

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي
إعداد الطالبين:

- حاجي الساسي
- بوترة أيمان

دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين
أداء العاملين

دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د:
مشرفا و مقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د: حجاب موسى
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د:

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨

شكر و عرفان

قال الله تعالى: "وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب"

نحمد الله سبحانه و تعالى و نشكره أن من علينا بإنجاز هذه الرسالة

و هياً لنا من الأسباب ما ذلل بنا الصعاب فله الحمد.

إنطلاقاً من قول الله عز وجل: ﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ [

إبراهيم 1.07

وقوله صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله " رواه الترمذي.

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى من ساهم في إعداد هذا العمل وصبر في توجيهنا وإرشادنا، الدكتور "حجاب موسى" كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة الذين بذلوا من نفيس وقتهم و تكرموا بتصحيح المذكرة و تصويب أخطاءها، بدون أن ننسى تقديم الشكر العميق لأساتذتي الأفاضل في قسم علوم التسيير و لكل زملائي بجامعة المسيلة ولكل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد سائلين المولى أن يجزي الجميع عنا خيراً، وأن يجزي لهم المثوبة.

إهداء

" بسم الله الرحمن الرحيم "

والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله أجمعين
الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات الحمد لله ما تم جهد ولا ختم سعي
إلا بفضلله وما تخطى العبد من عقبات وصعوبات إلا بتوفيقه ومعونته

إلى رمز الحياة و العطاء الأهل الكرام

إلى القلوب التي رافقتنا طيلة المسار الدراسي الأصدقاء و الزملاء

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل الذين مهدوا لنا الطريق للعلم والمعرفة

وخاصة إلى أساتذة و عمال قسم علوم التسيير بجامعة المسيلة

نهدي هذا العمل

الملخص:

جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على مدى استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة والذي وصلت إليه المؤسسات الاقتصادية، كما هدفت إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في رفع أداء العاملين وتحسينه، ويعتبر إدارة الجودة الشاملة من بين الأساليب الجديدة التي يمكن للمؤسسات الاستعانة بها، لتتأقلم مع التحديات الكبيرة التي تفرضها طبيعة الاقتصاد وما يتصف به من تغيرات والثورة التكنولوجية والعولمة.

وتهدف الدراسة إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، وتحديدًا في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وقد خلصت الدراسة إلى ان مؤسسة تطبق إبعاد إدارة الجودة الشاملة وان أداء العاملين في مطاحن الحضنة يمتاز بدرجة عالية من الأداء الإيجابي وقد ساهمت ثقافة الجودة في تحسين أداء العاملين على مستوى المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة، تحسين أداء العاملين.

Abstract:

This study came to shed light on the extent to which the total quality management system is used, which economic institutions have reached, and it also aims to know the role of total quality management in raising and improving the performance of employees, and total quality management is considered among the new methods that institutions can use, to cope with the great challenges Imposed by the nature of the economy and the changes that characterize it, the technological revolution and globalization.

The study aims to know the role of total quality management in improving the performance of workers in economic institutions, specifically in the Hodna Mills Corporation in M'sila. In improving the performance of employees at the enterprise level.

Keywords: total quality. Improve employee performance.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	شكر و عرفان
-	الإهداء
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
أ	مقدمة
الفصل الأول: التأسيس النظري لرأس المال الفكري وطرق قياسه	
06	المبحث الأول: ماهية إدارة الشاملة
06	المطلب الأول: مفهوم ومرتكزات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة
14	المطلب الثاني: متطلبات ومراحل إدارة الجودة الشاملة
16	المطلب الثالث: مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
18	المطلب الرابع: أهمية إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمعايير الايزو 9000
21	المبحث الثاني: أساسيات حول أداء
21	المطلب الأول: ماهية الأداء
23	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء
25	المطلب الثالث: تقييم الأداء و أهميته
27	المطلب الرابع: مقاييس الأداء
32	المبحث الثالث: طرق وأدوات إدارة الجودة الشاملة في دعم وفعالية تحسين الأداء
32	المطلب الأول: حلقات الجودة
36	المطلب الثاني: طريقة Six-Sigma
40	المطلب الثالث: المقارنة المرجعية
47	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة	
44	تمهيد

45	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
51	المطلب الأول: بطاقة فنية حول مطاحن الحضنة بالمسيلة
52	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحضنة
53	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة و آفاقها المستقبلية
53	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
53	المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية وأداتها
54	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة، والأساليب الإحصائي المستخدمة
55	المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة قياس الدراسة
56	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة، والأساليب الإحصائي المستخدمة
57	المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة قياس الدراسة
59	المبحث الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
59	المطلب الأول: وصف خصائص أفراد عينة الدراسة
61	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات محور إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة
65	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
65	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى
67	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية
69	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة
72	خلاصة الفصل:
86	الخاتمة
89	قائمة المراجع
96	الملاحق

.....



قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أوجه الاختلاف بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة:	8
02	أنواع العملاء	13
03	الفرق بين نظام الايزو 9000 ونظام إدارة الجودة الشاملة	19
04	مقياس ليكرت الخماسي	54
05	ثبات أداة قياس الحراسة	56
06	صدق الاتساق الداخلي لمحور إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة	56
07	صدق الاتساق الداخلي لمحور أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة	58
08	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي	59
09	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المركز الوظيفي	60
10	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق عدد سنوات الخبرة	60
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة	61
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة	63
13	تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التزام الإدارة العليا على تحسين أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة	65
14	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التزام الإدارة العليا على تحسين أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.	66
15	تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر ثقافة الجودة على تحسين أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة	67
16	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر ثقافة الجودة على تحسين أداء العاملين	68

	بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة	
69	تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التركيز على الزبائن على تحسين أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة	17
70	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التركيز على الزبائن على تحسين أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة	18

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	ي عملية تقييم الأداء	31
02	الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة	51

مَقْدِمَةٌ

مقدمة:

في ظل التغيرات الكبيرة و السريعة الحاصلة في عالم اليوم و التي إستهدفت بصفة خاصة المؤسسات الإقتصادية الإنتاجية حيث أنها فرضت عليها تحديات كبيرة للتفوق في البيئة شديدة المنافسة و الأسواق الختلفة في ظل تعدد المنتجات و توافر البدائل فاصبح ما يميز الوقت الحالي هو معايير الجودة الشاملة و الإقتصاد المعرفي الذي ندد بالإنفتاح الإقتصادي على دول العالم من جهة و إنفتاح الأسواق من جهة أخرى و بالتالي ستكون هناك منافسة شديدة في شتى مجالات الأعمال خاصة المجالات المتشابهة في نوع الصناعة و بالتالي تعدد رغبات الزبائن و زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات إثر زيادة الوعي لديهم الأمر الذي ألزم المؤسسات على إنتهاج اساليب تثمن منتوجاتها و انتماشي مع الثورة التكنولوجية و المعلوماتية و أن تبذل جهودا كبيرة لتجاوز التغيرات و التحديات من أجل ضمان الإستقرار و البقاء و النمو من خلال إشباع رغبات الزبائن .

و لتحقيق ذلك سعت الكثير من المؤسسات نحو إتباع العديد من الطرق من أجل تميز منتجاتها و خدماتها من خلال محاولة في تطوير الأساليب الإدارية المعتمدة في المؤسسات و مع إستعمالها قد ثبتت فاعليتها في مواجهة التغيرات و التحديات المطروحة مما ادى إلى تحسين إداء المؤسسات بتميز منتجاتها و لعل أهم ما نال القبول في معظم دول العالم هو مصطلح إدارة الجودة الشاملة .التي تمثل

1./ مشكلة الدراسة:

إن التأثير الذي أحدثته إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في المؤسسات أثار جدلا واسعا عند الباحثين حول طبيعة و حجم هذا الأخير حيث ان الدراسات أثبتت أن هناك علاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الأداء إلا أن هناك نقاشا حادا أدى بنا إلى طرح الإشكال التالي:

"ما مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة

بالمسيلة؟"

وينبثق عن الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى مساهمة بعد التزام الإدارة العليا في تحسين أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؟

- ما مدى مساهمة بعد ثقافة الجودة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؟

- ما مدى مساهمة بعد التركيز على الزبائن في تحسين أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؟

2-فرضيات الدراسة:

وبناءً على الإشكالية الأسئلة الفرعية السابقة، يمكن صياغة فرضيات الدراسة كالآتي:

- **الفرضية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التزام الإدارة العليا على تحسين أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.
- **الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد ثقافة الجودة على تحسين أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.
- **الفرضية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التركيز على الزبائن على تحسين أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

3./ أسباب إختيار الموضوع:

هناك العديد من ا عوامل الذاتية و الموضوعية التي دفعت بنا نحو إختيارنا لهذا الموضوع المطروح و أهمها:

عوامل موضوعية:

- ✓ إن هذا الموضوع طرح نفسه بقوة في الآونة الأخيرة و هذا ما جعله موضع إهتمام بإعتبار أن إنتهاج أسلوب إدارة الجودة يتيح فرصة خلق ميزة تنافسية.
- ✓ الأهمية البالغة التي يكتسبها الموضوع في عالم أعمال مؤسساتنا الإقتصادية حالياً .
- ✓ لفت إنتباه المديرين و القادة و العاملين و الباحثين على حد سواء أنه لا يمكن للمؤسسات أن تحقق أهدافها بكفاءة و فعالية ما لم يكن هناك إدارة تضمن جودة سير أعمالها.
- ✓ يعتبر تحسين أداء العاملين من المواضيع التي تثير الجدل في الوقت الحالي الذي يتميز بتصاعد المعرفة ما يستدعي دراسة معمقة لسبل تحقيق ذلك .

عوامل ذاتية:

- ✓ الميول الشخصي للموضوع و الإشكال المطروح .
- ✓ تدعيم الباحثين و المهتمين بهذا المجال للقيام بدراسات جديدة حتى يتسنى لنا في الأخير ترقية أداء عمال المنظمات و تحسين إدارة الجودة فيها .

4./ الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين و تناولته من زوايا مختلفة ، فتنوعت هذه الدراسات بين العربية و الأجنبية و شملت جملة من الأقطار و البلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني و الجغرافي أيضا .

الدراسات الجزائرية:

دراسة حنان بوردسة: علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين دراسة حالة لمؤسسة الاسمنت عين التوتة باتنة .مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص تجارة دولية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012، وكان الهدف من هذه دراسة هذا الموضوع هو محاولة تقديم مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة باعتبارها مدخل إداري حيث وقد ركزت الدراسة وبصورة أساسية على واقع تقييم أداء العاملين في إطار الجودة الشاملة، كما تناولت هذه الدراسة طرق تقييم الأداء وذلك من اجل إيجاد طرق لتحسين الأداء، وأما من الجانب التطبيقي فقد قامت بتحليل مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، وقد توصلت إلى عدة نتائج أن مسؤولي المؤسسة على علم ودراية بالجودة الشاملة والعمل على تحقيق رغبات المستهلك وإرضاء الزبون على الرغم من النقائص والصعوبات التي تواجه المؤسسة.

دراسة دحدوح ليليا: دور إدارة الجودة الشاملة في الرفع من كفاءة الموارد البشرية من خلال دراسة ميدانية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة بأم البواقي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، وقد استخدم في البحث المنهج الوصفي لما يتناسب مع متطلبات الدراسة، وتم الاعتماد على العينة العشوائية التي تتكون من 30 موظف من مختلف المستويات ، وتم تصميم الاستبيان كأداة لمجمع المعلومات والبيانات التي تخدم موضوع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج وهي تطبيق التعاونية إلى برامج تدريب فعالة تخدم تطور كفاءة مواردها البشرية، الاهتمام بمشاركة الموظفين في عملية التحسين المستمر بالإضافة إلى عملية التحفيز، كما امة لي ثقافة العمل الجماعي دور في تنمية وتطوير كفاءة الموارد البشرية.

الدراسات العربية:

دراسة وسام سليمان معمر: علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية
 - قطاع غزة، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر ، غزة 2014، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة بين إدارة الجودة الشاملة ولأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وكانت مجالات الجودة الشاملة مكونة من القيادة والرؤية السليمة ، المشاركة والمبادرة من قبل العاملين، تطبيق مفهوم النظام، عمليات التحسين المستمر وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين والاكاديميين بمناصب إدارية في كل الجامعات الفلسطينية ، وقد أظهرت الدراسة إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مرتفعة بوزن نسبي مقداره 8.68% ومستوى الأداء ايجابي ومرتفع بوزن نسبي مقداره 27.68%، وأنه توجد علاقة طردية قوية لإدارة الجودة الشاملة مع الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع غزة.

دراسة عفاف عمر فضل الله شاكوت: اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين
 بالمؤسسات الخدمية دراسة تطبيقية الهيئة القومية للكهرباء في 2007-2013م ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة شندي ، السودان ، 2015، تمكن أهمية الدراسة في أن الجودة الشاملة وسيلة لإدخال التطوير والتحسين المستمر على مسار الأداء العام داخل المؤسسة وتطبيقها يتطلب الانتقال من الإدارة التقليدية إلى قيم ومفاهيم عمل تركز على تحسين وتطوير جودة الخدمات بما يحقق الرضا للمستفيدين من خدماتها وتمكين العاملين من تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة التي تتضمنها إدارة الجودة الشاملة .هدفت الدراسة إلى التعرف على مفاهيم وعمليات إدارة الجودة الشاملة بالهيئة و الوصول إلى تصور شامل لإستراتيجية تطبيقها، ودراسة اثر الجودة الشاملة على أداء العاملين بالهيئة القومية للكهرباء، استخدمت الدراسة عدد من المناهج: المنهج الوصفي المنهج التاريخي والإحصائي أما أهم 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 من ثم رفع مستوى أدائهم، توفر البيئة الداخلية الجيدة والمريحة تجعل العاملين يؤدون مهامهم بصورة طيبة ورضا تام.

الدراسات باللغة الأجنبية :

Lehani fatma,Alaeddine Zouari, Ahmed Ghorbel, Michel Tollenaere:

Les facteurs clés du TQM impactant la performance de la SC, Le 1 er Colloque international sur L'e-Supply Chain, Apr 2018, Agadir, Maroc, Submitted on 11Oct 2018, -...

تعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) تعد إدارة الجودة الشاملة من الفلسفات التي تم تكييفها في العديد من الشركات نهجا أساسيا للحصول على نتائج جيدة داخليا)الموظفون، القسم، المنتجات، الخ(فقط على المستوى الخارجي)العميل، المورد، الشركاء، الخ.(اختار الباحثون تحديد العوامل الرئيسية أو الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة من اجل معرفة أفضل طريقة لذلك، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاستراتيجيات والخطط من أي عمل، حيث اقتصر الباحثون على استشهد بمبادئ إدارة الجودة الشاملة باعتبارها عوامل رئيسية في هذه الورقة ، وإعداد مراجعة للأدبيات لتحديد أكثر العوامل الرئيسية المذكورة في إدارة الجودة الشاملة، في هذا السياق، قام الباحثون بتجميع العوامل التي لها نفس الاتجاه في 10 مجموعات وعين العامل الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة جعل هذا العمل من الممكن تحديد وتوصيف هذه العوامل بطريقة شمولية، للوصول إلى نتيجة أن إدارة الجودة الشاملة لها دور على أداء العاملين في أي مؤسسة مهما اختلف نشاطها.

Yesli Fatima: L'impact du Management de la Qualité Totale sur

l'apprentissage collectif Cas: de l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM),Mémoire de fin de Cycle En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de gestion Spécialité: Managment stratégique,UNIVERSITE MOULOUDE MAMMERI DE TIZI-OUZOU,2019-

هدفت الدراسة في العمل على التعلم التنظيمي وإدارة الجودة وتواصل ابقاء المؤلفين والباحثين مشغولين، تعليم النظامي كان لعدة سنوات مجالا تم اكتشافه على نطاق واسع في علوم الإدارة وتطوره وفقا لبعض المحللين والباحثين، وتنفيذ نهج الجودة الشاملة الملائمة والمتقنة هي مصدر التعلم التنظيمي وانه في هذا النهج الذي اتبعه شركة ENIEMوتسعى جاهدة لتحسين عملياتها والجودة من اجل إحداث تطوير وتحسين المهارات الفردية ومجموعات موظفيها.

5./ أهداف الدراسة:

هناك مجموعة من الأهداف التي سعت الباحثة لتحقيقها و هي كالآتي:

- ✓ الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على مدى فعالية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة .
- ✓ الإطلاع و التعرف على أهم عناصر الجودة الشاملة .
- ✓ التطرق إلى إبراز آليات إستخدام الجودة الشاملة .
- ✓ تقديم مجموعة من التوصيات و الإقتراحات التي تساعد المؤسسات على إنتهاج أساليب الجودة لأجل تحسين أداء العاملين و ترقية خدمات و منتجات المؤسسة .

6./ أهمية الدراسة:

تكتسي الدراسة أهمية بالغة منبثقة من أهمية موضوعها خاصة في ظل تغيرات البيئة الديناميكية بإستمرار التي تنشط فيها مختلف المؤسسات مما تميز موضوع الدراسة بأهمية علمية و أخرى ميدانية تثري الرصيد المعرفي للمهتمين من الباحثين و منظمات الأعمال كالتالي:

الأهمية العلمية للدراسة:

- تقديم الأسس العلمية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة قيد الدراسة في تحديد الأسس العلمية الصحيحة لإدارة الجودة الشاملة .
- ساهمت الدراسة النظرية في رفع الغموض عن المفاهيم الجديدة نسبيا حول إدارة الجودة الشاملة.

الأهمية العملية " التطبيقية " للدراسة:

- توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مطاحن الحضنة .
- بيان أثر إدارة الجودة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية.
- إثبات مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء .
- إثراء الرصيد المعرفي للمؤسسات حول الموضوع من خلال نتائج تجريبية .
- مساعدة مدراء و مسيري المؤسسات الإقتصادية على إنتهاج أسلوب إدارة الجودة الشاملة .
- رفع الغموض و التساؤل للباحثين المهتمين بالموضوع حول العلاقة التي تربط الجودة الشاملة و أداء العاملين بالمؤسسات .

7./ حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود التالية:

الحدود الموضوعية: إقتصرت الدراسة على معرفة مدى إمكانية إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في مطاحن الحضنة .

- الحدود البشرية: إطارات و مدراء و موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة ،
- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة فيمؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة .
- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال نهاية السداسي الاول و على مدى السداسي الجامعي الثاني 2024/2023 .

8./ مجتمع و عينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: يتكون مجال البحث من المؤسسة الإقتصادية لإنتاج القمح أما مجتمع البحث إستهدف مؤسسة مطاحن الحضنة الجزائرية .

عينة الدراسة: تنحصر في الأفراد الموظفين و المؤسسين و المدراء الخبراء في مجال إدارة الجودة الشاملة .

9./ صعوبات البحث:

يمكن حصر صعوبات البحث في العناصر التالية:

- صعوبة الحصول على المعلومات المطلوبة .

الفصل الأول:

ماهية إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى كل المؤسسات إلى تطبيقها لتطوير وتحسين نوعية منتجاتها وخدماتها وأيضا لتمكين من مواجهة المتغيرات والمنافسات التي تشهدها الأسواق، ومن خلال المبحث الأول سنحاول التطرق إلى ماهية إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مفهوم ومرتكزات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم التي اختلف عليها الكثير من الباحثين في تحديد تعاريف محددة لها، لان الجودة نفسها تختلف من حالة إلى أخرى ومن شخص إلى آخر. وبالرغم من تعدد المفاهيم الخاصة بإدارة الجودة الشاملة إلا إن الباحثين اتفقوا على إبراز الكثير من الجوانب الأساسية:

التعريف الأول: 01 إدارة الجودة الشاملة هي مفهوم يتضمن التأكيد على الجودة تشمل جميع جوانب المنظمة بدءاً من المورد إلى المستهلك، كما تؤكد على أن يكون للمنظمة التزام بالاستمرار في قيادة المنظمة بجميع وحدتها نحو التميز في جميع جوانب السلعة أو الخدمة ذات الأهمية للمستهلك¹.

التعريف الثاني 02: عرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها "خلق ثقافة مميزة في الأداء تتضافر فيها جهود المزدريين والموظفين بشكل مميز لتحقيق توقعات العملاء وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحلها الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل تكلفة واقصر وقت².

التعريف الثالث 03: متكامل لخدمة العميل أو الزبون فهي ليست مجرد إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق الجودة في مجال معين أو أكثر داخل المنظمة بل عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف والأنظمة.

التعريف الرابع 04: هي العملية التي تسعى لان تحقق كافة متطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجيين والداخليين بالإضافة إلى المرودين³.

¹نعرورة بوبكر، دراسة إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية "دراسة حالة عينة من المؤسسات المتحصلة على شهادة الايزو9001"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2015/2014، ص57.

² حبيبة عامر، فرحات عباس، دور عمليات التحسين المستمر في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريريج-مجلة رؤى الاقتصادية، المجلد 7، العدد2، جامعة الوادي الجزائر 2017، ص169.

³ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص75.

التعريف الخامس 05: هي منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل إذا لم يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسن المستمر في العمليات والخدمات¹.

التعريف السادس 06: عرفها جون أوكلاند (John Oakland) على أنها "منهج شامل لتحسين التنافسية والفعالية، و المرونة في المنظمة من خلال التخطيط، التنظيم والفهم لكل نشاط، واشتراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة"².

التعريف السابع 07: تعريف (Shucter) إدارة الجودة الشاملة هي "خلق ثقافة مميزة في الأداء حيث يعمل ويكافئ المدراء والموظفون بشكل مستمر ودؤوب، لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل صحيحاً منذ البداية، مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وفعالية عالية وفي وقت اقصر"³.

التعريف الثامن 08: يعبر تعريف (Ishikawa kaoru) عن النظرة اليابانية للجودة الشاملة فهو يرى أنها نظام يشمل كل نشاطات المنظمة وجميع المتعاملين والشركاء يعملون من أجل تحسين الجودة على كل المستويات وهي:

-إعداد وتصميم الخدمة

-مسارات تقديمها

-طرق التعليم والمواصفات المحددة لذلك

-جودة علاقات العمل داخل المنظمة، ومدى تقبلها من طرف الموظفين⁴

من خلال التعريفات السابقة يمكننا استخلاص تعريف شامل لإدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل يركز على فلسفة وثقافة إدارية متميزة تشمل أفكار متكاملة وأدوات وعمليات إدارية تستخدم في تحقيق الجودة اللازمة للمؤسسة وتوظيفها بكفاءة مما يحقق الأهداف الإستراتيجية ويرفع من مستوى رضا العملاء على حد سواء.

