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

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
رقم : .....
تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

ميدان العلوم الاجتماعية
فرع علم الاجتماع

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر اكاديمي

إعداد الطالبة الباحثة: بريزة بوقرة

# دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي العاملين بالمؤسسة الجزائرية

[ دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة ]
( المديرية العامة )

لجنة المناقشة

| | | |
|---|---|---|
| الدكتور/ جمال تالي | جامعة محمد بوضياف بالمسيلة | رئيسا |
| الدكتور/ رمضان بن جعفر | جامعة محمد بوضياف بالمسيلة | مشرفا ومقررا |
| الدكتور/ عبد الناصر عزوز | جامعة محمد بوضياف بالمسيلة | مناقشا |

السنة الجامعية
2020 / 2019

بسم الله الرحمن الرحيم

# شكر وعرفان

يقول الله تبارك وتعالي في محكم تنزيله {**وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ**}

{الآية 07 من سورة إبراهيم}

عملا بالآية الكريمة أحمد الله تعالي وأشكره أن وفقنا لانجاز هذا العمل التربوي.

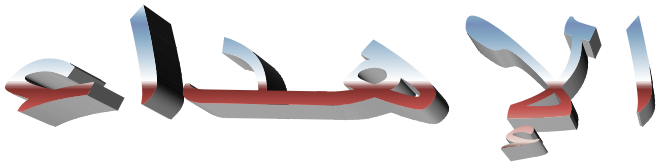
وعملا بقول المصطفي عليه الصلاة والسلام " من لم يشكر الناس لم يشكر لله."

أتقدم بالشكر الجزيل للدكتور المشرف رمضان بن جعفر على كل ما قدم من نصائح وإرشادات طيلة مدة انجاز هذه المذكرة، فكان لي نعم العون والسند.

كما أشكر كل أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، وأخص بالذكر أساتذة قسم علم الاجتماع دون استثناء.

والشكر موصول أيضا، إلى مسؤولي وموظفي **مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة ](المديرية العامة بالمسيلة) على تعاونهم المحدود معنا بسبب تفشي فيروس كورونا.**

**الطالبة الباحثة/ بريزة بوقرة**




**أهدي ثمرة هذا المجهود إلى الوالدين الكريمين**

**حفظهما الله ورعاهما ورزقني رضاهما**

**كما أهديه إلى كل إخوتي وأخواتي**

**دون أن أنسى زملائي وزميلاتي في الدراسة**

**خاصة دفعة الماستر 2020/2019**

**تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل**

**وإلى كل أسرة قسم علم الاجتماع**

**[ أساتذة، عمال وطلبة ]**

**وإلى كل من هم بذاكرتي ولم يكتبهم قلمي.**

**الطالبة الباحثة/ بريزة بوقرة**

# قائمة المحتويات


البسملة

شكر وعرفان

الإهـــداء

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة


## الإطار المنهجي للدراسة

### الفصل الأول/ الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة النظرية


| العنوان | الصفحة |
|---|---|
| تمهيد: | 5 |
| "الخلفية النظرية للدراسة"<br>1/ وجهة نظر الطالبة الباحثة بخصوص موضوع الدراسة الحالية | 6 |
| 1 - 1 / المقاربة النظرية السوسيولوجية المعتمدة من طرف الطالبة الباحثة | 10 |
| 1 - 2 / نظرية [الضبط الشامل للجَوْدَة] للمفكر أرماند فيجنبوم (Armond Feigenbaum)(1922 -2014) | 11 |
| 2/ إشكالية الدراسة | 13 |
| 2-1/ تساؤلات الدراسة " التساؤل العام والتساؤلات الجزئية( الفرعية )" | 15 |
| 2-2/ فرضيات الدراسة " الفرضية العامة والفرضيات الجزئية (الفرعية) " | 15 |
| 3/ متغيرات الدراسة « المتغير المستقل ، المتغير التابع " | 16 |
| 4 / الدراسات السابقة المعتمدة "المرتبطة والمشابهة " | 16 |
| 5/ تحديد المفاهيم والمصطلحات الدالة في الدراسة "الكلمات المفتاحية" | |
| 6/ التعليق على الدراسات السابقة "المرتبطة والمشابهة " | |
| 7/ أهداف الدراسة | 20 |
| 8/ أهمية الدراسة | 21 |
| 9/ أسباب ودوافع اختيار الموضوع | 22 |
| 10/ صعوبات الدراسة | 23 |
| خلاصة | 24 |

## الفصل الثاني/ دراسة نظرية لإدارة الجودة الشاملة


| العنوان | الصفحة |
|---|---|
| تمهيد | 26 |
| 1/ مفهوم الجودة | 27 |
| 2/ تعريف إدارة الجودة الشاملة | 27 |
| 3 / المراحل التاريخية لتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة | 29 |
| 4/ نظريات إدارة الجودة الشاملة وأهم إسهامات روادها | 34 |
| 5/ أهمية إدارة الجودة الشاملة | 43 |
| 6/ أهداف إدارة الجودة الشاملة | 44 |
| 7/ مبادئ إدارة الجودة الشاملة | 45 |
| 8/ تقنيات إدارة الجودة الشاملة | 46 |
| 9/ أدوات إدارة الجودة الشاملة | 47 |
| 10/ وظائف إدارة الجودة الشاملة | 49 |
| 11/ متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة | 50 |
| 11-1/ شروط تطبيق إدارة الجودة الشاملة | 50 |
| 11-2/ مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة | 52 |
| 11-3/ مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة | 54 |
| 11-4/ معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة | 54 |
| خلاصة | 56 |

## الفصل الثالث/ دراسة نظرية للأداء الوظيفي


| العنوان | الصفحة |
|---|---|
| تمـهيد | 58 |
| 1/مفهوم الأداء الوظيفي | 59 |
| 2/ التطور التاريخي للأداء الوظيفي | 59 |
| 3/ أهمية الأداء الوظيفي | 60 |
| 4/ محددات الأداء الوظيفي | 61 |
| 5- أنواع الأداء | 61 |
| 6 / عناصر الأداء الوظيفي | 63 |
| 7/ أبعاد الأداء | 64 |
| 8/ العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي | 65 |
| 9/ مكونات الأداء الوظيفي | 66 |
| 10/ مجالات الأداء الوظيفي | 67 |
| 11/ نظريات الأداء الوظيفي | 68 |
| 12/ مشكلات الأداء الوظيفي | 71 |
| 13/ تقييم الأداء الوظيفي | 72 |
| 14/ إجراءات تحسين مستوى الأداء | 76 |
| خلاصة | 78 |

| المحتويات | الصفحة |
|---|---|
| تمهيد: | 80 |
| 1/ تعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة | 81 |
| 1-1/ النشأة والمكان | 81 |
| 1-2/ الموقع الجغرافي لميدان الدراسة | 81 |
| 1- 3/ الموارد البشرية بالمديرية العملية | 81 |
| 1 – 4/ المهام الرئيسية للمديرية | 82 |
| 1-5/ الهيكل التنظيمي العام للمديرية العملية لاتصالات الجزائر | 83 |
| 1-6/ الإطار القانوني للمؤسسة | 84 |

# الجانب الميداني
# الإطار التطبيقي للدراسة

## الفصل الخامس/ الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة التطبيقية


| العنوان | الصفحة |
|---|---|
| تمهيد: | 86 |
| 1/ الدراسة الاستطلاعية | 87 |
| 1-1/ تاريخ و مكان إجراء الدراسة الاستطلاعية | 87 |
| 2 - حدود الدراسة الميدانية | 90 |
| 1-2/ الدراسة الاستطلاعية | 90 |
| 2-2/ الدراسة التطبيقية (الميدانية) الفعلية | 90 |
| 1-2-2/ المجال المكاني | 90 |
| 2-2-2/ المجال الزمني | 90 |
| 3-2-2/ المجال البشري | 90 |
| 3/ المجتمع الأصلي للدراسة | 90 |
| 1-3/ تعريف المجتمع الأصلي للدراسة | 90 |
| 4/ عينة الدراسة:[حجمها، نسبتها، خصائصها، طريقة اختيارها] | 91 |
| 1-4/ تعريف العينة | 92 |
| 5/ إجراءات الدراسة الميدانية ( التطبيقية ) | 92 |
| 1-5/ المنهج المتبع في الدراسة:" المنهج الوصفي" | 92 |
| 1-1-5/ تعريف المنهج الوصفي | 92 |
| 2-5/ أدوات الدراسة الميدانية: "الاستبيان" | 93 |
| 1-2-5/ تعريف الاستبيان | 93 |
| 2-2-5/ كيفية إعداد الاستبيان | 93 |
| 6/ التقنيات الإحصائية المستخدمة في الدراسة | 94 |
| 1-6/ النسبة المئوية | 94 |
| 7/ التعريف بمكان الدراسة الميدانية " مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة" | 95 |

## الفصل السادس/ تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية


| العنوان | الصفحة |
|---|---|
| تحليل ومناقشة نتائج البيانات الشخصية للمبحوثين | 101 |
| تحليل ومناقشة نتائج أسئلة الفرضية الفرعية الأولى | 104 |
| تحليل ومناقشة نتائج أسئلة الفرضية الفرعية الثانية | 108 |
| تحليل ومناقشة نتائج أسئلة الفرضية الفرعية الثالثة | 112 |
| نتائج الدراسة | 117 |
| خلاصة الدراسة | 118 |
| ملخص الدراسة | 120 |
| الاقتراحات | 126 |
| الآفاق المستقبلية | 128 |
| خاتمة | 129 |
| قائمة المصادر والمراجع | |
| قائمة الملاحق | |

# قائمة الجداول


| رقم الجدول | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| الجدول رقم 01 | **يمثل التطور النوعي لمراحل الاهتمام بالجودة وملامحها الأساسية** | 32 |
| الجدول رقم 02 | **يوضح ترتيب أهداف التقييم** | 76 |
| الجدول رقم 03 | **الرتب الوظيفية للعاملين بالمديرية العملية للاتصالات بالمسيلة** | 81 |
| الجدول رقم 04 | **يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.** | 101 |
| الجدول رقم 05 | **يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن** | 105 |
| الجدول رقم 06 | **يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية** | 102 |
| الجدول رقم 07 | **يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي** | 102 |
| الجدول رقم 08 | **يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة أو الرتبة الحالية** | 103 |
| الجدول رقم 09 | **يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية في العمل** | 103 |
| الجدول رقم 10 | **يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)** هل تركيز الإدارة على حاجيات ومتطلبات الزبائن يزيد من الكفاءة المهنية للعاملين بالمؤسسة؟ | 104 |
| الجدول رقم 11 | **يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)** **هل الخسارة** الناتجة عن عدم رضا الزبون بخصوص جودة المنتوج تؤثر سلبا على أداء العاملين بالمؤسسة؟ | 104 |
| الجدول رقم 12 | **يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على السؤال (03)** هل تعويض المنتجات التالفة للزبائن يؤثر على مكانة المؤسسة و يضعف الأداء الوظيفي للعاملين؟ | 105 |
| الجدول رقم 13 | **يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على السؤال (04)** ما هو أحسن أسلوب تعتمده مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة لجذب الزبائن إليها؟ | 105 |
| الجدول رقم 14 | **يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على السؤال (05)** هل تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بإجراء بحوث ودراسات ميدانية لمعرفة احتياجات ومتطلبات العملاء؟ | 106 |
| الجدول رقم 15 | **يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على السؤال (06)** ما هي أهم الخدمات المقدمة للزبائن المشتركين في مجال الاتصالات بالمسيلة؟ | 106 |
| الجدول رقم 16 | **يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على السؤال (07)** هل الموظفون العاملون بالإدارة يحسنون استخدام بعض اللغات الأجنبية للتخاطب مع الزبائن الأجانب خاصة في عطلة الصيف؟ | 107 |
| الجدول رقم 17 | **يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على السؤال (08)** هل مؤسسة اتصالات الجزائر تعلق الملصقات الاشهارية **عبر الطرقات والشوارع الرئيسية بمدينة المسيلة؟** | 107 |

| | | |
|---|---|---|
| **الجدول رقم 18** | **يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السؤال (09)**<br>هل تقوم المديرية العامة بحملات تحسيسية وخرجات ميدانية عبر دوائر وبلديات ولاية المسيلة للتعرف بخدماتها الاتصالية من أجل تقريب الزبائن إليها؟ | **108** |
| **الجدول رقم 19** | **يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)**<br>**هل تسطر المديرية برامج تدريب دورية لفائدة الموظفين بخصوص الجودة الشاملة للمنتوج؟** | **108** |
| **الجدول رقم 20** | **يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على السؤال (11)**<br>هل تتطابق برامج التدريب مع القدرات و المهارات الفنية والإبداعية للعاملين بالمؤسسة؟ | **109** |
| **الجدول رقم 21** | **يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على السؤال (12)**<br>هل يشعر الموظف بتحسن مستوى أدائه الوظيفي بعد خضوعه لبرامج التدريب الخاصة بالاتصالات من طرف إدارة الجودة الشاملة؟ | **109** |
| **الجدول رقم 22** | **يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على السؤال (13)**<br>ما هي أنواع المكافآت التي تقدمها إدارة الجودة الشاملة للعاملين المتميزين في الأداء الوظيفي؟ | **110** |
| **الجدول رقم 23** | **يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السؤال (14)**<br>هل يتم الاستعانة بمستشارين ذوي خبرة واسعة في مجال الاتصالات من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بهذه المؤسسة الخدماتية؟ | **110** |
| **الجدول رقم 24** | **يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على السؤال (15)**<br>هل البرامج التدريبية المسطرة من طرف الإدارة تقلل من الأخطاء المهنية للعاملين وتحسن من أدائهم أثناء الخدمة؟ | **111** |
| **الجدول رقم 25** | **يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على السؤال (16)**<br>هل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة أبرمت اتفاقيات شراكة أجنبية في إطار التدريب والتكوين المهني للعاملين في مجال الاتصالات؟ | **111** |
| **الجدول رقم 26** | **يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على السؤال (17)**<br>هل إدارة المؤسسة تتبادل الخبرات المهنية بينها وبين المؤسسات الوطنية الأخرى من أجل تحسين جودة خدماتها الاتصالية؟ | **112** |
| **الجدول رقم 27** | **يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على السؤال (18)**<br>هل تقيم علاقات اجتماعية حسنة مبنية على احترام وتقدير زملائك في العمل؟ | **112** |
| **الجدول رقم 28** | **يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على السؤال (19)**<br>**هل هذه العلاقات الحسنة تؤثر ايجابيا على أدائك المهني وتشجعك على بذل مجهود أكثر في مجال تخصصك؟** | **113** |
| **الجدول رقم 29** | **يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السؤال (20)**<br>هل إدارة المؤسسة تشارك الموظفين في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي لضمان جودة المنتوج؟ | **113** |
| **الجدول رقم 30** | **يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السؤال (21)**<br>هل تعرضت للشتم من طرف مسؤولك المباشر بالمؤسسة أثناء أدائك لوظيفتك؟ | **114** |
| **الجدول رقم 31** | **يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على السؤال (22)**<br>كيف تعبر عن غضبك من جراء سوء معاملة الزملاء لك أحيانا؟ | **114** |

| | | |
|---|---|---|
| **الجدول رقم 32** | **يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على السؤال (23)**<br>كيف هي المعاملات بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة؟ | **114** |
| **الجدول رقم 33** | **يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على السؤال (24)**<br>**هل الإدارة تستخدم التغذية الراجعة (العكسية) كوسيلة لمعرفة مقترحات العاملين بخصوص تحسين المنتوج؟** | **115** |
| **الجدول رقم 34** | **يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على السؤال (25)**<br>هل تتبنى إدارة المؤسسة سياسة الباب المفتوح أمام الزبائن الراغبين لمعرفة المستجدات الحديثة في ميدان الاتصالات بشكل عام؟ | **115** |
| **الجدول رقم 35** | **يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على السؤال (26)**<br>**هل استقبال الزبائن يحضى بالأهمية والاحترام من طرف موظفي مصالح وأقسام المؤسسة ومديرها العام؟** | **116** |
| **الجدول رقم 36** | **يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السؤال (27)**<br>هل إدارة المؤسسة تهتم بالسلامة الأمنية للموظفين والـزبائن احتراما وتقديرا لهم؟ | **116** |

# قائمة الأشكال


| رقم الشكل | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| الشكـــل رقم 01 | يوضح متغيرات الدراسة | 16 |
| الشكـــل رقم 02 | يلخص مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة | 33 |
| الشكـــل رقم 03 | يمثل نموذج شيورات لإدارة الجودة الشاملة | 34 |
| الشكـــل رقم 04 | يمثل دائرة شيوات للجودة | 35 |
| الشكـــل رقم 05 | يمثل مثلث ديمنغ للجودة | 37 |
| الشكـــل رقم 06 | يمثل عجلة ديمنج للجودة | 38 |
| الشكـــل رقم 07 | نموذج آخر يمثل عجلة ديمنج للجودة | 39 |
| الشكـــل رقم 08 | ثلاثية جوران للجودة | 40 |
| الشكـــل رقم 09 | يمثل نموذج عظم السمكة لـ ايشيكاوا خريطة السبب والنتيجة | 41 |
| الشكـــل رقم 10 | يمثل أهمية إدارة الجودة الشاملة | 44 |
| الشكـــل رقم 11 | يمثل شجرة الأخطاء للجودة | 53 |
| الشكـــل رقم 12 | يبين محددات الأداء الوظيفي | 61 |
| الشكـــل رقم 13 | الهيكل التنظيمي العام للمديرية العملية للاتصالات الجزائر | 83 |

# مقدمة

## مـقـدمــة:

تعيش المؤسسات العالمية في الآونة الأخيرة أوضاعا متدهورة وغير مستقرة نتيجة للعديد من المتغيرات على جميع الأصعدة، اقتصادية، سياسية، اجتماعية، ثقافية، صحية، خدماتية...إلى غير ذلك، ففي ظل هذه الجائحة العالمية وباء كورونا (كوفيد19) تراجعت مستويات الإنتاج والخدمات بالنسبة لمعظم المؤسسات والشركات العالمية في كل الميادين المختلفة حيث شهدت ركودا اقتصاديا واضحا وخاصة في الثلاثي الأول والثاني من سنة 2020.

وأمام هذه التحديات تزداد أهمية الارتقاء والتفكير في تحديث الأساليب والمقاربات الإدارية في تسيير أعمال المؤسسات، بحيث تستند إلى أسس منهجية وعلمية في مواجهة الظروف المتباينة ومنها مقاربة إدارة الجودة الشاملة.

فالجودة الشاملة هي من المفاهيم الإدارية الهامة حيث تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ والتي يمكن لأي مؤسسة إذا طبقتها تحقق أفضل أداء ممكن لها، ولهذا فقد أصبح لزاما عليها تطبيق مبادئ الجودة الشاملة من أجل الاستجابة لمطالب الزبون الذي أصبح بإمكانه التفريق والمفاضلة بين العديد من المنتجات والخدمات المقدمة له في عدة أشكال وأنواع، فالجودة باتت سلوكا حضاريا ضروريا وهاما للمؤسسة تنتهجه سعيا منها لتحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة وترقيتهم باستمرار.

وتعمل المؤسسات اليوم على تنمية مواردها المتاحة خاصة البشرية منها، باعتبار العنصر البشري هو الفيصل بين التقدم والتخلف، وهو مقياس النجاح أو الفشل لأنه المحور الأساسي في العملية الإنتاجية، وهذه المؤسسات هي الآن أمام تحدٍ كبير من أجل تنمية وتطوير وترشيد استغلال إمكانيات وقدرات القوى العاملة داخلها لتتمكن من القيام بأعبائها الوظيفية بكفاءة وفعالية كبيرتين لتحقيق التفوق والتميز في الأداء الوظيفي.

إن عملية التخطيط، التنفيذ، التغيير، التطوير، التدريب والتحسين داخل المنظمة تعد من مهام الإدارة العامة للمؤسسة، بالمقابل فإن إدارة الجودة الشاملة تعتبر همزة وصل بينها وبين المورد البشري المتمثل في العاملين بالمؤسسة، فنجاح أو فشل أي تنظيم أو تخطيط إداري مرتبط ارتباطا وثيقا بما يقدمه العامل المهني داخل المنظمة من أداء مهني لضمان جودة المنتج، فالعامل يمثل مصدر الإبداع والابتكار والتطوير، ولديه القدرة على حسن استغلال الإمكانات المادية وحسن تسييرها، ولذا فعلى إدارة الجودة الشاملة أن تهتم بمستوى أداء المورد البشري وضرورة رفع كفاءته المهنية في كل الأحوال وعلى جميع الأصعدة.

وقد اهتمت معظم المؤسسات الناجحة بالعمل على معرفة السلعة أو الخدمة التي يريدها الزبائن ومواصفاتها والدرجة الاعتمادية المرغوبة وطريقة التسليم والسعر المناسب...إلى غير ذلك، وهذا ما يحدث حاليا مع مؤسسة اتصالات الجزائر، التي تسعى دائما إلى إسعاد زبائنها ومحاولة تحقيق رغباتهم،

فهي تركز دائما على العملاء وتدريب العاملين وكذا توفير قيمتي الاحترام والتقدير بين العاملين داخل المؤسسة، كل هذه المؤشرات والأبعاد تزيد في المثابرة وحب العمل لدى العاملين وتُحَسِّنْ أدائهم الوظيفي المتميّز وترفع من الروح المعنوية والانسجام وزيادة الدافعية لديهم.

فهذه المؤسسة الجزائرية الخدماتية أصبحت تعتمد هذا المفهوم الجديد المتعلق بالجودة الشاملة، فهي ملزمة بأن تحافظ على مكانتها ضمن السوق المحلي الوطني لتضمن بذلك دخول السوق العالمي الأجنبي بكل أريحية، وبالتالي الحصول على شهادة الإيزو (من منظمة المواصفات العالمية **ISO ).**

ونفس الشيء ينطبق على مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة، فهي تعمل جاهدة من أجل مواكبة التقدم التكنولوجي الحاصل في مجال الاتصالات والبرمجيات وسائل الإعلام السمعي والبصري وبالأخص شبكة الإنترنيت، ومختلف وسائل التواصل الاجتماعي التي أدت ومازالت تؤدي دورا هاما وبارزا في عملية الإعلان والتشهير بالمنتج كماً ونوعاً.

**فقد سعت هذه الدراسة إلى البحث عن دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الجزائرية [ دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة ( المديرية العامة )]**

**<u>حيث تم تقسيم هذه العمل التربوي الاجتماعي (مذكرة التخرج) على النحو التالي:</u>**

**<u>أولا/ الإطار المنهجي للدراسة:</u>** وشمل ما يلي: "الخلفية النظرية للدراسة"، وجهة نظر الطالبة الباحثة بخصوص موضوع الدراسة الحالية، المقاربة النظرية السوسيولوجية المعتمدة من طرف الطالبة الباحثة، نظرية [الضبط الشامل للجَوْدَة] للمفكر أرماند فيجنبوم (Armond Feigenbaum) (1922- 2014)، أيضا حددت إشكالية الدراسة، فرضياتها، متغيراتها، تم تحديد المفاهيم والمصطلحات الدالة في الدراسة "الكلمات المفتاحية"، تم التطرق إلى بعض الدراسات السابقة المعتمدة "المرتبطة والمشابهة والتعليق عنها، حددت أهداف الدراسة، أهميتها، أسباب ودوافع اختيار الموضوع، الصعوبات، وأخيرا الخلاصة.

**<u>ثانيا/ الإطار النظري للدراسة:</u>** واحتوى على 03 ثلاث فصول نظرية هي:

**<u>الفصل الأول: دراسة نظرية لإدارة الجودة الشاملة:</u>** حيث احتوى هذا الفصل على مفهوم الجودة، تعريف إدارة الجودة الشاملة، المراحل التاريخية لتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة، روادها وأهم إسهاماتهم، أهميتها، أهدافها، مبادئها، تقنياتها، أدواتها، وظائفها، متطلبات تطبيقها، شروط تطبيقها، مراحل تطبيقها، مزايا تطبيقها، معوقات تطبيقها، وأخيرا خلاصة الفصل.

**<u>الفصل الثاني/ دراسة نظرية للأداء الوظيفي:</u>** حيث احتوى هذا الفصل على:

تمهيد، تطرقنا إلى مفهوم الأداء الوظيفي، كما وضحنا مراحل التطور التاريخي للأداء الوظيفي، أشرنا كذلك إلى أهمية الأداء الوظيفي، ومحدداته، أنواعه، عناصره، أبعاده، والعوامل المؤثرة فيه، إضافة إلى مكوناته، ومجالاته، كما أشرنا إلى مختلف نظريات الأداء الوظيفي، ومشكلاته، وكيفية تقييمه،وكذا إجراءات تحسين مستوى الأداء، وانهينا إلى خلاصة الفصل.

**الفصل الثالث/ دراسة وصفية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة:** حيث احتوى هذا الفصل على تمـهيد أيضا تعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة، النشأة والمكان، الموقع الجغرافي لميدان الدراسة، كما تطرقنا إلى تعريف لأهم الموارد البشرية بالمديرية العملية،أيضا المهام الرئيسية للمديرية، كما وضحنا الهيكل التنظيمي العام للمديرية العملية لاتصالات الجزائر مرورا بالإطار القانوني للمؤسسة.

**ثالثا/ الجانب الميداني[الإطار التطبيقي للدراسة]:** واحتوى هذا الجانب على03 ثلاث فصول تطبيقية هي:

**الفصل الرابع/ الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة التطبيقية:** حيث شمل كل من الدراسة الاستطلاعية، تاريخ ومكان إجرائها، تم ضبط حدود الدراسة الميدانية (المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري)، تم تحديد المجتمع الأصلي للدراسة وعينته (حجمها، نسبتها، خصائصها، طريقة اختيارها] وتعريفها، كما تم تحديد إجراءات الدراسة الميدانية (التطبيقية) حيث استخدم المنهج الوصفي، أما الأداة العلمية فهي الاستبيان وتم تعريفه وكيفية إعداده، واستخدمت التقنيات الإحصائية التالية (النسبة المئوية من أجل تحليل وتفسير المعطيات كماً ونوعاً، دون أن ننسى التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة" وأخيرا خلاصة الفصل.

**الفصل الخامس/ تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية (التطبيقية):** حيث احتوى هذا الفصل على تحليل ومناقشة نتائج البيانات الشخصية للمبحوثين، أيضا تحليل ومناقشة نتائج أسئلة الفرضية الفرعية الأولى، والفرضية الثانية والفرضية الثالثة، كما تم توضيح استنتاجات الدراسة.

وفي نهاية هذه الدراسة تم تقديم بعض الاقتراحات لعلها تكون دليلا منهجيا تسير عليه بعض المؤسسات الخدماتية وتغيِّر نوعا ما من سياستها وفلسفتها التقليدية تجاه التسيير الكلاسيكي القديم، كما قمنا باستنباط وتقديم بعض الفرضيات كآفاق مستقبلية لطلبة علم الاجتماع المقبلين على التخرج في السنوات المقبلة، وصولا إلى خاتمة الدراسة وقائمة المصادر والمراجع وقائمة الملاحق، وأخيرا ملخصاً مختصراً يوضح مراحل البناء المنهجي للدراسة وُضِعَ على ظهر مذكرة التخرج للإسدال به عن محتوياتها.

# الفصل الأول/ الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة النظرية


| العنوان | الصفحة |
|---|---|
| تمهيد: | 5 |
| "الخلفية النظرية للدراسة"<br>1/ وجهة نظر الطالبة الباحثة بخصوص موضوع الدراسة الحالية | 6 |
| 1 - 1 / المقاربة النظرية السوسيولوجية المعتمدة من طرف الطالبة الباحثة | 10 |
| 1 - 2 / نظرية [الضبط الشامل للجَوْدَة] للمفكر أرماند فيجنبوم (Armond Feigenbaum(1922- 2014) | 11 |
| 2/ إشكالية الدراسة | 13 |
| 2-1/ تساؤلات الدراسة " التساؤل العام والتساؤلات الجزئية( الفرعية )" | 15 |
| 2-2/ فرضيات الدراسة " الفرضية العامة والفرضيات الجزئية (الفرعية) " | 15 |
| 3/ متغيرات الدراسة « المتغير المستقل ، المتغير التابع " | 16 |
| 4 / تحديد المفاهيم والمصطلحات الدالة في الدراسة "الكلمات المفتاحية" | 16 |
| 5/ الدراسات السابقة المعتمدة "المرتبطة والمشابهة " | \ |
| 6/ التعليق على الدراسات السابقة "المرتبطة والمشابهة " | |
| 7/ أهداف الدراسة | 20 |
| 8/ أهمية الدراسة | 21 |
| 9/ أسباب ودوافع اختيار الموضوع | 22 |
| 10/ صعوبات الدراسة | 23 |
| خلاصة | 24 |

# الفصل الأول/ الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة النظرية

**تمهيد:**

تتجلى أهمية منهجية البحث العلمي في العديد من الأمور التي من شأنها أن تساعد الباحث على كتابة بحث أو دراسة علمية معتبرة على نحو كامل وشامل، إذ ترتبط هذه الأهمية في كيفية بلورة الفكرة الأولى التي تجول في ذهن الطالب الباحث متمثلة في وجهة نظره الخاصة حول الموضوع وكذا قدرته على اختياره لمقاربة اجتماعية سوسيولوجية يستقدم ويستمد من خلالها الخلفية النظرية الواضحة التي ستنير له الطريق لمعالجة موضوع دراسته بكل أريحية وثبات، فمن الضروري أن يتعرف على المشكلة البحثية وبالتالي محاولة التقرب إلى الإشكالية المطروحة، من خلال طرح مختلف التساؤلات التي من شأنها الإحاطة بالموضوع المدروس من قريب أو من بعيد، ويظهر ذكاء الطالب الباحث في حسن اختياره للمنهج العلمي المتبع في الدراسة، وكذا الأدوات العلمية الملائمة لدراسة هذا الموضوع، وحسن اختياره للفرضيات التي يضعها أمامه كحلول افتراضية تمهد له مشواره البحثي، ضف إلى ذلك استخدامه للكلمات المفتاحية المستوحاة من متغيرات ومؤشرات الدراسة، هو دليلا واضحا على صدق عمله، وابتعاده عن العشوائية في سرد فقرات ومراحل دراسته العلمية التي ينتظر منها الكثير في حقل العلوم الاجتماعية.

كما لا ينسى الطالب الباحث توظيف مختلف البحوث والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع بحثه في نفس التخصص المدروس أو المشابهة له في تخصصات أخرى ذات صلة بالموضوع، وعلى الطالب الباحث أن يضع صوب أعينه الأهمية العلمية والاجتماعية التي ستعود بها هذه الدراسة في الحقول التربوية والاجتماعية على الصعيد المحلي، الوطني وكذا الدولي، وتركيز الطالب على محاولة تحقيق مختلف الأهداف التي سطرها في بادئ الأمر مرهون بمدى تحكمه في الميكانيزمات والآليات الميدانية التي سيعتمد عليها لاحقا في الجانب التطبيقي من الدراسة.

كل هذه الخطوات المنهجية تساعد الطالب الباحث في الحصول على المعلومات الدقيقة من المصادر والمراجع التي لها صلة بموضوع بحثه، لذا يمكن القول بأن منهجية البحث العلمي توسع مدارك وقدرات الباحث في التنبؤ بما سيحدث في المستقبل القريب.

إن المعالجة الدقيقة لمشكلة البحث وإشكالية الدراسة بشكل أكثر حداثة يجعل الباحث أكثر ارتياحا حول الخطوات التي استخدمها للوصول إلى النتائج المرضية وبالتالي تحقيق ايجابي لفرضيات الدراسة.

# الفصل الأول/ الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة النظرية

## الخلفية النظرية للدراسة

### 1/ وجهة نظر الطالبة الباحثة بخصوص الدراسة الحالية

تعددت النظريات الاجتماعية بمختلف فروعها عبر العصور لتشكل أنماطا متنوعة تحيا بها الأمم والشعوب ردحا من الزمن، فمنها الكلاسيكية والحديثة والمعاصرة والاستشرافية ، ومما لا شك فيه فإنه يمكن إعادة صياغتها بطرق مختلفة تعتمد على التطوّر الطبيعي للمجتمعات مستخدمة في ذلك شتى الوسائل المتنوعة طبقا للتقدم المعرفي والتكنولوجي الحاصل، وإلى عهد ليس بالبعيد شكّـلت النظريتان الاشتراكية والرأسمالية كفتي ميزان تتأرجح بهما أفكار الشعوب والدول المتقدمة والمتصارعة على الثروات والنفوذ لتقسيم العالم إلى شطرين، وهذا ما حدث في بداية القرن العشرين بين الاتحاد السوفياتي وأمريكا على اعتبار أن الدول الأوروبية كانت بمثابة الكعكة التي قسّمت بين المعسكرين الشرقي والغربي، وهذا بعدما دفعت فاتورة ثقيلة تمثلت في طحن أكثر من خمسين مليون من الجنس البشري، ضاربة بذلك عرض الحائط كل القيم والأعراف والأديان والثقافات القديمة في سبيل إذكاء وتأجج شرارة الأفكار وصهرها في واقع البلاد وحال العباد.

وكل نظرية تعتمد على أسس لها ما يبررها للوجود والتنافس في تحصيل أكبر قدر ممكن من المصالح الاقتصادية والسياسية، أما باقي دول العالم فهي تعيش على هامش التأريخ الحضاري لإنتاج الأفكار والنظريات التي تمكنها من الزحف بين أرجل المتصارعين، فلطالما كانت ساحة معارك طاحنة بين الكبار الذين يعتمدون في ذلك على الوقود المتدفق من تلك الدول المستضعفة وهي أيضا قد افتكّـتها الأيدي المتشابكة بين أهداف تلك النظريات، فلا هي تمسكت بتقاليدها وأعرافها ولا هي عملت بمحتوى دياناتها وثقافتها ولا هي تشبثت بمقومات حضاراتها التي تزعم أنها تنتمي إليها، ولا هي أنتجت أفكارا ونظريات جديدة تجعلها تستحق الحياة مع الآخرين، فقد أصبحت عقبة في طريق إنتاج المعرفة أو الثورة العلمية أو حتى الأفكار ناهيك عن تقديم نظريات تعتمد عليها في صيرورة الحياة، ربما يرجع ذلك إلى تكبيلها بأوتاد الأنظمة السياسية المرتهنة لها وبتقديس النظريات القائدة.

وعلى ما يبدو أن الثورة العلمية والتكنولوجية قد نجحت في قولبة الفكرة الواحدة وهي **العولمة** التي انصهرت فيها مختلف النظريات، وتفككت فيها الدول والأقطار، وتحللت فيها المبادئ والقيم وأصبح العدو فيها صديقا، والصديق عبدا مطيعا، والمنافس مشاركا، والمصارع اللدود بطلا مشهورا ... وهكذا وصلت النظريات إلى إمكانية تحديد وجهة العالم بوجود الثورة الرقمية التي اخترقت الزمن وكشفت مستور

## الفصل الأول/ الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة النظرية

المستقبل. قبل أن نتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة يجب أن نعرج قليلا إلى تعريف المصطلحات التالية: [1]

**الإدارة:** نقصد بها التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر وتبدأ الإدارة من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى، وتعني أيضا التنظيم و توجيه ومراقبة جميع نشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، وتتضمن دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد الضرورية اللازمة.

**الجودة:** نقصد بها الوفاء بمتطلبات المستفيد أو تجاوزها وهي تضم كل من جودة المنتج وجودة الخدمة وجودة المسؤولية الاجتماعية وجودة السعر وتاريخ التسليم، وتعني أيضا الوفاء بمتطلبات المستفيد وتوقعاته.

**الجودة الشاملة:** نقصد بها البحث عن الجودة في جميع مظاهر العمل أي ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد إلى غاية تقويم رضا عن المنتج المقدم.

وتكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمات في:[2]

زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة، أيضا تحقيق رضا العميل، وتقديم أحسن وأفضل المنتجات للعميل، إضافة إلى تحسين عملية الاتصال بين مختلف المستويات، وتنمية الشعور بوحدة المجموعة وزيادة الثقة بين الأفراد فهي تحسن السمعة الطيبة للمنظمة في نظر عملائها.

تساهم أيضا في تغيير سلوكيات الأفراد العاملة في المنظمة تجاهها، كما تمكن العاملين من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر، فهي بمثابة منهج شامل التغيير بعيداً عن النظام التقليدي المطبق في شكل إجراءات وقرارات.

في ظلّ هذا التطوُّر والاتِّساع الحاصل على جميع الأصعدة، أصبح العالَم قريةً صغيرة وباتت المعلومة والمعرفة سِلعاً تُباع وتُشترى، ممّا أدّى إلى ظهور الحاجة إلى تقديمها بسرعة كبيرة وبشكل تنافُسيّ بهدف إرضاء العملاء، فظهرت الحاجة إلى تطوير الأنظمة، الآليّات، العاملين، بالإضافة إلى الاهتمام برفع مستوى الكفاءة وبالتالي الحاجة إلى ما يُسمَّى بـ(الجودة الشاملة).[3]

---

[1] مهدي صالح السامرائي: **إدارة الجودة الشاملة**، دار جرير للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، ص28.

[2] عزة بنت محمد الغامدي: **تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية[دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة]**، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2006، ص54.

[3] بن عنتر عبد الرحمان: **إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة**، مجلة الباحث، ورقلة، العدد(06)، جامعة الجزائر، 2008، ص178.

## الفصل الأول/ الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة النظرية

أمّا اصطلاحاً فقد عرَّف (المكتب القوميّ للتنمية الاقتصاديّة في بريطانيا) والذي يُعرَف اختصاراً ب (NEDO) الجودة الشاملة على أنّها: "الوفاء بمُتطلَّبات السوق من حيث التصميم والأداء الجيّد وخدمات ما بَعد البَيع"، وعرّفها (المعهد الأمريكيّ للمعايير) والذي يُعرَف اختصاراً ب (ANSI)على أنّها: مجموعة من الخصائص والصفات التي تتعلَّق بالخدمة أو المُنتَج للوفاء باحتياجاتٍ مُعيَّنة، ومن بين أهم التقنيات التي يمكن

اعتمادها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة نذكر تفويض السُّلطة، الإدارة بالنتائج، تطوير المدراء، الابتكار وبناء فِرَق عمل.[1]

وبالنظر إلى ما سبق فإنّه لا بُدّ من توضيح ماهيّة الجودة والجودة الشاملة وصولاً إلى التعريف بإدارة الجودة الشاملة حيث وردت كلمة (الجودة) في المعجم على أنّها مصدر الفعل (جادَ)، يُقال: عُرِفَ بِجَوْدَةِ صِنَاعَتِهِ أي بِإِتْقَانِهَا وَطَبِيعَتِهَا الجَيِّدَةِ، وهي تعني في اللغة: مُجمَل السِّمات والخصائص لمُنتَج أو الخدمة التي تجعله قادراً على تلبية الاحتياجات المذكورة صراحة، أو المُضمَّنة.[2]

فإدارة الجودة الشاملة تسموا إلى تحقيق رضا العميل، الحفاظ على نشاط المُنظَّمة، وتجديد العمليّات الإنتاجيّة، بما يضمن البقاء للمُنظَّمة، وحصولها على الاعتراف الدوليّ، والمحلّي، والتحسين المُستمرّ في العمل، تعزيز المقدرة التنافُسيّة، وزيادة الربحيّة، أيضا تشجيع العمل الجماعيّ، وتحسين التواصل بين العاملين جميعهم، ممّا يساهم في حلّ المشكلات التي تواجه المُنظَّمة، وبالتالي زيادة الفعاليّة التنظيميّة، ضف على ذلك تحسين جودة الخدمات، والمُنتَجات، وفتح المجال أمام إنشاء الأسواق الجديدة، أداء الأعمال والمَهامّ بطريقة صحيحة مع ضمان السرعة في الاستجابة للمُتغيّرات مع ضرورة تطوير مهارات وقدرات العاملين.[3]

فقد بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة يلوح في الأفق خلال سنوات الثمانينات من القرن العشرين، حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين، وقد بدأت بعض الجامعات في الفترة الأخيرة بتدريس مادة إدارة الجودة الشاملة ضمن تخصصاتها إيماناً منها بدور الجودة الفعال في عمليات التنمية والتطوير.

---

[1] محمد بن عبد العزيز الراشد: **إدارة الجودة الشاملة**، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، السعوديّة، سنة 2011، ص(2-3-13).
[2] معجم المعاني الجامع، www.almaany.com، اطّلع عليه بتاريخ 10-05-2020.
[3] خالد بن سامي محمد حسين: **ماهيّة إدارة الجودة الشاملة**، جامعة الملك عبد العزيز، السعوديّة، ص18.

