

جامعة ابن خلدون . تيارت .

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مسار: علم النفس



رقم التسجيل:.....

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: علم النفس العمل والتنظيم والأرغونوميا  
الموسومة بـ:

إدارة الجودة الشاملة و علاقتها بالأداء الوظيفي  
دراسة ميدانية ب: مؤسسة السباكة  
-ALFET- تيارت -

من إعداد الطالبتين:

- طيب خيرة

- منهوج سميرة

إشراف الأستاذ:

د. مارييف منور

الموسم الجامعي: 2016/2017

# كلمة الشكر

أول شكر إلى رب العالمين الذي خلق الإنسان في أحسن تقويم، أكرمه بالعقل وحسن التدبير.

الحمد لله الذي منا علينا بالعلم، وجعلنا من أمة محمد عليه الصلاة والسلام.

ثانيا نتوجه بجزيل الشكر لكل الذين قاموا سواء من قريب أو بعيد على تقديم يد المساعدة، حتى لو اقتصر على ابتسامة، كما لا ننسى أن نشكر الأستاذ الفاضل أطال الله في عمره "ماريف منور" على النصح ومتابعته له منا كل التقدير والعرفان، وبالأخص الأساتذة العاملين في مجال العلوم الإجتماعية وكذا الطلبة الدارسين لهذا المجال بما فيهم طلبة السنة ثانية ماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم والأرغونوميا وشكر خاص للعاملين بمؤسسة السباكة بولاية تيارت.

# إهداء

ضع هذا إلى أعز ما أملك في الدنيا "والدي" الحبيبين.  
كما أهديه أيضا إلى:

إخوتي

أخواتي

أصدقائي

زملائي

إلى كل من ساعدوني في إنجاز هذا العمل

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:  
أبي الغالي أطل الله في عمره  
الوالدة الكريمة بارك الله في صحتها  
إلى إخوتي و أخواتي  
إلى كل طالب علم ومعرفة

خيرة

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة للكشف عن وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي بمؤسسة السباكة بولاية - تيارت - والتعرف على ما إذا كانت هناك علاقة بين كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التكوين، مشاركة العاملين وتحفيزهم ، إلتزام إدارة المؤسسة) والأداء الوظيفي، ثم إذا كانت فروق في إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والأقدمية، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية قدرها 150 عاملا من أصل 300 عامل، بالإعتماد على المنهج الوصفي الذي يتلائم مع دراستنا والأدوات التي استعملت في الدراسة تتمثل في الإستبيان، وبعد التأكد من الخصائص السيكومترية للإستبيان وتطبيقه في جمع البيانات ومعالجتها إحصائيا بتطبيق برنامج نظام الحزم الإحصائية للتحصيل الإحصائي وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة بين التكوين والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة السباكة بولاية تيارت.
- وجود علاقة بين مشاركة العاملين وتحفيزهم والأداء الوظيفي عمال مؤسسة السباكة بولاية تيارت.
- وجود علاقة بين إلتزام إدارة المؤسسة والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة السباكة بولاية تيارت.
- عدم وجود فروق في إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى عمال مؤسسة السباكة بولاية تيارت.
- عدم وجود فروق في إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغير الأقدمية لعمال مؤسسة السباكة بولاية تيارت.

## محتويات البحث

ملخص البحث..... أ.

الإهداء..... ب - ج

الشكر..... د.

فهرس المحتويات(فهرس البحث مع قائمة الجداول والأشكال)

مقدمة..... 1

### الفصل الأول: تقديم الدراسة

1.الإشكالية..... 4

2.الفرضيات..... 06

3.أهمية البحث وأهدافه..... 06

1.3 أهمية البحث..... 06

2.3 أهداف البحث..... 07

4.المفاهيم الإجرائية..... 07

1.4 مفهوم إدارة الجودة الشاملة..... 07

2.4 مفهوم التكوين..... 07

3.4 مفهوم مشاركة العاملين وتحفيزهم..... 07

4.4 مفهوم إلتزام إدارة المؤسسة..... 08

5.4 مفهوم الأداء الوظيفي..... 08

5.الإطار النظري للدراسة..... 08

1.5 مفهوم إدارة الجودة الشاملة..... 08

2.5 مبادئ إدارة الجودة الشاملة..... 10

3.5 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة..... 11

13.....	4.5 نماذج إدارة الجودة الشاملة
20.....	5.5 مهام إدارة الجودة الشاملة
21.....	6.5 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
22.....	7.5 أهداف وفوائد إدارة الجودة الشاملة
22.....	1.7.5 أهداف إدارة الجودة الشاملة
23.....	2.7.5 فوائد إدارة الجودة الشاملة
23.....	8.5 أهمية إدارة الجودة الشاملة
24.....	9.5 خطوات إدارة الجودة الشاملة
26.....	10.5 معوقات إدارة الجودة الشاملة
26.....	11.5 مزايا وعيوب إدارة الجودة الشاملة
27.....	12.5 مفهوم الإيزو
27.....	13.5 مفهوم الإيزو 9000
28.....	14.5 فوائد الحصول على شهادة الإيزو
28.....	15.5 منافع تطبيق الإيزو 9000 للعاملين وكيفية الحصول عليها من خلال متطلبات الإيزو 9000
30.....	16.5 الاختلافات بين الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة
31.....	6.الأداء الوظيفي
31.....	1.6 مفهوم الأداء الوظيفي
33.....	2.6 أنواع الأداء الوظيفي
34.....	3.6 معدلات الأداء الوظيفي
35.....	4.6 طرق تحسين الأداء الوظيفي
35.....	5.6 أهمية الأداء الوظيفي

36.....	6.6 عناصر الأداء الوظيفي.
37.....	7.6 محددات الأداء الوظيفي.
38.....	8.6 أبعاد الأداء الوظيفي.
39.....	9.6 معايير الأداء الوظيفي.
40.....	10.6 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.
41.....	11.6 معوقات الأداء الوظيفي.
41.....	12.6 تقييم الأداء الوظيفي.
41.....	1.12.6 مفهوم تقييم الأداء الوظيفي.
42.....	13.6 أهمية تقييم الأداء الوظيفي.
43.....	14.6 أهداف تقييم الأداء الوظيفي.
44.....	15.6 خصائص تقييم الأداء الوظيفي.
45.....	16.6 محاور تقييم الأداء الوظيفي.
47.....	7. الدراسات السابقة.

## الفصل الثاني

### الإجراءات المنهجية

54.....	1. الدراسة الإستطلاعية.
54.....	1.1 الهدف من الدراسة الإستطلاعية.
54.....	2.1 المجال المكاني والزمني للدراسة الإستطلاعية.
55.....	3.1 المنهج المستخدم في الدراسة.
55.....	4.1 عينة الدراسة الإستطلاعية.
56.....	1.4.1 خصائص العينة الإستطلاعية.
57.....	2.4.1 أدوات الدراسة الإستطلاعية.

60.....	3.4.1 البناء الأولي لتصميم أدوات القياس
67.....	5.1 الخصائص السيكومترية
75.....	2. الدراسة الأساسية
75.....	1.2 المجال المكاني والزمني للدراسة الأساسية
76.....	2.2 عينة الدراسة الأساسية
76.....	1.2.2 خصائص العينة الأساسية
79.....	3.2 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الأساسية

### الفصل الثالث

#### عرض ومناقشة النتائج

81.....	1. عرض نتائج الدراسة
81.....	1.1 عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى
82.....	2.1 عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية
83.....	3.1 عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
84.....	4.1 عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة
85.....	5.1 عرض نتائج الفرضية الجزئية الخامسة
86.....	6.1 عرض نتائج الفرضية العامة
87.....	2. مناقشة نتائج الدراسة
87.....	1.2 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى
88.....	2.2 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية
89.....	3.2 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
90.....	4.2 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة

91.....	5.2 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة
92.....	6.2 مناقشة نتائج الفرضية العامة
94.....	-الخاتمة والإقتراحات
97.....	- قائمة المراجع
	- قائمة الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
26	يوضح مزايا وعيوب ادارة الجودة الشاملة	01
29	يوضح منافع تطبيق الايزو 9000 للعاملين وكيفية الحصول عليها	02
56	يبين عينة الدراسة الإستطلاعية	03
56	يبين توزيع عينة الدراسة الإستطلاعية حسب متغير المؤهل العلمي	04
57	يبين توزيع عينة الدراسة الإستطلاعية حسب متغير الأقدمية	05
61	يبين أبعاد إدارة الجودة الشاملة	06
61	يبين توزيع درجات البدائل لإستبيان إدارة الجودة الشاملة	07
62	يبين فقرات الأداء الوظيفي	08
62	يبين توزيع درجات البدائل لاستبيان الأداء الوظيفي	09
62	يبين اتجاه فقرات استبيان إدارة الجودة الشاملة	10
64	يبين اتجاه فقرات الأداء الوظيفي	11
67	يبين فقرات قبل وبعد التعديل الخاص بإستبيان إدارة الجودة الشاملة	12
67	يبين الفقرات المحذوفة الخاصة بإستبيان إدارة الجودة الشاملة	13
68	يبين الفقرات المحذوفة الخاصة بإستبيان الأداء الوظيفي	14
69	العلاقة بين البعد الأول والدرجة الكلية لإستبيان إدارة الجودة الشاملة	15
70	العلاقة بين البعد الثاني والدرجة الكلية لإستبيان إدارة الجودة الشاملة	16
71	العلاقة بين البعد الثالث والدرجة الكلية لإستبيان إدارة الجودة الشاملة	17
72	يبين معاملات الثبات ألفا كرونباخ لإستبيان إدارة الجودة الشاملة	18
72	يبين معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لإدارة الجودة الشاملة	19
73	يبين العلاقة بين الفقرة والدرجة الكلية لإستبيان الأداء الوظيفي	20
75	يبين معاملات الثبات ألفا كرونباخ لإستبيان الأداء الوظيفي	21
75	يبين معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لإستبيان الأداء الوظيفي	22
76	يوضح عينة الدراسة الأساسية	23
76	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب المؤهل العلمي	24
77	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الأقدمية	25
81	نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين التكوين والأداء الوظيفي	26
82	يبين نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين مشاركة العاملين وتحفيزهم والأداء الوظيفي	27
83	يبين نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين إنترام إدارة المؤسسة والأداء الوظيفي	28
84	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لإدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير المؤهل العلمي	29
85	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لإدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير الأقدمية	30
86	يبين نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي	31



## فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح دائرة الجودة عند ديمينج	15
02	يوضح عجلة ديمينج للتحسين	15
03	يوضح نموذج في الأدوار الثلاثة في مراحل الجودة عند جوزيف جوران	17
04	يوضح ثلاثية إدارة الجودة عند جوزيف جوران	18
05	يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة بنظام متكامل عند مالكوم بالدريج	20

## مقدمة:

تعيش المؤسسات الاقتصادية اليوم منافسة قوية، مما فرض عليها انتهاج أساليب تسييرية جديدة تسمح لها بالبقاء ضمن المجال التنافسي، وبذاتها جهودا جبارة لتكون قادرة على تجاوز التحديات التي تفرضها البيئة المعاصرة، يظهر مدى قوة تيار العولمة الجارف الذي يدفع بالمنظمات دفعا نحو تبني أنظمة جديدة قادرة على الصمود في وجه المنافسة والإرتقاء بها إلى أداء متميز، لذلك لا بد للمؤسسات الجزائرية مساندة المؤسسات العالمية الناجحة من خلال اعتمادها على نظام إدارة الجودة الشاملة، والحصول على شهادة الأيزو.

يعد موضوع إدارة الجودة الشاملة من المواضيع الهامة التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها، وذلك لتحقيق أفضل أداء ممكن، وتحقيق الربحية من أجل الإستجابة إلى مطالب الزبون التي يأخذ على ضوئها الكثير من القرارات الإدارية في تحقيق أداء وظيفي متميز على جميع المستويات (مدحت، 2008:64).

ونظرا لهذا أصبح الأداء الوظيفي أساسا للتحسين التحسين، لهذا وجب الاعتماد على قياس مختلف مستويات كل مبدأ إدارة الجودة الشاملة باعتباره رأس المال الحقيقي للمؤسسات، اليوم باعتبار تحسين أداء العاملين يعد من أهم عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة، حيث يتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي للفاعلين في هذه المؤسسة لمواجهة كل تحديات هذا العصر الجديد الذي يتطلب السرعة، والدقة، والتخطيط الجيد، وذلك لتسيير عمل المنظمة والتحكم فيه، فضلا عن الإحاطة بكل المشكلات وتطوراتها والمعوقات التي تحد من قدرة العاملين في أدائهم. (زهير، 2001:87)

كما أن للعنصر البشري دورا كبيرا في إنجاح إدارة الجودة الشاملة باعتبارها قاعدة أساسية في الأداء الوظيفي المتميز، والذي انطلقت منه عملية تحسين الأداء، وتحقيق الربحية من أجل الإستجابة إلى مطالب الزبون التي يأخذ على ضوئها الكثير من القرارات الإدارية في تحقيق أداء متميز على جميع المستويات (علي أحمد، 2003:85)

سنحاول في هذه الدراسة الكشف عن علاقة إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي وهي مؤسسة السباكة- بتيارت- والتعرف على علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي، لذلك احتوى البحث على ثلاثة فصول.

احتوى الفصل الأول على عرض الإطار العام للدراسة الذي تضمن الإشكالية وفرضيات الدراسة وأهميتها وأهدافها وتطرقنا إلى عرض الجوانب النظرية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، كما اشتمل على الدراسات السابقة العربية والأجنبية.

احتوى الفصل الثاني على الإجراءات المنهجية التي اعتمدها الدراسة الراهنة، حيث تضمن الإجراءات المنهجية ، مكان وزمان الدراسة الاستطلاعية، كذلك التطرق إلى تحديد عينة الدراسة والأدوات المستخدمة ، والخصائص السيكومترية ، كما تطرقنا إلى الدراسة الأساسية بتحديد مكان وزمان الدراسة الأساسية.

أما الفصل الثالث، فقد تم فيه إبراز نتائج الدراسة ومناقشتها وذلك بعد تفريغ البيانات وتحليلها على ضوء فرضيات الدراسة، يليها جملة من التوصيات وفي الأخير ختمنا دراستنا بخاتمة.

## الفصل الأول تقديم الدراسة

1. الإشكالية
2. الفرضيات
3. أهمية البحث وأهدافه
4. المفاهيم الإجرائية
5. الإطار النظري للدراسة
6. الدراسات السابقة







## 1. الإشكالية:

في ظل التحولات الهائلة التي تحدث اليوم، تواجه المؤسسات ومنظمات الأعمال تغيرات وتحديات كبيرة، نتيجة التغيرات الاقتصادية العالمية التي تحدث بطريقة مفاجئة وسريعة، مما يجعلها تعمل على تفعيل دورها والحفاظ على بقائها وبذل جهودا تجعلها قادرة على تجاوز هذه التحديات.

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية الفلسفية التي حظيت باهتمام واسع النطاق من العديد من المفكرين والباحثين والإختصاصيين، نظرا لأنها أصبحت في الآونة الأخيرة لها أهمية كبيرة، سواء على الصعيد المحلي أو الدولي وإحدى المفاهيم الإدارية الحديثة الهادفة إلى تحسين الأداء والمحافظة على استمرارية المنظمة، كونها عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي يبذلها الأفراد المسؤولين عن تسيير شؤون المؤسسة بغرض التغلب عن المشكلات وتحقيق النتائج المرجوة، بحيث يعتمد على تطبيق أساليب متقدمة للإدارة، والتي تهدف إلى التحسين والتطوير المستمر وتحقيق أعلى المستويات ذات النوعية من خلال الممارسات والعمليات والنتائج، بحيث يعتبر الأداء المرأة العاكسة لوضع المنظمة، وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف لجعله في أحسن صورة في المنظمة لتعزيمه لأنه البعد الأساسي في حقل الإدارة (القطب، 2012:50)

يشير الأداء إلى درجة تحقيق و إتمام الفرد للمهام المكونة للوظيفة التي يشغلها (حامد، 2012:106)

وقد أكدت مجموعة من الدراسات منها دراسة **الدعاس (2010)** التي تناولت أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء وذلك باعتبار أن إدارة الجودة الشاملة الأساس الذي انطلقت منه عملية تحسين الأداء والذي يتجلى في تحقيق الربحية من أجل الإستجابة إلى مطالب الزبون التي يأخذ على ضوءها الكثير من القرارات الإدارية في تحقيق أداء متميز على جميع المستويات.

ونظرا لأهميته فقد تناوله عدة باحثين في دراساتهم كدراسة زيادة(2011)،صلاح الدين(2009) ،رشيد مناصرية(2012) ،سهيل (2012) ، joiner(2007) ، التي تناولت تطبيق إدارة الجودة الشاملة و أثرها على الأداء والتي كانت نتائجها أن لإدارة الجودة الشاملة إسهام كبير في زيادة فاعلية الأداء،لأن هذا النظام يعتمد نجاحه بشكل كبير على أهمية العنصر البشري، ومن أهم أهدافه هو الرفع من مستوى أدائه الوظيفي من خلال التكوين ،المشاركة والتحفيز من قبل إلتزام إدارة المؤسسة.

لهذا السبب أصبحت المؤسسات الجزائرية منهم مؤسسة السباكة تعتبر هذا النظام الركيزة الأساسية لنموذج الإدارة الحديثة، (الخولي،2005:25) التي تمنح الصلاحيات لعمالها من أجل دفعهم إلى التميز والنجاح والإستمرارية، ولهذا على العمال معرفة أهمية وفهم هذا الأسلوب من أجل الوصول إلى الأداء الأمثل ،ويجب على المنظمة تقديم الدعم والمساندة لتحقيق الجودة بداية بتوعية العمال لمدى أهمية تطبيق هذا النظام من أجل الوصول إلى الأهداف المتوقعة أو المرجوة و الأداء المتميز.

ومن هذا المنطلق يمكن صياغة التساؤل التالي :هل توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة السباكة لولاية تيارت؟  
يؤدي هذا التساؤل إلى طرح تساؤلات فرعية وهي كالتالي:

- 1-هل توجد علاقة ارتباطية بين التكوين و الأداء الوظيفي لدى عمال السباكة تيارت؟
- 2-هل توجد علاقة ارتباطيه بين مشاركة العاملين وتحفيزهم و الأداء الوظيفي لدى عمال السباكة تيارت ؟
- 3-هل توجد علاقة ارتباطيه بين التزام إدارة المؤسسة والأداء الوظيفي لدى عمال السباكة تيارت؟
- 4-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لعمال السباكة تيارت؟
- 5-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير أقدمية عمال السباكة- تيارت.

## 2. فرضيات الدراسة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي لدى عمال السباكة تيارت.

هذه الفرضية تنفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي كالتالي:

1-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين والأداء الوظيفي لدى عمال السباكة تيارت

2-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين و تحفيزهم و الأداء الوظيفي لدى عمال السباكة تيارت

3-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة المؤسسة الأداء الوظيفي لدى عمال السباكة تيارت

4-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى عمال السباكة تيارت

5-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الأقدمية لدى عمال السباكة تيارت

## 3. أهمية و أهداف البحث:

### 1.3 أهمية البحث:

1- تعتبر هذه الدراسة إضافة للمحصول العلمي، و استكمال للجهود العلمية المبذولة لنظام إدارة الجودة الشاملة و الأداء التنظيمي.

2- فهم ومعرفة اتجاهات العاملين من خلال تحقيق أهداف المؤسسة بشكل مميز.

3- توضيح الدور الذي تؤديه إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين.

4- محاولة لأجل مساعدة المؤسسات على تحديد نقاط الضعف و معالجتها على مستوى نظام إدارة الجودة الشاملة.

### 2.3 أهداف البحث:

- 1- التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي لعمال السباكة.
- 2- التعرف على علاقة التكوين بالأداء الوظيفي لعمال السباكة.
- 3- التعرف على علاقة مشاركة العاملين وتحفيزهم بالأداء الوظيفي لعمال السباكة.
- 4- التعرف على علاقة إلتزام إدارة المؤسسة بالأداء الوظيفي لعمال السباكة.
- 5- الكشف عن وجود فرق في إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، الأقدمية).

### 4. المفاهيم الإجرائية:

**1.4. إدارة الجودة الشاملة:** نظام إداري متكامل يهدف إلى تطوير الأداء في المنظمات من خلال التزم إدارة المؤسسة، بتكوين عمالها لاكتساب مهارات وقدرات و مشاركتهم في اتخاذ القرارات، و تحفيزهم للإبداع و الابتكار من أجل الوصول إلى أداء أفضل و تحسين جودة المنتوجات، وهي الدرجة التي يحصل عليها عمال السباكة بعد تطبيق إستبيان إدارة الجودة الشاملة ويتكون من الأبعاد التالية:

**1.1.4 التكوين:** يقصد به تعريف العمال بالأساليب الجديدة التي تحقق الجودة و تطوير المهارات و القدرات من خلال التحفيز و التأهيل للوصول إلى أداء فعال.

**1.2.4. مشاركة العمال و تحفيزهم:** وهو سعي المؤسسة لإشراك العمال في اتخاذ القرارات من خلال تشجيعهم على تقديم اقتراحاتهم و أفكارهم لزيادة فعالية أدائهم .

**3.1.4** **إلتزام إدارة المؤسسة:** وهو إلتزام الإدارة بتوفير الوقت و التسهيلات و الإلتزام بالخطط و البرامج و تخصيص الإمكانيات المالية و البشرية ،لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة .

