



كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث LMD

شعبة العلوم الاقتصادية

تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات

دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين

دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 9001

تحت إشراف:

أ.د/ جلطي غالم

من إعداد الطالبة:

بن عياد فتيحة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د بن منصور عبد الله
مشرفا ومقررا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د جلطي غالم
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د مرابط سليمان
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	أ.د بلعربي عبد القادر
ممتحنا	جامعة عين تموشنت	أستاذ التعليم العالي	أ.د بن مسعود نصر الدين
ممتحنة	جامعة تلمسان	أستاذة محاضرة -أ-	أ.بقال بريكسي جزيلة

السنة الجامعية 2025/2024

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

قال الله عز و جل: (وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ).

سورة النمل الآية 88.

و يقول الرسول عليه الصلاة و السلام "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه"

(رواه مسلم و البخاري)

## إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذه إلى حبيبتي أمي

وإلى أبي الغالي أسأل الله أن يطيل في عمرهما

وإلى كل إخوتي وأقاربي

وإلى كل أحبائي وأصدقائي وزملائي

إلى كل من ساعدني وشجعني

وإلى كل من علمني حرفا

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله حمدا طيبا مباركا أن وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع وأصلي وأسلم وأبارك على سيدنا وحبيبنا محمد.

أما بعد

أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الفاضل الأستاذ الدكتور جلطي غالم المشرف على هذه الأطروحة أشكره على ما قدمه لي من توجيهات ونصائح .

وتحية تقدير وعرفان لأعضاء لجنة المناقشة والأساتذة المحكمين.

وأشكر القائمين على جامعة تلمسان سواء أساتذة أو إداريين.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لكل من شجعتني وقدم لي الدعم والتسهيلات أسأل الله أن يجزيهم عني خير الجزاء.

.....	الملخص
.....	المقدمة العامة
.....	الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي..... ب
2.....	مقدمة:
3.....	المبحث الأول: مدخل لإدارة الجودة الشاملة.....
3.....	المطلب الأول: مفهوم الجودة ومراحل تطورها التاريخي.....
6.....	المطلب الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة.....
26.....	المطلب الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الإقتصادية.....
30.....	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي .....
30.....	المطلب الأول: ماهية الأداء.....
32.....	المطلب الثاني: الأداء الوظيفي.....
35.....	المطلب الثالث: إدارة الأداء الوظيفي.....
40.....	المطلب الرابع: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي.....
41.....	مطلب الخامس: تحسين الأداء.....
43.....	المبحث الثالث: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق التميز في الأداء.....
43.....	المطلب الأول: أدوات إدارة الجودة الشاملة الخاصة بحل المشاكل المرتبطة بالأداء.....
47.....	المطلب الثاني: أساليب و تقنيات إدارة الجودة الشاملة للتحسين المستمر.....
59.....	المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي.....
82.....	خاتمة الفصل.....
2.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
85.....	مقدمة :.....
86.....	المبحث الأول :عرض الدراسات السابقة.....

المطلب الأول: الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة.....	87
المطلب الثاني : الدراسات التي تناولت موضوع الأداء الوظيفي.....	91
المطلب الثالث:الدراسات السابقة التي تناولت علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء.....	93
المبحث الثاني :تحديد أوجه التشابه والاختلاف وإبراز الفجوة البحثية.....	108
مطلب الأول :تحديد أوجه التشابه والاختلاف.....	108
مطلب الثاني :إبراز الفجوة البحثية.....	112
خاتمة الفصل.....	113
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	
.....	115
مقدمة الفصل.....	116
المبحث الأول:الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....	117
المطلب الأول:منهج و نموذج الدراسة و فرضيات الدراسة.....	117
المطلب الثاني:أداة الدراسة.....	122
المطلب الثالث:وصف مجتمع وعينة الدراسة.....	134
المطلب الثاني: عرض و تحليل النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة.....	138
المطلب الثالث: عرض و تحليل النتائج المتعلقة بالمتغير التابع الأداء الوظيفي.....	159
المبحث الثالث:إختبار فرضيات الدراسة و مناقشة النتائج.....	164
المطلب الأول :إختبار الفرضية الرئيسية.....	167
المطلب الثاني:إختبار الفرضيات الفرعية.....	176
خاتمة الفصل.....	206
الخاتمة العامة.....	210
قائمة المراجع.....	218

قائمة الأشكال

- الشكل 1: مثلث Deming ..... 9
- الشكل 2:مراحل نموذج إدارة الجودة الشاملة ل Ashok et Motwani ..... 17
- الشكل 3:نموذج الدراسة ..... 119

قائمة الجداول

- جدول رقم 1: مقارنة إدارة الجودة الشاملة بالإدارة التقليدية ..... 20
- جدول 2:مبادئ نظام إدارة الجودة ISO 9001 احسب آخر إصدار 2015 ..... 24
- جدول 3: أهداف حلقات الجودة حسب دراسة إتحاد العلماء المهندسين اليابنيين ..... 55
- جدول 4: متغيرات الدراسة الخاصة بالدراسات السابقة ..... 109
- جدول 5 : المصادر المعتمدة لإعداد متغيرات الدراسة ..... 117
- جدول 6: محاور الإستبانة وأبعادها وعدد عباراتها ..... 122
- جدول 7:أوزان خيارات الإجابة وفق مقياس ليكرت الخماسي ..... 125
- جدول 8:المتوسطات الحسابية المرجحة للعبارات والإتجاه الموافق لها ..... 126
- جدول 9:المتوسطات المرجحة ومستويات الموافقة لها المستخدمة في الدراسة ..... 127
- جدول 10:معاملات الارتباط بين عبارات أبعاد المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة مع الدرجة الكلية لكل بعد ..... 128
- جدول 11:معاملات الارتباط بين عبارات أبعاد المتغير التابع الأداء الوظيفي مع الدرجة الكلية لكل بعد ..... 131
- جدول 12:نتائج إختبار ثبات وصدق الإستبيان ..... 133
- جدول 13:المؤسسات محل الدراسة..... 134
- جدول 14:عينة الدراسة..... 135
- جدول 15:توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة ..... 136
- جدول 16:المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و مستوى تطبيق لمبدأ إلتزام الإدارة العليا بالجودة في المؤسسات محل الدراسة..... 139

- جدول 17: المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و مستوى تطبيق لمبدأ التخطيط الإستراتيجي للجودة في المؤسسات محل الدراسة.....142
- جدول 18: المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و مستوى تطبيق لمبدأ القيادة الإدارية الفعالة في المؤسسات محل الدراسة ..... 144
- جدول 19: المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و مستوى تطبيق لمبدأ التدريب و التعليم في المؤسسات محل الدراسة ..... 146
- جدول 20: المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و مستوى تطبيق لمبدأ التركيز على الزبائن الخارجيين في المؤسسات محل الدراسة ..... 148
- جدول 21: المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و مستوى تطبيق لمبدأ التركيز على الزبائن الداخليين في المؤسسات محل الدراسة..... 150
- جدول 22: المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و مستوى تطبيق لمبدأ العمل الجماعي في المؤسسات محل الدراسة ..... 152
- جدول 23: المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و مستوى تطبيق لمبدأ مشاركة و تمكين العاملين في المؤسسات محل الدراسة..... 153
- جدول 24: المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و مستوى تطبيق لمبدأ التحسين المستمر في المؤسسات محل الدراسة ..... 155
- جدول 25: المتوسطات الحسابية و مستوى التطبيق لكل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة ..... 157
- جدول 26: المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لبعء الكفاءة في الأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة..... 159
- جدول 27: المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لبعء الفعالية في الأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة..... 161
- جدول 28: المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لبعء الإبداع الفردي بالمؤسسات محل الدراسة 162
- جدول 29: المتوسطات الحسابية لأبعاد الأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة..... 164
- جدول 30: نتائج إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات..... 166
- جدول 31: نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية ..... 167

- جدول 32: نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للعاملين ..... 168
- جدول 33: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار ..... 169
- جدول 34: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لإختبار أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين ..... 170
- جدول 35: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد التدريجي ..... 173
- جدول 36: نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لإختبار أبعاد إدارة الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة على الأداء الوظيفي للعاملين ..... 174
- جدول 37: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الجزئية الأولى المتعلقة بالفرضية الفرعية أولى ..... 177
- جدول 38: نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار بعد إلتزام الإدارة العليا بالجودة على الأداء الوظيفي للعاملين ..... 178
- جدول 39: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الجزئية الثانية المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى يؤثر بعد التخطيط الإستراتيجي للجودة على الأداء الوظيفي للعاملين ..... 180
- جدول 40: نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر مبدأ التخطيط الإستراتيجي للجودة على الأداء الوظيفي للعاملين ..... 180
- جدول 41: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الجزئية الثالثة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى يؤثر مبدأ القيادة الإدارية الفعالة على الأداء الوظيفي للعاملين ..... 182
- جدول 42: نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار بعد القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين .. 182
- جدول 43: تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الجزئية الرابعة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى يؤثر مبدأ التدريب و التعليم على الأداء الوظيفي للعاملين ..... 184
- جدول 44: نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار لمبدأ التدريب و التعليم على الأداء الوظيفي للعاملين ..... 185

- جدول 45: نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الجزئية الخامسة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى يؤثر مبدأ التركيز على الزبائن الخارجيين على الأداء الوظيفي للعاملين  
186.....
- جدول 46: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار بعد التركيز على الزبائن الخارجيين على الأداء الوظيفي للعاملين  
187.....
- جدول 47: نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الجزئية السادسة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى يؤثر مبدأ التركيز على الزبون الداخلي على الأداء الوظيفي للعاملين  
189.....
- جدول 48: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار بعد التركيز على الزبائن الداخليين على الأداء الوظيفي للعاملين  
189.....
- جدول 49: نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الجزئية السابعة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى يؤثر مبدأ العمل الجماعي على الأداء الوظيفي للعاملين  
191.....
- جدول 50: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار بعد العمل الجماعي على الأداء الوظيفي للعاملين  
192.....
- جدول 51: نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الجزئية الثامنة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى يؤثر مبدأ مشاركة العاملين و التمكين على الأداء الوظيفي للعاملين  
193.....
- جدول 52: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار بعد مشاركة و تمكين العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين  
194.....
- جدول 53: نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الجزئية التاسعة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى يؤثر مبدأ التحسين المستمر على الأداء الوظيفي للعاملين  
195.....
- جدول 54: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار بعد التحسين المستمر على الأداء الوظيفي للعاملين  
196.....
- جدول 55: نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الجزئية الأولى المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية تؤثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على بعد كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين  
198.....
- جدول 56: نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على بعد كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين  
199.....

---

جدول 57:نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الجزئية الثانية المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية تؤثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على بعد فعالية الأداء الوظيفي للعاملين.....	201
جدول 58:نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على بعد فعالية الأداء الوظيفي للعاملين.....	201
جدول 59:نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الجزئية الثالثة المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية تؤثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على بعد الإبداع الفردي لدى العاملين.....	203
جدول 60:نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على بعد الإبداع الفردي.....	204

الملخص

اهتمت هذه الدراسة بإبراز دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية، أجريت هذه الدراسة بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 إصدار 2015، تنشط بالقطاع الصناعي والأشغال العمومية، وشملت عينة الدراسة الإطارات ورؤساء العمل بهذه المؤسسات، تم الإعتماد على الإستبيان كأداة للدراسة، وتوزيعه على عينة مكونة من 160 مفردة، وتم تحليل نتائج الإستبيان بإستخدام برنامج spss v.22، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ممارسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المبحوثة بدرجة متوسطة، ومستويات الأداء الوظيفي مرتفعة نوعا ما لكن بمستوى قريب من المتوسط، وأظهرت الدراسة عند إختبار أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة بصفة مجتمعة كمتغيرات مستقلة على الأداء الوظيفي وجود أثر للمبادئ التالية (التركيز على الزبون الخارجي، العمل الجماعي، التحسين المستمر) على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في حين عدم ظهور أثر لمبادئ التالية (التزام الإدارة العليا بالجودة، التخطيط الإستراتيجي للجودة، القيادة الإدارية الفعالة، التدريب والتعليم، التركيز على الزبائن الداخليين، مشاركة وتمكين العاملين) على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وهذا لإجتماعها مع المتغيرات الأخرى، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر لكل مبدأ على حدى من مبادئ إدارة الجودة الشاملة على المستوى الكلي للأداء الوظيفي للعاملين، ووجود أثر لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بصفة مجتمعة على كل بعد من أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر، الأداء الوظيفي، كفاءة، فعالية، إبداع.

### Abstract:

This study was concerned with highlighting the role of total quality management in improving the levels of job performance of employees in economic institutions, this study was conducted in a group of Algerian economic institutions that have ISO 9001 certificate active in the industrial sector and public works, and the study sample included managers and heads of work in these institutions, the questionnaire was adopted as a tool for the study, and distributed to a sample of 160 individuals, and the questionnaire results were analyzed using the spss v.22 program. The results of the study showed that there is a practice of TQM principles in the respondent organizations to a moderate degree, and the levels of job performance are somewhat high but close to the average level, and the study showed when testing the effect of TQM principles collectively as independent variables on job performance that there is an effect of the following principles (focus on the external customer, teamwork, continuous improvement) on the level of job performance of workers while the following principles (top management commitment to quality, strategic quality planning, effective administrative leadership, training and education, focus on customers dpa) do not show an effect The study also found that there is

an impact of each TQM principle individually on the overall level of employee job performance, and an impact of TQM principles collectively on each dimension of employee job performance.

**Keywords:** Total Quality Management, Total Quality Management principles, continuous improvement, job performance, efficiency, effectiveness, creativity.

## المقدمة العامة

### المقدمة العامة

المؤسسات الاقتصادية اليوم أمام تحديات كبيرة وتحت ضغط منافسة شديدة، نتيجة للعولمة، وفي ظل حرية التجارة العالمية،

والتطور التكنولوجي السريع وظهور الذكاء الاصطناعي، هذه الأوضاع إقتضت من الدول والمؤسسات الاقتصادية الإهتمام بالجودة حيث أصبح يطلق على هذا العصر بعصر الجودة.

ولتتمكن المؤسسات من مواكبة التحديات، لابد من التخلص من أنماط الإدارة التقليدية، والتحول إلى أسلوب إدارة الجودة الشاملة، هذا الأسلوب الذي جعل المؤسسات اليابانية رمزا للريادة والتميز والتفوق العالمي في مجال الجودة.

حيث أصبحت إدارة الجودة الشاملة محطة إهتمام كبير من قبل الباحثين في علم الإقتصاد وإدارة الأعمال، وانتقلت هذه التجربة اليابانية إلى الشركات الأمريكية والأوروبية، وأصبحت العديد من الشركات العالمية تطبق إدارة الجودة الشاملة نظرا للنتائج الإيجابية المذهلة التي تحققتها المؤسسات عند تطبيقها.

ويعتبر الأداء الوظيفي للعاملين الوسيلة التي يتم من خلالها تحقيق المؤسسة لأهدافها، وحتى تضمن المؤسسات بقاءها وإستمراريتها لابد من تحسين مستويات الأداء بشكل مستمر لتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء وصولا إلى الإبداع والتميز، وأكدت الأدبيات والدراسات أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مدخلا لتحسين وتطوير الأداء.

كما أظهرت الكثير من الدراسات أن ممارسة إدارة الجودة الشاملة يساهم في رفع معدلات الإنتاجية، وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسات، والمحافظة على حيوية المؤسسة من خلال التحسين المستمر للأداء، الأمر الذي يشير إلى أهمية هذا المدخل في تحقيق أداء متميز وعلى جميع الأصعدة في المؤسسات.

وبناء على هذه المعطيات نقوم بصياغة إشكالية هذه الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل

الدراسة؟

تدرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة؟
- هل هناك أثر لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على المستوى الكلي للأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة؟
- هل هناك أثر لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على كل بعد من أبعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة؟

### فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات مطروحة نضع الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:** تؤثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

وتنقسم هذه الفرضية إلى فرضيتين وهي:

**الفرضية الفرعية الأولى:** تؤثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة بصفة مستقلة على المستوى الكلي للأداء الوظيفي في المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

**الفرضية الفرعية الثانية:** تؤثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة بصفة كلية على كل بعد من أبعاد الأداء الوظيفي في المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

## المقدمة العامة

### أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو محاولة الكشف عن كيفية تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية عن طريق ممارسة إدارة الجودة الشاملة.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا البحث في كونه محاولة للفت إنتباه المسؤولين والقائمين على إدارة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى نظام إدارة الجودة الشاملة من أجل الإرتقاء بمستويات الأداء الوظيفي داخل هذه المؤسسات بغية تحقيق الإستمرارية في نشاطها وتعزيز مراكزها التنافسية.

### منهج الدراسة:

إعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي وإعتمدنا بذلك على المراجع الأكاديمية الكتب، المقالات، المؤتمرات، الرسائل العلمية، مواقع الأنترنت.

أما بالجانب التطبيقي فمنا بتحليل دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حاصلة على شهادة إيزو 9001 إصدار 2015، وإعتمدنا على أسلوب المقابلة للمسؤولين بهذه المؤسسات وإستخدمنا الإستبيان كأداة للدراسة.

### حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة إيزو 9001، شملت إطارات ورؤساء العمل في (08) مؤسسات تختلف من حيث طبيعة الملكية وطبيعة النشاط.

وامتدت الفترة الزمنية للدراسة التطبيقية من: 05 نوفمبر 2024 إلى غاية 16 فيفري 2025.

### هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول كالتالي:

**الفصل الأول:** يتمثل الفصل الأول في الإطار النظري للدراسة، قمنا من خلاله التطرق إلى الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وللأداء الوظيفي، كما تطرقنا من خلاله إلى علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي من الناحية النظرية.

**الفصل الثاني:** خصصنا هذا الفصل للدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة وكذا الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي وكذلك الدراسات التي تناولت علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء، قصد التعرف على النقاط التي تمت معالجتها في هذا الموضوع، والبحث في نقاط جديدة لم يتم التطرق لها بالدراسات السابقة.

**الفصل الثالث:** تم تخصيص هذا الفصل للدراسة الميدانية، عرضنا من خلاله نتائج الدراسة الميدانية والإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضيات الدراسة

## الفصل الأول

الاطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي

والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء

الوظيفي

# الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

## مقدمة:

سنتطرق خلال هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة والإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

### المبحث الأول: مدخل لإدارة الجودة الشاملة

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم الجودة ومراحل تطورها التاريخي، كما سنتطرق إلى ماهية إدارة الجودة الشاملة من خلال تقديم التعاريف المقدمة عن إدارة الجودة الشاملة ومن خلال تقديم نماذج إدارة الجودة الشاملة حسب أهم روادها، وإبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة.

كما سنقوم من خلال هذا المبحث مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية، وسنتناول من خلاله أيضا إدارة الجودة الشاملة من منظور إسلامي، كما سنتطرق إلى علاقة إدارة الجودة الشاملة ومعايير إيزو 9001.

وسنتطرق أيضا إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية من خلال التعرف على مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها ومعوقات تطبيقها.

### المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى ماهية الأداء من خلال تقديم تعريف الأداء، وأنواع الأداء، كما سنتطرق إلى ماهية الأداء الوظيفي من خلال تقديم تعريف الأداء الوظيفي، والتطرق إلى عناصر ومحددات الأداء الوظيفي، والعوامل المؤثرة فيه.

كما سنتطرق خلال هذا المبحث إلى إدارة الأداء الوظيفي، وإلى علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي، كما سنتطرق خلال هذا المبحث إلى عملية تحسين الأداء.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

المبحث الثالث: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق التميز في الأداء

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى أدوات إدارة الجودة الشاملة الخاصة بحل المشاكل المرتبطة بالأداء. كما سنتناول أساليب وتقنيات إدارة الجودة الشاملة والأساليب الداعمة لها الخاصة بالتحسين المستمر. وسنتطرق من خلال هذا المبحث إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة ونبرز دورها في تحسين الأداء الوظيفي.

### المبحث الأول: مدخل لإدارة الجودة الشاملة

نحاول من خلال هذا المبحث التعرف على ماهية إدارة الجودة الشاملة من خلال تطور التاريخي للجودة وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة، ومن خلال عرض أهم إسهامات رواد الجودة، كما سنبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة وما يميزها عن الإدارة التقليدية وعرضها من منظور إسلامي والتطرق إلى علاقتها بمواصفة إيزو 9001، كما سنتطرق إلى خطوات تطبيقها بالمؤسسة الاقتصادية وأهم المتطلبات تطبيقها والمعوقات تطبيقها.

### المطلب الأول: مفهوم الجودة ومراحل تطورها التاريخي

سنتناول بهذا المطلب التأصيل التاريخي للجودة ونعرض أهم التعريفات المقدمة عن الجودة وأبعادها كما سنتطرق إلى مراحل تطورها التاريخي.

### الفرع الأول: التأصيل التاريخي للجودة

الحضارات لا تتطور من غير الاعتماد على ضوابط ومعايير للعمل، وتعتبر حضارة وادي الرافدين قبل آلاف السنين على رقي وإبداع إنجازات الإنسان التي ما كانت لتتم خارج اعتماد أساليب ومبادئ الجودة في العمل، فالجودة ليست من إبتكارات الثورة الصناعية كما تدعي دول الغرب، بل تنسب الإهتمامات بالجودة إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد بالحضارة البابلية في العراق إبان حكم حمورابي التي تضمنت مسلته (282) مادة ضمنمت بينها قانونا يهتم بالتجارة، ألزم فيها من يقدم سلعا غير جيدة أو ناقصة القيمة أن يقوم بإصلاح العيب، إذ تشير المادة (229) منها: (إذا كان بناء قد بنى بيتا لرجل ولم يحسن عمله، بحيث إنهار

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

البيت الذي بناه وسبب موت صاحبه فسوف يقتل ذلك البناء)، أما الفراعنة المصريون فقد وثقوا الإهتمام بالجودة في نقوشهم الحجرية وشاركهم في ذلك الفينيقيون، حيث تحددت مقاييس الأطوال والحجوم، وعليه فإن الجودة قديمة قدم الصناعة نفسها، ونجد أن الدين الإسلامي الحنيف أعطى إهتماما واسعا في التوكيد على العمل الجاد وهو ما نصت عليه الآية القرآنية الكريمة رقم 105 بسورة التوبة ( وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون ) ، أما السيرة النبوية الشريفة فهي حافلة بالأحداث التي تعظم العمل وإجاداته، وفي عصرنا هذا أحدثت الثورة الصناعية تطور في مفاهيم الجودة وفلسفتها وإدارتها. (هادي، 2005، صفحة 155)

### الفرع الثاني: تعريف الجودة

إن مصدر مصطلح الجودة «Quality» هو الكلمة اللاتينية «Qualitas» كان يقصد بها طبيعة الشيء ودرجة صلاحيته. (نوال، 2020، صفحة 33)

وفي ما يلي عرض لبعض التعاريف المقدمة عن الجودة:

عرفها Joseph Juran بأنها "الملائمة للغرض." (عيشاوي، 2013، صفحة 20)

ويرى Crosby أنها "المطابقة للاحتياجات." (علوان، 2005، صفحة 23)

ويعرفها Fred Smith على أنها " أداء العمل حتى يتطابق مع المعايير التي يتوقعها الزبائن." (الشيخ، 2010، صفحة 20)

وبناء على ما سبق يمكن تعريف الجودة بأنها "توفير منتج أو خدمة تحقق الغرض الذي يطمح إليه الزبون بأقصى درجة ممكنة".

### الفرع الثالث: أبعاد الجودة

يمكن تلخيص أبعاد الجودة في النقاط التالية: (يوسف، 2019، صفحة 5)

- الأداء: ويمثل هذا البعد خصائص المنتج النهائية.
- المظهر: ويقصد بها خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة إلى المنتج.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

- المطابقة: ويقصد بها الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة.
- الاعتمادية: وتعني مدى ثبات الأداء مع مرور الوقت.
- الصلاحية: يقصد بها العمر التشغيلي المتوقع للمنتج والذي يحدد بشكل مسبق.
- الخدمات المقدمة: الإهتمام بحل الشكاوي ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة التصحيح.
- الإستجابة: مدى التجاوب مع الزبون مثل لطف مع الزبون.
- الجمالية: تتمثل في الخصائص المفضلة.
- السمعة: وتتمثل في الخبرة و المعلومات السابقة عن المنتج أو الخدمة.

### الفرع الرابع: التطور التاريخي للجودة

ميزت أغلب الأدبيات الإدارية بين أربع مراحل تاريخية لتطور الجودة، إذ توجت المرحلة الأخيرة بإدارة الجودة الشاملة وذلك من

خلال مايلي: (عيشاوي، 2013، الصفحات 21-22)

أ-المرحلة الأولى: مرحلة فحص الجودة: في بداية القرن العشرين كان يتم التركيز على فحص (تفتيش) الجودة وهو نظام مستعمل لإكتشاف الأخطاء الناتجة عن عدم مطابقة المنتج للمقاييس الفنية المحددة.

ب-المرحلة الثانية: مرحلة مراقبة الجودة: شملت مراقبة كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على ضبط

مواصفات المنتج، والتي ظهرت منذ مطلع العشرينيات من القرن الماضي وإستمرت إلى غاية الخمسينيات منه.

ج- المرحلة الثالثة: مرحلة ضمان (تأكيد) الجودة: تركزت هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء وهي

تعتمد على منع وقوع الخطأ منذ البداية أصلا، بدلا من عملية التفتيش التي تأتي بعد الانتهاء من إنتاج المنتج، حيث إستمرت هذه

المرحلة إلى غاية السبعينيات من القرن الماضي.

د- المرحلة الرابعة: مرحلة إدارة الجودة الشاملة: بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة يبرز أكثر منذ الثمانينات من القرن العشرين، هذا

بعد ظهوره بأكثر من عقدين في اليابان، وهو يعني نظاما شاملا لإدارة المؤسسة قائم على التحسين المستمر للجودة بالمؤسسة.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

### المطلب الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة

نحاول من خلال هذا المطلب التعرف على ماهية إدارة الجودة الشاملة من خلال تقديم التعريفات الخاصة بها وعرض أهم نماذجها وإبراز أهميتها، كما سنقوم بإجراء مقارنة بينها وبين الإدارة التقليدية، وسنتطرق لها من منظور إسلامي، كما سنتطرق بشكل مختصر لمعايير إيزو 9001.

### الفرع الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

قدّمت تعاريف مختلفة لإدارة الجودة الشاملة حيث يعرفها Figenbaum على أنها " نظام يضم كل الجهودات لمختلف المستويات لتحسين وتطوير الجودة لمختلف أقسام المؤسسة للحصول بشكل إقتصادي على منتجات أو خدمات لتحقيق الرضا التام للزبون." (علوان، 2005، صفحة 80)

في حين يعرفها J.R.Jablonski بأنها "تعتمد على أداء العمل بشكل تعاوني، وتعتمد على مواهب وقدرات العاملين من أجل التحسين المستمر للجودة." (Jablonski & J, 1991, p. 4)

أما crosby فقد أكد على أن إدارة الجودة الشاملة تمثل "المنهج المنظم لضمان سير الأعمال المخطط لها مسبقاً، حيث أنها المنهج الأمثل الذي يقلص حدوث الأخطاء من خلال تحفيز السلوك المثالي في الأداء والتشجيع على السلوكيات الإيجابية واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية" (Crosby, 1979, p. 19)

ومن وجهة نظر Ciampa هناك ثلاث مداخل لتعريفها: "المدخل الأول الذي يركز على الزبائن ورضاهم حيث تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها إشراك وإلتزام الإدارة والموظفين في ترشيد العمل وتوفير توقعات الزبائن، أما المدخل الثاني يركز على الوقاية من الأخطاء وحل المشكلات بسرعة ومرونة والتحسين المستمر للأداء والمنتجات، ويركز المدخل الثالث على وسائل وأدوات الجودة بما فيها الأدوات الإحصائية." (Ciampa, 1992, p. 43)

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

أما bernhard فيرى أن إدارة الجودة الشاملة هي "إحداث ثقافة متميزة في الأداء، تتشارك فيها جهود الرؤساء والمرؤوسين بشكل متميز لتحقيق رغبات الزبائن، وذلك بالتركيز على جودة الأداء منذ البداية وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل تكلفة." (Benard, 1991, p. 42)

ويعرف baharat wakhlu إدارة الجودة الشاملة بأنها "التفوق في الأداء لإسعاد المستهلك عن طريق عمل المديرين والعمال مع بعض من أجل توفير للمستهلكين ما يرغبونه من خلال العمل الصحيح وبالطريقة الصحيحة ومن أول وهلة وفي كل وقت." (Wakhlu, 1994)

من خلال ما سبق يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها نهج أو نظام لإدارة المؤسسات يعتمد على الأساليب العلمية وقائم على السلوكيات والمعتقدات الإيجابية المحفزة والمشجعة على خلق بيئة عمل سليمة، تهدف إلى خلق و ترسيخ ثقافة الجودة لدى الجميع بالمؤسسة للوصول إلى التميز في الأداء الكلي للمؤسسة، لتحقيق السعادة للزبائن مع تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف أصحاب المصالح.

### الفرع الثاني: نماذج إدارة الجودة الشاملة

#### أولاً: نموذج إدوارد ديمينغ EDWARD DEMING

**EDWARD DEMING** هو مستشار أمريكي حاصل على درجة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء، تخصص في تعليم اليابانيين استخدام الأساليب الإحصائية لمراقبة الجودة، وفي عام 1951، خصصت الحكومة اليابانية جائزة خاصة باسمه عرفت بـ "جائزة ديمينغ" تمنح سنوياً للشركات التي تتميز في تطبيق برامج إدارة الجودة. (الزيادات، 2015، صفحة 55)

ساهم Deming في تطوير إدارة الجودة الشاملة وهو من أهم مؤسسيها، ومن أهم إسهاماته هو دورة deming ويرمز لها بـ PDCA التي سنتطرق لاحقاً و نقاطه أربعة عشر، والأمراض السبعة القاتلة.

وتعتبر المبادئ الأربعة عشر التي جاء بها حجر الأساس لبناء أي إستراتيجية في مجال الجودة الشاملة ونلخص هذه المبادئ كما يلي: (عشاوي، 2013، صفحة 31)

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

- 1-تحديد هدف ثابت للمؤسسة من أجل تحسين جودة منتجاتها وخدماتها.
- 2-تبني فلسفة التطوير والتحسين لمواجهة التحديات، حيث على كافة العاملين أن يتعلموا مفهوم إدارة الجودة، كما يجب على إدارة المؤسسة أن تقوم بالتركيز على منع وقوع الأخطاء أكثر من التركيز على محاولة إكتشاف الأخطاء.
- 3-على إدارة المؤسسة أن تعي تغير هدف الرقابة من إكتشاف الأخطاء ومحاسبة المتسببين إلى منع وقوع الأخطاء أصلا من خلال الرقابة الوقائية.
- 4-تبني العلاقة بين المؤسسة والموردين على الثقة المتبادلة والتعاون بين الطرفين.
- 5-تحسين أنظمة الإنتاج والخدمة باستمرار، بناء الجودة في كل الأنشطة وفي كل العمليات وهذا يتطلب التعاون بين من يعرض السلعة أو الخدمة ومن يقبل على شراءها، وعلى الإدارة مسؤولية حل المشكلات وتخفيض الانحرافات في الأداء من خلال إستخدام الأساليب الإحصائية المعروفة.
- 6-الإهتمام بالتدريب ويجب أن يشمل على أساليب تحسين الجودة وعلى تنمية مهارات العاملين، وأكد Deming على ضرورة إتباع الأساليب الحديثة في التدريب.
- 7-القيادة الفعالة والتي يجب أن تعمل على مساعدة العاملين على إيجاد الظروف المناسبة للإبداع وتشجيع الإقتراحات وتسعى لتطوير وتحسين مهاراتهم.
- 8-التخلص من الخوف، إن تشجيع الإدارة الإتصالات الفعالة بينها وبين العاملين يخلق مناخ جيد للتجديد وظروف مناسبة لحل المشكلات، بعيدا عن الأساليب التقليدية المبنية على التخويف والعقاب.
- 9-تفعيل فرق العمل عن طريق حل الصراعات التنظيمية وإحلال التعاون بين العاملين.
- 10-الابتعاد عن الشعارات والتهافتات والتحذيرات الموجهة للعاملين والتي تطالبهم بمستويات أعلى للإنتاجية بدون تقديم الوسائل اللازمة لذلك والعمل على توفير الوسائل العلمية التي تساعد العاملين الوصول إلى تحقيق العيوب الصفرية.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

11- تجنب تحديد أهداف رقمية للإنتاج دون ربط ذلك بالجودة.

12- دعم إعتزاز العاملين بعملهم وذلك من خلال القضاء على العوامل التي تحول دون تحقيق هذا المسعى، كتنصيد الأخطاء والتهديد بالعقاب.

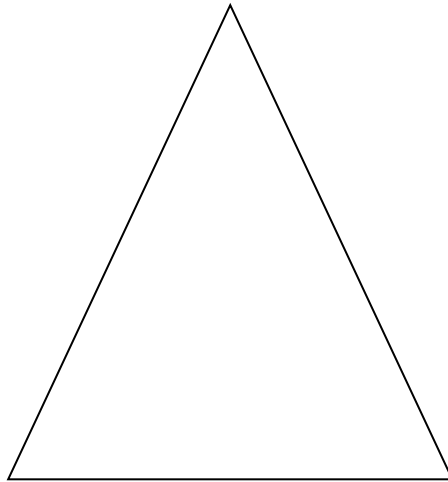
13- تشجيع التعلم والتطوير الذاتي للعاملين.

14- إحداث التغيير المناسب للتحول نحو تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، من خلال إجراء التغييرات المناسبة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكذا إجراء تغيير في الثقافة التنظيمية لكي تتناسب مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

من خلال ما سبق فإن هذه المبادئ حسب Deming لا تمثل خطة عمل متوالية وفق ترتيب هذه المبادئ وقد مثلها بمثلث Deming الذي ينص على تطبيق النقاط السابقة بالتوازي، كما يوضحه الشكل التالي:

### الشكل 1: مثلث Deming

دعم الإدارة للتحسين (المبادئ: 1،2،14)



تحسين العلاقات الداخلية

تطبيق المنهج الإحصائي

(المبادئ: 4،7،8،9،10،11،12)

(المبادئ: 3،5،6،13)

المصدر: (عيشاوي، 2013، صفحة 36)

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

### ثانيا - نموذج جوزيف جوران Joseph Juran

جوزيف جوران (Juran) هو مهندس أمريكي، عمل في جامعة نيويورك كأستاذ جامعا وفي الوقت نفسه عمل كمستشار لمراقبة الجودة في العديد من المؤسسات، وله العديد من الكتب في إدارة الجودة الشاملة، كما طور نموذج الجودة أطلق عليه إسم ثلاثية جوران للجودة. (الزيادات، 2015، صفحة 59)

يشمل نموذج جوران على المفاهيم الأساسية التالية: (زيادات، 2015، صفحة 60)

- مستوى الجودة له علاقة مباشرة بمستويات رضا الزبون، فيتحقق الرضا عندما تكون جودة المنتج (سلعة، خدمة) عالي المستوى والعكس من ذلك صحيح.

- تشمل الجودة جانبين: الجودة الداخلية ولها علاقة بمفهوم الزبون الداخلي، الجودة الخارجية ولها علاقة بمفهوم الزبون الخارجي.

- التركيز على التحسين المستمر للجودة من خلال مشاريع تحسين الجودة المتتالية ويمكن أن يتم إقتراح هذه المشاريع من أي جهة بالمؤسسة: الإدارة، الإختصاصيون، العاملون، العملاء.

5- تصنيف تكاليف الجودة إلى ثلاث فئات هي:

- تكاليف الفشل وتشمل تكاليف تصحيح الأخطاء، وإعادة العمل من جديد، كما تشتمل على تكاليف خسارة العمل نتيجة تدني مستويات الجودة.

- تكاليف قياس وفحص الإنتاج.

- تكاليف الحماية وتشمل تكاليف الرقابة الوقائية والتعليم والتدريب.

وأشار Juran إلى ضرورة التخلص من النوع الأول من التكاليف، ذلك أنه ليس لها عائد وتحتاج إلى جهود الإدارة من أجل تلافيها.

6- ربط عملية تحسين الجودة بمدى كفاءة الإدارة حيث أن ل Juran مقولة مشهورة مفادها أن الجودة لا تأتي بالصدفة بل

نحققها من خلال كفاءة ثلاثية إدارة الجودة وهي:

- تخطيط جيد لتحقيق مستوى عال من الجودة.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

-رقابة فعالة على الجودة.

-تحسين مستمر للجودة لجعلها بمستوى أفضل دائما.

### ثالثا -نموذج فيليب كروسي: philip grosby

philip Crosby عمل مشرف بمخطوط إنتاج في شركة " ITT " " Innovation et Transfert technologique " كما تدرج في عدة مناصب بنفس الشركة حتى وصل إلى منصب نائب المدير وقد شغل هذا المنصب لمدة 14 عاما، وقد ساعدته هذه الخبرة الطويلة على إصدار كتابين شهيرين في مجال الجودة، الأول بعنوان (Quality is Free) والثاني بعنوان (Quality Without Tears). (الزيادات، 2015، صفحة 64) وهو صاحب فكرة صناعة بلا عيوب أو العيوب الصفرية ، وتلخصت أهم أفكاره حول الجودة فيمايلي: (عشاوي، 2013، صفحة 36)

#### 1- منهج كروسي للجودة

يتكون هذا المنهج من أربعة عشر نقطة وهي:

1-الإلتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بالجودة.

2-تكوين فرق لتحسين الجودة.

3-إستخدام القياس كأداة موضوعية.

4-تحديد تكلفة الجودة.

5-نشر الوعي فيما يتعلق بأهمية الجودة.

6-إتخاذ الإجراءات التصحيحية.

7-التخطيط السليم لإزالة العيوب في السلعة أو الخدمة.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

- 8- التركيز على تدريب العاملين، وتدريب المشرفين على القيام بدورهم في تحسين الجودة.
- 9- تحديد وتخصيص يوم خاص لزيادة التحسيس والوعي بأهمية شعار (صناعة بلا عيوب).
- 10- تحديد الأهداف وتشجيع الإبداع الفردي داخل المؤسسة.
- 11- التخلص من أسباب الأخطاء وإزالة معوقات الإتصال الفعال.
- 12- التعرف على أهمية عملية تحسين الجودة ومكافأة من يقدم جهودا غير عادية في تطوير وتحسين الجودة.
- 13- تكوين مجالس للجودة والتي من مهامها القيام بعملية التنسيق والإتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة.
- 14- الإستمرار في عملية تحسين الجودة وذلك عن طريق تكرار العمليات السابقة لكي تعطي الموظفين تشجيعا مستمرا لإزالة معوقات الجودة وتحقيق أهداف المؤسسة.

### 2- فكرة العيوب الصفرية:

إن كروسبي أول من نادى بفكرة العيوب الصفرية في الصناعة (صناعة بلا عيوب) وهو يختلف عن فكرة المستويات المقبولة من الأخطاء في الجودة.

### رابعا - نموذج إرموند فيجينبوم ARMOUND FEGEINBAUM

يعد Fegeinbaum من أوائل الخبراء الذين تمكنوا من وصف مراقبة الجودة الشاملة، حيث عدها نظاما يعمل على ربط تطوير الجودة بالصيانة وتحسين جميع مجالات النشاط بالمؤسسة، وأسهم FEGEINBAUM بدور كبير في حركة تحسين الجودة من خلال فكرته التي تتمحور حول المسؤولية الجماعية للجودة، إذ يرى أن إدارة الإنتاج في المؤسسة ليست الوحيدة المسؤولة عن جودة الأداء، بل يجب على جميع الإدارات الأخرى أن تتحمل مسؤولياتها تجاه جودة السلعة أو الخدمة، بمعنى آخر يرى Fegeinbaum أنه لا يمكن تحقيق الجودة في مجال التصنيع مثلا إذا كان تصميم المنتجات رديء، أو إذا كان نظام توزيعها غير فعال، أو نظام توزيعها غير سليم أو نظام دعمها ومساندتها في موقع الزبون غير مناسب. (عيشاوي، 2013، صفحة 38)

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

### خامسا - نموذج كايزو ايشيكافا KAURO ISHIKAWA

يعد ISHIKAWA من رواد الجودة اليابانيين، هو متخصص في الكيمياء التطبيقية، حصل على جائزة ديمينغ تكريما له لإسهامه العلمي والعملية في تطوير مفهوم الجودة والطرق الإحصائية لتطبيقها، ويلقب بالأب الحقيقي لحلقات الجودة.

تمحورت أهم أفكاره فيمايلي: (عيشاوي، 2013، صفحة 39)

1-التحكم الشامل في الجودة على مستوى المؤسسة من خلال:

-وضع الجودة على قائمة الأولويات والتركيز على الربحية على المدى البعيد.

-يجب أن تركز سياسة الجودة في المؤسسة على الزبون وفي كل العمليات.

-إقامة علاقات جيدة مع الزبون ومع المورد، فيما يتعلق بجميع مستويات التعامل بالمؤسسة.

-إستخدام البيانات والمعلومات بواسطة الوسائل الإحصائية للمساعدة في عملية إتخاذ القرارات.

-ضرورة الإهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المؤسسة.

-يجب أن يعنى بالجودة بجميع المستويات من الإدارة العليا إلى أقل مستوى، مع إزالة الحواجز بين الأقسام المختلفة.

-إدماج حلقات الجودة بمختلف مستويات النشاط بالمؤسسة.

2-حلقات الجودة

فإن ISHIKAWA أول من نادى بفكرة حلقات الجودة سنة 1960 في اليابان، سنتطرق لحلقات الجودة بشئ من التفصيل

في المطلب الخاص بأساليب إدارة الجودة الشاملة.

3-فكرة خريطة عظمة السمكة

في عام 1943 قام Ishikawa باستنباط فكرة عظمة السمكة Fishbone Diagram، سنتطرق لشرحها لاحقا.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

### 4-فكرة الأدوات السبعة

لقد قام Ishikawa باستخدام أساليب علمية وأدوات إحصائية دعا إلى ضرورة العمل بها وهي: خرائط باريتو، الرسم البياني لعلاقة السبب بالنتيجة، المدرجات التكرارية، خرائط الإنتشار، خرائط المراقبة، الخرائط الإنسيابية وقائمة الفحص، حيث يرى Ishikawa أن هذه الأدوات الإحصائية السبع من شأنها أن تساعد العاملين في عملية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، ولاحظ أن المؤسسة يمكن أن تسيطر على أكثر من 95% من مشكلاتها من خلال إستخدام هذه الأدوات.

### سادسا - نموذج بارتون و مارسون PARTOWN Et MARSSON:

يسمى هذا النموذج بنموذج القطاع العام ويشتمل على العناصر والجوانب التالية: (زيادات، 2015، صفحة 75)

1- أي جهاز حكومي يتكون من مجموعة من المنظمات والمؤسسات التي تقوم بتقديم خدمات متنوعة للمواطنين الذين يعتبرون زبائن لها، كنقطة بداية يجب على كل مؤسسة حكومية تريد تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أن تحدد شريحة المواطنين المستفيدين أي الجمهور المستفيد من خدماتها.

2- تحديد حاجات ورغبات الجمهور، أي معرفة ماذا يريد و يتوقعه المواطن (الزبون).

3- يجب على المؤسسة الحكومية القيام بتغيير سياساتها وإجراءاتها، وطرق أداء الخدمة لديها، بشكل يؤدي إلى تلبية مطالب الجمهور وتوقعاته، وهنا لا بد من وضع معايير أداء من أجل تحقيق الجودة العالية في تقديم الخدمة.

4- إدخال التقنيات الحديثة التي سوف يستخدمها الموظفون في تقديم الخدمة للزبائن، إسهاما في تحقيق الجودة والسرعة والسهولة والمرونة في تقديمها.

5- إخضاع جميع الموظفين لدورات تدريبية مستمرة وجعل إرضاء الجمهور هاجسهم الأول والأخير.

6- تبني سياسة لامركزية السلطة لتحقيق درجة عالية من المرونة والجودة في تقديم الخدمة.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

- 7- القيام بإستطلاعات بشكل مستمر لأراء الجمهور المستفيد من الخدمات للتعرف بشكل دائم على رغباته، من أجل رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة، وإدخال التحسينات المستمرة عليها وتحقيق درجة عالية من الرضا لدى الجمهور.
- 8- قيام الإدارة الحكومية بمقارنة بين مستويات الجودة للخدمات المقدمة من قبل منظماتها، لتحديد المنظمات ذات الجودة العالية في خدماتها والرضا العالي لدى جمهورها، وإطلاع المنظمات الأخرى على هذه النتائج لتقلدها.
- 9- تشجيع المنظمات الحكومية لتحقيق مستويات عالية من الجودة في أداء خدماتها، من خلال تقديم مكافآت للمتفوقين، سواء على صعيد المؤسسات أو على صعيد الموظفين العاملين بها.

### سابعا - نموذج أرفن IRVIN

يقترح أرفن إستراتيجية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية حيث تتمثل هذه الأبعاد في العناصر التالية: (زيادات، 2015، صفحة 85)

- 1- الضغط الخارجي من أجل التغيير: المتغيرات الداخلية والخارجية في عملية التغيير.
- 2- إلتزام القيادة: دور القيادة في الدفع إلى الأمام لحفظ إدارة الجودة الشاملة وتنفيذها.
- 3- خيارات إستراتيجية: سواء قصدت المؤسسة التعليمية إحراز تحسين على مستوى المؤسسة كلها، أو هدفت إلى بذل الجهود لتحقيق التنفيذ، أو توفير الدعم الإداري أو وضع الإستراتيجية لبناء التزامات عملية التغيير.
- 4- التقييم: إختيار مؤشرات المؤسسات التعليمية لتقييم التقدم ومساندة النظم لجمع المعلومات وإبصالها إلى أعضاء المؤسسات.
- 5- تحديد الهدف: تطبيق الأهداف الدقيقة لمبادرات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

### ثامنا - نموذج والتر شيبوارث WALTER SHEWART

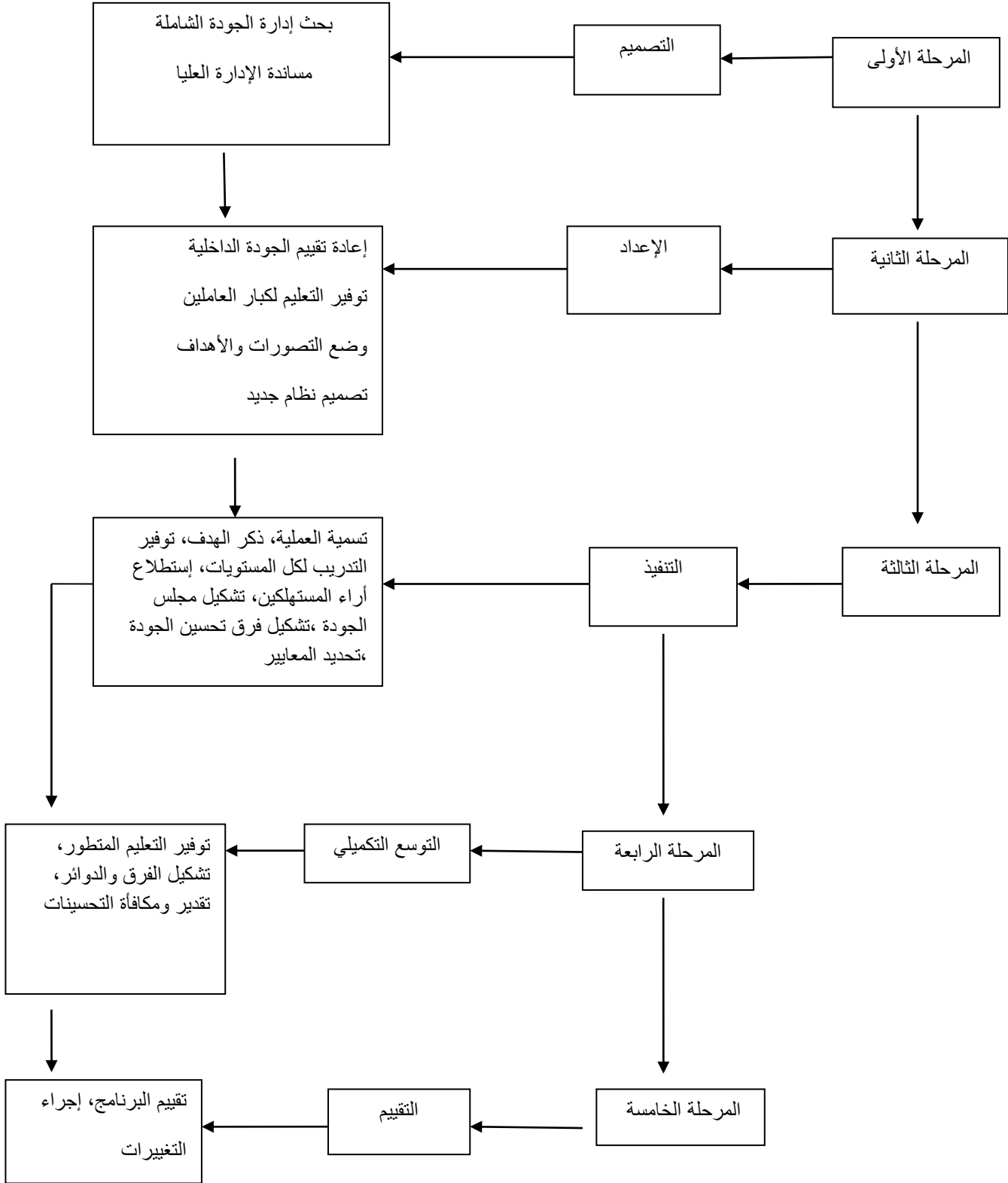
يرى شيبوارث أن التطوير المستمر يعد أحد مظاهر إدارة الجودة الشاملة، لذلك وضع مدخلا يتشابه إلى حد كبير مع الطريقة العلمية في التطوير المستمر أطلق عليها دائرة (الخطة - العمل - التدقيق - التنفيذ) سنتناول هذه الدائرة بشئ من التفصيل لاحقا ضمن أساليب التحسين المستمر.

### تاسعا - نموذج أشوك و موتواني ASHOK et MOTWANI

يتكون النموذج من خمس مراحل كإطار عمل لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في نطاق المؤسسات التعليمية كما إقترحها كل من أشوك وموتواني من جامعة ميشيغان Michigan University في الولايات المتحدة الأمريكية، ويوضح الشكل رقم (02) مراحل نموذج ادارة الجودة الشاملة ل Ashok et Motwa . (زيادات، 2015، صفحة 79)

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

الشكل 2:مراحل نموذج إدارة الجودة الشاملة ل Ashok et Motwani



المصدر: (الزيادات، 2015، صفحة 80)

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

### عاشرا - نموذج معهد إدارة الإمداد للتحسين المستمر للعملية

يركز هذا النموذج على التغييرات التنظيمية والسلوكية المطلوب القيام بها لإيجاد ثقافة للتحسين المستمر تدمج المؤسسة، ويتكون من أربعة عناصر رئيسية في مجموعها أساسا للتحسين المستمر وتشمل مايلي (زيادات، 2015، صفحة 80):

#### 1-توضيح الرؤيا والتصورات: Envisioning

ويقصد به تطوير رسالة المؤسسة وأهدافها والعمل على بناء وعي فردي وجماعي بأهداف نظام إدارة الجودة الشاملة ومبادئها.

#### 2-التمكين Enabling

من خلال توفير الإمكانيات التي يتم بمقتضاها مساعدة المؤسسة على قيامها بتنفيذ مبادئ وممارسات نظام إدارة الجودة الشاملة.

#### 3-التحسين Improving

وتمر مرحلة التحسين بأربع مراحل فرعية وهي: تعريف وتخطيط العمليات، وتقييم أداء العمليات، وتحسين العمليات، وقياس التقدم في التحسين.

#### 4-التعلم Learning

لابد من تزويد الأفراد والجماعات داخل المؤسسة بالقدر الكافي من المعرفة والتدريب من خلال تحديد إحتياجات التعليم وتطوير طرق التعليم، والتدريب المستمر في الوقت المناسب.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

### الفرع الثالث: أهمية إدارة الجودة الشاملة

يمكن تلخيص أهمية إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية (عقيلي، 2001، صفحة 60):

\*تحسين الأداء والإنتاجية من خلال: تبني أسلوب التحفيز والتشجيع، تبني أسلوب المشاركة الجماعية وفرق العمل، التعليم

والتدريب المستمرين، الرقابة الوقائية.

