معالجة الشؤون القانونية للعمال.
- تنسيق أعمال الوسائل العامة.

- التنسيق مع الهياكل الخارجية التابعة للعمل والشؤون العامة.

2- مصلحة العتاد Logistique: وهي المسؤولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتبية اللازمة، السيارات، شاحنات النقل، البنزين... الخ.

3- مصلحة المحاسبة والمالية: وتتمثل مهمتها في متابعة العمليات المحاسبية، وتسجيل يوماً بعد يوم كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة، ودراسة الفروقات، وتحديد أسباب وقوع الانحرافات.

4- مصلحة الأمن والوقاية: هذه المصلحة لديها المسؤولية في القيام بتغييرات في أجهزة الأمن أو التسيير حسب قرارات المؤسسة، وتقوم ب:

- تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة.
- تسيير الوسائل لمكافحة الحرائق أو أي خطر ما.
- تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات.

5- المديرية التقنية: تتمثل مهامها في :

- المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج.
- القيام ببرنامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها .
- تنظيم ومراقبة مكتب الدراسات.
- السهر على توفير الدائم لقطع الغيار.

¹ وثائق مسلمة من مصلحة الموارد البشرية .

6- مصلحة البيع: تتمثل مهامها في :

- الاستماع إلى الزبون.
- تطوير عمليات البيع للحفاظ على الزبائن القدماء والحصول على زبائن جدد.
- تفقد عمليات البيع وطلبات الزبائن والتكفل بتوفيرها.
- دراسة السوق وإدارة مخزونه.
- الإمداد و التكفل بالنقل.

7- مصلحة المشتريات: تتمثل مهام هذه المصلحة في :

- التنسيق مع الممول لتنظيم الطلبيات، ومتابعتها في مراكز العبور.
- معالجة الطلبيات اتجاه البنك، الإمضاء على الموافقة من طرف البنك.
- فرز ملفات الشراء.

8- مديرية خدمات ما بعد البيع: تتمثل مهامها في :

- توفير خدمات ما بعد البيع للزبائن في إطار الضمان.
- جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج.
- توجيه عملية الإنتاج لتحسين المنتج.
- إدارة ومتابعة مراكز خدمات ما بعد البيع.

9- مديرية التسويق: تتمثل مهامها فيما يلي:

- دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق.
- القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام.
- تنظيم المعارض الوطنية والدولية.
- تنظيم المسابقات وتسيير موقع الانترنت.
- تدعيم فرق كرة القدم والنشاطات الثقافية والاجتماعية.

ثالثا: وحدات الإنتاج

تتمثل فيما يلي :

- وحدات المكيفات الهوائية والمواد البيضاء.
- مركب الثلجة.
- وحدة المنتجات السوداء.
- وحدة منتجات الإعلام الآلي.
- وحدة تحويل البلاستيك.
- وحدة تصنيع ألواح شمسية.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سوف نحاول إبراز منهجية الدراسة بمختلف جوانبها، بعرض الأسلوب المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة لجمع وتحليل البيانات، صدق وثبات الاستبيان. إضافة إلى نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: طريقة وأدوات الدراسة الميدانية

أولاً: طريقة الدراسة الميدانية

سيتم في هذا العنصر التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة، تحديد متغيرات الدراسة.

1- مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

يمكن إيجاز مجتمع وعينة الدراسة كما يلي:

1-1- مجتمع الدراسة: يشتمل مجتمع دراستنا جميع الموظفين والعمال على مستوى مؤسسة كوندور بـ برج بوعريج، بوحداتها المختلفة.

1-2- عينة الدراسة: تتمثل عينة الدراسة في عينة عشوائية تم اختيارها من مجتمع الدراسة، حيث اخترنا منه عينة عشوائية من 60 عامل، وزعنا عليها استمارة استبيان بمحورين، يضم الأول 25 عبارة تهدف إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإبعاها الخمس، بينما يضم المحور الثاني 11 عبارة تهدف إلى التعرف على أداء العاملين في شركة كوندور.

الجدول رقم (02): الاستبيانات الموزعة، المسترجعة والقابلة للمعالجة.

الاستبيانات	العدد	النسبة المئوية
الاستبيانات الموزعة	60	100
الاستبيانات المسترجعة	55	91.66
الاستبيانات القابلة للمعالجة	55	91.66

المصدر: من إعداد الطالبتين

2- تحديد متغيرات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اختيار إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع.

- المتغير المستقل: يتمثل في إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الثلاث: " القيادة في الإدارة العليا"، "الاهتمام بالموارد البشري"، "التحسين المستمر"، "العلاقة مع المورد" و"العلاقة مع الزبائن"، من خلال محور يضم أسئلة تتعلق بأبعاد إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة كوندور.
- المتغير التابع: يتمثل في أداء العاملين بالشركة محل الدراسة، من خلال محور يضم أسئلة تتعلق بأداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: أدوات الدراسة الميدانية

اعتمدنا في إجراء هذه الدراسة الميدانية على الأدوات التالية:

1- الأدوات الإحصائية المستخدمة:

- من أجل تحليل البيانات التي تم تجميعها من الاستبيانات تم الاستعانة ببرنامج SPSS. 22، حيث يتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية: وذلك على النحو التالي:
- استخدام التكرارات والنسب المئوية: تم الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، وكذا تحديد إجابات الأفراد اتجاه محاور الاستبيان.
- استخدام المتوسطات الحسابية: تم استعمال المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابة أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.
- معامل الثبات: معامل ألفا كرونباخ.
- أساليب تحليل الانحدار الخطي: لتحديد مدى تفسير المتغيرات المستقلة للتغيير الحاصل في المتغير التابع والمعادلة التالية توضح نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي تم اعتماده، لقياس أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين:

$$Y=aX+b$$

Y: أداء العاملين.