## الفصل الأول/ الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة النظرية

ففي ظل هذه التغيرات الواسعة التي تعرفها جل المؤسسات العالمية في مختلف الميادين خلال العقدين الآخرين من القرن العشرين والواحد والعشرين أصبح لزاماً على كل المنظمات التي تسعى إلى الحفاظ على مكانتها التنافسية الاقتصادية، التقنية، التجارية والخدماتية ...الخ اعتماد وتبني إستراتيجية واضحة المعالم بخصوص إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدماتية، ومما لا شك فيه أن نجاح أي منظمة مرتبط ارتباطا وثيقا بالتخطيط الإداري المنسجم والذي يتحقق من خلال ما تملكه الإدارة من موارد بشرية تتمثل في الكفاءات ذات المستوى العالي في الأداء الوظيفي، باعتباره من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق أهداف ورسالة المنظمة، كما أن تحسين الأداء الوظيفي يأتي في مقدمة أهداف وغايات أي منظمة، فالاستثمار الأمثل في نشاطات الموارد البشرية مرده الأساسي إلى الانسجام الإداري المتماسك والسليم من طرف إدارة الجودة الشاملة.

إن هذه التوجهات المعاصرة للرفع من مستوى المنظمات دفع بالباحثين والمهتمين في مجال إدارة الموارد البشرية للاهتمام البالغ بأسس الجودة الشاملة والتحسين المستمر لها ومن ثم تحقيق أهدافها، إذ يجب تحليل مختلف عواملها والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية وتحديد مجالات الفرص الحالية والمستقبلية لاستثمارها، وكذا تحديد مجالات التهديد لمواجهتها، وبالتالي اختيار أهم الاستراتيجيات الخاصة بالجودة الشاملة الملائمة والمتعلقة بالظروف التنافسية، ففي هذا السياق قدم المفكر **"جوران"** في عام 1986 فكرة المراحل بثلاثيته المعروفة وأطلق عليها **(trilogie Qualité)** وكان على رأسها التخطيط للجودة.

وأبرز **"جوران"**أن التخطيط يتم من خلال بناء برنامج لمستوى الجودة، يمكن من خلاله متابعة عملية الجودة، وأن الهدف من التخطيط هو المنتجات أو الخدمات أو الأنظمة أو العمليات التي تسهل على المنظمة معرفة توقعات المستفيد.

ويرتبط هذا التوجه المعاصر لإدارة الجودة الشاملة ارتباطا واضحا بمصطلح الآيزو**ISO** والذي يمثل اختصارا لاسم المنظمة الدولية للمواصفات **International Organisation of Standardisation** ومقرها في جنيف بسويسرا، حيث أنها تضم أكثر من مائة دولة في عضويتها، وهي تهتم بتوحيد المواصفات والمقاييس في العالم، ويرمز الرقم 9000 لسلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في الصناعة والخدمات، وهي الأكثر شهرة في العالم لارتباطها بالتعامل التجاري الدولي.

كما وقد حضي الأداء الوظيفي بأهمية فائقة من طرف العديد من الباحثين والدارسين في مجالات متعددة وقد أجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها لتحقيق رسالتها.

# الفصل الأول/ الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة النظرية

فمن بين العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية هي عملية تقييم الأداء Performance Evaluation)، وتهدف إلى إيجاد مناخ ملائم من الثقة بين الإدارة والموظفين لرفع مستوى أدائهم واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور، وتسهم في جعل العامل الموظف أكثر شعوراً بالمسؤولية، وبالعدالة تجاه المنظمة، وبأن جميع جهوده المبذولة تؤخذ بالحسبان من قبلها، وتدفع بالموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليكسب تقدير رؤساءه معنويا وماديا.

من منطلق هذه الأفكار قرّرننا معالجة موضوع الدراسة الحالية الموسومة بعنوان: **دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الجزائرية** وهذا طبعا بعد استشارة المشرف على المذكرة وموافقة إدارة القسم على الموضوع، ففي ظل هذه التغيرات والمعطيات التي تعيشها النظريات السوسيولوجية المؤسِّسة للعلوم الاجتماعية، وفي ظل هذه الأفكار المختلفة والمتباينة بين المفكرين والرواد في هذا المجال يبقى على الطالب(ة) الباحث(ة) أن يكون ذكيًا وفطنًا لاختيار النظرية الملائمة لموضوعه، حتى يتمكن من ضبط كل متغيرات ومؤشرات دراسته بالشكل المناسب.

## 1-1/ المقاربة السوسيولوجية المعتمدة من طرف الطالبة الباحثة

يقصد بمصطلح المقاربة السوسيولوجية أن يدنو ويقترب الباحث من موضوع بحثه إلى نظرية سوسيولوجية ما، وفي هذا يجب أن يراعي نقاط التقاء وتقاطع المشكلة البحثية بالنظرية وكذا المفاهيم التي قامت عليها هذه الأخيرة (النظرية) والتي تُعرف بأنها: " مجموعة ملاحظات دقيقة مترابطة بشكل منسق متضمنة تفسير وتحليل علاقة الأحداث الاجتماعية فيما بينها وعاكسة في الوقت ذاته قدرة المنظر في التنبؤ الاجتماعي.[1]

أما النظرية السوسيولوجية فيعرفها **تيماشيف** على أنها ''مجموعة من القضايا التي يجب أن تتوفر فيها الشروط التالية: ينبغي أن تكون المفهومات التي تعبّر عن القضايا محددة بدقة، وأن تتسق القضايا الواحدة مع الأخرى، وتوضع في شكل يجعل من الممكن اشتقاق التعميمات القائمة اشتقاقا استنباطيا، وأن تكون هذه القضايا مثمرة وتكشف طريق الملاحظات إلى أبعد مدى، وأن تصل إلى تعميمات تنمّي مجال المعرفة.[2]

وعموماً تحتل النظرية في الأبحاث العلمية الاجتماعية مكانة هامة ذلك لأنها تعمل على تفسير المعلومات المراد صياغتها فالبحث العلمي لا يقف عند وصف الظاهرة، وإنما يذهب إلى تفسيرها وتأويلها

[1] عامر مصباح: **علم الاجتماع الرواد والنظريات**، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2005، ص15.
[2] علي عبد الرزاق جلبي: **قضايا علم الاجتماع المعاصر**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1992، ص198.

# الفصل الأول/ الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة النظرية

وهذا يأخذ بعين الاعتبار طبيعة الموضوع والإشكال المطروح، فالرجوع إلى نظرية ذات علاقة بإعداد البحوث يسمح بتوضيحها وتوجيهها.[1]

وعليه فقد اعتمدت الطالبة نظرية [الضبط الشامل للجَوْدَة] للمفكر أرماند فيجنبوم كخلفية نظرية لدراستها.

## 1 - 2 / نظرية [الضبط الشامل للجَوْدَة] للمفكر أرماند فيجنبوم(Armond Feigenbaum) (1922-2014):

قبل البدء في معالجة هذه الدراسة الحالية الموسومة بعنوان: **دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الجزائرية**، رأت الطالبة الباحثة رفقة المشرف ضرورة الرجوع قليلا إلى النظريات المفسرة لكل من إدارة الجودة الشاملة وكذا الأداء الوظيفي حتى تتمكن من الربط بين هذين المتغيرين المستقل والتابع ولكي توضح العلاقة الموجودة بينهما، وبالتالي يمكنها القيام بالدراسة الاستطلاعية و الميدانية في آن واحد حول هذا الموضوع وما تصبوا إليه الفرضية العامة والفرضيات الجزئية للدراسة.

من هذا المنطلق رأت الطالبة الباحثة أن **نظرية[الضبط الشامل للجَوْدَة]لـ(أرماند فيجنبوم)(1922-2014)** هي النظرية الملائمة والقريبة لاعتمادها كمرجع علمي وكخلفية علمية اجتماعية (سوسيولوجية) لمعالجة هذه الدراسة الوصفية الحالية، حيث ترتكز هذه النظرية على جعل الجَوْدَة أسلوبًا للإدارة، وعملية أخلاقية، والتطوير المستمر للخدمات، والسعي لتخفيض الكلفة، على أنْ توفر المؤسسات الحماس لدى أفرادها، وتعمل على نشر ثقافة العمل الجماعي على نطاق واسع، ويكون إرضاء المستفيدين من أولويات الجَوْدَة.

ويرى المفكر **(أرماند فيجنبوم)** أهمية أنْ يكون التدريب المقدم للموظفين فاعلًا، وأنْ يكون من العناصر الأساسية لإدارة الجَوْدَة الشاملة، ويركِّز فيهما على ثلاثة مجالات حيوية، هي(تطوير الإنتاج، وتقديم معارف، وتقديم مهارات جيدة للموظفين)، حيث يعتبر هذا المفكر أوَّلَ مَنْ أرسى دعائم الجَوْدَة الشاملة، واشتهر بإبداعه في تقديم مفهومي التحكم والضبط في الجَوْدَة **(Total Quality Control)** وطرح عنصرين أساسِيِيْن لتحقيق الجَوْدَة الشاملة كإستراتيجية في العمل هما [ أنْ يكون الهدف الرئيسي للجودة هو تحقيق رضا المستفيدين، وأنْ يعمل جميع الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة].

[1] Maurice Angeres : **initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, ed Casbah, Alger, 1997,P96.

# الفصل الأول/ الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة النظرية

**أرماند** هو مِنْ أوَّل الخبراء الذين تمكنوا من مراقبة الجَوْدَة الشاملة، ورَأَى أن الجَوْدَة هي قدرة المُنْتَج على تحقيق الغرض المنشود منه بأقل تكلفة ممكنة، ونادَى بالمسؤولية الجماعية، وبأن الجَوْدَة لا بد أن تشمل كل الوظائف في المنظمة.

إن هذا الإرث الفكري والحضاري والتاريخي الذي تشترك فيه الأمم والمجتمعات والتي لا يمكنها في أي حال من الأحوال التخلي عليه، لأنه يرتبط ارتباطا وثيقا مع سياسة **العولمة** التي فرضت نفسها بنفسها وفككت كل النظريات الاجتماعية إلى أفكار بدت مألوفة للباحثين والمهتمين خصوصا في العلوم الاجتماعية.

وفي حال أردنا إسقاط هذه النظرية نظرية **[الضبط الشامل للجَوْدَة]** لـ **(أرماند فيجنبوم)** على فئة من المجتمع فمن الأولى والأحرى لنا أن نختار فئة العمال والعاملات بالمؤسسات الجزائرية، فإذا افترضنا أن هؤلاء العمال يتفاعلون فيما بينهم بالفطرة، فيمكن أيضا لإدارة الجودة الشاملة أن تساهم هي الأخرى في تحسين الأداء الوظيفي لهم بهذه المؤسسات الجزائرية، ولا ننسى بأن تواجد العمال والعملات بهذه المؤسسات الجزائرية يعني وجود منظمة تشمل كافة الإمكانيات اللازمة والأقسام والوحدات والهياكل الإدارية المختلفة والقوانين المسيّرة لشغل المناصب الحيوية في إدارتها، وبالتالي تحسين أداء عمالها وعاملاتها في آن واحد.

وارتأيت رفقة المشرف أن مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة ( المديرية العامة ) هي مكانا مناسبا جدا لإجراء الدراسة الميدانية بها، وفعلا تم الاتفاق على أن تكون المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة هي المكان المفضل لإجراء الدراسة الميدانية لهذا الموضوع.

**نبذة عن المفكر أرماند فيجنبوم (Armond Feigenbaum) :**

**أرماند فيجنبوم** باحث أمريكي، وهو أول من استخدم مصطلح الضبط الشامل للجودة، ويسمى الرقابة على الجودة الشاملة، وأيضا السيطرة الشاملة على الجودة، واستخدم نهج تكلفة الجودة .

**تاريخ الميلاد:** 6 أبريل 1922 بـ نيويورك - الولايات المتحدة الأمريكية.

**تاريخ الوفاة:** 13 نوفمبر 2014 بـ ( بيتسفيلد - ماساتشوستس - الولايات المتحدة الأمريكية).

**التعليم:** معهد ماساتشوستس للتقنية، كلية سلوان للإدارة ، معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، كلية الاتحاد.

**الجوائز:** قلادة العلوم الوطنية الأمريكية في مجال التكنولوجيا والابتكار.

**الوالدان:** الأب( فريدريك فيجنبوم ) الأم( هيلدا فالين فيجنبوم ).

**بعض كتب و مؤلفات المفكر أرماند فيجنبوم:**

Total quality control 1961، Total Quality Control 1991، The Power of Manage 2009،
The power of manage 2003.

# الفصل الأول/ الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة النظرية

**2 / إشكالية الدراسة:**

تناولت هذه الدراسة إشكالية ذات أهمية بالغة في تراث العلوم الاجتماعية والإنسانية بمختلف تخصصاتها والتي ركزت على إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أكثر المواضيع حداثة والتي تعنى بتحسين الأداء الوظيفي والارتقاء بالمنظمات والمؤسسات إلى مصاف المؤسسات التي تقدم خدمة أو سلعة ذات جودة عالية، وبالتالي الحصول على رضا العملاء( الزبائن )، وفي ظل الوضع المتردي الذي تعيشه الإدارة في الوطن العربي لاسيما الجزائر والتي من الواجب عليها تقديم الخدمة المناسبة للمواطن والسهر على تلبية كل حاجياته ومتطلباته الضرورية، كان لزاما عليها تبني مصطلح إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري لأنه السبب الجوهري نحو التغيير الايجابي والوصول إلى أداء يستجيب ومتطلبات الوضع الراهن المتسارع وبالتالي التكفُّل بحاجات الزبائن المرتقبين باستمرار.

فإدارة الجودة الشاملة تُعدُ من المفاهيم الإدارية التي تحتاج إلى تحديد أبعادها الأساسية ومبادئها الرئيسية بشكل واضح الأمر الذي أدى إلى عدم وجود اتفاق على تعريف موحد مقبول لها حتى الآن، فلعل مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنها الأفكار وفقا لزاوية النظر إليها من قبل هذا الباحث أو ذاك.[1]

وأن ظهور منهج إدارة الجودة الشاملة كأحد التوجهات الإدارية المعاصرة وسَّع من دائرة الجودة لتشمل كافة القطاعات والأقسام في المؤسسة، لتصبح بذلك الجودة مسؤولية تضامنية، وأضحى الأداء الوظيفي للمورد البشري ( العاملين) من أهم ركائز نظام الجودة الشاملة.

فالمورد البشري ( العاملين ) يعتبر العنصر الأساسي في تحقيق وتفعيل إدارة الجودة الشاملة بكل معانيها ومقاييسها، ومبادئها، فاليد العاملة بالمؤسسة عموما هي اللبنة الأولى في بناء هيكل الإدارة وعليه يتوقف نجاحها أو فشلها، وهؤلاء لهم مقدرة واسعة في تحسين صورة المؤسسة تجاه مختلف العملاء والزبائن المتوقعين.

فقد َشْهَدُ عالمُ اليَوْم تغيُّرات مُتسَارِعة لم يَكُن لها مثيل من قبل، من حيث سرعتها وتأثيرها على جميع مجالات الحياة باختلاف أنواعها، فما تُوَاجِهه إدارة الجودة اليوم من تَحَدِّيات مثل التقدُّم التكنولوجي، وسرعة نمو العلوم والمعارف يَحْتَاج مسيرةَ تغيير مُتَسَارِعة في المَيْدَان الخدماتي، وَلِتَحقِيْق الجَوْدَة في المؤسسات الخدماتية، اهتمَّ المختصون بتطبيق المداخل الإدارية المعاصرة، خاصة مدخل إدارة الجَوْدَة

[1]- قاسم نايف علوان المحياوي: **إدارة الجودة في الخدمات**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص411.

## الفصل الأول/ الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة النظرية

الشاملة، الذي يُركِّز على تقديم أفضل الخدمات الإدارية لكل المستفيدين من المؤسسات التجارية والخدماتية في آن واحد عن طريق تحسين أداء العاملين داخل مرافق الإدارة وإعادة النظر في القصور الموجود على مستوى النظام الإداري الحالي، وبالتالي تطوير وتحسين أداء الإدارة الخدماتية بشكل عام، وضمان الارتقاء بمستوى أداء وظيفي متميز للعاملين بهذه المؤسسات، لاسيما مؤسسات اتصالات الجزائر.

وَقَدْ حقَّقتْ المؤسسات الإدارية الحكومية والخاصة نجاحات كبيرة، إثر تطبيق أسلوب إدارة الجَوْدَة الشاملة، في بعض الدول المتقدمة مثل اليابان، والولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، وفرنسا، و ماليزيا ...الخ، وأَصْبَح هذا الأسلوب في الإدارة يُلَاقِي اهتمامًا كبيرًا من طرف الباحثين والدارسين، فقدموا الكثيرَ من المساهمات لتبنيه وتطبيقه.

ويأتي الاهتمام بمستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية ورفع كفاءتها بسبب التقدم الحاصل في التكنولوجيا الذي مس جميع النواحي المتعلقة بالعمليات الإنتاجية، والذي يفرض على المؤسسة مواكبة هذه التغيرات للوصول إلى تحقيق أعلى مستوى لمواردها البشرية و التي من خلاله يمكنها أن تضاهي وتنافس ما تقدمه باقي المؤسسات الأخرى من منتجات مختلفة سواء على المستوى الداخلي أو على المستوى الخارجي.

فالأداء الوظيفي من ناحية المفهوم الاصطلاحي التنظيمي يشير إلى سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعّم هذا السلوك ويعزّز من قبل إدارة المنظمة و بما يضمن النوعية والجودة من خلال تدريب المورد البشري.[1]

ولمعالجة موضوع الدراسة الحالية الموسوم بعنوان:

**دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الجزائرية**

" دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة – المديرية العامة –"

قمنا بطرح الأسئلة التالية:

### 2 – 1 / تساؤلات الدراسة:

### 2 – 1 -1 / التساؤل العام (الرئيسي) للدراسة:

**هل لإدارة الجودة الشاملة دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة؟**

[1] - زبير ثابث: **كيف تقيّم أداء الشركات والعاملين**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص35.

# الفصل الأول/ الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة النظرية

حيث اندرج تحت هذا السؤال العام (الرئيسي) ثلاث تساؤلات فرعية (جزئية) هي:

**2 – 1 - 2 / التساؤلات الفرعية ( الجزئية ):**

**السؤال الأول:** **هل التركيز على العملاء** يُحَسِّنْ الأداء الوظيفي المتميّز للعاملين بالمؤسسة؟

**السؤال الثاني:** **هل تدريب العاملين** له دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة للاتصالات؟

**السؤال الثالث:** **هل الاحترام والتقدير** يساهمان في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة؟

**2 – 2 / فرضيات الدراسة:**

إن الباحث في المجال الاجتماعي يجتهد دائما لإيجاد حلول لمختلف الأسئلة المطروحة حول دراسته فهو يعتمد على طبيعة الموضوع المدروس والبيانات وجل المعلومات النظرية والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وكذلك يعتمد على ملاحظاته العميقة والمستمرة لمجتمع الدراسة قصد فهم الظاهرة ووصفها وبالتالي فرض حلول مسبقة، فالفرضيات هي تخمين ذكي يعبّر عن العلاقة بين متغيرين أو أكثر.

**2 – 2 -1 / الفرضية العامة للدراسة:**

**إدارة الجودة الشاملة لها دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.**

**2 – 2 -2 / الفرضيات الفرعية ( الجزئية ):**

**الفرضية الأولى:** **التركيز على العملاء** يُحَسِّنْ الأداء الوظيفي المتميّز للعاملين بالمؤسسة.

**الفرضية الثانية:** **تدريب العاملين** له دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة للاتصالات.

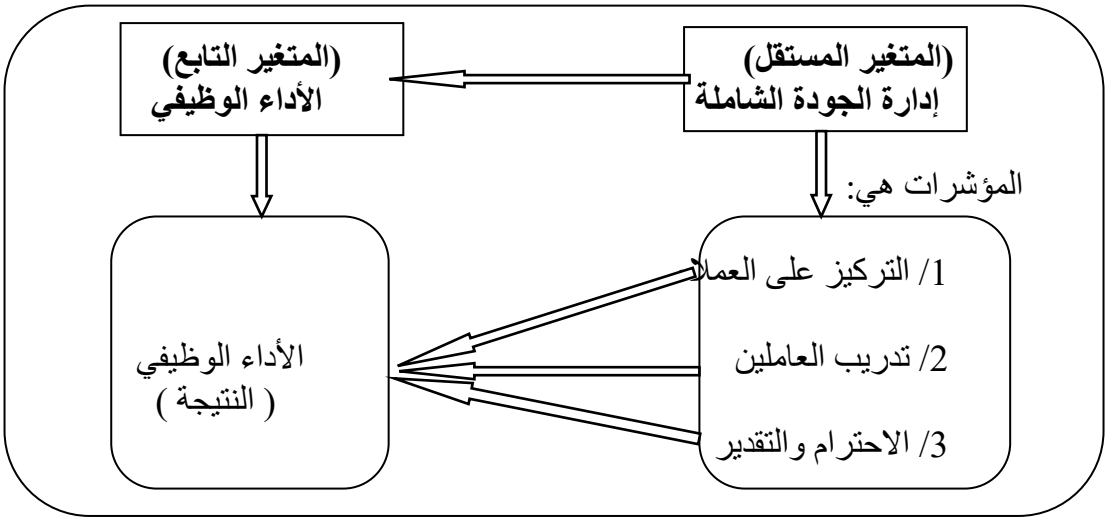
**الفرضية الثالثة:** **الاحترام و التقدير** يساهمان بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

# الفصل الأول/ الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة النظرية

**3 / متغيرات الدراسة:**

**3 – 1 / المتغير المستقل:** هو " **إدارة الجودة الشاملة"** وينقسم هذا المتغير المستقل إلى 3 مؤشرات هي (التركيز على العملاء، تدريب العاملين، الاحترام والتقدير) **وهذه المؤشرات هي مسببات تؤثر في المتغير التابع.**

**3 –2/ المتغير التابع:** هو **"الأداء الوظيفي"(بمعنى النتيجة) وهو يمثل حصيلة الجهد المبذول من طرف العاملين.**




**- شكل رقم (01) يوضح متغيرات الدراسة - المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة**

**5 / الدراسات السابقة المعتمدة:**

**5 - 1 / الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية :**

الدراسات السابقة لها أهمية كبيرة في إثراء الموضوع من الناحية الشكلية والموضوعية في آن واحد، كما وأنها تساعد على تحديد الإطار النظري للدراسة وتوجه الباحث نحو الأهداف التي رسمها ، كما تعتبر الأداة التي تسلط الضوء على أي غموض قد ينتاب الباحث والقارئ على حدٍ سواء، فهي تعطي صورة واضحة عن المواضيع والأعمال التربوية والاجتماعية والدراسات السابقة التي أجريت من قبل حول العديد من المواضيع المرتبطة أو المشابهة، فالدراسات السابقة تمثل مرآة عاكسة يستدل بها الباحث لمعالجة مختلف فقرات ومراحل بحثه أو دراسته، إلا أن هذه الدراسات قد تكون صعبة المنال لاسيما إذا تعلق الأمر بمعالجة المتغيرين معا المستقل والتابع في آن واحد، وهنا فقد قمنا باختيار أقرب الدراسات

السابقة والمشابهة لموضوعنا للاستعانة بمختلف محطاتها وتحليلاتها وبالتالي الاستفادة بنتائجها.

# الفصل الأول/ الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة النظرية

## 5-1-1/ الدراسة الأولى.[1]

دراسة الطالبة **ليليا دحدوح** بعنوان: **دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية**

و هي دراسة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية"دراسة ميدانية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة، أم البواقي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية،

مكان الدراسة الميدانية: تعاونية الحبوب والبقول الجافة - أم البواقي- تحت إشراف الدكتور زهير بوضرسة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية - قسم العلوم الاجتماعية- ( جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي -)

السنة الجامعية: 2018/2017 دولة الجزائر.

**إشكالية الدراسة:**

كيف ترفع إدارة الجودة الشاملة من أداء الموارد البشرية في تعاونية الحبوب والبقول الجافة؟

**فرضيات الدراسة:**

اعتمدت الطالبة الباحثة **ليليا دحدوح** على فرضية عامة رئيسية و **3** ثلاث فرضيات فرعية(جزئية) كالتالي:

**الفرضية العامة:** ترفع إدارة الجودة الشاملة من أداء الموارد البشرية.

**الفرضيات الفرعية( الجزئية ):**

**الفرضية الفرعية الأولى:** يزيد التدريب المستمر من إنتاجية الموظف.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يؤدي التحسين المستمر إلى الانضباط في العمل.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** تحسن فرق العمل من جودة العمل.

**الهدف من الدراسة:**

سعت دراسة **ليليا دحدوح** لتحقيق الأهداف التالية:

* التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية.

* إبراز أهمية انتهاج مبادئ الجودة الشاملة لتحسين ورفع كفاءة أداء الموارد البشرية.

[1] - نقلا عن ليليا دحدوح: **دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية"دراسة ميدانية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة، أم البواقي"**، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، دولة الجزائر، **2018/2017**.

## الفصل الأول/ الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة النظرية

* الإحاطة بمفهوم الأداء الوظيفي وبلورة الأفكار المتعلقة به من حيث البحث عن استراتيجيات التحسين المستمر في الأداء ورفع الكفاءة وفق مدخل الجودة الشاملة.

* تسليط الضوء على مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية.

**أهمية الدراسة:**

استمدت دراسة **ليليا دحدوح** أهميتها لحداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر من أساليب التنمية الإدارية الحديثة التي نالت اهتمام كبير حيث لاقت انتشار الدراسات والأبحاث الأخرى مثل الندوات والمؤتمرات، كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات سوف يؤدي إلى تحقيق بعض النتائج المرغوبة أهمها بناء ثقافة بالمنظمة لدعم عملية تطبيقها، والمساعدة على نجاحها في الواقع العلمي، فضلا عن وجود فجوة معرفية وعلمية في تبنيها، وتهيئة شروط تطبيقها من قبل مدراء المؤسسات الجزائرية.

وأن نتائج الدراسة قد تساعد في تطوير برامج وورشات عمل خاصة بتحسين وتطوير الأداء، كما تسهم أيضا في فتح مجال أمام الباحثين للقيام بأبحاث جديدة تتناول تطوير استخدام أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة للارتقاء بالعمل الإداري، وبالمؤسسات الإنتاجية والخدمية.

**المنهج المتبع في الدراسة:** اعتمدت الطالبة الباحثة في دراستها على **المنهج الوصفي**.

**مجتمع الدراسة:**

شمل مجتمع الدراسة **229** موظف في تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية أم البواقي ينقسمون إلى [28 إطار، 72 أعوان التحكم ، 129 أعوان تنفيذ].

**عينة الدراسة:**

بلغ حجم العينة **90 عاملا** بنسبة مئوية بلغت **39 %** ونظرا لكون مجتمع البحث غير متجانس ومتباين فهو مقسم إلى فئات وطبقات غير متجانسة، لذا لجأت الطالبة الباحثة إلى اختيار عينة عشوائية طبقية قدر حجمها **30 عامل** لكل طبقة في تعاونية الحبوب والبقول الجافة -أم البواقي- وهذا باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة الطبقية وبشكل متساوي من فئات العاملين الثلاث [أي 30 عاملا **إطارا** بنسبة **33**% و 30 عاملا من **أعوان التحكم** بنسبة **33**% و 30 عاملا من **أعوان التنفيذ** بنسبة **33** %]

**الأداة العلمية المستخدمة في الدراسة:**

استخدمت الطالبة الباحثة " **استمارة استبيان** " حيث قامت بتوزيع 90 استمارة بمعدل 30 استمارة لكل طبقة من الطبقات الثلاث المذكورة أعلاه ، وتم استعادت كل الاستمارات دون نقصان، كما

## الفصل الأول/ الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة النظرية

قسم هذا الاستبيان إلى 4 محاور، المحور الأول تعلق بالمعلومات البيانية للمبحوثين أما الثلاث محاور الأخرى فشملت 29 سؤالا موجها إلى عينة الدراسة ( العمال المبحوثين).

**الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:**

استخدمت الباحثة النسب المئوية والمتمثلة في تكرارات أفراد العينة وذلك للتعرف على خصائص عينة

البحث ويتم حسابها بالطريقة التالية:

$$\% = \frac{\text{مجموع التكرارات} \times 100}{\text{عدد أفراد العينة}}$$

- الاعتماد على جدول التوزيع التكراري.

- التحليل الكمي والكيفي.

**أهم النتائج المتحصل عليها:**

من خلال التحليل و المناقشة التي قامت بهما الطالبة **ليليا دحدوح** في دراستها الموسومة بعنوان: **دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية** بتعاونية الحبوب والبقول الجافة - أم البواقي-

**فإنها تحصلت على النتائج التالية:**

1/ يزيد التدريب المستمر من إنتاجية الموظف حيث تبني التعاونية للبرامج التدريبية وتقديم الدورات التدريبية بصفة مستمرة له تأثير على إنتاجية الموظف فكلما تم اعتماد برامج تدريب زاد تأثيرها على كفاءة أداء العامل وأنه كلما لم يتم الاهتمام بعنصر تأهيل الموظفين على التكنولوجيا والأدوات الإحصائية بدرجة متوسطة كلما أثر ذلك على تخفيض إنتاجية الموظف.

2/ يؤدي التحسين المستمر إلى الانضباط في العمل" بنسبة متوسطة وهذا يأتي من خلال مشاركة كل العمال في عملية التحسين المستمر كلما كان الموظف منتظما في تأدية أعماله كلما انعكس ذلك إيجابا على أداء المورد البشري في الوصول إلى درجة إتقان كامل للأعمال لكل الطاقم الإداري.

3/ تحسن فرق العمل من جودة العمل فهي تحقق بشكل نسبي إذ أن اعتماد العمل الجماعي في التعاونية يسهم في تنميتهم وتطويرهم وكلما تم تدريبهم أكثر على المهارات الجماعية كلما تحسنت كفاءتهم ومهارتهم ويسهم في رفع روحهم المعنوية وزيادة الإنتاجية.

## الفصل الأول/ الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة النظرية

4/ عموما فإن برامج التدريب وتبني ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في عملية التحسين المستمر يرفع من أداء الموارد البشرية بهذه التعاونية.

**ملاحظة الطالبة الباحثة/**

**لم أتمكن من توظيف مختلف الدراسات السابقة والتعليق عليها، أيضا لم أشير إلى الكلمات الدالة في الدراسة بسبب ذيق الوقت وانتهاء تاريخ إيداع مذكرات التخرج على مستوى قسم علم الاجتماع، كل هذا كان بسبب انتشار وباء كورونا ابتداء من شهر مارس 2020 إلى غاية تاريخ فتح الجامعة وأيضا المكتبات المجاورة لها.**

**7 / أهداف الدراسة:**

حاولنا من خلال هذه الدراسة الحالية تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

1/ محاولة طرح تصوّر نظري و فكري لبعض المفاهيم الواردة ضمن هذه الدراسة لاسيما إدارة الجودة الشاملة و علاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين.

2/ محاولة الإجابة على بعض التساؤلات الغامضة وإمكانية قراءة وتحليل هذه الدراسة من منظور سوسيولوجي

3/ محاولة التقرّب من الواقع الملموس لإدارة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة وكذا معرفة مختلف التحديات التي تواجهها في التسيير، مع إمكانية إبراز حاجتها لتطبيق نظام متميّز لضمان جودة المنتوج، و بالتالي الحفاظ على الزبون من خلال توظيف معايير فعالة لإدارة الجودة الشاملة و تحقيق أعلى مستويات الأداء الوظيفي لكل العاملين بالمؤسسة.

4/ حاولنا أيضا تعميق الفهم بموضوع إدارة الجودة الشاملة، وإلقاء المزيد من الضوء حول إمكانية تطبيق مختلف المعايير و التدابير الضرورية داخل أروقة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة ( المديرية العامة).

5/ محاولة معرفة ما إذا كانت هناك علاقة تربط فعلا إدارة الجودة الشاملة بتحسّن الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وإمكانية حث هذه المؤسسة لاعتماد الخطط الإستراتيجية للإدارة المعاصرة.

6/ محاولة معرفة درجة تقدير العاملين بالمؤسسة للتدابير المتخذة من طرف الإدارة لتحسين أدائهم و بالتالي ضمان منتوج متميّز ذو قيمة عالية و جيدة.

7/ محاولة التحقّق من صدق و صحة الفرضيات المقترحة كحلول لهذه الدراسة الحالية.

8/ محاولة التوصّل إلى نتائج و اقتراحات تساعد متخذِّي القرار للشروع في عملية التغيير الإداري الحقيقي و تبني فلسفة حكيمة لإدارة الجودة الشاملة و محاولة تطبيقها ميدانيا بشكل جدّي.

# الفصل الأول/ الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة النظرية

## 8 / أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة الحالية في النقاط التالية:

### 8 – 1 / الأهمية العلمية:

تظهر الأهمية العلمية لهذه الدراسة في طبيعة الموضوع المدروس وهو إدارة الجودة الشاملة و دورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الجزائرية و تحديدا مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة.

حيث من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في زيادة التراكم المعرفي من خلال النتائج التي تلقي الضوء حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المذكورة أعلاه و بالتالي إمكانية تحسين ظروف العاملين وأدائهم الوظيفي.

إن أهمية هذه الدراسة تكمن أيضا في كونها من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة و دورها في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات الجزائرية لاسيما قطاع الاتصالات على حد علم الطالبة الباحثة طبعا.

هذه الدراسة هي إضافة جديدة في مجال البحوث و الدراسات السوسيولوجية تضاف إلى المكتبات الجامعية.

### 8 – 2 / الأهمية العملية:

يعتبر موضوع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية من المواضيع المهمة والمطروحة على طاولة النقاش التجاري والخدماتي، كونه يكتسي أهمية بالغة بسب تعاظم المنافسة بين المؤسسات الدولية في ظل انفتاح السوق و تلاشي الحدود الجغرافية للبلدان، لذا فإن أغلب جهود إدارة الجودة الشاملة تنصبُّ حول كيفية تطوير و تحسين أداء موردها البشري (العاملين) باعتباره الورقة الرابحة في المؤسسة و عنصر التميز فيها وهذا عن طريق التركيز على العملاء و تدريب العاملين و طبعا الاحترام و التقدير بين العمال.

كما أن هذه الدراسة ستشكل الإطار العملي والمعرفي الخاص بالدور الحقيقي الذي ستؤديه إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة، ومعرفة مستوى الأداء الوظيفي للموظفين العاملين بها، وأيضا توضيح فكرة أن اعتماد إدارة الجودة الشاملة كأسلوب وفلسفة إدارية من شأنه تحسين أداء الموظفين، وبالتالي التعرّف على الصعوبات التي تعيق تطبيق هذه الإستراتيجية الإدارية وكيفية التغلب عليها.

# الفصل الأول/ الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة النظرية

**8 – 3 / الأهمية الاجتماعية:**

إنها تتناول مفهوم سوسيو تنظيمي حديث في مجال الإدارة و علم اجتماع تنظيم وعمل .

إنها توضح الرابطة الموجودة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمة .

إنها تقرب الفكرة للقارئ الكريم و للباحث في آن واحد بأن موضوع إدارة الجودة الشاملة بات من المواضيع الهامة في الفكر الإداري الحديث لدى كافة المجتمعات، كونه يشكّل عاملا أساسيا في نجاح أي منظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية، وبما أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة أصبح مفهوما حديثا في البيئة الإدارية عموما و السوسيولوجية خصوصا فإن إخضاعه للدراسة السوسيولوجية يعطيه أهمية اجتماعية كبيرة في الإطار العلمي للتسيير الإداري و لاسيما إذا ارتبط و تعلق الأمر بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

كذلك فإن هذه الدراسة قد تساعد المسؤولين في الإدارات العامة و الخاصة على فهم العلاقة الوطيدة بين إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي للعاملين و كل هذا ينعكس إيجابا على الثقافة الإدارية للمجتمع الجزائري.

**8 – 4 / الأهمية الشخصية :**

تَمَثَّلتْ هذه الأهمية في رغبتي كطالبة باحثة للحصول على شهادة جامعية من جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وهي شهادة الماستر أكاديمي في ميدان العلوم الاجتماعية / تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل.

9 / أسباب ودوافع اختيار الموضوع: **(هذه الأسباب خاصة بموضوعك الحالي)**

يعتبر اختيار موضوع ما للدراسة من أهم مراحل و خطوات البحث العلمي بشكل عام و الاجتماعي بشكل خاص، فهذه الخطوة تعكس مدى قدرات و طموحات الباحث للتقصي و الإحاطة بالموضوع من كل جوانبه، وعليه فإن أسباب و دواعي اختيارنا لموضوع **دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الجزائرية** تعود إلى عدة أسباب و مبررات منها ما هي موضوعية وأخرى ذاتية:

9 – 1 / الأسباب الموضوعية:

* محاولة معرفة وتشخيص معنى مفهومي إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي و دورهما في ترقية المؤسسة الجزائرية عموما و مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة خصوصا.

* قابلية الموضوع للدراسة وإمكانية النزول به إلى الميدان.

* إبراز الأهمية الكبيرة التي تؤديها إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

# الفصل الأول/ الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة النظرية

9 – 2 / الأسباب الذاتية:

* ملائمة موضوع الدراسة الحالي بالتخصص الاجتماعي العلمي الذي أدرس فيه حاليا بجامعة المسيلة.
* الرغبة الملحة والميول الشخصي لدراسة هذا الموضوع سواء في جانبه النظري أو جانبه التطبيقي.
* شعوري كطالبة باحثة بقيمة وأهمية هذا الموضوع في الدارسات السوسيو إدارية والسوسيو تنظيمية مع الأخذ بعين الاعتبار رأي المشرف على أهميته من الناحية السوسيولوجية بشكل عام.
* قلة الدراسات السوسيولوجية التي ربطت بين متغيري إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.

**10 / صعوبات الدراسة: (هذه الصعوبات خاصة بموضوعك الحالي)**

مما لاشك فيه أن لكل دراسة علمية هفوات وكبوات ناجمة بالأساس عن الصعوبات التي تعترض أي باحث، وهو ما يبقي خصوصية النقص والنسيان اللذان يتميز بهما بني البشر، على كُلٍ فبقدر التسهيلات المقدمة لنا من طرف مختلف الأطياف المجتمعية و الهيئات الإدارية التي ساهمت في إنجاز هذا العمل إلا أن هناك بعض العراقيل التي ارتقت في بعض الأحيان إلى مستوى الصعوبات من بينها نذكر:

**من بين الصعوبات التي واجهتنا أثناء انجازنا لهذه المذكرة نذكر:**

**أ/** قلة المصادر والمراجع المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية بما فيها الدراسات السابقة، بسبب غلق كلي للمكتبات المركزية للجامعات الجزائرية على المستوى الوطني بسبب جائحة كورونا ( وباء كوفيد 19).

**ب/** صعوبة الوصول إلى مجتمع الدراسة وعينته على إثرْ قرار غلق المؤسسات بسبب وباء كورونا، إلا في بعض الحالات الاستثنائية.

**ت/** عدم امتلاكنا للمعلومات الكافية حول موضوع الدراسة العلمية الحالية.

**ث/** النظرة السلبية لأفراد العينة إلي موضوع الدراسة وعدم ثقتهم بالنتائج المتوصل إليها.

**ج/** عدم قدرتي على تحليل البيانات إحصائيا بمفردي كطالبة أدى إلى تأخر بروز نتائج الدراسة، مما جعلني أستعين بأستاذ الإحصاء.

**ح/** ضيق الوقت وعدم تمكني من التواصل مع المشرف وأصحاب المكتبات طيلة فترة انجاز المذكرة بسبب الوباء.

**خ/** الظروف الصحية المزرية المعاشة بسبب وباء كورونا ابتداء من 12 مارس 2020 إلى غاية نهاية الموسم الجامعي 2019 - 2020 أدى إلى جمود الحركة وغلق شبه كلي لمعظم مجلات الحياة الدراسية والعلمية.

# الفصل الأول/ الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة النظرية

**خلاصة:**

لقد حاولنا من خلال هذا الإطار العام المنهجي للدراسة الإحاطة بأهم الخطوات العلمية التي يتطلبها الجانب المنهجي للدراسة باعتباره مرحلة هامة وأساسية من مراحل البحث العلمي, حيث تطرقنا فيه لوجـهـة نظر الباحثة بخصوص موضوع الدراسة الحالية، والتي تبرز من خلاله رؤيتها الدقيقة إلى هذا الموضوع محاوِلَة التطرق لمختلف النظريات السوسيولوجية التي لها علاقة بالجانب السوسيو إداري والسوسيو تنظيمي.

كما وأننا ألقينا الضوء على بعض النظريات الاجتماعية التي تتحدث على مثل هذه المواضيع واستطعنا أن نختار المقاربة السوسيولوجية لهذا الموضوع، وفعلا انطلقنا من نظرية اجتماعية وهي نظرية [الضبط الشامل للجَوْدَة] للمفكر أرماند فيجنبوم (Armond Feigenbaum) (1920- 2014)، وقد اعتمدنا عليها كخلفية نظرية، كما و أننا حددنا إشكالية الدراسة وتساؤلها العام وأيضا تساؤلاتها الفرعية، مرورا بفرضيات الدراسة " الفرضية العامة والفرضيات الجزئية " كما كان للمفاهيم والمصطلحات الدالة نصيبا في إثراء هذه الدراسة، ولم نشر إلى مختلف الدراسات السابقة المرتبطة والمشابهة التي لها صلة بموضوع الدراسة الحالي بسبب ذيق الوقت وانتهاء تاريخ إيداع مذكرات التخرج على مستوى قسم علم الاجتماع، إضافة إلى ذلك فقد رسمنا الأهداف الرئيسية للدراسة، وكذا أهميتها وأسباب ودوافع اختيار هذا الموضوع وصولا إلى بعض الصعوبات التي واجهتنا خلال إنجاز هذه الدراسة.