\*رفع كفاءة عملية إتخاذ القرار من خلال: إشراك العاملين في أخذ القرار.

\*زيادة الربحية من خلال: أداء الأعمال بالشكل الصحيح من أول مرة، تقليل الأخطاء، تندية التكاليف.

\*الحفاظ على حيوية المؤسسة من خلال: التعليم والتدريب، التجديد، التحسين، التكيف مع المتغيرات البيئية.

\*تحقيق التميز في الأداء: من خلال التحسين المستمر وتشجيع الأفراد على الإبداع بالمؤسسة.

\*تقوية المركز التنافسي للمؤسسة من خلال: تقديم سلع أو خدمات بجودة عالية وبالسعر والوقت المناسبين وفق رغبات الزبائن.

\*كسب رضا أفراد المجتمع من خلال: إشباع حاجات ورغبات أفراد المجتمع بأعلى جودة وأقل تكلفة، والحفاظة على البيئة

والصحة العامة.

\*تحقيق الريادة: من خلال التشجيع على الإبداع والإبتكار .

### الفرع الرابع: مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية

بعد التطرق لنماذج إدارة الجودة الشاملة، نقوم بمقارنتها بالإدارة التقليدية للمؤسسات، ونعرض هذه الفروقات بشكل مختصر من

خلال الجدول التالي:

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

جدول رقم 1: مقارنة إدارة الجودة الشاملة بالإدارة التقليدية

مجال المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
المهيكل التنظيمي	عمودي	أفقي
التخطيط	تركيز على المدى القصير	تكامل وتوازن بين المدى القصير والطويل
أسلوب العمل	فردى	جماعى تعاونى (فرق العمل)
المسؤولية	شخصية، جزئية	جماعية، شاملة
القيادة الإدارية	سلطوية وإصدار الأوامر	ديمقراطية قائمة على المشاركة
السلطة	مركزية	لا مركزية وتأكيد على تفويض السلطة
التحفيز	مادى (الفرد رجل إقتصادى)	مادى ومعنوى بآن واحد
السياسات و الإجراءات	جامدة	مرنة
الربح	من خلال كمية الإنتاج	من خلال الجودة العالية وإرضاء الزبون
هدف الرقابة	كشف الأخطاء ومحاسبة المسؤول من خلال الإشراف اللصيق	كشف الأخطاء لتحديد الأسباب ووصف العلاج وتنمية الرقابة الذاتية
التخصص	ضيق وفردى	واسع من خلال فرق العمل
حل المشاكل	فردى	جماعى
متطلبات العمل	لا تتسم بالوضوح التام	محددة، واضحة، مفهومة
أسلوب الرقابة	بعديّة	متزامنة ومرحلية وبعديّة بآن واحد
علاقات العمل	الشك	الثقة العالية بين الرؤساء والمرؤوسين
هدف الإنتاج	كمية الإنتاج بالدرجة الأولى	الجودة العالية
التطوير والتحسين	عند الحاجة والضرورة	مستمر

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

إهتمام الأفراد	الأمان والإستقرار الوظيفي	النمو والتطور
توجيه الأفراد	حب العمل	النمو والتطور
تنمية الأفراد	التدريب عند الحاجة	التدريب والتنمية المستمرين والتنمية الذاتية
مسؤولية الجودة	محصورة في جهة معينة	مسؤولية الجميع
الزبون	خارجي فقط	داخلي (سلسلة الجودة) و خارجي
الموردون	خصوم	خير معين
شراء المستلزمات	الشراء بأقل سعر هو الهدف	الشراء بما يخدم الجودة
اللوائح والأنظمة	تمسك والتزام حربي وتام بما	مرونة في تطبيق اللوائح والأنظمة
علاقات السلطة	الفصل بين السلطة التنفيذية والإستشارية	الجمع بين السلطتين في فريق واحد

المصدر: (الوادي، 2012)

الفرع الخامس: إدارة الجودة الشاملة من منظور إسلامي

إهتم ديننا الإسلامي بكل مناهج الحياة بما فيها الحياة العملية، وجاء الإسلام بمفاهيم ومبادئ تتفق مع الأساليب الإدارية الحديثة من بينها إدارة الجودة الشاملة.

وقد كان إهتمام الإسلام بالجودة من خلال ترسيخ عدة مبادئ إيجابية نذكر منها (الدرادكة، 2015، الصفحات 24-25):

**مبدأ الشورى:** حث الإسلام على الإلتزام بمبدأ الشورى من خلال التشاور مع الأفراد في إتخاذ القرارات وحل القضايا المختلفة، ويظهر هذا من خلال قوله تعالى في سورة ال عمران الآية 159 "وشاورهم في الأمر."

**مبدأ التعاون:** أكد الإسلام على التعاون على الخير ويقول الله عز وجل في سورة المائدة الآية 2 "وتعاونوا على البر والتقوى

ولا تعاونوا على الإثم والعدوان."

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

مبدأ إتقان العمل والإخلاص فيه: حث الإسلام على إتقان العمل ووجوب تحقيق الجودة فيه وخلوه من العيوب والسعي للتحسين الدائم، وضرورة أن يحب العامل عمله ويخلص فيه كامل الإخلاص وهذا لقوله صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب من العامل إذا عمل أن يحسن."

مبدأ الرقابة الإسلامية: سواء كانت خارجية أو ذاتية تؤدي إلى التأكد من تنفيذ الأعمال وفقا للمعايير والمقاييس المطلوبة، كما أن الرقابة الذاتية للمسلم المنبثقة من قوة الإيمان والالتزام بالشرعية سيكون لها الأثر الأكبر بشعور المسلم بكامل المسؤولية إتجاه أعماله.

كانت هذه بعض المبادئ الإسلامية التي تتطابق مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة ولا شك أن هناك غيرها من المفاهيم مثل (الإصلاح، الإحسان، الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، طلب العلم، إبداع البدعة الحسنة، الشعور بالمسؤولية، المساءلة، القيادة العادلة، العدل، المساواة، القدوة الحسنة وغيرها من المبادئ الحسنة التي لها أثر إيجابي على الأفراد والتنظيمات) من المفاهيم الكثيرة التي دعا إليها الإسلام وكلها مفاهيم تؤكد وتدعم مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

### الفرع السادس: إدارة الجودة الشاملة ومعايير إيزو 9001

#### أولا-التعريف بمعايير إيزو 9001:

يمثل مصطلح إيزو ISO إختصار ل International Organization for Standardization المنظمة الدولية للتقييس (أو المواصفات أو المعايير)، هي فيدرالية هيئات وطنية للتقييس للعديد من دول العالم، والتي تأسست سنة 1946مقرها في جنيف في سويسرا، وهي هيئة غير حكومية مهمتها وضع مجموعة من المعايير العالمية الخاصة بالجودة والحفاظة على البيئة، بهدف تسهيل التجارة الدولية. (زيادات، 2015، صفحة 139)

قامت هذه المنظمة بإصدار عدة مواصفات ومن بينها سلسلة المواصفات ISO 9000 لأنظمة إدارة الجودة، سنتطرق بشكل مختصر لمواصفة إيزو 9001 لتعلقها بالمؤسسات محل دراستنا الميدانية.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

تعرف سلسلة الإيزو 9000 على أنها "مجموعة من المقاييس أصدرتها المنظمة الدولية للتقييس، تحدد هذه السلسلة العناصر المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يجب أن تصممه وتبناه المؤسسة لتتوافق منتجاتها مع حاجات ورغبات الزبائن." (العزير، 1999، صفحة 146)

إن عائلة مواصفات إيزو 9000 تتكون من: (عيشاوي، 2013، صفحة 95)

سلسلة المواصفات العالمية ISO 9000 : تضم مبادئ أنظمة إدارة الجودة وتعريفات المصطلحات المتعلقة بها.

سلسلة المواصفات العالمية ISO 9001: المتعلقة بأنظمة إدارة الجودة للحالات التعاقدية.

وقد تم دمج مواصفة ISO 9002 و ISO 9003 بهذه المواصفة ISO 9001 سنة 2000.

سلسلة ISO 9004: تتعلق بأنظمة إدارة الجودة المتعلقة بإرشادات تطوير الأداء وهي ليست للحالات التعاقدية، وتتناول عناصر نظام إدارة الجودة التي تتضمنها ISO 9000 بشئ من الشرح والتفصيل لمساعدة المؤسسات على فهم مضمون هذه المواصفة.

تم تعديل هذه المواصفات أربع مرات فالتعديل الأول تم في سنة 1994 والثاني في سنة 2000 والثالث في سنة 2008 والأخير تم في سنة 2015.

وهناك مراحل وشروط وإجراءات محددة من قبل منظمة التقييس يجب على أي مؤسسة ترغب في الحصول على شهادة الإيزو أن تلتزم بها.

ومبادئ نظام إدارة الجودة التي جاءت بها مواصفة ISO 9001 بآخر إصدار لها سنة 2015 نلخصها في الجدول التالي:

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين  
إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

جدول 2: مبادئ نظام إدارة الجودة ISO 9001 احسب آخر إصدار 2015

المبادئ	الشرح
التركيز على الزبون	إن تلبية متطلبات الزبائن والسعي لتجاوز توقعاتهم ورغباتهم هو المحور الأساسي لإدارة الجودة، فإستمرارية أي مؤسسة ونجاحها متوقف على قدرتها على جذب الزبائن وكسب ثقتهم وثقة الأطراف المهمة التي تعتمد عليهم، إن فهم إحتياجات ورغبات الزبائن والأطراف المهمة الحالية والمستقبلية عامل مهم في النجاح المستمر للمؤسسة وهذا يتحقق من خلال التفاعل مع الزبائن.
القيادة	يعتبر دور القادة مهم في ترسيخ ثقافة الجودة، حيث يعمل القادة في المؤسسة على مختلف المستويات على ترسيخ وحدة الهدف والإتجاه وتهيئة الظروف الملائمة التي تسمح للعاملين بالمشاركة في تحقيق أهداف الجودة للمؤسسة.
مشاركة العاملين	إن نجاح المؤسسات مرتبط بمدى تمكين وإشراك وكفاءة أفرادها، فإنه من المهم مشاركة جميع العاملين في جميع المستويات وإحترامهم، مما يساعد على تقدير الأفراد وتعزيز مهاراتهم ومعارفهم بشكل يسمح للمؤسسة على تحقيق أهدافها.
منهجية العمليات	لكي تحقق المؤسسات نتائج متوافقة ومتوقعة بكفاءة وفعالية فهي مطالبة بفهم عمليات نظامها وإدارتها كعمليات مترابطة، وفهم كيفية الحصول على النتائج من هذا النظام بما في ذلك جميع عملياته والموارد والضوابط والتفاعلات.
التحسين	يعتبر التحسين أساسيا للمؤسسة للمحافظة على مستوياتها الحالية للأداء لكي تواكب الظروف المتغيرة داخل وخارج المؤسسة ولكي تخلق فرص جديدة.
إتخاذ القرار بناء على الأدلة والحقائق	من الضروري جمع البيانات وتحليلها وتقييمها قبل إتخاذ أي قرار، كون ذلك يسمح بتحقيق أكبر قدر ممكن من الموضوعية في عملية إتخاذ القرار ويؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

إدارة العلاقات	تعتبر إدارة العلاقات مع الأطراف المهمة كالموردين والشركاء أمر ضروري، فهذه الأطراف تؤثر على أداء المؤسسة، وعليه فإنه من الضروري على المؤسسات حسن إدارة علاقتها مع هذه الأطراف لتحقيق النجاح المستدام وتحسين أدائها.
----------------	--

المصدر: (سليمان، 2020، الصفحات 43-45)

بعد حصول المؤسسة على شهادة المطابقة يمكن لها الاستفادة من عدة مزايا منها (زيادات، 2015، صفحة 148):

- كسب ثقة الزبائن.

- يمكن للمؤسسة الدخول للأسواق العالمية بتصدير منتجاتها وخدماتها.

- إعطاء العاملين شعور بالثقة ورفع الروح المعنوية لحصول مؤسستهم على شهادة عالمية للجودة.

- إستمرارية تحقيق الجودة العالية في المنتجات.

- توفير وضوح وشفافية للواجبات والمسؤوليات من خلال تحديد الوصف الوظيفي.

### ثانيا-علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير الإيزو 9001

إن تركيز مواصفات الإيزو 9001 على التوثيق والمراجعات ومبادئ الجودة يهيئ فرصة لتحسين إدارة الجودة بالمؤسسة، لكن للحصول على شهادة الإيزو 9001 لا يشترط تطبيق هذه المعايير على كل المؤسسة بل يمكن أن تطبق فقط على فرع أو قسم من المؤسسة، بينما نظام إدارة الجودة الشاملة هو نظام لإدارة الجودة من منظور شامل ولا بد أن يشمل كافة المستويات بالمؤسسة.

وبينت العديد من الدراسات أن شهادة الإيزو تدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة لكنها ليست بديلة لها، لأنه من الممكن أن تكون المؤسسة حاصلة على شهادة الإيزو 9001 دون أن تطبق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، كما يمكن أن تطبق المؤسسة فلسفة إدارة الجودة الشاملة دون إهتمامها بالحصول على شهادة الإيزو 9001، ومن جانب آخر حصول المؤسسة على شهادة الإيزو

9001 يعتبر بداية خطوات نحو طريقها لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة. (العزير، 2000، الصفحات 114-115)

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

### المطلب الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الإقتصادية

سنتناول بهذا المطلب مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما سنتناول أهم متطلبات تطبيقها والمعوقات التي تحول دون نجاح تطبيقها.

### الفرع الأول: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

حسب J. JABLONSKI هناك خمس مراحل يجب أن تمر بها إدارة الجودة الشاملة ونلخصها في مايلي (المحسن، 2006، صفحة 129):

#### المرحلة الأولى: مرحلة الإقتناع وتبني المؤسسة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة

في هذه المرحلة يأخذ القرار على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، بهذه المرحلة تبدأ الإدارة العليا بتلقي برامج تدريبية من طرف مختصين عن هذا النظام .

#### المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط

وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية لتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة وتحديد الهيكل المناسب والموارد اللازمة لتطبيق هذا النظام،

ويتم في هذه المرحلة أيضا إختيار: الفريق القيادي، المقررين، المشرفين على برنامج إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.

وخلال هذه المرحلة يتم مناقشة ثم التصديق على الخطة الموضوعة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بعد الموافقة عليها من جميع الأعضاء.

#### المرحلة الثالثة: مرحلة التقييم

وغالبا ما تبدأ عملية التقييم ببعض التساؤلات الهامة ومن خلال الإجابة عليها يتم تهيئة البيئة المناسبة للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

- ماهي الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؟

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

- ماذا الذي يجب القيام به لتحقيق هذه الأهداف؟
- ماهي المناهج المطبقة حاليا بالمؤسسة والتي تهدف تحسين الأداء؟
- هل هناك إمكانية لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بدلا من مداخل المطبقة بالمؤسسة في الوقت الحالي؟
- ماهي الفوائد التي سيتم تحقيقها من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؟
- ماهي متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بفعالية داخل المؤسسة؟
- ماهي معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة؟

### المرحلة الرابعة: مرحلة التنفيذ

بمذه المرحلة يتم إختيار الأفراد الذين ستسند إليهم عملية التنفيذ ويتم تدريبهم على وسائل المتعلقة بإدارة الجودة.

### المرحلة الخامسة: مرحلة نشر وتبادل الخبرات

بمذه المرحلة يتم إستثمار الخبرات والنجاحات المحققة من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة حيث تدعى جميع إدارات

وأقسام المؤسسة للمشاركة في عملية التحسين وتوضيح الفوائد التي تعود عليهم من خلال هذه المشاركة.

## الفرع الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يحدد المعهد الأمريكي للجودة مجموعة من المتطلبات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع المؤسسات مهما كان نوعها

نعرضها في مايلي (عيشاوي، 2013، صفحة 137):

1- دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة: وهذا من خلال إقتناعها أولا بهذا البرنامج وبضرورة التحسين

والتطوير الشامل للمؤسسة، ويجب أن تدعم التغييرات التي سوف تحدث بالمؤسسة.

2- تهيئة ثقافة المؤسسة ومناخ العمل: من خلال إحداث تغيير بثقافة المؤسسة لتناسب مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة،

ومن خلال إقناع الأفراد العاملين بالمؤسسة بنظام إدارة الجودة الشاملة من خلال إبراز فوائده ومزاياه.

- 3- التركيز على الزبائن: على الإدارة أن توفر قاعدة بيانات عن الزبائن تهتم بإنشغالات الزبائن و تعمل على تحديد إحتياجاتهم ومتابعة كل التغييرات التي تحدث في أذواق وميولات الزبائن.
- 4- قياس وتقييم الأداء: وضع نظام بالمؤسسة لقياس وتقييم الأداء بشكل دقيق.
- 5- الإدارة الفعالة للمورد البشري: إذ يدعو deming إلى الإدارة الفعالة التي توفر المناخ الإيجابي للعمل مبني على التعاون والتشارك والتقدير.
- 6- توفير نظام معلومات فعال: لضمان تدفق المعلومات ووصولها لمختلف المستويات بالمؤسسة.

### الفرع الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

هناك عدة معوقات تمنع نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تطرق إدوارد دمينغ (1986) في كتابه الخروج من الأزمة لبعض هذه المعوقات (النصر م.، 2015، صفحة 58) كالتالي:

- 1- البحث عن الحلول السهلة والسريعة.
- 2- الإعتقاد بأن معالجة المشاكل تؤدي إلى التحسين والتطوير.
- 3- الإعتقاد بأن الميكنة تحقق التحسين والتطوير.
- 4- الإعتقاد بأن مشكلاتنا مختلفة.
- 5- الإعتقاد بأن مبادئ التحسين والتطوير لا تناسبنا.
- 6- عدم الإستفادة من الأساليب والنظريات والنماذج الحديثة في الإدارة المعاصرة.
- 7- الإعتقاد على معايير ومقاييس قديمة لقبول سلعة أو خدمة .
- 8- الإعتقاد فقط على وحدة ضمان الجودة في حل مشكلات الجودة.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

---

- 9-لوم الآخرين عند حدوث مشكلة ما، حتى نبرأ أنفسنا .
- 10-بدايات خاطئة أو غير متحمسة أو غير مقتنعة.
- 11-اعتبار الجودة كبرنامج وليس كوسيلة تعليم وتحسين مستمر .
- 12-عقدة الحسابات الآلية، والإعتقاد أنها تستطيع تحقيق الجودة المطلوبة.
- 13-الإعتقاد بأن الإلتزام بالمعايير والمقاييس والجداول يكفي.
- 14-الإعتقاد بأن تبني مفهوم عدم الخطأ يكفي .
- 15- إختبارات غير كافية.
- 16-الإعتقاد بأن من يأتي لمساعدتنا يجب أن يفهم كل تفاصيل عملنا.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

### المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

سنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية و أنواع الأداء، كما سنتطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي وتحديد عناصره ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه، وسنتطرق إلى إدارة الأداء الوظيفي، وعملية تقييم الأداء وإلى علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي، كما سنتطرق إلى عملية تحسين الأداء.

#### المطلب الأول: ماهية الأداء

سنتناول بهذا المطلب التعاريف المقدمة عن الأداء كما سنتطرق إلى أنواعه.

#### الفرع الأول: تعريف الأداء

تباينت الآراء ما بين الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الأداء.

وهناك مجموعة من الباحثين ترى أن الأداء هو تحقيق المؤسسة لأهدافها ومن هذه التعاريف نذكر:

حسب Druker الأداء هو "مقدرة المؤسسة على الإستمرار والبقاء مع تحقيق التوازن بين رضا أصحاب المصالح." (كمال، 2021، صفحة 66)

وعرف بأنه المخرجات التي لها قيمة وممتلئة في السلع والخدمات. (النصر م.، 2012، صفحة 65)

وعرف على أنه المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. (بجلاء، 2015، صفحة 141)

وهناك مجموعة أخرى من الباحثين تعرف الأداء على أنه مخرجات مختلف الأنشطة بالمؤسسة ومن التعاريف التي تصب بهذا المفهوم نذكر :

تعريف Thomas Gillert عرفه ب" مجموع السلوكيات والنتائج التي تحققت معا وهذه النتائج قابلة للقياس." (كافي،

2015، صفحة 71)

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

وحسب Daft الأداء هو "نتائج لكل العمليات التي تقوم بها المؤسسة، وأي خلل في أي منها لا بد أن يؤشره الأداء، الذي يعد مرآة المؤسسة." (daft, 1988, p. 9)

وركز كل من (Wheelen et hunger) على نتيجة العمل فعرفاه بأنه "النتيجة النهائية للنشاط." (بدر، 2014، صفحة 192)

كما عرف على أنه "نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تتوافق مع الأهداف المسطرة." (رشيد، 2014، صفحة 246)

وتتفق الطالبة مع الرأي الثاني الذي يربط الأداء بمخرجات العمليات بحيث لا يمكن إعتبار أن الأداء هو نفسه تحقيق المؤسسة لأهدافها لأن مستويات الأداء تختلف بين مستوى الجيد والمتوسط والضعيف، وبناء على هذا التحليل يمكن تعريف الأداء على أنه المخرجات النهائية لمختلف الأنشطة بالمؤسسة.

### الفرع الثاني: أنواع الأداء

يتم تصنيف الأداء وتحديد أنواعه حسب عدة معايير ومن بين هذه المعايير نذكر:

-حسب معيار الشمولية: وفيه تقسم الأهداف إلى كلية وجزئية ويصنف حينها الأداء إلى (عراية، 2014، صفحة 125):

1-الأداء الجزئي: ينقسم بدوره إلى عدة أنواع، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف أو حسب الأقسام.

2-الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد من خلال الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في

تحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن قياس مدى بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالإستمرارية، الأرباح، النمو وغيرها.

وهناك من يصنف الأداء من ناحية سلوكيات الفرد العامل وهي كآتي (تركي، 2015، صفحة 20):

-أداء المهام: كل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المؤسسة.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

-الأداء الظرفي: وهو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات غير الجوهرية في المؤسسة، الأداء في هذه الحالة يكون خارج حيز المهام الوظيفية الأساسية ويرتكز على الظروف التي تجري فيها معالجة هذه العمليات.

-الأداء المجابه أو المعاكس: وهو يختلف عن النوعين السابق ذكرهما، إذ يتميز بسلوك سلبي في العمل، وإستخدام العنف، وروح الإنتقام والمواجهة.

### المطلب الثاني: الأداء الوظيفي

سنتناول خلال هذا المطلب بعض التعاريف المقدمة عن الأداء الوظيفي وستتطرق إلى عناصره ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه.

### الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي

يعرف الأداء الوظيفي على أنه سلوكيات أو أنشطة يتم تنفيذها لتحقيق أهداف المؤسسة. (AL-omari, 2017, p. 1554).

ويمثل الأداء الوظيفي الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. (بياضي، 2016، صفحة 297)

يري WHEELEN ET HUNGER أن الأداء هو "النتيجة النهائية لعمل الفرد، وهو مستوى تحقيق وتنفيذ نشاط ما في تحقيق الهدف التنظيمي." (Andyante, Pratikto, & Jaman, 2018, p. 23)

وهناك من يرى أن الأداء يقاس بالنتائج أما الجهد فيشير إلى الطاقة المبذولة لإتمام المهام الوظيفية للفرد. (قرواني، صفحة 06)

ويرى كل من kalliath et brough بأن "الأداء الوظيفي يمثل للمؤسسات محصلة لتفاعل موارد المؤسسة المادية والبشرية،

ويعتمد بدرجة رئيسية على أداء الأفراد العاملين في تلك المؤسسات بمختلف مستوياتهم، وله تأثير كبير في الأداء الكلي للمؤسسة

وقدرتها على إدارة الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف المحددة، وبذلك فإن أي تحسين في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين يؤدي إلى

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

تحسين الأداء التنظيمي الشامل للمؤسسة، فنجاح المؤسسات يعتمد على إدراك العاملين لقوى العمل المتعلق بالمكافآت والأداء فيه." (قرواني، صفحة 11)

وهناك من يرى أن للأداء الوظيفي دور أساسي في جميع القرارات المتعلقة بالموظف مثل التعويض على أساس الجدارة والقدرة على الحفاظ على الموظفين، كما يمثل الأداء الوظيفي للموظفين مسألة مهمة بالنسبة لأية مؤسسة، ويشير إلى ما إذا كان الموظف يقوم بعمله بشكل جيد أم لا وهو عبارة عن مستوى من أداء العوامل المدرجة في الوصف الوظيفي. (Noorazzila & Ramlee, 2014, p. 75)

وهناك من يرى أن أداء الأفراد هو نتيجة تفاعل ثلاثة عناصر أساسية وهي (batal, 2000, p. 95) :

-مهارات وقدرات الفرد والمعارف التي يحتاجها لأداء عمله.

-مستوى التحفيز الذي يحصل عليه موظف.

-مستوى تنظيم العمل والوسائل المتاحة لذلك، بالإضافة إلى تطبيق النمط القيادي المشجع والمناسب للعمل، فتفاعل هذه العناصر مع بعضها البعض وتكاملها يعطينا في النهاية الأداء المرغوب.

### الفرع الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

مكونات وعناصر الأداء تتمثل فيمايلي (حمزة، 2018، صفحة 293):

أ-المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تتمثل في الخلفية العامة حول الوظيفة والمهارات المهنية والفنية اللازمة.

ب-نوعية العمل: تتمثل فيما يدركه الفرد من عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

ج-كمية العمل المنجز: يقصد به حجم العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

د- الوثوق والمثابرة: وتشمل الجدية في العمل ومقدرة الموظف على تحمل مسئولية العمل وإنهاء الأعمال في أوقاتها المحددة،

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

وكذا مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل الرؤساء.

### الفرع الثالث: محددات الأداء الوظيفي

وضع بورتر وزميله إدوارد لولير سنة 1968 نموذجا نظريا حول محددات الأداء وهي (حمزة، 2018، صفحة 294):

-المجهودات المبذولة: التي تعكس درجة دافعية الفرد لأداء العمل.

-قدرات وخبرات الفرد السابقة: ويشمل ذلك التعليم والتدريب والخبرات.

-إدراك الفرد لدوره: يتمثل في فهم الفرد للأنشطة التي يتكون منها عمله.

وهناك من يضيف مناخ العمل كمحدد من محددات الأداء الوظيفي، حيث درجة ملائمة بيئة العمل والمناخ التنظيمي تعكس مدى إرتياح الموظف في موقع عمله.

### الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

هناك عدة عوامل تؤثر على الأداء الوظيفي ومن هذه العوامل نذكر (قديري، 2015):

-الموظف: بما يمتلكه من معارف ومهارات وقيم ودوافع.

- طبيعة الوظيفة: بما تتصف به من متطلبات.

-الموقف: ويشمل البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والأنظمة الإدارية والهيكلية.

وأوضح (الحراشنة، 2011، صفحة 95) كيف يؤثر المناخ التنظيمي والمقدرة على الأداء وروح المعنوية للموظف على الأداء ونلخصها في ما يلي:

- المناخ التنظيمي: يؤثر المناخ التنظيمي السليم بشكل إيجابي على العديد من الجوانب مثل تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وكذلك يرفع من مستوى الأداء في المؤسسة.

-الروح المعنوية للموظف: القيادة الإدارية لها أثر كبير على معنويات الموظفين سلبا أو إيجابا وهذا ينعكس سلبا أو إيجابا على الأداء الوظيفي وهي علاقة طردية.

- فهم الدور: يقاس الأداء الوظيفي لكل موظف أولا بالإجتهد والمهارة ، وجدية العامل في كسب الخبرات عبر الدورات والإستفادة منها.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

ومن العوامل التي تؤدي إلى تدني مستويات الأداء نذكر (حياة، 2019، صفحة 90):

- غياب الأهداف المحددة للمؤسسة.

- عدم المشاركة في الإدارة: ينتج عن عدم إشراك العاملين ضعف الشعور بالمسؤولية لتحقيق أهداف المؤسسة.

- ضعف الرضا الوظيفي: إن غياب الرضا الوظيفي أو انخفاضه يعتبر من العوامل الأساسية في انخفاض مستويات الأداء.

- مشكلة البيئة المادية: إن فشل المؤسسة في تهيئة بيئة مادية ملائمة للموظفين، يؤدي إلى انخفاض روحهم المعنوية وبالتالي إلى ضعف في مستوى أدائهم.

- ضعف نطاق الإشراف (القيادة): الإشراف الغير الجيد يؤدي إلى الإنخفاض في الروح المعنوية للعاملين ونقص الثقة والإحترام في التعامل مع الرؤساء وبالتالي يؤثر سلبا على أداء العاملين.

- ضعف أنظمة الحوافز: غياب الحوافز تؤثر على العديد من النواحي منها معنويات العاملين وعلى رغبتهم في تنمية قدراتهم ومعارفهم وعدم بذل الجهد الكبير في العمل، وعدم طرحهم لأفكار جديدة وقلة إلتزامهم وولاءهم وبالتالي تدني مستوى أداءهم.

### المطلب الثالث: إدارة الأداء الوظيفي

سنتناول من خلال هذا المطلب تعريف إدارة أداء العاملين وعملياتها، كما سنتطرق إلى عملية تقييم الأداء.

#### الفرع الأول: تعريف إدارة أداء العاملين

يعرف ARMSTRONG إدارة الأداء على أنها "عملية تنظيمية من أجل تحسين الأداء المؤسسي تتم بواسطة تطوير أداء الأفراد وفرق العمل." (armstrong, 2006, p. 01)

ويعرفها HERMAN AGUINIS بأنها "عملية مستمرة لتخطيط وتقييم وتطوير أداء الأفراد والجماعات داخل المؤسسة وتتوافق مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة." (Aguinis, 2005, p. 20)

وهناك من يرى أن إدارة الأداء تهتم بالحصول على أفضل ما يملك الموظفون من قدرات، وهي عملية لتحقيق غاية المؤسسة وأهدافها وأهداف الأفراد العاملين. (jones, 2000, p. 03)

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

### الفرع الثاني: عمليات إدارة الأداء الوظيفي للعاملين

تتمثل عمليات إدارة الأداء للعاملين في: (عزیز، 2020، الصفحات 546-547)

أ- **تخطيط الأداء:** يعرف تخطيط الأداء على أنه تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من خلال تحديد المهام التي ينبغي على الفرد القيام بها خلال فترة زمنية محددة، وتحديد الإمكانيات التي يجب توفيرها للعمل.

ب- **تقييم أداء الأفراد:** تعني تحديد مدى إنجاز الفرد للأعمال الموكلة إليه، وكذلك تحليل سلوكه وتصرفاته وقدراته وإمكانياته الذاتية، وعليه إن تقييم الأداء هي عملية يتم من خلالها مطابقة الإنجاز في الأداء والسلوك مع ما هو مطلوب في الخطة والتنظيم.

ج- **توجيه الأداء:** يعد توجيه الأداء من العمليات المهمة التي من خلالها يتم نقل الكثير من المعلومات، التوجيهات، النصائح والإرشادات من الرؤساء والمشرفين إلى الأفراد، بغرض تحسين وتطوير قدراتهم في الأداء.

د- **التغذية الراجعة:** وتعني تزويد الفرد بالمعلومات عن سير أدائه، لمساعدته في تعديله إذا كان بحاجة إلى تعديل بهدف الوصول إلى درجة الأداء الأمثل.

هـ- **تحسين الأداء:** بعد عملية التقييم يكشف انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، وبناء على ذلك تتحدد فجوة الأداء ومن ثم يجب معالجة تلك الفجوة والعمل على تحسين الأداء حسب الأهداف المسطرة.

و- **مكافأة الأداء:** تنفرد المكافأة بأهمية خاصة كأداة تحفيز تستخدمها المؤسسة لتحسين الأداء، والتي تقرر منحها مقابل جهود إضافية أو جهود غير عادية قام بتنفيذها الموظفين.

### الفرع الثالث: عملية تقييم الأداء

#### أولا - مفهوم عملية تقييم الأداء

قدمت عدة تعاريف لعملية تقييم الأداء بحيث عرف على أنه "تقدير كفاءة وفعالية العاملين في أعمالهم وسلوكياتهم ويتم تصميمه

من طرف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة." (Kadiresan & Ramendran, 2015, p. 164)

كما عرف على أنه "الوصف المنظم لجوانب القوة والضعف المتعلقة بالوظيفة سواء بصورة جماعية أو فردية، ويهدف إلى إمداد

المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات وتطوير وتحسين أداء العاملين." (Kyuwang, 2017, p. 91)

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

### ثانيا-معايير تقييم الأداء

يتم قياس وتقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة، يقارن بها أداؤهم الفعلي مع الأهداف المسطرة، وهناك بعض الباحثين من يرى أن المعايير نوعان هما العناصر، ومعدلات الأداء (المراخشة، 2011، صفحة 106):

**1-العناصر:** وتشمل الصفات الإيجابية التي يجب أن تتوفر في الموظف، ومثال ذلك الإخلاص، الإتقان، الأمانة، التفاني في

العمل، التعاون، الذكاء، من خلال مدى توفر هذه العناصر في الفرد يتم تقدير مستوى كفاءته.

**2-معدلات الأداء:** هي عبارة عن المعدلات المرغوب بتحقيقها يتم تحديدها مسبقا ليتم مقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل

المحدد لمعرفة مستوى إنتاجيته من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة.

ويرى مكتب الولايات المتحدة لإدارة الأفراد أن أبرز مجالات قياس الأداء الوظيفي تتمثل في (المراخشة، 2011، صفحة 109):

**أ-المعرفة بالعمل** ويتضمن هذا البعد المجالات التالية:

- معرفة متطلبات أداء المهام المكلف بها.
- معرفة إجراءات تأدية المهام المكلف بها.
- حصوله على المعلومات ذات العلاقة بعمله.
- معرفة سياسات المؤسسة العامة.
- معرفة أهداف وتطلعات المؤسسة.

**ب -جودة العمل:**

- القدرة على أداء المهام المكلف بها بدقة.
- إتباع الإجراءات التصحيحية عند أداء مهامه .
- الإهتمام بجيئيات العمل وتفصيلاته.
- إمتلاك المهارات اللازمة لأداء مهامه بدون أخطاء.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

### ج - الإنتاجية:

- إنجاز كمية كافية من متطلبات العمل اليومي.
- إستخدام الوقت بشكل كفؤ في إنجاز المهام المكلف بها.
- إنتاج مخرجات عمل متسقة ومتجانسة.

### د - تخطيط وتنظيم العمل:

- القدرة على أداء المهام المكلف بها بدون الحاجة إلى التذکر المستمر من قبل المشرفين عليه.
- القدرة على التركيز في أداء المهام المكلف بها.
- القدرة على حل المشكلات والعراقيل التي تعترض أداء مهامه.

### هـ - علاقات العمل:

- القدرة على تكوين علاقات جيدة مع مشرفيه، وزملائه في العمل.
- القدرة على تنسيق أنشطته مع أنشطة الآخرين.
- القدرة على إدراك العلاقة ما بين مهامه ومهام القسم الذي يعمل فيه.

### و - توقيت العمل:

- المقدرة على إنجاز المهام المكلف بها وتحقيق الهدف منها حسب الجدول الزمني لها.
- المقدرة على المحافظة على الوقت واستغلاله بشكل منتج.

### ز - المبادرة والحضور:

- القدرة على المبادرة في إنجاز المهام المكلف بها.
- المبادرة في طرح وتقديم الأفكار الجديدة.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

-المحافظة على الحضور إلى العمل بانتظام.

### ح -صنع القرار:

-القدرة على صنع قرارات صحيحة ذات العلاقة بمهامه.

-القدرة على تحليل الحقائق.

-القدرة على إختيار الإجراءات الملائمة حسب طبيعة المهام المختلفة المكلف بها.

### ثالثا-أهمية تقييم الأداء الوظيفي

لتقييم الأداء الوظيفي أهمية كبيرة نلخصها فيما يلي (الخطب، 2009، الصفحات 16-18):

-يعد تقييم الأداء أساس جوهري لعمليات التطوير الإداري، من خلال توفير معلومات عن مستوى أداء العاملين، ويساعد في

تحديد احتياجات التحسين والتطوير.

-يساعد في إكتشاف جوانب الضعف والقصور في قدرات العاملين والعمل على معالجتها، من خلال تحديد أنواع برامج التدريب

المناسبة وعمليات التطوير اللازمة.

-يسمح بالكشف عن قدرات وإمكانيات العاملين، ويمكن أن يكون مدخل لإعادة تقسيم المهام وتوزيع المسؤوليات والأدوار.

-يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق.

-مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء معيارية أكثر دقة.

-دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

### المطلب الرابع: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي

نحاول من خلال هذا المطلب إبراز علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي، من خلال عرض بعض التعاريف المقدمة عنه وأهم أبعاده وأهميته.

#### الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي

يعرف الرضا الوظيفي بأنه عملية ترتبط بالمشاعر النفسية للعامل تجاه عمله، وتطلق عبارة الرضا على مجموعة من المشاعر الإيجابية، التي تكون لدى الفرد أثناء إشباعه لحاجاته المختلفة، المادية والمعنوية. (مزغيش، 2020، صفحة 187) وبعض الباحثين يرى إلى الرضا الوظيفي على أنه حالة من السرور ينتج عن إدراك الفرد لوظيفته على أنها محققة لقيم الوظيفة شرط أن تكون هذه القيم تتوافق مع احتياجات الفرد. (الحسن، 2021، صفحة 238)

#### الفرع الثاني: أبعاد الرضا الوظيفي

تشير الدراسات المختلفة التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي إلى أنه يأخذ أبعاد مختلفة، إلا أن هناك ثلاث أبعاد تتقدم عن غيرها وهي (زينة، 2018، صفحة 135):

- الرضا بسياسات العمل (الأجور، الترقيات، المكافآت، التقاعد وغيرها).
- الرضا بعلاقات العمل (العلاقة مع الزملاء، الرؤساء، الزبائن، وغيرها).
- الرضا بالعمل ذاته (أهمية العمل وما يحتويه من مسؤوليات ومدى ملاءمتها مع القدرات الفكرية والبدنية للعامل، قدرة الوظيفة على إشباع دوافع وحاجات العامل).

#### الفرع الثالث: أهمية الرضا الوظيفي

إن تحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي للعاملين سيؤدي حتما إلى تحقيق ما يلي (زينة، 2018، صفحة 135):

- شعور العامل بالولاء والانتماء لمؤسسته، وبالتالي تعزز لديه روح المسؤولية والتزامه بالوفاء بتعهداته وإرتباطه بعمله.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

-تحسين صحة العامل البدنية والنفسية، إضافة إلى تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي له الذي يؤدي إلى النجاح في العمل.

-الرفع من إنتاجية العامل وتخفيض التكاليف الناتجة عن الإهمال في العمل أو إستبدال العمال.

-إنخفاض شكاوي العمال.

-قدرة المؤسسة على تصميم بيئة تساعد على الإستغلال الأمثل لطاقات العاملين من خلال التوفيق بين أهدافهم وأهدافها.

-الوصول إلى تحقيق الإبداع والعمل الخلاق والتجديد.

### مطلب الخامس: تحسين الأداء

يبدأ تحسين الأداء بالتعرف على جوانب القوة والضعف في أداء المؤسسة، وإتخاذ الإجراءات والممارسات اللازمة للتخلص من

الفجوات ومعالجة نقاط الضعف ويعتمد على التغيير الإيجابي في أساليب العمل والتنظيم والتكنولوجيا والسلوكيات، بإحداث

تغييرات إيجابية في المؤسسة بما يجعلها تحقق مراكز تنافسية من خلال تقديم المنتجات والخدمات بكفاءة عالية، وهناك عدة

مؤشرات تعكس تحسن الأداء نذكر منها الكفاءة والفعالية في المخرجات، رضا أصحاب المصالح، المسؤولية الاجتماعية، زيادة

الربحية،زيادة الحصة السوقية، القدرة على الإبداع والابتكار. (حسن، 2015، صفحة 345)

وبهذه الدراسة سنتطرق إلى ثلاث مؤشرات دالة على تحسن الأداء والتي تضمن كل مؤشرات تحسن الأداء الأخرى بحيث تعكس

مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها وتتمثل في الكفاءة والفعالية والإبداع.

هناك من يعرف الكفاءة على أنها قدرة المؤسسة على حسن إستغلال مواردها والقدرة على تدنية مستويات إستخدام الموارد

(النصر م.، 2023، صفحة 37)، في حين تعرف الفعالية على أنها مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة، وهناك من يعكس

في تعريف الكفاءة والفعالية من حيث المدلول، وسنعمد على هذا التعريف الذي عرضناه.

في الواقع يجب أن تكون الكفاءة والفعالية متلازمين عندما يتعلق الأمر بقياس الإنجازات فالمؤسسة الناجحة هي التي تحقق الكفاءة

والفعالية في الأداء في آن واحد.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

حسب الخبير الأمريكي Druker الكفاءة هي أداء العمل بالشكل الأمثل، أما الفعالية هي القيام بالوظيفة المثلى (حياة، 2019، صفحة 81).

فالكفاءة والفعالية في الأداء الوظيفي تعني قدرة الأفراد على تحقيق أقصى النتائج وصولاً لتحقيق أهداف المؤسسة المسطرة بأقل التكاليف من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

أما الإبداع innovate هناك من يعرفه على أنه الإتيان بالشيء الجديد أي بفكرة أصيلة تماماً. (نوري، 2011، صفحة 309)

ويمكن للمبدع أن يستعين بأفكار غيره ويوظفها توظيفاً جديداً ويضفي عليها دلالات لم يسبقه إليها أحد من قبل. (مساد، 2012، صفحة 63)

ويرى (الوهاب، 2015، صفحة 159) أنه لتنمية الإبداع في المؤسسات يجب التركيز على مايلي:

- توفير جو من الثقة بين الإدارة والأفراد.

-تشجيع الموارد البشرية على طرح الأفكار والإهتمام بأراءها والاعتراف بمساهماتها.

-إيجاد قنوات الإتصال الفعالة التي تسمح بتبادل المعلومات بين الموارد البشرية والتعبير عن الأفكار ومناقشتها.

-التأقلم مع التغيير وإعتباره أمراً ضرورياً وطبيعياً.

-تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم.

-ضمان رؤية أفضل للموارد البشرية المبدعة من خلال التكنولوجيات الجديدة.

وحسب drucker للإبداع مجموعة من الخصائص منها: (بكر، 2015، صفحة 67)

-الإبداع يبدأ بتحليل الفرص، والتفكير في إستغلالها وتحويلها إلى إمكانيات إبداعية.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

- يتصل الإبداع بالإدراك الحسي وبالتصورات الجديدة، فهو يتطلب قدرات عالية في الملاحظة والإستماع والبحث عن إجابة لكل سؤال.

-الإبداعات تبدأ صغيرة، ثم يتطور الأمر مرحليا من خلال التجريب والتقويم.

-إن المحصلة الإبداعية تتطلع إلى مركز التميز والريادة.

ويعتبر (Fran Morente، 2017، صفحة 642) الإبداع مصدر للتنمية المستدامة والنجاح ولتحقيق مزايا تنافسية من خلال إستباق إحتياجات السوق.

### المبحث الثالث: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق التميز في الأداء

نحاول من خلال هذا المبحث تقديم إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين الأداء الوظيفي وتحقيق التميز في الأداء وهذا من خلال عرض لأهم أدوات إدارة الجودة الشاملة المستعملة في حل المشاكل المرتبطة بالأداء، وكذا أساليب وتقنيات إدارة الجودة الشاملة والأساليب الداعمة لها الخاصة بالتحسين المستمر، ومن خلال ربط أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة بتحسين الأداء الوظيفي من خلال إبراز دور هذه المبادئ في تحسين كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي وصولا للإبداع في الأداء.

### المطلب الأول: أدوات إدارة الجودة الشاملة الخاصة بحل المشاكل المرتبطة بالأداء

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على عدة أدوات لحل المشكلات، وستطرق لبعض هذه الأدوات.

### الفرع الأول: مخطط السبب و النتيجة - هيكل السمكة-

ويسمى أيضا مخطط السبب والأثر ومخطط إيشيكاوا يستخدم في إكتشاف الأسباب الرئيسية للمشكلة بطريقة متسلسلة

ومنظمة، وتحليل الأسباب الجذرية لهذه المشكلة. (Nogwi, 2008, p. 60)

ويقوم أيضا بتحديد العلاقات ما بين الأحداث وأسبابها المحتملة أو الفعلية، يتم وضع المشكلة في مكان الرأس ويتم رسم

اللسلسلة الفقيرية وكل الأسباب تتفرع من العمود الفقري بحيث يأخذ شكل سمكة، وهناك شكل آخر لمخطط السبب والنتيجة

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

وهو شجرة الأخطاء حيث توضع المشكلة في الأساس ثم تتفرع منها الأسباب الرئيسية للمشكلة ومن كل فرع رئيسي تتفرع فروع ثانوية لأسباب المشكلة. (علوان، 2005، الصفحات 140-141)

ومخطط السبب والنتيجة يتطلب إتباع الخطوات التالية (عيشاوي، 2013، صفحة 145):

- التحديد الدقيق للمشكلة محل الدراسة.
- الدراسة اللازمة لهذه المشكلة وعرض أسبابها وفق مخطط هذه الخريطة بواسطة فريق الجودة المعني بهذه الدراسة ليتمكن من الوصول إلى الحلول اللازمة.
- أن يكون فريق الجودة ملما باستخدامات الوسائل العلمية والإحصائية التي هي ضرورية للقيام بمثل هذه الدراسات.

### الفرع الثاني: مخطط باريتو

يفيد تحليل باريتو أن 80% من المشاكل تعود إلى 20% من الأسباب، هذا التحليل يتيح للإدارة التركيز على حل المشاكل أكثر أهمية، وإيجاد حلول لها، ثم التي تليها وهكذا، وهذا يتطلب تحديد طبيعة هذه المشاكل ودراسة أسبابها وتقدير درجاتها بنسب مئوية لعدد مرات حدوثها ليسهل تصنيفها من حيث التأثير. (عيشاوي، 2013، صفحة 147)

ويبنى مخطط باريتو وفقا للخطوات التالية (جودة، 2008، صفحة 16):

- 1- تصنيف أسباب وقوع المشكلة.
- 2- حساب عدد الأخطاء وتوزيعها على تصنيفات أسباب وقوع المشكلة.
- 3- حساب النسب المئوية للأخطاء الموجودة حسب تصنيفات الأسباب.
- 4- ترتيب الأسباب حسب النسب المئوية من الأكثر أهمية إلى أقل أهمية.
- 5- يرسم محور أفقي لتمثيل الأسباب ومحور رأسي لتمثيل عدد الأخطاء ونسبها المئوية.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

### الفرع الثالث: قوائم المراجعة

تستخدم لجمع البيانات المأخوذة من مراقبة العينات تمهيدا لرصد أنماط الأداء وتكرارها، وقوائم المراجعة هي نماذج بسيطة التصميم، وهي عبارة عن الإجابة على السؤال التالي: كم عدد مرات حدوث مشكلة معينة خلال فترة زمنية محددة، تستخدم في تسجيل عدد تكرار حدوث أمر ما خلال فترة زمنية محددة، ويمكن تطبيق أسلوب قائمة المراجعة بإتباع الخطوات العملية التالية (عشاوي، 2013، صفحة 147):

-تحديد الموضوع المراد دراسته بدقة، ويراعي في ذلك تحديد الفترة الزمنية وتحديد الموظفين للقيام بهذه المهمة وكيفية تطبيق هذه الأداة وعملية المتابعة.

-تصميم نموذج لقائمة المراجعة بطريقة يسهل بموجبها تفرغ البيانات.

-التدريب اللازم للموظفين للقيام بهذه العملية.

-البدء في عملية جمع البيانات بطريقة منظمة ودورية.

### الفرع الرابع: خريطة التدفق

تظهر هذه الخريطة مسار العملية أو النظام بيانيا باستخدام رموز تبين الإرتباط المتداخل بين العمليات، وهي سهلة الإستخدام ومهمة لتوضيح مسار العملية، فهي توحد الخطوات المطلوبة لتقديم خدمة أو لإنتاج سلعة بشكل متسلسل ومنظم كما توضح العلاقة بين العمليات، وهنا يتم إستخدام الرموز المعدة من قبل جمعية المهندسين الميكانيكيين الأمريكيين عام 1947، التي تعبر عن النشاطات الرئيسية التي تتضمنها عملية إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة. (الحداد، 2010، صفحة 219)

### الفرع الخامس: خرائط التبثر(مخطط الإنتشار)

يستخدم شكل الإنتشار لعرض طبيعة العلاقة بين متغيرين ويتم من خلاله تحديد طبيعة العلاقة ودرجة الإرتباط بينهما.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين

### إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

ولتطبيق هذا النوع من المنحنيات يتم جمع ما بين 50 و100 عينة من البيانات المزدوجة، وتوضع البيانات في شكل جدول مع رسم محورين أفقي و رأسي و وضع النقاط عليها ثم إستقراء منحنيات البيانات المبعثرة بشكل مختلف، والتي يأخذ كل منها دلالة وتفسيره والتي تعمل على الإيضاح البياني للعلاقة المحتملة بين متغيرين مثلا تكرار الأخطاء (X) والتدريب (Y). (عمر، 2000، صفحة 83)

#### الفرع السادس: خريطة المتابعة (خريطة السيطرة على العمليات)

هي عرض بياني يتم من خلاله معرفة إن كانت العملية تحدث بشكل منتظم، وهي تركز على عرض بيانات العملية

وتتبعها خلال فترة زمنية محددة. (عيشاوي، 2013، صفحة 149)

ويتم إعداد خريطة المتابعة عن طريق الخطوات التالية (جودة، 2004، صفحة 273):

- جمع أكبر عدد ممكن من البيانات ذات العلاقة بالموضوع.

- رسم محور (x) لتمثيل الوقت سواء بالأيام أو الأسابيع أو الأشهر أو السنوات.

- رسم المحور (y) لتمثيل المتغير المراد دراسته.

- وضع نقاط تلاقي قيم المتغيرين عند كل مستوى.

- وصل نقاط تلاقي المتغيرين مع بعضهما بخطوط مستقيمة.

- تحليل الشكل و النتائج.

#### الفرع السابع: خريطة الرقابة

تصمم هذه الخرائط لإبراز الإختلافات في الأنشطة وتعبر عنها بصورة رقمية وبيانات كمية، حيث تركز هذه الخرائط على رقابة أداء

الأنشطة، ويمكن تبسيطها وفق مايلي (عيشاوي، 2013، صفحة 151):

- ترسم بنفس خطوات رسم خريطة المتابعة لكن بإضافة ثلاث خطوط أفقية.

- يمثل الخط الأول الخط الأوسط للرقابة وهو الوسط الحسابي للرقابة.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

-بينما يمثل الخط الثاني الحد الأعلى للرقابة ويمكن حسابه عن طريق إضافة ثلاث إنحرافات معيارية إلى الوسط الحسابي لمجتمع الدراسة.

-أما الخط الثالث فيمثل الحد الأدنى للرقابة، والذي يتم حسابه عن طريق طرح ثلاث إنحرافات معيارية من الوسط الحسابي لمجتمع الدراسة.

-إختيار مجموعات فردية وحساب الوسط الحسابي لهذه المجموعات وهنا نكون أمام وضعيتين:

\* فإذا وقع الوسط الحسابي خارج حدود الرقابة، فإن ذلك يفيد أن العملية أو النشاط محل الرقابة خارج حدود السيطرة.

\* أما إذا وقع الوسط الحسابي داخل حدود الرقابة، فهذا يدل على أن هذه العملية تحت السيطرة و متحكم فيها.

### المطلب الثاني: أساليب و تقنيات إدارة الجودة الشاملة للتحسين المستمر

لإدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأساليب والتقنيات للتحسين المستمر وهناك أساليب داعمة لها، وستتطرق لبعض هذه الأساليب والتقنيات في النقاط التالية:

### الفرع الأول: عجلة deming (دورة PDCA لدمنغ و شوهارت)

وتسمى أيضا بحلقة دمنغ وضعت هذه الحلقة من طرف شوهارت ثم قام دمنغ بتطويرها، حيث أكد دمنغ أن عملية التحسين هي حلقة متكاملة دائرية لها صفة الإستمرارية، ويرمز لهذه الحلقة بالحروف الأولى من أجزاءها و المعروفة بدورة "P.D.C.A".

وأركان هذه الدورة تتمثل في مايلي: (الزيادات، 2015، صفحة 56)

-خطط Plan: خطط لأي تحسين تريد إحداثه.