اتفق مختلف الدراسات على إن ممارسات إدارة الجودة الشاملة أربع ممارسات كالآتي: القيادة، العلاقة مع الموظفين، العلاقة مع العملاء، إدارة العمليات⁵.

¹ لحول عبد القادر، زورقي إبراهيم، الجودة الشاملة: غاية في حد ذاتها أو وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات؟، ملتقى وطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات، جامعة مولاي الطاهر. سعيدة، ص5.

² رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار اليازوري لنشر والتوزيع، 2008، ص75.

³ فريد زين الدين، المنهج العلمي التطبيقي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، دون دار النشر، 1996، ص24.

⁴ حامدي محمد، ميلود عمار، قواوسي عبد المومن، تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الجامعات، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 03، العدد 01، 2020، ص73.

⁵ غوتي محمد، صوار يوسف، اثر إبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في ظل الابتكار كمتغير وسيط، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 8.العدد4، 2020، ص09.

الجدول رقم (1): أوجه الاختلاف بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة: 1

إدارة الجودة الشاملة	الإدارة التقليدية
Total Quality Management practices	Taditional Management practices
- تسعى إلى التنظيم المستمر في الأنظمة والتعليمات	- تسعى للمحافظة على الوضع القائم
- الهيكل التنظيمي مرن و اقل تعقيدا	- هرمية وجمود الهيكل التنظيمي في خطوط السلطة
- العلاقات بين الرئيس والمرؤوس تقوم على الثقة والمشاركة	- العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين تقوم على السيطرة
- تحديد مواصفات الجودة من خلال مساهمة العملاء	- تحديد مواصفات الجودة يتم من قبل معرفة تطلعات العميل
- تركز على جهود الجماعية	- تركز على الجهد الفردي
- تنظر للمدير كمسير للعمل	- تنظر إلى المدير على انه شرطي و رقيب
- بناء القرارات يتم من خلال الحقائق والأنظمة	- بناء القرارات يتم على أساس المشاعر والأحاسيس
- تحسين الجودة لتعزيز الإنتاجية	- الإنتاجية والجودة هدفان متضاربان
- الجودة مسؤولية مشتركة على مستوى المنظمة ككل	- العاملون هم المسؤولون عن الجودة

المصدر: حسين محمد الحراحشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان لنشر والتوزيع، الطلعة الأولى، الأردن عمان، 2011، ص44.

ثانيا: مرتكزات إدارة الجودة الشاملة إن المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة مهمة جدا في إطار التطبيق العملي لها في مختلف المؤسسات .حيث أن هذه المرتكزات من شأنها أن تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي أن تركز عليها عند الشروع باستخدام هذا الأسلوب تطبيقا في مختلف

¹ حسين محمد الحراحشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن عمان، 2011، ص44.

المؤسسات .إذ انه يشير إلى البناءات الفكرية والفلسفة التي يستند عليها الجانب العملي في التطبيق إدارة الجودة الشاملة. ومن بين هذه المرتكزات كما يلي:

1. التركيز على إدارة الموارد البشرية: إن نجاح أي منظمة يعتمد على أداء موظفيها في جميع المستويات وهذا الأمر يتطلب أن تكون محل اهتمام وعناية في جميع النواحي الخاصة بهم بدء من عملية الاستقطاب والاختبار والتعيين وشغل الوظائف وتقسيم الأداء والبرامج التدريب وأساليب التحفيز وبناء فوق عمل ذاتية الإدارة وانتهاء بالمشاركة والتعاون وإيجاد حلول المشاكل¹.

وتعد إدارة الموارد البشرية إحدى الركائز الهامة من ركائز إدارة الجودة الشاملة وتأتي أهميتها من حيث تحقيق مستوى عالي من الجودة وتعتمد على الاستخدام الأمثل للمهارات وقدرات القوى العاملة في المنظمة وان الانجاز الجيد يحتاج إلى قيام هذه الأخيرة بتدريب وتنقيف وتعليم موظفيها ، لكي تتمكن من الاستفادة من قدراتهم على أكمل وجه².

2. التركيز على العميل:

حيث يعد هذا العميل احد الركائز الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وقد اجمع الباحثين على أهمية هذه الركيزة ، حيث اكدوا أن معاملة العميل الداخلي يجب أن تكون كمعاملة العميل الخارجي لتحقيق النجاح في المنظمات، ويقصد بالعميل الخارجي هو المستهلك الذي تسعى المنظمة إلى رضاه ، أما العميل الداخلي فيمثل الأفراد العاملين في الرهان التنظيمية المختلفة في المنظمة وهناك ثلاث جوانب مهمة لتركيز على العميل وهي³:

أ. الجودة المتوقعة: وهي الخصائص التي يتوقعها العميل .إن ظهرت الرضا .لكن إذا فقد تؤدي إلى عدم إرضاء العميل بشكل كبير .

ب. الجودة المحققة لإسعاد العميل: وهي الخصائص التي يطلبها العميل. لأنها يعلم بها .وعند ظهور هذه الخصائص فإنها تسعده وفي الوقت نفسه عند غيابها لا يكون العميل راضيا حيث إن هذا النوع من الجودة فيه تجاوز لتوقعات العميل.

ج. المشاركة والتحفيز: استطاع اليابانيون أن يحققوا تفوقا ملموسا من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة والتحفيزية إذ أن انطلاق الفعاليات وتشجيع الإبداع والابتكار وخلق البرامج التطورية

¹ على السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل لايزو، مصر: دار غريب لنشر والتوزيع، 1996، ص25.

²DalleBarrie ،COOpErCOOPerGaray ،TOTALQuaLity and HumanResources An ExeculiveGuide ،BlacKWellPublishe ،UK ،1992 ،P52.

³ زين العابدين الحفظي، حلقات الجودة تغيرات طباعات بالافراد في العمل، العبيكان، الرياض، السعودية، 1991، ص62

والتحفيزية وزرع روح المشاركة الذاتي والفريق الواحد تعد من الأمور الأساسية لتحسين البناء التنظيمي وتحقيق الأهداف المثلى التي تسعى إلى تحقيق المنظمات الإنسانية المختلفة¹.

ومشاركة العاملين لتحقيق برامج إدارة الجودة الشاملة ضرورية حيث إنها تخلق مناخا من حيث القبول وعدم مقاومة التغيير. إضافة إلى أنهم تجعلهم قادرين على فهم البرامج بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهدافه . والحصول على التغذية العكسية التي تساعد على تحقيق جودة الأداء².

3. نظام المعلومات والتغذية العكسية: إن توفر المعلومات والتغذية العكسية يعد من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المنظمة لاسيما وان توفير المقاييس والموصفات والمعايير الهامة للجودة ذات اثر بالغ في تحقيق الأهداف حيث إن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفير البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف . كما إن استمرارية التحسين والتطور المستمرين تقتزن بشكل فاعل بالتدفق المعلوماتي وأنظمة الاسترجاع الفعالة .

4. العلاقة بالموردين: يعد دور الموردين ذوي الكفاءة في توريد احتياجات المنظمة من المواد الخام وبالجودة المطلوبة من الركائز الأساسية في نجاح نظام إدارة الجودة³.

5. التحسين المستمر: إن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير المستمرين في الداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس أهمية في ترصين المنتج .وان التحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة لتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفاعليات من ناحية أخرى .ولذا فان هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة لتطوير الإنتاجية ويجب أن يأخذ معيار التكامل بعين الاعتبار عند اعتماد أي تغيير أو تطوير مستهدف⁴.

6. التزام الإدارة العليا: أن وجود قيادة فعالة وملتزمة ببرنامج إدارة الجودة الشاملة وذات المقدرة عل تحديد رؤيا مستقبلية .تضع كل فرد في الطريق الصحيح وتوفر قياديين لإدارة الجودة الشاملة يؤدي تطبيق هذا البرنامج بنجاح وبشكل الذي يحقق الفائدة المرجوة⁵.

¹ حسن الرعد الصرن، معجزة الجودة الشاملة، كيف تتعلم إسرار الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار علاء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص50.

² حسن الرعد الصرن، مرجع سابق، ص52.

³ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، مصر، 2000، ص102-104.

⁴ فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة، مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007، ص147.

⁵ حسن محمد أبو ليلي، إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية لاتجاهات الوظائف الإشرافية نحو مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات، رسالة الماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 1998، ص72.

وان الالتزام الشخصي أمر لا مناص منه في إنجاح إلية الجودة .وأیضا يجب على الدارة العليا إن تشارك في عملية تطبيق الجودة الشاملة كونها السبيل الأكثر فعالية في إقناع المستخدمين في تطبيقها .حيث أن قناعة الدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب أن يتم على شكل توفير الموارد التي تعمل على تدريب وتعليم الموظفين وتقديم الأمور المهمة لهم، إضافة إلى إجراء التعديلات على الهيكل التنظيمي كلما تطلب ذلك مثل أنظمة الرقابة والاتصال وغيرها¹.

7.القرارات المبنية على الحقائق: إن اتخاذ القرارات الصائبة لا يتحقق إطلاقا دون اللجوء لاعتماد الحقائق الواقعية، لاسيما وان ذلك من أكثر الأنشطة التعزيز نجاح لإدارة الجودة الشاملة ، وان هذا بدوره يتطلب توفير نظام معلومات فعالة، واعتماد الأفراد العاملين على أنفسهم إذا أنهم أكثر قدرة في إدراك الحقائق من غيرهم في هذا المجال.

8.الوقاية من الأخطاء: يطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة توفير وتحديد المعايير والمقاييس الموضوعية التي تمكن العاملين من تحقيق الداء المنسجم مع الموصفات والمعايير.لان توفرها ينتج إمكانية الرقابة الوقائية للانحرافات والإخطار التي يمكن إن تحصل إثناء الأداء.

9.الإدارة العملية: إن الإدارة العملية ينبغي أن يتم التركيز من خلالها على تخطيط وتحسين الجودة بدءا من عمليات التعميم والسيطرة على الإجراءات المتعلقة بالتجهيز وصولا إلى جدولة كافة الإجراءات التشغيلية وأيضا تشمل هذه الركيزة الإثراء الوظيفي والبحث عن المشاكل في النظام ككل وإيجاد الحلول لها واستخدام الأدوات اللازمة لسيطرة والرقابة².

10.إعطاء العاملين سلطات وصلاحيات اكبر: وخصوصا في مجالات تصميم الوظائف والسياسات التنظيمية المتعلقة بهم³.

11.الوقاية من الخطاء مقابل الفحص: أي أن إتمام المراقبة لكل سلعة أو خدمة وتأكد من أنها تلبي الجودة المقبولة والمنتبئ بها .حيث إن هذا المبدأ يوجد الاهتمام نحو منع المنتجات والخدمات المعينة بدلا من اكتشاف العيوب والإحصاء بعد إنفاق الموارد⁴.

¹ على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص25.

² خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص104-105.

³ مأمون الدراركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للخدمة والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص62.

⁴ خضير كاظم حمود، مرجع سابق ذكره، ص104-105.

التميز: وذلك من خلال قبول المنافس كواقع ضروري والسعي لتحقيق سبق على المنافسين من خلال خلق التميز¹.

ثالثاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

إن التطبيق الفعلي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتمثل هذه المبادئ:

1. التخطيط الاستراتيجي: إن فلسفة الإدارة الجودة الشاملة تهتم بالتخطيط وتعتبره القلب النابض لبقائها في عالم الأعمال إذ يستخدم بوصفه الوسيلة الأساسية لتوحيد أنشطة المؤسسة باتجاه الأهداف ومهام محددة إن التخطيط الاستراتيجي من خلال تحليل **swot**، يساعد المؤسسة على التحديد الدقيق لنقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية والتهديدات في بيئتها الخارجية².

2. التركيز على المستهلك: يعد التركيز على المستهلك ، وتحقيق رضاه وتلبية حاجاته هو الهدف الرئيسي لأي مؤسسة كانت عرف كوتلر المستهلك بأنه الشخص الذي يحمل لنا احتياجاته وان من واجبنا التعامل معه بصورة مفيدة له ولنا ، وان المستهلك اكبر الأشخاص أهمية في أي مؤسسة ، كذلك هو غير معتمدة على المؤسسة إلى هي معتمدة عليه، فالمستهلك هو المفتاح الأساسي الواجب التركيز عليه في الفلسفة الناجحة في التسويق ، فالتوجه نحو المستهلك يعني بان نستثمر المؤسسة لمعرفة احتياجات ورغبات الزبائن، ومن المهم إرضاء الزبائن وخاصة حالات المنافسة.

3. إقناع والتزام الإدارة العليا: إن التزام إدارة العليا بأهمية بالغة تذهب إلى حد ابعدها من مجرد تخصيص الموارد اللازمة ، إن نضع كل مؤسسة مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا غير قادرة على إظهار التزامها طويل الأمد لتحقيق هذه الأسبقيات، فلن تتجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة³.

كي لا يتسرب إلى المنافسين اخزين، وان محاولة لاستقاء المستهلكين يجبر المؤسسة على التفكير تفكيراً منظماً حول لا المستهلكين وكيف نحصل على المعلومات الدقيقة حول احتياجاتهم ورغباتهم.

¹ مأمون الداردكة، طارق شليبي، المرجع سابق، ص63.

² عمار بن عيشي، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمة، الطبعة الأولى، دار الساعة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص143.

³ صلاح الدين حسن السيسي، تطبيق المعايير الدولية في إدارة الشركات: إستراتيجية المنظمة في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث لنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011، ص50.

ويأتي التركيز باعتبار إن العميل هو مراقب الجودة الأول والمقصود به وفقاً لفلسفة إدارة الجودة الشاملة نوعان من العملاء هم:

الجدول رقم (02): أنواع العملاء

العميل الداخلي	العميل الخارجي
وهم العاملون في جميع الإدارات و الأقسام و الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لانجاز الأعمال فكل إدارة أو قسم داخل المؤسسة ينظر إليها على أنها مورد و عميل في نفس الوقت.	هو الذي يتعامل في السلعة أو الخدمة التي ينتجها المشروع أي الـ I ين يدفعون ثمن السلعة أو الخدمة

المصدر: عمار بن عيشي، التدريب ودوره في إدارة الجودة الشاملة المنظمات، الطبعة الأولى، دار أسامة لنشر والتوزيع، والأردن، 2017، ص144.

5. التحسين المستمر: تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التسييرية في المؤسسة، ويؤكد هذا المبدأ فرضية إن الجودة النهائية ما هي إلا نتيجة لسلسلة من الخطوات والنشاطات التحسينية المترابطة.¹

6. التدريب والتطوير المستمر: يعد التدريب والتطوير المستمر من أهم الوسائل لزيادة إمكانيات العاملين حسب الوظيفة، من أجل بلوغ الوضع المثل، ولذا فإن إدارة المؤسسة تدفع بإفرادها إلى عملية التدريب والتطوير لرفع مهاراتهم وزيادة خبراتهم التخصصية بصفحة مستمرة، للوصول في نهاية المطاف إلى تفوقهم في وظائفهم والعمل على التحسين المستمر للمنتج ومبدأ التطوير والتدريب المستمر، أي انه إذا كان التزام من قبل جميع العاملين في المؤسسة على التحسين المستمر للمنتج، كان في المقابل الاهتمام بالتدريب المتواصل لجميع الوظائف والموظفين على المستويات المختلفة بالمؤسسة، وتجدر الإشارة إلى إن النظام إدارة الجودة الشاملة يتطلب تدريب جميع العاملين، أو بناء على التغيير في إجراءات العمل وليس بناء على الرغبات الشخصية.²

7. مشاركة العاملين: إن العمل الجماعي وروح الفريق هو أفضل وسيلة لتحقيق التحسين المستمر في طريقة أداء العمليات، وتقوم الفكرة الأساسية على تعاون كافة الأفراد داخل القسم الواحد،

¹ محمد العابد، علي مكيد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، العدد 07، 2016، ص184،

²مصطفى كمال السيد طايل، معايير الجودة الشاملة: الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد، الطبعة الأولى، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص87.

وداخل المؤسسة ككل وعلى كافة المستويات الإدارية، فيجب على الإدارة إن تدرك أن العاملين يمكنهم أيضا إن يقدموا إسهامات قيمة للمؤسسة، وحتى تكون جماعات العمل فعالة يجب تدريب أعضائها على أساليب العمل الجماعي ، واتخاذ القرارات الجماعية، وكيف يمكن قيادة تلك المجموعات عن طريق منسق يستطيع تحقيق أفضل النتائج من هذا العمل الجماعي.¹

8. التركيز على العمليات والنتائج معا: لم يعد الحكم على جدول العمليات يقتصر على النتائج فحسب بل يمتد ليشمل جميع العمليات وتصميمها لكي تعطي نتائج بلا أخطاء، مع ضرورة الاهتمام بنتائج العمل ومستوى الأداء، والرقابة على المخرجات، وفهم تدفق العمليات لمنع الاختلافات وإيجاد حلول المشكلات التي تعترض سبيل النوعية المنتجات أو الخدمات للوصول إلى نتائج بلا أخطاء.²

المطلب الثاني: متطلبات ومراحل إدارة الجودة الشاملة

أولاً: متطلبات إدارة الجودة الشاملة

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة العديد من المتطلبات، كما إن هذا التطبيق لا يكون دفعة واحدة وإنما يمر بالعديد من المراحل والتي قد تشوبها بعض الأخطاء يستوجب تجنبها لتحقيق أكبر العوائد من التطبيق الجيد لهذا النمط الحديث من الإدارة. وسيتم التطرق في هذا العنصر إلى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة ، ومراحل تطبيقها، والأخطاء الشائعة في تطبيقها، ومزايا وعيوب تطبيقها.

- هناك العديد من المتطلبات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. ونذكر أهمها: ³

-إبناء إستراتيجية تعبر عن التوجهات المستقبلية للمؤسسة وتضم العناصر التالية:

-الرؤية: تصورات مستقبلية للإدارة العليا للمؤسسة، حول المركز التنافسي ، نوع الخدمات التي تقدمها.

-الرسالة: تتضمن الاتجاهات الواسعة للمؤسسة، من حيث مبررات وجودها والخدمات التي ستقدمها.

-الأهداف: ما تسعى المؤسسة لتحقيقه خلال فترة زمنية محددة.

¹وفاء صبحي، صالح التميمي، وسيد احمد حاج عيسى، /تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الجزائرية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 11 الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2014، ص45.

²عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص144.

³قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو، 9001: 2000، عمان: دار الشروق لنشر والتوزيع، ص 27.30.

-الإجراءات: تمثل النظم التي تتبعها المؤسسة لقياس الأداء والإجراءات التي تتخذها في عملية التطوير والتحسين.

ب-هياكل تنظيمية مرنة وملائمة لمتطلبات الأداء وقابلة لتعديل والتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية والتركيز على العمليات كأساس لنمط التنظيم الجديد، مع درجة اعلي من اللامركزية في انجاز الأعمال.

ج-نظام متطور لتوكيد الجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد الموصفات وشروط تحقيق الجودة، واليات ضبط الجودة، وأسلوب تحديد الانحراف وكيفية معالجته.

د-تنمية اتجاهات ايجابية لدى جميع العاملين بأهمية التطور والتحسين المستمرين.

هـ-اعتماد نظام معلوماتي دقيق لإدارة الجودة الشاملة في الخدمة.

و-التعليم والتدريب المستمرين لجميع الموارد البشرية العاملة في المؤسسة.

ز-قيادة فاعلة تتولى وضع الأسس والمعايير، وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط.

ح-نظام لإدارة الأداء.

ط-التوجه باحتياجات الزبون الداخلي والخارجي للمؤسسة.

ي -تهيئة مناخ تنظيمي وثقافة تنظيمية ملائمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ثانيا: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تمر عملية تطبيق الجودة الشاملة بخمس مراحل يمكن حصرها في:

ا-مرحلة إقناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: في هذه المرحلة تقرر إدارة

المؤسسة رغبتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن هذا المنطق يبدأ كبار المدربين بالمؤسسة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند إليها¹.

ب-مرحلة التخطيط: يتم في هذه المرحلة إعداد الخطة الأزمة لتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة،

وتوفير الموارد المادية و البشرية اللازمة لذلك، من خلال:

-نشر مفاهيم إدارة الجودة الشاملة عبر كامل أقسام وفروع المؤسسة؛

-تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

-اختيار الفريق الذي سيتولى قيادة برنامج إدارة الجودة الشاملة؛

¹محمد عوض الترتوري، اغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط1دار المسيرة، عمان، ص: 37.

-اختيار وتدريب الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة؛

-التوسع في التدريب؛

-بناء نظام فرق التحسين؛

-نمذجة عمل فرق التحسين¹.

ج-مرحلة التقويم: تهدف هذه المرحلة إلى توفير المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وأولويات

تطويرها، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

-تشخيص الوضع الحالي للمؤسسة والتعرف على جوانب القوة لدعمها والضعف لمعالجتها،

-تحديد معايير لقياس الجودة الشاملة

-مراجعة ثقافة المؤسسة في ضوء متطلبات ثقافة الجودة الشاملة، والعمل على تطوير هذه

الثقافة في ضوء تلك المتطلبات الجديدة².

د-مرحلة التنفيذ: يتم في هذه المرحلة تنفيذ الخطة المتفق عليها من أجل تطبيق إدارة الجودة

الشاملة، ويتم التركيز أثناء هذه المرحلة على عملية التدريب المستمر وكذلك التحسن المستمر³.

ه-مرحلة تبادل ونشر الخبرات: يوفر تنفيذ المراحل السابقة قاعدة بيانات جوهرية للمؤسسة

يمكن أن تفيد في التفاعل وتبادل الخبرات بين الأقسام المختلفة⁴.

كما يتم في هذه المرحلة استثمار الخبرات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثالث: مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أولاً: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

حققت إدارة الجودة الشاملة مزايا عديدة للمؤسسات التي تطبقها.ويمكن إجمال هذه المزايا فيما

يلي⁵:

- تعزيز الموقع التنافسي لهذه المؤسسات طالما إن تركيز تلك المؤسسات يكون على تقديم

السلعة أو الخدمة ذات الجودة العالية لزبون وبالتالي زيادة الإنتاج وتقليل التكاليف؛

¹ على بوكميش، إدارة الجودة الشاملة ايزو9000، ط1، دار الراجية، عمان، 2011، ص137-138

² قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم، عمليات، تطبيقات، مرجع سابق، ص: 193

³ على بوكميش، مرجع سابق، ص: 138.