## الفصل الثاني/ دراسة نظرية لإدارة الجودة الشاملة


| العنوان | الصفحة |
|---|---|
| تمهيد | 26 |
| 1/ مفهوم الجودة | 27 |
| 2/ تعريف إدارة الجودة الشاملة | 27 |
| 3 / المراحل التاريخية لتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة | 29 |
| 4/ نظريات إدارة الجودة الشاملة وأهم إسهامات روادها | 34 |
| 5/ أهمية إدارة الجودة الشاملة | 43 |
| 6/ أهداف إدارة الجودة الشاملة | 44 |
| 7/ مبادئ إدارة الجودة الشاملة | 45 |
| 8/ تقنيات إدارة الجودة الشاملة | 46 |
| 9/ أدوات إدارة الجودة الشاملة | 47 |
| 10/ وظائف إدارة الجودة الشاملة | 49 |
| 11/ متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة | 50 |
| 11-1/ شروط تطبيق إدارة الجودة الشاملة | 50 |
| 11-2/ مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة | 52 |
| 11-3/ مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة | 54 |
| 11-4/ معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة | 54 |
| خلاصة | 56 |

## الفصل الثاني/ دراسة نظرية لإدارة الجودة الشاملة

**تمهيد:**

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة لم يعد يقتصر تطبيقه على المؤسسات والمنظمات الصناعية والتجارية التي تهدف إلى الربح السريع بشتى أنواعه فقط، بل امتد إلى المؤسسات الخدماتية بغية الحصول على نوعية أفضل للمنتج، وكذا الحصول على مستوى عالٍ للأداء الوظيفي للعمال، وهذا كله من أجل إحداث قفزة نوعية في مجال الخدمات، فلقد كان الاهتمام طيلة الفترة الماضية لمعظم البحوث والدراسات منصب حول التصنيع لأنه كان ينظر إليه على أنه أساس للتطور الحضاري، أما الخدمات فلم تحظى بالاهتمام الكافي من طرف الاقتصاديين رغم أهميتها، وخصائصها، والاستراتيجيات المعتمدة في إدارتها، بل بقيت النظرة إليها على أنها غير قابلة للتطور وفق الأسس العلمية المعروفة.

أما في الوقت الحاضر فقد أصبحت الخدمات هي لب الصناعات السائدة في معظم المجتمعات، مما نتج عنها زيادة في استقطاب رؤوس الأموال وكذا اليد العاملة، فهذه الأهمية أدت إلى ضرورة دراسة موضوع جودة الخدمات من طرف الباحثين لغرض إيجاد الأساليب التي تتوافق مع طبيعة وخصائص الخدمة.

وإذا ذكرنا جودة الخدمات هذا يعني أننا نشير إلى جودة المنتج(السلع)، إن هذا التلازم بين الجودة والمنتج حتما سيؤدي إلى التفكير مليا في إدارة لهذه الخدمات بالجودة المطلوبة ذات المعايير والمقاييس العالمية، وهذا ما يطلق عليه حاليا اسم " **إدارة الجودة الشاملة**" والتي من خلالها يمكن لأي منظمة تحقيق أهدافها المسطرة من خلال اعتماد أفضل الأساليب والاستراتيجيات والحلول لضمان جودة المنتج ذو قيمة معتبرة بأقل أخطاء ممكنة، وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر مكانا مناسبا للإبداع والابتكار وتطوير المهارات البشرية وتنمية الإطارات في مجال الإدارة وتسيير الموارد البشرية، فقد استطاعت هذه المؤسسة التعامل مع مخرجات هذا العصر والتكيف مع نتائجه.

والهدف من هذا الفصل هو إبراز أهم المقاربات النظرية لإدارة الجودة الشاملة بصفة عامة وفي مؤسسة اتصالات الجزائر بصفة خاصة، وما هي مختلف الإجراءات المتخذة لتطبيقها ومختلف الصعوبات التي تواجه هذا القطاع الحساس.

## الفصل الثاني/ دراسة نظرية لإدارة الجودة الشاملة

### 1/ مفهوم الجودة:

يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية Qualitas والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية والدينية، وقد حظيت الجودة بتعاريف عدة منها أنها عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة، والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء، في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء وإسعادهم، ويمكن أن تتحقق الجودة من خلال ثلاثة زوايا، ترتبط الأولى بجودة التصميم وهي مواصفات الجودة التي توضع عند تصميم المنتج أو الخدمة، وترتبط الثانية بجودة الإنتاج وهي المواصفات التي تتحقق خلال العملية الإنتاجية نفسها، وترتبط الثالثة بجودة الأداء وهي التي تظهر للمستهلك عند الاستعمال الفعلي للمنتج، إضافة إلى ضرورة التركيز على الجودة أثناء تقديم هذه السلع والخدمات إلى العملاء وهو ما يعرف بجودة خدمة العملاء.[1]

وقد عرفها طعامنة [بأنها التمشي مع المعايير والأداء الصحيح بطريقة آمنة مقبولة من المجتمع، وبتكلفة مقبولة بحيث تؤدي إلى إحداث خدمة فعالة].[2]

وأوضح الزعبي [بأن الجودة هي المواصفات الشمولية لكيان ما، كأن يكون منتج، فرد، منظمة، والتي تتصل بقدراتها على إشباع الحاجات القائمة أو المفترضة].[3]

وتعني الجودة الوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، كما تعني تحقيق أعلى درجة من الجودة المثالية بأقل تكلفة ممكنة في كل المراحل، وتكامل مجهودات كافة الأنشطة من خلال تحسين العمليات.[4]

### 2/ تعريف إدارة الجودة الشاملة:

لا يوجد تعريفا واحدا متفقا عليه بخصوص مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فهناك العديد من التعاريف المتباينة، فقد عرفها [**Omachonu 1991**] "بأنها استخدامات العميل المقترنة بالجودة وإطار تجربته بها، ولذا يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية

---

[1] مأمون الدرادكة: **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص17.

[2] نقلا عن محمد طعامنة: **إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي**، أبحاث اليرموك، 2001، ص87.

[3] نقلا عن علي الزعبي: **دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية ( دراسة تطبيقية)**، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، بدون ذكر البلد، 2013، ص11.

[4] عمار الدبر، عبد الله خميس: **إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات التربية بجامعة طرابلس**، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، بدون ذكر البلد، 2013، ص26.

المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع المستوى ورضا العميل والموظف على حد سواء"، كما عرفها[**Tunks 1992**] "بأنها اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العمل أو ما يفوق توقعاته، وأوضح[**Cole 1995**] أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الاتجاه يحقق أرباحا على المدى الطويل أكثر ثباتا واستقرارا بالمقارنة مع المدى الزمنى القصير.

وإدارة الجودة الشاملة هي أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة وفي فلسفتها وأهدافها، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمتفقة مع رغبات العملاء، في سبيل الوصول ليس فقط إلى إرضاء العملاء أو إسعادهم وإنما إلى إبهارهم من خلال تقديم سلع وخدمات لا يتوقعونها.[1]

إن الجودة الشاملة هي عبارة عن استراتيجية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم تستمد حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من استثمار وتوظيف المواهب والقدرات الفكرية للعاملين في مختلف مراحل التنظيم، من تخطيط وتنفيذ ومتابعة، وفق نظم محددة وموثقة تقود إلى تحقيق مكانة الفرد داخل المنظمة، من خلال الالتزام طويل المدى، ووحدة الهدف، والعمل الجماعي بمشاركة جميع أفراد المنظمة.[2]

وهي تفاعل المدخلات والأساليب والسياسات والأجهزة، لتحقيق جودة عالية للمخرجات، وهذا يعني إشراك ومساهمة العاملين كافة وبصورة فاعلة في العمليات الإنتاجية أو الخدمية، مع التركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات بهدف تحقيق الرضا لدى المستهلكين، ومن هنا يتضح نظام إدارة الجودة الشاملة عبارة عن تركيبة الفلسفة الإدارية الشاملة مع مجموعة من الأدوات والمداخل لأغراض التطبيق، وتعتمد على ثلاث مبادئ أساسية وهي:[3]

---

[1] مأمون الدرادكة: **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، مرجع سابق، ص19.
[2] أحمد بدح: **درجة إمكانية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية**، مجلة اتحاد الجامعات العربية، 2007، ص5.
[3] عبد الستار العلي: **تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص23.

1/ التركيز على رضا الزبائن أفراد ومنظمات من المخرجات الملموسة وغير الملموسة.

2/ المساهمة الجماعية وفرق العمل.

3/ التحسينات المستمرة على نوعية العمليات والمخرجات.

**3 / المراحل التاريخية لتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة:**

مر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بعدة مراحل تاريخية متلاحقة إلى أن وصل إلى الصيغة الحديثة التي هو عليها حاليا.

**أهم المراحل التاريخية:**

**- المرحلة الأولى:**

مرحلة الثورة الصناعية التي أحدثت تغييرات جذرية في مجال الصناعة ويمكن تناولها كما يلي:

- ظهور المصنع ليحل محل الورشة وأصبح له شكل وهيكل تنظيمي.
- كثر عدد العاملين في المصنع.
- كبر حجم الإنتاج بسبب استخدام الآلة.
- ارتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة استخدام الآلة في العمل.
- تميزت هذه المرحلة برقابة المشرف، حيث كان يتحمل مسؤولية التحقق من جودة المنتج.

**المرحلة الثانية: ( الإدارة العلمية Scientific management )**

قدمت الإدارة العلمية للعالم الصناعي دراسات الحركة والزمن وسبل تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال الحد من الضياع في العمل المصنعي، في هذه المرحلة ظهر مفهوم يدعى "بفحص الجودة **Quality inspection**" الذي سحبت بموجبة مسؤولية فحص جودة المنتجات من المشرف المباشر وأسندت إلى مفتشين ومختصين بالعمل الرقابي على الجودة .

وعملية التحقق من الجودة كانت تركز على إجراء المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق، مع جودة المنتج المحققة (المنجزة)، للتأكد من أن مستوي الجودة المطلوب يجب الحفاظ عليه باستمرار، والهدف من الرقابة في هذه المرحلة هو تحديد الانحراف أو الخطأ والمسؤول عنه يتوقع العقوبة المناسبة في حالة خطأ ما وهو ما يطلق عليه بعض الكتاب بالرقابة البوليسية Police control .

**المرحلة الثالثة: (الرقابة الإحصائية Statiscal control )**

ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير الكمية **Mass production** الذي تميز بمفهوم تنميط وتوحيد الإنتاج كأسلوب لتخفيض الأخطاء، حيث يمكن من خلاله

تسهيل عملية الرقابة على الجودة والإقلال من الجهود المبذولة في مجالها، ذلك لان المنتج ذو مواصفات قياسية نمطية موحدة، هذه النمطية مكنت الخبراء من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة، وكانت أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية **Sampling techniques** ، حيث صمم كل **Harry Roming et Harold Dodge** أسلوبا إحصائيا لفحص عيينات من الإنتاج بدلا من فحصه كله، وهذا الأسلوب لم يعد مقبولا في عقد الثمانينات حيث اشتدت فيه المنافسة، لأنه أسلوب لا يتصف بطابع الدقة.

ولان فحص العينة لا يعتبر مؤشرا دقيقا على مستوى جودة الإنتاج كله وهذا يعني احتمال وصول وحدات من الإنتاج إلى السوق بها أخطاء أو عيوب، لأن ذلك يؤثر سلبا على سمعة المنظمة في السوق.

والملفت للانتباه أن أب إدارة الجودة الشاملة ، **ادوار دومينغ Deming .Ed** استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة، حيث اعتمد على جمع معلومات وفيرة عن مستوى الجودة من خلال الرقابة على عملية الإنتاج أثناء التنفيذ، ثم قام بتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية من أجل الوقوف على مستوى الجودة المتحقق

**المرحلة الرابعة:( تأكيد الجودة Quality assurance )**

بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة عام 1956 ثم تطور بعد ذلك ليأخذ أبعاده كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة، واعتدت عليه إدارة الجودة الشاملة فيما بعد ويقوم على فلسفة مفادها ما يلي:

* إن الوصول إلى مستوى عال من الجودة وتحقيق إنتاج خال من العيوب أو الأخطاء **zéro defect** يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات، وذلك من مرحلة تصميم المنتج حتى وصوله إلى السوق بين أيدي المستهلك.

وهذا يعني تضافر جهود مشتركة من قبل جميع الإدارات المعينة بتنفيذ هذه المراحل، فالكل يشترك بشكل متعاون لمنع وقوع الأخطاء في أية مرحلة أو عملية، فالجودة عبارة عن بناء يشترك في تشييده جميع المعنيين به، ولتحقيق هدف إنتاج بدون أخطاء، يجب أن ننتهج أسلوب تأكيد الجودة باستخدام 3 أنواع من الرقابة وهي :

**1- الرقابة الوقائية:** وتعني متابعة تنفيذ العمل أولا بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه.

2- **الرقابة المحلية:** وتعني فحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مسألة الجودة، حتى لا ينتقل المنتج من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه والتأكد من جودته لأن ذلك يساعد على اكتشاف الأخطاء عند وقوعها ومعالجتها فورا.

3- **الرقابة البعدية:** وتعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل تسويقه، وذلك ضمانا لخلوه من أي خطا أو عيب، و يتضح أن هذه الأنواع الثلاثة من الرقابة تتكامل مع بعضها من أجل الوصول إلى إنتاج بدون أخطاء، وهذا لأن مبدأ تأكيد الجودة أصبح فيما بعد أحد الاستراتيجيات الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، وقد اعتمدت العديد من الشركات العالمية الكبيرة هذه الإستراتيجية، وعلى سبيل المثال استخدمته شركة **martin** الأمريكية لصناعة الصواريخ للجيش الأمريكي، حيث وضعت برنامج طموح لإنتاج صواريخ قادرة على تحقيق أهدافها بدون خطأ.

**المرحلة الخامسة: (إدارة الجودة الإستراتيجية Sratigic quality management )**

ظهر هذا المفهوم عن الجودة ما بين عامي **1970** و **1980** وذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة كبيرة بين الشركات لكسب أكبر حصص في السوق, وخاصة من قبل الشركات اليابانية التي أغرقت أسواق العالم بمنتجاتها ذات الجودة المتميزة والأسعار المعقولة، وتشير الكتب أن شركة **IMB**الأمريكية هي أول شركة تنبت إدارة الجودة الإستراتيجية للوقوف أمام الزحف الياباني حيث رسمت إستراتيجية الجودة لديها ضمن المحاور الرئيسية التالية:

*إرضاء الزبون وتلبية ما يريده ويتوقعه، فتحديد الجودة يكون من قبل الزبون شعار **Market driven quality** .

* الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته فهي عملية متكاملة لا يمكن تجزئتها.

* المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء "الأنظمة، الثقافة التنظيمية، أساليب وإجراءات العمل".

والشركات العالمية التي تنبت إدارة الجودة الإستراتيجية نجد شركة **"جولد ستار"** و**"سامسونغ "** بعد عام **1980**، حيث كانت هاتين الشركتان تقومان على أساس الإنتاج الكبير الحجم وبمستوى جودة عادي لغزو أسواق البلدان الفقيرة والنامية، وقد ساعدها على ذلك مستوى الأجور المنخفض ولكن مع تزايد حد المنافسة شعرت هاتين الأخيرتين بالخطر فلجأت إلى تغيير إستراتيجيتها.

ولكن مع تزايد حدّة المنافسة، شعرت هاتين الأخيرتين بالخطر فلجأتا إلى تغيير إستراتيجيتهما، حيث تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية وتفعيل أسلوب تأكيد الجودة كأسلوب رقابي لتحقيق الجودة العالية على المدى الطويل "إحداث مراكز بحث من اجل تطوير المنتجات ورصد

مبالغ مالية كبيرة في ميزانيتها لأجل تحقيق هذا الهدف"، كما أيقنتا بأن المستهلك لم يعد يغريه السعر المنخفض فقط بل راح يبحث عن الجودة، كما حدثت لديه قناعة مفادها "ما فائدة شراء سلعة منخفضة السعر لا تعمر وأعطالها كثيرة وصيانتها مستمرة تفوق تكلفتها فرق السعر بينها وبين السلعة ذات الجودة العالية.

وفي سنة **1990** غيرت **جولد ستار** شعارها (لمستها التجارية LG) لينسى المستهلكون السلع القديمة وإحداث انطباع جديد لديهم، وأن سلعتها الجديدة دخلت عهدا جديدا في مجال تحسين وتطوير الجودة في ظل الجودة الإستراتيجية، وأصبح التركيز على رضا العميل وخفض التكلفة أمرا في غاية الأهمية.

**المرحلة السادسة: ( مرحلة إدارة الجودة الشاملة Total quality management )**

ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة في عام **1980** ومازال مستمرا في التطور لحد الآن، وكانت أسباب ظهوره حسب المحللين والباحثين هي :

- تزايد شدة المنافسة العالمية.
- اكتساح الصناعة اليابانية للأسواق وخاصة البلدان النامية.
- خسارة الشركات الأمريكية والأوروبية لحصص كبيرة من هذه الأسواق وحتى أسواقها الداخلية.

إزاء هذا الوضع الخطير، قامت الشركات الأمريكية بتوسيع وتطوير مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية بإضافة جوانب جديدة أكثر شمولا وعمقا، واستخدمت أساليب أكثر تطورا في مجال تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن والموردين, وتبني أساليب تأكيد الجودة ليصبح أسلوبا رقابيا استراتيجيا على الجودة.

**جدول رقم (01) يمثل التطور النوعي لمراحل الاهتمام بالجودة وملامحها الأساسية:**[1]

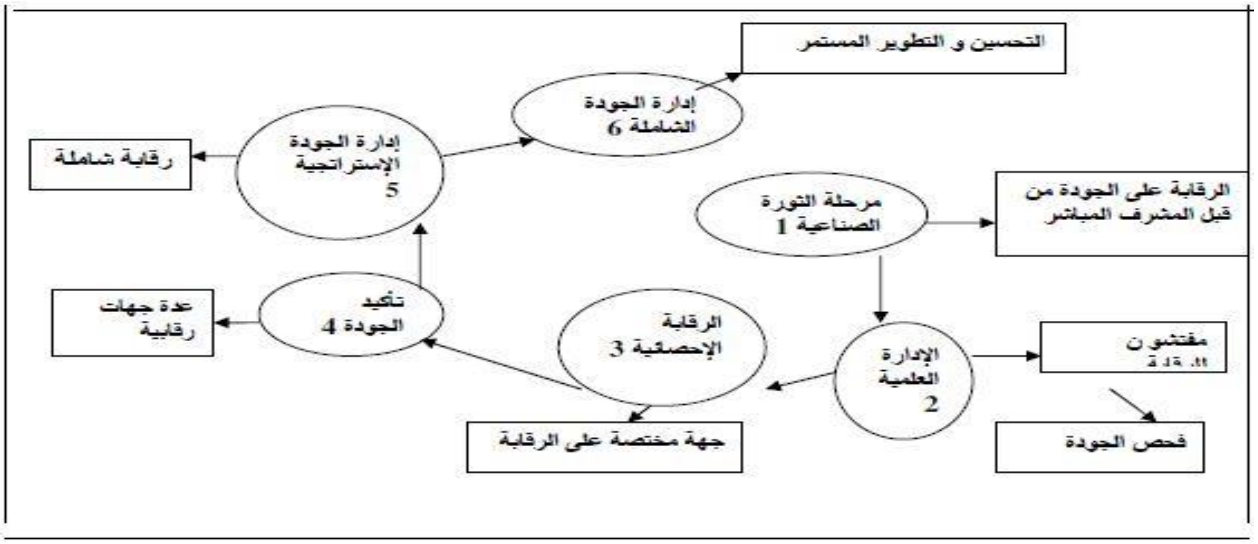
| مراحل الاهتمام بالجودة | الملامح الرئيسية |
|---|---|
| مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات باستخدام وسائل فنية | سنوات العشرينيات مع فحص فني بعد نهاية الإنتاج للتأكد من مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية. |
| مرحلة استخدام الأساليب الإحصائية في رعاية جودة الإنتاج | سنوات الثلاثينيات والأربعينات مع أهم الأساليب"العينات الإحصائية" + خرائط الرقابة على الجودة،+ الخرائط العملية. |

[1] نقلا عن بن عنتر عبد الرحمان: **إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة**، مجلة الباحث، ورقلة، العدد(06)، جامعة الجزائر، 2008، ص178.

| | |
|---|---|
| مرحلة التأكد من الجودة وضمانها | منذ منتصف الخمسينات وبداية فكرة رقابة الجودة الشاملة والتي تعتبر النواة الحقيقية لحركة إدارة الجودة الشاملة، أيضا القضايا الهامة والمحورية + تكلفة الجودة + قياس درجة الاعتمادية للسلع و التركيز على نظم الإنتاج بلا عيوب. |
| مرحلة الإدارة الإستراتيجية للجودة وتوظيفها لدعم تنافسية المنظمات | اهتمام الإدارة العليا في المنظمات بقضية الجودة، الربط بين الربحية والجودة في المنظمات، إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إستراتيجية، إدارة الجودة الشاملة كسلاح تنافسي. |

ومن هنا يتضح لنا أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ما هو في الواقع إلا تطويرا لإدارة الجودة الإستراتيجية كوسيلة دفاعية لصد غزو المنتجات اليابانية لأسواقها، لأن الشركات اليابانية هي الأخرى انتهجت منهجا متطورا في مجال تحسين الجودة وهو ما اسماه رائد الجودة اليابانية "ك. اشيكاوا"بالرقابة الشاملة على الجودة total quality control

**ملاحظة:** لما كانت إدارة الجودة الشاملة هي امتداد لإدارة الجودة الإستراتيجية, فإن بعض الباحثين والكتاب المختصين في هذا المجال يستخدمون المفهومين بشكل مرادف, إلا أن البعض الأخر يرى أن الجودة الشاملة أكثر عمقا وشمولية، كما اعتمد الأمريكيون لتطوير الجودة الإستراتيجية لتصبح الجودة الشاملة بإبعادها الحالية على أفكار يابانية، وأن تأسيس حركة الجودة وتحسينها في اليابان كان على يد العالمان الأمريكيان **"ا. دومينغ. و ج. جوران"** ويمكن توضيح مراحل التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة بالشكل التالي:




**الشكل رقم (02): يلخص مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة**

## الفصل الثاني/ دراسة نظرية لإدارة الجودة الشاملة

**4/ نظريات إدارة الجودة الشاملة وأهم إسهامات روادها:**

إن الحديث عن تطور مفهوم الجودة يقودنا بالضرورة للوقوف أمام الرواد الذين أسهموا وبشكل فعال في تطوير مفاهيم ومعالم الجودة والسيطرة عنها ومنهم:

**4-1/ ولتر شيوارت** Walter Sewhart: **نظريته [ الضبط الإحصائي لعمليات الجودة] ( 1891-1967م):**

يعد والتر شيورات أول رائد لرقابة المعاصرة للجودة، وله كتاب بعنوان "الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة".[1]

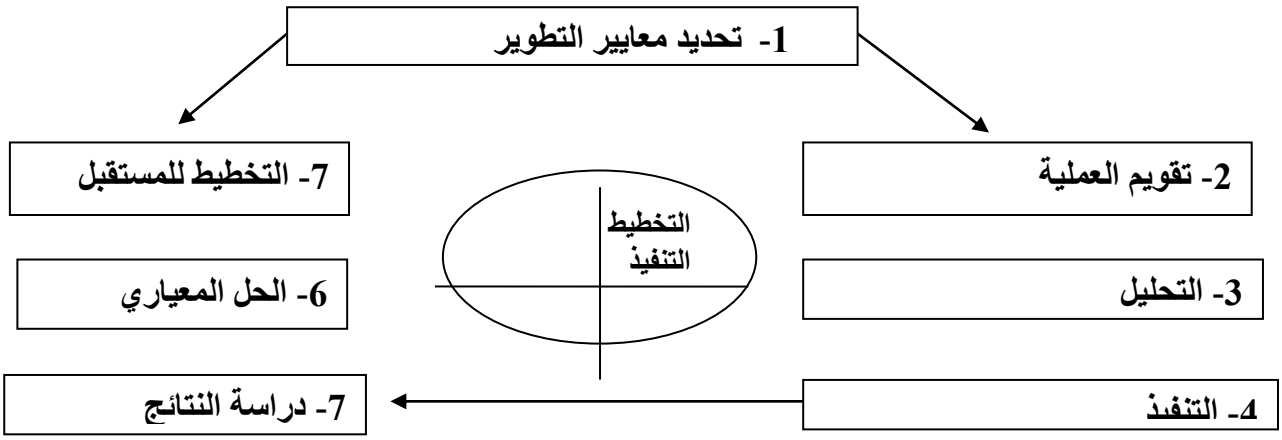
ويرى والتر شيورات بأن التطوير المستمر هو أحد أهم مظاهر إدارة الجودة الشاملة و وضع تصميما يتماثل إلى حد كبير مع الطريقة العملية في التطوير المستمر وأطلق عليه اسم **(الخطة،العمل،المراجعة، التنفيذ).**

**الخطة:** في هذه المرحلة نقوم باختيار العملية المراد تطويرها، وهذا بعد معرفة الوضع القائم ومعرفة متى وأين يحدث المشكل؟ وكيف نقيس رضا العميل عن المخرجات؟ ثم نحلل العمليات من أجل معرفة وتحديد الأسباب المحتملة، ومن بعد ذلك يتم اقتراح التطوير الذي يتطلب وضع إستراتيجية لجمع البيانات المطلوبة لتطوير.

**العمل:** يتم تجريب التطوير المقترح على نطاق محدود في بيئة يستطيع التحكم فيها ومراقبتها.

**المراجعة أو التدقيق:** في هذه المرحلة يتم جمع وتحليل البيانات لتحديد ما إذا كان التطوير يحضا برضا العميل أو لا؟.

**التنفيذ:** في هذه المرحلة يتم تنفيذ التغيرات الفعالة المرتبطة بالعملية، وهذا عن طريق ربطها بالنظام التجاري.




[1] مهدي صالح السامرائي: **إدارة الجودة الشاملة**، دار جرير للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، ص81.

**الشكل رقم (03): يمثل نموذج شيورات لإدارة الجودة الشاملة** .[1]

وضع شيوارت عام **1925** عندما كان يعمل في مؤسسة بيل الأمريكية للهاتف عدة عناصر لمفهوم الجودة الشاملة, فقد أشار إلى أهمية تحديد مفهوم الجودة, واستخدم كل من التفكير الاستقرائي والاستدلالي, والإحصاء في عملية التحليل والمراقبة ووضع النظام التقليدي للتحكم والضبط داخل المؤسسة وقد ميز شيوارت بين جانبين أساسيين للجودة هما:

**أ / الجودة الموضوعية:** في هذا الجانب يتعامل مع جودة الأشياء كحقيقة موضوعية مستهدفة ومستقلة عن الوجود البشري والإنساني.

**ب/ الجودة الشخصية (الذاتية أو غير الموضوعية):** في هذا الجانب للجودة يتعامل مع جودة الأشياء المنسوبة لفكر ومشاعر وأحاسيس الفرد.

وقد ربط شيوارت الملكية الذاتية مع القيمة واستنتج التالي: "إنه من غير الممكن لشيء من الأشياء أن يكون له جودة مستقلة عن الرغبات الإنسانية".

**الشكل رقم ( 04 ) يمثل دائرة شيوات للجودة** [2]

**2-4/ وليام ادوارد ديمنغ Edwards Deming: نظريته [دائرة ديمينغ للجودة ] (1900- 1993م):**[3]

لقب **ديمنغ** بـ(أبو الجودة), ويذكر أنه قد ولد في الولايات المتحدة الأمريكية عام **1900م**, و قد درس في جامعة **"ايومنغ"** وحصل على الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء من جامعة **"بيل"** في أمريكا, وأثناء عمله في مصانع **"هاوثورن"**في شركة الكهرباء الأمريكية, اكتشف مدى أهمية الرقابة الإحصائية في

[1] - مهدي صالح السامرائي: **إدارة الجودة الشاملة**، المرجع السابق ص82.
[2] - مهدي صالح السامرائي: **إدارة الجودة الشاملة**، المرجع نفسه، ص85.
[3] - نقلا عن محمد بن عبد العزيز العميرة: **علاقة الجودة بالأداء الوظيفي للقطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة أمراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص33.

## الفصل الثاني/ دراسة نظرية لإدارة الجودة الشاملة

ضبط جودة العمل والإنتاج, وقد سافر إلى اليابان من أجل التعريف بنظريته بعد الحرب العالمية الثانية, حيث كان له الدور الأكبر في تعليم اليابانيين، ولقد اقنع اليابانيين بتبني واستخدام أساليب الجودة في الصناعة،و قدم ديمنج نظرية أسماها الرقابة الإحصائية على الجودة تبنتها اليابان وحققت نجاحا، ولقد أسست الحكومة اليابانية جائزة أسمتها جائزة" **ديمنج**" وتمنح سنويا للشركة التي تتميز بالابتكار في إدارة الجودة الشاملة، ولقد جال معظم أنحاء اليابان من أجل إلقاء محاضرات لأجل تعليم نظرياته وأيضا من أجل مخاطبة الصناعيين بتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة لأنهم من خلالها يستولون على أسواق العالم في مدة 5 سنوات.

وإن فلسفة ديمنج لإدارة الجودة الشاملة تتلخص في 14 مبدأ كما يلي:

1/ تبني فلسفة جديدة تنص على التخلص من الأساليب التقليدية المتوارثة في العمل توجه نحو تحسين الجودة.

2/ السعي دائما نحو تحسين نظام الخدمة وعدم التوقف عند نقطة معينة.

3/ الابتعاد عن سياسة التخويف وخلق رغبة بتحسين الجودة باستمرار، وهذا بالتركيز على الحوافز الايجابية كالمكافآت...الخ.

4/ التعليم والتدريب المستمر وهذا باستعمال التقنيات والطرق الحديثة كالكمبيوتر.

5/ التوقف عن الاعتماد على تفتيش وفحص الكميات الكبيرة من المنتجات.

6/ التوقف عن الشراء بناء على بطاقة السعر فقط والاهتمام بأشياء أخرى كالصيانة وبعض الخصائص المرتبطة باستخدام المنتج.

7/ الشعور بالأمان والطمأنينة وهذا لكي يعمل الموظفين بفعالية وتجنب الخوف لأنه يمنع الإبداع والابتكار التي يتطلبها تحسين العمل.

8/ تشجيع العمل بروح فريق واحد، وهذا بإزالة العوائق بين الأقسام والإدارات وفتح قنوات الاتصال بينهم.

9/ تحفيز العاملين للتوصل لحجم إنتاج خالي من العيوب لأن الجودة تقاس بمدى خلو العيوب وليس بحجم الإنتاج فقط.

10/ إعطاء فرصة للعاملين للتفاخر بإنجازاتهم وأعمالهم.

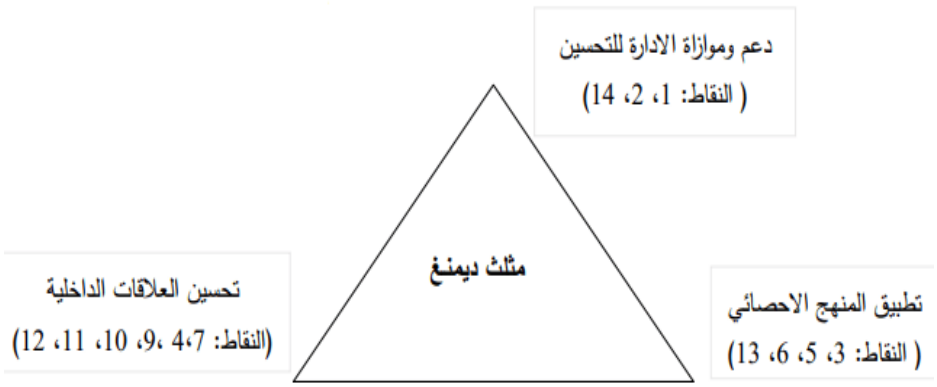
11/ تنظيم البرامج التعليمية والتدريبية وبعض البرامج لتطوير الذاتي لكل العاملين.

12/ تكوين فرق عمل خاصة من أجل إنجاز العمليات الإدارية والإنتاجية المراد تحسينها.

13/ التخلص من الأهداف التي تهتم بتحديد كميات الإنتاج فقط والتخلص من معايير العمل العددية للعمال المطبقة في نظام تقويم أداء العاملين وكفاءتهم.

14/ الإشراف على العاملين باستخدام طرق حديثة ومساعدتهم على تحسين أدائهم والعمل مع العملاء من

من خلال الأربع عشرة نقطة السابقة نجد أن **ديمنج** قد ركز على ثلاث نقاط أساسية لتحسين الجودة والإنتاجية من خلال إدارة الجودة الشاملة موضحة في الشكل الهندسي الذي أطلق عليه ( **مثلث ديمنغ** )




**الشكل رقم ( 05 ) يمثل مثلث ديمنغ للجودة**

من أجل تحسين صورة المؤسسة والحصول على مقترحاتهم ورغباتهم في منتج معين.

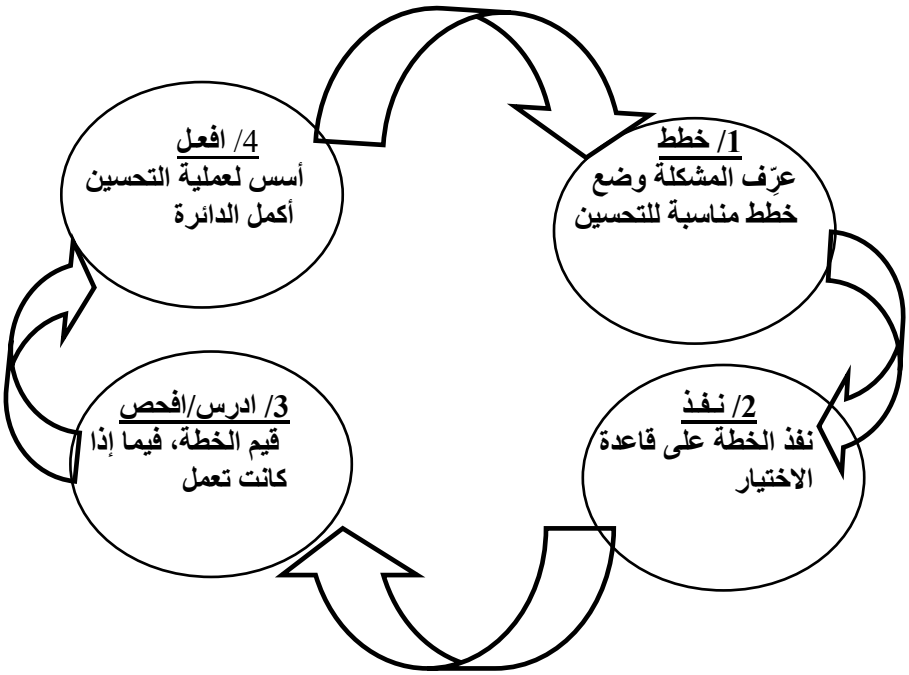
بالإضافة إلى ذلك فقد طور **ديمنج** عجلة ولتر شيوارت وسماها بـ"**عجلة ديمنج**" وتمر بأربعة مراحل (**خطط، نفذ، أدرس أو افحص، افعل وتصرف وفق النتائج**)، وهي عملية مستمرة لتحسين الجودة:

1- **افعل**: في هذه المرحلة يتم دراسة وتحديد المشاكل والتخطيط لكيفية حل هذه المشاكل.

2- **نفذ**: يتم تنفيذ الخطة على قاعدة الاختبار وقياس التحسين وتوثيق النتائج.

3- **أدرس/ افحص**: يتم تقييم الخطة للتأكد فيما إذا كانت تحقق الأهداف التي تأسست في أول مرحلة والتأكد من عدم ظهور مشاكل جديدة.

4-**افعل**: يتم تنفيذ جزء من العملية الطبيعية، ثم تعود العملية لأول مرحلة من أجل بدء الدائرة من جديد للتحقيق من ظهور مشاكل جديدة وبالتالي تطوير الخطط لها.




**الشكل رقم(06): يمثل عجلة ديمنج للجودة**

**المصدر**: راتب جليل الصويص، غالب جليل صويص، وآخرون: المرجع السابق، ص104.

**الشكل رقم(07): نموذج آخر يمثل عجلة ديمنج للجودة**

**3-4/ جوزيف موسى جوران (Joseph Musa juran): نظريته[ثلاثية جوران للجودة] (1904- 2008):**

هو صاحب المقولة الشهيرة "لا تحدث الجودة بالمصادفة, بل يجب أن يكون مخططا لها، كما قام بتطوير نموذج للجودة أطلق عليه اسم **"ثلاثية جوران للجودة "** ،ويشمل هذا النموذج على ثلاث مراحل مختلفة، وهي كتالي:

**1/ تخطيط الجودة:** وتعد هذه المرحلة نقطة بداية، بحيث تركز المنشأة على تحديد عملائها واحتياجاتهم، كما يتم تطوير نوعية المنتج واتخاذ الإجراءات الضرورية لإشباع احتياجات العملاء وتوقعاتهم.

**2 / مراقبة الجودة :** وتشمل على:

- قياس الأداء أو الانجاز المتحقق.
- مقارنة الانجاز بالمعايير الموضوعة للجودة.
- تحديد الانحرافات عن المعايير, واتخاذ التدابير اللازمة حيالها.
- الرقابة الفعالة (وهي الرقابة المستمرة).
- استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة.

**3 / التحسين المستمر للجودة:** يعد تحسين الجودة الخطوة الثالثة والمهمة في ثلاثية جوران للجودة ويضم تحسين الجودة، إثبات الحاجة, وتحديد المشاريع, وتنظيم فرق المشاريع, وتشخيص الأسباب وتوفير الحلول و إثبات فعاليتها.

و يشمل التحسين على:

1- تحديد أهداف التحسين المستمر.

2- تنمية وعي جميع العاملين حول أهمية التحسين المستمر.

3- تنظيم عمل الأفراد بشكل يساعد على التحسين.

4- تدريب العاملين و تنمية قدراتهم على العمل الجماعي.

5- التحسين الفعال هو الذي يقوم على أساس المشاركة.

6- التحسين عملية شاملة, وهو العمود الفقري لإدارة الجودة الشاملة.

**شكل رقم ( 08 ) ثلاثية جوران للجودة**

**4-6/ كاروا ايشيكاوا (Kaoru Ishikaw): نظريته [حلقات مراقبة الجودة] ( 1915 - 1989 ):**

يعد الياباني ايشيكاوا الأب لحلقات مراقبة الجودة, فهو يرى أن تطبيق حلقات ومراقبة الجودة من أهم الوسائل التعليمية لنشر مفهوم الجودة بين العاملين, كما أن الجودة الشاملة تبدأ بشكل فعلي بعملية التدريب والتعليم, وتنتهي أيضا بالتدريب والتعليم للموظفين.

ويمكن تحديد أبرز مراحل ضبط الجودة الشاملة التي اقترحها ايشيكاو وهي كالتالي:

1- العمل على إشراك جميع العاملين بالمنظمة في تشخيص المشاكل وطرح حلولها.

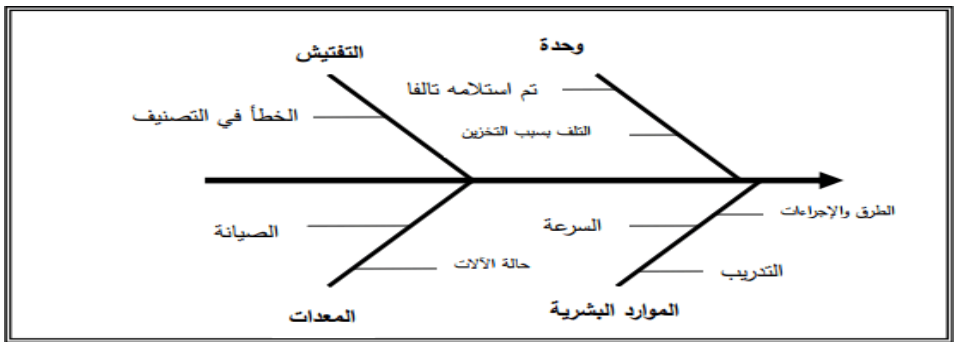
2- التركيز على التدريب لزيادة قدرة العاملين على المشاركة الفعالة في عمل تطوير الجودة.

3- تكوين حلقات ضبط الجودة.

4- التركيز على تطبيق الأساليب الإحصائية.

5- تشجيع برامج حلقات الجودة على مستوى الشركات اليابانية.

عرف تخطيط عظم السمكة عند بعض خبراء الجودة بتخطيط **إيشيكاوا**، لأن أول من قام بإعداده هو **إيشيكاوا**، وتظهر المشكلة أو العيب عند رأس التخطيط، ثم يتفرع من العمود الفقري ليشير للأسباب والعيوب المحتملة إلى أربعة أنواع: (آلات، وتقنيات، ومواد، وقوى بشرية).