-إعمل Do: طبق التغيير في نطاق محدود وإكتشف الأخطاء وحدد أسبابها.

-تأكد (إفحص) Check: قس وقيم النتائج وإكتشف إذا كانت أفكارك صحيحة وقابلة للتنفيذ.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

نقد Act: إذا حققت نجاح نفذ حلولك بشكل أوسع وسريع وأبعد كل شيء حقق فشلا وإجعل معايير للنجاح تعتمد على المؤسسة جزءا من إستراتيجيتها وثقافتها.

وقد غير deming تسمية دورة "P.D.C.A" إلى "P.D.S.A" حيث غير Check التي تعني إفحص إلى study التي تعني أدرس لأنها أكثر ملائمة. (برويقات، 2009، صفحة 32)

### الفرع الثاني: أسلوب الكايزن

ظهر مفهوم KAIZEN عام 1984 على يد الخبير الياباني ماساكي إماي MASAKI IMAI، سنحاول في النقاط التالية شرح مختصر لأسلوب الكايزن (النصر م.، 2015، الصفحات 63-79):

### أولا- معنى كلمة كايزن

كايزن KAIZEN مصطلح يتكون من كلمتين يابانيتين هما:

KAI: وتعني التغيير .

ZEN: وتعني للأحسن أو للأفضل أي التغيير إلى الأفضل أو إلى الأحسن.

وأحيانا يتم ترجمة مصطلح الكايزن إلى مصطلح التحسين المستمر، أو التحسين المستمر في موقع الحدث أو في موقع العمل

### ثانيا- تعريف كايزن

هو منهج علمي في إدارة الجودة الشاملة، يركز على مجموعة من القيم والمعتقدات منها أن يكون تركيز الإدارة والعاملين على أن تكون نسبة العيوب أو نسبة الخطأ في المنتج أو في الخدمة تساوي الصفر.

كذلك هناك تعريفات أخرى للكايزن نذكر منها:

1. كايزن هو إدارة المؤسسة من خلال الإدارة الرشيدة.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

2. كايزن هو المجهودات الإدارية التي تبدأ بإحداث التغييرات الصغيرة والتي بدورها ستؤدي إلى تغييرات كبيرة وتقدم قيمة مضافة للمؤسسة والزبون.

3. كايزن هو ثقافة إلغاء الهدر أو تقليله في كل العمليات والعناصر، مع تطبيق أسلوب الإدارة المرئية.

4. كايزن هو الإدارة من موقع الأحداث، مع تطبيق لفكر الإدارة بالمشاركة والأبوية والمرئية والتوظيف مدى الحياة.

5. كايزن هو إجراء تحسينات مستمرة في البيئة وأساليب العمل من خلال تشجيع الإقتراحات والأفكار من قبل فرق العمل.

### ثالثاً-رموز الكايزن و معناها

**جمبا GAMB**: كلمة يابانية يقصد بها مكان العمل work place أو موقع العمل الفعلي real place، بحيث مدرسة الكايزن تدعو الإدارة بأن تكون في موقع الحدث وفي موقع المشكلة أثناء حدوثها.

**مودا MUDA**: تعني هذه الكلمة غير مفيد في اليابان، ويقصد بها أي نشاط لا يعطي قيمة مضافة للعمل وللمؤسسة وللزبون.

وبالتالي فإن أي عمل أو أي نشاط أو عملية = عمل مفيد + مودا.

وبالتالي فإن كايزن تهتم بإلغاء ومهاجمة أو تقليل أي هدر (مودا) في الجمبا (موقع العمل أو العملية أو المشكلة).

**7wastes**: وهذا الرمز يشير إلى الأنواع السبعة للهدر (مودا)، وهذه الأنواع هي كالتالي:

1-هدر الإنتاج الزائد عن الحد.

2-هدر الإنتظار.

3-هدر النقل.

4-هدر التشغيل.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

5-هدر التخزين.

6-هدر الحركة.

7-هدر الإصلاح /المرفوضات نتيجة وجود عيوب في المنتج.

مودا...مورا...موري:

تستخدم هذه الكلمات الثلاثة في اليابان لتشير إلى:

\*مودا muda وتشير كما ذكرنا إلى الهدر.

\*مورا mura تعني غياب التنسيق وعدم الإنتظام.

موري muri تعني الإجهاد.

يهتم الكايزن بالتخلص من الهدر وغياب التنسيق والإجهاد لأن أي هدر بسيط أو عدم تنسيق من عامل واحد فقط يؤثر على الأداء الكلي بشكل سلبي.

**المدخلات الأربعة MS4:**

على فريق العمل تحديد الأسباب الرئيسية للمشكلة المعنية وكذلك الأسباب الفرعية، وبعد ذلك يقوم فريق الجودة باستخدام الطرق العلمية والوسائل الإحصائية المناسبة من أجل البدء في عملية البحث، وتتعلق الأسباب الرئيسية لأي مشكلة بالمدخلات الأساسية لأي نظام وهي:

1-الموارد البشرية manpower

2-المكائن و الآلات machines

3-الطرق والنظام methods

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

4-المواد materials

والتي تعرف بالرمز (MS4).

### منهجية الأسئلة الخمسة Methodology the 5 why :

يشير هذا الرمز إلى منهجية أسئلة الخمسة، وهذه المنهجية تساعد في معرفة الأسباب الجذرية للمشكلة داخل المؤسسة، حيث يتم سؤال خمسة أسئلة كلها تبدأ ب لماذا why؟ مثل:

- لماذا حدثت هذه المشكلة؟
- لماذا حدثت هذه المشكلة الآن؟
- لماذا لم نستطع الوقاية من هذه المشكلة؟
- لماذا لم يتمكن العمال من حل هذه المشكلة، وتم تصعيدها إلى المسؤولين؟

وعند عدم التمكن من تحليل المشكلة فإنه يمكن طرح عدد آخر من لماذا؟

هذه المنهجية هي عملية تساؤل للوصول إلى العلاقة بين العوامل المسببة للمشكلة والنتائج المترتبة عليها فهي تساعد في التمييز بين " أعراض المشكلة " و "أسباب المشكلة" للوصول إلى الأسباب الحقيقية للمشكلة، ومن ثم وضع الإجراءات التصحيحية المناسبة لها.

### منهجية (5W AND 1H METHODOLOGY) 5W AND 1H

يقصد بمنهجية 5w and 1h أنه عند حدوث أي مشكلة فإن المؤسسة عليها أن تسأل الأسئلة التالية: من who، ماذا

what، لماذا why، متى when، أين where، كيف how.

تساعد هذه المنهجية في جمع البيانات والمعلومات المطلوبة لدراسة وفهم المشكلة مما يساعد في تشخيصها وإقتراح حلول لها.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

### المشكلات الأربعة 4types of priblems:

حددت مدرسة كايزن أربعة أنواع من المشكلات هي كالتالي:

- 1- مشكلات معروف حلها تحتاج إلى القيام بفعل.
- 2- مشكلات معروفة حلوها تحتاج خبرة إضافية.
- 3- مشكلات معروفة تحتاج مداخل إبتكارية لحلها.
- 4- مشكلات غير معروفة تحتاج إلى تحديدها.

### منهجية THE 5S:

منهجية 5S جاءت من الحروف الأولى التالية:

Seiri	sort	•
Seiton	straighten	•
Seiso	shine	•
seiketsu	Standardi	•
Sustain	shitsuke	•

وهي بالعربية:

- 1- التصنيف الأشياء الضرورية وغير ضرورية sort
- 2- الترتيب أو التنظيم لمكان العمل straighten
- 3- النظافة أو التنظيف أو التلميع shine
- 4- المعايير /وضع المعايير أو المقاييس Standardiz
- 5- الدعم أو الإلتزام أو الإنضباط الذاتي Sustain

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

وهذه الخطوات خاصة بالإعتناء بمكان العمل بتنظيمه وتنظيفه ويمكن تلخيص هذه الخطوات في ماييلي (عيشاوي، 2013، الصفحات 78-79):

1-التصنيف أو الفرز Seiri: وتعني عملية الإنتقاء والإحتفاظ بالأشياء التي يمكن الإستفادة منها والتخلص من الأشياء التي لا يمكن الإستفادة منها.

2-الترتيب Seiton: وتعني وضع الأشياء في أماكنها وحسب تسلسلها بدون إضاعة الوقت.

3-تنظيف مكان العمل Seiso: أي قيام عمال المؤسسة بأعمال التنظيف الشامل لأماكن عملهم وذلك أثناء الخمسة دقائق الأولى والأخيرة من كل يوم وهذا ما يتم تطبيقه في اليابان، وما للنظافة من تأثير على عملية التحسين.

4-المعايرة Seiketsu: يجب وضع إجراءات محددة لما يجب أن يكون عليه مكان العمل، وهذا بتحديد مسؤوليات كل عامل بحيث يعرف كل موظف واجباته بصفة دورية وكيفية أدائه وتوحيد إستخدام الألوان، المسارات الآمنة والعلامات التحذيرية لتصبح عمليات التصنيف والتنظيم والتنظيف جزءا من العمل اليومي. (نصيرة، 2015، صفحة 113)

5-الإنضباط الذاتي Shitsuke: أي تدريب العاملين على الإنضباط الذاتي والتقيد بتعليمات النظافة والترتيب وإستخدام اللطف مع الآخرين وإحترام قوانين وأنظمة العمل وتحويلها إلى تقاليد قوية، وكل هذه العوامل تولد الراحة والرضا الوظيفي والذي يعتبر من مرتكزات فلسفة إدارة الجودة الشاملة الذي يهدف إلى تحسين الأداء وكسب رضا الزبون، حيث ساهم مدخل الكايزن في تحويل العديد من المصانع المهملة في اليابان إلى مصانع قوية ذات كفاءة إنتاجية عالية وقدرة تنافسية قوية.

### الفرع الثالث:أسلوب العصف الذهني

#### أولا -تعريف العصف الذهني

يعرف العصف الذهني أيضا بأسلوب إستنباط الأفكار وهو أسلوب لتوليد عدد أكبر من الأفكار والمقترحات لدى مجموعة من الأفراد في وقت قصير. (لعويسات، 2005، صفحة 137)

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

### ثانيا-قواعد العصف الذهني

هناك أربعة قواعد يتم مراعاتها عادة في إدارة جلسات العصف الذهني حتى تنجح وتلخصها في مايلي (محسن، 1996، صفحة 100):

- تأجيل التقييم: من الضروري الإلتزام بعدم تقييم الأفكار المطروحة في جلسة عاصفة الأفكار.
  - التفكير بحرية: يجب أن تكون هناك حرية مطلقة في تقديم الأفكار ويجب أن يكون لدى كل مشارك خيال واسع في هذه الجلسات.
  - الكمية هي المهم وليست النوعية: جلسات الفكر الإبتكاري تهتم بكمية الأفكار المطروحة قبل البحث عن تقييم جودتها وكلما تم عرض عدد كبير من الأفكار كان ذلك في صالح الجلسة.
  - البناء على أفكار الآخرين: يجب أن يكون كل مشارك في الجلسة على إستعداد لإلتقاط أفكار الآخرين والإستفادة منها والبناء عليها كلما أمكن ذلك.
- ويعد أسلوب العصف الذهني من أكثر الطرق إستعمالا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يستعمل في إجتماعات فرق التحسين وحلقات الجودة وفي جلسات خاصة فقط لإستنباط الأفكار، بحيث يثير الحماس لدى أعضاء الجلسة ويشجعهم على تقديم الأفكار الإبداعية والخلاقة المتعلقة بالجودة كما يساهم في تنمية وتطوير روح المنافسة والإبداع الجماعي لجميع أعضاء الجلسة.

### الفرع الرابع: حلقات الجودة

إيشيكاوا يعتبر الأب الروحي لحلقات الجودة، هو أول من دعى إلى تكوين مجموعات عمل صغيرة للعمل بشكل تطوعي لتحديد مشكلات العمل وإقتراح الحلول المناسبة بهدف تحسين وتطوير الأداء، وقد بدأ انتشار حلقات الجودة في اليابان في أوائل الستينات، بعدها انتشرت في الولايات المتحدة الأمريكية في أوائل السبعينات من القرن العشرين. (الوادي، 2012، صفحة 56)

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

### أولاً- تعريف حلقات الجودة

تعرف حلقات الجودة على أنها "مجموعة من العاملين يكون عددهم بين 6 و 12 عامل يعملون بشكل تطوعي في تحمل مسؤولية ما في مجال إختصاصاتهم الإنتاجية أو الخدمية ويلتقون أسبوعياً لإقتراح وتحليل وإختيار الحلول المناسبة لمواجهة المشكلات التي تواجههم." (محمود خ.، 2000، صفحة 182)

ويدير عمل حلقات الجودة و يوجهها كل من قائد الحلقة الذي يتولى الإشراف على المجموعة ومنسق الحلقة الذي يتولى حفظ الوثائق المتعلقة بالحلقة ويعمل على تأمين الإتصال بين أفراد الحلقة وإدارة المؤسسة.

وبحلقات الجودة تستعمل أدوات إدارة الجودة الشاملة مثل مخطط هيكل السمكة ومخطط باريتو ومختلف الأساليب الإحصائية التي تستخدم في حل المشاكل المرتبطة بالأداء، كما تعتمد على أسلوب العصف الذهني لإستنباط الأفكار لحل المشكلات وتقديم إقتراحات لتحسين الجودة .

### ثانياً-أهداف حلقات الجودة

حسب دراسة قام بها إتحاد العلماء المهندسين اليابانيين المعروف بإسم JUSE سنة 1979، شملت أكثر من 500 مؤسسة تطبق أسلوب حلقات الجودة، تمكنت هذه الدراسة من تحديد بعض أهداف حلقات الجودة وهي عبارة عن منافع التي حققتها هذه المؤسسات من خلال حلقات الجودة وتم تلخيصها في الجدول التالي (الدين، 1998، صفحة 106):

### جدول 3: أهداف حلقات الجودة حسب دراسة إتحاد العلماء المهندسين اليابانيين

تحسين عمليات الإتصال داخل المؤسسة		
رفع الروح المعنوية للعاملين	تحقيق درجات عالية من رضا العاملين	تحسين مواقف العاملين تجاه المشكلات المطروحة
توفير السلامة المهنية	رفع مستويات الإنتاجية	تحسين جودة المنتوجات والخدمات

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين

### إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

تحسين فرص حل المشاكل	خفض الضائع من الوقت و الجهد	خفض المصروفات	دعم روح العمل الجماعي
تماسك التنظيم	زيادة الرغبة في مشاركة العاملين	خفض معد الغيابات	خفض مستوى حالات التذمر
بناء علاقات إنسانية جيدة	التطوير من شخصيات العاملين	توفير فرص جيدة للتعلم	
رفع درجة الوعي لدى العاملين بالمشكلات المحيطة	تحسين بيئة العمل	تعزيز ولاء العاملين للمؤسسة	
زيادة مشاركة العاملين في أخذ القرارات وحل المشكلات			

المصدر: (الدين، 1998، صفحة 106)

### ثالثا-أهمية حلقات الجودة في تنمية القدرات الإبداعية

تظهر أهمية حلقات الجودة في تنمية القدرات الإبداعية من خلال (القادر، 2018، الصفحات 293-294):

- تقوم حلقات الجودة على فرضية أن العامل هو في موقع أفضل لصنع القرارات تتعلق بوظيفته وبالمواقف التي تواجهه، وهو قادر على الإبداع في مجال عمله، ومشاركته في حلقة الجودة تتيح له الفرصة لتقديم مقترحاته.
- أن إبداع الفرد العامل في المؤسسة يبرز بشكل أفضل عندما يشعر بإنتمائه للمؤسسة ومنتجاتها، يتولد هذا الإنتماء عن الفلسفة التنظيمية التي تعكسها حلقات الجودة.

-تسمح بإتاحة الفرصة للعاملين لتحقيق الذات وتطويرها وتطوير الشخصية في العمل والتي تعتبر حافزا على الإبداع والتطوير بالمؤسسة.

-تساهم في إكساب الأفراد العاملين عدة مهارات، مثل المهارات التحليلية للمشكلات، القدرة على حل المشاكل، المهارات القيادة، مهارات العمل الجماعي.

-تعزز الشعور بالمسؤولية لدى العاملين .

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

-إستغلال المواهب والقدرات وكفاءات الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة إنطلاقا من أسلوب التسيير بالمشاركة.

### الفرع الخامس: تقنية التوقيت المناسب (JIT) just-in time

تطورت تقنية (JIT) في شركة السيارات تويوتا، ويقصد بهذا الرمز هو التواجد في التوقيت المناسب ودون تأخير، وهي مدخل لتحسين الإنتاجية الشاملة ويستبعد كل أشكال الهدر وتسليم المخرجات بالجودة المطلوبة وفي الوقت والمكان المناسبين وإدارة الجودة الشاملة يتم تدريب العاملين على تقنية التوقيت المناسب. (البياتي، 2002، صفحة 3)

### الفرع السادس: المقارنة المرجعية

#### أولا - تعريف المقارنة المرجعية

تعرف المقارنة المرجعية "Benchmarking" على أنها "عملية مقارنة نشاطات المؤسسة مع نشاطات المؤسسات ذات الأداء العالي والتميز من نفس أو خارج النشاط الذي تنشط فيه تلك المؤسسة." (العياشي، 2014، صفحة 126) كما تعرف على أنها عملية نظامية تستهدف البحث عن أفضل الممارسات داخل الشركة أو خارجها التي قد تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز أي أنها مجموعة من القياسات تستخدم لتقدير مجال أعمال أو أداء وظيفة ما أو عملية معينة مقارنة مع المؤسسات الرائدة. (بوعزيز، 2017، صفحة 362)

#### ثانيا -أنواع المقارنة المرجعية

هناك أنواع للمقارنة المرجعية نذكر منها: (بوعزيز، 2017، صفحة 362)

-المقارنة المرجعية الداخلية: تتم المقارنة هنا بين أقسام المؤسسة أي مقارنة قسم مع أقسام أخرى داخل المؤسسة.

-المقارنة المرجعية الخارجية مع منافسين: تتم المقارنة مع المنافسين المباشرين حول المنتجات والخدمات المقدمة وأساليب العمل والتكنولوجيا المستعملة، و المقارنة هنا تكون بقبول الطرفين ولا تعتبر تجسس.

-المقارنة المرجعية الوظيفية الخارجية: وهي مقارنة الوظائف المتشابهة بين مؤسسات غير متنافسة بنفس قطاع النشاط، من أجل التعرف ونقل التقنيات الجديدة وتقليل فجوات الأداء وتحسين العمليات التي قد لا تكون متوفرة في مجال عمل المؤسسة.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

### ثالثا - أهمية المقارنة المرجعية

تعتبر المقارنة المرجعية أداة مهمة تساعد على مواكبة التطورات التي تحصل في بيئة الأعمال، إذ يسمح من خلال المقارنة مع المؤسسات الرائدة بالحصول على معلومات عن التطورات الحاصلة والخبرات والمعارف الجديدة الجارية في بيئتها.

فهي بذلك وسيلة لتحسين الأداء بالتعلم من أحسن الممارسات وفهم العمليات التي عن طريقها يتم إنجاز تلك الممارسات وتطويرها أو إبتكار الأفضل منها. (بوعزيز، 2017، صفحة 362)

ويمكن إبراز أهمية المقارنة المرجعية من خلال النقاط التالية (بوطورة، 2023، صفحة 779):

-تحديد فجوة أداء المؤسسة مقارنة مع أداء المؤسسات المنافسة الرائدة.

-تسمح بتحديد ومعالجة نقاط الضعف الداخلية.

- تسمح المقارنة المرجعية للمؤسسة بتطبيق أفكار جديدة وتكون لها خيارات متعددة لحل المشكلات.

-تعزز سياسة التغيير نحو كل ما هو أفضل وجديد.

-تسهم في تطوير الإبداع الفردي و الجماعي.

- مساعدة المؤسسة على تبني أفضل الممارسات مقارنة بالمؤسسات الرائدة في السوق، والعمل على تحسين وتطوير أداء المؤسسة ودعم تنافسيتها.

إن تنظيم عملية المقارنة المرجعية في المؤسسة يساعد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على توجيه وحسن إستغلال مجهوداتها في مجال الإبتكار، والتنسيق بين مختلف أنواع المقارنة المرجعية يسمح للمؤسسة برفع قدرات التكيف والإستباق والمرونة وهو ما ينعكس على

رفع القدرات الإبتكارية للمؤسسة. (بوعزيز، 2017، صفحة 366)

### الفرع السابع: الإنحرافات المعيارية الستة ( SIX SIGMA )

ستة سيجمما تعني شيء مختلف لكل مؤسسة، فعند البعض تعني فلسفة إدارية شاملة وللبعض الآخر تعني ببساطة جهود لتحسين العمليات صممت لزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة. (محسن، 1996، صفحة 254)

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

تستخدم ستة سيجما لقياس مدى انحراف الإنتاج عن القيمة المثلى وهي تقنية متطورة في إدارة الجودة تهدف إلى الإقتراب من الكمال في دقة الإلتزام بالمواصفات وتجنب الأخطاء في الأداء، هذه التقنية تعتمد على نوع جد متطور من التغيير الثقافي العام في المؤسسة. (عشاوي، 2013، صفحة 152)

### المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي

من خلال مراجعة الأدبيات التي تناولت مبادئ إدارة الجودة الشاملة خلصنا إلى أن هناك عدة مبادئ تعتبر الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وخلال هذه الدراسة سنتطرق لمجموعة من هذه المبادئ ونبرز علاقة كل مبدأ بتحسين الأداء الوظيفي.

### الفرع الأول: مبدأ إلتزام الإدارة العليا بالجودة ودوره في تحسين الأداء الوظيفي

يعتبر دعم و إلتزام الإدارة العليا بالجودة مبدأ أساسي ومهم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لأن قرار تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعتبر قرار إستراتيجي يتخذ على مستوى الإدارة العليا بالمؤسسة.

وركز رواد الجودة كما ذكرنا سابقا على ضرورة إلتزام الإدارة العليا بالجودة بحيث دعا deming في النقطة الرابعة عشر من مبادئه الإدارة العليا إلى ضرورة إحداث التغيير الملائم للتحويل نحو تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، من خلال إجراء التغييرات المناسبة في الهياكل التنظيمية للمؤسسة وكذا إجراء تغيير في الثقافة التنظيمية لكي تتناسب مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

أما juran ربط مسألة تحسين الجودة بمدى كفاءة الإدارة، وأوضح أن فشل مبادرات الجودة بالغرب في سنوات الثمانينات راجع إلى ضعف إلتزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة وأن نجاح المؤسسات اليابانية يعود إلى إلتزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة.

كما ركز Crosby في نموذجه على ضرورة الإلتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بالجودة، وإعتبر ishikawa أن الإدارة العليا هي المسؤولة عن نشر ثقافة الجودة.

ومن خلال مراجعة الأدبيات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة وحسب ما جاءت به نماذج رواد الجودة يمكن تلخيص مسؤولية الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين

### إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

- التخطيط للجودة ودمج إستراتيجية الجودة ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- تعليم وتدريب أعضاء الإدارة العليا على أساليب إدارة الجودة الشاملة.
- نشر وتوضيح ثقافة الجودة لدى كل العاملين بالمؤسسة وعلى مختلف المستويات ونشر شعار أن الجودة قضية الجميع.
- تقديم شروحات لكل العاملين حول أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة.
- التشجيع على الإتصالات الفعالة بتوفير قنوات الإتصال فعالة بين مختلف المستويات ومختلف الأقسام.
- إشراك العاملين في عملية أخذ القرار.
- إستعمال الأساليب العلمية لأخذ القرارات.
- تفعيل فرق العمل والتشجيع على العمل الجماعي.
- توفير التدريب للعاملين والتشجيع على التعلم والتطوير الذاتي.
- توفير نظم معلومات فعالة.
- إستعمال الأدوات الإحصائية لحل المشكلات.
- توفير الوسائل اللازمة التي تساعد العاملين لتحقيق الأهداف المسطرة لتحقيق الجودة.
- تطبيق الرقابة الوقائية.
- الإهتمام بالعاملين من خلال تلبية إحتياجاتهم وإظهار التقدير لهم.

إضافة إلى ما سبق فإن الإدارة العليا هي المسؤول الأول عن تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق برامج الجودة الشاملة، ومن خلال توفير بيئة عمل سليمة سوف تساهم في رفع مستويات الأداء ويتحقق التميز والإبداع في الأداء.

### الفرع الثاني: مبدأ التخطيط الإستراتيجي للجودة ودوره في تحسين الأداء الوظيفي

من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة تبين لنا أن التخطيط الإستراتيجي للجودة مبدأ مهم من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث دعا deming في النقطة أولى من مبادئه إلى التخطيط الاستراتيجي من أجل تحسين جودة المنتجات

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

والخدمات، كما يُعتبر juran أن التخطيط للجودة ركيزة أولى من ثلاثية إدارة الجودة، ولا بد أن تكون إستراتيجية الجودة ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة وتتوافق معها.

### أولاً- تعريف التخطيط الإستراتيجي

يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه "عملية صياغة رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية والخطط طويلة الأجل لمواكبة الفرص والمخاطر الموجودة في البيئة الخارجية، في ظل نقاط القوة والضعف للمؤسسة في بيئتها الداخلية." (الحياصات، 2017، صفحة 222)

كما يعرف على أنه عملية إختيار وتحديد كافة العمليات التي من شأنها تحسين وتعزيز أداء المؤسسة على المدى طويل الأجل من خلال وضع الإتجاهات وتحقيق التوافق المستمر بين مصادر ومهارات البيئة الداخلية للمؤسسة والتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بها. (الجبار، 2023)

### ثانياً- خطوات التخطيط الإستراتيجي

ويمكن تلخيص خطوات التخطيط الإستراتيجي فيما يلي (الحراشة، 2011، صفحة 60):

\*تحليل البيئة الخارجية: وذلك للتعرف على الفرص المتوفرة التي يمكن إستغلالها، والتحديات التي قد نواجهها.

\*تحليل البيئة الداخلية: ويهدف إلى تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة.

\*صياغة رؤية تنظيمية: وهي عبارة عن بيان للحالة المستقبلية المرجوة للمؤسسة، وهذه الرؤية ستجعل جميع الأعضاء يركزون على

الأهداف الهامة للوصول إليها، وينبغي أن تكون الرؤية دقيقة وواضحة لضمان تحقيقها ويكون لها تأثير لإثارة الدافعية، والإلهام

للعاملين وتثير فيهم التحدي.

\*صياغة أهداف الجودة: لضمان الوصول إلى الرؤية لا بد من وضع أهداف توصل لهذه الرؤية، وهذه الأهداف لا بد أن تكون

ذات فعالية وكفاءة.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

إضافة للخطوات السابقة يتم أيضا ترجمة الرؤية لمجموعة من الخطط والسياسات ويتم تحديد الموارد اللازمة وكذا تحديد العمليات والطرق لتنفيذ تلك الخطط، ووضع مؤشرات ومعايير لقياس مستويات الأداء.

### ثالثا- أهمية التخطيط الاستراتيجي

قد أجمع رواد الجودة على الأهمية الكبيرة للتخطيط الاستراتيجي فبدون تخطيط لا يمكن معرفة الأهداف وكيفية تحقيقها، فالتخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تحدد بها الإدارة العليا رؤيتها للمستقبل.

يعتبر التخطيط الإستراتيجي أداة أساسية تسمح للمؤسسات بالاستجابة بشكل فعال للتغيرات العالمية المتسارعة. (الديراوي، 2019، صفحة 3).

أشارت الكثير من الدراسات إلى أهمية تطبيق التخطيط الإستراتيجي لرفع مستويات الأداء في المؤسسات الأعمال، فقد أشارت دراسة (rhyné, 1986) أجريت على عينة من 89 شركة أمريكية إستخدمت فيها حلقات زمنية بلغت عشرة سنوات إلى أن الشركات التي تطبق التخطيط الإستراتيجي تفوقت في أدائها على الشركات التي تطبق التخطيط القصير المدى. (الديراوي، 2019، صفحة 3)

وبينت الدراسات الحديثة أن تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات يكون له تأثير مباشر وكبير في تحسين الأداء، بحيث يساهم في رسم صورة مستقبلية لما سيكون عليه واقع المؤسسة وذلك من خلال الإدراك الصحيح لأوضاع المؤسسة وإمكانياتها الذاتية من ناحية الظروف والعوامل الخارجية من جهة أخرى، مما أصبح لزاما على المؤسسات تحديث خططها الإستراتيجية بشكل دوري والعمل بأسلوب منهجي أثناء تنفيذها. (دنيا، 2018، صفحة 111)

### الفرع الثالث: القيادة الإدارية الفعالة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي

تعتبر القيادة الإدارية الفعالة مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة فقد دعا deming من خلال مبادئه إلى القيادة الفعالة التي تحفز العاملين بشكل إيجابي وتشجع العاملين على الإبداع، ومن خلال مراجعة العديد من الدراسات الخاصة بالقيادة الإدارية،

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

خلصنا إلى أنه يوجد بعض الأنواع من القيادة التي تتوافق مع ما تتطلبه وما تدعو إليه إدارة الجودة الشاملة ومنها القيادة التحويلية والقيادة الإبداعية والقيادة الأبوية.

### أولاً- القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية مدخلا حديثا ونموذجا يوجه القادة لإنشاء رؤية جديدة، ويمكننا تلخيص أهم مميزات القيادة التحويلية فيما يلي (سفيان، 2020، صفحة 41):

### أ-تعريف القيادة التحويلية

عرف العالم بيرنز (burns) القيادة التحويلية على أنها "منهجية يسعى القائد والمرؤوسين من خلالها إلى النهوض كل منهما بالآخر للوصول إلى أعلى مستوى من الدافعية والأخلاق."

وهناك من يرى أن القيادة التحويلية "تعمل على تحفيز المرؤوسين، وبناء جو من الثقة المتبادلة، وتشجيعهم على العمل لصالح المؤسسة قبل مصالحهم الخاصة، وتحقيق أكثر من النتيجة المتوقعة في الأصل، فهي نمط قيادي قائم على قدرة القائد على إيجاد جو من الود والقبول والدافعية بين المرؤوسين، والإلتزام بأهداف المؤسسة، والسعي إلى تطويرها من خلال الإيمان المشترك و القناعة التامة بمصلحة العمل."

### ب-أبعاد القيادة التحويلية

حسب bass للقيادة التحويلية أربعة أبعاد وهي التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبار الفردي.

التأثير المثالي: وفق هذه الخاصية يسلك القادة طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيه الآخرون، فيصبحون أهلاً للإعجاب والإحترام والثقة، ويأخذ القادة في إعتبارهم حاجات الآخرون وإيثارها على حاجاتهم الفردية وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم، وأن يتمسكوا بالمعايير الأخلاقية، ومع مرور الوقت يقوم التابعين بمحاكاتهم.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

الحفز الإلهامي: يعتمد هذا على سلوكيات القائد التي تثير في المرؤوسين حب التحدي وتعمل على تزويدهم بصورة واضحة أهداف المؤسسة وتصف أسلوب الإلتزام بالأهداف التنظيمية وتشجعهم وتولد عندهم الرغبة في العمل على تحقيق تلك الأهداف. الإعتبار الفردي: يعطي القائد إهتماما خاصا لحاجات كل المرؤوسين وكذلك لإنجازاتهم، فيعمل كمدرب وموجه، ويظهر لهم الإحترام والتقدير.

الإستشارة الفكرية: يعمل القائد الذي يطبق نمط القيادة التحويلي على البحث عن أفكار جديدة، وتشجيع المرؤوسين على حل المشكلات بطرق إبداعية، كما يحرص على حث وتشجيع مرؤوسيه على البحث عن طرق وأفكار إبداعية بغية تحسين أداء العمل في المؤسسة وتحقيق أهدافها.

وأظهرت نتائج إحدى الدراسات أنه في ظل القيادة التحويلية يحقق الموظفون مستويات مرتفعة من الأداء الوظيفي والإبداع.

### ثانيا- القيادة الأبوية

نلخص مميزات القيادة الأبوية فيما يلي (واعر، 2020، الصفحات 34-36):

تعرف القيادة الأبوية على أنها نمط قيادي يجمع ما بين الإنضباط والسلطة مع الإحسان الأبوي وكذا الأخلاق العالية، وإستمدت القيادة الأبوية معناها من الأب في الأسرة الذي يلعب فيها دور القائد من خلال الرعاية والتوجيه، وبالمقابل فهو يحظى بالإحترام الطوعي وتقبل سلطته بإعتباره أب.

القيادة الأبوية تعبر عن النمط القيادي الذي يضطلع من خلاله القائد بدور الأب داخل المؤسسة الذي له سلطة قوية مرتبطة بالإهتمام والرعاية، حيث يمثل المرؤوسين طواعية لتعليماته، كما تتكون القيادة الأبوية من ثلاث عناصر هامة هي: الخير، الأخلاق، التسلط، يشير التسلط إلى سلوك القائد الذي يؤكد على السلطة المطلقة ووجوب الطاعة، ويعني الخير الرعاية والإهتمام بالمرؤوسين، أما عنصر الأخلاق فيوضح القيادة القدوة المتفوقة الفضائل.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

تشير العديد من الدراسات حول القيادة الأبوية إلى أثرها الإيجابي على المرؤوسين، إن صفات الخيرة والأخلاقية للقيادة الأبوية هي عناصر أساسية للقيادة الفعالة كما أن سيطرة القائد كأب ورعايته للعاملين وحرصه على رفاهيتهم يؤثر على سلوكياتهم وعملهم بشكل إيجابي.

### ثالثاً- القيادة الإبداعية

هنا يتم الربط بين القيادة والإبداع، يرى البعض على أن القيادة الإبداعية هي القيادة التي تعمل على تطوير وتحقيق الأفكار المبتكرة، والقائد المبدع يشجع العاملين على تعاونهم وإبداعهم، ويحرص على تهيئة بيئة تعزز التفكير الإبتكاري من خلال الطموح المشترك. (dijik، 2017)

ومن خصائص القائد المبدع ما يلي (العتيبي، 2007، صفحة 15):

- البحث والإطلاع المستمر والخيال الواسع.
- درجة عالية في إدراك القصور والعيوب الموجودة بالمؤسسة.
- الإحساس بالمشكلات التي تدور حوله وتحديدها بدقة.
- المرونة الذهنية لمعالجة المشكلات.
- الأصالة في التفكير وعدم التقليد.
- العقل المتفتح على كل الخبرات التي تتاح له.
- الوعي بالأهداف والمثابرة على تحقيقها.
- القدرة على التعامل الحر مع المفاهيم والعناصر.
- الرأي الموضوعي والمستقل.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

-التحمس للأفكار الإيجابية والعمل على تنظيمها وتحقيقها.

إضافة لما سبق النمط القيادي الذي يدعو إليه رواد إدارة الجودة الشاملة، هو أي نمط قيادي يهدف إلى خلق جو عمل إيجابي مبني على التقدير والإتصال الفعال بين القائد ومرؤوسين ويعمل على تحفيز العاملين ويبحث فيهم حب العمل، ويحرص على تحقيق رضا العاملين، كما يولي إهتمام متوازن للموارد البشرية والإنتاج وإستخدام التكنولوجيا وتطوير البنية التنظيمية، ويضع إفتراضات وقيم إيجابية من شأنها تحقيق النواتج التي تحقق مصلحة الفرد والمؤسسة. (الخطيب، 2006، صفحة 80)

ولابد الإشارة إلى أنه هناك من يملك صفات القائد الإيجابي كسمات من سمات شخصيته يستوجب فقط إكتشافها وتعزيزها وتنميتها، وهناك من المدراء لا يملك صفات القائد هذا النوع يجب صناعتهم كقادة فعالين إيجابيين من خلال التكوين والتعليم والتدريب على أنماط القيادة الفعالة.

### الفرع الرابع: مبدأ التركيز على الزبون ودوره في تحسين الأداء الوظيفي

من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التركيز على الزبون، فحسب رواد إدارة الجودة الشاملة التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة يهدف لإرضاء المستمر للزبون.

ويعتبر Juran من الأوائل الذين صنفوا زبائن المؤسسة إلى زبائن خارجيين المستفيدين من السلع أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وزبائن داخليين ويقصد بهم الموظفين وكذا الوحدات التنظيمية ومختلف الأقسام داخل المؤسسة.

### أولا - التركيز على الزبون الخارجي

السبيل الأمثل لتحقيق التميز والريادة هو التركيز على الزبون، من خلال توطيد العلاقة معه وحسن إدارتها على نحو متكامل فيه كافة الأبعاد والمستويات الإستراتيجية والعملية، وعلى هذا الأساس أصبحت ما يسمى بإدارة العلاقة مع الزبون أحد أهم مداخل تحقيق الميزة التنافسية. (زهراء، 2018، الصفحات 65-66)

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

إدارة العلاقة مع الزبون تسعى المؤسسة من خلالها خلق وتحسين القيمة من خلال تطوير علاقات ملائمة مع الزبائن وتمدها هذه النظرة الإستراتيجية بعلاقات مربحة وطويلة الأمد، وهذا من خلال جمع المعلومات حول إحتياجات وموقف الزبائن بهدف تطوير علاقة دائمة معهم. (زهراء، 2018، صفحة 67)

تركز إدارة الجودة الشاملة على ضرورة إرضاء وإسعاد الزبون بإستمرار من خلال التحسين المستمر للجودة. وإدارة الجودة الشاملة الكل معني بجودة المنتج النهائي المقدم للزبون بدءا بدراسة السوق إلى الخدمة ما بعد البيع المقدمة للزبون، ومن هذه الفكرة نوضح أهمية إدارة الجودة الشاملة في إتخاذ إرضاء الزبون هدف إستراتيجي ونشر شعار أن كل فرد معني بالجودة، وتحسيد مبدأ التركيز على العمليات بإعتبار أن العمليات متسلسلة ومتراطة، بحيث إلتزام كل فرد بهذا المبدأ والسعي لتقديم الأفضل أثناء أداء كل عملية ستتحقق الجودة في أداء كل فرد وبهذا ستتحقق الجودة في الأداء الكلي للمؤسسة وبهذا ستتحقق رضا الزبون وتحقق أهداف المؤسسة.

### ثانيا -التركيز على الزبون الداخلي

إن كسب رضا وولاء وثقة الزبائن الخارجيين يتوقف على درجة ولاء الموظفين لمؤسستهم، مما يستدعي إلى ضرورة الإهتمام بهم. (عيشاوي، 2013، صفحة 75)

وكما ذكرنا سابقا تدعو إدارة الجودة الشاملة إلى النظر إلى الموظفين كزبائن داخليين وهذا المصطلح أصبح يعرف بعدة تسميات منها التسويق الداخلي وتسويق الموارد البشرية.

ويعرف التسويق الداخلي بأنه إختيار وتوظيف الأفراد المناسبين وتدريبهم وتحفيزهم ومكافأهم مع توفير لهم المعدات والتكنولوجيا المناسبة بهدف أداء عملهم بالجودة العالية. (عينوس، 2016، صفحة 58)

وهناك من يرى أن تسويق الموارد البشرية هو مجهودات وأنشطة تمارسها المؤسسة بهدف تطوير الزبائن الداخليين وتحقيق رضاهم الوظيفي، وإنشاء علاقات فعالة فيما بينهم لجعل كل وحدة داخل المؤسسة قادرة على تسويق قدراتها وإمكاناتها للوحدات الأخرى. (عرقوب، 2019، صفحة 19)

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين

### إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

فالتسويق الداخلي ينظر للعاملين على أنهم زبائن داخليين يجب أن تتوفر لهم مجموعة من البرامج التي تساعدهم في إشباع رغباتهم المهنية والشخصية، حيث يسمح توفر هذه الممارسات بتأثير في مستوى المهارات، الكفاءات والقدرات الخاصة بطاقم العمل مما ينعكس على الأداء الكلي للمؤسسة والوصول إلى الأهداف المرسومة. (صفية، 2022، صفحة 317)

ويلعب التسويق الداخلي دورا مهما في الرفع من مستويات الرضا الوظيفي للعاملين والذي يعد عاملا حاسما في نجاح وضمان إستقرار المؤسسات، حيث يسعى التسويق الداخلي لجعل العاملين يشعرون بالإستقرار والإرتياح في بيئة العمل، كل هذا يساهم في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي. (صفية، 2022، صفحة 317)

وللتسويق الداخلي مجموعة من الأبعاد منها التمكين، التدريب، التحفيز، الإتصال الداخلي، سنتطرق من خلال هذا المبدأ إلى التحفيز والإتصال الداخلي، وسنتطرق للتدريب والتمكين كمبادئ لإدارة الجودة الشاملة بشكل مفصل.

#### أ- التحفيز

يعتبر تحفيز الموظفين مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة فقد دعى deming في مبادئه الأربعة عشر كما أشرنا سابقا إلى دعم إعتزاز العاملين بعملهم، كما دعا juran إلى تشجيع الأفراد من خلال الإعتزاز بمجهوداتهم المتميزة، وركز كل من crosbay و ishikawa على مكافأة وتقدير مجهودات الأفراد.

هناك عدة تعريفات للتحفيز نذكر منها:

يعرف على أنه "مجموعة من العوامل التي تثير الموظف وتدفعه للقيام بالأعمال المكلف بها على أكمل وجه عن طريق إشباع حاجاته المادية والمعنوية بهدف تحقيق الفعالية المطلوبة في أداءه، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة." (فوزية، 2021، صفحة

(778)

وهناك من صنف الحوافز إلى حوافز مادية وأخرى معنوية، الحوافز المادية ومن أمثلها المكافآت والزيادة الدورية، المشاركة في الأرباح، العلاوات المستحقة، العلاوات الإستثنائية، الأجور التشجيعية، وكذا الترقيات. (محمد ص.، 2020، صفحة 511)

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

الحوافز المعنوية وتشمل منح العاملين التقدير، الثناء، التشجيع، المساندة والدعم، تقديم تشكرات شفوية، تقديم شهادات التقدير، إقامة تكريمات، إشراكهم في صنع القرار، توفير لهم الأمان الوظيفي وغيرها من الأشياء المعنوية التي تحدث أثر إيجابي بنفسية الموظف وذلك ينعكس على سلوكه بشكل إيجابي.

### -أهمية التحفيز

للتحفيز أهمية كبيرة نذكر منها (محمد ص.، 2020، صفحة 510):

- يساهم في إشباع حاجات ورغبات العاملين ويرفع الروح المعنوية لديهم .
  - يساهم في توجيه وتعديل سلوك الموظفين حسب مصلحة المؤسسة ومصلحة الموظفين.
  - غرس عادات جديدة تسعى المؤسسة إلى وجودها لدى العاملين.
  - يعزز قدرات العاملين ويساهم في تنمية الطاقات الإبداعية لديهم بما يضمن إزدهار المؤسسة.
  - المساهمة في تحقيق الإنجازات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
- للحوافز دور فعال في زيادة إنتاجية العاملين، فمهارات وقدرات الأفراد لا تعتبر كافية للحصول على إنتاجية عالية ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادر على تحريك طاقات الأفراد، حيث وجود قصور في نظم وأساليب التحفيز يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي والسلوكي والولاء التنظيمي مما يؤثر على الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها. (كلاخي، 2021، صفحة 648)
- بحيث للحوافز أثر كبير في تشجيع العاملين على بذل الجهد وتحسين وتطوير مستوى أدائهم، وتعتمد علاقة الحوافز بالأداء على طبيعة الموقف وطريقة منح الحوافز وأهدافها، فإذا إرتبطت الحوافز بأهداف واضحة ومحددة لا يتم منحها إلا من خلال الوصول إلى مستويات أداء عالية تتميز بالكفاءة والفعالية، فسيكون لها أثرا قويا (ماكسويل، 2009، صفحة 28)، لهذا يجب أن تتوفر المؤسسة على نظام عادل للأجور والحوافز.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

### ب-الإتصال الداخلي

يعرف الإتصال على أنه عملية منظمة وعفوية تعمل على إرسال معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى، ويجب أن تكون هذه البيانات والمعلومات مفهومة من قبل الجهة المستقبلة. (حمزة، 2018، صفحة 289)

ركز رواد الجودة على الإتصال الفعال فدعا deming في النقطة الثامنة من مبادئه إلى تشجيع الإدارة الإتصالات الفعالة بينها وبين العاملين، كما دعا Crosby إلى إزالة معوقات الإتصال الفعال، ودعا ishikawa إلى إزالة الحواجز بين الأقسام المختلفة.

وتستمد فعالية المؤسسة أساسا من طبيعة الإرتباطات بين الوظائف والأشخاص والمهام فيها، وهذا يتم بواسطة إتصال داخلي فعال يضمن ويسير العلاقات الموجودة بين مختلف الفروع والأقسام المكونة للمؤسسة، مما يسمح بوصول قرارات الإدارة إلى الموظفين وكذا إنشغالات هؤلاء إلى مسؤوليهم، كما أنه يساهم في ترقية المبادرة وتنمية الإبداع للسير نحو التطوير الدائم للمؤسسة. (حمزة، 2018، صفحة 291)

وللإتصال عدة وظائف وهناك من لخصها في وظيفتين وظيفة عملياتية يقصد بها معالجة ونشر المعلومات وضمان تداولها بطريقة جيدة وفعالة داخل المؤسسة، ووظيفة التحفيز تهدف إلى خلق حركية وديناميكية داخل المؤسسة. (حمزة، 2018، صفحة 291)

ويهدف الإتصال الداخلي الفعال إلى (حمزة، 2018، صفحة 291):

-تنمية المعلومات والفهم الجيد لها لدى جميع الموظفين.

-تصحيح المعلومات الخاطئة أو مواقف مظلمة أو غامضة أو إشاعات.

-تحسين العلاقات بين العمال والإدارة.

-تعزيز العلاقات الإجتماعية بين العمال بتعزيز الإتصال بينهم.

-تبليغ المسؤولين وكل العمال بنتائج العمل التي تحققها المؤسسة، وعن نقاط القوة والضعف.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

والإتصال الداخلي يعتبر من أبرز أدوات التسويق الداخلي التي تركز عليها المؤسسات في رفع كفاءة وفعالية العاملين. (صفية، 2022، صفحة 320)

إضافة لما سبق مفهوم النظر للموظفين كزبائن داخليين يشمل مفهوم العمل وفق العلاقة (مورد- زبون) أي كل موظف يعتبر مورد بمخرجات العملية التي قام بها وزميله الذي سيستقبل مخرجات هذه العملية كمدخلات لعمليته يعتبر زبون له، وهنا كل موظف يعتبر زبون ومورد بنفس الوقت، في إدارة الجودة الشاملة كل موظف ملزم بالعمل وفق العلاقة (مورد -زبون) ويجب على كل موظف تقديم أفضل ما لديه لزبونه في العمل.

إن الإنتشار لطريقة العمل وفق العلاقة (مورد -زبون ) داخل المؤسسة يؤدي إلى تحقيق الجودة في أداء كل العاملين و هذا يحقق أفضل مستوى في الأداء الكلي للمؤسسة.

### الفرع الخامس: التعليم والتدريب ودوره في تحسين الأداء الوظيفي

#### أولا -التعليم

دعا رواد الجودة إلى التعليم والتدريب المتواصل، فقد دعا deming من خلال مبادئه إلى ضرورة أن يتلقى كل الموظفين التعليم، والعمل على تشجيع التعلم والتطوير الذاتي وذلك لإكساب العاملين مهارات أفضل ومعارف أكثر. وتؤمن إدارة الجودة الشاملة بإدارة المعرفة، وبتطبيق فكر المنظمات المتعلمة.

نقدم في النقاط الموالية مفهوم إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة بشكل مختصر (النصر م.، 2015، الصفحات 122-128): يرى peter drucker إلى " ضرورة قيام المنظمة برفع مستويات إنتاجية العاملين في مجالات المعرفة لمواجهة التحديات. " ومن بين التعريفات المقدمة عن إدارة المعرفة، فهي تعرف على أنها عملية أو ممارسة لإنتاج وتدعيم نشر المعرفة وإستخداماتها لتحسين التعلم والأداء في المنظمات.

والمنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تشجع العاملين على التعلم والتطور وتتجاوب مع هذا التطور.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

خصائص المنظمة التي تتعلم:

حدد peter senge خمس خصائص للمنظمة التي تتعلم هي كالتالي:

- العمل وفق نماذج عقلية: أي يجب أن يتخلى الموظف عن الأساليب التقليدية في التفكير.
- البراعة الشخصية أو التفوق: أي لابد أن يكون للموظف القدرة على التصرف الذاتي والانفتاح على الآخرين والتفاعل معهم.
- التفكير المنظومي: أي يجب أن يكون كل فرد على علم كيف تعمل المنظمة في إطارها العام.
- رؤية مشتركة: لابد أن يعمل الجميع وفق رؤية واضحة.
- التعلم الفردي: على الجميع العمل معا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

### ثانيا- التدريب

ركز deming كما ذكرنا سابقا من خلال مبادئه على ضرورة الإهتمام بالتدريب وأكد على ضرورة إتباع الأساليب الحديثة في التدريب، كما ركز juran على الإهتمام بعملية التدريب، وأكد crosby أن يشمل التدريب جميع العاملين بالمؤسسة، وبالنسبة ل ishikawa يجب أن يكون التدريب مستمرا.

### أولا- تعريف التدريب

هناك عدة تعريفات للتدريب نذكر منها (فاطمة، 2022، صفحة 691):

يعرف بأنه "العملية التي يتم من خلالها تزويد الموارد البشرية في المؤسسة بمعارف ومهارات معينة، لتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها وإتجاهاتها بشكل إيجابي مما ينعكس على تحسين أداء المؤسسة".  
وعرفه flippo على أنه "العملية التي يزود من خلالها الأفراد بالمعرفة أو المهارات لأداء مهام معينة".

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

ويعرف التدريب على أنه "نشاط يعمل على تقرير حاجة العاملين في مختلف المستويات للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط القوة

والضعف الموجودة لديهم والعمل على تزويدهم بالمهارات والمعارف التي يحتاجونها." (محمد ا.، 2021، صفحة 484)

### ثانيا-أهداف التدريب

يهدف التدريب بصفة عامة إلى التغيير في جوانب أساسية وهي زيادة المعلومات، تنمية المهارات بالإضافة إلى تغيير الإتجاهات

ويمكن إبراز هذه الأهداف من خلال النقاط التالية (فتحي، 2019، صفحة 1063):

-رفع المستوى من الناحية الأدائية للأفراد العاملين في المؤسسة وتحسين مستوى إنتاجيتهم.

-يعمل التدريب على تنمية الفرد وتطوير ذاته.

-تهيئة الفرد للقيام بالمهام الجديدة وإكسابه المهارات الفكرية والفنية والسلوكية للمتطلبات الأساسية للوظيفة الجديدة.

### الفرع السادس: مبدأ العمل الجماعي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي

يعد العمل الجماعي مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فقد ركز deming على العمل الجماعي في النقطة التاسعة من

مبادئه الأربعة عشر حيث دعى إلى تفعيل فرق العمل عن طريق حل الصراعات بين العاملين وخلق التعاون بينهم،

ودعى crosby إلى تكوين فرق لتحسين الجودة، كما دعى ishikawa إلى إدماج حلقات الجودة في كل مستويات النشاط

بالمؤسسة.

تركز إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون الجماعي ويعتبر هذا المبدأ من عوامل نجاح اليابان في تطبيق أسلوب إدارة الجودة

الشاملة، كما يعتبر العمل الجماعي أداة فاعلة للتحسين المستمر، إضافة إلى إحترام آراء جميع أفراد المؤسسة ومنحهم الثقة

والإعتزاز بعملهم. (عشاوي، 2013، صفحة 79)

ونجد أن كبرى الشركات العالمية تفتنت لضرورة زيادة الإهتمام برأس مالها البشري بإعتباره مصدر للأفكار الإبداعية الخلاقة

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

وإحاطته ببيئة تنظيمية تحتضن هذه الأفكار وتضمن إستغلالها للوصول إلى طرق مبتكرة لإنتاج سلع وخدمات تنافسية، ويعتبر العمل الجماعي أسلوب ناجح وفعال يمكن أن يقود المؤسسة إلى مركز الريادة إذا نجحت هذه الأخيرة في توفير جميع الظروف والعوامل التي تحقق فعالية هذه الفرق. (الرحمان، 2023، صفحة 239)

### أولاً - تعريف العمل الجماعي:

يعرف العمل الجماعي على أنه تجميع مجموعة من الأشخاص من أجل تحقيق هدف مشترك عن طريق التفاعل فيما بينهم، هذا التفاعل يتم عن طريق الإتصال، التنسيق، التعاون والتشارك في مختلف المهام فيما بينهم. (هتاهات، 2023، صفحة 115)

ويوصف العمل الجماعي على أنه طريقة عمل تجمع الأشخاص معا لتوليد أفكار جديدة والحصول على إجابات وحل المشكلات. (الرحمان، 2023، صفحة 241)

أما فريق العمل هناك من يعرفه على أنه نوع من المجموعة التنظيمية تتكون من أعضاء مترابطين ولديهم أهداف مشتركة ويجب عليهم تنسيق أنشطتهم لتحقيق هذه الأهداف. (الرحمان، 2023، صفحة 241)

### ثانياً - فعالية الفريق

حتى تكون فرق العمل فعالة لا بد أن تتميز بمايلي: (الرحمان، 2023، الصفحات 242-243)

\*أهداف واضحة ومشاركة: يرى أحد الباحثين في مجال مهارات العمل الجماعي أنه "عندما تصبح عضوا في فريق عمل ستحتاج إلى معرفة كيفية المشاركة في تحديد الأهداف ،ستحدد أهداف وغايات كل ما يفعله فريقك."

