



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة الاعمال

مساهمة تمكين العاملين في تحقيق أبعاد إدارة
الجودة الشاملة
دراسة حالة مؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في وادي
الغلندة

تحت إشراف الأستاذة:

-د/ زكية محلوس

إعداد الطلبة :

- شكمو سارة

- فارسي صليحة

-موم كريمة

أعضاء لجنة التقييم

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذ محاضر أ	د/ زكية محلوس
مقيما أول	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذ محاضر أ	د/ عباسي بوبكر
مقيما ثانيا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذ مساعد أ	د/خضير ليلي

السنة الجامعية: 2021/2020



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة الاعمال

مساهمة تمكين العاملين في تحقيق أبعاد إدارة
الجودة الشاملة
دراسة حالة مؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في وادي
الغندة

تحت إشراف الأستاذة:

-د/ زكية محلوس

إعداد الطلبة :

- شكمو سارة

- فارسي صليحة

-موم كريمة

أعضاء لجنة التقييم

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذ محاضر أ	د/ زكية محلوس
مقيما أول	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذ محاضر أ	د/ عباسي بوبكر
مقيما ثانيا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذ مساعد أ	د/خضير ليلي

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع

إلى شهداء فلسطين الأبرار

إلى والدي ووالدتي حفظهم الله تعالى

إلى فلذة أكبادي الذين أسأل الله تعالى أن يجعلهم ذخرا للإسلام والمسلمين

إلى بناتي العزيزات عائشة مروان وميار

إلى نروحي الغالي مرفيق الدرب والحياة

إلى كل أفراد أسرتي

إلى كل الأصدقاء ومن كانوا برقتي ومصاحبتني أثناء دراستي

إلى كل من يفكر ويبحث للإمرتقاء بالعلم في كل مكان

”سارة”

الإهداء

أقدم باهداء عملي إلى:

من قال فيهما الله تعالى: (وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا آيَاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا).

مرمر العطاء وصدق الإيلاء إلى ذروة العطف والوفاء لك يا أجمل حواء - أمي الغالية -

أطال الله في عمرك.

الذرع الواقى والكفر الباقي إلى من جعل العلم منبع اشتياقي لك أقدم وسام

لاستحقاق أنت أبي الغالي أطال الله في عمرك.

الدمر النادر والذخر العامر إخوتي وأخواتي حفظهم الله.

إلى ممر الصداقة وحسن العلاقة "صديقاتي"

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

لكم جميعاً أهذي هذا العمل.

”صبيحة“

أقدم

الإهداء

ب

أهدي ثمرة جهدي الى نروجي العزيز الذي كان دائماً عوناً وسنداً لي

الى بناتي حبيباتي مروان مريناد مرعاهم الله وحفظهم

الى الذي وفر لي سبل التعلم وشق لي طريق النجاح ابي

الى التي لم تبخل ابداً بسهرها على تربيته امي

الى كل اخواني واخوتي الاعزاء

الى كل صديقاتي واصدقائي في العمل والدراسة والى جميع من ساندني لإتمام هذا العمل

”كريمة“

شكر وعرفان

بالله نبداً وبه التمام وباسمه يفتح الكلام وله الحمد والشكر في اول وآخر المقام، فقال في محكم تنزيهه: ﴿فَتَبَسَّمْ ضَاحِكًا مِّن قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ [النمل، 19]
وقال تعالى: ﴿لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ [إبراهيم، 07]
بداية نشكر الله العلي القدير الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، فله الحمد وله لشكر ليلا ونهارا.

كما نتقدم بجزيل الشكر إعترافا بالجميل وإمتنانا بالفضل للأستاذ الدكتورة "محلوس زكية" على تفضلها بالإشراف، لتكون المرشدة والموجهة لنا في إنجاز هذا البحث والتي رافقتنا طيلة فترة إعدادنا للمذكرة وكانت عوننا وسندا لنا ولم تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها حفظها الله.
إلى كل الأساتذة الذين رفعوا من مستوانا العلمي من الطور الإبتدائي إلى الجامعي.

ونشكر أساتذة جامعة الشهيد حمه لخضر قسم علوم التسيير ، ونخص بالذكر تخصص إدارة أعمال. ونشكر كل من ساعدنا من قريب او من بعيد .
وكل من إمتدت يده بالدعاء لنا بظهر الغيب سائلين المولى عز وجل أن يجزل لهم الثواب ويضاعف لهم العطاء ويدخلهم الجنة دار البقاء.

كريمة

صليحة

سارة



الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة تمكين العاملين كمتغير مستقل من خلال أبعاده المتمثلة في (التدريب، تفويض السلطة، بناء فرق العمل الذاتية، امتلاك المعرفة) في تحقيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع (التركيز على الزبون، التركيز على مقابلة احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة).

وقد اعتمدنا على الاستمارة كأداة للدراسة بحيث تم توزيع 35 استمارة على عمال مؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في وادي العلندة. واسترجعت كاملة، حيث أن 30 فقط صالحة للتحليل وأن ما نسبته 85.71% من إجمالي الاستمارات المسترجعة، وتم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية الـ spss في تحليل البيانات، وتوصلنا من خلال الدراسة إلى النتائج التالية:

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين والتركيز على العميل بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في وادي العلندة.
-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين والتركيز على مقابلة احتياجات العاملين بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في وادي العلندة.

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد التالية لتمكين العاملين (التدريب، تفويض السلطة، بناء فرق العمل) والتركيز على تحسين العمليات بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في وادي العلندة.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين امتلاك المعرفة والتركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في وادي العلندة.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وإدارة الجودة الشاملة بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في وادي العلندة.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة بكار، وادي العلندة، الوادي

Summary

This study aims to identify the contribution of employee empowerment as an independent variable through its dimensions (training, delegation of authority, building self-working teams, possessing knowledge) in achieving the dimensions of total quality management as a dependent variable (focusing on the customer, focusing on meeting the needs of workers, focusing on Improving operations, focusing on the managerial needs of the competition).

We relied on the form as a tool for the study, as 35 forms were distributed to the workers of Bakkar Corporation for the manufacture of electrical struts in Oued Allanda. It was fully retrieved, as only 30 are valid for analysis and that 85.71% of the total questionnaires retrieved, and the statistical package in the social sciences program spss was relied upon to analyze the data, and through the study we reached the following results:

-There is no statistically significant relationship between empowering workers and focusing on meeting the needs of workers at Bakkar Establishment for the manufacture of electrical struts in Oued Allanda

-There is no statistically significant relationship between empowering employees and focusing on improving operations at Bakkar Corporation for the manufacture of electrical struts in Oued Allanda.

- There is no statistically significant relationship between the following dimensions of employee empowerment (training, delegation of authority, team building) and focus on improving operations at Bakkar Establishment for the manufacture of electrical struts in Oued Allanda.

-There is a statistically significant relationship between possessing knowledge and focusing on the administrative needs of competition at Bakkar Establishment for the manufacture of electrical struts in Oued Allanda.

Keywords: employee empowerment, total quality management, Bakkar Foundation, Oued Allanda, El-Oued.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	الإهداءات
-	الشكر والعرفان
-	الملخص
I	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
أ-ث	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة	
02	تمهيد
03	المبحث الاول: الإطار النظري لتمكين العاملين
03	المطلب الاول: مفهوم تمكين العاملين
04	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تمكين العاملين
06	المطلب الثالث: أبعاد ومتطلبات تمكين العاملين
10	المبحث الثاني : الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة
10	المطلب الاول : تعريف الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة
12	المطلب الثاني :أهمية وأهداف ادارة الجودة الشاملة.
13	المطلب الثالث: أبعاد ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة
18	المبحث الثالث: متغيرات الدراسة في ظل بعض الدراسات السابقة
18	المطلب الاول: الدراسات التي تطرقت إلى تمكين العاملين
20	المطلب الثاني: الدراسات التي تطرقت إلى إدارة الجودة الشاملة.
26	المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
28	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الجانب التطبيقي للدراسة	
30	تمهيد
31	المبحث الاول: الطريقة والأدوات

31	المطلب الاول: الطريقة
32	المطلب الثاني: الأدوات
38	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لنماذج الدراسة
38	المطلب الاول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
41	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة
45	المطلب الثالث: التحليل الوصفي لأبعاد تمكين العاملين
57	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
57	المطلب الاول: اختبار الفرضية الاولى
59	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثاني
61	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة
63	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابع
65	المطلب الخامسة: اختبار الفرضية الرئيسية
67	خلاصة الفصل
69	خاتمة
73	قائمة المراجع والمصادر
78	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	رقم الجدول
26	اوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	01-01
31	يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والغير مسترجعة والمستبعدة والمدروسة	01-02
34	معامل الثبات لفقرات الاستثمارة (ألفا كرونباخ)	02-02
34	درجات مقياس ليكارت	03-02
41	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	04-02
42	توزيع أفراد العينة حسب العمر	05-02
43	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	06-02
44	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	07-02
45	رموز فقرات المحور الاول.	08-02
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التدريب.	09-02
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تفويض السلطة.	10-02
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء بناء فرق العمل الذاتية	11-02
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء امتلاك المعرفة	12-02
50	ترتيب المتوسطات الحسابية لأبعاد التمكين	13-02
51	رموز فقرات المحور الثاني	14-02
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التركيز على العميل	15-02
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التركيز على مقابلة احتياجات العاملين	16-02
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التركيز على تحسين العمليات	17-02
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة	18-02
56	ترتيب المتوسطات الحسابية لأبعاد القدرة التنافسية	19-02
58	معاملات الارتباط لأبعاد تمكين العاملين والتركيز على العميل	20-02

58	نتائج تحليل تباين خط الانحدار لتمكين العاملين بأبعاده مع التركيز على العاملين	21-02
59	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (ابعاد تمكين العاملين على التركيز على العاملين)	22-02
60	معاملات الارتباط لأبعاد تمكين العاملين والتركيز على مقابلة احتياجات العاملين	23-02
60	نتائج تحليل تباين خط الانحدار لتمكين العاملين بأبعاده مع التركيز على احتياجات العاملين	24-02
61	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد تمكين العاملين على التركيز على مقابلة احتياجات العاملين)	25-02
62	معاملات الارتباط لأبعاد تمكين العاملين والتركيز على تحسين العمليات	26-02
62	نتائج تحليل تباين خط الانحدار لتمكين العاملين بأبعاده مع التركيز على تحسين العمليات	27-02
63	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد تمكين العاملين على التركيز على مقابلة احتياجات العاملين)	28-02
63	معاملات الارتباط لأبعاد تمكين العاملين والتركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة	29-02
64	نتائج تحليل تباين خط الانحدار لتمكين العاملين بأبعاده مع التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة	30-02
65	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد تمكين العاملين على التركيز على مقابلة احتياجات العاملين)	31-02
65	معاملات الارتباط لأبعاد تمكين العاملين والتركيز على ابعاد ادارة الجودة الشاملة	32-02
66	نتائج تحليل تباين خط الانحدار لتمكين العاملين بأبعاده مع التركيز على ادارة الجودة الشاملة	33-02

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
هـ	متغيرات الدراسة	01-01
40	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بكار لصناعة الاسمنت في واد العلندة بالوادي	01-02
41	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	02-02
42	توزيع أفراد العينة حسب العمر	03-02
43	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	04-02
44	توزيع العينة حسب العدد سنوات الخبرة	05-02

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
78	الاستمارة	01
79	مخرجات spss	02
80	الاساتذة المحكمين	03

مقدمة

لقد شهدت مؤسسات الأعمال تغييرات عديدة في شتى المجالات خاصة في ضل المنافسة الداخلية والخارجية التي جعلتها تواجه صعوبات وتحديات متسارعة، إضافة إلى التطور التكنولوجي واستخدام الآلة التي ساهمت في تقدم المؤسسة واستمرارها إلا أنها لم تلغي الدور الكبير الذي يلعبه المورد البشري، فالمؤسسة أضحت تدرك الأهمية البارزة التي يتخذها العنصر البشري بوصفه المورد الأساسي فيها إذ من الضروري وجود تفاعل وتشارك بين كل من الموارد البشرية والموارد الأخرى للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

إن الأساليب الادارية التقليدية اليوم لم تعد مجدية مقارنة بالبيئة الصعبة التي تعمل فيها مؤسسة، الأمر الذي أدى بالمؤسسات المعاصرة لاتخاذ وتبني أساليب إدارية حديثة تستطيع من خلالها التغلب على التحديات المتلاحقة، ومن بين المداخل الحديثة التي تهتم بالمورد البشري والمطبقة بشكل واسع نجد تمكين العاملين، الذي أصبح من اولويات العديد من المؤسسات، فالتمكن يعد أسلوب يساعد على إطلاق واستغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين.

هذا وبالإضافة إلى أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعتبر كأحد أهم الأنظمة التي يؤدي تطبيقها إلى امتلاك وتطوير ميزة تنافسية مستدامة، ذلك أن الالتزام الاستراتيجي بمبادئها ومركزاتها يساهم بالضرورة في تحسين فرصة مؤسسة اقتصادية على التكيف الإيجابي مع مختلف التحديات.

فبقاء المؤسسات وتفوقها يعتمد على سلسلة من السلوكيات الفعالة، انطلاقاً من تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، التي بمثابة وسيلة استراتيجية فعالة في الحفاظ على الزبائن وتحقيق حصص سوقية، لهذا اتجهت العديد من المؤسسات نحو مفهوم تمكين العاملين باعتبارها القاعدة التي يقوم الأداء التنظيمي.

وعليه جاءت هذه الدراسة للبحث عن مساهمة تمكين العاملين في تحقيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

2- إشكالية الدراسة

بناء على ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة من خلال السؤال التالي :

هل هناك مساهمة لتمكين العاملين في تحقيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات

الكهربائية في واد العلندة؟

لدراسة الموضوع من مختلف جوانبه الأساسية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

أ- السؤال الفرعي الاول: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين و التركيز على الزبون

بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في واد العلندة؟

ب- السؤال الفرعي الثاني: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين و التركيز على مقابلة احتياجات العاملين بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في واد العلندة؟

ج- السؤال الفرعي الثالث: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين و التركيز على التركيز على تحسين العمليات بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في واد العلندة؟

د- السؤال الفرعي الرابع: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين و التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في واد العلندة؟

3-فرضيات الدراسة:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة اعتمدنا على الفرضيات التالية:

أ-الفرضية الرئيسية:

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين و أبعاد ادارة الجودة الشاملة بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في واد العلندة".

ب-الفرضيات الفرعية:

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين والتركيز على الزبون بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في واد العلندة.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين والتركيز على مقابلة احتياجات العاملين بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في واد العلندة.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين والتركيز على تحسين العمليات بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في واد العلندة.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين و التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في واد العلندة.

4-أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في إبراز كيفية مساهمة تمكين العاملين في تحقيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال تبيان أبعادهما المقترحة لهذه الدراسة فضلا عن ذلك تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

-توضيح مفهومي تمكين العاملين وإدارة الجودة الشاملة؛

- التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة من خلال مدى التزامها، التركيز على الزبون، والاهتمام بالموارد البشري والتحسين المستمر؛

- التحديد الدقيق لمفهوم تمكين العاملين في المؤسسة؛

- المساهمة في زيادة الاهتمام العلمي بتمكين الموارد البشرية باعتبارها محدد أساسي لأداء المؤسسة؛

- محاولة تقديم صورة عن إدارة الجودة الشاملة وتمكين العاملين في المؤسسات الجزائرية؛

- كشف وقياس الارتباط بين تمكين العاملين وإدارة الجودة الشاملة.

5- أهمية الدراسة

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى إيضاح أهمية موضوع تمكين العاملين والجودة الشاملة والتي تكمن في النقاط التالية :

- يعتبر موضوع تمكين العاملين موضوع في غاية الجدوية في زمن العولمة وثورة المعلومات والثورة المعرفية وغيرها من المستجدات المتسارعة التي لا تنتظر الإنسان الذي يفكر ببطء ولا ذلك المدير المتردد.

- موضوع التمكين له أهمية خاصة لارتباطه بمجموعة قضايا مهمة على رأسها اللامركزية الإدارية والجودة الشاملة وعمل الفريق وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المؤسسة وتفوقها وقدرتها التنافسية .

- نظرا لحداثة وجدوية موضوع البحث فإنه يعتبر محل دراسة من قبل الاقتصاديين والباحثين لتعقده نوعا ما مما جعل البحث قابلا للإثراء في كل مرحلة من مراحل تطوره؛

- محاولة اقتراح موضوع تمكين العاملين كنموذج تسييري يمكن المؤسسة من مواجهة تحديات العولمة؛

- تكتسي الدراسة أهميتها من أهمية متغيراتها حيث أن الجودة أصبحت ضرورة من ضروريات التسيير الجيد للمؤسسة خاصة مع التطورات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات؛

- توضيح درجة تأثير تمكين العاملين على تحقيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة .

6- حدود الدراسة

من أجل التحكم في موضوع الدراسة ومعالجة الإشكالية محل البحث، قمنا بوضع حدود الدراسة التي تتمثل أساسا فيما يلي :

أ- **الحدود الموضوعية:** اقتصرنا هذه الدراسة على تحديد مساهمة تمكين العاملين في تحقيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة محل الدراسة.

ب- **الحدود المكانية:** قمنا بإجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية.

ج-الحدود البشرية: شملت الدراسة جميع العاملين في مؤسسة بكار لصناعة الإسمنت خلال مدة الدراسة التي أجرينها بها.

د-الحدود الزمنية: استغرقت الدراسة فترة من 2021/03/25 إلى 2021/06/03 شملت إعداد الاستبيان ومراجعته من طرف الأستاذة المشرفة وعرضه للتحكيم إلى غاية توزيع الاستبيان على أفراد العينة وجمعها والزيارات الميدانية وتحليل النتائج.

7- منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية تم اعتماد المنهج الوصفي، وذلك لتناسبه مع طبيعة الموضوع من خلال تحديد تعريف تمكين العاملين وأبعاده بالإضافة إلى مفهوم الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة وأبعاده باعتماد أسلوب دراسة حالة لتوضيح طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين أبعاد إدارة الجودة الشاملة باستخدام الاستمارة والمقابلة وكذلك الملاحظة لجمع المعلومات الميدانية من المؤسسة محل الدراسة، وتم تحليل البيانات المتحصل عليها من خلال استجواب العينة المدروسة بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـSPSS.

8- هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية تم تقسيم الدراسة إلى فصلين بحيث كان الفصل الاول بعنوان الإطار النظري والدراسات السابقة والذي قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث المبحث الاول تمثل في الإطار النظري لتمكين العاملين وتم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب حيث تطرقنا في المطلب الاول إلى مفهوم و تعريف تمكين العاملين والمطلب الثاني إلى أهمية وأهداف تمكين العاملين والمطلب الثالث إلى متطلبات وأبعاد تمكين العاملين، والمبحث الثاني تمثل في الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة وتم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب حيث تطرقنا في المطلب الاول إلى تعريف الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة والمطلب الثاني إلى أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة والمطلب الثالث إلى متطلبات وأبعاد إدارة الجودة الشاملة.

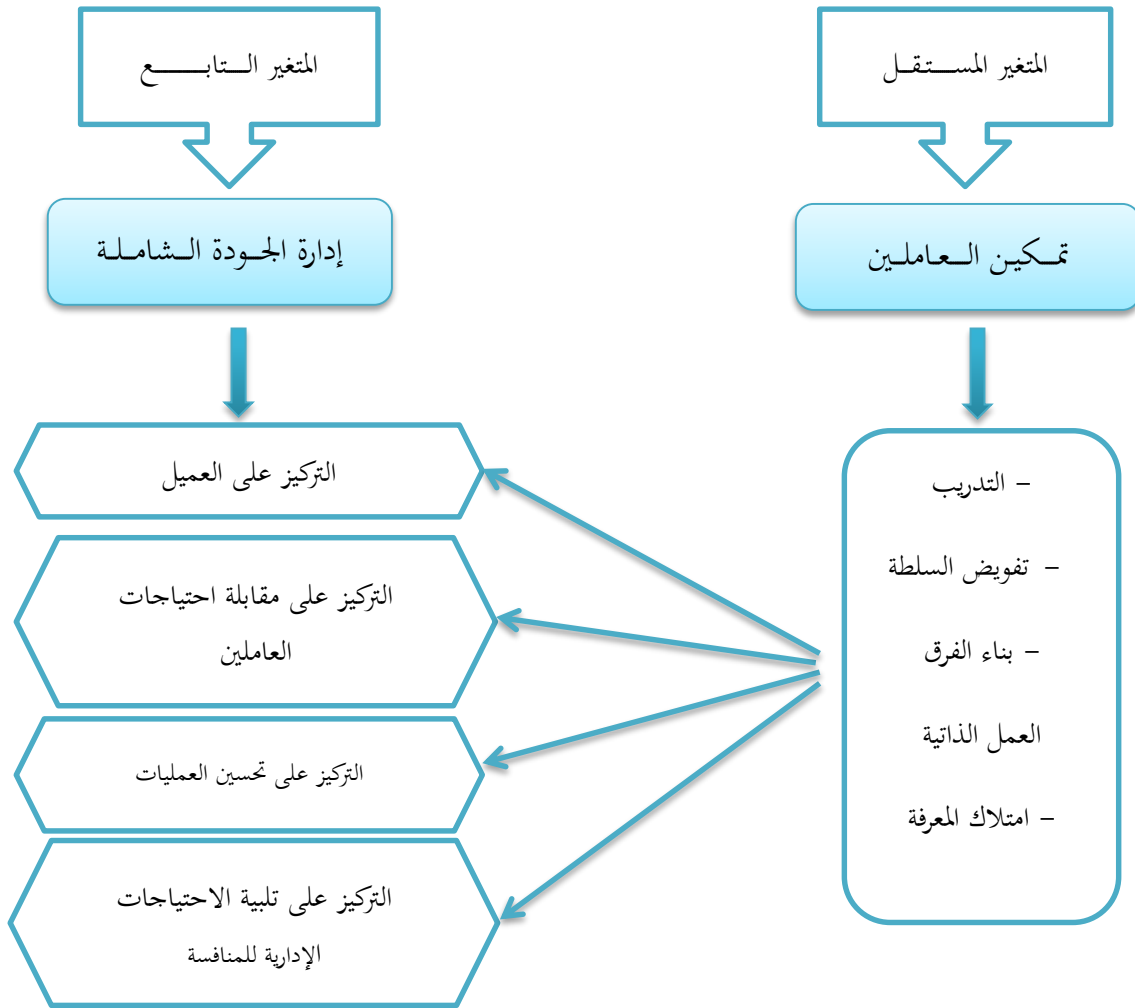
اما الفصل الثاني فقد كان للدراسة التطبيقية ومن خلالها تم دراسة العلاقة بين المتغيرات وعليه قسم الفصل الى ثلاثة مباحث، المبحث الاول تمثل في الأدوات والطريقة المستخدمة وتم تقسيمه الى مطلبان، ففي المطلب الاول تناولنا الطريقة وفي المطلب الثاني الأدوات، اما في المبحث الثاني تمثل في التحليل الوصفي لنماذج الدراسة وقد تم تقسيمه الى أربعة مطالب، ففي المطلب الاول قمنا بتعريف المؤسسة محل الدراسة وفي المطلب الثاني قمنا بتحليل خصائص عينة الدراسة وفي المطلب الثالث قمنا بالتحليل الوصفي لأبعاد التمكين وفي المطلب

الرابع فمننا بالتحليل الوصفي لأبعاد ادارة الجودة، اما في المبحث الثالث والأخير فقد قمنا بتقسيمه فتمثل في اختبار الفرضية وقد تم تقسيمه الى 5 مطالب وذلك بعدد الفرضيات التي تم وضعها.

