

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم: العلوم الاجتماعية

مذكرة بعنوان:

دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريين بمؤسسة نפטال فرع التوزيع بالوادي

مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر أكاديمي في شعبة علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

خالد غربي

إعداد الطالبتين:

زبير نسرين

صبتي هديل

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	اللجنة
رئيساً	استاذ محاضر ب	بوتي شهرزاد
مشرفاً ومقرراً	أستاذ محاضر ب	خالد غربي
مناقشاً	استاذ محاضر ب	بوعروج هيبة

السنة الجامعي : 2025/2026

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم: العلوم الاجتماعية

مذكرة بعنوان:

دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريين بمؤسسة نפטال فرع التوزيع بالوادي

مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

خالد غربي

إعداد الطالبتين:

زبير نسرين

صبتي هديل

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	اللجنة
رئيساً	استاذ محاضر ب	بوتي شهرزاد
مشرفاً ومقرراً	أستاذ محاضر ب	خالد غربي
مناقشاً	استاذ محاضر ب	بوعروج هيبة

السنة الجامعية : 2025/2026

الإهداء

بسم الله والحمد لله والشكر لله رب العالمين الذي بنعمته تتم الصالحات الحمد لله الذي بتوفيقه وتسهيل منه جل

في علاه أكملت مسيرتي العلمية .

الحمد لله أهدي تخرجي الى أُملي في الحياة وقرة عيني أُمي الغالية أدامها الله وأطال في عمرها وأهدي الى أبي حفظه

الله وأدامه فخر وتاج على رأسي .

أهدي تخرجي الى نفسي الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا ،الحمد لله الذي بفضله أدركت اسمى الغايات ،أنظر لنفسي

ولنجاحي كالذي ينظر الى معجزته ،الى الحلم الذي طال انتظاره وتحقق بفضل الله وأصبح واقعا أفتخر به .

هديل

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم , نم قرير
العين فذكراك تسكنني في كل خطوة ودعائك يرافقني في كل طريق

إلي روح أبي الطاهرة

يا نبع الحنان وأجمل نعمة يا من سهرت الليالي من اجلي , أمي الغالية نجاحي اليوم هو ثمرة حبك ودعواتك
انت النور الذي أضاء دربي , وفرحتي لا تكتمل إلا بين يديك , لك كل الحب وكل الامتنان

أمي الحبيبة أطل الله في عمرها

إلى تملك النجوم التي نير طريقي دوما إلي ملهمي نجاحي وصناع قوتي وصفوة أيامي إلى من انتظروا قطاف ثمرة
جهدي طويلا

وكانوا شركاء كل بسمه ودمعة وحسرة إلى احباب قلبي

اخواني

وإلى كل من لم يذكرهم قلمي وذكرهم قلبي

نسرین

شكر وعرفان

الحمد لله الواحد الأحد لا اله الا هو رب العرش العظيم ،والفضل للذي خلق السموات والأرض بلا عمد ،ورزق ولم ينسى أحد ،له الحمد حتى يرضى وله الحمد اذا رضى وله الحمد بعد الرضى

بداية أشكر الله الذي فضلنا على كثير مما خلق وفضل تفضيلا كثيرا ونخص بالشكر الأستاذ المشرف على مذكرتنا "خالد غربي" والذي نرجو من الله أن يجازيه خير الجزاء على وقوفه معنا ومدنا من النصائح اللازمة والحق يقال أنه لم ييخل علينا رغم انشغالاته الكثيرة فله جزاء الشكر الى كل من قدم الينا يد العون من قريب أو بعيد

بالإضافة الى كل موظفي مؤسسة نفضال والخاصة منهم المكلف بالحاسبة الانسان الطيب الاطار "خضورة محمد" و"محمد رحال" والذي نكن له كل التقدير والاحترام .

وفي الأخير نحمد الله على توفيقه للوصول الى أولى ثمرات النجاح الذي أتى بعد الجهد وتعب داعين اياه بالمزيد من النجاحات والأفراح

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى موظفي مؤسسة نفطال فرع التوزيع بالوادي ولقد تم صياغة فرضيات هذه الدراسة على النحو التالي :

الفرضية الرئيسية المتمثلة في :

*تساهم إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الفعالية التنظيمية *

والتي جزئت بدورها الى فرضيات فرعية وهي كالتالي :

• يساهم إشراك العاملين في عملية صنع القرار وتحسين الأداء بشكل إيجابي في رفع مستوى الولاء التنظيمي

لدى عمال مؤسسة نفطال

• هناك أثر طردي لبرامج التدريب المستمر القائمة على معايير الجودة في تعزيز كفاءة العمليات الانتاجية

• يلعب دعم وتبني القيادة العليا في مؤسسة نفطال لفلسفة الجودة الشاملة دورا جوهريا في تهيئة بيئة عمل

تساعد على تحقيق الاهداف التنظيمية بكفاءة

ولكي يتم اختبار الفرضيات المطروحة قمنا بإجراء دراسة ميدانية في مؤسسة نفطال معتمدين في ذلك على المنهج

الوصفي لتناسبه مع طبيعة الموضوع الذي يصنف ضمن البحوث الإنسانية والاجتماعية , وقد تم الاستعانة بالعينة

القصدية , وعند بلوغنا مرحلة تفريغ والتعامل معها إحصائيا اعتمدنا علي برنامج spss (الحزمة الإحصائية في

العلوم الاجتماعية) حيث تطرقنا فيه إلى ما يلي

■ التكرارات والنسب المئوية

■ معامل الفاكرونباخ لقياس الثبات

■ التجزئة النصفية

■ معامل الاتساق الداخلي لقياس صدق الأداة

الكلمات المفتاحية : إدارة الجودة الشاملة _ الفعالية التنظيمية

Study Summary:

This study aimed to examine the role of Total Quality Management (TQM) in achieving organizational effectiveness among employees at the Naftal Distribution Branch in Wadi. The hypotheses of this study were formulated as follows:

The main hypothesis is:

Total Quality Management contributes to organizational effectiveness

which was further broken down into the following sub-hypotheses:

- Involving employees in decision-making and performance improvement positively contributes to increasing organizational loyalty among Naftal employees
- Continuous training programs based on quality standards have a positive impact on enhancing the efficiency of production operations
- The support and adoption of the philosophy of total quality management by Naftal's senior leadership plays a fundamental role in creating a work environment that facilitates the efficient achievement of organizational goals

To test the proposed hypotheses, we conducted a field study at Naftal, relying on the descriptive approach due to its suitability for the nature of the subject, which falls under the category of humanities and social sciences. A purposive sample was used, Upon reaching the data analysis stage, we utilized SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) to perform statistical analyses, addressing the following:

- Frequencies and percentages
- Cronbach's alpha coefficient to measure reliability
- Half-split
- Internal consistency coefficient to measure the validity of the instrument

Keywords: Total Quality Management _ Organizational Effectiveness

فهرس المحتويات

V.....	الإهداء
VI.....	الشكر والعرفان
VIII.....	ملخص الدراسة
IX.....	فهرس المحتويات
X.....	فهرس الجداول
XI.....	فهرس الأشكال
XII.....	فهرس الملاحق
أ.....	مقدمة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

20.....	تمهيد
21.....	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
21.....	المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة
23.....	المطلب الثاني: الفعالية التنظيمية
25.....	المبحث الثاني: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالتطوير والفعالية التنظيمية
26.....	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية
26.....	المطلب الأول: الدراسات السابقة
35.....	المطلب الثاني: المقاربات النظرية
36.....	خلاصة الفصل الأول :
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة نفضال فرع التوزيع بالوادي	
38.....	تمهيد
39.....	المبحث الأول: الطريقة والادوات المستعملة في الدراسة الميدانية
39.....	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
40.....	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
46.....	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
46.....	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
50.....	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
66.....	خلاصة الفصل الثاني :
68.....	الخاتمة
70.....	قائمة المصادر والمراجع
73.....	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
34	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	01
41	درجات سلم ليكرت الخماسي	02
41	طول الخلايا حسب مقياس ليكرت الخماسي	03
42	ارتباط درجة العبارة بدرجة البعد الذي ينتمي إليه (مشاركة العاملين)	04
42	ارتباط درجة العبارة بدرجة البعد الذي ينتمي إليه (التدريب)	05
43	ارتباط درجة العبارة بدرجة البعد الذي ينتمي إليه (دعم الإدارة العليا)	06
43	ارتباط درجة البعد بالدرجة الكلية للمحور	07
44	معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية	08
44	ارتباط درجة العبارة بالدرجة الكلية للمحور (الفعالية التنظيمية)	09
45	معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية	10
46	توزيع أفراد العينة حسب السن	11
47	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	12
48	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	13
49	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	14
50	استجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الأول (مشاركة العاملين)	15
49	استجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الثاني (التدريب)	16
54	استجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الثالث (دعم الإدارة العليا)	17
56	استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني (الفعالية التنظيمية)	18
59	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة	19
59	ملخص النموذج التنبؤي	20
60	الأوزان اللامعيارية والمعيارية وقيم ت للمتغيرات المتنبئة للنموذج التنبؤي (معنوية معالم النموذج)	21
61	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة	22
61	ملخص النموذج التنبؤي	23
62	الأوزان اللامعيارية والمعيارية وقيم للمتغيرات المتنبئة للنموذج التنبؤي (معنوية معالم النموذج)	24
63	قيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة	25
63	ملخص النموذج التنبؤي	26
64	الأوزان اللامعيارية والمعيارية وقيم للمتغيرات المتنبئة للنموذج التنبؤي (معنوية معالم النموذج)	27

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
46	توزيع أفراد العينة حسب السن	01
47	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	02
48	افراد العينة حسب سنوات الخبرة	03
49	افراد العينة حسب المسمى الوظيفي	04

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
01	استمارة الاستبيان	46
02	قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان	47
03	الهيكمل التنظيمي	48
04	نتائج التحليل الإحصائي spss	49

مقدمة

1 توطئة

أهتم العلماء في السنوات الأخيرة بدراسة العديد من القضايا والمشكلات التنظيمية، التي شهدت تغيرات علي جميع المستويات، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية، وقد أثر كل تغير بشكل واضح على الإدارة في جميع جوانبها، خاصة بعد تحول العالم الى نظام علمي جديد يعرف بالعمولة. والذي حول العالم الى قرية صغيرة، ونتيجة لهذا التحول أصبحت المعلومة والمعرفة سلعا ذات قيمة عالية يتم شراؤها وبيعها بسرعة كبير، ومع تزايد أهمية المنظمات برز مفهوم الجودة كأمر أساسي، نظرا لزيادة عدد الشركات والمؤسسات في شتى المجالات.

كما أن التطورات السابقة الناتجة عن تيار العمولة قد فرضت علي الدول ضرورة الاهتمام بمدخل الإدارة الحديثة لتعزيز تأثيرها على المستوى العالمي، ومن بين هذه المدخل نجد إدارة الجودة الشاملة TQM: Quality Management والتي أصبحت الآن وبفضل الكم الهائل في المعلومات وتقنيات الاتصال سمة مميزة لمعطيات الفكر الانساني الحديث، ولا سيما أن الإدارة العلمية المعاصرة أسهمت بشكل فعال في تطوير بنية المنظمات بمختلف قطاعاتها بشكل كبير. وهي من المفاهيم الادارية الإدارية الحديثة الأكثر انتشارا واستعمالا لتطوير أساليب العمل في مختلف مجالاته ولتحقيق أقصى درجة من الاهداف المنشودة للمؤسسة وتطوير أدائها وخدماتها وفقا لأغراض والمواصفات المطلوبة وبأفضل الطرق وبأقل جهد وكلفة ممكنين كي تحقق الجودة والتميز فيما تنتجه من سلع وما تقدمه من خدمات للمجتمع. ونظرا للنجاحات التي حققتها إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدماتية. ولما توفره هذه الفلسفة من ارتقاء في الجودة والازدهار للمؤسسات التي تتبنى تطبيقها فقد ازدهرت أهمية هذه المنهجية الفكرية بالنظر إلى ما حققته وما زالت تحققة الشركات اليابانية بحيث أن اليابان هو البلد الذي أستطاع بعد الحرب العالمية الثانية بمساعدة أفكار الباحثين أمثال جوران Juran وهو أحد أهم الشخصيات الذين اعادوا بناء كل ما تهدم في الحرب العالمية الثانية وديمينغ وهو من أهم مؤسسيها والخبير الأمريكي في مجال الاحصاء ووضع 14 مبدأ لتحسين الجودة وأن تتم قيادة المنظمة نحو التغيير وتركز علي دور القيادة وعملية التطوير والذي عرف بأب الجودة حيث قام باستخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة علي الجودة، كما ساهم في تأسيس علم ادارة الجودة، وأشتهر بكونه إحصائيا مؤثرا ومؤلفا ومستشارا وكان له تأثير كبير في مجال الجودة وقدم رؤية أوسع لإدارة الجودة، وهما اللذان بدأ في تعليم اليابانيين تقنيات ومفاهيم الجودة التي كانت الشركات الأمريكية لا تهتم بها في هذا الوقت حيث انهم وجدوا ترحابا كبيرا من اليابانيين، و ساعدوهم علي تطبيق مبادئها، مما مكن الشركات اليابانية من الاستحواذ علي العديد من الأسواق نتيجة الجودة العالية التي تتمتع بها منتجاتها ويمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة تمثل فلسفة إدارية أو منهجا في الإدارة يسعى لإيجاد وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل العنصر البشري في المنظمة يري أن الهدف الأساسي للمنظمة هو خدمة العميل من خلال العمل جماعي يتصف بالتعاون والمشاركة، كما انها تعبر عن عملية مستمرة حيث تسمح لنا بالتغلب على المعوقات التقليدية وتسمح للمديرين بالاستفادة من الطاقة الهائلة

والكامنة داخل الأفراد في المنظمة من خلال ارتكاز هذه الفلسفة على مجموعة مبادئ إرشادية يمكن تطبيقها على المنظمات الكبيرة والصغيرة . و بما أن الفعالية التنظيمية أمر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من اجل البقاء والاستمرار فهي تمثل نقطة ارتكاز أساسية في نظريات التسيير والتنظيم ، فهي تحقق التوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف أعضائها ويقيس مفهوم فعالية المنظمة من خلال مستوى رضا العاملين بها عن عملهم وعلاقاتهم داخلها بإشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم فيها . وعليه فإن إدارة الجودة الشاملة ارتباطا وثيقا ودورا فعالا بالفعالية التنظيمية حيث تعتبر أداة اساسية استراتيجية رئيسية لتحسين الأداء الكلي وتقليل التكاليف وتحقيق الاهداف وزيادة الانتاجية وتعزيز روح الفريق حيث تلعب دور مهما يضمن استمرارية العمل وتطوره ،بالإضافة الى ذلك يعتبر اعتمادا المنظمة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة والتركيز علي أهم مبادئها الاساسية أمرا ضروريا لتعزيز الفعالية وضمان النجاح المؤسسي . وعليه فإن دراستنا تمحورت حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية لما لها من اهمية بالغة في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين خدماتها وعلي هذا الأساس تم اختيار مؤسسة نפטال فرع التوزيع بالوادي نموذجا للدراسة الميدانية فمن خلال العمل الميداني تم الكشف علي نجاح المنظمة في أداء مهامها يتوقف الي حد ما على مدى فعاليتها في تحقيق التميز ونجاح المؤسسة للمحافظة علي بقائها واستمراريتها .

2 طرح إشكالية الدراسة :

من خلال ما سبق وفي إطار دراستي حول دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل مؤسسة نפטال بالوادي محل الدراسة ، توصلنا الى طرح الإشكالية الرئيسية التالية :

إلى أي مدى تساهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تعزيز وتطوير الفعالية التنظيمية داخل مؤسسة نפטال ؟ وللتوضيح أكثر قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية :

✓ ماهو أثر إشراك العاملين في اتخاذ وتحسين العمليات علي مستوى الفعالية التنظيمية في مؤسسة نפטال ؟

✓ كيف يساهم نظام التدريب المستمر القائم علي معايير الجودة في رفع كفاءة الأداء التنظيمي داخل مؤسسة نפטال ؟

✓ هل تساهم القيادة الإدارية الداعمة للجودة في تعزيز الفعالية التنظيمية داخل مؤسسة نפטال ؟

3 فرضيات البحث :

لمعالجة إشكالية الدراسة تم وضع الفرضية الرئيسية التالية :

❖ تساهم إدارة الجودة الشاملة علي تحقيق الفعالية التنظيمية لدى موظفي مؤسسة نפטال.

الفرضيات الفرعية :

الفرضية الأولى : يساهم إشراك العاملين في عملية صنع القرار وتحسين الأداء بشكل إيجابي في رفع مستوى الولاء والفعالية التنظيمية لدى عمال مؤسسة نفطال .

الفرضية الثانية : هناك أثر طردي لبرامج التدريب المستمر القائمة علي معايير الجودة في تعزيز كفاءة العمليات والإنتاجية .

الفرضية الفرعية الثالثة : يلعب دعم وتبني القيادة العليا في مؤسسة نفطال لفلسفة الجودة الشاملة دورا جوهريا في تهيئة بيئة عمل تساعد علي تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة .

4 مبررات اختيار البحث:

- الاهتمامات الشخصية والميل نحو دراسة هذا الموضوع أكثر من غيره من المواضيع.
- الرغبة في تطبيق ما تناولناه وتحصلنا عليه من معطيات نظرية في السنوات الماضية والنزول به إلي الميدان.
- تزويد المكتبة الجامعية والبحث العلمي ببعض جوانب الإثراء النظري والتطبيقي بالنسبة لموضوع دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- المساهمة في تحسين جودة الإدارة لما له من أهمية في تحقيق الفعالية والتميز.

5 أهداف البحث وأهميته :

- التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى موظفي مؤسسة نفطال .
- التعرف على مدى مساهمة مشاركة العاملين في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى موظفي مؤسسة نفطال .
- التعرف على دور التدريب المستمر للموظفين في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى موظفي مؤسسة نفطال .
- التعرف على مدى مساهمة دعم الإدارة العليا في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى موظفي مؤسسة نفطال .