**الشكل رقم ( 09 ): يمثل نموذج عظم السمكة لـ ايشيكاوا – خريطة السبب والنتيجة -**

ويمكن أن يساعد تخطيط عظم السمكة في توضيح مدى تأثير المشكلات المختلفة على بعضها البعض ولقد استخدمت هذه الأداة بشكل واسع كوسيلة تعليمية في ورش الجودة، كما يمكن أن تساعد الموظفين على فهم العلاقات التي لابد من مراقبتها لتحسين الجودة، ولقد استخدم المديرون تخطيط عظم السمكة كبداية لمناقشة أسباب مشكلات الجودة.

**4-5/ ارموند فيجنبوم(Armond Feigenbaum): نظريته [الضبط الشامل للجَوْدَة] (1922- 2014):**

طور **فينجنبوم** مفهوم السيطرة الشاملة على الجودة في كتابه الشهير الذي صدر عام **1983** حيث أشار إلى أن المسؤولية عن الجودة يجب أن تكون على من يؤدون العمل, ويشار لهذا المفهوم بالجودة من المنبع, ويعني أن كل عامل يجب أن يكون مسؤولا عن أداء عمله بجودة كاملة.

وقد ناقش **فيجنبوم** الجودة في قطاع التصنيع, وأوصى بإدارة موسعة للجودة تطبق في كل المراحل من تصميم المنتج و حتى خروجه من المصنع ي شكله النهائي.

وقد اشتهر **فيجنوم** بابتكاره مفهوم التحكم والضبط في الجودة الشاملة, ويرى أن هناك عنصرين أساسيين لتحقيق الجودة كإستراتيجية عمل.

وقد اشتملت نظرية الأنظمة عن التحكم في الجودة لديه على ثلاثة مبادئ هي:

1- الجودة الشاملة عملية عمل متواصلة.

2- توثيق البيانات والمعلومات عن طريق إنشاء سجلات للجودة.

**3-** نظام الجودة مرن , لأنه يقوم على تقديم عدد من البدائل.

**4-4/ فيليب كروسبي: (Philip Crosby) نظريته [العيوب الصفرية لإدارة الجودة الشاملة](1926-2001 ):**

## الفصل الثاني/ دراسة نظرية لإدارة الجودة الشاملة

يعد **كروسبي** من أشهر الأعلام البارزين في إدارة الجودة الشاملة, فهو مؤسس أول كلية للجودة, وقد اتخذ مجالا مختلفا عن كل ديمنغ وجوران, فإذا كان ديمنغ قد اهتم بتوجيه العمليات, والتوسع في استخدام الأساليب الإحصائية, والعمل على الحد من الانحرافات, وركز جوران اهتمامه على مشاركة الإدارة والتخطيط للجودة, ومراقبة الجودة والتحسين المستمر لها, فإن **كروسبي** قد أخذ مجالا أخر, إذ ركز على التشديد على المخرجات, وذلك عن طريق الحد من العيوب في الأداء, ولهذا فهو أول من نادى بمفهوم العيوب الصفرية.

ولقد قدم **كروسبي** فلسفته لإدارة الجودة الشاملة من خلال أربعة معايير هي:

1- التكيف لمتطلبات الجودة.
2- يتمثل نظام الجودة في الوقاية من الأخطاء.
3- يتمثل تحقيق مستويات الجودة في ضمان منع الأخطاء.
**4-** يتحقق قياس الجودة عن طريق التكلفة.

حيث وضع **كروسبي** أربع عشرة خطوة للتحسين المستمر للجودة, وهي ما يطلق عليها الخطوات الأربع عشرة **لكروسبي** و تتمثل فيما يلي:

1- ضرورة اهتمام الإدارة بمشكلة الجودة من خلال التزامها بتحسين الجودة, مع التركيز على أهمية العيوب الصفرية.
2- تكوين فرق تحسين الجودة.
3- تحديد مشكلات الجودة الحالية والمستقبلية, وتحديد طرق القياس لكل نشاط من أنشطة المنظمة.
4- تقدير أو تقييم تكلفة الجودة.
5- جعل جميع العاملين بالمنشأة على وعي ودراية تامة بالجودة وأهميتها.
6- اتخاذ قرار بالإجراءات التصحيحية للمشاكل التي سبق تحديدها.
7- تهيئة مناخ العمل بالمنظمة, للتأكد من تنفيذ برنامج العيوب الصفرية.
8- تدريب المشرفين والملاحظين للقيام بدورهم في تحسين الجودة.
9- محاولة تخصيص مناسبة أو يوم لإشعار العاملين بأن هناك تغييرا للأحسن, ويطلق عليه يوم العيوب الصفرية.
10- تشجيع الابتكار الفردي بالمنظمة.
11- تشجيع العاملين على الاتصال بالإدارة في حالة عدم قدرتهم على حل أية مشكلة تقف في سبيل

تحقيق الأداء الخالي من العيوب.

12- وضع برنامج لمكافأة وتحفيز العاملين الذين حققوا مؤشرات أداء جيدة في تحسين الجودة.

13- تأسيس مجالس الجودة, لكي تقوم بعملية التنسيق والاتصال بأعضاء فرق تحسين الجودة.

14- الاستمرار في عملية تحسين الجودة من خلال تكرار الخطوات السابقة.

**5 / أهمية إدارة الجودة الشاملة:**

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق مجموعة من المنافع أهمها:

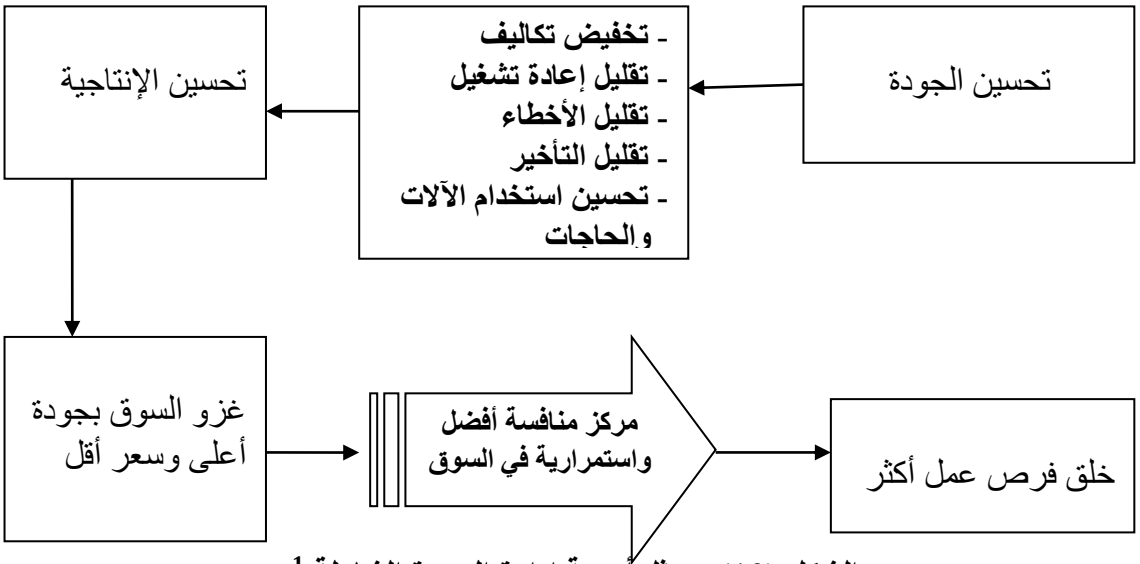
* تشجيع المبادرات والمقترحات التي من شأنها تطوير وتحسين أساليب العمل.
* رفع معدل الرضا الوظيفي بين العاملين.
* تحقيق بيئة عمل مناسبة تشجع على الإبداع والابتكار, وزيادة معدلات الأداء والإنتاجية.
* اختصار الوقت والجهد في إنجاز الأعمال وتطوير وتبسيط إجراءات العمل.
* خلق ارتياح بين العاملين من خلال توضيح المهام المطلوب منهم أدائها.
* تسهيل قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة ودقيقة.
* تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.
* تمكن المنظمة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء به.
* تعمل على التحسين من جودة المنتج أو الخدمة النهائية.
* في ظل ظروف المنافسة التي تواجه مؤسسات الأعمال يساهم مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في السوق.
* تساعد على اتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالعمل.

وتكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة في المنظمات في .[1]

زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة، أيضا تحقيق رضا العميل، وتقديم أحسن وأفضل المنتجات للعميل، إضافة إلى تحسين عملية الاتصال بين مختلف المستويات، وتنمية الشعور بوحدة المجموعة وزيادة الثقة بين الأفراد، فهي تحسن السمعة الطيبة للمنظمة في نظر عملائها.

[1] نقلا عن عزة بنت محمد الغامدي: **تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية[دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة]**، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2006، ص54.

هي تساهم أيضا في تغيير سلوكيات الأفراد العاملة في المنظمة تجاهها، كما تمكن العاملين من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر، فهي بمثابة منهج شامل التغيير بعيداً عن النظام التقليدي المطبق في شكل إجراءات وقرارات.




**الشكل (10): يمثل أهمية إدارة الجودة الشاملة [1]**

**6/ أهداف إدارة الجودة الشاملة:**

1- توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية والأداء الجيد, وكذلك التشجيع على طرح الأفكار والرؤى التطويرية لتحسين وتطوير إجراءات العمل.

2- ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين.

3- اختصار الوقت والروتين في انجاز الأعمال.

4- تطوير وتبسيط إجراءات العمل.

5- سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة.

6- رفع مستوى التعاون والتكامل بين الإدارات.

7- تدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.

8- اشتراك كافة العاملين في عمليات التطوير والتحسين لبرامج الجودة الشاملة, وتحفيزهم على المناقشة المفتوحة للتعرف على مؤشرات النجاح والفشل.

**7/ مبادئ إدارة الجودة الشاملة:**

[1] بن عنتر عبد الرحمان: **إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة**، مجلة الباحث، ورقلة، العدد(06)، جامعة الجزائر، 2008، ص179.

## الفصل الثاني/ دراسة نظرية لإدارة الجودة الشاملة

**7-1/ مبدأ التركيز على العميل والمستفيد:**

يعد التركيز على العميل من المبادئ الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة, ويقصد به "العميل الخارجي والداخلي", فالعميل الخارجي هو المستهلك الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود, أما العميل الداخلي فيمثل الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة".

ويعد التركيز على المستفيد أو العميل, وتحقيق رضاه, وتلبية احتياجاته, هو الهدف الرئيسي لأي منظمة كانت, فهو المحور الذي ترتكز عليه عجلة الجودة الشاملة, وهو نقطة البداية والنهاية لمختلف الأنشطة بمعنى أن النشاط يبدأ بالمستفيد في تلبية حاجاته ورغباته وما يطمح إليه وينتهي به، لأنه هو الذي سيقيّم هذا المنتج.

**7-2/ مبدأ التركيز على العمليات:**

ويقصد به تقليل التلف والضياع, وتحسين العملية الداخلية للإنتاج حسب المواصفات المعدة، لأجل الارتقاء بهذا المنتج مقارنة مع المنتجات المنافسة.

والجدير بالذكر أن هذه العملية تتكون من ثلاثة عناصر رئيسية هي:

**أ/ المدخلات:** هي التي تكون أساسا لمجموعة الإجراءات والخطوات مثل: المهارة والخبرة والمعرفة المطلوبة لأداء العملية.

**ب/ العمليات والأنشطة:** أساليب العمل التي يقوم بها العاملون من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات باستخدام المواد والآلات والأفراد.

**ت/ المخرجات:** المواصفات التي يطلبها المستفيدون الداخلين والخارجين من العملية التعليمية والتدريبية.

**7-3/ مبدأ التحسين المستمر:**

تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر للمنشات التي ترغب في عملية التطوير ويركز هذا المبدأ على أساس فرضية مفادها أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة التي تؤدي في النهاية إلى محصلة نهائية, ومن الضروري أن تلقى كل خطوة من هذه الخطوات ما تحتاجه وتستحقه من اهتمام مستمر, حتى يمكن تقليل احتمالات تغير تلك المحصلة النهائية.

و يرى **كروسبي** أن متطلبات التحسين المستمر تتلخص في التالي:

1- الإيمان الراسخ من جانب الإدارة العليا بأهمية الجودة.

2- التعهد من جانب الإدارة بفهم وتطبيق سبيل الجودة, وأن لديهم القدرة على تحمل المسؤولية لعمل ذلك.

**3-** القناعة بأن تلك الطريقة في التفكير ستقوم على أسس دائمة.

**4-7/ مبدأ التعاون الجماعي بدلا من المنافسة:**

يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية بدلا من المنافسة بينهم, فنجد أن تحقيق التعاون بين المديرين والعاملين يتم من خلال تقليل الآثار السلبية في نظام المكافآت وتقويم الأداء, وكذلك تشجيع العمل الجماعي كأداة فاعلة للتحسين المستمر, إضافة إلى احترام آراء الآخرين و إعطائهم ثقة بعملهم والاعتزاز به.

**5-7/ مبدأ الوقاية من الأخطاء بدلا من التفتيش:**

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مرتكز أساسي مفاده أن الجودة عبارة عن ثمرة العملية الوقائية, وليست العملية القائمة على التفتيش, وهذا عكس ما تقوم عليه نظريات الإدارة التقليدية التي يكون فيها التفتيش على مستوى الخدمات والسلع بعد عملية التصنيع أو تقديم الخدمة, الأمر الذي يستنزف الكثير من الطاقات البشرية والموارد المائية من أجل الكشف عن عيوب أو أخطاء في العملية الإنتاجية.

**6-7/ مبدأ المشاركة و تكوين الفرق:**

تعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها, حيث يساعد في زيادة الولاء والانتماء للمنظمة, فالعمل الجماعي عبارة عن أداة فعالة لتشخيص المشكلات, وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين الأقسام المختلفة, والاحتكاك المتواصل بين أفراد المنظمة الواحدة، ويقصد بالمشاركة "تفعيل دور العاملين بطريقة تشعرهم بالأهمية, وتحقيق الاستفادة الفعلية من إمكانياتهم.

**8/ تقنيات إدارة الجودة الشاملة:**

**1-8/ تقنية تفويض السلطة:**

التفويض يعني نقل كل من السلطة والمسؤولية، وبدون ذلك يفشل التفويض إذ يتعثر الموظفون الذين تم إعطائهم المسؤولية عن إحدى المهام بدون السلطة لتنفيذها, وهنالك اختلاف جوهري بين المدير الذي يفوض المهام بشكل روتيني إلى مرؤوسيه, والمدير الذي يفوض المهام إلى مرؤوسيه لاستكمال مهام أخرى معينة, فبعض المديرين ينظرون إلى تفويض السلطة على أنه استغناء عن شيء ما, وبالتالي لا يتخلى عن أي شيء كون المسؤوليات مشتركة.

**8-2/ تقنية مشاركة وارتباط الموظف:**

قد تفشل المنظمات في استغلال قوة العمل بسبب استبعادها العاملين من عملية اتخاذ القرار مما يؤدي إلى انخفاض جودة القرار لعدم دخول الأفراد الذين يمثلون مستويات مختلفة في هذه العملية مما يؤدي إلى العلاقة العدائية بين الإدارة والموظفين, ويتم تجنب ذلك بإشراك الموظفين في الاجتماعات.

**8-3/ تقنية الإبداع والابتكار:**

إن معظم المديرين لا يفهمون بل يخافون من اثأر الإبداع والابتكار لأنهم يحبون الالتزام بالطرق التقليدية في العمل التي عرفوها وتدربوا عليها, وهذا يعني التغلب على الحوافز التي تعوق التفكير الذي يعد الاختيار الحقيقي لقدرة المنظمة على التكيف مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

**8-4/ تقنية الإدارة عن طريق تسجيل النتائج:**

قياس الأداء يترتب عليه تحسين الأداء، وإذا أعلن هذا القياس يكون أكثر وأسرع وعندما يعلم الأفراد أن أدائهم يتم قياسه فإنهم يسارعون إلى تحسينه, وعندما يعطي التقييم فإن الأداء تزداد سرعته.

**8-5/ تقنية بناء الفريق:**

العمل الجماعي مهم في عملية اتخاذ القرار وعندما يكون هناك رئيسان في العمل يكونان أفضل من رئيس واحد، وعندما يعمل أفراد كثيرون معا تحقيق هدف محدد فإن نتائج المجموعة الصغيرة سوف تفوق بشكل كبير نتائج المجموعة الكبيرة, وإن بناء الفريق يحتاج إلى المهارة لكي يشعر الأفراد بالانتماء إلى المنظمة.

**8-6/ تقنية تطوير مهارات المدير:**

يجب أن تمتلك المنظمة برنامجا شاملا لتطوير وتحسين مديريها وتساعدهم على تنمية مهاراتهم إدارية جديدة، بدلا من الاحتفاظ بالعادات الغير فعالة والتي سوف تمثل تهديدا خطيرا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

**9- أدوات إدارة الجودة الشاملة:**

لغرض تحفيز العاملين وكجهد متواصل لكل فرد في المنظمة ينبغي تدريبه على استخدام هذه الأدوات الأساسية في العملية الإنتاجية وهي:

**9-1/ جمع البيانات وتحليلها ( Data Collection ):**

تعد البيانات من العناصر الأساسية الواجب توفرها لغرض تحليل المشكلات المرتبطة بالتطبيقات العملية بشكل عام وفي المجالات الصناعية بشكل خاص, ويتطلب تحسين مستوى الجودة من خلال

عمليات الإنتاج توفر بيانات دقيقة لغرض حل المشكلات الخاصة بجودة المنتج، وتتمثل البيانات التي تساعد على فهم واقع الحال والتي تستخدم لتدقيق مدى الانحرافات في: إبعاد الأجزاء المنتجة – والبيانات الخاصة بإغراض ضبط العملية، وهي لغرض مدى تأثير التغيرات في وقابل البيانات الخاصة بإغراض القبول أو الرفض وتعتمد على إجراء الفحوصات لغرض القبول أو الرفض، وتعتمد على الفحص الشامل والفحص بالعينات).

**2-9/ المدرجات التكرارية (Histogram ):**

تعرف المدرجات التكرارية بأنها مخططات من خلالها يتم تحديد مقدار التشتت في العملية الإنتاجية وهي وسيلة عرض بيانية للتوزيعات التكرارية بقصد التعرف على الشكل العام لها من الناحية الإحصائية واتخاذ القرارات فيما إذا كانت العملية الإنتاجية تحت السيطرة أم لا؟.

وتعكس هذه المدرجات التكرارية ملخص للنتائج التي تم قياسها خلال أيام العمل, وتحويلها إلى توزيع تكراري لبعض خصائص الجودة القابلة للقياس مثل : الوزن – الطول – الحرارة .....

**3-9/ قوائم المراجعة (Check Lists):**

تستخدم هذه القوائم لغرض جمع وتصنيف البيانات بصورة سهلة الاستخدام ومرتبة بطريقة واضحة وقابلة للتحليل ذاتيا, وتحتوي قوائم المراجعة على تكرار حدوث الخواص القابلة للقياس بشكل مستمر ودوري أثناء عملية الإنتاج ( كالوزن – الطول – الوقت )، وتضم قائمة المراجعة وفق شروطها ما يلي:

- تثبيت العنوان الكامل للمعلومات المطلوبة جمعها والتاريخ والوقت.
- التأكد من أن قائمة المراجعة متجانسة وقابلة للاستخدام.
- تصميم قائمة المراجعة بشكل يكون المكتوب أقل ما يمكن مع التأثير بطريقة الأعمدة الخمسة.
- استخدام أسلوب العينات الإحصائي في جمع المعلومات بدلا من اعتماد كافة فقرات الإنتاج

**4-9/ مخطط التبعثر (Scater diagram):**

يعكس هذا المخطط درجة الارتباط بين متغيرين حيث تشير كل نقطة إلى مشاهدة واحدة وهي طريقة سهلة وأكثر فائدة لتحليل الارتباط، وتبرز فائدة هذا المخطط فيما يلي:

- تقليص النفقات والوقت اللازم لإجراء الفحص والاختبار.
- استبعاد الفحوصات غير المجدية واستبدالها بأخرى فعالة.
- القيام بضبط العمليات الفعالة على أساس النتائج المتحققة من المتغيرين.

**5-9/ مخطط التدفق (flow chart):**

يبين مخطط التدفق مسار العملية بيانيا باستخدام رموز وخطوط تبين الارتباط المتداخل بين العمليات وهي وسيلة سهلة الاستخدام حيث تقوم بوصف عملية الإنتاج وتقديم الخدمة وصفا عاما, فهو يحدد الخطوات المطلوبة لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة بشكل متسلسل أو منظم يبين العلاقة فيما بين العمليات.

**6-9/ مخطط السبب أو التأثير ( cause and effect):**

يطلق عليه اسم"هيكل السمكة" التي طورها العالم الياباني( ishikawa) حيث يوضح هذا المخطط أسباب المشكلة المراد حلها، وعلاقة هذه الأسباب بالمشكلة ذاتها ويتم وضعها في رأس السمكة, ثم يتم ربط خط الوسط الذي يربط رأس السمكة بنهايتها التي توضع عليه الأسباب الرئيسية للمشكلة، هذا يتطلب إتباع بعض الخطوات أهمها:

- التحديد الدقيق للمشكلة محل الدراسة.
- الدراسة اللازمة لهذه المشكلة وعرض أسبابها للتوصل إلى الحلول اللازمة.
- أن يكون فريق الجودة ملما باستخدام الوسائل العملية والإحصائية.

**7-9/ مخطط باريتو pareto Diagram:**

مخطط **باريتو** هو وسيلة لترتيب الأخطاء والمشكلات لكي تساعد على ترميز الجهود لحل المشكلات استندت إلى أعمال **"velvredo pareto"** وهو اقتصادي من القرن التاسع عشر, وقد عمم جوزيف جوران **"أعمال باريتو"** عندما توصل إلى أن **80%** من مشكلات الشركة هي نتيجة **20%** من الأسباب, وفي نفس الوقت أن **20%** من المشاكل تعود إلى **80%** من الأسباب.

**8-9/ الضبط الإحصائي للعملية (S P C):**

وهي المخططات التي أشار إليها العالم الياباني **" ايشيكاو"** وممارسة استخدامها في المصنع والتي عرفت بالضبط الإحصائي للجودة، والتي تعتمد على مبادئ الاحتمالية والإحصاء, والغرض من خرائط الضبط هو معرفة مدى أداء العملية لوظيفتها كما خطط لها، ومتى تكون الإجراءات التصحيحية ضرورية, وهو وسيلة لتقديم البيانات ولمدة زمنية محددة، وكما تبين الحدود الدنيا لضبط العملية.

**10/ وظائف إدارة الجودة الشاملة:**

1/ الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية وتطوير إمكاناتها الهادفة في تحسين الإدارة والإنتاجية.

2/ اعتماد المعايير القياسية سواء المعايير الصناعية أو الوطنية أو القياسية العالمية iso 9000 كمعايير في قياس كفاءة الأداء وفعاليته.

3/ التحسين المستمر في استخدام التكنولوجيا المتطورة وتجسيد دورها في تطوير المنتجات وتحسين الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين الحاليين والمرتقبين.

4/ إنها المفتاح في التصدي للمنافسة الدولية وتحقيق المكانة السوقية الملائمة في ظل المنافسة الشديدة وبروز ظاهرة العولمة في المجتمع الإنساني.

5/ المساهمة في تحقيق مؤشرات أساسية يتم التأكيد عليها وهي من خلال تحسين المستوى المعيشي للفرد والمجتمع, ونمو التجارة التصديرية في ظل العولمة, وتطور الميادين الاستثمارية والتوسع في انجازها, وزيادة الإنتاجية وتحسين أبعادها.

6/ التركيز على الدور الرئيسي الذي تلعبه الوقاية بدلا من العلاج.

7/ استخدام الوسائل العلمية الإحصائية وبشكل خاص مخططات السبب أو الأثر, وخطط الضبط وغيرها من الأساليب الإحصائية التي تساهم بشكل فاعل في تحقيق كفاءة الأداء ففي المجالات الإنتاجية والخدمية.

8/ الاستخدام الهادف لأبعاد التدريب والتطوير.

9/ تعد الجودة مدخلا أساسيا في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات المختلفة من خلال استمرارية التحسين في الجودة للمنتجات والخدمات والأفراد والعمليات والتفاعل مع البيئة الخارجية والمساهمة في تحقيق رغبات المستهلكين الحاليين والمرتقبين.

## 11/ متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

### 11-1/ شروط تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

حتى يكون للجودة الشاملة وجود في مجال التطبيق الفعلي لابد من توفر خمسة ملامح أو صفات أساسية للتنظيم الناجح لإدارة الجودة الشاملة من أجل الوصول إلى جودة متطورة ومستدامة وذات منحنى دائم الصعود, وهذه الملامح هي:

1- حشد طاقات جميع العاملين في المؤسسة بحيث يدفع كل منهم بجهده وإبداعه اتجاه الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة مع التزام الجميع بما يخصه.

2- الفهم المتطور والمتكامل للصورة العامة, وخاصة بالنسبة لأسس الجودة الموجهة لإرضاء متطلبات "العميل"أو ملتقي الخدمة, والمنصبة على جودة العمليات والإجراءات التفصيلية واليومية للعمل.

3- قيام المؤسسة على فهم روح العمل الجماعي – عمل الفريق.

4- التخطيط لأهداف لها صفة التحدي والتي تلتزم المؤسسة **وأفرادها بارتقاء واضح وملموس في نتائج جودة الأداء.**

## 11-2/ مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

لكي تستطيع المنظمة تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب منها المرور بمراحل وبإجراء عدة تغييرات في جميع أنشطتها وعملياتها، حيث تتخلص هذه المراحل فيما يلي:

### 11-2-1/ مرحلة الإعداد: [1]

في هذه المرحلة تحاول المنظمة تبني ثقافة تنظيمية جديدة وهذا من أجل تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن التغيير يتطلب جهودا كبيرة من طرف المسيرين من أجل جعل الأفراد يتبنون فلسفة تتوافق مع إدارة الجودة الشاملة وتكون تتوافق مع المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة، وهذا يتطلب وضع خطة للتسيير، مع ضرورة استعداد العاملين إلى التغيير، وكل هذا يتوقف على مجموعة القيادة التي تقود عملية التغيير، ويشترط أن تكون للمنظمة القدرة على تكوين فرق عمل متعاونة فيما بينهم، وتشجع على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

كما تتعلق هذه المرحلة بتجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، فبعد اتخاذ القرار بإتباع منهجية إدارة الجودة الشاملة تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراستها وحلها من أجل تنفيذ المراحل اللاحقة, وتتضمن مرحلة الإعداد ما يلي:

- اتخاذ قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا.
- التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وبإجراء التحسينات المستمرة.
- اتخاذ قرار الاستعانة بمستشار خارجي في إدارة الجودة الشاملة, أو الاعتماد على العاملين.
- تشكيل مجلس الجودة الذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من مجلس الإدارة العليا لزيادة فاعلية قراراته.
- إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة.

[1]- نقلا عن علالي مليكة: **أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة إدراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ولاية بسكرة**، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، دولة الجزائر، (2003- 2004)، ص(32-33).

**11-2-2/ مرحلة التخطيط الاستراتيجي:**

حيث يتم في مرحلة التخطيط استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ, ويتم استخدام دائرة **ديمنج** المعروفة ب P.D.C.A وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات أهمها:

- تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة ومواطن الضعف.
- تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة بهدف الاستعداد لها مسبقا.
- صياغة الرؤيا القيادية التي تعكس طموحات المنظمة خلال الفترة القادمة تتراوح عادة بين 05 إلى 10 سنوات.
- وضع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة وأهداف الشركة.

حيث يتم في هذه المرحلة أيضا البدء بالتجسيد الفعلي لها، أي يتم وضع الأهداف على المدى الطويل، والخطوات اللازمة لتحقيقها، من أجل الوصول إلى الخطة الإستراتيجية للجودة الشاملة، وهذا يتطلب تحليل لمختلف العمليات التي تحتاج إلى تحسين كالقيادة والمعلومات والعمليات التجارية والصناعية والنتائج، وربطها مع أهداف المنظمة المتمثلة في إرضاء الزبون والموظفين والمسيرين على حد سواء، وهذا من أجل وضع خطة إستراتيجية، وتمر هذه الأخيرة بعدة خطوات كما يلي:[1]

**أ/ تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة:** حيث يتم وضع أهداف طويلة المدى تتعلق بثقافة المؤسسة.

**ب/ تحليل البيئة الداخلية:** يتم تحليل البيئة الداخلية للمنظمة، من أجل اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف.

**ت/ تحليل البيئة الخارجية:** يتم تحليل البيئة المحيطة بالمؤسسة وتحليل بيئة التنافس، من أجل معرفة الفرص واستغلالها، ومعرفة التهديدات ومحاولة تجنبها.

**ث/ وضع الخطة الإستراتيجية:** وهي تتكون من أهداف موضوعية ملائمة لظروف البيئة التي تسير المنظمة وفقها.

**11-2-3/ مرحلة التطبيق:**[2]

في هذه المرحلة يتم وضع الإطار القانوني الملائم من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا من خلال ما يلي:

---

[1] - نقلا عن علالي مليكة: **أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة [دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ولاية بسكرة]**، مرجع سابق، ص(32-33).

[2] - نقلا عن علالي مليكة: **أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة [دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ولاية بسكرة]**، المرجع السابق، ص33.

## الفصل الثاني/ دراسة نظرية لإدارة الجودة الشاملة

**أ/ تغيير الهيكل التنظيمي المعتمد:** حيث يتغير من هيكل تنظيمي عمودي طويل إلى هيكل تنظيمي أفقي ويتميز بالترابط والتناسب بين الهياكل.

**ب/ إعادة تصميم وهندسة العمليات والوظائف:** يتم إجراء تغييرات أساسية وجذرية في الأساليب والإجراءات بطريقة تتلائم مع الإستراتيجية الموضوعية.

ت/ توزيع جميع السلطات والمسؤوليات الجديدة على الأفراد.

ث/ تشكيل فريق من الأفراد يتمتعون بمهارات وقدرات على جميع المستويات.

ج/ إنشاء أعضاء مجلس الجودة لهم الخبرة الكافية.

ح/ توفير الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة.

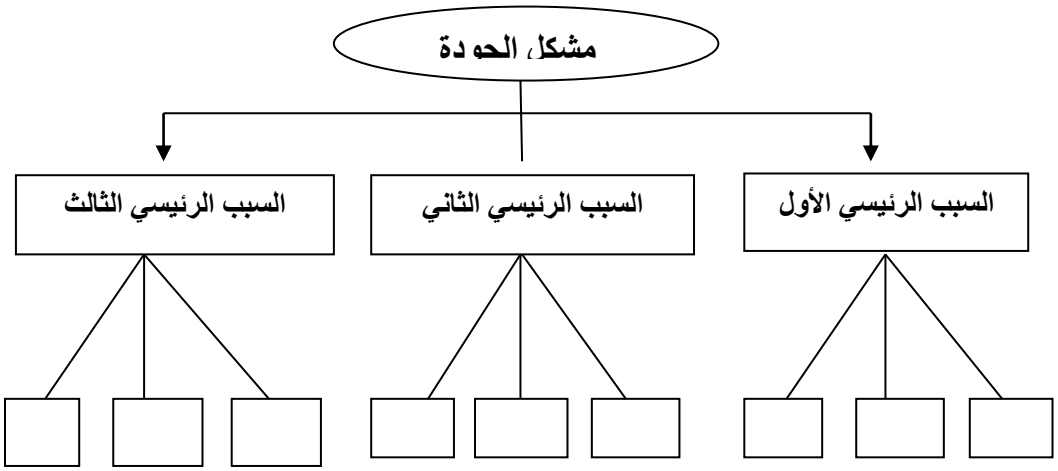
خ/ تدريب المسيرون على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأدواتها وأساليبها ونذكر منها:

* **تحليل العمليات:** هنا نقوم بتحليل طرق العمل، وهذا بتجزئة العملية ومراحلها وهذا من أجل معرفة المشكل وإيجاد الحلول المناسبة له ومناقشتها قبل تنفيذها واختبارها.

* **خرائط السبب والنتيجة:** تقوم بالتحليل المتسلسل لأسباب الأخطاء، وهذا بتحديد الأسباب الأكثر أهمية على العظام الرئيسية والأقل أهمية على العظام الفرعية.

و المخططات تأخذ عده أشكال منها:

* **خرائط المخاطرة:**[1] توضح المشكل الرئيسي وتتفرع منه أسباب رئيسية، ومن الأسباب الرئيسية تتفرع أسباب ثانوية كما هو موضح في الجدول التالي:




**شكل رقم (11): يمثل شجرة الأخطاء للجودة**

[1] - نقلا عن علالي مليكة: **أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة [دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ولاية بسكرة]**، المرجع السابق، ص34.

**11-2-4/ مرحلة الرقابة والتقويم:**

يستمد نظام إدارة الجودة الشاملة قدرته في متابعة الأداء المراد انجازه والتطوير المستمر للعمليات الإنتاجية والتشغيلية وفق سبل المراقبة القبلية والمتزامنة والبعدية لجميع الأنشطة التي تمارسها المنظمات، فالرقابة القبلية يتم اتخاذها قبل البدء بالعملية التشغيلية, وأما الرقابة المتزامنة للعمليات التشغيلية فيتم اعتمادها بالتزامن مع العمليات والأنشطة الجارية, أما الرقابة البعدية فيتم اعتمادها بعد الانجازات النهائية للتأكد من مطابقتها للمعايير المعتمدة في المنظمة.

**11-2-5/ المرحلة المتقدمة:**

هي المرحلة المتقدمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي قد تكون فيها المنظمة مثالا يحتذي أمام المنظمات الأخرى إذ تقوم المنظمة بدعوة المنظمات الأخرى المهتمة بإدارة الجودة الشاملة لمشاهدة الانجازات وطرق التحسين المستخدمة في المنظمة.

**11-3/ مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة:**

للجودة الشاملة الكثير من الفوائد والمزايا, إذ أنها ترتبط بالإنتاجية والخدمات, حيث أنها تتطلب عمل الأشياء بطريقة صحيحة, وتطوير الأداء بشكل عام, والإقلال من الجهد والوقت المهدرين.

**وهنالك عدة مزايا وفيما يلي بعض منها :**

1- تدعيم الترابط والتنسيق بين الإدارات.
2- التغلب على العقبات التي تعوق الموظف من تقديم أداء بجودة عالية.
3- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق, والشعور بالانتماء في بيئة العمل.
4- توفير مزيد من الوضوح للعاملين, وكذلك توفيرا لمعلومات المرتدة لها, وبناء الثقة بين أفراد المنظمة
5- إحراز معدلات أعلى من التفوق والكفاءة عن طريق زيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات المنظمة.

**11-4/ معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:**

إن هذه الفلسفة لا تخلو من الصعوبات عند تطبيقها, ومشكلات التطبيق تعود إلى:

* عجز الإدارة العليا عن توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة.
* قصور إدراك المديرين للفلسفة الجديدة وتواضع قدرتهم على تطبيق أدواتها لاسيما التحسين المستمر.

## الفصل الثاني/ دراسة نظرية لإدارة الجودة الشاملة

* عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم المهدد بأن إدارة الجودة الشاملة ستفقد العاملين قوتهم في انجاز العمل.
* التركيز العالي على الفعاليات الداخلة للجودة والاهتمام بها لأنها مهمة في الأداء الرئيسي للجودة و إعفائها من حاجات الزبائن الخارجين ورغباتهم.
* تشكيل فرق كثيرة, وعدم توفير الموارد والإدارة المطلوبة بما يكفل نجاحها وغياب روح الفريق.
* غياب علاقة فاعلة للمورد العميل على مستوى المنظمة ككل .
* قصور الإدارة بالمشاركة وتركيز السلطة, وقصور تدريب العاملين على تطبيق أدوات الجودة.
* أهداف الجودة والعوائد المالية.

**خلاصة:**

يعتمد تحقيق مستوى متميز من الجودة في المنتجات والخدمات لأي مؤسسة على دقة الإستراتيجية التي ترسمها في هذا المجال، بحيث يكون المنتج أو الخدمة أو سياسات الموارد البشرية بالاتجاه الذي يخدم الاستراتيجية.

لهذا فإن عملية تحسين الجودة هي إستراتيجية تنافسية ويجب الالتزام بتحسين الجودة من طرف كل من الإدارة العليا والعاملين وجعلها محورًا رئيسيا في تخطيط المؤسسة وهذه الأخيرة يجب أن تكون أكثر استجابة للمحيط كالعولمة وتكنولوجيات المعلومات والاتصالات وغيرها من التطورات الحديثة، وتكون أكثر تماسكا بين الأفراد لأنه سيفتح لها أفاق واسعة للتميز، وهذا ما كشفت عليه تجارب العديد من المؤسسات فمنها من نجحت في تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومنها من لم تنجح بسبب عدم التزامها بعوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة

## الفصل الثالث/ دراسة نظرية للأداء الوظيفي


| العنوان | الصفحة |
|---|---|
| تمهيد | 58 |
| 1/مفهوم الأداء الوظيفي | 59 |
| 2/ التطور التاريخي للأداء الوظيفي | 59 |
| 3/ أهمية الأداء الوظيفي | 60 |
| 4/ محددات الأداء الوظيفي | 61 |
| 5- أنواع الأداء | 61 |
| 6 / عناصر الأداء الوظيفي | 63 |
| 7/ أبعاد الأداء | 64 |
| 8/ العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي | 65 |
| 9/ مكونات الأداء الوظيفي | 66 |
| 10/ مجالات الأداء الوظيفي | 67 |
| 11/ نظريات الأداء الوظيفي | 68 |
| 12/ مشكلات الأداء الوظيفي | 71 |
| 13/ تقييم الأداء الوظيفي | 72 |
| 14/ إجراءات تحسين مستوى الأداء | 76 |
| خلاصة | 78 |

**تمهيد**

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد أجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة.

ومن خلال الوصول إلى تحقيق الهداف تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي يمكنها استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها ضمن إطار نشاطها سواء كان محليا أو إقليميا أو دوليا.

**1/مفهوم الأداء الوظيفي:**

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير المواد البشرية.

ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعاريف لغوية واصطلاحية توضيح هذا المفهوم.

**1-1/ المعنى اللغوي:**

في معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله وأدى الشيء قام به.

**1-2/ المعنى الاصطلاحي:**

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء ونذكر منها:

الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب وعمل ما استند إلى شخص أو مجموعة للقيام به.

لقد ورد في المصطلحات الاجتماعية أن الأداء هو القيام بأعباء الوظيفة والمسؤولية والواجبات وفق المعدل المفروض أدائه من العامل الكفء المدرب.[1]

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد[2] .

**2/ التطور التاريخي للأداء الوظيفي:**

إن المتتبع للتطور التاريخي للأداء الوظيفي والاهتمام به وتطوير مؤشرات قياس له قديمة قدم الحضارة الإنسانية والرقي في معالم هذه الحضارة، وأن البدايات الأولى للأداء الوظيفي تمحورت حول مجموعة من الاتجاهات أهمها:

**2-1/ الاتجاه الاجتماعي السياسي:**

تم التركيز في هذا الاتجاه على الاهتمام بانعكاس الجوانب الاجتماعية والسياسية على أداء المنظمات حيث مثل هذا الاتجاه بداية الاهتمام باستخدام الموارد المتاحة وإمكانية التخطيط الأولي لهذا الاستخدام، بحيث يتيح للمنظمات الحكومية أن توجد علاقات جيدة مع المواطنين وتلبية متطلبات الحياة وأخذ بالازدهار والتوسع.

[1] بدوي محمد زكي: **معجم مصطلحات القوى العاملة**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1992، ص310.

[2] بدوي محمد زكي: **معجم مصطلحات القوى العاملة**، مرجع سبق ذكره، ص216.

**2-2/ الاتجاه الفكري التطوري:**

إن معطيات تطور الظروف الاجتماعية والسياسية شكلت قاعدة للتطور السريع بالممارسات الإدارية في المنظمات الحكومية والإدارة العامة، وضمن تلك البداية للأداء عمليا في هذه المنظمات ومن المعلوم أن التطور الحاصل في مصطلح الأداء اشتمل بعدين هما الفكري والفني، وقد أخذ مجاله للتطبيق والتحسين بشكل ملحوظ وفي هذا الإطار يمكن الإشارة إلى:

- **المعرفة:** إن العلوم الاجتماعية في الإطار التطبيقي كانت مهمة صعبة وذلك يعود إلى صعوبة قياس المفاهيم التي تطرحها حتى يكون واضحة ولها معايير محددة.
- **التفكير الإحصائي:** ترجع البداية الأولى لتطور هذا العلم إلى عام 1800 م رغم أن جذوره قديمة، وتم استخدامه في مساعدة المنظمات الحكومية على صنع سياساتها في عدة مجالات.
- **العلوم الاجتماعية:** ساهم باحثون رواد في تطور هذا العلم منهم **"ادم سميث"** و**"جون ستيوارت ميل"** الذين يعتبرون من مؤسسي علم الاقتصاد مثل ما يعتبر **" أوجست كونت "** مؤسس لعلم الاجتماع.