9- نموذج الدراسة ومتغيراتها:

نموذج الدراسة يتكون من متغيرين كما هو موضح في الشكل أدناه، حيث اشتملت الدراسة على متغير مستقل تمثل في تمكين العاملين والذي تم قياسه من خلال أبعاده والمتمثلة في: التدريب، التفويض الكافي للصلاحيات، العمل الجماعي، امتلاك المعرفة، ومتغير تابع تمثل في ادارة الجودة الشاملة وتم قياسها من خلال أبعادها المتمثلة في: التركيز على الزبون، التركيز على مقابلة احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة .

الشكل رقم 01: متغيرات الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبات

الفصل الأول:

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

تشهد بيئة الأعمال اليوم تطورات وتغيرات في مختلف المجالات، نتيجة لاتساع ظاهرة العولمة وظهور أنماط جديدة من المنافسة وغيرها من الظواهر المعقدة، التي دفعت المؤسسات المعاصرة للتخلي عن المداخل التقليدية وتبني توجهات حديثة في التصدي للتغيرات السريعة، والتي من بينها تمكين العاملين، الذي أصبح موضع الاهتمام من طرف عدد كبير من الباحثين نظرا لأهميته في ترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز لدى عمال المؤسسة، كما أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة تلعب دورا أساسيا في زيادة الحصة السوقية من خلال السعي في تقديم خدمات وبيع بصورة أفضل تضمن مواجهة وتلبية حاجات رغبات الزبائن التي تتغير بين الحين والآخر.

إذ يتضمن هذا الفصل استعراض أهم الجوانب النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، مع التطرق إلى مجموعة من الدراسات السابقة، بحيث خصص المبحث الأول لتمكين العاملين (المتغير المستقل)، أما المبحث الثاني فقد خصص لإدارة الجودة الشاملة (المتغير التابع)، أما المبحث الثالث فقد خصص للدراسات السابقة.

المبحث الاول: الإطار النظري لتمكين العاملين

تعتبر عملية التمكين من قبل الإدارة عنصراً من عناصر الحسم في مجال تنظيم العاملين ودفعهم نحو تحقيق الاداء المتميز، ورقابة الاعمال التي تناط اليهم على مستوى الفردي والجماعي والتنظيمي في المؤسسات بشكل عام.

المطلب الاول: مفهوم تمكين العاملين

تبلورت افكار واره اغلب الباحثين في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات حول مفهوم التمكين كونه من المفاهيم الحديثة في الفكر الاداري فضلا عن كونه من المداخل المعاصرة في بيئة إدارة الأعمال والذي يعد احد مفاتيح نجاح وديمومة المؤسسة¹.

1-تعريف تمكين العاملين

برز مفهوم تمكين العاملين خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين حينما كانت تركز مؤسسات الأعمال على إصدار الاوامر او ما يطلق عليها بالمؤسسة الآمرة، إلا أن التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وما رافقها من ضغوط المنافسة العالمية جعلها تتجه التبي سلسلة من المفاهيم الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر، حلقات الجودة لبلوغ الميزة التنافسية، لذلك اتجه الاهتمام آراء تمكين الرؤساء لمروسيهم من خلال زيادة مساحة مشاركتهم في عملية صنع قراراتها وتعزيز فاعليتها وبما ينعكس على أداء المؤسسة، ولما كان تمكين العاملين أحد محاور البحث الحاضر، عليه نعرض بشيء من الإيجاز بعض التوضيحات التي قدمتها طروحات بعض الباحثين بهذا الشأن حول مفهوم تمكين العاملين².

وعرف تمكين العاملين بأنه العملية التي يقوم المديرين من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم³.

وعرف أيضا بأنه عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والاسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الافراد لتحسين اداء المؤسسة⁴.

¹ عالية حواد محمد علي، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العالمية في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد السادس والثلاثون، 2013، ص 165.

² عادل ذاكر النعمة، امال سرحان سليمان، دور تمكين العاملين في دعم اهداف التحسين المستمر دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، العدد 108، مجلد 34، 2012، ص 170.

³ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، ادارة التمكين واقتصاديات الفقة، الاردن، دار البازوري للنشر، 2008، ص 27.

⁴ عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المؤسسة، دار جليس الزمان للنشر، ط1، الاردن، 2014، ص 61.

ويعرف كذلك بأنه عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين اعضاء المؤسسة من خلال تحديد الظروف التي تؤدي إلى الضعف والعمل على ازالة العوائق الرسمية وغير الرسمية، وذلك بتوفير وتزويد العامل بالمعلومات اللازمة والفعالة¹.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف تمكين العاملين بأنه منح العاملين في المستويات الادارية الدنيا مزيد من السلطات والمسؤوليات الكافية التي تتيح له الاستقلالية وحرية التصرف، والمشاركة الفعلية للعاملين في المعلومات واتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بأعمالهم لتحسين الاداء والاستجابة لحاجات الزبائن بالإضافة إلى توفير الموارد وتهيئة بيئة عمل تحرر العاملين من القيود وتشجيعهم على اكتساب معارف والخبرات وتحفيزهم على الابداع والمبادرة وتحمل المسؤولية ومراقبة النتائج وتعطيهم الثقة والامان.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تمكين العاملين

1- أهمية تمكين العاملين

تظهر أهمية تمكين العاملين بكونه المحور الأساسي في نجاح عمل الفريق، فالمؤسسات الإدارية في ظل التقدم التكنولوجي بحاجة إلى تسيير الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق، ليساهم بأكبر جهد ممكن في تحقيق أهداف ونمو المؤسسة، وتقليل السلبيات مما يؤكد على أهمية إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين وتوفير الدعم القيادي لهم ذو الرؤية المستجدة، مع تهيئة البيئة المناسبة للعمل، والتعامل مع المتغيرات، ومعاملة العاملين بالمؤسسة على أنهم أصل قيمى ينبغي استثماره².

ويرى السوداني أن أهمية التمكين تتمثل بالحالات التالية³:

- ممارسة تغيير الوضع القائم لهرم القوة في المؤسسة: تلجأ الإدارة إلى نقل القوة من أسفل الهرم التنظيمي، وتغيير الوضع القائم لهرم القوة في المؤسسة؛

¹ قاسمي كمال، ضيف دنيا، واقع تمكين العاملين في القطاع الاداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين - دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة مسيلة، العدد 18، 2017 ص 297.

² أفنان عبد علي الاسدي، أثر الدعم القيادي المدرك في اطار ابعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، المجلد الثامن، العدد الحادي والثلاثون، 2014، ص 200.

³ ميسون خليفة علي، دور القائد الريادي في تمكين العاملين دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات العراقية - شركة آسيا سيل نموذجاً، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، العدد 109، المجلد 24، 2018، ص 287.

- ممارسة لتوسيع دائرة الإيفاء بالتزامات الادوار: تسعى الإدارة من خلال التمكين إلى تحقيق افضل استجابة للأدوار والمهام عبر الوظائف التنظيمية المختلفة، ولكن ذلك لا بد ان يتعزز بقدرة الإدارة على توفير الموارد والوسائل والتدريب اللازمة لدعم تلك الممارسات التنظيمية؛

- ممارسة لتوسيع نطاق السلطة: إذ لا بد أن يقترن التمكين بدعم العاملين بسلطات اضافية تمنحهم الحق في إصدار الاوامر في الحدود المسموح بها وهو أحد اوجه التحديات التي يتعامل معها العاملون.

وهناك من أهمية تمكين العاملين على مستويين الآتيين¹:

أ- بالنسبة مؤسسة: ويحقق تمكين العاملين الفوائد العديدة بالنسبة مؤسسة حيث يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم الإبداعية، واطاحة وقت أكبر امامهم للتركيز في الشؤون الاستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل.

وقد أشار Daft إلى التأثير الجوهرى من تطبيق استراتيجية تمكين العاملين على نجاح المؤسسة وذلك لكون التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في تقديم منتجات تتصف بالجودة العالية والمرونة اللازمة لتلبية متطلبات طلبات الزبائن، فضلا عن السرعة في الاستجابة إلى جانب الكلفة المنخفضة والخيارات المتعددة. فضلا عن أن التمكين يعد خطوة مهمة في تحقيق التعلم التنظيمي.

ب- بالنسبة للعاملين: تتعدد الفوائد المترتبة على تمكين العاملين ومن بينها زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، وامتداداتهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم. إذ يساهم التمكين في إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارية ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار.

2- أهداف تمكين العاملين

أكد العديد من الباحثين على أن هناك العديد من الأهداف المرغوب في تحقيقها من تمكين العاملين نذكر منها²:

- زيادة النفوذ الفعّال للأفراد، وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم؛
- يركز التمكين في القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل، والأزمات؛

¹ باسم عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الإلتزام التنظيمي دراسة تحليل لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الحادي والثلاثون، 2012ن ص 265.

² نياف فاطمة الزهراء، أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية دراسة عينة من البنوك لولاية ام البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير، خاص ادارة اعمال، جامعة ام البواقي، 2015/2016، ص ص 18-19.

- يستهدف التمكين استغلال الكفاءات التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا؛
 - يجعل التمكين الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطاتهم، ويعطيهم السلطة الكافية في مجال المشاركة في صنع القرارات واتخاذها؛
 - يجعل التمكين الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم؛
 - إيقاف محاولات تحفيز العاملين بجوائز خارجية، والاستعانة ببناء بيئة للعمل تحفزهم داخليا، أي باستخدام حوافز تنبع من ذات العامل، كالفخر بالانتماء مؤسسة، والاعتزاز بممارسة العمل فيها؛
 - إبقاء المؤسسة في المقدمة دائما، ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه؛
 - زيادة ربحية المؤسسة وزيادة مبيعاتها، ومن ثم تحقيق النمو.
- كما يهدف تمكين العاملين أيضا إلى:

- تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل بنسبة قد تصل 46%، تعزيز سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن بنسبة قد تصل 50%، وتخفيض التكاليف بنسب تتراوح بين 10% - 15%؛
- تقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف التشغيل، وتقليل اعتماد الأفراد على الإدارة في أداء نشاطهم، وجعلهم مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم، مع زيادة النفوذ الفعال لفرق العمل بإعطائها المزيد من الحرية لأداء مهامها، من خلال التركيز على قدرات الأفراد الفعلية في حل المشاكل العمل والأزمات؛
- المساهمة في زيادة الانتماء الداخلي للعمال سواء للمهام أو المؤسسة وفريق العمل، وبالتالي تناقص معدل دوران العمل، فجعل العمال يشعرون بالوجود والاحتراف يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ومضاعفة الأرباح، ومن ثم التحرك نحو الجودة والتميز.

المطلب الثالث: أبعاد ومتطلبات تمكين العاملين

1- أبعاد تمكين العاملين :

- ✓ **التدريب:** يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لتمكين العاملين وبدونه لا يستطيع العاملون ممارسة أعمالهم وتحمل مسؤولياتهم، وهو سبب رئيس يدفع إلى منح الثقة للعاملين، وأن العنصر البشري هو الأساس لعملية التمكين، وهو السبب الذي يدفع الإدارات بالتركيز على تدريب العاملين وتثقيفهم وتوسيع قاعدة معلوماتهم

وخبراتهم بهدف تسهيل أداء مهامهم، وخلق روح التعاون وحب العمل، وبالتالي تحقيق الولاء التنظيمي ومن ثم المحافظة على الخبرات والكفاءات المتوافرة¹؛

✓ **تفويض السلطة:** يتضمن التفويض إعطاء الصلاحيات اللازمة للأفراد لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف لذلك يمكن اعتبار تفويض السلطة جزء منهم في عملية التمكين للأفراد ومنحهم التفويض او الصلاحيات الكافية لممارسة أعمالهم فإن ذلك يحد من مسؤولياتهم لبلوغ أهدافهم²؛

✓ **بناء فرق العمل الذاتية:** عندما تقرر المؤسسة الاتجاه نحو تمكين العاملين، فإنها تلزم نفسها ببناء فرق العمل داخل هيكلها، ومما يتطلب إعادة النظر في تصميم الوظائف وأدوار العاملين، ولا شك أن المشاركة المعلوماتية وحرية او استقلال العاملين، ووضع الحدود وتأثير الخطوط الإرشادية سيحتاج إلى آلية تسيير التفاعلات البشرية في المؤسسة، بواسطة فرق عمل ذاتية، وما تقدمه هذه الفرق من مساعدة للآخرين، وتحقيق اعتباراتهم الشخصية. ويختلف دور الفريق في المؤسسات التي تسيير نحو تمكين العاملين عن دور الفريق في المؤسسة الهرمية التقليدية، ففي هذه الأخيرة يعتبر من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محدودة او مشروع معين، اما في المؤسسة المتمكنة فإن الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة او المشروع، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار، كما أنه يشمل كافة أنشطة المؤسسة.

والخاصية الأخرى التي يتميز بها تنظيم الفريق في إطار المؤسسة المتمكنة، هو أنه يدير نفسه بنفسه، فأعضاء الفريق جميعا يشتركون في رسم الخطط، وتنفيذها، وفي إدارة العمل من البداية حتى النهاية، فتمكين العاملين ينصب على وحدة تنظيمية لها كيانها المستقل، وليس على مجموعة من العاملين الذين لا تربطهم روابط واضحة، والغاية من تمكين العاملين في هذا الإطار هو إرشاد فريق العاملين بالطريقة التي تجعلهم أقل اعتمادا على الإدارة العليا في إدارة نشاطاتهم.

ويتضمن هذا البعد أبعاد فرعية هي:

- **ثقافة المؤسسة:** أي قيم المؤسسة، ومعاييرها، ومدى دعمها للتخلص من الهرمية السائدة باتجاه بناء الفرق، إذ أن الاستراتيجيات لا يمكنها الصمود امام ثقافة تنظيمية غير داعمة لتمكين العاملين. فالثقافة التنظيمية الملائمة

¹ أحمد عبد السلام أحمد السالم، أثر تمكين العاملين على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، 2014-2015، ص24.

² المرجع نفسه، ص21

هي ثقافة فرق العمل التي تهتم بالعدل، والمساواة، والمكافآت، والتوجه بمتطلبات العمل، والاهتمام بعلاقات العمل، والمودة بين العاملين مع انخفاض درجة تأثير الهرمية، والاعتماد على الهيكل المصنوعي والإدارة بالأهداف. **✓ امتلاك المعرفة:** إلى جانب رؤوس الأموال والموارد البشرية والمادية أصبحت الموجودات المعرفية من أهم موارد المنظمة وذلك لكون تلك المؤسسات أخذت تسعى إلى الإبداع والابتكار والبناء والاستمرار. إن التمكين يتطلب بناء المعارف والمهارات لدى الفرد وبذلك يصبح مستخدماً للمعرفة. وإن ما يتمتع به الفرد في ظل التمكين من استقلالية ودافعية قد تجعله مولداً للمعرفة من خلال الابتكارات والإبداعات التي يقدمها، وتساهم المعرفة الجديدة في التمكين من خلال التطوير والنمو في الفرد ذاته وفي معارفه¹.

2-متطلبات تمكين العاملين:

لكي يتم اعتماد تمكين العاملين في المؤسسات بنجاح ، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وهي :

❖ **الثقة الإدارية :** أساس عملية التمكين هو الثقة، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها: " توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة يمكن الاعتماد عليها "، فعندما يثق المديرين في العاملين لديهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف، والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة العامل؛

❖ **الدعم الاجتماعي :** لكي يشعر العاملون بالتمكين الفعلي لابد أن يشعروا بالدعم، والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقتهم بالمؤسسة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائهم التنظيمي والتزامهم؛

❖ **الأهداف والرؤية المستقبلية:** بمن مؤسسة أن تحقق درجة عالية من التمكين، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الاستراتيجي مؤسسة، ويترتب على ذلك شعور العاملين بقدرتهم على التصرف ذاتية، بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا الأمر الذي من شأنه أن يساهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل؛

¹ صحراوي ميمه، لعجالي أسماء، أثر تمكين العاملين في أبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الوادي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2017-2018، ص 15.

❖ **فرق العمل** : يتطلب تمكين العامل ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجع على عمل فرق مهام الأزمات من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، كما يؤكد البعض على أن فرق العمل تعد أكثر فعالية في معالجة الأزمات، لأنها تتمتع بموارد أكثر ومهارات متنوعة، وبسلطة أكثر في اتخاذ القرارات، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرون فرق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراتها وتطبيق التحسينات التي تقترحها، وإلا فسوف ينتهي تمكين السلطة قريباً؛

❖ **الاتصال الفعال** : يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها وإنما لدى الأشخاص المعنيين بالمشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء العاملين في الحل، لأنه بدونهم لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام وبالتالي لن يتحقق التمكين؛

❖ **التدريب المستمر** : لا يمكن تمكين العاملين دون توفير التدريب الملائم ، لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن العاملين يفهمون أعمالهم، أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، فتمكين العاملين يتطلب اكتساب المعرفة والمهارة، والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة، ومن الأمور التي ينبغي للعاملين التدريب عليها هو تحمل المسؤولية، وتحقيق مبدأ الرقابة الحقيقي بكل أنواعه الذي تسعى إليه كل المؤسسات من الرقابة العلوية، ورقابة شخصية ذاتية، رقابة إدارية؛

❖ **مكافأة الموظفين** : تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين لأنها تعطي رسالة للعامل بأن سلوكه، وتصرفاته، وأداؤه مقبول، كما أنها تشجعه على بذل مزيد من الجهد، والتحسين المستمر للأعمال.¹

¹ سعد بن مرزوق العتيبي ، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المؤسسات العربية ، ورقة بحثية مؤتمر عربي السنوي في الإدارة حول الإبداع والتحديد ودور المدير العربي في الإبداع والتميز ، 27-29 نوفمبر 2004 ، شرم الشيخ ، جمهورية مصر العربية ، ص 104.

المبحث الثاني : الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

استعمل مصطلح إدارة الجودة الشاملة في اواخر الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي من قبل المؤسسات وعلى نطاق واسع في مختلف أنحاء العالم ليعبر عن أسلوب الحياة التنظيمية الجديدة فلا تعتبر إدارة الجودة الشاملة مجرد مقارنة لتجربة جديدة وحسب، بل هي نقلة نوعية بالنسبة لمؤسسة تمثل طورا حديثا من التسيير له مفكره، نماذجه، أساليبه وحتى الثقافة المساعدة على تبنيه في المؤسسة .

المطلب الاول : تعريف الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة

قبل التطرق إلى مفهوم الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة سوف نتعرف في البداية على الجودة .

1- تعريف الجودة

يرجع مفهوم الجودة (qualité) إلى الكلمة اللاتينية (Qu'alitas) التي تعني طبيعة الشخص او طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقدما كانت تعني الدقة والإتقان من خلال بتصنيع الأثار التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر او الاحتماء بها.

ويعتبر مفهوم الجودة عن القدرة على الوفاء باحتياجات المستفيدين من خلال مجموعة من الخصائص والصفات والمميزات المتعلقة بالمنتوج (سلعة / خدمة) التي تؤثر في قدرته على الوفاء بالحاجات الظاهرة والكامنة. وعرفت ايضا بأنها تعني إنتاج سلعة او تقديم خدمة بمستوى عال من الكفاءة وفقا لمقاييس موضوعية مسبقا لإنتاج السلعة او الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها لتلبية احتياجات العمل وتوقعاته، ويرى عبد المحسن أن الجودة جملة من السمات والخصائص للمنتج، او خدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة.¹

2-تعريف الجودة الشاملة

قد وردت عدة تعاريف للجودة الشاملة وهي كما يلي²:

حيث عرفت أنها صيغة تعاونية لإنجاز العمل وهذا العمل مشترك بين العاملين والإدارة من أجل تحقيق أعلى مستوى من الأداء والإنتاجية على ذلك أن تتوفر المهارات والقدرات لدى كل العاملين والقياديين والعمل بروح الفريق الواحد وهو ما ترمي إليه ادارة الجودة الشاملة .

¹ ميرفت رسلان، بني عواد، تطبيق الجودة الشاملة في الجامعة الأردنية، المعوقات والحلول، مذكرة ماجستير في التربية، قسم الإدارة التربوية جامعة جرش، الأردن، 2012-2013، ص 03.

² عوض الله أحمد عبد المولى الاغا، ادارة الجودة، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة أم درمان الاسلامية، السودان، 2010-2011، ص 06 .

وتعرف بأنها أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد لمعرفة مقدار تحسن الأداء كما ونوعاً.

3- تعريف إدارة الجودة الشاملة :

لقد اختلف الباحثون والكتاب حول تعريف محدد لمفهوم إدارة الجودة الشاملة إلا أنهم يتفقون حول بعض جوانب هذا المفهوم، ومن هذه التعاريف¹:

-تعرف منظمة الجودة البريطانية (BQA) إدارة الجودة الشاملة بأنه الفلسفة الإدارية مؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا.

-يعرف ستيفن كوهيت ورونالد بارندر إدارة الجودة الشاملة بأنها التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عنها وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات الزبائن وانتهائها بمعرفة مدى رضى المستفيد على الخدمات والمنتجات المقدمة له.

-أما إدوارد ديمنج عرفها بأنه فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء الزبون وتحقيق احتياجاته وتوقعاته حاضراً ومستقبلاً .

ويُعرّف معهد تشارترد للجودة إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارة تنظيمية تمكنه من تلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة بكفاءة وفعالية دون المساس بالقيم الأخلاقية².

هكذا فإن إدارة الجودة الشاملة هي فن إدارة كافة أجزاء ومكونات المؤسسة من أجل تحقيق التميز .

¹ معالي عباس الزيف عبد الرحمان، ادارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المؤسسي للدور المعدل للثقافة التنظيمية، مذكرة دكتوراه الفلسفة وادارة المعلومات، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017-2018، ص 03.

²Majed J.Ghazai Al-Fatlawi and others, **Impact of Empowerment Strategy in Supporting the Total Quality Management An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Workers in the Men's Clothing Factory in Al-AI-Najaf Al-Ashraf City**, Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences, Iraq, V 16, N 1, March 2019, P 127

المطلب الثاني: أهمية وأهداف ادارة الجودة الشاملة.

1-أهمية إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من المرتكزات الأساسية لنجاح معظم المؤسسات التي أخذت ترسخ المفاهيم الأساسية لها، ولقد تضافرت العديد من العوامل والتي أدت إلى الاهتمام بالجودة الشاملة وهي¹:

- زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات وما يترتب على ذلك من ضرورة تقديم أفضل السلع وياقل الأسعار لكي تستطيع المؤسسات أن تثبت نفسها في هذا السوق التنافسي اوجب عليها تطبيق الجودة الشاملة على السلع والخدمات التي تقدمها لزيائنها؛

- المنافسة على الصعيد العالمي، اذ ادت العولمة إلى انتقال التنافس من المنافسة المحلية إلى العالمية وهذا الامر بحد ذاته زاد من مسؤوليات الشركات في تطبيق وتحقيق الجودة الشاملة ووضعها في اولى اهتماماتها؛

- ازدياد الاتجاه نحو التخصص، بهدف الابداع في العمل بشكل اكبر من خلال تخصص الافراد وادخالهم في دورات تخص جوهر عملهم ادى إلى ذلك إلى تظافر كافة الجهود ذات التخصص الدقيق والعمل بشكل متكامل لتحقيق اعلى درجات الجودة محققة الجودة الشاملة؛

-تحول بعض الدول النامية إلى دول متطورة مثل كوريا الجنوبية وتايوان واندونيسيا ادى إلى اهتمام هذه الدول بالجودة الشاملة وتطبيقها في صناعاتها الوطنية للانطلاق إلى العالمية بعد ازدهارها محليا .

2- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

إن الأخذ بإدارة الجودة يحقق مجموعة من الأهداف والقواعد وهي كما يلي²:

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر؛
- إشراك جميع العاملين في التطوير؛
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات؛
- تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الاولية) إلى منتجات او خدمات ذات قيمة للعملاء؛

¹ محمد محمود عبد الله النحوي، أهمية التكافل بين ادارة الجودة الشاملة وتقنيات ادارة التكلفة في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مذكرة شهادة ماجستير في علم المحاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، كانون الثاني 2012-2013، ص ص 95-96.

² عوضية معهد الحسن الخطيب، أهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة ومعايير التمييز على مراكز المعلومات، دراسة حالة مركز المعلومات لمجلس الوزراء، مذكرة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة أم درمان الاسلامية، السودان، 2008-2009، ص 100.

- إيجاد ثقافة تركز بقوة على الزبائن؛

- تحسين الربحية والإنتاجية؛

- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها؛

- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الإداري؛

- تعلم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق لا المشاعر؛

- تدريب العاملين على أسلوب تطوير العمليات؛

- تقليل المهام عديمة الفائدة في زمن العمل المتكرر؛

- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة.

ويرى الباحث أن تطبيق نظام إدارة الجودة والعمل بأهدافها وفوائدها يعين المؤسسة على تقديم خدمة جيدة ترضي الزبون وتحقق احتياجاته الحالية والمستقبلية عن طريق معرفة ما يريد من خلال استبيان رأيه والأخذ بمقترحاته ومعالجة الشكاوي التي يتقدم بها مما يوطد الثقة بين الزبون والمنشأة، كل ذلك يتم بعد أن توفر بيئة صالحة للعاملين يقومون من خلالها بالإبداع وأن تبين لهم أن العمل داخل المنشأة ما هو إلا من صميم ابتكاراتهم واهتماماتهم واشتراكهم في تطوير العمل فإذا ما تم توعية العاملين وإشراكهم وزيادة كفاءتهم وتعليمهم بكيفية تحديد الأولويات وترتيبها وتحليل المشاكل وتجزئتها وتعلمهم كيفية قياس الأداء داخل المنشأة، قطعاً سوف نحصل على مؤسسة متطورة تلبى كل رغبات زبائنها وتقلل من شكاويهم وتحسن الثقة بينها وبينهم وبالتالي تحقق الأهداف الرئيسية للمنشأة.

المطلب الثالث: أبعاد ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة

1- أبعاد إدارة الجودة الشاملة

تتنوع النماذج المقترحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتعد الأبعاد الموضوعية في تلك النماذج، ولكن جميعها يتفق على أربعة أبعاد رئيسية هي: القيادة في الإدارة العليا، التركيز على الزبون، الاهتمام بالموارد البشري والتحسين المستمر. هذه الأبعاد الأربعة هي ما تم اعتماده كأبعاد أساسية لتمثيل إدارة الجودة الشاملة في هذه الدراسة.

✓ **التركيز على الزبون:** يعتبر الزبون من أهم أصول المؤسسة، فجاحها يرتبط بعدد زبائنها ومدى رضاهم¹، كما أن الأعمال في المؤسسة أصبحت تبدأ وتنتهي بالزبون الذي يعتبر "ملكاً" بالنسبة لها، ولذلك الأمر يعتبر

¹ - D. Besterfield et al (2012) *Total Quality Management*, p 3.

Drucker أنه إذا كان مؤسسة غاية واحدة فإنها ستكون "تكوين زبائن"¹. هذا بالإضافة إلى أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة بأكملها تدور حول الزبون وتوقعاته تجاه المنتج²، فكما سبق ذكره، تقوم إدارة الجودة الشاملة على فكرة ارضاء الزبون، وتعمل على تسخير كل الجهود الممكنة باشتراك جميع العاملين فيها لتحقيق ما يريده الزبون؛

✓ التركيز على مقابلة احتياجات العاملين

الاهتمام بالموارد البشري هو ركن آخر من الأركان الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، ويؤكد على أهمية دور العاملين في تبنى إدارة الجودة الشاملة بمختلف مراحلها ومبادراتها. لتلك يدخل الاهتمام بالموارد البشري ضمن متطلبات تبنى إدارة الجودة في المؤسسة؛

✓ التركيز على تحسين العمليات

إن تبنى إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يفرض عليها القيام بما يعرف بـ "التحسين المستمر" في مختلف العمليات الداخلية التي تقوم بها؛ فحاجات وتوقعات الزبون تتغير باستمرار وكذلك عوامل المحيط الخارجي مؤسسة تتطور بمرور الزمن، بحيث تستدعي ضرورة التعديل أو التغيير في العمليات الداخلية مؤسسة بما يضمن لها مسايرة تلك التغيرات وكذا الاستمرار في تبنى إدارة الجودة الشاملة؛

✓ التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة

تشتمل أبعاد التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة على التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، والقدرة على الاتصال الفعال، والقدرة على قياس الأداء؛

✓ التركيز على التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين:

تشتمل أبعاد التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين على (دراسة السوق، الحصة السوقية، المنافسة، الأسعار، فحص ومتابعة آثار تطبيق الخطط الطويلة المدى ومواكبة التكنولوجيا)؛

✓ القدرة على الاتصال الفعال:

تشتمل أبعاد الاتصال الفعال على (تعريف جميع العاملين بأهداف المنظمة ورسالتها، تعريف كل عامل بدوره لتحقيق هذه الأهداف، واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين الزبائن، واهتمام الإدارة بوسائل

¹ - P. Drucker (1986), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. 1st Ed. New York: Truman Talley Books. p47

² - N. Gupta and B. Valarmathi (2009) *Total Quality Management*. 2nd Ed. India: Tata McGraw-Hill. p11.

اتصال فعالة بين المؤسسة والموردين وجعله جزء من العملية، وسهولة وصول العامل إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم).

✓ القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة:

تشتمل أبعاد القدرة على قياس الأداء في تقديم الخدمة على (جدولة العاملين لأعمالهم لفترات معينة، وتحديد المجال الزمني، والمتوسط الحسابي الذي يحتاج إليه العامل لكل مهمة، ومراجعة الاحصائيات المستخدمة والتأكد منها أنها ما زالت فعالة، والقدرة على تحديد المعايير اللازمة من أجل قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة)¹.

2-متطلبات إدارة الجودة الشاملة :

❖ القيادة: إن أسلوب البحث والتقصي أو ما يسمى الإدارة بالتجوال يتطلب من القيادة القيام بالبحث والتقصي عن أعمال المؤسسة كافة والاستماع إلى مشكلات العاملين وتدريبهم على التقنيات الجديدة وإقامة شبكة اتصالات مع أقسام المؤسسة ككل بما يضمن تحقيق تحسين فعال في أداء العاملين . كما أن إتباع منهج الإدارة على المكشوف الذي يقوم على مبدأ مصارحة العاملين على اختلاف مستوياتهم بمهامية أهداف الشركة وما تصبو إليه من أهداف سواء تعلق بتحقيق أعلى الأرباح أو رضا الزبون... الخ يعد منهجا في غاية الأهمية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، لذا فإن القيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعني القدرة على حث الأفراد وتشجيعهم على أن تكون لديهم الرغبة والقدرة في انجاز الأهداف؛

❖ الالتزام: إن التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة يتطلب من القادة التدرب على المفاهيم والمبادئ الأساسية لهذه الفلسفة بما يحقق الاستفادة من مزاياها ولا تقتصر أهمية دعم الإدارة العليا على مجرد تخصيص الموارد اللازمة و إنما تمتد لتشمل قيام كل منظمة بوضع مجموعة أولويات، فإذا كانت الإدارة العليا مؤسسة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة كما أن التزام العاملين كافة يتوجب معرفة استعداداتهم الذاتية في تقبل أنماط العمل الجديدة والمركزة على الرقابة الذاتية للعمل ومشاركتهم في عمليات تحسين الجودة بالشكل الذي يحقق جميع المتطلبات والمواصفات التي يرغب الزبون في الحصول عليها في السلع والخدمات المقدمة له؛

¹ منال طه بركات، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 1428-2007، ص ص 35-36.

❖ **فرق العمل** : ان العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة إذ تعد فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج العاملين لأنه مهما تكن كبيرا او متمكنا في التنظيم فان عظمتك ومكانتك لا تتجسد في فرديتك إنما في نجاح المؤسسة كونها كيانا واحدا وشاملا. ففرق العمل هي مجموعة من الأفراد تكون مهاراتهم متممة بعضها البعض وملتزمين بالهدف العام وموجهين أدائهم نحو الغاية والهدف المراد تحقيقه¹؛

إن الفائدة المتوخاة من تشكيل الفريق تنصب على تقديم إنجازات الفريق للإدارة العليا بشكل يعزز مكانة الفريق لديها والافتناع بفاعلية عملها وكافة الحلول المنفذة في ضوء الأساليب الجديدة التي اختصرت الوقت والجهد والكلفة مقارنة بأساليب العمل الروتينية السابقة في حل المشاكل. لذا فان مثل هذا التفاعل (فرق العمل) يجعل بالإمكان التغلب على مشكلات بالغة التعقيد فضلا عن أنها تسمح بجمع قدرات متباينة سواء من ناحية التخصص العلمي أم الموقع الجغرافي في مشروع واحد.

❖ **التصميم الفعال**: تعد السلعة محور النشاط الذي يعكس الإمكانيات العملية مؤسسة من جهة كما يمثل أهم متطلبات الزبون من جهة أخرى، ولقد اولت إدارة الجودة الشاملة السلعة والخدمة المقدمة للزبائن اهتماما واضحا لأنه يعد الدافع القوي لبقائها في الأسواق سواء المحلية أم الدولية، لذلك فامتلاك المؤسسة لأقسام البحث والتطوير تضم خبراء أكفاء سيساعدها في تصميم منتجات تحقق رضا الزبون عن طريق المطابقة مع المواصفات التي يرغب الزبون في إيجادها في السلع والخدمات المقدمة له. وعليه فان اختيار مصممي المنتجات والمواد والمعدات المطلوبة سيكون له أثر واضح في قدرة المؤسسة على تحقيق التطابق مع المواصفات التي تتطلبها طلبيات الزبون بما يمكن المؤسسة من مواكبة التطور في أذواق المستهلكين وتحسين العمليات بالشكل الذي يتناسب مع إمكانياتها على تلبية حاجات الزبون ورغباته؛

❖ **التركيز على العمليات** : إن سبب بناء مؤسسات الأعمال ميزة تنافسية قوية في الأسواق العالمية يعود إلى ارتكازها على السلع والخدمات المقدمة للزبون وهذا ما يؤكد أهمية دور مدير العمليات إذ أصبحت إدارة العمليات حقيقة يتوجب على الجميع تفهمها او إدراكها لبعدها الأساس وهو رضا الزبون او رفضه لمنتجات المؤسسة، فإدارة العمليات الحديثة تتوجه نحو جعل مدراء المؤسسات هم مدراء العمليات. إن توافر الموارد اللازمة والضرورية للعمليات تدفع المؤسسات لتحقيق الاستثمار الأمثل لها بما يحقق الخطط الاستراتيجية المرسومة و يوفر منتجات مطابقة للمواصفات وذات جودة عالية؛

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري للنشر و التوزيع، عمان، طبعة 2005، ص 63.

❖ **فعالية نظام الاتصالات:** من الضروري أن يكون هناك نظاما فعالا للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس والمرؤوس او بين داخل المؤسسة وخارجها وينبغي أن يكون نظام الاتصالات قادرا على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العاملين وإبلاغهم وإبلاغ مرؤوسيههم بمضمونها في أقرب وقت. كما أنه من الخصائص المميزة لأسلوب الإدارة اليابانية والذي ساهم في تطبيق الجودة الشاملة هو نهجها الواقعي في تبنيها لنظم اتصالات فعال إيماننا منها أن نظام الاتصال بالمؤسسة هو الجهاز العصبي لها¹.

¹ محمود أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر، عمان ، الطبعة الرابعة 2009 ، ص206.

المبحث الثالث: متغيرات الدراسة في ظل بعض الدراسات السابقة

أ- الدراسات العربية:

سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى بعض الدراسات السابقة في موضوع دراستنا وذلك من خلال الدراسات التي تطرقت إلى مساهمة تمكين العاملين في تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

المطلب الاول: الدراسات التي تطرقت إلى تمكين العاملين

هناك العديد من الدراسات التي تطرقت إلى تمكين العاملين، لذلك سوف نذكر بعض الدراسات أهمها:

اولا: دراسة (حسين مدني، حليلو محمد العربي، 2019) بعنوان: تمكين العاملين وأثره على تنمية الابداع التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية من وجهة نظر العاملين، دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالوادي - بن عمر الجيلاني -، رسالة ماستر في علوم التسيير، جامعة حمه لخضر الوادي:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تمكين العاملين كمتغير مستقل بأبعاده (التدريب، تفويض السلطة، بناء فرق العمل، اتخاذ القرار) على الابداع التنظيمي كمتغير تابع في المؤسسات الاستشفائية من وجهة نظر العاملين، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي مستعين بأسلوب التحليلي وكانت الأداة المستعملة لجمع البيانات الاستبيان وقد تم توزيعه على عينة الدراسة والمتمثلة في 50 عامل وعاملة، وانطلاقا من تحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، تم التوصل إلى أن التمكين يعتبر وليدة التطورات الفكرية الادارية، وأن المؤسسة العمومية تهتم بالإبداع التنظيمي لدى العاملين وتحقيق رضاهم وذلك بتقديم المؤسسة لخدمات تتطابق مع توقعاتهم او تفوقها.

ثانيا: دراسة (بريققة يمينة، بن شنة وسيلة، زموري كميليه، 2018) بعنوان: دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة الصحية، دراسة حالة مصحة وادي ريغ تقرت، رسالة ماستر في علوم التسيير، جامعة حمه لخضر الوادي :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تمكين العاملين كمتغير مستقل بأبعاده (التدريب، التفويض الكافي للصلاحيات، العمل الجماعي، التحفيز، امتلاك المعرفة، الاستقلالية في اتخاذ القرار) في تحسين جودة الخدمة الصحية كمتغير تابع بمصحة وادي ريغ بتقرت، حيث تم اعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة الميدانية تم بناء استبيان واعتماده كأداة لجمع البيانات، إذ تم توزيعه على عينة الدراسة والمتمثلة في 61

عامل بالمصحة محل الدراسة، ومن بين أهم النتائج التي تم التوصل إليها هو وجود دور ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة الصحية.

ثالثاً: دراسة (لطيفة، 2015) بعنوان: أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية:

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى أثر تمكين الإداري للعاملين كمتغير مستقل بأبعاده (التمكين الإداري، التمكين النفسي) في تحسين الأداء الاجتماعي كمتغير تابع للمؤسسات الجزائرية، حيث اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكان الأداة لجمع البيانات هي الاستبيان على عينة الدراسة والمتمثلة في 472 عامل، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي أن لكل من التمكين الإداري والنفسي أثر في تحسين الأداء الاجتماعي للقطاع الصحي في ولاية بسكرة، بالإضافة إلى أنه لا يوجد اختلاف في مستوى تمكين العاملين بين المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة قيد الدراسة.

رابعاً: دراسة (راهب محمد زين العابدين 2013) بعنوان : أثر تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة ميدانية في الشركة الوطنية للتأمين SAA فرع عنابة : رسالة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة :

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق استراتيجية تمكين العاملين كمتغير مستقل ببعديه (المشاركة في اتخاذ القرارات، التحفيز) في تحسين أداء المؤسسة كمتغير تابع، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد تم توزيعه على عينة حجمها 30 فرداً، كما توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن لاستراتيجية تمكين العاملين دور كبير في التأثير على الأداء التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين SAA فرع عنابة.

المطلب الثاني: الدراسات التي تطرقت إلى إدارة الجودة الشاملة.

اولا: دراسة(محمد، إشراقة عوض فضل الله 2018) بعنوان: أثر إدارة معايير الجودة الشاملة على الأداء التسويقي، دراسة حالة على المنشآت الصناعية للقطاع الخاص في السودان (شركة سيقا، شركة كوكا كولا، شركة كابو للألبان):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة كمتغير مستقل ببعديه (تدريب العاملين، دعم الإدارة العليا) على الأداء التسويقي كمتغير تابع متمثلة في مجموعة من المنشآت الصناعية، حيث اتبع الباحث المنهج التاريخي والوصفي، وكانت الأداة المستعملة لجمع البيانات هي الاستبيان، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة أن للجودة الشاملة دورا كبيرا في نجاح العملية التسويقية وبالتالي تحسين الميزة التنافسية.

ثانيا: دراسة(عماد سعادي 2015) بعنوان: مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة مركب الملح الوطنية، ولاية بسكرة، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بسكرة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل في تبني إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع بأبعاده (التزام القيادة في الإدارة العليا، التركيز على الزبون، الاهتمام بالموارد البشري، التحسين المستمر)، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الأداة المستعملة لجمع البيانات هي الاستبيان على عينة الدراسة المكونة من 104 عامل، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة أن الثقافة التنظيمية تساهم في تبني إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة، إذ تساهم في رفع التزام القيادة في الإدارة العليا تجاه إدارة الجودة الشاملة، كما تساهم في التركيز على الزبون بجميع أبعادها أيضا وتساهم في الاهتمام بالموارد البشري في إدارة الجودة الشاملة ولكن من خلال السلوك التنظيمي والمصطنعات، في حين لم تكن هناك علاقة ارتباط معنوية تفسر العلاقة بين القيم التنظيمية والاهتمام بالموارد البشري كما تمكن الثقافة التنظيمية من الحفاظ على التحسين المستمر وذلك من خلال المصطنعات والقيم التنظيمية في حين لم تكن هناك علاقة ارتباط معنوية تفسر العلاقة بينهما.

ثالثا: دراسة (وسام سليمان المعمر 2014) بعنوان: علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية، قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر غزة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل بأبعادها (القيادة والرؤية السلمية، المشاركة والمبادرة بين العاملين، تطبيق مفهوم النظام، عمليات التحسين المستمر) والأداء الوظيفي كمتغير تابع للإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الأداة المستعملة لجمع البيانات هي الاستبيان على عينة الدراسة المكونة من 305 عامل، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كانت مرتفعة بوزن نسبي مقداره 68.8%، وأن مستوى الأداء الوظيفي ايجابي ومرتفع بوزن نسبي مقداره 68.27%، وأنه توجد علاقة طردية قوية لكل مجالات إدارة الجودة الشاملة الأربعة منفردة ومجمعة مع الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

رابعاً: دراسة (منال طه بركات 2007) بعنوان : واقع تطبيق أبعاد ادارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية غزة :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق أبعاد ادارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل بأبعادها (التركيز على الزبون، التركيز على تلبية احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العاملين، التركيز على تلبية الاحتياجات الإدارية للمنافسة) كمتغير تابع في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، حيث تم استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد تم توزيعه على عينة الدراسة التي بلغ عددها 138 فرداً، ولخصت نتائج الدراسة بأنه لا توجد فروق في آراء أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة.

ج- الدراسات المتعلقة بتمكين العاملين وإدارة الجودة الشاملة:

اولاً: دراسة (سلمى بن عادل، أحلام درفلو 2020) بعنوان: أهمية التمكين وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة شركة بريكييري المسيلة، رسالة ماستر، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية التمكين كمتغير مستقل بأبعاده (المشاركة، التدريب، القوة، الاتصال، الثقافة التنظيمية) وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع بأبعاده (التحسين المستمر، التعليم والتدريب، التركيز على الزبون، دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين)، حيث اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الأداة المستعملة في جمع البيانات والمعلومات هي الاستبيان على عينة الدراسة المتمثلة في 35

عامل، ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لأبعاد تمكين العاملين في تفعيل الجودة الشاملة لشركة بريكييري.

ثانيا: دراسة (عمار بن عيشي 2018) بعنوان: أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة بسكرة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري كمتغير مستقل بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع في الجامعات الجزائرية، حيث اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الأداة المستعملة في جمع البيانات هي الاستبيان على عينة الدراسة المتمثلة في 198 موظفا من العاملين بجامعة بسكرة، وقد أظهرت الدراسة نتائج أهمها أن مستوى التمكين الإداري بجامعة بسكرة كان مرتفعا وأن الجامعة المبحوثة تطبق إدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة، كما أظهرت الدراسة أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة في الجامعات المبحوثة، إذ تبين أن بعد الاتصال الفعال من أكثر أبعاد التمكين الإداري أثرا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بسكرة.

ثالثا: دراسة (نعيم سلامة القاضي 2018) بعنوان: أثر استراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية، جامعة البلقاء التطبيقية، المملكة الأردنية الهاشمية:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجية تمكين العاملين كمتغير مستقل بأبعاده (التدريب، تفويض السلطة، فرق العمل، تحفيز العاملين، الاتصال الفعال) على جودة الخدمات كمتغير تابع بأبعاده (درجة الاستجابة، درجة الامان، درجة الملموسية، درجة التعاطف، درجة الاعتمادية) المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية، حيث اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الأداة المستعملة لجمع البيانات هي الاستبيان على عينة الدراسة المتمثلة في 241 موظفا وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لها وأسلوب تحليل الانحدار البسيط واختبار التوزيع الطبيعي بالإضافة إلى مقاييس الإحصاء الوصفي، ومن أهم النتائج التي من أبرزها أن الشركات المبحوثة تهتم باستراتيجية تمكين العاملين، كما تهتم بجودة الخدمات المقدمة بجميع أبعادها، وأن استراتيجية تمكين العاملين في الشركات المبحوثة تساهم معنويا في زيادة جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

رابعاً: دراسة (أمل الفرحان، جهاد عفانة 2011) بعنوان: أثر إدارة الجودة الشاملة على تمكين العاملين، دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة قياس الجودة الشاملة كمتغير مستقل بأبعاده (الاتجاه نحو تحمل المخاطرة، درجة مركزية التوجه، التركيز الخارجي، التوجه نحو فرق العمل، الاتجاه نحو التغيير) على تمكين العاملين كمتغير تابع، حيث اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الأداة المستخدمة في جمع البيانات هي الاستبيان على عينة الدراسة المتمثلة في 11 شركة، من بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود اهتمام عال بموضوع إدارة الجودة الشاملة لدى شركات صناعة الأدوية في الأردن، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة منفردة ومجموعة على تمكين العاملين باستثناء بعد التركيز الخارجي.

ب- الدراسات الأجنبية:

أولاً: دراسة (Logan and Ganster، 2007)، بعنوان:

The Effects of Empowerment on Attitudes and performance; The Role of Social Support and Empowermentl:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة قياس أثر التمكين كمتغير مستقل بأبعاده (تدريب المديرين على التمكين النفسي، صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات، سهولة الوصول إلى المعلومة، الحصول على الموارد الكافية) في اتجاهات أداء مديري مشاريع شركات الشحن الكبيرة كمتغير تابع والعاملة في أمريكا، حيث اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، واختار الباحثان مجموعتين من المديرين يمثلون تلك الشركات إحداها مجموعة تجريبية تضم 38 مديراً والأخرى مجموعة ضابطة تضم مجموعة عددها 30 مديراً، وكانت الأداة المستخدمة لجمع البيانات هي الاستبيان والمقابلات، وخلصت الدراسة في ما يتعلق بالمجموعة الضابطة إلى أن الشركات تعاني من مركزية شديدة من قبل المشرفين كما أن مديري المشاريع يعانون من عدم الرضا وضغوطات العمل وقلة الرواتب ومحدودية فرص التطور الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين في المجموعة التجريبية قد ازداد رضاهم الوظيفي، وتحسين مستوى أدائهم واتجاهاتهم نحو العمل، وتقديرهم للذات وإدراكهم لضبط الصيانة.