X: إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الخمس.

a: قيمة الثابت.

b: معامل انحدار أداء العاملين على أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

2- الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

- في موضوعنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة.
- الاستبيان: حيث خصص الاستبيان لمعرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين على مستوى مؤسسة كوندور برج بوعرييج. وهو مكون من قسمين، القسم الأول مخصص للبيانات الشخصية كالسن، المستوى التعليمي، الأقدمية (الخبرة المهنية)... الخ ، أما القسم الثاني فيضم محورين كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بإدارة الجودة الشاملة يضم 25 عبارة، تهدف إلى التعرف على أبعاد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أفراد العينة، وهي موزعة على ثلاث أبعاد كما يلي:

- بعد القيادة في الإدارة العليا: ويشمل العبارات المرقمة من 01 إلى 06.
- بعد الاهتمام بالموارد البشري: ويشمل العبارات المرقمة من 07 إلى 11.
- بعد التحسين المستمر: ويشمل العبارات المرقمة من 12 إلى 16.
- بعد العلاقة مع المورد: ويشمل العبارات المرقمة من 17 إلى 20.
- بعد العلاقة مع الزبون: ويشمل العبارات المرقمة من 21 إلى 25.

أما المحور الثاني فيضم 11 عبارات تتعلق بأداء العاملين على مستوى مؤسسة كوندور برج بوغريج.

وللإجابة على العبارات الخاصة بالمحورين تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

- غير موافق بشدة يعطى لها درجة.
- غير موافق يعطى لها درجتين.
- محايد تعطى له ثلاث درجات.
- موافق تعطى له أربعة درجات.
- غير موافق بشدة تعطى له خمسة درجات.

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): سلم ليكارت الخماسي

المتوسط الحسابي	(1.8-1)	(2.6-1.8)	(3.4-2.6)	(4.2-3.4)	(5-4.2)
الاتجاه	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة التقييم	منخفض جدا	منخفض	متوسط	عالية	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة

ثالثا: اختبار ثبات أداة الدراسة

لقد تم إجراء عدد من الاختبارات للتأكد من صحة وثبات الاستبيان، وذلك من خلال تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

🚩 صدق المحكمين: لغرض التأكد من مدى وضوح أسئلة الاستبيان تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته، وكذلك أساتذة متخصصين، وبعد ذلك صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوح لتظهر في شكلها النهائي.

✚ ثبات الاستبيان: لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرو نباخ، الموضح في الجدول الموالي، لحساب ثبات المقياس.

يعبر صدق المقياس على مدى قدرة المؤشرات على قياس المفهوم المراد قياسه، تم تحديده من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين المؤشرات (العبارات) والمتوسط الحسابي للمتغير. نتائج اختبارات الصدق مبينة في الجدولين رقم 04 و05.

الجدول رقم (04): اختبار صدق أداة قياس متغير إدارة الجودة الشاملة.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبرة	البعد
.000	.896	العبرة 01	<u>القيادة في الإدارة العليا</u>
.000	.736	العبرة 02	
.000	.706	العبرة 03	
.000	.630	العبرة 04	
.000	.906	العبرة 05	
.000	.810	العبرة 06	
.000	.884	العبرة 07	<u>الاهتمام بالموارد البشرية</u>
.000	.698	العبرة 08	
.000	.742	العبرة 09	
.000	.786	العبرة 10	
.000	.771	العبرة 11	
.000	.912	العبرة 12	<u>التحسين المستمر</u>
.000	.932	العبرة 13	
.009	.472	العبرة 14	
.000	.851	العبرة 15	
.000	.708	العبرة 16	
.008	.458	العبرة 17	<u>العلاقة مع المورد</u>
.000	.698	العبرة 18	
.000	.708	العبرة 19	
.000	.805	العبرة 20	
.000	.765	العبرة 21	<u>العلاقة مع الزبون</u>
.000	.724	العبرة 22	
.000	.838	العبرة 23	
.000	.882	العبرة 24	
.000	.719	العبرة 25	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول بأن جميع معاملات ارتباط بيرسون للمتغيرات المستقلة دالة معنوياً. وأغلبها قوية تفوق 60%. بناء عليه تم الحكم على صدق أدوات القياس المتمثلة في أبعاد متغير إدارة الجودة الشاملة. الجدول رقم (05): اختبار صدق أداة قياس متغير أداء العاملين

المتغير	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
أداء العاملين	العبرة 01	.681	.000
	العبرة 02	.808	.000
	العبرة 03	.607	.000
	العبرة 04	.750	.000
	العبرة 05	.764	.000
	العبرة 06	.713	.000
	العبرة 07	.812	.000
	العبرة 08	.791	.000
	العبرة 09	.785	.000
	العبرة 10	.672	.000
	العبرة 11	.709	.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (03) بأن جميع معاملات ارتباط بيرسون دالة معنوياً، تفوق ارتباطاتها تفوق 60%. بناء على نتائج اختبار صدق أدوات القياس تم الحكم على صدق أداة قياس متغير أداء العاملين. يعبر الثبات على مدى دقة أداة القياس ومدى اتساق مؤشراتته. فهو يسمح بتحديد إلى أي مدى يمكن الوثوق بأداة القياس. أي أن ارتفاع معدل الثبات يضمن الحصول على نفس النتائج إذا تم تطبيق نفس الأداة على نفس العينة بعد مدة معينة. كما يعتبر دليلاً على عدم تأثره بالعوامل والظروف الخارجية، وهذا يعني قلة تأثير عوامل الصدفة والمتغيرات العشوائية على نتائج عملية القياس. نتائج اختبار الثبات مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): اختبار ثبات أدوات القياس باستخدام معامل ألفا كرو نباخ

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
إدارة الجودة الشاملة	القيادة في الإدارة العليا	06	0.812
	الاهتمام بالموارد البشري	05	0.837
	التحسين المستمر	05	0.914
	العلاقة مع المورد	04	0.871
	العلاقة مع الزبون	05	0.882
	<u>المحور ككل</u>	25	0.863
أداء العاملين	11	0.894	0.945
الاستبيان ككل	36	0.873	0.934

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (04) بأن جميع معاملات الثبات جيدة، حيث تجاوزت قيمة "ألفا كرو نباخ" 60%. على هذا الأساس يمكن الحكم على ثبات جميع أدوات قياس متغيرات هذه الدراسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المبحث عرض نتائج الدراسة المتوصل إليها بناء على المعلومات التي تم تجميعها، وتلخيصها ومعالجتها من خلال البرنامج الإحصائي SPSS.

أولاً: التحليل الوصفي لخصائص العينة

لغرض التعرف على خصائص البيانات لأفراد عينة الدراسة، تناول الجزء الأول من الاستبيان بعض البيانات الشخصية لأفراد العينة، وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، بالإضافة إلى الأقدمية.