6 أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في النقاط التالية :

- تكمن أهمية الدراسة هذه في كونها تتطرق إلى جانب مهم وهو تسليط الضوء على علاقة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة نفطال .
- رصد أهم العراقيل التي تواجه مؤسسة نفطال في تحقيق فعاليتها التنظيمية .
- التعرف علي مدى احترام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نفطال ومتطلباتها .
- التعرف على مدى تطبيق مؤشرات الفعالية التنظيمية في المؤسسة .
- استهداف تحسين الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية بصفة عامة ومؤسسة نفطال بصفة خاصة يمكن إحداثه بتفعيل إدارة الجودة نحو المستويات الافضل.

7 حدود البحث :

- حتى تتمكن الدراسة من الإجابة علي الإشكالية المطروحة كان من الضروري وضع بعض الحدود كما يلي :
- **الحدود الجغرافية :** تم إجراء الدراسة هذه الدراسة في مؤسسة نפטال (NAFTAL) فرع التوزيع في ولاية الوادي (حي تكسبت).
 - **الحدود البشرية :** تم إجراء الدراسة علي عينة من الموظفين الإداريين بمؤسسة نפטال فرع التوزيع بالوادي ، تمثلت في 40 عاملا إداريا
 - **الحدود الزمانية :** تشمل الفترة الزمنية التي استغرقتها لإجراء الدراسة .
- تم الشروع في إنجاز هذه الدراسة منذ شهر فيفري 2026 حيث كانت البداية بجمع مختلف المراجع المتعلقة بالموضوع وقد أستمر ذلك الي غاية 3 مارس 2026
- أما الجانب الميداني للدراسة ، فقد كانت بداية انجازها في بداية 6 مارس 2026، حيث تم إنجاز استمارة استبيان وعرضها علي المشرف وبعد التعديلات اللازمة ، تم توزيعها بتاريخ 14 افريل 2026 على عينة من عمال نפטال فرع التوزيع بالوادي ، وتم استرجاعها في اليوم التالي .
- **الحدود الموضوعية :** أقتصر هذا البحث علي دراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة نפטال (NAFTAL) فرع التوزيع بالوادي .

8 منهج البحث :

ويعرف المنهج العلمي على أنه الطريقة الموضوعية التي يسلكها الباحث في دراسته، أو في تتبعه لظاهرة معينة من أجل تحديد أبعادها بشكل كامل، حتي يتمكن من التعرف عليها وتمييزها ومعرفة أسبابها ومؤثراتها، والعوامل التي المؤثرة فيها للوصول الي نتائج محددة . (راضية، 2020، ص 127)

ولمعالجة هذا البحث اعتمدنا علي المنهج الوصفي كونه المنهج المناسب لهذه الدراسة ، فيعرف المنهج الوصفي هو طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية ، وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها عن أشكال رقمية يمكن تفسيرها . (الحمودي، 2019، ص 46)

9 صعوبات البحث :

إن أي دراسة لا تخلو مثلها مثل البقية من الصعوبات سواء في الجانب النظري أو التطبيقي مما يؤثر علي الدراسة أو نتائجها ، وأبرز صعوبة تلقيناها تمثلت في جمع المعلومات والمعطيات المتعلقة بدراستنا ، وخاصة فيما يتعلق بضبط أسئلة الاستبيان وإعادة صياغتها .

10 هيكلية البحث :

من خلال ما تقدم ونتيجة لأهمية الموضوع ففي هذا البحث سنحاول من خلاله التطرق إلى هذا الغرض لقد تم تقسيم الدراسة الى مقدمة وفصلين :

مقدمة وتتضمن توطئة وإشكالية وفرضيات البحث ومبررات اختيار الموضوع وأهداف البحث وأهميته وحدود الدراسة والمنهج المتبع في الدراسة وصعوبات الدراسة وأخيرا هيكلية البحث .

الفصل الأول : ويتضمن الإطار النظري للدراسة ويحتوي على ثلاث مباحث.

المبحث الاول : بعنوان الأدبيات النظرية حيث يتضمن المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وأبعادها والفعالية التنظيمية وأبعاده والتعريفات الإجرائية لكل مفهوم .

المبحث الثاني : يتضمن العلاقة بين متغيرات الدراسة الجودة الشاملة بالتطوير والفعالية التنظيمية.

المبحث الثالث : يتضمن الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة وأوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات والمقاربات النظرية وخلاصة الفصل الأول.

الفصل الثاني : تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية لدور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة نفطال فرع التوزيع بالوادي وتم تقسيم الفصل إلى مبحثين :

المبحث الاول : بعنوان الطريقة وأدوات الدراسة ويندرج من خلاله مجموعة من العناصر وهي :

أولا : الطريقة وتتضمن مجتمع وعينة الدراسة وتحديد المتغيرات وطرق قياسها .

ثانيا : الادوات وتتضمن أدوات جمع البيانات ، الأدوات أساليب الإحصائية المستخدمة والبرامج المستخدمة في معالجة معطيات .

المبحث الثاني : بعنوان نتائج ومناقشة معطيات الدراسة ويتضمن مجموعة من العناصر التالية :

أولا : ويندرج تحته عنصرين وهما النتائج وعرضها واستخدام الوسائل التوضيحية .

ثانيا : المناقشة ويندرج تحتها ثلاث عناصر وهما تحليل وتفسير معطيات الدراسة ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والنتائج العامة للدراسة .

خلاصة الفصل الثاني

وأخيرا الخاتمة فقد عرضنا من خلالها أهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها في الدراسة .



الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد :

يمثل الإطار النظري العمود الفقري للدراسة الذي يستند إليه أي باحث من أجل إعداد بحثه ،حيث قمنا في هذا الفصل بوضع إطار تصوري للدراسة أبرزنا من خلاله أهم الأسباب التي أدت الى اختيار موضوع الدراسة، وتحديد أهمية الدراسة وأهدافها، وصولا الى بناء إشكالية الدراسة، ومن ثم صياغة الفرضيات بالإضافة الى ذلك التطرق إلى جملة من المفاهيم التي تتضمنها الدراسة وفي الختام قمنا باستعراض جملة من الدراسات السابقة لموضوع الدراسة وكذلك المقاربة السيسولوجية المفسرة للدراسة .

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة

أولا: مفهوم الإدارة :

أ. لغة :

مشقة من فعل دار دورانا أي تحرك وعاد إلي حيث كان، أو إلي ما كان عليه .وقولهم أدار الامر أي احاط به ،وأدار الشئ تعاطاه وهي الاسم والمصدر من أدار .والمدير هو من يتولى النظر في الشئ ، وهو لاحقا من يتولى إدارة جهة معينة من البلاد. (اللطيف، 2003، ص 11)

ب. اصطلاحا

فقد عرفها هنري فايول: "بأنها القيام بمجموعة الأعمال التي تتضمن التنبؤ، التخطيط، التنظيم ،إصدار الأوامر ،التنسيق ،الرقابة . " (سلاطينة و اخرون ، 2013 ، ص 12)

الإدارة تعني علم وفن تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة الأنشطة المتعلقة بتحسين الجودة، والمحافظة علي موارد المنظمة للمساهمة في جهود تحسين الجودة. (جبلاق، 2021، ص 09)

فقد عرفها فردريك تايلور: "بأنها المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به من الأفراد ، والتأكد من أنهم يفعلونه بأحسن طريقة وأرخص تكلفة" . (المعاني، 2010، ص18_19)

ج. التعريف الإجرائي لإدارة :

هي عملية تتكون من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة و توجيه والتأكد من أن الأفراد يقومون بتأدية أعمالهم بفعالية عالية وأقل تكلفة.

ثانيا :الجودة :

أ. لغة :

جودة الشيء وتحسينه أو تفضيله علي غيره، فالجودة تعني الإتقان والإحكام والتحسين والتفوق والإبداع، فالجودة مصدر جاد ،وهي ضد الرداء يقال أجاد الرجل إذا أتى بالجيد من قول وفعل . (لزنم، 2020، ص 17)

ب. اصطلاحا :

تعرف هيئة المواصفات البريطانية: "الجودة بأنها مجموعة صفات وملامح وخواص المنتج أو الخدمة بما يرضي ويشبع الاحتياجات الملحة والضرورية" . (النصر، 2015، ص 49)

فقد عرفها ديمغ: "الجودة بأنها درجة التميز الذي يمكن التنبؤ بها من خلال استعمال معايير أكثر ملائمة وأقل تكلفة، وهذه المعايير تشتق من المستهلك وينطبق ذلك المبدأ على عملية الإنتاج والمنتج النهائي في نفس الوقت". (لحبيب، 2019، ص 9)

ج. التعريف الإجرائي للجودة : على أنها الفلسفة التي تتضمن العمليات والأدوات للتطبيق العملي الذي يهدف إلى تحقيق ثقافة التحسين المستمر التي يساهم فيها كل العاملين داخل المنظمة بهدف إشباع حاجات العملاء. ثالثاً: مفهوم الجودة الشاملة :

فقد عرفها جونسون: "بأنها القدرة على تحقيق متطلبات الجماهير بالشكل الذي يتطابق مع توقعاتهم ويحقق رضاهم التام عن الخدمة التي قدمت لهم". (عطية، 2007، ص 21)

فقد عرفها **Royal Mail** : "بأنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل علي خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين". (حمود، 2000، ص 75)

- التعريف الإجرائي لإدارة الجودة الشاملة :

هي أحد وأبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل علي إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة وفي فلسفتها وأهدافها ، بهدف القيام بتحسينات شاملة على كافة مراحل العمل وبإتقان مع رغبات العملاء من أجل الوصول لإرضائهم .

- أبعاد إدارة الجودة الشاملة :

المشاركة وتمكين العاملين: إشراك كل فرد يتأثر بالتغيير في جهود من خلال تحسين أدائه في مراحل العمل التي تختص به واشتراك الأفراد في التعرف علي مشاكل الجودة والعمل علي حلها من خلال الاستخدام المستمر للطرق الإحصائية وأساليب البحث العلمي وتحليل المشكلات

تدريب العاملين: إن حالات الإبداع المتميز في العمل تعتمد علي القوي البشرية المؤهلة ، وعليه فإن تدريب تلك القوي بصورة مستمرة لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة في الأداء أمر ينطوي على جانب كبير في الأهمية .

التزام الإدارة العليا : ولضمان ذلك الالتزام وإقناع الآخرين لابد أن يبدأ التطبيق في قمة الهرم التنظيمي ، ثم ينحدر الي المستويات الدنيا من خلال التفهم الكامل وروح المشاركة من قبل الإدارة العليا ، يجعل الجودة في المقام الأول من اهتمامها وضرورة إيجاد الهياكل التنظيمية وإجراءات وسياسات العمل المناسبة وأنظمة الحوافز التي تشجع جهود تحسين الجودة . (راضي و هشام يوسف، 2016، ص 102_103)

المطلب الثاني :الفعالية التنظيمية

أولا :الفعالية :

أ. لغة :

جاءت كلمة فعالية في قاموس المنجد في اللغة العربية المعاصرة بمعنى كون الشيء يؤدي النتائج.

(حموي و اخرون، 2001، ص1101)

ب. اصطلاحا :

فقد عرفها فروم : "على أنها صفة السلوك الذي تبذل فيه طاقة ويترتب عليه أثر مرئي .

(سلاطنية و اخرون، 2013، ص13)

ويعرف قاموس الشامل الفعالية على أنها الدرجة التي تحقق عندها الجماعة أهدافها" .

(الصالح، 1999، ص 183)

ج. التعريف الإجرائي للفعالية :

هي عملية استخدام الوسائل المتاحة سواء المادية أو البشرية التي باستطاعتها الوصول إلى الأهداف التي تم

تحديدها وتسطيها مسبقا .

ثانيا :التنظيم :

أ لغة :

الأصل اللغوي لكلمة تنظيم أنها مصدر الفعل نظم بمعنى رتب أو نسق .

وفي لسان العرب لابن منظور ورد في هذا المعني نظم ،النظم ،التأليف ،نظمه ،ينظمه، نظما ،ونظاما ونظمه

فأنظم ،ونظمت اللؤلؤ أي جمعه في سلك والتنظيم مثله . (حناشي، 2009، ص 210)

ب اصطلاحا :

فقد عرفه إمتاي اتزويوني : "التنظيم هو وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين ويرى أن

التنظيم عندما ينشأ تكون له أهداف واحتياجات تتعارض أحيانا مع أهداف واحتياجات أعضاء التنظيم "

. (لطفی، 2007، ص 23)

فقد عرفه عبد الوهاب علي : " التنظيم هو عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل بينهم ، وتوزيع

الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم ، وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يستطيعوا الوصول الى

أهداف محددة لهم ومعروفة للجميع" . (سلاطنية و اخرون، 2013، ص 16)

ج التعريف الإجرائي للتنظيم :

هو عملية توزيع الأنشطة الضرورية والتي تتطلب توزيع المسؤوليات ،وتفويض للسلطة حتى يتم تحقيق الأهداف

المبتغاة الموضوعة من طرف الخطة .

ثالثا : مفهوم الفعالية التنظيمية :

يعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية من المفاهيم التي يصعب تحديدها بدقة نظرا لعدم الاتفاق على ماهية الفعالية ، وعدم الاتفاق على طبيعة مقاييسها ، ويمكن النظر إلى الفعالية التنظيمية على أساس أنها المحصلة النهائية لأداء المنظمة ومدى ارتباطها بالإدارة العليا وتعكس كذلك مستوى التفاعل بين أجزاء المنظمة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية . (علي، 2009، ص293)

فقد عرفها **أتزيوني**: " على أنها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية" .

ويعرفها كل من **كاتز وخانز**: " على أنها مضاعفة النتائج للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، وبعبارة أخرى هي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم" .

(احمد د.، 2020، ص 10)

- **التعريف الإجرائي للفعالية التنظيمية** : على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها والتحكم في بيئتها الداخلية والخارجية من أجل البقاء والاستمرار والنجاح .

- **أبعاد الفعالية التنظيمية** :

بعد تحقيق الأهداف : يشير هذا البعد إلى مدى قدرة المنظمة على بلوغ الأهداف التي وضعتها ضمن خططها الاستراتيجية والتشغيلية . ويرى **أتزيوني** أن تحقيق الأهداف يمثل المدخل الأساسي لقياس الفعالية ، حيث يعبر عن نجاح المنظمة في ترجمة رؤيتها ورسالتها إلى نتائج ملموسة .

بعد التكيف البيئي: يعبر هذا البعد عن قدرة المنظمة على الاستجابة لمتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية بما يضمن استمراريتها وبقائها ، وقد أكد **كاتز وخان** أن استمرارية أي منظمة تعتمد على قدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة ، سواء كانت هذه المتغيرات اقتصادية أو تقنية أو تشريعية .

بعد التنسيق والتكامل : يقصد به درجة الانسجام بين مكونات المنظمة الداخلية وقدرتها على العمل كوحدة متكاملة ويرى كل من **لورانس ولورش** أن الفعالية التنظيمية تتحقق عندما تنجح المنظمة في تحقيق التكامل الداخلي بين الوحدات التنظيمية المختلفة بما ينسجم مع متطلبات البيئة.

(السامعي، 2025، ص 98_99)

المبحث الثاني: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالتطوير والفعالية التنظيمية

يعتبر التطوير التنظيمي جهوداً شاملة مخططة تهدف إلى زيادة إنتاجية المنظمة وكفاءتها وزيادة مقدرتها على البقاء والاستمرار وتسعى إدارة الجودة الشاملة في الإسهام في تحقيق أهداف التطوير التنظيمي من خلال مفهوم الرضا حيث تتمحور العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتطوير التنظيمي من خلال الولاء والرضا الوظيفي الذي يتناول ثلاث اتجاهات تشمل المالكين والعملاء والموظفين فتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الإمكانيات البيئية المتوفرة من بشرية ومادية وتكنولوجية يؤدي إلى التطوير التنظيمي ، ويترتب على ذلك الحصول على الولاء اتجاه المنظمة الإدارية ، الأمر الذي يترتب عليه زيادة المبيعات وزيادة الأرباح ، وهذا يعني زيادة الاستثمار والتطوير واستخدام أساليب العمل الجديدة وتنمية قدرات الأفراد العاملين.

(بجته، 2018، ص 30)

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة كأداة للفعالية ووسيلة لمواجهة التنافس فيعتبرها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث مشكلات ، من خلال العمل وتحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء ، واستخدام الموارد المالية والبشرية بكفاءة وفعالية ، وتعد إدارة الجودة الشاملة هي الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فعاليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل ، فيساهم تحسين الجودة في الرفع من مردودية نشاطات المنظمة . وزيادة إنتاجيتها وبالتالي تخفيض تكاليف المنتجات والخدمات التي تقدمها لربائنها . كما يساهم في كسب رضا ووفاء زبائنها وأن يضمن ولائهم ، وبالتالي زيادة تميز هذه المنظمة في السوق وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.

(خلج و عبد القادر ، ص 119_120)

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية

المطلب الأول: الدراسات السابقة

للاستدعاء السابقة أهمية بالغة في تدعيم أي بحث لأنها توفر له الكثير من المعلومات ابتداءً من الإطار النظري مروراً بمناهج الدراسة وقوف عند أهم ومختلف الصعوبات التي لاقتها والتي تمكن الباحث من الاستفادة منها في جميع مراحل بحثه .

لذلك سنحاول التطرق لبعض الدراسات السابقة التي سبقت دراستنا من أهمها :

أولاً: الدراسات الجزائرية :

الدراسة الأولى :

دراسة مازري منيرة بعنوان " : (أثر التكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية) دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية) ولاية بسكرة 2017_2018

نوع هذه الدراسة : أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير منظمات

حيث سعت هذه الدراسة لبلوغ الأهداف التالية : (منيرة، 2017، ص 3_4)

— تسليط الضوء على مفاهيم إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وأهميتها للمنظمات لمواجهة منافسيها .
تحديد أوجه الشبه بين مختلف المدخلين .