ثانياً: دراسة (Siu Chow 2006) بعنوان:

The Impact of developmental Experience ، Empowerment ، and Organizational Support on Catering Service Staff performance:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الخبرة التنموية والدعم التنظيمي والتمكين في خدمة العملاء وأداء الأفراد كمتغير مستقل بأبعاده (بعد الأثر، بعد القدرة، بعد معنى العامل، بعد الخيار) المعبر عنها في الدراسة بأبعاد التمكين النفسي وأثرها في خدمة العملاء وأداء الأفراد كمتغير تابع، حيث اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الأداة المستعملة لجمع وتحليل البيانات والمعلومات هي الاستبيان على عينة الدراسة المتمثلة في 236 فرد، ومن أهم نتائج الدراسة أن التمكين والدعم التنظيمي لهما تأثير كبير على خدمة العملاء، وللتمكين أثر في تحسين الأداء والخبرة التنموية لها تأثير كبير في الأداء فقط.

ثالثا: دراسة (Elfaiturei. 2012) بعنوان:

An assessment of TQM implementation, and the influence of organisational culture on TQM implementation in libyan banks'

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تقييم مستوى إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل بأبعاده (التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، سياسات الجودة، تدريب العاملين، إدماج العاملين، تمكين العاملين، المكافآت والتقدير، الاتصالات ونظم الاعلام، المقارنة المرجعية والتحسين المستمر) واستكشاف تأثير الثقافة التنظيمية كمتغير تابع على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك الليبية، حيث اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الأداة المستعملة لجمع البيانات هي الاستبيان، ومن بين أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي لثقافة المجموعة والثقافة التطويرية على جميع عوامل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخلاف الثقافة العربية والعقلانية التي لا تؤثران في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما قدمت الدراسة عدد من المعوقات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة تمثلت في: غياب التزام الإدارة العليا، غياب برامج التدريب اللازمة لإدارة الجودة الشاملة والتركيز الضعيف على الزبون.

رابعا: دراسة (Kaluara chchi. 2010) بعنوان:

Organizationl culture and total quality management practices : a Sri Lankan case

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل على ممارسات إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع بأبعاده (التزام الإدارة العليا، التركيز على أصحاب المصالح، التحسين المستمر، ثقافة الجودة، القياس والمعلومة المرتدة والمؤسسة المتعلمة) في المستشفى السيرلنكي العمومي، حيث اعتمد في جمع البيانات استعمال الملاحظة المباشرة، الملاحظة بالمشاركة، المقابلات وتحديد المستندات لدراسة الموضوع، ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تميز المستشفى بندرة توافر جميع أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة إلى جانب توافر جميع أبعاد إدارة الجودة

الشاملة بمستوى مرتفع، مع التأكيد أن انخفاض توافر أبعاد الثقافة التنظيمية المذكورة يؤثر بشكل إيجابي على مستويات ممارسات إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى ملاحظة وجود ثقافة داعمة في المستشفى تساهم بشكل واضح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

خامسا: دراسة (Sanjiv Gupta, Nilesh Arora. 2020) بعنوان:

Total Quality Management for Employee Engagement: A Study.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل على مشاركة الموظفين كمتغير تابع في شركة سيارات في شمال الهند، إذ تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث قدمت منهجية المسح الكمي جنباً إلى جنب مع الاستبيان الذاتي للموظفين في جميع الإدارات التي لديها مسؤوليات وظيفية مختلفة بيانات واضحة تشير إلى توصيات ملموسة، أثبتت النتائج أن هذه الممارسات لها تأثير مباشر على سياسات إدارة الموارد البشرية نظراً لتكامل سياسات إدارة الموارد البشرية مع ممارسات إدارة الجودة الشاملة يكون لها تأثير مباشر على مشاركة الموظفين. وُجد أن تحليل الانحدار المتعدد الذي دعم النموذج جدير بالتصديق. يقيس تحليل الانحدار المتعدد التدريجي تأثير كل بُعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة على سياسات إدارة الموارد البشرية، وبالتالي، لكل بُعد من أبعاد سياسة إدارة الموارد البشرية على مشاركة الموظفين. في النظام البيئي الهندي الحالي حيث لم ترسخ التكنولوجيا الرقمية بعد، تلعب مشاركة الموظفين دوراً رئيسياً في نمو المنظمة. ستستفيد المنظمات الهندية التي لديها مؤشر مشاركة موظفين ضعيف من خلال تحسينه من خلال تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة. سيكون للزيادة الناتجة في مشاركة الموظفين تأثير مباشر على حالة تفكيرهم لأنهم "ينتمون" حقاً إلى مؤسستهم.

سادسا: دراسة (Rateb J.SWEIS AND OTHERS. 2013) بعنوان:

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

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ممارسات إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل بأبعاده (التدريب، العمل الجماعي، التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، رضا العاملين) على تمكين العاملين كمتغير تابع في الرعاية الصحية السعودية، حيث اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الأداة المستعملة لجمع البيانات والمعلومات هي الاستبيان تم توزيعه على الموظفين العاملين في مستشفى الملك خالد المملكة العربية السعودية، إذ تشير النتائج إلى أن مستويات التمكين تبدو صحية وأقوى في ظل وجود برامج تدريبية فعالة، والتعاون والعمل الجماعي والإدارة العليا ملتزمة والعملية المحسنة باستمرار والعملاء الراضين.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

اولاً: اوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- كل دراسة من هذه الدراسات السابقة تناولت أحد متغيري الدراسة اما تمكين العاملين واما إدارة الجودة الشاملة او معا باستثناء دراسة Sanjiv Gupta،Nilesh Arora لم تتناول أحد أبعاد المتغيرين؛
 - تتشابه كل الدراسات مع الدراسة الحالية بإتباعها المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لمثل هذه الدراسات واستخدامها للاستبانة؛
 - تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في دراسة أبعاد كل من المتغيرين تمكين العاملين وإدارة الجودة الشاملة؛
 - تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن أغلبها اعتمدت درست على عينات مدروسة في جميع المستويات الادارية، سواء كانت من مؤسسة واحدة او عدة مؤسسات؛
 - تتشابه في تحليلها للبيانات بالاعتماد على البرنامج الاحصائي ال SPSS.
- ثانياً: اوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الجدول رقم 01-01 : اوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	اوجه الاختلاف
تمت الدراسة على مستوى ولاية الوادي 2021 بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية.	تمت في عدة بلدان مختلفة عربية واوربية وفي سنوات مختلفة 2007،2010،2013،2015،2018 وهناك من قام بالدراسة في الجامعات والمؤسسات.	الزمن والمكان
كانت العينة متكونة من 35 عامل.	تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أكثر من عينة الدراسة الحالية.	العينة
تهدف هذه الدراسة إلى إظهار مساهمة تمكين العاملين في تحقيق أبعاد الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية.	ركزت الدراسات السابقة على دراسة أحد المتغيرين مع متغير مختلف.	الهدف

المصدر: من اعداد الطالبات

ثالثاً: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

ولقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في الجوانب التالية:

- إثراء مشكلة الدراسة وبلورتها والاستفادة منها في تحليل نتائج الدراسة؛
- الاطلاع على منهجية تلك الدراسات والاستفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية؛
- التعرف على الوسائل الإحصائية المستخدمة في تلك الدراسات، وتحديد الوسائل الأكثر ملاءمة لاختبار فرضيات البحث الحالي؛
- التعرف على مختلف الأبعاد المدروسة ومقارنتها بأبعاد الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري لتمكين العاملين وإدارة الجودة الشاملة، حيث قمنا بتعريف تمكين العاملين وأهميته وأهدافه وأبعاده ومتطلباته، وتطرقنا إلى إدارة الجودة الشاملة إذ قمنا بتعريف الجودة وإدارة الجودة الشاملة ثم تطرقنا إلى أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة وبعدها تحدثنا عن أبعاد ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة. وقد توصلنا إلى:

- أن تمكين العاملين يساهم في الارتقاء بالعنصر البشري في المؤسسات الاقتصادية الحديثة إلى مستويات راقية من التعلم والتعاون وخلق روح الفريق والثقة بالنفس وروح المبادرة وامتلاك المعرفة؛
- أن برامج التمكين تساهم في تحسين أرباح المؤسسات أي خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المؤسسة مما يؤدي إلى تحقيق أهداف مستقبلية لها؛
- أن التركيز على العاملين من خلال المشاركة والتدريب ومن خلال علاقات العمل الجيدة التي تعتمد على الثقة هذا ما يتحقق من خلال تمكين العاملين والتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة؛
- أن المشاركة تعد عنصر مهم من عناصر تحقيق الجودة الشاملة إذ أن اشتراك العاملين في صناعة القرار يسهل على المنظمة إجراء الكثير من التغييرات التنظيمية المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة؛
- الإدارة الفعالة في الجودة الشاملة هي التي تخلق الاهتمام الكبير لدى العاملين في أعمالهم ووظائفهم.

الفصل الثاني:

الجانب التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتغطية الجوانب النظرية التي تم تناولها في الفصل النظري، ويهدف الإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية، حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية، نسعى من خلالها إلى معرفة مدى مساهمة تمكين العاملين في تحقيق ادارة الجودة الشاملة بمؤسسة بكار لصناعة الاسمنت في واد العلندة بالوادي ، ولتحقيق ذلك عمدنا إلى إعداد استمارة احتوت على مجموعة من الأسئلة التي تشمل محاور الدراسة، وقد وزعت هذه الاستمارات على عينة الدراسة، وانطلاقاً من إجابات أفراد العينة تم تحليل النتائج للتأكد من صحة الفرضيات.

وعليه يتضمن هذا الفصل على ثلاثة مباحث حيث خصص المبحث الاول الطريقة والأدوات، اما المبحث الثاني فقد خصص لتحليل الوصفي لنماذج الدراسة، اما المبحث الثالث فقد خصص للاختبار الفرضيات.

المبحث الاول: الطريقة والأدوات

من خلال هذا المبحث سنحاول التعريف بالطريقة المنتهجة في هذه الدراسة ألا وهي الاستمارة وأيضا معرفة المراحل التي سنقوم بها من خلال إعداد الاستمارة وطريقة توزيع هو في الأخير سنتطرق الى العينة المدروسة.

المطلب الاول: الطريقة

يشمل هذا المطلب تحليل مجتمع وعينة الدراسة وكذلك القيام باختبار صدق وثبات أداة الدراسة والمتمثلة في استمارة.

اولا: مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة: " مجموعة العناصر التي تشكل هدف الدراسة، وكل شخص من المجتمع يدعى وحدة إحصائية او فرد وهو العنصر الأساسي عند القيام بتجربة ما"¹، فمجتمع هذه الدراسة يتمثل في عمال مؤسسة بكار لصناعة الاسمنت في واد العلندة بالوادي

ثانيا: عينة الدراسة

تعرف العينة بأنها: " جزء من المجتمع، او هي عدد من الحالات التي تؤخذ من المجتمع الأصلي وتجمع منها البيانات بقصد دراسة خصائص المجتمع الأصلي. وبهذه الطريقة يمكن دراسة الكل عن طريق دراسة الجزء بشرط أن تكون العينة ممثلة للمجتمع المأخوذة منه"²، اما عينة الدراسة فقد اقتصر على عمال مؤسسة بكار لصناعة الاسمنت في واد العلندة بالوادي، وقد تم توزيع 35 استمارة على جميع أفراد العينة، في حين تم استرجاع 35 استمارة وتم الغاء 05 استمارات.

الجدول رقم (01-02): يوضح عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة والغير مسترجعة والمستبعدة والمدروسة

الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الغير مسترجعة	الاستمارات الملغاة	الاستمارات المدروسة	نسبة الاستمارات المدروسة
35	35	0	5	30	%85.71

المصدر: من إعداد الطالبات.

¹ حورية بوساحة، الإحصاء والاحتمالات، المعهد الوطني للتكوين مستخدمى التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2008، ص 15.

² عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النوير، الطبعة الثانية، دمشق، سوريا، 2005، ص 168.

المطلب الثاني: الأدوات

يشمل هذا المطلب الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وكذلك البرامج والأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل الدراسة.

اولا: الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات

تعتبر الاستمارة من أهم أدوات جمع المعلومات، وتعرف: " بأنها أداة تتضمن مجموعة من الفقرات او العبارات التقريرية حول مسألة ما تتطلب من الفرد الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث بحث أغراض البحث"¹، وقد تطلب بناء الاستمارة عدة مراحل هي:

1-مرحلة تصميم الاستمارة

تم إعداد استمارة خصصت لجمع المعلومات المتعلقة بتمكين العاملين في تحقيق ابعاد الجودة الشاملة، بحيث تغطي هذه المعلومات فرضيات وأهداف الدراسة، وقد اجتهدنا على أن تكون هذه المعلومات واضحة ومفهومة من قبل الأفراد المستجوبين.

شملت المعلومات الواردة في الاستمارة أهم الأسئلة التي يمكن أن تجيب على فرضيات البحث، حيث راعينا أثناء إعداد الاستمارة ترتيب المحاور والأسئلة بما يتناسب مع ترتيب فرضيات الدراسة.

سبقت محاور الاستمارة دياجحة تضمنت موضوع البحث والهدف منه، مع تقديم مختصر للشهادة العلمية المراد الحصول عليها، والمؤسسة الجامعية المانحة لهذه الشهادة والتي ننتمي اليها، كما تم إعلام الأفراد المستجوبين بأهمية رأيهم في الموضوع ورجائهم للإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة وموضوعية، مع التأكيد لهم بأن المعلومات التي يقدموها سوف تحظى بالسرية التامة ولا يتم استخدامها إلا في إطارها العلمي فقط، وفي الأخير تم شكرهم على حسن تعاونهم.

2-محتوى الاستمارة

احتوت الاستمارة على مجموعة من الأسئلة يقوم أفراد العينة بالإجابة عنها وفق اختيار بديل من 5 بدائل (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، وقد تم تقسيمها إلى جزئين على النحو التالي: (أنظر للملحق رقم 01).

¹فريد سلام، التقنيات المنهجية الملائمة للبحث الاجتماعي، محاضرات منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، السداسي الاول، 2017، ص287.

❖ **الجزء الاول:** يتكون من أسئلة عامة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة ويتكون من ثلاثة فقرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

❖ **الجزء الثاني:** يناقش فرضيات الدراسة وقد تم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

● **المحور الاول:** أبعاد تمكين العاملين، ويتكون من 04 أبعاد:

- **البعد الاول:** التدريب: ويتكون من 04 فقرات؛

- **البعد الثاني:** تفويض السلطة: ويتكون من 04 فقرات؛

- **البعد الثالث:** بناء فرق العمل الذاتية: ويتكون من 04 فقرات؛

- **البعد الرابع:** امتلاك المعرفة: ويتكون من 04 فقرات.

● **المحور الثاني:** أبعاد الجودة الشاملة، ويتكون من 04 أبعاد:

- **البعد الاول:** التركيز على العميل: ويتكون من 04 فقرات؛

- **البعد الثاني:** التركيز على مقابلة احتياجات العاملين: ويتكون من 04 فقرات؛

- **البعد الثالث:** التركيز على تحسين العمليات: ويتكون من 04 فقرات؛

- **البعد الثالث:** التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة، ويتكون من 04 فقرات.

3-مرحلة صدق الاستمارة

قبل اختبار الفرضيات قمنا بالتأكد من موثوقية الأداة المستخدمة في القياس، إذ تعكس الموثوقية درجة ثبات أداة القياس: الثبات الداخلي والثبات الخارجي؛ فالثبات الداخلي يُقصد به مدى اتصاف عبارات القياس بالتناسق الداخلي، أما الثبات الخارجي فيتعلق بدرجة ثبات أداة القياس بمرور الوقت، وقد اقتصرنا هذه الدراسة على اختبار درجة الثبات الداخلي للاستبانة فقط، وذلك بالاعتماد على تحكيمها من قبل مجموعة من الاساتذة وكذلك حساب معامل ألفا كرونباخ.

-حساب معامل الفا كرونباخ: يظهر الجدول التالي معامل الفا كرونباخ لمحاور الاستبانة وإجمالي فقراتها:

الجدول رقم (02-02): معامل الثبات لفقرات الاستمارة (ألفا كرونباخ).

الرقم	محاور الاستبانة	عدد الفقرات	الثبات	الصدق
16-01	تمكين العاملين	16	0.543	0.736
05-01	الجودة الشاملة	16	0.633	0.795
	كل فقرات الاستمارة	32	0.743	0.861

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول رقم (02) الذي يوضح معامل الثبات لفقرات الاستمارة (معامل ألفا كرونباخ)، نلاحظ بأن أعلى معامل ثبات حققه المحور الثاني المتعلق بالجودة الشاملة وذلك بمعامل ثبات قدره 0.633 ومعامل صدق قدره 0.795، يليه المحور الأول المتعلق بالجودة الشاملة بمعامل ثبات 0.543 ومعامل صدق قدره 0.736.

أما معامل الثبات لمحاور الاستبانة ككل بلغ 0.743 وهي قيمة جيدة تزيد عن القيمة المقبولة 0.6 مما يدل على توفر درجة عالية من الثبات الداخلي، وهو مؤشر على قدرة الأداة على تحقيق أهداف الدراسة.

4-توزيع الاستمارة

بعد الانتهاء من تصميم وإعداد الاستمارة الالكترونية جاءت مرحلة توزيعها على عينة الدراسة، وقد تمت هذه العملية عن طريق الاتصال بأفراد العينة، مع حرص الباحث على البقاء على اتصال معهم أثناء عملية ملئها من طرف الأفراد المعنيين من أجل إزالة اللبس والغموض اللذان قد يُصادفان الأفراد أثناء عملية ملئ الاستمارة، وذلك حتى تكون إجاباتهم أكثر دقة وموضوعية، كما تم ترك الاستمارات وقد تم ترك بعض الاستمارات بالمؤسسة حتى لتعذر ملئها بسبب انشغالهم.

5-مقياس ليكارت

لقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي المكون من خمس درجات، وهو مناسب لمعرفة مساهمة تمكين العاملين في تحقيق الجودة الشاملة، وذلك لقياس درجة استجابات أفراد العينة محل الدراسة لفقرات الاستمارة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03-02): يبين درجات مقياس ليكارت

الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
الدرجة	1.8-1	2.60-1.80	3.40-2.60	4.20-3.40	5-4.20

المصدر: من إعداد الطالبات.

بما أن قيمة المتوسط المعياري هي متوسط اوزان الدرجات الخمس المشار إليها في الجدول أعلاه فإن:

$3=5/(5+4+3+2+1)$ وهي قيمة المتوسط الحسابي المعياري، والتي على أساسها سيتم اختبار فرضيات الدراسة في مراحل لاحقة.

ومن أجل تحديد بداية منطقة كل احابة في مقياس ليكارت الخماسي تم إتباع الخطوات التالية:

- 1- حساب المدى وذلك بطرح أصغر قيمة من اعلى قيمة في المقياس ($4=1-5$)؛
- 2- قسمة 4 على أكبر قيمة في المقياس (5) والهدف من ذلك تحديد الطول الفعلي لكل خلية وهي ($0.8=5/4$)؛
- 3- تكون نهاية الخلية الاولى من مقياس ليكارت الخماسي ($1.80=1+0.8$)، وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة 1 والقيمة 1.80 يعد ضمن الخلية الاولى " غير موافق بشدة"؛
- 4- تكون بداية الخلية الثانية من 1.8 ونهايتها تكون ($2.60=1.8+0.8$)، وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة 1.8 والقيمة 2.60 يعد ضمن الخلية الثانية "غير موافق"؛
- 5- تكون بداية الخلية الثانية من 2.60 ونهايتها تكون ($3.40=2.60+0.8$)، وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة 2.60 والقيمة 3.40 يعد ضمن الخلية الثالثة "محايد"؛
- 6- تكون بداية الخلية الثانية من 3.40 ونهايتها تكون ($4.20=3.40+0.8$)، وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة 3.40 والقيمة 4.20 يعد ضمن الخلية الرابعة "موافق"؛
- 7- تكون بداية الخلية الثانية من 4.20 ونهايتها تكون ($5=4.20+0.8$)، وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة 4.20 والقيمة 5 يعد ضمن الخلية الخامسة "موافق بشدة"؛

الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة

اولاً: الأدوات الإحصائية

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل القيام بقراءة ودراسة أجوبة عينة الدراسة، ومن هذه الأدوات نجد:

- 1- المتوسط الحسابي المرجح: يعرف بأنه: " مجموع القراءات مقسوما على عددها، وهو أكثر مقاييس المتوسطات استخداماً"¹؛

¹حامد الشمري، الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار: تطبيقات في منظمات أعمال إنتاجية وخدمية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص96.

2- الانحراف المعياري: الانحراف المعياري هو البعد عن المتوسط، ويعتبر من أهم مقاييس التشتت في الإحصاء وأكثرها استعمالاً، ويعتمد في حسابه على المتوسط، ويعرف بأنه: " الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الانحراف عن المتوسط"¹؛

3- المدى: " وهو البعد بين أكبر وأقل قيمة وهو يتأثر بالقيم الشاذة "²؛

4- معامل الارتباط بيرسون: يستخدم معامل ارتباط بيرسون لحساب قيمة معامل الارتباط عندما يكون المتغيران المراد قياس الارتباط بينهما متغيرات متصلة او مستمرة، ويشترط تساوي عدد حالات كلا من المتغيرين³؛

5- معامل الانحدار: يستخدم تحليل الانحدار الخطي للتنبؤ بقيمة متغير، يسمى المتغير التابع، من خلال مجموعة من المتغيرات المستقلة، وذلك من خلال تمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة⁴؛

6- تحليل تباين الانحدار: يستخدم تحليل لاختبار معنوية الانحدار ويتم بتجزئة التغير الكلي للمشاهد⁵.

ثانياً: البرامج المستخدمة في معالجة البيانات:

تم استعمال برنامج spss v21 والذي يعني برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، حيث كان في بادئ الأمر يستعمل في دراسات العلوم الاجتماعية، إلا أنه تطور استخدامه في فروع العلم الأخرى نظراً لحاجة الباحثين له وهو ما تم القيام به في دراستنا هذه.

وأستعمل كذلك برنامج Excel لرسم الدوائر النسبية.

¹ هدى برهان سيف الدين، محاضرات الإحصاء في علم النفس، الفصل الخامس، السعودية، 2014، ص13.

² وليد عبد الرحمان الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2008، ص16.

³ رائد إدريس محمود الخفاجي، عبد مجيد حميد العنابي، الوسائل الإحصائية في البحوث التربوية والنفسية، دار دجلة، الأردن، 2015، ص104.

⁴ محمد بركات نافذ، التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي spss، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012/2013، ص108.

⁵ عدنان ماجد عبد الرحمان بري، محاضرات تحليل الانحدار الخطي، قسم الإحصاء وبحوث العمليات، جامعة الملك سعود، السعودية، 2003، ص54.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لنماذج الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على الخصائص العامة للدراسة وكذلك التعرف على اتجاهات عينة الدراسة حول محاور الاستبيان من خلال تحليل محاور الدراسة الاثنان والمتمثلة في ابعاد التمكين وابعاد الجودة الشاملة

المطلب الاول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

سيتم في هذا المطلب التطرق الى تعريف بالمؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة بكار لصناعة الاسمنت في واد العلندة بالوادي.