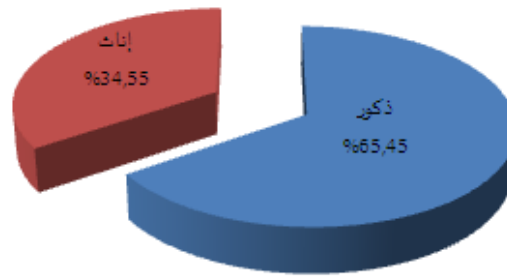
1- الجنس: يتوزع أفراد العينة حسب الجنس إلى فئتين يلخصهما الجدول التالي:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	36	65.45
أنثى	19	34.54
المجموع	55	100.0

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (04): توزيع أفراد لعينة حسب الجنس



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

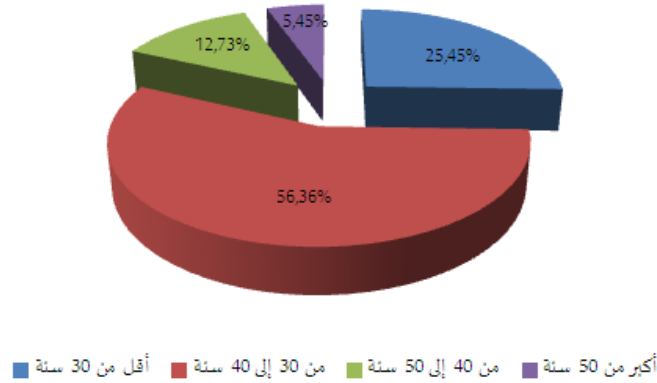
نلاحظ من الجدول والشكل البياني أعلاه أن نسبة الذكور تفوق بكثير نسبة الإناث، إذ بلغت نسبة الذكور 65.45% بعدد 36 ذكر من حجم العينة، بينما قدرت نسبة الإناث بـ 34.55% بعدد 19 أنثى من حجم العينة.

2- السن: يتوزع أفراد العينة حسب السن إلى فئات يلخصهما الجدول التالي:
الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
25.45	14	أقل من 30 سنة
56.36	31	من 30 إلى 40 سنة
12.72	7	من 40 إلى 50 سنة
5.45	3	أكبر من 50 سنة
100.0	55	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (05): توزيع أفراد لعينة حسب السن



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

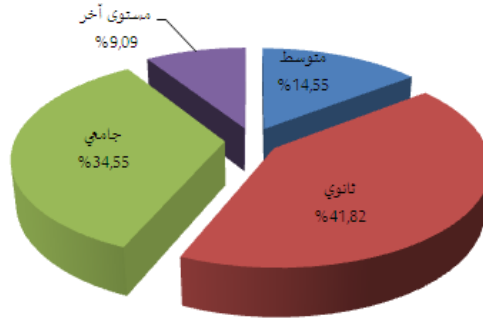
نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه بأن 56.36% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة وهي النسبة الأعلى، تليها فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 25.45%. أما النسبة الأقل فتمثلت في الأفراد الذين تجاوزت أعمارهم 50 سنة بنسبة 5.45%.

3- المستوى التعليمي: يتوزع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي إلى مستويات يلخصهما الجدول التالي:
الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
14.54	8	متوسط
41.81	23	ثانوي
34.54	19	جامعي
9.09	5	مستوى آخر
100.0	55	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (06): توزيع أفراد لعينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول والتمثيل البياني أعلاه بأن نسبة الحاصلين على مستوى ثانوي تقدر بـ 41.81% وبتكرار 23 من إجمالي أفراد العينة، ونسبة الحاصلين على مستوى جامعي تقدر بـ: 34.55% بـ 19 عامل ونسبة الحاصلين على مستوى متوسط تقدر بـ: 14.55% بتكرار 8 أفراد من حجم العينة، كما تم تسجيل ما نسبته 9.09% من أفراد العينة بمستويات أخرى بتكرار 05 أفراد من حجم العينة.

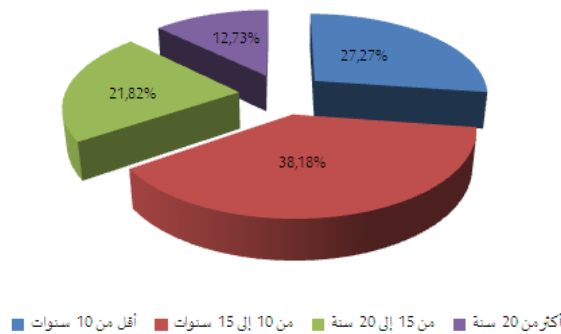
رابعاً: الأقدمية: يتوزع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة إلى فئات يلخصهما الجدول التالي:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	15	27.27
من 10 إلى 15 سنوات	21	38.18
من 15 إلى 20 سنة	12	21.81
أكثر من 20 سنة	7	12.72
المجموع	55	100.0

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (07): توزيع أفراد لعينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول والتمثيل البياني أعلاه بأن 38.18% من أفراد العينة تتراوح خبرتهم المهنية من 10 إلى 15 سنة، وهي النسبة الأعلى بتكرار 21 فرد من حجم العينة. تليها فئة الأفراد الذين تكون خبرتهم المهنية أقل 10 سنوات بنسبة 27.27% بتكرار 15 فرد من حجم العينة. كما بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 15 و20 سنة 21.81% بتكرار 12 فرد من حجم العينة. أما النسبة الأقل فتمثلت في فئة الأفراد الذين تجاوزت خبرتهم 20 سنة بنسبة 12.72% بتكرار 7 أفراد من حجم العينة.

ثانياً: تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة

الجدول رقم (11): تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير إدارة الجودة الشاملة.