**2.4** **الأداء الوظيفي:** هو مجموع السلوكات و الأنشطة الوظيفية التي يظهرها الفرد عند أدائه لمهام وظيفته وذلك لتحقيق نتائج محددة مسبقا تتفق مع الأهداف التنظيمية ويظهر ذلك في: الكفاءة،الفعالية،الجودة،إتقان العمل،الرغبة في البقاء في الوظيفة وهو الدرجة التي يحصل عليها عمال السباكة بعد تطبيق إستبيان الأداء الوظيفي.

## 5. الإطار النظري للدراسة :

### 1.5 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقيت إدارة الجودة الشاملة إهتماما واسعا من قبل المختصين بالتطوير المستمر للأداء في مجال الإنتاج لدى مختلف المنظمات الحديثة،كما يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة واحدا من أكثر المفاهيم الإدارية تداولاً، إلا أنه من الملاحظ عدم وجود تعريف متفق عليه و ذو قبول عام لدى المفكرين و الباحثين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك تعاريف أظهرت تصورا عام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة منه:

**تعريف منظمة الجودة البريطانية:**عرفت إدارة الجودة الشاملة على انها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي يدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات الفرد، و كذلك تحقيق أهداف المشروع . (الحراشة،2014:30)

**أما من وجهة نظر المنظمة الأمريكية TQM:** إدارة الجودة الشاملة فلسفة و خطوط عريضة ومبادئ تدل و ترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر، و هي أساليب كمية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة، و كذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين و المرتقبين (عبد الفتاح2008:172 ).

يحمل مفهوم إدارة الجودة الشاملة الكثير من المعاني بالنسبة للباحثين والمختصين، فتعددت آرائهم تبعاً لخلفياتهم و نظراتهم إلى هذا المدخل الإداري الحديث، وكان لكل واحد منهم أسلوبه الخاص في تقديم العديد من الإسهامات و المبادئ الخاصة.

**تعريف جوزيف جابلونسكي** :يعرفه على أنه شكل من أشكال التعاون الذي يعتمد على القدرات المشتركة بين إدارة المؤسسة و العاملين لأداء الأعمال، و بهدف تحسين الجودة و زيادة الإنتاجية بصفة مستمرة. (الطافش،2005:09)

**تعرف منظمة الأيزو ISO:**إدارة الجودة الشاملة مدخل إداري يركز على الجودة بمساهمة جميع أفراد المؤسسة من أجل تحقيق النجاح الطويل الأمد، من خلال إرضاء الزبون وتحقيق المنفعة للجميع . (عبد المحسن،2008:54)

**عرفها كروسبي (Crosby)** أحد مؤسسي TQM: تعد إدارة الجودة الشاملة المنهجية

المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع و تجنب المشكلات من خلال العمل على تحفيز و تشجيع السلوك الإداري التنظيمي الأمثل في الأداء باستخدام الموارد البشرية و المادية بكفاءة عالية(حمود،2010:18)

**تعريف الجمعية الفرنسية AFNOR 1994:** تعرفها على أنها جودة المنتج، أو الخدمة بمعنى، هي قابليته لإرضاء حاجات المستعملين (يحياوي وآخرون،2014:225)

يعرف(Heizer and Reender2001) تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها إدارة المنظمة ككل، بحيث تكون ممتازة في كل أوجه المنتجات والخدمات ذات الأهمية للمستفيد (كورتل،2011:24)

يرى(Oakland(2001):أن إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة من المكونات كالهيكلة التنظيمي،و المسؤوليات و العمليات و الموارد لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة،وان هذه المكونات تتفاعل فيما بينها و يؤثر بعضها على الآخر من خلال النظام،و أن هذا النظام يجب أن يطبق ويتفاعل مع كل العمليات في المنظمة. (عماد أبو الرب و آخرون،2010:16)

حدد كول (Cole, 1995): مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات، بدلاً من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، حيث يحقق أرباحاً على المدى الطويل أكثر ثباتاً واستقراراً بالمقارنة مع المدى الزمني القصير

(حامد، 2012:18)

تعرف أيضاً على أنها مدخل للإدارة المتكاملة من أجل التحسين المستمر و الطويل الأمد للجودة في جميع المراحل، و المستويات، و الوظائف في الشركة، بما يحقق ميزة تنافسية للشركة و رضا الزبون (نجم، 2010:44)

يتضح من التعريفات السابقة على الرغم من عدم اتفاقها على معنى واحد، على أن إدارة الجودة الشاملة خطوة متقدمة نحو تحسين الجودة و الإنتاجية، حيث امتدت لتغطي كل العمليات خلال المنظمة مستهدفة مقابلة احتياجات المستهلك و في الوقت الحاضر و المستقبل، كونها تعمل على توجيه المستهلك بطريقة مرنة، و استجابة سريعة، و تحسين مستقر وثابت في الجودة.

## 2.5. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تتسم المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة بالتكامل و الترابط، و كل مبدأ يستلزم توفر و تحقيق المبادئ الأخرى و هذا ما سيتضح فيما يلي:

**1.2.5- التركيز على العملاء:** تعتبر إدارة الجودة الشاملة العملاء على أنهم شركاء، لأنهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات، كما تسعى لبلوغ رضاهم، و ذلك من خلال توفير الشروط التالية: الجودة، الحجم، الوقت، المكان و التكلفة، بالإضافة إلى الإعتماد المستمر على التحسين و التطوير، مما يستدعي تضافر كل الجهود و كذلك تحفيز للأفراد و دفعهم للإبداع و الابتكار. (المرسي، 2003:66)

## 2.2.5 التحسين المستمر: من خلاله يتطلب التحسين المستمر الشروط التالية:

**3.2.5 الوقت:** تسمح إدارة الجودة الشاملة من خفض أوقات التصميم، إعداد الآلات، دراسة الطلبات، دراسة الشكاوي الزبائن، والحصول على المعلومات.

**4.2.5 المستوى التكنولوجي:** ترتبط عملية التحسين المستمر بشكل كبير بتحسين المستوى التكنولوجي من خلال متابعة الإبداعات و التكرارات ونظم التصنيع ، و الإنتاج الحديثة.

**5.2.5** ضرورة تواجد قاعدة بيانات و نظام معلومات فعال داخل المنظمة يسمح باتخاذ القرارات في أوانها على ضوء المستجدات التي تطرأ في المحيط . (المرسي،2003:67)

**6.2.5 مشاركة العاملين و تكوين فرق عمل:** تعتبر إدارة الجودة الشاملة أهم عناصر هذه المنهجية الجديدة، وبالتالي هي أهم عنصر في المنظمة كون الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة، و التميز، كما تتطلب إدارة الجودة الشاملة وذلك بتأهيل و تدريب العنصر البشري على تطبيق هذه المنهجية الجديدة، لتبني سياسة حوافز سليمة قائمة على التحفيز المادي و المعنوي في آن واحد، تحقيق غاية هامة و هي زرع الولاء و الإلتزام لدى العنصر البشري و جعله متقبلاً لكل شيء جديد، بتشجيع الإبداع و الإبتكار، و زرع روح المشاركة و التعاون (المرسي،2003:67)

**7.2.5 الإلتزام الإدارة العليا:** تعتبر من القرارات الإستراتيجية، و لذا فإن إلتزام الإدارة العليا في دعمها و تطويرها و تنشيط حركة القائمين عليها، يعد من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاحها، و يمثل التزم الإدارة العليا في تعزيز ثقافة الجودة، و توفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها و تعزيز إمكانيات العاملين، لتحسين أدائهم (المرسي،2003:68).

### **3.5 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:**

هناك أربعة مراحل مختلفة و متميزة ترتبط بعضها البعض و كل مرحلة تخدم و تؤكد المرحلة السابقة أهمها:

**1.3.5 مرحلة الفحص و التفتيش:**

تعد العملية التي يتم عن طريقها ملاحظة و قياس مواصفات المدخلات و المخرجات، و عمليات مد الإدارة بالبيانات اللازمة لكل من الرقابة و التقييم، وقد تتم عملية الفحص بالملاحظة أو باستخدام أدوات وأجهزة التعرف ما إذا كانت الخدمة المقدمة تتوافق مع المواصفات المحدد لها (موسى، 2010:26).

**2.3.5 مرحلة الرقابة على الجودة:**

الرقابة هي النشاط الخاص الذي تقوم به فرد أو وحدة تنظيمية مسئولة عن الملاحظة المستمرة، للأداء و القياس و مقارنة النتائج الفعلية بالمعايير الموضوعية مقدما و تحديد الإنحرافات السلبية و الإيجابية، من هذه المعايير أو توقفها و تحديد أسبابها و تعد عملية الرقابة على الجودة و الوفاء باحتياجاتها و تتمثل خطوات الرقابة في:

- مرحلة رفع المعايير.

- مرحلة تسجيل النتائج و المقارنة و التقييم.

- مرحلة تصحيح الإنحرافات و الأخطاء. (العزاوي، 2004:52)

**3.3.5 مرحلة توكيد الجودة:**

حيث تمثل المرحلة الثالثة من أهم مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة و هي عبارة عن نظام أساسه منع وقوع الخطأ و الذي يعمل على تحسين جودة الخدمة و خفض التكلفة، وهي تقلل أيضا المخاطر المترتبة على انخفاض الثقة بالمنتج أو الخدمة، كما أن معظم المشكلات المرتبطة بالجودة يرجع سببها إلى التصميمات الضعيفة أو الغير المطابقة للمواصفات، وفق هذا المفهوم تبدأ من مرحلة التصميم، و التي تضم عملية تصميم كل من المنتج و العمليات .

ومن هنا، فإن التحسينات المستمرة و الدائمة المتعلقة بالجودة لا يمكن تحقيقها وفق هذا المفهوم إلا من خلال توجيه الجهود التنظيمية نحو الوقاية من الوقوع في المشاكل، وبناءاً على ذلك فإن مفهوم توكيد الجودة يؤكد على أهمية تحقيق التكامل و التنسيق بين البرامج الإدارية المختلفة و يؤكد على مشاركة كافة المستويات الإدارية في عملية تخطيط و مراقبة الجودة (زين الدين، 1996:13-16).

#### 4.3.5 مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

حيث تتضمن تطبيق مبادئ الرئيسية لتحسين و تطوير الجودة، وتقوم على الإيمان بأن الجودة الشاملة للخدمة و ما يرتبط بها من رضا المستفيدين يمثل مفتاح النجاح لأي منظمة و يتطلب الأمر من أي منظمة ثلاثة خصائص هي:

- فهم ما يريده المستفيد و إشباع احتياجاته وقت طلبها وبأقل تكلفة .
- مجارة التغيير في الجوانب التكنولوجية و السياسية و الإجتماعية.
- توقع احتياجات المستفيدين في الفترات الزمنية المستقبلية . (موسى، 2010:28)

#### 4.5 نماذج إدارة الجودة الشاملة:

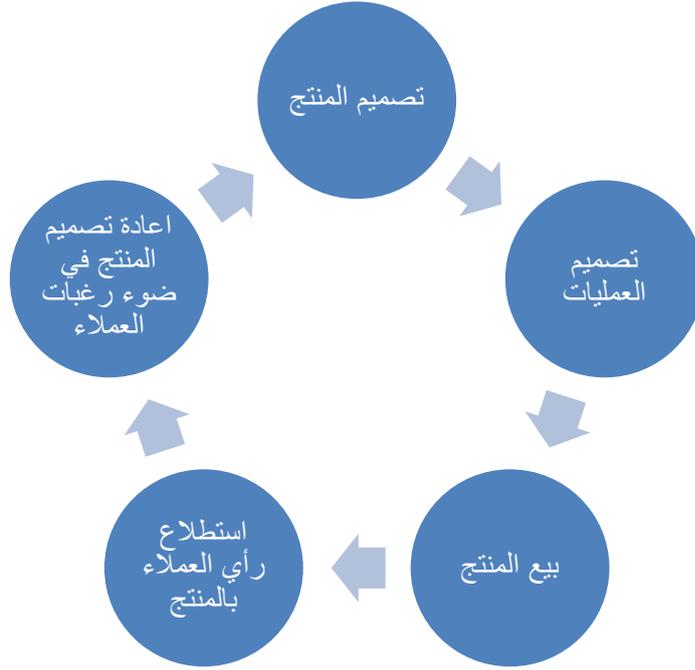
**1.4.5 نموذج إدوارد ديمينج:** يشمل هذا النموذج على (14) مبدأ و هي الحل الأنجح لعلاج المعوقات التي تواجه قضايا الجودة و هي:

- تبني المنظمة لفلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة في منتجاتها .
- شدة المنافسة تدعو المنظمة إلى تبني سياسة تطوير و تحسين مستمرين لمنتجاتها و خدماتها.
- تغيير هدف الرقابة من كشف الأخطاء إلى رقابة وقائية تهدف إلى منع الخطأ.
- توطيد العلاقة بين الموردين.

- التركيز على عملية التعليم و التدريب المستمرين.
- التوجيه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة الصناعية.
- تنمية صفة القيادة لدى المديرين فالقائد هو المدرب و ليس قاض عليه يقع عبء تحديد الإنحرافات و التعرف على أسبابها.
- الإبتعاد عن فكرة و سياسة تحقيق الربح بأي وسيلة كانت.
- إزالة كل العوائق و الحوافز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم.
- السعي نحو حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين.
- التركيز على عملية التطوير و التحسين الذاتي لدى العاملين.
- توفير عنصر الإستقرار الوظيفي لدى العاملين.
- إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي في المنظمة.
- ترسيخ مبادئ الجودة الشاملة السابقة لدى العاملين و حثهم على الإلتزام بها.

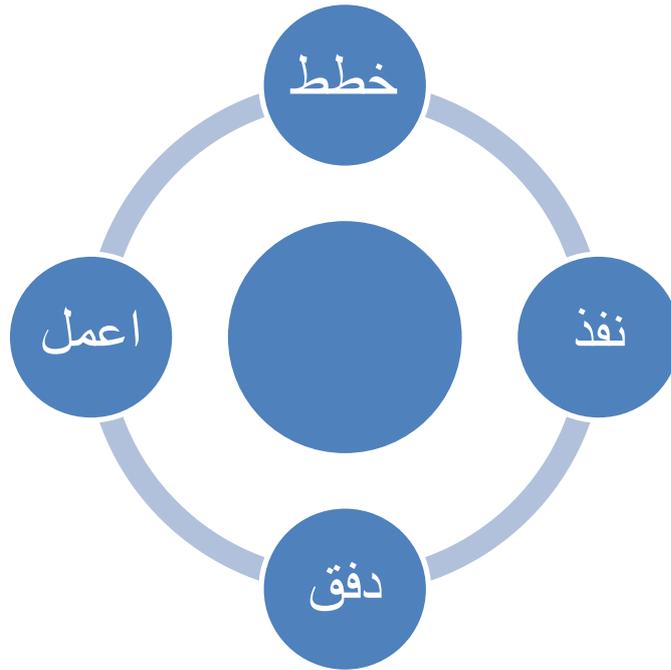
(المرسي،1998:117)

والشكلين التاليين يوضحان هذا النموذج:



الشكل رقم (01) يوضح دائرة الجودة عند ديمينج

من خلال الشكل رقم(01): يبين الحلول التي اقترحها ديمينج لعلاج المعوقات التي تواجه الجودة فبناءها يسمح للمؤسسة بالإرتقاء بفعاليتها وكفاءتها.



## الشكل رقم(02) يوضح دورة أو عجلة ديمينج للتحسين

(المرسي،1998:117).

يبين الشكل رقم(02) عجلة ديمينج باعتبارها واحدة من أكثر الإستراتيجيات العقلية الفعالة التي ابتكرها الإنسان لخلق معارف وقدرات جديدة كونها تعمل على حل المشكلات ومعالجة حالات عدم المطابقة.

### 2.4.5 نموذج جوزيف جوران:يقوم هذا النموذج على تسعة (09) مبادئ:

- العلاقة المباشرة بين مستوى الجودة و رضا المستهلك حيث يزداد درجة الرضا مع ارتفاع مستوى الجودة و درجة أداء السلعة

- تحقيق رضا العميل من خلال.

- تحديد احتياجات و متطلبات العميل بشكل دقيق.

- ترجمة تلك الإحتياجات على شكل مواصفات فنية تأتي بجودة تحقق رضا العميل

تتألف الجودة من شقين:

الجودة الداخلية و تتعلق بمفهوم الزبون الداخلي

الجودة الخارجية و تتعلق بالعميل الخارجي

- ضرورة التركيز على التحسين المستمر للجودة.

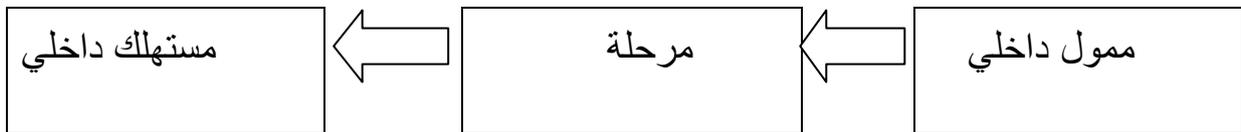
- تنقسم تكاليف الجودة إلى ثلاث فئات:

تكاليف الفشل

تكاليف القياس

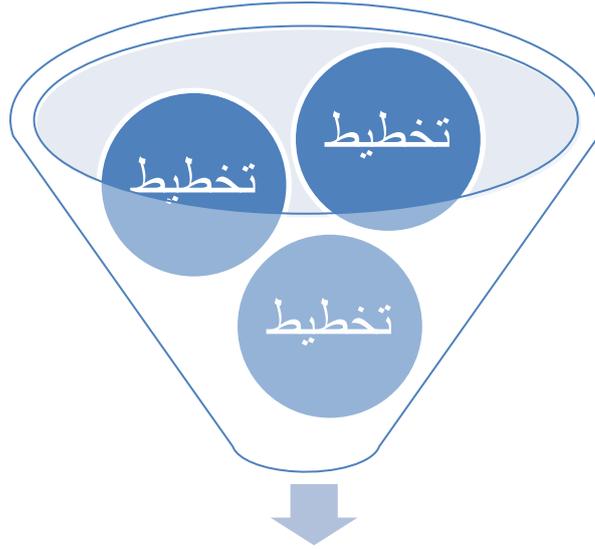
تكاليف الحماية أو المنع

- تحقيق الجودة لا يأتي بالصدفة و لكن يستلزم:
  - تخطيط جيد من أجل تحقيق مستوى عالي من الجودة
  - رقابة فعالة على الجودة
  - تحسين مستمر للجودة
  - ضرورة تكوين مجلس للجودة يقوم بالمهام الآتية:
  - تحديد أهداف التحسين
  - تحديد احتياجات التحسين
  - وضع برامج التدريب و التنمية
  - التنسيق بين مشاريع التحسين
  - ضرورة إيجاد مناخ تنظيمي مناسب لتشجيع العاملين على المبادأة و الإبداع
  - ضرورة التعامل مع المشكلات و حلها بأسلوب علمي (الصيرفي، 2006:180)
- ويوضح الشكل التالي هذا النموذج:



الشكل رقم(03) يوضح نموذج الأدوار الثلاثة في مراحل الجودة

سلسلة الجودة عند جوردان



ثلاثية إدارة الجودة عند جوردان

الشكل رقم(04) يوضح ثلاثية إدارة الجودة عند جوردان

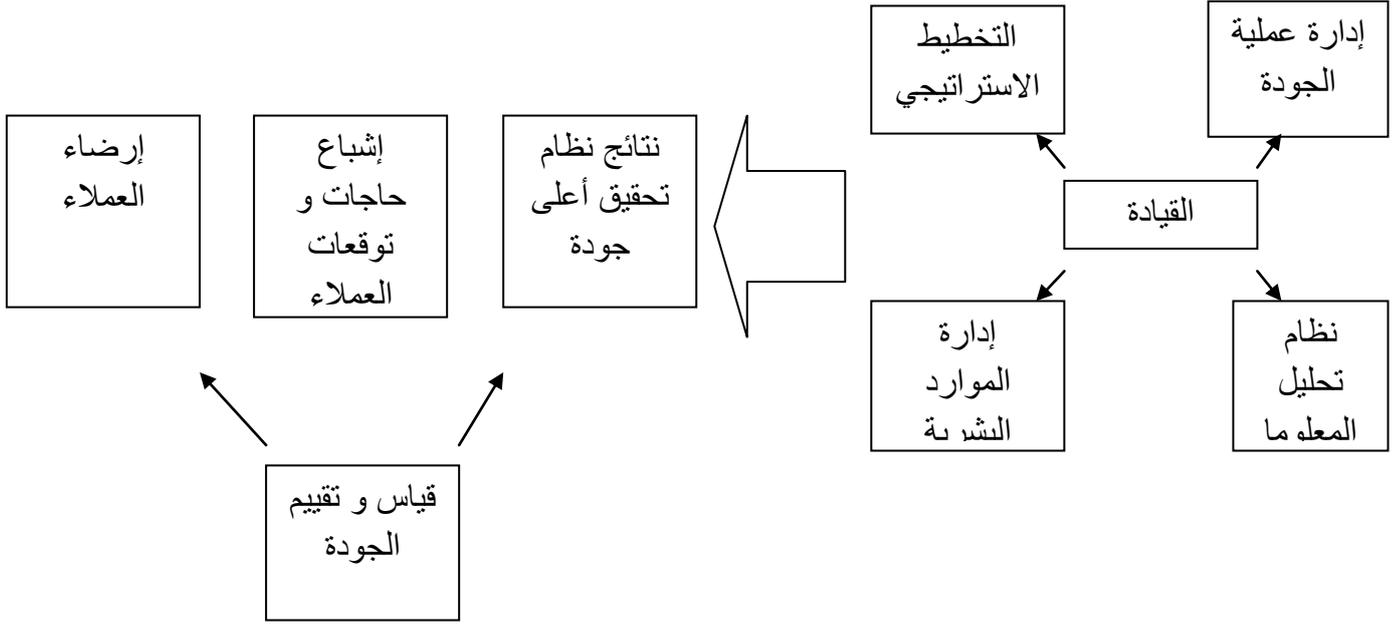
(الصيرفي، 2006:181)

### 3.4.5 نموذج مالكوم بالدريج:

يرى بالدريج أن الجودة الشاملة هي ثورة على القديم و تغير شامل لكل مكونات المنظمة و ذلك بهدف:

- إرضاء العميل من خلال تقديم جودة عالية و بشكل مستمر
- تقديم المنفعة و الخير للبيئة و البعد عن أي تصرف يضر بها ويقوم هذا النموذج على سبع مبادئ:
- ضرورة توفير القناعة الكافية لدى الإدارة العليا بجدوى و فائدة مع التركيز على أهمية الدور الذي تقوم به الإدارة الوسطى المباشرة.
- ضرورة جعل خطط تحقيق الجودة مترابطة مع اشتغالها العناصر الآتية:

- أهداف استراتيجية بعيدة المدى
- ثقافة تنظيمية جديدة
- تغييرات جذرية على الأداء التنظيمي
- وضع نظام للمعلومات مع التحديث المستمر لها
- إعادة تصميم العمليات بما يضمن:
- توفير درجة عالية من المرونة و السرعة في العمل
- التأكيد على التحسين المستمر لجودة العمليات
- تصميم جميع العمليات لتلبية رغبات و حاجات العمال
- التأكد من عدم حدوث الأخطاء في العمليات
- وضع نظام لقياس مستوى الجودة
- تحقيق رضا المستهلك من خلال:
- التفاعل المستمر مع العميل من خلال الإتصال به
- قياس ردود فعل العميل



الشكل رقم (05) يوضح مفهوم إدارة الجودة بنظام متكامل لمالكوم بالدريج

(السيسي، 2011:141-140)

يبين الشكل رقم (05) أن القيادة والأهداف والنظم تسعى لتحقيق الجودة وإحراز أهداف لأداء جيد بحيث أن النظام مجموعة عمليات يتم إتباعها على التوالي تحقيقاً للنتيجة المرجوة، فالقيادة تحدد وجهة عمل المنظمة ثم تتخذ القرار المناسب حول إستراتيجيتها التي تقودها إلى النجاح والتحسين.