⁴ معين السيد، دور إدارة الجودة الشاملة في دعم تنافسية منظمات الأعمال من منظور إسلامي، مجلة الصراط، كلية العلوم

الإسلامية، جامعة الجزائر، المجلد 13، العدد22، 22، 2011، ص: 186

⁵ عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان، 2009، ص: 212.

- يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المتمثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية؛

- تمثل احد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع ومن خلال التركيز على الزبون الداخلي والخارجي .فهي نقطة البداية الموقفة؛

-التحسين المستمر للعملية من خلال التركيز على المخرجات أو النتائج ؛

- زيادة الكفاءة من خلال تقليص الهدر والضياع في المخزون وتقليص الخطاء بالعمليات التشغيلية، وتقليص المشكلات المتعلقة بالزبائن ؛

- زيادة الحصة السوقية للمؤسسات.

ثانياً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من أبرز معوقات نجد:

-مقاومة التغيير سواء من جانب المسؤولين أو جانب العمال؛

- قصور إدراك بعض المدراء لأهمية تطبيق الجودة الشاملة بسبب غياب النظرة الإستراتيجية لديهم حول هذه الإدارة باعتبارها آلية فعالة لتحسين أداء المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية؛

- تواضع معرفة وقدرة المدراء على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؛

- الاهتمام بالأهداف قصيرة المدى و إغفال الأهداف طويلة المدى ؛

- الأمل في إن الشعارات قد تؤدي إلى تحسين الجودة؛

- وجود بعض المشكلات التنظيمية مثل الشكل التنظيمي وبغض النظر عن مدى ملائمة احتياجات العمل وتحقيق الأهداف؛

- التغيير المستمر في القيادات الإدارية، وما يصاحبه من تغيير في استراتيجيات وطرق العمل؛

- تعدد اللوائح والقوانين المعمول بها وميلها إلى التعقيد¹؛

غموض أهداف وادوار أعضاء فريق العمل؛

- غياب أو قصور الدارة بالمشاركة ، والتركيز السلطة ، الأمر الذي يقلل من حماس ودافعية

العاملين للأداء الابتكاري اللازم لإثراء إدارة الجودة الشاملة؛

- قصور التخطيط لتدريب².

¹العلی بوكمیش، مرجع سابق، ص ص: 140-141.

وكذلك:

- صعوبة ترويج فكرة الفريق الواحد في بيروقراطيات القطاع العام
- يتم تقييم الأداء على النتائج بدلا من تحسين العمليات
- طول الوقت اللازم لتطبيق وتفعيل أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية
- الاعتقاد الخاطئ لدى الثقافات التنظيمية في القطاع العام بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى فقدان الأدوار والسيطرة وتحجيم الصلاحيات
- نقص الكفاءات البشرية المؤهلة¹.

المطلب الرابع: أهمية إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمعايير الايزو 9000

أولا: أهمية إدارة الجودة الشاملة

تتجسد أهمية إدارة الجودة الشاملة في أنها منهج شامل ومتكامل يتمتع بالمرونة والقابلية لتغيير كما أن التزام المؤسسات بتطبيقه يمكنها من تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة ويرفع من درجة العمل الجماعي وروح الفريق ويزيد من ارتباطهم بالمؤسسة وانتمائهم لها كما تساعد إدارة الجودة الشاملة في وضع إستراتيجية تنافسية متكاملة لتطوير عمل المنظمة ويمكن من دراسة احتياجات العملاء والعمل على الوفاء بتلك الاحتياجات خصوصا .ويرجع ازدياد أهمية إلى عدة أسباب أهمها²:

- عولمة السوق والتي كانت نتيجة لنشأة بعض المنظمات والاتفاقيات مثل المنظمة العالمية لتجارة؛
- التطورات التكنولوجية التي كانت سببا في تطوير تقنيات الإنتاج والتعقيد المتزايد لسلع والخدمات؛
- انتشار بعض الظواهر السلبية كانهخفاض مستوى الجودة و زيادة الوقت المخصص للعمليات الإنتاجية والرقابة عليها؛
- عدم كفاءة الأساليب الجزئية غير المتكاملة في تحسين أساليب الإدارة.

²محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص: 203.

¹ مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير العلوم التجارية تسويق، 2011.2012، ص77، 78.

²مليكة علالي، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل enicab بسكرة-، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004/2003، ص26.

• وكذلك:

- رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار من خلال المشاركة والتحفيز
- توسيع آفاق القيادة الإدارية العليا من خلال: توجيه تفكيرها لتخطيط الاستراتيجي
- تخفيض معدل دوران العامل من خلال: التحفيز المادي والمعنوي، والعمل الجماعي¹
- حصر شكاوي المستهلكين وتقليصها
- زيادة الحصة السوقية للمؤسسات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير
- تقليص العيوب وزيادة رضا المستهلكين².

ثانياً: علاقة إدارة الجودة الشاملة معايير الايزو

قبل إن نخوض في تفاصيل التفريق بين إدارة الجودة الشاملة الايزو ، فانه يتوجب علينا معرفة الحقائق التالية³:

- إن الايزو ليس نظاماً لإدارة الجودة الشاملة، وإنما هي نظام لضمان وتوكيد الجودة، الذي يعتبر الأساس للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؛
- إن الشروع بتطبيق مبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة من شأنه إن يؤدي إلى إمكانية الحصول على الايزو، حيث إن المؤسسة التي تقوم بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لا تحتاج لبعض التعديلات التي من شأنها إن تحقق لها إمكانية الحصول على الايزو؛
- إن تطبيق نظام الايزو بشكله الحالي لا يعني بالضرورة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ولكن تطبيقات الايزو سيؤدي حتماً إلى التمهيد بشكل سليم لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؛
- على الرغم من وجود اختلافات بين الايزو ونظام إدارة الجودة الشاملة إلا إن هناك تشابه كبير بينهما؛
- إن الاختلافات بين الايزو وإدارة الجودة الشاملة لا تعني إن هناك قصوراً معيناً من نظام الايزو.

الجدول رقم (03): الفرق بين نظام الايزو 9000 ونظام إدارة الجودة الشاملة

¹ بن عياد فتيحة، جلطي غالم، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية، المجلد 18، العدد 02، ديسمبر 2022، ص 739، 740.

² هيثم طلعت، عيسى عوض، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم والأسس والمعايير، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي لدراسات الإستراتيجية، الاقتصادية والسياسية لنشر، برلين ألمانيا، 2022، ص 28، 29.

³ مأمون سليمان الدراركة، مرجع سابق، ص: 256.

إدارة الجودة الشاملة	سلسلة مواصفات الايزو 9000
موجه لزيائن	لا يكون بالضرورة موجه إلى الزيائن
تمثل المحور الأساسي لإستراتيجية المؤسسة	قد لا تمكن جزءا متكاملا من الإستراتيجية
تحقق التكامل بين النظامين الفني والاجتماعي من خلال نظام إداري	التركيز على إجراءات وطرق تشغيل النظام الإنتاجي من الناحية الفنية
التحسن والتطوير المستمر محاورها الرئيسية	التحسين والتغيير وارد، فالمعايير محددة بإجراءات وطرق العمل
تشمل جميع الإدارات والوحدات والأقسام والمستويات التنظيمية	يمكن تطبيقها على أقسام وإدارات محددة ليس بالضرورة على مستوى المنشأة كلها
يتولى مسؤوليتها كل فرد	يتولى مسؤوليتها قسم أو إدارة الجودة
تحتاج إلى إحداث تغيير شامل في المفاهيم والنظم ومراحل التشغيل	قد لا تتطلب إجراءات جوهرية في الأوضاع الحالية

المصدر: نواف محمد البادي، الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الايزو، دار اليازوري، عمان،

2010، ص: 256.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3) إن أهم ما تتميز به إدارة الجودة الشاملة عن الايزو 9000 هو أنها شاملة؛ حيث إن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتطلب تكافل الجميع في المؤسسة فهي لاقتصر على قسم أو إدارة معينة فهي تشمل جميع الإدارات والوحدات والأقسام والمستويات التنظيمية. وأخيرا، رغم تعدد وجوه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الايزو 9000، إلا انه يمكن القول إن هناك علاقة تكاملية وتبادلية بينهما، حيث إن تطبيق نظام الايزو هو بمثابة الخطوة الأولى التي يمكن من خلالها تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الخلاصة:

لقد اهتم هذا المبحث بدراسة مدخل لإدارة الجودة الشاملة حيث أنها تعتبر فلسفة إدارية قد زاد الاهتمام بها نتيجة لتغيرات الحاصلة وقد زاد الاهتمام بها بشكل كبير نتيجة لتغيرات الحاصلة فهي تهدف إلى تحسين الأداء والارتقاء بمستوى الخدمات والمنتجات. ومن أجل التطبيق الفعال والجيد لا بد من تجنب المعوقات التي قد تعرقل عملية الجودة كمقاومة التغيير وعدم وضع استراتيجيات واضحة ودقيقة والتركيز الكلي على الأهداف قصيرة المدى إذا فيجب وضع إستراتيجية مناسبة تتناسب تراها المؤسسة تتناسب معها و توافر هياكل تنظيميه مرنة واعتماد نظام معلومات دقيق.

نظام الايزو 9000 يتكون من معايير ضمن إدارة الجودة وهي معايير أساسية عالمية ويعتبر نظام الايزو بمثابة التمهيد لبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: أساسيات حول أداء

لقد حظي موضوع الأداء باهتمام كبير و واسع من الباحثين و ذلك لان موضوع الأداء يعتبر من المواضيع التي لها أهمية بالغة في الإدارة، كما لأنه مرتبط بمدى إنتاجية و تطوير العاملين، كما أن مسألة تحسين أداء العاملين لها ضرورة كبيرة في ظل تسارع التغيرات واشتداد المنافسة ولاشك أن إدماج مبادئ وأساليب إدارة الجودة الشاملة أساسه عملية تحسين أداء المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية الأداء

أولاً: تعريف الأداء

هنالك عدة تعاريف مختلفة لعدة باحثين ومختصين نذكر منها:

التعريف الأول: "هو درجة تحقيق الفرد ما هو مطلوب منه، مكن مهمة أو مهام ويمكن استخدام تقييم المهام في الحكم على كمية على كمية هذه الدرجة ونوعيتها، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب انجازها، حيث يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد والدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد"¹.

التعريف الثاني: "التفاعل بين السلوك والانجاز أو هو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا مع الميل إلى إبراز الانجاز والنتائج وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك وبين الانجاز وبين الانجاز والنتائج الأخرى"².

التعريف الثالث: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية وبصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"³.

التعريف الرابع: "درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة لأهداف المخطط بكفاءة وفاعلية"⁴.

¹مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد لنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص18.

²عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص15.

³احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية لنشر، لبنان، الطبعة الثانية، 1986، ص50.

⁴ مصطفى بالمقدم، وراضية و بشعور، تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول: المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية وواقع وتحديات، المنظم بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية بجامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 15-14 ديسمبر، 2004، ص77.

التعريف الخامس: " يمثل الأداء مؤشرا سلوكيا عاما يدل على مدى قيام العاملين بالواجبات والمهام الموكلة اليه وفقا لمقاييس كمية ونوعية محددة.

التعريف السادس: عرفه ارنولد وفيلدمان على انه "حجم التأثير الايجابي على الأفراد اتجاه أعمالهم في المؤسسات التي يعملون بها¹. يرتبط الأداء بمجموعة من المتغيرات والعوامل التي تؤثر في مختلف جوانبه والتي سيتم عرضها فيما يلي:

ثانيا: محددات الأداء:

يعتبر الأداء نتيجة محصلة التفاعل بين المحددات التالية²:

الجهد: وهو ناتج حصول الفرد على التدعيم إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2. القدرات: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

3. إدراك الدور أو المهمة: تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهود العمل من خلاله ويقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف أدرك الدور بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة أو الجهد المبذول هذا الجهد المبذول. والتي تعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة. والملاحظة هنا انه تنحصر عناصر الأداء في عناصر تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة وهي عناصر تخضع لسيطرة الموظف. بينما الواقع هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف والتي تتمثل في³:

-**الوظيفة (متطلبات العمل):** وأيضا ما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف ، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.

-**الموقف بيئة التنظيم الداخلية:** أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة التي تتضمن مناخ العمل، الإشراف وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام التحفيز، الجزاء والعقاب.

¹ ياسمين طويل، ميادة بلعاش، تحسين أداء العاملين في البنوك على ضوء توفير نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة، مجلة الأرصاء لدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد02، العدد02، ديسمبر 2019، ص169.

²فلاح حسين الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الحوري، إدارة البنوك، الطبعة الأولى، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص221.

³بجعي سعاد، تقييم فعالية العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم التجارية، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2001، ص11.

ثالثاً: عناصر الأداء

إن هناك عناصر ومكونات أساسية لأداء بدونها لا يكمن التحدث عن وجود أداء فعال ، وذلك لأهمية في قياس تحديد مستوى أداء العاملين، في المؤسسات وقد اتجه مختصون لتعرف على هذه العناصر والمكونات من اجل اعم فعالية الادعاء لدى العاملين حيث يتضمن الأداء هذه العناصر التالية¹:

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

وتشمل العارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .

2- نوعية العمل:

وتتمثل في ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يملكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3- كمية العمل المنجز:

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة الانجاز.

4- المثابرة والوثوق:

وتمثل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية العمال وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقديم نتائج عمله.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء

هنالك الكثير من العوامل الداخلية الخارجية التي تؤثر على الأداء ومن أهمها:

1. العوامل الداخلية: تتمثل العوامل الداخلية في²:

*العوامل المالية والمحاسبية: وتتضمن تحديد الأداء المستهدف قصير وطويل الأمد، إذ تركز الأهداف قصيرة المد على الاهتمام التنظيمي المرتبط بتحسين الأداء المالي ، أما الأهداف طويلة المد فهي الأهداف التي توجه الإدارة نحو ما يجب عمله لأن جعل المؤسسة ذات أداء أفضل وبشكل دائم.

¹حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، القاهرة: دار الجامعات المصرية، 1990.ص52.

²علي قاسم حسن العبيدي وآخرون، اثر عملية خفض كلفه المزيج التسويقي في تقويم أداء منظمات الأعمال، مجلة جامعة بابل العلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد الثاني، الأردن، 2010، ص22.

***موارد المؤسسة:** تمثل الموارد جميع المدخلان التي تستخدمها المؤسسة في عملياتها لتوحيد المخرجات المطلوبة وتعني أيضا ما تتطلبه أو تحتاجه المؤسسة لعملية تحقيق أهدافها ورسالتها في المجتمع.

***ثقافة المنظمة:** إن ثقافة المنظمة هي احد المكونات الأساسية لمؤسسات الناجحة وذلك لوجود علاقة بين الثقافة والداء، أيان المؤسسة تمتلك ثقافة المشاركة مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات تتميز بمستوى أداء متميز ومتطور.

***الهيكل التنظيمي للمنظمة:** تحتاج جميع المؤسسات التي هي شكل من أشكال الهيكل التنظيمي لتنفيذ استراتيجياتها، إذ يعرف الهيكل التنظيمي بأنه تصور أو تخيل للدور الرسمي للمؤسسة الإجراءات، الإحكام واليات الرقابة وكذلك مستوى السلعة والمسؤوليات وعمليات صنع القرار، حيث يمثل هذا العامل احد العوامل المؤثرة في نجاح المنظمة وتنفيذ استراتيجياتها بشكل المطلوب وصحيح.

***التطور التكنولوجي:** لقد ظهرت في الفترة الأخيرة تطورات تكنولوجية واسعة أثرت في عمل المؤسسة وسمحت لها بتقديم منتجات ذات جودة عالية ووفرت لها هذه التطورات ميزة الوصول إلى المعلومات بالوقت الذي تحتاجها وبذلك يمكنها من إدارة الجودة العالية والتحرك بسرعة التصميم منتجات وفقا لطلب الزبون.

***نظم المعلومات:** تحتاج المؤسسة إلى نظم معلومات مصممة بشكل، تؤثر المعلومات المفيدة لها في مجال التخطيط وإدارة ورقابة أنشطتها بكفاءة، إذ إن هذه النظم تتصف بالدقة والحيادية حيث تقدم مخرجاتها في الوقت المناسب والشكل الذي يساهم في تحسين أداء تلك المؤسسة.

2. العوامل الخارجية: التي تتمثل في 1:

***الزبائن:** إن شكل السوق بدأ يتغير عند بداية الثمانيات فلم تعد السوق للمنتج أي إن المنتج ليس هو اليد العليا المؤثرة، حيث أصبح سوق الزبائن، حيث أصبح الزبون يفرض رغبته على المنتج ويحدد نوع وتصميم المنتج، كما أصبح هو الذي يحدد موعد التسليم وطريقة الدفع.

***المنافسين:** يتصف العالم اليوم بصفة التغير المتصارع بسبب التعقيدات البيئية، وتساعد حدة المنافسة والصراع، للاستحواذ على حصص سوقية في الأسواق العالمية، ويفرض مواجهة التحديات التي تواجه الأعمال، حيث ينبغي على تلك المؤسسات اعتماد رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة

¹عمر بركاني، دور نظام المعلومات التسويقي في تحسين الأداء التسويقي، مذكرة الماستر، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2014، ص 64.

واضحة تعزز المركز التنافسي للمؤسسة، إذ أصبحت المنافسة شديدة من الصفحات البارزة المميزة لبيئة الأعمال في الوقت الحاضر، فبعد إن كانت مؤسسات الأعمال تواجه منافسة محلية من منافسين محليين يواجهون نفس الظروف التي تواجهها المؤسسة، أصبحت تواجه في الوقت الحاضر منافسة حادة من المؤسسات العالمية في ظروف بيئة أفضل .

إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية لتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية فنتائج التي يحققها متعامل تجاري مثلا هي نتيجة المهارات التي يمتلكها المتعامل، إضافة إلى الجهود التي يبذلها، والمنطقة التجارية التي يعمل بها أو المنتجات التي يشرف عليه، زيادة على المنافسة والتحديات الاقتصادية التي يواجهها من محيطه الخارجي.

المطلب الثالث: تقييم الأداء و أهميته

لقد حظي تقييم الأداء باهتمام كبير لدى الباحثين وسنحاول في هذا المطلب إلى تقديم تعاريف وأهمية تقييم الأداء

1. مفهوم تقييم الأداء

يعد موضوع تقييم الأداء من أكثر مواضيع جذبا لاهتمام الباحثين والمختصين وقد قدموا مجموعة تعاريف منها:

تقييم الأداء هو: العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، وكذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتها في تحقيق الأهداف¹.

وقد عرف أيضا بأنه عملية منظمة تهدف إلى تقرير مدى فعالية وكفاءة الفرد في العمل من أجل مساعدة الإدارة المعنية على اتخاذ القرارات التي تخص الموظف ومصيره الوظيفي².

وأیضا یعنی الحصول على الحقائق أو بيانات محددة من شأنها إن تساعد على تحليل وفهم وتقويم أداء العامل لعمله وسلوكه في مدة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءة الفنية والعملية لنهوض بأعباء مسؤوليات والواجبات المتعلقة بصلة الحاضر والمستقبل³.

¹مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص 207.

²Christian Batal, La gestion des résous Humaines dans la secteur public, 2 edition paris echitiom dogmatisation, 2000, P7.

³ بابا ولدياسين، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، دراسة حالة، البنك الموريتاني لتجارة الدولية BMCI، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان: أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية، والتسيير والعلوم التجارية، 2009-2010، ص 97.

كما انه نظام الذي يتم بموجبه الحصول على معلومات عن الأفراد في جميع المستويات الإدارية باستخدام الأساليب المناسبة لتقدير مدى قدرتهم على تحقيق معايير الأداء، بحيث يكون تقييم الأداء دوري ومنتظم ، تستخدم بياناته في عملية اتخاذ قرارات إدارة الموارد البشرية¹.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف تقييم الأداء حيث انه هو عملية إدارية تهتم بدراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم بصفة دورية ومنتظمة وذلك من اجل مساعدة الإدارة واتخاذ قرارات تخص الموظف ومصيره الوظيفي.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء العاملين

لتقييم أداء العاملين أهمية بالغ يمكن تلخيصها في مايلي²:

1- الروح المعنوية:

يحتمل أن يسود بين العاملين جو من التفاهم و العلاقات الحسنة، عندما يشعرون إن جهدهم وطاقتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير واحترام واهتمام من قبل الإدارة، وان هدف الإدارة الأساسي من وراء تقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهر في التقييم.

2- إشعار العاملين بمسئولياتهم:

إذ عندما يشعر الفرد إن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وان نتائج هذا التقييم سترتب عنها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل، فانه سوف يشعر بمسئوليته اتجاه نفسه والعمل معاً، وسوف يبذل جل جهده وطاقته التي يملكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

3- وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من علاوة او مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومنتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم أداء العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون من دون ضجيج وبصمت، فكلما كان تقييم الأداء موضوعياً وعادلاً لكافة العاملين كلما خلق جو من الثقة والتفاهم وكذلك معرفة كفاءة كل فرد.

¹Actouf,(Omar).les sciences de la gestion les ressources humaines.unanalyseciqne.Alger: OPU.ENAI.1986.

² أحلام حبيب، فريد سرايش، أنواع التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز- سونغاز المسيلة-مذكرة تخرج لنيل شهادة تقني سامي تخصص تسيير الموارد البشرية، المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني داود صالح، المسيلة، 2020، ص25، 26.

4- الرقابة على الرؤساء:

يعطي تقييم الأداء الإدارة العليا في المؤسسة القدرة على مراقبة تقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الاشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها، ومن خلال ذلك يتسنى لإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادتهم من التوجهات المقدمة لهم من قبل الرؤساء.

5- استمرار الرقابة والإشراف:

إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم الأداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد. يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم ونتائج أداء مرؤوسين همك باستمرار ليكون حطهم قائماً على أسس موضوعية.

6- تقييم سياسات الاختيار والتكوين:

تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختيار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إلى مستوى الأداء، فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة، باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، ويعتبر هذا دليلاً على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلاً، فعملية تقييم الأداء تعتبر بمثابة الحكم على نجاح الطرق المستخدمة في اختيار وانتقاء العاملين ومدى احتياجهم إلى البرامج التكوينية.