المتغير	البعد	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري العام	الاتجاه العام
إدارة الجودة الشاملة	القيادة في الإدارة العليا	العبارة 01	3.65	1.182	موافق	3.63	1.070	موافق
		العبارة 02	3.08	1.041	محايد			
		العبارة 03	3.61	1.058	موافق			
		العبارة 04	3.89	1.143	موافق			
		العبارة 05	4.02	.989	موافق			
		العبارة 06	3.55	.998	موافق			
إدارة الجودة الشاملة	الاهتمام بالموارد البشري	العبارة 07	3.10	.971	محايد	3.72	1.036	موافق
		العبارة 08	3.74	1.051	موافق			
		العبارة 09	3.77	1.123	موافق			
		العبارة 10	4.07	.991	موافق			
		العبارة 11	3.96	1.042	موافق			
إدارة الجودة الشاملة	التحسين المستمر	العبارة 12	3.89	1.173	موافق	3.60	1.028	موافق
		العبارة 13	3.65	1.094	موافق			
		العبارة 14	3.27	.841	محايد			
		العبارة 15	3.49	1.128	موافق			
		العبارة 16	3.70	1.071	موافق			
إدارة الجودة الشاملة	العلاقة مع المورد	العبارة 17	2.89	1.127	محايد	3.41	1.008	موافق
		العبارة 18	3.15	.866	محايد			
		العبارة 19	3.75	1.022	موافق			
		العبارة 20	3.86	1.003	موافق			
إدارة الجودة الشاملة	العلاقة مع الزبون	العبارة 21	3.80	.936	موافق	3.74	0.954	موافق
		العبارة 22	4.12	1.034	موافق			
		العبارة 23	3.72	.801	موافق			
		العبارة 24	3.40	.981	محايد			
		العبارة 25	3.68	1.002	موافق			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (12): تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير أداء العاملين.

المتغير	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري العام	الاتجاه العام
أداء العاملين	العبرة 01	3.75	.871	موافق	3.68	0.984	موافق
	العبرة 02	3.18	1.057	محايد			
	العبرة 03	3.71	.941	موافق			
	العبرة 04	3.79	.987	موافق			
	العبرة 05	4.09	.875	موافق			
	العبرة 06	3.62	1.075	موافق			
	العبرة 07	3.14	1.059	محايد			
	العبرة 08	3.87	.974	موافق			
	العبرة 09	3.72	.907	موافق			
	العبرة 10	3.88	1.004	موافق			
	العبرة 11	3.76	1.049	موافق			

- المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

- بالنسبة لبعء القيادة في الإدارة العليا جاءت الإجابات عن فقرات هذا البعد في مجال الموافقة، حيث حازت الفقرة 05 "تحت الإدارة دائما على التركيز على العمل لإتقانه والتحكم فيه" على الرتبة الأولى من بين باقي عبارات هذا البعد، حيث جاءت بالموافقة بمتوسط حسابي قدره (4.02) وانحراف معياري قدره (0.989)، أما آخر فقرة فقد كانت الفقرة 02 "تتبنى الإدارة العليا نموذج واضح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة" بمتوسط حسابي قدره (3.08) وانحراف معياري بلغ (1.041). على العموم فقد جاءت الإجابات عن فقرات هذا البعد بالموافقة، بمتوسط حسابي قدره (3.63) وانحراف معياري يساوي (1.070).
- بالنسبة لبعء الاهتمام بالموارد البشري جاءت الإجابات عن فقرات هذا البعد في مجال الموافقة، حيث حازت الفقرة 10 "تقوم المؤسسة بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات" على الرتبة الأولى من بين باقي عبارات هذا البعد، حيث جاءت بالموافقة بمتوسط حسابي قدره (4.07) وانحراف معياري قدره (0.991)، أما آخر فقرة فقد كانت الفقرة 07 "تقترب الإدارة من العاملين لإبراز دورهم في تحقيق أهداف المؤسسة" بمتوسط حسابي قدره (3.10) وانحراف معياري بلغ (0.971). على العموم فقد جاءت الإجابات عن فقرات هذا البعد بالموافقة، بمتوسط حسابي قدره (3.72) وانحراف معياري يساوي (1.036).
- بالنسبة لبعء التحسين المستمر جاءت الإجابات عن فقرات هذا البعد في مجال الموافقة، حيث حازت الفقرة 12 "تسعى المؤسسة إلى البحث عن أفضل الحلول لتقليل التكاليف" على الرتبة الأولى من بين باقي عبارات هذا البعد، حيث جاءت بالموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.89) وانحراف معياري قدره (1.173)، أما آخر فقرة فقد كانت الفقرة 14 "لدى المؤسسة فرق عمل متخصصة في حل مشاكل / تطوير الجودة" بمتوسط حسابي قدره (3.27) وانحراف معياري بلغ (0.841). على العموم فقد جاءت الإجابات عن فقرات هذا البعد بالموافقة، بمتوسط حسابي قدره (3.60) وانحراف معياري يساوي (1.028).

- بالنسبة لبعد العلاقة مع المورد جاءت الإجابات عن فقرات هذا البعد في مجال الموافقة، حيث حازت الفقرة 20 "اختيار الموردين في المؤسسة يكون على أساس الجودة وليس السعر" على الرتبة الأولى من بين باقي عبارات هذا البعد، حيث جاءت بالموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.86) وانحراف معياري قدره (1.003)، أما آخر فقرة فقد كانت الفقرة 17 "تسعى المؤسسة إلى تحقيق ثقة متبادلة بينها وبين المورد" بمتوسط حسابي قدره (2.89) وانحراف معياري بلغ (1.127). على العموم فقد جاءت الإجابات عن فقرات هذا البعد بالموافقة، بمتوسط حسابي قدره (3.41) وانحراف معياري يساوي (1.008).
- بالنسبة لبعد العلاقة مع الزبون جاءت الإجابات عن فقرات هذا البعد في مجال الموافقة، حيث حازت الفقرة 22 "إرضاء العميل من أولويات المؤسسة" على الرتبة الأولى من بين باقي عبارات هذا البعد، حيث جاءت بالموافقة بمتوسط حسابي قدره (4.12) وانحراف معياري قدره (1.034)، أما آخر فقرة فقد كانت الفقرة 24 "تتبنى المؤسسة شعار يبين أهمية الزبائن ومكانتهم" بمتوسط حسابي قدره (3.40) وانحراف معياري بلغ (0.981). على العموم فقد جاءت الإجابات عن فقرات هذا البعد بالموافقة، بمتوسط حسابي قدره (3.74) وانحراف معياري يساوي (0.954).
- بناء على ما سبق نستنتج أن وجود إدارة الجودة الشاملة على مستوى مؤسسة كوندور جاء مقبولاً وفقاً لمقاييس الدراسة، حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين على أبعاد إدارة الجودة الشاملة 3.62 بانحراف معياري قدره 1.019.
- بالنسبة لمتغير أداء العاملين، فقد جاءت الإجابات عن فقرات هذا المحور في مجال الموافقة، حيث حازت الفقرة 05 "يحرص العامل على تأدية عمله بدقة وإتقان (بالجودة المطلوبة)" على الرتبة الأولى من بين باقي عبارات هذا البعد، حيث جاءت بالموافقة بمتوسط حسابي قدره (4.09) وانحراف معياري قدره (0.875)، أما آخر فقرة فقد كانت الفقرة 07 "تطورت كفاءات العاملين في هذه المؤسسة" بمتوسط حسابي قدره (3.14) وانحراف معياري بلغ (1.059). على العموم فقد جاءت الإجابات عن فقرات هذا المحور بالموافقة، بمتوسط حسابي قدره (3.68) وانحراف معياري يساوي (0.984).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