وبعد استعراض مضمون النماذج نستنتج أن جميع النماذج كانت تدور ضمن إطار محدد يرسم للمنظمات المحاور التي يقوم عليها نهج إدارة الجودة الشاملة كما أن هناك قوائم مشتركة بين هذه النماذج وهي إرضاء المستفيد، وأن العنصر البشري في المنظمة أهم جانب من جوانب إدارة الجودة الشاملة ويأخذ الرعاية الأولى.

### 5.5 مهام إدارة الجودة الشاملة:

- التركيز على العميل داخل و خارج المنظمة

- التركيز على استمرارية تحسين العمليات التنظيمي

- العمل على التحسين المستمر
- التركيز على التدريب و التكوين المستمر
- التركيز على بناء فريق
- العمل على اندماج المسؤولين
- التركيز على إيصال البيانات الدقيقة (حمدي، 2010:102)

### 6.5 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- حتى يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة لابد من أمرين أساسيين هما:
- لابد من وجود عملية بالشركة
- أن يتوفر لدى الأفراد الوعي الكامل بإدارة الجودة الشاملة
- كما يحتاج تطبيقها إلى توافر المتطلبات التالية التي تعتبر عوامل أساسية لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق العملي:
- ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة، فتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة تبدأ من اقتناع الإدارة العليا بالتحسين والتطوير الذي يترجم في صورة خطط يليها التنفيذ العملي.
- ضرورة وجود أهداف محددة تسعى المنشأة إلى تحقيقها باعتبار أن تحديد الأهداف هو المدخل الأولي في إدارة الجودة الشاملة.
- يجب أن تكون هذه الأهداف موجهة باحتياجات ورغبات المستهلك في الأجل الطويل دون التركيز بدرجة أساسية على تحقيق الربح في الأجل القصير فضلا عن ضرورة تناسب المنتج أو الخدمة مع احتياجات العميل.

- التأكيد على تعاون كافة الأقسام بالمنشأة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة حيث تتجلى في هذه الوظيفة أكثر من أي وظيفة أخرى ضرورة التوحيد والتنسيق في الجهود

- ضرورة إدخال التحسينات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة مع ضرورة تدريب المديرين والعاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب والنماذج وسيتم استعراضها لاحقاً في هذا البحث

- إعطاء الموظفين السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط إليهم.

- الإبتعاد عن سياسة تخويف وترهيب العاملين.

- التدريب المستمر.

- النظر إلى عملية تطوير وتحسين الجودة على أنها عملية مستمرة الأمر الذي يتطلب وجود فرق عمل مهمتها تصميم وتطوير وتحسين جودة المنتجات (حسان، 2009:15)

## 7.5 أهداف إدارة الجودة الشاملة و فوائدها:

### 1.7.5 أهداف إدارة الجودة الشاملة:

الهدف الأساسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات هو تطوير لجودة المنتجات و الخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف و الإقلال من الوقت، و الجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء، و كسب رضاهم، هذا الهدف الرئيسي للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسية مهمة:

#### 1.1.7.5 خفض التكاليف: تتطلب الجودة عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول

مرة، وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها و بالتالي تقليل التكاليف

#### 2.1.7.5 تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل: فالإجراءات التي وضعت من قبل

المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل، قد ركزت على تحقيق الأهداف و مراقبتها و بالتالي جاءت هذه الإجراءات الطويلة مما أثر سلباً على العميل

**3.1.7.5 تحقيق الجودة:** يكون بتطوير المنتجات و الخدمات حسب رغبة العملاء فعدم الإهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء و إنجاز المهام و زيادة شكاوي المستفيدين من هذه الخدمات

**4.1.7.5** فهم وتحسين العمليات التنظيمية

**5.1.7.5** تركيز المنظمة على احتياجات الزبائن

**6.1.7.5** تحفيز و تشجيع العاملين للمساهمة في تحقيق جودة المخرجات (الوليد،2009:186)

**2.7.5** أما الفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق إدارة الجودة هي:

- رفع درجة رضا الزبائن
- تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق
- تحسين جودة المنتجات المصنعة أو الخدمات المقدمة
- خفض الأخطاء و العيوب في الإنتاج و تخفيض نسبة الهدر في الإنتاج
- زيادة الفاعلية التنظيمية و ذلك بتحسين الإتصالات الداخلية و نوعية العمالة
- زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين
- تعزيز صورة وسمعة المنظمة لدى الزبائن وفي السوق
- زيادة الإهتمام و الحفاظ على البيئة (الوليد،2009:187)

**8.5** أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن أهم ما يميز إدارة الجودة الشاملة هو تحسين مستويات الجودة في المؤسسة أو المنظمة، وقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة في هذا العصر أساسا للاتصال بين الدول، وهي التي

تحدد نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية في العالم، ويمكن إجمال أهمية إدارة الجودة الشاملة في مايلي:

- تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية
- الجودة تؤدي إلى تحقيق رضا المستهلك وتقديم أفضل السلع و الخدمات
- تحقيق ميزة تنافسية و عائد مرتفع
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة و عمل الفريق و الثقة المتبادلة بين الأفراد
- تحسين السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء العاملين
- تغيير سلوكيات أفراد المؤسسة اتجاه مفهوم الجودة
- يمكن من القيام بعملية مراجعة و تقييم للأداء بشكل مستمر(الترتوري،جويجان،2006:37-38)

## 9.5 خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

حدد جوزيف جابلونسكي خمس خطوات ضرورية للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في أي منظمة وهذه المراحل هي:

**1.9.5 مرحلة الإعداد:** تكمن أهمية هذه المرحلة بالأساس في تحديد مدى الإستفادة الموجودة من تطبيق هذا المدخل الإداري مقارنة بالتكلفة المحتملة ثم عمليات التدريب المناسبة للتنفيذيين الرئيسيين وتنتهي هذه المرحلة بالتزام بتخصيص الموارد الضرورية لتطبيق هذا المدخل الإداري (بن سعيد،1997:30)

**2.9.5 مرحلة التخطيط:** في هذه المرحلة يتم إعداد الخطة التفصيلية من خلال إعداد إستراتيجية دقيقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ويمكن تلخيص خطوات إنجاز هذه المرحلة في النقاط التالية:

إختيار أعضاء المجلس الإستشاري ومنسق الجودة :

يضم المجلس الإستشاري الأفراد الذين شاركوا بكفاءة عالية في مرحلة الإعداد وذلك لإعداد وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ولضمان دعم جيد لفريق العمل

أما فيما يتعلق بمنسق الجودة فهو شخص يتم انتقاؤه سواء من الخريطة التنظيمية الحالية للمنظمة أو من خارجها وتتوفر فيه جملة من الصفات والقدرات له سجل حافل بالابتكارات، له القدرة على القيادة، التعامل والإتصال ،والعمل بالتنسيق بين نواحي هذه المبادرة أي مدخل غدارة الجودة الشاملة

عقد الإجتماع الأول للمجلس الإستشاري وإعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة

-تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق واختيار إستراتيجية التطبيق(عبد الحليم،2011:73)

**3.9.5 مرحلة التطبيق:** في هذه المرحلة تكون المنظمة مهياً لبداية التحسين المستمر وتتمثل أهم المراحل في: انتقاء المديرين، تدريب الإدارة وقوة العمل والتدريب يتعلق بالتوجه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها.

**4.9.5 مرحلة تبادل الخبرات:** إن تقدير وتقويم التركيبة البشرية يعد عملية ضرورية، وفهم نقاط القوة والضعف للأنماط المختلفة لشخصية الأفراد، وهذا ما يتيح للمنظمة بأن تخطو بشكل سريع اتجاه التحسين المستمر. (بن سعيد،1997:30)

**5.9.5 مرحلة التقويم والتقدير:** إن تقدير وتقويم التركيبة البشرية عملية ضرورية قبل الإنطلاق في عملية التطبيق، حيث أن هذه المجموعات البشرية تتكون من مزيج من الأفراد ذوي أمزجة أفكار ومعتقدات قد تكون متباينة، لذلك نجد أن الثقافة التي يجب أن يركز عليها التقدير والتقييم مبنية على فهم نقاط القوة والضعف للأنماط المختلفة لشخصية الأفراد وهذا مايسمح للمديرين بتكوين فرق عمل أكثر سرعة وفعالية وأقل أخطاء وهذا ما يتيح للمنظمة بأن تخطو بشكل أسرع اتجاه التحسين المستمر. (عبد الحليم،1997:75)

### 10.5 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

على الرغم من المكاسب التي يمكن تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا أنها تواجه بعض المعوقات التي قد تظهر عند تطبيقها و هي:

عدم توفر المعلومات و التي تعد بمثابة عصب إدارة الجودة الشاملة و قد يشكل ذلك عائقا كبيرا للمنظمات

قصور إدراك المديرين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة و عدم إدراكهم لعوائد تطبيقها

التغيير الدائم للقيادات لا يمنح لإدارة المنظمة استيعاب نموذج إدارة الجودة الشاملة

يعد تطبيق نظام الجودة الشاملة عملية طويلة المدى و ذلك لتعدد مراحل و خطوات تطبيقها

غموض أهداف و أدوار أعضاء فريق العمل

غياب أو قصور الإدارة بالمشاركة الأمر الذي يقلل من حماس و دافعية العاملين للأداء

الإبتكاري . (بودرسة،2012:17)

### 11.5 مزايا و عيوب إدارة الجودة الشاملة:

(السلمي،1995:143)

الجدول رقم (01) : يوضح مزايا و عيوب إدارة الجودة الشاملة

المزايا	العيوب
-يشارك فيه الجميع -يترك الحرية للعاملين في بذل الجهود و بالاتجاه استمرارية التحسين	-يتطلب اتصال صارم من أسفل إلى أعلى مع وجود قدر ضئيل في المراقبة -يركز على قابلية القياس لفترة قصيرة

<p>-يتطلب نظام ضخم للإجتهادات</p>	<p>-يجبر الإدارة على دعم مبادرات العاملين يهدف أساسا إلى تحقيق التكاليف -يركز على تحسين مستوى الجودة طوال الوقت -ينطبق على جميع مراحل العمل بهدف إيجاد طرق فعالة لتحقيق جودة تدابيرها</p>
-----------------------------------	---

**12.5 مفهوم الإيزو:** يعبر عن (المنظمة الدولية للتقييس) التي تأسست سنة 1946 تهدف المنظمة لإصدار المعايير (أو المواصفات) الموحدة دوليا.

الإيزوهي مواصفة محددة لها معنى موحد متفق عليه بأي لغة ومن أي منظور، تتركز الإيزو على علاقة المورد والمشتري. (عبد العال، 2006:101)

**13.5 الإيزو 9000:** عبارة عن سلسلة المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات 1987، تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المنظمة بالتأكد بأن منتجاتها(سلع أو خدمات) تتوافق مع أو تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء(عبد العزيز، 1999:147)

الإيزو 9000 هي مرشد يحدد مجالات تطبيق كل من المعايير الأخرى في هذه المجموعة (الطائي، 2008:352).

## 14.5 فوائد الحصول على شهادة الإيزو:

- كسب رضا العملاء
  - استمرار العملاء في التعامل مع المنظمة
  - تقديم سلع ذات جودة عالية
  - تقديم خدمات ذات جودة عالية
  - زيادة مبيعات السلع أو الخدمات
  - زيادة أرباح المنظمة
  - المساهمة في تدعيم القدرة التنافسية للمنشأة
  - التطوير والتحسين المستمر لجودة السلع التي تنتجها المنظمة
  - رفع الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة
  - تشجيع التعاون والتنسيق بين إدارات المنظمة (أبوالنصر، 2008:100-99)
- 15.5 منافع تطبيق ISO 9000 للعاملين وكيفية الحصول عليها من خلال متطلبات ISO 9000.** (حسن، 2002:64).

الجدول رقم (02): يوضح منافع تطبيق ISO 9000 للعاملين وكيفية الحصول عليها من خلال متطلبات

ISO 9000

ت	المنافع	كيفية الحصول عليها من خلال متطلبات ISO 9000
1	يزود العاملين بالوسائل التي تمكنهم من أداء مهامهم بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى	من خلال توفير الموارد المناسبة والتدريب وتعليمات العمل والبيئة الصحية والدافعية
2	يوفر الوسائل اللازمة لتعريف المهام الصحيحة وتحديد بطريقتة تؤدي إلى إعطاء نتائج صحيحة	من خلال تخطيط الجودة ووضع الإجراءات والمواصفات والإرشادات التي تساعد العاملين على اختيار الشيء الصحيح لكي يقوموا بأدائه
3	يوفر وسيلة لتوثيق خبرة المنظمة بطريقة مهيكلة وهذا يؤسس قاعدة لتدريب وتثقيف العاملين وبالتالي تحسين أدائهم	من خلال توفير مجموعة من الممارسات الرسمية الموثقة دليل الجودة والإجراءات وتعليمات العمل التي ينبغي إعادة النظر فيها بصورة مستمرة وإدامتها وإبقائها قيد التنفيذ
4	يوفر دليل موضوعي يمكن استخدامه لإثبات جودة منتجات وخدمات المنظمة وأن عملياتها هي تحت ضبط المقيمين والزبائن أو من يمثلهم	من خلال تحديد وتعريف وإدامة سجلات جودة لكل عملية

5	تخفيض حالات التوتر من خلال تحرير المدراء من التدخل المستمر في عمليات المستويات الأدنى	من خلال تزويد العاملين بالوسائل التي تمكنهم من ضبط عملياتهم
6	المحافظة على جودة ثابتة للمنتجات أو الخدمات	من خلال تحديد أي حالة لعدم التطابق أو الإنحراف واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية المناسبة

يضمن البعض أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو 9000 لها نفس المعنى، والجدول بين سمات وخصائص المفهومين وذلك لتبيان أن إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو 9000 أن هناك مسافة بينهما.

### 16.5 الاختلافات بين نظام الأيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة (الطائي وآخرون، 2003:113)

الجدول رقم (03): يوضح الاختلافات بين نظام الأيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة .

إدارة الجودة الشاملة	معايير الأيزو 9000
*التركيز المطلق على العميل	*ليس ضروريا أن تكون موجهة بالعملاء
*تمثل المحور الأساسي لإستراتيجية المؤسسة	*قد لا تمثل جزءا متكامل من الإستراتيجية
*موجهة بفلسفة ومفاهيم وأدوات وأساليب شاملة	*موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني
*التحسين والتطوير المستمر أحد المحاور الأساسية في الفلسفة	*التحسين والتطوير المستمر غير وارد فالمعايير محددة بالإجراءات وطرق العمل
	*يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارات محددة وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة

ككل	*تشمل جميع الإدارات والأقسام والوحدات والمستويات التنظيمية
*يتولى مسؤوليتها قسم أو إدارة مراقبة الجودة	*يتولى مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة وليس إدارة أو قسم محدد
*قد لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية	*تحتاج إلى تغيير شامل في المفاهيم والنظم ومراحل التشغيل
*مشاركة العاملين ليس ضروريا	*التأكيد على مشاركة وحماس العاملين

## 2.5 الأداء الوظيفي:

لقد تعددت المواضيع التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي لذا إرتأينا عرض أهم وجهات النظر في النقاط التالية:

### 1.2.5 مفهوم الأداء الوظيفي:

لغة: مشتقة من "Performace" كلمة الأداء La rousse يعتبر قاموس اللغة الفرنسية القديمة و التي Performer المأخوذة من الكلمة "Permece" تعني أنجز أو أتم أو أدى "Accomplir" (la rousse ,2001 :76).

### اصطلاحا:

يرى: **Wiersson Robbins1999**: أن الأداء هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل. (عداي،2000:21)

يستمد من هذا التعريف أنه تم التركيز على الأهداف الطويلة الأمد و التي تتمثل في إتفاق معظم الباحثين في البقاء و النمو.

عرفه حسن إبراهيم بلوط (2002): باختصار بأنه "إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة" (إبراهيم، 2002):

عرفه راوية محمد حسن (1999): بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد الذي يبدأ بالقدرات وإدراك الدور و المهام، ويعني هذا أن الأداء هو موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتائج العلاقات المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات، إدراك الدور، المهام (حسن، 1999: 216) من هذا التعريف يمكن القول بأن الأداء ماهو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد و هي القدرات، إدراك الدور، والقيام بالمهام

عرفه حسن : يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد (محمد حسن، 1999: 216) .

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته

عرفه عبد الملوك مزهود (2001): هو قيام الفرد بالأنشطة و المهام التي يتكون منها عمله، و الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية، والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج و الإجراءات الكمية و الكيفية التحويلية . (عبد الملوك، 2001: 86)

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن الأداء هو ذلك النشاط المبذول من طرف العاملين، سواء فكريا أو عضليا لإتمام ما أسند إليهم من مهام.

تعريف الأداء من الناحية الإدارية، معجم المصطلحات" على أنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات و الواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب". (أحمد، 1992: 31)

**يعرفه عاشور:** على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء. (صقر، 2005: 25)

### 2.2.5 أنواع الأداء الوظيفي:

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

**3.2.5 حسب معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء الوظيفي إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي و الأداء الخارجي.

**الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ماتملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- الأداء البشري: هو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

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

**4.2.5 حسب معيار الشمولية:** وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

**الأداء الكلي:** هو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، والربح والنمو. كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية .

**الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق. (الشلي، 1988:56)

### 3.5 معدلات الأداء الوظيفي:

تتطلب عملية الحكم على الأداء الوظيفي أو تقسيمه وصف معدلات الأداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط والتي تقاس على ضوءها النتائج المتحققة، لذا يعتبر معدل الأداء الوظيفي أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، وقد يعكس خطة أو طريقة يستخدم لأداء نشاط معين ودون تحديد معدلات ومعايير الأداء يصعب قياس الأداء الوظيفي والوصول إلى حكم سليم على مدى كفاءته.

ووصف المعدلات تتم من خلال عدد من الخطوات نوضحها فيما يلي:

**1.3.5 الإختيار:** حيث تشير إلى اختيار أنسب الأعمال، فقد يكون موضوع الأداء عملاً جديداً لم يسبق قياسه، أو تغيير في طريقة أدائه ولغيرها من الأسباب لذا يعتبر الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء.

**2.3.5 التسجيل:** وتشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق المعلومات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل، كما تتضمن الأجزاء المكونة للنشاط المتجدد في العمل.

**3.3.5 التحليل الإنتقادي:** تركز هذه الخطوة على إختيار صحة البيانات المسجلة للتأكد من إستغلال الوسيلة والحركة الأكثر فعالية، وعزل العناصر الغريبة.