ويجب أن يركز أعضاء الفريق على نفس المهمة والأهداف، ثم يجب عليهم المشاركة في صنع القرار التعاوني، حيث يجب على كل عضو في الفريق أن يكون واضحا بشأن هدفه داخل الفريق.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

\* الكفاءة والمهارة: لا يمكن للفريق أن يبدأ بدون بعض المهارات الدنيا خاصة التقنية والوظيفية، ولا يمكن لأي فريق أن يحقق غرضه دون تطوير جميع مستويات المهارة المطلوبة، ويجب على كل أفراد الفريق أن يتعرفوا على قدرات بعضهم البعض والعمل على أساسها بشكل متبادل.

\* التواصل الجيد والعلاقات المبنية على الثقة بين الأعضاء: تعرف علاقة الدعم بين الفرد وفريق العمل الخاص به بجودة العلاقات الشخصية الموجودة بين هذا الفرد وزملائه في الفريق، يجب أن يتميز الفريق بالدعم المتبادل بين أعضائه، وأن تكون الثقة متبادلة بينهم، والفريق الفعال سيكون لديه أعضاء يفتحون عند مواجهة النزاعات ويحاولون حلها.

\* القيادة: يجب تعيين قائد على كل مجموعة حتى يتولى إدارتها، ويجب على القائد إتباع الأساليب القيادية الداعمة والمشجعة للفريق.

\* التدريب للعمل بروح الفريق من خلال:

-تعليم الأفراد سبب عملهم ضمن الفرق وإبراز المواقف إتجاه العمل الجماعي.

-تعليم الأفراد كيفية إدارة التنوع بين زملائهم في الفريق والإستفادة منه.

-فهم أوجه التشابه والاختلاف بين أعضاء الفريق بإستخدام لغة مشتركة.

-تدريب الفريق حول كيفية التعامل مع النزاع من خلال التعرف على أساليب إدارة الصراع، وكذلك طرق حل النزاعات تبعا للظروف والمواقف المحتملة.

هذا ويتم تدريب أعضاء الفريق على كيفية طرح الأفكار ومشاركتها مع الزملاء وكيفية تنميتها وتطويرها والعمل على تحقيقها.

\*دعم الإدارة العليا: الحصول على دعم من الإدارة العليا يمكن الفريق من العمل بكفاءة، وهذا من خلال تلقي الموارد الكافية

والمكافآت والمعلومات والتعاون والدعم اللازم، هذا ويعتبر التحفيز كعامل لفعالية الفريق.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

### ثالثاً-أهمية العمل الجماعي

تتجلى أهمية العمل الجماعي في عدة نقاط نذكر منها (هتهات، 2023، صفحة 115):

\*تعزيز العلاقات الإجتماعية: يعمل العمل الجماعي على خلق علاقات إجتماعية إيجابية بين أعضاء فريق العمل فيصبحون أكثر تعاوناً فيما بينهم، كما يساهم التواصل في تكوين روابط قوية داخل بيئة العمل وخارجها ويعمل على تعزيز الثقة المتبادلة بينهم.

\*التنوع في الأفكار: يسمح العمل الجماعي بتبادل المعارف والخبرات، وزيادة نسبة توافق الآراء والأفكار وأساليب حل المشكلات وبالتالي تحقيق أكبر قدر من الفائدة للجميع.

\*توفير شبكة التعاون: عندما يشارك أعضاء فريق العمل الجماعي في مساعدة بعضهم، ويتعاونون فيما بينهم للوصول للأهداف المشتركة بذلك تتوفر شبكة التعاون لإنجاز الأعمال بكفاءة عالية في وقت قصير.

\*تحسين الكفاءة الإنتاجية: إن تقاسم الأعمال والمهام، والتدريب الكافي، ومشاركة عبء العمل بين أعضاء الفريق يقلل ضغط العمل على الفرد مما يساهم في إنجاز الأعمال بكفاءة عالية.

\*رفع الروح المعنوية: وذلك من خلال الشعور بأهمية الإنجازات، وتحقيق الأهداف المشتركة، والشعور بالإنتماء والولاء بين أعضاء الفريق، فيساعد على خلق الروح الإيجابية لديهم مما يمكنهم من الإستجابة لمتغيرات العمل بسرعة.

\*تطوير الحياة المهنية: يولد العمل الجماعي بين الأفراد الخبرات وينميها ويعمل على إكساب مؤهلات مهنية، تساعد العامل على تطوير مهاراته المهنية.

\*تحسين القدرة على حل النزاعات: يتعلم أطراف العمل الجماعي حل النزاعات والسير نحو الأهداف المشتركة، ويقلل الفوارق الفردية بينهم، ويؤدي إلى التقليل من حدوث الخلافات.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

الفرع السابع: مبدأ مشاركة وتمكين العاملين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي

### أولاً- إشراك العاملين

مشاركة العاملين مبدأ أساسي من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بحيث يرى رواد الجودة أن كل فرد من أفراد المؤسسة معني بالجودة ويجب على كل فرد أن يتعلم مفهوم إدارة الجودة.

نجد في المؤسسات اليابانية جميع الأفراد يشتركون في مناقشة المشاريع وإتخاذ القرارات اللازمة بشأنها، فعند التنفيذ سيجدون سهولة في إنجاز المشروع، وتأكيداً لأهمية الإدارة بالمشاركة أشار DEMING أن الإدارة مسؤولة عن 94% من مشكلات الجودة وأكدت العديد من الدراسات التي إهتمت بدراسة إدارة التغيير أنه كلما إرتفعت مشاركة العاملين في إقتراح وإحداث التغيير كلما قلت مقاومتهم للتغيير، وكلما قلت مشاركة العاملين في إقتراح وإحداث التغيير كلما زادت مقاومتهم لهذا التغيير. (النصر م،، 2012، صفحة 115)

وتعتبر الإدارة بالأهداف من الأساليب الفعالة للإدارة بالمشاركة، بحيث بينت أيضا العديد من الدراسات أنه عندما يتم إشراك الموظفين في تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها سيبدلون أقصى جهد لتحقيق تلك الأهداف، وقد أوضحت إحدى الدراسات أن إرتفاع نسبة الإنجازات المحققة للأفراد الذين شاركوا في تحديد الأهداف عن الذين لم تتاح لهم فرصة المشاركة. (عمار، 2017، صفحة 92).

وتعتبر حلقات الجودة وأسلوب العصف الذهني من أساليب إدارة الجودة الشاملة التي تعزز الإدارة بالمشاركة. إن توفير درجات عالية من المسؤولية الجماعية سوف يؤدي إلى زيادة معدلات الأداء وتحقيق درجات عالية من الرضا عن العمل، بحيث يشعر الأفراد بالأهمية من خلال مشاركتهم في صنع القرارات، فيظهرون إستعدادا كبيرا لتحمل المسؤولية والعمل بكل ما لديهم من طاقة، كما يؤدي إلى تحفيزهم على الإبداع ورفع معنوياتهم، وتحقيق درجة أكبر من الإلتزام لتحسين وتطوير أداء عمل المؤسسة وتحقيق أهدافها. (النصر م،، 2012، صفحة 115)

وقد أظهرت دراسة (Sun, 2000) أن مشاركة العاملين تؤثر بشكل إيجابي على أداء المؤسسة، وتفعيل مشاركة العاملين يستوجب على الإدارة أن توفر المعلومات والحوافز الضرورية للعاملين.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

وتعد قنوات إقتراحات الموظفين مثل الإستفتاءات، صناديق الإقتراحات، أو سياسة الباب المفتوح، وسائل فعالة لتقدير أهمية أفكار الموظفين ومشاركتهم في المؤسسة، وهناك ثلاثة عناصر أساسية يجب على الإدارة ممارستها من أجل تفعيل إقتراحات الموظفين وجعلها تعمل بشكل جيد (الحراشنة، 2011، الصفحات 65-66):

- يجب أن تكون التغذية الراجعة سريعة.
  - يجب أن يحضى الموظفين بالتقدير وذلك على الأفكار والإقتراحات التي تقدموا بها.
  - على الإدارة الإهتمام بالإقتراحات المقدمة من قبل الموظفين والأخذ بالإقتراحات الجيدة وممارستها على أرض الواقع.
- كما يجب مكافأة الموظفين الذين قدموا إقتراحات حققت نجاحاً للمؤسسة.
- وحسب drucker عندما تهدف الإدارة إلى تكوين فريق عمل مبدع وقادر على أداء العمل بكفاءة وإستقلالية يصبح إعتداد أسلوب المشاركة والتعاون وإقامة نظام لتشجيع العاملين على الأداء الكفاء أقرب إلى تحقيق نتائج أفضل للمؤسسة وتحقيق أهدافها. (صبري، 2005، صفحة 5)

### ثانياً- تمكين العاملين

دعا رواد إدارة الجودة الشاملة كما أشرنا سابقاً إلى الإدارة الفعالة، من خلال خلق الإهتمام الكبير لدى العاملين في أعمالهم ووظائفهم بحيث يشعروا وكأنهم شركاء في المؤسسة، ينشأ هذا الشعور من خلال تفعيل عملية التمكين. (الحراشنة، 2011، صفحة 54)

### أ-تعريف التمكين

هناك عدة تعريفات للتمكين، ومن بينها يعرفه potter fild بأنه "تعزيز قدرات العاملين من خلال منحهم ملكية الإجتهد والتقدير وحرية التصرف وإصدار الأحكام خلال ممارسة مهامهم ومشاركتهم في القرارات التي تتعلق بأعمالهم" (الناصر، 2015، صفحة 297).

وقد إقترح (luthans fred) بعض السياسات لتمكين العاملين وهي (حياة، 2019، صفحة 146):

- أن تمنح القيادة الإدارية ثقتها في قدرات العاملين.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

-أن تعبر القيادة الإدارية كذلك عن الآمال والتوقعات العالية المتعلقة بإمكانيات العاملين ومستوى أدائهم.

-السماح للعاملين بالمساهمة في عملية أخذ القرار.

-منح العاملين الحرية والإستقلالية في إختيار الطريقة التي يرونها ملائمة في تنفيذ أعمالهم.

-أن تشارك القيادة الإدارية طموحات وأهداف العاملين.

-أن تمارس القيادة الإدارية السلطة بطريقة إيجابية وأن تحذ من إستخدام سلطة الإكراه والإكراه.

### ب-مزايا التمكين

إن إنتهاج التمكين من قبل المؤسسات يحقق العديد من المزايا سواء للعاملين أو للمؤسسة ككل ويمكن ذكر البعض منها فيما يلي

(الرب، 2012، الصفحات 256-257):

-إتخاذ قرارات فعالة على مستوى العاملين مرتكزة على معلومات فعلية تتعلق بالمواقف التي تواجههم.

-سرعة إتخاذ القرارات على المستوى التشغيلي للعاملين مرتكزة على معلومات فعلية حسب المواقف التي تواجههم، وتفرغ الإدارة

العليا للمهام الصعبة.

-التمكين يخلق نوع من الشعور بالرضا والإلتفاء والإلتزام لدى العاملين إتجاه المؤسسة، وإحساسهم بالفخر والإعتزاز لأن لديهم

تكليفات ومهام جديدة تشعرهم بالجدارة .

-الإستفادة من خبرات ومهارات العاملين في التفكير والإبداع وقبول التحدي نحو إتخاذ القرارات وحل المشكلات على مستواهم

التشغيلي، مما يزيد ويثبت للقيادة الإدارية أنهم محل ثقة وذوي القدرة في تحمل المسؤولية.

- كما يؤدي التمكين إلى بناء قادة جدد لتولي المناصب القيادية المستقبلية.

كما يساهم التمكين في مايلي (الناصر، 2015، صفحة 300):

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين

### إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

-رفع الروح المعنوية للأفراد.

-تشجيع التعليم والتدريب والمحافظة على الخبرات.

-إستخراج أقصى الطاقات والإبداعات للموارد البشرية.

- إستنهاض جهود العاملين وطاقاتهم الكامنة بهدف تطوير أداء المؤسسة.

إضافة لما سبق، ثبت من خلال العديد من الدراسات أنه عندما يمنح للعاملين ملكية أعمالهم من خلال التمكين، هذا الشعور بالملكية يخلق إحساسا ملحا بضرورة التحسين المستمر للعمل، بحيث أن الموظف المتمكن سوف يهتم بجودة عمله أكثر من إهتمام المشرف عليه، إن التمكين بهذا المفهوم من شأنه أن يعزز دور العاملين وإهتمامهم بضرورة السعي نحو الأداء بالمستوى الذي يحقق الإنجاز بفاعلية عالية وكفاءة منسجمة مع طبيعة الأهداف المراد تحقيقها، والتمكين يمثل الطريقة الأمثل للحصول على إبداع الموظفين ومبادراتهم والذين يقع على عاتقهم تحسين تنافسية المؤسسة. (الشيخ، 2010، صفحة 121)

### الفرع الثامن: مبدأ التحسين المستمر ودوره في تحسين الأداء الوظيفي

يعتبر التحسين المستمر أهم مبدأ يميز إدارة الجودة الشاملة، فقد دعا deming من خلال مبادئه التي ذكرناها سابقا إلى التحسين المستمر للجودة نجد في النقطة الأولى دعا إلى تحديد هدف ثابت لتحسين الجودة والنقطة الثانية دعا إلى تبني فلسفة التطوير والتحسين لمواجهة التحديات، وفي النقطة الخامسة دعا إلى تحسين نظام الإنتاج والخدمة باستمرار، وقد ركز deming على التدريب بإتباع الأساليب الحديثة، كما دعا إلى خلق بيئة عمل مشجعة على الإبداع من خلال تشجيع العاملين على التعلم والتطوير الذاتي، كما قد ركز كل رواد الجودة كما ذكرنا سابقا على التحسين المستمر.

ومن خلال مراجعة الأدبيات الإدارية التي تناولت التحسين المستمر يمكن تعريفه على أنه أسلوب إداري يتم من خلاله إدخال تحسينات بشكل تدريجي ومستمر حتى لو كانت هذه التحسينات بسيطة على كافة المجالات بالمؤسسة ويشمل تحسين: العمليات، أساليب العمل، قدرات ومهارات الأفراد، الأساليب الإدارية، قواعد ومناهج العمل وكذا تحسين وسائل العمل، أي على إدارة

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

المؤسسة أن تعمل على تحسين بيئة العمل من كل الجوانب وبكل المستويات بشكل مستمر، وعلى كل فرد بالمؤسسة أن يسعى إلى تحسين قدراته حتى يؤدي العمل بأفضل طريقة.

وهناك عدة أدوات وأساليب وتقنيات للتحسين المستمر وتطرقنا لبعض منها والمتمثلة في عجلة دمينغ وأسلوب الكايزن،

وحلقات الجودة وجلسات العصف الذهني، وأسلوب في التوقيت المناسب والمقارنة المرجعية والانحرافات المعيارية الستة.

التحسين المستمر يعتبر حجر الأساس لإدارة الجودة الشاملة ويتطلب تصميم وتنفيذ جيد لجميع الأنظمة والعمليات في المؤسسة، فهو قائم على مبدأ أداء عمل اليوم بالشكل الصحيح وغدا بشكل أفضل، وتهدف عملية التحسين المستمر إلى رفع الإنتاجية وكفاءة إستغلال الموارد، والحد من جميع النشاطات التي لا تضيف قيمة والتقليل من الوقت والتكلفة، وتحقيق أفضل النتائج في الأداء، كما يهدف إلى إضافة قيمة للزبون وزيادة الإستجابة للتغير في حاجات الزبون، هذا يعني الإرتقاء بالمؤسسة ليكون هناك مبادرات لتحقيق التطور والتميز. (الحراشة، 2011، الصفحات 56-57).

بالإضافة للتحسين المستمر الذي يتم بشكل تدريجي بالمؤسسة، يتم التحسين أيضا وفق مدخل الهندرة .

تعرف الهندرة على أنها "إعادة التفكير بشكل أساسي وإعادة تصميم العمليات وإحداث تغييرات جذرية في أساليب العمل

بالمؤسسات لتواكب التطورات التي تحصل بالبيئة المحيطة بها، كما تسعى إلى ترسيخ قواعد الفكر الإبداعي

لدى العاملين". (الدرادكة، 2015، صفحة 231)

## خاتمة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة حسب ما جاء بنماذج روادها وكذا حسب مختلف الأدبيات في هذا المجال، وإتضح لنا أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء في المؤسسة وهذا من خلال التحسين المستمر ونشر ثقافة الجودة بكل المستويات تحت شعار الكل معني بالجودة، وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على الأساليب الإحصائية والطرق العلمية تستدعي التدريب عليها، ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة لابد من توفير مجموعة من المتطلبات لتهيئة بيئتها بما يتوافق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ولا بد من تجنب الأمراض السبعة القاتلة التي ذكرها Deming والتي تحول دون نجاح تطبيقها، وتتم عملية تطبيقها بمجموعة من المراحل، وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأدوات لحل مشكلات الأداء، وتعتمد على عدة أساليب للتحسين المستمر بالمؤسسة، ولإدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ، وفي هذه الدراسة قمنا بالتطرق لأهم مبادئها،

وقمنا إدماج بعض المبادئ مع مبادئ أخرى، بحيث قمنا بإدماج مبدأ تحفيز ومكافأة العاملين ومبدأ الإتصال الفعال بين العاملين مع مبدأ التركيز على الزبون الداخلي، بإعتبار عملية التحفيز والإتصال الفعال بعد من أبعاد مبدأ التركيز على الزبون الداخلي، هذا وقد إستبعدنا بعض المبادئ لأنها لا تتوافق مع دراستنا.

كما حاولنا في هذا الفصل توضيح مفهوم الأداء الوظيفي والتطرق إلى محدداته وعناصره والعوامل المؤثرة فيه، بحيث هناك عوامل تؤثر بشكل إيجابي في الأداء الوظيفي لابد من تعزيزها وتوفيرها من طرف المسؤولين بالمؤسسات بالتعاون مع المرؤوسين وهناك عوامل تؤثر فيه بشكل سلبي لابد من التخلص منها .

وحاولنا من خلال هذا الفصل أيضا إبراز أهمية ودور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي من خلال عرض مجموعة من أدواتها الخاصة بحل مشكلات الأداء وهي مخطط السبب والنتيجة، مخطط باريتو، قوائم المراجعة، خريطة التدفق، خرائط التبعية، خريطة المتابعة، خريطة الرقابة، كما تطرقنا إلى أساليب وتقنيات إدارة الجودة الشاملة والأساليب الداعمة لها الخاصة بالتحسين

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

---

المستمر وهي حلقة ديمنغ، أسلوب الكايزن، أسلوب العصف الذهني، حلقات الجودة، تقنية التوقيت المناسب، المقارنة المرجعية،

الإنحرافات المعيارية الستة كما حاولنا من خلال هذا الفصل إبراز دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي

وتحقيق الإبداع.

# الفصل الثاني

## الدراسات السابقة

### مقدمة:

للدراستات السابقة أهمية كبيرة للإنتلاق في الدراستات الحديثة، بحيث ينبغي لأبي باحث يرغب في دراسة موضوع جديد أن يطلع على الدراستات السابقة التي تمت في نفس المجال.

في دراستنا هذه تم الإستفادة من الدراستات السابقة في الوقوف على جوانب تتعلق بموضوع الدراسة، وفي إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وأيضا في المنهجية المتبعة وبناء أداة الدراسة، كما تم الإطلاع على بعض المراجع التي إستندت إليها تلك الدراستات التي لها علاقة بموضوع دراستنا .

ومن خلال مراجعة الدراستات السابقة تم التعرف على الفجوات البحثية والنقاط التي لم يتطرق إليها الباحثون بشكل كاف هذا ما ساعد في توجيه الدراسة الحالية.

ونتطرق في هذا الفصل لبعض الدراستات السابقة التي إهتمت بموضوع إدارة الجودة الشاملة والدراستات التي إهتمت بتحسين الأداء الوظيفي، كما سنتطرق إلى الدراستات التي إهتمت بدراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء بمختلف أنواعه ونتطرق أيضا إلى الدراستات السابقة التي لها علاقة مباشرة بموضوع دراستنا الحالية والتي تناولت علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي للعاملين.

### المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة

سنعرض بهذا المبحث الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة سواء الدراسات الأجنبية أو العربية وقسمنا هذه الدراسات إلى الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة، والدراسات التي إهتمت بإشكالية تحسين الأداء الوظيفي والدراسات التي إهتمت بعلاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء.

### المطلب الأول: الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة

نتطرق في هذا المطلب لبعض الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة والغير مرتبطة بموضوع الأداء سواء الوطنية أو الأجنبية وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث كالتالي:

**1- دراسة يحي بويقات عبد الكريم، (2009)** إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة إيزو 9001، رسالة دكتوراه في العلوم الإقتصادية تخصص تسيير، جامعة تلمسان، الجزائر .

**إشكالية الدراسة:** تمثلت إشكالية الدراسة في السؤال التالي ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة إيزو 9001 في ظل البيئة التي تنشط بها ؟

#### هدف الدراسة:

دراسة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة إيزو 9001 والمزايا الممكنة من تطبيقها، والعقبات التي تحول دون تطبيقها وتحديد نواحي الضعف والقوة في تطبيقها، كما هدفت الدراسة إلى إقتراح أداة تساعد الباحثين والمدراء في المؤسسات الصناعية على فحص مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتناولت الدراسة إحدى عشر عامل حرج لإدارة الجودة الشاملة ممثلة في (القيادة، التخطيط الإستراتيجي للجودة، بنية الجودة، التركيز على الزبون، الإتصال الفعال، التقييم، التدريب والتعليم، مشاركة الأفراد، المكافأة والعرفان، إدارة جودة الموردين، إدارة العمليات)

تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من 60 مؤسسة صناعية جزائرية حاصلة على شهادة إيزو 9001، تم استخدام الإستبيان كأداة للدراسة تم تحليل البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الاجتماعية spss لتحليل البيانات.

#### نتائج الدراسة:

من نتائج هذه الدراسة أن عوامل إدارة الجودة الشاملة لا تطبق تطبيقا كاملا في المؤسسات محل الدراسة.

2- دراسة باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة، " أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي -دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة - "، مجلة الباحث، العدد 13، ص 103-2013، 114.

إشكالية الدراسة: تمثلت اشكالية الدراسة في هذا السؤال هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والولاء التنظيمي للعاملين في محطة تكرير النفط بسكيكدة ؟

### هدف الدراسة:

كان الهدف من الدراسة هو التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في محطة تكرير النفط بسكيكدة على الولاء التنظيمي للعاملين، وإلى إبراز مدى إسهام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في درجة ولاء العاملين تجاه مؤسساتهم، وكذا معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي للعاملين، تكونت عينة الدراسة من 135 موظفا، تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، تم تحليل البيانات و معالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الاجتماعية spss لتحليل البيانات.

### نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمبادئ ادارة الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة على الولاء التنظيمي بمحطة تكرير النفط بسكيكدة، كما أظهرت أنه يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين (التحسين المستمر، تمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة ) والولاء التنظيمي، في حين أظهرت أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين (التزام الإدارة العليا بالجودة ونمط القيادة الإدارية ) والولاء التنظيمي للعاملين، وعدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة تبعا لاختلاف الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة والموقع الوظيفي .

3- دراسة (Ghadeer Al-Dweik, Rateb J. Sweis Ali Al-Mansour, Mohammad

(2013), Tarawneh ):

The impact of total quality management practices on employee empowerment in the healthcare sector in Saudi Arabia: a study of King Khalid Hospital , *Int. J.*

*Productivity and Quality Management, Vol. 12, No. 3.*

تناولت الدراسة تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على تمكين الموظفين في قطاع الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية - دراسة لمستشفى الملك خالد-

إشكالية الدراسة: تمحورت إشكالية الدراسة حول دراسة تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على تمكين الموظفين في قطاع الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية - دراسة لمستشفى الملك خالد-

### أهداف الدراسة:

كان الغرض من هذه الدراسة هو دراسة تأثير بعض من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في التدريب والعمل الجماعي والتزام الإدارة العليا والتحسين المستمر ورضا الزبائن على تمكين الموظفين في الرعاية الصحية السعودية، وأجريت الدراسة على موظفي مستشفى الملك خالد.

### نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن هذه ممارسات الخمس لإدارة الجودة الشاملة عند تنفيذها لها تأثير إيجابي على تمكين الموظف، وخلصت الدراسة إلى أن مستويات التمكين تبدو صحية وأقوى في ظل وجود برامج تدريبية فعالة والتعاون والعمل الجماعي، والإدارة العليا الملتزمة، والعملية المحسنة باستمرار، و زبائن يشعرون بالرضا، كما أظهرت هذه الدراسة أنه يعد تنفيذ الممارسات الخمس لإدارة الجودة الشاملة أمرا مهما للغاية لتحسين تمكين الموظفين، والذي بدوره يؤدي إلى الفعالية التنظيمية.

**4- دراسة داني الكبير نصيرة، (2015)،** متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومحيط المؤسسات الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال، جامعة الجيلاي اليابس، سيدي بلعباس، الجزائر.

إشكالية الدراسة: تمثلت الإشكالية في السؤال التالي " كيف يمكن تطبيق متطلبات تحقيق الجودة الشاملة وفقا لواقع وتطورات محيط المؤسسة الصناعية الجزائرية ؟"

### هدف الدراسة:

كان الهدف من الدراسة هو تحديد المتطلبات الأساسية لتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية، وتحديد العلاقة بين متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومعايير تقييم محيط المؤسسة، وكذلك توضيح تقنيات تطبيق الجودة الشاملة، وتحديد كذلك سبلات تطبيقها في المؤسسة الصناعية الجزائرية، شملت عينة الدراسة 34 مؤسسة صناعية منها 23 مؤسسة حاصلة على شهادة الإيزو 9001 إصدار 2008 ، و 11 مؤسسة تهتم بتحقيق الجودة وفي نفس الوقت تسعى للحصول على شهادة الإيزو 9001، وتمثلت أداة الدراسة في الإستمبيان، وتم تحليل البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الاجتماعية spss.

### نتائج الدراسة:

- نقص إهتمام المؤسسة الجزائرية بالتكوين والتدريب لبناء ثقافة الجودة.
- نقص وضعف الإهتمام بالزبون الداخلي وعدم وجود تعاون بين المؤسسة ومُنبيها في مجالات الجودة.
- عدم قدرة المؤسسات الصناعية الوصول إلى تحقيق الجودة الشاملة.

### 5- دراسة : Marina Godinho Antunes , Pedro Ribeiro Mucharreira, Maria

### Rosário Texeira Justino , Joaquín Texeira-Quirós,(2021)

Effects of Total Quality Management (TQM) Dimensions on Innovation—

Evidence from SMEs , journal/sustainability ; Sustainability.

تناولت الدراسة آثار أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الابتكار - عينة من الشركات الصغيرة والمتوسطة بالبرتغال.-  
إشكالية الدراسة: تمثلت إشكالية الدراسة في أن الشركة لا يمكن أن تكون ناجحة بإتباع إستراتيجيات الإبتكار إذا كانت غير مهمة بتقديم المنتجات أو الخدمات التي تلي المتطلبات المقبولة والمتطلبة لمعايير الجودة، ولا تراعي توقعات وإحتياجات الزبائن المحتملين.

### أهداف الدراسة:

كان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد أبعاد إدارة الجودة الشاملة ودراسة تأثيرها على إستراتيجيات الابتكار ودعمها داخل الشركات البرتغالية الصغيرة والمتوسطة، في سياق إبتكار المنتجات أو الخدمات وإبتكار العمليات، فضلا عن تحليل إلى أي مدى تحدث هذه العلاقة لفحص الارتباط بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجيات الابتكار، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة.

### نتائج الدراسة:

وتوصلت الدراسة إلى إستنتاج أن العديد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة، مثل قياس الأداء والجودة وتصميم المنتج، والتحسين المستمر، لهما علاقة كبيرة وإيجابية بابتكار المنتجات، وهناك العديد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة، مثل إلتزام الإدارة، والقياس المعباري، والمشاركة وتمكين الموظفين، والتحسين المستمر، أظهر ارتباطا إيجابيا وهاما بعملية الابتكار، وخلصت الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة ليست فقط طريقة جيدة لتحسين الجودة ولكن أيضا طريقة مهمة جدا لتسهيل عملية الابتكار.

### المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت موضوع الأداء الوظيفي

نتطرق في هذا المطلب لبعض الدراسات التي تناولت موضوع الأداء الوظيفي والغير مرتبطة بموضوع إدارة الجودة الشاملة كالتالي:

**1-دراسة موسى حمد محمد شيحان الدليمي، (2018)،** أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم إدارة الأعمال، جامعة أل البيت، العراق.

**إشكالية الدراسة:** تمثلت إشكالية الدراسة في السؤال التالي: هل يوجد أثر لإستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها في الأداء

الوظيفي على الجامعات الأهلية العراقية؟

### هدف الدراسة:

كان الهدف من الدراسة هو التعرف على مستوى تبني إستراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات الأهلية العراقية، ومعرفة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بهذه الجامعات، ومعرفة أثر إستراتيجيات الموارد البشرية والمتمثلة ب( إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية الحوافز والمكافآت، إستراتيجية التدريب والتطوير وإستراتيجية تقييم الأداء) على الأداء

الوظيفي في الجامعات الأهلية العراقية من وجهة نظر العاملين.

### نتائج الدراسة:

تبين وجود أثر لأبعاد إستراتيجيات الموارد البشرية ككل على الأداء الوظيفي، وأرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن هذه الجامعات تعطي أهمية كبيرة لإستراتيجيات الموارد البشرية وزيادة الوعي بها لهذه الدائرة الأمر الذي انعكس على تحسين الأداء الوظيفي.

### 2- دراسة عبد الباقي حياة، (2019)، علاقة القيادة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة ميدانية في بعض

المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص إستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، الجزائر.

إشكالية الدراسة: تمثلت إشكالية الدراسة في السؤال التالي: إلى أي مدى يمكن أن تساهم القيادة الإدارية في الإرتقاء بمستويات الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية محل الدراسة ؟

### هدف الدراسة:

كان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد علاقات الإرتباط والتأثير للقيادة الإدارية في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين. والتعرف على مستوى ممارسات أنماط القيادة التالية (النمط التحويلي، النمط التبادلي، النمط أوتقراطي) ومستوى ممارسة السلوك القيادي المحفز على العمل وتمكين العاملين بالمؤسسات محل الدراسة، وتمت الدراسة الميدانية ب 100 مؤسسة إقتصادية جزائرية، بلغت حجم العينة 1000 موظف مكونة من رؤساء ومرؤوسين بهذه المؤسسات، وتم استخدام الإستبيان كأداة للدراسة وتم توزيع 1000 إستبانة واسترجاع 731 إستبانة قابلة للتحليل، تم تحليل البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الاجتماعية لتحليل البيانات.

### نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن ممارسة أبعاد القيادة الإدارية جاءت بمستوى متوسط، ومستوى الأداء الوظيفي جاء بمستوى شبه مرتفع، وأظهرت الدراسة أنه يوجد أثر لأبعاد القيادة الإدارية بصفة مستقلة على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات المبحوثة، بالإضافة إلى وجود أثر لها على كفاءة الأداء الوظيفي بإستثناء بعد السلوك القيادي المحفز على العمل، ولها أثر أيضا على فعالية

الأداء الوظيفي بإستثناء نمط التبادلي والسلوك القيادي المحفز على العمل، كما ظهر لها أثر على الإبداع الفردي ما عدا نمطي القيادة التبادلي والأوتقراطي.

**المطلب الثالث: الدراسات السابقة التي تناولت علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء**

نتطرق في هذا المطلب لبعض الدراسات التي تناولت علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء سواء الوطنية أو الأجنبية وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث كالتالي:

**1-دراسة(2013) , Faisal Talib, Zillur Rahman, M.N. Qureshi :**

An empirical investigation of relationship between total quality management practices and quality performance in Indian service

Companies, International Journal of Quality & Reliability Management , March.

تناولت الدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وجودة أداء شركات الخدمات الهندية.

إشكالية الدراسة: تمحورت إشكالية الدراسة حول إيجاد العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وجودة أداء شركات الخدمات الهندية.

**أهداف الدراسة:**

كان الغرض من هذه الدراسة هو التحقيق في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وجودة الأداء في شركات الخدمات الهندية، شملت الدراسة 600 شركة خدمات هندية في الرعاية الصحية، والخدمات المصرفية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والفندقة، تم جمع البيانات التجريبية بإستخدام أسلوب الإدارة الذاتية.

**نتائج الدراسة:**

كشفت النتائج أن جودة أداء شركات الخدمات الهندية كانت مرتبطة جزئيا بممارسات إدارة الجودة الشاملة، وأظهرت الممارسات مثل جودة الأنظمة، والتدريب والتعليم، والعمل الجماعي، والقياس المعياري علاقة إيجابية مع جودة الأداء.

2-دراسة : Mehmood, Shahid; Qadeer, Faisal; Ahmad, : *Suggested Citation*

Aftab(2014)

Relationship between TQM dimensions and organizational performance, Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS), ISSN 2309-8619, Johar Education Society, Vol. 8, Iss. 3, pp. 662-679, Pakistan (JESPK).

تناولت الدراسة العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي بالمؤسسات التي تنشط في قطاع النسيج في باكستان.

إشكالية الدراسة: تمحورت الدراسة حول إيجاد العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي.

أهداف الدراسة:

إهتمت هذه الدراسة بتحديد أربعة أبعاد لإدارة الجودة الشاملة المتمثلة في التركيز على الزبائن، التحسين المستمر، مشاركة الموظفين، كمؤشر على الأداء التنظيمي، شملت الدراسة 90 مؤسسة من قطاع النسيج في باكستان و شملت العينة 270 مديرا، تم جمع البيانات عن طريق مسح الإدارة الذاتية وتم تحليل البيانات عن طريق تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة أن التحسين المستمر ومشاركة الموظفين هي الأكثر أبعاد حرجة وتعتبر مؤشرات رئيسية لتوقع الأداء التنظيمي وأن التركيز على الزبائن ودعم الإدارة العليا ليس له أهمية إحصائية للتنبؤ بأداء التنظيمي بحيث له علاقة طفيفة معه.

3-دراسة (Esin Sadikoglu and Hilal Olcay,2014):

The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey , Hindawi Publishing Corporation Advances in Decision Sciences.

تناولت الدراسة آثار ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء وأسباب وعوائق إدارة الجودة الشاملة الممارسة في تركيا.

إشكالية الدراسة: تمحورت إشكالية الدراسة حول آثار ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء وأسباب وعواقب إدارة الجودة الشاملة الممارسة في تركيا.

### أهداف الدراسة :

إهتمت هذه الدراسة بدراسة أثر ممارسة إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات مع معرفة المعوقات التي تمنع من ممارسة إدارة الجودة الشاملة تمت الدراسة على عينة من الشركات الأعضاء لجمعية الجودة التركية والشركات الموجودة في المنطقة الصناعية المنظمة في كوجايلي - جبزي.

### نتائج الدراسة:

أظهرت هذه الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل كبير على نتائج الأداء المختلفة، وكشفت النتائج أن العقبات الأساسية التي تواجه الشركات في تركيا تمثلت في مشاركة الموظف، ووعي الموظفين والتزامهم، وهيكل الشركة غير المناسب، ونقص الموارد، وأوضحت الدراسة أن كل عامل في ممارسات إدارة الجودة الشاملة يحسن جوانب مختلفة لأداء الشركة.

**4-دراسة وسام سليمان المعمر،(2014)،** "علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"،

مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة فلسطين .

إشكالية الدراسة: تمثلت إشكالية الدراسة في هذا السؤال ما علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة؟

### أهداف الدراسة:

كان الهدف من الدراسة هو التعرف على علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية -قطاع غزة، والتعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء الوظيفي للإداريين العاملين بهذه الجامعات، شملت عينة الدراسة 305 موظف، تم إستخدام الإستبيان كأداة للدراسة، وتم معالجة البيانات بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الإجتماعية SPSS لتحليل البيانات.

### نتائج الدراسة:

أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها كانت درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات بقطاع غزة مرتفعة ومستوى أداء وظيفي مرتفع أيضا، وأنه توجد علاقة طردية لمجالات إدارة الجودة الشاملة مع الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات.

### 5-دراسة(2015), (Marcel T. Ngambi):

The Impact of Total Quality Management on Firm's Organizational Performance,  
American Journal of Management Vol. 15(4).

تناولت الدراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي للشركة-دراسة حالة شركات التصنيع بجمهورية الكامرون.

إشكالية الدراسة: تمحورت إشكالية الدراسة حول مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي للشركة.

### أهداف الدراسة:

اهتمت بدراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في شركات التصنيع في جمهورية الكامرون، إعتد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة الممثلة في القيادة، ومراقبة الجودة، والتفتيش، وتدريب الموظفين، والتركيز على الزبائن، ووضع المعايير كأساس لتحسين جودة المنتج، وتم قياس الأداء التنظيمي من خلال رضا الزبائن والمسؤولية الإجتماعية للشركات وخفض التكاليف ورضا الموظفين، تم إستخدام أسلوب الإدارة الذاتية لجمع بيانات الدراسة وتحليل البيانات عن طريق الانحدار المتعدد.

### نتائج الدراسة:

أظهر نتائج الدراسة أن التدريب والتمكين على العمل فقط لهما تأثير كبير على الأداء المالي والمسؤولية الإجتماعية للشركات، إلتزام القيادة ومراقبة الجودة والتفتيش لها تأثير كبير على خفض التكلفة.

### 6-دراسة Aimie Nadia Dedy, Norhayati Zakuan, Siti Zaleha Omain,

Kamaruzzaman Abdul Rahim, Mohd Shoki Md Ariff , Zuraidah

Sulaiman, Muhamad Zameri Mat Saman,(2016)

An Analysis of the Impact of Total Quality Management on Employee

Performance with mediating role of Process Innovation, IOP Conference Series:

Materials Science and Engineering, Universiti Teknologi Malaysia, 81310 UTM

Skudai, Johor, Malaysia.

تناولت الدراسة تحليل لتأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء الموظف مع دور الوسيط لعملية الابتكار بشركات تصنيع السيارات بماليزيا.

إشكالية الدراسة: تمثلت إشكالية الدراسة في السؤال التالي هل هناك علاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والابتكار العملي وأداء الموظف؟

أهداف الدراسة:

كان الهدف من هذه الدراسة هو تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والابتكار العملي وأداء الموظف، في هذه الدراسة تم تحديد ستة عوامل نجاح حاسمة لإدارة الجودة الشاملة وهي التركيز على الزبائن، والقيادة، والتدريب، والعمل الجماعي، والتواصل، والإدارة العليا، وتم قياس أداء الموظف من خلال بنائين هما الرضا الوظيفي وبيئة مكان العمل، أجريت هذه الدراسة على عينة تكونت من 102 موظف في شركات تصنيع السيارات بماليزيا تم إختيار المبحوثين من فريق الإدارة والمشرفين والفنيين والعاملين، تم إستخدام الاستبيان كأداة للدراسة.

نتائج الدراسة:

وتوصلت الدراسة إلى أن التركيز على الزبائن تميز بأنه عامل النجاح الأكثر أهمية لممارسات إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم تحديد رضا الموظف كعامل النجاح الحاسم لأداء الموظف، وأن هناك علاقة إرتباط موجبة بين أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء الموظف.

**Fatimah Fatimah ; Trisniarty Adjeng Moelyati ; Siera (2016)دراسة7-**

**Syailendra**

The Impact of Total Quality Management Practice on Employees' Satisfaction and Performance: The Case of Mass Media's Employees, International Journal of Human Resource Studies, ISSN 2162-3058, Vol. 6, No. 2, Faculty of Economics and Business University of Muhammadiyah Palembang, Indonesia.

تناولت الدراسة تأثير ممارسة إدارة الجودة الشاملة على رضا الموظفين وأدائهم: حالة موظفي وسائل الإعلام باندونيسيا. إشكالية الدراسة: تمثلت إشكالية الدراسة في الكشف عن تأثير ممارسة إدارة الجودة الشاملة على رضا الموظفين وأدائهم. أهداف الدراسة:

إهتمت هذه الدراسة بالتحقيق في تأثير ممارسة إدارة الجودة الشاملة على رضا الموظفين وأداء العاملين في وسائل الإعلام، باستخدام عينة مكونة من 155 موظفا بوسائل الإعلام باندونيسيا.

#### نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي وهام على أداء الموظفين، ورضا الموظفين له تأثير إيجابي وهام على أداء الموظفين، وخلصت الدراسة على أنه عندما يرضي الفرد بوظيفته يقدم أداء جيد، وينتج الأداء المتميز أيضا عن ممارسة إدارة الجودة الشاملة بشكل جيد.

8-دراسة : (2016): MOHD KHAIRULNIZAM ZAHARI, NORHAYATI

ZAKUAN

The Effects Of Total Quality Management On The Employee Performance In Malaysian Manufacturing Industry, Proceedings of Academics World 49th International Conference, , ISBN: 978-93-86291-17-2, Istanbul, Turkey, 27th-28th October.

تناولت الدراسة آثار إدارة الجودة الشاملة على أداء الموظف في الصناعة التحويلية الماليزية.

إشكالية الدراسة: تمثلت إشكالية الدراسة في الكشف عن آثار إدارة الجودة الشاملة على أداء الموظف في الصناعة التحويلية الماليزية.

### أهداف الدراسة:

كان الهدف من هذه الدراسة هو تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الموظف أجريت الدراسة في 10 شركات تصنيع في ماليزيا شملت عينة الدراسة 350 موظف بهذه الشركات، إستخدم الإستبيان كأداة للدراسة، تم إستخدام التحليل من نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) على أساس هيكل اللحظة (AMOS).

### نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لديها تأثير كبير على أداء الموظف.

**9-دراسة معالي عباس الشريف عبد الرحمن، (2018)،** "إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي -

الدور المعدل للثقافة التنظيمية-"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

إشكالية الدراسة: تمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي ماهو أثر إدارة الجودة الشاملة الموجهة على الأداء المؤسسي بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير معدل ؟

### أهداف الدراسة:

تناولت هذه الدراسة أثر إدارة الجودة الشاملة الموجهة على الأداء المؤسسي، ومعرفة أثر الثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة

الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي، هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعديل العلاقة بين إدارة

الجودة الشاملة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي أجريت الدراسة في المصانع العاملة بولاية الخرطوم وشملت عينة الدراسة 256

مدير بمختلف هذه المصانع، تم الاعتماد على الإستبيان للدراسة وتم تحليل البيانات بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات.

### نتائج الدراسة:

أظهرت الدراسة أنه توجد علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي، ووجود تأثير جزئي للثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.

**10-دراسة كريمة سلطان،(2018)،** "إدارة الجودة الشاملة و دورها في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية – دراسة حالة مؤسسة كونديا لصناعة العصائر و الحليب بولاية بجاية –"مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد 16، ص259-294.

**إشكالية الدراسة:** تمثلت إشكالية الدراسة في هذا التساؤل ما مدى مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء

التسويقي لمؤسسة كونديا لصناعة الحليب والعصائر ؟

### أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة لمعرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة كونديا لصناعة الحليب والعصائر وكذا دراسة العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء التسويقي بالمؤسسة، تم الإعتماد على المقابلة والاستبيان لجمع بيانات الدراسة وتم معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الاجتماعية spss.

### نتائج الدراسة :

خلصت الدراسة إلى أنه هناك إهتمام بالجودة داخل هذه المؤسسة، وأوضحت الدراسة أن هناك أثر لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء التسويقي.

### 11-دراسة: (2018) Abdel Hakim O. Akhorshaideh,

Total Quality Management and Performance: Selected Cases from Jordan,  
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies –Economic and  
Legal Sciences Series Vol. (40) No. (6).

تناولت الدراسة إدارة الجودة الشاملة والأداء: مقارنة حالات مختلفة بالقطاع العام و الخاص بالأردن.

**إشكالية الدراسة:** تمحورت إشكالية الدراسة في معرفة ما هو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتج و أداء الشركة.

### أهداف الدراسة:

تناولت الدراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي من خلال مقارنة الحالات المختلفة في القطاعين الخاص والعام في الأردن، شملت الدراسة عدة قطاعات مثل البنوك وإدارة الرعاية الصحية، والتصنيع.

### نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي نهج حاسم للإدارة لتحقيق أداء وكفاءة وفعالية عالية للمنظمات كما أظهرت أن المجال الذي تنتمي إليه المنظمة يؤثر على أنواع المؤشرات (المقاييس) المستخدمة لكل من إدارة الجودة الشاملة والأداء، وأوضحت هذه الدراسة أنه هناك علاقة قوية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء.

### 12-دراسة: (2018), (Faris Alghamdi):

Total Quality Management and Organizational Performance: A Possible Role of Organizational Culture; International Journal of Business Administration , Albaha University,;Vol. 9, No. 4.

تناولت الدراسة إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي: دور محتمل للثقافة التنظيمية

إشكالية الدراسة: تمحورت إشكالية الدراسة حول إيجاد العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي مع وجود دور محتمل للثقافة التنظيمية.

### أهداف الدراسة:

كان الغرض من هذه الدراسة هو دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، مع الأخذ بعين الاعتبار التأثير الوسيط للثقافة التنظيمية، أجريت الدراسة على عينة شملت ما مجموعه 163 مديرا على مختلف المستويات الإدارية في المؤسسات العامة بمحافظة الباحة.

### نتائج الدراسة:

أظهرت الدراسة أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي هي علاقة إيجابية، وأن تفاعل إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية ذو صلة إيجابية بالأداء التنظيمي، وأن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة تكاملية على مستوى المنظمة، والتي من خلالها يمكن للمؤسسة زيادة القدرة التنافسية، وتعزيز المنتجات والخدمات والعمليات، وتقليل التكلفة، وتحسين الأداء التنظيمي، وأظهرت أن الثقافة التنظيمية تعزز التأثير الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي.

**13-دراسة كريمة سلطان، (2019)، "دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة-حالة قطب المحروقات بسكيكدة-**، "مجلة العلوم الانسانية، المجلد 30 (عدد 2)، ص 133-158.

**إشكالية الدراسة:** تمثلت إشكالية الدراسة في هذا السؤال ما مدى مساهمة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء بمؤسسات قطب المحروقات لولاية سكيكدة؟

### هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية إدارة الجودة الشاملة وواقع تطبيقها بمؤسسات قطب المحروقات لولاية سكيكدة كعينة من المؤسسات الجزائرية والتعرف على ماهية الأداء ومعايير قياسه ومستويات الأداء المحققة بالمؤسسة محل الدراسة وتوضيح العلاقة بين أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء بمؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة، شملت عينة الدراسة 169 موظف في هذه المؤسسات، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة واستخدام برنامج الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات.

### نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أنه يوجد بعض الإهتمام للمؤسسات محل الدراسة بعنصر الجودة. وجود عقبتين أمام تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات محل الدراسة، العقبة الأولى تمثلت في إنخفاض درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين عن الدورات التدريبية المقدمة وعن الحوافز المقدمة لهم وكذا عن الأجور، أما العقبة الثانية هي ثقافة المؤسسة

هناك غياب الإدراك للمعنى الحقيقي لإدارة الجودة الشاملة لدى أغلب العاملين فيعتبرونها منهج نظري لا يمكن تطبيقه على أرض الواقع، وجود مؤشرات على مقاومة التغيير عند أغلبية الأفراد، وأظهرت الدراسة وجود علاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء.

### 14-دراسة هادي عماد هاني حطاب،(2019)،"أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل في

فلسطين، مذكرة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

إشكالية الدراسة: تمثلت إشكالية الدراسة في هذا التساؤل ما أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين؟

### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة للتعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين شملت عينة الدراسة 116 موظفاً، تم استخدام الإستبيان كأداة للدراسة وتم معالجة البيانات بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات.

### نتائج الدراسة:

أظهرت الدراسة أنه توجد علاقة طردية قوية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الدوائر الضريبية.

### 15-دراسة سحر عباس حسين الزيايدي،(2019)،" الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة

الشاملة والأداء التنظيمي المستدام - دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات-"، أطروحة دكتوراه في علوم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق.

إشكالية الدراسة: تمثلت إشكالية الدراسة في هذا السؤال هل لممارسات إدارة الجودة الشاملة والمرونة الإستراتيجية دور في تحقيق الأداء التنظيمي المستدام؟

### أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير ممارسات ادارة الجودة الشاملة في الأداء التنظيمي المستدام عن طريق الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية، أجريت الدراسة في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات في محافظة بابل، شملت عينة الدراسة 216 موظف في الشركة، تم استخدام الاستبيان كأداة الدراسة وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS ; AMOS.

### نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة اتضح أن المرونة الإستراتيجية تتوسط جزئيا العلاقة بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي المستدام، وتوصلت الدراسة إلى أن لإدارة الجودة الشاملة دور في زيادة قدرة الشركة في مواجهة التغيرات البيئية والتنافسية على المدى البعيد وبما ينعكس على تحقيق الاستدامة في الأداء التنظيمي.

16-دراسة(2019), ( Abdallah Mishael Obeidat , Nasser Abdul Ghani Al-

:Saffara)

The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing, Management Science Letters.

تناولت الدراسة أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء الموظف: المتغير الوسيط دور تقاسم المعرفة.

إشكالية الدراسة: تمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي : كيف تؤثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء الموظف في ظل دور معدل لتبادل المعرفة في وزارة الداخلية بدولة قطر؟

### أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء الموظف مع وجود وسيط المعدل دور تبادل المعرفة لدراسة حالة وزارة الداخلية بدولة قطر، شملت الدراسة عينة مكونة من 280 موظف بالوزارة، تم إستخدام الإستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة وتم معالجة البيانات باستخدام الانحدار المتعدد و التدريجي.

### نتائج الدراسة:

أظهرت الدراسة الأهمية النسبية لممارسات إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية القطرية، وأظهرت الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة أثرت على أداء الموظفين من خلال أثر التحسين المستمر، مشاركة الموظفين، إدارة العمليات، كما أظهرت الدراسة عدم ظهور أثر لبعض الأبعاد الأخرى مثل التركيز على الزبائن والقيادة والرؤية الجيدة إلا أن الباحثان أوضحا أن هذا لا ينفي أهمية هذه الأبعاد.

17-دراسة طلال يونس مفتاح علي، أحمد سعد مفتاح عبدالرازق، (2020)، إدارة الجودة الشاملة ومساهمتها في تحقيق كفاءة الأداء الوظيفي -دراسة على الموظفين بمصلحة الجوازات والجنسية وشؤون العرب والأجانب-، مجلة الاقتصاد الدولي والعملة، المجلد 03، العدد، 02، ص 93-108.

إشكالية الدراسة: تتمثل إشكالية الدراسة في هذا التساؤل ما مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق مستوى كفاءة الأداء الوظيفي بمصلحة الجوازات والجنسيات وشؤون العرب والأجانب؟

### أهداف الدراسة :

كان الهدف من هذه الدراسة محاولة الكشف عن مجموعة الآثار المحتملة بين الأبعاد الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة المتمثلة في القيادة والرؤية السليمة، المشاركة والمبادرة، التحسين المستمر على مستوى الأداء الوظيفي، وأيضا أثر هذه الأبعاد مجتمعة على كفاءة الأداء الوظيفي، وأيضا معرفة مستوى الأداء الوظيفي بمصلحة الجوازات والجنسيات وشؤون العرب والأجانب فرع الأبيار، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمصلحة الجوازات والجنسيات وشؤون العرب والأجانب فرع الأبيار والبالغ عددهم 61 موظفا، تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة وتم معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الاجتماعية spss لتحليل البيانات.

## نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج أنه يوجد أثر بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستوى كفاءة الأداء الوظيفي، وأوضحت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي متوسطا إلى حد ما، وهذا يشير إلى وجود مستوى غير مرض من الأداء الوظيفي المطلوب من الموظفين، أي أن انخفاض مستوى الأداء الوظيفي كان بسبب انخفاض فاعلية إدارة الجودة الشاملة بإدارة المصلحة.

**18-دراسة : (2020) , Ayi Tejaningru**

Relationship Of Total Quality Management To Quality Product And Corporate Performance, Malaysian E Commerce Journal (Mecj) 4(1).

تناولت الدراسة علاقة إدارة الجودة الشاملة بالمنتج عالي الجودة والأداء المؤسسي، دراسة حالة بعض الشركات الصغيرة والمتوسطة باندونيسيا.

## أهداف الدراسة:

كان الهدف من هذه الدراسة هو إثبات ما إذا كان ممارسة إدارة الجودة الشاملة يؤثر في الشركات الصغيرة والمتوسطة من ناحية جودة المنتج وأداء الشركة، أجريت الدراسة على 60 شركة صغيرة ومتوسطة في منطقتين هما سيانجور وباندونج باندونيسيا، تم إستخدام الإستبيان لجمع بيانات الدراسة.

## نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له تأثير إيجابي على جودة المنتج وأداء الشركة.

**19-دراسة ( Harith Yasa, Alanoud Bandar Alsaudb, Hajar Ahmed )**

:Almaghrabic, Amani Ahmed Almaghrabic and Bestoon Othmand,(2021)

The effects of TQM practices on performance of organizations: A case of selected manufacturing industries in Saudi Arabia ; Management Science Letters.

تناولت الدراسة آثار ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات: حالة من الصناعات التحويلية المختارة في المملكة العربية السعودية.

**إشكالية الدراسة:** تمحورت إشكالية الدراسة حول معرفة آثار ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات: حالة من الصناعات التحويلية المختارة في المملكة العربية السعودية.

### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتسويق على أداء المؤسسات، وأجريت الدراسة على عينة شملت 289 موظف ب الصناعات التحويلية المختلفة في المملكة العربية السعودية، وتم الإعتماد على الإستبيان لجمع البيانات وتم معالجة البيانات وفق برنامج الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الاجتماعية SPSS.

### نتائج الدراسة:

أظهرت الدراسة أنه يوجد علاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، وكانت هناك علاقة إيجابية بين ممارسات التسويق والأداء التنظيمي، كما خلصت الدراسة إلى أن الموظفين الملتزمين وإشراكهم في العمليات التنظيمية المختلفة يساعد بشكل كبير المنظمة على الأداء والنمو المحسنين، وخلصت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتسويق لها تأثير كبير على الجودة ومن ثم ينبغي دائما أن تطبق في المنظمات.

### المبحث الثاني: تحديد أوجه التشابه والاختلاف وإبراز الفجوة البحثية

سننظر من خلال هذا المبحث إلى أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة ونبرز الفجوة البحثية.

#### مطلب الأول: تحديد أوجه التشابه والاختلاف

**1- من حيث هدف الدراسة:** كان هناك هدف مشترك بين الدراسات السابقة بحيث الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة

كان الهدف منها دراسة متطلبات ومرتكبات وأدوات إدارة الجودة الشاملة وإبراز من خلالها أهمية إدارة الجودة الشاملة،

والدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي تمحور إهتمامها حول تحسين الأداء الوظيفي، أما الدراسات التي تناولت علاقة إدارة

الجودة الشاملة بالأداء فكان الهدف منها هو إبراز أهمية وأثر إدارة الجودة الشاملة في الرفع من مستويات الأداء.

**2- من حيث مجتمع الدراسة:** اختلف مجتمع الدراسة حسب موضوع الدراسة، فالبعض منها خص الدراسة بالمؤسسات الصناعية

، وأخرى أكاديمية، ومنها مؤسسات خدمتية، وأخرى عبارة عن إدارات عمومية، ومنها عمومية وأخرى خاصة وبعض شمل

قطاعات مختلفة، وبعض دراسات تمت في مؤسسة واحدة وأخرى تمت في عدة مؤسسات.

**3- عينة الدراسة:** بعض الدراسات استهدفت الإطار المؤسسات المبحوثة، والبعض منها استهدفت الموظفين، وأخرى

استهدفت الإطار والموظفين معا.

**4- الأساليب البحثية:** معظم الدراسات استخدمت الإستبيان كأداة للدراسة، وإستخدمت لتحليل البيانات برنامج spss،

نمذجة المعادلات الهيكلية.

**5- متغيرات الدراسة:** اختلفت متغيرات الدراسة سواء فيما يتعلق بمبادئ إدارة الجودة الشاملة أو أبعاد الأداء الوظيفي حسب كل

دراسة وإشتركت بعض الدراسات في نفس المتغيرات وتشابهت بعض الدراسات من حيث المتغير المستقل والمتغير التابع ونبرز في

الجدول التالي متغيرات الدراسة حسب كل دراسة:

جدول 4: متغيرات الدراسة الخاصة بالدراسات السابقة

أبعاد الأداء	أبعاد إدارة الجودة الشاملة	الدراسات السابقة
/	القيادة، التخطيط الإستراتيجي للجودة، بنية الجودة، التركيز على الزبون، الإتصال الفعال، التقييم، التدريب و التعليم، مشاركة الأفراد، المكافأة و العرفان، إدارة جودة المورد إدارة العمليات،	(برويقات، 2009)
/	التزام الإدارة العليا بالجودة، التخطيط الاستراتيجي للجودة، نمط القيادة الادارية، تمكين العاملين، التحسين المستمر	(قرينة، 2013)
/	التدريب، العمل الجماعي، إلتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، رضا الزبائن.	(Ghadeer Al-Dweik، 2013)
/	إلتزام الإدارة، التركيز على الزبائن، المرجعية، إشراك و تمكين العاملين، التطوير و التدريب، الجودة، تصميم المنتج، قياس النتائج، التحسين المستمر	(Marina Godinho، Antunes، 2021)
أداء المهام، الأداء السياقي		(الدليمي، 2018)
كفاءة الأداء الوظيفي، فعالية الأداء الوظيفي، الإبداع الفردي		(حياة، 2019)
الأداء الوظيفي	القيادة و الرؤية السليمة، المشاركة و المبادرة من قبل العاملين، تطبيق مفهوم النظام التحسين المستمر	(المعمر، 2014)
الأداء المؤسسي : الانتاجية رضا العملاء الربحية	التزام الادارة العليا، التركيز على العمليات، مشاركة العاملين، التحسين المستمر التركيز على العملاء	(الرحمن، 2018)
الأداء التسويقي	التزام و دعم الادارة العليا، مشاركة العاملين و تدريبهم و تحفيزهم، التركيز على الزبائن التحسين المستمر	(سلطان، 2019)
أداء المؤسسة	التزام الادارة العليا، ثقافة الجودة، التخطيط الاستراتيجي، التدريب و التمكين	(سلطان، 2019)

	التركيز على الزبائن، التحسين المستمر للجودة	
أداء الموظفين	القيادة و الرؤية السليمة، المشاركة و المبادرة من العاملين ،التحسين المستمر تطبيق مفهوم النظام	(خطاب، 2019)
الأداء الاقتصادي الأداء البيئي الأداء الاجتماعي	القيادة،التخطيط الاستراتيجي،التركيز على الزبائن، المعلومات و التحليل و التحسين التركيز على الموارد البشرية، ادارة العملية، نتائج الجودة	(الزيادي، 2019)
الأداء الوظيفي	القيادة والرؤية السليمة، المشاركة والمبادرة، التحسين المستمر	(عبدالرازق، 2020)
جودة الأداء	التزام الإدارة العليا،التركيز على الزبائن ،التدريب والتعليم،تحسن مستمر والابتكار،إدارة الموردين،اشراك الموظفين،المعلومات والتحليل ،ادارة العمليات،أنظمة الجودة المرجعية،ثقافة الجودة،ادارة الموارد البشرية،تخطيط استراتيجي تشجيع الموظف،العمل بروح الفريق الواحد،الاتصالات،تصميم المنتجات والخدمات	(Faisal Talib, 2013)
أداء التنظيمي	التركيز على الزبائن،التحسين المستمر ، مشاركة الموظفين،دعم الإدارة العليا	(Suggested Citation: Mehmood, Qadeer, & Ahmad, 2014)
تشغيل الأداء ،جودة إدارة الاداء ،أداء الموظف،تعاون في الأداء ،المسؤولية الإجتماعية،نتائج الزبائن، أداء المالي	القيادة،المعرفة و معالجة الإدارة،التدريب،جودة إدارة الموردين،التركيز على الزبائن،الجودة الإستراتيجية.	(Olcay, 2014)
رضا الزبائن،المسؤولية الإجتماعية للشركات خفض التكاليف ،رضا الموظفين	القيادة ، ومراقبة الجودة ، والتفتيش ، وتدريب الموظفين ، والتركيز على العملاء	(Ngambi, 2015)
الرضا الوظيفي وبيئة مكان	التركيز على العملاء ، والقيادة ، والتدريب ، والعمل الجماعي ، والتواصل ، والإدارة	(Aimie Nadia Dedy,

العمل	العليا	2016)
رضا الموظفين. وأداء الموظفين.	إستراتيجية قائمة على الإجراءات ، تركيز الزبون ، هاجس الجودة ، نصح علمي ، التزام طويل الأجل ، عمل جماعي ، نظام التحسين المستمر ، التعليم والتدريب ، الحرية مع التحكم ، وحدة الهدف ، مشاركة الموظفين	(Fatimah, Moelyati, & Syailendra, 2016)
الأداء الوظيفي	قيادة الادارة العليا، التركيز على العملاء، التعليم و التدريب، تحليل المعلومات تمكين الموظفين، تنمية الموارد البشرية، سياسات و استراتيجيات الادارة	(MOHD KHAIRULNIZAM ZAHARI, 2016)
الأداء التنظيمي	التركيز على الموارد البشرية ، التركيز على العملاء ، والتزام الإدارة العليا.	(Alghamdi, 2018)
أداء الموظف	التركيز على الزبائن، مشاركة الموظفين، التحسين المستمر، القيادة و الرؤية الجيدة، إدارة العمليات.	(Abdallah Mishael Obeidat, 2019)
جودة المنتج : الأداء الميزات، الموثوقية، المطابقة للمواصفات، و المتانة و امكانية الخدمة و الجمال و مفهوم الجودة.	التركيز على الزبون، هاجس الجودة، المنهج العلمي، الإلتزام الطويل الأمد، العمل الجماعي، تحسين النظام بشكل مستمر، التعليم و التدريب، الحرية المضبوطة، وحدة الهدف، مشاركة الموظف.	(Tejaningru, 2020)
الأداء التنظيمي	التركيز على العملاء ، التزام الموظف ، ممارسات التسويق	(Harith Yasa, 2021)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

مطلب الثاني: إبراز الفجوة البحثية

- 1-هدف الدراسة: كان الهدف من هذه الدراسة إبراز دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء الوظيفي لدى العاملين.
- 2-مجتمع الدراسة: تمثل في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة إيزو 9001 إصدار 2015.
- 3-عينة الدراسة: شملت عينة الدراسة الإطارات ورؤساء العمل بالمؤسسات محل الدراسة.
- 4-الأساليب البحثية: إستخدمنا الإستبيان والمقابلة الشخصية كأداة للدراسة، وإستخدمنا برنامج SPSS لتحليل البيانات.
- 5-متغيرات الدراسة: تناولت دراستنا الحالية متغيرين تمثل المتغير المستقل في مبادئ إدارة الجودة الشاملة أما المتغير التابع فتمثل في الأداء الوظيفي للعاملين وضم كل متغير مجموعة من الأبعاد كمايلي:
  - المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة: ضم الأبعاد التالية إلتزام إدارة العليا بالجودة، التخطيط الإستراتيجي للجودة، القيادة الإدارية الفعالة، التعليم والتدريب، التركيز على الزبائن الخارجيين، التركيز على الزبائن الداخليين، العمل الجماعي، مشاركة وتمكين العاملين، التحسين المستمر.
  - المتغير التابع الأداء الوظيفي للعاملين: ضم الأبعاد التالية كفاءة الأداء الوظيفي، فعالية الأداء الوظيفي، الإبداع الفردي لدى العاملين.

### خاتمة الفصل

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الدراسات السابقة سواء في البيئة العربية أو الأجنبية، بحيث تطرقنا إلى الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة وكذلك الدراسات التي إهتمت بإشكالية تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، والدراسات التي تناولت علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء بمختلف أنواعه، وتناولنا أيضا الدراسات التي لها علاقة مباشرة بموضوع دراستنا والمثلة في الدراسات التي تناولت علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي للعاملين.

وجدنا تعدد وتنوع في متغيرات الدراسة وهذا حسب طبيعة كل دراسة وحسب مجتمع وعينة الدراسة.

ولاحظنا من خلال إطلاع على الدراسات السابقة أن هناك دراسات قليلة جدا التي تناولت دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، خاصة في البيئة العربية، ونجد الدراسات التي تناولت هذا الموضوع تمت الدراسة الميدانية على مستوى الجامعات أو الإدارات العمومية، أما دراستنا الحالية فإهتمت بدراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للعاملين بمجموعة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة إيزو 9001 إصدار 2015 تنشط في قطاعات مختلفة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية

أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين

الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

### مقدمة الفصل

بناء على ما توصلنا إليه في الدراسة النظرية حول أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، قمنا بإسقاط هذه الدراسة على الواقع العملي، من خلال دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة إيزو 9001 إصدار 2015، ووقع إختيارنا على المؤسسات الحاصلة على شهادة إيزو 9001 إصدار 2015 لأن هذه المؤسسات بما نظام لإدارة الجودة وتطبق معايير الجودة العالمية من خلال إلتزامها ببنود مواصفة إيزو 9001 إصدار 2015، وهذه الأخيرة مستنبطة من إدارة الجودة الشاملة كما أوضحنا سابقا في الجانب النظري، وهذا ما جعلنا نتوقع أن يكون هناك ممارسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بهذه المؤسسات تمكننا من دراسة علاقتها بالأداء الوظيفي.

لعرض نتائج الدراسة الميدانية قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثاني: الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة

المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

### المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنوضح من خلال هذا المبحث منهج ونموذج وفرضيات الدراسة، وكذلك أداة الدراسة ووصف مجتمع وعينة الدراسة.

#### المطلب الأول: منهج ونموذج الدراسة وفرضيات الدراسة

##### الفرع الأول: منهج الدراسة

بناء على إشكالية الدراسة والنتائج المراد التوصل إليها، إستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي.

##### الفرع الثاني: متغيرات و نموذج الدراسة

##### أولاً-متغيرات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من المتغيرات المستقلة والبالغ عددها تسعة أبعاد والتي إستخدمت لقياس مبادئ إدارة الجودة الشاملة، أما المتغيرات التابعة بلغت ثلاث أبعاد لقياس مستوى الأداء الوظيفي وإعتمدنا على الدراسات السابقة في تحديد هذه الأبعاد ونوضح هذا في الجدول الموالي:

#### جدول 5 : المصادر المعتمدة لإعداد متغيرات الدراسة

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	المصدر
المتغير المستقل	إلتزام الإدارة العليا بالجودة	(Suggested Citation: Mehmood, Qadeer, & Ahmad, 2014) (برويقات، 2009)، (سلطان، 2019) ، (Aimie Nadia Dedy, 2016)، (Faisal Talib, 2013)، (الرحمن، 2018)،
	التخطيط الإستراتيجي للجودة	(الحراشة، 2011)، (برويقات، 2009)، (سلطان، 2019) ، (Faisal Talib, 2013)
إدارة الجودة الشاملة	القيادة الإدارية الفعالة	(Aimie Nadia Dedy, (حطاب، 2019)، (عبدالرازق، 2020)، (المعمر، 2014)، (MOHD KHAIRULNIZAM ZAHARI, 2016)،

الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي  
للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

(Abdallah Mishael Obeidat, 2019)		
و Moelyati, Fatimah), (2016, Aimie Nadia Dedy), (سلطان, 2019), ,MOHD KHAIRULNIZAM ZAHARI), (2016, Syailendra (2016, Abdallah Mishael Obeidat), (2019,	التركيز على الزبائن	
و Moelyati, Fatimah), (2016, Aimie Nadia Dedy), (سلطان, 2019), ,MOHD KHAIRULNIZAM ZAHARI), (2016, Syailendra (2016	التعليم و التدريب	
,Syailendra و Moelyati, Fatimah), (2016, Aimie Nadia Dedy), (2016	العمل الجماعي	
,Fatimah), (2019, خطاب), (عبدالرازق, 2020) (المعمر, 2014), (سلطان, 2019), MOHD KHAIRULNIZAM), (2016, Syailendra و Moelyati (2016, ZAHARI), (2019, Abdallah Mishael Obeidat), (2019,	مشاركة و تمكين العاملين	
,Fatimah), (2019, خطاب), (عبدالرازق, 2020), (المعمر, 2014) (سلطان, 2019), ,Abdallah Mishael Obeidat), (2016, Syailendra و Moelyati (2019	التحسين المستمر	
(فرج, 2017), (حياة, 2018-2019)	كفاءة الأداء الوظيفي	
(2011, Pradeep), (فرج, 2017), (حياة, 2018-2019)	فعالية الأداء الوظيفي	المتغير التابع
(2016, أسمي), (Jeroen P.J. de Jong, 2007), (حياة, 2018-2019)	الإبداع الفردي	الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة إستنادا على الدراسات السابقة

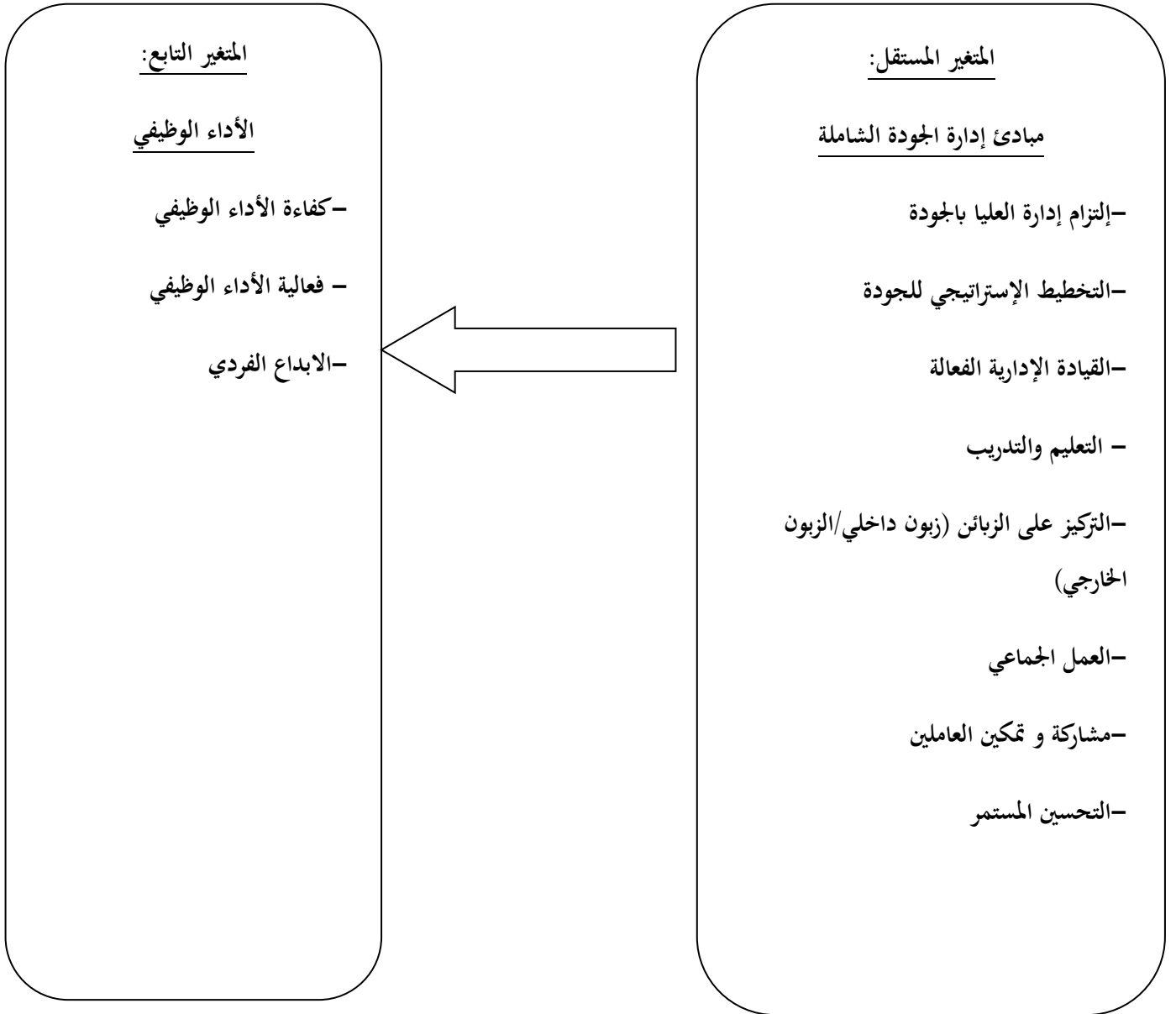
## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

ثانيا- نموذج الدراسة

نموذج الدراسة عبارة عن مخطط يتم من خلاله إبراز المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة المكونة للدراسة في شكل مبسط.

وبناء على ما سبق يمكننا تصميم نموذج الدراسة في الشكل التالي:

الشكل 3: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

### الفرع الثالث: فرضيات الدراسة

بناء على نموذج الدراسة ومتغيراتها المستقلة والتابعة، فقد تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة.

وتنقسم هذه الفرضية إلى فرضيتين وهي:

**الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بصفة مستقلة على الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على كل بعد من الأبعاد الوظيفية في المؤسسات محل الدراسة.

والفرضيتين الفرعيتين بدورها تنقسم إلى فرضيات جزئية ونوضح هذا في النقاط التالية:

#### أولاً-الفرضيات الجزئية المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

-الفرضية الجزئية الأولى المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ التزام الإدارة العليا بالجودة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة.

-الفرضية الجزئية الثانية المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ التخطيط الإستراتيجي للجودة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة.

-الفرضية الجزئية الثالثة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ القيادة الإدارية الفعالة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

- الفرضية الجزئية الرابعة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

لمبدأ التدريب والتعليم على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة.

- الفرضية الجزئية الخامسة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

لمبدأ التركيز على الزبائن الخارجيين على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة.

- الفرضية الجزئية السادسة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

لمبدأ التركيز على الزبون الداخلي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة.

- الفرضية الجزئية السابعة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

لمبدأ العمل الجماعي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة.

- الفرضية الجزئية الثامنة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ

مشاركة العاملين والتمكين على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة.

- الفرضية الجزئية التاسعة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

لمبدأ التحسين المستمر على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة.

ثانياً- الفرضيات الجزئية المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية

- الفرضية الجزئية الأولى المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

لمبادئ إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل على بعد كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة.

- الفرضية الجزئية الثانية المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

لمبادئ إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل على بعد فعالية الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

-الفرضية الجزئية الثالثة المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

لمبادئ إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل على بعد الإبداع الفردي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

الفرع الأول: بناء أداة الدراسة

إعتمدنا في هذه الدراسة على أداة الإستبيان حيث تم تصميمها في إطار موضوع الدراسة وبما يحقق أهدافها، بناء على ما جاء بالجانب النظري وتم الإعتماد أيضا في تصميمها على الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية.

لقد تم تطوير الإستبانة كوسيلة لجمع البيانات الأولية، وقد إشملت هذه الإستبانة على ثلاثة أجزاء أنظر الملحق رقم:

(01) إحتوى الجزء الأول على معلومات عامة متعلقة بالعوامل الديمغرافية والوظيفية للإطارات العاملين بالمؤسسات محل الدراسة من حيث الجنس، و المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة بالمؤسسة والمسمى الوظيفي ويهدف هذا الجزء إلى إعطاء وتوفير خلفية عامة عن الإطارات المشمولين في هذه الدراسة، والجزء الثاني تعلق بمحور إدارة الجودة الشاملة وتضمن تسعة أبعاد تمثلت في مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي إعتمدناها في هذه الدراسة، أما الجزء الثالث تعلق بمحور الأداء الوظيفي وتضمن ثلاث أبعاد للأداء الوظيفي ونوضح في الجدول الموالي محاور الإستبانة وأبعادها وعدد عباراتها.

جدول 6: محاور الإستبانة وأبعادها وعدد عباراتها

عدد العبارات	الأبعاد	المتغيرات الرئيسية	صفة المتغير
04	الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي	البيانات الشخصية والوظيفية	تعرفي
09	إلتزام الإدارة العليا بالجودة		
04	التخطيط الإستراتيجي للجودة		
06	القيادة الإدارية الفعالة		

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

05	التعليم والتدريب	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	المتغير المستقل
03	التركيز على الزبائن الخارجيين		
04	التركيز على الزبائن الداخليين		
03	العمل الجماعي		
04	مشاركة و تمكين العاملين		
06	التحسين المستمر		
04	كفاءة الأداء الوظيفي	الأداء الوظيفي	المتغير التابع
04	فعالية الأداء الوظيفي		
04	الإبداع الفردي لدى العاملين		

المصدر: من إعداد الطالبة

ومن أجل معالجة وتحليل إجابات أفراد العينة حول الإستبانة قمنا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية إصدار 22 الذي يرمز له ب .spss v.22.

الفرع الثاني: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية

أولاً- مقاييس الإحصاء الوصفي

لوصف خصائص عينة الدراسة اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية، بالإضافة إلى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة طبيعة إتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة.

-التكرارات والنسب المئوية: وذلك بهدف معرفة الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

- المتوسطات الحسابية: تم إستخراج المتوسطات الحسابية لغرض التعرف على متوسط إجابات الباحثين حول كل عبارة من عبارات الإستبيان وتحديد الإتجاه من خلال الأوزان، ونستطيع من خلال المتوسط الحسابي ترتيب العبارات وفق أعلى قيمة له.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

-**الإنحرافات المعيارية:** تم حساب الإنحرافات المعيارية من أجل معرفة مدى إنحراف إجابات أفراد عينة الدراسة إتجاه كل عبارة أو متغير، بحيث يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة، فكلما إقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات حول متوسطها الحسابي وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية، كما يسمح بترتيب الإجابات حول العبارات في حالة تساوي المتوسط الحسابي حسب الأقل تشتتا.

- **معامل ألفا كرونباخ:** يستخدم من أجل تقدير ثبات الدراسة، حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، وقراءة معامل ألفا كرونباخ تكون كالتالي (سيكاران، 1998، صفحة 445):

- إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من ( 0.6 ) فهذا يعني أن ثبات الدراسة ضعيف، و هنا يجب إعادة النظر في بناء الدراسة.
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.6-0.7) يعني هذا أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول.
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.7-0.8) فهذا يعني أن الدراسة تتميز بثبات جيد.
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.

### ثانيا-مقاييس الإحصاء الاستدلالي

- تحليل الإنحدار الخطي المتعدد:** يستخدم لقياس أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.
- **تحليل الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي:** يقوم هذا التحليل بإدخال المتغيرات المستقلة التي لها تأثير بنموذج الإنحدار، بحيث يقوم بإدخال المتغيرات المستقلة التي لها تأثير العالي في المتغير التابع، ويقوم بإقصاء المتغيرات المستقلة التي لا يظهر تأثيرها في المتغير التابع.

- **تحليل الإنحدار الخطي البسيط:** يستخدم لقياس أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.
- معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح به:** وتستخدم هذه المعاملات للتأكد من عدم وجود إرتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

- معامل الإلتواء ومعامل التفلطح:** تستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا.
- معامل الإرتباط لبيرسون (R):** يستخدم لقياس الإتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال قياس إرتباط كل عبارة بالبعد،

كما يستخدم لقياس علاقة الإرتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

-معامل التحديد ( $R^2$ ): يقيس هذا المعامل ويشرح نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير التابع والمشروحة بواسطة التغيرات في درجة تطبيق المتغير المستقل، فهي درجة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، وكلما كانت نسبته كبيرة كلما كانت درجة التأثير أكبر.

الفرع الثالث: المقاييس المستخدمة في الدراسة

لقياس إتجاهات أفراد العينة نحو عبارات الإستبيان إستخدمنا مقياس ليكرت الخماسي ونوضح هذه المقاييس في الجدول التالي:

### جدول 7: أوزان خيارات الإجابة وفق مقياس ليكرت الخماسي

المقياس	الأوزان
موافق تماما	05
موافق	04
موافق بدرجة متوسطة	03
غير موافق	02
غير موافق تماما	01

المصدر: (محمود إ.، 2013، صفحة 22)

وبالاستناد إلى الأوزان الموضحة في الجدول أعلاه يتم تصنيف إجابات أفراد العينة حسب المتوسطات الحسابية إلى فئات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي.

ويتم تحديد طول الفئة من خلال حساب المدى وتقسيمه على عدد الفئات كالتالي (حياة، 2018-2019، صفحة 160):

طول الفئة = [أعلى درجة (موافق تماما) - أقل درجة (غير موافق تماما)] / عدد المستويات و يساوي  $5/(1-5)$   
طول الفئة = 0.8.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي المرجح هي: من 1 إلى 1.8، وهكذا بالنسبة لبقية قيم المتوسطات الحسابية

حتى يتم الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة (محمود إ.، 2013، صفحة 184).

ونوضح في الجدول الموالي المتوسطات الحسابية المرجحة والإتجاه الموافق لها:

### جدول 8: المتوسطات الحسابية المرجحة للعبارات والإتجاه الموافق لها

الإتجاه	فئة المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق تماما	[1.8 – 1]
غير موافق	[2.6 – 1.8]
موافق بدرجة متوسطة	[3.4 – 2.6]
موافق	[4.2 – 3.4]
موافق تماما	[5 – 4.2]

المصدر: من إعداد الطالبة

أما في ما يخص التقدير لمستوى كل متغير أو بعد، تعتمد أغلب الدراسات والبحوث على المقياس الثلاثي الذي

يشمل ثلاث مستويات للتصنيف وهي: مستوى (منخفض، متوسط، مرتفع)، ولتحديد تصنيف المستويات

لإجابات أفراد عينة الدراسة إستخدمنا المعادلة التالية (حياة، 2018-2019، صفحة 161):

طول الفئة = (الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات

طول الفئة =  $(5-1)/3 = 1.33$ ، ثم تضيف هذه القيمة إلى أقل قيمة في الأوزان وهكذا حتى نصل إلى أكبر وزن

في المقياس و هي قيمة 05، ونوضح هذه النتائج في الجدول التالي:

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

جدول 9: المتوسطات المرجحة ومستويات الموافقة لها المستخدمة في الدراسة

المستوى	المتوسط المرجح
منخفض	2.33-1
متوسط	3.66-2.34
مرتفع	5-3.67

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الرابع: إختبار صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً- الصدق الظاهري

للتأكد من مدى تناسب الإستبانة مع موضوع الدراسة وللتأكد من وضوحها وسلامة صياغتها ومحتوياتها تم عرضها على المشرف وبعد الموافقة المبدئية من طرف المشرف تم عرضها على مجموعة أساتذة محكمين مختصين بالعلوم الإقتصادية كما هو مبين في الملحق رقم (02)، وبعد عرضها على المحكمين تم الموافقة على كل عبارات الإستبيان من قبلهم.

ثانياً- الإتساق الداخلي لأداة الدراسة

لإختبار الإتساق الداخلي لأداة الدراسة قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد، ونعرض النتائج التي حصلنا عليها في الجدولين المواليين:

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

جدول 10: معاملات الارتباط بين عبارات أبعاد المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة مع الدرجة الكلية لكل بعد

معامل ارتباط	العبرة
	<b>إلتزام الإدارة العليا بالجودة</b>
,662**	تعتبر الإدارة العليا الجودة هدف إستراتيجي
,692**	تعمل إدارة المؤسسة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام وفي كل المستويات الإدارية
,813**	توفر إدارة المؤسسة الوسائل اللازمة للعاملين لأداء مهامهم بالشكل المطلوب
,808**	تمارس إدارة المؤسسة الرقابة الوقائية لمنع وقوع الأخطاء
,791**	تعمل إدارة المؤسسة على حل المشكلات وتخفيض الانحرافات في الأداء باستخدام الأساليب الإحصائية والطرق العلمية
,787**	تشجع إدارة المؤسسة الاتصالات الفعالة بينها وبين العاملين
,806**	تتخذ الإدارة العليا قراراتها بناء على الحقائق
,764**	توفر الإدارة العليا أنظمة معلوماتية فعالة تسمح بتدفق المعلومات بالشكل الصحيح
,841**	تشارك الإدارة العليا في أنشطة تحسين الجودة
	<b>التخطيط الإستراتيجي للجودة</b>
,870**	للمؤسسة رؤية مستقبلية على المدى البعيد
,862**	يتم تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة وتحليل الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية
,893**	توجد لدى المؤسسة خطة واضحة ومحددة الأهداف حول الجودة
,851**	يتم وضع خطط لتحسين الجودة بشكل دوري
	<b>القيادة الإدارية</b>
,699**	هناك اتصال فعال بين الرؤساء والمرؤوسين

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

,795**	يحظى الموظفون بالتقدير والاعتراف من رؤسائهم بالعمل
,746**	يتم تقدير الانجازات المتميزة للموظفين من قبل رؤسائهم بالعمل
,819**	يقدم رؤساء العمل الدعم والمساندة للمرؤوسين
,759**	يسمح رئيس العمل للمرؤوسين بالمشاركة في تقرير وإدارة سياسات الجودة
,716**	يراعي المسؤول الظروف الإجتماعية التي يمر بها الموظف
<b>التدريب و التعليم</b>	
,896**	يتم توفير برامج تدريبية مناسبة تمكن الموظفين من العمل بطرق جديدة
,903**	يتم تدريب الموظفين على طرق وأدوات حل المشكلات
,918**	تضع المؤسسة برامج مستمرة ومتجددة لتدريب الموظفين
,897**	لدى الموظفين القدرة على اكتساب المعرفة والمعلومات الجديدة حول وظائفهم من خلال التعليم والتدريب
,815**	يمكن للموظفين تطبيق وممارسة المعارف والمعلومات الجديدة أثناء القيام بعملهم
<b>التركيز على الزبائن الخارجيين</b>	
,876**	لدى المؤسسة نظام يسمح بمعرفة احتياجات ورغبات الزبائن
,930**	كل موظف يتقن عمله لضمان الجودة العالية في المنتجات أو الخدمات المقدمة وفقا لرغبات الزبائن
,924**	كل موظف يسعى لتقديم الأفضل لتحقيق السعادة للزبائن
<b>التركيز على الزبائن الداخليين</b>	
,843**	تبنى المؤسسة مفهوم الموظف هو زبون داخلي وتعمل على تلبية احتياجاته
,909**	هناك رضا تام على نظام الأجور والحوافز من قبل الموظفين
,905**	يحظى الموظفون بالمكافأة والاعتراف على انجازاتهم

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

,810**	يسعى كل موظف لتقديم الأفضل أثناء تأدية مهمته بإعتبار زميله زبون له أي العمل وفق العلاقة(مورد - زبون)
<b>العمل الجماعي</b>	
,906**	هناك تشجيع للعمل الجماعي داخل المؤسسة من خلال تكوين فرق عمل
,899**	يتم تشكيل حلقات الجودة داخل المؤسسة لحل المشكلات وتقديم مقترحات لتحسين الجودة
,929**	يتم التشجيع على العمل بشكل تعاوني بدلا من المنافسة بين العاملين
<b>مشاركة و تمكين العاملين</b>	
,890**	يسمح للموظفين بتقديم الاقتراحات من جميع المستويات بالمؤسسة للمبادرة في طرح أفكار جديدة
,909**	يتم إشراك الموظفين في عملية أخذ القرار
,873**	يسمح للموظفين بممارسة صلاحياتهم كاملة أثناء أداء مهامهم
,869**	للموظفين الحرية في اختيار الآليات والأساليب لانجاز مهامهم
<b>التحسين المستمر</b>	
,842**	تعمل إدارة المؤسسة على تجديد وسائل العمل و إجراء تحسينات مستمرة في بيئة العمل
,788**	يقوم الموظفون بإلغاء الأنشطة والعمليات والعناصر الغير ضرورية أثناء أداء مهامهم
,802**	يتم حل المشكلات من موقع الحدث وليس بناءا على التقارير الإدارية فقط
,844**	تستثمر المؤسسة مواردها المادية والبشرية من أجل تحسين جودة السلعة والخدمة المقدمة
,852**	يتم التركيز على تنمية وتطوير الكفاءات داخل المؤسسة
,864**	تعمل المؤسسة دائما للتغيير نحو الأفضل
<b>** دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)</b>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات

محور إدارة الجودة الشاملة موجبة عند مستوى معنوية (0.01).

**جدول 11: معاملات الارتباط بين عبارات أبعاد المتغير التابع الأداء الوظيفي مع الدرجة الكلية لكل بعد**

العبارة	معامل الارتباط
<b>الكفاءة</b>	
يراعي الموظفون الدقة وسرعة الانجاز عند أداء مهامهم	,891**
يقوم الموظفون بالتخطيط والتنظيم لأعمالهم	,882**
يلتزم الموظفون بتطبيق قواعد وقوانين العمل أثناء أداء مهامهم	,863**
ينجز الموظفون المهام المطلوبة منهم طبقا لمعايير الجودة المعتمدة	,894**
<b>الفعالية</b>	
يسعى الموظفون دائما لأداء عملهم بشكل أفضل	,700**
لدى الموظفون القدرة والمهارة لحل المشكلات التي تواجههم بالعمل	,689**
تلائم الوظيفة التي يشغلها كل موظف مع قدراته ومؤهلاته	,584**
يحقق الموظفون الأهداف المطالبون بها بالجودة المطلوبة	,789**
<b>الإبداع الفردي</b>	
يقدم الموظفون مقترحات لتحسين وتطوير أساليب العمل	,685**
يحرص الموظفون على تنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم الوظيفية بشكل مستمر	,760**
يبادر الموظفون بإقتراح أفكار إبداعية داخل المؤسسة	,595**
يبدل الموظفون جهد إضافي لتحسين صورة المؤسسة	,652**
** دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)	

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات

محور الأداء الوظيفي موجبة عند مستوى معنوية (0.01)

ومن خلال النتائج المحصل عليها المبينة بالجدولين نلاحظ وجود ارتباط داخلي قوي بين جميع العبارات لكل بعد،

وبناء على هذه النتائج فإن أداة الدراسة تتمتع بمصدقية عالية.

ثالثاً- ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة قمنا بإستخراج معامل كرونباخ ألفا، ولقياس صدق أداة الدراسة قمنا بحساب معامل الصدق

وهو الجذر التربيعي لمعامل كرونباخ ألفا، ونعرض في الجدول التالي معامل الثبات والصدق لمحاور وأبعاد الدراسة:

الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي  
للمعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

جدول 12: نتائج إختبار ثبات وصدق الإستبيان

أبعاد الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	صدق الاستبيان
المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة	44	0.976	0.987
إلتزام الإدارة العليا بالجودة	9	0.917	0.957
التخطيط الإستراتيجي للجودة	4	0.891	0.943
القيادة الإدارية الفعالة	6	0.769	0.876
التعليم و التدريب	5	0.932	0.965
التركيز على الزبائن الخارجيين	3	0.896	0.946
التركيز على الزبائن الداخليين	4	0.890	0.943
العمل الجماعي	3	0.898	0.947
مشاركة وتمكين العاملين	4	0.908	0.952
التحسين المستمر	8	0.911	0.954
المتغير التابع: الأداء الوظيفي	12	0.950	0.974
الكفاءة	4	0.905	0.951
الفعالية	4	0.844	0.918
الإبداع الفردي	4	0.904	0.950
الاستبيان ككل	56	0.979	0.989

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للإستبيان ككل بلغت (0.979) أي بنسبة 97.9% وهي نسبة

ثبات ممتازة، كما نلاحظ أن جميع معاملات الثبات لكل أبعاد الدراسة مرتفعة، وهذا يدل على ثبات أداة الدراسة، أما معامل

صدق الإستبيان بلغ (0.989) والذي يقترب من الواحد الصحيح وهذا يدل على صدق الإستبيان.

### المطلب الثالث: وصف مجتمع وعينة الدراسة

#### الفرع الأول: مجتمع الدراسة الميدانية

مجتمع دراستنا الميدانية تمثل في إطارات ورؤساء العمل بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة إيزو

9001، وقمنا بالدراسة الميدانية في بعض من هذه المؤسسات بحيث تم إختيار هذه المؤسسات بطريقة عشوائية.

ونوضح في الجدول التالي المؤسسات محل الدراسة والمجال الذي تنشط فيه:

#### جدول 13: المؤسسات محل الدراسة

المقر	طبيعة الملكية	المجال الذي تنشط فيه	المؤسسة
ولاية عنابة	عمومية	إنتاج الحديد والصلب	مجمع لصناعة الحديد والصلب SIDER EL HADJAR
ولاية عين تموشنت	خاصة	إنتاج القفازات الطبية	مصنع القفازات الطبية TOP GLOVES
الغزوات ولاية تلمسان	عمومية	صناعة الزنك	مصنع الزنك ALZINC
الغزوات ولاية تلمسان	عمومية	صناعة الخزف الصحي	مصنع الخزف الصحي CERAMIG

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

ولاية تلمسان	عمومية	صناعة الهواتف	شركة صناعة الهواتف INATEL
ولاية تلمسان	عمومية	صناعة المنسوجات	مركب الصناعات النسيجية MENTAL
ولاية تلمسان	عمومية	الأشغال العمومية	شركة SEROR
ولاية تلمسان	عمومية	الأشغال العمومية	شركة STARR

المصدر: من إعداد الطالبة

### الفرع الثاني: عينة الدراسة

عينة الدراسة قصدية شملت الإطارات ورؤساء العمل داخل المؤسسات محل الدراسة، تم توزيع الإستبانة حسب موافقة رؤساء الموارد البشرية بهذه المؤسسات بحيث بالمؤسسات الكبيرة التي عدد إطاراتها ورؤساء العمل بها يبلغ 100 سمح لنا بتوزيع من 40 إلى 50 إستبانة فقط، وبالمؤسسات التي يتراوح عدد إطاراتها ما بين 15 وعشرين إطار سمح لنا بتوزيع الإستبانة على جميع الإطارات بها، وبلغ حجم العينة ككل 230 فرد، بحيث تم توزيع 230 إستبانة لكن تم إسترجاع 160 إستبانة صالحة للدراسة كما هو مبين في الجدول الموالي:

### جدول 14: عينة الدراسة

المؤسسة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الغير صالحة	الاستبيانات الصالحة
مصنع القفازات الطبية TOP GLOVES	45	42	11	31
مجمع لصناعة الحديد والصلب SIDER EL HADJAR	30	30	4	26
مركب الصناعات النسيجية	20	19	07	12

الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

				MENTAL
25	02	27	50	مصنع الزنك ALZINC
34	06	40	40	مصنع الخزف الصحي CERAMIG
11	03	14	14	شركة STARR
10	10	20	20	شركة SEROR
11	00	11	11	شركة صناعة الهواتف INATEL
160	43	203	230	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

المبحث الثاني: الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة

سنعرض من خلال هذا المبحث الوصف الإحصائي لمتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة، كما سنقوم بعرض وتحليل النتائج المتعلقة بمدى ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة، وعرض وتحليل النتائج المتعلقة بمستويات الأداء الوظيفي بهذه المؤسسات.

المطلب الأول: الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة

سنوضح في الجدول الموالي أبرز خصائص عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية والوظيفية المستخدمة في هذه الدراسة.

**جدول 15: توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة**

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	111	69.4

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

30.6	49	أنثى	
/	/	إبتدائي	المؤهل العلمي
1.3	02	متوسط	
8.8	14	ثانوي	
81.9	131	جامعي	
8.1	13	دراسات عليا	
38.1	61	أقل من 10 سنوات	
29.4	47	من 10 سنوات إلى 20 سنة	
32.5	52	أكثر من 20 سنة	
1.3	02	مدير عام	المسمى الوظيفي
18.8	30	نائب مدير	
53	85	رئيس مصلحة	
26.9	43	رئيس مكتب	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على إستمارة الإستبيان و مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور بلغت 69.4% وهي أعلى من نسبة الإناث التي بلغت 30.6%.

أما توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي فنلاحظ أن أعلى نسبة تعود لمن لهم مستوى جامعي وبلغت 81.9% ، أي أغلب الإطارات والمسؤولين بالمؤسسات محل الدراسة لهم مستوى جامعي وهذا مؤشر جيد، ونلاحظ أن الذين لهم مستوى ثانوي بلغت نسبتهم 8.8%، والذين لهم دراسات عليا بلغت نسبتهم 8.1%، أما الذين لهم مستوى تعليم متوسط فهي فئة قليلة بلغت نسبتها 1.3%.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

أما توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة بلغت فئة أقل من عشر سنوات نسبة 61 % ، أما فئة أكثر من عشرين سنة بلغت 52% وبلغت فئة ما بين 10 سنوات وعشرين سنة نسبة 47%.

أما توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي نلاحظ أن فئة رئيس مصلحة بلغت أعلى نسبة 53 %، وتليها فئة رئيس مكتب بنسبة 26.9 %، ثم تليها فئة نائب مدير بنسبة 18.8 %، أما فئة مدير عام جاءت بنسبة 1.13 %، وتجدر الإشارة هنا أن المسميات الوظيفية والمناصب المفتوحة تختلف من مؤسسة لأخرى لهذا إختارنا هذه الفئات وقمنا بإدراج بعض المسميات الوظيفية بالفئات التي إختارناها كالتالي، فئة نائب مدير ضمت فئة رئيس قسم، رئيس فرع، رئيس وحدة، مدير الموارد البشرية، مدير الموارد المادية والمالية، وكذلك فئة الذين يشغلون منصب نائب مدير.

أما فئة رئيس مصلحة فضمت منصب رئيس مصلحة بإختلاف المصالح المتواجدة بالمؤسسات، وكذلك رؤساء المخابر ورؤساء الورشات.

ومن خلال توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي نجد أن أعلى نسبة شملت فئة رئيس مصلحة ورئيس مكتب وهذا جيد بحيث هذه الفئة أقرب للمرؤوسين.

### المطلب الثاني: عرض و تحليل النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة

سنحاول في هذا الجزء الإجابة عن أسئلة الدراسة المتعلقة بممارسات إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات المبحوثة، بحيث تمثل السؤال

في: ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات محل الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن كل عبارة من أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

أولا: إجابات عينة الدراسة حول عبارات بعد إلتزام الإدارة العليا بالجودة

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

- لغرض معرفة مدى ممارسة مبدأ إلتزام الإدارة العليا بالجودة قمنا بحساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و النسبة

المئوية لكل عبارة من عبارات هذا البعد و نعرض هذا في الجدول التالي:

**جدول 16: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى تطبيق لمبدأ إلتزام الإدارة العليا بالجودة في المؤسسات محل الدراسة**

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	مستوى التطبيق
01	تعتبر الإدارة العليا الجودة هدف استراتيجي	4.28	0.786		1	مرتفع
02	تعمل إدارة المؤسسة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام و في كل المستويات الإدارية	4.03	0.857		2	مرتفع
03	توفر إدارة المؤسسة الوسائل اللازمة للعاملين لأداء مهامهم بالشكل المطلوب	3.66	0.991		6	متوسط
04	تمارس إدارة المؤسسة الرقابة الوقائية لمنع وقوع الأخطاء	3.82	0.846		4	مرتفع
05	تعمل إدارة المؤسسة على حل المشكلات و تخفيض الانحرافات في الأداء باستخدام الأساليب الإحصائية و الطرق العلمية	3.58	0.914		9	متوسط
06	تشجع إدارة المؤسسة الاتصالات الفعالة بينها و بين العاملين	3.59	0.920		8	متوسط
07	تتخذ الإدارة العليا قراراتها بناء على الحقائق	3,76	0,921		5	مرتفع
08	توفر الإدارة العليا أنظمة معلوماتية فعالة تسمح بتدفق المعلومات بالشكل الصحيح	3.62	0.896		7	متوسط
09	تشارك الإدارة العليا في أنشطة تحسين الجودة	3.86	0.894		3	مرتفع
	بعد إلتزام الإدارة العليا بالجودة	3.80	مرتفع			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

يظهر لنا من خلال الجدول رقم (16)، أن المتوسط الحسابي لبعد إلتزام الإدارة العليا بالجودة بلغ 3.80 أي مستوى التطبيق مرتفع حسب إجابات أفراد العينة المدروسة، و هذا يعني أن هناك تطبيق جيد لهذا المبدأ بالمؤسسات المدروسة و يمارس بشكل عالي، و يدل هذا المستوى أن الإدارة العليا تهتم بالجودة داخل المؤسسة و تعمل على توفير البيئة الملائمة لتحقيق الجودة و تعمل على نشر الجودة بالمؤسسة، و هذا يتطلب مهم لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، بحيث أن الإدارة العليا هي المسؤول الأول عن الجودة داخل المؤسسة.

هذا و يمكننا شرح نتائج هذا البعد بشكل مفصل، بحيث سنعتمد على ترتيب عبارات هذا البعد ترتيبا تنازليا حسب مستوى التطبيق من المرتفع إلى المستوى المنخفض :

1- جاءت العبارة رقم 01 التي مفادها " تعتبر الإدارة العليا الجودة هدف إستراتيجي " بالترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ 4.28 و هو مرتفع و بإختراف معياري بلغ 0.786 الذي لا يساوي الواحد الصحيح و الذي يعني عدم تشتت إجابات أفراد العينة حول هذا البعد، و يدل هذا الإرتفاع في المتوسط الحسابي لهذا البعد أنه تعتبر الجودة هدف إستراتيجي بالنسبة للإدارة العليا و هذا شيء إيجابي .

2- العبارة رقم 02 و محتواها هو "تعمل إدارة المؤسسة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام و في كل المستويات الإدارية" بلغ متوسط الحسابي الخاص بها 4.03 و هو بمستوى مرتفع و بلغ الإختراف المعياري 0.857 و يدل هذا الأخير أنه لا يوجد تشتت بإجابات أفراد العينة، و تدل هذه النتيجة أن الإدارة العليا تلتزم بمبدأ مهم من مبادئ إدارة الجودة الشاملة و هي عملية نشر ثقافة الجودة بكل المستويات و أن الكل معني بالجودة داخل المؤسسة و هذا سيساهم في إلتزام كل أفراد المؤسسة بالجودة .

3- العبارة رقم 09 محتواها " تشارك الإدارة العليا في أنشطة تحسين الجودة " بلغ المتوسط الحسابي لها 3.86 و هي درجة مرتفعة أي هناك تطبيق جيد لهذا المبدأ بالمؤسسات المدروسة، في حين بلغ الإختراف المعياري 0.894 و هذا يدل على عدم تشتت إجابات أفراد العينة، و تنفيذ هذه العبارة أن الإدارة العليا تشارك في أنشطة تحسين الجودة داخل المؤسسة، أي أن الإدارة العليا تشارك العاملين في مجالات تحسين الجودة .

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

4- العبارة رقم 04 و هي " تمارس إدارة المؤسسة الرقابة الوقائية لمنع وقوع الأخطاء" بلغ المتوسط الحسابي الخاص بها 3.82 أي بمستوى مرتفع ، و بلغ الإنحراف المعياري 0.846 و تدل قيمة الإنحراف المعياري على عدم تشتت إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة ،تدل هذه النتائج أن الإدارة العليا تمارس الرقابة الوقائية و هذا أمر جيد و يعتبر مبدأ مهم من مبادئ إدارة الجودة الشاملة و هذا ما وضعناه في الإطار النظري ،بحيث أن الإدارة الجيدة لا تهدف إلى تصيد الأخطاء لمحاسبة المخطين بل تعمل على منع وقوع الأخطاء .

5- العبارة رقم 07 و التي مفادها " تتخذ الإدارة العليا قراراتها بناء على الحقائق" حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,76 و هي بمستوى مرتفع ،و بلغ الإنحراف المعياري 0,921 تدل قيمة الإنحراف المعياري على عدم تشتت إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة، و تدل الدرجة المرتفعة للمتوسط الحسابي أن الإدارة العليا تتخذ القرارات بناء على الحقائق و هذا يعني أنه تلجأ الإدارة العليا للدراسة و التحليل قبل أخذ القرارات .