— الوقوف على طبيعة العلاقة النظرية بين مدخلي إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة .

التحقق من المصادقية العلمية والعملية لفرضيات الدراسة ، وطبيعة العلاقات المختلفة بين متغيرات الدراسة اعتماداً على مشكلة الدراسة وفرضياتها وفق الإمكانيات المتاحة .

— بناء نموذج فرضي يتم فيه خلاله تقديم تصورات متوقعة عن طبيعة العلاقة بين :

— إدارة المعرفة والفعالية التنظيمية .

— إدارة الجودة الشاملة والفعالية التنظيمية .

— الجمع بين المتغيرين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وتأثيرهما مجتمعين على الفعالية التنظيمية .

الوقوف على واقع أثر التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على فعالية المنظمة في البنوك محل الدراسة ومدى فهم إطارات البنوك محل الدراسة لأهميته .

— توضيح كيف يمكن الاستفادة من هذا التكامل .

— تقديم الاقتراحات اللازمة لتعزيز أثر التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة .

قامت الباحثة بوضع الفرضيات الآتية : (منيرة، 2017، ص 35_36)

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (أفراد المعرفة ، تكنولوجيا المعرفة ، عمليات المعرفة)

في مستوى فعالية البنوك الجزائرية محل الدراسة عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي :

الفرضية 01 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأفراد المعرفة في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى المعنوية $a=0.05$

الفرضية 02 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعرفة في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى المعنوية $a=0.05$

الفرضية 03 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى المعنوية $a=0.05$

الفرضية 04 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحزن المعرفة في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى المعنوية $a=0.05$

الفرضية 05 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى المعنوية $a=0.05$

الفرضية 06 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى المعنوية $a=0.05$

طبقت الدراسة على ستة (06) بنوك من مجتمع الدراسة موزعة عبر شرق التراب الوطني ، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة بتطبيق الاستبيان بالمقابلة كأداة واسلوب رئيسي ، وقد اختير مجتمع الدراسة لتوفره علي مجموعة من الخصائص توصلت اليها الباحثة إلى بعض النتائج اهمها : (منيرة، 2017، ص 293_294) — أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعاده الفرعية (أفراد المعرفة ، تكنولوجيا المعرفة ، عمليات المعرفة) علي الفعالية التنظيمية بأبعادها (البعد المالي ، بعد العمليات ، بعد الزبائن ، بعد التعلم والنمو)

— تري الباحثة أن هذه النتيجة تتفق مع الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بمتغيرات الدراسة والتي بدورها تدعم نموذج هذه الدراسة وتدعم هذه النتائج المتعلقة بأثر إدارة المعرفة علي الفعالية التنظيمية وذلك كالآتي : — أن تطبيق إدارة المعرفة يؤثر وبشكل كبير على فعالية المنظمة ، فالعائد من تطبيق المعرفة أهم من المعرفة في حد ذاتها وأن عملية اكتساب المعرفة لا يكون له أهمية إذا لم يحقق للبنك نتيجة من خلال التطبيق الفعلي المعرفي .

الدراسة الثانية : دراسة عبد القادر هاملي بعنوان " : (أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات لاقصادية الجزائرية) دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري ، بولاية تلمسان 2017_2016 .

نوع هذه الدراسة : رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية

حيث سعت هذه الدراسة لبلوغ الأهداف الأتية : (هاملي، 2017، ص ص ج)

- بلورة مجموعة من الأفكار التي تهتم بمصطلح إدارة الجودة الشاملة.
- معرفة مدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية.

- التعرف على أهم الأدوات والتقنيات سواء التقليدية أو الحديثة المستعملة في تحسين أداء المؤسسات في ظل غدرة الجودة الشاملة ، وأهم النماذج المعتمدة في ذلك .
- تسليط الضوء على مفهوم الأداء في المؤسسة وما هي المداخل التقليدية والحديثة المستعملة لقياسه .
- إبراز أهمية الجودة الشاملة ودورها الكبير لتحسين أداء المؤسسات الجزائرية .
- إبراز حالة المؤسسات الجزائرية وضعها ، والتعرف على الطرق والتقنيات التي تستخدمها هذه المؤسسات لقياس أدائها .

- تعزيز الرصيد المعرفي والمكتبي في هذا النوع من البحوث .
 - محاولة معرفة أسباب تدهور المؤسسات الجزائرية وتحديد نقاط الضعف والخلل.
 - محاولة معرفة العلاقة التي تربط إدارة الجودة الشاملة بأداء الكلي للمؤسسة .
- وتتمحور هذه الدراسة على تساؤل الرئيسي التالي :

* إلى أي مدى تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية ؟

وللإجابة عن هذه المشكلة قام الباحث بوضع الفرضيات الآتية : (هاملي، 2017، ص ص ب)

- الفرضية الرئيسية :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أبعاد الأداء الكلي للمؤسسة ؟
- الفرضية الفرعية 01** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للمؤسسة ؟
- الفرضية الفرعية 02** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء العمليات الداخلية للمؤسسة ؟

- الفرضية الفرعية 03** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء الزبائن للمؤسسة ؟
- الفرضية الفرعية 04** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء التعلم والنمو للمؤسسة ؟
- طبقت الدراسة على 55 مؤسسة اقتصادية حاصلة علي شهادة الايزو في الغرب الجزائري ، وأعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي لاختبار صحة الفرضيات ، وأسلوب التحليل العاملي الاستكشافي عن طريق برنامج **spss** وبرنامج المعالجة المعروفة **xL-STAT²**

وقد توصل الباحث إلى بعض النتائج أهمها :

- بينت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء الكلي للمؤسسات محل الدراسة ، مع العلم أن هذا التأثير لم يكن قويا ، ضف إلى ذلك أن بعد التخطيط الاستراتيجي ليس له تأثير علي هذا الأداء .
- من خلال الدراسة أيضا نستنتج أن هناك تأثير إيجابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء العمليات الداخلية والذي بدوره لم يكن تأثيرا قويا ، ولكن أيضا لم يكن هناك تأثير هذه المرة من جانب القيادة الفعالة على هذا الأداء .

- كان هناك تأثير إيجابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء الزبائن ، ولكن ضعيف نوعا ما خاصة أن كلا من القيادة الفعالة والتخطيط الاستراتيجي لم يكن لها أي تأثير على هذا الأداء.
- هناك تأثير إيجابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء التعلم والنمو ضعيف نوعا ما ، لكن مرة أخرى التخطيط الاستراتيجي والتركيز على الزبائن وعلى الموردين لم يكن لها أي تأثير على هذا الأداء.
- من خلال الدراسة تبين أن هناك عدم وجود اهتمام من طرف المدراء والمسيرين بهذه الفلسفة أو هذا المدخل ، والدليل على ذلك عدم وجود تأثير إيجابي للقيادة الفعالة والتخطيط الاستراتيجي على الأداء بل إن مصطلح الجودة أصلا مفروضا من طرف الغدرات المركزية أو الوزارة أي من العاصمة خاصة في ضل تكفل الدولة بحوالي 70% من تكاليف المطابقة .

ثانيا :الدراسات العربية :

الدراسة الأولى :

دراسة فخر فيصل الجربا بعنوان " : (أثر هندسة العمليات الإدارية على الفعالية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان)2011 .

نوع هذه الدراسة : رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال

حيث سعت هذه الدراسة لبلوغ الأهداف التالية : (الجربا، 2011، ص 5)

- التعرف على واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان .
 - التعرف على مستوى الفعالية التنظيمية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان .
 - بيان أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (إعادة بناء الهياكل التنظيمية ، والقدرات التكنولوجية العالية ، وزيادة فاعلية العمليات المنجزة ، وتحسين معايير الجودة الشاملة)على الفعالية التنظيمية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان .
 - تقديم مقترحات وتوصيات تساعد على تطوير وإعادة هندسة الإدارية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان بما ينعكس إيجابا على الفعالية التنظيمية لهذه المستشفيات .
- وتتمحور هذه الدراسة حول التساؤلات التالية : (الجربا، 2011، ص4)
- ما واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان ؟
- ما مستوى الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان ؟
- إلى أي مدى تؤثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (إعادة بناء الهياكل التنظيمية ،والقدرات التكنولوجية العالية ،وزيادة فاعلية العمليات المنجزة ، وتحسين معايير الجودة الشاملة)على الفعالية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان ؟

وللإجابة عن التساؤلات قام الباحث بوضع الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (إعادة بناء الهياكل التنظيمية والقدرات التكنولوجية العالية ، وزيادة فاعلية العمليات المنجزة ، وتحسين معايير الجودة الشاملة) على الفعالية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة 0.05

ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية : (الجربا، 2011، ص 6)

الفرضية الفرعية 01 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة بناء الهياكل التنظيمية على الفعالية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية الفرعية 02 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات التكنولوجية العالية على الفعالية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية الفرعية 03 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لزيادة فاعلية العمليات المنجزة على الفعالية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة 0.05 .

الفرضية الفرعية 04 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحسين معايير الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة 0.05 .

لقد طبقت الدراسة على المستشفيات الخاصة في مدينة عمان والأفراد العاملين فيها والبالغ عددهم بما يقارب 500 ، وأعتمد الباحث على المنهج الوصفي عن طريق جمع البيانات وتحليل محتويات .

وقد توصل جمع الباحث على بعض النتائج اهمها : (الجربا، 2011، ص 83_84)

— بينت النتائج أن مستوى تطبيق إعادة بناء الهياكل التنظيمية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطا .

— تبين أن مستوى تطبيق عامل القدرات التكنولوجية العالية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطا .

— أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي أن المستشفيات الخاصة في مدينة عمان تعمل على تطبيق زيادة فاعلية العمليات المنجزة بشكل مرتفع .

— وكان مستوى تطبيق عامل تحسين معايير الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة متوسطة .

— وأن مستوى الفعالية التنظيمية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطا

— وجود تأثير ذو دلالة معنوية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (إعادة بناء الهياكل التنظيمية والقدرات التكنولوجية العالية ، وزيادة فاعلية العمليات المنجزة ، وتحسين معايير الجودة الشاملة) على الفعالية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى $a \leq 0.05$

— وجود تأثير ذو دلالة معنوية لإعادة بناء الهياكل التنظيمية على الفعالية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوي $a \leq 0.05$

— وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقدرات التكنولوجية العالية على الفعالية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوي $a \leq 0.05$

الدراسة الثانية :

دراسة فاطمة عيسي أبو عبده بعنوان " : (درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها) ، لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية 2015 .

نوع هذه الدراسة : رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية

حيث سعت هذه الدراسة لبلوغ الأهداف التالية : (عبده، 2011، ص 9)

- التعرف إلى درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس التعليمية من وجهة نظر المديرين فيها .
- التعرف على أثر متغيرات : (الجنس والمؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة في الإدارة والسلطة المشرفة) في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس .

*وتتمحور هذه الدراسة حول التساؤل المركزي التالي : ما درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها ؟

وللإجابة عن التساؤل المركزي من الباحثة بطرح التساؤل التالي : هل توجد فروق في متوسطات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها تعزي لمتغيرات الجنس ، المؤهل العلمي ، التخصص ، سنوات الخبرة في الإدارة والسلطة المشرفة ؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات قامت الباحثة بوضع الفرضيات التالية : (عبده، 2011، ص 8_9)

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ($a=0.05$) بين متوسطات درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها وفق المستوي المقبول تربويا (المعيار = 3)، 5، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ($a \leq 0.05$) في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها تعزي لمتغير الجنس .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ($a \leq 0.05$) في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها تعزي لمتغير المؤهل العلمي .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ($a \leq 0.05$) في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها تعزي لمتغير التخصص .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ($a \leq 0.05$) في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها تعزي لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة .

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq a$ في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها تعزى لمتغير السلطة المشرفة.

طبقت الدراسة على المدارس الأساسية التابعة لمحافظة نابلس التعليمية فقد وتشمل السلطتين المشرفتين: وزارة التربية والتعليم ، ووكالة الخوث الدولية ، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين والمديرات في محافظة نابلس وقد بلغ عددهم 227 مديرا ومديرة واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي نظرا لملائمته لأغراض الدراسة .

وقد توصلت الباحثة الى النتائج التالية : (عبد، 2011، صة 125_126)

— أن نسب التطبيق للمجالات المختلفة للاستبانة والتي تمثل المجالات المختلفة للعمل المدرسي جاءت متفاوتة بدرجة طفيفة حيث أن الكفة ترجح نحو تطبيق متوسط في معظم المجالات باستثناء مجالين وهما مجال المعايير جودة التقويم والامتحانات .

— وتعتمد الباحثة أن الارتفاع في نسبة الاستجابة لهذين المجالين يرجع لطبيعتها التي تتسم بالثبات وشبه التقنيين وتضيف الباحثة أن المدارس عامة تفتقر الى معايير الجودة وتقويم الاداء فلا يوجد لجان للجودة في أي مدرسة حكومية او حتي مديرية تربية والتعليم

— كما تفسر الباحثة الدرجة المتوسطة من تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مجال تخطيط المناهج والموارد التعليمية ، أما عن هذا التخطيط يتم بعيدا عن متطلبات سوق العمل وحاجته المتغيرة وعن اسهامات العاملين في الميدان مما يقلل من اكتساب المتعلمين لمهارات أدائية عصرية .

— أما عن العلاقة بين المناهج وطرق التدريس فطرق التدريس مازالت تقليدية وتركز علي تلقين ولا تعطي فرصة للطالب للتعبير عن افكاره أو المشاركة في الحصول علي المعلومة .

— وتفتقد المدارس العامة الى وجود أنظمة واليات للمتابعة لمختلف أنواع الطلبة فالتعليم لا يزال موجها نحو الطلبة المتوسطين وذلك يهمل الطلبة المبدعين ذوي المواهب المختلفة وكذلك الطلبة ضعيفي التحصيل .

ثالثا : الدراسة الأجنبية :

الدراسة الأولى :

دراسة مورين نيو را نيجر د بعنوان " : (العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الموظفين في الجامعات الحكومية) ، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه جامعة كرينيا غا للزراعة والتكنولوجيا _ كينيا 2016.

حيث سعت هذه الدراسة لبلوغ الأهداف التالية : (Maureen, 2016)

— تحقيق العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الموظف في الجامعات الحكومية في كينيا .

— دراسة العلاقة بين التدريب وأداء الموظفين في كلية جامعة كير نينا غا .

— تحديد العلاقة بين نضام إدارة الجودة وأداء الموظفين في كلية جامعة كير نينا غا .

— تحديد العلاقة بين مشاركة الموظفين وأداء الموظفين في كلية جامعة كير نينا غا.

— تقييم العلاقة بين القيادة وأداء الموظفين في كلية جامعة كير نينا غا.

وتمحورت هذه الدراسة حول التساؤلات التالية :

هل توجد علاقة بين التدريب وأداء الموظفين ؟

هل توجد علاقة بين أنظمة إدارة الجودة وأداء الموظفين في جامعة كير ينبا غا ؟

هل توجد علاقة بين مشاركة الموظف وأداء الموظف في جامعة كير ينبا غا ؟

هل توجد علاقة بين القيادة وأداء الموظف في جامعة كير ينبا غا ؟

أعتمد الباحث في دراسته على منهج دراسة حالة والذي يعتبر مجموعة من الخطوات التي يتمكن من خلالها الباحث في الدراسة الدقيقة لكافة الجوانب التي تربط بالظاهرة وعولجت هذه البيانات إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي Spss ، كما استعان بالاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية ، كما استهدفت الدراسة 215 موظف تم اختيار منهم عينة مكونة من 108 فرد

توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- استخدمت المنظمة أساليب مختلفة مثل برنامج تدريب دراستنا لتجهيزهم لتحسين الأداء .
- أتفق العاملون على أن هناك برنامج تدريب رسمي في المنظمة .
- أتفق على أن القيادة تقوم على تحفيز أداء الموظفين أدت الى تحقيق أهداف وغايات الجامعة .
- أتفق الموظفين في هذه المنظمة على أن اعتماد إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق وتحسين صورة الشركة والتميز في الأعمال لتحسين الإنتاجية في المنظمة .

رابعاً :أوجه الاختلاف والتشابه بين دراستنا والدراسات السابقة :

أستعرضنا فيما سبق عدد من الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بموضوع دراستنا الحالية ، ولهذا حاولنا تلخيص أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة ،وتوضيح أهم أوجه الاستفادة من خلال اطلاعنا عليها.

الجدول رقم 1: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

عنوان الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف	الأداة المستخدمة في الدراسة	الحدود الزمانية والمكانية للدراسة
أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة علي الفعالية التنظيمية	تشابه في المتغيرين و المنهج وأداة الدراسة والاساليب الإحصائية	اختلاف في المجال المكاني والزمني	الاستبيان	2018_2017 البنوك الجزائرية
أثر إدارة الجودة الشاملة علي أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	تشابه في المنهج وأداة الدراسة والاساليب الإحصائية	اختلاف في المجال المكاني والزمني	الاستبيان	2017_2016 مؤسسات الغرب الجزائري
أثر هندسة العمليات الإدارية على الفعالية التنظيمية	تشابه في المنهج وأداة الدراسة والاساليب الإحصائية	اختلاف في المجال المكاني والزمني واختلفت في المتغير المستقل	الاستبيان	2011 المستشفيات الخاصة
درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها	تشابه ؟؟؟	اختلاف في المجال المكاني والزمني و في المنهج	الاستبيان	2015 مديرين مدارس المحافظة نابلس
العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الموظفين في الجامعات الحكومية	تشابه في المنهج وأداة الدراسة والأساليب الإحصائية	اختلاف في المجال المكاني والزمني	الاستبيان	2016 الموظفين والإداريين العاملين في الجامعات الحكومية

خامسا :أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: من خلال اطلعنا على الدراسات السابقة ودراستنا الحالية إلا

أننا يمكن رصد أوجه الاستفادة العلمية منها وهي كالتالي :

➤ ساعدتنا الدراسات السابقة في بلورة مجموعة من الأفكار وتساؤلات الدراسة .