**4.3.5 القياس:** تختص بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر وبالوقت والأسلوب المناسب لقياس العمل.

**5.3.5 التحديد:** يتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط والتقنيات المعينة التي تستخدم في أدائه. (حسن، 1993:288)

#### **4.5 طرق تحسين الأداء الوظيفي:**

يوجد العديد من الوسائل والأساليب التي تساعد في تحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة وهذه الوسائل تتضمن الهيكل التنظيمي،العنصر البشري،الآلات،المعدات ومن تلك الوسائل :

تنمية القوى البشرية بالتدريب.

خلق الدوافع والحوافز لدى العاملين.

المشاركة والعمل الجماعي.

تصميم العمل.

إزالة العناصر الغير المنتجة في العمل.

استخدام أساليب عمل محسنة. (سعد، 2012:43)

#### **5.5 أهمية الأداء الوظيفي:**

يحظى موضوع الأداء الوظيفي بإهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، فالجميع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته وفيما يلي نستعرض أهمية الأداء بالنسبة للعاملين والمنظمة.

**1.5.5 بالنسبة للعاملين:** يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن إهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابا على النحو التالي:

يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أدائه وكذلك أداء أعمال أخرى

يجب على كل فرد الإهتمام بأدائه لعمله نظرا لإرتباط ذلك بما يتقاضاه مقابل هذا الأداء

يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الإستقرار في عمله وإثبات ذاته. (سليمان، 1975:65)

**2.5.5 بالنسبة للمنظمة:** يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها.

كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج المحصل من خلال الأنشطة التي يقوم بها الفرد، فالمنظمة تكون أكثر استقرار وبقاء حين يكون أداء العاملين متميزا. (ميا وآخرون، 2009:9)

## 6.5 عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:

**1.6.5 المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها

**2.6.5 نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء

**3.6.5 كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز

**4.6.5 المثابرة و الوثوق:** وتشمل الجدية و التفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين . (أحمد بن عبد الله، 1994:72)

## 7.5 محددات الأداء الوظيفي:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينها، وهذا الأمر ليس بالسهل، وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة، ودور العامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى أداء غير معروف، وليس هذا كل ما بالأمر بل إن ظاهرة الأداء تزداد تعقيد نظرا لتضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال

كما أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة للتفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته و الموقف الذي يوجد فيه، و الأداء لا يظهر نتيجة القوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكنه نتيجة لعملية التفاعل و التوافق بين القوى الداخلية للفرد والخارجية المحيطة به (السلمي، 1989:79)

وكذلك الأداء لا يتحدد بناء على توافر أو عدم توافر بعض المحددات، بل هو نتيجة تفاعل المحصلة للتفاعل بين محددات رئيسة هي:

**1.7.5 الدافعية الفردية:** تعبر عن مدى الرغبة لدى الفرد للعمل و التي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته

**2.7.5 مناخ العمل:** يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته و أهدافه و أشبع حاجاته جميعها

**3.7.5 القدرة على أداء العمل:** هذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالتعليم والتدريب واكتساب الخبرات و المهارات و المعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل

**4.7.5 المقدرة والرغبة في العمل:** يتفعلان معا في مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل و العكس من خلال المعادلة التالية: مستوى الأداء = المقدرة على العمل × الرغبة في العمل . (مصطفى، 2002:146)

وقد قدم أحمد صقر عاشور ثلاثة محددات أخرى هي:

**5.7.5 الجهد المبذول:** وهو الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء عمله، أي أن الفرد إذا ما بذل مجهود ما فهذا لأن هناك دوافع تدفعه للقيام به

**6.7.5 قدرات الفرد وخبراته السابقة:** وهي التي تحدد فعالية الجهد المبذول

**7.7.5 إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** ويقصد به تصوراته وانطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة. (عاشور، 1983:50)

## 8.5 أبعاد الأداء الوظيفي:

نعني بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء وهذه الأبعاد هي: الجهد المبذول، كمية الجهد، نمط الأداء

**1.8.5 كمية الجهد المبذول:** تعبير عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة

**2.8.5 الجهد المبذول:** قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجوده الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة

مطابقة الإنتاج بالمواصفات و التي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع و الابتكار في الأداء

**3.8.5 نمط الأداء:** يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل فيها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل الفعلي أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في الأداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة. (أحمد سلطان، 2003:220)

### 9.5 معايير الأداء الوظيفي:

يهدف إلى وضع معايير لمراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات و أوجه القصور، وتتخصر أهم معايير الأداء في مايلي:

**1.9.5 الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء و المرؤوسين للإحتكام إليه إذ دعت الضرورة فضلا عن الإتقان على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج، الأهداف و التوقعات

**2.9.5 الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات و إمكانيات الأفراد ولا يتعدها و في الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم و إمكانياتهم، لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي و اللامبالاة، لذلك يفضل الإتقان في حجم، كمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء، بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات، تدريب، تسهيلات (العيسوي، 1998:14)

**3.9.5 الوقت:**ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض،فهو رأس مال وليس دخل،مما يحتم أهمية استغلاله الإستغلال الأمثل في كل لحظة لأنه يتضاءل على الدوام ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال الإدارة،فهو يعد أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل،فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل،لذلك يراعي الإتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أنه يراعي:

كمية العمل المطلوب به

عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل. (محمد بن علي،2006:74)

**4.9.5 الإجراءات:**عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها لذلك يجب الإتقان على الطرق و الأساليب المسموح بها و المصرح باستخدامها،لتحقيق الأهداف،فبالرغم من كون الإجراءات و الخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد، وقوانين ونظم وتعليمات،إلى أنه بفضل الإتفاق بين الرؤساء و المرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها،الأداء بغياب أحد العاملين ولكن الإتقان و التفاهم على ما يريد المرؤوسين تنفيذه مع رئيسهم قبل اعتماده كأسلوب مفضل في انجاز العمل،ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظام و التعليمات و اللوائح والقوانين. (العيسوي،1998:15)

## 10.5 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

غياب الأهداف المحددة إذا كانت المنظمة لا تملك خطط تفصيلية لعملها و أهدافها ومعدلات الإنتاج لإدارتها

عدم مشاركة العاملين في الإدارة يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين

اختلاف مستويات الأداء يؤثر في العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين في عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء و المردود المادي و المعنوي الذي يحصلون عليه

مشكلات الرضا الوظيفي، فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي، فكلما زاد الرضا زاد الأداء بالنسبة للعاملين

التسيب الإداري الذي يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد يعود ذلك نتيجة القيادة و الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة (أبو شقمة وآخرون، 2010:08).

### 11.5 معوقات الأداء الوظيفي:

هي العوائق المتواجدة في بيئة العمل، مما يؤثر سلبا على العمل و الأداء بشكل سلبي ويمكن تلخيص بعض العوائق في:

**1.11.5 عوائق التعلم:** قد يكون الشخص بطيء في التعلم مما يخلق مشكل تطوير أدائه إذا كان من ذوي الأداء الضعيف

**2.11.5 عوائق نقل ماتم نقله:** قد يتعلم الشخص مهارات جديدة في الدورات التكوينية، ولكنه يجد صعوبة في نقلها، نظرا لمناخ المنظمة ومايسوده من ثقافة وأعراف وتقاليد

**3.11.5 عوائق شخصية:** من الأفضل أن تسند إلى الموظف الوظائف التي يرغبها مع التأكيد على أنه يجب أن يتقن جميع نواحي العمل المطلوبة. (سرار، 2003:73)

### 12.5 تقييم الأداء الوظيفي

#### 1.12.5 مفهوم تقييم الأداء:

يعرف تقييم الأداء على أنه عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه (وسيلة، 2004:23)

كما يعرفه محمد العزاوي على انه "عملية إخضاع الأداء الفعلي للقياس الكمي" (العزاوي، 2002:27)

ويعرف أيضا "عملية تشمل على تقييم بعض أو كل أبعاد أداء العمل من أجل زيادة أو تحسين الإنتاجية والجودة" (عرفة، شلبي، 1999:75)

ويعرف محمود حافظ الحجازي: هو العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفعالية الفرد في عمله وفقا للمعايير المحددة مسبقا (الحجازي، 1999:27).

تعريف تقييم الأداء: هي العملية التي تتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية و السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف و إنجاز معدلات الأداء المستهدفة (جادالرب، 2009:59)

ذكر (المغربي، 2009): أن تقييم الأداء هو العملية التي تتضمن الإجراءات المنظمة لتقييم أداء العاملين في أعمالهم الحالية ويحث على إمكانية تنميتها وتطويرها في المستقبل

وعليه رغم تعدد وجهات النظر في إعطاء تعريف لتقييم الأداء إلا أنه عموما نقول بأن تقييم الأداء هو دراسة و تحليل جوانب القوة و الضعف التي تكشف إنجاز الأنشطة سواء على المنظمة أو على أي جزء من أجزائها.

### 13.5 أهمية تقييم الأداء:

تخدم عملية التقييم عدد من الأغراض بدلا من تقييم مدى نجاح قرارات الإختبارات و التوظيف وتقييم جهود التدريب و التنمية واتخاذ قرارات بشأن التحفيز.

إن عملية التقييم هي من المهمات الصعبة و المعقدة بسبب وجود العديد من عوامل البيئة التنظيمية و الفردية.

هي مسألة إستراتيجية بالغة الأهمية بالنسبة للمؤسسات فمن خلالها يتم إدارة وتوجيه الأداء نحو أهداف فردية و جماعية وتنظيمية محددة. (بربر،2012:173)

يعتبر تقييم الأداء بحد ذاته تقويم للأداء الكلي للمنظمة إذ أنه يكشف نقاط الضعف والقوة في الوظائف الإدارية في جوانب التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف. (الموسوي،2008:165).

يعد تقييم أداء العاملين في الوقت الحاضر جزء أساسي من منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تمثل المنهج المعاصر في أداء المنظمات وهي منهجية تؤكد على ضرورة الإستمرار في تحسين وتطوير أداء العاملين من خلال ماظهره نتائج تقييم أدائهم.(السلمي،1989:239)

العادل من شأنه أن يوضح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل، ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة لذا فإن الحوافز و المكافآت التي تقدم لهؤلاء العمال تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم.

إن تقييم الأداء يساعد الإدارة العليا على معرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات و القدرات والقابليات إذ يمكن الإدارة من معرفة الفائض أو النقص في الموارد البشرية ويمكن لها القيام بنقل أو ترقية العاملين ذوي الكفاءات العلمية و العملية لمواقع أو مراكز وظيفية تنسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء. (الخرشة،2011:153)

## 14.6 أهداف تقييم الأداء

تسعى المؤسسة لتحقيق الأهداف التالية من خلال تقسيمها للأفراد:

- تقدم للإدارة المعلومات التي تمكنها من اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل، الترقية... الخ
- تحديد نقاط القوة و الضعف لدى العاملين تمهيدا للتغلب عليها
- ضمان المطابقة بين الفرد و المنصب و التحقق من كفاءات شاغل المنصب مطابق للمتطلبات و التأكد من تحقيق الأداء المنتظر

• يساعد على إعداد سياسة تدريب العاملين وتنمية قدراتهم

• إمداد العاملين بتغذية مرتدة على أدائهم

• يزود متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين

• يمثل تقييم الأداء اتصال بين العاملين و الإدارة

إن الهدف الأساسي من عملية تقييم الأداء هو استخلاص معلومات واقعية وصادقة سلوك الأفراد في المؤسسة، فكلما كانت المعلومات المتحصل عليها تعكس الواقع الفعلي للأداء كلما كانت الفرصة للتطوير التنظيمي أكبر. (حسن، 2003:36)

### 15.5 خصائص تقييم الأداء:

• أنها عملية إدارية مخطط لها مسبقا بشكل رسمي

• أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط و إنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الأهداف

• أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس ما يهدد السلوكيات خلال فترة التقييم

• أنها عملية شاملة و عامة في وقت واحد، أي يشمل تقييم الأداء جميع العاملين في المنظمة رؤساء و مرؤوسين في كافة المستويات الإدارية

• فإن تقييم الأداء للعاملين عملية مستمرة يوميا (غير موسمية) وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة، وما النتائج النهائية إلا تعبير عن التحليل لكافة الجزئيات و التحركات المتعلقة بالعمل اليومي للموظف، وقد يتم التقييم على أساس سنوي أو نصف سنوي أو ربع سنوي أحيانا. (السالم، 2014:238).

يعد تقييم أداء العاملين في الوقت الحاضر جزءا أساسيا من منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تمثل المنهج المعاصر في إدارة المنظمات، وهي منهجية تؤكد على ضرورة الإستمرار

في تحسين و تطوير أداء العاملين من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائهم، إذ أن الفعالية التنظيمية التي توفر للزبائن سلعا و خدمات يرضون عنها،متوقفة على جودة الأداء و تحسينه المستمر.(السالم،2014:239)

### 16.5 محاور تقييم الأداء الوظيفي:

هو مجموعة من المحاور التي يتم إجراء التقييم على أساسها وهذه المحاور هي:

**1.16.5 محور معدلات الأداء:** حيث يتم تقسيم العاملين بالإستناد إلى مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم، ويؤخذ على هذا المحور:

أنه غير قادر على توفير حكم مستقبلي على صلاحية العاملين، كما أنه يخضع جميع الأعمال داخل المؤسسة لمعدلات أداء واحدة.

مما يضفي على العاملين جوا من الملل، واللامبالاة، والكسل، والجمود وأنه يتجاهل بعض العوامل عند تقييم الأداء،مثل نوع سلطة الرئيس المباشر للعمل وطريقة تعامله على الموظفين.

**2.16.5 محور الصفات الشخصية:** حيث الإهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة في العاملين الذين نسعى لتقييمهم،وقد تكون هذه الصفات متصلة مباشرة بشخصية الفرد وخصائصه،كالتعاون والإنتماء،أو الإلتزام،وقد تكون ذات صلة بالعمل،كقدرته على الإنتاج،أو دقته في الأداء،أو حرصه على مصلحة المؤسسة،أو قدرته على تحسين وسائل العمل وأساليبه، ومما يؤخذ على هذا المحور،صعوبة تقديم حصر كامل للصفات التي يفترض توافرها في الموظفين واختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات بعضها البعض من حيث علاقتها بالعمل.

### 3.16.5 محور الهادفية:

حيث يتم التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث تسعى المؤسسة إلى تحديد الأهداف الخاصة بكل عامل بناء على المشاركة معه ومع رئيسه. (عبد فليح، 2005: 269-270)

**6. الدراسات السابقة :**

**1.6 دراسة طراونة و البليسي (2002):**وقفت هذه الدراسة على واقع الجودة الشاملة و أثرها على الأداء المؤسسي،وقد توصلت الدراسة إلى أن المصاريف تطبق أبعاد الجودة الشاملة بنسب متفاوتة،كما تبين وجود علاقات معنوية بين التزام المصاريف التجارية في الأردن بعناصر إدارة الجودة الشاملة و الأداء المؤسسي كما أظهرت الدراسة بأن كل عناصر إدارة الجودة الشاملة مجتمعة تعمل بدرجات تأثير مختلفة على تحسين الأداء

**2.6 دراسة التميمي(2005):**هدفت هذه الدراسة على التعرف على مستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة علاوة على مدى تأثير تطبيق أبعاد الجودة الشاملة المتمثلة في (التحسين المستمر للخدمات المصرفية،اعتماد الإدارة على المعلومات عند اتخاذ القرارات،دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و تركيز الجهود على تلبية حاجات و رغبات الزبائن)في الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية،و قد توصلت الدراسة إلى أن البنوك التجارية الأردنية تطبق إدارة الجودة الشاملة بكافة أبعادها و بمستوى مرتفع،كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي بجميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي للعاملين

**3.6 دراسة الدعاس (2010):**كانت بهدف تحديد أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي في المصاريف التجارية الأردنية و قد كان من أهم ما توصلت إليه الدراسة اعتراف العاملين في المصاريف التجارية الأردنية بأهمية كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة و تحسين الأداء المالي وكذلك بينت الدراسة وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة معنوية بين كل من أبعاد إدارة الجودة الشاملة و تحسين الأداء في المصاريف التجارية الأردنية

**4.6 دراسة الشراح(2003):**تناول فيها الأداء الإقتصادي، المالي للجهاز المصرفي الكويتي وفقا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة و قد توصلت الدراسة إلى ضعف وضوح مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات المصرفية،حيث لم يعط الإهتمام الكافي،مما أدى ذلك إلى

ضعف القوة التنافسية لهذا القطاع مقارنة بالبنوك الخليجية، وينعكس ذلك على ضعف المركز التنافسي للبنوك الكويتية أمام البنوك العالمية. (زيادة، 2011)

**5.6 دراسة عبيدلي فاطمة الزهراء و صندلي أم الخير (2010):** بعنوان تقييم أداء العاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة مؤسسة الغازات الصناعية وحدة ورقلة خلال فترة 2010 وهي عبارة عن مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات الليسانس في علوم التسيير، قسم علوم التسيير جامعة ورقلة وتتلخص هذه الدراسة حول تقييم أداء العاملين في المنظمات بالإضافة إلى إبراز مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين عملية الأداء

**نتائج هذه الدراسة:** هناك أثر مرتفع لعناصر إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) على رفع مستوى أداء العاملين، كما أوضحت نتائج الدراسة تحسين أداء العامل ببعد من أهم عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة، وفيما يتعلق بمستوى أداء العاملين أوضحت نتائج الدراسة أن مستوى أداء الموظف يتأثر بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للجودة (باسو، محبوب، 2012: 05)

**6.6 دراسة رشيد مناصريه (2012):** أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بحاسي مسعود" تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الكفاءات البشرية في تفعيل نظام إدارة الجودة و قد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها التدريب و إدارة المعارف و الكفاءات البشرية هما الأكثر أهمية و تأثير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من بين باقي أساليب تنمية و تنعيم الكفاءات البشرية

**7.6 أجرى (Alui و Tam) دراسة لمعرفة تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء في مؤسسة النقل العام في هونغ كونغ،** حيث أثبتت الدراسة أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يساعد على تطوير أداء المنظمات في قطاع الخدمات

**8.6 وأجرى Anderson and Sohal (1999) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة و الأداء في شركات الأعمال الصغيرة في استراليا،** ركز خلالها الباحثان على ست ممارسات هي: القيادة الإستراتيجية و السياسية و

التخطيط،المعلومات و التحليل،الأفراد،التركيز على المستهلك جودة العملية وأثر تلك الممارسات على الأداء التنظيمي و المالي لتلك الشركات وتم قياس الأداء التنظيمي بخمسة مؤشرات:تكلفة تقديم المنتج أو الخدمة،جودة المنتج أو الخدمة،مرونة توصيل المنتج أو الخدمة،زمن توصيل المنتج أو الخدمة،التحسينات في الإنتاج أما الأداء المالي فقد تم قياسه بالمؤشرات التالية:المنافسة العامة،المبيعات،الحصة السوقية،مستويات التوظيف،التدفق النقدي،التصدير،وقد كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين بعض ممارسات إدارة الجودة(الإستراتيجية و السياسية و التخطيط و المعلومات،والتحليل إدارة الأفراد)ومؤشرات الأداء الفعالة

**9.6دراسة (Hui وTam,1994) :** دراسة لمعرفة تأثير تطبيق مفهوم الجودة الشاملة على تحسين الأداء في مؤسسة النقل العام في هونج كونج ،حيث أثبتت الدراسة أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يساعد على تطوير أداء منظمات قطاع الخدمات (عشاوي،2013:893).

**10.6 أجرى (Karia وAsaari):** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التدريب، والتعلم،بناء الفرق ، التمكين الإداري ، التحسين والتطوير المستمر) في إتجاهات الموظفين المرتبطة بالعمل (الإنغماس الوظيفي،الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي) في منظمات القطاع العام والخاص في ماليزيا ،وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان كمن أهمها :وجود أثر إيجابي لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على إتجاهات الموظفين المرتبطة بالعمل (الإنغماس الوظيفي، الرضا الوظيفي ، الولاء التنظيمي).(عشاوي،2013:894)

**11.6 أجرى Rahman (2001)** دراسة بعنوان:ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي:دراسة مقارنة المشاريع الصناعية الصغيرة المتوسطة الحجم التي لديها شهادة إيزو9000 و التي لا يوجد لديها شهادة إيزو9000 وقد توصل الباحث إلى عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية بين عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة و الأداء التنظيمي في كل من المشاريع المتوسطة و الصغيرة الحجم التي تملك و لا تملك شهادة الإيزو 9000

**12.6 دراسة (Ngujen 2006):** هدفت إلى تطوير إطار مفاهيمي لدراسة الأبعاد المهمة في إدارة الجودة الشاملة في الدعم الذي من الممكن أن تقدمه تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لإدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين الأداء التنظيمي، تكونت عينة الدراسة من 77 منظمة من المنظمات الفيتنامية وقد توصلت الدراسة إلى معظم أبعاد إدارة الجودة الشاملة (القيادة، التركيز على المستهلك، وإشراك الموظفين في أعمال المنظمة، وإدارة المعلومات، والعملية الإدارية والتحسين المستمر، والعلاقات مع الأهداف الخارجية للمنظمة) ترتبط بشكل كبير بالأداء الوظيفي.