اولا: التعريف بالمؤسسة:

مؤسسة بكار ذات مسؤولية محدودة رأس مالها 50.000.000 دينار جزائري تم أنشاؤها سنة 2017 برأس مال خاص (مساهمة خاصة) بشراكة بين بكار عمارة وبكاري يوسف

ثانيا: موقع المؤسسة :

منطقة أنشطة وادي العلندة بالوادي تتربع على مساحة قدرها 5000 متر مربع

ثالثا: نشاط المؤسسة :

1-النشاط الرئيسي : صناعة الدعامات الكهربائية بالخرسانة؛

2-النشاط الثانوي : صناعة الطين للخرسانة.

رابعا: الموارد المادية للمؤسسة :

1-حظيرة تتكون من 5 مناطق :

-منطقة تجهيز حديد التسليح؛

-منطقة تعبئة القالب الخرساني الإجهاد؛

-مناطق الطرد المركزي؛

-منطقة التبخير؛

-منطقة دعم الراحة.

2-سقيفة مكشوفة لصناعة حجارة الرصف؛

3-ورشة صيانة؛

4- مستودع تخزين لقطع الغيار؛

5- فرن للخبز؛

6- جهاز الطرد المركزي؛

7- قوالب معدنية صلبة؛

8- آلة سحب الصلب؛

9- رافعة داخلية؛

10- رافعة متحركة على القضبان.

خامسا: الموظفين

توفر الشركة تدريباً مستمراً للموظفين ضمن إطار زمني محدد وبعد الحاجة المكتشفة.

- العمال: 137؛

- الإطارات: 07؛

- الإتقان: 20.

1- الإدارة التقنية : وجود تقنية للعمل في نشاط التصنيع المساند باستثناء التدريب الداخلي لكل محطة عمل،

يتم توفير هذا التدريب من قبل قائد الفريق مع خبرة أكثر من 3 سنوات؛

2- إدارة الصيانة : أربعة 04 أشخاص من ذوي الخبرة في مجال الكهرباء والكهرباء الميكانيكية؛

3- إدارة المخزون: تنقسم إلى نشاطين :

- يتم ضمان مخزون المنتج النهائي من قبل مدير مخزون المنتجات النهائية الذي يضمن أيضاً إدارة المنتج الغير مطابق؛

- يتم توفير مخزون قطع الغيار و الموارد والمعدات من قبل مدير GDS الذي يضمن توريد قطع الغيار والمواد؛

- إدارة مراقبة الجودة: يتم ضمانها بواسطة ثلاثة مهندسين تتمثل مهمتهم التحكم في الدعامات منذ مرحلة الخرسانة حتي مغادرة المصنع.

4- مندوب المبيعات: يتم توفيره من قبل مجموعة من مندوبي المبيعات الداخلية الذين يضمنون تسويق المنتجات النهائية وكذلك محفظة العملاء؛

5- يتم توفير الموارد البشرية من قبل مدير مسؤول عن عمليات التوظيف وإدارة المسار الوظيفي للعاملين

• الموردون:

- 1-موردي الرمل والحصى: يتم توفير هذا النشاط بوسائل النقل الخاصة؛
- 2-موردي الاسمنت: مصنع ملك للدولة تابع لمجموعة GICA ومصنع خاص في منطقة بسكرة التابعة لمجموعة لافارج.

• العملاء: العميل النهائي هو شركة توزيع الكهرباء الوطنية؛

• المنافسون : مصنع آخر بالمنطقة يقوم بتصنيع نفس المنتج حاليا لا يمثل تهديدا اما خارج المنطقة الشركة الوطنية تروس كانال.

سادسا: الرؤية العالمية للشركة :

إعداد نظام إدارة الجودة واعتماده وفقا لمعيار 9001 إصدارات 2015 كما تخطط لتطبيق معايير إيزو

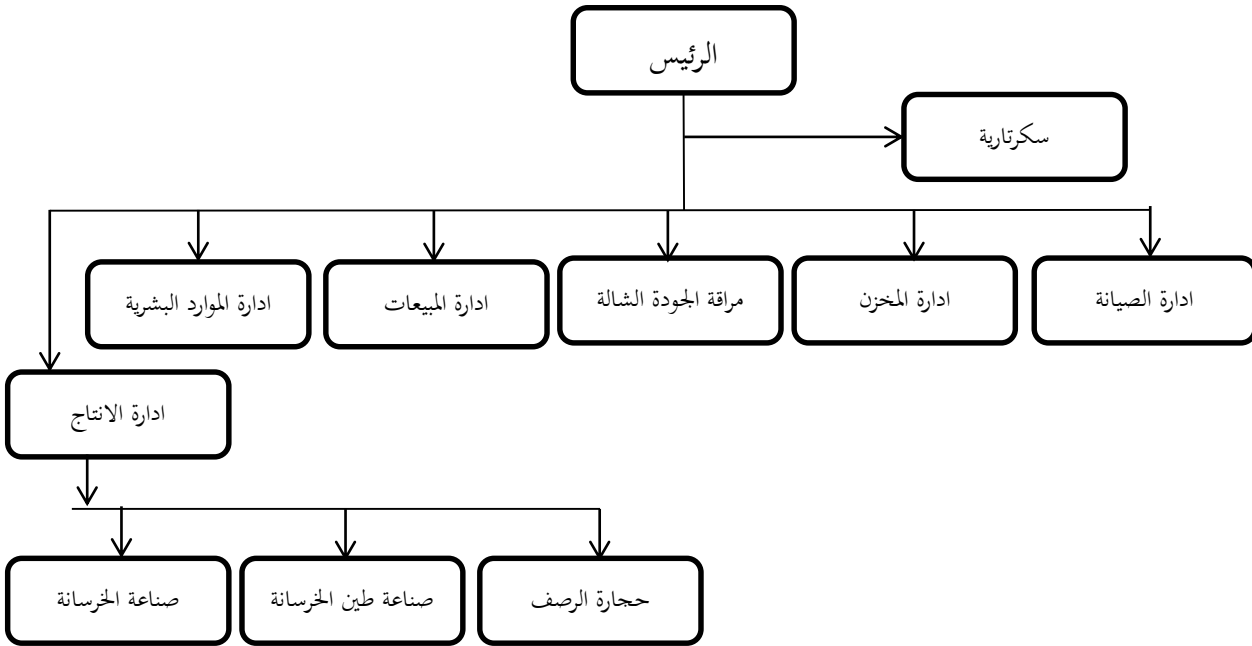
4001 إيزو 4501 خلال العام 2021

لشركة بصدد أنشاء مصنع جديد يسمح بتطوير النشاط وضمان إنتاج أفضل من حيث الكمية والنوعية

وتوظيف المزيد من العمال

سابعا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم 02-01: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بكار لصناعة الاسمنت في واد العنقدة بالوادي



المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب تحليل الخصائص الديمغرافية للعينة محل الدراسة وذلك من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، حيث تساعد هذه الخصائص في التحليل في مراحل لاحقة.

اولاً: تحليل خصائص أفراد العينة حسب الجنس

من خلال مخرجات SPSS تم اعداد الجدول الموالي:

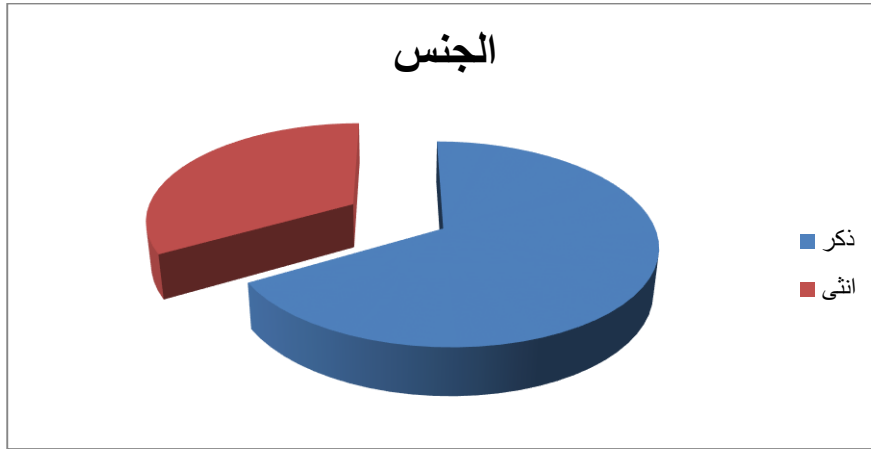
الجدول رقم (02-03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة	التكرار	البيان
64.5%	20	ذكر
32.2%	10	انثى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

وانطلاقاً من الجدول السابق تم رسم الشكل الموالي:

الجدول رقم (02-02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel).

من خلال الجدول رقم (04) والشكل رقم (01) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس، نلاحظ

ان نسبة الذكور كبيرة بـ 64.5% ونسبة الاناث وصلت الى 32.2%.

ثانيا: تحليل خصائص أفراد العينة حسب العمر

من خلال مخرجات SPSS تم اعداد الجدول الموالي:

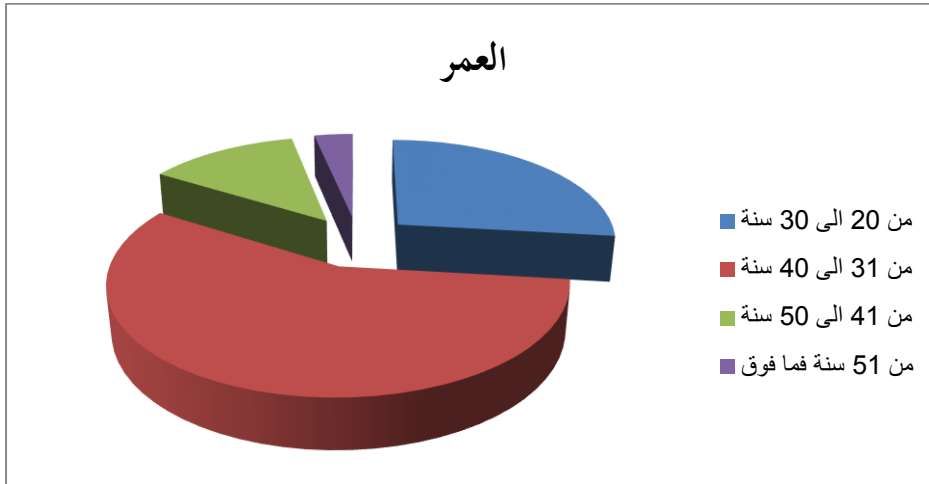
الجدول رقم (02-04): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	البيان
25.8%	8	من 20 الى 30 سنة
54.8%	17	من 31 الى 40 سنة
12.4%	4	من 41 الى 50 سنة
3.2%	1	من 51 سنة فما فوق
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

وانطلاقا من الجدول السابق تم رسم الشكل الموالي:

الشكل رقم (02-03): توزيع العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel).

من خلال الجدول رقم (03) والشكل رقم (02) الذي يوضح توزيع أفراد حسب العمر، نلاحظ ان اكبر درجة هي لمن هم في 31 الى 40 سنة بنسبة 54.8%، تليها من هم في 20 الى 30 سنة بنسبة 25.8%، ثم من هم في 41 الى 50 سنة بنسبة 12.4%، وفي الأخير من هم في 51 سنة فما فوق بنسبة قليلة هي 3.2%.

ثالثا: تحليل خصائص أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

من خلال مخرجات SPSS تم اعداد الجدول الموالي:

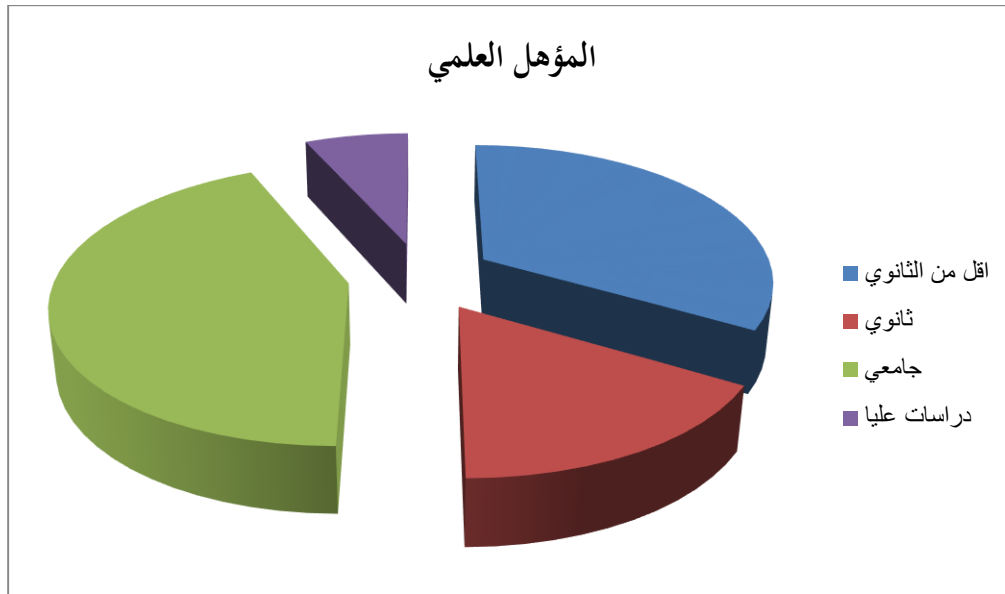
الجدول رقم (02-05): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
32.3%	10	اقل من الثانوي
16.1%	5	ثانوي
41.9%	13	جامعي
6.5%	2	دراسات عليا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

وانطلاقا من الجدول السابق تم رسم الشكل الموالي:

الشكل رقم (02-04): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel).

من خلال الجدول (06) والشكل (03) الذي يوضح توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي، نلاحظ اكبر نسبة للجامعيين بـ 41.9%، وتليها نسبة من هم اقل من الثانوي بـ 32.2%، ثم من هم في الثانوي بنسبة 16.1%، واخيرا كانت للدراسات العليا الاخرى بنسبة 6.5%.

رابعاً: تحليل خصائص أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

من خلال مخرجات SPSS تم اعداد الجدول الموالي:

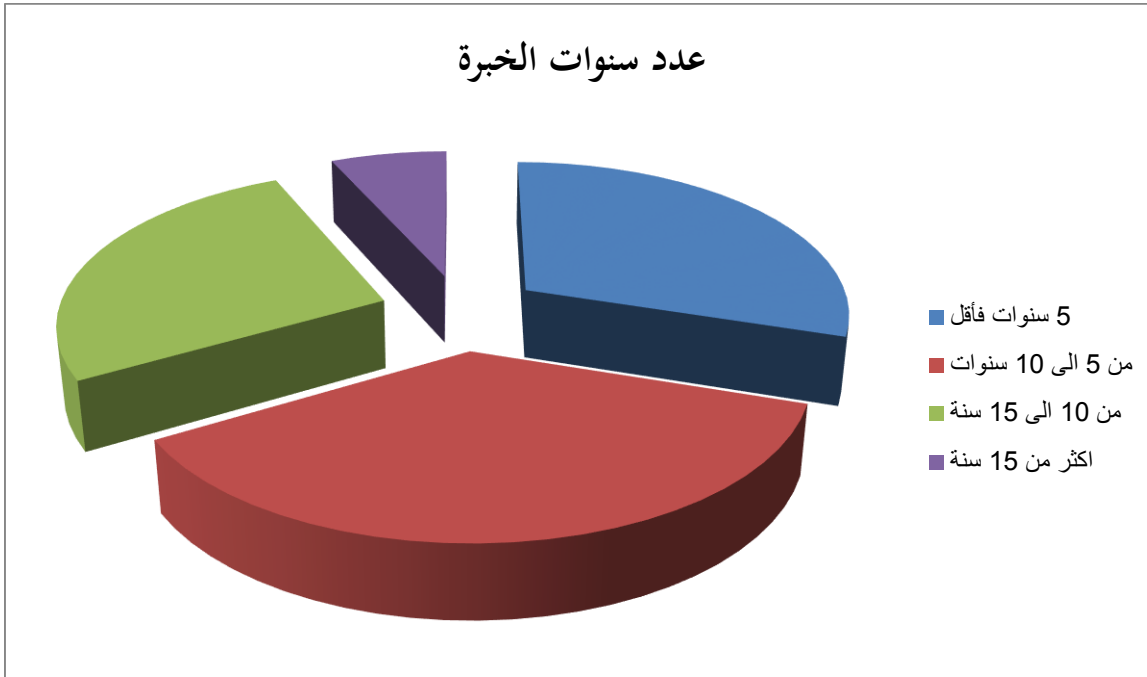
الجدول رقم (02-06): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
29.0%	9	5 سنوات فأقل
35.5%	11	من 5 الى 10 سنوات
25.8%	8	من 10 الى 15 سنة
6.5%	2	اكثر من 15 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

وانطلاقاً من الجدول السابق تم رسم الشكل الموالي:

الشكل رقم (02-05): توزيع العينة حسب العدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel).

من خلال الجدول رقم (07) الشكل رقم (04) الذي يوضع توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة نلاحظ أكبر نسبة لأصحاب الخبرة من 5 الى 10 سنوات بنسبة 35.5%، تليها اصحاب الخبرة من 5 سنوات فأقل بنسبة 29.0%، ثم اصحاب الخبرة من 10 الى 15 سنة بنسبة 25.8%، واخيراً اصحاب الخبرة من أكثر من 15 سنة بنسبة 6.5%.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لأبعاد تمكين العاملين

سنتعرض من خلال هذا المطلب إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة المتعلقة بمحور تمكين العاملين لنتعرف على اتجاهات العينة حول هذا المحور من خلال أبعاده الأربعة والمتمثلة في التدريب، تفويض السلطة، بناء فرق العمل الذاتية، امتلاك المعرفة، وذلك لكل عبارة من عبارات المحور، لنحدد بعدها الاتجاه العام للإجابات العينة وفقا لكل بعد من الأبعاد السابقة.

نظرا لعدم كفاية الجدول في حالة كتابة فقرات المحور كما هي، فإنه سيتم وضع رموز لها حيث يأخذ المحور الاول الرمز A وتأخذ فقراته السادسة عشر الرموز من A1 إلى A16 والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (02-07): رموز فقرات المحور الاول.

المحور الاول: ابعاد تمكين العاملين	
A1	تتم ادارة المؤسسة ببرامج التدريب والتكوين المتعلقة بالعاملين.
A2	يتاح لي فرص اكتساب مهارات جديدة في مجال عملي.
A3	تساهم البرامج التدريبية للعامل في زيادة خبرته ومهارته
A4	تعمل المؤسسة على توفير برامج ودورات تدريبية مناسبة لتنمية قدرات العامل.
A5	يمارس المرؤوس أعماله بحرية عند تفويض السلطة له.
A6	صلاحياتي تمكنني من معالجة أخطاء الآخرين في العمل.
A7	تقوم المؤسسة بتفويض العامل صلاحيات كافية لإنجاز مهامه.
A8	تثق المؤسسة في قدرات العامل على أداء المهام الموكلة اليه.
A9	تتوفر أجواء من المساعدة والتعاون في فريق عملي.
A10	تسود الثقة بين أعضاء فريقتي.
A11	يتشارك أعضاء الفريق في وضع الخطط المرتبطة بالمهام وتنفيذها.
A12	يلتزم العامل بشكل عالي اتجاه المهام عندما يعمل ضمن مجموعة.
A13	امتلك المهارة الادارية اللازمة للحصول على المعلومات.
A14	تستخدم المؤسسة قنوات متنوعة لنقل المعرفة.
A15	توفر المؤسسة المعرفة الجديدة بشتى أنواعها.
A16	تسعى المؤسسة لتجديد معارف العامل بما يتناسب مع تطور التكنولوجيا.

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على استمارة (الملحق رقم 1).

اولاً: اتجاهات العينة حول التدريب

سوف نتناول عرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال العبارات التي تمثل بعد التدريب والتي تتكون من 04 عبارات من العبارة رقم 01 إلى العبارة رقم 04، وذلك من خلال عرض التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لنحدد الاتجاه العام للإجابات.

ويمكن توضيح ما سبق بناء على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-08): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التدريب.

الإتجاه	الإتحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	1.112	3.73	22.6%	07	48.4%	15	06.5%	02	16.1%	05	03.2%	01	A01
موافق	0.980	3.93	25.8%	08	51.6%	16	09.7%	03	06.5%	2	03.2%	01	A02
موافق بشدة	0.679	4.23	35.5%	11	48.4%	15	12.9%	04	-	-	-	-	A03
موافق	0.964	3.63	16.1%	05	41.9%	13	29.0%	09	06.5%	02	03.2%	01	A04
موافق	0.933	3.88	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف الكلي لبعء التدريب										

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)، الملحق رقم (02).

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن اتجاه أفراد العينة من مؤسسة بكار كان بالموافقة على أنها تقوم بتدريب العاملين حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.88 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي من [3.40-4.19] وهي تشير إلى الخيار موافق في أداة الدراسة المقابل للمستوى المرتفع، كما يتضح من نتائج الجدول كذلك أن هناك اتساقاً عاماً من خلال الانحراف المعياري والذي كانت قيمته 0.933 وهو دليل على عدم تشتت إجابات العينة.

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بأن أفراد العينة من مؤسسة بكار يقرون بتوافر التدريب في مؤسستهم، وكان ذلك نتيجة إلى ما يلي:

ان كل اتجاهات العبارات كانت موافق، باستثناء العبارة 03 "تساهم البرامج التدريبية للعامل في زيادة خبرته ومهارته" ذات اعلى متوسط حسابي حيث تشير الى الاتجاه موافق بشدة حيث يتضح ان مؤسسة بكار تهتم بتدريب العاملين.

ثانيا: اتجاهات العينة حول تفويض السلطة

سوف نتناول عرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال العبارات التي تمثل بعد تفويض السلطة والتي تتكون من 04 عبارات من العبارة رقم 05 إلى العبارة رقم 08، وذلك من خلال عرض التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لنحدد الاتجاه العام للإجابات.

ويمكن توضيح ما سبق بناء على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-09): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده تفويض السلطة.

الإتجاه	الإتحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	1.157	3.80	32.3%	10	35.5%	11	06.5%	02	22.6%	07	-	-	A05
موافق	1.196	3.47	16.1%	05	45.2%	14	09.7%	03	19.4%	06	06.5%	02	A06
محايد	1.326	3.32	25.8%	08	19.4%	08	25.8%	08	19.4%	06	09.7%	03	A07
موافق	1.480	3.50	32.3%	10	25.8%	08	12.9%	04	09.7%	03	16.1%	05	A08
موافق	1.289	3.52	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف الكلي لبعده تفويض السلطة										

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)، الملحق رقم (02).

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن اتجاه أفراد العينة من مؤسسة بكار كان بالموافقة فيما يتعلق بتفويض السلطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.52 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي من [3.40-4.19] وهي تشير إلى الخيار موافق في أداة الدراسة المقابل للمستوى المرتفع، كما يتضح من نتائج الجدول كذلك أن هناك اتساقا عاما من خلال الانحراف المعياري والذي كانت قيمته 1.289 وهو دليل على عدم تشتت إجابات العينة.

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بأن أفراد العينة من مؤسسة بكار يقرون بتفويض السلطة بمؤسستهم، وكان ذلك نتيجة إلى ما يلي:

جاءت العبارة رقم 07 " تقوم المؤسسة بتفويض العامل صلاحيات كافية لإنجاز مهامه. " بأقل متوسط حسابي حيث تشير إلى الاتجاه المحايد، ويرجع هذا إلى أن هناك بعض الضوابط في صلاحيات العامل في إنجاز مهامه، ولذلك فقد كان هناك تشتت في إجابات العينة وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال قيمة الانحراف المعياري للعبارة.