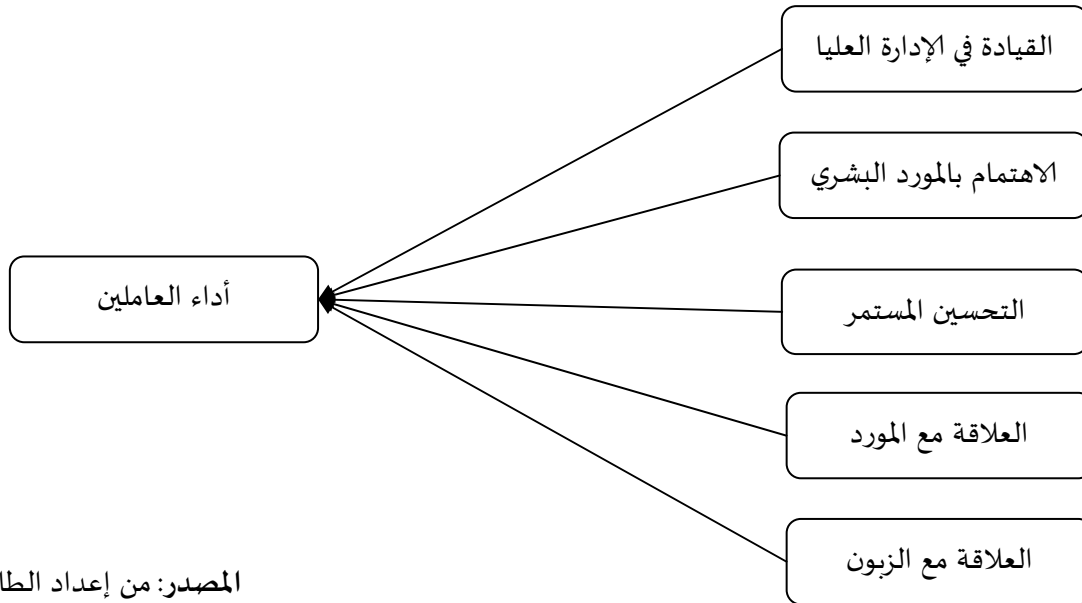
سنقوم في هذا العنصر باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية كما يلي:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية:

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين على مستوى مؤسسة كوندور.
- لاختبار الفرضية الرئيسية للبحث نقوم بصياغة الفرضيتين المساعدة التاليتين:
- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين على مستوى مؤسسة كوندور.
- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين على مستوى مؤسسة كوندور.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين:
بغرض اختبار علاقة أثر " إدارة الجودة الشاملة" (المتغير المستقل) على " أداء العاملين" (المتغير التابع) تم اعتماد تحليل الانحدار الخطي البسيط.

الشكل رقم (08): النموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانياً: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة في الإدارة العليا على أداء العاملين

الجدول رقم (13): تقدير معالم نموذج أثر القيادة في الإدارة العليا على أداء العاملين

معامل التحديد	تحليل التباين		مستوى الدلالة	إحصائية ستودنت	المقدرات		
					المعالم	الخطأ المعياري	
.186	.000	10.228	.000	3.847	.268	1.031	الثابت
			.000	3.021	.093	.281	القيادة في الإدارة العليا

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

تشير بيانات الجدول رقم (13) إلى الدلالة الإحصائية لمعلمة متغير " القيادة في الإدارة العليا" والثابت عند مستوى معنوية 05%. كما تبين نتائج التحليل الإحصائي أن النموذج النهائي يتمتع بجودة ضعيفة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد 0.186، أي أن المتغير " القيادة في الإدارة العليا" يفسر التغير في "أداء العاملين" بنسبة 18.6%.

بناء على ما سبق يمكن كتابة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$\text{أداء العاملين} = 0.281 \text{ القيادة في الإدارة العليا} + 1.031$$

مما سبق نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة في الإدارة العليا في تحسين أداء العاملين على مستوى مؤسسة كوندور عند مستوى معنوية 5%.

ثالثاً: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاهتمام بالموارد البشري على أداء العاملين

الجدول رقم (14): تقدير معالم نموذج أثر الاهتمام بالموارد البشري على أداء العاملين

معامل التحديد	تحليل التباين		مستوى الدلالة	إحصائية ستودنت	المقدرات		
					المعالم	الخطأ المعياري	
.312	.000	8.251	.000	7.019	.207	1.453	الثابت
			.000	3.244	.094	.305	الاهتمام بالموارد البشري

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

تشير بيانات الجدول رقم (14) إلى الدلالة الإحصائية لمعلمة متغير " الاهتمام بالموارد البشري" والثابت عند مستوى معنوية 05%. كما تبين نتائج التحليل الإحصائي أن النموذج النهائي يتمتع بجودة متوسطة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد 0.312، أي أن المتغير " الاهتمام بالموارد البشري" يفسر التغير في "أداء العاملين" بنسبة 31.2%.

بناء على ما سبق يمكن كتابة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$\text{أداء العاملين} = 0.305 \text{ الاهتمام بالموارد البشري} + 1.453$$

مما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالموارد البشري في تحسين أداء العاملين على مستوى مؤسسة كوندور عند مستوى معنوية 5%.

