



جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير



مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر (ل . م . د)
في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
التخصص :إدارة أعمال

بـعـنـوان :

دور إدارة الجودة الشاملة في دعم وزيادة فعالية أداء العاملين
(دراسة تحليلية على عينة من المؤسسات)

د. حبيب كريمة

- غانية عبد الحق
- مشري فاروق

لجنة المناقشة		
الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د. عبد الرزاق حواس	أستاذ محاضرة أ، جامعة الوادي	مقررا
د. كريمة حبيب	أستاذ محاضرة أ، جامعة الوادي	مشرفا ومقررا
د. روضة جديدي	أستاذ محاضرة أ، جامعة الوادي	ممتحنا

السنة الجامعية :2021/2020

إهداء

قال الله تعالى: رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ

فالحمد لك حتى ترضى، والحمد لك إذا رضيت، والحمد لك بعد الرضا أن

وفقتني لإتمام هذا العمل المتواضع الذي أهدي ثمرته إلى:

الشمعة التي أنارت دربي وفتحت لي أبواب العلم والمعرفة، إلى الصدر

الحنون والقلب الرفيق إلى أعز ما أملك في الدنيا، الحبيبة الطاهرة الوفية،

والملاك الصافي القريب الله سبحانه وتعالى، ومعلمتي في الحياة، التي يهواها

القلب وأسأل الله أن يرضاها، **أمي الحبيبة أمل**.

من ناضل من أجلي لأرتاح وهياً لي أسباب النجاح الذي سعى جاهداً إلى

تربيتي وتعليمي **أبي العزيز العربي** أسأل الله أن يحفظه ويرعاه.

إلى النجوم التي أهتدي بها وأسعد برؤيتهم **أخي زياد وأختي ريم**.

إلى جدي وجدتي وأخوالي وخالاتي وكل من تجمعني معهم صلة الرحم

والقربة.

إلى من هم كالنور للعين زملائي وأصدقائي الذين كانوا لي نعم الصحبة

ورفقاء الدرب كل باسمه.

إلى من شاركني هذا الجهد الثمين صديقي العزيز

عبد الحق غانية.

وإلى كل من ملأ قلبي ولم يسعه قلمي، إلى قارئ الأسطر وكل من

أعرفهم.

مشري فاروق

إهداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما
إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما
إلى والدي العزيزين حفظهما الله لي بحفظه الكريم إلى **أمي خديجة وأبي حمزة**
إلى **روح أخي الطاهرة زبير** رحمه الله وطيب ثراه وأسكنه جنات الفردوس مع أوليائه الأبرار
إلى جواهر البيت إختوتي "**محمد زبير توفيق وعلاء الدين**" أهدي هذا العمل
أهديه إلى اساتذتي بالطور المتوسط والثانوي والجامعي الذين لا يحضرني اسمائهم لكن لا يغادرون ذهني
بنصائحهم ومواعظهم وكل من علمني ولم يبخل على بعلمه وجهده "قمن علمني حرفاً صرت له عبداً"
أزفه إلى عائلتي فردا فردا وأخص بالذكر "نصر الدين وضياء الدين "
أهديه إلى الإخوة والاخوات الذين انجبتهم لي الجامعة إلى أخي وجليسي ومؤنسي **المبدع فاروق مشري**
جزاه الله عني كل الجزاء
والى كل من عرفتهم بالخير وعليه فارقتهم من في الاعداء غائبون وفي الأذهان حاضرون
إلى كل من سقط من قلمي سهوا أهدي هذا العمل