اما العبارات المتبقية فكانت ذات اتجاه نحو الموافقة حيث يتضح أن مؤسسة بكار محل الدراسة تهتم بتفويض السلطة.

ثالثا: اتجاهات العينة حول بناء فرق العمل الذاتية

سوف نتناول عرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال العبارات التي تمثل بعد بناء فرق العمل الذاتية والتي تتكون من 04 عبارات من العبارة رقم 09 إلى العبارة رقم 12، وذلك من خلال عرض التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لنحدد الاتجاه العام للإجابات. ويمكن توضيح ما سبق بناء على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-10): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء بناء فرق العمل الذاتية

الإتجاه	الإتحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	1.085	3.83	29.0%	09	38.7%	12	16.1%	05	09.7%	03	03.2%	01	A9
موافق	1.106	4.13	41.9%	13	41.9%	13	03.2%	01	03.2%	01	06.5%	02	A10
محايد	1.184	3.33	16.1%	05	32.3%	10	22.6%	07	19.4%	06	06.5%	02	A11
موافق	1.022	3.70	16.1%	05	54.8%	17	09.7%	03	12.9%	04	03.2%	01	A12
موافق	1.099	3.74	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف الكلي لبعء بناء فرق العمل الذاتية										

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)، الملحق رقم (02).

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن اتجاه أفراد العينة من مؤسسة بكار كان بالموافقة على أنها تطبق بناء فرق العمل الذاتية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.74 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي من [3.40-4.19] وهي تشير إلى الخيار موافق في أداة الدراسة المقابل للمستوى المرتفع، كما يتضح من نتائج الجدول كذلك أن هناك اتساقا عاما من خلال الانحراف المعياري والذي كانت قيمته 1.289 وهو دليل على عدم تشتت إجابات العينة.

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بأن أفراد العينة من مؤسسة بكار يقرون ببناء فرق العمل الذاتية بمؤسستهم، وكان ذلك نتيجة إلى ما يلي:

جاءت العبارة رقم 11 " يتشارك أعضاء الفريق في وضع الخطط المرتبطة بالمهام وتنفيذها. " بأقل متوسط حسابي حيث تشير إلى الاتجاه المحايد، ويرجع هذا إلى أن هناك بعض الضوابط في وضع الخطط المرتبطة

بالمهام وتنفيذها، ولذلك فقد كان هناك تشتت في إجابات العينة وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال قيمة الانحراف المعياري للعبارة.

اما العبارات المتبقية فكانت ذات اتجاه نحو الموافقة حيث يتضح أن مؤسسة بكار محل الدراسة تهتم ببناء فرق العمل الذاتية.

رابعاً: اتجاهات العينة حول امتلاك المعرفة

سوف نتناول عرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال العبارات التي تمثل بعد امتلاك المعرفة والتي تتكون من 04 عبارات من العبارة رقم 13 إلى العبارة رقم 16، وذلك من خلال عرض التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لنحدد الاتجاه العام للإجابات.

ويمكن توضيح ما سبق بناء على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-11): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده امتلاك المعرفة

الإتجاه	الإتحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	1.230	3.73	32.3%	10	29.0%	09	19.4%	06	09.7%	03	06.5%	02	A13
موافق	0.858	3.57	09.7%	03	45.2%	14	35.5%	11	03.2%	01	03.2%	01	A14
موافق	0.817	3.43	09.7%	03	32.2%	10	45.2%	14	09.7%	03	-	-	A15
موافق	1.253	3.50	25.6%	08	25.6%	08	22.6%	07	16.1%	05	06.5%	02	A16
موافق	1.039	3.55	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف الكلي لبعده امتلاك المعرفة										

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)، الملحق رقم (02).

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن اتجاه أفراد العينة من مؤسسة بكار كان بالموافقة فيما يخص امتلاك المعرفة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.55 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي من [3.40-4.19] وهي تشير إلى الخيار موافق في أداة الدراسة المقابل للمستوى المرتفع، كما يتضح من نتائج الجدول كذلك أن هناك اتساقاً عاماً من خلال الانحراف المعياري والذي كانت قيمته 1.039 وهو دليل على عدم تشتت إجابات العينة.

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بأن أفراد العينة من مؤسسة بكار يقرون بتوافر امتلاك المعرفة بمؤسستهم، ويتضح ذلك من خلال العبارات حيث كان كل اتجاهها موافق.

خامسا: ترتيب المتوسطات الحسابية لأبعاد تمكين العاملين

انطلاقا من المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد تمكين العاملين يمكننا ترتيبها ترتيبا تنازليا ويوضح الجدول التالي ذلك:

الجدول(02-12) ترتيب المتوسطات الحسابية لأبعاد التمكين

أبعاد تمكين العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	مستوى القبول	الترتيب
التدريب	3.88	0.933	موافق	مرتفع	الاول
تفويض السلطة	3.52	1.289	موافق	مرتفع	الرابع
بناء فرق العمل الذاتية	3.74	1.099	موافق	مرتفع	الثاني
امتلاك المعرفة	3.55	1.036	موافق	مرتفع	الثالث
تمكين العاملين	3.67	1.089	موافق	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)، الملحق رقم (02).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مؤسسة بكار محل الدراسة تعمل على زيادة تمكين العاملين بالمؤسسة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.67 وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي ضمن المجال [3.40-4.19] وهي تشير إلى خيار الموافقة المقابل للمستوى المرتفع، وكان الانحراف المعياري 1.089 وهو دليل على عدم تشتت إجابات العينة.

ومن خلال الجدول السابق يتضح اهتمام مؤسسة بكار بتمكين العاملين لكن بدرجات متفاوتة حيث يمكننا ترتيب تمكين العاملين فكانت المرتبة الاولى للتدريب ثم بناء فرق العمل الذاتية، ثم امتلاك المعرفة وفي المرتبة الأخيرة تفويض السلطة.

المطلب الرابع: التحليل الوصفي لأبعاد ادارة الجودة الشاملة

سنتعرض من خلال هذا المطلب إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة المتعلقة بمحور ادارة الجودة الشاملة لتعرف على اتجاهات العينة حول هذا المحور من خلال أبعاده الأربعة والمتمثلة في التركيز على العميل، التركيز على مقابلة احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة، وذلك لكل عبارة من عبارات المحور، لنحدد بعدها الاتجاه العام للإجابات العينة وفقا لكل بعد من الأبعاد السابقة. نظرا لعدم كفاية الجدول في حالة كتابة فقرات المحور كما هي، فإنه سيتم وضع رموز لها حيث يأخذ المحور الاول الرمز B وتأخذ فقراته السادسة عشر الرموز من B1 إلى B16 والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (02-13): رموز فقرات المحور الثاني

المحور الثاني: ابعاد الجودة الشاملة	
B1	تعتقد المؤسسة أن الجودة تتحقق عن طريق تلبية حاجة العملاء.
B2	تسعى المؤسسة للمحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.
B3	تهتم المؤسسة برغبات العملاء.
B4	تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوى العملاء بصورة مستمرة
B5	يتم تشكيل فرق عمل لإنجاز أهداف محددة.
B6	توفر المؤسسة جميع الامكانيات اللازمة لتدريب العاملين من وسائل وأدوات مناسبة.
B7	تمنح المؤسسة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم.
B8	تقوم المؤسسة بتشجيع المبادرات الابداعية
B9	تحرص المؤسسة على التحسين المستمر على نظام الانتاج
B10	تسعى المؤسسة الى اساليب عديدة لغرض تحسين الجودة.
B11	تسعى المؤسسة قدر الامكان ال تقليل المنتجات المعيبة
B12	تعتمد المؤسسة برنامجا لتبسيط الاجراءات وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة.
B13	يتم أخذ الجودة الشاملة بعين الاعتبار كخطة استراتيجية للمؤسسة.
B14	تهتم ادارة المؤسسة بدراسة السوق والمتغيرات الاقتصادية والسياسية... الخ المؤثرة على الخطط المستقبلية.
B15	يستطيع العاملون الوصول لأصحاب القرار وشرح مواقفه بما يخص أعماله دون صعوبة.
B16	تغير ادارة المؤسسة باستمرار الأهداف الاستراتيجية للجودة تبعاً لتغير حاجات العملاء ورغباتهم.

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على استمارة (الملحق رقم 1).

اولاً: اتجاهات العينة حول التركيز على العميل

سوف نتناول عرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال العبارات التي تمثل بعد التركيز على العميل والتي تتكون من 04 عبارات من العبارة رقم 01 إلى العبارة رقم 04، وذلك من خلال عرض التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لنحدد الاتجاه العام للإجابات. ويمكن توضيح ما سبق بناء على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-14): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التركيز على العميل

الإتجاه	الإتحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	0.995	3.90	%29.0	09	%38.7	12	%22.6	07	%03.2	01	%03.2	01	B1
موافق	0.871	4.00	32.3%	10	35.5%	11	25.8%	08	03.2%	01	-	-	B2
موافق	0.999	3.97	32.3%	10	38.7%	12	%19.4	06	%03.2	01	%03.2	01	B3
موافق	0.837	3.70	16.1%	05	41.9%	13	32.3%	10	06.5%	02	-	-	B4
موافق	0.925	3.89	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف الكلي لبعء التركيز على العميل										

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)، الملحق رقم (02).

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن اتجاه أفراد العينة من مؤسسة بكار كان بالموافقة فيما يخص التركيز على العميل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.89 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي من [3.40-4.19] وهي تشير إلى الخيار موافق في أداة الدراسة المقابل للمستوى المرتفع، كما يتضح من نتائج الجدول كذلك أن هناك اتساقا عاما من خلال الانحراف المعياري والذي كانت قيمته 0.925 وهو دليل على عدم تشتت إجابات العينة.

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بأن أفراد العينة من مؤسسة بكار يقرون بالتركيز على العميل، ويتضح ذلك من خلال العبارات حيث كان كل اتجاهها موافق.

ثانيا: اتجاهات العينة حول التركيز على مقابلة احتياجات العميل

سوف نتناول عرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال العبارات التي تمثل بعد التركيز على مقابلة احتياجات العاملين والتي تتكون من 04 عبارات من العبارة رقم 05 إلى العبارة رقم 08، وذلك من خلال عرض التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لنحدد الاتجاه العام للإجابات.

ويمكن توضيح ما سبق بناء على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-15): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التركيز على مقابلة احتياجات العاملين

الإتجاه	الإتحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
محايد	0.928	4.03	32.3%	10	%45.2	14	09.7%	03	09.7%	03	-	-	B5
موافق	1.159	3.37	16.1%	05	35.5%	11	16.1%	05	25.8%	08	03.2%	01	B6
موافق	1.124	3.67	25.8%	08	32.2%	10	%22.6	07	%12.9	04	%03.2	01	B7
موافق	1.017	4.00	38.7%	12	%25.8	08	%29.0	09	-	-	%03.2	01	B8
موافق	1.057	3.76	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف الكلي لبعء التركيز على مقابلة احتياجات العاملين										

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)، الملحق رقم (02).

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن اتجاه أفراد العينة من مؤسسة بكار كان بالموافقة فيما يخص التركيز على العميل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.76 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي من [3.40-4.19] وهي تشير إلى الخيار موافق في أداة الدراسة المقابل للمستوى المرتفع، كما يتضح من نتائج الجدول كذلك أن هناك اتساقا عاما من خلال الانحراف المعياري والذي كانت قيمته 1.057 وهو دليل على عدم تشتت إجابات العينة.

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بأن أفراد العينة من مؤسسة بكار يقرون بالتركيز على مقابلة احتياجات العاملين، ويتضح ذلك من خلال العبارات حيث كان كل اتجاهها موافق.

ثالثا: اتجاهات العينة حول التركيز على تحسين العمليات

سوف نتناول عرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال العبارات التي تمثل بعدد التركيز على تحسين العمليات، والتي تتكون من 04 عبارات من العبارة رقم 09 إلى العبارة رقم 12، وذلك من خلال عرض التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لنحدد الاتجاه العام للإجابات.

ويمكن توضيح ما سبق بناء على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-16): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التركيز على تحسين العمليات

الإتجاه	الإتحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	1.053	3.83	29.0%	09	38.7%	12	12.9%	04	16.1%	05	-	-	B9
موافق	0.997	3.80	22.6%	07	45.2%	14	19.4%	06	06.5%	02	03.2%	01	B10
موافق	0.900	3.87	25.8%	08	38.7%	12	25.8%	08	06.5%	02	-	-	B11
موافق	1.135	3.43	19.4%	06	25.8%	08	35.5%	11	09.7%	03	06.5%	02	B12
موافق	1.021	3.73	المتوسط الحسابي والانحراف الكلي لبعء التركيز على تحسين العمليات										

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)، الملحق رقم (02).

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن اتجاه أفراد العينة من مؤسسة بكار كان بالموافقة فيما يخص التركيز على تحسين العمليات، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.73 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي من [3.40-4.19] وهي تشير إلى الخيار موافق في أداة الدراسة المقابل للمستوى المرتفع، كما يتضح من نتائج الجدول كذلك أن هناك اتساقا عاما من خلال الانحراف المعياري والذي كانت قيمته 1.021 وهو دليل على عدم تشتت إجابات العينة.

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بأن أفراد العينة من مؤسسة بكار يقرون بالتركيز على تحسين العمليات، ويتضح ذلك من خلال العبارات حيث كان كل اتجاهها موافق.

رابعاً: اتجاهات العينة حول التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة

سوف نتناول عرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال العبارات التي تمثل بعء التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة، والتي تتكون من 04 عبارات من العبارة رقم 13 إلى العبارة رقم 16، وذلك من خلال عرض التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لنحدد الاتجاه العام للإجابات.

ويمكن توضيح ما سبق بناء على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-17): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة

الإتجاه	الإتحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	1.167	3.50	19.4%	06	32.3%	10	32.3%	10	03.2%	01	09.7%	03	B13
موافق	1.119	3.70	25.8%	08	35.5%	11	19.4%	06	12.9%	04	03.2%	01	B14
موافق	1.332	3.53	25.8%	08	35.5%	11	09.7%	03	16.1%	05	09.7%	03	B15
محايد	1.241	3.33	16.1%	05	35.5%	11	19.4%	06	16.1%	05	09.7%	03	B16
موافق	1.214	3.51	المتوسط الحسابي والانحراف الكلي لبعء التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة										

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)، الملحق رقم (02).

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن اتجاه أفراد العينة من مؤسسة بكار كان بالموافقة فيما يخص التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.51 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الحماسي من [3.40-4.19] وهي تشير إلى الخيار موافق في أداة الدراسة المقابل للمستوى المرتفع، كما يتضح من نتائج الجدول كذلك أن هناك اتساقا عاما من خلال الانحراف المعياري والذي كانت قيمته 1.214 وهو دليل على عدم تشتت إجابات العينة.

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بأن أفراد العينة من مؤسسة بكار يقرون بتوافر التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة، وكان ذلك نتيجة إلى ما يلي:

جاءت العبارة رقم 15 " يستطيع العاملون الوصول لأصحاب القرار وشرح مواقفه بما يخص أعماله دون صعوبة" بأقل متوسط حسابي حيث تشير إلى الاتجاه المحايد، ويرجع هذا إلى صعوبة التواصل مع اصحاب القرار بالمؤسسة، ولذلك فقد كان هناك تشتت في إجابات العينة وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال قيمة الانحراف المعياري للعبارة.

اما العبارات المتبقية فكانت ذات اتجاه نحو الموافقة حيث يتضح أن مؤسسة بكار محل الدراسة تهتم بالتركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة.

خامسا: ترتيب المتوسطات الحسابية لأبعاد ادارة الجودة الشاملة

انطلاقا من المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد ادارة الجودة الشاملة يمكننا ترتيبها ترتيبا تنازليا ويوضح الجدول التالي ذلك:

الجدول (02-18) ترتيب المتوسطات الحسابية لأبعاد القدرة التنافسية

الترتيب	مستوى القبول	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد القدرة التنافسية
الاول	مرتفع	موافق	0.925	3.89	التركيز على العميل
الثالث	مرتفع	موافق	1.057	3.76	التركيز على مقابلة احتياجات العاملين
الثاني	مرتفع	موافق	1.021	3.73	التركيز على تحسين العمليات
الرابع	مرتفع	موافق	1.214	3.51	التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة
	مرتفع	موافق	1.054	3.72	ادارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)، الملحق رقم (02).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مؤسسة بكار محل الدراسة تعمل على زيادة ادارة الجودة الشاملة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.72 وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي ضمن المجال [3.40-4.19] وهي تشير إلى خيار الموافقة المقابل للمستوى المرتفع، وكان الانحراف المعياري 1.05 وهو دليل على عدم تشتت إجابات العينة.

ومن خلال الجدول السابق يتضح اهتمام مؤسسة بكار بالجودة الشاملة لكن بدرجات متفاوتة حيث يمكننا ترتيب ادارة الجودة الشاملة فكانت المرتبة الاولى للتركيز على العميل ثم التركيز على تحسين العمليات، ثم التركيز على مقابلة احتياجات العاملين وفي الأخير التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

سوف تعتمد في هذا المبحث على التحليل الكمي من خلال بيانات الاستبيان ليتم التأكد من صحة الفرضيات من عدمها باستخدام التحليل الاستدلالي من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، للتوصل في الأخير لتفسير النتائج المتحصل عليها من الاستبيان. وسوف تعتمد على مستوى الدلالة 0.05 خلال اختبارنا للفرضيات .

اولا: اختبار الفرضية الاولى

تنص الفرضية على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين وأبعاد ادارة الجودة الشاملة بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في واد العنقدة" وتنقسم الفرضية إلى الفرضيات الجزئية التالية:

الفرضية الجزئية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين والتركيز على العميل بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في واد العنقدة.

الفرضية الجزئية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين والتركيز على مقابلة احتياجات العاملين بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في واد العنقدة.

الفرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين والتركيز على تحسين العمليات بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في واد العنقدة.

الفرضية الجزئية الرابعة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين والتركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في واد العنقدة.

المطلب الاول: اختبار الفرضية الاولى

تنص الفرضية على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين والتركيز على العميل بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في واد العنقدة". ويمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين والتركيز على العميل بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في واد العنقدة.

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين والتركيز على العميل بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في واد العلندة .

ولاختبار الفرضية السابقة نستخدم الانحدار المتعدد، وتكون مخرجات برنامج spss ضمن الجداول التالية لتحليل الانحدار.

الجدول رقم(02-19) معاملات الارتباط لأبعاد تمكين العاملين والتركيز على العميل

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح - R ²	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.372	0.138	0.001	0.68739

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss21

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R بين أبعاد تمكين العاملين مع تركيز العاملين قدر 0.372 وهذا يدل على ارتباط ضعيف بين أبعاد تمكين مجتمعة مع التركيز العاملين، بينما بلغ معامل التحديد R² 0.138 أي أن 13.8% من التغيرات الحاصلة في التركيز على العاملين ترجع إلى أبعاد تمكين العاملين والباقي 86.2% ترجع إلى عوامل أخرى، في حين بلغ معامل التحديد المصحح -R² 0.001. ومن خلال الجدول الموالي يظهر نتائج تحليل تباين خط الانحدار لتمكين العاملين بأبعاده مع التركيز على العاملين والذي من خلاله يتم معرفة معنوية النموذج، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(02-20) نتائج تحليل تباين خط الانحدار لتمكين العاملين بأبعاده مع التركيز على العاملين

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
الانحدار	1.898	01	0.474	1.004	0.242
البواقي	11.813	25	0.473	-	-
المجموع	13.710	29	-	-	-

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss21

من جدول تحليل خط التباين لانحدار لتمكين العاملين مع التركيز على العاملين تظهر قيمة فيشر F عند مستوى الدلالة 0.242 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما ضعف القوة التفسيرية للنموذج الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية، وهذا يدل على عدم وجود علاقة معنوية بين أبعاد تمكين العاملين والتركيز على العاملين.

ومما يثبت نتائج السابقة الجدول التالي لنتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (التدريب، تفويض السلطة، بناء فرق العمل الذاتية، امتلاك المعرفة) على التركيز على العاملين، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02-21) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (ابعاد تمكين العاملين على التركيز على العاملين)

مستوى الدلالة sig	قيمة T	المعاملات غير معيارية		النموذج
		المعاملات المعيارية Bêta	الخطأ المعياري B	
0.166	1.427	-	1.207	الثابت
0.684	0.412	0.081	0.211	التدريب
0.917	0.105-	0.022-	0.224	تفويض السلطة
0.303	1.051	0.224	0.248	بناء فرق العمل الذاتية
0.200	1.318	0.251	0.199	امتلاك المعرفة

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ مستوى المعنوية لأبعاد تمكين العاملين (التدريب، تفويض السلطة، بناء فرق العمل الذاتية وامتلاك المعرفة) انها أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد تأثير لأبعاد تمكين العاملين على التركيز على العميل. وبالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين والتركيز على العميل بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في واد العنقدة.
المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين والتركيز على مقابلة احتياجات العاملين بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في واد العنقدة". ويمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين والتركيز على مقابلة احتياجات العاملين بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في واد العنقدة .

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين والتركيز على مقابلة احتياجات العاملين بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في واد العنقدة .

ولاختبار الفرضية السابقة نستخدم الانحدار المتعدد، وتكون مخرجات برنامج spss ضمن الجداول التالية لتحليل الانحدار.

الجدول رقم(02-22) معاملات الارتباط لأبعاد تمكين العاملين والتركيز على مقابلة احتياجات العاملين

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح $R^2 -$	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.457	0.209	0.082	0.63193

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss21

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R بين أبعاد تمكين العاملين مع تركيز مقابلة احتياجات العاملين قدر 0.457 وهذا يدل على ارتباط ضعيف بين أبعاد تمكين مجتمعة مع التركيز مقابلة احتياجات العاملين، بينما بلغ معامل التحديد R^2 0.209 أي أن 20.9% من التغيرات الحاصلة في التركيز على مقابلة احتياجات العاملين ترجع إلى أبعاد تمكين العاملين والباقي 79.1% ترجع إلى عوامل أخرى، في حين بلغ معامل التحديد المصحح R^2 -0.082.

ومن خلال الجدول الموالي يظهر نتائج تحليل تباين خط الانحدار لتمكين العاملين بأبعاده مع التركيز على مقابلة احتياجات العاملين والذي من خلاله يتم معرفة معنوية النموذج، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-23) نتائج تحليل تباين خط الانحدار لتمكين العاملين بأبعاده مع التركيز على احتياجات العاملين

مستوى الدلالة Sig.	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.193	1.648	0.658	04	2.633	الانحدار
-	-	0.399	25	9.983	البواقي
-	-	-	29	12.617	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss21

من جدول تحليل خط التباين لانحدار لتمكين العاملين مع التركيز على تركيز مقابلة احتياجات العاملين تظهر قيمة فيشر F عند مستوى الدلالة 0.193 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يؤكد ضعف القوة التفسيرية للنموذج الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية، وهذا يدل على عدم وجود علاقة معنوية بين أبعاد تمكين العاملين والتركيز على مقابلة احتياجات العاملين.