➤ أعطينا فكرة حول الموضوع .

- ساعدتنا في ضبط متغيرات وأبعاد الدراسة بشكل دقيق .
- ساعدتنا في توضيح أهمية وأهداف الدراسة .
- ساعدتنا في التعرف على المناهج العلمية والأدوات المستخدمة في المعالجة .
- ساعدتنا في صياغة الفرضيات وتحديد منهجية الدراسة .

المطلب الثاني :المقاربات النظرية

أولاً : النظرية الموقفية :

قام بوضع هذه النظرية فيدلر وتعتبر من أحدث نظريات القيادة وقد اشتقت هذه النظرية في ضوء منهج النظم ، وتفترض هذه النظرية بأن درجات التغير والاختلاف وعدم الثبات للمتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة يتطلب انماط مختلفة من التركيب الوظيفي الداخلي للمؤسسة ومرونة في تصميم العمليات الإدارية المختلفة وذلك لغرض تحقيق مستوى كافي من الفعالية الإدارية ويمكن توضيح المعالم التالية لهذه النظرية .

تركز هذه النظرية على أن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية يجب أن يقابلها تغيرات داخل المؤسسة تتناسب معها .

تعتبر الخطط الادارية الموقفية استراتيجيات إدارية بديلة عند حدوث متغيرات بيئية مفاجئة او سريعة وعليه فإنها تفترض ان المعايير الادارية غير قابلة للتغير قد لا تكون مناسبة لمعالجة كل المستجدات .

لا توجد طريقة مثالية لتقسيم الأدوار والوظائف والمسؤوليات في المؤسسة وكذلك لا يوجد نمط قيادي يمكن استخدامه بفعالية في كل المواقف والازمات وإنما الحالات المحددة هي التي تقرر أفضل الطرق والأنماط.

(ناصر، 2008، ص39_40)

خلاصة الفصل الأول :

لقد حاولنا في هذا الفصل تناول الجانب النظري لموضوع دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية ، حيث خصصنا المبحث الأول منه للأدبيات دور ادارة الجودة الشاملة والفعالية التنظيمية ، من خلال التطرق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، بالإضافة الى مفهوم الفعالية التنظيمية وأبعادهم ، كم تم صياغة مفاهيم اجرائية لكل مفهوم من متغيرات الدراسة ، أما المبحث الثاني من هذا الفصل فقد خصصناه لتوضيح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة بالتطوير والفعالية التنظيمية ، أما المبحث الثالث فقد تم استعراض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع دراستنا ، والتي مثلت المرجعية العلمية لنا في بناء بحثنا هذا ، حيث عرضنا الهدف من كل دراسة والمنهج المتبع والعينة وكذلك أهم النتائج المتوصل إليها ، وفي الأخير قمنا بتوضيح أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا الحالية وبين دراسات السابقة ، ثم إبراز نقاط الاستفادة منها ثم التطرق للنظريات المفسرة للدراسة أما فيما يخص معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية 'من الناحية التطبيقية في مؤسسة نפטال فرع التوزيع بالوادي سنقوم بتبينه في الفصل الموالي من البحث .

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور إدارة
الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية
في مؤسسة نفطال فرع التوزيع بالوادي

تمهيد

بعد الانتهاء من دراسة الجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول، وللإجابة على الإشكالية الرئيسية سنتناول في هذا الفصل الدراسة التطبيقية لموضوع دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية، وذلك من خلال إجراء دراسة حالة لعينة من عمال مؤسسة نفضال فرع التوزيع بالوادي عن طريق توزيع استمارة استبيان على عينة من عمال المؤسسة ولهذا فقد قسم هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول يتم التطرق إلى : الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة

المبحث الثاني يتم التطرق إلى : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول : الطريقة والادوات المستعملة في الدراسة الميدانية .

يتضمن هذا المبحث الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية، بما فيها من تقديم العينة وعرض منهج الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وفي معالجتها من أدوات إحصائية وبرامج .

المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة

سنتناول في هذا المطلب عرض للطريقة المتبعة في الدراسة من خلال توضيح أسلوب الدراسة، مجتمع الدراسة وعينة الدراسة ومختلف الأدوات الإحصائية المستعملة.

اولا :مجتمع الدراسة (مؤسسة نفطال فرع التوزيع بالوادي)

منذ 1\1\1985 تأسس الفرع التجاري نفطال مقاطعة التسويق بسكرة ، وهي مؤسسة ذات طابع تجاري صناعي ،في البداية كانت وحدة ، وكانت تابعة لمؤسسة نفطال الوطنية وانطلقت بها الأشغال بعد عام من تأسيسها بصيغة رسمية اي بتاريخ ، 1\1\1986 وهي في نمو وتطور سريع الي غاية 2001 حيث أن هذا التاريخ يمثل تحويل الى الفرع التجاري، وتقع مؤسسة نفطال شمال ولاية الوادي في (حي تكسبت) .

ثانيا :عينة الدراسة

هي جزء من مجتمع البحث أو الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية ، وهي تعتبر جزءا من الكل ،بمعني تؤخذ مجموعة من افراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث ،فالعينة هي جزء معين أو نسبة معينة من افراد المجتمع الاصلي ،ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله . (عيشور و واخرون، 2017، ص 228)
أجريت الدراسة الحالية على عينة من الموظفين الاداريين بمؤسسة نفطال، فرع التوزيع بالوادي(حي تكسبت) ،حيث بلغ حجم العينة (40)عاملا إداريا، وقد تم اختيارهم باستخدام أسلوب المسح الشامل نظرا لملائمتها لطبيعة الدراسة ،وعليه قد تم توزيع 40 استمارة واسترجعت كلها .

ثالثا : تحديد المتغيرات وطرق قياسها :

يساهم تحديد المتغيرات بشكل صحيح دورا كبيرا في الوصول إلى النتائج الصحيحة للبحث العلمي .
ويوجد هناك عدة أنواع من المتغيرات في البحث العلمي ، ونظرا لأهمية تلك المتغيرات سنقوم بتعرف على أنواعها من بينها المتغير المستقل والتابع والمتغيرات الدخيلة (الوسيط) حيث حددت متغيرات هذه الدراسة في المتغير المستقل والمتغير التابع .

حيث يعرف المتغير المستقل بأنه المتغير الذي يؤثر في كافة المتغيرات الأخرى ولكنه لا يتأثر بأي متغير منها ،أما المتغير التابع هو المتغير الذي يكون تابعا للمتغير المستقل ، حيث إن التغيرات التي يقوم بها المتغير المستقل تنعكس بشكل رئيسي على المتغير التابع . (عمار، 2019، ص19_20)

وعليه فالمتغير المستقل في دراستنا الحالية يتمثل في إدارة الجودة الشاملة ،أما المتغير التابع فتمثل في الفعالية التنظيمية .ولقياس متغيرات دراستنا اعتمدنا على القياس الكمي المتمثل في الاحصاء الوصفي حيث يهدف هذا النوع إلى إدماج وتلخيص البيانات الرقمية بغية تحويلها من مجرد كم من الأرقام إلى شكل أو صورة أخرى يمكن فهمها واستيعابها بمجرد النظر مع حساب بعض المقاييس إحصائية مثل مقاييس الارتباط والانحدار وغيرها. (القوسي،2014، ص31).

المطلب الثاني :الأدوات المستخدمة في الدراسة

اولا : أدوات جمع البيانات

تعتبر أدوات جمع البيانات من بين أهم خطوات البحث العلمي ،حيث يقوم الباحث بتحديد الأداة أو الأدوات التي سوف يستخدمها في جمع البيانات حول موضوع الدراسة فهي متعددة من بينها الاستبيان . وقد اعتمدنا على الاستبيان بغرض إجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة ومن ثم فحص فرضياتها ، حيث بدأنا بتوزيعه في 14 افريل واسترجعناها في اليوم الموالي .

ويعرف الاستبيان هو أداة لجمع المعلومات تتكون من مجموعة محاور ، وتندرج تحت كل محور عبارات تغطي البيانات المراد الحصول عليها ، حيث يقوم الباحث شخصيا باستجواب المبحوثين جميعا بأن يجتمع بهم في قاعة كبرى فيملأون الاستبيان ويأخذونه منهم في الوقت نفسه ،وقد يرسل إليهم من خلال شخص ما أو بالبريد فيجيبون عليه ويرسلونه مرة أخرى للباحث كما أن بعض الاستبيانات يقوم الباحث بملئها بنفسه نتيجة استجواب الأفراد على عباراتها وذلك من خلال المقابلات .(سليمان، 2010، ص 19)

قمنا بصياغة أسئلة الاستبيان وتضمن 49 سؤال وقد قسم الي ثلاث محاور :

__ المحور الأول : البيانات الأولية (تضمن 5 أسئلة)

__المحور الثاني : إدارة الجودة الشاملة (تضمن 25 سؤال)

__ المحور الثالث : الفعالية التنظيمية (وتضمن 19 سؤال)

ثانيا :الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة :

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان تمت عملية تفريغ البيانات في برنامج SPSS برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية من أجل اختبار صدق وثبات الفرضيات ، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك علي النحو التالي :

✓ التكرارات والنسب المئوية

✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

✓ معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات

✓ التجزئة النصفية

✓ معامل الانساق الداخلي لقياس صدق الاداة

✓ معامل الانحدار الخطي البسيط.

كم تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقييم إجابات العاملين ، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من مقياس من اجل تسهيل عملية معالجتها كالآتي :

الجدول 2: يوضح درجات سلم ليكرت الخماسي

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

يتم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي الدنيا والعليا كما يلي :

حساب المدى $4 = 1 - 5$

طول الخلية $4 \div 5 = 0,8$

الحد الأعلى للخلية = طول الخلية + أقل قيمة في المقياس

وبالتالي يصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول 3: يوضح طول الخلايا حسب مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط الحسابي	المستوى
من 01 إلى أقل من 1،8	غير موافق بشدة
من 1،8 إلى أقل من 2،6	غير موافق
من 2،6 إلى أقل من 3،4	محايد
من 3،4 إلى أقل من 4،2	موافق
من 4،2 إلى 5	موافق بشدة

ثالثا: صدق وثبات الاستبيان :

لاختبار وضمان صدق وثبات الاستبيان ومصادقية إجابات المستجوبين على اسئلة الاستبيان على كل محور على حدا فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لتحقيق من ذلك .

❖ صدق المحكمين :

لمعرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال ، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وسهولة لتظهر بشكل التالي. (انظر الملحق رقم 02)

❖ ثبات الاستبيان

يعتبر مدى استقرار وثبات الاستبيان مؤشرا أساسيا يوضح مدى اتساق الاستبيان ، وتم الاعتماد في ذلك معامل الثبات ألفا كرونباخ بالاستعانة ببرنامج spss لأنهم أهم طرق قياس الثبات كما هو موضح في الجدول التالي :

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة :

الصدق :

لقد تم الاعتماد في حساب صدق المقياس لهذه الدراسة على طريقة الاتساق الداخلي، أي ارتباط درجة البند بدرجة البعد الذي ينتمي اليه وارتباط درجة البعد بالدرجة الكلية للاستبيان والجدول رقم (04) يوضح ذلك:

جدول رقم (04): يوضح ارتباط درجة العبارة بدرجة البعد الذي ينتمي إليه (مشاركة العاملين)

الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.51	0.01	5	0.69	0.01
2	0.45	0.01	6	0.58	0.01
3	0.66	0.01	7	0.49	0.01
4	0.72	0.01	/	/	/

يتبين من خلال الجدول رقم (04) أن معاملات الارتباط بين درجة العبارة ودرجة البعد الذي ينتمي إليه (مشاركة العاملين) تراوحت ما بين (0.49 – 0.72) وهي كلها دالة عند مستوى الدلالة 0.01.

جدول رقم (05): يوضح ارتباط درجة العبارة بدرجة البعد الذي ينتمي إليه (التدريب)

الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
8	0.44	0.01	13	0.69	0.01
9	0.61	0.01	14	0.50	0.01
10	0.52	0.01	15	0.59	0.01
11	0.49	0.01	16	0.53	0.01
12	0.73	0.01	17	0.63	0.01

يتبين من خلال الجدول رقم (05) أن معاملات الارتباط بين درجة العبارة ودرجة البعد الذي ينتمي إليه (التدريب) تراوحت ما بين (0.44 – 0.73) وهي كلها دالة عند مستوى الدلالة 0.01.

جدول رقم (06): يوضح ارتباط درجة العبارة بدرجة البعد الذي ينتمي إليه (دعم الإدارة العليا)

الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
18	0.68	0.01	22	0.67	0.01
19	0.52	0.01	23	0.56	0.01
20	0.54	0.01	24	0.41	0.01
21	0.44	0.05	25	0.69	0.01

يتبين من خلال الجدول رقم (06) أن معاملات الارتباط بين درجة العبارة ودرجة البعد الذي ينتمي إليه (دعم الإدارة العليا) تراوحت ما بين (0.41 – 0.68) وهي كلها دالة عند مستوى الدلالة 0.01.

جدول رقم (07): يوضح ارتباط درجة البعد بالدرجة الكلية للمحور

الابعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
مشاركة العاملين	0.69	0.01
التدريب	0.71	0.01
دعم الإدارة العليا	0.66	0.01

نلاحظ من الجدول رقم (07): أن الأبعاد المكونة للمحور الأول ترتبط بالدرجة الكلية للمحور ارتباطاً دالاً يمتد ما بين (0.66 و 0.71)، وسجل أعلى معامل ارتباط بين بعد التدريب والدرجة الكلية للمحور بواقع (0.71)، وآخر بعد دعم الإدارة العليا يقدر ارتباطه مع الدرجة الكلية للمحور (0.66) وهي قيم دالة عند مستوى 0.01، وفي ذلك دلالة على أن الأبعاد متسقة مع الدرجة الكلية للمحور، أي أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين الأبعاد والمحور الأول، مما يدل على صدق المحور في اتساقه الداخلي.

ومعنى ذلك أن المحور الأول يتمتع بدرجة مقبولة من الصدق، فهذه المعاملات مرتفعة بالقدر الذي يسمح لنا بقبولها واعتبار المحور الأول صادق

الاثبات :

لقد تم حساب معامل ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية للأبعاد والمحور، وفيما يلي الجدول رقم (08) يوضح معاملات ثبات القائمة المستخدمة:

جدول رقم (08): يوضح معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

الابعاد	عدد البنود	قيمة ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	
			سبيرمان وبراون	جيتمان
مشاركة العاملين	7	0.78	0.79	0.79
التدريب	10	0.82		
دعم الإدارة العليا	8	0.86		
إدارة الجودة الشاملة	25	0.83		

يتضح من الجدول رقم (08) الخاص بمعاملات الثبات للاستبيان المستخدم في هذه الدراسة أن هذه المعاملات تراوحت ما بين (0.78 – 0.86) بعد الاعتماد على ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية للأبعاد والمحور وهذا يعني أن المحور يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ومعنى ذلك أن المحور يتمتع بدرجة عالية من الثبات فهذه المعاملات مرتفعة بالقدر الذي يسمح لنا بقبولها واعتبار المحور ثابت.

الصدق

لقد تم الاعتماد في حساب صدق الاستبيان لهذه الدراسة على طريقة الاتساق الداخلي، أي ارتباط درجة البند بالدرجة الكلية للمحور والجدول رقم (09) يوضح ذلك:

جدول رقم (09): يوضح ارتباط درجة العبارة بالدرجة الكلية للمحور (الفعالية التنظيمية)

الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.51	0.01	10	0.47	0.01
2	0.45	0.01	11	0.74	0.01
3	0.66	0.01	12	0.57	0.01
4	0.72	0.01	13	0.65	0.01
5	0.69	0.01	14	0.57	0.01
6	0.58	0.01	15	0.34	0.05
7	0.49	0.01	16	0.72	0.01
8	0.51	0.01	17	0.73	0.01
9	0.31	0.05	18	0.52	0.01
10	0.48	0.01	/	/	/

يتبين من خلال الجدول رقم (09) أن معاملات الارتباط بين درجة العبارة ودرجة المحور الذي ينتمي إليه (الفعالية التنظيمية) تراوحت ما بين (0.31 – 0.73) وهي معظمها دالة عند مستوى الدلالة 0.01 و0.05.

ومعنى ذلك أن المحور يتمتع بدرجة مقبولة من الصدق، فهذه المعاملات مرتفعة بالقدر الذي يسمح لنا بقبولها واعتبار المحور صادق.

الثبات :

لقد تم حساب معامل ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية للمحور، وفيما يلي الجدول رقم (10) يوضح معاملات ثبات القائمة المستخدمة:

جدول رقم (10): يوضح معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

المتغير	عدد البنود	قيمة ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	
			سبيرمان وبراون	جيتمان
الفعالية التنظيمية	19	0.89	0.82	0.82

يتضح من الجدول رقم (10) الخاص بمعاملات الثبات للمحور المستخدم في هذه الدراسة أن هذه المعاملات تراوحت ما بين (0.82 – 0.89) بعد الاعتماد على ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية للمحور وهذا يعني أن المحور يتمتع بدرجة عالية من الثبات. ومعنى ذلك أن المحور يتمتع بدرجة عالية من الثبات فهذه المعاملات مرتفعة بالقدر الذي يسمح لنا بقبولها واعتبار المحور ثابت.

المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة
أولا النتائج :

الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة :

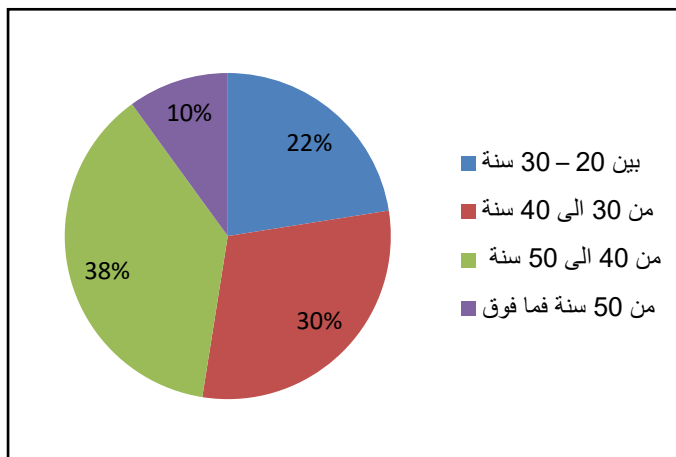
1. السن : وفيما يلي يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن :

جدول رقم (11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
بين 20 – 30 سنة	9	22.5%
من 30 الى 40 سنة	12	30%
من 40 الى 50 سنة	15	37.5%
من 50 سنة فما فوق	4	10%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول رقم (11) نجد أن عينة الدراسة مكونة من 40 عامل من مؤسسة نفطال موزعين حسب السن كما يلي: حيث نلاحظ أن عدد العمال الذين أعمارهم من 40 إلى 50 سنة هم الفئة الأكثر من باقي الأعمار حيث أن عدد العمال الذين سنهم بين 20 – 30 سنة يقدر عددهم بـ: (9) عمال بنسبة (22.5%) وعدد العمال الذين سنهم من 30 الى 40 سنة يقدر عددهم (12) عامل بنسبة (30%) وعدد العمال الذين سنهم 40 إلى 50 سنة يقدر عددهم (15) عامل بنسبة (37.5%) وعدد العمال الذين سنهم من 50 سنة فما فوق يقدر عددهم (4) عمال بنسبة (10%)

الشكل رقم(01) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن



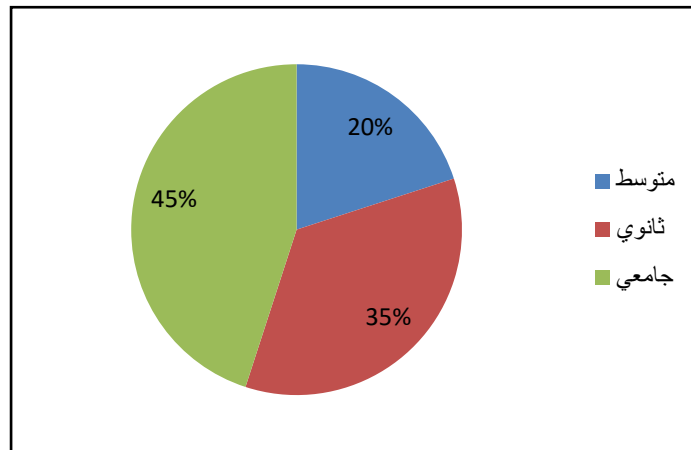
2. المستوى الدراسي :وفيما يلي يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى الدراسي

جدول رقم (12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
20%	8	متوسط
35%	14	ثانوي
45%	18	جامعي
100%	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (12) نجد أن عينة الدراسة مكونة من 40 عامل من مؤسسة نפטال موزعين حسب المستوى الدراسي كما يلي: حيث نلاحظ أن عدد العمال حامللي المستوى الجامعي هم الفئة الأكثر أكثر من باقي الفئات حيث أن عدد العاملين ذوي المستوى الجامعي يقدر عددهم بـ: (18) عامل بنسبة (45%) وعدد العاملين ذوي المستوى الثانوي يقدر عددهم (14) عامل بنسبة (35%) وعدد العاملين ذوي المستوى المتوسط يقدر عددهم (8) عاملين بنسبة (20%).

الشكل رقم(02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



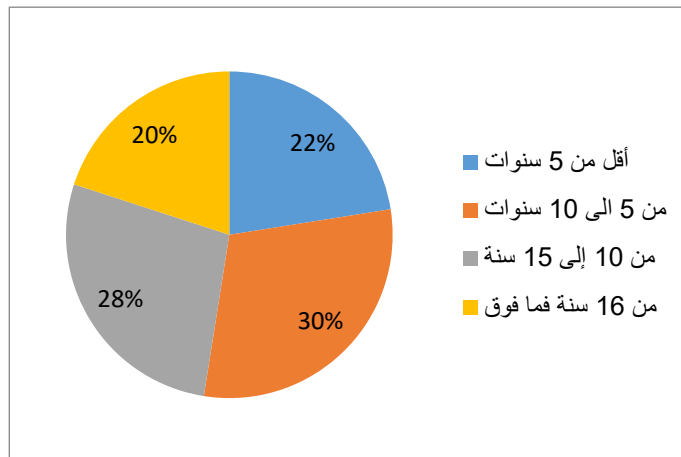
3. سنوات الخبرة: وفيما يلي توضيح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (13): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	9	22.5%
من 5 إلى 10 سنوات	12	30%
من 10 إلى 15 سنة	11	27.5%
من 16 سنة فما فوق	8	20%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول رقم (13) نجد أن عينة الدراسة مكونة من 40 عامل من مؤسسة نפטال موزعين حسب سنوات الخبرة كما يلي: حيث نلاحظ أن عدد العمال ذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات هم الفئة الأكثر أكثر من باقي الفئات حيث أن عدد العاملين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات يقدر عددهم بـ: (9) عمال بنسبة (22.5%) وعدد العاملين ذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات يقدر عددهم (12) عامل بنسبة (30%) وعدد العاملين ذوي الخبرة من 10 إلى 15 سنة يقدر عددهم (11) عامل بنسبة (27.5%) وعدد العاملين ذوي الخبرة من 16 سنة فما فوق قدر عددهم (8) عمال بنسبة (20%).

الشكل رقم (03) توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة



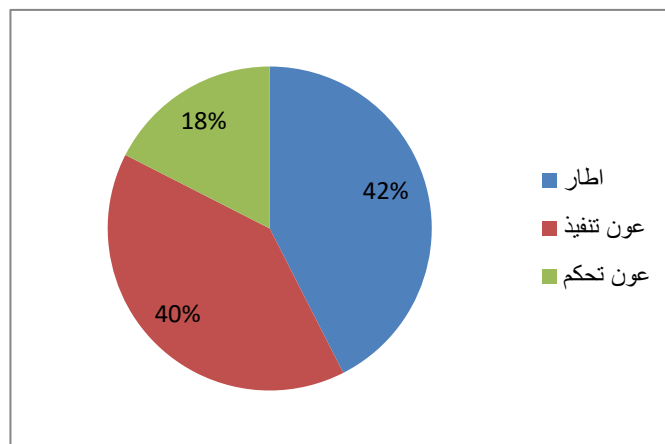
4. المسمى الوظيفي: وفيما يلي توضيح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

جدول رقم (14): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
اطار	17	42.5%
عون تنفيذ	16	40%
عون تحكم	7	17.5%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول رقم (14) نجد أن عينة الدراسة مكونة من 40 عامل من مؤسسة نפטال موزعين حسب سنوات الخبرة كما يلي: حيث نلاحظ أن عدد العمال تحت المسمى الوظيفي اطار هم الفئة الأكثر من باقي الفئات حيث أن عدد العاملين تحت المسمى الوظيفي اطار يقدر عددهم بـ: (17) عامل بنسبة (42.5%) وعدد العاملين تحت المسمى الوظيفي عون تنفيذ يقدر عددهم (16) عامل بنسبة (40%) وعدد العاملين تحت المسمى الوظيفي عون تحكم يقدر عددهم (7) عمال بنسبة (17.5%).

الشكل رقم (04) توزيع افراد العينة حسب المسمى الوظيفي



المطلب الثاني :تحليل ومناقشة نتائج الدراسة :

أولا :الاحصاءات الوصفية :

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم (15): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الأول (مشاركة العاملين)

رقم	العبارات	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق			
1	تحرص إدارة المؤسسة نفطال على منح العمال فرصة لإبداء آرائهم حول قضايا	10	20	6	4	0	3.90	0.90	مرتفع
2	تسمح إدارة نفطال للعمال بالمشاركة في تقديم مقترحات لتحسين أساليب العمل .	14	20	4	2	0	4.15	0.80	مرتفع
3	تساعد إدارة مؤسسة نفطال العمال على حل المشاكل التي تواجههم في العمال	10	21	6	3	0	3.95	0.84	مرتفع
4	تحرص إدارة المؤسسة نفطال على إنجاز العمال لمهامهم بمشاركة في فرق عمل	8	23	5	4	0	3.87	0.85	مرتفع
5	تساعد إدارة مؤسسة نفطال العمال على المشاركة في تحديد أهدافهم الوظيفية	13	21	6	0	0	4.17	0.67	مرتفع
6	توجد قنوات اتصال فعالة وواضحة بين العمال والإدارة العليا بخصوص جودة	10	24	6	0	0	4.10	0.63	مرتفع
7	يمنح للعمال الصلاحيات الكافية لأداء مهامهم دون الرجوع الدائم للمسؤول	13	20	6	1	0	4.12	0.75	مرتفع
البعد الأول		78	149	39	14	0	4.04	0.78	مرتفع

من خلال نتائج الجدول رقم (15) نجد أن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (3.87 – 4.17)

بانحرافات معيارية تتراوح ما بين (0.63 – 0.90) وهي قيم تنتمي إلى مجال المرتفع وبالنظر الى المتوسط الحسابي

للعبارات فانه يمكن ترتيبها تنازليا على النحو التالي:

- جاءت عبارة " تساعد إدارة مؤسسة نفطال العمال على المشاركة في تحديد أهدافهم الوظيفية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.67).

- جاءت عبارة " تسمح إدارة نفطال للعمال بالمشاركة في تقديم مقترحات لتحسين أساليب العمل " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.80).

- جاءت عبارة "يمنح للعمال الصلاحيات الكافية لأداء مهامهم دون الرجوع الدائم للمسؤول المباشر" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.75).
 - جاءت عبارة "توجد قنوات اتصال فعالة وواضحة بين العمال والإدارة العليا بخصوص جودة الأداء" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.63).
 - جاءت عبارة "تساعد إدارة مؤسسة نفطال العمال على حل المشاكل التي تواجههم في العمال" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.84).
 - جاءت عبارة "تحرص إدارة المؤسسة نفطال علي منح العمال فرصة لإبداء آراءهم حول قضايا العمل" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.90).
 - جاءت عبارة "تحرص إدارة المؤسسة نفطال علي إنجاز العمال لمهامهم بمشاركة في فرق عمل" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.85).
- يتضح من خلال النظر الى قيم الانحراف المعياري وهو مقدار تشتت استجابات افراد عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي لكل عبارة، فكلما زاد الانحراف المعياري يزيد تشتت آراء افراد العينة حول الاختيارات (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) في الجدول السابق لعبارات البعد الأول في المحور الأول تنحصر بين (0.63 - 0.90) وكان اقل انحراف معياري للعبارة (توجد قنوات اتصال فعالة وواضحة بين العمال والإدارة العليا بخصوص جودة الأداء) مما يدل على أنها أكبر عبارة تقاربت آراء أفراد عينة الدراسة حولها.
- وبحساب المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثاني الذي يقدر بـ: (4.04) بانحراف معياري (0.78) والذي نجده ينتمي إلى الاتجاه المرتفع، هذا ما يوضح أن استجابات أفراد عينة الدراسة إيجابية حول مشاركة العاملين.

جدول رقم (16): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الثاني (التدريب)

رقم	العبارات	التكرارات					المتوسط	الانحراف	الرتبة
		موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق			
8	تحرص إدارة المؤسسة نفطال على تنظيم دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين	23	16	1	0	0	4.55	0.55	مرتفع
9	تحفز إدارة مؤسسة نفطال عاملها للاشتراك بالدورات التدريبية	16	17	7	0	0	4.22	0.73	مرتفع
10	تحرص إدارة المؤسسة نفطال على توفير الموارد المطلوبة لدورات التدريبية	19	14	7	0	0	4.30	0.75	مرتفع
11	تحرص إدارة المؤسسة نفطال على تقييم نتائج الدورات التدريبية للعمال	21	17	2	0	0	4.47	0.59	مرتفع
12	تحرص إدارة المؤسسة نفطال على تحديد الدورات التدريبية الملائمة مع طبيعة عمل	19	13	2	6	0	4.12	1.06	مرتفع
13	تحرص إدارة المؤسسة نفطال على اختيار العمال بدقة لكل دورة تدريبية حسب	24	12	2	2	0	4.45	0.81	مرتفع
14	تقدم مؤسسة نفطال برامج تدريبية متخصصة في مجال الجودة.	20	3	8	9	0	3.85	1.27	مرتفع
15	تدرب مؤسسة نفطال العمال على استخدام التكنولوجيا الحديثة	12	18	9	1	0	4.02	0.80	مرتفع
16	تشجع إدارة نفطال العمال على التعلم الذاتي ومواكبة التطورات التكنولوجية في	14	15	7	4	0	3.97	0.97	مرتفع
17	تساهم الدورات التدريبية بشكل ملموس في تطوير مهارات العمال الفنية والإدارية.	20	17	3	0	0	4.42	0.63	مرتفع
	البعد الثاني	18	142	48	22	0	4.24	0.82	مرتفع

من خلال نتائج الجدول رقم (16) نجد أن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (3.85 - 4.55)

بانحرافات معيارية تتراوح ما بين (0.55 - 1.27) وهي قيم تنتمي إلى مجال المرتفع وبالنظر إلى المتوسط الحسابي للعبارات فإنه يمكن ترتيبها تنازلياً على النحو التالي:

- جاءت عبارة " تحرص إدارة المؤسسة نفطال على تنظيم دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.55) وانحراف معياري (0.55).

- جاءت عبارة " تحرص إدارة المؤسسة نفطال على تقييم نتائج الدورات التدريبية للعمال" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.47) وانحراف معياري (0.59).
- جاءت عبارة " تحرص إدارة المؤسسة نفطال على اختيار العمال بدقة لكل دورة تدريبية حسب احتياجاتهم" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.45) وانحراف معياري (0.81).
- جاءت عبارة " تساهم الدورات التدريبية بشكل ملموس في تطوير مهارات العمال الفنية والإدارية." في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.63).
- جاءت عبارة " تحرص إدارة المؤسسة نفطال على توفير الموارد المطلوبة لدورات التدريبية" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.75).
- جاءت عبارة " تحفز إدارة مؤسسة نفطال عامليها للاشتراك بالدورات التدريبية" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.73).
- جاءت عبارة " تحرص إدارة المؤسسة نفطال على تحديد الدورات التدريبية الملائمة مع طبيعة عمل العمال" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (1.06).
- جاءت عبارة " تدرب مؤسسة نفطال العمال على استخدام التكنولوجيا الحديثة" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.80).
- جاءت عبارة " تشجع إدارة نفطال العمال على التعلم الذاتي ومواكبة التطورات التكنولوجية في قطاع المحروقات" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.97).
- جاءت عبارة " تقدم مؤسسة نفطال برامج تدريبية متخصصة في مجال الجودة" في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (1.27).

يتضح من خلال النظر الى قيم الانحراف المعياري وهو مقدار تشتت استجابات افراد عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي لكل عبارة، فكلما زاد الانحراف المعياري يزيد تشتت آراء افراد العينة حول الاختيارات (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) في الجدول السابق لعبارات البعد الثاني في المحور الأول تنحصر بين (0.55 - 1.27) وكان اقل انحراف معياري للعبارة (تحرص إدارة المؤسسة نفطال علي تنظيم دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين) مما يدل على أنها أكبر عبارة تقاربت آراء أفراد عينة الدراسة حولها. وبحساب المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثاني الذي يقدر بـ: (4.24) بانحراف معياري (0.82) والذي نجده ينتمي إلى الاتجاه المرتفع، هذا ما يوضح أن استجابات أفراد عينة الدراسة إيجابية حول التدريب.

جدول رقم (17): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الثالث (دعم الإدارة العليا)

رقم	العبارات	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	موافق			
18	تعتبر القيادة الإدارية في نفطال "الجودة" أولوية استراتيجية وليست مجرد شعارات.	21	13	6	0	0	4.37	0.74	مرتفع
19	تضع الإدارة العليا رؤية استراتيجية واضحة تسعى لتحقيقها على مستوى المؤسسة	28	9	1	2	0	4.57	0.78	مرتفع
20	تمنح الإدارة العليا صلاحيات لرؤساء الأقسام لضمان جودة الخدمات	33	3	4	0	0	4.72	0.64	مرتفع
21	تلتزم الإدارة العليا بتوفير الموارد اللازمة لتحسين جودة الخدمات المقدمة لـ	25	11	4	0	0	4.52	0.67	مرتفع
22	تعتمد القيادة نظاماً عادلاً للحوافز والمكافأة بناء على تميز الأداء والجودة	27	5	7	1	0	4.45	0.87	مرتفع
23	تدعم الإدارة العليا الابتكار وتوفير بيئة محفزة لتطبيق أفكار والمبادرات الجديدة	29	7	4	0	0	4.62	0.66	مرتفع
24	توفر الإدارة العليا التوجيه والدعم اللازم لضمان تنفيذ الخطط وتحقيق أهداف	22	7	8	3	0	4.20	1.01	مرتفع
25	توفر الإدارة العليا التوجيه والدعم اللازم لضمان تنفيذ الخطط وتحقيق أهداف	15	12	5	8	0	3.85	1.14	مرتفع
	البعد الثالث	20	67	39	14	0	4.41	0.81	مرتفع

من خلال نتائج الجدول رقم (17) نجد أن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (3.85 - 4.72)

بانحرافات معيارية تتراوح ما بين (0.64 - 1.14) وهي قيم تنتمي إلى مجال المرتفع وبالنظر إلى المتوسط الحسابي للعبارات فإنه يمكن ترتيبها تنازلياً على النحو التالي:

- جاءت عبارة " تمنح الإدارة العليا صلاحيات لرؤساء الأقسام لضمان جودة الخدمات " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.72) وانحراف معياري (0.64).