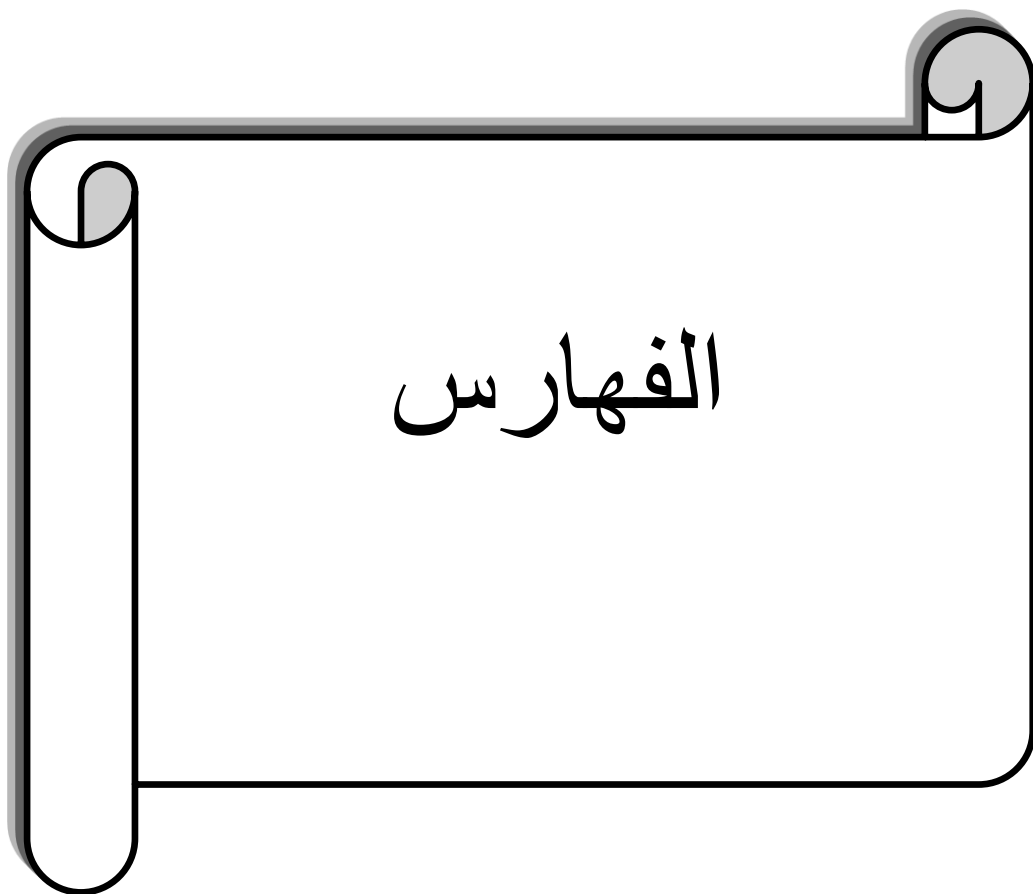
عبد الحق غانية

شكر وتقدير

إن الشكر والحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه ونشكره ونحمده حمداً كثيراً مبارك فيه على
جزيل عطائه وعلى كل ما أنعم علينا بفضله أن وفقنا لإتمام هذا العمل المبارك ونسأله تعالى انا ينفعنا به
راجين منه التوفيق والسداد.

من هذا المنبر نتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذة الفاضلة الدكتورة " **كريمة حبيب** "
التي قدمت لنا النصح والإرشاد وصبرت علينا حتى رأى هذا العمل النور وجزاها الله عنا خير الجزاء.

فاروق وعبد الحق



الصفحة	العنوان
	i. الإهداء
	ii. الشكر والعرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
	ملخص البحث باللغات العربية والانجليزية
أ - هـ	المقدمة
ب	I. تحديد إشكالية البحث
ج	II. فرضيات البحث
ج	III. أسباب اختيار موضوع البحث
د	IV. أهمية البحث
د	V. أهداف البحث
د	VI. حدود البحث
د	VII. منهجية البحث:
هـ	VIII. صعوبات البحث
هـ	IX. هيكل البحث
39-02	الفصل الأول: الإطار النظري للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وفعالية أداء العاملين
02	iii. تمهيد
03	المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة
03	المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة
03	iv. الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
04	v. الفرع الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأهميتها
07	المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة (الأساليب، الأهداف، المتطلبات)
07	الفرع الأول: أساليب إدارة الجودة الشاملة
08	الفرع الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة
09	الفرع الثالث: متطلبات إدارة الجودة الشاملة
11	المطلب الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة (المراحل، المزايا، المعوقات)
11	الفرع الأول: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
12	الفرع الثاني: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة
13	الفرع الثالث: المعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
14	المبحث الثاني: أداء العاملين
14	المطلب الأول: ماهية أداء العاملين

14	الفرع الأول: تعريف أداء العاملين
15	الفرع الثاني: عناصر أداء العاملين
16	الفرع الثالث: محددات أداء العاملين
17	الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على أداء العاملين
18	المطلب الثاني: تقييم أداء العاملين
18	الفرع الأول: تعريف تقييم أداء العاملين
18	الفرع الثاني: أهمية تقييم أداء العاملين
19	الفرع الثالث: طرق تقييم أداء العاملين
23	المبحث الثالث: أدوات إدارة الجودة الشاملة ودعم فعالية أداء العاملين
23	المطلب الأول: حلقات الجودة
23	الفرع الأول: تعريف حلقات الجودة
23	الفرع الثاني: أساليب حلقات الجودة
25	الفرع الثالث: عوامل نجاح وفشل حلقات الجودة
26	الفرع الرابع: دور حلقات الجودة في دعم فعالية أداء العاملين
27	المطلب الثاني: طريقة SIX-Sigma
27	الفرع الأول: تعريف طريقة SIX-Sigma
27	الفرع الثاني: مراحل طريقة SIX-Sigma
28	الفرع الثالث: عوامل نجاح وفشل طريقة SIX-Sigma
29	الفرع الرابع: دور طريقة ستة سيجما (SIX-Sigma) في دعم فعالية أداء العاملين
30	المطلب الثالث: المقارنة المرجعية
30	الفرع الأول: تعريف المقارنة المرجعية
31	الفرع الثاني: أساليب المقارن المرجعية
32	الفرع الثالث: عوامل نجاح وفشل المقارنة المرجعية
33	الفرع الرابع: دور المقارنة المرجعية في دعم فعالية أداء العاملين
34	المبحث الرابع: الدراسات السابقة
34	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
36	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
37	المطلب الثالث: العلاقة القائمة بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية
39	خلاصة الفصل الأول
40	الفصل الثاني: دراسة حالة على مجموعة من المؤسسات المصرفية

41	تمهيد
42	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة
42	المطلب الأول: طريقة الدراسة
42	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
43	الفرع الثاني: تحديد متغيرات الدراسة وكيفية قياسها
44	الفرع الثالث: طريقة جمع البيانات
44	الفرع الرابع: صدق وثبات أداة الإستبيان
46	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
46	الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة لقياس وتقييم متغيرات الدراسة
47	الفرع الثاني: البرمجيات الإحصائية المستخدمة
48	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها
48	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
48	الفرع الأول: عرض النتائج للقسم الأول (البيانات الشخصية)
51	الفرع الثاني: الإتجاه العام الآراء المستجوبين (متغيرات الدراسة)
55	الفرع الثالث: اختبار ارتباط وعلاقة متغيرات الدراسة
56	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
56	الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية
59	الفرع الثاني: الفرضيات الرئيسية
60	خلاصة الفصل الثاني
61	الخاتمة
62	I. الخلاصة العامة للبحث
62	II. نتائج اختبار فرضيات البحث
63	III. توصيات البحث
64	IV. آفاق البحث
65	المراجع
71	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان
42	الجدول رقم (01-02): جدول تحديد العينة المستهدفة
43	الجدول رقم (02-02): جدول مقياس ليكارت الخماسي
44	الجدول رقم (03-02): جدول توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بإدارة الجودة الشاملة
44	الجدول رقم (04-02): جدول توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بفعالية أداء العاملين
45	الجدول رقم (05-02): جدول معامل الثبات للإتساق الداخلي للفقرات
48	الجدول رقم (06-02): جدول توزيع العينة حسب الجنس
49	الجدول رقم (07-02): جدول توزيع العينة حسب العمر
50	الجدول رقم (08-02): جدول توزيع العينة حسب المستوى الدراسي
50	الجدول رقم (09-02): جدول توزيع العينة حسب الخبرة
52	الجدول رقم (10-02): جدول تقييم إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين
54	الجدول رقم (11-02): جدول تقييم فعالية أداء العاملين من وجهة نظر العاملين
55	الجدول رقم (12-02): جدول تحليل البيانات
55	الجدول رقم (13-02): جدول معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة وفعالية أداء العاملين
56	الجدول رقم (14-02): جدول الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع
56	الجدول رقم (15-02): جدول معاملات خط الإنحدار
59	الجدول رقم (16-02): جدول معاملات خط الإنحدار البسيط