ويؤكد الجدول الموالي النتيجة السابقة حيث يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (التدريب، تفويض السلطة، بناء فرق العمل الذاتية، امتلاك المعرفة) على التركيز على مقابلة احتياجات العاملين، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02-24) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد تمكين العاملين على التركيز على مقابلة

احتياجات العاملين)

مستوى الدلالة sig	قيمة T	المعاملات غير معيارية		النموذج
		المعاملات المعيارية Bêta	الخطأ المعياري B	
0.254	1.167	-	1.110	الثابت
0.258	1.158	0.218	0.194	التدريب
0.090	1.765	0.350	0.206	تفويض السلطة
0.956	0.056	0.011	0.228	بناء فرق العمل الذاتية
0.684	0.412	0.075	0.183	امتلاك المعرفة

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ مستوى المعنوية لأبعاد تمكين العاملين (التدريب، تفويض السلطة، بناء فرق العمل الذاتية وامتلاك المعرفة) انها اكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد تأثير لأبعاد تمكين العاملين على التركيز على مقابلة احتياجات العاملين وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين والتركيز على مقابلة احتياجات العاملين بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في واد العلندة .

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والتركيز على تحسين العمليات بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في واد العلندة". ويمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والتركيز على تحسين العمليات بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في واد العلندة.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والتركيز على تحسين العمليات بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في واد العلندة.

ولاختبار الفرضية السابقة نستخدم الأنحدار المتعدد، وتكون مخرجات برنامج spss ضمن الجداول التالية لتحليل الأنحدار.

الجدول رقم(02-25) معاملات الارتباط لأبعاد تمكين العاملين والتركيز على تحسين العمليات

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح - R ²	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.375	0.141	0.004	0.62838

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss21

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R بين أبعاد تمكين العاملين مع التركيز على تحسين العمليات قدر 0.375 وهذا يدل على ارتباط ضعيف بين أبعاد تمكين مجتمع مع التركيز على تحسين العمليات، بينما بلغ معامل التحديد R² 0.141 أي أن 14.1% من التغيرات الحاصلة في التركيز على تحسين العمليات ترجع إلى أبعاد تمكين العاملين والباقي 85.9% ترجع إلى عوامل أخرى، في حين بلغ معامل التحديد المصحح R²- 0.004.

ومن خلال الجدول الموالي يظهر نتائج تحليل تباين خط الانحدار لتمكين العاملين بأبعاده مع التركيز على تحسين العمليات، والذي من خلاله يتم معرفة معنوية النموذج، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(02-26) نتائج تحليل تباين خط الانحدار لتمكين العاملين بأبعاده مع التركيز على تحسين العمليات

مستوى الدلالة Sig.	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
0.413	1.026	0.405	04	1.620	الانحدار	1
-	-	0.395	25	9.872	الواقعي	
-	-	-	29	11.492	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss21

من جدول تحليل خط التباين لانحدار لتمكين العاملين مع التركيز على تركيز مقابلة احتياجات العاملين تظهر قيمة فيشر F عند مستوى الدلالة 0.413 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يؤكد ضعف القوة التفسيرية للنموذج الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية، وهذا يدل على عدم وجود علاقة معنوية بين أبعاد تمكين العاملين والتركيز على تحسين العمليات.

ويؤكد الجدول الموالي ذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (التدريب، تفويض السلطة، بناء فرق العمل الذاتية، امتلاك المعرفة) على التركيز على تحسين العمليات، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02-27) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد تمكين العاملين على التركيز على مقابلة احتياجات العاملين)

مستوى الدلالة sig	قيمة T	المعاملات غير معيارية		النموذج		
		المعاملات المعيارية Bêta	الخطأ المعياري B			
0.028	2.337	-	1.104	2.579	الثابت	1
0.926	0.093-	0.018-	1.193	0.018-	التدريب	
0.572	0.573-	0.118-	0.204	0.117-	تفويض السلطة	
0.671	0.430	0.092	0.227	0.098	بناء فرق العمل الذاتية	
0.061	1.960	0.372	0.182	0.357	امتلاك المعرفة	

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ مستوى المعنوية لأبعاد تمكين العاملين (التدريب، تفويض السلطة، بناء فرق العمل الذاتية وامتلاك المعرفة) انها أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد تأثير لأبعاد تمكين العاملين على التركيز على تحسين العمليات .

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة

تنص الفرضية على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين والتركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في واد العلندة". ويمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين والتركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في واد العلندة.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين والتركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في واد العلندة.

ولاختبار الفرضية السابقة نستخدم الانحدار المتعدد، وتكون مخرجات برنامج spss ضمن الجداول التالية لتحليل الانحدار.

الجدول رقم(02-28) معاملات الارتباط لأبعاد تمكين العاملين والتركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح $R^2 -$	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.678	0.460	0.374	0.58760

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss21

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R بين أبعاد تمكين العاملين مع التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة قدر 0.375 وهذا يدل على ارتباط ضعيف بين أبعاد تمكين مجتمعة مع التركيز على تحسين العمليات، بينما بلغ معامل التحديد R^2 0.141 أي أن 14.1% من التغيرات الحاصلة في التركيز على تحسين العمليات ترجع إلى أبعاد تمكين العاملين والباقي 85.9% ترجع إلى عوامل أخرى، في حين بلغ معامل التحديد المصحح $R^2 -$ 0.004.

ومن خلال الجدول الموالي يظهر نتائج تحليل تباين خط الانحدار لتمكين العاملين بأبعاده مع التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة، والذي من خلاله يتم معرفة معنوية النموذج، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(02-29) نتائج تحليل تباين خط الانحدار لتمكين العاملين بأبعاده مع التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
1	7.360	04	1.840	5.329	0.003
	8.632	25	0.345	-	-
	15.992	29	-	-	-

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss21

من جدول تحليل خط التباين لانحدار لتمكين العاملين مع التركيز على تركيز الاحتياجات الادارية للمنافسة تظهر قيمة فيشر F عند مستوى الدلالة 0.003 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يؤكد القوة التفسيرية للنموذج الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية، وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين أبعاد تمكين العاملين والتركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة.

ويمثل الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (التدريب، تفويض السلطة، بناء فرق العمل الذاتية، امتلاك المعرفة) على التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02-30) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد تمكين العاملين التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة)

مستوى الدلالة sig	قيمة T	المعاملات غير معيارية		النموذج	
		المعاملات المعيارية Bêta	الخطأ المعياري B		
0.941	0.075	-	1.032	0.077	الثابت
0.493	0.696-	0.108-	0.180	0.126-	التدريب
0.209	1.291	0.211	0.191	0.247	تفويض السلطة
0.257	1.161	0.196	0.212	0.247	بناء فرق العمل الذاتية
0.002	3.512	0.529	0.171	0.599	امتلاك المعرفة

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ مستوى المعنوية لأبعاد تمكين العاملين (التدريب، تفويض السلطة، بناء فرق العمل الذاتية) أنها أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد تأثير لتلك الأبعاد على التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة، فيما نجد أن مستوى المعنوية لامتلاك المعرفة 0.002 وهي أقل من 0.05 ومنه فإنه هناك اثر لامتلاك المعرفة على التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة، وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين المتمثلة (التدريب، تفويض السلطة، بناء فرق العمل الذاتية، امتلاك المعرفة) والتركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في واد العلندة. بينما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين امتلاك والتركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في واد العلندة. وعليه نقبل قبول جزئي للفرضية السابقة

المطلب الخامس: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين وأبعاد إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في واد العلندة". ويمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وإدارة الجودة الشاملة بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في واد العلندة.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وإدارة الجودة الشاملة بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في واد العلندة.

ولاختبار الفرضية السابقة نستخدم الانحدار البسيط، وتكون مخرجات برنامج SPSS ضمن الجداول التالية لتحليل الانحدار.

الجدول رقم (02-34) معاملات الارتباط لأبعاد تمكين العاملين والتركيز على ابعاد ادارة الجودة الشاملة

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح $R^2 -$	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.594	0.353	0.330	0.341

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss21

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R بين أبعاد تمكين العاملين مع التركيز على إدارة الجودة الشاملة قدر 0.341 وهذا يدل على ارتباط ضعيف بين أبعاد تمكين مجتمعة مع إدارة الجودة الشاملة، بينما بلغ معامل التحديد $R^2_0.353$ أي أن 35.3% من التغيرات الحاصلة في إدارة الجودة الشاملة ترجع إلى أبعاد تمكين العاملين والباقي 64.7% ترجع إلى عوامل أخرى، في حين بلغ معامل التحديد المصحح $R^2_0.341$.

ومن خلال الجدول الموالي يظهر نتائج تحليل تباين خط الانحدار لتمكين العاملين بأبعاده مع إدارة الجودة الشاملة، والذي من خلاله يتم معرفة معنوية النموذج، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-35) نتائج تحليل تباين خط الانحدار لتمكين العاملين بأبعاده مع التركيز على ادارة الجودة الشاملة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
1	الانحدار	1	1.778	15.252	0.001
	البواقي	28	0.117	-	-
	المجموع	29	-	-	-

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss21

من جدول تحليل خط التباين لانحدار لتمكين العاملين مع إدارة الجودة الشاملة تظهر قيمة فيشر F عند مستوى الدلالة 0.001 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يؤكد القوة التفسيرية للنموذج الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية، وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين أبعاد تمكين العاملين وإدارة الجودة الشاملة.

ويمثل الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغير المستقل والمتمثل في تمكين العاملين على إدارة الجودة الشاملة، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02-36) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تمكين العاملين على إدارة الجودة الشاملة

مستوى الدلالة sig	قيمة T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير معيارية		النموذج	1
		Bêta	الخطأ المعياري	B		
0.024	2.395	-	0.594	1.422	الثابت	
0.001	3.905	0.594	0.160	0.626	تمكين العاملين	

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ مستوى المعنوية لتمكين العاملين كانت 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وبالتالي يوجد لتمكين العاملين على إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وإدارة الجودة الشاملة بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في واد العنقدة.

خلاصة الفصل الثاني

من الدراسة التطبيقية التي قمنا بها عن طريق اعداد استمارة والتي تهدف إلى إبراز مدى مساهمة تمكين العاملين في تحقيق الجودة الشاملة، حيث تم توزيعها على عمال مؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في واد العنودة، وبعد تحليل النتائج التي جاءت بها الاستمارة والمدرجة في برنامج (Spss). حيث تم التطرق إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، ثم قمنا بتحليل وتفسير النتائج المتواصل إليها التي تم تلخيصها ومعالجتها. في الأخير تم اختبار صحة فرضيات الدراسة التي وضعها في مقدمة الدراسة، وقد توصلنا إلى نتيجة رئيسة تمثلت في كون "أن تمكين العاملين لها مساهمة في تحقيق الجودة الشاملة".

خاتمة

خاتمة

خلال دراستنا مساهمة تمكين العاملين في تحقيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، سوف تتضمن الخاتمة أهم النتائج التي تم التوصل إليها والتي على أساسها سوف يتم إثبات صحة أو خطأ الفرضيات ومن ثم الإجابة على إشكالية الموضوع وتساؤلاته الفرعية وعرض أهم التوصيات وآفاق البحث.

1- نتائج اختبار الفرضيات

وانطلاقاً من محتوى الدراسة التي وضحتها الجانب النظري والتطبيقي يتجلى تأكيد الفرضيات التي تم وضعها:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين والتركيز على العميل بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في واد العلندة.

من خلال الفصل الثاني للدراسة، وفي اختبار منحنى الانحدار وجدنا أي القيمة المعنوية للاختبار تساوي 0.076 وهي قيمة أكبر من 0.05، لذلك تم قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة، أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين والتركيز على العميل بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في واد العلندة، ومنه فالفرضية خاطئة.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين والتركيز على مقابلة احتياجات العاملين بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في واد العلندة.

من خلال الفصل الثاني للدراسة، وفي اختبار منحنى الانحدار وجدنا أي القيمة المعنوية للاختبار تساوي 0.193 وهي قيمة أكبر من 0.05، لذلك تم قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة، أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والتركيز على مقابلة احتياجات العاملين بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في واد العلندة، ومنه فالفرضية خاطئة.

الفرضية الفرعية الثالثة: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين والتركيز على تحسين العمليات بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في واد العلندة".

من خلال الفصل الثاني للدراسة، وفي اختبار منحنى الانحدار وجدنا أي القيمة المعنوية للاختبار تساوي 0.413 وهي قيمة أكبر من 0.05، لذلك تم قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة، أي لا توجد علاقة

ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين والتركيز على تحسين العمليات بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في واد العلندة، ومنه فالفرضية خاطئة.

الفرضية الفرعية الرابعة: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين والتركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في واد العلندة ".

من خلال الفصل الثاني للدراسة، وفي اختبار منحنى الانحدار وجدنا أي القيمة المعنوية للاختبار تساوي 0.003 وهي قيمة أكبر من 0.05، ومن نتائج خط الانحدار المتعدد نستنتج أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد التالية (التدريب، تفويض السلطة، بناء فرق العمل) لتمكين العاملين والتركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في واد العلندة، بينما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد التالية بعد امتلاك المعرفة لتمكين العاملين والتركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في واد العلندة، وبالتالي قبول جزئي للفرضية السابقة.

الفرضية الرئيسية: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وإدارة الجودة الشاملة بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في واد العلندة".

من خلال الفصل الثاني للدراسة، وفي اختبار منحنى الانحدار وجدنا أي القيمة المعنوية للاختبار تساوي 0.001 وهي قيمة أكبر من 0.05، لذلك تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وإدارة الجودة الشاملة بمؤسسة بكار لصناعة الدعامات الكهربائية في واد العلندة، ومنه فالفرضية صحيحة.

2-نتائج الدراسة

- يعد التمكين المورد البشري الاكثر في المؤسسة التي تسعى لتحقيق الجودة الشاملة؛
- يعتبر التمكين احدث المفاهيم والمداخل الادارية الحديثة؛
- يعد العنصر البشري عنصر رئيسي في المؤسسة؛
- من اهم اسباب نجاح ادارة الجودة الشاملة هو الاهتمام بالعنصر البشري؛
- ان الجودة الشاملة تهدف الى تطوير اداء المؤسسة من خلال استجابة لمتطلبات الزبون بأقل تكلفة.

3-التوصيات

يمكن عرض بعض التوصيات والتي من شأنها تدعم الدراسة في النقاط التالية:

- منح صلاحيات كافية للمسؤولين في الاجهزة التنفيذية في مجالات عادة التنظيم، وفي التعامل مع الموظفين والنواحي المالية؛
- اشراك العاملين في دورات تدريبية تساهم في تنمية قدراتهم على اتخاذ القرارات المناسبة لتحسين عمليات المنظمة؛
- نشر ثقافة الجودة بدأ من تبني الإدارة العليا لها وصولا للمستويات التنفيذية للشركة لغرض زيادة الوعي بأهميتها؛
- الحث على تشجيع تبادل المعلومات بخصوص استراتيجيات نشر ثقافة الجودة والعوائد المحققة من تطبيق هذه الاستراتيجيات؛
- تشجيع المؤسسات على تقديم وتطبيق عمليات تطوير الجودة الشاملة بالمؤسسة؛
- ينبغي على المؤسسات اعطاء العاملين حيزا من الحرية للقيام بالعمل وفق تقديراتهم ومنحهم الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات؛
- لكي يمكن تنفيذ سياسة تمكين العاملين، تحتاج المؤسسة ان تبذل جهودا حثيثة ومكثفة تشمل تخطيط وتنفيذ برامج تدريبية بصفة مستمرة؛
- ضرورة التقييم المستمر لمستوى الجودة كأحد أساليب الرقابة من اجل تصحيح الانحرافات؛
- ضرورة اشعار العاملين بأهمية العمل الذي يقومون به؛
- تعزيز الإبداع في المؤسسات وإفساح المجال لذوى المهارات والكفاءات للمشاركة الفعالة في وضع الخطط.

4-آفاق الدراسة

- بعد عرضنا لموضوع البحث والنتائج واقتراحنا للتوصيات التي نراها مفيدة، طرأت لنا نقاط أخرى ما زالت مجهولة ويمكن أن تكون موضوعات بحوث أخرى وإشكاليات تنتظر المعالجة وهي:
- دور تمكين العاملين في تحسين عمليات المؤسسة؛
 - دور تمكين العاملين في التنافسية الاقتصادية للمؤسسات؛
 - اهمية تمكين العاملين في تعزيز قدرات العمال.

المراجع والمصادر

I-المراجع العربية

1-الكتب

- حامد الشمري، الأساليب الإحصائية في إتخاذ القرار: تطبيقات في منظمات أعمال إنتاجية وخدمية، دار مجلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- حورية بوساحة، الإحصاء والإحتمالات، المعهد الوطني للتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2008.
- رائد إدريس محمود الخفاجي، عبد مجيد حميد العتايي، الوسائل الإحصائية في البحوث التربوية والنفسية، دار دجلة، الأردن، 2015.
- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، ادارة التمكين واقتصاديات الثقة، الاردن، دار اليازوري للنشر، 2008.
- عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النمير، الطبعة الثانية، دمشق، سوريا، 2005.
- عدنان ماجد عبد الرحمان بري، محاضرات تحليل الانحدار الخطي، قسم الإحصاء وبحوث العمليات، جامعة الملك سعود، السعودية، 2003.
- عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المؤسسة، دار جليس الزمان للنشر، ط1، الاردن، 2014.
- فريد سلام، التقنيات المنهجية الملائمة للبحث الاجتماعي، محاضرات منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، السداسي الاول، 2017.
- محمد بركات نافذ، التحليل الإحصائي بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013/2012.
- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، طبعة 2005.
- محمود أحمد جودة، دارة الجودة الشاملة - مفاهيم و تطبيقات - دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الرابعة، 2009.
- هدى برهان سيف الدين، محاضرات الإحصاء في علم النفس، الفصل الخامس، السعودية، 2014.

• وليد عبد الرحمان الفرا، تحليل بيانات الإستهيبان بإستهخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2008.

2-المذكرات والرسائل الجامعية

• أحمد عبد السلام أحمد السالم، أثر تمكين العاملين على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، 2014-2015.

• رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق ادارة المعرفة: دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات تخصص: اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010/2011.

• صحراوي ميمه، لعجالي أسماء، أثر تمكين العاملين في أبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الوادي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2017-2018.

• عوض الله أحمد عبد المولى الاغا، ادارة الجودة، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة أم درمان الاسلامية، السودان، 2010-2011.

• عوضية معهد الحسن الخطيب، أهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة ومعايير التمييز على مراكز المعلومات، دراسة حالة مركز المعلومات لمجلس الوزراء، مذكرة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة أم درمان الاسلامية، السودان، 2008-2009.

• قاسمي كمال، ضيف دنيا، واقع تمكين العاملين في القطاع الاداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين - دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة مسيلة، العدد 18، 2017.

• محمد محمود عبد الله النحوي، أهمية التكافل بين ادارة الجودة الشاملة وتقنيات ادارة التكلفة في تحسين الاداء في الشركات الصناعية، المساهمة العامة الاردنية، مذكرة شهادة ماجستير في علم المحاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، كانون الثاني 2012-2013.


- معالي عباس الزيف عبد الرحمان، ادارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المؤسسي للدور المعدل للثقافة التنظيمية، مذكرة دكتوراه الفلسفة وادارة المعلومات، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017-2018.
- ميرفت رسلان، بني عواد، تطبيق الجودة الشاملة في الجامعة الأردنية، المعوقات والحلول، مذكرة ماجستير في التربية، قسم الإدارة التربوية جامعة جرش، الأردن، 2012-2013.
- نياف فاطمة الزهراء، أثر تمكين العاملين في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية دراسة عينة من البنوك لولاية ام البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير، خاص ادارة اعال، جامعة ام البواقي، 2015/2016.
- نياف فاطمة الزهراء، أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية دراسة عينة من البنوك لولاية أم البواقي.

3-المجلات والمقالات العلمية

- عالية جواد محمد علي، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العالمية في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد السادس والثلاثون، 2013.
- عادل ذاكر النعمة، امال سرحان سليمان، دور تمكين العاملين في دعم اهداف التحسين المستمر دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، العدد 108، مجلد 34، 2012.
- افنان عبد علي الاسدي، اثر الدعم القيادي المدرك في اطار ابعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، السنة العاشرة، المجلد الثامن، العدد الحادي والثلاثون، 2014.
- ميسون خليفة علي، دور القائد الريادي في تمكين العاملين دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات العراقية - شركة آسيا سيل انموذجا، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العراق، العدد 109، المجلد 24، 2018.
- باسم عبد الحسين، اثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي دراسة تحليل لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الحادي والثلاثون، 2012.
- سعد بن مرزوق العتيبي ، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية ، ورقة بحثية مؤتمر عربي السنوي في الإدارة حول الإبداع والتجديد ودور المدير العربي في الإبداع والتميز، مصر، 27-29 نوفمبر 2004.

II-المراجع الاجنبية

- E. A.Mustafa and A. Bon (2012) Role of top management leadership and commitment in total quality management in service organization in Malaysia: A review and conceptual framework. Elixir Human Res. Mgmt.، Vol. 51، p11029.
- T. Greener (2010).
- D. Besterfield et al (2012) *Total Quality Management*.
- P. Drucker (1986) *Management: Tasks، Responsibilities، Practices*. 1st Ed. New York: Truman Talley Books.
- N. Gupta and B. Valarmathi (2009) *Total Quality Management*. 2nd Ed. India: Tata McGraw-Hill.



الملاحق



الملحق 01: الاستبيان
جامعة حمه لخضر الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع: استبيان

تحت عنوان:

مساهمة تمكين العاملين في تحقيق الجودة الشاملة
في إطار تحضيرنا لمذكرة الماستر تخصص إدارة اعمال تحت عنوان:
مساهمة تمكين العاملين في تحقيق الجودة الشاملة
- دراسة ميدانية في ولاية والوادي-

نلتمس من سيادتكم مساعدتنا في إتمام هذا العمل المتعلق بإنجاز مذكرة ماستر وذلك بالتكرم بالإجابة على هذا الاستبيان كونها تمثل خطوة هامة في إثراء هذا الموضوع شاكرين لكم بهذا حسن تعاونكم معنا، وللإشارة فإن الفئة المستهدفة هي (عمال شركة خاصة)، كما نعلمكم أن المعلومات المجمعة سيتم التعامل معها بكل سرية لأغراض بحثية بحتة.