رابعاً: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التحسين المستمر على أداء العاملين

الجدول رقم (15): تقدير معالم نموذج أثر التحسين المستمر على أداء العاملين

معامل التحديد	تحليل التباين		مستوى الدلالة	إحصائية ستودنت	المقدرات		
					الخطأ المعياري	المعالم	
.298	.000	8.539	.000	6.125	.224	1.372	الثابت
			.000	3.845	.097	.373	التحسين المستمر

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

تشير بيانات الجدول رقم (15) إلى الدلالة الإحصائية لمعلمة متغير " التحسين المستمر" والثابت عند مستوى معنوية 5%. كما تبين نتائج التحليل الإحصائي أن النموذج النهائي يتمتع بجودة متوسطة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد 0.298، أي أن المتغير " التحسين المستمر" يفسر التغير في "أداء العاملين" بنسبة 29.80%.

بناء على ما سبق يمكن كتابة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$\text{أداء العاملين} = 0.373 \text{ التحسين المستمر} + 1.372$$

مما سبق نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في تحسين أداء العاملين على مستوى مؤسسة كوندور عند مستوى معنوية 5%.

خامساً: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر العلاقة مع المورد على أداء العاملين

الجدول رقم (16): تقدير معالم نموذج أثر العلاقة مع المورد على أداء العاملين

معامل التحديد	تحليل التباين		مستوى الدلالة	إحصائية ستودنت	المقدرات		
					الخطأ المعياري	المعالم	
.127	.000	9.153	.000	4.813	.354	1.704	الثابت
			.020	2.571	.042	.108	العلاقة مع المورد

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

تشير بيانات الجدول رقم (16) إلى الدلالة الإحصائية لمعلمة متغير " العلاقة مع المورد" والثابت عند مستوى معنوية 5%. كما تبين نتائج التحليل الإحصائي أن النموذج النهائي يتمتع بجودة ضعيفة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد 0.127، أي أن المتغير " العلاقة مع المورد" يفسر التغير في "أداء العاملين" بنسبة 12.70%.

بناء على ما سبق يمكن كتابة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$\text{أداء العاملين} = 0.108 \text{ العلاقة مع المورد} + 1.704$$

مما سبق نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة مع المورد في تحسين أداء العاملين على مستوى مؤسسة كوندور عند مستوى معنوية 5%.

سادسا: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر العلاقة مع الزبون على أداء العاملين

الجدول رقم (17): تقدير معالم نموذج أثر العلاقة مع الزبون على أداء العاملين

معامل التحديد	تحليل التباين		مستوى الدلالة	إحصائية ستودنت	المقدرات		
					الخطأ المعياري	المعالم	
.391	.000	6.784	.000	8.512	.154	1.311	الثابت
			.000	4.736	.072	.341	العلاقة مع الزبون

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

تشير بيانات الجدول رقم (17) إلى الدلالة الإحصائية لمعلمة متغير "العلاقة مع الزبون" والثابت عند مستوى معنوية 5%. كما تبين نتائج التحليل الإحصائي أن النموذج النهائي يتمتع بجودة متوسطة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد 0.391، أي أن المتغير "العلاقة مع الزبون" يفسر التغير في "أداء العاملين" بنسبة 39.10%.

بناء على ما سبق يمكن كتابة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

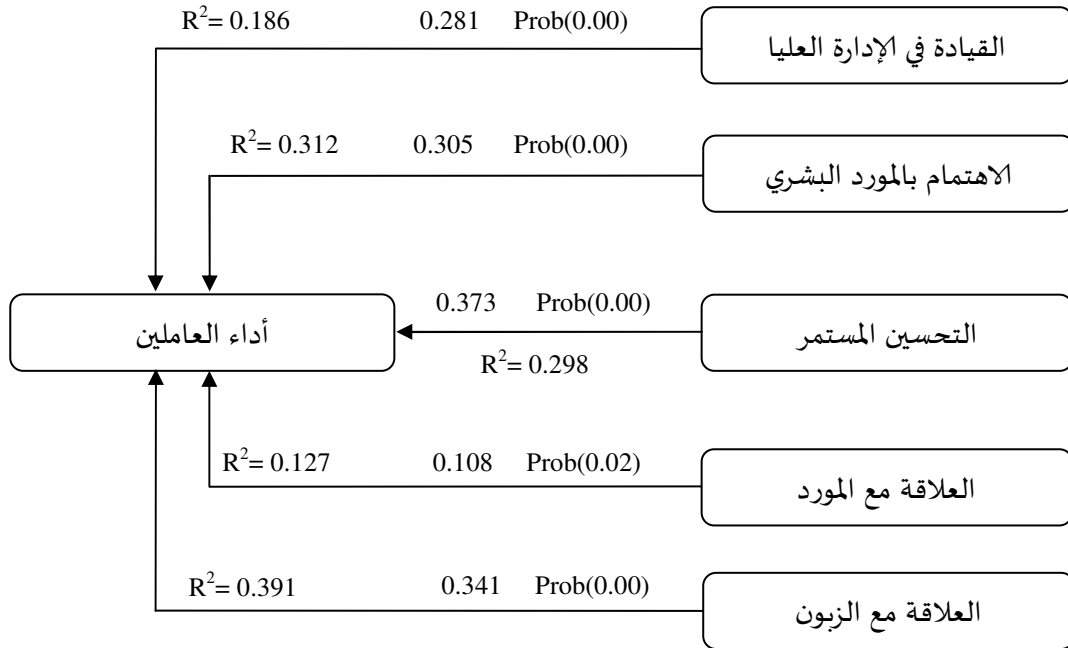
$$\text{أداء العاملين} = 0.341 \text{ العلاقة مع الزبون} + 1.311$$

مما سبق نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة مع الزبون في تحسين أداء العاملين على مستوى مؤسسة كوندور عند مستوى معنوية 5%.

بالعودة إلى الفرضية الرئيسية يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة أثر ذو دلالة إحصائية في تحسين

أداء العاملين بمؤسسة كوندور، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (09): النموذج القياسي لمعادلات الانحدار البسيط



المصدر: من إعداد الطالبتين

يبين الشكل رقم (08) النموذج القياسي النهائي للدراسة، والذي تم الحصول عليه بالاعتماد على معادلات الانحدار البسيط. نلاحظ من خلال الشكل وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين "أداء العاملين". وبمقارنة النموذج القياسي والنموذج النظري نلاحظ بأن جميع مكونات وأبعاد إدارة الجودة الشاملة لها أثر إيجابي على أداء العاملين. بناء على نتائج التحليل الإحصائي يمكن الحكم على تحقق فرضيات البحث.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا الميدانية التي قمنا بها بمؤسسة كوندور برج بوعريج لمعرفة تأثير إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين على مستوى هذه المؤسسة، أظهرت هذه الدراسة وجود تطبيق لهذه الإدارة على مستوى المؤسسة، ما ترك أثرا في تحسين أداء العاملين بها، وهو ما أكدته نتائج الدراسة الميدانية، حيث أن لأبعاد إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في هذه الدراسة أثر دال ومعنوي إحصائيا على أداء العاملين الذين تم اختيارهم ضمن عينة الدراسة.