الصفحة	العنوان
72	الملحق رقم (01): جدول المحكمين
73	الملحق رقم (02): الاستبيان
78	الملحق رقم (03): نتائج الدراسة الميدانية عن طريق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية 25SPSS V
80	الملحق رقم (04): التحليل الإحصائي لفقرات الاستبيان
86	الملحق رقم (05): نتائج اختبار الفرضيات

فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان
43	الشكل رقم (II - 01): نموذج الدراسة
48	الشكل رقم (II-02): تركيب العمال حسب الجنس
49	الشكل رقم (II-03): تركيب العمال حسب العمر
50	الشكل رقم (II-04): تركيب العمال حسب المستوى التعليمي
51	الشكل رقم (II-05): تركيب العمال حسب الخبرة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية ودور إدارة الجودة الشاملة في دعم وزيادة فعالية أداء العاملين، فإدارة الجودة الشاملة تستحوذ على قدر كبير من الأهمية بسبب التطورات التكنولوجية المتلاحقة التي تحتاج إلى تطوير وتنمية معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم والتغيير في سلوكياتهم واتجاهاتهم وطرق التعامل مع العملاء وبالتالي التحسين في أداء أعمالهم بكل كفاءة وفعالية مما ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل وكسب رضا العملاء وضمان بقائها واستمرارها، فلم يعد مفهوما إدارة الجودة تقليديا يقتصر على تنظيم الدورات التكوينية والتقليدية بل أصبح خيارا استراتيجيا في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الاستقرائي باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي وكذا منهج دراسة الحالة باستخدام أداة الاستبانة قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات، ولأجل ذلك قمنا بإعداد استبيان شمل عينة من مجموعة عمال وعاملات في مؤسسات البنك الوطني الجزائري "BNA"، بنك الجزائر الخارجي "BEA"، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط "CNEP"، القرض الشعبي الجزائري "CPA"، فكان عدد الاستبانات الموزعة (50) ، استرجعت كاملة مع إقصاء (14) استبيان غير صالحة للدراسة لعدم اكتمال ملئها. قمنا بإفراغها في برنامج "الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية SPSS" بغية تحليلها، ومن خلال تحليل النتائج المتحصل عليها توصلنا إلى أن:

■ كان إسهام المتغيرات المستقلة في تغير المتغير التابع فعالية أداء العاملين كبيرة خاصة المتغير

المستقل التحسين المستمر حيث سجل نسبة 98,5%.

- أفضل نموذج لدينا هو النموذج الذي تكون كل معاملاته دالة
- دعم فعالية أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة $= 0,253 + 0,151$ (اقناع ودعم الإدارة العليا) $+ 0,028$ (التركيز على العميل) $+ 0,478$ (مشاركة العاملين وتدريبهم) $+ 0,757$ (التحسين المستمر).

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، تحسين الأداء، العاملين.

Abstract:

This study aims to highlight the importance and role of total quality management in improving the performance of employees. Today, total quality management acquires a great deal of importance due to the successive technological developments through the development and development of workers' knowledge, skills and abilities, and the change in their behaviors, attitudes and ways of dealing with customers, and thus improvement in the performance of their work. Efficiently and effectively, which is positively reflected on the performance of the institution as a whole, gaining customer satisfaction and ensuring its survival and continuity. The concept of quality management is no longer a traditional concept limited to the organization of training and traditional courses, but rather has become a strategic option in the investment and development system of human resources. This study relied on the inductive approach using the descriptive analytical method. As well as the case study approach using the questionnaire tool in order to answer the problem posed and to verify the validity of the hypotheses, and for that we prepared a questionnaire that included a sample of a group of male and female workers in the institutions of the National Bank of Algeria "BNA", External Bank of Algeria "BEA", the National Fund for Savings and Reserve "CNEP", the Algerian People's Credit "CPA", the number of distributed questionnaires was (50), they were fully returned with the exclusion of (14) questionnaires that were not valid for the study because they were not completely filled out. We emptied it into the "Statistical Package for the Humanities SPSS" program in order to analyze it, and through the analysis of the results obtained, the following results emerged:

- The contribution of the independent variables to changing the dependent variable, the effectiveness of the employees' performance was great, especially the independent variable, continuous improvement, where it scored 98.5%.
- The best model we have is the model whose transactions are all significant.
- • Supporting the effectiveness of the performance of employees in the institutions under study = $0.151 + 0.253$ (convince and support management Senior) $+0.028$ (customer focus) $+ 0.478$ (employee participation and training) $+ 0.757$ (continuous improvement) Keywords: total quality management, performance improvement, employees

مقدمة عامة

تمهيد:

تواجه المؤسسات في عصرنا الحالي على اختلاف أحجامها وأشكالها طوفانا من التحديات التي أفرزتها مجموعة من المتغيرات العالمية والإقليمية والمحلية، والتي تجاوزت قدرات هذه المؤسسات على التكيف مع الواقع وجعلتها عاجزة عن مواصلة الأداء. هذا الأمر أدى إلى محاولة التفكير بتطوير أساليب إدارية تعتمد على المؤسسات لتأخذ بالمستحدث منها، ومع الاستعمال ثبتت فاعليتها في الارتقاء بأداء المؤسسات، ولعل أحدث هذه الاتجاهات التي فرضت نفسها بالقوة ولاقت قبول في معظم دول العالم هو ذلك المدخل الذي أطلق عليه مصطلح إدارة الجودة الشاملة الذي أصبح عامل النجاح الرئيسي لبناء التميز المؤسسي للعديد من المؤسسات حول العالم وعلى الرغم من اختلاف النماذج التي اعتمدتها كل مؤسسة لكن هنالك هدف واحد يتمثل في أن تحقق كل مؤسسة أفضل أداء.

إن ظهور منهج إدارة الجودة الشاملة كأحد التوجهات الإدارية المعاصرة وسع من دائرة الجودة لتشمل كافة القطاعات والأقسام في المؤسسة لتصبح بذلك الجودة مسؤولية تضامنية وأضحى مشاركة العاملين من أهم ركائز نظام الجودة الشاملة، حيث تمثل الطاقات الإبداعية الموظفة في المؤسسة الإنتاجية أهم الطاقات المولدة للمخرجات فأداء المورد البشري يتوقف عليه الأساس في تنفيذ أي تغيير أو تطوير، وبالتالي نجاح أو فشل أي تنظيم وتخطيط، فهو يمثل مصدر الإبداع والابتكار والتطوير، ولديه القدرة على حسن استغلال الإمكانيات المادية وحسن تسييرها،

وحتى يتسنى للمؤسسة دعم فعالية أداء عامليها لا بد من قيامها بعملية تقييم أداءهم لرسم الرؤية المستقبلية التي يجب أن تكون عليها، فعملية تقييم أداء العاملين تساعد في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين من أجل استثمارها أفضل استثمار لتحقيق أقصى وأجح أداء ممكن، ومعرفة مواطن الضعف والقصور لديهم ومساعدتهم على رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم من خلال تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة وتحديث معارفهم وجعلها تتلاءم مع المتغيرات الجديدة.

I. تحديد إشكالية البحث:

وعلى أساس الطرح الوارد أعلاها يمكننا صياغة إشكالية الدراسة الرئيسية على النحو التالي:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين إدارة الجودة الشاملة ودعم فعالية أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة؟

وتتدرج تحت هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اقتناع ودعم إدارة الجودة الشاملة ودعم فعالية أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(a \leq 0.05)$ ؟.
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل ودعم فعالية أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(a \leq 0.05)$ ؟.

- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مشاركة العاملين وتدريبهم ودعم فعالية أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؟.
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر ودعم فعالية أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؟.

II. فرضيات البحث:

بناء على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة ودعم فعالية أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اقتناع ودعم إدارة الجودة الشاملة ودعم فعالية أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التركيز على العمل ودعم فعالية أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مشاركة العاملين وتدريبهم ودعم فعالية أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر ودعم فعالية أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

III. أسباب اختيار موضوع البحث:

يرجع اختيار المتربين لهذه الإشكالية الى دوافع ذاتية وأخرى موضوعية نوجزها في النقاط التالية:

- الرغبة في البحث عن سبل للرفع من أداء العاملين؛
- الاهتمام المتزايد بإدارة الجودة الشاملة من قبل المؤسسات لإيجاد السبب والكيفيات للرفع من أداء وقدرات العاملين بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة؛
- الرغبة في توضيح وإظهار مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في المؤسسات المالية
- حاجة المؤسسة الجزائرية لهذا النوع من الدراسات مواكب ومواجهة عصر السرعة والرفع من جودة خدماته وإداها بشكل عام.

IV. أهمية البحث:

يمكننا توضيح أهمية بحثنا من جانبين:

الجانب النظري: تبرز أهمية البحث لكونه يكشف العلاقة بين بعدين هامين وهم إدارة الجودة الشاملة ودعم والرفع من أداء العاملين لذا من الأهمية بما كان معرفة الى أي مدى تساهم إدارة الجودة الشاملة في دعم وزيادة أداء العاملين.

الجانب التطبيقي: يمكن توضيح أهمية بحثنا من الجانب التطبيقي كما يلي:

تعتبر المؤسسات الاقتصادية قطاع مهم في الدولة ومساهم فعال في التنمية الاقتصادية في البلاد؛ وبالتالي فالعمل إدارة الجودة الشاملة ينعكس حتما على أداء العاملين وأدائهم بشكل خاص وعلى أداء المؤسسة بشكل عام.

V. أهداف البحث:

أما أهداف البحث فتتلخص في:

- معرفة الى أي مدى تأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين؛
- جعل مدراء وعاملي المؤسسات محل الدراسة يدركون أهمية وقيمة إدارة الجودة الشاملة؛
- الوقوف على واقع جودة الخدمات المقدمة للزبائن ومدى اهتمام الإدارة والعاملين بخدمة العملاء؛
- إبراز دور إشراك العاملين مع الإدارة في اتخاذ القرارات والرفع من أداء العاملين.