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

ضع علامة x في الخانة المناسبة

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

من 20 الى 30 سنة من 31 الى 40 سنة
 من 41 إلى 50 سنة من 51 سنة فما فوق

3- المؤهل العلمي:

متوسط أو أقل ثانوي
 جامعي دراسات عليا

4- عدد سنوات الخبرة:

5 سنوات فأقل 5-10 سنوات

10-15 سنة أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: أبعاد الاستبيان (ضع إشارة X أمام الإجابة المناسبة)

أبعاد تمكين العاملين

أبعاد تمكين العاملين						الأبعاد
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	العبارة	الرقم
					تهتم ادارة المؤسسة ببرامج التدريب والتكوين المتعلقة بالعاملين	01
					يتاح لي فرص اكتساب مهارات جديدة في مجال عملي.	02
					تساهم البرامج التدريبية للعاملين في زيادة خبرتهم ومهارتهم.	03
					تعمل المؤسسة على توفير برامج ودورات تدريبية مناسبة لتنمية قدرات العاملين.	04
					يمارس المرؤوسين أعمالهم بحرية عند تفويض السلطة لهم	01
					صلاحياتي تمكنني من معالجة أخطاء الآخرين في العمل .	02
					تقوم المؤسسة بتفويض العاملين صلاحيات كافية لإنجاز مهامهم .	03
					تثق المؤسسة في قدرات العاملين على أداء المهام الموكلة اليهم .	04
					تتوفر أجواء من المساعدة والتعاون في فريق عملي .	01
					تسود الثقة بين أعضاء فريقتي .	02
					يتشارك أعضاء الفريق في وضع الخطط المرتبطة بالمهام وتنفيذها.	03

البعد الأول: التدريب

البعد الثاني: تفويض السلطة

البعد الثالث: بناء فرق العمل الذاتية

					يلتزم العاملون بشكل عالي اتجاه المهام عندما يعملون ضمن مجموعة.	04	
					امتلك المهارة الادارية اللازمة للحصول على المعلومات.	01	البعد الرابع : امتلاك المعرفة
					تستخدم المؤسسة قنوات متنوعة لنقل المعرفة .	02	
					توفر المؤسسة المعرفة الجديدة بشتى أنواعها .	03	
					تسعى المؤسسة لتجديد معارف العاملين بما يتناسب مع تطور التكنولوجيا.	04	
أبعاد ادارة الجودة الشاملة							
					تعتقد المؤسسة أن الجودة تتحقق عن طريق تلبية حاجة العملاء .	01	البعد الأول: التركيز على العميل
					تسعى المؤسسة للمحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.	02	
					تهتم المؤسسة برغبات العملاء.	03	
					تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوى العملاء بصورة مستمرة	04	
					يتم تشكيل فرق عمل لإنجاز أهداف محددة .	01	البعد الثاني : التركيز على مقابلة احتياجات العاملين
					توفر المؤسسة جميع الامكانيات اللازمة لتدريب العاملين من وسائل وأدوات مناسبة.	02	
					تمنح المؤسسة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم .	03	
					تقوم المؤسسة بتشجيع المبادرات الابداعية	04	
					تحرص المؤسسة على التحسين المستمر على نظام الانتاج	01	البعد الثالث: التركيز على تحسين العمليات
					تسعى المؤسسة الى اساليب عديدة لاغراض تحسين الجودة	02	
					تسعى المؤسسة قدر الامكان الى تقليل المنتجات المعيبة.	03	
					تعتمد المؤسسة برنامجا لتبسيط الاجراءات وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة.	04	

					01	يتم أخذ الجودة الشاملة بعين الاعتبار كخطة استراتيجية للمؤسسة.
					02	تهتم ادارة المؤسسة بدراسة السوق والمتغيرات الاقتصادية والسياسية... الخ المؤثرة على الخطط المستقبلية.
					03	يستطيع العاملون الوصول لأصحاب القرار وشرح مواقفهم بما يخص أعمالهم دون صعوبة.
					04	تغير ادارة المؤسسة باستمرار الأهداف الاستراتيجية للجودة تبعاً لتغير حاجات العملاء ورغباتهم.

البعد الرابع: التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة

الملحق رقم 02: مخرجات SPSS

Reliability Statistics		Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items
.543	16	.633	16

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
الجنس	30	1	1.33	.479
العمر	30	1	1.93	.740
المؤهل العلمي	30	1	2.23	1.006
عدد سنوات الخبرة	30	1	2.10	.923
تحتّم ادارة المؤسسة ببرامج التدريب والتكوين المتعلقة بالعاملين.	30	1	3.73	1.112
يتاح لي فرص اكتساب مهارات جديدة في مجال عملي.	30	1	3.93	.980
تساهم البرامج التدريبية للعامل في زيادة خبرته ومهارته	30	1	4.23	.679
تعمل المؤسسة على توفير برامج ودورات تدريبية مناسبة لتنمية قدرات العامل.	30	1	3.63	.964
يمارس الرؤوس أعماله بحرية عند تفويض السلطة له .	30	1	3.80	1.157
صلاحياتي تمكنني من معالجة أخطاء الآخرين في العمل .	30	1	3.47	1.196
تقوم المؤسسة بتفويض العامل صلاحيات كافية لإنجاز مهامه .	31	0	3.32	1.326
تثق المؤسسة في قدرات العامل على أداء المهام الموكلة اليه .	30	1	3.50	1.480
تتوفر أجواء من المساعدة والتعاون في فريق عملي .	30	1	3.83	1.085
تسود الثقة بين أعضاء فريقتي .	30	1	4.13	1.106
يتشارك أعضاء الفريق في وضع الخطط المرتبطة بالمهام وتنفيذها.	30	1	3.33	1.184
يلتزم العامل بشكل عالي اتجاه المهام عندما يعمل ضمن مجموعة.	30	1	3.70	1.022
امتلك المهارة الادارية اللازمة للحصول على المعلومات.	30	1	3.73	1.230
تستخدم المؤسسة قنوات متنوعة لنقل المعرفة .	30	1	3.57	.858

توفر المؤسسة المعرفة الجديدة بشتى أنواعها .	30	1	3.43	.817
تسعى المؤسسة لتحديد معارف العامل بما يتناسب مع تطور التكنولوجيا.	30	1	3.50	1.253
تعتقد المؤسسة أن الجودة تتحقق عن طريق تلبية حاجة العملاء .	30	1	3.90	.995
تسعى المؤسسة للمحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.	30	1	4.00	.871
تتم المؤسسة برغبات العملاء.	30	1	3.97	.999
تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوى العملاء بصورة مستمرة	30	1	3.70	.837
يتم تشكيل فرق عمل لإنجاز أهداف محددة .	30	1	4.03	.928
توفر المؤسسة جميع الامكانيات اللازمة لتدريب العاملين من وسائل وأدوات مناسبة.	30	1	3.37	1.159
تمنح المؤسسة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم .	30	1	3.67	1.124
تقوم المؤسسة بتشجيع المبادرات الابداعية	30	1	4.00	1.017
تحرص المؤسسة على التحسين المستمر على نظام الانتاج	30	1	3.83	1.053
تسعى المؤسسة الى اساليب عديدة لغرض تحسن الجودة.	30	1	3.80	.997
تسعى المؤسسة قدر الامكان ال تقليل المنتجات المعيبة	30	1	3.87	.900
تعتمد المؤسسة برنامجا لتبسيط الاجراءات وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة.	30	1	3.43	1.135
يتم أخذ الجودة الشاملة بعين الاعتبار كخطة استراتيجية للمؤسسة.	30	1	3.50	1.167
تتم ادارة المؤسسة بدراسة السوق والمتغيرات الاقتصادية والسياسية... الخ المؤثرة على الخطط المستقبلية.	30	1	3.70	1.119
يستطيع العاملون الوصول لأصحاب القرار وشرح مواقفه بما يخص أعماله دون صعوبة.	30	1	3.53	1.332
تغير ادارة المؤسسة باستمرار الأهداف الاستراتيجية للجودة تبعاً لتغير حاجات العملاء ورغباتهم.	30	1	3.33	1.241

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نكر	20	64.5	66.7	66.7
Valid انثى	10	32.3	33.3	100.0
Total	30	96.8	100.0	
Missing System	1	3.2		
Total	31	100.0		

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنة 30 الى 20 من	8	25.8	26.7	26.7
Valid سنة 40 الى 31 من	17	54.8	56.7	83.3
Valid سنة 50 الى 41 من	4	12.9	13.3	96.7
Valid فوق فما سنة 51 من	1	3.2	3.3	100.0
Total	30	96.8	100.0	
Missing System	1	3.2		
Total	31	100.0		

العلمي المؤهل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
التأهولي من أقل	10	32.3	33.3	33.3
تأهولي	5	16.1	16.7	50.0
Valid جامعي	13	41.9	43.3	93.3
عليا دراسات	2	6.5	6.7	100.0
Total	30	96.8	100.0	
Missing System	1	3.2		
Total	31	100.0		

الخبرة سنوات عدد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
فأقل سنوات 5	9	29.0	30.0	30.0
سنوات 5 - 10	11	35.5	36.7	66.7
Valid سنة 10- 15	8	25.8	26.7	93.3
سنة 15 من أكثر	2	6.5	6.7	100.0
Total	30	96.8	100.0	
Missing System	1	3.2		
Total	31	100.0		

بالمعلمين المتعلقة والتكوين التدريب ببرامج المؤسسة إدارة تهتم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بشدة موافق غير	1	3.2	3.3	3.3
موافق غير	5	16.1	16.7	20.0
Valid محايد	2	6.5	6.7	26.7
موافق	15	48.4	50.0	76.7
بشدة موافق	7	22.6	23.3	100.0
Total	30	96.8	100.0	
Missing System	1	3.2		
Total	31	100.0		

عملي مجال في جديدة مهارات اكتساب فرص لي يتاح

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بشدة موافق غير	1	3.2	3.3	3.3
Valid موافق غير	2	6.5	6.7	10.0
محايد	3	9.7	10.0	20.0
موافق	16	51.6	53.3	73.3

بشدة موافق	8	25.8	26.7	100.0
Total	30	96.8	100.0	
Missing System	1	3.2		
Total	31	100.0		

ومهارته خبرته زيادة في للعامل التدريبية البرامج تساهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
محايد	4	12.9	13.3	13.3
موافق	15	48.4	50.0	63.3
بشدة موافق	11	35.5	36.7	100.0
Total	30	96.8	100.0	
Missing System	1	3.2		
Total	31	100.0		

العامل قدرات لتنمية مناسبة تدريبية ودورات برامج توفير على المؤسسة تعمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بشدة موافق غير	1	3.2	3.3	3.3
موافق غير	2	6.5	6.7	10.0
محايد	9	29.0	30.0	40.0
موافق	13	41.9	43.3	83.3
بشدة موافق	5	16.1	16.7	100.0
Total	30	96.8	100.0	
Missing System	1	3.2		
Total	31	100.0		

. له السلطة تفويض عند بحرية أعماله المرؤوس يمارس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق غير	7	22.6	23.3	23.3
محايد	2	6.5	6.7	30.0
موافق	11	35.5	36.7	66.7
بشدة موافق	10	32.3	33.3	100.0
Total	30	96.8	100.0	
Missing System	1	3.2		
Total	31	100.0		

. العمل في الاخرين أخطاء معالجة من تمكنني صلاحياتي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

	بشدة موافق غير	2	6.5	6.7	6.7
	موافق غير	6	19.4	20.0	26.7
Valid	محايد	3	9.7	10.0	36.7
	موافق	14	45.2	46.7	83.3
	بشدة موافق	5	16.1	16.7	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

. مهاه لإنجاز كافية صلاحيات العامل بتفويض المؤسسة تقوم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	بشدة موافق غير	3	9.7	9.7
	موافق غير	6	19.4	29.0
Valid	محايد	8	25.8	54.8
	موافق	6	19.4	74.2
	بشدة موافق	8	25.8	100.0
	Total	31	100.0	100.0

. اليه الموكلة المهام أداء على العامل قدرات في المؤسسة تتق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	بشدة موافق غير	5	16.1	16.7
	موافق غير	3	9.7	26.7
Valid	محايد	4	12.9	40.0
	موافق	8	25.8	66.7
	بشدة موافق	10	32.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0
Missing	System	1	3.2	
Total		31	100.0	

. عملي فريق في والتعاون المساعدة من أجواء تتوفر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	بشدة موافق غير	1	3.2	3.3
	موافق غير	3	9.7	13.3
Valid	محايد	5	16.1	30.0
	موافق	12	38.7	70.0
	بشدة موافق	9	29.0	100.0
	Total	30	96.8	100.0

Missing System	1	3.2	
Total	31	100.0	

فريقي أعضاء بين الثقة تسود .

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
بشدة موافق غير	2	6.5	6.7	6.7
موافق غير	1	3.2	3.3	10.0
محايد	1	3.2	3.3	13.3
موافق	13	41.9	43.3	56.7
بشدة موافق	13	41.9	43.3	100.0
Total	30	96.8	100.0	
Missing System	1	3.2		
Total	31	100.0		

وتنفيذها بالمهام المرتبطة الخطط وضع في الفريق أعضاء يتشارك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
بشدة موافق غير	2	6.5	6.7	6.7
موافق غير	6	19.4	20.0	26.7
محايد	7	22.6	23.3	50.0
موافق	10	32.3	33.3	83.3
بشدة موافق	5	16.1	16.7	100.0
Total	30	96.8	100.0	
Missing System	1	3.2		
Total	31	100.0		

مجموعة ضمن يعمل عندما المهام اتجاه عالي بشكل العامل يلتزم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
بشدة موافق غير	1	3.2	3.3	3.3
موافق غير	4	12.9	13.3	16.7
محايد	3	9.7	10.0	26.7
موافق	17	54.8	56.7	83.3
بشدة موافق	5	16.1	16.7	100.0
Total	30	96.8	100.0	
Missing System	1	3.2		
Total	31	100.0		

المعلومات على للحصول اللازمة الادارية المهارة امتلك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
	بشدة موافق غير	2	6.5	6.7
	موافق غير	3	9.7	16.7
	محايد	6	19.4	36.7
	موافق	9	29.0	66.7
	بشدة موافق	10	32.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0
Missing	System	1	3.2	
Total		31	100.0	

المعرفة لنقل متنوعة قنوات المؤسسة تستخدم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
	بشدة موافق غير	1	3.2	3.3
	موافق غير	1	3.2	6.7
	محايد	11	35.5	43.3
	موافق	14	45.2	90.0
	بشدة موافق	3	9.7	100.0
	Total	30	96.8	100.0
Missing	System	1	3.2	
Total		31	100.0	

أنواعها بشتى الجديدة المعرفة المؤسسة توفر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
	بشدة موافق غير	2	6.5	6.7
	موافق غير	5	16.1	23.3
	محايد	7	22.6	46.7
	موافق	8	25.8	73.3
	بشدة موافق	8	25.8	100.0
	Total	30	96.8	100.0
Missing	System	1	3.2	
Total		31	100.0	

. العملاء حاجة تلبية طريق عن تتحقق الجودة أن المؤسسة تعتقد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	بشدة موافق غير	1	3.2	3.3	3.3
	موافق غير	1	3.2	3.3	6.7
	محايد	7	22.6	23.3	30.0
	موافق	12	38.7	40.0	70.0
	بشدة موافق	9	29.0	30.0	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

. جدد عملاء وجذب الحاليين العملاء على للمحافظة المؤسسة تسعى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	موافق غير	1	3.2	3.3	3.3
	محايد	8	25.8	26.7	30.0
	موافق	11	35.5	36.7	66.7
	بشدة موافق	10	32.3	33.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

. العملاء برغبات المؤسسة تهتم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	بشدة موافق غير	1	3.2	3.3	3.3
	موافق غير	1	3.2	3.3	6.7
	محايد	6	19.4	20.0	26.7
	موافق	12	38.7	40.0	66.7
	بشدة موافق	10	32.3	33.3	100.0
	Total	30	96.8	100.0	
Missing	System	1	3.2		
Total		31	100.0		

. مستمرة بصورة العملاء شكاوى بمتابعة المؤسسة تقوم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	موافق غير	2	6.5	6.7	6.7
	محايد	10	32.3	33.3	40.0

موافق	13	41.9	43.3	83.3
بشدة موافق	5	16.1	16.7	100.0
Total	30	96.8	100.0	
Missing System	1	3.2		
Total	31	100.0		

. محددة أهداف لإنجاز عمل فرق تشكيل يتم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق غير	3	9.7	10.0	10.0
محايد	3	9.7	10.0	20.0
Valid موافق	14	45.2	46.7	66.7
بشدة موافق	10	32.3	33.3	100.0
Total	30	96.8	100.0	
Missing System	1	3.2		
Total	31	100.0		

. مناسبة وأدوات وسائل من العاملين لتدريب اللازمة الامكانيات جميع المؤسسة توفر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بشدة موافق غير	1	3.2	3.3	3.3
موافق غير	8	25.8	26.7	30.0
Valid محايد	5	16.1	16.7	46.7
موافق	11	35.5	36.7	83.3
بشدة موافق	5	16.1	16.7	100.0
Total	30	96.8	100.0	
Missing System	1	3.2		
Total	31	100.0		

. رأيهم لإبداء للعاملين فرصة المؤسسة تمنح

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بشدة موافق غير	1	3.2	3.3	3.3
موافق غير	4	12.9	13.3	16.7
Valid محايد	7	22.6	23.3	40.0
موافق	10	32.3	33.3	73.3
بشدة موافق	8	25.8	26.7	100.0
Total	30	96.8	100.0	
Missing System	1	3.2		
Total	31	100.0		

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بشدة موافق غير	1	3.2	3.3	3.3
محايد	9	29.0	30.0	33.3
Valid موافق	8	25.8	26.7	60.0
بشدة موافق	12	38.7	40.0	100.0
Total	30	96.8	100.0	
Missing System	1	3.2		
Total	31	100.0		

الإنتاج نظام على المستمر التحسين على المؤسسة تحرص

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق غير	5	16.1	16.7	16.7
محايد	4	12.9	13.3	30.0
Valid موافق	12	38.7	40.0	70.0
بشدة موافق	9	29.0	30.0	100.0
Total	30	96.8	100.0	
Missing System	1	3.2		
Total	31	100.0		

الجودة تحسن لغرض عديدة اساليب الى المؤسسة تسعى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بشدة موافق غير	1	3.2	3.3	3.3
موافق غير	2	6.5	6.7	10.0
Valid محايد	6	19.4	20.0	30.0
موافق	14	45.2	46.7	76.7
بشدة موافق	7	22.6	23.3	100.0
Total	30	96.8	100.0	
Missing System	1	3.2		
Total	31	100.0		

المعيبة المنتجات تقليل ال الامكان قدر المؤسسة تسعى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق غير	2	6.5	6.7	6.7
محايد	8	25.8	26.7	33.3
Valid موافق	12	38.7	40.0	73.3
بشدة موافق	8	25.8	26.7	100.0
Total	30	96.8	100.0	

Missing System	1	3.2	
Total	31	100.0	

الخدمة لتقديم المتبعة الخطوات عدد وتقليل الاجراءات لتبسيط برنامجا المؤسسة تعتمد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
بشدة موافق غير	2	6.5	6.7	6.7
موافق غير	3	9.7	10.0	16.7
محايد	11	35.5	36.7	53.3
موافق	8	25.8	26.7	80.0
بشدة موافق	6	19.4	20.0	100.0
Total	30	96.8	100.0	
Missing System	1	3.2		
Total	31	100.0		

للمؤسسة استراتيجية كخطة الاعتبار بعين الشاملة الجودة أخذ يتم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
بشدة موافق غير	3	9.7	10.0	10.0
موافق غير	1	3.2	3.3	13.3
محايد	10	32.3	33.3	46.7
موافق	10	32.3	33.3	80.0
بشدة موافق	6	19.4	20.0	100.0
Total	30	96.8	100.0	
Missing System	1	3.2		
Total	31	100.0		

المستقبلية الخطط على المؤثرة الخ... والسياسية الاقتصادية والمتغيرات السوق بدراسة المؤسسة ادارة تهتم

صعوبة دون أعماله يخص بما مواقفه وشرح القرار لأصحاب الوصول العاملون يستطيع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
بشدة موافق غير	3	9.7	10.0	10.0
موافق غير	5	16.1	16.7	26.7
محايد	3	9.7	10.0	36.7
موافق	11	35.5	36.7	73.3
بشدة موافق	8	25.8	26.7	100.0
Total	30	96.8	100.0	
Missing System	1	3.2		
Total	31	100.0		

ورغبتهم العملاء حاجات لتغير تبعاً للجودة الاستراتيجية الأهداف باستمرار المؤسسة ادارة تغير

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
بشدة موافق غير	3	9.7	10.0	10.0
موافق غير	5	16.1	16.7	26.7
محايد	6	19.4	20.0	46.7
موافق	11	35.5	36.7	83.3
بشدة موافق	5	16.1	16.7	100.0
Total	30	96.8	100.0	
Missing				
System	1	3.2		
Total	31	100.0		

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التركيز على العميل، التركيز على مقابلة احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، التركيز على الاحتياجات الادارية b للمنافسة		Enter

a. Dependent Variable: الترتيب

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.372 ^a	.138	.001	.68739

a. Predictors: (Constant), التركيز على العميل، التركيز على مقابلة احتياجات العاملين،

التركيز على تحسين العمليات، التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.898	4	.474	1.004	.424 ^b

Residual	11.813	25	.473		
Total	13.710	29			

a. Dependent Variable: التدريب

b. Predictors: (Constant), التركيز على تحسين العمليات، التركيز على مقابلة احتياجات العاملين، التركيز على العمل، التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.723	1.207		1.427	.166
التركيز على العمل	.087	.211	.081	.412	.684
التركيز على مقابلة احتياجات العاملين	-.024	.224	-.022	-.105	.917
التركيز على تحسين العمليات	.261	.248	.224	1.051	.303
التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة	.263	.199	.251	1.318	.200

a. Dependent Variable: التدريب

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التركيز على العمل، التركيز على مقابلة احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة ^b		Enter

a. Dependent Variable: تفويض السلطة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.457 ^a	.209	.082	.63193

a. Predictors: (Constant), التركيز على العميل، التركيز على مقابلة احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.633	4	.658	1.648	.193 ^b
	Residual	9.983	25	.399		
	Total	12.617	29			

a. Dependent Variable: تفويض السلطة

b. Predictors: (Constant), التركيز على العميل، التركيز على مقابلة احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.295	1.110		1.167	.254
	التركيز على العميل	.225	.194	.218	1.158	.258
	التركيز على مقابلة احتياجات العاملين	.363	.206	.350	1.765	.090
	التركيز على تحسين العمليات	.013	.228	.011	.056	.956
	التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة	.076	.183	.075	.412	.684

a. Dependent Variable: تفويض السلطة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التركيز على العميل، التركيز على مقابلة احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: بناء فرق العمل الذاتية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.375 ^a	.141	.004	.62838

a. Predictors: (Constant), التركيز على العميل، التركيز على مقابلة احتياجات العاملين،

التركيز على تحسين العمليات، التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.620	4	.405	1.026	.413 ^b
	Residual	9.872	25	.395		
	Total	11.492	29			

a. Dependent Variable: بناء فرق العمل الذاتية

b. Predictors: (Constant), التركيز على العميل، التركيز على مقابلة احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، التركيز

على الاحتياجات الادارية للمنافسة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.579	1.104		2.337	.028
	التركيز على العميل	-.018	.193	-.018	-.093	.926

التركيز على مقابلة احتياجات العاملين	-.117	.204	-.118	-.573	.572
التركيز على تحسين العمليات	.098	.227	.092	.430	.671
التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة	.357	.182	.372	1.960	.061

a. Dependent Variable: بناء فرق العمل الذاتية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التركيز على العميل، التركيز على مقابلة احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة		Enter

a. Dependent Variable: امتلاك المعرفة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.678 ^a	.460	.374	.58760

a. Predictors: (Constant), التركيز على العميل، التركيز على مقابلة احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.360	4	1.840	5.329	.003 ^b
	Residual	8.632	25	.345		
	Total	15.992	29			

a. Dependent Variable: امتلاك المعرفة

b. Predictors: (Constant), التركيز على العميل، التركيز على تحسين العمليات، التركيز على مقابلة احتياجات العاملين، التركيز على الادارية للمنافسة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.077	1.032		.075	.941
	التركيز على العميل	-.126	.180	-.108	-.696	.493
	التركيز على مقابلة احتياجات العاملين	.247	.191	.211	1.291	.209
	التركيز على تحسين العمليات	.247	.212	.196	1.161	.257
	التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة	.599	.171	.529	3.512	.002

a. Dependent Variable: امتلاك المعرفة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تمكين العاملين	.	Enter

a. Dependent Variable: ادارة الجودة الشاملة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.594 ^a	.353	.330	.341

a. Predictors: (Constant), تمكين العاملين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.778	1	1.778	15.252	.001 ^b
	Residual	3.265	28	.117		

Total	5.043	29			
-------	-------	----	--	--	--

a. Dependent Variable: ادارة الجودة الشاملة

b. Predictors: (Constant), تمكين العاملين

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.422	.594	2.395	.024
	تمكين العاملين	.626	.160	.594	.001

a. Dependent Variable: ادارة الجودة الشاملة

الملحق رقم 03: الاساتذة المحكمين

الجامعة	الاستاذ
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	روضة جديدي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	ريم بن عيسى

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