**13.6 أجرى Hung و Yi (2005):** دراسة بهدف اختبار مفاتيح تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة و تأثيراتها على الأداء التنظيمي و التركيز على العمليات في الشركات الأسترالية، وقد توصلت الدراسة إلى أن أكثر العوامل التي ترتبط إيجابيا بأداء المنظمة هي البناء التنظيمي الأفقي و القدرات التكنولوجية و وضع الجودة الشاملة بمستوى إستراتيجية المنظمة كما توصلت الدراسة إلى أن إلتزام الإدارة العليا وتمكين العاملين متغيرات لا بد من وضعهما كمؤشرات لقياس إستراتيجية الجودة لتأثيرهما الفوري على أداء المنظمة (زيادة، 2011)

**دراسة (MARKER BUDGoL, 2005) في: بعنوان: تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة**

**في بولوندا"** هدفت الدراسة إلى استعراض نماذج إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الخاص والعام في بولوندا و تحديد أثر جائزة بولوندا للجودة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة و هذا ما كشفت عنه معظم الشركات البولندية بتطبيق فلسفة الجودة الشاملة، وفي ظل النتائج الإيجابية المترتبة على تطبيقها خصوصا تطبيق نموذج الإيزو 9001 وكشفت النتائج عن الدور الإيجابي للجودة في تشجيع الشركات البولندية على تبني و تطبيق هذه الفلسفة

(النعمي، 2006:73)

**6-15-Elci ;et ;Al (2007) :** بعنوان أثر ثقافة الجودة وأخلاقيات العمل على الإتجاهات دراسة العاملين نحو الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ودوران العمل و الأداء الوظيفي في الشركات الصناعية العاملة في منطقة (كوكيتي) في تركيا، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لثقافة الجودة والقيم الأخلاقية المتعلقة بالعمل لدى العاملين في تلك الشركات على زيادة ولائهم التنظيمي ورضاهم الوظيفي وانخفاض دوران العمل لديهم مما انعكس إيجابيا على مستوى أدائهم الوظيفي

**6-16-دراسة زكي أبو زيادة (2011):** بعنوان "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي" ،حيث تم توزيع إستبانه على عينة بلغ عددها (112) فرد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية ،و توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها : المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بشكل عام بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة كما تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (اقتناع و دعم الإدارة العليا ،التركيز على العميل ،مشاركة العاملين و تحفيزهم ،تدريب العاملين و تأهيلهم ،التركيز على تحسين العمليات المصرفية ،التخطيط الاستراتيجي ،استمرارية تحسين الخدمات ،القدرة على الاتصال الفعال ،اتخاذ القرارات ) على الأداء التنظيمي .

**6-17-دراسة صلاح الدين (2009):** بعنوان "عوامل النجاح في تطبيق ادارة الجودة الشاملة و أثرها على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم عوامل نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة و تقييم أثرها على الأداء التشغيلي و التنظيمي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم في القطاع الصناعي القطري كما توصلت هذه الدراسة أن هناك أثر ايجابي على الأداء التشغيلي و التنظيمي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

**6-18-دراسة ثائر عبد الغفار عبد الله جويجان (2013) :** بعنوان "أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي للمنظمات الصناعية" هدفت هذه الدراسة إلى

الكشف عن أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الأداء الاستراتيجي للمنظمات العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني الصناعية سحاب و قد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمات كان متوسطا ، و وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد ادارة الجودة الشاملة على الأداء الاستراتيجي للمنظمات.

**19.6 دراسة سهيل محمد بني مصطفى (2012):** بعنوان "ادارة الجودة الشاملة و أثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة المجمعة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ادارة الجودة الشاملة و أثرها على كفاءة الأداء في الجامعات السعودية و ذلك من خلال معرفة مستوى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة بجامعة مجمعة من وجهة نظر منسوبها أعضاء التدريس و من أبرز نتائجها أنه يوجد أثر ايجابي لتطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية ، و يوجد أثر ايجابي لمتطلبات الجودة في التعليم الجامعي على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية ، و يوجد أثر ايجابي لمتابعة العملية التعليمية على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية

**20.6 دراسة joiner (2007):** بعنوان "مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة و علاقته بالأداء" هدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيق إدارة الجودة الشاملة و علاقة ذلك بالأداء في الشركات الصانعة للسيارات في منطقة ملبورن في استراليا و معرفة أثر دعم المنظمة و دعم زملاء العمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و خلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و الأداء و أن بيئة المنظمة الداعمة للعاملين و دعم زملاء العمل يزيد من ولائهم .

## الفصل الثاني

### الإجراءات المنهجية

#### 1. الدراسة الاستطلاعية

##### 1.1 الهدف من الدراسة

##### 2.1 مجالات الدراسة الإستطلاعية

##### 3.1 المنهج المستخدم في الدراسة

##### 4.1 عينة الدراسة الإستطلاعية

##### 5.1 الخصائص السيكومترية

#### 2. الدراسة الأساسية

##### 1.2 مجالات الدراسة الأساسية

##### 2.2 عينة الدراسة الأساسية

##### 1.2.2 خصائص العينة الأساسية

##### 3.2 الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة

يتناول هذا الفصل منهج الدراسة، مكان وزمان الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وكذا أداة الدراسة المستخدمة، وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، بالإضافة إلى المعالجة الإحصائية المعتمدة في تحليل نتائج الدراسة.

### 1.1 الدراسة الاستطلاعية:

قبل إجراء الدراسة الأساسية لا بد من التأكد من الخصائص السيكومترية للأداة، حيث تعد الدراسة الإستطلاعية من الخطوات الرئيسية التي يقوم بها الباحث، كونها تساعد على جمع المعلومات والبيانات حول موضوع الدراسة لبناء أداة مناسبة، مما يسمح بتحقيق الكثير من النتائج والأهداف، وتحديد المتغيرات وأبعادها. لذا اعتمدنا في دراستنا على الإستبيان كأداة استطلاعية في المؤسسة الصناعية السبابة وذلك بعد التأكد من أن الموضوع قابل للدراسة في هذه المؤسسة.

#### 1.1 الهدف من الدراسة الإستطلاعية:

إن الهدف من الدراسة الإستطلاعية هو التعرف على المجتمع الأصلي من خلال العينة المأخوذة.

التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات القياس لأجل التأكد من الدراسة الأساسية توفير معلومات كافية عن موضوع.

تساعد على اختيار عينة البحث والتزويد بمعلومات كافية عن العينة.

تحديد المجتمع الإحصائي وتحديد حجم العينة.

#### 2.1 مجالات الدراسة الإستطلاعية:

##### 1.2.1 المجال المكاني:

تم إجراء الدراسة بمقر الشركة الوطنية للسبابة بولاية تيارت الجزائرية للسبابة، باعتبارها شركة ذات أسهم رأس مالها 1200.000.000 دج، فرع من فروع المجمع الصناعي فوندال، تقع في الجنوب الجزائري تبعد عن الجزائر العاصمة ب 340 كلم عن مطار عبد المجيد بوصوف بعين بوشقيف بتيارت، مقرها الرئيسي في المنطقة الصناعية

زعرورة وتتفرع إلى مديرية عامة وثلاث وحدات للإنتاج، وحدة سبابة الفولاذ، وحدة السبابة الزهر، وحدة السبابة الحديدية.

**2.2.1 المجال الزمني:** أجريت الدراسة الإستطلاعية خلال السنة الدراسية 2016-2017 حيث امتدت فترة إجراء الدراسة الإستطلاعية من 26 فيفري 2017 إلى 12 مارس 2017 وذلك بعد أخذ الموافقة حيث تم جمع كل المعلومات الخاصة بالدراسة.

### 3.1 المنهج المستخدم في الدراسة:

إن اختيارنا منهج معين لدراسة أي موضوع أو ظاهرة معينة تخضع بالضرورة لطبيعة الموضوع نفسه، وهذا لكون المناهج متعددة، إذ أن البحث لا يقتصر على جمع البيانات، ولهذا فقد اعتمدنا في موضوع بحثنا على المنهج الوصفي.

إعتمدنا فيه على جمع البيانات والمعلومات من واقع الظاهرة المراد دراستها بغرض التعرف عليها، وصفها وتحديد جوانب القوة والضعف فيها، للوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد على فهم الواقع وتطويره. (موسى، 2009:37)

وعليه فإن المنهج الوصفي يعتبر أنسب أداة لوصف الظاهرة التي نحن بصدد دراستها والمتعلقة (إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي بمؤسسة السبابة).

### 4.1 عينة الدراسة الإستطلاعية:

لقد تم تطبيق الدراسة الإستطلاعية على عينة عشوائية تمثل أفراد المجتمع الأصلي والعينة هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع البحث وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج العينة على المجتمع بأكمله فالعينة يجب أن تحتفظ بجميع خصائص المجتمع الأصلي حتى تكون ممثلة لذلك المجتمع. (البدري، نجم، 2008:87)

## الجدول رقم (03) يبين عينة الدراسة الإستطلاعية:

عينة البحث	التكرار	النسبة المئوية
العينة الإجمالية	300	100%
الإستبيانات الموزعة	70	23.33%
الإستبيانات المسترجعة	60	20%

يبين الجدول رقم (03): توزيع العينة الإستطلاعية التي قدرت ب 70 عامل التي أخذت من 300 عامل كمجتمع أصلي . وتم استرجاع 60 كعينة إستطلاعية.

## 1.4.1 خصائص العينة الإستطلاعية:

الجدول رقم (04) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المؤهل العلمي:

العينة الإستطلاعية		العينة الإجمالية		المؤهل العلمي
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
10%	06	11.42%	08	دون المتوسط
11.66%	07	14.28%	10	ثانوي
75%	45	67.14%	47	جامعي
3.33%	02	7.14%	05	مستويات أخرى
100%	60	100%	70	المجموع

من الجدول رقم (04) يبين أن 67.14% من عينة الدراسة مستواهم التعليمي جامعي والذي يتراوح عددهم 47 عامل، و14.28% ثانوي المتكونة من 10 عمال، بينما 11.42% مستواهم دون المتوسط المتكون من 08 عمال، و05 عمال من مستويات أخرى بنسبة 7.14%، حيث تم أخذ 60 كعينة إستطلاعية فكانت 75% من مستوى جامعي ب45 عامل

، يليها 07 عمال من مستوى ثانوي بنسبة 11.66% ، يليها 06 عمال من مستوى دون المتوسط بنسبة 10% ، يليها 02 عاملين بنسبة 3.33% كأقل نسبة.

**الجدول رقم (05) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب متغير الأقدمية:**

العينة الإستطلاعية		العينة الإجمالية		الأقدمية
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
30%	18	28.57%	20	أقل من 5 سنوات
13.33%	08	14.28%	10	من 5 إلى 10 سنوات
6.66%	04	7.14%	05	من 11 إلى 15 سنة
50%	30	50%	35	أكثر من 20 سنة
100%	60	100%	70	المجموع

من خلال الجدول رقم (05) يبين أن نسبة 50% من عينة الدراسة تراوحت أقدميتهم أكثر من 20 سنة المتكونة من 35 عامل، يليها 28.57% تراوحت أقدميتهم أقل من 5 سنوات والذي كان عددهم 20 عامل، تليها نسبة 14.28% بـ 10 عمال التي تراوحت من أقدميتهم من 5 إلى 10 سنوات، تليها 5 عمال بنسبة 7.14% التي تراوحت أقدميتهم من 11 إلى 15 سنة. تم أخذ 60 كعينة إستطلاعية التي تمثلت في 30 عامل بنسبة 50% أكثر من 20 سنة كأقدمية، يليها 18 عامل بنسبة 30% التي تراوحت أقدميتهم أقل من 5 سنوات، يليها 8 عمال بنسبة 13.33% أقدميتهم من 5 إلى 10 سنوات، يليها 4 عمال بنسبة 6.66% التي تراوحت أقدميتهم من 11 إلى 15 سنة.

#### 2.4.1 أدوات الدراسة الإستطلاعية:

تحدد الأدوات المنهجية لأية دراسة على ضوء طبيعة البيانات والمعلومات المتوفرة حول الموضوع وكذلك الإتجاه المنهجي الذي انطلقت منه الدراسة، وقد يحتاج الباحث إلى

استخدام أكثر من أداة حتى يتمكن من الإجابة عن تساؤلات الدراسة . وعليه فقد اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الأدوات باعتبارها تقنية ملائمة لجمع البيانات والحقائق من الميدان وهي كالتالي:

#### 1.2.4.1 الملاحظة:

في هذا المجال اعتمدنا على الملاحظة وذلك من خلال انتقالنا لمختلف الورشات والأقسام الإدارية فلاحظنا أن العمال يعملون كفريق متعاون وعبر فترات متتالية وكذلك لاحظنا إلتزامات العمال بالقرارات والتعليمات المقدمة من طرف المدير وحرص العمال على إجراءات الصحة والسلامة المهنية ،كذا توفر المؤسسة وقت للراحة وتخصيص مرشات للعمال وذلك من خلال طريق اتصالنا مباشرة بهم، لهذا اعتمدنا على هذه التقنية لملاحظة سيرورة عمل وسلوكيات العمال داخل المؤسسة .

#### 2.2.4.1 المقابلة:

##### - تحليل المقابلة:

من خلال المقابلة التي أجريناها مع المسؤول عن الجودة تم التوصل إلى:

تبنت مؤسسة السباكة ALFET نظام إدارة الجودة الشاملة سنة 2001 وكانت من بين الدوافع لتبني نظام إدارة الجودة الشاملة هو جذب أكبر عدد من المستهلكين لوضع الثقة في منتجاتها؛ ومن بين الشهادات التي تحصلت عليها الشركة شهادة ايزو iso 9001 من طرف الهيئة QMI المرخصة بإعطاء شهادة الايزو kanadia ؛ و هيئة vinçotte المتعاقدة مع ALGERAC الهيئة الجزائرية للاعتماد ؛ وهي تسعى للحصول على شهادات أخرى كشهادة 14001 لحماية البيئة و شهادة 18001 لحماية الصحة و السلامة ؛ بحيث تلقى العمال تكوين حول مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و يوجد نوعين من التكوين الداخلي و الخارجي ؛ مما زاد وعي العمال بأهمية هذا النظام الجديد ؛ بحيث أحدث فرقا جيدا و جو جديد في ميدان التسيير و الانتاج بحيث نال رضا كل الزبائن و أصبح العمال أكثر تحمسا ؛ و القدرة ؛ و بالالتزام لهذا النظام مما زاد من الرفع في مستوى أدائهم .

ملاحظة : دليل المقابلة موضح في الملحق رقم (05).

### ب-تحليل نتائج الوثائق:

تحتوي هذه الوثائق على معلومات عن نوع معيار الجودة المطبق في مؤسسة السباكة

تبنت مؤسسة السباكة نظام الجودة سنة 2001 الشهادات التي حصلنا عليها هي :

-Certificat de vinçotte international algerie (baljik)

-certificat d'enregistrement, système de management de la  
qualité iso 9001, 2000

-certificat iQNET (kanada)

حيث تعاملت مع QMI من 2001 حتى 2012 و تحصلت على معيار أو شهادة الايزو

ISO 9001 و هو معيار جودة الخدمة و هذه الأخيرة الهيئة QMI المرخصة لاعطاء

شهادة الإيزو (kanadia) حيث أرادت الشركة الحصول على شهادة الايزو لحماية البيئة

14001 ؛و شهادة الايزو 18001 لحماية الصحة و السلامة في نفس الوقت و نفس المراقب

فرفضت QMI اعطاء الشركة المعيارين ؛مما اضطرت الشركة إلى تغيير الشريك

فتعاملت مع vinçotte فقام هو الآخر بعدم منحه الشهاداتتين و كان ذلك بسبب عدم توفر

متطلبات و أسس هذه المعايير و منحت لهم معيار ايزو 2008/9001 من 2013 الى

2018 ؛مع العلم أن vinçotte متعاقدة مع ALGERAC الهيئة الجزائرية للاعتماد

مع العلم أن الشهادة مدة صلاحيتها 03سنوات مع المراقبة الدائمة للشركة كل سنة و سحب

الشهادة في حالة عدم تطبيق الشركة لمعيار الجودة المتفق عليه.

### 3.2.4.1 الإستبيان:

يعد الإستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم

الاجتماعية، حيث استخدمنا الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة وتوزيعها

على العمال قصد اكتشاف والحصول على بيانات معينة. وبعد إجراء التعديلات اللازمة تم تقسيم الاستبيان إلى مجموعة من البيانات الخاصة بالمبحوث المتمثلة في: المؤهل العلمي، الأقدمية، وهي معلومات تهدف إلى تحديد المواصفات العامة لمجتمع البحث. كذلك قسم إلى استبيانين الأول عبارة عن استبيان إدارة الجودة الشاملة الذي يتضمن ثلاثة أبعاد المتمثلة في: التكوين، مشاركة العاملين وتحفيزهم، التزام إدارة المؤسسة. والثاني يخص استبيان الأداء الوظيفي علما أن كلا من الملاحظة والمقابلة كانت من المساعدة في بناء أداة الاستبيان من حيث إستخراج الأبعاد.

#### 4.2.4.1 التراث النظري:

من خلال تصميمنا لأداة القياس للمتغيرين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي إعتدنا على مجموعة من المذكرات حيث أخذنا منها مجموعة من المعلومات والأفكار التي تتلائم مع موضوعنا وتم تعديله، فإستبيان إدارة الجودة الشاملة تم أخذه من مذكرات بعنوان (أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي من إعداد زكي أبو زيادة في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية 2011 ، تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين من إعداد الطالبتين زينب باسوا، نورة محبوب بهدف الحصول على درجة ماستر في العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لسنة (2013) وبعض العبارات كانت من تصميم الباحثين.

أما عبارات الخاصة بإستبيان الأداء الوظيفي تم فيها الإعتداد على مذكرة بعنوان (الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي من إعداد الطالب بوعطيط جلال الدين (2009) ومنها ما صمم من خلال مطالعتنا لتراث نظري له علاقة بالموضوع.

#### 3.4.1 البناء الأولي لتصميم أدوات القياس:

انطلاقا من البيانات والمعلومات المستقاة من خلال الملاحظة والمقابلة لإضافة إلى التراث النظري فقد تم تصميم الاستبيان الذي صمم من خلال تساؤلات الدراسة ، وانطلاقا من موضوع بحثنا تم تقسيم الاستبيان إلى محورين موضحين كالآتي:

**المحور الأول:** يتضمن استبيان إدارة الجودة الشاملة من خلال ثلاثة أبعاد: التكوين ، مشاركة العاملين وتحفيزهم ، إلتزام إدارة المؤسسة بمجموع (28) فقرة موزعة على النحو التالي:

**الجدول رقم (06): يوضح أبعاد إدارة الجودة الشاملة.**

الأبعاد	رقم الفقرات
التكوين	10-09-08-07-06-05-04-03-02-01
مشاركة العاملين وتحفيزهم	20-19-18-17-16-15-14-13-12-11
إلتزام إدارة المؤسسة	28-27-26-25-24-23-22-21

نلاحظ من خلال الجدول رقم(06) فقرات متغير إدارة الجودة الشاملة موزعة على ثلاثة أبعاد بحيث البعد الأول والبعد الثاني يحتويان على عشرة فقرات عكس البعد الثالث الذي يتضمن ثمانية فقرات.

كما اعتمدنا على مقياس ليكرت الخماسي الذي يتكون من البدائل التالية: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق ، غير موافق بشدة كما هو مبين في الجدول التالي:

**جدول رقم (07): يوضح توزيع درجات البدائل لاستبيان (ادارة الجودة الشاملة):**

البدائل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجات	05	04	03	02	01

يبين الجدول رقم(07) مقياس ليكرت الخماسي الذي تم استخدامه في الدراسة كونه سهل عملية الإجابة.

**المحور الثاني:** يتضمن إستبيان الأداء الوظيفي 37 فقرة وتم صياغته في شكله النهائي كما هو مبين في الجدول التالي:

**الجدول رقم (08): يوضح فقرات الأداء الوظيفي:**

رقم الفقرات	الأداء الوظيفي
-15-14-13-12-11-10-09-08-07-07-06-05-04-03-02-01	
-31-30-29-28-27-26-25-24-23-22-21-20-19-18-17-16	
37-36-35-34-33-32	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08): مجموعة الفقرات الأداء الوظيفي والتي بلغت 37 فقرة.

وطبقا لمقياس ليكرت الخماسي فقد تم تحديد أوزان فقرات الإستبيان في المحور الثاني، يقابل هذه الفقرات خمسة بدائل هي:

**جدول رقم (09): يوضح توزيع درجات البدائل لإستبيان الأداء الوظيفي:**

البدائل	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
الدرجات	01	02	03	04	05

يبين الجدول رقم (09) مقياس ليكرت الخماسي الذي تم استخدامه في الدراسة كونه يسهل عملية الإجابة.