VI. حدود البحث:

دارت دراستنا لموضوع البحث في المجالات التالية:

-**المجال الزمني:** تم البحث خلال الفترة الممتدة من مارس 2021 إلى جوان 2021

-**المجال المكاني:** أجرينا بحثنا على مجموعة من الوكالات البنكية للمؤسسات المصرفية التالية

(الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط «Cnep-Banque»؛ البنك الخارجي الجزائري «BEA»؛ البنك الوطني الجزائري «BNA»، القرض الشعبي الجزائري «CPA» في ولاية وادي سوف-الجزائر

VII. منهجية البحث:

تبعنا للمتطلبات التي أملتها دراسة هذا الموضوع وطبيعة المعلومات التي يتناولها كان من الواجب اللجوء إلى مناهج مختلفة في معالجة هذه الإشكالية، حيث اعتمدنا في ذلك على:

المنهج الوصفي التحليلي: الذي يركز على وصف دقيق للأبعاد الاقتصادية المختلفة والذي تم الاستعانة به كأسلوب مناسب لوصف بعدي الجودة الشاملة وأداء العاملين والتعبير عنهما بما يسمح بالتشخيص الدقيق للكافة جوانب كل ظاهرة وذلك بالاعتماد على البحوث الأكاديمية والدراسات المتخصصة في المجال.

المنهج الإحصائي: وتم الاستعانة به من أجل فحص ما إذا كان إدارة الجودة دور في دعم وزيادة فعالية

أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة بتحليل البيانات الميدانية المتحصل عليها.

VIII. صعوبات البحث:

خلال دراستنا لهذا الموضوع واجهتنا بعض الصعوبات والتي يمكن ان نذكر منها:

- ضيق الوقت وعدم كفايته لاستكمال البحث؛
- عدم جدية بعض العمال في الإجابة على الاستبيان.

IX. هيكل البحث:

تبعاً للأهداف المرادة من الدراسة ولمعالجة إشكالية البحث والجابة عن الأسئلة الفرعية واختبار الفرضيات

قمنا بتقسيم البحث إلى (2) فصلين كما يلي:

الفصل الأول : والذي جاء تحت عنوان " الإطار النظري للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وفعالية

أداء العاملين " والذي يتضمن (4) مباحث وتناولنا فيه متغيرات الدراسة خلال المبحثين الأولين ، ففي المبحث الأول تناول فيه ادارة الجودة الشاملة إدارة ماهيتها مفهومها ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وأساليبها و أهدافها ومتطلباتها وتطبيقها، أما في المبحث الثاني ذهبنا الى المتغير والذي هو أداء العاملين والذي ذهبنا فيه الى تعريف اداء العاملين عناصر الأداء و محددات أداء العاملين و العوامل المؤثرة عليه بالإضافة الى تقييم أداء العاملين وطرق التقييم ومراحله، أما المبحث الثالث فقد ذهبنا فيه الى حلقات الجودة وتعريفها وعوامل نجاح وفشل حلقات الجودة وأيضاً استعمال طريقة Six-Sigma (ستة سيجما) مع تعريف للطريقة وعوامل نجاحها وفشلها، أما المبحث الرابع فقد جاء فيه الدراسات السابقة والتي كانت باللغة العربية فمنها دراسات جزائرية وأخرى من الوطن العربي و أيضاً دراسات أجنبية مع المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية و اوجه التشابه والاختلاف بينها .

أما بخصوص الجانب التطبيقي فتم التطرق إليه في الفصل الثاني من الدراسة والذي جاء تحت عنوان " دراسة حالة على عينة من المؤسسات المصرفية " والذي يتضمن المبحث الأول طريقة وأدوات الدراسة وفيه مجتمع الدراسة والعينة وتحديد متغيرات الدراسة وكيفية قياسها وطريقة جمع البيانات والتأكد من صدق وثبات أداة الاستبيان والبرمجيات الإحصائية المستخدمة، بالإضافة إلى عرض وتحليل النتائج المتوصل إليه في الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للعلاقة بين إدارة الجودة
الشاملة وفعالية أداء العاملين

تمهيد:

في بداية القرن الواحد والعشرين سعت العديد من المؤسسات الفاعلة في مجال الإنتاج والخدمات إلى زيادة عوائد النشاط الذي تقوم به والرفع من مستوى الإنتاجية والحفاظ على جودة المنتج أو الخدمة وفي سعيها إلى تحقيق ذلك عمدت إلى ترسيخ المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة لكونها تعد من المرتكزات الأساسية لنجاحها، وذلك لما أثبتته التجارب من وجود علاقة قوية بين ترسيخ فلسفة إدارة الجودة الشاملة إنتاجيتها وبين زيادة أرباحها أو وجودة خدماتها وتحسين أداء عاملها.

كما أن تطور نظام تقييم الأداء يعزز بدوره التطبيق الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، وقد ميزت المنظمة عن غيرها من المنظمات وبالتالي ضرورة تقديم أفضل المنتجات والخدمات للوصول إلى رضا الزبائن والعمل على استباق أحلامهم وتطلعاتهم إلى ما هو أفضل.

فمن خلال هذا الفصل سنتطرق لكلا المتغير على حدي محاولين الإلمام بالجوانب المتعلقة بهم مع الإلمام ببعض الدراسات السابقة التي جاءت كدراسات قبلية لدراستنا في هذا الموضوع من خلال عرض ذلك في مباحث كما يلي:

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة**المبحث الثاني: أداء العاملين****المبحث الثالث: أدوات إدارة الجودة الشاملة وزيادة فعالية أداء العاملين****المبحث الرابع: الدراسات السابقة**

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى مختلف المؤسسات الى تطبيقه عكس تطوير وتحسين نوعية وأداء منتجاتها وخدماتها لتتمكن من مواجهة التحديات والمنافسات الشديدة التي تشهدها الأسواق؛ من خلال هذا المبحث سنحاول الإحاطة بهذا المفهوم الإداري الحديث.

المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

لقد انتقل اهتمام الباحثين الاقتصاديين خاصة في ظل المنافسة العالمية من النظرة الضيقة للجودة على أنها جودة المنتج النهائي فقط إلى نظرة أشمل تشمل جودة كل نشاطات ووظائف ومهام المؤسسة ومواردها يطلق عليها "الجودة الشاملة" التي سنحاول توضيح معناها أهميتها ومبادئها من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي اختلف الكثير من الباحثين في إبراز تعاريف محدد لها، ذلك ان الجودة (*) نفسها تختلف مفاهيمها من حالة الى حالة ومن شخص الى شخص. وعلى الرغم من تعدد المفاهيم لإدارة الجود الشاملة إلا أنَّ الباحثين اتفقوا على إبراز الكثير من الجوانب الأساسية لإدارة الجودة الشاملة:

التعريف 01: إدارة الجودة الشاملة هي مفهوم يتضمن التأكيد على الجودة تشمل جميع جوانب المنظمة بدءا من المورد إلى المستهلك، كما تؤكد على أن يكون لدى المنظمة التزام بالاستمرار في قيادة المنظمة بجميع وحداتها نحو التميز في جميع جوانب السلعة أو الخدمة ذات الأهمية للمستهلك¹.

التعريف 02: عرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها "خلق ثقافة متميزة في الأداء تتطافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحله الأولى وصولا إلى الجودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت².

التعريف 03: وهي نهج متكامل لخدمة العميل أو الزبون فهي ليست مجرد إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق الجودة في مجال معين أو أكثر داخل المنظمة بل عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف والأنظمة.

التعريف 04: هي العملية التي تسعى لأن تحقق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجين وكذلك الداخلين بالإضافة إلى الموردين³.

(*) الجودة: وهي خلو المنتج او الخدمة من العيوب والنقائص وهي مقياس للحسن والالتقان.

¹ نعرورة بوبكر، دراسة إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية "دراسة حالة عينة من المؤسسات المتحصلة على شهادة الايزو 9001"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2014 / 2015، ص 57.

² حبيبة عامر، فرحات عباس، دور عمليات التحسين المستمر في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعرييج-، مجلة رؤى الاقتصادية، المجلد 7، العدد 2، جامعة الوادي الجزائر، 2017، ص 169.

³ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 75.

التعريف 05: هي منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات¹.

من خلال التعريفات السابقة يمكننا استخلاص تعريف لإدارة الجودة الشاملة على أنها: «جميع الخطوات والعمليات التي تستخدمها المؤسسات بشتى الأساليب المتسلسلة والمنظمة لضمان استمرارية العمليات والخدمات وإشباع أكبر عدد ممكن من المستهلكين حتى تضمن استمراريته وتطورها».

الفرع الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأهميتها

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ والقواعد والإرشادات التي تساعد المنظمة على وضع نظام إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق، وعلى جميع المنظمات العمل على تطبيق هذه القواعد والإرشادات للوصول إلى الأهداف المرجوة من هذا النظام وتحقيق التميز في مجال الجودة.

أولاً- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يقصد بمبادئ إدارة الجودة الشاملة مجموع القواعد والإرشادات التي تساعد المؤسسات على وضع فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها نذكر أهمها فيما يلي:²

1) التركيز على العميل:

يعتبر العميل أهم ما تركز عليه إدارة الجودة الشاملة إذ اجمع الباحثون والمفكرون على أن العميل هو المحور الأساسي الذي تركز عليه الأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة فقد أعطت جائزة مالكوم العالمية 25% لاهتمام المنظمة بعملائها

ويشمل مصطلح العميل في إدارة الجودة الشاملة كل من العميل الداخلي والعميل الخارجي ويقصد بالعميل الخارجي ذلك الفرد الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه من أجل اقتناء الخدمة أو السلعة المنتجة أما العميل الداخلي فيتمثل في الأفراد العاملين في تلك المنظمة.

لذا ينبغي على المؤسسة أن تضع في حساباتها الأنشطة التي من شأنها أن تحقق سواء للعميل الداخلي أو الخارجي الجودة التي تسهم في تعزيز أواصر الثقة بينه وبين المنظمة.

2) التحسين المستمر:

ان اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس أهمية في ترصين المنتج وتحقيق ملائمة للتطورات والتغيرات المستمرة في حاجات ورغبات المستهلكين

فالتحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات التشغيلية من ناحية أخرى لتحقيق علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة للتطوير والإنتاجية؛ ويشمل التحسين

¹ لحول عبد القادر، زروقي إبراهيم، الجودة الشاملة: غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات ؟، ملتقى وطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات، جامعة مولاي الطاهر - سعيدة، ص 5.

² ناصر مراد، أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في المؤسسة، مجلة إدارة، العدد 34، المدرسة الوطنية للإدارة، مولاي أحمد مدغري، الجزائر، 2007، ص 14، 15.

المستمر كافة المنتجات والإجراءات بما ينعكس إيجاباً على قدرة المؤسسة على تلبية متطلبات العميل والتكيف مع التغيرات البيئية والمحافظة على المركز التنافسي، وذلك من خلال تحقيق ما يلي:

- تعزيز القيمة للزبون من خلال تقديم منتجات جديدة؛
- تقليل الأخطاء والوحدات المعيبة والضياع؛
- تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام جميع الموارد.

(3) القيادة:

لتحقيق فعالية تنظيمية عالية لا بد من توافر المديرين القياديين ذوي الاختصاص والوعي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والذين يتوافر فيهم الوعي والثقافة العالية بإدارة الجودة الشاملة وهذا لا يأتي إلا من خلال الاطلاع على أدبيات إدارة الجودة الشاملة من جهة والتدريب المستمر لكيفية تطبيقها ميدانياً من جهة أخرى.¹

(4) مشاركة العاملين وتطويرهم:

تعتبر قيادة العاملين في المنظمة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة إذ أن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتطويرها وتحفيزها من أهم الركائز التي تحقق للمنظمة أهدافها. فتحقيق النجاح الهادف يستدعي تكريس الاهتمام والعناية اللازمة بالأفراد بدأ من عملية الاختيار والتعيين وتقييم الأداء وبرامج التدريب والتطوير وأساليب التحفيز والسعي لإثبات الفرق الذاتية في العمل والمشاركة والتعاون وإظهار صورة العمل العائلي لغرض تحقيق التحسن المستمر في الأداء. فالعمل الجماعي والتعاون بين أفراد المؤسسة مما يساهم في تشجيع الإبداع والارتقاء بمنتجات المؤسسة، ويتطلب ذلك ضرورة التنسيق وبناء فريق العمل.