- جاءت عبارة " تدعم الإدارة العليا الابتكار وتوفير بيئة محفزة لتطبيق أفكار والمبادرات الجديدة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.62) وانحراف معياري (0.66).

- جاءت عبارة " تضع الإدارة العليا رؤية استراتيجية واضحة تسعى لتحقيقها على مستوى المؤسسة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.57) وانحراف معياري (0.78).
 - جاءت عبارة " تلتزم الإدارة العليا بتوفير الموارد اللازمة لتحسين جودة الخدمات المقدمة لزبائن" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.52) وانحراف معياري (0.67).
 - جاءت عبارة " تعتمد القيادة نظاما عادلا للحوافز والمكافأة بناء على تميز الأداء والجودة" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.45) وانحراف معياري (0.87).
 - جاءت عبارة " تعتبر القيادة الإدارية في نفطال "الجودة" أولوية استراتيجية وليست مجرد شعارات." في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.74).
 - جاءت عبارة " توفر الإدارة العليا التوجيه والدعم اللازم لضمان تنفيذ الخطط وتحقيق أهداف المؤسسة" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (1.01).
 - جاءت عبارة " توفر الإدارة العليا التوجيه والدعم اللازم لضمان تنفيذ الخطط وتحقيق أهداف المؤسسة" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (1.14).
- يتضح من خلال النظر الى قيم الانحراف المعياري وهو مقدار تشتت استجابات افراد عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي لكل عبارة، فكلما زاد الانحراف المعياري يزيد تشتت آراء افراد العينة حول الاختيارات (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) في الجدول السابق لعبارات البعد الثالث في المحور الأول تنحصر بين (0.64 - 1.14) وكان اقل انحراف معياري للعبارة (تمنح الإدارة العليا صلاحيات لرؤساء الأقسام لضمان جودة الخدمات) مما يدل على أنها أكبر عبارة تقاربت آراء أفراد عينة الدراسة حولها.
- وبحساب المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثاني الذي يقدر بـ: (4.41) بانحراف معياري (0.81) والذي نجده ينتمي إلى الاتجاه المرتفع، هذا ما يوضح أن استجابات أفراد عينة الدراسة إيجابية حول دعم الإدارة العليا.

الدراسة الميدانية لدور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة نفطال فرع التوزيع بالوادي

الفصل الثاني

المحور الثاني: الفعالية التنظيمية

جدول رقم (18): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني (الفعالية التنظيمية)

رقم	العبارات	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق			
1	هناك تنسيق وانسجام عالي بين مختلف المصالح في مؤسسة نفطال	20	8	12	0	0	4.20	0.88	مرتفع
2	توجد آليات واضحة وفعالة داخل المؤسسة لحل المشكلات والأزمات	16	11	12	1	0	4.05	0.90	مرتفع
3	تساهم ثقافة الجودة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبائن	18	12	9	1	0	4.17	0.87	مرتفع
4	تشجع المؤسسة العاملين علي التفاعل الإيجابي فيما بينهم	19	9	12	0	0	4.17	0.87	مرتفع
5	نجحت المؤسسة في التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية في قطاع الطاقة	35	3	2	0	0	4.82	0.50	مرتفع
6	يتم توزيع المهام والمسؤوليات بين العمال بشكل يتناسب مع قدراتهم وتخصصاتهم	8	24	7	1	0	3.97	0.69	مرتفع
7	يوجد انسجام وتكامل بين الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف مواردها البشرية	9	18	10	3	0	3.82	0.87	مرتفع
8	تتم قنوات الاتصال داخل المؤسسة بالإنفتاح في مختلف اتجاهات السلم	28	3	9	0	0	4.47	0.84	مرتفع
9	تحقق المؤسسة توازن بين جودة الخدمات المقدمة في تكلفة التشغيل	30	3	5	2	0	4.52	0.90	مرتفع
10	هناك انخفاضاً مستمراً في نسبة هدر الموارد بفضل معايير الجودة	13	18	8	1	0	4.07	0.79	مرتفع
11	تتسم الأنظمة والإجراءات التي تحكم شؤون الموارد البشرية بالمرونة	16	8	16	0	0	4.00	0.90	مرتفع
12	تتسم علاقات العمل بين مختلف المستويات التنظيمية بالثقة والإحترام	9	14	15	2	0	3.75	0.86	مرتفع
13	يشعر العمال بالرضا العام عن المناخ التنظيمي السائد داخل مؤسسة نفطال	6	21	10	3	0	3.75	0.80	مرتفع

10	مرتفع	0.92	4.10	0	1	12	9	18	تعمل مؤسسة نفطال على تعزيز الروح المعنوية لدى العمال بشكل فعال	14
14	مرتفع	0.85	3.92	0	1	13	14	12	تساهم إجراءات الجودة في تقليل معدل دوران العمل (الاستقالات أو الرغبة في	15
6	مرتفع	0.99	4.20	0	1	13	3	23	يعكس أداء العمال الحالي تطوراً ملحوظاً مقارنة بالسنوات الماضية	16
19	مرتفع	0.85	3.70	0	5	7	23	5	تسود روح التعاون والعمل الجماعي بين العمال لإنجاز المهام الصعبة	17
7	مرتفع	1.01	4.20	0	1	14	1	24	ازدادت قدرة العمال على تحمل المسؤولية داخل المؤسسة	18
3	مرتفع	0.90	4.45	0	1	8	3	28	تلتزم مؤسسة نفطال بتحقيق أهدافها المسطرة في الأجل المحددة	19
/	مرتفع	0.85	4.12	0	24	194	205	33	المحور الثاني	

من خلال نتائج الجدول رقم (18) نجد أن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (3.70 – 4.82)

بانحرافات معيارية تتراوح ما بين (0.50 – 1.01) وهي قيم تنتمي إلى مجال المرتفع وبالنظر إلى المتوسط الحسابي للعبارة فإنه يمكن ترتيبها تنازلياً على النحو التالي:

- جاءت عبارة " نجحت المؤسسة في التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية في قطاع الطاقة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.82) وانحراف معياري (0.55).

- جاءت عبارة " تحقق المؤسسة توازن بين جودة الخدمات المقدمة في تكلفة التشغيل" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.52) وانحراف معياري (0.90).

- جاءت عبارة " تلتزم مؤسسة نفطال بتحقيق أهدافها المسطرة في الأجل المحددة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.45) وانحراف معياري (0.90).

- جاءت عبارة " تتسم قنوات الاتصال داخل المؤسسة بالانفتاح في مختلف اتجاهات السلم التنظيمي" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.47) وانحراف معياري (0.84).

- جاءت عبارة " هناك تنسيق وانسجام عالي بين مختلف المصالح في مؤسسة نفطال" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.88).

- جاءت عبارة " يعكس أداء العمال الحالي تطوراً ملحوظاً مقارنة بالسنوات الماضية" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.99).

- جاءت عبارة " ازدادت قدرة العمال على تحمل المسؤولية داخل المؤسسة" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (1.01).
 - جاءت عبارة " تساهم ثقافة الجودة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبائن" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.87).
 - جاءت عبارة " تشجع المؤسسة العاملين علي التفاعل الايجابي فيما بينهم" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.87).
 - جاءت عبارة " تعمل مؤسسة نفطال على تعزيز الروح المعنوية لدى العمال بشكل فعال" في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.92).
 - جاءت عبارة " هناك انخفاضاً مستمراً في نسبة هدر الموارد بفضل معايير الجودة" في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.79).
 - جاءت عبارة " توجد آليات واضحة وفعالة داخل المؤسسة لحل المشكلات والأزمات الطارئة في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.90).
 - جاءت عبارة " تتسم الأنظمة والإجراءات التي تحكم شؤون الموارد البشرية بالمرونة" في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.90).
 - جاءت عبارة " تساهم إجراءات الجودة في تقليل معدل دوران العمل (الاستقالات أو الرغبة في ترك العمل)" في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.85).
 - جاءت عبارة " يتم توزيع المهام والمسؤوليات بين العمال بشكل يتناسب مع قدراتهم وتخصصاتهم في المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.69).
 - جاءت عبارة " يوجد انسجام وتكامل بين الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف مواردها البشرية في المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.87).
 - جاءت عبارة " يشعر العمال بالرضا العام عن المناخ التنظيمي السائد داخل مؤسسة نفطال في المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.80).
 - جاءت عبارة " تتسم علاقات العمل بين مختلف المستويات التنظيمية بالثقة والاحترام في المرتبة الثامنة عشر بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.86).
 - جاءت عبارة " تسود روح التعاون والعمل الجماعي بين العمال لإنجاز المهام الصعبة في المرتبة التاسعة عشر بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.85).
- يتضح من خلال النظر الى قيم الانحراف المعياري وهو مقدار تشتت استجابات افراد عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي لكل عبارة، فكلما زاد الانحراف المعياري يزيد تشتت آراء افراد العينة حول الاختيارات (موافق

بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) في الجدول السابق لعبارات المحور الثاني تنحصر بين (0.50 - 1.01) وكان اقل انحراف معياري للعبارة (نجحت المؤسسة في التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية في قطاع الطاقة) مما يدل على أنها أكبر عبارة تقاربت آراء أفراد عينة الدراسة حولها. وبحساب المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثاني الذي يقدر بـ: (4.12) بانحراف معياري (0.85) والذي نجده ينتمي إلى الاتجاه المرتفع، هذا ما يوضح أن استجابات أفراد عينة الدراسة إيجابية حول الفعالية التنظيمية.

ثانيا : مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الأولى:

بغرض معالجة الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: يساهم إشراك العاملين في عملية صنع القرار وتحسين الأداء بشكل إيجابي في رفع مستوى الولاء والفعالية التنظيمية لدى عمال مؤسسة نفطال. وللتحقق من ذلك قمنا بتطبيق معامل الانحدار الخطي البسيط الذي يوضح تأثير المتغير المستقل (إشراك العاملين) في المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) والجدول التالي توضح ذلك:

جدول رقم (19): يوضح قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العينة
إشراك العاملين		29.97	2.61	40
الفعالية التنظيمية		78.37	5.71	40

من خلال الجدول رقم (19) يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي لمتغير إشراك العاملين هي 29.97 وانحرافه المعياري 2.61، أما المتغير التابع الفعالية التنظيمية فقيمة متوسطه الحسابي 78.37 وانحرافه المعياري 5.71، ومع العلم أن حجم العينة هو 40 عامل.

جدول رقم (20): يوضح ملخص النموذج التنبؤي

	R	R ²	R ² adjusted
النموذج	0.742	0.550	0.538

نلاحظ من جدول ملخص النموذج أن:

النموذج: نجد أن قيمة الارتباط بين مشاركة العاملين والفعالية التنظيمية تقدر بـ $R=0.742$ وهي قيمة كبيرة تسمح لنا باستخدام النموذج الذي نجد فيه أن قيمة $R^2 = 0.550$ أي أن إشراك العاملين يساهم في التنبؤ

بالفعالية التنظيمية بنسبة 55% ومن خلال $R^2 \text{ adjusted} = 0.538$ نستطيع القول بأنه يمكننا تعميم النتائج على المجتمع ككل.

جدول رقم (21): يوضح الأوزان اللامعيارية والمعيارية وقيم ت للمتغيرات المنتبئة للنموذج التنبؤي (معنوية معالم النموذج)

مستوى الدلالة	قيمة ت	الأوزان المعيارية	الأوزان اللامعيارية			
		β	الخطأ المعياري	β		
0.000	4.17	/	7.151	29.82	ثابت الإنحدار	النموذج
0.000	6.814	0.742	0.238	1.62	مشاركة العاملين	

يتبين من الجدول رقم (21) أن:

النموذج: معادلة الانحدار الخطي البسيط كالآتي

(اشراك العاملين) $29.82 + 1.62 =$ الفعالية التنظيمية

ونجد أيضا أن قيمة ت للمتغير المستقل تقدر بـ: (6.814) وهي قيمة دالة إحصائية حيث أن مستوى الدلالة يقدر بـ: (0.000) وهو أصغر من (0.01) وهذا يدل على أن تأثير للمتغير المستقل (مشاركة العاملين) على المتغير التابع (الفعالية التنظيمية)، وبالنظر لقيمة β التي تقدر بـ: (1.62) نجد أن القيمة موجبة وهذا يدل على أن التأثير إيجابي وهذا ما يسمح لنا بقبول الفرضية والقول: يساهم إشراك العاملين في عملية صنع القرار وتحسين الأداء بشكل إيجابي في رفع مستوى الولاء والفعالية التنظيمية لدى عمال مؤسسة نفطال. ونستنتج أن غياب مشاركة العاملين أو ضعفهم في صنع القرار داخل المؤسسة يمكن أن يؤدي الى خلق مشاكل سلبية تؤثر في القرارات داخل المؤسسة التي تساعد على حل المشاكل وحتى في تحقيق الأهداف التي تساعد المؤسسة على أن تصبح أكثر فعالية، ويترتب على غياب مشاركة العاملين عدم تقبلهم للقرارات وعدم تنفيذها داخل المؤسسة، ونستنتج أيضا أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعد من أهم الوسائل لتحقيق الفعالية في المؤسسة فإشراك العاملين في هاته العملية تضمن تقبلهم للقرارات وتخلق جوا من الثقة المتبادلة بينهم وبين إدارة المؤسسة، وهذا ما تحقق في نظرية Z لويليام أوشي التي ركزت في طرحها على الاهتمام بالعاملين من حيث الأداء الوظيفي، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، والتأكيد على المسؤولية الجماعية في العمل والاهتمام بالجودة، والتحكم في المعلومات وإظهار المزيد من الاهتمام بالجوانب الإنسانية والقضايا الخاصة بالعمل بالنسبة للعاملين، وأخيرا نري أن تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التركيز على مشاركة العاملين باعتبارها وسيلة تساعد في الإنتاج، على عكس ما جاء في

دراسة عبد القادر الهاملي والتي جاءت بعنوان: أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء العمليات الداخلية والذي بدوره لم يكن تأثيراً قوياً ، ولكن لم يكن هناك تأثير هذه المرة من جانب القيادة الفعالة على هذا الأداء .

— عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الثانية

بغرض معالجة الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: هناك أثر طردي لبرامج التدريب المستمر القائم على معايير الجودة في تعزيز كفاءة العمليات والانتاجية. وللتحقق من ذلك قمنا بتطبيق معامل الانحدار الخطي البسيط الذي يوضح تأثير المتغير المستقل (التدريب) في المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) والجدول التالي توضح ذلك:

جدول رقم(22): يوضح قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العينة
التدريب		40.15	3.47	40
الفعالية التنظيمية		78.37	5.71	40

من خلال الجدول رقم(22) يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي لمتغير التدريب هي 40.15 وانحرافه المعياري 3.47، أما المتغير التابع الفعالية التنظيمية فقيمة متوسطه الحسابي 78.37 وانحرافه المعياري 5.71، ومع العلم أن حجم العينة هو 40 عامل.

جدول رقم(23): يوضح ملخص النموذج التنبؤي

	R	R ²	R ² adjusted
النموذج	0.861	0.741	0.734

نلاحظ من جدول ملخص النموذج أن:

النموذج: نجد أن قيمة الارتباط بين اشراك العاملين والفعالية التنظيمية تقدر ب $R=0.861$ وهي قيمة كبيرة نسمع لنا باستخدام النموذج الذي نجد فيه أن قيمة $R^2=0.741$ أي أن التدريب يساهم في التنبؤ بالفعالية التنظيمية بنسبة 74.1% ومن خلال $R^2 \text{ adjusted}=0.734$ نستطيع القول بأنه يمكننا تعميم النتائج على المجتمع ككل.

جدول رقم(24): يوضح الأوزان اللامعيارية والمعيارية وقيم للمتغيرات المنتبئة للنموذج التنبؤي (معنوية معالم النموذج)

مستوى الدلالة	قيمة ت	الأوزان المعيارية	الأوزان اللامعيارية			
		β	الخطأ المعاري	β		
0.000	4.17	/	5.469	21.55	ثابت الإنحدار	النموذج
0.000	10.42	0.861	0.136	1.415	التدريب	

يتبين من الجدول رقم(24) أن:

النموذج: معادلة الانحدار الخطي البسيط كالآتي :

(اشراك العاملين) $21.55 + 1.415 =$ الفعالية التنظيمية

ونجد أيضا أن قيمة ت للمتغير المستقل تقدر بـ: (10.42) وهي قيمة دالة إحصائيا حيث أن مستوى الدلالة يقدر بـ: (0.000) وهو أصغر من (0.01) وهذا يدل على أن تأثير للمتغير المستقل (التدريب) على المتغير التابع (الفعالية التنظيمية)، وبالنظر لقيمة β التي تقدر بـ: (1.415) نجد أن القيمة موجبة وهذا يدل على أن التأثير إيجابي وهذا ما يسمح لنا بقبول الفرضية والقول: هناك أثر طردي لبرامج التدريب المستمر القائم على معايير الجودة في تعزيز كفاءة العمليات والإنتاجية. ونستنتج أن التدريب المستمر له أثر إيجابي في تعزيز كفاءة العمليات والإنتاجية ، ويعتبر التدريب الوسيلة الفعالة المستخدمة من طرف المؤسسة من أجل تحقيق أكبر استفادة من المورد البشري ، ونستنتج أن التدريب المستمر في المؤسسة هو ضرورة حتمية لرفع كفاءة التنظيمية وتعزيز القدرة التنافسية في ظل التغيرات المتسارعة ؛ وتساهم البرامج التدريبية في تأقلم العاملين مع التغيرات التكنولوجية والثقافات العملية الجديدة مما يزيد الروح المعنوية ويحسن الكفاءة الإنتاجية ، وإضافة الى هذا نجد توافق بين نتائج دراستنا مع دراسة مورين نيورا نيجرد التي جاءت بعنوان العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الموظفين وتوصلت الدراسة على أن العاملون أترفقوا أن هناك برنامج تدريب رسمي في المنظمة أدت الى تحقيق أهداف وغايات الجامعة

- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الثالث

بغرض معالجة الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: يلعب دعم وتبني القيادة العليا في مؤسسة نפטال لفلسفة الجودة الشاملة دورا جوهريا في تهيئة بيئة عمل تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. وللتحقق من ذلك قمنا بتطبيق معامل الانحدار الخطي البسيط الذي يوضح تأثير المتغير المستقل (دعم الإدارة العليا) في المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) والجداول التالية توضح ذلك:

جدول رقم (25): يوضح قيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العينة
دعم الإدارة العليا		41.57	4.37	40
الفعالية التنظيمية		78.37	5.71	40

من خلال الجدول رقم (25) يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي لمتغير دعم الإدارة العليا هي 41.57 وانحرافه المعياري 4.37، أما المتغير التابع الفعالية التنظيمية فقيمة متوسطه الحسابي 78.37 وانحرافه المعياري 5.71، ومع العلم أن حجم العينة هو 40 عامل.