**جدول رقم (10) يبين اتجاه فقرات استبيان إدارة الجودة الشاملة:**

المتغير	رقم الفقرات	الفقرات	اتجاه الفقرات
إدارة الجودة الشاملة	01	تحرص الإدارة على تكوين العمال في جميع المستويات	موجبة
	02	تقوم الإدارة بتكوين العاملين على استخدام الأساليب التقنية الحديثة التي تساعد في تحسين جودة المنتج	موجبة
	03	توفر الإدارة جميع الإمكانيات اللازمة لتكوين العاملين	موجبة
	04	تسعى المنظمة إلى احتياجات العمال التكوينية	موجبة

05	تقوم الإدارة بتطوير الكفاءات عمليا لتحسين جودة الخدمات	موجبة
06	تقوم الإدارة بتقييم أداء العاملين المتكويين بعد الإنتهاء من الدورات التكوينية	موجبة
07	تنظم الإدارة دورات متخصصة لتعريف العاملين في جميع المستويات بأهمية الجودة	موجبة
08	أدرك جيدا أهمية التكوين لتحسين أدائي	موجبة
09	أدرك جيدا بأن التكوين يساهم في رفع الجودة وتحسين الأداء	موجبة
10	البرامج التكوينية للمؤسسة مبنية على أساس الكفاءات	موجبة
11	تعمل الإدارة على إشراك كل العمال لتحسين الجودة	موجبة
12	تشجع الإدارة العمل الجماعي بين العمال	موجبة
13	تعي المؤسسة أهمية وضرورة تقديم الحوافز والمكافآت	موجبة
14	تسعى المؤسسة جاهدة لإشراك العمال في تحسين أدائهم	موجبة
15	تفوض الإدارة صلاحيات للعمال للتصرف عند وجود مشكلة ما	موجبة
16	تمنح الإدارة مكافآت مادية لعمالها لمشاركتهم في تحقيق الأداء المتميز	موجبة
17	تمنح الإدارة المكافآت على أساس الإستحقاق	موجبة
18	يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على إشراك جميع العمال	موجبة
19	يرغب العمال مشاركة مؤسساتهم في الحصول على جائزة الجودة والتميز	موجبة
20	يشارك العمال في صنع القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالجودة	موجبة
21	تولي إدارة المؤسسة أهمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	موجبة

22	تلتزم إدارة المؤسسة بتطبيق جهود وتحسين الجودة الشاملة	موجبة
23	تسعى إدارة المؤسسة لتوفير الوقت الكافي لتطبيق الجودة الشاملة	موجبة
24	هناك مسار واضح لجميع العمال لبرامج الجودة الشاملة للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية	موجبة
25	تلتزم إدارة المؤسسة لتوفير المعدات والمال الكافي لتنفيذ تطبيق الجودة الشاملة	موجبة
26	توفر إدارة المؤسسة التسهيلات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	موجبة
27	تدرك إدارة المؤسسة أهمية الحرص على فعالية نظام الإتصالات	موجبة
28	تسعى إدارة المؤسسة لإشراك العمال في تحسين أدائهم حسب متطلبات الجودة	موجبة

يبين الجدول رقم (10) اتجاهات فقرات إدارة الجودة الشاملة حيث نلاحظ أن اتجاهات

الفقرات كلها موجبة ولا وجود للفقرات ذات الاتجاه السالب.

#### جدول رقم (11): يبين اتجاه فقرات الأداء الوظيفي:

المتغير	رقم الفقرات	الفقرات	اتجاه الفقرات
الأداء الوظيفي	01	إلتزام إدارة المؤسسة اتجاه الجودة ينعكس إيجابيا على أدائي	موجبة
	02	ساهم نظام تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الرفع من مستوى أدائي	موجبة
	03	أشعر بالرضا عن أدائي بعد تطبيق نظام إدارة الجودة	موجبة

الشمالة		
04	تقوم الإدارة بتطوير وتحسين أدائي	موجبة
05	تطبيق نظام الجودة يساعد على تحسين عملية التقييم المستمر لأداء العمال	موجبة
06	أشارك في حل المشاكل التي تؤثر على جودة عملي	موجبة
07	أستطيع أداء عملي بنفس المستوى الحالي في أي مؤسسة أخرى	موجبة
08	ساعدتني الجودة في تحقيق أفضل أداء في عملي	موجبة
09	توفر لي وظيفتي فرصة لإكتساب مهارات وخبرات جديدة	موجبة
10	تسعى الجودة إلى تطبيق تكنولوجيا متطورة لتحسين أداء العمال	موجبة
11	أحظى بتقدير رؤسائي عندما أنجز مهماتي بجودة عالية	موجبة
12	لدي كفاءات مهنية لإنجاز العمل بفعالية	موجبة
13	يكشف لي نظام إدارة الجودة الشمالة عن نقاط القوة والضعف لدي	موجبة
14	يقوم تقييم أدائي حسب مبدأي الجدارة والإستحقاق	موجبة
15	تريحي طريقة تقييم أدائي من طرف المسؤولين	موجبة
16	نظام إدارة الجودة الشمالة يمنحني فرص التقدم والترقية الوظيفية	موجبة
17	بعد تطبيق نظام الجودة الشمالة أصبحت أملك صلاحيات باتخاذ القرارات لتحسين جودة أدائي	موجبة
18	وقت العمل المخصص لا يسمح بأداء كل ما هو متوقع مني	سالبة
19	أخضع مع زملائي لمقاييس تقويم أداء دقيقة	موجبة
20	يتناسب مستوى تأهيلي العلمي مع الواجبات الموكلة إلي	موجبة

21	تعمل الإدارة على تحديد الإجراءات الضرورية لأداء العامل من أجل تحقيق التميز والجودة	موجبة
22	تعمل الإدارة على مكافأة العمال الأكفاء	موجبة
23	تعمل الإدارة على تلبية حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم	موجبة
24	تمنحني وظيفتي في المؤسسة فرصة الحرية والإستقلالية في أداء عملي	موجبة
25	طبيعة وظيفتي تتناسب مع قدراتي	موجبة
26	أستفيد من خبراتي لتحقيق الجودة في أدائي لمهامي	موجبة
27	مسؤولي المباشر يتوقع مني أداء أكبر	موجبة
28	بعد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة أصبحت أكثر انضباط في عملي	موجبة
29	منذ تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبحت أكثر دافعية للقيام بالأعمال	موجبة
30	أبذل جهد كبير في أداء عملي	موجبة
31	تؤدي الحوافز الممنوحة لي إلى الإهتمام بتطوير أدائي	موجبة
32	أصبحت أكثر استعدادا لتحمل مسؤوليات أعلى بعد تطبيق الجودة	موجبة
33	أدائي في العمل يوصف من قبل المشرف بكفاءة	موجبة
34	أصبحت أفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهني في أداء عملي	موجبة
35	ساهم نظام الجودة في إنماء الرغبة والتحدي أثناء عملي	موجبة
36	أستفيد من تعليمي لتحقيق نوع من الإبداع في أداء عملي	موجبة
37	منذ تطبيق نظام الجودة أصبحت أملك القدرة على القيام بالأعمال الموكلة إلي	موجبة

يبين الجدول رقم(09) اتجاه فقرات الأداء الوظيفي حيث كانت جميع الفقرات ذات إتجاه موجب إلا الفقرة 18 ذات إتجاه سلبي.

### 5.1 الخصائص السيكومترية:

#### 1.5.1 صدق الإستبيان:

للتأكد من صدق الإستبيان إعمدنا على طريقتين:

#### 2.5.1 صدق المحكمين أو الصدق الظاهري:

قمنا بعرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين عددهم (05) متخصصين ،واستجبنا لأراء المحكمين حيث قمنا بحذف وتعديل في ضوء الإقتراحات المقدمة الإستبيان أنظر الملحق رقم (02).

الجدول رقم(12) يبين فقرات قبل وبعد التعديل الخاص بإستبيان إدارة الجودة الشاملة :

المتغير	رقم الفقرة	الفقرة قبل التعديل	الفقرة بعد التعديل
إدارة الجودة الشاملة	04	تسعى المنظمة إلى تلبية احتياجات العمال	تسعى المنظمة إلى تلبية احتياجات العمال التكوينية

يبين الجدول رقم (12) الفقرات التي تم تعديلها بعد تصحيحها من قبل المحكمين.

الجدول رقم(13) يبين الفقرات المحذوفة الخاصة بإستبيان إدارة الجودة الشاملة:

المتغير	البعد	رقم الفقرة	الفقرات المحذوفة
إدارة الجودة الشاملة	التكوين	03	تقوم الإدارة بتكوين العاملين على استخدام الأساليب التقنية الحديثة التي تساعد في تطوير أداء وتحسين جودة الخدمات

تقوم الإدارة بتوظيف الخبرات المؤهلة لتحسين جودة الخدمات حسب الكفاءات العلمية والعملية	05		
يزيد ارتفاع الجودة من إشباع حاجات العمال	08		
يعتمد أسلوب إدارة الجودة على حل المشكلات من خلال الأخذ بآراء العمال التي تزخر بالخبرات المتنوعة	16	مشاركة العاملين وتحفيزهم	
تلتزم إدارة المؤسسة بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة	18	إلتزام إدارة المؤسسة	

يبين الجدول رقم(13) فقرات استبيان إدارة الجودة الشاملة المحذوفة لعدم ملائمتها لطبيعة الدراسة وهي الفقرات 03 - 05 - 08 - 16 - 18.

**الجدول رقم (14) يبين الفقرات المحذوفة الخاصة باستبيان الأداء الوظيفي**

المتغير	رقم الفقرات	الفقرات المحذوفة
الأداء الوظيفي	18	نظام إدارة الجودة الشاملة يمنحني فرص التقدم والترقية
	19	بعد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة أصبحت أمتلك صلاحيات في مجال عملي باتخاذ القرارات لتحسين جودة العمليات
	26	أشعر بالفخر لأنني أعمل في مؤسسة منافسة في سبيل تحقيق الجودة

يبين الجدول رقم(14) فقرات استبيان الأداء الوظيفي المحذوفة كونها لا تفي بأغراض الدراسة 18 - 19 - 26.

### 2.5.1 صدق الإتساق الداخلي:

يقصد بصدق الإتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة ،وقد قمنا بحساب صدق الاتساق الداخلي للإستبيان من خلال حساب معاملات الارتباط بين الفقرات والبعد والدرجة الكلية للمجال نفسه كما هو موضح في الجداول التالية:

الجدول رقم (15) يبين العلاقة بين الفقرة وبعد الأول التكوين والدرجة الكلية لإستبيان إدارة الجودة الشاملة:

علاقة البعد مع الدرجة الكلية	علاقة الفقرة مع الدرجة الكلية	علاقة الفقرة مع البعد	رقم الفقرة	البعد الأول
0.48**	0.73 **	0.86 **	01	التكوين
	0.44 **	0.85**	02	
	0.31**	0.82**	03	
	0.41 **	0.93**	04	
	0.47 **	0.92 **	05	
	0.52 **	0.88 **	06	
	0.26 **	0.78 **	07	
	0.22 **	0.67 **	08	
	0.32 **	0.26 **	09	
	0.36 **	0.63 **	10	

\*\* دال عند 0.01 / \*دال عند 0.05

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن مؤشرات الارتباط بين الفقرة والبعد هي من  $0.26^{**}$  و  $0.93^{**}$  أما علاقة الفقرة مع الدرجة الكلية من  $0.26^{**}$  و  $0.52^{**}$  وعلاقة البعد مع الدرجة الكلية

$0.48^{**}$ . ما يثبت أن الفقرات تتميز بالتناسق وأن جميع فقرات لم يتم حذفها وذلك لتناسق الفقرة مع البعد والدرجة الكلية. وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صالحة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (16) يبين العلاقة بين الفقرة والبعد الثاني مشاركة العمال وتحفيزهم والدرجة الكلية لإستبيان إدارة الجودة الشاملة:

البعد الثاني	رقم الفقرة	علاقة الفقرة مع البعد	علاقة الفقرة مع الدرجة الكلية	علاقة البعد مع الدرجة الكلية
مشاركة العمال وتحفيزهم	11	$0.87^{**}$	$0.47^{**}$	$0.40^{**}$
	12	$0.60^{**}$	$0.28^{**}$	
	13	$0.84^{**}$	$0.38^{**}$	
	14	$0.66^{**}$	$0.21^{**}$	
	15	$0.61^{**}$	$0.42^{**}$	
	16	$0.79^{**}$	$0.34^{**}$	
	17	$0.84^{**}$	$0.35^{**}$	
	18	$0.39^{**}$	0.10	
	19	$0.86^{**}$	$0.29^{**}$	
	20	$0.86^{**}$	$0.28^{**}$	

\*\* دال عند 0.01 / \* دال عند 0.05

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن مؤشرات الارتباط بين الفقرة والبعد هي من  $0.39^{**}$  و  $0.87^{**}$  ومؤشرات الارتباط بين الفقرة ومع الدرجة الكلية هي من  $0.28^{**}$  و

$0.47^{**}$  أما مؤشر الارتباط بين البعد والدرجة الكلية تراوح  $0.40^{**}$  وذلك نتيجة تناسق جميع الفقرات وارتباطها مع البعد والدرجة الكلية مايبثت أن الفقرات تتميز بالتناسق وأن جميع الفقرات لم يتم حذفها وذلك لتناسق الفقرة مع البعد والدرجة الكلية.و بذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صالحة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (17) يبين العلاقة بين الفقرة والبعد الثالث إلتزام إدارة المؤسسة والدرجة الكلية لاستبيان إدارة الجودة الشاملة:

البعد الثاني	رقم الفقرة	علاقة الفقرة مع البعد	علاقة الفقرة مع الدرجة الكلية	علاقة البعد مع الدرجة الكلية
إلتزام إدارة المؤسسة	21	$0.82^{**}$	$0.33^{**}$	$0.33^{**}$
	22	$0.85^{**}$	$0.43^{**}$	
	23	$0.73^{**}$	$0.30^*$	
	24	$0.67^{**}$	0.13	
	25	$0.53^{**}$	$0.32^*$	
	26	$0.46^{**}$	0.17	
	27	-0.27	0.13	
	28	$0.43^{**}$	$0.24^*$	

$^{**}$ دال عند 0.01 / \* دال عند 0.05

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن مؤشرات الارتباط بين الفقرة والبعد تراوحت من  $0.43^{**}$  و  $0.85^{**}$  أما مؤشر الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية فهي من 0.17 و  $0.43^{**}$  أما علاقة البعد مع الدرجة الكلية فكانت  $0.33^{**}$  مايبثت أن معظم الفقرات متناسقة وتم حذف الفقرة رقم 27 وذلك لعدم تناسقها مع البعد والدرجة الكلية والتي تراوحت قيمتها من -0.27 و 0.13.

ثبات استبيان إدارة الجودة الشاملة:

### Alpha Cronbach ألفا كرونباخ:

استخدمنا طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات كل الفقرات الخاصة باستبيان إدارة الجودة الشاملة وكانت النتائج مبينة كما هي في الجدول رقم (18).

الجدول رقم (18) يبين معاملات ثبات ألفا كرونباخ:

رقم الأبعاد	الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ	معامل ألفا كرونباخ للمتغير ككل
01	التكوين	0.92	0.94
02	مشاركة العمال وتحفيزهم	0.90	
03	التزام إدارة المؤسسة	0.78	

من خلال الجدول رقم (18) تشير المعطيات أن الأبعاد تتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث قدر معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للبعد الأول التكوين ب: 0.92 أما البعد الثاني ب: 0.90 أما البعد الثالث قدر ب: 0.78 و بالتالي نستخلص أن الأداة على قدر من الثبات والكلية قدر ب 0.94.

### طريقة التجزئة النصفية :

اعتمدنا على هذه الطريقة بحساب معامل الارتباط بين الفقرات الفردية والفقرات الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون وجوتمان وتم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول رقم (19).

معامل التجزئة النصفية	تصحيح سبيرمان براون
0.94	0.96

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن التجزئة النصفية قدرت ب: 0.94 حيث ارتفع بعد تصحيحه بمعادلة سبيرمان براون لتصل إلى 0.96 وبالتالي نستخلص أن الأداة على قدر من الثبات .

حساب الاتساق الداخلي لمتغير الأداء الوظيفي:

الجدول رقم (20) يبين العلاقة بين الفقرة مع الدرجة الكلية:

العلاقة الفقرة مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	البعد
0.67 **	01	الأداء الوظيفي
0.72 **	02	
0.48 *	03	
0.52 **	04	
0.59 **	05	
0.36**	06	
0.56**	07	
0.72**	08	
0.72**	09	
0.33**	10	
0.56**	11	
0.43**	12	
0.37**	13	
0.44**	14	
0.43**	15	
0.54**	16	
0.54**	17	

0.37**	18
0.47**	19
0.56**	20
0.62**	21
0.31*	22
0.62**	23
0.61**	24
0.46**	25
0.60**	26
0.27*	27
0.46**	28
0.45**	29
0.41**	30
0.25*	31
0.52**	32
0.58**	33
0.21	34
0.70**	35
0.23	36
0.65**	37

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن مؤشر الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية تتراوح بين 0.31\* و 0.70\*\* ما عدا الفقرات رقم: 34-36 تم حذفها لعدم تناسقها وقيمتها ضعيفة جدا تراوحت ما بين 0.21 و 0.23 وهي قيم ضعيفة في رأينا لاتعبر عن تناسق.

الجدول رقم (21) يبين معامل ثبات ألفاكرونباخ لاستبيان الأداء الوظيفي :

المتغير	معامل ثبات ألفاكرونباخ
الأداء الوظيفي	0.91

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن الفقرات تتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث تراوح مجموع الفقرات لمعامل ألفاكرونباخ ب: 0.91 مما يدل أن الأداة على قدر من الثبات.

الجدول رقم (22) يمثل معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية :

معامل التجزئة النصفية	تصحيح سبيرمان براون
0.96	0.97

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أن معامل التجزئة النصفية قدر ب: 0.96 حيث ارتفع بعد تصحيحه بمعادلة وسبيرمان براون ب: 0.97. وعليه يمكن القول أن هذه القيمة تؤكد أن الأداة على قدر جيد من الثبات.

## 2. الدراسة الأساسية:

### 1.2 المجال المكاني والزمني للدراسة الأساسية:

#### 1.1.2 المجال المكاني:

تم إجراء الدراسة الأساسية في نفس المكان التي أجريت فيه الدراسة الاستطلاعية بمؤسسة السباكة بتيارت.

#### 2.1.2 المجال الزمني:

امتدت الدراسة من 19 مارس إلى 30 من نفس الشهر 2017.

## 2.2 عينة الدراسة الأساسية :

تكونت عينة الدراسة الأساسية من العاملين في مؤسسة السباكة من 300 عامل كمجتمع أصلي حيث تم توزيع 150 إستبيان وتم استرجاع 140 استبيان فقط نظرا لضياع بعض الإستبيانات وعدم إرجاعها من قبل بعض العاملين.

### الجدول رقم (23) يوضح عينة الدراسة الأساسية :

عينة البحث	التكرار	النسبة المئوية %
العينة الإجمالية	300	100%
الإستبيانات الموزعة	150	50%
الإستبيانات المسترجعة	140	46%

من خلال الجدول رقم (23) أن العينة الإجمالية لعمال مؤسسة السباكة قدرت ب: 300 عامل بنسبة % 100، أما الإستبيانات التي تم توزيعها كانت 150 بنسبة % 50 إستبيان وتم إسترجاع 140 بنسبة % 46 كعينة أساسية وهي نسبة ممثلة.

## 1.2.2 خصائص العينة الأساسية :

### الجدول رقم (24) يبين توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير المؤهل العلمي

العينة الأساسية		العينة الإجمالية		المؤهل العلمي
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
7.85%	11	9.33%	14	دون المتوسط
32.14%	45	33.33%	50	ثانوي
56.42%	79	53.33%	80	جامعي
3.57%	05	4%	06	مستويات أخرى
100%	140	100%	150	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) أن العينة الإجمالية بلغت 150 عامل، وأن معظم عينة الدراسة هم مستويات جامعية حيث بلغت 80 عامل بنسبة % 53.33، أما المستوى الثانوي

كان 50 عامل بنسبة قدرت 33.33%، وهناك 14 أفراد ذو مستوى دون المتوسط التي قدرت بنسبة 9.33% وهناك 06 عمال من مستويات أخرى قدرت بنسبة 4%، وتم أخذ 140 عامل من العينة الإجمالية وعليه فإن أعلى نسبة كانت للمستويات الجامعية ب 79 عامل التي قدرت ب: 56.42% يليها مستوى الثانوي ب 45 عامل بنسبة 32.14%، يليها مستوى دون المتوسط ب 11 عمال بنسبة قدرت ب: 7.85% تليها 05 عمال من مستويات أخرى بنسبة 3.57%. حيث نرى ارتفاع نسبة حاملي الشهادات الجامعية أنها تعكس الواقع الحالي للموظفين في مؤسسة السباكة من خلال الأداء المرتفع للعاملين لذا فالمؤسسة تحتاج إلى عمال يكونوا قادرين على التحكم في الآلات والتجهيزات الجديدة والمنظورة حتى يتمكنوا من الوصول إلى منتج يكون مطابق للمواصفات العالمية وقادرة على منافسة المنتجات الأخرى وذلك من خلال رفع أداء عمالها التي تعود على المؤسسة بالربح والفائدة وتسعى دائما إلى استنزاف طاقة العمال .

#### الجدول رقم (25) يبين توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير الأقدمية:

العينة الأساسية		العينة الإجمالية		الأقدمية
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
17.85%	25	18.66%	28	أقل من 5 سنوات
15%	21	15.33%	23	من 5 إلى 10 سنوات
30%	42	29.33%	44	من 11 إلى 15 سنوات
37.14%	52	36.66%	55	أكثر من 20 سنة
100%	140	100%	140	المجموع

من خلال الجدول رقم (25) يتضح أن أغلبية العاملين بمؤسسة السباكة ذي أقدمية تفوق 20 سنة التي تكونت من 55 عامل بنسبة قدرها 36.66%، تليها فئة الأفراد من 11 إلى 15 سنة المتكونة من 44 عامل بنسبة قدرت ب: 29.33%، تليها الفئة من 5 إلى 10 سنوات المتكونة من 23 عامل بنسبة قدرت ب: 15.33%، وآخر فئة ذي الأقدمية أقل من 5 سنوات بمعنى حديثي التوظيف والمتكونة من 28 عامل قدرت بنسبة 18.66% .