**2-3/ اتجاه الأساليب الفنية والتطبيقات:**

إن التطور الحاصل في مجال البحوث الاجتماعية تطلب الاهتمام بإيجاد آليات وقياسات فنية، وعليه فإن الأداء في النواحي الفنية لا تعني أصبح ممكن التطبيق في بيئة عمل المنظمات، ولا يعني فقط إبداعات في إطار قياس الأداء وإنما بناء الأساليب المناسبة التي شكلت حركة عملية، وأهم هذه الأساليب التي انطلقت إلى أفاق رحبة في مجال القياس:

- **المسوحات الاجتماعية:** بدأت المسوح في المجال الاجتماعي لتجميع معطيات حول ظواهر محددة كالفقر، ثم تشكلت في وحدات البلدان الرئيسية في الو.م.ا وأوروبا تتباع جمع المعطيات و تحللها.
- **الإحصائيات:** إن تطور الفكر الإحصائي من جانب، واستخدام المسوح من جانب آخر ساهم في استفادة المنظمات الحكومية منها بشكل كبير.

**3/ أهمية الأداء الوظيفي:**

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا النتائج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حيث يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع الرؤساء القادة أيضا.

**4/ محددات الأداء الوظيفي:**

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه ناتج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك دور المهام للفرد.

ولهذا نجد أن محدّدات الأداء الوظيفي تتضح في:

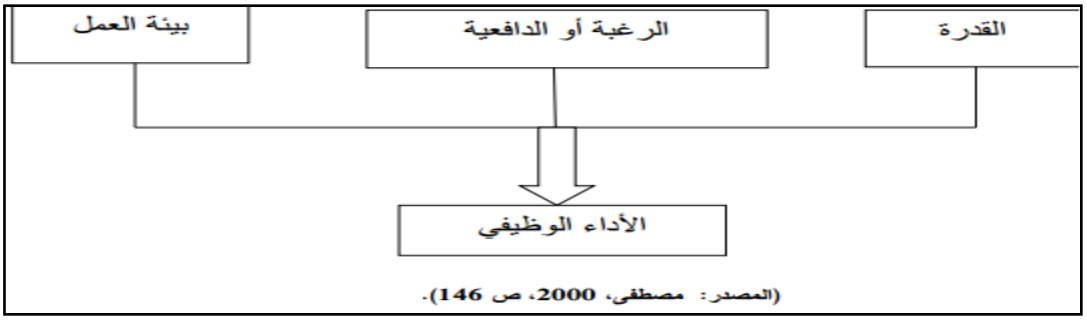
- الجهد المبذول من طرف الفرد.
- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.
- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

أ- **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ب- **القدرات:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

ت- **إدراك الدور:** ويقصد به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد ادني من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات.




**الشكل رقم (12): يبين محددات الأداء الوظيفي**

**5- أنواع الأداء:**

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية.

ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك:[1]

فإن نوع من الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

**1-5/ حسب معيار المصدر:**

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين: الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

**أ / الأداء الداخلي:**

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

**ب/ الأداء الخارجي:**

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

**2-5/ حسب معيار الشمولية:**

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما: الأداء الكلي والأداء الجزئي.

**أ / الأداء الكلي:**

وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو.

[1]- نقلا عن عادل عشي: **الأداء المالي للمؤسسة 'قياس وتقييم'**، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002، ص(05- 06).

كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

**ب/ الأداء الجزئي:**

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن يتقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.[1]

الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا أمر مهم عندما يتعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

**6 / عناصر الأداء الوظيفي:**

تهتم الإدارة في المنظمات برفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء، فهي المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية بمعنى أنها مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء، ومن جهة أخرى مازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم بحيث أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على القدرة على العمل والرغبة فيه وأهمها:

**6-1/ المقدرة على العمل:**

هي العنصر الأول من عناصر الأداء وتكتسب المقدرة على العمل بالتعليم والخبرة العملية وكما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها تمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة وذلك من خلال:

- **حسن اختيار العاملين:** تتضمن عملية اختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم وفعاليتهم وكفاءتهم في الأداء المناسب فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توفرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل.
- **التدريب والتكوين:** تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفعالية وتطوير وزيادة مهارات العاملين.

**6-2/ الرغبة في العمل:** إن العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع، حيث أصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمر ضروري لرفع الكفاءة، وتتأثر رغبة الفرد بمجموعة من العوامل:

1- عمر محمد تومي الشيبلي: **علم النفس الإداري**، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988، ص56.

- **بيئة العمل الداخلية والخارجية:** تشكل جزء كبير من السلوك البشري فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء كالتهوية والتدفئة، وأما المحيط الخارجي تشكله المؤثرات الاجتماعية لجماعات العمال التي يمكن أن تنقص من رغبة الفرد في العمل أو توجهه نحو أفضل سبل الأداء.
- **حاجات الأفراد:** توثر على كفاءة الفرد الإنتاجية حيث أنه ما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات ورغبات وتتأثر طريقة تفكيره وأنماط سلوكه حتى يصنع لنفسه مركزا ومستقبلا.
- **التحفيز:** يتمثل في وضع تشجيع معين يهدف إلى تحريك الفرد العامل ويكون مادي كالرواتب والعلاوات، ومعنوي كالاعتراف والتقدير، وتترك الحوافز اثأر ايجابية إذا حققت الهدف المرغوب منها.[1]
- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الانجاز.
- **المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية في العمل وانجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج أدائه.
- **نوعية العمل:** تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارة وبراعة وقدرته على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.[2]

**7/ أبعاد الأداء:**

تعني القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمل الفرد ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء وهذه الأبعاد هي: [كمية الجهد المبذول] [كمية الجهد] [نمط الأداء]

**أ- كمية الجهد المبذول:**

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

[1] محمد دهاني: **إدارة الموارد البشرية**، (ط1)، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص(258-259).
[2]- نقلا عن عبد الله صلاح: **فعالية تقييم الأداء**، بحث مقدم لندوة المدير الفعال، (ط1)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1979، ص18.

**ب - الجهد المبذول:**

تعني مستوى بعض الأنواع للأعمال قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات، والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

**ج - نمط الأداء:**

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدى بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.[1]

**8/ العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:**

كان الاعتقاد السائد في مرحلة من الزمن أن العوامل المؤثرة في الأداء هي الظروف المادية للعمل (الإنارة، التهوية، السلامة المهنية)غير أن الأبحاث الحديثة أثبتت وجود مؤثرات أخرى نوجزها فيما يلي:

**8-1/ الإشراف:**

لقد أسفرت نتائج الكثير من الأبحاث على أن الكثير من أسباب عدم الرضا للعاملين ترجع إلى أسلوب الإشراف المتبع معهم، فمهمة المشرف الحديث هي توجيه وقيادة مجموعة من العاملين وتنسيق وجودهم وتقويم أعمالهم للوصول إلى هدف محدد، ويشغل الجانب الإنساني جزءا كبيرا من وظيفة المشرف، ويتضمن ذلك تحفيز العاملين على العمل وبحث مطالبهم، ودراسة مشاكلهم والاستماع إلى مقترحاتهم.

[1]- محمد سعيد أنور سلطان: **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص220.

**2-8/ الحوافز:**

تعبر في أبسط معانيها عن ما يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل عمله، والتحاق العامل بالمؤسسة وبقائه فيها، وليس في الواقع إلا بمقدار ما يعطيه من قيمة في تصوره للحوافز التي يتحصل عليها. [1]

ومن هنا نستنتج أن الحوافز تستهل للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل الفرد وتوجيهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة معينة.

**3-8/ ظروف العمل المادية:**

هي الظروف التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعمال وظيفته والتي تؤثر بدرجة ملموسة على مقدرته الذهنية والجسمية والتي لا يستطيع التحكم فيها كالحرارة والبرودة والفوضى، والإنارة والتهوية. [2]

**9/ مكونات الأداء الوظيفي:**

نظرا لارتباط مفهوم الأداء بمدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة فإن تحقيقها يرتبط بمفهوم فعالية وكفاءة المؤسسة، وأهم المكونات التي يتكون منها الأداء:

**1-9/ الكفاءة في الأداء:**

يعني هذا المصطلح "فعل أشياء على نحو صحيح " فهذا المفهوم يستخدم عندما يتعلق الأمر بموارد المؤسسة المستعملة أو مدخلات النظام أي الاستخدام العقلاني لها، فالكفاءة تعني الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف ويعبر عنها عادة بنسبة المخرجات إلى المدخلات، فمصطلح الكفاءة يستخدم عادة عند التعرض لبعد الأداء المتعلق بالعملية الإنتاجية (الإنتاجية والتكاليف).

**2-9- الفعالية في الأداء:**

تعني خاصة ما هو فعال أي خاصية الفرد أو النظام الذي ينتج القدر الأقصى من النتائج بأقل قدر ممكن من المجهود، فهي تستخدم عندما يتعلق الأمر بمخرجات المؤسسة ومقارنتها مع الأهداف، فالفعالية تعني أيضا انجاز المهمة المناسبة بالعمل المطلوب ويمكن قياسها مثلا بحصة المؤسسة في السوق التنافسي أو بمدى إسهامها في الهدف التنموي المحدد لها، فالفعالية تقيم بالنسبة إلى أهداف المؤسسة إلى أي حد يتم تخفيض حجم النشاط المقدر في العمل. [3]

---

[1] عادل حسين: **أداء الأفراد**، دار النهضة العربية، مصر، 1974، ص184.
[2] محمود سليمان المعياز: **السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2002، ص208.
[1] عدون ناصر: **إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي**، ديوان المطبوعات الجامعية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 13-15.

**10/ مجالات الأداء الوظيفي:**

تتنوع مجالات الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال تبعا لاختلاف أعمالها وطبيعة نشاطها ووفقا لدرجات إدارتها وأهم هذه المجالات:

**10-1/ ميدان الأداء المالي:**

إن استخدام مؤشرات الأداء المالي هو القاسم المشترك لكافة الباحثين سواء ضمن الدراسات التطبيقية والنظرية أو في عمليات تقييم الأداء ويرى "LYNCH " إن الأداء المالي سيبقى المقياس المحدد على نجاح المنظمات، وفي ذات السياق يؤكد الباحثان RAMANJOMAN " و"VANCATRAMANE" إن الأداء المالي يعد هدف المنظمات الأساسي وأن الأهداف الثانوية يمكن تحقيقها ضمنيا من خلال تحقيق الأداء المالي وضمن المنظور الاستراتيجي للأداء المالي، وبالرغم من وجود أساليب متعددة للتحليل المالي كالتحليل العمودي والأفقي لفقرات القوائم المالية، إلا أن التقنية الأساسية لقياس الأداء ضمن التحليل المالي هي تحليل النسب المالية والتي تنقسم إلى مجاميع تركز كل منها على جانب أداء مالي وأهمها:

- **نسب الربحية:** لقياس كفاءة وفاعلية إدارة المنظمة في توليد الأرباح.
- **نسب السيولة:** لقياس قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها القصيرة الأجل.
- **نسب النشاط وإدارة الموجودات:** لقياس فاعلية المنظمة في إدارة موجوداتها واستخدام مواردها.
- **نسب الرافعة وإدارة المديونية:** لقياس قدرة المنظمة على تحقيق أداء مالي يرفع من القيمة السوقية.

**10-2/ ميدان الأداء المالي والعملياتي:**

يمثل ميدان الأداء المالي والعملياتي الحلقة الوسطى لأداء الأعمال في المنظمات وبالإضافة إلى المؤشرات المالية يجري الاعتماد على مؤشرات تشغيلية في الأداء كالحصة السوقية، ويعتقد "ELLWORTH" انه إذا ما اهتم المدير بالأداء الكلي والشامل للمنظمة فإنه سيكون أكثر ميل لخلق التوازن بين الاهتمامات المالية والعملياتية، وضمن هذا التوجه يقدم "KAPLZNE"و "NORTONE " إطار لقياس الأداء المالي والعملياتي عن طريق ما يعرف ب ( BALANCED SCORECARD) حيث تتضمن هذه البطاقة المقاييس المالية التي تفصح عن نتائج الأداء الذي تم وتعزز المقاييس المالية بمؤشرات عملياتية.[1]

[2] - حريم حسين: **إدارة المنظمات منظور كلي**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص(481-484 ).

**10- 3/ ميدان الفاعلية التنظيمية:**

يمثل ميدان الفاعلية التنظيمية المفهوم الأوسع لأداء الأعمال ويدخل ضمنه أسس الأداء المالي والعملياتي، ويرى " KAMERON" أنه من المناسب الاعتماد على هذا الميدان بمقاييسه في دراسة الأداء في مختلف المجالات الإدارية وفي مجال بحوث الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة، ويؤكد "CHAKRAVARTHY" استخدام مبدأ الفاعلية في قياس الأداء وخاصة الجانب الاستراتيجي منه وينقل "ADLER" عن "MONTBELLO" تتنوع وتعدد مقاييس قياس الفاعلية التنظيمية التي من أهمها (النمو في صافي الربح – مستوى نوعية الأعمال – توجهات المدراء – درجة الالتزام بما هو مخطط له – العائد من المبيعات – مستوى الإدارة العليا - وضوح متطلبات العمل – العائد على الاستثمار – رضا العاملين – مسؤوليات مدراء الأقسام ).[1]

**11/ نظريات الأداء الوظيفي:**

**أهم نظريات الأداء الوظيفي:**

**11-1/ نظرية الإدارة العلمية:**

ظهرت نظرية الإدارة العلمية بقيادة " **فريدريك تايلور** " لتكون انعكاس لطبيعة المجتمع والظروف التي نبعت فيها النظرية، وهي مرحلة التوسع في التصنيع وتوفر عدد من العوامل المساعدة على ازدهار الحركة الصناعية، كتوفر الموارد الطبيعية وكفاية أعداد العاملين، واستهدفت الإدارة العلمية القضاء على الإسراف وضعف الإنتاجية عن طريق الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية واتخاذ القرارات بدلا من الأساليب العفوية، وكان تركيزها واضحا على مبدأ التخصص وتقسيم العمل باعتبار أن الكفاءة تزداد بتجزئة كل عملية إلى عناصرها الأساسية، ثم تدريب الأفراد على القيام بطريقة أفضل للأداء حيث تزداد خبرتهم وكفاءتهم.

**11-2/ نظرية التقسيم الإداري:**

من أبرز رواد هذه النظرية "**هنري فايول** " وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف، وتبرز أيضا هيكل التسلسل الإداري حيث تتسلسل السلطة من الأعلى إلى الأسفل نتيجة عملية التفويض ولقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى 06 مجموعات رئيسية وتتمثل في ( نشاطات فنية – نشاطات تجارية – نشاطات مالية – نشاطات أمنية –نشاطات إدارية )، وقد ركز فايول على دراسة الأنشطة الإدارية والتي اعتبرها من أهم الأنشطة وقد قسمها إلى 05 عناصر وهي ( التخطيط – التنظيم – التوجيه – التنسيق – الرقابة)، وكما وضع 14 مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهدته وخبراته مؤكدا أنها

[1]- القطب محي الدين : **الخيار الاستراتيجي أثره في تحقيق الميزة التنافسية**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص60.

تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار على هذه المبادئ وهي ( تقسيم العمل – السلطة والمسؤولية – الانضباط في العمل– وحدة الآمر– وحدة الاتجاه – تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد – المكافآت المركزية– التسلسل الهرمي – النظام – المساواة – الاستقرار الوظيفي–المبادأة والابتكار – العمل بروح الفرق).[1]

**11-3/ النظرية البيروقراطية:**

ارتبط موضوع البيروقراطية بعالم الاجتماع الألماني **" ماكس فيبر "** سنة **( 1864- 1920 )** حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم العاملين بأداء الأعمال وفقا للتعليمات التي تنساب إليهم؟ وقام فيبر بإيضاح الفرق بين القوة والمواصفات التي تمكن القائد من أن يدفع الإفراد العاملين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدره من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الأفراد العاملين طواعية واختيار على تنفيذها، وأوضح كذلك أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات وقسمها إلى ثلاث أقسام ( السلطة البطولية – السلطة التنفيذية – السلطة القانونية الرشيدة ).[2]

**11-4/ نظرية العلاقات الإنسانية:**

على النقيض من النظريات السابقة نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية أولت النواحي الإنسانية للعامل اهتمام كبير مع التطور الذي حدث في تخصص علم النفس الصناعي وخلال الحرب العالمية الأولى قامت الحكومة الفيدرالية بتوظيف علماء النفس الصناعي لتصميم وسائل لتدريب العاملين في القطاع العسكري والتعرف على احتياجاتهم، وبعدها قام **" ELTON MAYO "** و **" HAWTHORNE "** بتجارب في الفترة الواقعة بين **(1926 -1932)** لتؤكد أن العوامل المادية ليست الحافز المحقق للأداء المرتفع وهناك عوامل تساعد على رفع معدلات الأداء وتحقيق الرضا وتحفيز الأفراد وزيادة الإنتاجية تتمثل في العوامل الاجتماعية.[3]

**11-5/ مدرسة العلوم السلوكية:**

العلوم السلوكية كما يعرفها" **هارولد** " هي الدراسة المنتظمة للسلوك، ومدرسة العلوم السلوكية هي إحدى مدارس الإدارة التي تعنى بدراسة السلوك الإنساني في محيط العمل، وقد ظهرت مدرسة العلوم السلوكية

[1] - هاشم زكي محمود: **تنظيم وطرق العمل**، مطابع جامعة الكويت، 1984، ص32.
[2] - العبادي سمير، عزيز الكيلاني، عثمان زيد: **تخطيط ومراقبة العمليات الإنتاجية**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، عمان، 2010، ص(345-346).
[3] - الحناوي محمد حسن: **أساليب وأصول الإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص73.

في أوائل الخمسينات من القرن الماضي كامتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية، حيث تعتبر تجارب **الهاوثورن** هي أول دراسة تعني بدراسة السلوك الإنساني وقد اعتمدت هذه المدرسة على الخصائص التالية:

* تعتبر مدرسة علمية تطبيقية تقوم على استخدام المنهج العلمي التطبيقي.
* هي مدرسة تؤمن أن حاجات الإنسان هي التي تحدد سلوكه.
* تفترض أن أهداف العاملين تنسجم مع أهداف المنظمة وتعمل على تحقيق التوازن بين تلك الأهداف.
* تولي اهتمام كبير لجماعات العمل وتفاعلاتهم داخل التنظيم.
* تستخدم ديناميكية الجماعة لتحقيق أهداف المنظمة.
* تنظر للمنظمة كنظام وكائن حي له أبعاد إنسانية واجتماعية.
* تعتبر الإنسان جزء من التنظيم.
* تهتم بالتغيير التنظيمي كعملية مستمرة واحد النشاطات الهامة في التنظيم.[1]

**11-6/ نظرية العدالة:**

تعتبر نظرية العدالة للعالم "**ADAMS**" التي تقوم على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة ويقيس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسب الجهود التي يبذلها في عمله والمكافآت والحوافز التي يحصل عليها بالنسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى والظروف، وتتضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حيث يشعر العاملون بأن مكافآت المنظمة كالرواتب – الاحترام – التقدير – تكون موزعة بالتساوي بينهم بشكل عادل.

**11-7/ نظرية التوقع:**

ترى هذه النظرية التي وضعها "**VECTOR VROOM**" أن دافعية الفرد لأداء العمل المعني به هي محصلة للعوائد التي يتحصل عليها الفرد وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه، وتعتبر قوة الجذب عند "**VROOM**" ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له مستوى الأداء، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية: **الدافع للأداء = منفعة العوائد X احتمال تحقق العوائد.**

وتعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء، وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل، وهو ما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم[2].

**11-8/ النظرية اليابانية في الإدارة:**

[1] - بولشرس كمال: **الأداء والثقافة في العلوم السلوكية**، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص(99-100)
[2] - النمر سعود محمد: **السلوك الإداري**، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 1990، ص(192-193).

قام وليام أوشي "W.OUCHI" بإجراء دراسات وأبحاث من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية فتوصل إلى ما أسماه نظرية (Z) والتي تقوم فرضيتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي، ويؤكد ويليام أوشي أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان، لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتهم، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق أكبر قدر من الفاعلية في الأداء، وتقوم نظرية (Z) على ثلاث مبادئ أساسية تتخلص في الآتي:

* الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة.
* الحذق والمهارة في التعامل والعمل وينتج عن ذلك الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.
* الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصداقات حميمة وتعاون واهتمام من الآخرين.
* و في حال توفر الثقة والمهارة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمنظمة وهو ما يؤدي إلى رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجية المنظمة.[1]

**12/ مشكلات الأداء الوظيفي:**

حيث أن مشكلة الأداء تعني أن معدل أداء الفرد أو أداء المؤسسة ينخفض في المتوسط من معدل الأداء القياسي المختبر بالنسبة لهذا النشاط، لأن المدير عادة يقرر أن هناك مشكلة في أداء الفرد باستخدام فكرة التناقض أو الانحراف عن التوقعات، حيث توجد لديه مجموعة من التوقعات المرتبطة بسلوك أداء الأفراد، وهذه التوقعات تتكون من مجموعة من المعايير والقواعد، وتوجد مشكلة في الأداء عما يدرك أن التوقعات من الفرد قد تم تعريفها أو لم تتحقق، أي أن هناك تناقضا بين الأداء المتوقع، والأداء الفعلي للفرد.

يمكننا تقسيم مشكلات الأداء إلى:

**12-1 / مشكلات ترجع إلى تصرفات الفرد الشخصية:** وتتمثل في:

* إثارة المتاعب مثل المزاج الحاد، العراك، الاعتداء والتهجم.
* عدم التعاون مع الزملاء.
* الانشغال بانجاز الأعمال الشخصية أثناء ساعات العمل.
* أخذ وقت الراحة زيادة عن المقرر.
* الغياب والتأخر ومغادرة العمل مبكرا.
* عدم النزاهة.

**12-2/ مشكلات ترجع إلى الأداء الوظيفي:**

* **عدم الكفاءة:** مثل الإهمال، الانخفاض في الجودة، الإنتاج، زيادة الخطأ.

* **التمرد:** مثل رفض تنفيذ الواجبات الوظيفية، رفض العمل الإضافي.

[1] العبادي سمير وآخرون: **تخطيط ومراقبة العمليات الإنتاجية**، (د ط)، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، عمان، 2010، ص374.

* عدم إتباع تعليمات المشرف أو الرئيس[1].

**13/ تقييم الأداء الوظيفي:**

**13-1/ مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:**

من بين التعاريف التي تشير إلى تقييم الأداء ما يلي:

☒ هناك من يعرف تقييم الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدما، لأن الفعالية الواقعية لمؤسسة معينة تتحدد عن طريق درجة تحقيق الأهداف.

☒ وهناك من يرى أن تقييم الأداء هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود الموظف بشكل منصف وعادل.

☒ ويعرف أيضا تقييم الأداء على أنه تقرير دوري بين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفية المربوطة به.[2]

☒ ويمكن تعريفه على أنه: ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في الأداء[3].

☒ تقييم الأداء هو عملية إصدار حكم على النشاطات التي تم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد بالمنظمة، ويعد ذلك حكم مثالي لاعتماده على مقاييس أداء واضحة ومعايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل وموضوعي غير متحيز على أداء الفرد العامل.

ومن خلال هذه التعاريف المقدمة نستخلص ما يلي:

- عملية تقييم الأداء عملية إدرية.
- عملية تقييم الأداء عملية عادلة وموضوعية.
- عملية تقييم الأداء عملية تطورية وهادفة.

**13-2/ أهمية تقييم أداء العاملين:**

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بانجاز مسؤولياتهم وواجباتهم ووفق معطيات العمل البناء.

---

2 - فاروق عبده فليه، عبد المجيد محمد: **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، (ط1)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص27.

[1] - محمد صالح فاتح: **إدارة الموارد البشرية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص137.

[2] - مهدي حسن زويلف: **إدارة الأفراد**، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2000، ص188.

وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي:

**13-2-1/ تخطيط الموارد البشرية:**

إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا، لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق، وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدأً باستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية واختيارها وتعبئتها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فعالية، لذا إن التخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السلمية لعملية تقييم الأداء للأفراد العاملين.

**13-2-2/ تحسين الأداء وتطويره:**

إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد والعاملين لديها، ثم إن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة، وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطوره بالشكل الأفضل، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني آو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير في المناصب من خلال الترتيب مثلا في المجالات التي يشعرون فيها بالضعف، ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤشر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف، وبالتالي يسعى لتطويرها وتحسينها مما ينعكس ايجابيا على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

**13-2-3 / تحديد الاحتياجات التدريبية:**

مما لاشك إن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا واعتباطيا وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.

**13-2-4/ وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:**

نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم مسبقا، ولذا فإن المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت، والتي من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء للمنظمة

وتشعر الفرد العامل بأن الإدارة العليا تعترف بفضل العاملين في قيامهم بالانجاز السليم وعدالتهم بالتقييم وإعطاء كل ذي حق حقه وفقا للأداء سيما في معايير الحوافز والمكافآت، أما الأفراد ذوي الكفاءات العلمية المتدنية قد تؤخذ بشأنهم بعض الجزاءات لحرمانهم من العلاوات الدورية آو من نصيبهم في الأرباح التي يتم توزيعها وقد تلجأ الإدارة أحيانا لإيقاع بعض العقوبات التأديبية وغيرها، ومن هنا يتضح لنا أن عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز والمكافآت أو الحرمان منها وفق طبيعة وفلسفة المنظمة بشأن الثواب والعقاب وأسس استخدامه[1].

**13-2-5/ انجاز عمليات النقل والترقية:**

إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقية الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات، إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص في المورد البشري من ناحية ويمكِّن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع أو مراكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء، وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمنظمة على دراية تامة بإمكانيات الترقية أو النقل أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.

**13-2-6/ معرفة معوقات ومشاكل العمل:**

يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح أو السياسات والبرامج والإجراءات التعليمية....الخ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات، إن التقييم يكشف مكان القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمنظمة أن تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين أو التغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافدا فعالا في تحقيق انجاز العاملين بفعالية وكفاءة عالية، ويحصل ذلك من خلال أسلوبين:

- **أولا/** إن حقائق الأهمية التي تكمن في إطار التقييم العادل والفعال تمتد لأفاق متعددة من الأهداف، ولذا يعتمد عليها في جميع المنظمات كوسيلة جوهرية يرتكز إليها في التطوير الهادف للأداء.
- **ثانيا/** هو تنمية العمال وتدريبهم إذ تبين أن ظروف العمل المناسبة متوفرة، والإمكانيات والإجراءات ملائمة لأداء العمل، لكن مستوى الكفاءة في الأداء لم يصل بعد إلى المعدلات المرضية، فإن ذلك يشير إلى وجود بعض جوانب القصور في الخبرات والمهارات والمعارف أو سلوك الأداء لدى العامل، ففي مثل هذه الحالة تقوم الإدارة بإرشاد أو تدريب العامل ليتجاوز هذه النقائص ويحقق متطلبات وظيفته بتحسين مستوى أدائه مستقبلا.

[1] - سعاد نائف برنوطي: **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر ،عمان الأردن، 2005، ص440.

**13-3/ أهداف عملية تقييم الأداء:** [1]

تساهم عملية تقييم الأداء في تحقيق الأهداف التالية:

**13-3-1/ الأهداف الإستراتيجية:**

تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمخرجات المحددة مسبقا، ولذلك لابد وأن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة، وذلك بتغيير مكوناته والسلوكيات والخصائص اللازمة للأداء الاستراتيجي.

**13-3-2/ الأهداف التطويرية:**

يعد تطوير العاملين من الأهداف الجوهرية لنظام تقييم الأداء وبصورة خاصة لأولئك العاملين الفاعلين في وظائفهم، أما أولائك الذين يكون معدل أدائهم أقل من المعدلات القياسية، فلابد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين أدائهم.

**13-3-3/ الأهداف الإدارية:**

تستخدم المنظمات العمليات المتعلقة بنتائج تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل زيادة الأجور والرواتب وإعادة الاستخدام والاستغناء عن العاملين وكذلك تحديد حوافز. [2]

في دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية على (256) شركة حول تصنيف وترتيب الأهداف وتوصلت عملية التقييم إلى النتائج التالية مبينة في الجدول رقم(1).

[1] - خضير كاظم حمود الفريجات و آخرون: **السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص154.

[2] - سهيلة محمد عباس: **إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"**، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2001، ص139.

**الجدول رقم (02): يوضح ترتيب أهداف التقييم.**[1]

| أهداف عملية تقييم الأداء | الرتبة |
|---|---|
| صرف المكافآت التشجيعية | 01 |
| استخدام المعلومات المرتدة في توجيه وإرشاد العمال | 02 |
| الترقية | 03 |
| إنهاء الخدمة والاستغناء عنها | 04 |
| اكتشاف القدرات والطاقات الكامنة للعمال | 05 |
| تخطيط مسار التقدم الوظيفي | 06 |
| النقل | 07 |
| التخطيط لإدارة الموارد البشرية نحو التنمية | 08 |
| تقييم وتطوير برامج التدريب | 09 |
| التأكد من المصداقية والاستقطاب والاختيار والتعيين | 10 |
| تنمية الاتصالات الداخلية والتعاون بين أعضاء التنظيم وزيادة الفاعلية على مراقبة المصروفات. | 11 |

## 14/ إجراءات تحسين مستوى الأداء:

إن واحدا من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:

### 14-1/ تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين، أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي.

كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات ) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية

[1] ـ مدني عبد القادر علاقي: **إدارة الموارد البشرية**، دار زهران للنشر والتوزيع،عمان، الأردن، ص296.

المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف ونوعية التدريب وظروف العمل.....الخ.

**2-14/ تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:**

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة، والاستشاريين الاختصاصيين في مجال وتطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

**3-14/ الاتصالات المباشرة:**

إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، فلا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

ولتحسين أداء الأفرد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

**أ- تحسين الموظف:** هو من أكثر العوامل أهمية لأن الموظف دائما بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

☒ التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه ايجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.

☒ التركيز على بين ما يرغب الفرد فيه وبين ما يؤديه، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون في أدائها بشكل ممتاز.

☒ الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

**ب- تحسين الوظيفة:**

إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها، وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأداءه بالمستوى المرغوب، وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.

**خلاصة**

من خلال هذا الفصل تناولنا مصطلح الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة مع التطرق إلى مختلف جوانبه، محدداته، عناصره من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة، كما القينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصى القيام بإجراءاتها للمختصين ذوي خبرة في هذا المجال، لما لها من الأثر على الفرد العامل وانعكاسها على مستوى أدائه لتكون عملية تقييم الأداء ضرورية لابد منها قياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه.

## الفصل الرابع/ دراسة وصفية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة


| العنوان | الصفحة |
|---|---|
| تمهيد | 80 |
| 1/ تعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة | 81 |
| 1-1/ النشأة والمكان | 81 |
| 1-2/ الموقع الجغرافي لميدان الدراسة | 81 |
| 1- 3/ الموارد البشرية بالمديرية العملية | 81 |
| 1 – 4/ المهام الرئيسية للمديرية | 82 |
| 1-5/ الهيكل التنظيمي العام للمديرية العملية لاتصالات الجزائر | 83 |
| 1-6/ الإطار القانوني للمؤسسة | 84 |

## الفصل الرابع/ دراسة وصفية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة

**تمهيد :**

بعدما تناولنا في الفصول السابقة المفاهيم المتعلقة بموضوع إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، سوف نحاول في هذا الفصل تجسيد ما طرح من أهداف ومن إثارة الإشكالية من قضايا وتساؤلات تحتاج إلى التحقق الأمبريقي ( التجريبي)، وسنتطرق في هذا الفصل إلى التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر.

حيث أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على مواكبة التطورات العلمية والتقنية وإدخال أحدث التقنيات بهدف استكمال البنية التحتية من خلال استخدام أحدث شبكات الاتصالات وتجهيزات الحاسوب وقواعد المعلومات في المؤسسات، وإنشاء شبكة لتبادل المعطيات فيما بينها بهدف إنشاء نظام وطني متكامل يعمل على رفع كفاءة الأداء وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطن والمؤسسات الأخرى، توظيف تقنيات المعلومات بهدف تخفيض تكاليف أداء الخدمات، وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات التي أخذت مركز نظرا لمدى إسهامها في تنمية الاقتصاد الوطني.

## الفصل الرابع/ دراسة وصفية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة

### 1 / تعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة:

**1-1/ النشأة والمكان:**

أنشئت المديرية الولائية للاتصالات بالمسيلة عام 2003 أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم، أنشئت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل البريد عن قطاع الاتصالات وقد دخلت رسميا في سوق العمل في يناير 2003 وقد كانت تسمى في البداية بالوحدة العلمية للاتصالات إلى غاية جوان 2010 أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية وهي تابعة إلى المديرية الإقليمية للاتصالات بولاية سطيف والتي بدورها تتبع إلى المديرية العامة في العاصمة الجزائر .

**1-2/ الموقع الجغرافي لميدان الدراسة:**

تقع مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة وبالضبط في الحي الإداري يحدها جنوبا دار المالية وشمالا مديرية التجهيزات العمومية، وشرقا الصندوق الوطني للتعاضد الفلاحي.

**1- 3/ الموارد البشرية بالمديرية العملية:**

أما عن الموارد البشرية بها فهي تشغل 267 عاملا حيث يقسمون إلى ثلاث فئات وهي إطارات ، أعوان تحكم، وأعوان تنفيذ وهم موزعون حسب الجدول التالي:

**الجدول رقم ( 03 ) الرتب الوظيفية للعاملين بالمديرية العملية للاتصالات بالمسيلة**

| المستوى | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| الإطارات | 49 | % 18 |
| أعوان التحكم | 35 | % 13 |
| أعوان التنفيذ | 183 | % 69 |
| **المجموع** | **267** | **%100** |

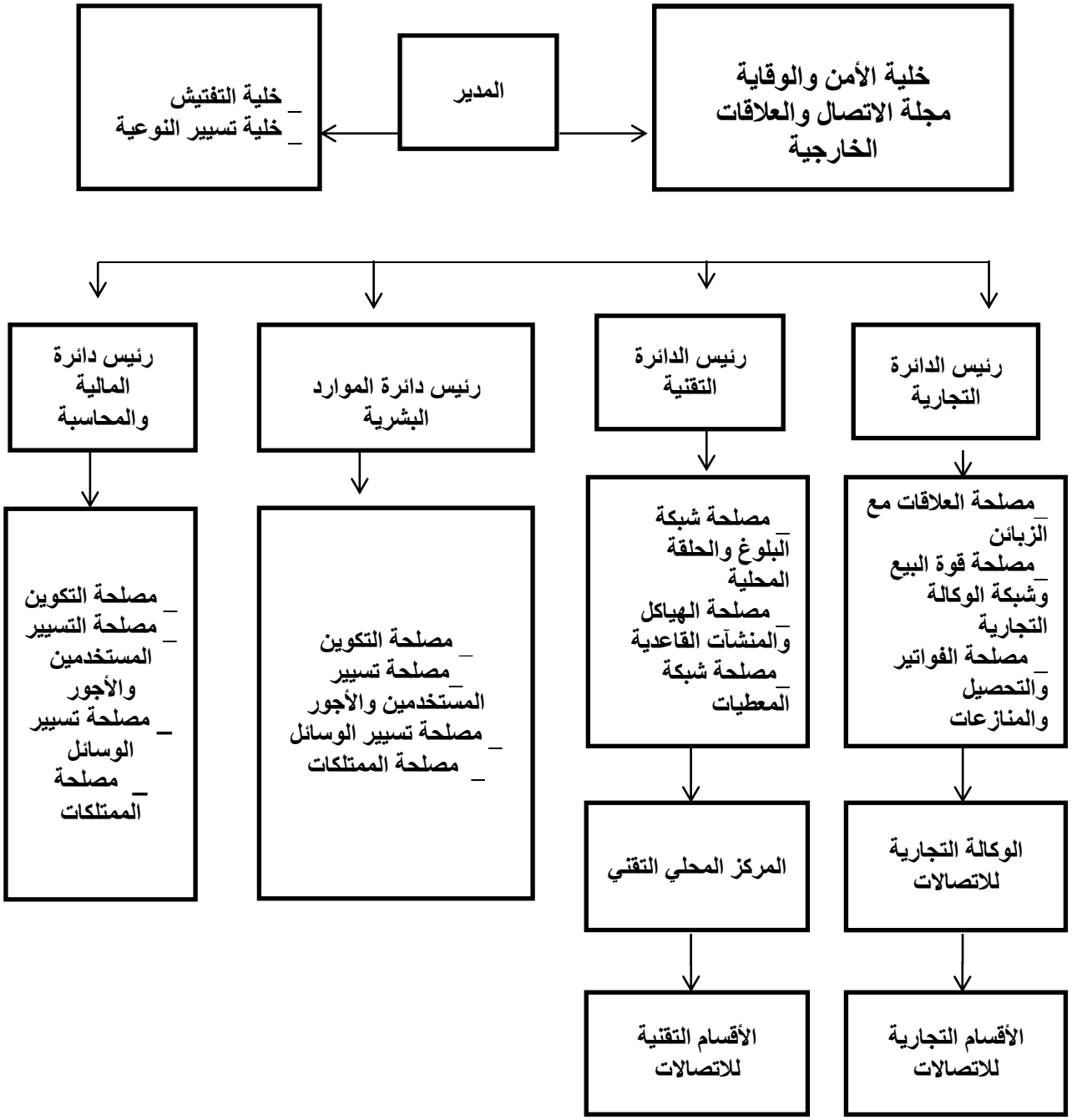
**1 – 4/ المهام الرئيسية للمديرية:**

يمكن حصر مهام المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة في النقاط التالية:

- رفع مستوى تحصيل الاستحقاقات الهاتفية بنسبة تفوق 80 %.
- تركيب وتوسيع الشبكة الهاتفية في الولاية وزيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت بنوعيه الخط السلكي واللاسلكي .
- زيادة عدد المشتركين في الانترنت على التدفق ADSL.
- إصلاح الأعطاب التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر الولاية.
- تزويد المؤسسات العمومية والشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات كإنشاء شبكات محلية وتزويدها بالتجهيزات التي تستخدم في نقل المعطيات ( استقبال إرسال ) مثل الخطوط الخاصة spécialisée liaison
- تزويد المديرية الإقليمية والجهوية بالإحصائيات الأسبوعية والشهرية والسنوية وبالمعطيات والمعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية
- الهيكل التنظيمي والمصالح المختلفة

بعد شهر جوان 2010 تم تغيير الصيغة الاسمية للوحدة العملية وأصبحت تسمى بالمديرية العملية للاتصالات، إذ أصبحت مستقلة ماليا عن المديرية الإقليمية بسطيف وتغير الهيكل التنظيمي لها كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

## 1 – 5/ الهيكل التنظيمي العام للمديرية العملية للاتصالات الجزائر:




**شكل رقم (13) الهيكل التنظيمي العام للمديرية العملية للاتصالات الجزائر**

**المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة استنادا إلى التعليمة المصلحية الصادرة بتاريخ 2010/07/25، وعن المديرية المركزية للموارد البشرية متعلقة بمهام ومسؤوليات الهياكل الإقليمية لاتصالات الجزائر.**

## الفصل الرابع/ دراسة وصفية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة

### 6-1/ الإطار القانوني للمؤسسة:

**قانون 3/2000 وميلاد اتصالات الجزائر:**

- المؤرخ في05 أوت 2000 المتضمن استقلالية البريد والمواصلات حيث تم بموجب ها القانون
- نص قرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر إذ وبعد هذا القرار.
- أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

كما تشغل اتصالات الجزائر على عدة فروع، تتمثل في شركة موبيليس للهاتف النقال، حيث تعتبر من أهم المتعاملين من حيث عدد زبائنها الذي تعدى 10ملايين مشترك من خلال تغطيتها التي تعدت 98%، وأيضا اتصالات الجزائر "للانترنت جواب" حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو سرعة فائقة. وللإشارة فإن كل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (تم ربطها بالانترنت التعليم ، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية...الخ) مربوطة حاليا بشبكات الانترنت عن طريق شبكة جواب المختصة في تكنولوجيا الساتل و الأقمار الصناعية اتصالات الجزائر الفضائية.

| العنوان | الصفحة |
|---|---|
| تمهيد: | 86 |
| 1/ الدراسة الاستطلاعية | 87 |
| 1-1/ تاريخ و مكان إجراء الدراسة الاستطلاعية | 87 |
| 2 - حدود الدراسة الميدانية | 90 |
| 1-2/ الدراسة الاستطلاعية | 90 |
| 2-2/ الدراسة التطبيقية (الميدانية) الفعلية | 90 |
| 1-2-2/ المجال المكاني | 90 |
| 2-2-2/ المجال الزمني | 90 |
| 3-2-2/ المجال البشري | 90 |
| 3/ المجتمع الأصلي للدراسة | 90 |
| 1-3/ تعريف المجتمع الأصلي للدراسة | 90 |
| 4/ عينة الدراسة:[حجمها، نسبتها، خصائصها، طريقة اختيارها] | 91 |
| 1-4/ تعريف العينة | 92 |
| 5/ إجراءات الدراسة الميدانية ( التطبيقية ) | 92 |
| 1-5/ المنهج المتبع في الدراسة:" المنهج الوصفي" | 92 |
| 1-1-5/ تعريف المنهج الوصفي | 92 |
| 2-5/ أدوات الدراسة الميدانية: "الاستبيان" | 93 |
| 1-2-5/ تعريف الاستبيان | 93 |
| 2-2-5/ كيفية إعداد الاستبيان | 93 |
| 6/ التقنيات الإحصائية المستخدمة في الدراسة | 94 |
| 1-6/ النسبة المئوية | 94 |
| 7/ التعريف بمكان الدراسة الميدانية " مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة" | 95 |
| خلاصة | 86 |

**تمهيد:**

يسعى كل باحث من خلال بحثه إلى تحقيق النتائج حسب فرضيات الدراسة ومن ذلك عليه إتباع منهج متلائم مع موضوع بحثه المراد القيام به، وبالتالي القيام بالدراسة الميدانية على العينة المدروسة والمأخوذة من المجتمع الإحصائي الكلي.