(5) استخدام مدخل الحقائق في اتخاذ القرار:

إن القرارات الفاعلة هي تلك التي تعتمد على تحليل المعلومات والبيانات وليس على الحدس أو الخبرة، ويتطلب ذلك إيصال المعلومات الضرورية لمختلف العاملين لتمكينهم تحقيق الجودة الشاملة.

(6) التركيز على منع الأخطاء عوض التكيف معها:

مما يقتضي تحديد المعايير الموضوعية التي تمكن العاملين من تحقيق الأداء المطلوب.

(7) مشاركة الموردين:

تركز إدارة الجودة الشاملة على الموردين وضرورة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقات طويلة ومستقرة ومحاولة إشراكهم في تطوير وبناء جودة المنتجات، لذلك تعتبر إدارة الجودة الشاملة المورد كشريك في العملية الإنتاجية.

(8) التحكم في المسارات:

التحكم في المسارات هو قبل كل شيء المعرفة الجيدة للمهام وتسلسلها من أجل قياس الفعالية الفردية والكلية، وبما أن المسار هو سلسلة من الأنشطة المتتابة، فعلى المؤسسة أن تعرف ضمن هذه السلسلة النشاط الذي

¹ عفاف عمر فضل الله شاكوت، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية -دراسة تطبيقية الهيئة القومية للكهرباء في الفترة من (2007-2013)، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة شندي، السودان، 2015، ص: 60

يجعل المسار مثلاً، والاقتناع بضرورة الاستغناء عن بعض الأنشطة لتسهيل الأنشطة الموالية وتحسين المسار ككل¹.

9) الاتصال الفعال:

الاتصال هو عملية نقل البيانات والمعلومات والقرارات والشكاوى بين أجزاء التنظيم سواء كانت أفقية بين الإدارات أو رأسية من المدير العام لكل المرؤوسين بالمستويات الأدنى من مديري إدارات أو أقسام أو موظفين أو عاملين وهي مهمة تثبت روح الحيوية في التنظيم، ولا بد للاتصال الفعال من توصيل ما هو مطلوب في الوقت والقدر المناسبين وبدرجة نقاء ودقة المعلومة.²

ثانياً - أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تتجسد أهمية إدارة الجودة الشاملة في أنها منهج شامل ومتكامل يتمتع بالمرونة والقابلية للتغيير كما أن التزام المؤسسات بتطبيقه يمكنها من تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة ويرفع من درجة اهتمام الموظفين بالعمل الجماعي وروح الفريق ويزيد من ارتباطهم بالمؤسسة وانتمائهم لها كما يساعد مدخل إدارة الجودة الشاملة في وضع استراتيجية تنافسية متكاملة لتطوير عمل المنظمة ويمكن من دراسة احتياجات العملاء والعمل على الوفاء بتلك الاحتياجات خصوصاً، ويرجع ازدياد أهمية إلى عدة أسباب نذكر منها³:

- عولمة السوق والتي كانت نتيجة لنشأة بعض المنظمات والاتفاقيات مثل منظمة التجارة العالمية واتفاقية الجات واتفاقية النافتا (اتفاق شمال امريكا للتجارة الحرة) ؛
- التطورات التكنولوجية التي كانت سببا في تطوير تقنيات الانتاج والتعقيد المتزايد للسلع والخدمات.
- انتشار بعض الظواهر السلبية كانهخفاض مستوى الجودة وزيادة الوقت المخصص للعمليات الإنتاجية والرقابة عليها وزيادة شكاوى الزبائن وانتقاداتهم.
- عدم كفاءة وفعالية الاساليب الجزئية غير المتكاملة في تحسين أساليب الإدارة.

¹ مرداوي كمال، بن سيرود فاطمة الزهراء، إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم دراسة ميدانية على مستوى مؤسسات التربية والتعليم لولاية قسنطينة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 7، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011، ص 54.

² عفاف عمر فضل الله شاكوت، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية -دراسة تطبيقية الهيئة القومية للكهرباء في الفترة من (2007-2013)، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة شندي، السودان، 2015، ص: 60

³ مليكة علالي، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو في تنافسية المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB بسكرة -رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003/ 2004، ص 26.

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة (الأساليب الأهداف، المتطلبات)

جاء هذا المطلب تنمة للإلمام بجوانب إدارة الجودة الشاملة وذلك بعرض لأهم أدواتها وأهميتها ومتطلباتها على التوالي.

الفرع الأول: أساليب إدارة الجودة الشاملة

حتى تحقق إدارة الجودة الشاملة هدفها المنشود في تشجيع ودعم التحسين المستمر فلا بد لها أن تستعين باستعمال مجموعة من الأدوات والأساليب المهمة؛ لذلك قد وجد أن كثيرا من المؤسسات المنتجة للسلع والخدمات تستعمل الأساليب والأدوات التالية¹:

أولاً- أسلوب حل المشكلات:

وهو أسلوب يعتمد على تكوين فرق قصيرة الأجل، يكون الهدف منها عقد الاجتماعات لمناقشة المشكلات المؤسسية، والعمل على حلها وإيجاد فرص جديدة للتحسين، ولهذه الفرق أنواع متعددة وأهم هذه الأنواع فرق تحسين الجودة ويكون أعضاء فريق تحسين الجودة من قسم واحد أو من عدة أقسام ومن عدة مستويات إدارية ويشترط في أعضاء الفريق توفر الخبرات الكافية والمهارات المطلوبة في حل المشكلات المختلفة، وتساهم هذه الفرق مساهمة كبيرة في الوصول إلى قرارات أفضل، وخاصة في المشاكل المعقدة، ثم أنها تحسن من المهارات والقدرات الفردية لأعضائها، وتزيد من المشاركة والاتصال بين أفراد القسم الواحد والأقسام الأخرى داخل المؤسسة.