6- العبارة 03 و هي " توفر إدارة المؤسسة الوسائل اللازمة للعاملين لأداء مهامهم بالشكل المطلوب" بلغ متوسط الحسابي الخاص بها 3.66 و هي بمستوى متوسط و بلغ إنحراف المعياري 0.991 و تعكس قيمة الإنحراف المعياري لعدم تشتت إجابات أفراد العينة لهذه العبارة ،من خلال قيمة المتوسط الحسابي نلاحظ أن الإدارة العليا تعمل على توفير الوسائل للعاملين لأداء عملهم ،لكن بشكل متوسط نوعا ما و ليس بالشكل المطلوب ،حيث جاءت هذه العبارة بالترتيب السادس ،و يعتبر كما وضعنا في الإطار النظري أن توفير وسائل العمل مبدأ أساسي لإنجاح إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة بحيث لا يمكن مطالبة العمال بالرفع من مستويات الأداء و المؤسسة لا توفر الوسائل بالشكل المطلوب ،فتعليقنا على هذه القيمة أن هناك رضا نوعا ما من قبل أفراد العينة عن الوسائل التي توفرها الإدارة العليا.

7- العبارة رقم 08 و هي " توفر الإدارة العليا أنظمة معلوماتية فعالة تسمح بتدفق المعلومات بالشكل الصحيح" بلغ المتوسط الحسابي 3.62 أي تمارس بمستوى متوسط و إنحراف معياري بلغ 0.896 يدل على عدم تشتت إجابات أفراد العينة ،تدل هذه النتائج أن المؤسسة تتوفر على أنظمة معلوماتية درجة فعاليتها متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة .

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

8- العبارة رقم 06 و هي " تشجع إدارة المؤسسة الإتصالات الفعالة بينها و بين العاملين " بلغ المتوسط الحسابي 3.59 و هذا يدل أن هذه الممارسة بمستوى متوسط ، و بلغ الإنحراف المعياري 0.920 و يدل على عدم تشتت إجابات أفراد العينة ، من خلال هذه النتائج يتضح لنا أن الإدارة العليا تمارس مبدأ الإتصال الفعال مع العاملين لكن بدرجة متوسطة حسب إجابات أفراد العينة.

9- العبارة رقم 05 و هي " تعمل إدارة المؤسسة على حل المشكلات و تخفيض الإنحرافات في الأداء بإستخدام الأساليب الإحصائية و الطرق العلمية " بلغ متوسط الحسابي الخاص بهذه العبارة 3.58 و هو بمستوى متوسط و الإنحراف المعياري 0.914 و يدل على عدم تشتت إجابات أفراد العينة ، تدل هذه النتائج أن إدارة المؤسسة تعتمد على الطرق العلمية و الأساليب الإحصائية بدرجة متوسطة في حل المشكلات و تخفيض الإنحرافات في الأداء .

ثانيا: إجابات عينة الدراسة حول عبارات بعد التخطيط الإستراتيجي للجودة

لغرض معرفة مدى ممارسة مبدأ التخطيط الإستراتيجي للجودة قمنا بحساب المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و النسبة المئوية لكل عبارة من عبارات هذا البعد و نعرض هذا في الجدول التالي:

**جدول 17: المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و مستوى تطبيق لمبدأ التخطيط الإستراتيجي للجودة في المؤسسات محل الدراسة**

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	المستوى
10	للمؤسسة رؤية مستقبلية على المدى البعيد	3.72	1.004		1	مرتفع
11	يتم تحليل نقاط القوة و الضعف الداخلية للمؤسسة و تحليل الفرص و التهديدات بالبيئة الخارجية	3.64	0,887		3	متوسط
12	توجد لدى المؤسسة خطة واضحة و محددة الأهداف حول	3.67	0,943		2	مرتفع

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

					الجودة	
متوسط	4	0.932	3.61	يتم وضع خطط لتحسين الجودة بشكل دوري		13
متوسط			3.65	بعد التخطيط الإستراتيجي		

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن بعد التخطيط الإستراتيجي للجودة بلغ المتوسط الحسابي الخاص به 3.65 و هو بمستوى متوسط ، و من خلال هذه النتائج يمكن القول أن المؤسسات المبحوثة تمارس مبدأ مهم من مبادئ إدارة الجودة الشاملة و هذا أمر إيجابي لأهمية التخطيط الإستراتيجي ، و يمكننا شرح نتائج الإجابات عن هذا البعد بشكل مفصل حسب مستوى التطبيق من مرتفع إلى منخفض في النقاط الموالية :

1-2- العبارة رقم 10 و التي مفادها " للمؤسسة رؤية مستقبلية على المدى البعيد" بلغ متوسط الحسابي الخاص بها 3.72

بمستوى مرتفع و بإنحراف معياري 1.004 تدل هذه القيمة للانحراف المعياري على وجود تشتت بإجابات أفراد العينة حول هذه العبارة، أما قيمة المتوسط الحسابي فتوضح أن المؤسسات المبحوثة لها رؤية على المدى البعيد و هذا يعتبر مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، و جاء الإلتزام بهذا المبدأ بمستوى مرتفع و هذا أمر إيجابي جدا.

2-2 العبارة رقم 12 و مفادها " توجد لدى المؤسسة خطة واضحة و محددة الأهداف حول الجودة" بلغ متوسطها الحسابي

3.67 أي مستوى التطبيق مرتفع و إنحراف معياري 0,943 ، تدل هذه النتائج أن للمؤسسات المبحوثة خطة واضحة و أهداف واضحة للجودة و هذا من ممارسات مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، و تدل قيمة الإنحراف المعياري على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

3-2 العبارة رقم 11 و هي " يتم تحليل نقاط القوة و الضعف الداخلية للمؤسسة و تحليل الفرص و التهديدات بالبيئة الخارجية"

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

بلغ المتوسط الحسابي الخاص بها 3.64 يعني بمستوى متوسط و إنحراف معياري بقيمة 0,887 تدل قيمة الإنحراف المعياري على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، و تدل قيمة المتوسط الحسابي أن هناك ممارسة لتحليل البيئة الداخلية و الخارجية بالمؤسسات المبحوثة بمستوى تطبيق متوسط.

2-4 العبارة 13 و هي " يتم وضع خطط لتحسين الجودة بشكل دوري " بلغ متوسط الحسابي 3.61 بمستوى متوسط و إنحراف معياري بلغ 0.932، و هذا يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، و أنه يتم وضع خطط لتحسين الجودة بشكل دوري بالمؤسسات المبحوثة بدرجة متوسطة و هذا حسب إجابات أفراد العينة المبحوثة.

### ثالثا: إجابات عينة الدراسة حول عبارات بعد القيادة الإدارية الفعالة

لغرض معرفة مدى ممارسة مبدأ القيادة الإدارية قمنا بحساب المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و النسبة المئوية لكل عبارة من عبارات هذا البعد و نعرض هذا في الجدول التالي:

### جدول 18: المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و مستوى تطبيق لمبدأ القيادة الإدارية الفعالة في المؤسسات محل الدراسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	مستوى التطبيق
14	هناك اتصال فعال بين الرؤساء و المرؤوسين	3.65	0.966		1	متوسط
15	يحظى الموظفون بالتقدير و العرفان من رؤساءهم بالعمل	3.3	1.080		6	متوسط
16	يتم تقدير الانجازات المتميزة للموظفين من قبل رؤساءهم بالعمل	3.48	2.601		2	متوسط
17	يقدم رؤساء العمل الدعم و المساندة للمرؤوسين	3.41	0.980		4	متوسط
18	يسمح رئيس العمل للمرؤوسين بالمشاركة في تقرير و إدارة سياسات الجودة	3.43	0.887		3	متوسط
19	يراعي المسؤول الظروف الإجتماعية التي يمر بها الموظف	3.41	1.083		5	متوسط

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

بعد القيادة الإدارية الفعالة	3.44	متوسط
------------------------------	------	-------

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي الخاص بمبدأ القيادة الإدارية الفعالة بلغ 3.44 و هذا يعني أن هذا البعد ممارس بمستوى متوسط من قبل رؤساء العمل بالمؤسسات المبحوثة ، و تعتبر القيادة الفعالة مبدأ أساسي من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، و يمكننا تحليل إجابات أفراد العينة عن هذا البعد بشكل مفصل بالتطرق لنتائج كل عباراته و ترتيبها بشكل تنازلي حسب مستوى التطبيق بالنقاط التالية:

1-3 العبارة رقم 14 و تنص على " هناك إتصال فعال بين الرؤساء و المرؤوسين " بلغ المتوسط حسابي 3.65 بمستوى متوسط و إنحراف معياري 0.966 يدل على عدم تشتت إجابات أفراد العينة ، جاءت هذه العبارة بالترتيب الأول ، بحيث أن مبدأ الإتصال الفعال بين الرئيس و المرؤوس ممارس بالمؤسسات المبحوثة و هذا أمر إيجابي جدا لأهمية عملية الإتصال ، تجدر الإشارة أنه ممارس بشكل متوسط حسب إجابات أفراد العينة.

2-3 العبارة رقم 16 التي تنص على " يتم تقدير الإنجازات المتميزة للموظفين من قبل رؤساءهم بالعمل " بلغ المتوسط حسابي 3.48 بمستوى متوسط و إنحراف معياري بقيمة 2.601 يدل على تشتت في إجابات أفراد العينة ، تدل هذه النتيجة أن هناك تقدير لإنجازات المتميزة للموظفين من قبل رؤساءهم لكن بشكل متوسط.

3-3 العبارة رقم 18 التي تنص على " يسمح رئيس العمل للمرؤوسين بالمشاركة في تقرير و إدارة سياسات الجودة " بلغ المتوسط حسابي 3.43 بمستوى متوسط و إنحراف معياري بقيمة 0.887 يدل على عدم تشتت في إجابات أفراد العينة، نلاحظ أنه يشارك المرؤوسين في تقرير و إدارة سياسات الجودة بشكل متوسط بالمؤسسات المبحوثة .

4-3 العبارة رقم 17 التي تنص على " يقدم رؤساء العمل الدعم و المساندة للمرؤوسين " بلغ المتوسط حسابي 3.41 بمستوى متوسط و إنحراف معياري بقيمة 0.980 يدل على عدم تشتت في إجابات أفراد العينة، من خلال هذه النتيجة نلاحظ أنه يتلقى المرؤوسين الدعم و المساندة من رؤساءهم بدرجة متوسطة ، فهناك تطبيق لهذا المبدأ لكن بمستوى متوسط ، و هذا المبدأ مهم في تحفيز العاملين .

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

رابعا: إجابات عينة الدراسة حول عبارات بعد التدريب و التعليم

لغرض معرفة مدى ممارسة مبدأ التدريب و التعليم قمنا بحساب المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و النسبة المئوية لكل

عبارة من عبارات هذا البعد و نعرض هذا في الجدول التالي:

**جدول 19: المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و مستوى تطبيق لمبدأ التدريب و التعليم في المؤسسات محل الدراسة**

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	المستوى
20	يتم توفير برامج تدريبية مناسبة تمكن الموظفين من العمل بطرق جديدة	3.61	1.003		3	متوسط
21	يتم تدريب الموظفين على طرق و أدوات حل المشكلات	3.43	1.079		5	متوسط
22	تضع المؤسسة برامج مستمرة و متجددة لتدريب الموظفين	3.43	1.000		4	متوسط
23	لدى الموظفين القدرة على اكتساب المعرفة و المعلومات الجديدة حول وظائفهم من خلال التعليم و التدريب	3.61	0.978		2	متوسط
24	يمكن للموظفين تطبيق و ممارسة المعارف و المعلومات الجديدة أثناء القيام بعملهم	3.66	0.924		1	متوسط
	بعد التدريب و التعليم	3.54	متوسط			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن مبدأ التدريب و التعليم ممارس بالمؤسسات المبحوثة بشكل متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.54، و نوضح نتائج المحصلة عن عبارات هذا البعد بترتيبها بشكل تنازلي حسب مستوى التطبيق من مرتفع إلى منخفض، و

هذا بالنقاط التالية:

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

1-4 العبارة رقم 24 التي تنص على " يمكن للموظفين تطبيق و ممارسة المعارف و المعلومات الجديدة أثناء القيام بعملهم " بلغ المتوسط حسابي 3.66 بمستوى متوسط و إنحراف معياري بقيمة 0.924 يدل على عدم تشتت في إجابات أفراد العينة، من خلال محتوى العبارة نلاحظ أنه يسمح بالمؤسسات محل الدراسة للموظفين بتطبيق معارفهم الجديدة التي تكون في صالح المؤسسة و ممارسة أيضا المعلومات المكتسبة من خلال التدريب و التعليم أثناء القيام بأعمالهم .

2-4 العبارة رقم 23 التي تنص على " لدى الموظفين القدرة على إكتساب المعرفة و المعلومات الجديدة حول وظائفهم من خلال التعليم و التدريب " بلغ المتوسط حسابي 3.61 بمستوى متوسط و إنحراف معياري بقيمة 0.978 يدل على عدم تشتت في إجابات أفراد العينة، من خلال النتائج نلاحظ أن الموظفين يكتسبون المعرفة و المعلومات الجديدة حول وظائفهم من خلال عملية التعليم و التدريب بشكل متوسط و قد يرجع هذا المستوى المتوسط ربما لنوعية برامج التدريب التي تعتمدها المؤسسات .

3-4 العبارة رقم 20 التي تنص على " يتم توفير برامج تدريبية مناسبة تمكن الموظفين من العمل بطرق جديدة " بلغ المتوسط حسابي 3.61 بمستوى متوسط و إنحراف معياري بقيمة 1.003 يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، من خلال هذه النتيجة يتضح أن المؤسسات المبحوثة تقوم على توفير برامج تدريبية مناسبة تمكن الموظفين من العمل بطرق جديدة لكن بدرجة متوسطة.

4-4 العبارة رقم 22 التي تنص على " تضع المؤسسة برامج مستمرة و متجددة لتدريب الموظفين " بلغ المتوسط حسابي 3.43 بمستوى متوسط و إنحراف معياري بقيمة 1.000 يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، من خلال هذه النتيجة يتضح أن المؤسسات المبحوثة هناك تجديد لبرامج التدريب بشكل مستمر لكن بمعدل متوسط .

5-4 العبارة رقم 21 التي تنص على " يتم تدريب الموظفين على طرق و أدوات حل المشكلات " بلغ المتوسط حسابي 3.43 بمستوى متوسط و إنحراف معياري بقيمة 1.079 يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، من خلال هذه النتيجة يتضح أنه يتلقى الموظفون التدريب على طرق و أدوات حل المشكلات بالمؤسسات المبحوثة بشكل متوسط.

خامسا: إجابات عينة الدراسة حول عبارات بعد التركيز على الزبون

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

لغرض معرفة مدى ممارسة هذا المبدأ قمنا بحساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و النسبة المئوية للعبارة بشكل منفصل لمبدأ التركيز على الزبائن الخارجيين و مبدأ التركيز على الزبائن الداخليين و نعرض هذه النتائج في الجدولين التاليين:

**جدول 20: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى تطبيق لمبدأ التركيز على الزبائن الخارجيين في المؤسسات محل الدراسة**

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	المستوى
25	لدى المؤسسة نظام يسمح بمعرفة احتياجات و رغبات الزبائن	3.78	0.982		1	مرتفع
26	كل موظف يتقن عمله لضمان الجودة العالية في المنتجات أو الخدمات المقدمة وفقا لرغبات الزبائن	3.72	0.953		2	مرتفع
27	كل موظف يسعى لتقديم الأفضل لتحقيق السعادة للزبائن	3.7	0.950		3	مرتفع
التركيز على الزبائن الخارجيين		3.73	مرتفع			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعء التركيز على الزبائن الخارجيين بلغ 3.73 و هذا يعني أن هذا البعد ممارسة بشكل مرتفع بالمؤسسات المبحوثة، و هذا يعتبر جيد لأن التركيز على الزبون الخارجي يعتبر من المبادئ المهمة لإدارة الجودة الشاملة و سنقوم بالنقاط الموالية، تحليل نتائج كل عبارة من عبارات هذا البعد و ترتيبها بشكل تنازلي حسب مستوى التطبيق كالتالي :

5-1-1- العبارة رقم 25 التي تنص على " لدى المؤسسة نظام يسمح بمعرفة احتياجات و رغبات الزبائن " بلغ المتوسط حسابي 3.78 بمستوى مرتفع و إنحراف معياري بقيمة 0.982 يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة ، قيمة المتوسط الحسابي المرتفعة تدل على أن مؤسسات المبحوثة تهتم بمعرفة احتياجات و رغبات الزبائن و هذا مهم لمواكبة التغيرات التي تحدث في رغبات الزبائن و العمل على تلبيتها.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

5-1-2 العبارة رقم 26 التي تنص على " كل موظف يتقن عمله لضمان الجودة العالية في المنتجات أو الخدمات المقدمة وفقا لرغبات الزبائن " بلغ المتوسط حسابي 3.72 بمستوى مرتفع و إنحراف معياري بقيمة 0.953 يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، تدل هذه النتيجة أن الموظفين في المؤسسات المبحوثة يدركون أهمية التركيز على الزبون الخارجي، و يدركون أن الجودة في المنتج من مسؤوليتهم، و هذا مبدأ مهم من مبادئ إدارة الجودة الشاملة و هي أن كل موظف معني بالجودة و هذا المبدأ ممارس بالمؤسسات المبحوثة بشكل مرتفع.

5-1-3 العبارة رقم 27 التي تنص على " كل موظف يسعى لتقديم الأفضل لتحقيق السعادة للزبائن " بلغ المتوسط حسابي 3.7 بمستوى مرتفع و إنحراف معياري بقيمة 0.950 يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، تدل هذه النتيجة أن الموظفين بالمؤسسات المبحوثة يسعون إلى تقديم الأفضل لإسعاد الزبائن و هذا أمر جيد يدل أن الموظفين يدركون أهمية تلبية إحتياجات الزبون .

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

جدول 21: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى تطبيق لمبدأ التركيز على الزبائن الداخليين في المؤسسات محل الدراسة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	مستوى التطبيق
28	تتبنى المؤسسة مفهوم الموظف هو زبون داخلي و تعمل على تلبية احتياجاته	3.45	1.092		2	متوسط
29	هناك رضا تام على نظام الأجور و الحوافز من قبل الموظفين	2.74	1.220		4	متوسط
30	يغطي الموظفين بالمكافأة و العرفان على انجازاتهم	2.88	1.271		3	متوسط
31	يسعى كل موظف لتقديم الأفضل أثناء تأدية مهمته بإعتبار زميله زبون له أي العمل وفق العلاقة(مورد - زبون)	3.54	1.015		1	متوسط
التركيز على الزبائن الداخليين		3.15	متوسط			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعده التركيز على الزبائن الداخليين بلغ 3.15 أي بمستوى متوسط، حيث تدل هذه النتيجة أن المؤسسات المبحوثة تهتم بالموظفين لكن بشكل متوسط، و يعتبر التركيز على الزبائن الداخليين من المبادئ المهمة لإدارة الجودة الشاملة لأن المورد البشري هو أهم موارد المؤسسة، فهذا المبدأ يمارس بهذه المؤسسات لكن بدرجة متوسطة، و سنشرح إجابات أفراد العينة عن كل عبارة من عبارات هذا البعد في النقاط التالية التي نرتبها حسب مستوى التطبيق بشكل تنازلي:

1-2-5 العبارة رقم 31 التي تنص على " يسعى كل موظف لتقديم الأفضل أثناء تأدية مهمته بإعتبار زميله زبون له أي العمل وفق العلاقة(مورد - زبون)" بلغ المتوسط حسابي 3.54 بمستوى متوسط و إنحراف معياري بقيمة 1.015 يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، تدل هذه النتيجة أن الموظفين يسعون لتقديم الأفضل عند أداء مهامهم بشكل متوسط و يعملون وفق العلاقة مورد-زبون بشكل متوسط أيضا .

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

5-2-1 العبارة رقم 28 التي تنص على " تتبنى المؤسسة مفهوم الموظف هو زبون داخلي و تعمل على تلبية احتياجاته " بلغ المتوسط حسابي 3.45 بمستوى متوسط و إنحراف معياري بقيمة 1.092 يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، إعتبار الموظف زبون داخلي و العمل على تلبية احتياجاته هو مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، و من خلال نتائج الإجابات عن هذه العبارة إتضح أن هذا المفهوم ممارس بالمؤسسات المبحوثة لكن بدرجة متوسطة .

5-2-3 العبارة رقم 30 التي تنص على " يحظى الموظفون بالمكافأة و العرفان على انجازاتهم " بلغ المتوسط حسابي 2.88 بمستوى متوسط و إنحراف معياري بقيمة 1.271 يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، من خلال هذه النتيجة يتضح أن الموظفين يحظون بالمكافأة و العرفان على انجازاتهم لكن بشكل متوسط .

5-2-4 العبارة رقم 29 التي تنص على " هناك رضا تام على نظام الأجور و الحوافز من قبل الموظفين " بلغ المتوسط حسابي 2.74 بمستوى متوسط و إنحراف معياري بقيمة 1.220 يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، كما هو ملاحظ جاءت هذه العبارة بالترتيب الأخير و يدل هذا أن أفراد الفئة المبحوثة لهم رضا بشكل متوسط عن الأجور و الحوافز التي يتلقونها ، و جاء التشتت في الإجابات نظرا للتفاوت في الرضا عن الأجور و الحوافز حيث لاحظنا عند تفرغ الإستبانات أن المسؤولين بوظائف أعلى كرؤساء الأقسام ، و الذين يشغلون نائب مدير هم لهم رضا أكبر مقارنة بالذين يشغلون منصب رئيس مكتب .

### سادسا: إجابات عينة الدراسة حول عبارات بعد العمل الجماعي

لغرض معرفة مدى ممارسة مبدأ العمل الجماعي قمنا بحساب المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و النسبة المئوية لكل عبارة من عبارات هذا البعد و نعرض هذا في الجدول التالي:

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

جدول 22: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى تطبيق لمبدأ العمل الجماعي في المؤسسات محل الدراسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	مستوى التطبيق
32	هناك تشجيع للعمل الجماعي داخل المؤسسة من خلال تكوين فرق عمل	3.59	0.960		1	متوسط
33	يتم تشكيل حلقات الجودة داخل المؤسسة لحل المشكلات و تقديم مقترحات لتحسين الجودة	3.58	0.928		2	متوسط
34	يتم التشجيع على العمل بشكل تعاوني بدلا من المنافسة بين العاملين	3.53	0.990		3	متوسط
	بعد العمل الجماعي	3.56	متوسط			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لبعده العمل الجماعي بلغ 3.56 و هو مستوى متوسط مما يعني أن هذا المبدأ يمارس بالمؤسسات المبحوثة لكن بدرجة متوسطة و فيما يلي نحلل نتائج كل عبارة لهذا البعد و نرتب العبارات بشكل تنازلي حسب مستوى التطبيق من مرتفع إلى منخفض:

6-1 العبارة رقم 32 التي تنص على " هناك تشجيع للعمل الجماعي داخل المؤسسة من خلال تكوين فرق عمل "بلغ المتوسط حسابي 3.59 بمستوى متوسط و انحراف معياري بقيمة 0.960 يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، كان هدفنا من هذا السؤال هو معرفة هل المؤسسات المبحوثة تشجع على العمل الجماعي من خلال فرق العمل، و يتضح لنا من خلال النتيجة أن هناك تشجيع للعمل الجماعي داخل المؤسسات المبحوثة من خلال تشكيل فرق العمل لكن بمستوى متوسط.

6-2 العبارة رقم 33 التي تنص على " يتم تشكيل حلقات الجودة داخل المؤسسة لحل المشكلات و تقديم مقترحات لتحسين الجودة "بلغ المتوسط حسابي 3.58 بمستوى متوسط و انحراف معياري بقيمة 0.928 يدل على عدم وجود تشتت في إجابات

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

أفراد العينة، نلاحظ من خلال الإجابات تقام حلقات الجودة بالمؤسسات المبحوثة لمناقشة و تقديم مقترحات لتحسين الجودة، لكن بمستويات متوسطة.

3-6 العبارة رقم 34 التي تنص على " يتم التشجيع على العمل بشكل تعاوني بدلا من المنافسة بين العاملين "بلغ المتوسط حسابي 3.53 بمستوى متوسط و إنحراف معياري بقيمة 0.990 يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، يتضح لنا من خلال النتيجة أن بالمؤسسات المبحوثة يتم تشجيع الموظفين على التعاون فيما بينهم و لا يخلقون منافسة بين العاملين و هذه الممارسة تطبق بشكل متوسط .

سابعاً: تحليل إجابات عينة الدراسة حول عبارات بعد مشاركة و تمكين العاملين

لغرض معرفة مدى ممارسة مبدأ مشاركة و تمكين العاملين قمنا بحساب المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و النسبة المئوية لكل عبارة من عبارات هذا البعد و نعرض هذا في الجدول التالي:

**جدول 23: المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و مستوى تطبيق لمبدأ مشاركة و تمكين العاملين في المؤسسات محل الدراسة**

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	المستوى
35	يسمح للموظفين بتقديم الاقتراحات من جميع المستويات بالمؤسسة للمبادرة في طرح أفكار جديدة	3.34	1.149		2	متوسط
36	يتم إشراك الموظفين في عملية أخذ القرار	3.11	1.079		4	متوسط
37	يسمح للموظفين بممارسة صلاحياتهم كاملة أثناء أداء مهامهم	3.51	1.003		1	متوسط
38	للموظفين الحرية في اختيار الآليات و الأساليب لانجاز مهامهم	3.31	1.041		3	متوسط
	بعد مشاركة و تمكين العاملين	3.31	متوسط			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

من خلال الجدول يتضح لنا أن بعد مشاركة و تمكين العاملين هو ممارس بالمؤسسات المبحوثة لكن بمستوى متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.31، و نعرض في النقاط الموالية النتائج المحصلة عن كل عبارة بالترتيب التنازلي حسب مستوى التطبيق من مرتفع إلى منخفض:

7-1 العبارة رقم 37 التي تنص على " يسمح للموظفين بممارسة صلاحياتهم كاملة أثناء أداء مهامهم " بلغ المتوسط حسابي 3.51 بمستوى متوسط و إنحراف معياري بقيمة 1.003 يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، هذه العبارة تتعلق بمدى ممارسة عملية التمكين، و نلاحظ من خلال النتيجة أنه يسمح للموظفين بممارسة صلاحياتهم كاملة أثناء أداء مهامهم بالمؤسسات المبحوثة و هذا أمر إيجابي بحيث سيعزز الثقة بأنفسهم رغم أن ممارسة هذا المبدأ بمستوى متوسط بهذه المؤسسات.

7-2 العبارة رقم 35 التي تنص على " يسمح للموظفين بتقديم الإقتراحات من جميع المستويات بالمؤسسة للمبادرة في طرح أفكار جديدة " بلغ المتوسط حسابي 3.34 بمستوى متوسط و إنحراف معياري بقيمة 1.149 يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، تتعلق هذه العبارة بمبدأ إشراك العاملين، و من خلال النتيجة يتضح أنه هناك إشراك للعاملين في جميع المستويات بالمؤسسات المبحوثة من خلال إستقبال مقترحاتهم و أفكارهم، إلا أنه ممارس بشكل متوسط.

7-3 العبارة رقم 38 التي تنص على " للموظفين الحرية في إختيار الآليات و الأساليب لإنجاز مهامهم " بلغ المتوسط حسابي 3.31 بمستوى متوسط و إنحراف معياري بقيمة 1.041 يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، جاءت هذه العبارة لمعرفة مدى ممارسة بعد التمكين بالمؤسسات المبحوثة، و إتضح لنا من خلال هذه النتيجة أنه بالمؤسسات المبحوثة للموظفين الحرية في إختيار الآليات و الأساليب لإنجاز مهامهم، و يطبق هذا المبدأ بشكل متوسط .

7-4 العبارة رقم 36 التي تنص على " يتم إشراك الموظفين في عملية أخذ القرار مهامهم " بلغ المتوسط حسابي 3.11 بمستوى متوسط و إنحراف معياري بقيمة 1.079 يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، هذه العبارة تتعلق بمدى ممارسة مبدأ إشراك العاملين، هذا المبدأ ممارس بهذه المؤسسات لكن بمستوى متوسط، و نلاحظ أيضا أن نتيجة الإجابة عن العبارة جاءت بالترتيب الأخير و هذا يدل أن عملية إشراك العاملين في أخذ القرار مطبقة بشكل منخفض بالمؤسسات المبحوثة مقارنة بممارسة المبادئ الأخرى الخاصة ببعيد مشاركة و تمكين العاملين.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

ثامنا: تحليل إجابات عينة الدراسة حول عبارات بعد التحسين المستمر

لغرض معرفة مدى ممارسة مبدأ التحسين المستمر قمنا بحساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و النسبة المئوية لكل

عبارة من عبارات هذا البعد و نعرض هذا في الجدول التالي:

**جدول 24: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى تطبيق لمبدأ التحسين المستمر في المؤسسات محل الدراسة**

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	المستوى
39	تعمل إدارة المؤسسة على تحديد وسائل العمل و إجراء تحسينات مستمرة في بيئة العمل	3.38	1.069		5	متوسط
40	يقوم الموظفون بإلغاء الأنشطة و العمليات و العناصر الغير ضرورية أثناء أداء مهامهم	3.31	1.002		6	متوسط
41	يتم حل المشكلات من موقع الحدث و ليس بناء على التقارير الإدارية فقط	3.5	0.991		3	متوسط
42	تستثمر المؤسسة مواردها المادية و البشرية من أجل تحسين جودة السلعة و الخدمة المقدمة	3.66	1.009		2	متوسط
43	يتم التركيز على تنمية و تطوير الكفاءات داخل المؤسسة	3.48	1.028		4	متوسط
44	تعمل المؤسسة دائما للتغيير نحو الأفضل	3.78	0.943		1	مرتفع
	بعد التحسين المستمر	3.51	متوسط			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لبعدها التحسين المستمر بلغ 3.51 و هو بمستوى متوسط، و هذا يعني أن مبدأ التحسين المستمر ممارس بالمؤسسات المبحوثة لكن بشكل متوسط، و سنشرح نتائج كل عبارة لهذا البعد بحيث سترتبها بشكل تنازلي من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى بالتطبيق، بالنقاط التالية:

8-1 العبارة رقم 44 التي تنص على " تعمل المؤسسة دائما للتغيير نحو الأفضل "بلغ المتوسط حسابي 3.78 بمستوى مرتفع و إنحراف معياري بقيمة 0.943 يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، نلاحظ من خلال هذه النتيجة أن المؤسسات المبحوثة تسعى دائما إلى التغيير نحو الأفضل .

8-2 العبارة رقم 42 التي تنص على " تستثمر المؤسسة مواردها المادية و البشرية من أجل تحسين جودة السلعة و الخدمة المقدمة "بلغ المتوسط حسابي 3.66 بمستوى مرتفع، و إنحراف معياري بقيمة 1.009 يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، من خلال نتيجة الإجابة عن هذه العبارة يتضح لنا أن المؤسسات المبحوثة تستثمر مواردها المادية و البشرية من أجل تحسين جودة السلعة و الخدمة المقدمة .

8-3 العبارة رقم 41 التي تنص على " يتم حل المشكلات من موقع الحدث و ليس بناء على التقارير الإدارية فقط "بلغ المتوسط حسابي 3.5 بمستوى متوسط، و إنحراف معياري بقيمة 0.991 يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، من خلال نتيجة الإجابات عن هذه العبارة يتضح لنا أن المسؤولين بالمؤسسات المبحوثة يقومون بممارسة الإدارة من موقع الحدث، و عند حدوث مشكلة يقومون بمعاينة موقع الحدث و لا يكتفون بالتقارير الإدارية، فهذه الممارسة مطبقة بالمؤسسات المبحوثة لكن بمستوى متوسط.

8-4 العبارة رقم 43 التي تنص على " يتم التركيز على تنمية و تطوير الكفاءات داخل المؤسسة "بلغ المتوسط حسابي 3.48 بمستوى متوسط، و إنحراف معياري بقيمة 1.028 يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، من أبعاد التحسين المستمر تنمية و تطوير الكفاءات و من خلال نتائج هذه العبارة هناك إهتمام بتنمية و تطوير الكفاءات داخل المؤسسات المبحوثة و لكن بشكل متوسط .

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

5-8 العبارة رقم 39 التي تنص على " تعمل إدارة المؤسسة على تجديد وسائل العمل و إجراء تحسينات مستمرة في بيئة العمل" بلغ المتوسط حسابي 3.38 بمستوى متوسط، و إنحراف معياري بقيمة 1.069 يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة،

من خلال نتائج الإجابة عن هذه العبارة نلاحظ أن إدارة المؤسسات المبحوثة تهتم بتجديد وسائل العمل و إجراء تحسينات مستمرة في بيئة العمل لكن بشكل متوسط.

6-8 العبارة رقم 40 التي تنص على " يقوم الموظفون بإلغاء الأنشطة و العمليات و العناصر الغير ضرورية أثناء أداء مهامهم" بلغ المتوسط حسابي 3.31 بمستوى متوسط، و إنحراف معياري بقيمة 1.002 يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، هذا الأسلوب في العمل و هو إلغاء الأنشطة و العمليات و العناصر الغير ضرورية أثناء أداء مهامهم يعتبر من أساليب الكايزن، و نلاحظ أن هذا المبدأ مطبق بالمؤسسات المبحوثة لكن بشكل متوسط .

### تاسعا- ملخص النتائج الخاصة بممارسات إدارة الجودة الشاملة

نلخص في الجدول رقم (25) النتائج المحصل عليها حول ممارسات أبعاد المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة .

### جدول 25: المتوسطات الحسابية و مستوى التطبيق لكل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الترتيب	المستوى
1	إلتزام الإدارة العليا بالجودة	3.80	1	مرتفع
2	التخطيط الإستراتيجي للجودة	3.65	4	متوسط
3	القيادة الإدارية الفعالة	3.44	7	متوسط
4	التدريب و التعليم	3.66	3	متوسط
1-5	التركيز على الزبائن الخارجيين	3.73	2	مرتفع

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

2-5	التركيز على الزبائن الداخليين	3.15	9	متوسط
6	العمل الجماعي	3.56	5	متوسط
7	مشاركة و تمكين العاملين	3.31	8	متوسط
8	التحسين المستمر	3.51	6	متوسط
إدارة الجودة الشاملة		3.54	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن ممارسة مبدأ إلترام الإدارة العليا بالجودة جاء بالترتيب الأول و بمستوى مرتفع ، و هذا يدل أن هناك إهتمام كبير بالجودة من قبل الإدارة العليا بالمؤسسات المبحوثة، و نلاحظ أن مبدأ التركيز على الزبائن الخارجيين جاء بالترتيب الثاني و بمستوى مرتفع أي تولي المؤسسات المبحوثة إهتمام بزبائنهم، أما بالترتيب الثالث من حيث مستوى التطبيق جاء مبدأ التدريب و التعليم بحيث توفر المؤسسات المبحوثة برامج لتدريب العاملين، أما مبدأ التخطيط الإستراتيجي فجاء بالترتيب الرابع من حيث مستوى التطبيق فتمارس المؤسسات المبحوثة التخطيط الإستراتيجي ، و بالترتيب الخامس نلاحظ تطبيق مبدأ العمل الجماعي بالمؤسسات المبحوثة بشكل متوسط ، و نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى تطبيق مبدأ التحسين المستمر جاء بالترتيب السادس و بمستوى متوسط، أما مبدأ ممارسة القيادة الفعالة جاءت بالترتيب السابع فهناك ممارسة لهذا المبدأ لكن بمستوى متوسط ، و نلاحظ أن مبدأ مشاركة و تمكين العاملين جاء بالترتيب الثامن فهو مطبق بالمؤسسات المبحوثة و بشكل متوسط أيضا، أما مبدأ التركيز على الزبائن الداخليين و الذي يعتبر مبدأ مهم من مبادئ إدارة الجودة الشاملة نرى أنه بالمرتبة الأخيرة من حيث مستوى التطبيق هو مطبق لكن بدرجة متوسطة و لاحظنا من خلال تحليل نتائج هذا المبدأ سابقا أن رضا الموظفين عن نظام الأجور و الحوافز بهذه المؤسسات جاء بدرجة متوسطة.

و من خلال تحليل المستوى العام لممارسة إدارة الجودة الشاملة نرى أن هناك ممارسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات المبحوثة بدرجة متوسطة حسب قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة ، لكن يمكن التعليق على هذه النتيجة أن هناك ممارسة جيدة لإدارة الجودة الشاملة بهذه المؤسسات لأن درجة التطبيق متوسطة قريبة من المرتفعة.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

### المطلب الثالث: عرض و تحليل النتائج المتعلقة بالمتغير التابع الأداء الوظيفي

سنحاول في هذا الجزء الإجابة عن أسئلة الدراسة و المتعلقة بمستويات الأداء الوظيفي بالمؤسسات المبحوثة، و يتمثل هذا

السؤال في :

ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة؟

أولاً- عرض و تحليل إجابات عينة الدراسة حول عبارات بعد الكفاءة

لغرض معرفة مستوى الكفاءة في الأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية

و النسبة المئوية لكل عبارة من عبارات هذا البعد و نعرض هذا في الجدول التالي:

### جدول 26: المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لبعء الكفاءة في الأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	المستوى
45	يراعي الموظفون الدقة و سرعة الانجاز عند أداء مهامهم	3.77	0.870		3	مرتفع
46	يقوم الموظفون بالتخطيط و التنظيم لأعمالهم	3.63	0.886		4	متوسط
47	يلتزم الموظفون بتطبيق قواعد و قوانين العمل أثناء أداء مهامهم	3.83	0.856		2	مرتفع
48	ينجز الموظفون المهام المطلوبة منهم طبقا لمعايير الجودة المعتمدة	3.84	0.861		1	مرتفع
	بعء الكفاءة	3.76	مرتفع			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة المدروسة عن مستوى الكفاءة بالمؤسسة بلغ 3.76 و هو

مستوى مرتفع، أي ينجز الموظفون أعمالهم بكفاءة، و نفصل أكثر في نتائج هذا البعد بالنظر لنتائج كل عبارة من هذا البعد و

نرتبها بشكل تنازلي من مستوى مرتفع إلى أدنى مستوى في النقاط التالية:

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

1-1 العبارة رقم 48 التي تنص على " ينجز الموظفون المهام المطلوبة منهم طبقا لمعايير الجودة المعتمدة "بلغ المتوسط حسابي

3.84 بمستوى مرتفع، و إنحراف معياري بقيمة 0.861 يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، من خلال هذه

النتيجة يتضح أن الموظفين يراعون الجودة المطلوبة عند أداء مهامهم .

1-2 العبارة رقم 47 التي تنص على " يلتزم الموظفون بتطبيق قواعد و قوانين العمل أثناء أداء مهامهم "بلغ المتوسط حسابي

3.83 بمستوى مرتفع، و إنحراف معياري بقيمة 0.856 يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، نلاحظ أن

مستوى إلتزام الموظفين بقواعد و قوانين العمل مرتفع و هذا أمر إيجابي جدا .

1-3 العبارة رقم 45 التي تنص على " يراعي الموظفون الدقة و سرعة الإنجاز عند أداء مهامهم "بلغ المتوسط حسابي 3.77

بمستوى مرتفع، و إنحراف معياري بقيمة 0.870 يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، تدل هذه النتيجة أن هناك

كفاءة في إنجاز الأعمال بالمؤسسات المبحوثة.

1-4 العبارة رقم 46 التي تنص على " يقوم الموظفون بالتخطيط و التنظيم لأعمالهم "بلغ المتوسط حسابي 3.63 بمستوى

متوسط، و إنحراف معياري بقيمة 0.886 يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، تدل هذه النتيجة أن ممارسة

الموظفين بالمؤسسات المبحوثة لعملية التخطيط و التنظيم للقيام بعملهم تعرف مستوى متوسط.

### ثانيا- عرض و تحليل إجابات عينة الدراسة حول عبارات بعد الفعالية

لغرض معرفة مستوى الفعالية في الأداء الوظيفي، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و النسبة المئوية لكل

عبارة من عبارات هذا البعد و نعرض هذا في الجدول التالي:

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

جدول 27: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الفعالية في الأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	المستوى
49	يسعى الموظفون دائما لأداء عملهم بشكل أفضل	3.91	0.767		1	مرتفع
50	لدى الموظفون القدرة و المهارة لحل المشكلات التي تواجههم بالعمل	3.74	0.865		2	مرتفع
51	تتلائم الوظيفة التي يشغلها كل موظف مع قدراته و مؤهلاته	3.46	1.021		4	مرتفع
52	يحقق الموظفون الأهداف المطلوبون بها بالجودة المطلوبة	3.64	0.908		3	مرتفع
	بعث الفعالية	3.68	مرتفع			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لبعث الفعالية بلغ 3.68 و هو مستوى مرتفع، و هذا يدل أن هناك فعالية في

الأداء لدى الموظفون في المؤسسات المبحوثة، و نحلل نتائج كل عبارة حسب ترتيبها التنازلي من مستوى مرتفع إلى منخفض

بالنقاط التالية:

1-2 العبارة رقم 49 التي تنص على " يسعى الموظفون دائما لأداء عملهم بشكل أفضل "بلغ المتوسط حسابي 3.91 بمستوى

مرتفع، و إنحراف معياري بقيمة 0.767 يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، نلاحظ من خلال هذه النتيجة أن

الموظفون بالمؤسسات المبحوثة يسعون لأداء عملهم بشكل أفضل و هذا يدل على وجود فعالية في أداء المهام لدى الموظفون.

2-2 العبارة رقم 50 التي تنص على " لدى الموظفون القدرة و المهارة لحل المشكلات التي تواجههم بالعمل "بلغ المتوسط حسابي

3.74 بمستوى مرتفع، و إنحراف معياري بقيمة 0.865 يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، تدل هذه النتيجة

على أنه لدى الموظفون بالمؤسسات المبحوثة القدرة و المهارات لحل المشكلات التي تواجههم بالعمل و هذا أمر إيجابي بحيث يمكن

للعامل حل المشاكل التي تواجهه دون الرجوع لرئيسه بالعمل و هنا تكون السرعة في حل المشكلات .

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

3-2 العبارة رقم 52 التي تنص على " يحقق الموظفون الأهداف المطلوبون بها بالجودة المطلوبة "بلغ المتوسط حسابي 3.64

بمستوى متوسط، و انحراف معياري بقيمة 0.908 يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، تعكس هذه النتيجة أن هناك فئة متوسطة من الموظفين الذين يحققون الأهداف المطلوبون بها بالجودة المطلوبة .

4-2 العبارة رقم 51 التي تنص على " تتلائم الوظيفة التي يشغلها كل موظف مع قدراته و مؤهلاته "بلغ المتوسط حسابي 3.46

بمستوى متوسط، و انحراف معياري بقيمة 1.021 يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، تدل هذه النتيجة أن مبدأ وضع كل فرد في الوظيفة التي تتلائم مع مؤهلاته و قدراته مطبقة بالمؤسسات المبحوثة لكن بشكل متوسط.

### ثالثا- عرض و تحليل إجابات عينة الدراسة حول عبارات بعد الإبداع الفردي

لغرض معرفة مستوى الإبداع الفردي لدى العاملين بالمؤسسات المبحوثة، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لكل عبارة من عبارات هذا البعد و نعرض هذا في الجدول التالي:

### جدول 28: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدي الإبداع الفردي بالمؤسسات محل الدراسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	المستوى
53	يقدم الموظفون مقترحات لتحسين و تطوير أساليب العمل	3.67	0.930		2	مرتفع
54	يحرص الموظفون على تنمية و تطوير قدراتهم و مهاراتهم الوظيفية بشكل مستمر	3.66	0.891		3	متوسط
55	يبادر الموظفون بإقتراح أفكار إبداعية داخل المؤسسة	3.53	0.938		4	متوسط
56	يبذل الموظفون جهد إضافي لتحسين صورة المؤسسة	3.68	0.935		1	مرتفع
	بعد الإبداع الفردي	3.63	متوسط			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لبعده الإبداع الفردي بلغ 3.63 و هو بمستوى متوسط، أي هناك إبداع لدى الأفراد بالمؤسسات المبحوثة من خلال تقديم مقترحات و طرح أفكار إبداعية و العمل على تحسين صورة المؤسسة و هذا بشكل متوسط، و سنحلل نتائج كل عبارة من عبارات هذا البعد و سيتم ترتيب العبارات بشكل تنازلي من المستوى المرتفع إلى المنخفض في النقاط التالية:

- 3-1 العبارة رقم 56 التي تنص على " يبذل الموظفون جهد إضافي لتحسين صورة المؤسسة "بلغ المتوسط حسابي 3.68 بمستوى مرتفع، و انحراف معياري بقيمة 0.935 يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، جاءت هذه العبارة بالترتيب الأول بهذا البعد، و تعكس نتائج هذه العبارة عن وجود ولاء من قبل الموظفين للمؤسسات التي يعملون بها، بحيث من سلوكيات المواطنة التنظيمية أن يبذل الأفراد جهود إضافية خارج عن نطاق مهامهم من أجل تحسين صورة المؤسسة و هذا أمر إيجابي جدا.
- 3-2 العبارة رقم 53 التي تنص على " يقدم الموظفون مقترحات لتحسين و تطوير أساليب العمل "بلغ المتوسط حسابي 3.67 بمستوى مرتفع، و انحراف معياري بقيمة 0.930 يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، تدل نتائج هذه العبارة أن هناك إبداع من طرف الموظفين العاملين بالمؤسسات المبحوثة، بحيث يقدمون مقترحات لتحسين و تطوير أساليب العمل .
- 3-3 العبارة رقم 54 التي تنص على " يحرص الموظفون على تنمية و تطوير قدراتهم و مهاراتهم الوظيفية بشكل مستمر "بلغ المتوسط حسابي 3.66 بمستوى متوسط، و انحراف معياري بقيمة 0.891 يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، تدل نتائج هذه العبارة أن الموظفين بالمؤسسات المبحوثة يهتمون بتنمية و تطوير قدراتهم الوظيفية بشكل مستمر و هذا ما يعرف بالتعليم الذاتي، و نلاحظ أنه ممارس بشكل متوسط لكن قريب من المستوى المرتفع و هذا أمر إيجابي.
- 3-4 العبارة رقم 55 التي تنص على " يبادر الموظفون بإقتراح أفكار إبداعية داخل المؤسسة "بلغ المتوسط حسابي 3.53 بمستوى مرتفع، و انحراف معياري بقيمة 0.938 يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، تدل هذه النتيجة أن الموظفين بالمؤسسات المبحوثة يبادرون بتقديم أفكار إبداعية و هذا أمر إيجابي فمن خلال هذه الأفكار يمكن للمؤسسات تطوير المنتج أو الخدمة .

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

رابعاً- ملخص النتائج الخاصة بمستويات الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة

نلخص في الجدول رقم (29) النتائج المحصل عليها حول مستويات الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة.

**جدول 29: المتوسطات الحسابية لأبعاد الأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة**

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الترتيب	المستوى
1	بعد الكفاءة	3.76	1	مرتفع
2	بعد الفعالية	3.68	2	مرتفع
3	بعد الإبداع الفردي	3.63	3	متوسط
	المستوى العام للأداء الوظيفي	3.69	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال قراءتنا للجدول نرى أن هناك كفاءة و فعالية بمستوى مرتفع في أداء الموظفين بالمؤسسات المبحوثة حسب وجهة نظر المشرفين عليهم من أفراد العينة لكن هذا المستوى قريب من المتوسط و هناك إبداع من طرف الموظفين بشكل متوسط أيضا و نلاحظ أن المستوى العام للأداء الوظيفي مرتفع لكن قريب للمستوى المتوسط ، و قد يرجع هذا لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بهذه المؤسسات كان بمستوى متوسط.

### المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة و مناقشة النتائج

بهذا المبحث سنقوم بإختبار فرضيات الدراسة و مناقشة النتائج .

#### قاعدة إتخاذ القرار:

-إذا كان مستوى الدلالة المعنوية لقيمة (T) المحسوبة أقل أو يساوي (0.05) و قيمة (T) المحسوبة أكبر من

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

قيمتها الجدولية، نقوم برفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة والنتيجة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمتغير المستقل على المتغير التابع.

— أما إذا كان مستوى الدلالة المعنوية لقيمة (T) المحسوبة أكبر من (0.05) وقيمة (T) المحسوبة أصغر من

قيمتها الجدولية، فإننا نقبل بالفرضية العدمية ( $H_0$ ) ونرفض الفرضية البديلة والنتيجة هي عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند

مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمتغير المستقل على المتغير التابع.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

جدول 30: نتائج إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

البعد	معامل التواء	معامل التفلطح	VIF معامل تضخم التباين	التباين المسموح به
إلتزام إدارة العليا بالجودة	-,407	,203	3,243	,308
التخطيط الإستراتيجي للجودة	-,309	-,055	3,841	,260
القيادة الإدارية الفعالة	,808	2,393	3,251	,308
التعليم و التدريب	-,468	,008	3,361	,298
التركيز على الزبائن الخارجيين	-,728	,745	2,055	,487
التركيز على الزبائن الداخليين	-,098	-,495	4,005	,250
العمل الجماعي	-,400	,020	2,691	,372
مشاركة و تمكين العاملين	-,298	-,169	3,504	,285
التحسين المستمر	-,324	,143	3,138	,195
-الكفاءة	-,667	1,285		
الفعالية	-,435	,539		
الابداع الفردي	-,282	,054		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (30) نلاحظ أن قيمة vif للمتغيرات المستقلة أصغر من القيمة 05 و هذا يدل على عدم وجود إرتباط كبير بين المتغيرات المستقلة، كما نلاحظ أن قيم معامل الإلتواء جاءت محصورة بين (-1.96 و 1.96) و قيم معامل التفلطح جاءت محصورة بين (-2.58 و 2.58)، و حسب هذه النتائج فإن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسية

الفرع الأول: إختبار الفرضية الرئيسية بإستخدام تحليل إنحدار الخطي البسيط

سنقوم بإستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة بصفة مجتمعة كمتغير مستقل على المتغير التابع الأداء الوظيفي للعاملين .

و حتى تتمكن من إستخدام تحليل الإنحدار البسيط الذي يستخدم لدراسة علاقة التأثير بين متغير مستقل واحد على متغير تابع قمنا بتجميع كل أبعاد إدارة الجودة الشاملة في محور واحد كمتغير مستقل واحد و كذا بتجميع أبعاد الأداء الوظيفي في محور واحد كمتغير تابع واحد .

يقوم هذا الاختبار على صياغة فرضيتين إحداهما عدمية والأخرى بديلة كالتالي:

- الفرضية العدمية: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة .

- الفرضية البديلة " : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة .

و نبين في الجدولين التاليين نتائج الإختبار :

**جدول 31: نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية**

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الإنحدار	7550,314	1	7550,314	280,071	,000 <sup>b</sup>
الخطأ	4259,461	158	26,959		
المجموع الكلي	11809,775	159			
دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة		قيمة (F) المجدولة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ودرجات الحرية (1,158)=0.00			
		( $\alpha = 0.05$ )			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى استمارة الاستبيان ومخرجات SPSS

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

من خلال النتائج في الجدول رقم (31) نلاحظ ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية، لأن قيمة (F) المحسوبة تقدر ب (280,071) أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) و درجات حرية (1,158)، و يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة ( F ) البالغ (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (ألفا=0.05)، و بناء على ثبات صحة النموذج نستطيع إختبار الفرضية كما هو مبين في الجدول التالي :

### جدول 32: نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للعاملين

المتغير المستقل	الثابت	B	الخطأ المعياري	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R)	قيمة المحسوبة (T)	مستوى الدلالة Sig
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	11,16	,212	0,013	0,639	0,800	16,735	0.000
قيمة (T) المجدولة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ودرجات حرية (1,158) = 1.646							
المتغير التابع: الأداء الوظيفي							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى إستمارة الإستبيان ومخرجات SPSS

يتبن من الجدول رقم (32) وجود علاقة إرتباط إيجابية وعالية بين درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة و بين مستوى الأداء الوظيفي حيث بلغ معامل الإرتباط قيمة (0,800) و هي درجة إرتباط قوية ويعني ذلك أنه كلما زادت درجة إلتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ككل كلما إنعكس ذلك إيجابا على مستوى الأداء الوظيفي، كما يتضح لنا أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة، و يؤكد وجود هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (16,735) و هي أكبر من قيمتها الجدولية، و دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) بحيث قيمة الدلالة (0.000)، كما تشير النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد (R2) قد بلغ (0,639)، وهذا يعني أن ما نسبته 63.9% من التغير في مستوى الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التغير في درجة إلتزام مبادئ إدارة الجودة الشاملة

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

و نلاحظ أيضا أن قيمة درجة التأثير ( $B=0,212$ ) و هذا يعني الزيادة بدرجة واحدة في مستوى إلتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين بقيمة ( $0,212$ ) .