ومن ثم يستخدم منهج علمي تربوي مناسب لكي يتمكن من جمع مختلف البيانات والمعلومات من خلال تطبيق أداة إحصائية مناسبة تمكنه من التوصّل إلى نتائج دقيقة، ومعرفة مدى موضوعية الوسائل الإحصائية ومدى تحقق شروطها العلمية كالصدق، الموضوعية والثبات المتفق عليها في مثل هذه البحوث العلمية والتربوية.

فوضوح المنهج العلمي وما يبنى في إطاره من تصميم محكم وتجانس العينة وسلامة طرق اختيارها وتحديدها وما تتميز به من خصائص سيكومترية تدل على صلاحية الأداة وملائمة الأساليب الإحصائية التي يستدل بها الباحث على صحة أو عدم صحة الفرضيات التي سبق له صياغتها كحلول أولية مؤقتة، كل هذه الإجراءات تساعد على الوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية، وهذا ما سنحاول مراعاته من خلال الحرص على إتباع خطوات منهجية صحيحة ومنظمة، انطلاقا من الدراسة الاستطلاعية ومرورا بأدوات وتقنيات الدراسة وصولا إلى مختلف النتائج المتحصل عليها من الدراسة النظرية والتطبيقية للموضوع.

## إجراءات الدراسة الميدانية

### 1 / الدراسة الاستطلاعية:

#### 1-1/ تاريخ و مكان إجراء الدراسة الاستطلاعية:

أجريت الدراسة الاستطلاعية الأولية في الفترة الممتدة **[ من 06 إلى 13 جانفي 2020 ]** بمؤسسة اتصالات الجزائر( المديرية العامة) لولاية المسيلة – الجزائر.

قبل الشروع في الدراسة الاستطلاعية لأي موضوع ما فإن الطالب(ة) الباحث(ة) ينتابه(ها) الكثير من الغموض حول قابلية أو عدم قابلية موضوعه للدراسة الميدانية، ذلك فهو يطرح على نفسه العديد من التساؤلات التي يحاول من خلالها التقرّب من موضوعه شيئاً فشيئاً، حيث يبدأ بجمع بعض المعلومات والبيانات العلمية المسبقة وبالتالي يمكنه الإحاطة بالموضوع من عدة جوانب وأبعاد.

كأن يضبط متغيرات الدراسة مع طرح بعض التساؤلات ويقترح بعض الفرضيات الملائمة كحلول لهذه التساؤلات، ويسطِّر أهدافا إستراتيجية من أجل بلوغها في دراسته، مشيرا إلى الأهمية التي ستضيفها هذه الدراسة في الحقل العلمي الجامعي التربوي والاجتماعي، عليه أيضا اختيار أدوات البحث الضرورية والمناسبة لإنجاز الدراسة الميدانية لاحقا وإعطاء مصداقية كبيرة للإشكالية المطروحة مع تأكيد أو نفي الفرضيات الموضوعة مسبقا كحلول نظرية للموضوع، كل هذه المعلومات يتحصل عليها الباحث أثناء قيامه بالدراسة الاستطلاعية الأولية وبالتالي يمكنه النزول بموضوعه إلى الميدان.

وبعد حصولنا على إذن من مدير المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة للقيام بهذه الزيارة الاستطلاعية من أجل الوقوف على الواقع المعاش داخل هذه المؤسسة من ناحية التسيير الإداري، وكذا الأداء الوظيفي للعاملين بها، وأيضا معرفة نوع المنتوج المقدم للزبائن والعملاء، والدور الحقيقي الذي تؤديه إدارة الجودة الشاملة في كيفية إيجاد سبل لتحسين أداء عمالها وتحقيق القيمة التنافسية لمنتجاتها محليا.

كما وأن هذه الدراسة الاستطلاعية تمكِّن الباحث من الاطلاع على طرق وأساليب تسيير شؤون المؤسسة في مجال الاتصالات ومعرفة كل ما يحتاجه الزبون لتحقيق رغباته، أيضا الدراسة الاستطلاعية تمكِّن من معرفة الإشكالية والتساؤل العام الحقيقي الذي سيعالجه الباحث من خلال استيفائه للشروط القانونية والعلمية لإنجاز البحوث العلمية سواء مذكرات التخرج أو رسائل أو أطروحات، فالدراسة الاستطلاعية تساعد في ضبط مجتمع الدراسة، وإمكانية تحديد العينة وطريقة اختيارها وأخذ بعض آرائها

لتكون هذه الخطوة بمثابة بداية الباحث في معرفة مميزات وخصائص العينة المقترحة للدراسة وكيفية التعامل معها مستقبلا، أي أثناء الشروع في الدراسة الميدانية التطبيقية الفعلية لاحقا.

وبالتالي الخوض في هذا المشروع بكل أمان ومصداقية وثبات وموضوعية، بدلا من أن يصطدم الباحث بواقع مُـرْ في حالة رفض عينة الدراسة (المبحوثين) الاستجابة لمطالبه العلمية المراد الوصول إليها في مشواره ومشروعه العلمي هذا، كما وأن هذه الدراسة الاستطلاعية تساعد الباحث في اختيار المنهج العلمي المناسب للدراسة وكيفية تطبيقه على عينة الدراسة ومدى ملائمته لها، وأيضا تساهم في ضبط متغيرات الدراسة (المستقل، التابع والوسيط إن وجد طبعا )، أيضا من خلالها يمكن تحديد الوسيلة أو الوسائل والأدوات العلمية المناسبة لتطبيق هذا الموضوع ميدانيا، وبالتالي الخروج بنتائج جديدة لم يكن الطالب الباحث على علم مسبق بها، كما تساعده في اختيار الوسائل والتقنيات الإحصائية المناسبة لمعالجة بينات ومعطيات النتائج المتوقع الحصول عليها، إذاً فالدراسة الاستطلاعية تعتبر مؤشرا هاما وفعالا يستند عليه الطالب الباحث في قابلية أو عدم قابلية تطبيق هذا الموضوع ميدانيا.

وفي نهاية هذه الدراسة الاستطلاعية قمنا بطرح بعض الأسئلة على الأفراد الذين سيمثلون جزءا من الدراسة الاستطلاعية والذين سيستبعدون من الدراسة الميدانية التطبيقية الفعلية لاحقا، وهذا فقط من أجل الاستفادة بآرائهم في ضبط الإشكالية النهائية وأسئلتها الجزئية وكذا فرضياتها التي هي حلول مسبقة يضعها ويصوغها الباحث نية منه للوصول إلى نتائج قد تكون ايجابية وقد تكون سلبية، وتفيده أيضا لاستكمال بناء فقرات الاستبيان النهائي الذي سيخضع للدراسة الميدانية الفعلية، فالواقع ليس كالمتوقع.

إذاً يمكن القول بأن الدراسة الاستطلاعية هي بمثابة مصباح مضيء ينير الطريق للباحث للتغلب على كل العراقيل والصعوبات التي ستواجهه أثناء قيامه بالمشروع الميداني ( التطبيقي ) لاحقا.

**بالنسبة للأسئلة التي تم طرحها على العينة أثناء الدراسة الاستطلاعية في بادئ الأمر موضحة كالتالي:**

**أسئلة الفرضية الفرعية الأولى:**

**التركيز على العملاء** يُحَـسِّنْ الأداء الوظيفي المتميّز للعاملين بالمؤسسة.

س1/ هل تركيز الإدارة على حاجيات و متطلبات الزبائن يزيد من الكفاءة المهنية للعاملين بالمؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

س2/ هل الخسارة الناتجة عن عدم رضا الزبون بخصوص جودة المنتج تؤثر سلبا على أداء العاملين؟

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

س3/ هل تعويض المنتجات التالفة للزبائن يؤثر على مكانة المؤسسة و يضعف الأداء الوظيفي للعاملين؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

س4/هل تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة بإجراء بحوث و دراسات ميدانية لمعرفة احتياجات ومتطلبات العملاء؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

س5/ ما هو أحسن أسلوب تعتمده مؤسسة اتصالات الجزائر لجذب الزبائن إليها ؟ الجواب : .....

**أسئلة الفرضية الفرعية الثانية:**

**تدريب العاملين** له دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة للاتصالات.

س6/ هل تُسَطِرْ المؤسسة برامج تدريب دورية لفائدة الموظفين بخصوص الجودة الشاملة للمنتوج؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

س7/ هل تتطابق برامج التدريب مع القدرات و المهارات الفنية و الإبداعية للعاملين بالمؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

س8/ هل يشعر الموظف بِتَحَسُنْ مستوى أدائه الوظيفي بعد خضوعه لبرامج التدريب من طرف إدارة الجودة الشاملة؟

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

س9/ ما هي أنواع المكافآت التي تقدمها إدارة الجودة الشاملة للعاملين المتميّزين في الأداء الوظيفي؟

أ/ المكافآت المادية ☐ ب/ المكافآت المعنوية ☐ ت/ كلاهما معا ☐

ث/ لا تقدم الإدارة أي مكافئة ☐

**أسئلة الفرضية الفرعية الثالثة:**

**الاحترام والتقدير** يساهمان بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

س10/ بصفتك موظف بالمؤسسة هل تـقيـم علاقات اجتماعية طيبة و حسنة مع زملائك في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

س11/ هل هذه العلاقات الحسنة تؤثر ايجابيا على أدائك المهني و تشجعك على بذل مجهود أكثر في مجال تخصصك؟

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

س12/ هل إدارة المؤسسة تشارك الموظفين في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي لضمان جودة المنتوج؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

س13/ هل تعرّضت يوما ما للشتم من طرف مسؤولك المباشر بالمؤسسة أثناء أدائك لوظيفتك ؟

نعم ☐ لا ☐

س14/ كيف تُعَبِـر عن غضبك من جراء سوء معاملة بعض الزملاء لك أحيانا ؟

أ/ أتعامل معهم بالمثل ☐ ب/ أُسامحهم ☐ ت/ أرفعُ شكوى تظلّم ضدهم للمدير ☐

ث/ بأسلوب آخر أذكره:.....

س15/ كيف ترى المعاملات بين الرؤساء و المرؤوسين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة ؟

الجواب : .....

**2/ حدود الدراسة:**

**2-1/ الدراسة الاستطلاعية:** أجريت الدراسة الاستطلاعية في الفترة**[ من 06 إلى 13 جانفي 2020 ]**

**2-2/ الدراسة التطبيقية (الميدانية) الفعلية:**

أجريت الدراسة الميدانية الفعلية في الفترة**[ من 27 جانفي إلى 22 جوان 2020 ].**

**2-2-1/ المجال المكاني:** تم إجراء الدراسة التطبيقية الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر( المديرية العامة) لولاية المسيلة – الجزائر.

**2-2-2/ المجال الزمني:** بدأت دراسة هذا الموضوع أواخر شهر ديسمبر **2019** واستمرت إلى غاية نهاية شهر جوان **2020** .

**2-2-3/ المجال البشري:** هذه الدراسة أجريت على عينة بلغت **50** عاملا وعاملة يعملون بمؤسسة اتصالات الجزائر ( المديرية العامة ) لولاية المسيلة – الجزائر.

**3/ المجتمع الأصلي للبحث (الدراسة):**

المجتمع الأصلي لهذه الدراسة الحالية هم **عمال وعاملات** مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة (المديرية العامة) دولة الجزائر، والبالغ عددهم الإجمالي **267** عاملا وعاملة يعملون حاليا بهذه المؤسسة المذكورة أعلاه.

**3-1/ تعريف المجتمع الأصلي للبحث (الدراسة):**

مجتمع البحث ***Research Population*** يعنى جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، فهو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوعا في البحث.[1]

إن المقصود بمجتمع البحث في لغة العلوم الإنسانية هو المجموع الكلي من المفردات المحدودة أو الغير محدودة، أما مفردات البحث التي تُعرف أيضا لدى الباحثين بعناصر البحث أو وحدات البحث فهي الأجزاء المكونة لمجتمع البحث.[2]

على سبيل المثال [دراسة ظاهرة تأثير ألعاب الفيديو على قيم الأطفال، الأطفال الذين يمارسون ألعاب الفيديو هم مجتمع البحث، والطفل الواحد الذي يمارس ألعاب الفيديو هو مفردة البحث ومجموع هذه المفردات تشكل مجتمع البحث.

[1] - ذوقان عبيدات وآخرون: **البحث العلمي"مفهومه، أدواته, وأساليبه"**, دار أسامة للنشر, مكة المكرمة، الرياض، السعودية, **1996م**، ص**109.**

[2] - أحمد بن مرسلي: **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال**، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، 2005، ص125.

ويتضح مما سبق أن مفردات البحث غير محدودة في المثال السابق وذلك بسبب شساعة جمهور الأطفال التي ليس باستطاعة الباحث الوصول إلى أحجامها الحقيقية، أما إذا قمنا بدراسة تأثير ألعاب الفيديو على قيم أطفال مدرسة ابتدائية ما، فهنا توفرت الإمكانيات اللازمة للباحث للتعرف بصورة جيدة على مجتمع هذا البحث الصغير وضبط حجمه الحقيقي.

إن ما يمكن استنتاجه من الطرح السابق هو أن الباحث لا يستطيع الشروع في انجاز الدراسة حتى يتعرف بصورة جيدة على مجتمع البحث، أي أن أساس نجاح التعيين يقوم أولا على تحديد حجم مجتمع البحث الأصلي وما يحتويه من مفردات، إلى جانب التعرُف على تكوينه تعرفا دقيقا يشمل طبيعة وحداته هل هي متجانسة؟ أم متباينة؟، ولن يتمكن الباحث من الوصول إلى ذلك إلا بعد الدراسة الدقيقة من خلال الاعتماد على الأساليب العلمية المعروفة مثل[الأبحاث الاستكشافية، والدراسات المسحية].[1]

**4/ عينة الدراسة:[ حجمها، نسبتها، خصائصها، طريقة اختيارها ]:**

بلغ حجم العيّنة الكلي **64** عامل وعاملة، بنسبة مئوية بلغت **24%** مع العلم بأنه تم إخضاع **14** عاملا وعاملة منهم للدراسة الاستطلاعية الأولية في بادئ الأمر من خلال توزيع استبيان أولي للإجابة على بعض الأسئلة المقترحة عليهم، وكان ذلك في الفترة الممتدة **[من 06 إلى 13 جانفي 2020]** وهو التاريخ الذي أجريت فيه الدراسة الاستطلاعية الأولية والهدف من هذا الإجراء هو معرفة مميزات وخصائص عينة الدراسة، ومدى قابليتها للخضوع إلى الدراسة التطبيقية التي أجريت عليهم لاحقا.

والمعمول به منهجيا في مثل هذه الدراسات أنه من الضروري استبعاد وحذف هذا العدد أي **14** عاملا وعاملة من الدراسة التطبيقية الفعلية، ليصبح الحجم الحقيقي للعينة الخاضعة للدراسة الميدانية التطبيقية الفعلية **50 عاملا وعاملة فقط** بدلا من **64** أما النسبة المئوية النهائية المقابلة لـ **50 عاملا وعاملة** فقد بلغت **19%** تم اختيارهم بشكل عشوائي عن طريق العينة الاحتمالية العشوائية البسيطة الطبقية يعملون حاليا في نفس المؤسسة المذكورة سابقا [مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة ( المديرية العامة )].

[1] - أحمد بن مرسلي: **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال**، مرجع سابق، ص215.

**1-4/ تعريف العينة:**

هي تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث، ويجري عليها الاختبار أو التحقّق، على أن الباحث يستطيع موضوعيا التحقّق من كل مجتمع البحث، نظرا إلى الخصائص التي يتميز بها هذا المجتمع.[1]

**5/ إجراءات الدراسة الميدانية ( التطبيقية ):**

**1-5/ المنهج المتبع في الدراسة:** استخدمنا **المنهج الوصفي** لتلاؤمه مع موضوع الدراسة الحالية.

**1-1-5/ تعريف المنهج الوصفي:**

لا يمكن لأي باحث الاستغناء عن منهج الدراسة لأي موضوع كان، ولا يمكنه أن يتوصل إلى نتائج صادقة أو موضوعية ما لم يعتمد على منهج معين.

" فالمنهج هو طريقة أو مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الفرد الباحث بغية تحقيق بحثه".[2]

ويعرف المنهج الوصفي على أنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أهداف محددة إزاء مشكلة اجتماعية، وهو يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات مدققة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة. [3]

كما يعرف المنهج الوصفي في مجال التربية والتعليم بأنه "كل استقصاء ينصب على ظاهرة تعليمية أو نفسية، كما هي قائمة من الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها، وتحديد العلاقات بين عناصرها، أو بينها وبين ظواهر تعليمية أو نفسية أو اجتماعية أخرى.[4]

ويعرف المنهج الوصفي أيضا على أنه:" عملية تحليلية لقضايا حيوية بواسطة الوقوف على الظروف المحيطة بموضوع الدراسة".[5]

من هذا المنطلق وجب علينا استخدام **المنهج الوصفي** لأنه يتناسب مع طبيعة هذا الموضوع المدروس.

حيث أن هذا المنهج الوصفي يتم العمل به عن الطريق:

---

[1] - سعيد سبعون، حفصة جرادي: **الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع**، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2012، ص75.

[1] - رشيد زرواتي: **تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، دار هومة للنشر، الجزائر، ط1، 2002، ص 191.

[2] - الزوابعي والغنام: **مناهج البحث في التربية البدنية**، ج1، مطبعة العاني، بغداد، 1974، ص80.

[3] - كمال آيت منصور، رابح طاهير: **منهجية إعداد بحث علمي**، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، 2003، ص18.

[4] - عامر قنديلجي: **دليل الطالب في الكتابة"المكتبة، البحث"**، مطبعة عصام, بغداد, العراق، 2003، ص35.

- وصف الظروف المحيطة بالموضوع، جمع البيانات، تنظيم البيانات المحصل عليها، استخراج النتائج، وضع الاقتراحات.

**5-2/ أدوات الدراسة الميدانية:**

استخدمنا **الاستبيان** حيث تم توزيعه على **50** عاملا وعاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة (المديرية العامة)، مع العلم أنه تم استرجاع كل استمارات الاستبيان.

**5-2-1/ تعريف الاستبيان:**

الاستبيان مرتبط أساسا باستمارة تدعى هذه الأخيرة استمارة استبيانية، وتعرف على أنها [مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات أو التعرف على أراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين].[1]

أو هي [وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوعٍ بحثي معين عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد].[2]

فالاستمارة الاستبيانية هي مجموعة أسئلة محددة الإجابة مرتبطة ببعضها البعض من حيث الموضوع، وبصورة تكفل الوصول إلى المعلومات المنشودة، ومنه نستنتج بأنها أحد أدوات جمع البيانات الميدانية، وتتكون من مجموعة من الفقرات المصاغة على شكل أسئلة، يقوم كل مشارك في عينة الدراسة بالإجابة عليها بنفسه دون مساعدة واستشارة من أحد، والحقيقية التي يجب التأكيد عليها هو أنه لا يوجد استمارة استبيان ذات شكل وتركيبة مثالية عالمية يمكن أن يوصى باعتمادها لكافة الأوضاع والحالات، حيث كل ظاهرة لها خصوصية، وطبيعة ونمطية معينة، وأغراض البحث هي التي تحدد شكل ومضمون الاستمارة الاستبيانية.

وتعتبر هذه الأخيرة من أكثر الأدوات استخداما في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التربوية والإدارية، ويتم إرسالها إلى أفراد العينة لتعبئتها إما بالبريد العادي أو بالبريد الإلكتروني، أو بالفاكس أو قد يتم تعبئتها بوجود الباحث شخصيا أو يتركها عند المبحوثين فترة زمنية قصيرة ليعود ويستلمها شخصيا أو يكلف أحد الأشخاص لاستعادتها نيابة عنه.

**5-2-2/ كيفية إعداد الاستبيان:**

1 - تم جمع كل ما يتعلق بالجانب النظري من معلومات ومراجع ووثائق لاستخدامها كخلفية نظرية.

---

[1] - عبيدات، أبو نصار، مبيضين: **منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1997، ص66.

[2] - أحمد الرفاعي: **مناهج البحث العلمي، تطبيقات إدارية واقتصادية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص181.

2- تم ضبط عينة الدراسة المتمثلة في عمال وعاملات مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة (المديرية العامة).

3- أسئلة الاستبيان مأخوذة استنادا إلى الجانب النظري المتمثل في **3** فصول نظرية و **3** فرضيات جزئية.

4 - قسمت فقرات الاستبيان إلى محورين الأول يتعلق بالبيانات الشخصية للعامل(ة) والمحور الثاني عبارة عن أسئلة منظمة وفقا للفرضيات الفرعية للدراسة.

5- مجموع أسئلة الاستبيان **27** سؤالاً مقسمة كالتالي( الفرضية الفرعية الأولى09 أسئلة، الفرضية الفرعية الثانية 08 أسئلة، الفرضية الفرعية الثالثة 10 أسئلة ).

6- تم توزيع الاستمارات الاستبيانية على عينة الدراسة البالغ حجمها الفعلي **50** عاملا وعاملة.

7- وتم إحصاء إجابات المبحوثين وحساب النسب المئوية ( % ) لها واختبار الدلالة الإحصائية (كا $^2$).

8- بعد ذلك شرع في المعالجة الإحصائية للبيانات المحصل عليها واستخرجت النتائج النهائية.

**6/ التقنيات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:**

المعالجة الإحصائية في البحوث والدراسات الاجتماعية مهمة جدا، بالنسبة للوسائل الإحصائية التي استخدمت في هذا الدراسة فهي:

**6-1/ النسبة المئوية كالتالي:** [1]

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{عدد التكرارات}}{\text{مجموع التكرارات}} \times 100$$

**6-2/ اختبار( كا $^2$ ) أي( $\chi^2$ ): اختبار الدلالة الإحصائية لجودة التطابق أو التوافق:** [2]

$$x^2 = \sum_{i=1}^{h} \frac{(o_i - E_i)^2}{E_i}$$

حيث: ( $O_i$ ) = التكرار المشاهد ، ( $E_i$ ) = التكرار المتوقع

$\Sigma$ = مجموع نتائج $\frac{(o_i - E_i)^2}{E_i}$ محسوبة لكل خانة

[1]- عبد اللطيف يوسف الصديق وآخرون: **معجم الإحصاء** ، دار الراتب الجامعية، لبنان، بدون سنة نشر، ص133.

[2]- نقلا عن طلال هيازع حسن البارقي: **واقع الدلالة الإحصائية والدلالة العملية للبحوث المنشورة بمجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية**، في المدة من( 2004- 2009)، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2012، ص118.

## 3-6/ برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار 25.

## 7 / تعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة:

**تمهيد :**

بعدما تناولنا في الفصول السابقة المفاهيم المتعلقة بموضوع إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، سوف نحاول في هذا الفصل تجسيد ما طرح من أهداف ومن إثارة الإشكالية من قضايا وتساؤلات تحتاج إلى التحقق الأمبريقي( التجريبي)، وسنتطرق في هذا الفصل إلى التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر.

حيث أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على مواكبة التطورات العلمية والتقنية وإدخال أحدث التقنيات بهدف استكمال البنية التحتية من خلال استخدام أحدث شبكات الاتصالات وتجهيزات الحاسوب وقواعد المعومات في المؤسسات، وإنشاء شبكة لتبادل المعطيات فيما بينها بهدف إنشاء نظام وطني متكامل يعمل على رفع كفاءة الأداء وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطن والمؤسسات الأخرى، توظيف تقنيات المعلومات بهدف تخفيض تكاليف أداء الخدمات، وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات التي أخذت مركز نظرا لمدى إسهامها في تنمية الاقتصاد الوطني.

### 7-1/ النشأة والمكان:

أنشئت المديرية الولائية للاتصالات بالمسيلة عام 2003 أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم، أنشئت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل البريد عن قطاع الاتصالات وقد دخلت رسميا في سوق العمل في يناير 2003 وقد كانت تسمى في البداية بالوحدة العلمية للاتصالات إلى غاية جوان 2010 أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية وهي تابعة إلى المديرية الإقليمية للاتصالات بولاية سطيف والتي بدورها تتبع إلى المديرية العامة في العاصمة الجزائر .

### 7-2/ الموقع الجغرافي لميدان الدراسة:

تقع مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة وبالضبط في الحي الإداري يحدها جنوبا دار المالية وشمالا مديرية التجهيزات العمومية، وشرقا الصندوق الوطني للتعاضد الفلاحي.

### 7- 3/ الموارد البشرية بالمديرية العملية:

أما عن الموارد البشرية بها فهي تشغل 267 عاملا حيث يقسمون إلى ثلاث فئات وهي إطارات ، أعوان تحكم، وأعوان تنفيذ وهم موزعون حسب الجدول التالي:

**الجدول رقم ( 03 ) الرتب الوظيفية للعاملين بالمديرية العملية للاتصالات بالمسيلة**

| المستوى | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| الإطارات | 49 | % 18 |
| أعوان التحكم | 35 | % 13 |
| أعوان التنفيذ | 183 | % 69 |
| **المجموع** | **267** | **%100** |

**7– 4/ المهام الرئيسية للمديرية:**

يمكن حصر مهام المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة في النقاط التالية:

- رفع مستوى تحصيل الاستحقاقات الهاتفية بنسبة تفوق 80 %.
- تركيب وتوسيع الشبكة الهاتفية في الولاية وزيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت بنوعيه الخط السلكي واللاسلكي .
- زيادة عدد المشتركين في الانترنت على التدفق ADSL.
- إصلاح الأعطاب التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر الولاية.
- تزويد المؤسسات العمومية والشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات كإنشاء شبكات محلية وتزويدها بالتجهيزات التي تستخدم في نقل المعطيات ( استقبال إرسال ) مثل الخطوط الخاصة spécialisée liaison
- تزويد المديرية الإقليمية والجهوية بالإحصائيات الأسبوعية والشهرية والسنوية وبالمعطيات والمعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية
- الهيكل التنظيمي والمصالح المختلفة

بعد شهر جوان 2010 تم تغيير الصيغة الاسمية للوحدة العملية وأصبحت تسمى بالمديرية العملية للاتصالات، إذ أصبحت مستقلة ماليا عن المديرية الإقليمية بسطيف وتغير الهيكل التنظيمي لها كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

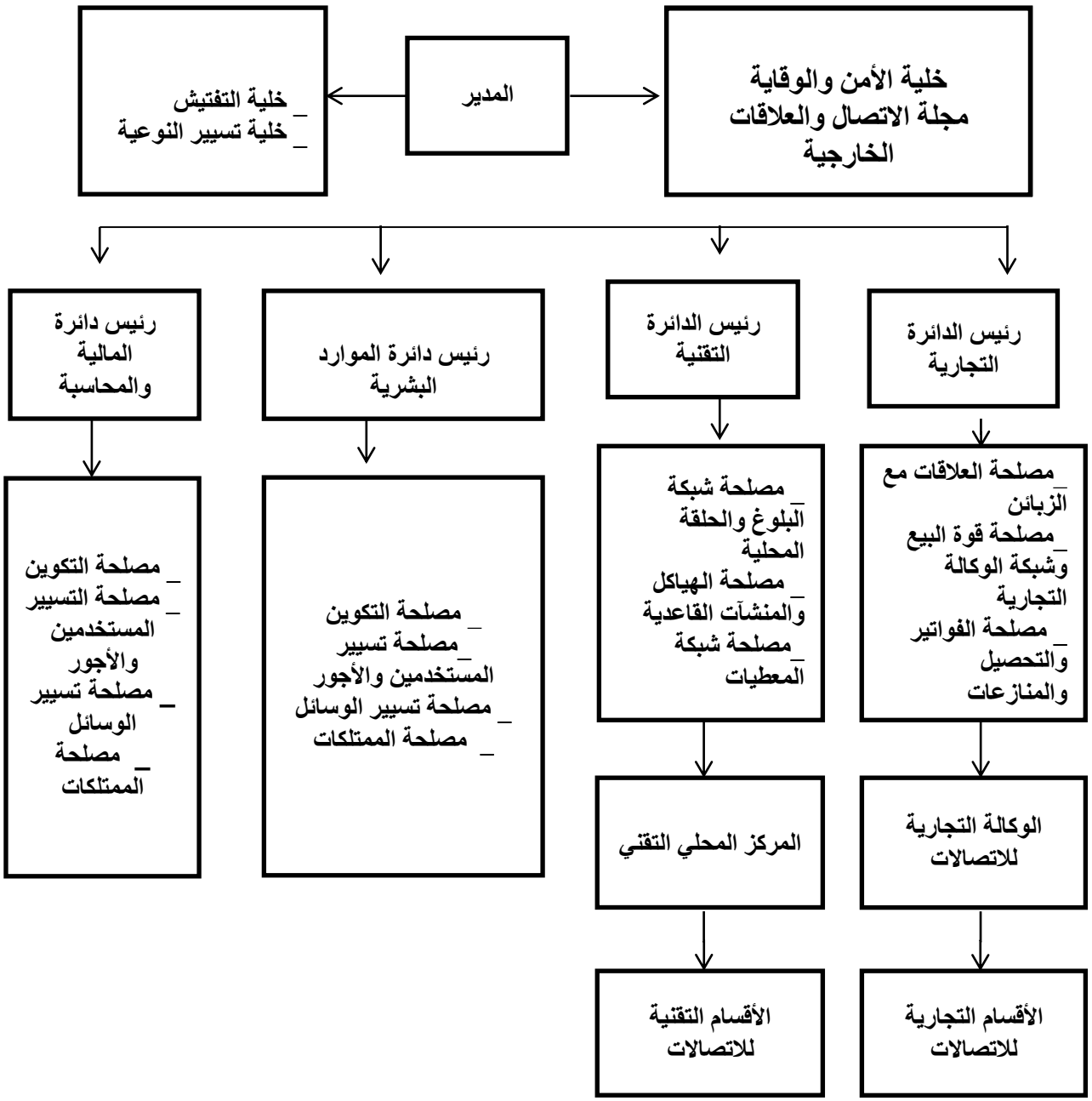
**7-5/ الإطار القانوني للمؤسسة:**

**قانون 3/2000 وميلاد اتصالات الجزائر:**

- المؤرخ في05 أوت 2000 المتضمن استقلالية البريد والمواصلات حيث تم بموجب ها القانون
- نص قرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر إذ وبعد هذا القرار.
- أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

كما تشغل اتصالات الجزائر على عدة فروع، تتمثل في شركة موبيليس للهاتف النقال، حيث تعتبر من أهم المتعاملين من حيث عدد زبائنها الذي تعدى 10ملايين مشترك من خلال تغطيتها التي تعدت 98%، وأيضا اتصالات الجزائر "للانترنت جواب" حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو سرعة فائقة. وللإشارة فإن كل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (تم ربطها بالانترنت التعليم ، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية...الخ) مربوطة حاليا بشبكات الانترنت عن طريق شبكة جواب المختصة في تكنولوجيا الساتل و الأقمار الصناعية اتصالات الجزائر الفضائية.

## 7– 6/ الهيكل التنظيمي العام للمديرية العملية للاتصالات الجزائر:




**شكل رقم (13) الهيكل التنظيمي العام للمديرية العملية للاتصالات الجزائر**

**المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة استنادا إلى التعليمة المصلحية الصادرة بتاريخ 2010/07/25، وعن المديرية المركزية للموارد البشرية متعلقة بمهام ومسؤوليات الهياكل الإقليمية لاتصالات الجزائر.**

| العنوان | الصفحة |
|---|---|
| تحليل ومناقشة نتائج البيانات الشخصية للمبحوثين | 101 |
| تحليل ومناقشة نتائج أسئلة الفرضية الفرعية الأولى | 104 |
| تحليل ومناقشة نتائج أسئلة الفرضية الفرعية الثانية | 108 |
| تحليل ومناقشة نتائج أسئلة الفرضية الفرعية الثالثة | 112 |
| نتائج الدراسة | 117 |
| خلاصة الفصل | 118 |

# الفصل السادس/ تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

**تمهيد:**

بعد العرض الشامل لمختلف فقرات هذه الدراسة بدأً باختيار الموضوع مرورا بالإطار المنهجي والإطار النظري لها، وما شمله من فقرات مختلفة ومهمة في حياة هذه الدراسة الوصفية الموسومة بعنوان **[ دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الجزائرية ]** فكل هذه المراحل هيأت لنا الأرضية لمعالجة وتحليل هذا الموضوع عن قرب، من خلال فصله التطبيقي فهو جانب مهم جدا لإضفاء الحقيقة الواقعية التي تعيشها مفردات هذه الدراسة داخل المديرية العامة لاتصالات الجزائر بالمسيلة.

والغرض من تحليل ومناقشة نتائج ومعطيات هذه الدراسة هو تفسير ووصف تحليلي لمختلف النتائج المتحصل عليها، وشرح أي رؤى جديدة نشأت نتيجة دراسة هذه المشكلة، وترتبط المناقشة دائماً بالجانب النظري وبالمقدمة عبر الأسئلة أو الفرضيات البحثية التي يتم طرحها كحلولٍ مسبقة، وكذا المؤلفات والدراسات السابقة التي تم استعراضها والاستعانة بها، وهذا التحليل والمناقشة يوضحان كيف عززت الدراسة فهم الباحث لمشكلة بحثه أو دراسته.

حيث يساعد هذا التحليل والمناقشة في إيجاد حلول خلاَّقة للمشكلة قيد الدراسة وللإشكالية العامة التي صاغها الباحث وكذا أسئلتها الجزئية (الفرعية) استناداً إلى تجميع منطقي للنتائج، وصياغة دقيقة للمشكلة البحثية، كما وأنها تقدم المعنى الأساسي للبحث والإشارة إلى الآثار المحتملة في مجال الدراسات الأخرى، فهي تساعد الباحث في التفكير الناقد وتفسير النتائج استناداً إلى الأدلة المتوفرة لديه، حيث تتميز بعدم التكرار والإيجاز في التوضيح، وإتباع تيار فلسفي منطقي في التفكير، وتعتمد على تفسير ومناقشة مغزى الاستنتاج بنفس التسلسل الذي تم وصفه في النتائج، كما وأنها ترتبط بالوقت الحاضر وخصوصا ما تعلق منها بالحقائق والأدلة الثابتة والمرئية، مع الإشارة إلى الدراسات السابقة بصيغة الماضي وضرورة استعمال العناوين الرئيسية والفرعية للمساعدة على تنظيم المناقشة وتصنيف التفسيرات إلى مواضيع واقعية.

والمسلم به أن فقرة تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية تقوي ملاحظة الباحث وتزيده دقة وحكمة في كيفية معالجة مختلف محاور الأداة العلمية المستخدمة سواءً كانت مقياسا أو استبيانا أو مقابلةً أو أي أداة علمية أخرى، مع ضرورة ربطها بالنتائج التي تم التوصل إليها في الدراسات الأخرى التي استفاد منها الباحث لاسيما في الجانب النظري ومقارنتها بالنتائج الحالية.

فمن خلال تحليل ومناقشة نتائج موضوع الدراسة الحالية الموسومة بعنوان:**[ دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الجزائرية]** والتي أجريت دراستها الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة (المديرية العامة) تمكنا من الحصول على العديد من الاستنتاجات الحقيقة والثابتة من خلال التطرق إلى محاور الأداة العلمية المستعملة في هذه الدراسة وهي [**الاستبيان**] بالشرح التفسيري والمناقشة التحليلية لمختلف فقراته، والذي شمل محورين الأول ارتبط بالمعلومات الشخصية للمبحوثين وهم [عمال وعاملات المديرية العامة محل الدراسة]، بينما شمل المحور الثاني شرح تفسيري ومناقشة تحليلية لمختلف أسئلة الفرضيات الجزئية الثلاث المصاغة من طرف الطالبة الباحثة كحلول مسبقة لهذه الإشكالية بالاتفاق طبعا مع المشرف على هذا العمل التربوي الاجتماعي.

**( أنظر إلى استمارة الاستبيان ضمن قائمة الملاحق ).**

## تحليل ومناقشة فقرات الاستبيان الموجه للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر ( المديرية العامة بالمسيلة )

### تحليل ومناقشة نتائج المحور الأول: البيانات الشخصية للعامل (ة):

**1- متغير الجنس:**

**الجدول رقم (04) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.**

| الفئات | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| ذكر | 36 | % 71.6 |
| أنثى | 14 | % 28.4 |
| المجموع | 50 | % 100 |

**قراءة وتحليل نتائج الجدول رقم (04):**

من خلال الجدول الذي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة والتي يبلغ عددها 50 عامل حسب متغير الجنس يتضح لنا أن نسبة 71.6% من عينة الدراسة والمتمثلة لـ36 عامل خاصة بالذكور، كما نجد 28.4% من العينة والمتمثلة لـ14عاملة.

**الاستنتاج:**

نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر تضم نسبة الذكور أكثر من الإناث وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة كونه يجتاح إلى يد عاملة قوية تتناسب مع طبيعة عمل المؤسسة في حين نجد العنصر الأنثوي لديه مكانة كبيرة في عالم الشغل.

**2/ متغير السن:**

**الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.**

| الفئات | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| اقل من 25 سنة | 01 | % 2 |
| من 25الى35 سنة | 35 | %70 |
| من 36 إلى 45 سنة | 10 | %20 |
| من 46 إلى 55 سنة | 02 | %04 |
| أكثر من 55 سنة | 02 | %04 |
| المجموع | 50 | % 100 |

**تحليل وقراءة نتائج الجدول رقم (05):**

من خلال الجدول أعلاه المتعلق بسن العينة المدروسة والتي عددها 50عامل نلاحظ أن نسبة فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من (25-35 سنة) قدرت بـ 70% من عينة الدراسة والمتمثلة في 35 عامل وهي تمثل النسبة الأكبر، وبعدها تليها فئة العمر من (36-45 سنة) بنسبة 20% من عينة الدراسة و المتمثلة في 10عمال، في حين أن فئة العمر من (46-55 سنة) وفئة أكثر من 55 سنة بنسبة متساوية قدرت ب4% من العينة المدروسة والمتمثلة في 2 عمال، وأخيرا نجد فئة أقل من 25 سنة بنسبة 2% من عينة الدراسة والمتمثلة لعامل واحد.

**الاستنتاج:**

نستنتج أن طبيعة نشاط المؤسسة يعتمد على طابع الشباب مما يتميز بالنشاط والحيوية مما يجعل منها قادرة على مزاولة العمل والاستمرارية.

**3/ الحالة الاجتماعية:**

**الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية**

| الفئات | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| أعزب / عزباء | 15 | %30 |
| متزوج (ة) | 34 | % 68 |
| مطلق (ة) | 01 | %02 |
| أرمل(ة) | 00 | % 00 |
| المجموع | 50 | %100 |

**قراءة وتحليل نتائج الجدول رقم (06):**

من خلال الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة المدروسة والتي يبلغ عددها 50 حسب متغير الحالة الاجتماعية نلاحظ أن أكبر نسبة هي المتزوجين حيث قدرت بـ 68% من حجم العينة المدروسة والمتمثلة في 34 عامل، ويليها فئة العزاب بنسبة 30% من عينة الدراسة والمتمثلة في 15 عامل، وأخيرا نجد فئة المطلقين قدرت بنسبة 2%والمتمثلة لعامل واحد.

**الاستنتاج**

نستنتج من خلال معطيات الجدول أن أفراد العينة المدروسة في المؤسسة هي فئة المتزوجين.

**4/ المستوى التعليمي:**

**الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي**

| الفئات | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| ابتدائي | 00 | % 00 |
| متوسط | 00 | % 00 |
| ثانوي | 04 | % 08 |
| جامعي | 43 | % 86 |
| شهادات أخرى | 03 | % 06 |
| المجموع | 50 | % 100 |

**قراءة وتحليل نتائج الجدول رقم (07):**

من خلال النظر للجدول أعلاه الذي يوضح توزيع أفراد العينة المدروسة والتي عددها 50 عامل حسب المستوى التعليمي يتضح لنا أن نسبة الموظفين الحاصلين للشهادة الجامعية قدرت بـ 86% من العينة المدروسة والمتمثلة في 43 عامل وهي النسبة الأكبر، وتليها نسبة 8% من أفراد العينة ذوي المستوى التعليمي (ثانوي) والمتمثلة في 4 عمال وأخيرا نسبة الموظفين المتحصلين على شهادات أخرى بنسبة تقدر ب6% والمتمثلة في 3عمال.

**الاستنتاج:**

نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة تعطي أهمية كبيرة للتأهيل العلمي فأصحاب الشهادة الجامعية لديهم كفاءات تساهم في نجاح المؤسسة وزيادة فعاليتها.