المطلب الرابع: مقاييس الأداء

تتنوع وتختلف مقاييس الأداء لكن أهمها بطاقة تقييم الأداء المتوازن ولوحة القيادة

1. بطاقة الأداء المتوازن:

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن في العديد من المؤسسات من خلال الجندرالات الاستشارية بتحديد طبيعة العملية التخطيطية وعمليات رقابة الأداء الملائمة لهذه المؤسسات، ويكن تعريفها:

أ- تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

تعرف على أنها: "أول عمل نظامي من خلال تصميم نظام لتقييم الأداء، والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس مستهدفة ومبادرات لتحسين المستمر، كم أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة"¹.

تؤكد بطاقة قياس الأداء المتوازن على وصف المكونات الأساسية لنجاح المؤسسة وذلك عبرا عادة ما يلي²:

- **البعد الزمني:** حيث تهتم المؤسسة بالأمس اليوم والغد فيما تفعله اليوم من أجل الغد قد لا يكون له تأثير حول حلول بعد غد وبذلك يصبح ضروريا مراقبة النسب الرئيسية بصورة متواصلة.

- **البعد الاستراتيجي:** تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية وإستراتيجية المؤسسة طويلة المدى.

- **البعد البيئي:** تهتم عمليات قياس الأداء بالأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بعمليات القياس و المقاييس الخارجية، تهتم بالعملاء و الأسواق أما الداخلية تهتم بتحسين الكفاءة والفعالية.

ب- أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال³:

- تترجم الإستراتيجية الأهداف قابلة للقياس؛

- تعتبر نظاما إداريا؛

- يحق على التغيير في المجالات الحرجة كالمنتجات، العملاء، تطوير السوق... الخ؛

- تجمع بين أداء الفرد وأهداف المؤسسة والعملاء والمجتمع؛

- تحقق من خلال المعلومات للإبعاد الأربعة توازن المقاييس الداخلية والخارجية؛ -تربط

المستويات الدنيا للأهداف و الأدوار والعمليات بالمستويات العليا للمنظمة؛

-تعد توضيحا وتجديد الاستراتيجيات بشكل مستمر؛

-تساعد في تحديد وتنسيق المبادرات الإستراتيجية؛

-تساعد في إجراء مراجعة دورية للأداء لمعرفة إمكانية تحسين الإستراتيجية مستقبلا؛

-تربط بين مقاييس الأداء والنجاح الاستراتيجي؛

¹عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "بطاقة المتوازن المخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي" المكتبة العصرية لنشر والتوزيع، مصدر، الطبعة الأولى، 2009، ص57.

²عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص58، 59.

³عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص68.

- تؤكد أهمية كل المستفيدين وليس فقط المستثمرين.

2- لوحة القيادة:

لوحة القيادة هي أيضا من المقاييس الحديثة للأداء، وتتطلب فكرتها من تشخيص وضعي المؤسسة وتحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة، ومحاولة التحكم فيها من اجل تحسين الوضعية العامة، وتتجلى أهميتها في مايلي:¹

1- وسيلة تجمع بين المؤشرات مالية وغير المالية مناسبة المسؤولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه؛

2- تمنح لمسير صورة حول أوضاع المؤسسة باعتبارها وسيلة تساعد على اتخاذ القرار؛

3- منح المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين؛

4- تمكين مختلف المسؤولين من المعلومات وليس فقط المديرية العامة؛

5- توفر المعلومات لكل شخص الذي هو بحاجة إليها في المؤسسة لقيادة أداء الوحدة التي ، يتأسسها، مع ضمان توافق المعلومات المقدمة لجميع الوحدات.

3 -مقاييس أخرى: إضافة إلى المقاييس سابقة الذكر توجد مقاييس أخرى كما يلي²:

- المدخلات: تستخدم هذه المقاييس لفهم الموارد البشرية و المالية التي تستخدم لفرض الوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة.

- العمليات: تستخدم لفهم الخطوات المباشرة في إنتاج المنتج أو الخدمة.

- المحصلات: تستخدم لتقييم النتائج المتوقعة أو المرغوبة أو الفعلية، فعلى سبيل المثال إن نتيجة

التدريب حول السلامة يمكن إن تكون بمثابة التحسين في أداء السلامة متمثلا بقلة عدد الإصابات والإمراض ما بين العاملين، وبعض الحالات لربما يكون من الصعب بناء علاقة سببية مباشرة ما بين مخرجات النشاط ونتائجه المقصودة.

¹Fransoise Giroudet al,"control de gestion et pilotage de la performance"Guolino éditeur,France,2eme édition,2004,p105.

² لمزيد من المعلومات راجع ذلك:

-مراد كماشى ونجوم تمازي، "دور نظم المعلومات في تحسين أداء البنوك التجارية"- دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري بسطيف-، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني الرابع حول نظم المعلومات، اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي بين حتمية التفاعل والزوال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، يومي 17 و18 مارس 2014، ص 6.

-وائل محمد صبيحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، "سلسة إدارة الأداء الاستراتيجي: توجيه الأداء الاستراتيجي (الوصف والمحاذاة)"دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص ص 75، 76،

- التأثير: تستخدم لقياس الآثار المباشرة أو غير المباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات المؤسسة وهناك من يقسم مقاييس الأداء تحت مسميات عديدة كما يلي:

- النتائج: هذه المقاييس تقيس الأداء بعد ظهور الحقيقة، والمثال على ذلك هو الأمراض والإصابات الواقعة .

- الأسباب: هذه المقاييس تتنبأ بالأداء المستقبلي من مقياس التكلفة التقديرية على أساس جملة من العوامل ذات العلاقة:

- السلوكية: هذه المقاييس تقيس الثقافة الأساسية للإفراد والمنظمة التي يجري قياسها والأمثلة على ذلك هي تنفيذ برامج السلامة أو استبيانات رضا العاملين.

- ولتأكد من كفاءة وموضوعية المقاييس يجب الأخذ بعين الاعتبار الضوابط والمعايير التالية¹:

- الثبات: ونؤكد من ثبات المقياس إذا أعدنا القياس والتقويم في الشروط نفسها وفي مدة زمنية متباعدة نسبياً ونصل إلى النتائج نفسها تقريباً.

- الموضوعية: ابتعاد المقياس عن الذاتية أو تحيزه وعدم التأثير بالمتغيرات الخارجية التي لا العلاقة لها بأداء العاملين.

- الوضوح: أي أن يكون المقياس واضحاً بسيطاً دقيقاً، على أن يستطيع قياس الفروق الفردية مهما كانت قليلة.

- السهولة: سهولة الاستخدام وقلة الوقت والجهد الذي يحتاجه المقياس من الأمور الأساسية.

- الصدق: حيث يجب إن يرتبط تصميم المقياس بالكفاءة والفعالية المطلوبتين في أداء العمل.

الشكل رقم 1): يمثل عملية تقييم الأداء

¹حسين صديق، "تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، 2012، ص ص224، 223.



المصدر: هاملي عبد القادر، قارة إبراهيم، بن ياني مراد، واقع إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء العمليات الداخلية، مجلة مينا لدراسات الاقتصادية، المجلد رقم 01، العدد 02، جوان 2018، ص 209.

المبحث الثالث: طرق وأدوات إدارة الجودة الشاملة في دعم وفعالية تحسين الأداء

تستخدم إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأدوات المتنوعة لدعم وتحسين أداء العاملين ، ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى عرض هذه الأدوات

المطلب الأول: حلقات الجودة

تعتبر حلقات الجودة احد أدوات الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين ، حيث انه تعتبر احد الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى إلى تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية.

أولاً: تعريف حلقات الجودة

ظهر مفهوم حلقات الجودة في المؤسسات الكبرى اليابانية في بداية التسعينات وهي ثمرة للمجهودات التي قام بها اليابانيون بعد الحرب العالمية الثانية لإعادة بناء بلدهم وتطوير اقتصادهم ، ويقصد بدوائر أو حلقات الجودة وحدات عمل ذاتية، تتكون من مجموعة صغيرة من الموظفين من 3 إلى 10 يدرها ويوجهها مشرف أو رئيساً لوحدة الذي يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الأساليب الأساسية لحل المشكلات وتتصف المجموعة أنها تطوعية ينضم أيها العاملون في نشاط واحد بشكل اختياري مطابق، وتجتمع المجموعة أسبوعياً أو شهرياً".

كما انه عرفها خضير كاظم حمود على أنها: مجموعة من العاملين في اختصاصات متشابهة يعملون طواعية ويلتقون بمحض إرادتهم ساعة في الأسبوع لمناقشة المشكلات النوعية وإيجاد الحلول المناسبة لها ويتخذون الإجراءات التصحيحية بشأنها لمقابلة الانحراف الحاصل بين المتحقق فعلاً والمخطط.

وبالتالي هي وسيلة لتعبير التنظيمي الاختياري من خلال المناقشات والمقترحات التي تهدف إلى رفع الجودة وتحقيق الإنتاجية عن طريق جمع المعلومات وتحديد العلاقات السببية واستخدام الأساليب الكمية وأساليب الإبداع والابتكار¹.

ثانياً: أساليب حلقات الجودة

لي حلقات الجودة أساليب تستخدمها من أجل تحليل ودراسة المشاكل والعمل على إيجاد حلول لها ، ومن أهم هذه الأساليب ما يلي:

¹ دراوش رابع، صبرينة خام الله، دور حلقات الجودة في إنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، مجلة التنمية إدارة الموارد البشرية، مجلد2015، العدد3، 2015، ص320.

1.2 أسلوب العصف الذهني:

الفكرة التي يقوم عليها أسلوب العصف الذهني هو حشد المشاركين على توليد قائمة من الأفكار، باستخدام مقدره تفكير عدد من الأفراد بهدف الخروج بأفكار إبداعية ، لا يمكن إن يصل إليها كل من هم بصورة مستقلة، وفي وقت قصير نسبيا، وهذا الأسلوب الذي تأخذ به حلقات الجودة، يعتبر بمثابة الخطوة الأولى من سلسلة الخطوات عملية إدارة الجودة، والتي تعمل على تحويل بيئة العمل إلى منتدى مفتوح يمكن للأعضاء فيه إبداء ملاحظات هم وأرائهم حول جذور إلا أسباب الكامنة للمشكلة، والحلول الممكنة لها وعرضها على البحث والنقاش والتحليل في الاجتماع، حيث تضم جلسة العصف الذهني عادة بين 6-12 فرد، يقومون بعرض الأفكار الجديدة لحل مشكلة قائمة، أو لتطوير منتج أو خدمة، أو لابتكار منتج أو خدمة جديان، أو لتطوير سير العمل في المؤسسة، وتكون الجلسة على مرحلتين، الجلسة الأولى للحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار، والجلسة الثانية يتم فيها استبعاد بعض الأفكار و التركيز على بعضها الآخر ومن ثم الأفكار الأكثر تطورا¹.

2.2 مخطط السبب والنتيجة EffectDiagrams & Cause:2

هي أداة مرئية Visuailtool تستخدم لترتيب المنطقي للأسباب المحتملة لمشكلة ما، من خلال العرض البياني Graphically لها المزيد من التفاصيل، ويستخدم مخطط السبب والنتيجة في اكتشاف الأسباب الحقيقية للمشكلة بطريقة منظمة، وتشخيصا لأسباب الجذرية لهذه المشكلة. ويسمى هذا المخطط أيضا بمخطط ايشكاوا، نسبة إلى مبتكره العالم الياباني. كورو ايشكاوا. ويبين مخطط السبب والنتيجة العلاقة بين نتيجة ما (مشكلة ما) وجميع الأسباب المحتملة المؤثرة فيها.

3.2 خريطة أو معلم باريتو:

يعرف هذا المبدأ أيضا بقاعدة 20/80 ولا يشترط إن تحقق هذه القاعدة في الأحوال بنسبة 80و20%، ولكن العبرة منها أن ندرك أن ندرك جزءا قليلا من الأسباب يتسبب في الكم الأكبر من النتائج، ولذلك كان منحى باريتو مفيدا لأنه يبين لنا الأسباب التي تسبب معظم النتائج ويساعدنا على تحديد الأولويات بدلا من تثبيت الجهود والموارد في التغلب على أسباب ليست ذات تأثير كبير مثل غيرها من المشاكل.

¹خير الدين جمعة، حسيني ابتسام، حلقات تحسين جودة المؤسسة-تجارب بعض الدول-، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد19، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011، ص127.

²خير الدين جمعة، حسيني ابتسام، المرجع السابق، ص127.

ويعني مبدأ باريتو انه يجب اختيار الأسباب القليلة العدد والأكثر أهمية بالنسبة للمشكلة ومعالجتها، بدلا من الخوض في الأسباب الكثيرة العدد والقليلة الأهمية أو التأثير بالنسبة للمشكلة حيث يتم استغلال هذا التحليل أو هذا المبدأ في تحليل أسباب حدوث المشاكل، حيث إن هذه الوسيلة، تتضمن الاستخدام الكفاء عند قيامها بعملية على المشكلات، كذلك يستخدم رسم باريتو البياني Pareto Diagram في ترتيب تسلسل المشكلات من اجل معالجتها.¹

4.2 جمع البيانات:

يمثل الجميع الدقيق للبيانات جزاء بالغ الأهمية في عملية على المشكلات، فإذا افتقر أعضاء حلقة الجودة إلى البيانات والمعلومات التي يحتاجونها لتحليل المشكلة أو كانت غير دقيقة سيصبح من الصعب عليه التوصل إلى حل معين للمشكلة. وبعد تجميع البيانات والمعلومات يتعين أن يتم فرزها وتصنيفها، وتحديد ما يصلح لحل المشكلة.²

5.2 تحليل البيانات:

تستخدم حلقات الجودة الأدوات التالية لتحليل البيانات: قوائم المراجعة Gchecksheets، خرائط السيطرة ControiCharts، الخط البياني Line Graph، مخطط الدائرة؛ Pic Chart/CicleChart، مخطط الانتشار ScatterDiagram، المدرج التكراري Histogram.³

ثالثا: عوامل نجاح وفشل حلقات الجودة

1.3 عوامل نجاح حلقات الجودة

هناك عدة عوامل تساعد لنجاح حلقات الجودة والتي تتمثل فيما يلي⁴:

- اختيار أوقات ملائمة لاجتماع حلقات الجودة؛
- تماس حلقات الجودة بأعلى مستوى داخل الشركة؛
- دعم الإدارة العليا لحلقات الجودة؛
- وجود نظام اتصال فعال داخل المنظمة؛
- تدريب أعضاء حلقات الجودة على تقنيات تشخيص المشكلة وحله

¹خير الدين جمعة، حسيني ابتسام، المرجع السابق، ص128.

²خير الدين جمعة، حسيني ابتسام، المرجع السابق، ص129.

³المرجع أعلاه، ص130.

⁴حسن جبر علوان، دور حلقات الجودة في التغيير المنظمي دراسة تطبيقية في معمل اسمنت السدة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد لدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، العدد5، جامعة بابل، العراق، 2011، ص14.

- التنفيذ الفعلي للمقترحات التي تم عرضها على أعضاء الحلقة؛
- حتى تتجح حلقات الجودة لايد من توفر مجموعة من المتطلبات والتي من أهمها¹:
- الموافقة والمساندة منذ البداية على أنشطة حلقات الجودة لأنه بمثابة الضوء الأخضر للعاملين بالبدء بالبرنامج والاستمرار فيه؛
- إعطاء الثقة لأعضاء حلقات الجودة بان الإدارة ستستمر في دعم البرنامج؛
- تنظيم اجتماعات دورية مع أعضاء وقادة حلقات الجودة لعرض نتائج أنشطتهم وعدم التعلل بالمشاكل لعدم الحضور؛
- إعطاء فرصة لحلقات الجودة لعرض أنشطتهم المتميزة داخل الشركة وبين الشركات المتشابهة أو شركات المنطقة خلال المؤتمرات أو من خلال النشر في المجالات؛
- إتاحة التدريب لأعضاء حلقات الجودة على الأساليب العملية الخاصة بحل مشاكل الجودة.

2.3 عوامل فشل حلقات الجودة

- مثلما هناك عوامل لنجاح هناك عوامل للفشل والتي تتمثل فيما يلي²:
- عدم معالجة المشاكل التي تحدث في المؤسسة بتطبيق حلقات الجودة؛
- الإبطاء في معالجة المشاكل الفنية والتكنولوجية في المسائل المناجية؛
- فشل الدارة العليا في المؤسسة على استيعاب الأبعاد التي تحتاج للمعالجة عند عرض اقتراحات الحلقة؛
- عدم إعداد العاملين جيدا لتفهم أهمية حلقات الجودة؛
- عدم اختيار الوقت المناسب لعقد حلقة الجودة تضعف من قيمتها لدى العاملين؛
- وقوف عدد من العاملين على المشكلة، بقصد حلها في الوقت نفسه هم غير قادرين عليها وبذلك تضعف من حلقات الجودة؛
- تصدي عدد من أفراد المؤسسة لبعض المشكلات دون خبرة منهم يضعف حلقة الجودة؛
- عدم اقتناع العاملين أو بعضهم بأهميتها.

¹ حسن جبر علوان، المرجع السابق، ص15.

² عائشة عبد الحميد، سياسات ضبط ومراقبة إدارة الجودة الشاملة-شركة مطابع السودان للعملة المحدودة-، الخرطوم، 2009م، ص40.

رابعاً: دور حلقات الجودة في دعم فعالية أداء العاملين

حلقات الجودة أهمية بالغة حيث أنها لها إسهامات كثيرة تساهم في الرفع وزيادة أداء العاملين واهم المزايا مايلي¹:

- الاستفادة الكاملة من القدرات والكفاءات الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة انطلاقاً من اعتماد منهج تسييري بالمشاركة؛

- تحسين نتائج أعمال المؤسسة من خلال تغيير جو العمل فيها، وكذلك بخلق نوع من الشعور بالالتزام لدى القوى العاملة

- تطوير شعور الانتماء إلى المجموعة في بيئة العمل

- الاهتمام الجدي بالعاملين وهو ما يسهم في إظهار إبداعهم وقدراتهم ومواهبهم

- ربح الوقت من خلال انشغال المدير بالوظائف الأكثر أهمية وترك المشكلات الأقل أهمية للعاملين لتكيف بها

- تنمية أداء المشرفين على جميع المستويات الإدارية وإبراز السمة القيادية لديهم

- زيادة شعور العاملين بولائهم والتزامهم اتجاه المؤسسة وخلق الوعي بالجودة والإنتاجية لديهم وذلك من خلال مشاركتهم في العمل والرقابة عليه

- تشجيع الإبداع لدى العمال وزيادة قدراتهم بخلق نوع من التحدي، والتشويق، والتنوع في المفاهيم المنسوبة إليهم.

وكذلك من أدوارها:

- تخفيض تكاليف العمل

- تحسين ظروف بيئة العمل

- تنمية مهارات الموظفين الفنية والقيادية

- تعميم الانتماء والولاء لمؤسسة أو الشركة².

المطلب الثاني: طريقة Six-Sigma

برزت معالم إدارة Six-Sigma في الثمانيات القرن الماضي في شركة Motorola والتي كانت تقوم بتطبيقها على نطاق واسع ، حيث تسعى لتحسين جودة العملية الإنتاجية وتقليل نسب الخفاء والعيوب حيث إنها تطبق أدوات الإحصائية وسنستعرض في هذا المطلب أهم الجوانب المتعلقة بها.

أولاً: تعريف طريقة Six-Sigma³

¹JarronBruno.: unsiécle de management atravers les écrits.édition BRUNO.Paris.2000,p98.

² دراوش رابح، صبرينة خام الله، دور حلقات الجودة في إنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، العدد الثالث الخاص بفعاليات المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، ص320.

هي واحدة من ابرز المسائل في تطوير العمل التي استخدمتها المنظمات من اجل التأكد من قدراتها على مواجهة التحديات المتواصلة، في مجال رضا العملاء، وهي طريقة ذكية لإدارة العمل، حيث تقوم على وضع العملاء أولاً، وتستخدم الحقائق والبيانات والموارد المتاحة، من اجل التوصل إلى أفضل الحلول لتلبية رغباتهم وتحقيق رضاهم.

ثانياً: مراحل طريقة Six-Sigma

يكون ذلك عبر خمس مراحل أساسية وهي: ¹

- **التعريف (Define):** وتتم في هذه المرحلة تحديد مشكلة نطاق البحث، ثم يتم القيام بتشكيل فريق البحث عن أفضل الحلول التي تساهم بتحسين الجودة للمشكلة.
- **القياس (Measure):** يحدد فريق البحث في هذه المرحلة جميع العيوب والمشاكل وقياسها حسب الأولوية، وإعداد بيانات تتناسب مع معيار الجودة في الشركة.
- **التحليل (Analyze):** يقوم الفريق في هذه المرحلة بتحليل البيانات التي جمعها كل واحدة على حدى، لمعرفة المشكلة من جذورها وحلها.
- **التحسين (Improve):** يقوم الفريق في هذه المرحلة باقتراح الأساليب والطرق التي يراها مناسبة لتحسين المشكلة، ورفعها للإدارة لتبدأ بالتنفيذ
- **الرقابة (Control):** يتم في هذه المرحلة المراقبة على عملية التحسين واستمراريتها لعدم الوقوع في المشكلة مرة أخرى.

ثالثاً: عوامل ونجاح وفشل طريقة Six-Sigma

1.3 عوامل نجاح لطريقة Six-Sigma

أصبح قطاع المعلومات والخدمات في العقديين الماضيين مشارك رئيسي في اقتصاديات البلدان المتقدمة وكذلك بالنسبة لدول النامية، وزاد الاهتمام بالمؤسسات التي تقدم خدمات مرتبطة بالمعلومات وإدارة المعرفة نظراً لي ما يتمتعوا به من امتلاكهم مجتمع عريض يرغب في تلقي تلك الخدمات، وبالتالي فان تطبيق منهجية Six-Sigma يساعد بصورة أو بأخرى المؤسسات الاكاديمية والمعلوماتية على

³-Pyzdek.T.Keller.P..the SIX SIGMA handbook."ed.McGraw-Hill.New York.،2010.p109

لناصرى سمية، أهمية تطبيق ستة سيجما في تحسين جودة العملية التكوينية بالجامعة-دراسة مجموعة من الجامعات-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال المؤسسات، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018/2017، ص64، 65.

رفع القيمة الاقتصادية لما تقوم عليه من تقديم وقرات ماليو حبال تطبيقها، ومن بين العوامل التي تساعد المؤسسات الاكاديمية في تبني منهجية 6 سيكما مايلي¹:

- **دعم والتزام الإدارة العليا:** إن مساندة والتزام الإدارة العليا ل Six-Sigma يعتبر شرطا أساسيا لنجاح تطبيقها وينبغي أن تتبع من قمة المنظمة وتتطلب إقناع وتحفيز العاملين في المستويات الإدارية الوسط والإدارة الدنيا بأهمية التغير نحو Six-Sigma ولا بد أن يكون قادة الإدارة العليا لديهم الحماس والاهتمام لتطبيقها.