الخاتمة العامة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين، نظرا لأهمية إدارة الجودة ورواجها في الآونة الأخيرة وأهميتها في الحفاظ على المكانة السوقية للمؤسسة، وتحسين أدائها باستمرار في ظل المنافسة الشديدة، وبالنسبة للمورد البشري الذي يعد أهم عنصر في المنظمة، وهذا بكونه المحرك الأساسي لها، والذي يعتبر ذو علاقة وطيدة بإدارة الجودة الشاملة نظرا لكونها محدد للأداء المتميز، والمعياري الأساسي لنجاح المنظمات للبقاء والاستمرار وزيادة كفاءة العاملين في المنظمة، بناء على هذه المعطيات جاءت هذه الدراسة للبحث في أثر هذه الإدارة على أداء العاملين بمؤسسة كوندور، من خلال إجراء دراسة ميدانية شملت عينة من العمال والموظفين بهذه المؤسسة.

أفضت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:

نتائج الجزء النظري: من خلال هذا الجزء تم الخروج بالنتائج التالية:

- ✓ أن إدارة الجودة الشاملة هي بمثابة وسيلة لتحقيق مركز تنافسي قوي، ومدخلا استراتيجيا لإنتاج أفضل منتج أو خدمة ممكنة من خلال الابتكار المستمر، الذي يهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة، من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع، وكذلك عرفت بأنها فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جودة أداء جميع العمليات والمنتجات وكذلك الخدمات في المؤسسة.
- ✓ أن أداء العاملين هو مجموعة السلوكيات والنتائج التي يحققها الفرد بكفاءة وفعالية خلال زمن محدد بما يحقق ويشبع أهداف شخصية للعامل، والتي بدورها تؤثر على الأداء الكلي للمنظمة.
- ✓ أن تحسين أداء العاملين هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التقنية الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.
- ✓ أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تحسين أداء العاملين من خلال:
 - بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل لتنعكس ايجابيا على كفاءة الأداء.
 - خلق الجودة لقاعدة من القيم والثقافات تجعل كل فرد في المنظمة يعلم أن الجودة هي خدمة العميل في الأساس.
 - العمل الجماعي لتبليغ رسالة المنظمة.
 - قيام الجودة بإرضاء الزبون بمقابلة متطلباته من سلع وخدمات باستمرار.
 - وجود برامج وخطط لتنفيذ أهداف محددة تقاس بمؤشرات أداء معينة.
 - السعي إلى النجاح على المدى الطويل بقياس أداء المنظمات بصورة دورية لضمان الاستمرارية.
 - تحقيق النمو من خلال أدوات القياس والاهتمام بمقترحات التحسين التي يبديها العملاء والزبائن.

نتائج الجزء التطبيقي: من خلال هذا الجزء تم الخروج بالنتائج التالية:

- ✓ هناك دور لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في مؤسسة كوندور من خلال:

- القيادة في الإدارة العليا.
- الاهتمام بالموارد البشري.
- التحسين المستمر.
- العلاقة مع المورد.
- العلاقة مع العملاء

نتائج اختبار الفرضيات:

من خلال الدراسة الميدانية تم إجراء اختبار للفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية للدراسة كما يلي:

- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية % 5 للقيادة في الإدارة العليا في تحسين أداء العاملين على مستوى مؤسسة كوندور.
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية % 5 للاهتمام بالموارد البشري في تحسين أداء العاملين على مستوى مؤسسة كوندور.
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية % 5 للتحسين المستمر في تحسين أداء العاملين على مستوى مؤسسة كوندور .
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية % 5 للعلاقة مع المورد في تحسين أداء العاملين على مستوى مؤسسة كوندور.
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية % 5 للعلاقة مع الزبون في تحسين أداء العاملين على مستوى مؤسسة كوندور.

الاقتراحات:

يمكننا تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات في ختام هذا البحث، نوجزها فيما يلي:

- ✓ الاهتمام أكثر بوظيفة تقييم أداء العاملين، إذ أنه يعود بالفائدة على المنظمة والفرد على حد سواء.
- ✓ العمل على تفعيل كافة الإمكانيات المادية والبشرية التي تساند تطبيق معايير الجودة الشاملة.
- ✓ نشر ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين، ومساندة الإدارة العليا من خلال تدريب العاملين.
- ✓ القيام بدورات تدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة لجميع الموظفين في مختلف المستويات.

آفاق البحث:

يمكن أن يون هذا البحث انطلاقة لأبحاث أخرى نوجزها فيما يلي:

- علاقة إدارة الجودة الشاملة بالرضا الوظيفي.
- دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ريادة المنظمة الاقتصادية.
- تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

- السوري أحمد، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة. 2014.
- بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة-المفهوم-الأساسيات-شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، الجزائر، 2019.
- بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، ط1، شركة روابط لنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، 2016.
- بوكميش لعلی، إدارة الجودة الشاملة وإيزو 9000، دار اليا لالنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- خضر الطيبي، إدارة وصناعة الجودة-مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دار وكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- مبارك علوي محمد لنزم، إدارة الجودة الشاملة و إستراتيجية المنظومة الأمنية، الطبعة الأولى، مطابع الهاشمية الحديثة للأوفست، الأردن، 2020.
- محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة لنشر والتوزيع.
- محمد عوض الترتوري، محمد زايد الرقب، بشير مصطفى الناصر، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، الطبعة الأولى، دار النشر الحامد، الأردن، 2008.

ثانياً: المذكرات:

- أسماء عميرة، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة جيجل، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012-2013.
- ججيق زكية، أثر تبني إدارة الجودة الشاملة و نظام الايزو على تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة vitajus، رسالة ماجستير إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006-2007.
- صبرينة حموش، دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة بمؤسسة كوندور، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الإدارة والحكامة المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة-، 2018-2019.