تم أخذ 140 عامل من العينة الإجمالية المتمثلة في 52 عامل ذي أقدمية أكثر من 20 سنة بنسبة قدرها %37.14 و تليها الفئة المحصورة من 11 إلى 15 سنة المتمثلة في 42 عامل بنسبة %30 و 25 عامل بنسبة %18.85 أقل من 5 سنوات، و 21 عامل بنسبة %15 المحصورة بين 5 إلى 10 سنوات.

وتدل هذه البيانات الكمية على اعتماد المؤسسة على الخبرات القائمة على الأقدمية في العمل من جهة، كما تدل من جهة أخرى على ارتفاع نسبة العمال الذين تقل أقدميتهم عن 5 سنوات وهذا يدل على تدارك المؤسسة لأهمية تجديد طاقتها ورفع من أداء عمالها وتزويدهم بالخبرات العالية من العمال ذوي الأقدمية في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة من جودة المنتجات وضمان سير العمل بها .

**3.2 الأساليب الإحصائية المستخدمة :**

من أجل معالجة البيانات إحصائياً استخدمنا برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية

لجميع جوانب هذه الدراسة وذلك حسب التفصيل الآتي: spss

**معامل ارتباط بيرسون (ر) (Pearson Correlation Coefficient):** استخدمناه

في حساب الإرتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وذلك لتقدير الإلتساق الداخلي لأداة الدراسة.

**معامل إرتباط ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية:** لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان.

**معامل ارتباط سبيرمان براون:** لقياس صدق الفقرات.

**النسب المئوية والتكرارات:** يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغيرها وقد أفادنا في وصف عينة الدراسة.

**اختبار التحليل الأحادي ANOVA:** لبيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية (والتي تكون عند

مستوى دلالة 0.05 فأقل) بين آراء أفراد الدراسة وفقاً للمتغيرات المستقلة الأولية والمكونة من أكثر من وجهين كالمؤهل العلمي (دون المتوسط ، ثانوي، جامعي، مستويات أخرى) الأقدمية (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 15 سنة، أكثر من 20 سنة) .



## الفصل الثالث

### عرض ومناقشة نتائج الدراسة

1. عرض نتائج الدراسة

2. مناقشة نتائج الدراسة

## 1. عرض نتائج الدراسة:

## 1.1 عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

**نص الفرضية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة السباكة بولاية تيارت.

الفرض الصفري  $H_0$  : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة السباكة.

الفرض البديل  $H_1$  : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين والأداء الوظيفي لدى مؤسسة السباكة.

لإختبار الفرضية الجزئية الأولى قمنا باستعمال معامل الارتباط بيرسون لإختبار الفرضية.

**الجدول رقم (26):** يبين نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين التكوين والأداء الوظيفي.

مستوى الدلالة	الدلالة المعنوية	ر.بيرسون	الفرضية الجزئية
دالة إحصائية	0.00	0.73	التكوين والأداء الوظيفي

يبين الجدول رقم (26) العلاقة بين الأداء الوظيفي والتكوين.

بلغت القيمة المعبرة عن العلاقة بين الأداء الوظيفي و التكوين قدرت ب0.73 وهي قيمة إيجابية عند مستوى الدلالة 0.00 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود علاقة عند هذا المستوى وعليه تبين تحقق الفرضية .

### الخلاصة الإحصائية:

نرفض الفرض الصفري  $H_0$  ونقبل الفرض البديل  $H_1$  الذي مفاده بأنه توجد علاقة إرتباطية بين التكوين والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة السباكة – تيارت –

#### 2.1 عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

**نص الفرضية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي ومشاركة العاملين وتحفيزهم لدى عمال مؤسسة السباكة.

الفرض الصفري  $H_0$ : لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتحفيزهم والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة السباكة.

الفرض البديل  $H_1$ : توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتحفيزهم والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة السباكة.

ولإختبار هذه الفرضية قمنا باختبار معامل بيرسون وذلك لمعرفة إذا كان هناك علاقة بين الأداء الوظيفي ومشاركة العاملين وتحفيزهم .

الجدول رقم (27) :يبين نتائج معامل الإرتباط بيرسون للعلاقة بين مشاركة العاملين وتحفيزهم والأداء الوظيفي:

مستوى الدلالة	الدلالة المعنوية	ر.بيرسون	الفرضية الجزئية
دالة إحصائية	0.00	0.62	مشاركة العاملين وتحفيزهم والأداء الوظيفي

يبين الجدول رقم (27) العلاقة بين الأداء الوظيفي ومشاركة العاملين وتحفيزهم.

وقد حصلنا على معامل الارتباط بقيمة 0.62 عند مستوى الدلالة 0.00 وهي دالة إحصائية ما يعني وجود علاقة عند هذا المستوى ، وعليه تبين تحقق الفرضية.

### الخلاصة الإحصائية:

نرفض الفرض الصفري  $H_0$  ونقبل الفرض البديل  $H_1$  الذي مفاده بأنه توجد علاقة ارتباطية بين مشاركة العاملين وتحفيزهم والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة السباكة - تيارت -

### 3.1 عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

**نص الفرضية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إلتزام إدارة المؤسسة والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة السباكة.

الفرض الصفري  $H_0$ : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إلتزام إدارة المؤسسة والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة السباكة.

الفرض البديل  $H_1$ : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إلتزام إدارة المؤسسة والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة السباكة.

ولإختبار الفرضية قمنا باستعمال معامل الارتباط بيرسون لمعرفة إذا كانت هناك علاقة بين الأداء الوظيفي وإلتزام إدارة المؤسسة.

الجدول رقم (28) يبين نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين إلتزام إدارة المؤسسة والأداء الوظيفي .

الفرضية الجزئية	ر.بيرسون	الدلالة المعنوية	مستوى الدلالة
إلتزام إدارة المؤسسة والأداء الوظيفي	0.48	0.00	دالة إحصائية

يبين الجدول رقم (28) العلاقة بين الأداء الوظيفي وإلتزام إدارة المؤسسة.

انطلاقاً من النتائج الإحصائية حصلنا على معامل الارتباط 0.48 بقيمة عند مستوى 0.00 وهي دالة إحصائية مايعنيوجود علاقة عند هذا المستوى. وعليه الفرضية تحققت.  
الخلاصة الإحصائية:

نرفض الفرض الصفري H0 ونقبل الفرض البديل H1 الذي مفاده بأنه توجد علاقة إرتباطية بين إلتزام إدارة المؤسسة والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة السباكة - تيارت -  
4.1 عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى عمال مؤسسة السباكة.  
الفرض الصفري H0: لا توجد فروق في إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى عمال مؤسسة السباكة.  
الفرض البديل H1: توجد فروق في إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى عمال مؤسسة السباكة.

لإختبار الفرضية الجزئية الرابعة قمنا بإستخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA  
الجدول رقم (29) يبين نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لإدارة الجودة الشاملة تبعا

لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	Fقيمة	الدلالة المعنوية	مستوى الدلالة
بين المجموعات	بين	2611.537	4	652.884	1.74	0.14	دالة إحصائية

			242.983	54	13121.107	داخل المجموعات	المؤهل العلمي
				58	15732.644	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) الفرق بين إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير المؤهل أن قيمة (F) للمؤهل العلمي بلغت 1.74 عند مستوى الدلالة 0.14 ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أنه لا يوجد فروق في إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغير المؤهل العلمي

### الخلاصة الإحصائية:

نرفض الفرض الصفري  $H_0$  ونقبل الفرض البديل  $H_1$  الذي مفاده بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الجودة الشاملة لدى عمال مؤسسة السباكة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### 5.1 عرض نتائج الفرضية الجزئية الخامسة :

**نص الفرضية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغير الأقدمية لدى عمال مؤسسة السباكة.

الفرض الصفري  $H_0$ : لا توجد فروق في إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الأقدمية لدى عمال مؤسسة السباكة.

الفرض البديل  $H_1$ : توجد فروق في إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الأقدمية لدى عمال مؤسسة السباكة.

ولإختبار الفرضية قمنا بإستعمال إختبار ANOVA.

الجدول رقم (30): يبين نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لإدارة الجودة

الشاملة تبعاً لمتغير الأقدمية.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	الدلالة المعنوية	مستوى الدلالة
الأقدمية	بين المجموعات	2048.100	4	512.025	1.27	0.28	غير دالة
	داخل المجموعات	13684.544	54	253.417			
	المجموع	15732.644	58				

نلاحظ من خلال الجدول رقم (30) الفرق بين إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الأقدمية أن قيمة (F) للأقدمية بلغت 1.28 عند مستوى الدلالة 0.28 ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أنه لا يوجد فرق في إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغير الأقدمية.

#### الخلاصة الإحصائية:

نقبل الفرض الصفري  $H_0$  ونرفض الفرض البديل  $H_1$  الذي مفاده بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الجودة الشاملة لدى عمال مؤسسة السباكة تعزى لمتغير الأقدمية.

#### 6.1 عرض نتائج الفرضية العامة الأولى:

**نص الفرضية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة السباكة بولاية تيارت .

ولإختبار الفرضية العامة قمنا باستعمال معامل الارتباط بيرسون لإختبار الفرضية.

## الجدول رقم (31) يبين نتائج معامل الارتباط بيرسون بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي.

مستوى الدلالة	الدلالة المعنوية	ر.بيرسون	الفرضية العامة الأولى
دالة إحصائية	0.00	0.70	إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

يبين لجدول رقم (31) العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي.

وقد كانت النتائج المتحصل عليها هي أن معامل الارتباط 0.70 وهي قيمة إيجابية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 والتي تساوي 0.00 ما يعني وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي وبالتالي الفرضية تحققت.

**الخلاصة الإحصائية:** نرفض الفرض الصفري  $H_0$  ونقبل الفرض البديل  $H_1$  الذي مفاده بأنه توجد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة السباكة.

## 2. مناقشة نتائج الدراسة:

### 1.2 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم (24) توصلت النتائج الإحصائية التي تقدر قيمة ر بيرسون ب 0.73 والتي قدرت ب 0.00 هذا ما يثبت على وجود علاقة بين التكوين والأداء الوظيفي مما يفسر أن التكوين له تأثير على العاملين ونقطة أساسية ضمن إدارة الجودة الشاملة، وذلك بتنمية إمكانيات العاملين كل ضمن وظيفته والذي يحقق الإنجاز الأمثل، وهذا يؤكد أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على إكساب العاملين

المهارات اللازمة لذلك ، وتغيير بعض الإتجاهات وسلوكيات العاملين بشكل يضمن تحسين الأداء وتحقيق الجودة في الانتاج والعمل على حل المشكلات المتعلقة بالجودة وذلك لتحسين إنتاجيتهم .

وهذا يفسر من وجهة نظرنا على أن التكوين يكسب المعارف والمهارات التي يحتاجها العامل والمرتبطة بمجال عمله، وذلك لتحسين أدائه وجعله أكثر فعالية وذلك لتحقيق الإنجاز المنتظر وبالجودة المطلوبة للوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

وتتفق هذه النتيجة مع ماتوصلت إليه دراسة رشيد مناصرية 2012 التي توصلت نتائجها إلى أهمية التكوين وإدارة المعارف، والكفاءات البشرية هما الأكثر أهمية وتأثير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من بين باقي أساليب تنمية الكفاءات البشرية.

كما اتفقت أيضا مع دراسة Karia&Asaari, 2006 التي هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة (التكوين و التعليم، التمكين الإداري، التحسين والتطوير المستمر) في اتجاهات الموظفين المرتبطة بالعمل.

إضافة إلى ما لمسناه من خلال مقابلتنا أن التكوين في هذه المؤسسة يتم للتعرف على طريقة العمل للعمال الموظفين حديثا كونهم أهم عنصر في الموارد البشرية وطريقة التكوين طريقة حديثة وذلك بإتباعهم معايير الجودة إذ التكوين في ظل إدارة الجودة الشاملة يأخذ سمات تميزه والتي يجب معرفتها من أجل تجسيدها .

## 2.2 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

من خلال الجدول رقم (25) توصلت النتائج الإحصائية التي قدرت عند ر. برسون 0.62 عند مستوى الدلالة 0.00 هذا ما يفسر على وجود علاقة بين مشاركة العمال وتحفيزهم والأداء الوظيفي، ما يؤكد أن إدارة الجودة الشاملة تركز على مشاركة العاملين وتحفيزهم ، لتقديم مآلديهم من اقتراحات وأفكار بناءة، والتغلب على مقاومة التغيير لدى الأفراد وإثارة

القدرة الإبداعية لديهم لإكتشاف المشكلات قبل حدوثها وإيجاد الحلول المناسبة، ولا بد من تحفيزهم وتشجيعهم على المساهمة في تحسين الجودة عن طريق تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة، واتخاذ القرارات اللازمة لإعطائهم الفرصة للإبداع وابتكار طرق وأساليب عمل حديثة نابعة من تجربتهم وخبراتهم في مجالات عملهم، كون تسخير معارف وخبرات العاملين يمكن أن يقود إلى أداء وظيفي أفضل .

مما يفسر من وجهة نظرنا أن مبدأ مشاركة العاملين وتحفيزهم له علاقة بالأداء الوظيفي ، فمن خلال مشاركة العاملين يعمل على إكتشاف المشكلات وإعطاء إقتراحات وحلول جديدة ومناسبة وهذا يخلق روح العمل من أجل تحسين الجودة.

واتفقت دراستنا مع دراسة **Nguyen2006** التي هدفت إلى تطوير مفاهيمي لدراسة

الأبعاد المهمة في إدارة الجودة الشاملة والدعم الذي من الممكن أن تقدمه تطبيقات المعلومات لإدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين الأداء الوظيفي وقد توصلت الدراسة إلى أن معظم أبعاد إدارة الجودة الشاملة (إشراك الموظفين في أعمال المنظمة والتحسين المستمر والعلاقات مع الأطراف ترتبط بشكل كبير بالأداء الوظيفي.

### 3.2 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :

من خلال الجدول رقم (26) توصلت النتائج الإحصائية التي قدرت عند ر.بيرسون

0.48 عند مستوى الدلالة 0.00 وهذا ما يؤكد على وجود علاقة بين إلتزام إدارة المؤسسة والأداء الوظيفي ما يعني أن الإدارة تتجسد من خلال وضع سياسة الجودة وتوظيفها داخل المؤسسة وجر الأفراد نحو تحقيق سياسة الجودة ،فإدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى الاستمرار في تطبيقها، وإلى الدعم المتواصل من طرف إدارة المؤسسة وقيامها بالتخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة من خلال تحديد الأهداف بعيدة المدى والتي تسعى الإدارة إلى تحقيقها فالإلتزام

إدارة المؤسسة ودعمها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين والإنغماس في العمل وتقديم كل ما لديهم من مقترحات وأفكار لأداء أفضل .

وهذا مما يفسر في نظرنا أن إلتزام إدارة المؤسسة للجهود التي تبذلها من أجل تحسين أدائها من خلال توفير جميع الإمكانيات التي تساعد على الإستمرارية والبقاء من خلال الكفاءات الضروري وتوفير بيئة عمل مناسبة.

هذا ما اتفقت عليه دراسة Yi و Hung 2005 حيث توصلت الدراسة إلى أن إلتزام إدارة

المؤسسة وتمكين العاملين متغيرات لا بد من وضعهما كمؤشرات لقياس إستراتيجية الجودة الشاملة لتأثيرهما القوي على أداء العمال والمنظمة .

كما لم تتفق مع دراسة Hui و Tam 1994 التي توصلت نتائجها إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض ممارسات إدارة المؤسسة (التخطيط، المعلومات، التحليل، إدارة الأفراد) ومؤشرات الأداء المختلفة.

#### 4.2 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة :

من خلال الجدول رقم (27) تبين أن قيمة F هي 1.74 عند مستوى الدلالة المعنوية 0.14 ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ومنه الفرضية تحققت وعليه نقول أن هناك فروق بين إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغير المؤهل العلمي وهذا ما يثبت أن المؤسسة تشغل عمال قادرين على التحكم وتمكين من الوصول إلى منتج عال ومناقسة المنتوجات الأخرى .

فقد كان غالبية مبحوثي عينة الدراسة هم من يحملون الشهادات الجامعية مما يدل على توافر الكفاءات العلمية في المؤسسة، باعتبارها دليل على أن المؤسسة تعتمد في سياستها الوظيفية على اليد العاملة المؤهلة القادرة على العمل مما يسهل على الزيادة في الأداء الأفضل والقدرة

على المنافسة وتحقيق الربح من جهة أخرى، كما يرجع ذلك إلى المؤسسة التي تستقطب العمال ذوي الكفاءات العالية وقدرتهم على تسيير عملهم.

فأداء العمل بطريقة مثلى يسمح للعامل بتدعيم وضعه بالمؤسسة فالعامل عندما يحس بنوع من الجدية أثناء أدائه لمهامه فإنه يقدم من تلقاء نفسه كل مجهوداته ويستغل كل خبراته ومعارفه بحيث يبحث عن كل الوسائل لإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تعترضه.

كما تسعى المؤسسة إلى الجودة العالية والأداء الكفاء لما تقدمه من خدمات تمكنها من التعامل مع التحديات التي تواجهها خاصة في عصرنا هذا للتغلب عليها لتحقيق الأداء الأفضل سعياً للبقاء والاستمرار فالأداء والمستويات العالية هما ضمان حقيقي لنجاح إدارة الجودة الشاملة.

فمن وجهة نظرنا يمكن أن نرجع نجاح المؤسسة إلى خبرات وعقول بشرية قادرة على الابتكار والتفكير الخلاق لما يتميز به من مهارات عقلية خاصة قادرة على إيجاد عوائد ومنافع كثيرة للمنظمة وذلك من خلال التحسين المستمر للإنتاجية وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة تفيد المؤسسة.

## 5.2 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

من خلال الجدول رقم (28) تبين لنا أن قيمة F هي 1.27 عند مستوى الدلالة 0.28 ما يفسر لعدم وجود فروق بين إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغير الأقدمية، ومنه الفرضية لم تتحقق وهذا ما يثبت أن المؤسسة لا تعتمد فقط على ما يقدمه عمال ذوي الأقدمية باعتبارها لا تكفي لتكون معيار محدد للأداء الوظيفي، إنما لابد من توفر كفاءات عالية وجديدة، وإدارة الجودة الشاملة تعتمد على الخبرات والمعارف الجديدة والمتطورة ولا تبقى محصورة في الحلقة نفسها.

ونظرا للمؤسسة فهي تستقطب جميع المستويات فمجموع عمالها هم شباب وخريجي جامعات لديهم كفاءات عالية وفعالة ساعدت عمال ذوي الأقدمية على تغيير وتطوير معارفهم وأفكارهم وذلك بإدخال تكنولوجيا معاصرة.

فالمؤسسة تسعى دائما لتطوير مفهوم إدارة الجودة الشاملة وجلب تقنيات جديدة لعمالها والعمل على إيجاد حلول جديدة ومناسبة للمشاكل والمعوقات التي تعترضها وذلك للتقليل من التكاليف والوقت والجهد.

## 6.2 مناقشة نتائج الفرضية العامة:

من خلال الجدول رقم (29) قدرت قيمة  $R=0.70$  عند مستوى الدلالة 0.00 وهو ما يفسر وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ما يؤكد أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مصدر غني وذو كفاءة رائدة في تحقيق الأداء الوظيفي للمؤسسة ضمن جملة من الإجراءات لها القدرة على ضمان الإبداع وتحقيق التحسين باستمرار، فمن خلالها تتمكن المؤسسة من تنمية وتحسين مستوى الأداء العام للعاملين الذين هم المسؤولين عن تسيير شؤون المؤسسة والمساهمة في تحقيق النتائج المرجوة للحفاظ على بقاء واستمرار المؤسسة.

بما أن المؤسسة تواجه عولمة ومنافسة بين المنتجات الأخرى إلا أنها تملك اليد العاملة التي باستطاعتها أن تقف وتواجه جميع الصعوبات والعقبات أمام المؤسسات الأخرى، ولا يخفى أنها تواجه ضغوطات وعوامل مؤثرة مثل ما تواجهه المؤسسات الأخرى وتعمل على تصحيح الأخطاء التي تقع فيها.

إدارة الجودة الشاملة مسؤولة جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة كونهم يشاركون في العمل لتحقيق الأهداف المشتركة التي تساعد وتنمي معارف العاملين ومهاراتهم وتشجيعهم على إبداء اقتراحاتهم بغرض التحسين المستمر لإدارة الجودة الشاملة. فهي تنتهج عدة سبل لتحسين أدائها الإنتاجي أهمها إدارة الجودة الشاملة كونها أهم إستراتيجية تنافسية تعتمد عليها وذلك طبقا للمعايير من أجل بقائها واستمراريتها.

فإدارة الجودة الشاملة تركز عليها المؤسسة كونها تسعى لتقديم خدمات ذات جودة عالية نظرا لأدائها الوظيفي المرتفع، وذلك بصنع المنتوجات المطابقة للمواصفات العالمية.