- **الثقافة التنظيمية:** إن تطبيق Six-Sigma يحتاج لتغيير في ثقافة المنظمة وتغيير في أفكار الموظفين نحو تطبيق ستة سيكما ويتم من خلال تحفيز وتوجيه العاملين ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتوفير نظام اتصالات بين العاملين والإدارة والحث على العمل الجماعي ولبد من مراعاة العوامل السابقة في عملية التغيير في ثقافة المنظمة نحو استخدام منهجية Six-Sigma .

- **العوامل التقنية واستخداماتها:** إن عملية استخدام Six-Sigma تعتم على أساليب إحصائية فقد يواجه العاملون صعوبة في فهم الأساليب الإحصائية ولحل هذا المشكل لا بد من التدريب.

- **العوامل الشخصية:** وهي العوامل والمشكلات الشخصية وضغوطات العمل ولحل هذه المشكلة يجب على الإدارة العليا مشاركة العاملين في مشاكلها ومشاكل العملاء والسعي لحلها بأقرب وقت ممكن.

- **العوامل التنظيمية:** وتتكون هذه العوامل عندما يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة يتجه نحو المشكل المعقد وهو المسارات الطويلة ويتم التخلص من هذه العوامل من خلال الاتصال المباشر بين العاملين في المنظمة والإدارة.

- **التدريب والبرامج التدريبية:** إن التدريب من العناصر المهمة في تطبيق منهجية ستة سيكما حيث إن التدريب يوفر فرصة لتطوير العاملين وتعتمد برامج التدريب على خبرات العاملين حيث يتم تطبيق برامج تدريبية لكل مستوى من مستويات الخبرة أو المستوى الإداري.

2.3 عوامل فشل طريقة Six-Sigma

تتمثل معوقات تنفيذ ستة سيكما ستة في مايلي²:

¹ارسم بوزان ايبش، العوامل الداعمة لاستخدام ستة سيكما ودورها في تحسين جودة المخرجات خدمة الاتصالات-دراسة ميدانية في شركة الاتصالات -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة حلب، 2014، ص 47، 48.

² سميحة سميح عبد الرؤوف الناظر، مدى إمكانية تطبيق ستة سيكما (Sigma Six) في شركات تصنيع المواد الغذائية الكبرى في الضفة الغربية، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2017، ص 76، 77.

- عدم الفهم الواضح لمنهجية ستة سيجما، والتعامل معها بطريقة غير صحيحة؛
 - عدم كفاية الموارد في المنظمة لتبني منهجية سيجما ستة؛
 - قياس أداء المنظمات بشكل غير موضوعي؛
 - تردد القيادة في إجراء تحسينات كبيرة، بانتهاج منهجية سيجما ستة، ومحاولة اكتفائها بتحسينات بسيطة غير مكلفة؛
 - الحاجة الملحة للاستعانة بخبراء ستة سيجما Six-Sigma من بداية الطريق ، وحتى يتم التطبيق كما ينبغي أن يكون، وعدم المجازفة بمستقبل المنظمات؛
 - عدم الاهتمام باحتياجات المستهلك؛
 - عدم فعالية الاتصال بين الإدارة والمستهلكين؛
 - التدريب الغير فعال؛
 - عدم كفاءة نظم المعلومات المعمول بها في المنظمات؛
 - عدم توافر نظام الحوافز؛
 - عدم تقبل التغيير من قبل العاملين في المنظمة؛
 - غياب نظم القياس والتقييم الفعالة؛
 - عدم كفاءة أساليب التخطيط والرقابة.
- رابعا: دور طريقة Six-Sigma في دعم فعالية العاملين
- حسب كل Brue&Howes,2006 و Antony,2004 فان تطبيق طريقة ستة سيجما يسهم في زيادة كفاءة وفعالية من خلال مايلي¹:
- رفع معنويات العاملين؛
 - زيادة الوعي بمختلف أدوات وتقنيات حل المشكلة مما يؤدي إلى مزيد من الرضا الوظيفي لدى العاملين؛
 - صوت العاملين يكون مسموعا لدى القيادة العليا عند عملية اتخاذ القرارات؛
 - مشاركة العاملين في صنع التغيير بشكل نشط؛
 - ارتفاع مهارات العاملين؛

لزينب هادي الشريفي، ستة سيجما مدخل للقيمة المتميزة لزبون دراسة استطلاعية لأراء عينة مدراء الأقسام والشعب في معمل سمنت الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، المجلد08، العدد23، العراق 2012، ص134.

- تمكين العاملين من الوصول إلى مستوى اعلي من البيانات والمعلومات؛
- يسمح للعاملين بإبداء وجهات نظرهم دون خوف من العقوبة؛
- تروج ستة سيجما لتطوير المهني للعاملين؛
- تعزيز التعلم.

المطلب الثالث: المقارنة المرجعية

تعتبر المقارنة المرجعية أسلوبا للبحث عن كل ما يؤدي إلى الأفضل عبر عملية مقارنة مستمرة لأداء المؤسسة داخليا وخارجيا

أولاً: تعريف المقارنة المرجعية

هي عملية لقياس أداء المؤسسة إزاء أداء أفضل المؤسسات، ولإستخدام التحليل من أجل مواكبة سير التقدم أفضل المستويات الحاصلة في العالم¹.

ثانياً: أساليب المقارنة المرجعية

لها سبع خطوات وهي²:

1- تحديد النشاط الوظيفي الذي يحتاج إلى التحسين:

تبدأ العملية بتحديد النشاط الوظيفي الذي تختلف الشركة في أدائه عن المنافسين وبذلك فإنها تضع يدها على مواطن الضعف التي تحتاج إلى إصلاح وتعتبر الخطوة من أهم الخطوات لان كل الجهود والنفقات التي تليها تترتب عليها فاعن صدت كل الخطوات التي تليها.

2- تحديد معايير الأداء الممتاز:

بعد التعرف على النشاط الوظيفي الذي يتصف بالقصور داخل الشركة يتم تحديد معايير الأداء الممتاز، يجب أن تكون هذه المعايير قابلة للقياس حتى تتم المقارنة بين أداء الشركة الأفضل بطريقة موضوعية مثل معدل دوران المخزون وتكاليف الترويج وعدد مرات تكرار الشراء من جانب العميل وعدد مرات الإصلاح الجهاز المباع وتكاليف الصيانة وحجم الإنتاج وغير ذلك من معايير المحددة.

¹خالد محمد بن حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري لنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص426.

²حمادى السيد جمعة عيسى، أسلوب المقارنة المرجعية، بحث مقدم لإتمام الدراسات العليا، تخصص إدارة الأعمال، جامعة المنصورة، 2010/2009، مصر، ص24، 25.

2- تحديد الشركات ذات الأداء الأفضل:

يواجه المسؤولين في هذه المرحلة باختياريين أولهما- هو البحث عن المنافس الذي يتميز بالأداء الأفضل في نفس الصناعة .ثانيهما- البحث عن الشركة التي تتميز بالأداء الأفضل في أي صناعة أخرى.

4- جمع البيانات اللازمة:

تتركز جهود المسؤولين هنا في جمع البيانات الخاصة بأداء الشركات القائمة في مجالات الممارسات الأفضل ومقارنتها بأداء الشركة المعنية، يجب أن ترتبط هذه البيانات ارتباطا مباشرا بمعايير الأداء التي تم تحديدها من قبل الخطوة الثانية، قد تكون بعض البيانات المطلوبة عن الشركات الأخرى غير متوفرة ولكنها في الواقع موجودة في مكان ما- أو على الأقل استنتاجها من مؤشرات أخرى لذا يجب التحلي بالصبر والمثابرة والإصرار في البحث عنها أو عن المؤشرات التي تساعد في استنتاجها.

5- تحديد الفجوة بين الشركة المعنية والشركة الأفضل:

عند مقارنة أداء الشركة المعنية بأداء الشركات الأفضل يتم تحديد الفجوة بين الاثنين، قد تكون الفجوة موجبة (أداء الشركة يتفوق على أداء المنافسين) أو تكون سالبة (هناك قصور في الأداء تعني منه الشركة المقارنة بالشركات الأخرى) وغنى عن التنويه أن الفجوة السالبة تستدعي التدخل بغرض الإصلاح.

6- تصميم البرنامج الكفيل بسد الفجوة بين أداء الشركة المعنية وأداء الشركة الأفضل:

في هذه المرحلة يتجمع لدى المسؤولين كل المعلومات الخاصة بالوضع الحالي والوضع المرغوب فيه فيقومون بوضع البرنامج الذي يعاونهم في تحقيق الوضع الأفضل. غير أن تصميم البرنامج المناسب يحتاج إلى وضع بعض الافتراضات حول المستقبل وتكوين عدد السيناريوهات البديلة بما يتفق مع التغييرات المطلوبة إجرائها. ونظرا لان مثل هذه الدراسات تشمل مجالات وظيفية متعددة فان الأمر يتطلب الاستعانة متخصصين ذوي مهارات متنوعة كالمهندسين ورجال التسويق ورجال النتاج ورجال البيع الذين يستعطون التنبؤ بالأداء المستقى بطريقة واقعية وبصورة دقيقة.

7- تنفيذ البرنامج ومتابعة النتائج:

لا يمكن أن ينجح أي برنامج في تحقيق أهدافه مهما كانت درجة الحماس المحيطة بتحقيقه إلا إذا تم التنفيذ بطريقة صحيحة وفعالة وكانت هناك متابعة مستمرة للداء الفعلي بحيث يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة الخطأ في الوقت المناسب.

ثالثاً: عوامل نجاح وفشل المقارنة المرجعية

1.4 عوامل النجاح المقارنة المرجعية:

من أهم العوامل التي تساعد على نجاح المقارنة المرجعية مايلي¹:

-التحفيز الفعال للإطارات وتوعيتهم بأهمية برنامج المقارنة المرجعية والنتائج الممكن الوصول إليها من خلاله؛

- المعرفة الدقيقة لعمليات المؤسسة لتمكن من مقارنتها بتقنيات أفضل للمؤسسات الرائدة؛

- الوعي بحدة المنافسة المتزايدة باستمرار والسعي إلى تحقق أعلى مستوى الأداء، واقتسام المعرفة مع الآخرين،

- الرغبة والإدارة القوية في التغيير والتكيف تبعاً لنتائج المتوصل إليها من قبل المقارنة المرجعية؛

-منح الأولوية للبحث عن أفضل الطرق و عن المؤسسات الرائدة لتحسين الأداء الفعلي للمؤسسة؛

-تشجيع الأفراد على الإبداع ، وقبول فكرة وجود مؤسسات تؤدي نشاط المؤسسة بطريقة أفضل؛

-وضع أهداف دقيقة وقابلة لتنفيذ

-إعداد وترتيب فرق العمل واختيارهم؛

-تخصيص الموارد اللازمة، تنفيذ التغييرات المطلوبة؛

- المراجعة الدقيقة لأداء الأعمال في المنطقة داخليا؛

- تغيير ثقافة المؤسسة لتقبل التغيير؛

- تبني المؤسسة فلسفة التعليم ونشرها بين أفراد المؤسسة وإدراك أن هناك ما يمكن تعلمه من الآخرين؛

- التركيز على العمليات والأنشطة التي تؤثر على رضا العملاء، أو يكون لها تأثير على التكاليف؛

-إيجاد ربط اليكتروني مباشر بين الشركات وزبائنها الرئيسيين وبين الموردین.

¹أسماء غريبي، المقارنة المرجعية كأداة لتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة-دراسة حالة مؤسسة cabamعين مليلة-، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص مالية، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، 2012/2011، ص30، 31.

2.3 عوامل فشل المقارنة المرجعية:

- من بين الأسباب التي تؤدي إلى إفشال برنامج المقارنة المرجعية وتسبب عدم نجاحها مايلي¹:
- الحجم الكبير للمعلومات، أو عدم دقة هذه الأخيرة، ونقص متابعة عودة المعلومات (التغذية العكسية)
 - نقص الإطارات المتخصصة في تحليل فروقات الأداء، وعدم تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق المقارنة المرجعية؛
 - غياب الرغبة في التغيير، وعدم تحفيز العمال على التغيير؛
 - الخوف من تقليد أساليب المؤسسات الرائدة أو عدم قبول فكرة وجود المؤسسات أدائها أفضل؛
 - عدم وضوح الأهداف المراد تحقيقها؛
 - المساهمة الغير كافية من جانب الإدارة العليا؛
 - تدني مستوى الخبرة والإعداد غير السليم لفرق العمل المكلفة بالدارسة أو التطبيق؛
 - عدم تخصيص الموارد اللازمة، عدم توفر التقنيات المطلوبة؛
 - عدم الانطلاق من احتياجات العملاء وتفضلاتهم؛
 - الأهداف غير السليمة وخاصة في المدى الطويل؛
 - عدم الواقعية في تحديد المطلوب تحقيقه أو الزمن المتوقع للتنفيذ؛
 - الفهم غير السليم أو الغير كافي للمعلومات أو لطريقة التطبيق.
- رابعا: دور المقارنة المرجعية في دعم فعالية أداء العاملين:**
- إن لي المقارنة المرجعية ادوار هامة تقدمها للمؤسسة والتي هي²:
- تساعد المؤسسة في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها و أداء المؤسسة الرائدة؛
 - تتضمن تخصيص الموارد بدقة اكبر واستخدام الأفضل؛
 - تطور إمكانية الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبون الداخلي والخارجي؛
 - تساعد المؤسسة على أن تكون أفضل مما هي عليه الآن؛
 - اكتشاف المؤسسة لممارسات جديدة؛
 - تساهم بشكل فعال في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التميز المستمر والمسارع؛

¹ أسماء غريبي، المرجع السابق، ص32، 33.

² محمد بوزهرة، المقارنة المرجعية ودورها في فعالية المؤسسة، الملتقى الدولي حول: التسيير الفعال للمؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر. 2005/05/04، ص05.

-تساعد المؤسسة على البقاء في دائرة المنافسة مع المؤسسات الرائدة في النشاط الذي تعمل فيه؛

-تعزز إمكانية زيادة الإنتاجية و تحقيق عوائد مالية إضافية للمؤسسة؛

-تزود المؤسسة بالوسائل التي تمكنها من تبني في ذات الوقت نقاط الخلل التي تقع فيها.

إضافة إلى ذلك إنها¹:

-تتيح الفرصة لمقارنة ما تفعله مقابل ما يفعله الآخرون سواء داخليا مع الصناعات المتشابهة أو

غير المرتبطة بها؛

-إنها نقطة بداية التطوير، فالمقارنة المكتسبة تعتبر مدخلات لخطة تطوير وليست نهاية في حد

ذاتها؛

-تساعد المقارنة المرجعية البقاء على قمة المنافسة بملاحقة الخبرات الجارية والتطورات

والتغيرات الحادثة خارج المؤسسة.

خلاصة الفصل:

في الوقت الحالي أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضرورة حتمية باعتبارها أفضل سبيل

لتحقيق التنافسية التي يعرفها العالم فالجودة أهم معيار للمفاضلة بين المنتجات والتي من خلالها السعي

لتحقيق الرضا على جميع المستويات فالجودة الشاملة جاءت كأداة لتحكم في نجاح وفشل المؤسسات

فهي أسلوب عمل منظم يتشكل من مجموعة مبادئ تهدف إلى التحسين المستمر والشامل ، ويعتمد

نجاح إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المتطلبات مثل وجود إستراتيجية واضحة وتوافر هياكل

مرنة، واعتماد على نظام معلومات مرنة.

مما سبق نستنتج ان للأداء أهمية بالغة في أي منظمة كانت حيث يعتمد استمرار ونجاح أي

منظمة على كفاءة وفاعلية العمال لذا وجب على أي منظمة الاهتمام بالعاملين في العمليات الإنتاجية

والتنظيمية كما ان لعملية تقييم أهمية كذلك فهي تزود المؤسسة بنقاط القوة والضعف في أداء العاملين،

كما توضح للمنظمة امكانياتها في استثمار الطاقات الفعلية للعاملين.

¹توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية لنشر، مصر، 2001ص33.

الفصل الثاني:

دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

تمهيد:

بعد عرض الإطار النظري والذي يهيئ الأرضية النظرية لمعالجة مشكلة الدراسة نظريا، وتمهيدا لمعالجة مشكلة الدراسة ميدانيا والإجابة على فرضيات الدراسة المطروحة، خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين للمؤسسة الاقتصادية دراسة آراء عينة من العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وأعتد الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات والمعلومات من المؤسسة محل الدراسة، كما تم الاستعانة بالمقابلة بغية شرح بعض عبارات الخاصة بالاستبانة وتوضيحها للحصول على إجابات صحيحة، وزعت استمارات الاستبيان على عينة الدراسة، وتمت المعالجة الإحصائية والتحليل لآراء عينة الدراسة عن طريق البرنامج الإحصائي للحزمة الاجتماعية SPSS.V27.

لتغطية متغيرات الدراسة والإلمام بعرض وتحليل ومناقشة النتائج، قسم هذا الفصل الميداني إلى أربع

مباحث أساسية:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المبحث الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: بطاقة فنية حول مطاحن الحضنة بالمسييلة

1. نشأة مطاحن الحضنة بالمسييلة:

تقع مطاحن الحضنة على بعد 02 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على طريق الرابط بين برج بوعديرريج و المسييلة، بدأ بناؤها سنة 1980 حيث تم تشغيلها لأول مرة سنة 1982.

و قد حولت وحدة الرياض بالمسييلة إلى شركة في شكل مساهمة مطاحن الحضنة و هذا في 02 أكتوبر 1997 على مساحة 30755 م² منها 12555 م² مغطاة.

أسست الشركة التابعة "مطاحن الحضنة" في 01-10-1997 (مستخلص محضر مجلس الإدارة رقم 06، جلسة يوم 07-09-1997، تحولت إلى شركة تابعة شركة مساهمة بتاريخ 01-10-1997 مبلغ رأس المال الاجتماعي 60.000.000 دج ابتداء من 01-10-1997 تم رفعه في 30-04-1998 إلى 479.000.000 دج و في 2009 بلغ 1.449.460.000 دج، و تنقسم الوحدة إلى قسمين قسم قديم و قسم جديد هما

القسم الأول:

يتكون من مسمدة و مطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية من نوع "Buhler" بيلر و تاريخ بداية استغلالها سنة 1981 و تبلغ طاقتها الإنتاجية 2000 قنطار يوميا بتكلفة إنجاز إجمالية قدرها 220.915.450.55 و ارتفعت القدرة الإنتاجية بـ: 242.202.253.51 دج.

القسم الثاني:

يتكون من مسمدة جديدة و قد تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية من نوع "Golfetto" قولفيطو و تاريخ بداية استغلالها سنة 1993 و تبلغ طاقتها الإنتاجية 4000 قنطار يوميا بتكلفة إنجاز إجمالية قدرها 563.986.101.84 دج.

2. قدرات الشركة:

البطاقة الفنية للشركة التابعة:

- أ. قدرة الطحن 5.500 قنطار/ يوميا من القمح الصلب و 1.500 من القمح اللين.
 - ب. قدرة الإنتاج 3.630 قنطار/يوميا من السميد (سميد ممتاز ب: 64% نسبة الاستخلاص)، و 1.080 قنطار/يوميا من الدقيق (دقيق خبز ب: 72% نسبة الاستخلاص).
 - ج. طاقة الحمولة للمواد الأولية، حيث أن عدد الوحدات 19 وحدة و الحمولة المقيدة 330 طن.
 - د. أما المنتجات بمختلف أنواعها حسب إحصائيات سنة 2009 فهي كالآتي: السميد 1999.283 قنطار، الدقيق 209.629 قنطار، بقايا الطحن 189.004 قنطار، العجائن الغذائية 531 قنطار.
- رقم الأعمال المنجز خلال سنة 2009 = 1.256.752.274.58 دج.

3. وظائف الشركة:

الوظيفة الإدارية: و هي وظيفة غير منتجة و لكنها ضرورية و لها من الأدوار ما يلي:

- ضمان التسيير الإداري (سير الملفات، الاتصالات، التوجيه...الخ).
- ضمان التسيير المالي و المحاسبي (المالية، التسجيلات، التقييم...الخ).
- ضمان النشاط المصالح التقنية و الإنتاجية (الدراسات، التموين، صيانة التجهيزات، الإنتاج، تسيير الملفات التقنية...الخ).

الوظيفة الإنتاجية تتمثل في الأدوار التالية:

- تسجيل طلبات الزبائن و تحقيقها.
- بيع المنتجات التامة المتمثلة في السميد و الفرينة و المنتجات الثانوية المتمثلة في النخالة و الكسكسي...الخ.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحضنة

إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل و التركيب السلمي الإداري من حيث تباين دوائر و مصالح و فروع الشركة و سنعرض أهم دوائر هذه الشركة و خصائصها و الجدير بالذكر أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة عرف بعض التغيرات و هذا أهم ما جاء فيه:

1. **رئيس المدير العام:** مكلف بإدارة جميع شؤون الوحدة و التنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة و كذلك التنسيق بين الوحدة و مثيلاتها من نفس القطاع و الاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة و لهذا توكل له عدة مهام أهمها:

- الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة.
- يعتبر الواجهة الأولى للوحدة.
- التنسيق بين الوحدة و ممثليها من نفس القطاع.
- يقوم بالربط بين جميع الدوائر.
- يقوم بإعلام الرئيس المدير العام برياض سطيف بالحالة اليومية للمؤسسة.

و تنقسم المصالح التي تعمل مباشرة مع المدير العام إلى قسمين هما:

قسم مهمته التنظيم و التسيير الداخلي "الهيكل" للوحدة و تتوزع مهامه إلى النواحي التالية:

أولاً: قسم التنظيم و التسيير الداخلي - الهيكل - للوحدة:

1. **الأمانة العامة:** تابعة للمديرية العامة و مكلف بتسجيل البريد الصادر و الوارد و طبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.

2. **مصلحة النوعية:** مكلف بنوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية، تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة و مقدار المنافسة.

3. **المحاسب:** يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها.

4. **المستشار القانوني:** يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة و ذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني و هو المحامي لدى الشركة و المكلف بالمنازعات التي تدخل فيها الشركة سواء كانت بين الشركة و مورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة.

5. **مكتب مساعد الأمن و الوقاية:** و مهمته حماية الشركة داخليا و كذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة و حركة مختلف وسائل النقل في الوحدة و حمايتها من مختلف الأخطار.