و بناء على هذه النتائج نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بصفة مجتمعة على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة."

الفرع الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الإنحدار الخطي المتعدد و الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي

أولا- إختبار الفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الإنحدار الخطي المتعدد

سنقوم بإختبار الفرضية الرئيسية باستخدام الإنحدار الخطي المتعدد لإظهار أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة بصفة مجتمعة كمتغيرات مستقلة على المتغير التابع.

قمنا أولا باستخدام تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج للإختبار، والجدول التالي يبين ذلك:

**جدول 33: نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج للإختبار**

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الإنحدار	8252,729	9	916,970	38,668	0.000
الخطأ	3557,046	150	23,714		
المجموع الكلي	11809,775	159			
دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )		قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ودرجات الحرية ( $9,150$ ) = 0.37			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى إستمارة الإستبيان ومخرجات SPSS

من خلال النتائج في الجدول رقم (33) نلاحظ ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية، لأن قيمة (F) المحسوبة تقدر ب (38,668) أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) و درجات حرية (9,150)، و يؤكد هذه النتيجة أن مستوى

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

الدلالة ( F ) البالغ (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (ألفا=0.05)، و بناء على ثبات صحة النموذج

نستطيع إختبار الفرضية كما هو مبين في الجدول التالي :

**جدول 34: نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد لإختبار أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين**

المتغير المستقل	الثابت	R2	R	B	الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	Sig
إلتزام الإدارة العليا بالجودة	9,869	0,699	0,836	0,055	0,112	0,495	0,621
التخطيط الإستراتيجي للجودة				0,262	0,231	1,133	0,259
القيادة الإدارية				-	0,122	-1,670	0,097
التدريب و التعليم				0,203	0,160	0,436	0,663
التركيز على الزبائن الخارجيين				0,070	0,211	4,305	0,000
التركيز على الزبائن الداخليين				0,908	0,193	1,336	0,184
العمل الجماعي				0,258	0,241	2,540	0,012
مشاركة و تمكين العاملين				0,613	0,191	1,346	0,180
التحسين المستمر				0,257	0,174	2,266	0,025
							0,394
قيمة T الجدولة ( 1.646 )							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى إستمارة الإستبيان ومخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أنه عند إختبار أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة بصفة مجتمعة على الأداء الوظيفي

هناك بعض المتغيرات لا يظهر أثرها على الأداء الوظيفي بتواجدها مع المتغيرات الأخرى ، بحيث نلاحظ أن مبدأ إلتزام الإدارة

العليا بالجودة لا يظهر له أثر على الأداء الوظيفي عند تواجده مع متغيرات الأخرى و هذا ما تفسره قيمة (T) المحسوبة التي بلغت

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

(0.495) و هي أصغر من قيمتها الجدولية و يؤكد هذا أيضا مستوى الدلالة (T) البالغ (0,621) و هو أكبر من مستوى الدلالة ألفا (0.05).

كما نلاحظ أن مبدأ التخطيط الإستراتيجي للجودة لا يظهر له أثر على الأداء الوظيفي عند تواجده مع متغيرات الأخرى و هذا ما تفسره قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (1,133) و هي أصغر من قيمتها الجدولية و يؤكد هذا أيضا مستوى الدلالة (T) البالغ (1,133) و هو أكبر من مستوى الدلالة ألفا (0.05).

و نلاحظ أيضا أن مبدأ القيادة الإدارية الفعالة لا يظهر له أثر على الأداء الوظيفي عند تواجده مع متغيرات الأخرى و هذا ما تفسره قيمة (T) المحسوبة التي بلغت

(-1,670) و هي أصغر من قيمتها الجدولية و يؤكد هذا أيضا مستوى الدلالة (T) البالغ (0,097) و هو أكبر من مستوى الدلالة ألفا (0.05).

و نلاحظ أيضا أن مبدأ التدريب و التعليم لا يظهر له أثر على الأداء الوظيفي عند تواجده مع متغيرات الأخرى و هذا ما تفسره قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (0,436) و هي أصغر من قيمتها الجدولية و يؤكد هذا أيضا مستوى الدلالة (T) البالغ (0,663) و هو أكبر من مستوى الدلالة ألفا (0.05).

كما نلاحظ أيضا أن مبدأ التركيز على الزبائن الداخليين لا يظهر له أثر على الأداء الوظيفي و هذا ما تفسره قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (1,336) و هي أصغر من قيمتها الجدولية و يؤكد هذا أيضا مستوى الدلالة (T) البالغ (0,184) و هو أكبر من مستوى الدلالة ألفا (0.05).

و نلاحظ أيضا أن مبدأ مشاركة و تمكين العاملين لا يظهر له أثر على الأداء الوظيفي عند تواجده مع متغيرات الأخرى و هذا ما تفسره قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (1,346) و هي أصغر من قيمتها الجدولية و يؤكد هذا أيضا مستوى الدلالة (T) البالغ (0,180) و هو أكبر من مستوى الدلالة ألفا (0.05).

أما المبادئ التي إتضح أن لها أثر على الأداء الوظيفي تمثلت في مبدأ التركيز على الزبائن الخارجيين و مبدأ العمل الجماعي و مبدأ التحسين المستمر .

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

بحيث نلاحظ من خلال الجدول أن لمبدأ التركيز على الزبائن الخارجيين أثر على الأداء الوظيفي و هذا ما تفسره قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (4,305) و هي أكبر من قيمتها الجدولية و يؤكد هذا أيضا مستوى الدلالة (T) البالغ (0.000) و هو أصغر من مستوى الدلالة ألفا (0.05).

و نلاحظ أيضا من خلال الجدول أن لمبدأ العمل الجماعي أثر على الأداء الوظيفي و هذا ما تفسر قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (2,540) و هي أكبر من قيمتها الجدولية و يؤكد هذا أيضا مستوى الدلالة (T) البالغ (0,012) و هو أصغر من مستوى الدلالة ألفا (0.05).

أما بالنسبة لمبدأ التحسين المستمر نلاحظ من خلال الجدول أن له أثر على الأداء الوظيفي و هذا ما تفسر قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (2,266) و هي أكبر من قيمتها الجدولية و يؤكد هذا أيضا مستوى الدلالة (T) البالغ (0,025) و هو أصغر من مستوى الدلالة ألفا (0.05).

هذه النتائج تفسر أن لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى الأداء الوظيفي، كما تظهره قيمة معامل الارتباط التي بلغت (0,836) أي أن هناك علاقة ارتباط قوية و طردية و إيجابية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي ، كما تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) التي بلغت (0,699)، و التي تعني أن ما نسبته 69.9 % من التغير في مستوى الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التغير في درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

### ثانيا- إختبار الفرضية الرئيسية باستخدام الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي

سنقوم بإختبار الفرضية الرئيسية باستخدام الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي لإظهار أي المتغيرات المستقلة أكثر تأثيرا على المتغير التابع، بحيث يقوم تحليل الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي عن طريق إدخال المتغيرات المستقلة بالترتيب و إستبعاد المتغيرات المستقلة التي علاقتها بالمتغير التابع ليست قوية أو غير دالة إحصائيا، وبعدها يتم تحديد وإظهار أهمية كل متغير مستقل ومدى مساهمته في معادلة الإنحدار، التي تتمثل في أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها ( إلتزام الإدارة العليا بالجودة ، التخطيط الإستراتيجي للجودة، القيادة الإدارية الفعالة، التعليم و التدريب ، التركيز على الزبائن الخارجيين، التركيز على الزبائن الداخليين، العمل الجماعي، مشاركة و تمكين العاملين، التحسين المستمر) على المستوى الكلي للأداء الوظيفي.

قمنا أولا بتحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج للإختبار، والجدول التالي يبين ذلك:

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

**جدول 35: نتائج تحليل التباين للإندثار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية باستخدام الإندثار الخطي المتعدد التدريجي**

النموذج	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
1	الانحدار	6894,016	1	6894,016	221,584	,000
	الخطأ	4915,759	158	31,112		
	المجموع الكلي	11809,775	159			
2	الانحدار	7704,785	2	3852,393	147,339	,000
	الخطأ	4104,990	157	26,146		
	المجموع الكلي	11809,775	159			
3	الانحدار	8067,553	3	2689,184	112,103	,000
	الخطأ	3742,222	156	23,989		
	المجموع الكلي	11809,775	159			
دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة		قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )				
		و درجات الحرية (0.05) = 0.000				

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاستناد إلى إستمارة الإستبيان ومخرجات SPSS

من خلال النتائج في الجدول رقم (35) نلاحظ ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية، لأن بالنموذج رقم (01) قيمة (F) المحسوبة تقدر ب (221,584) أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) و درجات حرية (1,158)، و بالنموذج رقم (02) بلغت قيمة قيمة (F) المحسوبة تقدر ب (147,339) أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) و درجات حرية (2,157)، و نلاحظ بالنموذج رقم (03) قيمة (F) المحسوبة تقدر ب (112,103) أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) و درجات حرية (3,156)، و يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة (F) البالغ (0.00) أقل من

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (ألفا=0.05)، و بناء على ثبات صحة النموذج نستطيع إختبار الفرضية كما هو مبين

في الجدول التالي :

**جدول 36: نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي لإختبار أبعاد إدارة الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة على الأداء الوظيفي للعاملين**

النموذج	المتغيرات المستقلة التي دخلت النموذج	B	Bêta	Sig	T	R2	R
1	الثابت	16,770	/	,000	8,809	0,584	0,764
	التحسين المستمر	1,306	,764	,000	14,886		
2	الثابت	12,192	/	,000	6,320	0,652	0.808
	التحسين المستمر	,921	,539	,000	8,684		
	التركيز على الزبائن الخارجيين	1,134	,346	,000	5,569		
3	الثابت	10,397		,000	5,459	0,683	0.827
	التحسين المستمر	,678	,397	,000	5,689		
	التركيز على الزبائن الخارجيين	,962	,293	,000	4,807		
	العمل الجماعي	,827	,252	,000	3,889		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى إستمارة الإستبيان ومخرجات SPSS

بعد إستعمال تحليل الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي ظهرت لنا ثلاث نماذج و هي :

-النموذج الأول: ضم متغير مستقل واحد التحسين المستمر و إستبعد كل المتغيرات الأخرى، و نلاحظ وجود علاقة إرتباط قوية

بين التحسين المستمر لوحده و الأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة الإرتباط (0,764)، و من خلال قيمة معامل التحديد التي

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

بلغت (0,584) هذا النموذج يفسر أن ما نسبته 58.4% من التغير في مستوى الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التغير في درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

-**النموذج الثاني:** ضم متغيرين مستقلين التحسين المستمر و التركيز على الزبائن الخارجيين و إستبعاد كل المتغيرات الأخرى، و نلاحظ وجود علاقة إرتباط قوية بين مبدأ التحسين المستمر و مبدأ التركيز على الزبائن الخارجيين كمتغيرين مستقلين و الأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة الإرتباط (0.808)، و من خلال قيمة معامل التحديد التي بلغت (0,652) هذا النموذج يفسر أن ما نسبته 65.2% من التغير في مستوى الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التغير في درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

-**النموذج الثالث:** ضم ثلاث متغيرات مستقلة التحسين المستمر و التركيز على الزبائن الخارجيين و العمل الجماعي و إستبعاد كل المتغيرات الأخرى، نلاحظ وجود علاقة إرتباط قوية بين مبدأ التحسين المستمر و مبدأ التركيز على الزبائن الخارجيين و مبدأ العمل الجماعي كمتغيرات مستقلة و الأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة الإرتباط (0.827)، و من خلال قيمة معامل التحديد التي بلغت (0,683) هذا النموذج يفسر أن ما نسبته 68.3% من التغير في مستوى الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التغير في درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

و بمقارنة معاملات التحديد للنماذج الثلاثة نجد أن النموذج الثالث الذي ضم ثلاث متغيرات ( التحسين المستمر، التركيز على الزبائن الخارجيين و العمل الجماعي ) له أكبر معامل تحديد و الذي بلغ 68.3% وعلى هذا الأساس يعتبر هذا النموذج هو الأفضل في تفسير علاقات التأثير والإرتباط لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، كما نلاحظ أن هذا النموذج ضم نفس المتغيرات التي ظهر لها أثر على الأداء الوظيفي عند إستخدام الإنحدار الخطي المتعدد.

**نتائج إختبار الفرضية الرئيسية بإستخدام الإنحدار الخطي المتعدد و الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي:**

نستخلص من خلال إختبار الفرضية الرئيسية بإستخدام الإنحدار الخطي المتعدد و الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي لإختبار أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة بصفة مجتمعة على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في التحسين المستمر، التركيز على الزبائن الخارجيين و العمل الجماعي على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

بالمؤسسات محل الدراسة، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (إلتزام الإدارة العليا بالجودة، التخطيط الإستراتيجي للجودة، القيادة الإدارية الفعالة، التدريب و التعليم، التركيز على الزبائن الداخليين، مشاركة و تمكين العاملين) على الأداء الوظيفي عند تجميعها مع المبادئ الأخرى.

### المطلب الثاني: إختبار الفرضيات الفرعية

#### الفرع الأول: إختبار الفرضية الفرعية الأولى

من خلال إختبار الفرضية الرئيسية أظهرت النتائج أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في ( إلتزام الإدارة العليا بالجودة، التخطيط الإستراتيجي للجودة، القيادة الإدارية الفعالة، التدريب و التعليم، التركيز على الزبون الداخلي، مشاركة و تمكين العاملين ) لم يظهر لها أثر على الأداء الوظيفي و هذا نظرا لإجتماعها مع الأبعاد الأخرى لإدارة الجودة الشاملة المتمثلة في ( التحسين المستمر، التركيز على الزبائن الخارجيين، العمل الجماعي)، و سنقوم بهذا الجزء بإختبار الفرضية الفرعية الأولى التي إهتمت بإختبار أثر كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة بصفة مستقلة على الأداء الوظيفي أي أثر كل بعد على حدى، و هذا لمعرفة هل سيظهر لها أثر أم لا. تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بصفة مستقلة على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة."

سنقوم بإختبار هذه الفرضية بإستخدام الإنحدار الخطي البسيط و يقوم هذا الإختبار على صياغة فرضيتين إحداهما عدمية و الأخرى بديلة كالآتي:

- الفرضية العدمية: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بصفة مستقلة على الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة."

- الفرضية البديلة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بصفة مستقلة على الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة."

و سنقوم بإختبار هذه الفرضية من خلال إختبار الفرضيات الجزئية المتعلقة بها في النقاط التالية:

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

### أولاً- إختبار الفرضية الجزئية الأولى المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الجزئية الأولى المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى على: "هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

لمبدأ إلتزام الإدارة العليا بالجودة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة".

لإختبار هذه الفرضية إستخدمنا تحليل الإنحدار البسيط ، و يقوم هذا الإختبار على صياغة فرضيتين إحداهما عدمية والأخرى

بديلة كالآتي:

- الفرضية عدمية: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ إلتزام الإدارة العليا بالجودة على

الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة".

- الفرضية البديلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ إلتزام الإدارة العليا بالجودة على الأداء

الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة".

و نبين في الجدولين التاليين نتائج الإختبار :

### جدول 37: نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الجزئية الأولى المتعلقة بالفرضية الفرعية أولى

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	5245,223	1	5245,223	126,246	0,000
الخطأ	6564,552	158	41,548		
المجموع الكلي	11809,775	159			
دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة		قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ودرجات الحرية (1,158)=0.00			
		( $\alpha = 0.05$ )			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى إستمارة الإستبيان ومخرجات SPSS

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

من خلال النتائج في الجدول رقم (37) نلاحظ ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الجزئية الأولى، لأن قيمة (F) المحسوبة تقدر ب (126.246) أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) و درجات حرية (1,158)، و يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة (F) البالغ (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة ( $\alpha=0.05$ )، و بناء على ثبات صحة النموذج نستطيع اختبار الفرضية كما هو مبين في الجدول التالي :

### جدول 38: نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار بعد إلتزام الإدارة العليا بالجودة على الأداء الوظيفي للعاملين

المستوى	قيمة	معامل	معامل	الخطأ	B	الثابت	البعد
الدلالة	المحسوبة	الارتباط	التحديد	المعياري			
Sig	(T)	(R)	(R2)				
0.00	11.236	0,666	0.444	0,082	0.922	12,804	إلتزام الإدارة العليا بالجودة
المتغير التابع: الأداء الوظيفي		قيمة (T) الجدولة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) و درجات حرية (1,158) = <b>1.646</b>					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى إستمارة الإستبيان ومخرجات SPSS

يتبين لنا من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (38) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ إلتزام الإدارة العليا بالجودة على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة، و يؤكد وجود هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (11.236) و هي أكبر من قيمتها الجدولية، و دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) بحيث قيمة الدلالة (0.000)، و نلاحظ أيضا وجود علاقة إرتباط إيجابية بين مبدأ إلتزام الإدارة العليا بالجودة و مستوى الأداء الوظيفي للعاملين و هذا ما تظهره قيمة (R) التي بلغت (0,666) و تدل أن درجة الإرتباط متوسطة، ويعني ذلك أنه كلما زادت درجة إلتزام الإدارة العليا بالجودة كلما إنعكس ذلك إيجابا على مستوى الأداء الوظيفي.

كما تشير النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد (R2) قد بلغ (0.444)، وهذا يعني أن ما نسبته 44.4% من التغير في مستوى الأداء الوظيفي، يمكن تفسيره من خلال التغير في درجة إلتزام الإدارة العليا بالجودة .

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

و نلاحظ أيضا أن قيمة درجة التأثير ( $B=0.922$ ) و هذا يعني الزيادة بدرجة واحدة في مستوى إلتزام الإدارة العليا بالجودة يؤدي إلى زيادة في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين بقيمة (0.922) .

و بناء على هذه النتائج نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق مبدأ إلتزام الإدارة العليا بالجودة على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة."

### ثانيا- إختبار الفرضية الجزئية الثانية المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الجزئية الثانية المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى على : "هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ التخطيط الإستراتيجي للجودة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة."

لاختبار هذه الفرضية إستخدمنا تحليل الإنحدار البسيط ، و يقوم هذا الإختبار على صياغة فرضيتين إحداهما عدمية والأخرى بديلة كالآتي:

- الفرضية العدمية: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ التخطيط الإستراتيجي للجودة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة."

- الفرضية البديلة " :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ التخطيط الإستراتيجي للجودة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة."

و نبين في الجدولين التاليين نتائج الإختبار :

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

جدول 39: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الجزئية الثانية المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى يؤثر بعد التخطيط الإستراتيجي للجودة على الأداء الوظيفي للعاملين

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	5598,261	1	5598,261	142,401	,000 <sup>b</sup>
الخطأ	6211,514	158	39,313		
المجموع الكلي	11809,775	159			
دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05)					
قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة (α = 0.05) ودرجات الحرية (1,158) = 0.00					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى إستمارة الإستبيان ومخرجات SPSS

من خلال النتائج في الجدول رقم (39) نلاحظ ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الجزئية الثانية، لأن قيمة (F) المحسوبة تقدر ب (142,401) أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) و درجات حرية (1,158)، و يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة (F) البالغ (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (ألفا=0.05)، وبناء على ثبات صحة النموذج نستطيع اختبار الفرضية كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول 40: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر مبدأ التخطيط الإستراتيجي للجودة على الأداء الوظيفي للعاملين

البعء	الثابت	B	الخطأ المعياري	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	قيمة المحسوبة (T)	مستوى الدلالة Sig
بعد التخطيط الإستراتيجي للجودة	17,812	1,813	0,152	0.474	0,689	11,933	0.00
قيمة (T) الجدولة عند مستوى الدلالة (α = 0.05) ودرجات حرية (1,158) = 1.646							
المتغير التابع: الأداء الوظيفي							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى إستمارة الإستبيان ومخرجات SPSS

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

يتبين لنا من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم(40) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ التخطيط الإستراتيجي للجودة على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة، و يؤكد وجود هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (11,933) و هي أكبر من قيمتها الجدولية، و دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) بحيث قيمة الدلالة (0.000)، و نلاحظ أيضا وجود علاقة إرتباط إيجابية بين مبدأ التخطيط الإستراتيجي للجودة و مستوى الأداء الوظيفي للعاملين و هذا ما تظهره قيمة (R) التي بلغت (0,689) و تدل أن درجة الإرتباط متوسطة، ويعني ذلك أنه كلما زادت درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي للجودة كلما إنعكس ذلك إيجابا على مستوى الأداء الوظيفي.

كما تشير النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغ (0.474)، وهذا يعني أن ما نسبته 47.4% من التغير في مستوى الأداء الوظيفي، يمكن تفسيره من خلال التغير في درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي للجودة . و نلاحظ أيضا أن قيمة درجة التأثير ( $B=1,813$ ) و هذا يعني الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق التخطيط الإستراتيجي للجودة يؤدي إلى زيادة في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين بقيمة (1,813) . و بناء على هذه النتائج نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ التخطيط الإستراتيجي للجودة على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة."

### ثالثا- الفرضية الجزئية الثالثة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الجزئية الثالثة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى على: "هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ القيادة الإدارية الفعالة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة ."

لاختبار هذه الفرضية إستخدمنا تحليل الإنحدار البسيط ، و يقوم هذا الإختبار على صياغة فرضيتين إحداهما عدمية والأخرى بديلة كالآتي:

- الفرضية العدمية: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ القيادة الإدارية الفعالة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة ."

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

- الفرضية البديلة " : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ القيادة الإدارية الفعالة على الأداء

الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة "

و نبين في الجدولين التاليين نتائج الإختبار :

**جدول 41: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الجزئية الثالثة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى يؤثر مبدأ القيادة الإدارية الفعالة على الأداء الوظيفي للعاملين**

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	4548,764	1	4548,764	98,981	,000
الخطأ	7261,011	158	45,956		
المجموع الكلي	11809,775	159			
دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )		قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ودرجات الحرية (1,158)=0.00			

المصدر : من إعداد الطالبة بالاستناد إلى إستمارة الإستبيان ومخرجات SPSS

من خلال النتائج في الجدول رقم (41) نلاحظ ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الجزئية الثانية ،لأن قيمة (F) المحسوبة تقدر ب ( 98.981) أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) و درجات حرية (1,158)،و يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة ( F ) البالغ (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (ألفا=0.05) ،و بناء على ثبات صحة النموذج نستطيع اختبار الفرضية كما هو مبين في الجدول التالي :

**جدول 42: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار بعد القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين**

البعد	الثابت	B	الخطأ المعياري	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R)	قيمة المحسوبة (T)	مستوى الدلالة Sig
القيادة الإدارية الفعالة	25,028	0,934	0,094	0,385	0,621	9,949	0.000

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

المتغير التابع: الأداء الوظيفي	قيمة (T) المجدولة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ودرجات حرية (158,1) = 1.646
--------------------------------	---

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى إستمارة الإستبيان ومخرجات SPSS

يتبين لنا من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم(42) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ القيادة الإدارية الفعالة على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة، و يؤكد وجود هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (9,949) و هي أكبر من قيمتها الجدولية، و دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) بحيث قيمة الدلالة (0.000)، و نلاحظ أيضا وجود علاقة إرتباط إيجابية بين مبدأ القيادة الإدارية الفعالة و مستوى الأداء الوظيفي للعاملين و هذا ما تظهره قيمة (R) التي بلغت (0,621) و تدل أن درجة الإرتباط متوسطة، ويعني ذلك أنه كلما زادت درجة ممارسة مبدأ القيادة الإدارية الفعالة كلما إنعكس ذلك إيجابا على مستوى الأداء الوظيفي.

كما تشير النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغ (0,385)، وهذا يعني أن ما نسبته 38.5% من التغير في مستوى الأداء الوظيفي، يمكن تفسيره من خلال التغير في درجة تطبيق مبدأ القيادة الإدارية الفعالة. و نلاحظ أيضا أن قيمة درجة التأثير ( $B=0,934$ ) و هذا يعني الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة القيادة الإدارية الفعالة يؤدي إلى زيادة في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين بقيمة (0,934). و بناء على هذه النتائج نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ القيادة الإدارية الفعالة على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة."

### رابعا- إختبار الفرضية الجزئية الرابعة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الجزئية الرابعة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى على: "هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ التدريب و التعليم على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة".

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

لإختبار هذه الفرضية إستخدمنا تحليل الإنحدار البسيط ، و يقوم هذا الإختبار على صياغة فرضيتين إحداهما عدمية والأخرى بديلة كالآتي:

- الفرضية العدمية: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ التدريب و التعليم على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة "

- الفرضية البديلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ التدريب و التعليم على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة "

و نبين في الجدولين التاليين نتائج الإختبار :

### جدول 43: تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الجزئية الرابعة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى يؤثر مبدأ التدريب و التعليم على الأداء الوظيفي للعاملين

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	5265,894	1	5265,894	127,143	0.000
الخطأ	6543,881	158	41,417		
المجموع الكلي	11809,775	159			
دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )		قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ودرجات الحرية (1,158) = 0.00			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى إستمارة الإستبيان ومخرجات SPSS

من خلال النتائج في الجدول رقم (43) نلاحظ ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الجزئية الثانية ، لأن قيمة (F) المحسوبة تقدر ب (127.143) أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) و درجات حرية (1,158)، و يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة (F) البالغ (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة ( $\alpha=0.05$ ) ، و بناء على ثبات صحة النموذج نستطيع اختبار الفرضية كما هو مبين في الجدول التالي :

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

جدول 44: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار لمبدأ التدريب و التعليم على الأداء الوظيفي للعاملين

البعء	الثابت	B	الخطأ المعياري	معامل التحديد	معامل الارتباط	قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
التدريب و التعليم	21,25	1,301	0,115	0,446	0,668	11,276	0.000
قيمة (T) المجدولة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ودرجات حرية (158،1) = 1.646							
المتغير التابع: الأداء الوظيفي							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى إستمارة الإستبيان ومخرجات SPSS

يتبين لنا من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (44) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ التدريب و التعليم على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة، و يؤكد وجود هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (11,276) و هي أكبر من قيمتها الجدولية، و دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) بحيث قيمة الدلالة (0.000)، و نلاحظ أيضا وجود علاقة إرتباط إيجابية بين مبدأ التدريب و التعليم و مستوى الأداء الوظيفي للعاملين و هذا ما تظهره قيمة (R) التي بلغت (0,668) و تدل أن درجة الإرتباط متوسطة، ويعني ذلك أنه كلما زادت درجة ممارسة مبدأ التدريب و التعليم كلما إنعكس ذلك إيجابا على مستوى الأداء الوظيفي.

كما تشير النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد (R2) قد بلغ (0,446)، وهذا يعني أن ما نسبته 44.6% من التغير في مستوى الأداء الوظيفي، يمكن تفسيره من خلال التغير في درجة تطبيق مبدأ التدريب و التعليم. و نلاحظ أيضا أن قيمة درجة التأثير (B=1,301) و هذا يعني الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة مبدأ التدريب و التعليم يؤدي إلى زيادة في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين بقيمة (1,301).

و بناء على هذه النتائج نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ التدريب و التعليم على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة."

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

### خامسا-إختبار الفرضية الجزئية الخامسة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الجزئية الخامسة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى على: "هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05  $\alpha \leq$ ) لمبدأ التركيز على الزبائن الخارجيين على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة".

لإختبار هذه الفرضية إستخدمنا تحليل الإنحدار البسيط ، و يقوم هذا الإختبار على صياغة فرضيتين إحداهما عدمية والأخرى بديلة كالآتي:

- الفرضية العدمية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05  $\alpha \leq$ ) لمبدأ التركيز على الزبائن الخارجيين على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة".

- الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05  $\alpha \leq$ ) لمبدأ التركيز على الزبائن الخارجيين على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة".

و نبين في الجدولين التاليين نتائج الإختبار :

### جدول 45:نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الجزئية الخامسة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى يؤثر مبدأ التركيز على الزبائن الخارجيين على الأداء الوظيفي للعاملين

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	5732,967	1	5732,967	149,060	0.000
الخطأ	6076,808	158	38,461		
المجموع الكلي	11809,775	159			
دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 $\alpha =$ )		قيمة (F) المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05 $\alpha =$ ) ودرجات الحرية (1,158) = 0.00			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى إستمارة الإستبيان ومخرجات SPSS

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

من خلال النتائج في الجدول رقم (45) نلاحظ ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الجزئية الثانية، لأن قيمة (F) المحسوبة تقدر ب (149.060) أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) و درجات حرية (1،158)، و يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة (F) البالغ (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة ( $\alpha=0.05$ )، و بناء على ثبات صحة النموذج نستطيع اختبار الفرضية كما هو مبين في الجدول التالي :

### جدول 46: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار بعد التركيز على الزبائن الخارجيين على الأداء الوظيفي للعاملين

المستوى	قيمة	معامل	معامل	الخطأ	B	الثابت	البعد
الدلالة	المحسوبة	الارتباط	التحديد	المعياري			
Sig	(T)	(R)	(R <sup>2</sup> )				
0.000	12,209	0,697	0,485	0,187	2,28	18,71	التركيز على الزبائن الخارجيين
					8	7	
المتغير التابع: الأداء الوظيفي		قيمة (T) الجدولة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) و درجات حرية (1،158) = 1.646					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى إستمارة الإستبيان ومخرجات SPSS

يتبين لنا من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (46) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ التركيز على الزبائن الخارجيين على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة، و يؤكد وجود هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (12,209) و هي أكبر من قيمتها الجدولية، و دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) بحيث قيمة الدلالة (0.000)، و نلاحظ أيضا وجود علاقة إرتباط إيجابية بين مبدأ التركيز على الزبائن الخارجيين و مستوى الأداء الوظيفي للعاملين و هذا ما تظهره قيمة (R) التي بلغت (0,697) و تدل أن درجة الإرتباط متوسطة، ويعني ذلك أنه كلما زادت درجة ممارسة مبدأ التركيز على الزبائن الخارجيين كلما إنعكس ذلك إيجابا على مستوى الأداء الوظيفي.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

كما تشير النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغ (0,485)، وهذا يعني أن ما نسبته 48.5% من التغير في

مستوى الأداء الوظيفي، يمكن تفسيره من خلال التغير في درجة تطبيق مبدأ التركيز على الزبائن الخارجيين.

و نلاحظ أيضا أن قيمة درجة التأثير ( $B=2,288$ ) و هذا يعني الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة مبدأ التركيز على الزبائن

الخارجيين يؤدي إلى زيادة في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين بقيمة (2,288).

و بناء على هذه النتائج نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند

مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ التركيز على الزبائن الخارجيين على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات محل

الدراسة."

### سادسا- إختبار الفرضية الجزئية السادسة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الجزئية السادسة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى على: "هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05$

$\alpha \leq$ ) لمبدأ التركيز على الزبون الداخلي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة."

لإختبار هذه الفرضية إستخدمنا تحليل الإنحدار البسيط ، و يقوم هذا الإختبار على صياغة فرضيتين إحداهما عدمية والأخرى

بديلة كالآتي:

- الفرضية العدمية: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ التركيز على الزبون الداخلي على

الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة."

- الفرضية البديلة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ التركيز على الزبون الداخلي على الأداء

الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة."

و نبين في الجدولين التاليين نتائج الإختبار :

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

جدول 47: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الجزئية السادسة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى يؤثر مبدأ التركيز على الزبون الداخلي على الأداء الوظيفي للعاملين

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	6271,631	1	6271,631	178,926	0.000
الخطأ	5538,144	158	35,052		
المجموع الكلي	11809,775	159			
دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )			قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ودرجات الحرية (1,158) = 0.00		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى إستمارة الإستبيان ومخرجات SPSS

من خلال النتائج في الجدول رقم (47) نلاحظ ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الجزئية الثانية، لأن قيمة (F) المحسوبة تقدر ب (178.926) أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) و درجات حرية (1,158)، و يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة (F) البالغ (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة ( $\alpha=0.05$ )، و بناء على ثبات صحة النموذج نستطيع اختبار الفرضية كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول 48: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار بعد التركيز على الزبائن الداخليين على الأداء الوظيفي للعاملين

المعادل	معامل	الخطأ المعياري	B	الثابت	البعد		
قيمة المحسوبة (T)	معامل الارتباط (R)	التحديد (R2)	الخطأ المعياري	الثابت	البعد		
0.000	13,376	0,729	0,531	0,117	1,57	24,54	التركيز على الزبائن الداخليين
					0	2	

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

المتغير التابع: الأداء الوظيفي	قيمة (T) المجدولة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ودرجات حرية (1,158) = 1.646
--------------------------------	---

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى إستمارة الإستبيان ومخرجات SPSS

يتبين لنا من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (48) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ التركيز على الزبائن الداخليين على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة، و يؤكد وجود هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (13,376) و هي أكبر من قيمتها الجدولية، و دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) بحيث قيمة الدلالة (0.000)، و نلاحظ أيضا وجود علاقة إرتباط إيجابية بين مبدأ التركيز على الزبائن الداخليين و مستوى الأداء الوظيفي للعاملين و هذا ما تظهره قيمة (R) التي بلغت (0,729) و تدل أن درجة الإرتباط قوية، ويعني ذلك أنه كلما زادت درجة ممارسة لمبدأ التركيز على الزبائن الداخليين كلما إنعكس ذلك إيجابا على مستوى الأداء الوظيفي.

كما تشير النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغ (0,531)، وهذا يعني أن ما نسبته 53.1% من التغير في مستوى الأداء الوظيفي، يمكن تفسيره من خلال التغير في درجة تطبيق مبدأ التركيز على الزبائن الداخليين. و نلاحظ أيضا أن قيمة درجة التأثير ( $B=1,570$ ) و هذا يعني الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة مبدأ التركيز على الزبائن الداخليين يؤدي إلى زيادة في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين بقيمة (1,570). و بناء على هذه النتائج نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ التركيز على الزبائن الداخليين على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة."

### سابعاً-إختبار الفرضية الجزئية السابعة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الجزئية السابعة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى على: "هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05  $\alpha \leq$ ) لمبدأ العمل الجماعي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة".

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

لإختبار هذه الفرضية إستخدمنا تحليل الإنحدار البسيط ، و يقوم هذا الإختبار على صياغة فرضيتين إحداهما عدمية والأخرى بديلة كالآتي:

- الفرضية العدمية: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ العمل الجماعي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة "

- الفرضية البديلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ العمل الجماعي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة "

و نبين في الجدولين التاليين نتائج الإختبار :

### جدول 49: نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الجزئية السابعة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى يؤثر مبدأ العمل الجماعي على الأداء الوظيفي للعاملين

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	5761,038	1	5761,038	150,485	0.000
الخطأ	6048,737	158	38,283		
المجموع الكلي	11809,775	159			
دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )		قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ودرجات الحرية (1,158) = 0.00			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى إستمارة الإستبيان ومخرجات SPSS

من خلال النتائج في الجدول رقم (49) نلاحظ ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الجزئية الثانية ،لأن قيمة (F) المحسوبة تقدر ب (150.485) أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) و درجات حرية (1,158)،و يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة ( F ) البالغ (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (ألفا=0.05) ،و بناءا على ثبات صحة النموذج نستطيع اختبار الفرضية كما هو مبين في الجدول التالي :

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

جدول 50: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار بعد العمل الجماعي على الأداء الوظيفي للعاملين

المصدر	الثابت	B	الخطأ المعياري	معامل التحديد	معامل الارتباط	قيمة المحسوبة (T)	مستوى الدلالة Sig
العمل الجماعي	19,782	2,294	0,187	0.488	0,698	12,267	0.000
قيمة (T) الجدولة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ودرجات حرية (1,158) = 1.646							
المتغير التابع: الأداء الوظيفي							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى إستمارة الإستبيان ومخرجات SPSS

يتبين لنا من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (50) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ العمل الجماعي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة، و يؤكد وجود هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (12,267) و هي أكبر من قيمتها الجدولية، و دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) بحيث قيمة الدلالة (0.000)، و نلاحظ أيضا وجود علاقة إرتباط إيجابية بين مبدأ العمل الجماعي و مستوى الأداء الوظيفي للعاملين و هذا ما تظهره قيمة (R) التي بلغت (0,698) و تدل أن درجة الإرتباط متوسطة، ويعني ذلك أنه كلما زادت درجة ممارسة لمبدأ العمل الجماعي كلما إنعكس ذلك إيجابا على مستوى الأداء الوظيفي.

كما تشير النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغ (0.488)، وهذا يعني أن ما نسبته 48.8% من التغير في مستوى الأداء الوظيفي، يمكن تفسيره من خلال التغير في درجة تطبيق مبدأ العمل الجماعي. و نلاحظ أيضا أن قيمة درجة التأثير ( $B=2,294$ ) و هذا يعني الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة مبدأ العمل الجماعي يؤدي إلى زيادة في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين بقيمة (2,294).

و بناء على هذه النتائج نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ العمل الجماعي على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة."

ثامنا- إختبار الفرضية الجزئية الثامنة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

تنص الفرضية الجزئية الثامنة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى على: "هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ مشاركة العاملين و التمكين على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة".

لإختبار هذه الفرضية إستخدمنا تحليل الإنحدار البسيط ، و يقوم هذا الإختبار على صياغة فرضيتين إحداهما عدمية والأخرى بديلة كالآتي:

- الفرضية العدمية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ مشاركة العاملين و التمكين على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة".

- الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ مشاركة العاملين و التمكين على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة".

و نبين في الجدولين التاليين نتائج الإختبار :

**جدول 51: نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الجزئية الثامنة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى يؤثر مبدأ مشاركة العاملين و التمكين على الأداء الوظيفي للعاملين**

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	5525,786	1	5525,786	138,936	0.000
الخطأ	6283,989	158	39,772		
المجموع الكلي	11809,775	159			
دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )		قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ودرجات الحرية (1,158) = 0.00			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى إستمارة الإستبيان ومخرجات SPSS

من خلال النتائج في الجدول رقم (51) نلاحظ ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الجزئية الثانية، لأن قيمة (F) المحسوبة تقدر ب (138,936) أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) و درجات حرية (1,158)، و يؤكد هذه النتيجة

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

أن مستوى الدلالة ( F ) البالغ (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (ألفا=0.05)، و بناء على ثبات

صحة النموذج نستطيع اختبار الفرضية كما هو مبين في الجدول التالي :

**جدول 52: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار بعد مشاركة و تمكين العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين**

المستوى	قيمة	معامل	معامل	الخطأ	B	الثابت	البعد
الدلالة	المحسوبة	الارتباط	التحديد	المعياري			
Sig	(T)	(R)	(R2)				
0.000	11,787	0,684	0.468	0,132	1,55	23,66	مشاركة و تمكين العاملين
					8	9	
المتغير التابع: الأداء الوظيفي		قيمة (T) الجدولة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) و درجات حرية (1,158) = 1.646					

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاستناد إلى إستمارة الإستبيان ومخرجات SPSS

يتبين لنا من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم(52) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ مشاركة و تمكين العاملين على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة، و يؤكد وجود هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (11,787) و هي أكبر من قيمتها الجدولية، و دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) بحيث قيمة الدلالة (0.000)، و نلاحظ أيضا وجود علاقة إرتباط إيجابية بين مبدأ مشاركة و تمكين العاملين و مستوى الأداء الوظيفي للعاملين و هذا ما تظهره قيمة (R) التي بلغت (0,684) و تدل أن درجة الإرتباط متوسطة، ويعني ذلك أنه كلما زادت درجة ممارسة مبدأ مشاركة و تمكين العاملين كلما إنعكس ذلك إيجابا على مستوى الأداء الوظيفي.

كما تشير النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد (R2) قد بلغ (0.468)، وهذا يعني أن ما نسبته 46.8% من التغير في مستوى الأداء الوظيفي، يمكن تفسيره من خلال التغير في درجة تطبيق مبدأ مشاركة و تمكين العاملين.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

و نلاحظ أيضا أن قيمة درجة التأثير ( $B=1,558$ ) و هذا يعني الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة مبدأ مشاركة و تمكين العاملين يؤدي إلى زيادة في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين بقيمة (1,558) .

و بناء على هذه النتائج نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ مشاركة و تمكين العاملين على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة."

### تاسعا- إختبار الفرضية الجزئية التاسعة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الجزئية التاسعة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى على: "هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05  $\alpha \leq$ ) لمبدأ التحسين المستمر على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة."

لإختبار هذه الفرضية إستخدمنا تحليل الإنحدار البسيط ، و يقوم هذا الإختبار على صياغة فرضيتين إحداهما عدمية والأخرى بديلة كالآتي:

- الفرضية العدمية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ التحسين المستمر على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة."

- الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ التحسين المستمر على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة."

و نبين في الجدولين التاليين نتائج الإختبار :

### جدول 53: نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الجزئية التاسعة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى يؤثر مبدأ التحسين المستمر على الأداء الوظيفي للعاملين

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	6894,016	1	6894,016	221,584	0.000
الخطأ	4915,759	158	31,112		
المجموع الكلي	11809,775	159			

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )	قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ودرجات الحرية (1,158)=0.00
--	---

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى إستمارة الإستبيان ومخرجات SPSS

من خلال النتائج في الجدول رقم (53) نلاحظ ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الجزئية الثانية، لأن قيمة (F) المحسوبة تقدر ب (221.584) أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) و درجات حرية (1,158)، و يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة (F) البالغ (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة ( $\alpha=0.05$ )، و بناء على ثبات صحة النموذج نستطيع اختبار الفرضية كما هو مبين في الجدول التالي :

### جدول 54: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار بعد التحسين المستمر على الأداء الوظيفي للعاملين

البعء	الثابت	B	الخطأ المعياري	معامل التحديد	معامل الارتباط	قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة
				(R2)	(R)	(T)	Sig
التحسين المستمر	16,770	1,306	0,088	0.584	0,764	14,886	0.000
قيمة (T) الجدولة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ودرجات حرية (1,158) = 1.646							
المتغير التابع: الأداء الوظيفي							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى إستمارة الإستبيان ومخرجات SPSS

يتبين لنا من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (54) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ التحسين المستمر على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة، و يؤكد وجود هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (14,886) و هي أكبر من قيمتها الجدولية، و دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) بحيث قيمة الدلالة (0.000)، و نلاحظ أيضا وجود علاقة إرتباط إيجابية بين مبدأ التحسين المستمر و مستوى الأداء الوظيفي للعاملين و هذا ما تظهره قيمة (R) التي بلغت (0,764) و

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

تدل أن درجة الارتباط قوية، ويعني ذلك أنه كلما زادت درجة ممارسة مبدأ التحسين المستمر كلما انعكس ذلك إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي.

كما تشير النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغ (0.584)، وهذا يعني أن ما نسبته 58.4% من التغير في مستوى الأداء الوظيفي، يمكن تفسيره من خلال التغير في درجة تطبيق مبدأ التحسين المستمر.

و نلاحظ أيضاً أن قيمة درجة التأثير ( $B=1,306$ ) و هذا يعني الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة مبدأ التحسين المستمر يؤدي إلى زيادة في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين بقيمة (1,306).

و بناء على هذه النتائج نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ التحسين المستمر على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة." نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

بناء على النتائج المتوصل إليها من خلال إختبار الفرضيات الجزئية التسعة المتفرعة من الفرضية الفرعية الأولى نستخلص أنه:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بصفة مستقلة على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة."

الفرع الثاني: إختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على كل بعد من أبعاد الأداء الوظيفي."

سنقوم بإختبار أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل على كل بعد من أبعاد الأداء الوظيفي كمتغيرات تابعة كل على حدى باستخدام الإنحدار الخطي البسيط.

يقوم هذا الإختبار على صياغة فرضيتين إحداهما عدمية والأخرى بديلة كالآتي:

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

- الفرضية العدمية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل على كل بعد من أبعاد الأداء الوظيفي كمتغيرات تابعة في المؤسسات محل الدراسة".

- الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل على كل بعد من أبعاد الأداء الوظيفي كمتغيرات تابعة في المؤسسات محل الدراسة".  
و سنقوم بإختبار هذه الفرضية من خلال إختبار الفرضيات الجزئية المتعلقة بما كالتالي:

### أولا - إختبار الفرضية الجزئية الأولى المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الجزئية الأولى المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية على: "هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل على بعد كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة".  
لإختبار هذه الفرضية إستخدما تحليل الانحدار البسيط ، و يقوم هذا الإختبار على صياغة فرضيتين إحداهما عدمية والأخرى بديلة كالتالي:

- الفرضية العدمية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل على بعد كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة".

- الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل على بعد كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة".

و نبين في الجدولين التاليين نتائج الإختبار :

### جدول 55: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الجزئية الأولى المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية تؤثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على بعد كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	805,226	1	805,226	189,601	0.000
الخطأ	671,018	158	4,247		
المجموع الكلي	1476,244	159			

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )	قيمة (F) المجدولة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ودرجات الحرية (1,158)=0.00
--	--

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى إستمارة الإستبيان ومخرجات SPSS

من خلال النتائج في الجدول رقم (55) نلاحظ ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الجزئية الأولى المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية، لأن قيمة (F) المحسوبة تقدر ب (189,601) أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) و درجات حرية (158,1)، و يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة (F) البالغ (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (ألفا=0.05)، و بناء على ثبات صحة النموذج نستطيع إختبار الفرضية كما هو مبين في الجدول التالي :

### جدول 56: نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على بعد كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين

المتغير المستقل	الثابت	B	الخطأ المعياري	معامل التحديد	معامل الارتباط	قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة
				(R2)	(R)	(T)	Sig
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	4,234	,069	0,005	0,545	0,739	13,770	0.000
قيمة (T) المجدولة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ودرجات حرية (1,158) = 1.962							
المتغير التابع: الكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى إستمارة الإستبيان ومخرجات SPSS

يتبين لنا من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (56) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على مستوى كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة، و يؤكد وجود هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (13,770) و هي أكبر من قيمتها الجدولية، و دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) بحيث قيمة الدلالة (0.000)، و نلاحظ أيضا وجود علاقة إرتباط إيجابية و قوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة و مستوى كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين و هذا ما تظهره

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

قيمة (R) التي بلغت (0,739)، ويعني ذلك أنه كلما زادت درجة ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة كلما إنعكس ذلك إيجابا على مستوى كفاءة الأداء الوظيفي.

كما تشير النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغ (0,545)، وهذا يعني أن ما نسبته 54.5% من التغير في مستوى كفاءة الأداء الوظيفي، يمكن تفسيره من خلال التغير في درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. و نلاحظ أيضا أن قيمة درجة التأثير ( $B=0,069$ ) و هذا يعني الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة في مستوى كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين بقيمة (0,069). و بناء على هذه النتائج نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على مستوى كفاءة الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة."

### ثانيا- إختبار الفرضية الجزئية الثانية المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الجزئية الثانية المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية على: "هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل على بعد فعالية الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة". لإختبار هذه الفرضية إستخدمنا تحليل الإنحدار البسيط ، و يقوم هذا الإختبار على صياغة فرضيتين إحداهما عدمية والأخرى بديلة كالآتي:

- الفرضية العدمية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل على بعد فعالية الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة".

- الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل على بعد فعالية الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة".

و نبين في الجدولين التاليين نتائج الإختبار :

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

جدول 57: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الجزئية الثانية المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية تؤثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على بعد فعالية الأداء الوظيفي للعاملين

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	826,686	1	826,686	232,294	0.000
الخطأ	562,289	158	3,559		
المجموع الكلي	1388,975	159			
دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )			قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ودرجات الحرية (1,158) = 0.00		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى إستمارة الإستبيان ومخرجات SPSS

من خلال النتائج في الجدول رقم (57) نلاحظ ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الجزئية الثانية المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية، لأن قيمة (F) المحسوبة تقدر ب (232,294) أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) و درجات حرية (158,1)، و يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة (F) البالغ (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (ألفا=0.05)، و بناء على ثبات صحة النموذج نستطيع إختبار الفرضية كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول 58: نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على بعد فعالية الأداء الوظيفي للعاملين

المتغير المستقل	الثابت	B	الخطأ المعياري	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	قيمة المحسوبة (T)	مستوى الدلالة Sig
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	3,759	0,070	0,005	0,595	0,771	15,241	0.000
قيمة (T) الجدولة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ودرجات حرية (1,158) = 1.962		المتغير التابع : فعالية الأداء الوظيفي للعاملين					

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى إستمارة الإستبيان ومخرجات SPSS

يتبين لنا من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم(58) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على مستوى فعالية الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة، و يؤكد وجود هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (15,241) و هي أكبر من قيمتها الجدولية، و دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) بحيث قيمة الدلالة (0.000)، و نلاحظ أيضا وجود علاقة إرتباط إيجابية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة و مستوى فعالية الأداء الوظيفي للعاملين و هذا ما تظهره قيمة (R) التي بلغت (0,771) و هي درجة إرتباط قوية، ويعني ذلك أنه كلما زادت درجة ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة كلما إنعكس ذلك إيجابا على مستوى فعالية الأداء الوظيفي.

كما تشير النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغ (0,595)، وهذا يعني أن ما نسبته 59.5% من التغيير في مستوى فعالية الأداء الوظيفي، يمكن تفسيره من خلال التغيير في درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. و نلاحظ أيضا أن قيمة درجة التأثير ( $B=0,070$ ) و هذا يعني الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة في مستوى فعالية الأداء الوظيفي للعاملين بقيمة (0,070). و بناء على هذه النتائج نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على مستوى فعالية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة."

### ثالثا- إختبار الفرضية الجزئية الثالثة المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الجزئية الثالثة المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية على: "هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل على بعد الإبداع الفردي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة."

لإختبار هذه الفرضية إستخدمنا تحليل الإنحدار البسيط، و يقوم هذا الإختبار على صياغة فرضيتين إحداهما عدمية والأخرى بديلة كالآتي:

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

- الفرضية العدمية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة كمتغير

مستقل على بعد الإبداع الفردي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة".

- الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل

على بعد الإبداع الفردي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة".

و نبين في الجدولين التاليين نتائج الإختبار :

**جدول 59: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الجزئية الثالثة المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية تؤثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على بعد الإبداع الفردي لدى العاملين**

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	885,889	1	885,889	174,973	0.000
الخطأ	799,955	158	5,063		
المجموع الكلي	1685,844	159			
دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )		قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ودرجات الحرية (1,158) = 0.00			

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاستناد إلى إستمارة الإستبيان ومخرجات SPSS

من خلال النتائج في الجدول رقم (59) نلاحظ ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الجزئية الثالثة المتعلقة بالفرضية الفرعية

الثانية، لأن قيمة (F) المحسوبة تقدر ب (174,973) أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) و درجات حرية

(1,158)، و يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة (F) البالغ (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة

(ألفا=0.05)، و بناء على ثبات صحة النموذج نستطيع إختبار الفرضية كما هو مبين في الجدول التالي :

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

جدول 60: نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على بعد الإبداع الفردي

المتغير المستقل	الثابت	B	الخطأ المعياري	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	قيمة المحسوبة (T)	مستوى الدلالة Sig
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	3,167	0,073	0,006	0,525	0,725	13,228	0.000
قيمة (T) المجدولة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ودرجات حرية (1,158) = 1.962							
المتغير التابع: الإبداع الفردي							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى إستمارة الإستبيان ومخرجات SPSS

يتبين لنا من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (60) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على مستوى الإبداع الفردي لدى العاملين في المؤسسات محل الدراسة، و يؤكد وجود هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (13,228) و هي أكبر من قيمتها الجدولية، و دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) بحيث قيمة الدلالة (0.000)، و نلاحظ أيضا وجود علاقة إرتباط إيجابية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة و مستوى الإبداع الفردي لدى العاملين و هذا ما تظهره قيمة (R) التي بلغت (0,725) و هي درجة إرتباط قوية، ويعني ذلك أنه كلما زادت درجة ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة كلما إنعكس ذلك إيجابا على مستوى الإبداع الفردي.