**5/ الوظيفة أو الرتبة الحالية:**

**الجدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة أو الرتبة الحالية**

| الفئات | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| إطار سامي | 16 | % 32 |
| عون التحكم | 11 | % 22 |
| عون تنفيذ | 12 | % 24 |
| تقنيين | 11 | % 22 |
| المجموع | 50 | % 100 |

**قراءة وتحليل نتائج الجدول رقم (08):**

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع أفراد العينة نلاحظ أن 32% من مجتمع البحث والمتمثلة في 16 عامل تمثل الإطارات، في حين بلغت نسبة 24% من حجم العينة المدروسة والمتمثلة في 12عامل يمثلون عمال تنفيذ، في حين نجد نسبة 22% تمثل كل من عمال التحكم والتقنيين والمتمثلة في 11عامل.

**الاستنتاج:**

نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر تملك يد عاملة معتبرة والمتمثلة في الإطارات، فهي تعتمد على طاقة شبانية ذات مستوى تعليمي عالي.

**6/ الأقدمية في العمل:**

**الجدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية في العمل**

| الفئات | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| أقل من 5 سنوات | 14 | % 28 |
| من 6 إلى 10 سنوات | 22 | % 44 |
| من 11 إلى 15 سنة | 07 | % 14 |
| أكثر من 15 سنة | 07 | % 14 |
| المجموع | 50 | % 100 |

**قراءة وتحليل نتائج الجدول رقم (09):**

من خلال قراءة معطيات الجدول رقم (09) الموضح أعلاه وبالنظر إلى حجم العينة المدروسة والتي يبلغ عددها 50 عاملا، نلاحظ أن أفراد العينة ذوي الخبرة المهنية (من 66 إلى 10 سنوات) بلغ عددهم 22 عامل وبنسبة 44% من حجم العينة، أما ذوي الاقدمية والخبرة المهنية (أقل من 5 سنوات) فقد

بلغ عددهم 14 عامل، وبنسبة قدرت بـ28% أما العاملين ذو الخبرة (من 11 إلى 15سنة) و (أكثر من 15سنة) فقد بلغ عددهم 7عمال وبنسبة متساوية قدرت بـ 14% من حجم العينة المدروسة.

**الاستنتاج:**

نستنتج أن اغلب موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر هم أصحاب كفاءة مهنية ولديهم خبرة كافية في مجال عملهم ومنه فإن الخبرة المهنية ضرورية في المؤسسة.

## المحور الثاني/ تحليل ومناقشة أسئلة الاستبيان الموجهة للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة ( المديرية العامة بالمسيلة )

**أسئلة الفرضية الجزئية الأولى: التركيز على العملاء يحسن الأداء الوظيفي المتميز للعاملين بالمؤسسة.**

**السؤال رقم (01):**

**هل تركيز الإدارة على حاجيات ومتطلبات الزبائن يزيد من الكفاءة المهنية للعاملين بالمؤسسة؟**

**الجدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)**

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| نعم | 37 | % 74 |
| لا | 1 | % 02 |
| نوعا ما | 12 | % 24 |
| المجموع | 50 | % 100 |

**قراءة وتحليل نتائج الجدول رقم (10):**

من خلال قراءة معطيات الجدول (10) والموضح أعلاه ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 50 عامل تبين أن نسبة 74% أي ما يعادل 37عامل أكدوا على أن الإدارة تركز على حاجيات و متطلبات الزبائن يزيد من الكفاءة المهنية للعاملين، وتليها نسبة 24% أي ما يعادل 12عامل أجابوا على هذا السؤال بـ"نوعا ما"، وأخيرا نسبة الذين أجابوا بـ"لا" قدرت بـ 2% أي ما يعادل عامل واحد.

**الاستنتاج:**

نستنتج أن إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر تركز على حاجيات ومتطلبات الزبائن الذي يزيد من الكفاءة المهنية للعاملين وذلك من إرضاء الزبائن وتوفير خدمات أفضل.

**السؤال رقم (02):**

**هل الخسارة الناتجة عن عدم رضا الزبون بخصوص جودة المنتوج تؤثر سلبا على أداء العاملين بالمؤسسة؟**

**الجدول رقم (11):يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)**

| الفئات | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| نعم | 39 | % 78 |
| لا | 04 | % 08 |
| نوعا ما | 07 | % 14 |
| المجموع | 50 | % 100 |

**قراءة وتحليل نتائج الجدول رقم (11):**

من خلال قراءة نتائج الجدول(11)الموضح أعلاه ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 50 عامل تبين أن نسبة 78% أي ما يعادل 39عامل أكدوا أن الخسارة الناتجة عن عدم رضا الزبون بخصوص جودة المنتوج تؤثر سلبا على أداء العاملين بالمؤسسة وتليها نسبة 14% أي ما يعادل

7 عمال أجابوا على هذا السؤال بـ"نوعا ما" وعلى العكس نسبة 8% أي ما يعادل 4 عمال أجابوا بأن الخسارة الناتجة عن عدم رضا الزبون لا تؤثر سلبا على أداء العاملين.

**الاستنتاج:**

نستنتج أن الخسارة الناتجة عن عدم رضا الزبون وبخصوص جودة المنتوج تؤثر سلبا على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وهذا يؤثر على كفاءة وفاعلية أدائهم.

**السؤال رقم (03):**

**هل تعويض المنتجات التالفة للزبائن يؤثر على مكانة المؤسسة و يضعف الأداء الوظيفي للعاملين؟**

**الجدول رقم (12): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على السؤال (03)**

| الفئات | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| نعم | 10 | % 20 |
| لا | 29 | % 58 |
| أحيانا | 11 | % 22 |
| المجموع | 50 | % 100 |

**قراءة وتحليل نتائج الجدول رقم (12):**

من خلال قراءة معطيات الجدول (12) الموضح أعلاه تبين ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 50 عامل تبين أن نسبة 58% أي ما يعادل 29عامل أكدوا أن تعويض المنتجات التالفة للزبائن لا يؤثر على مكانة المؤسسة، وتليها نسبة 22% أي ما يعادل 11 عامل أجابوا على هذا السؤال بـ"أحيانا" وأخيرا نسبة 20% أي ما يعادل 10 عمال أجابوا بأن تعويض المنتجات التالفة للزبون تؤثر على مكانة المؤسسة.

**الاستنتاج:**

نستنتج أن تعويض المنتجات التالفة للزبائن لا يؤثر على مكانة المؤسسة ويضعف الأداء الوظيفي للعاملين بأنه يعطي صورة حسنة للمؤسسة، أي أنها تتكفل بكل الأخطاء الناتجة عنها.

**السؤال رقم (04):**

**ما هو أحسن أسلوب تعتمده مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة لجذب الزبائن إليها؟**

**الجدول رقم (13): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على السؤال (04)**

| الفئات | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| الإشهار | 25 | %50 |
| التسويق | 8 | %16 |
| الخدمات | 17 | %34 |
| المجموع | 50 | %100 |

**قراءة وتحليل معطيات الجدول (13):**

من خلال قراءة معطيات الجدول (13) الموضح أعلاه ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 50 عامل تبين أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على أسلوب الإشهار لجذب الزبائن بنسبة قدرت ب 50 % أي ما يعادل 25 عامل، وأسلوب الخدمات بنسبة 34% أي ما يعادل 17 عامل، وأخيرا أسلوب التسويق بنسبة 16% أي ما يعادل 8 عمال.

**الاستنتاج:**

نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة تعتمد بالدرجة الأولى على أسلوب الإشهار لجذب الزبائن وكذلك إغراء الزبون بالخدمات المقدمة من طرف المؤسسة وأخيرا التسويق.

**السؤال رقم (05):**

**هل تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بإجراء بحوث ودراسات ميدانية لمعرفة احتياجات ومتطلبات العملاء؟**

**الجدول رقم (14):يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على السؤال (05)**

| الفئات | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| نعم | 34 | % 68 |
| لا | 08 | % 16 |
| أحيانا | 08 | % 16 |
| المجموع | 50 | % 100 |

**قراءة وتحليل نتائج الجدول رقم (14):**

من خلال قراءة معطيات الجدول (14) الموضح أعلاه ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 50 عامل تبين أن نسبة 68% أي ما يعادل 34 عامل أكدوا بأن المؤسسة تقوم بإجراء بحوث ودراسات ميدانية لمعرفة احتياجات العملاء، وعلى العكس فإن نسبة قدرت بـ 16% أي ما يعادل 8 عمال تمثل فئتين أجابوا بـ "لا" وأحيانا.

**الاستنتاج:**

نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر تسعى دائما لمعرفة احتياجات ومتطلبات عملائها وذلك من خلال إجراء الدراسات الميدانية وهدفها هو توفير الخدمات والعروض التي تناسبهم والتسهيل عليهم.

**السؤال رقم (06):**

**ما هي أهم الخدمات المقدمة للزبائن المشتركين في مجال الاتصالات بالمسيلة؟**

**الجدول رقم (15): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على السؤال (06)**

| الفئات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| الهاتف | 27 | %54 |
| الانترنت | 23 | %46 |
| المجموع | 50 | %100 |

**قراءة وتحليل معطيات الجدول (15):**

من خلال قراءة معطيات الجدول (15) الموضح أعلاه ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 50عامل، تبين **أن** مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة تقدم لزبائنها المشتركين في مجال الاتصالات خدمتين حيث أن نسبة 57% أي ما يعادل 27 عامل كانت إجابتهم حول خدمة "الهاتف" وأما نسبة 46% أي ما يعادل 23 عامل أجابوا على خدمة " الخدمات ".

**الاستنتاج:**

نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة تقدم خدمة الهاتف بشكل كبير كون أن الهاتف ضروري للأفراد وكذلك خدمة الانترنت لأن الأفراد يستغلون الانترنت بشكل كبير حيث أصبحت الانترنت ضرورية.

**السؤال رقم (07)**

**هل الموظفون العاملون بالإدارة يحسنون استخدام بعض اللغات الأجنبية للتخاطب مع الزبائن الأجانب خاصة في عطلة الصيف؟**

**الجدول رقم (16):يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على السؤال (07)**

| الفئات | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| نعم | 24 | % 48 |
| لا | 03 | % 06 |
| نوعا ما | 23 | % 46 |
| المجموع | 50 | % 100 |

**قراءة وتحليل نتائج الجدول رقم (16):**

من خلال قراءة معطيات الجدول (16) الموضح أعلاه ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 50 عامل تبين أن نسبة 48% أي ما يعادل 24 عامل يحسنون استخدام بعض اللغات الأجنبية للتخاطب مع الزبائن، وتليها نسبة 46% أي ما يعادل 23عامل أحيانا ما يحسنون استخدامها، وأخيرا نسبة 6% أي ما يعادل 3 عمال لا يحسنون استخدام بعض اللغات الأجنبية.

**الاستنتاج:**

نستنتج أن الموظفون العاملون بإدارة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة يحسنون استخدام بعض اللغات الأجنبية للتخاطب مع الزبائن الأجانب خاصة في عطلة الصيف، وهذا ما يدل على ثقافة الموظفين وكذلك تأهيلهم العلمي.

**السؤال رقم (08):**

**هل مؤسسة اتصالات الجزائر تعلق الملصقات الاشهارية عبر الطرقات والشوارع الرئيسية بمدينة المسيلة؟**

**الجدول رقم (17):يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على السؤال (08)**

| الفئات | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| نعم | 21 | % 42 |
| لا | 14 | % 28 |
| أحيانا | 15 | % 30 |
| مجموع | 50 | % 100 |

**قراءة وتحليل نتائج الجدول رقم (17):**

من خلال قراءة معطيات الجدول (17) الموضح أعلاه ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة تبين أن نسبة 42% أي ما يعادل 21 عامل أكدوا أن المؤسسة تعلق الملصقات الاشهارية عبر الطرقات، وتليها نسبة 30% أي ما يعادل 15عامل أجابوا على هذا السؤال بـ"أحيانا"، وأخيرا نسبة 28% أي ما يعادل 14عامل أجابوا أن المؤسسة لا تعلق الملصقات الاشهارية.

**الاستنتاج:**

نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعلق الملصقات الاشهارية عبر الطرقات والشوارع الرئيسية لتقريب الزبائن وكذلك من أجل عرض ميزاتها ومنتجاتها.

**السؤال رقم (09):**

**هل تقوم المديرية العامة بحملات تحسيسية وخرجات ميدانية عبر دوائر وبلديات ولاية المسيلة للتعرف بخدماتها الاتصالية من أجل تقريب الزبائن إليها؟**

**الجدول رقم (18): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السؤال (09)**

| الفئات | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| نعم | 39 | % 78 |
| لا | 04 | % 08 |
| أحيانا | 07 | % 14 |
| المجموع | 50 | % 100 |

**قراءة وتحليل نتائج الجدول رقم (18):**

من خلال قراءة معطيات الجدول (18) الموضح أعلاه ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 50 عامل تبين أن نسبة 78% أي ما يعادل 39 عامل أكدوا بأن المديرية العامة تقوم بحملات تحسيسية وخرجات ميدانية عبر دوائر وبلديات المسيلة، وتليها نسبة 14% أي ما يعادل 7 عمال أجابوا على هذا السؤال بـ أحيانا، وأخيرا تليها نسبة 8% أي ما يعادل 4 عمال لا تقوم المديرية العامة بحملات تحسيسية عبر الدوائر و البلديات.

**الاستنتاج:**

نستنتج أن المديرية العامة لولاية المسيلة تقوم بحملات تحسيسية وخرجات ميدانية عبر دوائر وبلديات الولاية للتعريف بمختلف خدماتها الاتصالية من أجل تقريب الزبائن إليها وكذلك من أجل التعريف بميزات مؤسسة اتصالات الجزائر.

**أسئلة الفريضة الثانية:**

**تدريب العاملين له دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة للاتصالات.**

**السؤال رقم(10):**

**هل تسطر المديرية برامج تدريب دورية لفائدة الموظفين بخصوص الجودة الشاملة للمنتوج؟**

**الجدول رقم يوضح (19): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)**

| الفئات | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| نعم | 39 | % 78 |
| لا | 02 | %04 |
| أحيانا | 09 | % 18 |
| المجموع | 50 | % 100 |

**قراءة وتحليل نتائج الجدول رقم (19):**

من خلال قراءة معطيات الجدول رقم (19) الموضح أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 50عامل قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم 10 بالبديل "نعم " وقد بلغ عددهم 39عامل وبنسبة قدرت بـ 78%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين أجابوا على هذا السؤال بـ "احيانا" وبلغ عددهم 9 عمال وبنسبة قدرت بـ 18%، وأخيرا نجد المجموعة الثالثة وتمثل الأفراد الذين أجابوا على هذا السؤال بالبديل "لا" وبلغ عددهم عاملين وبنسبة قدرت بـ 4%.

**الاستنتاج:**

نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر تقوم بتوعية الموظف وذلك بتوفير التدريب على اعتباره وسيلة لتنمية إمكانات العاملين كل ضمن وظيفته بما يحقق الانجاز الأمثل، نظرا لكون التدريب يعتبر نشاط مصمم لتعزيز معرفة العاملين.

**السؤال رقم (11):**

**هل تتطابق برامج التدريب مع القدرات و المهارات الفنية والإبداعية للعاملين بالمؤسسة؟**

**الجدول رقم (20):يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على السؤال (11)**

| الفئات | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| نعم | 33 | % 66 |
| لا | 06 | % 12 |
| نوعا ما | 11 | % 22 |
| المجموع | 50 | % 100 |

**قراءة وتحليل نتائج الجدول رقم (20):**

من خلال الجدول رقم (20) أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 50 عاملا أن نسبة 66% أي ما يعادل 33 عامل تتطابق برامج التدريب مع قدراتهم الفنية الإبداعية، والعكس تليها نسبة 22% أي ما يعادل 11 عامل كانت إجاباتهم بـ نوعا ما، وفي الأخير نجد العاملين الذين لا تتطابق برامج التدريب مع قدراتهم الفنية والإبداعية بنسبة 12% أي ما يعادل 6عمال.

**الاستنتاج:**

نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر تقدم للعاملين البرنامج التدريبي الذي يناسب احتياجاتهم التدريبية، أي وفق حاجاتهم ودرجة كفاءتهم، ويتماشى ويتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم ومهام واختصاصات عملهم ومتطلبات وظيفتهم المطلوبة في العمل ويتوافق مع مستوى التدريب المتلقى.

**السؤال رقم (12):**

**هل يشعر الموظف بتحسن مستوى أدائه الوظيفي بعد خضوعه لبرامج التدريب الخاصة بالاتصالات من طرف إدارة الجودة الشاملة؟**

**الجدول رقم (21): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على السؤال (12)**

| الفئات | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| نعم | 38 | % 76 |
| لا | 04 | % 08 |
| نوعا ما | 08 | % 16 |
| المجموع | 50 | % 100 |

**قراءة وتحليل نتائج الجدول رقم (21):**

من خلال قراءة معطيات الجدول رقم (21) الموضح أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 50 عامل يتبين لنا أن نسبة 76% والمتمثلة في 38 عامل أجابوا بـ"نعم" أما العمال الذين أجابوا بالبديل "نوعا ما " فقد بلغ عددهم 8 عمال أي بنسبة 16% وفي الأخير نجد 4 عمال أجابوا بـ"لا" أي أنهم لا يشعرون بتحسن أدائهم الوظيفي بعد خضوعهم لبرامج التدريب.

**الاستنتاج:**

نستنتج أن البرامج التدريبية توفر لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر فرصة لتحسين ورفع مستوى أدائهم كميا ونوعيا، واكتسابهم الكفاءة والخبرة في مجال عملهم مما يجعل منهم عمال لديهم القدرة على شغل وظائف جديدة وأداء كافة الأعمال المسندة إليهم.

**السؤال رقم (13):**

**ما هي أنواع المكافآت التي تقدمها إدارة الجودة الشاملة للعاملين المتميزين في الأداء الوظيفي؟**

**الجدول رقم (22):يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على السؤال (13)**

| الفئات | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| المكافآت المادية | 34 | % 68 |
| المكافآت المعنوية | 04 | % 08 |
| كلاهم معا | 12 | % 24 |
| لا تقدم الإدارة أي مكافئة | 00 | % 00 |
| المجموع | 50 | %100 |

**قراءة وتحليل نتائج الجدول رقم (22):**

من خلال قراءة معطيات الجدول رقم (22) الموضح أعلاه ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 50 عامل نلاحظ أن نسبة 68% من العمال أي ما يعادل 34 موظف أكدوا أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة تقدم المكافآت المادية والتي تتمثل في الترقية والأجر، والعكس تليها نسبة 24% أي ما يعادل 12 عامل أكدوا على أن المؤسسة تقدم المكافآت المادية والمعنوية معا مقابل قيام العمال بعمل متميز الذي يؤدي إلى زرع فيهم الثقة وروح الحيوية، وأخيرا تليها نسبة 8% أي ما يعادل 4 عمال يتم تقديم المكافآت المعنوية لهم والمتمثلة في شهادات التكريم والتقدير.

**الاستنتاج**

نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر تقدم مكافآت مادية بنسبة كبيرة.

**السؤال رقم (14):**

**هل يتم الاستعانة بمستشارين ذوي خبرة واسعة في مجال الاتصالات من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بهذه المؤسسة الخدماتية؟**

**الجدول رقم (23):يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السؤال (14)**

| الفئات | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| نعم | 34 | % 68 |
| لا | 7 | % 14 |
| أحيانا | 9 | % 18 |
| المجموع | 50 | % 100 |

**قراءة وتحليل نتائج الجدول رقم (23):**

من خلال قراءة معطيات الجدول (23) الموضح أعلاه ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 50 عامل تبين أن نسبة 68% أي ما يعادل 34عامل أكدوا أن المؤسسة تستعين بمستشارين لديهم خبرة في مجال الاتصالات من أجل تحديد احتياجاتهم التدريبية، وتليها نسبة 18% أي ما يعادل 9 عمال أجابوا على هذا السؤال بـ"أحيانا"، وعلى العكس تليها نسبة 14% أي ما يعادل 7عمال أكدوا أنه لا يتم الاستعانة بمستشارين لديهم الخبرة.

**الاستنتاج:**

نستنتج أن تدعيم خبرة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وذلك لمساعدتهم في حل المشاكل المرتبطة بالتدريب، مما يستلزم الاستعانة بمستشارين ذو خبرة مما يؤدي إلى الارتقاء.

**السؤال رقم (15):**

**هل البرامج التدريبية المسطرة من طرف الإدارة تقلل من الأخطاء المهنية للعاملين وتحسن من أدائهم أثناء الخدمة؟**

**الجدول رقم (24):يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على السؤال (15)**

| الفئات | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| نعم | 38 | % 76 |
| لا | 01 | % 02 |
| نوعا ما | 11 | % 22 |
| المجموع | 50 | % 100 |

**قراءة وتحليل نتائج الجدول رقم (24):**

من خلال قراءة معطيات الجدول رقم (24) الموضح أعلاه ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 50عامل تبين أن نسبة 76% أي ما يعادل 38عامل أن البرامج التدريبية تساعد على التقليل من الأخطاء المهنية للعاملين وتحسن أدائهم، وتليها نسبة 22% أي ما يعادل 11عامل أجابوا بـ"أحيانا"على هذا السؤال وأخيرا نسبة 2% أي ما يعادل عامل واحد لا تعود البرامج التدريبية بنتائج ايجابية على أدائهم.

**الاستنتاج:**

نستنتج أن البرامج التدريبية المسطرة من طرف إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر تقلل من الأخطاء المهنية للعاملين وتحسن من أدائهم، حيث توصلهم إلى درجة الإتقان الكامل للأعمال مما يساعد على رفع مستوى أدائهم بشكل أفضل وأكثر فاعلية.

**السؤال رقم (16):**

**هل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة أبرمت اتفاقيات شراكة أجنبية في إطار التدريب والتكوين المهني للعاملين في مجال الاتصالات؟**

**الجدول رقم (25):يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على السؤال (16)**

| الفئات | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| نعم | 27 | % 54 |
| لا | 10 | % 20 |
| نوعا ما | 13 | % 26 |
| المجموع | 50 | % 100 |

**قراءة وتحليل نتائج الجدول رقم (25):**

من خلال قراءة معطيات الجدول (25) الموضح أعلاه ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 50عامل تبين أن نسبة 54% أي ما يعادل 27 عامل أكدوا بأن إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة أبرمت اتفاقات شراكة أجنبية في إطار التدريب، وتليها نسبة 26% أي ما يعادل 13عامل أجابوا على هذا السؤال بـ"أحيانا"، وعلى العكس تليها نسبة 20% أي ما يعادل 10 عمال إن إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة لم تقوم باتفاقات شراكة أجنبية في إطار التدريب للعاملين.

**الاستنتاج:**

نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة تقوم باتفاقات شراكة أجنبية في إطار التدريب والتكوين المهني للعاملين في مجال الاتصالات، وذلك من أجل إكساب العاملين الكفاءة والخبرة في مجال الاتصالات وكذلك تبادل المعلومات.

**السؤال رقم (17):**

**هل إدارة المؤسسة تتبادل الخبرات المهنية بينها وبين المؤسسات الوطنية الأخرى من أجل تحسين جودة خدماتها الاتصالية؟**

**الجدول رقم (26):يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على السؤال (17)**

| الفئات | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| نعم | 12 | % 24 |
| لا | 23 | % 46 |
| أحيانا | 15 | % 30 |
| المجموع | 50 | % 100 |

**قراءة وتحليل نتائج الجدول رقم (26):**

من خلال قراءة معطيات الجدول (26) الموضح أعلاه ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 50 عامل تبين أن نسبة 46% أي ما يعادل 23عامل أن مؤسسة اتصالات الجزائر لا تتبادل الخبرات المهنية بينها وبين المؤسسات الوطنية الأخرى، وتليها نسبة 30% أي ما يعادل 15عامل أجابوا على هذا السؤال بـ"أحيانا" وآخرها نسبة 24% أي ما يعادل 12عامل أن المؤسسة تتبادل المعلومات بين المؤسسات الأخرى.

**الاستنتاج:**

نستنتج أن مؤسسة الاتصالات الجزائر لا تتبادل المعلومات بينها وبين المؤسسات الوطنية الأخرى من أجل تحسين جودة خدماتها الاتصالية كونها مؤسسة مستقلة تعتمد على جودة منتوجها على نفسها.

**أسئلة الفرضية الجزئية الثالثة:**

**الاحترام والتقدير يساهمان بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.**

**السؤال رقم (18):**

**هل تقيم علاقات اجتماعية حسنة مبنية على احترام وتقدير زملائك في العمل؟**

**الجدول رقم (27):يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على السؤال (18)**

| الفئات | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| نعم | 49 | % 98 |
| لا | 01 | %2 |
| المجموع | 50 | % 100 |

**قراءة وتحليل نتائج الجدول رقم (27):**

من خلال قراءة معطيات الجدول (27) الموضح أعلاه ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 50عامل تبين أن 98% أي ما يعادل 49 عامل يقيمون علاقات حسنة مبنية على احترام وتقدير زملائهم في العمل، وعلى العكس بنسبة ضئيلة جدا قدرت بـ 2% أي ما يعادل عامل واحد لا يقيم علاقات حسنة مع زملائه.

**الاستنتاج:**

نستنتج أن جل موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة يقيمون علاقات حسنة مع زملائهم وهذا ما يرفع من مستوى المؤسسة ويؤثر بالشكل الايجابي.

**السؤال رقم (19):**

**هل هذه العلاقات الحسنة تؤثر ايجابيا على أدائك المهني وتشجعك على بذل مجهود أكثر في مجال تخصصك؟**

**الجدول رقم (28):يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على السؤال (19)**

| الفئات | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| نعم | 45 | % 90 |
| لا | 00 | % 00 |
| نوعا ما | 05 | % 10 |
| المجموع | 50 | % 100 |

**قراءة وتحليل نتائج الجدول رقم (28):**

من خلال قراءة معطيات الجدول (28) الموضح أعلاه ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 50عامل تبين أن نسبة 90% أي ما يعادل 45 عامل أكدوا أن العلاقات الحسنة تؤثر إيجابا على أدائهم المهني، وتليها نسبة 10% أي ما يعادل 5عمال أجابوا بـ"نوعا ما" تؤثر علاقاتهم الحسنة على أدائهم الوظيفي.

**الاستنتاج:**

نستنتج أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة تؤثر علاقاتهم ايجابيا على أدائهم المهني وتشجعهم على بذل مجهود أكبر كون أن العلاقات الحسنة تعد أساسية في أداء العاملين وتؤثر على أدائهم الوظيفي.

**السؤال رقم (20):**

**هل إدارة المؤسسة تشارك الموظفين في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي لضمان جودة المنتوج؟**

**الجدول رقم (29): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السؤال (20)**

| الفئات | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| نعم | 24 | % 48 |
| لا | 9 | % 18 |
| أحيانا | 17 | % 34 |
| مجموع | 50 | % 100 |

**قراءة وتحليل نتائج الجدول رقم (29):**

من خلال قراءة معطيات الجدول (29) الموضح أعلاه ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 50 عامل تبين أن نسبة 48% أي ما يعادل 24 عامل الموظفين يشاركون الإدارة في اتخاذ بعض القرارات، وتليها نسبة 34% أي ما يعادل 17عامل أجابوا بـ"أحيانا"على هذا السؤال، وأخيرا نسبة 18% أي ما يعادل 9 عمال أكدوا بأن إدارة المؤسسة لا تشارك الموظفين في اتخاذ بعض القرارات.

**الاستنتاج:**

نستنتج أن إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة تشارك الموظفين في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي لضمان جودة المنتوج، حيث أن الاعتماد على المشاركة والتشاور له دور في تطوير إمكانات العمال مما يسهم في حل مشكلات العمل وتحسين أدائهم الوظيفي.

**السؤال رقم (21):**

**هل تعرضت للشتم من طرف مسؤولك المباشر بالمؤسسة أثناء أدائك لوظيفتك؟**

**الجدول رقم (30):يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السؤال (21)**

| الفئات | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| نعم | 11 | % 22 |
| لا | 39 | % 78 |
| المجموع | 50 | % 100 |

**قراءة وتحليل نتائج الجدول رقم (30):**

من خلال قراءة معطيات الجدول (30) الموضح أعلاه ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 50عامل تبين أن نسبة 78% أي ما يعادل 39عامل لم يتعرضوا للشتم من طرف مسؤولهم المباشر بالمؤسسة، وعلى العكس نسبة الذين تعرضوا للشتم من مسؤولهم قدرت بـ 22% أي ما يعادل 11عامل.

**الاستنتاج:**

نستنتج أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر يقيمون علاقات حسنة مع مسؤولهم مما يجعلهم لا يتعرضون للشتم من طرفه أثناء أدائهم لوظيفتهم وهذا ينعكس ايجابيا على أدائهم الوظيفي.

**السؤال رقم (22):**

**كيف تعبر عن غضبك من جراء سوء معاملة الزملاء لك أحيانا؟**

**الجدول رقم (31):يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على السؤال (22)**

| الفئات | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| أتعامل معهم بالمثل | 50 | % 100 |
| أسامحهم | 00 | % 00 |
| أرفع شكوى تظلم ضدهم للمدير | 00 | % 00 |
| أتعامل معهم بأسلوب أخر | 00 | %00 |
| | 50 | %100 |

**قراءة وتحليل نتائج الجدول رقم (31):**

من خلال قراءة معطيات الجدول (31) الموضح أعلاه ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 50عامل تبين أن 100% أي ما يعادل 50عامل يتعاملون بالمثل مع زملائهم جراء سوء المعاملة من طرفهم.

**الاستنتاج:**

نستنتج أن كل العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة يتعاملون بالمثل أي بنفس الأسلوب وهذه ميزة غير محبذة لنجاح المؤسسة.

**السؤال رقم (23):**

**كيف هي المعاملات بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة؟**

**الجدول رقم (32):يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على السؤال (23)**

| الفئات | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| جيدة | 37 | % 74 |
| حسنة | 9 | %18 |
| رديئة | 4 | % 8 |
| المجموع | 50 | % 100 |

**قراءة وتحليل نتائج الجدول رقم (32):**

من خلال قراءة معطيات الجدول (32) الموضح أعلاه ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 50عامل تبين أن نسبة 74% أي ما يعادل 37عامل أكدوا بأن العلاقات جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتليها نسبة 18% أي ما يعادل 9 عمال أجابوا على نوعية المعاملة بأنها حسنة، وأخيرا تأتي نسبة 8% أي ما يعادل 4 عمال أجابوا بأن المعاملات بين الرؤساء والمرؤوسين رديئة.

**الاستنتاج:**

نستنتج أن المعاملات بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة تبدو جيدة، وهذا ما يؤثر على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

**السؤال رقم (24):**

**هل الإدارة تستخدم التغذية الراجعة (العكسية) كوسيلة لمعرفة مقترحات العاملين بخصوص تحسين المنتوج؟**

**الجدول رقم (33): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على السؤال (24)**

| الفئات | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| نعم | 15 | % 30 |
| لا | 14 | % 28 |
| أحيانا | 21 | % 42 |
| المجموع | 50 | % 100 |

**قراءة وتحليل نتائج الجدول رقم (33):**

من خلال قراءة معطيات الجدول رقم (33) الموضح أعلاه ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 50عامل تبين أن نسبة 42% أي ما يعادل 21 عامل أجابوا بأن الإدارة أحيانا ما تستخدم التغذية الراجعة كوسيلة لمعرفة مقترحات العاملين، وتليها نسبة 30% أي ما يعادل 15عامل أجابوا بـ"نعم"، وعلى العكس تليها نسبة 28% أي ما يعادل 14عامل أجابوا بالبديل "لا".

**الاستنتاج:**

نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة أحيانا ما تستخدم التغذية الراجعة كوسيلة لمقترحات العاملين بخصوص تحسين المنتوج.

**السؤال رقم (25):**

**هل تتبنى إدارة المؤسسة سياسة الباب المفتوح أمام الزبائن الراغبين لمعرفة المستجدات الحديثة في ميدان الاتصالات بشكل عام؟**

**الجدول رقم (34): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على السؤال (25)**

| الفئات | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| نعم | 39 | % 78 |
| لا | 05 | % 10 |
| أحيانا | 06 | % 12 |
| مجموع | 50 | % 100 |

**قراءة وتحليل نتائج الجدول لرقم (34)**

من خلال قراءة معطيات الجدول رقم (34) الموضح أعلاه ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 50عامل تبين أن نسبة 78% أي ما يعادل 39عامل أكدوا على أن إدارة المؤسسة تفتح الباب أمام الزبائن الراغبين لمعرفة المستجدات الحديثة في ميدان الاتصالات، وعلى العكس تليها نسبة 12% أي ما يعادل 6 عمال أجابوا بـ "أحيانا" وأخيرا تليها نسبة 10% أي ما يعادل 5 عمال أجابوا بـ "لا" على هذا السؤال.

**الاستنتاج:**

نستنتج أن إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر تتبنى سياسة الباب المفتوح أمام الزبائن لمعرفة المستجدات في ميدان الاتصالات بشكل عام كونها مؤسسة تجارية خدماتية تسعى دائما لجذب أكبر عدد من الزبائن.

**السؤال رقم (26):**

**هل استقبال الزبائن يحضى بالأهمية والاحترام من طرف موظفي مصالح وأقسام المؤسسة ومديرها العام؟**

**الجدول رقم (35): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على السؤال (26)**

| الفئات | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| نعم | 43 | % 86 |
| لا | 00 | % 00 |
| أحيانا | 07 | % 14 |
| المجموع | 50 | % 100 |

**قراءة وتحليل نتائج الجدول رقم (35):**

من خلال قراءة معطيات الجدول رقم (35) الموضح أعلاه ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 50عامل نلاحظ أن نسبة 86% أي ما يعادل 43 عامل أكدوا أن استقبال الزبائن يحضى بالأهمية والاحترام من طرف موظفي مصالح وأقسام المؤسسة، وعلى العكس تليها نسبة 14% أي ما يعادل 7عمال أجابوا على هذا السؤال بـ"أحيانا".

**الاستنتاج:**

نستنتج أن استقبال الزبائن يحضى بالأهمية والاحترام من طرف موظفي مصالح وأقسام مؤسسة اتصالات الجزائر ومديرها العام، وذلك من خلال رفع مستوى المؤسسة وجعلها الأفضل في السوق.

**السؤال رقم (27):**

**هل إدارة المؤسسة تهتم بالسلامة الأمنية للموظفين والزبائن احتراما وتقديرا لهم؟**

**الجدول رقم (36): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السؤال (27)**

| الفئات | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| نعم | 47 | % 94 |
| لا | 02 | % 04 |
| أحيانا | 01 | % 02 |
| المجموع | 50 | % 100 |

**قراءة وتحليل نتائج الجدول رقم (36)**

من خلال قراءة معطيات الجدول رقم (36) الموضح أعلاه ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 50عامل نلاحظ أن نسبة 94% أي ما يعادل 47 عامل أكدوا بأن المؤسسة تهتم بالسلامة الأمنية للموظفين والزبائن، وعلى العكس تليها نسبة 4% أي ما يعادل عاملان أجابا بـ"لا"وأخيرا تليها نسبة 2% أي ما يعادل عامل واحد أجاب بـ"أحيانا".

**الاستنتاج:**

نستنتج أن إدارة المؤسسة تهتم بالسلامة الأمنية للموظفين والزبائن احتراما وتقديرا لهم، وهذا ما يشجعهم على العطاء وبذل مجهودات أكثر والولاء الدائم للمؤسسة مصدر رزقهم.

## النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية

1/ نستنتج أن إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر تركز على حاجيات ومتطلبات الزبائن وأن الخسارة الناتجة عن عدم رضا الزبون تؤثر سلبا على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر، وبأنها تسعى دائما لمعرفة احتياجات ومتطلبات عملائها.

2/ نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة تقدم خدمة الهاتف والانترنت بشكل كبير، وبأن معظم الموظفون العاملون بإدارة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة يحسنون استخدام بعض اللغات الأجنبية للتخاطب مع الزبائن الأجانب وهذا ما يدل على ثقافة الموظفين وكذلك تأهيلهم العلمي.

3/ نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعلق الملصقات الاشهارية عبر الطرقات و تقوم بحملات تحسيسية وخرجات ميدانية عبر دوائر وبلديات الولاية للتعريف بمختلف خدماتها، كما تقوم بتوعية الموظف وذلك بتوفير التدريب على اعتباره وسيلة لتنمية إمكانات العاملين، كما تقدم للعاملين البرنامج التدريبي الذي يناسب احتياجاتهم التدريبية، من أجل تحسين ورفع مستوى أدائهم كما ونوعا، واكتسابهم الكفاءة والخبرة وبأن البرامج التدريبية المسطرة من طرف إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر تقلل من الأخطاء المهنية للعاملين وتحسن من أدائهم، فهي تقوم باتفاقات شراكة أجنبية في إطار التدريب والتكوين المهني للعاملين في مجال الاتصالات.

4/ نستنتج أن جل موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة يقيمون علاقات حسنة مع زملائهم، فهي تؤثر ايجابيا على أدائهم المهني وتشجعهم على بذل مجهود أكبر وتعمل على إشراكهم في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي لضمان جودة المنتوج، كما أنها تتبنى سياسة الباب المفتوح أمام الزبائن لمعرفة المستجدات في ميدان الاتصالات بشكل عام، وأن استقبال الزبائن يحضى بالأهمية والاحترام من طرف موظفي مصالح وأقسام مؤسسة اتصالات الجزائر ومديرها العام، فهي أيضا تهتم بالسلامة الأمنية للموظفين والزبائن احتراما وتقديرا لهم، وهذا ما يشجعهم على العطاء وبذل مجهودات أكثر والولاء الدائم للمؤسسة مصدر رزقهم.

## خلاصة عامة

**نستخلص بأن إدارة الجودة الشاملة لها دور هام وفعال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الجزائرية (المديرية العامة) بولاية المسيلة دولة الجزائر.**

**خلاصة:**

إن هذه القراءة التفسيرية والمناقشة التحليلية لمختلف النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة الوصفية، أضفت عليها نوعا من الحقيقة والواقعية من خلال المعالجة الآنية لكل البيانات والمعطيات التي أفرزتها الجداول التطبيقية .

وبالنظر إلى مختلف النتائج المتحصل عليها في الدراسات السابقة المرتبطة والمشابهة التي تم الاستعانة بها، ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية الموسومة بعنوان:[ **دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الجزائرية** ] والتي أجريت دراستها الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة (المديرية العامة)، فإننا نقول أن الأداة العلمية(الاستبيان) والمستخدمة في هذه الدراسة الوصفية الحالية لجمع مختلف البيانات والمعطيات من الفئة المبحوثة (العمال والعاملات) والبالغ تعدادهم إجمالا (50) فردا، قد أثمرت نتائجها من خلال مختلف النسب المئوية الموجبة والمُعَبّر عنها في كل الجداول، وهي إشارة واضحة إلى تحقق الفرضيات الجزئية (الفرعية) الثلاث، والتي قامت الطالبة الباحثة بصياغتها برفقة المشرف على هذا العمل.

إن هذه النتائج المحققة من خلال الجانب التطبيقي للدراسة قد أزال فعلا اللبس على بعض العناصر والفقرات التي بَدَتْ غامضة أمام الباحث والقارئ في آن واحد، هذا ما يجعل دراستنا الحالية تتسم بالواقعية والقبول من الناحية النظرية والتطبيقية أيضا، فقد استطعنا التحقق من صحة فروضها ودقة أداتها وواقعية نتائجها ميدانيا.

# ملخص الدراسة

# ملخص الدراسة


لقد ركزت هذه الدراسة على إشكالية ذات أهمية بالغة في الحياة الاجتماعية التي تعيشها مختلف المؤسسات الجزائرية، ألا وهي موضوع إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بها.

فقد اعتمدنا في هذه الدراسة على مقاربة سوسيولوجية تتلائم إلى حد كبير مع إشكالية الدراسة المطروحة، وهي نظرية [**الضبط الشامل للجَوْدَة] للمفكر** أرماند فيجنبوم (Armond Feigenbaum) (1922- 2014)، واستطعنا إسقاط مبادئ هذه النظرية على فئة العمال والعملات بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العامة بمدينة المسيلة.

ولمعالجة هذا الموضوع انطلقنا من تساؤلا جوهريا مفاده [**هل لإدارة الجودة الشاملة دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة؟]**، وللتعرف على المساهمة الحقيقية التي تؤديها إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين الأداء الوظيفي لمستخدمي هذه المديرية العامة اعتمدنا على طرح تصور نظري مستقبلي تمثل في ثلاث فرضيات فرعية:

**الفرضية الأولى: التركيز على العملاء** يُحَسِّنْ الأداء الوظيفي المتميّز للعاملين بالمؤسسة.

**الفرضية الثانية: تدريب العاملين** له دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة للاتصالات.

**الفرضية الثالثة: الاحترام والتقدير** يساهمان بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

أما بالنسبة لأهداف هذه الدراسة فهي محاولة طرح تصوّر نظري وفكري لبعض المفاهيم الواردة كإدارة الجودة الشاملة، الأداء الوظيفي، التركيز على العملاء، تدريب العاملين، الاحترام والتقدير، مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة، أيضا محاولة الإجابة على بعض التساؤلات الغامضة وإمكانية قراءة وتحليل هذه الدراسة من منظور سوسيولوجي وسوسيو إداري تنظيمي، كذلك محاولة التقرّب من الواقع الملموس لإدارة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة لمعرفة مختلف التحديات، ومحاولة التحقّق من صدق وصحة الفرضيات المقترحة كحلول لهذه الدراسة الحالية.