ثانيا: قسم الاشراف على العمال و التسيير الإداري و المالي و المبيعات

و ينقسم هذا القسم إلى ثلاث مديريات أساسية هي:

1. مديرية الاستغلال:

و تنقسم بدورها إلى أربعة مصالح هي:

أ. مصلحة التموين: و من مهامها ما يلي:

• شراء الحبوب و المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج.

• تزويد مختلف المصالح و المديریات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم والإنتاج.

ب. مصلحة الإنتاج: مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها

كمادة مصنعة مرورا بكل دورات العملية الإنتاجية و تهتم برسم و تنظيم مخطط الإنتاج و عمليات تنفيذه في

ورشات الإنتاج و العمل على احترام كل مراحل الإنتاج و طرق تنفيذها محددة عمليا و تنقسم هذه المصلحة

إلى مصنعين هما:

•مصنع التحويل رقم (1): يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000

قنطار خلال 24 ساعة.

•مصنع التحويل رقم (2): يضم آلات تحويل القمح الصلب و اللين إلى دقيق و فرينة على الترتيب

بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و 1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة.

كما أن هذه المصلحة تتفرع إلى ثلاث فروع:

- فرع محاسبة المواد.

- فرع الطحن و الإنتاج.

- فرع الشحن و التوظيف.

- و يوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة و كذا متابعة الوزن

تبعاً للقانون كما تعمل على استمرارية الإنتاج و ذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 24 ساعة و

لهذا تعتبر من أهم المصالح.

ج. مصلحة الصيانة: و يشغلها رئيس المصلحة ومهمته إصلاح العطب الخاص بالآلات الإنتاج و تشغيل

هذه الأجهزة 24/سا و تتفرع هذه المصلحة إلى:

فرع الالكتروميكانيك و الكهرباء: و مهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات و المكيفات.

فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحنة و الشاحنات.

د. **مصلحة تسيير المخزونات:** تتكفل بتخزين المواد الأولية و المنتجات و دورها الرئيسي هو تسجيل

حركة المخزون و القيام بعمليات الجرد الشهرية و السنوية، و تنفرع إلى ثلاثة فروع متمثلة في:

- فرع استقبال و تخزين الحبوب.

- فرع تسيير مخزونات الأكياس.

- فرع تسيير قطع الغيار و التجهيزات.

2. مديرية التسويق:

و هي مديرية حديثة النشأة بعدما كانت مصلحة تابعة لمديرية الاستغلال و تشرف هذه المديرية على

توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها (المسيلة، بوسعاد، عين الملح) كما لها نقاط بيع محلية.

3. مديرية الإدارة و المالية:

و تنقسم إلى ثلاث مصالح و هي:

1. مصلحة المحاسبة و المالية: تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح

الأخرى و يقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات و تنفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع المالية و الصندوق.

- فرع المحاسبة العامة.

- فرع محاسبة المبيعات.

- فرع المحاسبات.

2. مصلحة الموارد البشرية:

لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال و كيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي و ذلك لإعطاء أكبر كفاءة، تتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع تسيير المستخدمين.
- فرع الخدمات الاجتماعية.
- 3. مصلحة الوسائل العامة:

و من مهامها:

متابعة جميع الأشغال و الترميمات التابعة للوحدة.

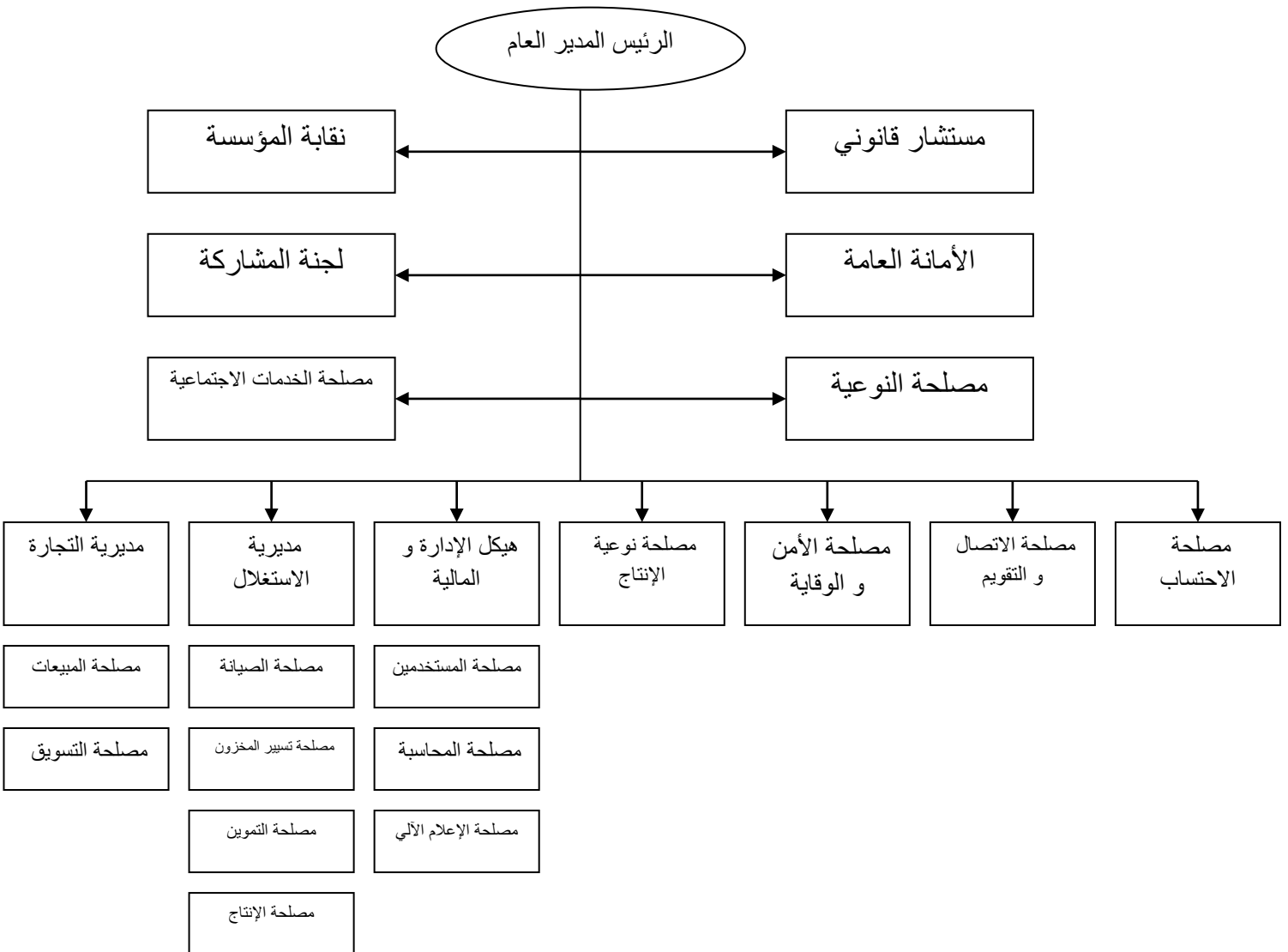
المتابعة الميدانية للاستثمارات.

مكتب الإعلام الآلي:

و يعمل هذا المكتب بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي ومتطلباته.

و الشكل التالي يوضح هذه المديریات بمختلف مصالحها.

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة



المطلب الثالث: أهداف المؤسسة و آفاقها المستقبلية

تنشط المؤسسة مطاحن الحضنة في بيئة تسودها منافسة قوية و شديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية و لهذا فإن المؤسسة مطاحن الحضنة تسعى إلى تحقيق أهداف و آفاق مستقبلية أهمها:

- تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع و التكلفة النهائية.
- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج و تحسين نوعيته.
- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية.
- التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة.
- تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية.
- سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد و الفرينة.
- المساهمة في بناء و تطوير الاقتصاد الوطنية.
- خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة.
- الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج و تسويقه.
- محاولة كسب رضا الزبائن والحصول على ولاءهم بأقل تكلفة و بجودة عالية.
- محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثلا: مشاكل الإنتاج، التوزيع و الاتصال...
- الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية و خارجها.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرض الخطوات والإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها في إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة، بالإضافة إلى القيام بمجموعة من الاختبارات للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة وصدق محتواها الداخلي.

المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية وأداتها

الفرع الأول: منهج الدراسة الميدانية

لتحقيق أهداف الدراسة، ستعتمد الدراسة في جانبها التطبيقي على المنهج الوصفي لبيان مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، حيث يستخدم هذا المنهج لدراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها وأشكالها وعلاقاتها والعوامل المؤثرة في ذلك، فهو لا يهدف فقط إلى جمع البيانات والمعلومات وتبويبها وعرضها بل أنه يشمل كذلك على تحليل دقيق لهذه البيانات والمعلومات وتفسير عميق لها من أجل استخلاص الحقائق والتعميمات الجديدة، والتي تسهم في تراكم وتقديم المعرفة الإنسانية.

الفرع الثاني: أداة جمع بيانات الدراسة الميدانية

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية لتحقيق أهداف الدراسة، نظرا لما توفره هذه الأداة من إمكانية تجميع أكبر قدر ممكن من البيانات، حيث تم تصميم الاستبيان من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة النظرية والتطبيقية حول موضوع الدراسة، وللحصول على استبيان أكثر رصانة ودلالة علمية، تم عرضه على مجموعة من المحكمين من أجل ضبط صدقه الظاهري من حيث وضوح العبارات وصياغتها بالشكل الملائم من حيث المعنى وضبط العبارات لتكون دقيقة وواضحة الهدف ويمكن الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن، ومعرفة الطرق والأساليب الإحصائية اللازمة لتحليل موضوع الدراسة وهل بإمكان محاور الاستبيان الإلمام بجميع جوانب الموضوع، وماهي الطرق الإحصائية المناسبة للإجابة على فرضيات الدراسة، وبناءً على التعديلات والملاحظات المقترحة من المحكمين تم الاستقرار على أداة الدراسة النهائية المتمثلة في الاستبيان النهائي (الملحق رقم 01)، والتي تضمن قسمين أساسيين هما:

*القسم الأول: خصص لعرض المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

*القسم الثاني: تضمن محورين أساسيين:

- المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة (15عبارة)، وقد تم تقسيم هذا المحور إلى ثلاثة أبعاد: التزام الإدارة العليا، ثقافة الجودة، التركيز على الزبائن.

- المحور الثاني: أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة (08 عبارات).

ولإضفاء دلالة أكبر للقسم الثاني من استبيان الدراسة ومراعاة التدرج والتنوع في الإجابات، تم الاعتماد في إعداد هذه القسم بمحاوره الأساسية على مقياس ليكرت الخماسي لكونه أكثر تعبيراً ودقة لرصد آراء أفراد عينة الدراسة، ويمكن توضيح هذا المقياس من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (04): مقياس ليكرت الخماسي

الإجابات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجات	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على سلم ليكرت

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في محاور الدراسة من القسم الثاني للاستبيان، تم حساب المدى، والذي يساوي $4=1-5$. ثم يتم تحديد طول الفئة عن طريق قسمة:

$$0.8 = \frac{\text{المدى}}{\text{طول الفئة}} \text{ أي } \frac{4}{5}$$

وعليه فإن فئات المقياس تكون على النحو التالي:

*فئة موافق بشدة: تتراوح قيمتها في المجال [5-4.20] وتدل على درجة عالية جداً.

*فئة موافق: تتراوح درجتها في المجال [4.20 - 3.40] وتدل على درجة عالية.

*فئة محايد: تتراوح درجتها في المجال [3.40 - 2.60] وتدل على درجة متوسطة.

*فئة غير موافق: تتراوح درجتها في المجال [2.60 - 1.80] وتدل على درجة ضعيفة.

*فئة غير موافق بشدة: تتراوح درجتها في المجال [1.80 - 1] وتدل على درجة ضعيفة جداً.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يعتبر تحديد مجتمع وعينة الدراسة نقطة البداية في إجراء الدراسة الميدانية، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وقد تم اختيار عينة الدراسة من الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة بالاعتماد على أسلوب العينة العشوائية، حيث تكونت عينة الدراسة من 31 موظف بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تم توزيع 31 استبيان وقد تم استرجاع كل الاستبيانات أي بنسبة 100% من الاستبيانات الموزعة، وقد اتضح أن جميع استبيانات صالحة للتحليل الإحصائي، وعليه فإن عدد الاستبيانات الفعلية هو 31 استبيان وهو ما يمثل عدد أفراد عينة الدراسة، حيث تم الاعتماد على التسليم اليدوي المباشر

لجميع الموظفين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسييلة. وقد كانت فترة توزيع الاستبيان من 20ماي 2023 إلى 01جوان 2023.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

يهدف عرض وتحليل أداة قياس الدراسة المتمثلة في الاستبيان تم استخدام برنامج التحليل (الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS طبعة 26، وفي سبيل ذلك سيتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية والتي تمكن من عرض وتحليل محاور الدراسة والإجابة على فرضيتها.

- معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات أداة الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون: لقياس صدق الاتساق الداخلي للعبارات مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، بهدف معرفة الصدق الداخلي لأداة الدراسة.

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات محاور الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية، مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط.

- الانحراف المعياري: لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطاتها الحسابية، كما يستخدم لترتيب العبارات ذات المتوسط الحسابي المتساوي لصالح أقل تشتت.

- اختبار شبيرو ويلك: لمعرفة طبيعة توزيع بيانات الدراسة ومدى معلمتها، ويستخدم عندما يكون حجم العينة أقل من 50 مفردة، حيث تبين من خلال نتائج SPSS أن المحور الأول والمحور الثاني من القسم الثاني لاستبيان الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط: لقياس أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع.

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة قياس الدراسة

الفرع الأول: ثبات أداة قياس الدراسة

لاختبار ثبات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الاستبيان وعلى إجمالي محاور أداة الدراسة، حيث يرى العديد من المختصين بأن قيمة معامل كرونباخ ألفا تكون جيدة عندما تكون قيمته أكبر من (0.6)، والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (05): ثبات أداة قياس الدراسة

الرقم	محاوَر أداة قياس الدراسة	معامل كرونباخ ألفا
01	إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.	0.938
02	أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.	0.913
	أداة قياس الدراسة ككل	0.951

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول تمتع أداة قياس الدراسة ومحاوَرها بنسبة ثبات عالية جدا، حيث بلغ معامل الثبات لإجمالي محاور أداة الدراسة 0.951، وبالنسبة للمحور الأول المتعلق بإدارة الجودة الشاملة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة بلغ فعامل كرونباخ ألفا 0.938، وبلغ 0.913 بمحور أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، هذا ما يزيد ويعزز من قدرة أداة قياس الدراسة على تحقيق الأهداف والأغراض التي وضعت من أجلها.

الفرع الثاني: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

لمعرفة مدى صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، تم حساب معاملات الارتباط بيرسون ومستوى الدلالة الإحصائية بين درجة كل عبارة من عبارات المحور مع الدرجة الكلية لجميع عبارات المحور، وذلك لكل محاور استبيان الدراسة.

أولاً: صدق الاتساق الداخلي لمحور إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

كانت معاملات الارتباط بيرسون ومستويات المعنوية الإحصائية بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول المتعلق بإدارة الجودة الشاملة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة مع الدرجة الكلية للمحور الأول الذي تنتمي إليه، وفق ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (06): صدق الاتساق الداخلي لمحور إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

الرقم	العبارات	ارتباط العبارة بالمحور ككل	
		معامل ارتباط بيرسون	Sig
البعد الأول: التزام الإدارة العليا			
01	هناك التزام واضح لدى الإدارة العليا للمؤسسة بتوفير متطلبات الجودة.	0.630	0.000

0.000	0.730	02	هناك تأييد من الإدارة العليا للمؤسسة للتخلص من الحواجز بين الأقسام.
0.000	0.795	03	الإدارة العليا مستعدة لتغيير ثقافة المؤسسة للسير نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
0.000	0.683	04	تضع الإدارة العليا مقاييس عالمية معتمد لضبط جودة منتجاتها.
0.000	0.868	05	تقوم الإدارة العليا بالمؤسسة بمراقبة مستوى جودة منتجاتها باستمرار.
البعد الثاني: ثقافة الجودة			
0.000	0.772	06	تعتبر الجودة مسؤولية كل من يعمل في المؤسسة من المدير إلى أبسط عامل.
0.000	0.810	07	يضع العاملون نصب أعينهم الإبداع أثناء تأدية أعمالهم.
0.000	0.810	08	هناك اهتمام بتعليم وإعادة تعليم المديين والعاملين على فهم الطرق الإحصائية لمراقبة جودة المنتجات.
0.000	0.700	09	تستخدم إدارة المؤسسة الأسلوب العلمي في حل المشاكل اليومية في العمل.
0.000	0.641	10	يسود العمل بالمؤسسة بجو الانسجام والتفاهم وروح الفريق.
البعد الثالث: التركيز على الزبائن			
0.000	0.784	11	تبذل المؤسسة كل الجهود من أجل فهم احتياجات زبائنها والعمل على تحقيقها بل والتفوق عليها.
0.000	0.769	12	تحرص المؤسسة على الحصول على المعلومات الراجعة عن طريق الإصغاء للزبون.
0.000	0.763	13	تسعى المؤسسة إلى كسب ولاء زبائنها باعتبارهم ليس فقط كمشتركين بل شركاء أيضا.
0.000	0.746	14	تضح الإدارة باستمرار مجموعة من الأساليب للتعرف على توجهات الزبائن.
0.000	0.796	15	تتبع المؤسسة طلبات زبائنها بسرعة كبيرة.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه التي توضح صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول الخاص إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسييلة، بأن معاملات ارتباط عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور الأول كانت دالة إحصائيا عند معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وذات إشارة موجبة، حيث كانت نسبة الارتباط في حدها الأدنى بنسبة 63% للعبارة (01) الخاصة بـ "هناك التزام واضح لدى الإدارة العليا للمؤسسة بتوفير متطلبات الجودة"، وفي حدها الأعلى بنسبة 86.80% للعبارة (05) الخاصة بـ "تقوم الإدارة

العليا بالمؤسسة بمراقبة مستوى جودة منتجاتها باستمرار"، وهذا ما يدل على وجود ارتباط قوي جدا بين العبارات والمحور الأول لاستبيان الدراسة.

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي لمحور أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسييلة

كانت معاملات الارتباط بيرسون ومستويات المعنوية الإحصائية بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني الخاص بأداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسييلة مع الدرجة الكلية للمحور الثاني الذي تنتمي إليه، وفق ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (07):صدق الاتساق الداخلي لمحور أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسييلة

الرتباط العبارة بالمحور ككل	معامل ارتباط بيرسون	العبارات	الرقم
0.000	0.704	تركز المؤسسة على رفع أداء العاملين وقياسه.	01
0.000	0.850	تركيز المؤسسة على جودة العمل يساعد في تحسين أداء العاملين.	02
0.000	0.903	حصول العاملين على الحوافز سواء كانت معنوية أو مادية تجعلهم يبذلون جهدا أكبر في عملهم.	03
0.000	0.806	التقييم المستمر للعمال من قبل مشرفيهم يساعد في تحسين مستوى أدائهم.	04
0.000	0.854	تعتمد المؤسسة على عدة طرق مختلفة لقياس وتقييم أداء العاملين.	05
0.000	0.869	يوجد بالمؤسسة معايير واضحة لتقييم أداء العاملين.	06
0.000	0.909	يقوم العاملين في المؤسسة بأداء أعمالهم بكل كفاءة وفعالية.	07
0.020	0.340	يسعى العاملين إلى معالجة نقاط القصور وتطوير نقاط قوتهم في المؤسسة.	08

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني المتعلق بأداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسييلة، أن معاملات ارتباط عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور الثاني كانت دالة إحصائية عند معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وذات إشارة موجبة، حيث كانت نسبة الارتباط في حدها الأدنى بنسبة 34% للعبارة (08) الخاصة بـ "يسعى العاملين إلى معالجة نقاط القصور وتطوير نقاط قوتهم

في المؤسسة"، وفي حدها الأعلى بنسبة 90.90% للعبارة (07) الخاصة بـ "يقوم العاملین في المؤسسة بأداء أعمالهم بكل كفاءة وفعالية"، وهذا ما يدل على وجود ارتباط عالي بين العبارات والمحور الثاني من استبيان الدراسة.

المبحث الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

خصص هذا المبحث لعرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول أقسام استبيان الدراسة، من خلال وصف خصائص أفراد عينة الدراسة الظاهرة في القسم الأول، وعرض وتحليل بيانات القسم الثاني من استبيان الدراسة الذي تضمن محورين، ذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المذكورة في المبحث السابق.

المطلب الأول: وصف خصائص أفراد عينة الدراسة

للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة تم توزيعهم حسب المتغيرات التالية: "المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخبرة" وبهدف وصف وتحليل أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم العامة تم الاعتماد على الأسلوب الإحصائي الخاص بالتكرارات والنسب المئوية لكل متغير، والموضحة في الآتي:

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة وفق المستوى التعليمي، من خلال الجدول التالي:
الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة (%)
ثانوي	05	16.10%
ليسانس	10	32.30%
ماستر	16	51.60%
31		100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن ما نسبته 51.60% من أفراد عينة الدراسة من ذوي المستوى الجامعي ماستر، في حين ما نسبته 32.30% من عينة الدراسة فمستواهم ليسانس جامعي، أما ما نسبته 16.10% من أفراد عينة الدراسة فكان مستواهم ثانوي، وعليه ومن التحليل السابق تبين أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من المستوى الجامعي (ليسانس، ماستر) ما يسمح لهم بالإجابة على عبارات الاستبيان بدقة عالية.

ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المركز الوظيفي

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة وفق المركز الوظيفي، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة (%)
إداري	17	54.80%
محاسب	06	19.40%
رئيس مصلحة	08	25.80%
31		100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أن ما نسبته 54.80% من أفراد عينة الدراسة مركزهم الوظيفي إداري بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسييلة، أما ما نسبته 25.80% من عينة الدراسة فمنصبهم الوظيفي رئيس مصلحة، في حين ما نسبتهم 19.40% من أفراد عينة الدراسة فكان منصبهم الوظيفي محاسب بالمؤسسة، وعليه فإن أغلبية أفراد عينة الدراسة من المركز الوظيفي المهم بالمؤسسة، ما يسمح لهم بالإجابة على عبارات الاستبيان بكفاءة عالية.

ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق عدد سنوات الخبرة

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة وفق عدد سنوات الخبرة، في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 05 سنوات	07	22.60%
من 5 إلى 15 سنة	19	61.30%
أكثر من 15 سنة	05	16.10%
31		100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة 05 إلى 10 سنوات بنسبة 61.30%، في حين ما نسبته 22.60% من عينة الدراسة كانت خبرتهم من أقل من 05 سنوات، أما ما نسبته 16.10% من عينة الدراسة المدروسة كانت خبرتهم أكثر من 15 سنة، وعليه يتبين من التحليل السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة الكبيرة مما تمكنهم من الإجابة على عبارات الاستبيان بكفاءة عالية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات محور إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة انطلاقا من مخرجات برنامج (SPSS) التي تمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول، سيتم عرض وتحليل بيانات إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وهذا من خلال المتوسطات الحسابية للإجابات والانحراف المعياري الخاص بها.

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة

مطاحن الحضنة بالمسيلة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الإدارة
البعد الأول: التزام الإدارة العليا					
01	هناك التزام واضح لدى الإدارة العليا للمؤسسة بتوفير متطلبات الجودة.	4.74	0.445	1	عالية جدا
02	هناك تأييد من الإدارة العليا للمؤسسة للتخلص من الحواجز بين الأقسام.	4.10	0.831	3	عالية
03	الإدارة العليا مستعدة لتغيير ثقافة المؤسسة للسير نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	4.00	0.816	4	عالية
04	تضع الإدارة العليا مقاييس عالمية معتمد لضبط جودة منتجاتها.	4.10	0.700	2	عالية
05	تقوم الإدارة العليا بالمؤسسة بمراقبة مستوى جودة منتجاتها باستمرار.	3.94	0.814	5	عالية
البعد الثاني: ثقافة الجودة					
06	تعتبر الجودة مسؤولية كل من يعمل في المؤسسة من المدير إلى أبسط عامل.	3.94	1.031	4	عالية
07	يضع العاملون نصب أعينهم الإبداع أثناء تأدية أعمالهم.	3.77	0.956	5	عالية
08	هناك اهتمام بتعليم وإعادة تعليم المديرين والعاملين على فهم الطرق الإحصائية لمراقبة جودة المنتجات.	4.06	0.929	3	عالية

09	تستخدم إدارة المؤسسة الأسلوب العلمي في حل المشاكل اليومية في العمل.	4.06	0.892	2	عالية
10	يسود العمل بالمؤسسة بجو الانسجام والتفاهم وروح الفريق.	4.19	0.946	1	عالية
البعد الثالث: التركيز على الزبائن					
11	تبذل المؤسسة كل الجهود من أجل فهم احتياجات زبائنها والعمل على تحقيقها بل والتفوق عليها.	4.13	0.718	3	عالية
12	تحرص المؤسسة على الحصول على المعلومات الراجعة عن طريق الإصغاء للزبون.	4.16	0.779	2	عالية
13	تسعى المؤسسة إلى كسب ولاء زبائنها باعتبارهم ليس فقط كمشاركين بل شركاء أيضا.	4.23	0.762	1	عالية جدا
14	تضع الإدارة باستمرار مجموعة من الأساليب للتعرف على توجهات الزبائن.	4.00	0.856	4	عالية
15	تلبي المؤسسة طلبات زبائنها بسرعة كبيرة.	3.58	1.089	5	عالية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة بالبعد الأول المتعلق بالتزام الإدارة العليا من المحور الأول الخاص بإدارة الجودة الشاملة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسييلة أن أكبر متوسط حسابي كان للعبارة الأولى قدره 4.74 ما يفسر على أنه هناك التزام واضح ودرجة عالية جدا من قبل الإدارة العليا لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسييلة بتوفير متطلبات الجودة اللازمة لتحقيق أهدافها المستقبلية، وفي العبارات (04-02-03-05) كانت متوسطاتها الحسابية بمقدار (4.10، 4.10، 4.00، 3.94) على الترتيب، مما يفسر بأن الإدارة العليا بالمؤسسة محل الدراسة تضع مقاييس عالمية معتمدة لضبط جودة منتجاتها بدرجة عالية، وأنه هناك تأييد من الإدارة العليا بالمؤسسة للتخلص من الحواجز بين الأقسام، وأنه مستعدة لتغيير ثقافة المؤسسة للسير نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومراقبة مستوى جودة منتجاتها باستمرار.

ويلاحظ كذلك من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة بالبعد الثاني المتعلق بثقافة الجودة من المحور الأول الخاص بإدارة الجودة الشاملة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسييلة أن أكبر متوسط حسابي كان للعبارة (10) بمقدار 4.19، ما يدل على أنه يسود العمل بالمؤسسة محل الدراسة بجو من الانسجام

والتفاهم وروح العمل في الفريق بين جميع العاملين، وبلغ المتوسط الحسابي للعبارات (07-06-08-09) بمقدار (4.06، 4.06، 3.94، 3.77) على التوالي، ما يدل على أن إدارة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة تستخدم وبدرجة عالية الأسلوب العلمي في حل المشاكل اليومية في العمل، حيث أنه هناك اهتمام بتعليم وإعادة تعليم المديرين والعاملين على فهم الطرق الإحصائية لمراقبة جودة المنتجات، حيث يعتبرون أن الجودة مسؤولية كل من يعمل في المؤسسة من المدير إلى أبسط عامل، ويضع العاملون نصب أعينهم لتمكينهم من الإبداع أثناء تأدية أعمالهم.

ويتضح أيضا من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة بالبعد الثالث الخاص بالتركيز على الزبائن من المحور الأول المتعلق بإدارة الجودة الشاملة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة أن أكبر متوسط حسابي كان للعبارة (13) قدره 4.23 بانحراف معياري 0.762 وهو أقل انحراف معياري من بين عبارات هذا البعد، ما يفسر على أن المؤسسة محل الدراسة تسعى وبدرجة عالية جدا إلى كسب ولاء زبائنها وتعتبرهم كشركاء أيضا في مجال عمل المؤسسة، وفي العبارات (12-11-14-15) بلغت متوسطاتهم الحسابية بمقدار (4.16، 4.13، 4.00، 3.58) على الترتيب، ما يفسر بأن مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة تحرص وبدرجة عالية للحصول على المعلومات عن طريق الإصغاء للزبون، وأنها تبذل كل الجهود من أجل فهم احتياجات والعمل على تحقيقها والتفوق عليها، كما أن المؤسسة تضع وباستمرار مجموعة من الأساليب للتعرف على توجهات الزبائن وتلبي طلباتهم بسرعة كبيرة.

ومن التحليل السابق يتبين بأن مؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة تعتمد وبدرجة عالية على متطلبات إدارة الجودة الشاملة لتحسين منتجاتها وكسب ولاء زبائنها وبالتالي تحقيق أرباح كبيرة، وهذا بتطبيقها لكافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات محور أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

انطلاقا من مخرجات برنامج (SPSS) التي تمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني، سيتم عرض وتحليل بيانات أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وهذا من خلال المتوسطات الحسابية للإجابات والانحراف المعياري الخاص بها.

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أداء العاملين بمؤسسة مطاحن

الحضنة بالمسيلة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
-------	----------	-----------------	-------------------	---------	--------

01	تركز المؤسسة على رفع أداء العاملين وقياسه.	4.03	0.752	4	عالية
02	تركيز المؤسسة على جودة العمل يساعد في تحسين أداء العاملين.	4.03	0.752	5	عالية
03	حصول العاملين على الحوافز سواء كانت معنوية أو مادية تجعلهم يبذلون جهدا أكبر في عملهم.	4.06	0.727	3	عالية
04	التقييم المستمر للعمال من قبل مشرفيهم يساعد في تحسين مستوى أدائهم.	4.23	0.669	2	عالية جدا
05	تعتمد المؤسسة على عدة طرق مختلفة لقياس وتقييم أداء العاملين.	4.00	0.856	8	عالية
06	يوجد بالمؤسسة معايير واضحة لتقييم أداء العاملين.	4.03	0.836	6	عالية
07	يقوم العاملين في المؤسسة بأداء أعمالهم بكل كفاءة وفعالية.	4.23	0.617	1	عالية جدا
08	يسعى العاملون إلى معالجة نقاط القصور وتطوير نقاط قوتهم في المؤسسة.	4.00	0.516	7	عالية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن كل المتوسطات الحسابية الخاصة بالمحور الثاني المتعلقة بأداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة كانت أكبر من المتوسط الفرضي (3) وحسب ترتيب العبارات الخاصة بالمحور الثاني يلاحظ أن أكبر متوسط كان للعبارة (07) قدره 4.23 بانحراف معياري 0.617 ، ما يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على هذه العبارة، ما يفسر وبدرجة عالية جدا على أن العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة يقومون بأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية عالية جدا، ووقعت العبارة رقم (04) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.23، ما يدل على أن التقييم المستمر للعمال بالمؤسسة محل الدراسة من قبل مشرفيهم يساعد بدرجة عالية في تحسين مستوى أدائهم. وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (03) بـ 4.06 حيث يؤكد أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة بأن حصول العاملين على الحوافز سواء كانت معنوية أو مادية تجعلهم وبدرجة عالية يبذلون جهدا أكبر في عملهم.

وفي العبارات (01-02-06) كان المتوسط الحسابي لهم متساوي بمقدار (4.03)، ما يؤكد بأن مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة تركز بدرجة عالية على الرفع من أداء العاملين بها وقياسه بشكل مستمر، وتركيزها على جودة العمل، وأنه يوجد بالمؤسسة معايير واضحة لتقييم أداء العاملين بشكل عالي. وبلغ المتوسط الحسابي للعبارات (08-05) بمقدار (4.00) لكل منهما، ما يفسر وبدرجة عالية على أن العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة يعون وبدرجة إلى معالجة نقاط القصور وتطوير نقاط قوتهم في المؤسسة، كما نجد المؤسسة محل الدراسة تعتمد على عدة طرق مختلفة لقياس وتقييم أداء العاملين بها. ومن التحليل السابق لعبارات المحور الثاني من استبيان الدراسة تبين أن أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة يتميز بدرجة عالية من الاداء الإيجابي، وهذا راجع إلى الإجراءات التي تتخذها المؤسسة لتحسين أداءهم للأفضل.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة الخاصة بمدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، للتأكد من وجود أثر أو عدم وجود أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها منفصلة على تحسين أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، ولاختبار الفرضيات تم إجراء مجموعة من الاختبارات الإحصائية التي تعتبر ضرورية للتأكد من مدى توافر افتراضات التحليل الإحصائي المتعلقة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث تم التأكد من خطية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع واختبار التوزيع الطبيعي للبواقي واختبار القدرة التنبؤية للنموذج من خلال حساب قيمة دربن واتسون واختبار ثبات (تجانس) البواقي، وعليه تبين أن الافتراضات المذكورة سابقا متوفرة وبالتالي سيتم الاعتماد على الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى

- الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعث التزام الإدارة العليا على تحسين أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

بهدف اختبار الفرضية الأولى سنقوم بتحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التزام الإدارة العليا على تحسين أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

الجدول رقم (13): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التزام الإدارة العليا على

تحسين أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

القيمة الاحتمالية Sig	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	42.941	5.814	1	5.814	الانحدار
		0.135	29	3.926	البواقي
			30	9.740	الكلية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن متوسط المربعات لفروق البواقي بلغ 0.135 وهو قيمة صغيرة تدل على صغر الأخطاء العشوائية في نموذج الدراسة، وبلغت قيمة F المحسوبة 42.941 والقيمة الاحتمالية Sig المرافقة لها بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار الخطي البسيط لأثر التزام الإدارة العليا على تحسين أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وعليه يتبين أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الأولى للتمكن من التنبؤ بأداء العاملين من خلال تأثير بعد التزام الإدارة العليا عليه والذي يمثل البعد الأول لإدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (14): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التزام الإدارة العليا على تحسين أداء العاملين

بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

معامل الارتباط = 0.773		معامل التحديد = 0.597			
القيمة الاحتمالية Sig	T المحسوبة	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	
		B	الخطأ المعياري	Beta	النموذج
0.085	1.782	0.878	0.493	/	الحد الثابت
0.000	6.553	0.766	0.117	0.773	التزام الإدارة العليا
المتغير التابع: أداء العاملين					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الارتباط يساوي 0.773 الذي يؤشر على الارتباط العالي جداً الإيجابي بين بعد التزام الإدارة العليا وأداء العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، كما وبلغت قيمة معامل التحديد 0.597 وهي قوة تفسيرية عالية تدل على أن التزام الإدارة العليا بمؤسسة مطاحن الحضنة في المسيلة بمتطلبات الجودة الشاملة يفسر ما نسبته 59.70% من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى غير مدرجة بهذا النموذج.

كما بلغت قيمة الحد الثابت للنموذج 0.878 وهي قيمة أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة عند عدم التزام إدارتها العليا بمتطلبات الجودة الشاملة كبعد من ابعاد إدارة الجودة الشاملة، حيث بلغت قيمة معلمة الميل الحدي لبعء التزام الإدارة العليا 0.766 وهي قيمة موجبة تشير إلى أن هناك تأثير إيجابي، بحيث أنه كلما كان زيادة أو تحسين في التزام الإدارة العليا بمؤسسة مطاحن الحضنة بالجودة الشاملة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة الطردية الايجابية في أداء العاملين بالمؤسسة بمقدار 0.766 درجة، وما يؤكد هذا الأثر الايجابي قيمة t المحسوبة والتي بلغت 6.553 والقيمة الاحتمالية Sig المرافقة لها 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 والتي تشير إلى معنوية هذا الأثر، وبناءً على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط، وفق النموذج التالي:

$$DD=0.878+0.766(AA)$$

علما أن:

DD*: أداء العاملين.

AA*: التزام الإدارة العليا.

وبناءً على التحليلات السابقة، تقبل الفرضية الأولى التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء التزام الإدارة العليا على تحسين أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة"، هذا ما يعني صحة الفرضية الأولى.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية

- **الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء ثقافة الجودة على تحسين أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

لاختبار الفرضية الثانية سيتم استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر ثقافة الجودة على تحسين أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

الجدول رقم (15): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر ثقافة الجودة على

تحسين أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية Sig
--------------	----------------	--------------	----------------	---	-----------------------

0.001	13.700	3.125	1	3.125	الانحدار
		0.228	29	6.615	البواقي
			30	9.740	الكلي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن متوسط المربعات لفروق البواقي بلغ 0.228 وهو قيمة صغيرة جدا تدل على صغر الأخطاء العشوائية في النموذج، وبلغت قيمة F المحسوبة 13.700 والقيمة الاحتمالية Sig المرافقة لها بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يشير إلى أن النموذج دال إحصائيا في تفسير معادلة الانحدار الخطي البسيط لأثر ثقافة الجودة على تحسين أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وعليه يتبين أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الثانية للتمكن من التنبؤ بأداء العاملين من خلال تأثير بعد التزام ثقافة الجودة عليه والذي يمثل البعد الثاني لإدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (16): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر ثقافة الجودة على تحسين أداء العاملين

بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

معامل الارتباط = 0.566 (R)		معامل التحديد = 0.321 (R^2)			
القيمة الاحتمالية Sig	T المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0.000	4.877	/	0.479	2.334	الحد الثابت
0.001	3.701	0.566	0.118	0.435	ثقافة الجودة
المتغير التابع: أداء العاملين					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.566 والذي يؤشر على الارتباط المتوسط الايجابي بين بعد ثقافة الجودة وأداء العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، كما وبلغت قيمة معامل التحديد 0.321 وهي قوة تفسيرية متوسطة تدل على أن ثقافة إدارة مؤسسة مطاحن الحضنة في المسيلة بالجودة الشاملة يفسر ما نسبته 32.10% من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، أما النسبة المتبقية فترجع لمتغيرات أخرى غير مدرجة بهذا النموذج الخاص بالفرضية الثانية.

وبلغت قيمة الحد الثابت للنموذج 2.334 وهي قيمة كبيرة خاصة بأداء العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة عند عدم ثقافة إدارتها بالجودة الشاملة كبعد من ابعاد إدارة الجودة الشاملة، حيث بلغت قيمة معلمة الميل الحدي لبعدها ثقافة الجودة 0.435 وهي قيمة موجبة تدل على أن هناك أثر إيجابي، حيث أن أي زيادة في ثقافة إدارة المؤسسة محل الدراسة بالجودة الشاملة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة الطردية الايجابية في أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بمقدار 0.435 درجة، وما يعزز هذا الأثر الايجابي قيمة t والتي بلغت 3.701 والقيمة الاحتمالية Sig المرافقة لها تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 والتي تدل على معنوية هذا الأثر، ومما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط، وفق النموذج التالي:

$$DD=2.334+0.435(BB)$$

علما أن:

DD*: أداء العاملين.

BB*: ثقافة الجودة.

وبناءً على التحليلات السابقة، تقبل الفرضية الثانية التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعدها ثقافة الجودة على تحسين أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة"، هذا ما يعني صحة الفرضية الثانية.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

- **الفرضية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعدها التركيز على الزبائن على تحسين أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

بغرض اختبار الفرضية الثالثة سيتم تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التركيز على الزبائن على تحسين أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

الجدول رقم (17): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التركيز على الزبائن على

تحسين أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

القيمة الاحتمالية Sig	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	17.458	3.660	1	3.660	الانحدار

	0.210	29	6.080	البواقي
		30	9.740	الكلي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن متوسط المربعات لفروق البواقي بلغ 0.210 وهو قيمة صغيرة تدل على صغر الأخطاء العشوائية في نموذج الدراسة، وبلغت قيمة F المحسوبة 17.458 والقيمة الاحتمالية Sig المرافقة لها بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار الخطي البسيط لأثر التركيز على الزبائن على أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وعليه يتبين أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الثالثة للتمكن من التنبؤ بأداء العاملين من خلال تأثير بعد التزام التركيز على الزبائن عليه والذي يمثل البعد الثالث لإدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (18): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التركيز على الزبائن على تحسين أداء

العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

معامل الارتباط = 0.613 (R)		معامل التحديد = 0.376 (R^2)			
القيمة الاحتمالية Sig	T المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0.000	3.992	/	0.502	2.006	الحد الثابت
0.000	4.178	0.613	0.123	0.515	التركيز على الزبائن
المتغير التابع: أداء العاملين					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الارتباط يساوي 0.613 الذي يؤشر على الارتباط القوي الايجابي بين بعد التركيز على الزبائن وأداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وبلغت قيمة معامل التحديد 0.376 وهي قوة تفسيرية عالية تدل على أن تركيز إدارة مؤسسة مطاحن الحضنة في المسيلة على زبائنها كأحد متطلبات الجودة الشاملة يفسر ما نسبته 37.60% من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى غير مدرجة في هذا النموذج.

ويلاحظ من جزء المعاملات غير المعيارية أن قيمة الحد الثابت للنموذج 2.006 وهي قيمة أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة عند عدم تركيز إدارتها العليا على زبائنها كبعد من ابعاد إدارة

الجودة الشاملة، حيث بلغت قيمة معلمة الميل الحدي لبعء التركيز على الزبائن 0.515 وهي قيمة موجبة تشير إلى أن هناك تأثير إيجابي، بحيث أنه كلما كان زيادة أو تحسين في التركيز على الزبائن بمؤسسة مطاحن الحضنة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة الطردية الايجابية في أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة بمقدار 0.515 درجة، وما يعزز هذا الأثر الايجابي قيمة t المحسوبة والتي بلغت 4.178 والقيمة الاحتمالية Sig المرافقة لها 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 والتي تدل على معنوية هذا الأثر، وبناءً على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط، وفق النموذج التالي:

$$DD=2.006+0.515(CC)$$

علما أن:

DD*: أداء العاملين.

CC*: التركيز على الزبائن.

وبناءً على التحليلات السابقة، تقبل الفرضية الثالثة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعده التركيز على الزبائن على تحسين أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسييلة"، هذا ما يعني صحة الفرضية الثالثة.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل دراسة مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، حيث تم استخدام أداة قياس الدراسة المتمثلة في الاستبيان وعينة متكونة من 31 موظف من مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة، وقد توصلت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.V26، إلى أن مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة تطبق وبدرجة عالية أبعاد إدارة الجودة الشاملة بهدف تحسين منتجاتها واداء العاملين بها وكسب ولاء زبائنها وبالتالي تحقيق أرباح كبيرة، كما أن أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يتميز بدرجة عالية من الاداء الإيجابي، بالإضافة إلى أن تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة يساهم إيجابا في تحسين أداء العاملين بها.

الختامة

الخاتمة:

في الختام يمكننا القول ان إدارة الجودة الشاملة في مطاحن الحنونة عامل أساسي يساهم في تحقيق جودة منتجات المؤسسة و كسب رضا العملاء فهي منهج علمي حتمي على كافة المنظمات للبقاء والاستمرار، وتعتبر الوسيلة إلى التغيير نحو الأفضل و المعيار الأساسي لنجاح المنظمات، وقد اتضح وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين داخل المؤسسة فهناك من يرى ان إدارة الجودة الشاملة عبارة عن خلق وتطوير قاعدة من القيم التي تجعل الأفراد العاملين يعلمون ان الجودة في خدمة العميل و باتالي تحسين للأداء.

1/النتائج :

انتائج الدراسة الميدانية :

- *تطبق مؤسسة مطاحن الحنونة بالمسيلة وبدرجة عالية أبعاد إدارة الجودة الشاملة، بهدف تحسين منتجاتها واداء العاملين بها وكسب ولاء زبائنها وبالتالي تحقيق أرباح كبيرة.
- *أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحنونة بالمسيلة يتميز بدرجة عالية من الاداء الإيجابي، وهذا راجع إلى الإجراءات التي تتخذها المؤسسة لتحسين أداءهم للأفضل.
- *تساهم إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة مطاحن الحنونة بالمسيلة إيجابا في تحسين أداء العاملين بها.
- *يساهم التزام الإدارة العليا كبعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة مطاحن الحنونة بالمسيلة إيجابا في تحسين أداء العاملين بها.
- *تساهم ثقافة الجودة لدى العاملين كبعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة مطاحن الحنونة بالمسيلة إيجابا في تحسين أداء العاملين بها.
- *يساهم التركيز على الزبائن كبعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة مطاحن الحنونة بالمسيلة إيجابا في تحسين أداء العاملين بها.