كما تشير النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) قد بلغ (0,525)، وهذا يعني أن ما نسبته 52.5% من التغير في مستوى الإبداع الفردي، يمكن تفسيره من خلال التغير في درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. و نلاحظ أيضا أن قيمة درجة التأثير (B=0,073) و هذا يعني الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة في مستوى الإبداع الفردي لدى العاملين بقيمة (0.073). و بناء على هذه النتائج نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على مستوى الإبداع الفردي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة."

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

بناءً على النتائج المتوصل إليها من خلال اختبار الفرضيات الجزئية الثلاثة المتفرعة من الفرضية الفرعية الثانية

نستخلص أنه:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على كل بعد من أبعاد الأداء

الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة."

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

### خاتمة الفصل

شملت الدراسة الميدانية عينة من الإطارات ورؤساء العمل بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة إيزو 9001 إصدار 2015 ، وبلغ عدد هذه المؤسسات (08) وتنشط بقطاعات مختلفة، وتم الإعتماد بالدراسة الميدانية على أسلوب المقابلة وأداة الإستبيان وتم توزيع 230 إستبانة لكن تم إسترجاع 160 إستبانة صالحة للدراسة، ومن أجل معالجة وتحليل إجابات أفراد العينة حول الإستبانة قمنا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية إصدار 22.

قمنا من خلال هذا الفصل بالإجابة على إشكالية الدراسة ونلخص نتائج المتوصل إليها كالتالي:

هناك تطبيق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات المبحوثة بدرجة متوسطة حسب قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة الذي بلغ (3.54)، وإتضح ذلك من خلال مستوى تطبيق أغلب أبعادها الذي جاء بمستوى متوسط وجاء ترتيب مستوى تطبيق هذه مبادئ كالتالي :

- تطبيق مبدأ إلتزام الإدارة العليا بالجودة جاء بالترتيب الأول وبمستوى مرتفع.
- تطبيق مبدأ التركيز على الزبائن الخارجيين جاء بالترتيب الثاني وبمستوى مرتفع.
- أما بالترتيب الثالث من حيث مستوى التطبيق جاء مبدأ التعليم والتدريب.
- أما مبدأ التخطيط الإستراتيجي فجاء بالترتيب الرابع من حيث مستوى التطبيق.
- تطبيق لمبدأ العمل الجماعي جاء بالترتيب الخامس بشكل متوسط .
- أما مستوى تطبيق مبدأ التحسين المستمر جاء بالترتيب السادس وبمستوى متوسط.
- مستوى تطبيق مبدأ ممارسة القيادة الفعالة جاء بالترتيب السابع وبمستوى متوسط .
- أما مبدأ مشاركة وتمكين العاملين جاء بالترتيب الثامن فهو مطبق بالمؤسسات المبحوثة وبشكل متوسط أيضا.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

-أما مبدأ التركيز على الزبائن الداخليين والذي يعتبر مبدأ مهم من مبادئ إدارة الجودة الشاملة نرى أنه بالمرتبة الأخيرة من حيث مستوى التطبيق ومطبق بدرجة متوسطة.

أما عن مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسات المبحوثة فكان بمستوى مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمستوى الأداء الوظيفي (3.69) فهو بمستوى مرتفع لكن قريب من المتوسط، وإتضح هذا من خلال مستويات كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي لدى العاملين التي جاءت بمستويات مرتفعة أما مستوى الإبداع الفردي لدى العاملين فقد جاء بمستوى متوسط.

- وفيما يتعلق باختبار الفرضيات فقد توصلنا إلى أن هناك علاقة إرتباط طردية قوية وإيجابية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء الوظيفي.

وتوصلنا إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على المستوى الكلي للأداء الوظيفي.

كما توصلنا إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على مستوى كل بعد من أبعاد الأداء الوظيفي.



# الغائمة العامة

### الخاتمة العامة

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز أهمية ودور إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري فعال في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين وتوصلنا من خلال الجانب النظري والجانب التطبيقي لهذه الدراسة إلى العديد من النتائج نوضحها في النقاط التالية ونقدم بعض التوصيات:

#### أولاً: نتائج الدراسة النظرية

ظهرت ممارسة إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات اليابانية مما جعلتها رمزا للريادة والتميز والتفوق العالمي في مجال الجودة، فأصبحت إدارة الجودة الشاملة محطة إهتمام كبير من قبل المفكرين والمنظرين في علم الإقتصاد وإدارة الأعمال، وانتقلت هذه التجربة اليابانية إلى الشركات الأمريكية والأوروبية، وأصبحت العديد من الشركات العالمية تطبق إدارة الجودة الشاملة نظرا للنتائج الإيجابية المذهلة التي تحققتها المؤسسات عند تطبيقها.

ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة لابد من توفير مجموعة من المتطلبات بالمؤسسة نذكر منها إقتناع وتبني الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة، تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة ليتناسب مع إدارة الجودة الشاملة، التركيز على الزبون سواء الداخلي أو الخارجي وجعل رضاه من الأولويات بالمؤسسة، ممارسة الإدارة الفعالة للمورد البشري، توفير أنظمة معلوماتية فعالة بالمؤسسة، وغيرها من المتطلبات التي تهيئ البيئة المناسبة للتطبيق الناجح والفعال لإدارة الجودة الشاملة.

وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على عدة أدوات لحل المشكلات نذكر منها مخطط السبب والأثر، مخطط باريتو، قوائم المراجعة، خريطة التدفق، خرائط التبعر، خريطة المتابعة، خريطة الرقابة، كما تعتمد على عدة أساليب وتقنيات لتحسين الجودة منها حلقة ديمنغ، أسلوب الكايزن، أسلوب العصف الذهني، حلقات الجودة، تقنية التوقيت المناسب، المقارنة المرجعية، الإنحرافات المعيارية الستة.

ولإدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ تركز عليها وتطرقنا بهذه الدراسة لمجموعة من هذه المبادئ بما يتوافق مع موضوع الدراسة وتمثلت هذه المبادئ في إلتزام الإدارة العليا بالجودة، التخطيط الإستراتيجي للجودة، القيادة الإدارية الفعالة، التركيز على الزبائن الخارجيين والزبائن الداخليين، التعليم والتدريب، العمل الجماعي، مشاركة وتمكين العاملين، التحسين المستمر.

وتبين لنا من خلال الجانب النظري أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء من خلال تبني أسلوب التحفيز والتشجيع، تبني أسلوب المشاركة الجماعية والتعليم التدريب المستمرين والرقابة الوقائية وكذا زيادة الربحية من خلال عمل الأشياء الصحيحة من أول مرة وتقليل عدد ونوعية الأخطاء وتدنية التكاليف.

وتبين لنا من خلال الدراسة النظرية أنه حتى تحافظ المؤسسات على مركزها التنافسي وتحقق التفوق لا بد من تحسين الأداء الوظيفي للعاملين والإرتقاء به إلى أفضل المستويات.

وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يحقق التميز بمستويات الأداء الوظيفي من خلال الإعتماد على الأساليب العلمية والأدوات الإحصائية لحل المشاكل المرتبطة بالأداء، وكذلك من خلال تطبيق أساليب وتقنيات للتحسين المستمر في الأداء وكذا من خلال ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي لها أهمية كبيرة في تحقيق كفاءة وفعالة الأداء الوظيفي لدى العاملين وصولاً إلى الإبداع في الأداء.

### ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

شملت الدراسة الميدانية عينة حجمها 160 مفردة مكونة من الإطارات ورؤساء العمل بمجموعة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة إيزو 9001 إصدار 2015 والبالغ عددها (08) مؤسسات تنشط بقطاعات مختلفة، تم الإعتماد بهذه الدراسة على المقابلة الشخصية للمسؤولين بهذه المؤسسات وتم الإعتماد على إستمارة الإستبيان كأداة للدراسة، وبعد تحليل إجابات أفراد العينة حول الإستبانة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية إصدار 22 تمكنا من الإجابة عن تساؤلات الدراسة ونعرض في النقاط التالية أهم النتائج :

### أولاً- بالنسبة لمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات محل الدراسة

من خلال تحليل إجابات أفراد العينة بالمؤسسات المبحوثة حول ممارسات مبادئ إدارة الجودة الشاملة أفرزت النتائج أن كل مبادئ إدارة الجودة الشاملة مطبقة بهذه المؤسسات بمستوى متوسط، باستثناء مستويات تطبيق مبدأ إلتزام الإدارة العليا بالجودة ومبدأ التركيز على الزبائن الخارجيين جاءت بدرجة مرتفعة.

هناك تطبيق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات المبحوثة وهذا أمر إيجابي جدا.

رغم هناك ممارسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بهذه المؤسسات وهذا ما أظهرته إجابات أفراد العينة حول إستمارة الإستهيبان، إلا أنه لا بد من الإشارة إلى أن من خلال مقابلتنا بالمسؤولين أثناء قيامنا بالدراسة الميدانية وطرح موضوع إدارة الجودة الشاملة كأسلوب ونظام إداري قائم بذاته، لفت إنتباهنا أن المسؤولين لا يتبنون أسلوب إدارة الجودة الشاملة كنظام في تسيير المؤسسة وإنما هناك إلتزام وإهتمام كبير بالجودة بهذه المؤسسات نظرا لأن البعض من هذه المؤسسات هي مؤسسات مصدرة وأخرى تنشط على المستوى الوطني، وتلتزم بمعايير الجودة العالمية نظرا لحصولها على شهادة إيزو 9001، فهي تطبق معايير الجودة العالمية التي تتطلبها مواصفة إيزو 9001 إصدار 2015، وكما أوضحنا بالجانب النظري البنود التي جاءت بمواصفة إيزو 9001 إصدار 2015 تمثلت في (التركيز على الزبون، القيادة، مشاركة العاملين، منهجية العمليات، التحسين، إتخاذ القرار بناء على الأدلة والحقائق، إدارة العلاقات) فهي مستمدة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وكما أوضحنا بالجانب النظري يعتبر الحصول على شهادة إيزو 9001 خطوة نحو إدارة الجودة الشاملة وهذا ما يفسر أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات محل الدراسة بلغ درجة متوسطة.

### ثانياً- مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة

مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسات المبحوثة بلغ مستوى مرتفع لكن قريب من المتوسط، هذا يعني أنه لم يرق إلى المستوى الأمثل وقد يكون هذا نتيجة لمستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بهذه المؤسسات الذي بلغ درجة متوسطة.

### ثالثاً-النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

#### أ-نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية للدراسة على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة".

عند اختبار أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة بصفة مجتمعة كمتغير مستقل واحد على المتغير التابع الأداء الوظيفي للعاملين باستخدام اختبار الإنحدار الخطي البسيط كانت النتيجة كالتالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بصفة مجتمعة كمتغير مستقل واحد على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة.

وعند اختبار أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة بصفة مجتمعة كمتغيرات مستقلة على المتغير التابع الأداء الوظيفي للعاملين باستخدام الإنحدار المتعدد والإنحدار التدريجي كانت النتيجة كالتالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في التحسين

المستمر، التركيز على الزبائن الخارجيين والعمل الجماعي على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة، بينما

لا يظهر أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (إلتزام الإدارة العليا

بالجودة، التخطيط الإستراتيجي للجودة، القيادة الإدارية الفعالة، التدريب والتعليم، التركيز على الزبائن الداخليين، مشاركة وتمكين

العاملين) على الأداء الوظيفي عند تجميعها مع المبادئ الأخرى.

#### ب-نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبادئ إدارة الجودة

الشاملة بصفة مستقلة على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة".

لإختبار هذه الفرضية قمنا بإختبار فرضياتها الجزئية التسعة وكانت نتائج إختبار هذه الفرضيات كالتالي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق مبدأ التزام الإدارة العليا بالجودة على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ التخطيط الإستراتيجي للجودة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ القيادة الإدارية الفعالة على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ التدريب و التعليم على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ التركيز على الزبائن الداخليين على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ مشاركة و تمكين العاملين على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبدأ التحسين المستمر على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة.
- وبناء على النتائج المتوصل إليها من خلال إختبار الفرضيات الجزئية التسعة المتفرعة من الفرضية الفرعية الأولى نستخلص أنه:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بصفة مستقلة على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة.

### ج- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على كل بعد من أبعاد الأداء الوظيفي."

تم إختبار هذه الفرضية من خلال إختبار الفرضيات الجزئية المتعلقة بها وكانت النتائج كالتالي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على مستوى كفاءة الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على مستوى فعالية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على مستوى الإبداع الفردي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة.

وبناء على النتائج المتوصل إليها من خلال إختبار الفرضيات الجزئية الثلاثة المتفرعة من الفرضية الفرعية الثانية نستخلص أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على كل بعد من أبعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة.

### رابعا- التوصيات والإقتراحات

في ضوء نتائج هذه الدراسة والتي لا حظنا من خلالها أن مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات محل الدراسة متوسط وكذلك مستويات الأداء الوظيفي لم ترق إلى المستوى الأمثل، نقترح عدد من التوصيات، والتي إذا ما تم أخذها بعين الاعتبار من قبل هذه المؤسسات، فإنه من المعتقد أن تنعكس إيجابيا على تحسن مستوى ممارسة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها وبالتالي على تحسن مستوى الأداء الوظيفي ونقدم هذه التوصيات كالتالي:

- ضرورة تلقي المسؤولين بالمؤسسات محل الدراسة لدورات تدريبية حول مفاهيم وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

- دعوة المسؤولين بهذه المؤسسات إلى تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة كنظام شامل بالمؤسسة.

- هناك ممارسة لكل مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات محل الدراسة بدرجة متوسطة، فلا بد من الرفع من مستوى ممارستها من خلال إدراجها بثقافة المؤسسة وتبني هذه المبادئ كنظام داخلي لهذه المؤسسات.
- لا بد من تعزيز ثقافة الجودة بالمؤسسات فهي موجودة لدى العاملين ويدركون أهمية الجودة وتحتاج إلى تعزيز.
- لا بد بهذه المؤسسات من تبني مفهوم الزبون الداخلي من خلال السعي إلى تلبية إحتياجات الموظفين وتحقيق الرضا لهم، لأن ممارسة هذا المبدأ جاء بالترتيب الأخير.

### خامسا- أفاق الدراسة

- تعتبر هذه الدراسة كمنطلق لمواضيع تستدعي فتح أفاق علمية وبجته جديدة، ومن هذه المواضيع نذكر:
- دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار بالمؤسسات الإقتصادية.
  - أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.
  - أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى الموظفين.
  - كما نقترح تناول موضوع أهمية ممارسة إدارة الجودة الشاملة بالإدارات العمومية وكذا مختلف المؤسسات الغير ربحية .

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع باللغة العربية

- أسمى، ف. (2016). أثر النمط القيادي على السلوك الإبداعي للمروّوسين حالة شركة صيدال. *أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم التسيير*. جامعة الجزائر 03.
- البياتي، ر. ح. (2002). *الإدارة الصناعية في اليابان في نظام الإنتاج الأني، عمان: دار وائل للنشر*.
- الجبار، ن. ح. (2023). التخطيط الاستراتيجي و دوره في التنمية المستدامة. *مجلة دراسات تربوية العدد (64)*.
- الحداد، ع. إ. (2010). *إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفكر*.
- الحراشة، ح. م. (2011). *إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي*. عمان، الأردن: دار جليس الزمان للنشر و التوزيع.
- الخطب، م. م. (2009). فاعلية نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين-حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية. *مذكرة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين*.
- الحياصات، أ. أ. (2017). تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء في المؤسسة الصحفية الأردنية. *مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد (12)، العدد (01)*.
- الخطيب، أ. أ. (2006). *إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، الطبعة الثانية، دار عالم الكتب الحديث، الأردن*.
- الدرادكة، م. س. (2015). *إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن*.
- الدليمي، م. ح. (2018). أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية -. *مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، العراق*.
- الدليمي، م. ح. (2018). أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية . *ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، العراق*.
- الديراوي، أ. ح. (2019). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة الدين، ف. ع. (1999). *إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، المكتبة الجامعية، مصر*.
- الدين، ف. ع. (1998). *فن الإدارة اليابانية-حلقات الجودة، دار الكتب المصرية للنشر، مصر*.
- الرب، س. م. (2012). *القيادة الإستراتيجية، مطابع الدار، مصر*.
- الرحمن، م. ع. (2018). *إدارة الجودة الشاملة الموجهة و أثرها على الأداء المؤسسي. أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال*. جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، السودان.
- الرحمن، م. ع. (2018). *إدارة الجودة الشاملة الموجهة و أثرها على الأداء المؤسسي -الدور المعدل للثقافة التنظيمية. أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، السودان*.
- الزيادات، س. ش. (2015). *إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة و التعليم، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر و التوزيع*.
- الزيادي، س. ع. (2019). الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة و الأداء التنظيمي المستدام -دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية و المبيدات. *أطروحة دكتوراه في علوم إدارة الأعمال*. جامعة كربلاء، العراق.
- الشيخ، خ. ك. (2010). *إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، الأردن*.

- العنبي، م. ز. (2007). *الطريق إلى الابداع و التميز الإداري*، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر القاهرة، مصر.
- العزاوي، م. ع. (2005). *إدارة الجودة الشاملة*. دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع .
- العزیز، س. م. (2000). *اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الأيزو 9000*، 10011 مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية.
- العزیز، س. م. (1999). *جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و ISO 9000*، 110011، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع مصر.
- العياشي، ز. ا. (2014). *الإطار المفاهيمي لتطبيق المقارنة المرجعية وأهميتها للمنظمات الحديثة*. مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، العدد (01).
- القادر، ع. ف. (2018). *دور حلقات الجودة في تنمية القدرات الإبداعية لحل مشكلات المنظمات-دراسة ميدانية بمؤسسة تمسقلوت لصناعة الأنابيب بولاية أدرار*. مجلة البشائر الاقتصادية .
- الكريم، ي. ب. (2003). *تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية*. ENIE. مذكرة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر.
- المحسن، ت. م. (2006). *إتجاهات حديثة في التخطيط و الرقابة على الجودة -الجودة الشاملة و ستة سيجما*. دار الفكر العربي .
- المعمر، و. س. (2014). *علاقة ادارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة*. مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال. جامعة الأزهر، غزة فلسطين .
- الناصر، ب. ع. (2015). *التمكين الإداري و أثره على أداء المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة*. مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد(17).
- النصر، م. أ. (2012). *الأداء الإداري المتميز*، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر.
- النصر، م. م. (2015). *إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات*، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر.
- النصر، م. م. (2023). *نموذج الكفاءة و الفاعلية من منظور اجتماعي وإداري*. المجلة العربية للأداب و الدراسات الإنسانية، صفحات 33-50.
- الوادي، م. ح. (2012). *إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية و التطبيق*، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- الوهاب، ح. ع. (2015). *دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات*، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر، عمان، الأردن.
- بدر، أ. ق. (2014). *دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية في مدينة دمشق* mtn-syriate شركتي الاتصال الخلوية. مجلة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، المجلد (36) العدد (06).
- برويقات، ع. ا. (2009). *إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001*. رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة تلمسان، الجزائر.
- بكر، ك. ا. (2015). *القيادة التحويلية و الإبداع الإداري*، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر .
- بوطورة، ف. ا. (2023). *دور المقارنة المرجعية في تحقيق ميزة تنافسية بالمنظمات الحديثة*. مجلة دراسات اقتصادية، المجلد (17) العدد (01)، صفحات 777-791.

- بوعزيز م. ب. (2017). دور المقارنة المرجعية في تفعيل الابتكار داخل المؤسسات الاقتصادية. *مجلة الباحث الإقتصادي*، العدد (07).
- بياضي، أ. خ. (2016). مساهمة إدارة الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج و التجهيز tifib ببسكرة. *مجلة الدراسات المالية و المحاسبية*، العدد (07).
- تجلاء ن. (2015). استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ببسكرة. قسم محاسبة، جامعة محمد خضير بسكرة ، الجزائر.
- تركي، س. ك. (2015). إدارة الوقت و أثرها في الأداء الوظيفي دراسة تحليلية في مديرية التقاعد العامة. *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية و الإدارية*، العدد (20).
- جودة م. أ. (2004). *إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات*، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- جودة م. أ. (2008). *إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات*، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن.
- حريم ح. (2013). *إدارة الموارد البشرية إطار متكامل*. عمان، الأردن: دار حامد للنشر و التوزيع .
- حسن م. ق. (2015). *إدارة الأداء المتميز قياس الأداء تقييم الأداء تحسين الأداء مؤسسيا و فرديا*. الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، مصر.
- حطاب ه. ع. (2019). *أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين*.
- حطاب ه. ع. (2019). *أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين*. مذكرة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية في نابلس. فلسطين.
- حمزة، أ. م. (2018). دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة. *مجلة أفاق علوم الإدارة و الاقتصاد*، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد (03)، صفحات 284-304.
- حياة، ع. ا. (2018-2019). علاقة القيادة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية *أطروحة نكتوراه*. تخصص إستراتيجية المؤسسة و إدارة الموارد البشرية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، الجزائر.
- دنيا، ي. م. (2018). دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن. *مجلة الاقتصاد الصناعي*، المجلد (14)، العدد (01)، صفحات 100-113.
- رشيد ر. ج. (2014). إجراءات التسويق الداخلي و دوره في أداء العاملين بحث تطبيقي في مصرف الرشيد فرع البياع. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية* العدد (40).
- زهراء ح. ل. (2018). إدارة العلاقة مع الزبون مدخل لتحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية بشار -. *مجلة التنظيم و العمل*، المجلد (07)، العدد (01).
- زيادات، س. ش. (2015). *إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة و التعليم*، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر و التوزيع الأردن.
- زينة ب. و. (2018). أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي في المؤسسات -دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ببني صاف- عين تموشنت. *مجلة الاقتصاد و إدارة الأعمال*، المجلد (02)، العدد (07)، صفحات 125-148.
- ساكر فتيحة و بن وارث عبد الرحمان. (2023). فرق العمل و أثرها في الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. *مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة*، مجلد (08)، العدد (01).

- سفيان، ح. ع. (2020). أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين. *مجلة الابتكار و التسويق ، المجلد ، (07) العدد (01)* صفحات.38-53
- سلطان، ك. (2019). إدارة الجودة الشاملة و دورها في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة كونديا لصناعة العصائر و الحليب بولاية بجاية. *مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية ، العدد(16) ،* صفحات259-294.
- سلطان، ك. (2019). دور تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة قطب المحروقات بسكيكدة .- *مجلة العلوم الانسانية ، المجلد (30) العدد(02)،* صفحات133-158
- سليمان ، أ.س.، (2020) <http://qma.uofg.edu.sd/>، Récupéré sur
- سيكاران ، أ. (1998). طرق البحث في الإدارة :مدخل بناء المهارات البحثية ،ترجمة :إسماعيل علي بسيوني و عبد الله بن سليمان العزاز .المنشورات العلمية لجامعة ملك سعود.
- صبري ،ه. أ. (2005). أساليب القيادة السائدة و متطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة :دراسة ميدانية لمؤسسات الأعمال الأردنية . *المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بعنوان :اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية .جامعة الزيتونة -الأردن.*
- صفية، ب. ل. (2022). التسويق الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة :مديرية الكهرباء والغاز بولاية تبسة *مجلة الاقتصاد الجديد ، المجلد (13)، العدد (01)،* صفحات 316-336
- عبدالرازق ،ط. ي. (2020). إدارة الجودة الشاملة ومساهماتها في تحقيق كفاءة الأداء الوظيفي -دراسة على الموظفين بمصلحة الجوازات والجنسية وشؤون العرب والأجانب.
- عرابة ،م. ز. (2014). أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية. *المجلة الجزائرية للتنمية، العدد(01).*
- عرقوب ،خ. (2019). أهمية ممارسات تسويق الموارد البشرية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة groupama. *مجلة اقتصاديات الأعمال و التجارة ، المجلد (04)، العدد، (01)،* الصفحات33-16 .
- عزيز ،ب. ي. (2020). أثر إدارة الأداء البشري على سلوك المواطنة التنظيمية -دراسة إستطلاعية للعاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية و لاية النعامة *مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد (06) العدد (02).*
- عقيلي ،ع. و. (2001). *المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ، دار الوائل للنشر ، عمان، الأردن .*
- علوان ،ق. ن. (2005). *إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001:2000*، الطبعة الأولى ، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن .
- عمار ،ك. (2017). القيادة الإدارية وأثرها على الأداء. *مجلة البديل الاقتصادي ، المجلد (04)، العدد(02)،* الصفحات 82-100
- عمر ،م. إ. (2000). *أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة.*
- عيشاوي ،أ. ب. (2013). *إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية و التطبيقية و التنظيمية في المؤسسات السلعية و الخدمية، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن .*
- عينوس ،ع. ص. (2016). التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية و أثره على الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة أدرار، *مجلة إليزي للبحوث و الدراسات ،المركز الجامعي إيليزي، الجزائر ، العدد (01).*
- فاطمة ،م. ع. (2022). أثر التدريب على الأداء الوظيفي في المؤسسات السياحية -دراسة حالة فندق الزياتيين بتلمسان *مجلة نفائر mecas* كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير جامعة تلمسان ، الجزائر ، المجلد (18) العدد(02).

- فتحي، ب. ف. (2019). متطلبات التدريب الفعال من وجهة نظر موظفي مؤسسات الاتصال الجزائرية، وكالات سعيدة، باستخدام التحليل المشترك مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد (05) العدد (02).
- فرج، إ. ن. (2017). اعتماد إستراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي -دراسة حالة في وزارة العمل و الشؤون الإجتماعية. مجلة الغري للعلوم الإقتصادية و الإدارية، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد (14) العدد (02).
- فوزية، ع. ز. (2021). الرضا الوظيفي و أثره على أداء الموظفين بمصالح أربيف جامعات ولائي الجزائر و البلدية، المجلة العربية للأبحاث و الدراسات في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، المجلد (13) العدد (01)، الصفحات 774-787.
- قدري، ح. م. (2015). إدارة الأداء المتميز قياس الأداء تقييم الأداء تحسين الأداء مؤسسيا و فرديا، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- قرواني، خ. ن. درجة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم مجلة دراسات و أبحاث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة القدس، المجلد (08) العدد (25).
- قرينة، ب. ب. (2013). أثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي -دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة. مجلة الباحث، العدد (13)، ص. 107.
- كافي، أ. م. (2015). التحليل في مركبات أساسية و التحليل التصنيفي لتحديد مستوى إدارة المعرفة و أثره على الأداء باستعانة بسلم أندرسن و بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات بولاية سعيدة. مجلة الباحث العدد (15).
- كلاخي، ز. ب. (2021). أثر الحوافز المادية و المعنوية في الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت. مجلة معهد العلوم الإقتصادية، المجلد (24)، العدد (01)، الصفحات 645-666.
- كمال، ق. أ. (2021). أثر العدالة التنظيمية في تطوير أداء المؤسسة -دراسة حالة شركة التوزيع للكهرباء و الغاز ببشار. مجلة دراسات التنمية الاقتصادية، المجلد (04) العدد (01).
- لحسن، ع. أ. (2021). تأثير الاتصال على الأداء الوظيفي مع وجود الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي كمتغيرات وسيطية. مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد (16) العدد (04).
- لعويسات، ج. أ. (2005). إدارة الجودة الشاملة، دار هومه، الجزائر.
- ماكسويل، ج. س. (2009). أساسيات القيادة ما يحتاج كل قائد إلى معرفته، مكتبة جرير للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية.
- محسن، ت. م. (1996). تخطيط و مراقبة جودة المنتجات -مدخل إدارة الجودة الشاملة-، معهد الكفاية الإنتاجية. جامعة الزقازيق: الطبعة الأولى.
- محمد، أ. أ. (2021). أثر التدريب في الأداء الإبداعي للعاملين في شركة الكهرباء الأردنية المساهمة الهامة المحدودة-دراسة حالة محافظة العاصمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد (17)، العدد (25).
- محمد، ص. ج. (2020). دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد (16) العدد (23)، صفحات 522-507.
- محمود، إ. ع. (2013). تحليل البرنامج الإحصائي -spss- الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن.
- محمود، خ. ك. (2000). إدارة الجودة الشاملة. القاهرة: إدارة المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
- مزغيش، س. ع. (2020). الأداء الوظيفي من خلال بعدي الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي -مقاربة نظرية. مجلة العلوم النفسية و التربوية، المجلد (06) العدد (03)، صفحات 198-185.
- مساد، ع. ح. (2012). سيكولوجية الإبداع، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

- نصيرة, د. ا. (2015). متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة و محيط المؤسسات الصناعية الجزائرية *السنة الجامعية 2014/2015*. رسالة دكتوراه، علوم الإقتصادية تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير: جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، الجزائر .
- نوال, ب. أ. (2020). نظام إدارة الجودة إيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة: مفهومان متكاملان أم متعارضان *مجلة ميثا للدراسات الاقتصادية، المجلد(03) العدد(05) الصفحات31-44*.
- نوري, م. ح. (2011). تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية لأراء القيادات العليا في جامعة ديبالي *مجلة الإدارة و الإقتصاد، العدد(90)*.
- هادي, ص. ع. (2005). *المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات* .
- هتهات, ا. (2023). أسلوب العمل الجماعي كأحد متطلبات بناء الرأس المال الاجتماعي في المؤسسات الجزائرية -دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز. *مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد (11) العدد (03)، الصفحات 112-127*.
- واعر, و. (2020). تأثير القيادة الأبوية على أداء الموارد البشرية-دراسة تطبيقية مقارنة بين الجزائر و ماليزيا *مجلة الإستراتيجية و التنمية، المجلد (10) العدد (04)، الصفحات30-49*.
- يوسف, ب. س. (2019). واقع تحديث أنظمة الجودة من خلال إنتقال المؤسسة من نظام ايزو 9001إصدار 2008 إلى إصدار 2015 *مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد(05) العدد(02)*.

- Abdallah Mishael Obeidat, N. A.-S. (2019). The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing. *Management Science Letters* .
- Aguinis, H. (2005). *performance management united kingdom*. edinburgh business school .
- Aimie Nadia Dedy, N. Z. (2016). An Analysis of the Impact of Total Quality Management on Employee Performance with mediating role of Process Innovation.
- Aimie Nadia Dedy, N. Z. (2016). An Analysis of the Impact of Total Quality Management on Employee Performance with mediating role of Process Innovation. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* . Universiti Teknologi Malaysia, 81310 UTM Skuda , Johor, Malaysia.
- Alghamdi, F. (2018). Total Quality Management and Organizational Performance: A Possible Role of Organizational Culture. *International Journal of Business Administration* , Vol. 9 ( No. 4.).
- AL-omari, k. a. (2017). the influence of work environment on job performance :a case study of engineering company in jordan. *international journal of applied engineering research* , vol (12) (no (24), pp 15544-15550.
- Andyante, D. J., Pratikto, H., & Jaman, W. (2018). The Effect Of Organizational Commitment And Organizational Culture One Employee Performance through Employee Stisfaction (study Of Gondanglegi Islamic Hospital Of Malang ). *European Journal Of Business Management* , vol (10) No(08).
- armstrong, M. (2006). *performance management key strategies and practical guidelines* (éd. 3rd edition ). (k. p. delphia, Éd.) usa .
- batal, C. (2000). *la gestion des ressources humaines dans le secteur public* (éd. 2ème édition ). paris .
- Benard, r. (1991). *public Administration :an Action Orientation* . Califonia : Cole Publishing inc .
- Ciampa, D. (1992). *Total Quality :A Users Guide For Implementation* . Reading Addison -Wesley.
- Crosby, p. (1979). *Quality Is Fraa*.
- daft, R. I. (1988). *management ,the dryden press series in management* . chicago .
- dijik, M. v. (2017, November). *what is creative leadership?* Consulté le 04 22, 2022, sur [http://www.thnk.org/insight/what is creative leadership/](http://www.thnk.org/insight/what-is-creative-leadership/).
- Faisal Talib, Z. R. (2013). An empirical investigation of relationship between total quality management practices and quality performance in Indian service. *International Journal of Quality & Reliability Management* .
- Fatimah, F., Moelyati, T. A., & Syailendra, S. (2016). The Impact of Total Quality Management Practice on Employees' Satisfaction and Performance: The Case of Mass Media's Employees.

Fatimah, F., Moelyati, T. A., & Syailendra, S. (2016). The Impact of Total Quality Management Practice on Employees' Satisfaction and Performance: The Case of Mass Media's Employees. *International Journal of Human Resource Studies* , Vol (06 )No (02).

Fran Morente, X. F. (2017). Innovation management from the inside: An approach from attention and everyday praxis. *Vol (13 ) No(0 3)*.

Ghadeer Al-Dweik, R. J.-M. (2013). The impact of total quality management practices on employee empowerment in the healthcare sector in Saudi Arabia: a study of King Khalid Hospital. *Int. J. Productivity and Quality Management*, Vol(12), No( 3).

Harith Yasa, A. B. (2021). The effects of TQM practices on performance of organizations: A case of selected manufacturing industries in Saudi Arabia. *Management Science Letters* .

Harrison, S. (1993). Total Quality Management. *Public Administration Quarterly* , vol (16) (No(4)).

Jablonski, & J. (1991). *Implementing Total Quality Management :An Overview* ,San Diego ,ca pferiffer et company .

Jeroen P.J. de Jong, a. D. (2007). How leaders influence employees'innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management* , vol (10) No(01).

jones, P. (2000). *The performance management POCKET BOOK united kingdom,management pocket books LTD.*

Kadiresan, S. S., & Ramendran, C. (2015), Performance Appraisal And Training And Development Of Human Resources Management. *Vol (11) (No (24)* . Organizational Commitment And Turnover Intention : Canadian Center Of Science And Education ,Asian Social Science .

Kyuwang, S. a. (2017). Shedding Lew Light On Strategic Human Resource Management :The Impact Of Human Resource Management Practices And Human Resources On The perception Of Federal Agency Mission Accomplishment Public. *Personnel Management* , Vol (46 )No (02), 91-117.

Marina Godinho Antunes, ,, P.-Q. (2021). Effects of Total Quality Management (TQM) Dimensions onInnovation—Evidence from SMEs. *journal/sustainability ; Sustainability*.

MOHD KHAIRULNIZAM ZAHARI, N. Z. (2016). The Effects Of Total Quality Management On The Employee Performance In Malaysian Manufacturing Industry.

MOHD KHAIRULNIZAM ZAHARI, N. Z. (2016). The Effects Of Total Quality Management On The Employee Performance In Malaysian Manufacturing Industry. *Proceedings of Academics World 49th International Conference*, , ISBN: 978-93-86291-17-2, 27th-28th October. Istanbul, Turkey.

Ngambi, M. T. (2015). The Impact of Total Quality Management on Firm's Organizational Performance. *American Journal of Management* , vol(15) NO (04).

Nogwi, A. (2008). Impact Of Culture On The Application Of Tqm In The Construction Industry In Botswana. *International Journal Of Quality And Reliability Management* , VOL(17) NO(04), Pp55-77.

Noorazzila, S., & Ramlee, a. (2014). the relationship between emotional intelligence and job performance of call centre agent. *international conference on innovation*. malaysia : management and technology research .

Olcay, E. S. (2014). The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey. Hindawi Publishing Corporation.

Pradeep, D. D. (2011). The relationship between effective leadership and employee performance. *International conference on advancement in information technology with workshop of ICBMG, IPCSIT, Vol( 20)*. SINGAPORE.

Suggested Citation: Mehmood, S., Qadeer, F., & Ahmad, A. (2014). Relationship between TQM dimensions and organizational performance. *Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)* , Vol(08 )No(03), 662-679.

Sun, H. (2000). A comparison of Quality Management practices in Shanghai and Norwegian Manufacturing Companies. *international journal of quality & reliability management* , vol (17 )No(6), 636-660.

Tejaningru, A. (2020). Relationship Of Total Quality Management To Quality Product And Corporate Performance. *Malaysian E Commerce Journal (Mecj)* , vol (04 ), No(01).

Wakhlu, B. (1994). *Total Quality -Excellence Through Organization* (éd. First Edition ). Wheder Publishing.



جامعة أبي بكر بلقايد

تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص تسيير و إقتصاد المؤسسات



إستمارة الإستبيان

موجهة للإطارات ومسؤولين بالمؤسسة



الطالبة: بن عياد فتيحة

الأستاذ المشرف: أ.د /جلطي غالم

تقوم الطالبة بإجراء دراسة بعنوان: دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 9001.

نرجو منكم التكرم بقراءة كل عبارات الاستبيان ثم وضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو ما هو قائم فعلاً، أرجوا الإجابة على كل العبارات لأنه في حالة عدم الإجابة عن عبارة واحدة يعتبر الإستبيان ملغى .

ونحيطكم علماً بأنّ البيانات المقدمة من طرفكم ستحظى بالسرية التامة وسيتم استخدامها لغرض البحث العلمي فقط.

## قائمة الملاحق

أولا : البيانات الشخصية والوظيفية					
الجنس:		<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى		
المؤهل العلمي:		<input type="checkbox"/> إبتدائي	<input type="checkbox"/> متوسط	<input type="checkbox"/> ثانوي	<input type="checkbox"/> مستوى جامعي
سنوات الخدمة في المؤسسة الحالية:		أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة	
المسمى الوظيفي:		مدير عام	نائب مدير	مدير فرعي	رئيس قسم
منصب آخر: أكتب .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة

العــــــــــــــــارة					غير موافق تماما	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق تماما
<b>إلتزام الإدارة العليا بالجودة</b>									
تعتبر الإدارة العليا الجودة هدف استراتيجي									
تعمل إدارة المؤسسة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام و في كل المستويات الإدارية									
توفر إدارة المؤسسة الوسائل اللازمة للعاملين لأداء مهامهم بالشكل المطلوب									
تمارس إدارة المؤسسة الرقابة الوقائية لمنع وقوع الأخطاء									
تعمل إدارة المؤسسة على حل المشكلات و تخفيض الانحرافات في الأداء باستخدام الأساليب الإحصائية و الطرق العلمية									
تشجع إدارة المؤسسة الاتصالات الفعالة بينها و بين العاملين									
تتخذ الإدارة العليا قراراتها بناء على الحقائق									
توفر الإدارة العليا أنظمة معلوماتية فعالة تسمح بتدفق المعلومات بالشكل الصحيح									
تشارك الإدارة العليا في أنشطة تحسين الجودة									
<b>التخطيط الإستراتيجي للجودة</b>									
غير موافق تماما									
غير موافق									
موافق بدرجة متوسطة									
موافق									
موافق تماما									

## قائمة الملاحق

					للمؤسسة رؤية مستقبلية على المدى البعيد
					يتم تحليل نقاط القوة و الضعف الداخلية للمؤسسة و تحليل الفرص و التهديدات بالبيئة الخارجية
					توجد لدى المؤسسة خطة واضحة و محددة الأهداف حول الجودة
					يتم وضع خطط لتحسين الجودة بشكل دوري
غير موافق تماما	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق تماما	<b>القيادة الإدارية الفعالة</b>
					هناك اتصال فعال بين الرؤساء و المرؤوسين
					يحظى الموظفون بالتقدير و العرفان من رؤساءهم بالعمل
					يتم تقدير الانجازات المتميزة للموظفين من قبل رؤساءهم بالعمل
					يقدم رؤساء العمل الدعم و المساندة للمرؤوسين
					يسمح رئيس العمل للمرؤوسين بالمشاركة في تقرير و إدارة سياسات الجودة
					يراعي المسؤول الظروف الإجتماعية التي يمر بها الموظف
غير موافق تماما	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق تماما	<b>التعليم و التدريب</b>
					يتم توفير برامج تدريبية مناسبة تمكن الموظفين من العمل بطرق جديدة
					يتم تدريب الموظفين على طرق و أدوات حل المشكلات
					تضع المؤسسة برامج مستمرة و متجددة لتدريب الموظفين
					لدى الموظفين القدرة على اكتساب المعرفة و المعلومات الجديدة حول وظائفهم من خلال التعليم و التدريب
					يمكن للموظفين تطبيق و ممارسة المعارف و المعلومات الجديدة أثناء القيام بعملهم
غير موافق تماما	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق تماما	<b>التركيز على الزبائن (بادارة الجودة الشاملة كل موظف معنى بإرضاء الزبون)</b>
					أولا- التركيز على الزبائن الخارجيين

## قائمة الملاحق

					لدى المؤسسة نظام يسمح بمعرفة احتياجات و رغبات الزبائن
					كل موظف يتقن عمله لضمان الجودة العالية في المنتجات أو الخدمات المقدمة وفقا لرغبات الزبائن
					كل موظف يسعى لتقديم الأفضل لتحقيق السعادة للزبائن
					<b>ثانيا-التركيز على الزبائن الداخليين</b>
					تتبنى المؤسسة مفهوم الموظف هو زبون داخلي و تعمل على تلبية احتياجاته
					هناك رضا تام على نظام الأجور و الحوافز من قبل الموظفين
					يحظى الموظفين بالمكافأة و العرفان على انجازاتهم
					يسعى كل موظف لتقديم الأفضل أثناء تأدية مهمته بإعتبار زميله زبون له أي العمل وفق العلاقة(مورد -زبون)
					<b>العمل الجماعي</b>
غير موافق تماما	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق تماما	هناك تشجيع للعمل الجماعي داخل المؤسسة من خلال تكوين فرق عمل
					يتم تشكيل حلقات الجودة داخل المؤسسة لحل المشكلات و تقديم مقترحات لتحسين الجودة
					يتم التشجيع على العمل بشكل تعاوني بدلا من المنافسة بين العاملين
					<b>مشاركة و تمكين العاملين</b>
غير موافق تماما	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق تماما	يسمح للموظفين بتقديم الاقتراحات من جميع المستويات بالمؤسسة للمبادرة في طرح أفكار جديدة
					يتم إشراك الموظفين في عملية أخذ القرار
					يسمح للموظفين بممارسة صلاحياتهم كاملة أثناء أداء مهامهم
					للموظفين الحرية في اختيار الآليات و الأساليب لانجاز مهامهم
					<b>التحسين المستمر</b>
غير موافق تماما	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق تماما	

## قائمة الملاحق

					تعمل إدارة المؤسسة على تجديد وسائل العمل و إجراء تحسينات مستمرة في بيئة العمل
					يقوم الموظفون بإلغاء الأنشطة و العمليات و العناصر الغير ضرورية أثناء أداء مهامهم
					يتم حل المشكلات من موقع الحدث و ليس بناء على التقارير الإدارية فقط
					تستثمر المؤسسة مواردها المادية و البشرية من أجل تحسين جودة السلعة و الخدمة المقدمة
					يتم التركيز على تنمية و تطوير الكفاءات داخل المؤسسة
					تعمل المؤسسة دائما للتغيير نحو الأفضل

المحور الثاني: الأداء الوظيفي: فيما يلي عدد من العبارات التي تقيس أداء الموظفين في المؤسسة، لذا يرجى التفضل بوضع العلامة

(X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة للعبارات الآتية:

العبارة	موافق تماما	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق تماما
<b>كفاءة الأداء الوظيفي</b>	موافق تماما	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق تماما
يراعي الموظفون الدقة و سرعة الانجاز عند أداء مهامهم					
يقوم الموظفون بالتخطيط و التنظيم لأعمالهم					
يلتزم الموظفون بتطبيق قواعد و قوانين العمل أثناء أداء مهامهم					
ينجز الموظفون المهام المطلوبة منهم طبقا لمعايير الجودة المعتمدة					
<b>فعالية الأداء الوظيفي</b>	موافق تماما	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق تماما
يسعى الموظفون دائما لأداء عملهم بشكل أفضل					
لدى الموظفون القدرة و المهارة لحل المشكلات التي تواجههم بالعمل					
تلائم الوظيفة التي يشغلها كل موظف مع قدراته و مؤهلاته					
يحقق الموظفون الأهداف المطلوبون بها بالجودة المطلوبة					

## قائمة الملاحق

غير موافق تماماً	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق تماماً	الإبداع الفردي
					يقدم الموظفون مقترحات لتحسين و تطوير أساليب العمل
					يحرص الموظفون على تنمية و تطوير قدراتهم و مهاراتهم الوظيفية بشكل مستمر
					يبادر الموظفون بإقتراح أفكار إبداعية داخل المؤسسة
					يبذل الموظفون جهد إضافي لتحسين صورة المؤسسة

شاكراً لكم تعاونكم مع خالص احترامي وتقديري

ملحق رقم (02) قائمة المحكمين

اسم و اللقب	الرتبة العلمية	الجامعة التي ينتمي إليها
أ.د بلعربي عبد القادر	أستاذ التعليم العالي	جامعة سعيدة
أ.د قراري يمينة	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان
أ.د بلحسن محمد	أستاذ التعليم العالي	المركز الجامعي مغنية
د.بسعيد أسامة نبيل	أستاذ التعليم العالي	المدرسة الوطنية لإدارة الأعمال بتلمسان

ملحق (03) بعض مخرجات برنامج spss

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,979	57

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,976	44

Corrélations			
		الجودة	أداء
الجودة	Corrélation de Pearson	1	,800**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
أداء	Corrélation de Pearson	,800**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	

	N	160	160
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,950	12

Corrélations			
		الجودة	أداء
الجودة	Corrélation de Pearson	1	,800**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
أداء	Corrélation de Pearson	,800**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160

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

Corrélations			
		للجودة 1 بعد	كفاءة
للجودة 1 بعد	Corrélation de Pearson	1	,635**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
كفاءة	Corrélation de Pearson	,635**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160

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

Corrélations			
		للجودة 1 بعد	فعالية
للجودة 1 بعد	Corrélation de Pearson	1	,660**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
فعالية	Corrélation de Pearson	,660**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160

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

Corrélations			
		للجودة 1 بعد	ابداع
للجودة 1 بعد	Corrélation de Pearson	1	,571**
	Sig. (bilatérale)		,000

	N	160	160
ابداع	Corrélation de Pearson	,571**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		للجودة1 بعد	أداء
للجودة1 بعد	Corrélation de Pearson	1	,666**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
أداء	Corrélation de Pearson	,666**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		للجودة2 بعد	كفاءة
للجودة2 بعد	Corrélation de Pearson	1	,667**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
كفاءة	Corrélation de Pearson	,667**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		للجودة2 بعد	فعالية
للجودة2 بعد	Corrélation de Pearson	1	,638**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
فعالية	Corrélation de Pearson	,638**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		للجودة2بعد	ابداع
للجودة2بعد	Corrélation de Pearson	1	,619**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
ابداع	Corrélation de Pearson	,619**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160

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

Corrélations			
		للجودة2بعد	أداء
للجودة2بعد	Corrélation de Pearson	1	,689**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
أداء	Corrélation de Pearson	,689**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160

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

Corrélations			
		للجودة03بعد	كفاءة
للجودة03بعد	Corrélation de Pearson	1	,583**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
كفاءة	Corrélation de Pearson	,583**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160

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

Corrélations			
		للجودة03بعد	فعالية
للجودة03بعد	Corrélation de Pearson	1	,595**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
فعالية	Corrélation de Pearson	,595**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160

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

Corrélations			
		للجودة03بعد	ابداع
للجودة03بعد	Corrélation de Pearson	1	,557**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
ابداع	Corrélation de Pearson	,557**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160

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

Corrélations			
		للجودة03بعد	أداء
للجودة03بعد	Corrélation de Pearson	1	,621**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
أداء	Corrélation de Pearson	,621**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160

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

Corrélations			
		للجودة04بعد	كفاءة
للجودة04بعد	Corrélation de Pearson	1	,607**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
كفاءة	Corrélation de Pearson	,607**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160

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

Corrélations			
		للجودة04بعد	فعالية
للجودة04بعد	Corrélation de Pearson	1	,651**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
فعالية	Corrélation de Pearson	,651**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160

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

Corrélations			
		للجودة04بعد	ابداع
للجودة04بعد	Corrélation de Pearson	1	,609**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
ابداع	Corrélation de Pearson	,609**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160

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

Corrélations			
		للجودة04بعد	أداء
للجودة04بعد	Corrélation de Pearson	1	,668**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
أداء	Corrélation de Pearson	,668**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160

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

Corrélations			
		1للجودة05بعد	كفاءة
1للجودة05بعد	Corrélation de Pearson	1	,669**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
كفاءة	Corrélation de Pearson	,669**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160

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

Corrélations			
		1للجودة05بعد	فعالية
1للجودة05بعد	Corrélation de Pearson	1	,626**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
فعالية	Corrélation de Pearson	,626**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160

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

Corrélations			
		1 للجودة05بعد	ابداع
1 للجودة05بعد	Corrélation de Pearson	1	,650**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
ابداع	Corrélation de Pearson	,650**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160

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

Corrélations			
		1 للجودة05بعد	أداء
1 للجودة05بعد	Corrélation de Pearson	1	,697**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
أداء	Corrélation de Pearson	,697**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160

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

Corrélations			
		2 للجودة05بعد	كفاءة
2 للجودة05بعد	Corrélation de Pearson	1	,625**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
كفاءة	Corrélation de Pearson	,625**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160

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

Corrélations			
		2 للجودة05بعد	فعالية
2 للجودة05بعد	Corrélation de Pearson	1	,702**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
فعالية	Corrélation de Pearson	,702**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160

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

Corrélations			
		2 للجودة05بعد	ابداع
2 للجودة05بعد	Corrélation de Pearson	1	,707**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
ابداع	Corrélation de Pearson	,707**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160

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

Corrélations			
		2 للجودة05بعد	أداء
2 للجودة05بعد	Corrélation de Pearson	1	,729**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
أداء	Corrélation de Pearson	,729**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160

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

Corrélations			
		لجودة06بعد	كفاءة
لجودة06بعد	Corrélation de Pearson	1	,661**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
كفاءة	Corrélation de Pearson	,661**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160

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

Corrélations			
		لجودة06بعد	فعالية
لجودة06بعد	Corrélation de Pearson	1	,681**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
فعالية	Corrélation de Pearson	,681**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160

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

Corrélations			
		للجودة06بعد	ابداع
للجودة06بعد	Corrélation de Pearson	1	,612**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
ابداع	Corrélation de Pearson	,612**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160

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

Corrélations			
		للجودة06بعد	أداء
للجودة06بعد	Corrélation de Pearson	1	,698**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
أداء	Corrélation de Pearson	,698**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160

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

Corrélations			
		للجودة07بعد	كفاءة
للجودة07بعد	Corrélation de Pearson	1	,609**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
كفاءة	Corrélation de Pearson	,609**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160

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

Corrélations			
		للجودة07بعد	فعالية
للجودة07بعد	Corrélation de Pearson	1	,692**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
فعالية	Corrélation de Pearson	,692**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160

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

Corrélations			
		للجودة07بعد	ابداع
للجودة07بعد	Corrélation de Pearson	1	,612**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
ابداع	Corrélation de Pearson	,612**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160

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

Corrélations			
		للجودة07بعد	أداء
للجودة07بعد	Corrélation de Pearson	1	,684**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
أداء	Corrélation de Pearson	,684**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160

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

Corrélations			
		للجودة08بعد	كفاءة
للجودة08بعد	Corrélation de Pearson	1	,693**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
كفاءة	Corrélation de Pearson	,693**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160

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

Corrélations			
		بعد08 للجودة	فعالية
للجودة08بعد	Corrélation de Pearson	1	,730**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
فعالية	Corrélation de Pearson	,730**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160

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

Corrélations			
		ابداع للجودة	ابداع
08بعد للجودة	Corrélation de Pearson	1	,711**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
ابداع	Corrélation de Pearson	,711**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160

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

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

Corrélations			
		للجودة08بعد	أداء
للجودة08بعد	Corrélation de Pearson	1	,764**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
أداء	Corrélation de Pearson	,764**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160

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

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

Corrélations			
		الجودة	كفاءة
الجودة	Corrélation de Pearson	1	,739**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
كفاءة	Corrélation de Pearson	,739**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160

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

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

Corrélations			
		الجودة	فعالية
الجودة	Corrélation de Pearson	1	,771**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
فعالية	Corrélation de Pearson	,771**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160

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

Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الجودة	.	Introduire
a. Variable dépendante : أداء			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,800 <sup>a</sup>	,639	,637	5,19217
a. Prédictors : (Constante), الجودة				

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7550,314	1	7550,314	280,071	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	4259,461	158	26,959		
	Total	11809,775	159			
a. Variable dépendante : أداء						
b. Prédictors : (Constante), الجودة						

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	11,160	2,025		5,512	,000
	الجودة	,212	,013	,800	16,735	,000
a. Variable dépendante : أداء						