- عفاف عمر فضل الله شاكوت، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية- دراسة تطبيقية الهيئة القومية للكهرباء في الفترة من 2007-2013، مذكرة تخرج لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة شندي، 2015.
- فادية جباري، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل -دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات Saa تلمسان- مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011.
- هوارى العابد، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية، دراسة حالة ولاية أدرار، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.

ثالثا: المقالات:

- حياة سيد ،حداد بختة، نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي مع عرض تجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات المختلفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- دراسات اقتصادية- جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد 01، 2012.
- خالد رجم، محمد نجيب سويقات، سمية قداش، تشخيص واقع نظام تقييم أداء العاملين في الجامعة دراسة حالة عينة من موظفي جامعة ورقلة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم بواقي الجزائر، العدد الثاني، 2021.
- زهرة مصطفى، أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية ، مجلة المعيار، معهد العلوم الاقتصادية المركز الجامعي تيسمسيلت، العدد السادس عشر، 2016.
- عبد الرحمان مغاري، مختار صابة، دراسة إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية فعالة لتسيير مؤسسات التعليم العالي على ضوء تجارب بعض الجامعات العالمية، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، العدد 2، 2016.
- عتيقة حرايرية، الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد الخامس، جوان 2015.
- عيسى مزارة، عبد القادر ونوقي، معوقات عملية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة، مجلة سوسولوجيا، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، العدد 01، 2018.
- محمد معمري، المداخل الحديثة لتحسين الأداء في المنظمة، مجلة دفاتر المخبر، جامعة أحمد زبانه غليزان، الجزائر، العدد 01، 2022.

قائمة الملاحق

استبيان

أخي أختي الكريم (ة):

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، أما بعد:

تهدف الباحثتان من خلال هذا الاستبيان إلى دراسة دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى أداء العاملين، على مستوى شركة Condor Electronics، وقد تم تصميم هذا الاستبيان بغرض جمع البيانات لاستكمال مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، والموسومة بعنوان:

دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى أداء العاملين

دراسة ميدانية على مستوى شركة Condor Electronics

وحيث أننا نؤمن بأنكم المصدر الأهم للوصول للمعلومات المطلوبة، علاوة على تشجيعكم ومؤازرتكم للبحث العلمي، توجهنا إليكم وكلنا أمل في مساعدتكم لنا، ونود التأكيد بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلى للبحث العلمي فقط.

من إعداد الطالبتين:

- سبحي بثينة

- لعطوي أميرة

إشراف الأستاذ:

رحالي بلقاسم

المحور الأول: البيانات الشخصية

الرجاء التكرم بوضع علامة X أمام الإجابة المناسبة

الجنس

ذكر

أنثى

السن

أقل من 30

40-30

50-40

أكبر من 50

المستوى التعليمي

متوسط

ثانوي

جامعي

مستوى آخر

الأقدمية

أقل من 10 سنوات

من 10 إلى 15

من 15 إلى 20

أكثر من 20

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
القيادة في الإدارة العليا						
01	تهتم الإدارة بمعايير الجودة الشاملة وتحاول تطبيقها في المؤسسة					
02	تتبنى الإدارة العليا نموذج واضح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة					
03	تحفز الإدارة العاملين على الالتزام بالجودة الشاملة					
04	تؤكد الإدارة للعاملين أن الجميع معني بالجودة					
05	تحث الإدارة دائما على التركيز على العمل لإتقانه والتحكم فيه					
06	تركز الإدارة على الوقاية من الأخطاء قبل الإنتاج بدل كشفها بعد الإنتاج					
الاهتمام بالموارد البشري						
07	تقترب الإدارة من العاملين لإبراز دورهم في تحقيق أهداف المؤسسة					
08	تشجع المؤسسة التعاون وروح الفريق في أداء المهام					
09	توفر المؤسسة التدريب المستمر للعاملين لتزويدهم بالمهارات الجديدة					
10	تقوم المؤسسة بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات					
11	تسعى المؤسسة إلى تنمية شعور العاملين بالولاء والانتماء					

التحسين المستمر						
					12	تسعى المؤسسة إلى البحث عن أفضل الحلول لتقليل التكاليف
					13	تسعى المؤسسة إلى التحسين المستمر في كل نشاطات المؤسسة
					14	لدى المؤسسة فرق عمل متخصصة في حل مشاكل / تطوير الجودة
					15	تسعى المؤسسة إلى تحقيق التحسين على المدى الطويل
					16	تستخدم المؤسسة أدوات متنوعة للرقابة على الجودة أو تحسينها
العلاقة مع المورد						
					17	تسعى المؤسسة إلى تحقيق ثقة متبادلة بينها وبين المورد
					18	تسعى المؤسسة إلى بناء رؤية مشتركة مع المورد
					19	تلتزم المؤسسة بتعاملات طويلة الأجل مع المورد
					20	اختيار الموردين في المؤسسة يكون على أساس الجودة وليس السعر
العلاقة مع الزبون						
					21	يتم إشراك الزبائن في تحديد مواصفات المنتج
					22	إرضاء العميل من أولويات المؤسسة
					23	تقوم المؤسسة بأنشطة متنوعة للتعرف على حاجات الزبائن
					24	تتبنى المؤسسة شعاريين أهمية الزبائن ومكانتهم
					25	تتواصل المؤسسة مع زبائنها بمختلف الوسائل قصد التقرب منهم

المحور الثالث: أداء العاملين في المنظمة					
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
01	يتمكن العاملون من تحقيق حجم الإنتاج المطلوب				
02	يقوم العاملون بإتمام مهامهم في الوقت المناسب				
03	يستخدم العاملون طرق حديثة تسمح بزيادة إنتاجيتهم				
04	يحرص العامل على تجنب الوقوع في أخطاء				
05	يحرص العامل على تأدية عمله بدقة وإتقان (بالجودة المطلوبة)				
06	تلتزم المؤسسة بتدريب العمال لتحسين أدائهم				
07	تطورت كفاءات العاملين في هذه المؤسسة				
08	يتعاون العاملون بروح فريق العمل في أداء المهام				
09	يثق العاملون في كفاءات بعضهم البعض				
10	للعاملين القدرة على التكيف مع التغيرات الطارئة في بيئة العمل				
11	شعور العاملين بانتمائهم لهذه المؤسسة يزيد من جودة أدائهم				