حيث تتواجد المؤسسة في محيط تنافسي، الأمر الذي يفرض عليها التحسين الدائم لأدائها اتضح أنها تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة ومسايرتها تطورات هذا النظام، فإدارة الجودة الشاملة كونها تأخذ بعين الاعتبار مشاركة العاملين والقرار المتخذ من أجل توليد الرغبة لدى العاملين بالبقاء والاستمرارية داخل المؤسسة وبذل المزيد من الجهد لأجل مؤسستهم وتأييد قيمها ودعمها ونشر السمعة الحسنة لها وذلك كله من خلال الزيادة في رفع أدائهم.

كما اتفقت مع دراسة عبيدلي فاطمة الزهراء وصندلي أم الخير (2010) حيث توصلت نتائجها إلى تحسين أداء العامل من أهم عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة.

كما اتفقت أيضا مع دراسة التميمي (2005) حيث توصلت نتائجها إلى أن البنوك التجارية تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بكافة أبعادها وبمستوى مرتفع كما أشارت إلى وجود تأثير بجميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي للعاملين، و أيضا (2007) joiner على وجود علاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي.

وبالعودة إلى الدراسات السابقة نجد أن دراستنا لم تتفق مع دراسة (Rahman 2001)

التي توصلت نتائجها إلى عدم وجود علاقة بين عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في كل من المشاريع المتوسطة والصغيرة الحجم التي تملك ولا تملك شهادة الإيزو 9000.

**خاتمة:**

لقد تناولت الدراسة الراهنة موضوع يعد من أهم المواضيع وهو إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، باعتباره أحد أهم الأنظمة الإدارية التي تطبقها المؤسسة باعتبارها تركز على المورد البشري وخدمة الزبون بأدنى تكلفة، وتحقيق ذلك يتطلب توفير كل الشروط الضرورية لإنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين، وبالفعل حاولنا دراسة الموضوع نظريا وميدانيا، حيث تناولنا في الإطار النظري مختلف القضايا والمسائل النظرية التي عالجت متغير إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ومن جهة أخرى تم جمع البيانات من خلال إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة السباكة .

وبناء على ما توصلت إليه النتائج الإحصائية لدراستنا تبين أنه هناك علاقة تربط بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة السباكة بولاية تيارت بالرغم من عدم وجود فروق في إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي وعدم وجود الفروق في إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الأقدمية.

**التوصيات والاقتراحات:**

بناء على النتائج السابقة نقدم التوصيات التالية:

يجب الحث على العمل الجماعي بين العمال كونه يفيد المؤسسة، فالعمل الجماعي يظهر تصورات وأفكار جديدة بين العمال مما يخلق تغييرات على مستوى العمل. العمل على تقييم العامل وجها لوجه حتى يتمكن العامل من معرفة نقاط القوة والضعف والعمل على تحسينه.

مراعاة النماذج الثلاثة: نموذج ديمينج الياباني، نموذج جوزيف جوران، نموذج مالكو بالدريج، في بنائها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

بالرغم من الأهمية الكبرى التي تساهم بها إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء إلا أنها ليست الأسلوب الوحيد الناجح، فهناك العديد من الأساليب الجديدة لتحسين الأداء كإدارة بالأهداف، والإدارة بالمشاريع.

ضرورة الإنفتاح على تجارب الدول المتقدمة فيما يتعلق بتطبيقات إدارة الجودة الشاملة والعمل على الاستفادة منها.

يجب دمج العمال حديثي التوظيف مع العمال ذوي الأقدمية وذلك لإكساب الخبرة والمهارات الجديدة والمتطورة.

تفعيل أسلوب وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بشكل يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم الدراسية وميولهم مما يزيد من قبولهم للعمل والتفاني في الأداء وعدم تكليفهم بأعمال تفوق قدراتهم.

عكست لنا المؤسسة حالة افتقارها لثقافة الجودة وإلى القيم الداعمة فبعض العاملين لا يفرقون بين الجودة وإدارة الجودة الشاملة، لذلك يتطلب من المسير الجزائري التمتع بقدرات كبيرة تؤهله لغرسها وكيفية مقاومة التغيير.

توفير خدمات سائدة للعاملين أثناء عملهم وتعيينهم على التعامل الإيجابي مع متطلبات العمل وذلك خارج أوقات الدوام الرسمي وهو ماتعمل به حاليا الشركات الكبرى في أمريكا وبريطانيا.

توفير الظروف البيئية المناسبة لقيام العامل بعمله دون ضغوطات

إن مسألة تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة لم تعد مجرد خيار أمام مختلف المؤسسات بلا حتمية وضرورة ملحة إن أرادت البقاء والتطور.

توعية العاملين بإدارة الجودة الشاملة وإتقانها على أحسن وجه.











المراجع

## قائمة المراجع:

- 1- أحمد صقر، عاشور، (1983): إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي: دار النهضة العربية، بيروت.
- 2- أحمد عرفة، سمية شلبي، بحوث نظرية لزيادة الإنتاجية لفلسفة وتقنيات تحسين الجودة الإنتاجية: مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية.
- 3- أحمد سيد، مصطفى، (2002): إدارة الموارد البشرية، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية
- 4- أبو النصر مدحت، (2008): أساسيات إدارة الجودة الشاملة: دار الفجر للنشر والتوزيع الأردن.
- 5- المتيني حسان، (2009): إدارة الجودة الشاملة وأثرها على فاعلية أداء المنظمات، رسالة ماجستير منشورة، دمشق.
- 6- أحمد بن عيشاوي، (2013): إدارة الجودة الشاملة السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة
- 7- بلوط، حسن ابراهيم، (2002): إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، بيروت: دار النهضة.
- 8- بدوي، أحمد زكي، (1992): معجم المصطلحات، مكتبة لبنان، لبنان.
- 9- بشار الوليد، (2009): المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن.
- 10- توفيق محمد عبد المحسن، (2008): اتجاهات حديثة في الجودة والقياس ستة سيجما بطاقة القياس المتوازن، دار النهضة العربية، الأردن.
- 11- ثابت زهير، (2001): كيفية تقييم أداء العاملين والشركات، دار قباء للطبع والتوزيع، القاهرة.
- 12- حسن اسماعيل الطافش، (2006): إدارة الجودة الشاملة في صناعة الضيافة، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
- 13- حنفي محمود سليمان، (1975): السلوك التنظيمي والأداء، الجامعات المصرية، الإسكندرية.

- 14- حسين محمد الحراحشة،(2014):إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي،ط1،دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ،الأردن.
- 15- حسني عداي،فلاح حسين،(2000):الإدارة الإستراتيجية،دار وائل للنشر والتوزيع،الأردن.
- 16- حمداوي وسيلة،(2004):إدارة الموارد البشرية،مديرية النشر الجامعية ،الجزائر.
- 17- حسين حسن موسى،(2009):استخدام الوسائط المتعددة في البحث العلمي،ط1،دارالكتاب الحديث ،الأردن.
- 18- حسين عبد العال محمد،(2006):الإتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية الايزو (9000)،دار الفكر الجامعي،مصر.
- 19- حميد عبد النبي الطائي،رضا صاحب آل علي و سنان كاظم الموسوي،(2003):إدارة الجودة الشاملة والإيزو،ط1،الوراق للنشر والتوزيع.
- 20- جودت عزت عطوي،(2009):أساس البحث العلمي،مفاهيمه،أدواته،طرقه الإحصائية،ط1،دار الثقافة للنشر والتوزيع،الأردن.
- 21- جمال الدين المرسي،(2003):الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية،الدار الجامعية،القاهرة.
- 22- خضير كاظم حمود،ياسين كاسب الخرشة،(2011):إدارة الموارد البشرية،ط4،دار المسيرة للنشر والتوزيع،الأردن.
- 23- خليل نبيل المرسي،(1998):الميزة التنافسية في مجال الأعمال،مركز الإسكندرية للكتاب،مصر.
- 24- خضير كاظم حمود،(2010):إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المتميزة،ط1،دار الصفاء للنشر والتوزيع،الأردن.
- 25- راوية محمد حسن،(1999):إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية ،الإسكندرية.
- 26- راوية حسن،(2003):إدارة الموارد البشرية،رؤيا مستقبلية،الدار الجامعية
- 27- رياض محمد حسن،(2002):دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة،المواصفات العالمية إيزو9000 إصدار 2000،المنظمة العربية للإدارة والتنمية،القاهرة.

- 28- زويلف مهدي حسن،(1993):إدارة الأفراد،دار مجمد لاوي للنشر والتوزيع،الأردن.
- 29- سنان الموسوي،(2008):إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها،ط1،الأردن.
- 30- سمير محمد عبد العزيز،(1999):جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 و10011،ط1،مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع،الإسكندرية.
- 31- سيد محمد جاد الرب،(2009):إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية،جامعة قناة السويس،كلية التجارة الإسمايلية.
- 32- صلاح الدين حسن السيبي،(2011):تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة شهادة الإيزو،ط1،دار الكتاب الحديث،القاهرة.
- 33- صلاح الدين حسن السيبي،(2011): تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات إستراتيجية المنظمة،في ظل إدارة الجودة الشاملة،ط1،دار الكتاب الحديث،القاهرة.
- 34- طارق البدري،سهيلة نجم،(2008):الإحصاء في المناهج البحثية التربوية والنفسية،ط1،دار الثقافة للنشر والتوزيع،الأردن.
- 35- علي السلمي،(1989):إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية،دار الغريب للنشر والتوزيع،مصر.
- 36- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،(2009):دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية،المكتب المصرية للنشر والتوزيع،مصر.
- 37- عبد الرحمن العيسوي،(1998):الكفاءة الإدارية،الدار الجامعية،مصر.
- 38- عاشور أحمد صقر،(2005):السلوك الإنساني في المنظمات،دار المعرفة الجامعية،مصر.
- 39- عبد العزيز بن سعيد خالد بن سعيد،(1997):إدارة الجودة الشاملة،تطبيقات على القطاع الصحي،ط1،دار النشر الإعلامي،الأردن.
- 40- عماد أبو الرب،عيسى قدارة،محمود العوادي،رعد الطائي،(2010):ضمان الجودة في المؤسسات التعليم العالي بحوث ودراسات،ط1،دار صفاء للنشر والتوزيع،الأردن.
- 41- علي السلمي،(1995):السياسات الإدارية في عصر المعلومات،دار غريب للنشر والتوزيع،القاهرة.

- 42- عمر محمد تومي الشبلي، (1998): علم النفس الإداري، دار العربية للكتاب، طرابلس.
- 43- فداء محمود حامد، (2012): إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن.
- 44- فريد عبد الفتاح زين الدين، (1996): المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، المكتبة الجامعية، مصر.
- 45- فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، (2005): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 46- فريد كورتل، (2011): الجودة والتميز في منظمات الأعمال، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن.
- 47- كامل بربر، (2012): إدارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، لبنان.
- 48- محمد العزاوي، (2002): الإنتاج وإدارة العمليات، دار الوفاء للطباعة والنشر، الأردن.
- 49- محمد سعيد أحمد سلطان، (2003): السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر.
- 50- محي الدين القطب، (2012)، الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1، عمان: مكتبة حامد للنشر و التوزيع
- 51- مؤيد سعيد السالم (2014)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة 2، عمان، الأردن: مكتبة الجامعة اثناء للنشر و التوزيع .
- 52- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، مصر.
- 53- محمد عبد الفتاح محمد، (2008): إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
- 54- محمد الصيرفي، (2006): الجودة الشاملة، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 55- مفيدة عيسى يحياوي، إلهام عيسى يحياوي، عزيز سطحاوي، (2014): المفاهيم الحديثة لإدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 56- محمد عبد اللطيف موسى، (2010): التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في التدريب الإداري في ضوء خبرات الغرب، ط1، الأردن.

- 57-محمد عوض الترتري،أغادير عرفات جويجان،(2006):إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات ،ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع،الأردن.
- 58-نجم عبود نجم،(2010):إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت،كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية،ط1،دار صفاء للنشر والتوزيع،الأردن.
- 59-هاشم حمدي رضا،(2010): التدريب والتأهيل الإداري ،دار الراية للنشر والتوزيع،الأردن.
- 60-حنان بودرسة،(2012):علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين،دراسة حالة بمؤسسة الإسمنت،بعين توتة ،باتنة.
- 61-جبر بن جبر النعمي،(2006):اتجاهات القيادات الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة،رسالة ماجستير بإشراف سيد حراوي،جامعة الروبية للعلوم الأمنية،الرياض.
- 62-زينب باسو، نورة محبوب،(2012):تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين،دراسة حالة مؤسسة الرياض سطيف مطاحن الواحات،رسالة ماجستير منشورة،تقرت.
- 63-زكي أبو زيادة،(2011):أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي،دراسة تطبيقية على عينة من المصاريف التجارية الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة،مجلد 4.25 :مجلة جامعة النجاح للأبحاث للعلوم الإنسانية.
- 64-عمر سرار،(2003):الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة ماجستير، فرع التخطيط،كلية التجارة للعلوم الإقتصادية،جامعة الجزائر.
- 65-عزة أبو شقلم،معتز سعيري،رزان الشيخ ياسين، مجد المصري،(2010):التمنية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس،جامعة النجاح الوطنية، قسم إدارة الأعمال ،كلية العلوم الإدارية والإقتصادية.
- 66-علي يونس هيا،(2009):قياس أثر التدريب في أداء العاملين،دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي،المجلة 31 العدد1،سوريا.
- 67-مزغيش عبد الحليم،(2011):تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة ،شهادة ماجستير منشورة في العلوم التجارية، فرع التسويق،جامعة الجزائر.
- 68-مانع محمد بن علي،(2006):تقنيات الإتصال ودورها في تحسين الأداء،رسالة ماجستير غير منشورة،كلية الدراسات العليا،جامعة نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض.

69-مز هود، عبد الملوك، (2001): الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم ،العدد 1،مجلة العلوم الإنسانية.

70-Dictionnaire la rousse de la langue français ,2001

الملاحق

جامعة ابن خلدون – تيارت -

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص: علم النفس العمل و التنظيم و الأرغونوميا

تحية طيبة و بعد.....

في اطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص "علم النفس العمل و التنظيم و الأرغونوميا" حول موضوع "ادارة الجودة الشاملة و علاقتها بالأداء الوظيفي" و ذلك من أجل مساعدتنا على جمع المعلومات للاجابة على موضوع دراستنا وهذا لن يتحقق الا بمساعدتكم أنتم أعزاءنا عمال السباكة ،حيث سنطرح أمامكم مجموعة من الأسئلة الهدف منها تحقيق غرض البحث العلمي فقط.

لذا نرجو منكم الاجابة بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة

و أخيرا أرجو منكم التكرم بالاجابة بمصادقية و اعادة الاستبيان بعد اكمال الاجابة كما أشكركم سلفا على تعاونكم معنا.

و شكرا

البيانات الشخصية:

- المؤهل العلمي : دون المتوسط  ثانوي  جامعي  مستويات أخرى

- الأقدمية : أقل من 5سنوات  من 5 الى 10سنوات  من 11الى 15سنوات  أكثر من 20

## دليل المقابلة:

- 1-متى تبنيتم نظام إدارة الجودة الشاملة؟
- 2-ماهي الأسباب التي دفعتكم لتبني نظام إدارة الجودة الشاملة؟
- 3-ماهي الشهادات التي تحصلتم عليها؟
- 4-ماهي الهيئات التي تتعاملون معها للحصول على هذه الشهادات؟
- 5-هل لديكم برامج جديدة تسعون فيها للحصول على شهادات أخرى؟
- 6-هل تلقى العمال تكوينا حول مفاهيم إدارة الجودة الشاملة؟
- 7-هل العمال لديهم وعي بأهمية هذا النظام الجديد؟
- 8-هل ترى أسلوب التسيير للجودة أحدث فرقا مقارنة بأسلوب التسيير القديم؟
- 9-كيف أصبح أداء العمال بعد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؟

## قائمة المحكمين:

التخصصات	قائمة المحكمين
علم النفس العمل و التنظيم "دكتوراه"	بن موسى سمير
علم النفس العمل و التنظيم "ماجستير"	مرزوقي محمد
علم النفس العمل و التنظيم "ماجستير"	سماتي حاتم
علم النفس العمل و التنظيم "أستاذ مساعد ب"	فحقوح عامر
علم النفس العمل و التنظيم "أستاذ مساعد أ"	لصفر رضا

## Fiabilité

ثبات بعد التكوين وعلاقته بالأداء الوظيفي

### Echelle : TOUTES LES VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	60	100,0
Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	60	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,927	10

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=f11 f12 f13 f14 f15 f16 f17 f18 f19 f20  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA
```

ثبات بعد مشاركة العمال وتحفيزهم وعلاقته بالأداء الوظيفي

## Fiabilité

### Echelle : TOUTES LES VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	59	98,3
Exclus <sup>a</sup>	1	1,7
Total	60	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

## إدارة المؤسسة وعلاقته بالأداء الوظيفي

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=f21 f22 f23 f24 f25 f26 f28  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

### Fiabilité Echelle : TOUTES LES VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	60	100,0
Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	60	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,780	7

### Echelle : TOUTES LES VARIABLES

### ثبات متغير إدارة الجودة الشاملة

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	59	98,3
Exclus <sup>a</sup>	1	1,7
Total	60	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

ثبات متغير الأداء الوظيفي

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	60	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	60	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,917	35

```

GET
FILE='C:\Users\tayeb\Documents\لمذكرة
DATASET NAME Ensemble_de_données2 WIN
RELIABILITY
/VARIABLES=f1 f3 f5 f7 f9 f11 f13 f15
f25 f2 f4 f6 f8 f10 f12 f14 f16 f18 f20 f22 f24 f26 f2
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=SPLIT.

```

### Echelle : TOUTES LES VARIABLES تغير إدارة الجودة الشاملة

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valid	59	98,3
	Exclus <sup>a</sup>	1	1,7
	Total	60	100,0

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,921
		Nombre d'éléments	14 <sup>a</sup>
Alpha de Cronbach	Partie 2	Valeur	,870
		Nombre d'éléments	13 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments	27
		Corrélation entre les sous-échelles	,925
		Coefficient de Longueur égale	,961
		Spearman-Brown Longueur inégale	,961
		Coefficient de Guttman split-half	,940

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

صفية لمتغير الأداء الوظيفي

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valid	60	100,0
Exclusions <sup>a</sup>	0	,0
Total	60	100,0

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur Nombre d'éléments	,845 18 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur Nombre d'éléments	,824 17 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments	35
Corrélation entre les sous-échelles			,945
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,972
	Longueur inégale		,972
Coefficient de Guttman split-half			,963

```

DATASET ACTIVATE Ensemble_de_données1.
GET
FILE='C:\Users\tayeb\Documents\المذكرة.sav'.

```

Avertissement # 67. Nom de la commande : GET FILE  
 Le document est déjà utilisé par un autre utilisateur ou un autre pro  
 Si vous apportez des modifications au document, elles risquent d'écras  
 modifications apportées par d'autres utilisateurs, ou vos modificatio  
 risquent d'être écrasées par celles d'autres utilisateurs.

Fichier C:\Users\tayeb\Documents\المذكرة.sav ouvert  
 DATASET NAME Ensemble\_de\_données4 WINDOW=FRONT.

```

CORRELATIONS
  /VARIABLES=d1 total2
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.

```

## Corrélation

## العلاقة بين التكوين والأداء الوظيفي

Corrélations

		التكوين	total2
	Corrélation de Pearson	1	,732**
التكوين	Sig. (bilatérale)		,000
	N	140	140
	Corrélation de Pearson	,732**	1
total2	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	140	140

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

```

DATASET CLOSE Ensemble_de_données3.
DATASET CLOSE Ensemble_de_données1.
CORRELATIONS
  /VARIABLES=d2 total2
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.

```

## Corrélatons

بين مشاركة العمال وتحفيزهم والأداء الوظيفي

Corrélations			العمال مشاركة وتحفيزهم	total2
	Corrélacion de Pearson		1	,625**
وتحفيزهم العمال مشاركة	Sig. (bilatérale)			,000
	N		140	140
	Corrélacion de Pearson		,625**	1
total2	Sig. (bilatérale)		,000	
	N		140	140

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Corrélations

ة بين إلتزام إدارة المؤسسة والأداء الوظيفي

Corrélations			المؤسسة إدارة إلتزام	total2
	Corrélacion de Pearson		1	,489**
المؤسسة إدارة إلتزام	Sig. (bilatérale)			,000
	N		140	140
	Corrélacion de Pearson		,489**	1
total2	Sig. (bilatérale)		,000	
	N		140	140

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Corrélations

ن إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

Corrélations			totale1	total2
	Corrélacion de Pearson		1	,709**
totale1	Sig. (bilatérale)			,000
	N		140	140
	Corrélacion de Pearson		,709**	1
total2	Sig. (bilatérale)		,000	



الفرق بين إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغير المؤهل العلمي

ANOVA à 1 facteur

totale1

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2626,701	4	656,675	1,745	,144
Intra-groupes	50808,899	135	376,362		
Total	53435,600	139			

الفرق بين إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغير الأقدمية

ANOVA à 1 facteur

totale1

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1950,989	4	487,747	1,279	,281
Intra-groupes	51484,611	135	381,367		
Total	53435,600	139			