2/. أفاق الدراسة:

تبين لنا من خلال الخوض في هذا البحث بأن هناك جوانب هامة جديرة بالدراسة والبحث لتكون اشكاليات بحوث أخرى، وهي:

- *مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على إبداع العاملين؛
- *مدى التزام المؤسسات المحلية بنظام ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أدائها المالي.
- *اثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسات المصرفية.

تم بحمد الله استكمال العمل أسأل الله ان يرزقنا علما نافعا وعملا مقبلا

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، "سلسة إدارة الأداء الاستراتيجي: توجيه الأداء الاستراتيجي (الوصف والمحاذاة)" دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009.
2. احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية لنشر، لبنان، الطبعة الثانية، 1986.
3. توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية لنشر، مصر.
4. حسن الرعد الصرن، معجزة الجودة الشاملة، كيف تتعلم إسرار الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار علاء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
5. حسين محمد الحراحشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن عمان، 2011.
6. حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، القاهرة: دار الجامعات المصرية، 1990.
7. خالد محمد بن حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري لنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
8. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، مصر، 2000.
9. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
10. رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار اليازوري لنشر والتوزيع، 2008.
11. صلاح الدين حسن السيبي، تطبيق المعايير الدولية في إدارة الشركات: إستراتيجية المنظمة في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث لنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011.
12. عائشة عبد الحميد، سياسات ضبط ومراقبة إدارة الجودة الشاملة-شركة مطابع السودان للعملة المحدودة-، الخرطوم، 2009م.
13. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "بطاقة المتوازن المخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي"المكتبة العصرية لنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2009.
14. على السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل لايزو، مصر: دار غريب لنشر والتوزيع، 1996.
15. عمار بن عيشي، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمة، الطبعة الأولى، دار الساعة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
16. عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان، 2009.

17. فريد زين الدين، المنهج العلمي التطبيقي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، دون دار النشر، 1996.
18. فلاح حسين الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك، الطبعة الأولى، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
19. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو، 9001:2000، عمان: دار الشروق لنشر والتوزيع.
20. لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة ايزو9000، ط1، دار الراية، عمان، 2011.
21. مأمون الدراركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للخدمة والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
22. محمد عوض الترتوري، اغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط1 دار المسيرة، عمان.
23. مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة: الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد، الطبعة الأولى، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
24. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
25. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد لنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
26. هيثم طلعت، عيسى عوض، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم والأسس والمعايير، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي لدراسات الإستراتيجية، الاقتصادية والسياسية لنشر، برلين ألمانيا، 2022.
- ثانيا: الرسائل الجامعية**
1. أحلام حبيب، فريد سرايش، أنواع التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز-سونغاز المسيلة-مذكرة تخرج لنيل شهادة تقني سامي تخصص تسيير الموارد البشرية، المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني داود صالح، المسيلة، 2020.
2. أسماء غريبي، المقارنة المرجعية كأداة لتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة-دراسة حالة مؤسسة cabam ملية-، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص مالية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2011/2012.
3. بابا ولدياسين، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، دراسة حالة، البنك الموريتاني لتجارة الدولية BMCI، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان: أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية، والتسيير والعلوم التجارية، 2009-2010.

4. بعجي سعاد، تقييم فعالية العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم التجارية، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2001.
5. حسن محمد أبو ليلي، إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية لاتجاهات الوظائف الإشرافية نحو مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات، رسالة الماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 1998.
6. راسم بوزان ايبش، العوامل الداعمة لاستخدام ستة سيجما ودورها في تحسين جودة المخرجات خدمة الاتصالات-دراسة ميدانية في شركة الاتصالات -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة حلب، 2014.
7. سميحة سميح عبد الرؤوف الناظر، مدى إمكانية تطبيق ستة سيجما (Sigma Six) في شركات تصنيع المواد الغذائية الكبرى في الضفة الغربية، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2017.
8. عمر بركاني، دور نظام المعلومات التسويقية في تحسين الأداء التسويقي، مذكرة الماستر، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2014.
9. فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة، مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007.
10. مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير العلوم التجارية تسويق، 2011-2012.
11. مليكة علالي، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل enicab بسكرة-، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004/2003.
12. ناصري سمية، أهمية تطبيق ستة سيجما في تحسين جودة العملية التكوينية بالجامعة-دراسة مجموعة من الجامعات-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال المؤسسات، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018/2017.
13. نعرورة بوبكر، دراسة إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية "دراسة حالة عينة من المؤسسات المتحصلة على شهادة الايزو9001"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2015/2014.

ثالثا: المجالات والملتقيات

- 1.. معين السيد، دور إدارة الجودة الشاملة في دعم تنافسية منظمات الأعمال من منظور إسلامي، مجلة الصراط، كلية العلوم الإسلامية، جامعة الجزائر، المجلد 13، العدد22، 22، 2011.
2. بن عياد فتيحة، جلطي غالم، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية، المجلد18، العدد02، ديسمبر 2022.
3. حامدي محمد، ميلود عمار، قواوسي عبد المومن، تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الجامعات، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 03، العدد 01، 2020.
4. حبيبة عامر، فرحات عباس، دور عمليات التحسين المستمر في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريريج-مجلة رؤى الاقتصادية، المجلد 7، العدد2، جامعة الوادي الجزائر 2017.
5. حسن جبر علوان، دور حلقات الجودة في التغيير المنظمي دراسة تطبيقية في معمل اسمنت السدة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد لدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، العدد5، جامعة بابل، العراق، 2011.
6. حسين صديق، "تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية"، مجلة جامعة دمشق، المجلد28، العدد الأول، 2012.
7. حمادى السيد جمعة عيسى، أسلوب المقارنة المرجعية، بحث مقدم لإتمام الدراسات العليا، تخصص إدارة الأعمال، جامعة المنصورة، 2010/2009، مصر.
8. خير الدين جمعة، حسيني ابتسام، حلقات تحسين جودة المؤسسة-تجارب بعض الدول-، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد19، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011.
9. دراوش رابح، صبرينة خام الله، دور حلقات الجودة في إنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، مجلة التنمية إدارة الموارد البشرية، مجلد2015، العدد03، 2015.
10. دراوش رابح، صبرينة خام الله، دور حلقات الجودة في إنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، العدد الثالث الخاص بفعاليات المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية.
11. زينب هادي الشريفي، ستة سيجمادخل للقيمة المتميزة لزبون دراسة استطلاعية لأراء عينة مدراء الأقسام والشعب في معمل سمند الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، المجلد08، العدد23، العراق 2012.
12. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث ودراسات المنظمة العربية لتنمية الإدارية، مصر، 2003.

13. علي قاسم حسن العبيدي وآخرون، اثر عملية خفض كلفه المزيج التسويقي في تقويم أداء منظمات الأعمال، مجلة جامعة بابل العلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد الثاني، الأردن، 2010.
14. غوتي محمد، صوار يوسف، اثر إبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في ظل الابتكار كمتغير وسيط، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 8، العدد 4، 2020.
15. لحول عبد القادر، زورقي إبراهيم، الجودة الشاملة: غاية في حد ذاتها أو وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات؟، ملتقى وطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات، جامعة مولاي الطاهر. سعيدة.
16. محمد العابد، علي مكيد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، العدد 07، 2016.
17. محمد بوزهرة، المقارنة المرجعية ودورها في فعالية المؤسسة، الملتقى الدولي حول: التسيير الفعال للمؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر. 2005/05/04.
18. محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008.
19. مراد كماشى ونجوم تمازي، "دور نظم المعلومات في تحسين أداء البنوك التجارية"- دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري يسطيف-، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني الرابع حول نظم المعلومات، اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي بين حتمية التفاعل والزوال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، يومي 17 و18 مارس 2014.
20. مصطفى بالمقدم، وراضية و بشعور، تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول: المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي وواقع وتحديات، المنظم بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية بجامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 14-15 ديسمبر، 2004.
21. وفاء صبحي، صالح التميمي، وسيد احمد حاج عيسى، /تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الجزائرية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 11 الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2014.
22. ياسمين طويل، ميادة بلعائش، تحسين أداء العاملين في البنوك على ضوء توفير نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة، مجلة الأرصاد لدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 02، العدد 02، ديسمبر 2019.

المراجع الأجنبية:

1. Actouf,(Omar).les sciences de la gestion les ressources humaines.uneanalyseciique.Alger: OPU.ENAI.1986.
2. Christian Batal,La gestion des résous Humaines dans la secteur public,2 edition paris echitiom dogmatisation,2000.
3. DalleBarrie ‘COOpErCOOPerGaray ‘TOTALQuaLity and HumanResources An ExeculiveGuide ‘BlacKWellPublishe ‘UK ‘1992 ‘P52.
4. Fransoise GirouDET al,"control de gestion et pilotage de la performance"Guolino éditeur,France,2eme édition,2004.
5. JarronBruno.: unsiécle de management atravers les écrits.édition BRUNO.Paris.2000.
6. Pyzdek.T.Keller.P..the SIX SIGMA handbook."ed.MCGraw-Hill.New York..‘2010

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



استبيان

سيدي الكريم، سيدي الكريمة تحية طيبة وبعد،

نضع بين أيديكم استمارة الاستبيان لانجاز بحث علمي بغرض الحصول على شهادة الماستر أكاديمي، حيث قمنا باختياركم كعينة للدراسة الميدانية بعنوان: "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة-"، راجين منكم التكرم بالإجابة على ما تضمنته الاستمارة من تساؤلات بتمعن ودقة، علما بأن اجابتم سيتم التعامل معها بشكل سري ولن تستعمل الا لغاية البحث العلمي، كما نشكركم مسبقا على جهودكم وحسن تعاونكم.

شاكرين تعاونكم معنا.....والله الموفق.

السنة الجامعية 2022-2023

القسم الأول: البيانات الشخصية

- المستوى التعليمي: ثانوي ليسانس ماستر أخرى
- المركز الوظيفي: إداري محاسب رئيس مصلحة
- عدد سنوات الخبرة: أقل من 05 سنوات 05 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: التزام الإدارة العليا						
01	هناك التزام واضح لدى الإدارة العليا للمؤسسة بتوفير متطلبات الجودة.					
02	هناك تأييد من الإدارة العليا للمؤسسة للتخلص من الحواجز بين الأقسام.					
03	الإدارة العليا مستعدة لتغيير ثقافة المؤسسة للسير نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
04	تضع الإدارة العليا مقاييس عالمية معتمد لضبط جودة منتجاتها.					
05	تقوم الإدارة العليا بالمؤسسة بمراقبة مستوى جودة منتجاتها باستمرار.					
البعد الثاني: ثقافة الجودة						
06	تعتبر الجودة مسؤولية كل من يعمل في المؤسسة من المدير إلى أبسط عامل.					
07	يضع العاملون نصب أعينهم الإبداع أثناء تأدية أعمالهم.					
08	هناك اهتمام بتعليم وإعادة تعليم المديين والعاملين على فهم					

					الطرق الإحصائية لمراقبة جودة المنتجات.
					تستخدم إدارة المؤسسة الأسلوب العلمي في حل المشاكل اليومية في العمل.
					يسود العمل بالمؤسسة بجو الانسجام والتفاهم وروح الفريق.
البعد الثالث: التركيز على الزبائن					
					تبذل المؤسسة كل الجهود من أجل فهم احتياجات زبائنها والعمل على تحقيقها بل والتفوق عليها.
					تحرص المؤسسة على الحصول على المعلومات الراجعة عن طريق الإصغاء للزبون.
					تسعى المؤسسة إلى كسب ولاء زبائنها باعتبارهم ليس فقط كمشاركين بل شركاء أيضا.
					تضح الإدارة باستمرار مجموعة من الأساليب للتعرف على توجهات الزبائن.
					تلبى المؤسسة طلبات زبائنها بسرعة كبيرة.

المحور الثاني: أداء العاملين في المؤسسة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تركز المؤسسة على رفع أداء العاملين وقياسه.					
02	تركيز المؤسسة على جودة العمل يساعد في تحسين أداء العاملين.					
03	حصول العاملين على الحوافز سواء كانت معنوية أو مادية تجعلهم يبذلون جهدا أكبر في عملهم.					
04	التقييم المستمر للعمال من قبل مشرفيهم يساعد في تحسين مستوى أدائهم.					
05	تعتمد المؤسسة على عدة طرق مختلفة لقياس وتقييم أداء					

					العاملين.	
					يوجد بالمؤسسة معايير واضحة لتقييم أداء العاملين.	06
					يقوم العاملون في المؤسسة بأداء أعمالهم بكل كفاءة وفعالية.	07
					يسعى العاملون إلى معالجة نقاط القصور وتطوير نقاط قوتهم في المؤسسة.	08

الملحق رقم (02): مخرجات برنامج SPSS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,951	23

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,938	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,913	8

		المحور الأول
المحور الأول	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	31
هناك التزام واضح لدى الإدارة العليا للمؤسسة بتوفير متطلبات الجودة.	Pearson Correlation	,630**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
هناك تأييد من الإدارة العليا للمؤسسة للتخلص من الحواجز بين الأقسام.	Pearson Correlation	,730**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
الإدارة العليا مستعدة لتغيير ثقافة المؤسسة للسير نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	Pearson Correlation	,795**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
تضع الإدارة العليا مقاييس عالمية معتمد لضبط جودة منتجاتها.	Pearson Correlation	,683**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
تقوم الإدارة العليا بالمؤسسة بمراقبة مستوى جودة منتجاتها باستمرار.	Pearson Correlation	,868**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
تعتبر الجودة مسؤولية كل من يعمل في المؤسسة من المدير إلى أبسط عامل.	Pearson Correlation	,772**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
يضع العاملون نصب أعينهم الإبداع أثناء تأدية أعمالهم.	Pearson Correlation	,810**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
هناك اهتمام بتعليم وإعادة تعليم المديين والعاملين على فهم الطرق الإحصائية لمراقبة جودة المنتجات.	Pearson Correlation	,810**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
تستخدم إدارة المؤسسة الأسلوب العلمي في حل المشاكل اليومية في العمل.	Pearson Correlation	,700**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
يسود العمل بالمؤسسة بجو الانسجام والتفاهم	Pearson Correlation	,641**

وروح الفريق.	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
تبدل المؤسسة كل الجهود من أجل فهم احتياجات زبائنها والعمل على تحقيقها بل والتفوق عليها.	Pearson Correlation	,784**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
تحرص المؤسسة على الحصول على المعلومات الراجعة عن طريق الإصغاء للزبون.	Pearson Correlation	,769**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
تسعى المؤسسة إلى كسب ولاء زبائنها باعتبارهم ليس فقط كمشتركين بل شركاء أيضا.	Pearson Correlation	,763**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
تضح الإدارة باستمرار مجموعة من الأساليب للتعرف على توجهات الزبائن.	Pearson Correlation	,746**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
تلي المؤسسة طلبات زبائنها بسرعة كبيرة.	Pearson Correlation	,796**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31

Correlations

المحور الثاني		
المحور الثاني	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	31
تركز المؤسسة على رفع أداء العاملين وقياسه.	Pearson Correlation	,704**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
تركيز المؤسسة على جودة العمل يساعد في تحسين أداء العاملين.	Pearson Correlation	,850**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
حصول العاملين على الحوافز سواء كانت معنوية أو مادية تجعلهم يبذلون جهدا أكبر في عملهم.	Pearson Correlation	,903**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
التقييم المستمر للعامل من قبل مشرفيهم يساعد في تحسين مستوى أدائهم.	Pearson Correlation	,806**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
تعتمد المؤسسة على عدة طرق مختلفة لقياس وتقييم أداء العاملين.	Pearson Correlation	,854**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
يوجد بالمؤسسة معايير واضحة لتقييم أداء العاملين.	Pearson Correlation	,869**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
يقوم العاملين في المؤسسة بأداء أعمالهم بكل كفاءة وفعالية.	Pearson Correlation	,909**
	Sig. (2-tailed)	,000

	N	31
يسعى العاملون إلى معالجة نقاط القصور وتطوير نقاط قوتهم في المؤسسة.	Pearson Correlation	,340
	Sig. (2-tailed)	,061
	N	31

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	5	16,1	16,1	16,1
ليسانس	10	32,3	32,3	48,4
ماستر	16	51,6	51,6	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المركز الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إداري	17	54,8	54,8	54,8
محاسب	6	19,4	19,4	74,2
رئيس مصلحة	8	25,8	25,8	100,0
Total	31	100,0	100,0	

عدد سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 05 سنوات	7	22,6	22,6	22,6
5-15 سنة	19	61,3	61,3	83,9
أكثر من 15 سنة	5	16,1	16,1	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
هناك التزام واضح لدى الإدارة العليا للمؤسسة بتوفير متطلبات الجودة.	31	4,74	,445
هناك تأييد من الإدارة العليا للمؤسسة للتخلص من الحواجز بين الأقسام.	31	4,10	,831
الإدارة العليا مستعدة لتغيير ثقافة المؤسسة للمسير نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	31	4,00	,816
تضع الإدارة العليا مقاييس عالمية معتمد لضبط جودة منتجاتها.	31	4,10	,700
تقوم الإدارة العليا بالمؤسسة بمراقبة مستوى جودة منتجاتها باستمرار.	31	3,94	,814
تعتبر الجودة مسؤولية كل من يعمل في المؤسسة من المدير إلى أبسط عامل.	31	3,94	1,031
يضع العاملون نصب أعينهم الإبداع أثناء تأدية أعمالهم.	31	3,77	,956
هناك اهتمام بتعليم وإعادة تعليم المديين والعاملين على فهم الطرق الإحصائية لمراقبة جودة المنتجات.	31	4,06	,929

تستخدم إدارة المؤسسة الأسلوب العلمي في حل المشاكل اليومية في العمل.	31	4,06	,892
يسود العمل بالمؤسسة بجز الانسجام والتفاهم وروح الفريق.	31	4,19	,946
تبذل المؤسسة كل الجهود من أجل فهم احتياجات زبائنها والعمل على تحقيقها بل والتفوق عليها.	31	4,13	,718
تحرص المؤسسة على الحصول على الحصول على المعلومات الراجعة عن طريق الإصغاء للزيون.	31	4,16	,779
تسعى المؤسسة إلى كسب ولاء زبائنها باعتبارهم ليس فقط كمشتريين بل شركاء أيضا.	31	4,23	,762
تضح الإدارة باستمرار مجموعة من الأساليب للتعرف على توجهات الزبائن.	31	4,00	,856
تتبع المؤسسة طلبات زبائنها بسرعة كبيرة.	31	3,58	1,089
تركز المؤسسة على رفع أداء العاملين وقياسه.	31	4,03	,752
تركز المؤسسة على جودة العمل يساعد في تحسين أداء العاملين.	31	4,03	,752
حصول العاملين على الحوافز سواء كانت معنوية أو مادية تجعلهم يبذلون جهدا أكبر في عملهم.	31	4,06	,727
التقييم المستمر للعمل من قبل مشرفيهم يساعد في تحسين مستوى أدائهم.	31	4,23	,669
تعتمد المؤسسة على عدة طرق مختلفة لقياس وتقييم أداء العاملين.	31	4,00	,856
يوجد بالمؤسسة معايير واضحة لتقييم أداء العاملين.	31	4,03	,836
يقوم العاملين في المؤسسة بأداء أعمالهم بكل كفاءة وفعالية.	31	4,23	,617
يسعى العاملين إلى معالجة نقاط القصور وتطوير نقاط قوتهم في المؤسسة.	31	4,00	,516
المحور الأول	31	4,07	,623
المحور الثاني	31	4,08	,570
البعد الأول	31	4,17	,574
البعد الثاني	31	4,01	,742
البعد الثالث	31	4,02	,678
Valid N (listwise)	31		

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الأول ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور الثاني

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
-------	---	----------	-------------------	----------------------------

1	,773 ^a	,597	,583	,368
---	-------------------	------	------	------

a. Predictors: (Constant), البعد الأول

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,814	1	5,814	42,941	,000 ^b
	Residual	3,926	29	,135		
	Total	9,740	30			

a. Dependent Variable: المحور الثاني

b. Predictors: (Constant), البعد الأول

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	,878	,493		1,782	,085
	البعد الأول	,766	,117	,773	6,553	,000

a. Dependent Variable: المحور الثاني

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الثاني ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور الثاني

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,566 ^a	,321	,297	,478

a. Predictors: (Constant), البعد الثاني

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,125	1	3,125	13,700	,001 ^b
	Residual	6,615	29	,228		
	Total	9,740	30			

a. Dependent Variable: المحور الثاني

b. Predictors: (Constant), البعد الثاني

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	2,334	,479		4,877	,000
	البعد الثاني	,435	,118	,566	3,701	,001

a. Dependent Variable: المحور الثاني

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الثالث ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور الثاني
 b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,613 ^a	,376	,354	,458

a. Predictors: (Constant), البعد الثالث

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,660	1	3,660	17,458	,000 ^b
	Residual	6,080	29	,210		
	Total	9,740	30			

a. Dependent Variable: المحور الثاني

b. Predictors: (Constant), البعد الثالث

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,006	,502		3,992	,000
	البعد الثالث	,515	,123	,613	4,178	,000

a. Dependent Variable: المحور الثاني

N° : 104 / 2023

m'sila le :

30 أبريل 2023

Demande de licence pour réaliser des recherches académiques

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de l'enrichissement de nos différentes formations par l'organisation de recherche scientifique, nous demandons de bien vouloir accepter nos étudiant dans votre établissement.

Nous vous signalons que pendant cette période l' étudiant soumis à votre règlement de travail intérieur et seront tenus de le respecter rigoureusement.

Veuillez agréer Madame, Monsieur, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

INFORMATION

Etablissement- Etudiant

L'établissement : G.C. Houlma M'Sila

Représentée par : Dr. DFC

Département : des Sciences de commerciales

Représentée par : le chef de département

L' étudiant (e) : Maaji Sani

Le Responsable de l'établissement

مختار محمد الحروز
المستشار



chef de département
موسى موسى
استاذ مساعد في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة محمد بوضياف - المسيلة - الجزائر



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إنجاز مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة): محمد بن عبد الحميد المولود(ة) بتاريخ: 19/07/1980 بـ: بربر

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 2.08404618 الصادرة بتاريخ: 13/08/19 عن: بلدية سوق

المسجل بالسنة ثانية ماستر شعبية: علوم التسيير تخصص: الإدارة العامة خلال السنة الجامعية: 2019-2020

والمعد للمذكرة التي تحمل عنوان:

دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين

أصح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز المذكرة المذكورة أعلاه.

حرر بتاريخ: 07/06/2020

التوقيع والبصمة