وتمثلت أهمية الدراسة من الناحية العلمية في طبيعة الموضوع المدروس، ومن الناحية العملية دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، أما الأهمية الاجتماعية فهي طرح مفهوم سوسيو تنظيمي وسوسيو إداري حديث في مجال الإدارة وعلم اجتماع تنظيم وعمل، في حين تمثلت الأهمية الشخصية في رغبتي كطالبة باحثة للحصول على شهادة جامعية من جامعة محمد بوضياف بالمسيلة دولة الجزائر وهي شهادة الماستر أكاديمي في ميدان العلوم الاجتماعية / تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.

أما الدراسة التطبيقية الميدانية لهذا الموضوع فقد أجريت في الفترة **[ من 27 جانفي إلى 22 جوان 2020** ] وتمثل **المجتمع الأصلي** لهذه الدراسة الحالية في **عمال وعاملات** مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة (المديرية العامة) والبالغ عددهم الإجمالي **267 عامل وعاملة** يعملون بهذه المؤسسة المذكورة أعلاه.

في حين بلغ حجم العيّنة الكلي **64** عامل وعاملة، بنسبة مئوية بلغت **24%** مع العلم بأنه تم إخضاع **14** عاملا وعاملة منهم للدراسة الاستطلاعية الأولية في بادئ الأمر وقد تم استبعادهم، وكان ذلك في الفترة الممتدة **[من 06 إلى 13 جانفي 2020]** وهو التاريخ الذي أجريت فيه الدراسة الاستطلاعية الأولية ليصبح الحجم الحقيقي للعينة الخاضعة للدراسة الميدانية التطبيقية الفعلية **50 عامل وعاملة** بنسبة مئوية **19%** تم اختيارهم بشكل عشوائي عن طريق العينة الاحتمالية العشوائية البسيطة الطبقية من نفس المؤسسة المذكورة سابقا، واستخدمنا لهذا الغرض **المنهج الوصفي** لتلاؤمه مع موضوع الدراسة، وتمثلت الأداة العلمية في **استمارة الاستبيان.**

**وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:[طبعا هذا بعد ثبوت تحقق الفرضيات الفرعية الثلاث وكذا الفرضية العامة]**

**1**/ نستنتج أن إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر تركز على حاجيات ومتطلبات الزبائن وأن الخسارة الناتجة عن عدم رضا الزبون تؤثر سلبا على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر.

**2**/ إن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة تقدم خدمة الهاتف والانترنت بشكل كبير، وبأن معظم الموظفون العاملون بإدارة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة يحسنون استخدام بعض اللغات الأجنبية للتخاطب مع الزبائن.

3/ تقوم بحملات تحسيسية وخرجات ميدانية عبر دوائر وبلديات الولاية للتعريف بمختلف خدماتها، كما تقوم بتوعية الموظف وذلك بتوفير التدريب على اعتباره وسيلة لتنمية إمكانات العاملين، فهي تقوم باتفاقات شراكة أجنبية لذلك.

4/ إن جل موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة يقيمون علاقات حسنة مع زملائهم، وأن استقبال الزبائن يحضى بالأهمية والاحترام من طرف موظفي مصالح وأقسام مؤسسة اتصالات الجزائر ومديرها العام، فهي أيضا تهتم بالسلامة الأمنية للموظفين والزبائن احتراما وتقديرا لهم، وهذا ما يشجعهم على العطاء والولاء الدائم لها.

## خلاصة عامة

**نستخلص بأن إدارة الجودة الشاملة لها دور هام وفعال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الجزائرية ( المديرية العامة ) لولاية المسيلة دولة الجزائر.**

## Résumé de l'étude:

Cette étude s'est focalisée sur une problématique de grande importance dans la vie sociale des différentes institutions algériennes, qui est la problématique du Management de la Qualité Totale et son rôle dans l'amélioration des performances professionnelles de ses salariés.

Nous nous sommes appuyés dans cette étude sur une approche sociologique, dans une large mesure, compatible avec le problème de l'étude présentée, qui est la théorie du [Contrôle de la qualité totale] du penseur Armond Feigenbaum (1922-2014).

Nous avons pu projeter les principes de cette théorie sur la catégorie des travailleurs à la Société Algérienne des Télécoms, Direction Générale de M'sila.

Pour aborder cette problématique, nous partons d'une question fondamentale: [TQM a-t-il un rôle dans l'amélioration de la performance professionnelle des salariés de la Société Algérienne des Télécoms à M'sila?], Et pour connaître la réelle contribution que TQM apporte pour améliorer la performance professionnelle des salariés de cette direction générale, nous nous sommes appuyés sur la proposition d'une vision théorique du futur.

Ils sont représentés en trois sous-hypothèses:

La première hypothèse: se concentrer sur les clients améliore la performance professionnelle distinguée des employés de l'organisation.

Deuxième hypothèse: la formation des salariés a un rôle efficace dans l'amélioration des performances professionnelles des salariés de la Direction générale de la communication.

La troisième hypothèse: le respect et l'appréciation contribuent efficacement à l'amélioration du rendement au travail des employés de l'organisation.

Quant aux objectifs de cette étude, il s'agit d'une tentative de présenter une conception théorique et intellectuelle de certains des concepts évoqués, tels que la gestion de la qualité totale, la performance au travail, l'orientation client, la formation des employés, le respect et l'appréciation, Algérie Telecom Corporation pour le Wilaya de M'sila, ainsi que d'essayer de répondre à quelques questions ambiguës et la possibilité de lire et d'analyser cette étude de Une perspective sociologique et socio-administrative, ainsi qu'une tentative d'approcher la réalité concrète de la gestion de la Société Algérienne des Télécoms dans la Province de M'sila, de connaître les différents enjeux, et d'essayer de vérifier la validité et la validité des hypothèses proposées comme solutions à cette présente étude.

L'importance de l'étude du point de vue scientifique est représentée dans la nature du sujet étudié, et du point de vue pratique le rôle de la gestion de la qualité totale dans l'amélioration des performances professionnelles des travailleurs, quant à l'importance sociale, c'est mettre en avant le concept d'un socio-administratif organisationnel et moderne dans le domaine de la gestion et de la sociologie de l'organisation et du travail, tandis que l'importance personnelle est représentée dans mon désir En tant qu'étudiantte chercheur pour obtenir un diplôme universitaire de l'Université Mohamed Boudiaf de M'sila, Algérie, qui est un master académique dans le domaine des sciences sociales / spécialisation en sociologie de l'organisation et du travail.

Quant à l'étude de terrain sur ce sujet, elle a été réalisée dans la période [du 27 janvier au 22 juin 2020]. La communauté d'origine de cette étude actuelle est représentée par les ouvriers de la Société Algérienne des Télécoms pour le Wilaya de M'sila (Direction Générale), dont l'effectif total est de 267 travailleurs travaillant dans cette institution mentionnée ci-dessus.

Alors que la taille totale de l'échantillon a atteint 64 hommes et femmes, avec un pourcentage de 24% sachant que 14 d'entre eux ont été soumis à l'enquête initiale et ont été exclus, et c'était dans la période [du 06 au 13 janvier 2020], qui est la date à laquelle Au cours de laquelle l'étude exploratoire initiale a été menée, de sorte

que la taille réelle de l'échantillon soumis à l'étude de terrain appliquée était de 50 travailleurs et employés à un pourcentage de 19%.

Ils ont été sélectionnés au hasard à travers l'échantillon aléatoire stratifié simple de la même institution mentionnée précédemment, et à cette fin, nous avons utilisé l'approche descriptive en fonction du sujet de l'étude, et l'outil a été Scientifique sous forme de questionnaire.

Et cette étude est arrivée aux résultats suivants: [Bien sûr, c'est après que les trois sous-hypothèses ont été vérifiées, ainsi que l'hypothèse générale]

1 / Nous concluons que la direction d'Algérie Télécom se concentre sur les besoins et exigences des clients et que la perte résultant de l'insatisfaction des clients affecte négativement les performances des employés d'Algérie Télécom.

2 / La Société Algérienne des Télécoms de M'sila offre dans une large mesure des services téléphoniques et Internet, et la plupart des employés travaillant dans la direction de la Société Algérienne des Télécoms à Masila améliorent l'utilisation de certaines langues étrangères pour communiquer avec les clients.

3 / Il mène des campagnes de sensibilisation et des actions de terrain dans les départements de l'État et les municipalités pour présenter ses différents services, il éduque également le salarié en dispensant des formations pour développer le potentiel des travailleurs, tout en mettant en œuvre des accords de partenariat étrangers à cet effet.

4 / La plupart des employés de la Société Algérienne des Télécoms à Masila entretiennent de bonnes relations avec leurs collègues, et que l'accueil des clients est valorisé et respecté par les employés des départements et divisions de la Société Algérienne des Télécoms et de son directeur général, car il est également soucieux de la sécurité des employés et des clients avec respect et appréciation pour eux, ce qui les incite à donner et à une fidélité constante à elle.

**Nous concluons que Total Quality Management a un rôle important et efficace dans l'amélioration des performances professionnelles des employés de l'entreprise algérienne (Direction générale) de M'sila, Algérie.**

**Summary of the study:**

This study focused on an issue of great importance in the social life of the various Algerian institutions, which is the issue of Total Quality Management and its role in improving the professional performance of its employees.

We have relied in this study on a sociological approach, to a large extent, compatible with the problem of the study presented, which is the [Total Quality Control] theory of thinker Armond Feigenbaum (1922-2014).

We were able to project the principles of this theory on the category of workers at the Algerian Telecoms Company, General Directorate of M'sila.

To address this issue, we start from a fundamental question: [Does TQM have a role in improving the professional performance of employees of the Algerian Telecoms Company in M'sila?], And to know the real contribution that TQM brings to improve the professional performance of the employees of this general management, we relied on the proposal of a theoretical vision of the future.

They are represented in three sub-hypotheses:

The first hypothesis: focusing on customers improves the distinguished professional performance of the employees of the organization.

Second hypothesis: employee training plays an effective role in improving the professional performance of employees in the Directorate-General for Communication.

The third assumption: respect and appreciation effectively contribute to improving the work performance of employees of the organization.

As for the objectives of this study, it is an attempt to present a theoretical and intellectual conception of some of the concepts mentioned, such as total quality management, work performance, customer orientation, training of employees, respect and appreciation, Algérie Telecom Corporation for the Wilaya of M'sila, as well as trying to answer some ambiguous questions and the possibility of reading and analyzing this study from A sociological and socio-administrative perspective , as well as an attempt to approach the concrete reality of the management of the Algerian Telecoms Company in the Province of M'sila, to know the various issues, and to try to verify the validity and validity of the hypotheses proposed as solutions to this present study.

The importance of the study from the scientific point of view is represented in the nature of the subject studied, and from the practical point of view the role of total quality management in improving the professional performance of workers, as to the social importance is to put forward the concept of an organizational and modern socio-administrative in the field of management and sociology of organization and work, while personal importance is represented in my desire In as a student researcher to obtain a university degree from Mohamed Boudiaf University of M'sila, Algeria, which is an academic master's degree in the field of social sciences / specialization in sociology of organization and work.

As for the field study on this subject, it was carried out in the period [from January 27 to June 22, 2020]. The original community of this current study is represented by the workers of the Algerian

Telecoms Company for the Wilaya of M'sila (General Directorate), whose total workforce is 267 workers working in this institution mentioned above.

While the total sample size reached 64 men and women, with a percentage of 24% knowing that 14 of them were subjected to the initial survey and were excluded, and that was in the period [ January 06 to 13, 2020], which is the date on which the initial scoping study was conducted, so that the actual sample size subjected to the applied field study was 50 workers and employees at a percentage of 19%.

They were selected at random from the simple stratified random sample from the same institution mentioned earlier, and for this purpose we used the descriptive approach according to the subject of the study, and the tool was Scientific under questionnaire form.

And this study arrived at the following results: [Of course, this is after the three sub-hypotheses have been verified, as well as the general hypothesis]

1 / We conclude that the management of Algeria Telecom is focused on the needs and requirements of the clients and that the loss resulting from the dissatisfaction of the clients negatively affects the performance of the employees of Algeria Telecom.

2 / The Algerian Telecom Company in M'sila offers a large extent of telephone and Internet services, and most of the employees working in the management of the Algerian Telecom Company in Masila improve the use of certain foreign languages to communicate with customers.

3 / It conducts awareness campaigns and field actions in the State departments and municipalities to present its various services, it also educates the employee by providing training to develop the potential of workers, while implementing foreign partnership agreements for this purpose.

4 / Most of the employees of the Algerian Telecoms Company in Masila maintain good relations with their colleagues, and that the reception of customers is valued and respected by the employees of the departments and divisions of the Algerian Telecom Company and its director general because he is also concerned about the safety of employees and customers with respect and appreciation for them, which prompts them to give and a constant loyalty to her.

**We conclude that Total Quality Management has an important and effective role in improving the professional performance of the employees of the Algerian company.**

**(General Directorate) of M'sila, Algeria**

بعد كل هذه الخطوات العلمية التي قمنا بها لإتمام هذه الدراسة الموسومة بعنوان: **دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الجزائرية**، ومن خلال الكم الهائل من المعلومات المعتمدة سواء نظريا أو تطبيقيا، وبالنظر إلى عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها، وانطلاقا من الاستنتاجات العامة المتوصل إليها، جعلتني كطالبة باحثة أدلي ببعض الاقتراحات أهمها:

**1**/ الاهتمام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتوظيفها ميدانيا لتحقيق أكبر قدر من الأداء الوظيفي للعمال بمؤسسات الاتصال والتكنولوجيا على المستوى المحلي والوطني.

**2**/ ضرورة توظيف الأشخاص الأكفاء لتسيير شؤون المؤسسة لضمان جودة الخدمات وتحسين صورتها أمام الزبون.

**3**/ إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وكيفية مساهمتها في رفع مستوى الكفاءة الإدارية للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر(المديرية العامة)، إضافة إلى تخصيص برامج تدريب مستمر من أجل رفع مستوى الأداء الوظيفي لهم.

**4**/ دراسة مختلف معوقات إرساء دعائم إدارة الجودة الشاملة داخل الإدارة المحلية للمؤسسة ومحاولة تصحيحها، مع ضرورة التعامل مع مقترحات وشكاوى العملاء والزبائن بجدية وشفافية تامة دون تمييز.

**5**/ العمل على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، للرفع من مستوى التنسيق والحوار البناء وتحقيق نوع من التكامل والانسجام بين المستويات الإدارية المختلفة، مع ضرورة **تشجيع وتنمية روح الإبداع والابتكار لدى الموظف، وتخصيص هامش من المكافئة والتكريم.**

**6**/ العمل على تحسين العلاقات الاجتماعية بين الرؤساء والمرؤوسين داخل كافة مصالح ووحدات المنظمة، وحثهم على تبني ثقافة عصرية لإدارة الجودة الشاملة تتماشى ومتطلبات العولمة الثقافية، تخدم المؤسسة والموظف في آن واحد.

**7**/ العمل على توفير أكبر قدر من الخدمات الاجتماعية والترفيهية للعاملين، وإقامة ندوات ولقاءات وملتقيات علمية للتحسيس بأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، والتي من شأنها تعزيز روابط الصداقة والمحبة والأخوة بين العاملين.

# الآفاق المستقبلية للدراسة

بعد الانتهاء من سرد كل فقرات هذه الدراسة العلمية الحالية الموسومة بعنوان: **دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الجزائرية**، وبعد ثبوث تحقق الفرضيات الفرعية الثلاث وكذا الفرضية العامة للدراسة على أرض الميدان، ارتأيت كطالبة باحثة أن أقترح موضوع بحث جديد مع الإشكالية والفرضيات طبعا للطلبة المقبلين على التخرج للسنوات المقبلة بحول الله تعالى في ميدان العلوم الاجتماعية تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، لاعتماده كموضوع مقترح جديد ومحاولة تطبيقه ميدانيا.

**الموضوع المقترح للدراسة:**

**تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ودورها في تطوير جودة المنتوج بالمؤسسة الصناعية الجزائرية.**

**الإشكالية المقترحة:**

**هل تطبيق مبادئ الجودة الشاملة لها دور في تطوير جودة المنتوج بالمؤسسة الصناعية الجزائرية؟**

**الفرضيات المقترحة هي:**

**الفرضية العامــة:**

**تطبيق مبادئ الجودة الشاملة لها دور فعال في تطوير جودة المنتوج بالمؤسسة الصناعية الجزائرية.**

**الفرضيات الفرعية ( الجزئية ):**

**الفرضية الجزئية الأولى:**

**التخطيط للجودة** له دور مهم في تطوير **جودة المنتوج** بالمؤسسة الصناعية الجزائرية.

**الفرضية الجزئية الثانية :**

**الرقابة على الجودة** تساهم في تطوير **جودة المنتوج** بالمؤسسة الصناعية الجزائرية.

**الفرضية الجزئية الثالثة:**

**تحسين الجودة** له دور مهم في تطوير **جودة المنتوج** بالمؤسسة الصناعية الجزائرية.

**ملاحظات الطالبة الباحثة بخصوص هذا الموضوع المقترح للدراسة مستقبلا من طرف الطلبة المقبلين على التخرج في السنوات المقبلة إن شاء الله تعالى:**

1/ **المتغير المستقل** هنا هو [**مبادئ الجودة الشاملة**] وهو السبب.

**ومؤشراته هي ( التخطيط للجودة)+( الرقابة على الجودة)+ (تحسين الجودة).**

2/ **أما المتغير التابع** هنا فهو [**جودة المنتوج**] وهو النتيجة .

**توضيح بخصوص محتوى مبادئ الجودة الشاملة والمتمثلة في:**

**التخطيط للجودة**: بمعنى تصميم العمليات التي تحقق الأهداف الموضوعة للتنفيذ الفعلي والاهتمام بالمنتوج.

**الرقابة على الجودة:** بمعنى تحديد كافة المقاييس التي أدت إلى نتائج هذا التنفيذ.

**تحسين الجودة:** بمعنى جميع الإجراءات المتبعة لتحقيق التغيرات الجوهرية على الأداء وجودة المنتوج.

# خـاتـمـة

# خاتمة

استنادا إلى كل ما تم عرضه في هذه الدراسة الموسومة بعنوان **دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الجزائرية** سواءً تعلق الأمر بالجانب النظري أو التطبيقي منها، وبالنظر إلى كل النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت بمؤسسة اتصالات الجزائر (المديرية العامة بالمسيلة دولة الجزائر)، اتضح لنا جليا الدور الحقيقي الذي تؤديه إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بهذه المؤسسة محل الدراسة، حيث كشفت لنا هذه الدراسة أن **التركيز على العملاء وتدريب العاملين** وكذا **الاحترام والتقدير** بهذه المؤسسة ساهموا فعلا في تحسين أداء الموظفين، وانضباطهم في العمل، بالإضافة إلى الدور الحقيقي الذي تلعبه جماعية العمل وروح الفريق، والمبادرة ومشاركة العاملين في تسيير شؤون المؤسسة والتفاهم السائد بين الأفراد، واتخاذ القرارات المناسبة بالإضافة إلى تحفيز العاملين بما يضمن ولائهم وإخلاصهم خدمة للمؤسسة.

إضافة إلى توفير جو مناسب للإبداع والتفكير وابتكار طرق عمل جديدة، مع إمكانية منح هامش من الحرية بخصوص المحاولة والخطأ في الأداء بين العاملين، كل هذه المؤشرات مجتمعة ساهمت إلى حد كبير في تحسين مستوى الأداء المهني (الوظيفي) للعاملين بالمديرية العامة للاتصالات بمدينة المسيلة، وهذا ما أوضحته لنا النتائج المتحصل عليها ميدانيا.

مما يجعلنا نؤكد على ضرورة الاهتمام بالمورد البشري وتهيئة بيئة عملية خدماتية مناسبة له تمكنه من إطلاق قدراته ومهاراته الفكرية والإبداعية، وإشراكه واستشارته في كل الجوانب المتعلقة بالتسيير الإداري للمنظمة، باعتباره الحجر الأساس في رقيها وازدهارها، وهذا يجعله أيضا يشعر بأنه رقمٌ مهم في المعادلة الخدماتية داخل أروقة ووحدات ومصالح هذه المؤسسة، مما يضمن ولائه وإخلاصه لها.

كما لا ننسى في ذلك التحفيز والمكافأة المقدمان له حسب الجهد المبذول، فكل هذه العناصر هي عوامل مساعدة على زيادة المردود المهني الإنتاجي في هذه المؤسسة الخدماتية للاتصالات، بالإضافة إلى ضرورة تفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة الايجابية باعتبارها أهم مؤشرات النجاح والتفوق في صنع التميز المؤسساتي.

وبعد الاطلاع على الواقع السوسيولوجي والسوسيو تنظيمي الإداري الذي تعيشه المديرية العامة للاتصالات بمدينة المسيلة، اتضح لنا جليا بأنها مهتمة بشكل كبير بالمورد البشري، وهي تؤكد دوما على ضرورة تبنيه لثقافة عصرية تتوافق مع متطلبات الجودة الشاملة ذات المواصفات العالمية، مع ضرورة التأكيد والحرص على تحسين الأداء وتطوير الابتكار للعامل من أجل زيادة مردوده المهني، وبالتالي تحقيق أقصى درجة من التميز الإنتاجي لهذه المؤسسة الخدماتية.

**الرأي الشخص لصاحبة الدراسة الحالية:**

أرى شخصيا كطالبة باحثة بأنه بات لزاما على القائمين بالمؤسسات الخدماتية الجزائرية لاسيما المؤسسات العاملة بميدان الاتصالات والتكنولوجيا، الاهتمام أكثر بأداء المؤسسة، وتبني فلسفة وثقافة عصرية جديدة تتماشى ومتطلبات الجودة الشاملة لهذا العصر، الذي يخضع لشروط السوق الدولية للعمل ومبادئ العولمة بكل معانيها، كُل هذا خدمة للمؤسسة والعامل في آن واحد.

# قائمة المصادر والمراجع

## 1/ المصادر:

### 1-1/ القرآن الكريم:

{الآية 07 من سورة إبراهيم} {**وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ**}.

### 1-2/ الأحاديث النبوية الشريفة:

حديث نبوي شريف" من لم يشكر الناس لم يشكر الله}

### 1- 3/ المعاجم والقواميس:

1- إبراهيم أنيس وآخرون : **" المعجم الوسيط"** ، 1972 .

2- **معجم المعاني الجامع**، www.almaany.com، اطّلع عليه بتاريخ 10-05-2020.

3- بدوي محمد زكي: **معجم مصطلحات القوى العاملة**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1992.

## 2/ المراجع:

### 2-1/ الكتب باللغة العربية:

1- مهدي صالح السامرائي: **إدارة الجودة الشاملة**، دار جرير للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، بدون سنة.

**2-** عامر مصباح: **علم الاجتماع الرواد والنظريات**، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الجزائر.

**3-** علي عبد الرزاق جلبي: **قضايا علم الاجتماع المعاصر**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1992.

**4-** قاسم نايف علوان المحياوي: **إدارة الجودة في الخدمات**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

**5-** زبير ثابث: **كيف تقيّم أداء الشركات والعاملين**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

**6-** خالد بن سامي محمد حسين: **ماهيّة إدارة الجودة الشاملة**، جامعة الملك عبد العزيز، السعوديّة، بدون سنة.

**7-** مأمون الدرادكة: **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

**8-** عبد الستار العلي: **تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

**9-** عمر محمد تومي الشبيلي: **علم النفس الإداري**، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988.

**10-** محمد دهاني: **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

**11-** محمد سعيد أنور سلطان: **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.

**12-** عادل حسين: **أداء الأفراد**، دار النهضة العربية، مصر، 1974.

**13-** محمود سليمان المعياز: **السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2002.

**14-** عدون ناصر: **إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي**، ديوان المطبوعات الجامعية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

**15-** حريم حسين: **إدارة المنظمات منظور كلي**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

**16-** القطب محي الدين : **الخيار الاستراتيجي أثره في تحقيق الميزة التنافسية**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

**17-** هاشم زكي محمود: **تنظيم وطرق العمل**، مطابع جامعة الكويت، 1984.

**18-** العبادي سمير، عزيز الكيلاني، عثمان زيد: **تخطيط ومراقبة العمليات الإنتاجية**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، عمان، 2010.

**19-** الحناوي محمد حسن: **أساليب وأصول الإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

**20-** بولشرس كمال: **الأداء والثقافة في العلوم السلوكية**، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

**21-** النمر سعود محمد: **السلوك الإداري**، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 1990.

**22-** فاروق عبده فليه، عبد المجيد محمد: **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، (ط1)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

**23-** محمد صالح فاتح: **إدارة الموارد البشرية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

**24-** مهدي حسن زويلف: **إدارة الأفراد**، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2000.

**25-** سعاد نائف برنوطي: **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر ،عمان الأردن، 2005.

**26-** خضير كاظم حمود الفريجات و آخرون: **السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

**27-** سهيلة محمد عباس: **إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"**، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2001.

**28-** مدني عبد القادر علاقي: **إدارة الموارد البشرية**، دار زهران للنشر والتوزيع،عمان، الأردن، ص296.

**29-** ذوقان عبيدات وآخرون: **البحث العلمي"مفهومه، أدواته, وأساليبه**, دار أسامة للنشر, مكة المكرمة، الرياض، السعودية, **1996**.

**30-** أ حمد بن مرسلي: **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.

**31-** سعيد سبعون، حفصة جرادي: **الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع**، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2012.

**32-** رشيد زرواتي: **تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، دار هومة للنشر، الجزائر، ط1، 2002.

**33-** الزوابعي والغنام: **مناهج البحث في التربية البدنية**، ج1، مطبعة العاني، بغداد، 1974.

**34-** كمال آيت منصور، رابح طاهير: **منهجية إعداد بحث علمي**، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، 2003.

**35-** عامر قنديلجي: **دليل الطالب في الكتابة"المكتبة، البحث"**، مطبعة عصام, بغداد, العراق، 2003.

**36-** عبيدات وأبو نصار ومبيضين: **منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1997.

**37-** أحمد الرفاعي: **مناهج البحث العلمي، تطبيقات إدارية واقتصادية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1998.

**38-** عبد اللطيف يوسف الصديق وآخرون: **معجم الإحصاء** ، دار الراتب الجامعية، لبنان، بدون سنة نشر.

**2-2/ الكتب باللغة الفرنسية: Les Livres En Français**

**1-** Maurice Angeres: **initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, ed Casbah, Alger, 1997.

**3/ الأطروحات والرسائل الجامعية:**

**1-** عزة بنت محمد الغامدي: **تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية[دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة]**، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2006، ص54.

**2-** ليليا دحدوح: **دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية"دراسة ميدانية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة، أم البواقي"**، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، دولة الجزائر، **2018/2017**.

**3-** محمد بن عبد العزيز العميرة: **علاقة الجودة بالأداء الوظيفي للقطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة أمراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، بدون سنة نشر.

**4-** علالي مليكة: **أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة [دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ولاية بسكرة]**، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر،

بسكرة، دولة الجزائر، (2003- 2004).

**5-** عادل عشي: **الأداء المالي للمؤسسة 'قياس وتقييم'**، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002.

**6-** طلال هيازع حسن البارقي: **واقع الدلالة الإحصائية والدلالة العملية للبحوث المنشورة بمجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية**، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2012.

**4/ المجلات العلمية، التجارب العلمية، المقالات، الأبحاث:**

**1-** علي الزعبي: **دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية( دراسة تطبيقية)**، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، بدون ذكر البلد، **2013**.

**2-** عمار الدبر، عبد الله خميس: **إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات التربية بجامعة طرابلس**، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، بدون ذكر البلد، 2013.

**3-** أحمد بدح: **درجة إمكانية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية**، مجلة اتحاد الجامعات العربية، 2007.

**4-** محمد طعامنة: **إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي**، أبحاث اليرموك، 2001.

**5-** بن عنتر عبد الرحمان: **إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة**، مجلة الباحث،ورقلة، العدد(06)، جامعة الجزائر، 2008.

**6-** محمد بن عبد العزيز الراشد: **إدارة الجودة الشاملة**، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، السعوديّة، سنة 2011.

6- عبد الله صلاح: **فعالية تقييم الأداء**، بحث مقدم لندوة المدير الفعال، (ط1)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1979.

## ما قـيـل عـن الـجـودة:

**1/ قول أفلاطون:** [ لا تطلب سرعة العمل بل **تجويده** لأن الناس لا يسألونك في كم فرغت منه بل ينظرون إلى **إتقانه وجودة** صنعه.] **[ أفلاطون هو أرستوكليس بن أرستون ، ولد 427 ق م وهو فيلسوف يوناني كلاسيكي، رياضياتي، كاتب لعدد من الحوارات الفلسفية، ويعتبر مؤسس أكاديمية أثينا التي هي أول معهد للتعليم العالي في العالم الغربي، معلمه سقراط وتلميذه أرسطو.]**

**2/ قول وليم هنري فورد: [الجودة** تعني أن تؤديها على وجهها الصحيح حين لا يراقبك أو يراك أحد.]

**[هنري فورد رجل أعمال,صناعي (1947 - 1863) [ وُلِدَ هنري فورد في 30 يوليو 1863 في وآين كاونتي في ولاية "ميشيغان" في جرينفيلد تاون شيب، وتوفي عام 7 أبريل 1947 في ديربورن. كان الإبن الأكبر لأبيه وعمل في الزراعة بَعد أن قرر ترك المدرسة في الخامسة عَشرة من عمرهِ وكان جُلّ هَمه هو كيف تعمل الآلات والمكينات! يعتبر فورد هو مؤسس شركة فورد لصناعة السيارات، وراعي تطوير تقنية نظام التجميع للإنتاج المتسلسل، وقد ساعد ما وفرته الشركة من تلك التقنية على بيع السيارات بأقل الأسعار، تأسست شركة فورد في عام 1903 وكان هنري فورد رئيس المهندسين بها، وأول سيارة أنتجت كانت سنة 1930.]**

**3/ قول دنيس ديدرو:** [لا يكفي أن تصنع خبزا، عليك أن **تحسن** صنعه.] **[ دنيس ديدرو: هو فيلسوف، وكاتب فرنسي، وموسوعي فرنسي، وهو أيضا كاتب مسرحي وكاتب مقالة وفني، ولد في 5 أكتوبر 1713 بلانجر فرنسا ، وتوفى في 31 يوليو 1784 بباريس عاصمة فرنسا، هو من أب حرفي، برز بإشرافه على إصدار "موسوعة الفنون والعلوم والحرف" وتحرير العديد من فصوله، من قادة حركة التنوير، تأثر بكل من فولتير، جان جاك روسو، جون لوك، رينيه ديكارت، أرسطو.]**

**4/ قول وليم فوستر**: [ **الجودة** لا تأتى صدفة أبدا، فهي نتاج نوايا حسنة، وجهد صادق، وتوجيه ذكي، وإخراج متمرس؛ فهي تمثل الاختيار الحكيم لبدائل متعددة.]

**5/ قول بوب مواواد:** [ **الجودة** تبدأ من الداخل ثم تحفر طريقها للخارج.]

# الملاحق

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Mohammed Boudiaf – M'sila
Faculté des sciences humaines et sociologiques
Département de science sociale / Année 2019/2020

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف – بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع / الموسم الجامعي: 2019 / 2020

# قائمة بأسماء الأساتذة المحكّمين للاستبيان

| الرقم | اسم و لقب الأستاذ المحكِّم | الدرجة العلمية<br>1/ شهادة الأستاذية<br>2/ دكتوراه<br>3/ ماجستير | الرتبة الحالية<br>1/ أستاذ التعليم العالي<br>2/ أستاذ محاضر ( أ )<br>3/ أستاذ محاضر ( ب ) | 1/ الكلية<br>2/ القسم الأصلي<br>3/ الجامعة |
|---|---|---|---|---|
| 01 | عمور عمر | شهادة الأستاذية | أستاذ التعليم العالي | عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة |
| 02 | بن خالد جمال | دكتوراه | أستاذ محاضر ( أ ) | كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع بجامعة المسيلة |
| 03 | تالي جمال | دكتوراه | أستاذ محاضر ( أ ) | كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع بجامعة المسيلة |
| 04 | عزوز عبد الناصر | دكتوراه | أستاذ محاضر ( أ ) | كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع بجامعة المسيلة |
| 05 | بلقرمي سهام | دكتوراه | أستاذ محاضر ( أ ) | كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع بجامعة المسيلة |

**موضوع الدراسة:**

**دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الجزائرية**
**[دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة]**

**إعداد الطالبة الباحثة:**
بـريـزة بـوقـرة

**إشراف الدكتور:**
رمضان بن جعفر

**السنة الجامعية: 2019 / 2020**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع السنة الجامعية 2020/2019

# استمارة استبيان

موجهة للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة
( المديرية العامة )

تقوم الطالبة الباحثة : بريزة بوقرة بإعداد دراسة ميدانية لأجل الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.

عنوان الدراسة:

**دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الجزائرية**
**[ دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة ]**
**( المديرية العامة )**

لذا نرجوا من سيادتكم المحترمة الإجابة على كل الأسئلة المدونة في هذه الاستمارة مهما كانت بسيطة، علما أن إجاباتكم هذه ستبقى سرية و ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط ويمكن من خلالها الوصول إلى نتائج دقيقة وصحيحة تفيد هذه الدراسة.

" أجيبوا بصراحة، بصدق، وبشفافية "

إعداد الطالبة الباحثة:
بريزة بوقرة

إشراف الدكتور:
رمضان بن جعفر

السنة الجامعية: 2019 / 2020

**موضوع الدراسة:**

**دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الجزائرية**
**[دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة – المديرية العامة - ]**

**إشكالية الدراسة: هل لإدارة الجودة الشاملة دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة؟**

**الفرضية العامة : إدارة الجودة الشاملة لها دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة؟**

**الفرضيات الفرعية ( الجزئية ):**

**الفرضية الأولى: التركيز على العملاء** يُحَسِّنْ الأداء الوظيفي المتميّز للعاملين بالمؤسسة.

**الفرضية الثانية: تدريب العاملين** له دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة للاتصالات.

**الفرضية الثالثة: الاحترام والتقدير** يساهمان بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

**نرجوا من سيادتكم المحترمة وضع إشارة [X] داخل الخانة المناسبة في كل محاور وأسئلة هذا الاستبيان**

**المحور الأول: البيانات الشخصية للعامل(ة):**

**الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐

**السن:** ( أقل من 25 سنة ) ☐ ( 25 – 35 سنة ) ☐ ( 36 – 45 سنة ) ☐

( 46 – 55 سنة ) ☐ ( أكثر من 55 سنة ) ☐

**الحالة العائلية:** أعزب/ عزباء ☐ متزوج(ة) ☐ مطلق(ة) ☐
أرمل(ة) ☐

**المستوى التعليمي:** ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ شهادات أخرى .....

**الوظيفة أو الرتبة الحالية:** ☐

**الأقدمية في العمل:** ( أقل من 5 سنوات ) ☐ ( 6 – 10 سنوات ) ☐ ( 11 – 15 سنة ) ☐
(أكثر من 15 سنة) ☐

**المحور الثاني: أسـئـلـة الاسـتـبـيـان:**

| رقم السؤال | **أسئلة الفرضية الجزئية الأولى**<br>**التركيز على العملاء** يُـحَـسِّنْ الأداء الوظيفي المتميّـز للعاملين بالمؤسسة. |
|---|---|
| **01** | هل تركيـز الإدارة على حاجيات ومتطلبات الزبائن يـزيـد من الكفاءة المهنية للعاملين بالمؤسسة؟<br>نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐ |
| **02** | هل الخسارة الناتجة عن عدم رضا الزبون بخصوص جودة المنتج تؤثر سلبا على أداء العاملين بالمؤسسة؟<br>نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐ |
| **03** | هل تعويض المنتجات التالفة للزبائن يؤثر على مكانة المؤسسة ويضعف الأداء الوظيفي للعاملين؟<br>نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐ |
| **04** | ما هو أحسن أسلـوب تعتمده مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة لجذب الـزبائن إليها؟<br>الجواب..... |
| **05** | هل تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بإجراء بحوث ودراسات ميدانية لمعرفة احتياجات ومتطلبات العملاء؟<br>نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐ |
| **06** | ما هي أهم الخدمات المقدمة للزبائن المشتركين في مجال الاتصالات بالمسيلة ؟<br>الجواب : الخدمات هي 1- ..... 2- ..... 3 - ..... |
| **07** | هل الموظفون العاملون بالإدارة يحسنون استخدام بعض اللغات الأجنبية للتخاطب مع الزبائن الأجانب خاصة في عطلة الصيف؟ نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐ |
| **08** | هل مؤسسة اتصالات الجزائر تُـعَـلِّـقْ الملصقات الاشهارية عبر الطرقات والشوارع الرئيسية بمدينة المسيلة ودوائرها لتقريب الزبائن إليها؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐ |
| **09** | هل تقوم المديرية العامة بحملات تحسيسية وخرجات ميدانية عبر دوائر وبلديات ولاية المسيلة للتعريف بمختلف خدماتها الاتصالية من أجل تقـريب الزبائن إليها؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐ |
| | **أسئلة الفرضية الجزئية الثانية**<br>**تدريب العاملين** له دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة للاتصالات. |
| **10** | هل تُـسَـطِـرْ المديرية برامج تدريب دورية لفائدة الموظفين بخصوص الجودة الشاملة للمنتوج؟<br>نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐ |
| **11** | هل تتطابق برامج التدريب مع القدرات والمهارات الفنية والإبداعية للعاملين بالمؤسسة؟<br>نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐ |
| **12** | هل يشعـر الموظف بِـتَحَسُنْ مستوى أدائه الوظيفي بعد خضوعه لبرامج التدريب الخاصة بالاتصالات من طرف إدارة الجودة الشاملة؟ نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐ |
| **13** | ما هي أنواع المكافآت التي تقدمها إدارة الجودة الشاملة للعاملين المتميّـزين في الأداء الوظيفي؟<br>أ/ المكافآت المادية ☐ ب/ المكافآت المعنوية ☐<br>ت/ كلاهما معا ☐ ث/ لا تقدم الإدارة أي مكافئة ☐ |

| | |
|---|---|
| **14** | هل يتم الاستعانة بمستشارين ذوي خبرة واسعة في مجال الاتصالات من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بهذه المؤسسة الخدماتية؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐ |
| **15** | هل هذه البرامج التدريبية المسطّرة من طرف الإدارة تقلل من الأخطاء المهنية للعاملين وتُحسِّن من أدائهم أثناء الخدمة؟ نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐ |
| **16** | هل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة أبرمت اتفاقيات شراكة أجنبية في إطار التدريب والتكوين المهني للعاملين في مجال الاتصالات؟ نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐ |
| **17** | هل إدارة المؤسسة تتبادل الخبرات المهنية بينها وبين المؤسسات الوطنية الأخرى من أجل تحسين جودة خدماتها الاتصالية؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐<br>إذا كان الجواب بـنعم فيما تتمثل هذه الخبرات؟ الجواب: ..... |
| | **أسئلة الفرضية الجزئية الثالثة**<br>**الاحترام والتقدير يساهمان** بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة. |
| **18** | هل تُقِيم علاقات اجتماعية حسنة مبنية على احترام وتقدير زملائك في العمل؟<br>نعم ☐ لا ☐ |
| **19** | هل هذه العلاقات الحسنة تؤثر ايجابيا على أدائك المهني وتشجعك على بذل مجهود أكثر في مجال تخصص؟ نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐ |
| **20** | هل إدارة المؤسسة تشارك الموظفين في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي لضمان جودة المنتوج؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐ |
| **21** | هل تعرّضت يوما ما للشتم من طرف مسؤولك المباشر بالمؤسسة أثناء أدائك لوظيفتك؟<br>نعم ☐ لا ☐ |
| **22** | كيف تُعَبِّـر عن غضبك من جراء سوء معاملة الزملاء لك أحيانا؟<br>أ/ أتعامل معهم بالمثل ☐ ب/ أُسامحهم ☐<br>ت/ أرفعُ شكوى تظلّم ضدهم للمدير ☐ ث/ أتعامل معهم بأسلوب آخر وهو :<br>..... |
| **23** | كيف هي المعاملات بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة؟<br>الجواب : ..... |
| **24** | هل الإدارة تستخدم التغذية الراجعة (العكسية) كوسيلة لمعرفة مقترحات العاملين بخصوص تحسين المنتوج؟ نعم ☐ ☐يانا ☐ |
| **25** | هل تتبنى إدارة المؤسسة سياسة الباب المفتوح أمام الزبائن الراغبين لمعرفة المستجدات الحديثة في ميدان الاتصالات بشكل عام؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐ |
| **26** | هل استقبال الزبائن يحضى بالأهمية والاحترام من طرف موظفي مصالح وأقسام المؤسسة ومديرها العام؟ نعم ☐ لا ☐ أح☐ |
| **27** | هل إدارة المؤسسة تهتم بالسلامة الأمنية للموظفين والـزبائن احتراما وتقديرا لهم؟<br>نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐ |

**شـكـرا على تـعاونـكم مـعـنا**

**إعداد الطالبة الباحثة:**
**بـريـزة بـوقـرة**

**إشـراف الـدكـتـور:**
**رمـضـان بن جـعـفـر**

**السنة الجامعية : 2019 / 2020**

تم بحمد الله