جدول رقم (26): يوضح ملخص النموذج التنبؤي

	R	R ²	R ² adjusted
النموذج	0.711	0.505	0.492

نلاحظ من جدول ملخص النموذج أن:

النموذج: نجد أن قيمة الارتباط بين دعم الإدارة العليا والفعالية التنظيمية تقدر ب $R=0.711$ وهي قيمة كبيرة تسمع لنا باستخدام النموذج الذي نجد فيه أن قيمة $R^2 = 0.505$ أي أن دعم الإدارة العليا يساهم في التنبؤ بالفعالية التنظيمية بنسبة 50.5% ومن خلال $R^2 \text{ adjusted} = 0.492$ نستطيع القول بأنه يمكننا تعميم النتائج على المجتمع ككل.

جدول رقم(27: يوضح الأوزان اللامعيارية والمعيارية وقيم للمتغيرات المتنبئة للنموذج التنبؤي (معنوية معالم النموذج)

مستوى الدلالة	قيمة ت	الأوزان المعيارية	الأوزان اللامعيارية			
		β	الخطأ المعاري	β		
0.000	6.396	/	6.226	39.82	ثابت الانحدار	النموذج
0.000	6.225	0.711	0.149	0.927	دعم الإدارة العليا	

يتبين من الجدول رقم(26) أن:

النموذج: معادلة الانحدار الخطي البسيط كالاتي

$$(\text{دعم الإدارة العليا}) = 39.82 + 0.927 \text{ الفعالية التنظيمية}$$

ونجد أيضا أن قيمة ت للمتغير المستقل تقدر بـ: (6.225) وهي قيمة دالة إحصائية حيث أن مستوى الدلالة يقدر بـ: (0.000) وهو أصغر من (0.01) وهذا يدل على أن تأثير للمتغير المستقل (دعم الإدارة العليا) على المتغير التابع (الفعالية التنظيمية)، وبالنظر لقيمة β التي تقدر بـ: (0.927) نجد أن القيمة موجبة وهذا يدل على أن التأثير إيجابي وهذا ما يسمح لنا بقبول الفرضية والقول: يلعب دعم وتبني القيادة العليا في مؤسسة نفطال لفلسفة الجودة الشاملة دورا جوهريا في تهيئة بيئة عمل تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. ونستنتج أن القيادة العليا تعتبر المحرك الأساسي والداعم الأكبر لإدارة الجودة الشاملة والركيزة الأساسية لنجاح أي مؤسسة، حيث تلعب دورا جوهريا في تهيئة بيئة عمل إيجابية ومحفزة من خلال ترسيخ ثقافة الجودة وتوفير الموارد اللازمة، ولها دور كبير أيضا في تحقيق أهداف من خلال وضع رؤية واضحة للجودة وتمكين ومشاركة الموظفين والتركيز على العميل والتحسين المستمر وأخيرا فالقيادة العليا تساعد المؤسسة على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية وتوجه المؤسسة نحو النجاح الجامعة، وهذا ما تحقق في النظرية الموقفية للقيادة بشكل فعال من خلال التوافق بين النمط القيادي والعمل مما يؤدي الى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

النتائج العامة للدراسة :

من خلال إجرائنا لهذه الدراسة حول موضوع دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى موظفي مؤسسة نفطال فرع التوزيع بالوادي ، من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى مؤسسة نفطال بالوادي، وعلي ضوء الأفكار التي تم التعرض إليها في الجانب النظري وبقراءة الجداول وتحليلها جاءت نتائج دراستنا كالتالي :

تحقق الفرضية الفرعية الأولى : التي تنص على :يساهم إشراك العاملين في عملية صنع القرار وتحسين الأداء بشكل إيجابي في رفع مستوى الولاء والفعالية التنظيمية لدى عمال مؤسسة نفطال
تحقق الفرضية الفرعية الثانية: التي تنص على : أن هناك أثر طردي لبرامج التدريب المستمر القائم على معايير الجودة في تعزيز كفاءة العمليات الإنتاجية

تحقق الفرضية الفرعية الثالثة: التي تنص على :يلعب دعم وتبني القيادة العليا في مؤسسة نفطال لفلسفة الجودة الشاملة دورا جوهريا في تهيئة بيئة عمل تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة ،ومن خلال تحقق الفرضيات الجزئية يمكن القول بأن الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تنص على أنه تساهم إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الفعالية التنظيمية قد تحققت فإدارة الجودة الشاملة ساهمت في تحقيق الفعالية من خلال مشاركة العاملين والتدريب المستمر للعمال ودعم وتبني القيادة العليا ،ومنه ونؤكد على وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والفعالية التنظيمية من خلال نسب التي تحصلنا عليها من أسئلة الفرضيات .

خلاصة الفصل الثاني :

نستخلص في هذا الفصل وبعد الانتهاء من الجانب الميداني وجمع المعطيات التي تحصلنا عليها من خلال استمارات الاستبيان من مجتمع بحثنا، والذي تمثل في عينة من موظفي مؤسسة نفطال فرع التوزيع بالوادي وعرضها في جداول بسيطة ومن خلال التكرارات والنسب المئوية وتحليلها وتفسير نتائجها ومناقشة فرضياتها الثلاثة والتي بدورها عبرت علي إثبات صحة وصدق وتحقيق الفرضية الرئيسية : بأن إدارة الجودة الشاملة تساهم على تحقيق الفعالية التنظيمية .

الخاتمة

الخاتمة

من خلال بحثنا الموسوم تحت عنوان دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية تم استنتاج أن إدارة الجودة الشاملة والفعالية التنظيمية من أبرز مواضيع الساعة في الفكر الإداري الحديث التي يمكن اعتبارها محورا جوهريا يهتم بالعامل وتطوير المؤسسة في ان واحد ، لهذا فنجد إدارة الجودة الشاملة هي أداة فعالة لمواجهة التحديات التنافسية ، وتحسين الاداء المؤسسي ، وتحقيق رضا العملاء ، وتسهم الجودة بشكل مباشر في رفع مردودية المؤسسات وزيادة إنتاجيتها من خلال أليات متعددة أبرزها تخفيض التكاليف وتعزيز الثقة لدى العملاء وتحقيق الميزة التنافسية .

فالفعالية التنظيمية فهي أمر بالغ الأهمية لنمو وقيام اي اقتصاد، ومن أجل تحقيق نتائج أعمال متزايدة ومستدامة، فالفعالية سمة مميزة تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة بأعلى درجة من الجودة والإتقان .وبحيث أن لكل دراسة ميدانية تنطلق من إشكالية تتطلب الإجابة عليه ، وانطلقنا في دراستنا من تساؤل رئيسي نحاول من خلاله الكشف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية فرع التوزيع بالوادي .ووضع فرضيات للإجابة عليها ، كما اعتمدنا علي المنهج الوصفي لتوصيف الظاهرة وصفا دقيقا ،وبناء على النتائج المتوصل إليها في الدراسة المتعلقة بدور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية على عينة من موظفي مؤسسة نفضال فرع التوزيع بالوادي .قمنا بصياغة مجموعة من التوصيات والاقتراحات وهي كالتالي :

- تعميم عملية التكوين على كل الموظفين وكل حسب تخصصه ومهامه
- تشكيل فرق عمل وتحسين العمل ضمن الفريق داخل المؤسسة من اجل الاستفادة من الخبرات
- اقتراح وتوفير أدوات ووسائل متطورة وذات جودة ونوعية جيدة تساعد العمال في تحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية

- الاهتمام اكثر بالعاملين ذوي الخبرة ، وفسح المجال لهم باتخاذ القرارات المختلفة المتعلقة بالعمل
- تنظيم دورات مستمرة ومتكررة للعمال ، من أجل معرفة احتياجاتهم ورغباتهم
- الاتصال والتفاعل الدائم والمستمر مع الموظفين والتقرب منهم مما يساعد الرؤوسين على دفع العاملين الى التحسين في أدائهم اثناء العمل

- الحرص على توفير الجو المناسب والظروف الملائمة للموظفين في مكان العمل والاستماع لشكاوي العمال
- يجب على المؤسسة معالجة المشاكل قبل حدوثها ، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات المناسبة في العمل
- تعزيز دور القيادة داخل المؤسسة لما لها من اهمية في تحسين الاتصالات والنزاعات
- يجب توفير الخدمات الاجتماعية للعمال.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

اولا المراجع باللغة العربية

الكتب

1. عودة المعاني.إيمن. 2010. (الإدارة العامة الحديثة) ط 1. عمان .الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
2. سلاطينية .بلقاسم .واخرون . 2013. (الفعالية الادارية في المؤسسة) ط 1. مصر. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
3. سلاطينية .بلقاسم .واخرون. 2013. (الفعالية التنظيمية في المؤسسة) ط 1. القاهرة .مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
4. بلية .لحييب. 2019. (ادارة الجودة الشاملة) ط 1. مصر. القاهرة: الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
5. بهجت .راضي، و العربي. هشام يوسف. 2016. (ادارة الجودة الشاملة) ط 1. القاهرة .مصر: شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات .
6. خضير كاظم. حمود. 2000. (ادارة الجودة الشاملة) ط 1. عمان. الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
7. داودي. احمد. 2020. (الفعالية التنظيمية) . ب ط. الجزائر: مركز الكتاب الاكاديمي.
8. طلعت ا.براهيم لطفي. 2007. (علم اجتماع التنظيم والعمل) . ب ط. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
9. عبد اللطيف. 2003. (الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق) ط 1. بيروت. لبنان: منشورات الجيلي.
10. جبلاق .علي. 2021. (إدارة الجودة) . ب ط. سوريا: الجمهورية العربية السورية.
11. ابو ناصر .فتحي. 2008. (مدخل الادارة التربوية النظريات والمهارات) ط 1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
12. مبارك علوي .مُجد لزيم. 2020. (ادارة الجودة الشاملة واستراتيجية المنظومة الامنية) ط 1. حضر موت: مطابع الهاشمية الحديثة للأوفست.
13. محسن علي. عطية. 2007. (الجودة الشاملة والمنهج) . ب ط. عمان. الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
14. مُجد سرحان .علي المحمودي. 2019. (مناهج البحث العلمي) ط 3. صنعاء: دار الكتب.
15. مدحت .ابو النصر. 2015. (ادارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات) ط 1. القاهرة. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

16. بوحوش. عمار. 2009. (منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية). ط 1. برلين. ألمانيا:

مركز الديمقراطية العربي للدراسات الاستراتيجية وسياسية والاقتصادية

17. مُجّد سليمان .سنا. 2010. (ادوات جمع البيانات في البحوث النفسية والتربوية). ط 1. القاهرة: عالم الكتب.

18. مُجّد مفيد. القوصي. 2014. (الاحصاء الوصفي والاستدلالي). ط 1. عمان: مركز الكتاب الاكاديمي.

19. سعيد عيشور .نادية وآخرون. 2017. (منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية). ط 1. قسنطينة الجزائر: مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع.

المعاجم والقواميس:

1. صبحي .حموي. وآخرون. 2001. (المنجد في اللغة العربية المعاصرة). ط 2. بيروت: دار المشرق.

2. مصلح. الصالح. 1999. (قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية). ط 1. الرياض: دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع.

3. الرسائل الجامعية والاطروحات :

4. هاملي .عبد القادر. 2017. اثر ادارة الجودة الشاملة علي اداء المؤسسات الاقتصادية .(اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تلمسان: جامعة ابي بكر القايد .

5. فاطمة عيسي .ابو عبده. 2011. درجة تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين .(رسالة ماجستير) . كلية الدراسات العليا ، نابلس .فلسطين: جامعة النجاح الوطني

6. فتر فيصل. الجربا. 2011. اثر هندسة العمليات الادارية علي الفعالية التنظيمية. (رسالة ماجستير) . كلية الاعمال، عمان: جامعة الشرق الاوسط .

7. مازري. منيرة. 2017. اثر تكامل ادارة المعرفة وادارة الجودة الشاملة علي الفعالية التنظيمية .(اطروحة دكتوراه). كلية العلوم لاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، بسكرة : جامعة مُجّد خيضر .

المجلات:

1. بطاهر. بختة. 2018. (مجلة الدفاتر الاقتصادية). مدى مساهمة ادارة الجودة الشاملة في تحسين التطوير التنظيمي للمؤسسات، 10(02).

2. دريوش. راضية. 2020. (مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية). مفهوم المنهج العلمي وحدوده في العلوم الاجتماعية، 8(03).

3. سنوسي. علي. 2009. (مجلة اقتصاديات شمال افريقيا). تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر(7).
 4. السامعي. عبد الرحمان. 2025. (مجلة جامعة السعيد للعلوم الانسانية). اثر ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية، 8(3).
 5. لعللي. حناشي. 2009. (مجلة الاحياء. التنظيم الاداري في الاسلام المفهوم والخصائص). 11(13).
 6. مريم. خلج و برانيس. عبد القادر. 2016. (مجلة الاقتصاد الجديد). تاثير تطبيق ادارة الجودة الشاملة علي تنمية الميزة التنافسية، 01(14).
- ثانيا المراجع باللغة الاجنبية:

1. M. y. (2016). relationship between total quality management and employee performance in public. study of kirinyage, kinya: a case study of kirinyage universite college.

الملاحق

الملحق رقم 1 : الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

إستمارة الدراسة :



دورة ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية
دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريين بمؤسسة
نفطال فرع التوزيع بالوادي

تخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الدكتور :

خالد غربي

إعداد الطالبتين :

زبير نسرین

صبي هديل

السنة الجامعية : 2025/2026

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته :

في اطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل حول موضوع بحثنا تحت عنوان : دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بمؤسسة نفضال فرع التوزيع بالوادي .

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة بهدف مشاركتكم في هذه الدراسة من أجل الإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستمارة بوضع علامة (x) أمام المكان المناسب ونعدكم أن تحظى معلوماتكم بالسرية التامة وأن تستخدم في إطار البحث العلمي نشكركم مسبقا على تعاونكم ومساهمتمكم في هذا العمل

المحور الاول :البيانات الأولية:

1_الجنس :

☐ ذكر

2_السن

☐ من20 سنة إلى 30 سنة☐ من 30 سنة الي 40 سنة☐ من 40 سنة الي 50 سنة☐ من 50 سنة فما فوق

3_المستوي الدراسي

☐ متوسط☐ ثانوي☐ جامعي

4_سنوات الخبرة

☐ أقل من 5 سنوات☐ من 5 الي 10 سنوات☐ من 11 الي 15 سنة☐ من 16 سنة فما أكثر

5_المسمى الوظيفي

☐ إطار

☐ عون تنفيذ

☐ عون تحكم

المحور الثاني : ادارة الجودة الشاملة :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
-------	----------	---------------	-------	-------	-------------------

البعد الاول :مشاركة العاملين

1	تحرص إدارة المؤسسة نفضال علي منح العمال فرصة لإبداء آرائهم حول قضايا العمل				
2	تسمح ادارة نفضال للعمال بالمشاركة في تقديم مقترحات لتحسين أساليب العمل				
3	تساعد إدارة مؤسسة نفضال العمال على حل المشاكل التي تواجههم في العمال				
4	تحرص إدارة المؤسسة نفضال على إنجاز العمال لمهامهم بمشاركة في فرق عمل				
5	تساعد إدارة مؤسسة نفضال العمال على المشاركة في تحديد أهدافهم الوظيفية				
6	توجد قنوات اتصال فعالة وواضحة بين العمال والإدارة العليا بخصوص جودة الأداء				
7	يمنح للعمال الصلاحيات الكافية لأداء مهامهم دون الرجوع الدائم للمسؤول المباشر				

البعد الثاني :بعد التدريب

					8	تحرص إدارة المؤسسة نفضال علي تنظيم دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين
					9	تحرص إدارة مؤسسة نفضال عامليها للاشتراك بالدورات التدريبية
					10	تحرص إدارة المؤسسة نفضال علي توفير الموارد المطلوبة لدورات التدريبية
					11	تحرص إدارة المؤسسة نفضال علي تقييم نتائج الدورات التدريبية للعمال
					12	تحرص إدارة المؤسسة نفضال علي تحديد الدورات التدريبية الملائمة مع طبيعة عمل العمال
					13	تحرص إدارة المؤسسة نفضال علي اختيار العمال بدقة لكل دورة تدريبية حسب احتياجاتهم
					14	تقدم مؤسسة نفضال برامج تدريبية متخصصة في مجال الجودة

					1	تدرب مؤسسة نفضال العمال على إستخدام التكنولوجيا الحديثة
					5	
					1	تشجع إدارة نفضال العمال على التعلم الذاتي و مواكبة التطورات التكنولوجية في قطاع المحروقات
					6	
					1	تساهم الدورات التدريبية بشكل ملموس في تطوير مهارات العمال الفنية والإدارية
					7	

البعد الثالث : دعم الادارة العليا

18	تعتبر القيادة الادارية في نفضال "الجودة" أولوية استراتيجية وليست مجرد شعارات .				
19	تضع الإدارة العليا رؤية إستراتيجية واضحة تسعى لتحقيقها على مستوى المؤسسة				
20	تمنح الإدارة العليا صلاحيات لرؤساء الأقسام لضمان جودة الخدمات				
21	تلتزم الإدارة العليا بتوفير الموارد اللازمة لتحسين جودة الخدمات مقدمة لزبائن				
22	تعتمد القيادة نظاما عادلا للحوافز والمكافأة بناء على تميز الأداء والجودة				
23	تدعم الإدارة العليا الابتكار وتوفير بيئة محفزة لتطبيق أفكار والمبادرات الجديدة				
24	توفر الإدارة العليا التوجيه والدعم اللازم لضمان تنفيذ الخطط وتحقيق أهداف المؤسسة				
25	تقوم الإدارة العليا بمؤسسة نفضال بمراقبة مستوى جودة خدماتها باستمرار				

المحور الثالث : المتعلق بالفعالية التنظيمية

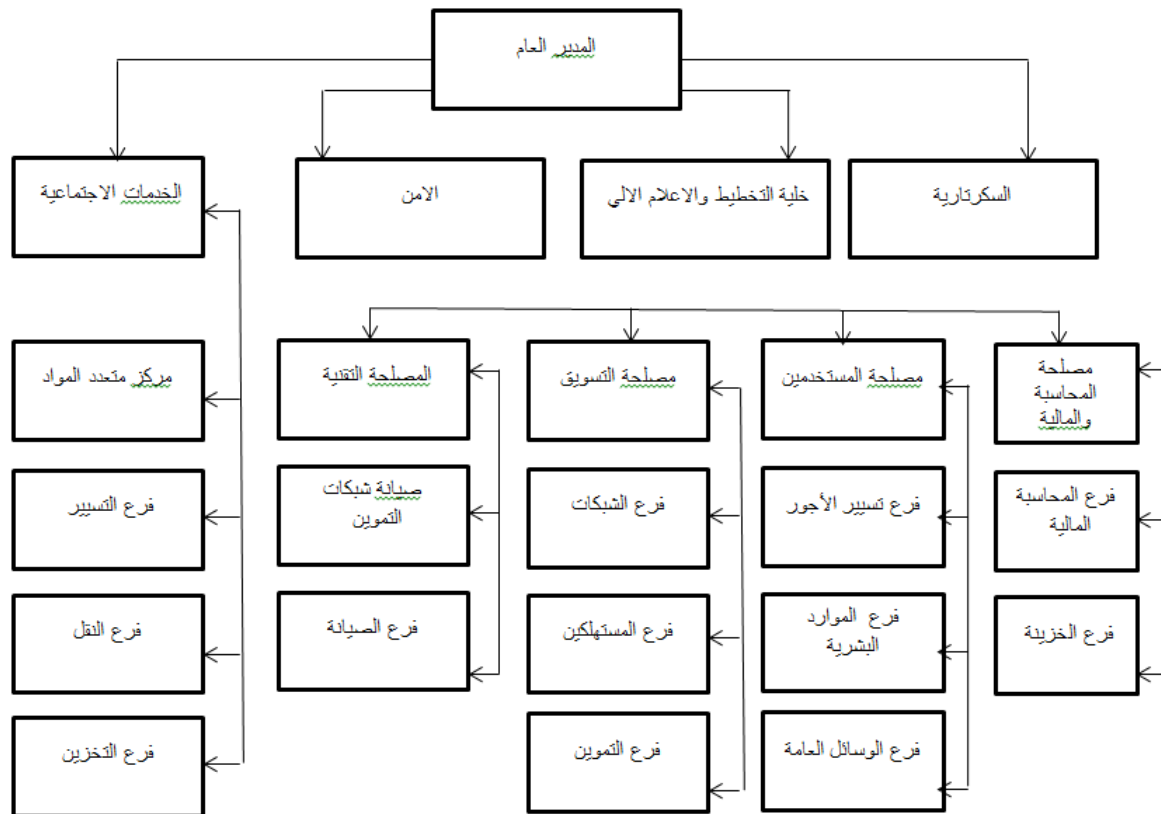
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	هناك تنسيق وانسجام عالي بين مختلف المصالح في مؤسسة نفضال					
2	توجد آليات واضحة وفعالة داخل المؤسسة لحل المشكلات والأزمات الطارئة .					
3	تساهم ثقافة الجودة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبائن					

4	تشجع المؤسسة العاملين علي التفاعل الايجابي فيما بينهم				
5	نجحت المؤسسة في التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية في قطاع الطاقة				
6	يتم توزيع المهام والمسؤوليات بين العمال بشكل يتناسب مع قدراتهم وتخصصاتهم				
7	يوجد انسجام وتكامل بين الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف مواردها البشرية				
8	تتم قنوات الإتصال داخل المؤسسة بالانفتاح في مختلف اتجاهات السلم التنظيمي				
9	تحقق المؤسسة توازن بين جودة الخدمات المقدمة في تكلفة التشغيل				
10	هناك انخفاضاً مستمراً في نسبة هدر الموارد بفضل معايير الجودة				
11	تتسم الأنظمة والإجراءات التي تحكم شؤون الموارد البشرية بالمرونة				
12	تتسم علاقات العمل بين مختلف المستويات التنظيمية بالثقة والإحترام				
13	يشعر العمال بالرضا العام عن المناخ التنظيمي السائد داخل مؤسسة نفطال				
14	تعمل مؤسسة نفطال على تعزيز الروح المعنوية لدى العمال بشكل فعال				
15	تساهم إجراءات الجودة في تقليل معدل دوران العمل (الاستقالات أو الرغبة في ترك العمل)				
16	يعكس أداء العمال الحالي تطوراً ملحوظاً مقارنة بالسنوات الماضية				
17	تسود روح التعاون والعمل الجماعي بين العمال لإنجاز المهام الصعبة				
18	ازدادت قدرة العمال على تحمل المسؤولية داخل المؤسسة				
19	تلتزم مؤسسة نفطال بتحقيق أهدافها المسطرة في الأجل المحددة				

الملحق رقم 2: استمارة الأساتذة المحكمين

اللقب والإسم	الدرجة العلمية	الجامعة
رابح بن عيسى	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي
صالحى حسين	أستاذ محاضراً	جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي
بويدي لامية	أستاذة التعليم العالي	جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي
نبار ريحة	أستاذة التعليم العالي	جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي
قيزح نور الهدى	أستاذة محاضرة ب	جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي

الملحق رقم 3 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال للتوزيع بالوادي



المصدر: مصلحة المحاسبة والمالية لمؤسسة نفطال بالوادي

الملحق رقم 4: نتائج التحليل الاحصائي spss

Statistics

		ع1	ع2	ع3	ع4	ع5	ع6	ع7
N	Valid	40	40	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.9000	4.1500	3.9500	3.8750	4.1750	4.1000	4.1250
Std. Deviation		.90014	.80224	.84580	.85297	.67511	.63246	.75744

Frequency Table

ع1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	10.0	10.0	10.0
	3.00	6	15.0	15.0	25.0
	4.00	20	50.0	50.0	75.0
	5.00	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ع2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	5.0	5.0	5.0
	3.00	4	10.0	10.0	15.0
	4.00	20	50.0	50.0	65.0
	5.00	14	35.0	35.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ع3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	7.5	7.5	7.5
	3.00	6	15.0	15.0	22.5
	4.00	21	52.5	52.5	75.0
	5.00	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ع4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	10.0	10.0	10.0
	3.00	5	12.5	12.5	22.5
	4.00	23	57.5	57.5	80.0
	5.00	8	20.0	20.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ع5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	6	15.0	15.0	15.0
	4.00	21	52.5	52.5	67.5
	5.00	13	32.5	32.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ع6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	6	15.0	15.0	15.0
	4.00	24	60.0	60.0	75.0
	5.00	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ع7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.5	2.5	2.5
	3.00	6	15.0	15.0	17.5
	4.00	20	50.0	50.0	67.5
	5.00	13	32.5	32.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

	Total	40	100.0	100.0	

		Statistics							
		ع8	ع9	ع10	ع11	ع12	ع13	ع14	ع15
N	Valid	40	40	40	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.5500	4.2250	4.3000	4.4750	4.1250	4.4500	3.8500	3.7500
Std. Deviation		.55238	.73336	.75786	.59861	1.06669	.81492	1.27199	1.15000

Frequency Table

ع8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	2.5	2.5	2.5
	4.00	16	40.0	40.0	42.5
	5.00	23	57.5	57.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ع9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	7	17.5	17.5	17.5
	4.00	17	42.5	42.5	60.0
	5.00	16	40.0	40.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ع10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	7	17.5	17.5	17.5
	4.00	14	35.0	35.0	52.5
	5.00	19	47.5	47.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ع11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	5.0	5.0	5.0
	4.00	17	42.5	42.5	47.5
	5.00	21	52.5	52.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ع12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	15.0	15.0	15.0
	3.00	2	5.0	5.0	20.0
	4.00	13	32.5	32.5	52.5
	5.00	19	47.5	47.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ع13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	5.0	5.0	5.0
	3.00	2	5.0	5.0	10.0
	4.00	12	30.0	30.0	40.0
	5.00	24	60.0	60.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ع14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	9	22.5	22.5	22.5
	3.00	8	20.0	20.0	42.5
	4.00	3	7.5	7.5	50.0
	5.00	20	50.0	50.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ع15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.5	2.5	2.5
	3.00	9	22.5	22.5	25.0
	4.00	18	45.0	45.0	70.0
	5.00	12	30.0	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

٤16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	10.0	10.0	10.0
	3.00	7	17.5	17.5	27.5
	4.00	15	37.5	37.5	65.0
	5.00	14	35.0	35.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

٤17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	7.5	7.5	7.5
	4.00	17	42.5	42.5	50.0
	5.00	20	50.0	50.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Statistics

		٤18	٤19	٤20	٤21	٤22	٤23	٤24	٤25
N	Valid	40	40	40	40	40	40	40	
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	
Mean		4.3750	4.5750	4.7250	4.5250	4.4500	4.6250	4.2000	
Std. Deviation		.74032	.78078	.64001	.67889	.87560	.66747	1.01779	1.00000

Frequency Table

٤18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	6	15.0	15.0	15.0
	4.00	13	32.5	32.5	47.5
	5.00	21	52.5	52.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ع19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	5.0	5.0	5.0
	3.00	1	2.5	2.5	7.5
	4.00	9	22.5	22.5	30.0
	5.00	28	70.0	70.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ع20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	10.0	10.0	10.0
	4.00	3	7.5	7.5	17.5
	5.00	33	82.5	82.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ع21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	10.0	10.0	10.0
	4.00	11	27.5	27.5	37.5
	5.00	25	62.5	62.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ع22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.5	2.5	2.5

3.00	7	17.5	17.5	20.0
4.00	5	12.5	12.5	32.5
5.00	27	67.5	67.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

ع23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	10.0	10.0	10.0
	4.00	7	17.5	17.5	27.5
	5.00	29	72.5	72.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ع24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	7.5	7.5	7.5
	3.00	8	20.0	20.0	27.5
	4.00	7	17.5	17.5	45.0
	5.00	22	55.0	55.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ع25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	8	20.0	20.0	20.0
	3.00	5	12.5	12.5	32.5
	4.00	12	30.0	30.0	62.5
	5.00	15	37.5	37.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

		ع1	ع2	ع3	ع4	ع5	ع6	ع7
N	Valid	40	40	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.2000	4.0500	4.1750	4.1750	4.8250	3.9750	3.8250
Std. Deviation		.88289	.90441	.87376	.87376	.50064	.69752	.87376

Frequency Table

ع1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	12	30.0	30.0	30.0
	4.00	8	20.0	20.0	50.0
	5.00	20	50.0	50.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ع2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.5	2.5	2.5
	3.00	12	30.0	30.0	32.5
	4.00	11	27.5	27.5	60.0
	5.00	16	40.0	40.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ع3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.5	2.5	2.5
	3.00	9	22.5	22.5	25.0
	4.00	12	30.0	30.0	55.0
	5.00	18	45.0	45.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ع4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	12	30.0	30.0	30.0
	4.00	9	22.5	22.5	52.5

5.00	19	47.5	47.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

ع5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	5.0	5.0	5.0
	4.00	3	7.5	7.5	12.5
	5.00	35	87.5	87.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ع6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.5	2.5	2.5
	3.00	7	17.5	17.5	20.0
	4.00	24	60.0	60.0	80.0
	5.00	8	20.0	20.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ع7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	7.5	7.5	7.5
	3.00	10	25.0	25.0	32.5
	4.00	18	45.0	45.0	77.5
	5.00	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ع8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	9	22.5	22.5	22.5
	4.00	3	7.5	7.5	30.0
	5.00	28	70.0	70.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ع9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	5.0	5.0	5.0
	3.00	5	12.5	12.5	17.5
	4.00	3	7.5	7.5	25.0
	5.00	30	75.0	75.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ع10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.5	2.5	2.5
	3.00	8	20.0	20.0	22.5
	4.00	18	45.0	45.0	67.5
	5.00	13	32.5	32.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ع11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	16	40.0	40.0	40.0
	4.00	8	20.0	20.0	60.0
	5.00	16	40.0	40.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ع12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	5.0	5.0	5.0
	3.00	15	37.5	37.5	42.5
	4.00	14	35.0	35.0	77.5
	5.00	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ع13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	7.5	7.5	7.5
	3.00	10	25.0	25.0	32.5
	4.00	21	52.5	52.5	85.0

5.00	6	15.0	15.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

ع14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.5	2.5	2.5
	3.00	12	30.0	30.0	32.5
	4.00	9	22.5	22.5	55.0
	5.00	18	45.0	45.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ع15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.5	2.5	2.5
	3.00	13	32.5	32.5	35.0
	4.00	14	35.0	35.0	70.0
	5.00	12	30.0	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ع16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.5	2.5	2.5
	3.00	13	32.5	32.5	35.0
	4.00	3	7.5	7.5	42.5
	5.00	23	57.5	57.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ع17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	12.5	12.5	12.5
	3.00	7	17.5	17.5	30.0
	4.00	23	57.5	57.5	87.5
	5.00	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ع18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.5	2.5	2.5
	3.00	14	35.0	35.0	37.5
	4.00	1	2.5	2.5	40.0
	5.00	24	60.0	60.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ع19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.5	2.5	2.5
	3.00	8	20.0	20.0	22.5
	4.00	3	7.5	7.5	30.0
	5.00	28	70.0	70.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

نتائج الفرضيات

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	العاملين. مشاركة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الفعالية

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.169 ^a	.028	.003	5.70589

a. Predictors: (Constant), العاملين. مشاركة

b. Dependent Variable: الفعالية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36.201	1	36.201	1.112	.298 ^b
	Residual	1237.174	38	32.557		
	Total	1273.375	39			

a. Dependent Variable: الفعالية

b. Predictors: (Constant), العاملين. مشاركة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	88.806	9.934		8.940	.000
	العاملين. مشاركة	-.369-	.350	-.169-	-1.054-	.298

a. Dependent Variable: الفعالية

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	75.8940	80.6900	78.3750	.96345	40
Residual	-10.47645-	10.99925	.00000	5.63227	40
Std. Predicted Value	-2.575-	2.403	.000	1.000	40
Std. Residual	-1.836-	1.928	.000	.987	40

a. Dependent Variable: الفعالية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	العاملين. مشاركة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الفعالية

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.742 ^a	.550	.538	3.88360

a. Predictors: (Constant), العاملين, مشاركة

b. Dependent Variable: الفعالية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	700.246	1	700.246	46.428	.000 ^b
	Residual	573.129	38	15.082		
	Total	1273.375	39			

a. Dependent Variable: الفعالية

b. Predictors: (Constant), العاملين, مشاركة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	29.829	7.151		4.171	.000
	العاملين, مشاركة	1.620	.238	.742	6.814	.000

a. Dependent Variable: الفعالية

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	68.6983	84.8936	78.3750	4.23734	40
Residual	-9.65456	7.58451	.00000	3.83349	40
Std. Predicted Value	-2.284	1.538	.000	1.000	40
Std. Residual	-2.486	1.953	.000	.987	40

a. Dependent Variable: الفعالية

Statistics

		الفعالية	العاملين, مشاركة
N	Valid	40	40
	Missing	0	0
Mean		78.3750	29.9750
Std. Deviation		5.71407	2.61639

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التدريب ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الفعالية

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.861 ^a	.741	.734	2.94565

a. Predictors: (Constant), التدريب

b. Dependent Variable: الفعالية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	943.654	1	943.654	108.755	.000 ^b
	Residual	329.721	38	8.677		
	Total	1273.375	39			

a. Dependent Variable: الفعالية

b. Predictors: (Constant), التدريب

Coefficients^a

Unstandardized Coefficients				Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	21.551	5.469		3.941	.000
	التدريب	1.415	.136	.861	10.429	.000

a. Dependent Variable: الفعالية

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	66.8403	88.0698	78.3750	4.91897	40
Residual	-5.91679-	5.25260	.00000	2.90764	40
Std. Predicted Value	-2.345-	1.971	.000	1.000	40
Std. Residual	-2.009-	1.783	.000	.987	40

a. Dependent Variable: الفعالية

Statistics

التدريب

N	Valid	40
	Missing	0
Mean		40.1500
Std. Deviation		3.47556

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	العليا. الادارة. دعم ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الفعالية

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.711 ^a	.505	.492	4.07315

a. Predictors: (Constant), العليا. الادارة. دعم

b. Dependent Variable: الفعالية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	642.933	1	642.933	38.753	.000 ^b
	Residual	630.442	38	16.591		
	Total	1273.375	39			

a. Dependent Variable: الفعالية

b. Predictors: (Constant), العليا. الادارة. دعم

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	39.825	6.226		6.396	.000
	العلية. الادارة دعم	.927	.149	.711	6.225	.000

a. Dependent Variable: الفعالية

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	67.6421	86.1871	78.3750	4.06023	40
Residual	-6.84183-	6.86717	.00000	4.02060	40
Std. Predicted Value	-2.643-	1.924	.000	1.000	40
Std. Residual	-1.680-	1.686	.000	.987	40

a. Dependent Variable: الفعالية