ثانياً- المقارنة المرجعية:

وهو أسلوب من أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة والتي تؤدي إلى التفوق في أدائها، ومن ثم تقوم بقياس أداءها مقارنة مع منافسيها، وتطبيق التغيير المطلوب لتحقيق الأفضل دائماً، وتهدف هذه العملية إلى تحديد توقعات واحتياجات الزبائن من المؤسسة، وتساعد على تعلم طرق بديلة في أداء العمل، ومن ثم إيجاد أهداف واضحة لتحسين الجودة.

ثالثاً- أنظمة الاقتراحات:

وهو إشراك أفراد المؤسسة بجهود تحسين الجودة وذلك من خلال وضع نظام اقتراحات للموظفين، فيقدم كل منهم اقتراحه حول طرق تحسين العمل وحل المشكلات التي تواجهه في العمل، ومن ثم تقوم الإدارة بتبني هذه الاقتراحات ودراستها ولا بد من الأخذ بعين الاعتبار توفير الحافز لدى الموظفين وذلك للالتزام والمشاركة في جهود تحسين الجودة، ولا بد أيضاً من إيجاد الوسائل اللازمة لتنظيم هذه العملية.

رابعاً- أنظمة التوقيت المناسب:

وهو الأسلوب الإداري الذي يساعد على تقنين المخزون الفعلي للمواد وطلب الكمية المناسبة في الوقت المناسب،

¹ معالي عباس الشريف عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على أداء المؤسسي - الدور المعدل للثقافة التنظيمية - دراسة على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم، أطروحة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018، ص 57.

وهو مهم في عملية توزيع وإيصال الخدمة للمستهلك، ويعطي الإدارة الفرصة الكافية لتحقيق أهدافها بالشكل والوقت المحدد، كما ويساعد على حل المشكلات التي تواجهها الإدارة مباشرة وفي نفس المكان الذي تقع فيه.

خامساً- رقابة العمليات الإحصائية¹:

وهي طريقة إحصائية تستخدم للتعرف على التباين الذي قد يحدث في أي عملية نتيجة لأسباب خاصة وفصلة عن التباين الطبيعي وذلك من أجل التخلص من تلك الأسباب الخاصة، والمحافظة على الثبات في عمليات الإنتاج والعمل على تحسينها، وهذه الطريقة ضرورية جداً لتعزيز جودة السلع وتقليل التكاليف وزيادة رضا المستفيدين. كما أن استعمال طرق جمع البيانات وبرمجيات الكمبيوتر يساعد على تطبيق الأساليب الإحصائية المختلفة التي تزود فرق تحسين الجودة ببيانات دقيقة تفيد في حل مشكلة ما أو اتخاذ قرار ما.

الفرع الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق مجموعة من المنافع أهمها²:

- تشجيع المبادرات والمقترحات التي من شأنها تطوير وتحسين أساليب العمل؛
- رفع معدل الرضا الوظيفي بين العاملين؛
- تحقيق بيئة عمل مناسبة تشجع على الإبداع والابتكار، وزيادة معدلات الأداء والإنتاجية؛
- اختصار الوقت والجهد في انجاز الأعمال وتطوير وتبسيط إجراءات العمل؛
- خلق ارتباط بين العاملين من خلال توضيح المهام المطلوب منهم أدائها؛
- تسهيل قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة ودقيقة؛
- تخفيض التكلفة وزيادة الربحية؛
- تمكن المؤسسة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء به؛
- تعمل على التحسين من جودة المنتج أو الخدمة النهائية؛
- تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في السوق؛
- تساعد على اتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالعمل؛
- الحصول على بعض الشهادات الدولية مثل الأيزو ISO 9000 و ISO 14000 .

¹ معالي عباس الشريف عبد الرحمن، المرجع السابق، ص 58.

² دحدوح ليليا، دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة بأم البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2018/2017، ص 33، 34.

الفرع الثالث: متطلبات إدارة الجودة الشاملة

يستلزم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة مجموعة من المتطلبات الرئيسية من أجل تحقيق النتائج المرغوبة، ومن هذه المتطلبات نذكر :

أولاً- دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة:

إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الاستراتيجية ولذا فإن التزام الإدارة العليا بدعمه وتطويره، وتنشيط حركة القائمين عليه يعد من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاح النظام المستهدف¹.

ثانياً- المناخ التنظيمي:

إن توفير المناخ التنظيمي الملائم يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحاً ملحوظاً، حيث أن المناخ التنظيمي يعني قيام الإدارة العليا منذ البداية بإعداد وتهيئة العاملين بالمؤسسة على مختلف مستوياتهم إعداداً نفسياً لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، حيث يبرز ذلك في تنشيط أدائهم، ويقلل من مقاومتهم للتغيير، وكذلك يوفر السبل الكفيلة بتوفير الموارد والتسهيلات المطلوبة لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة².

ثالثاً- التسيير الفعال للمورد البشري بالمؤسسة:

إنّ المورد البشري يعتبر من أهمّ العناصر التي تضمن استمرار نجاح إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يستوجب أن يكون محلّ عناية واهتمام، ويتمّ ذلك من خلال التسيير الفعّال له في جميع النواحي الخاصة به بدء من وضع نظام الاختيار والتعيين، وشغل الوظائف، وتقييم الأداء، وبرامج التدريب، وأسلوب التحفيز المستمر، وبناء فرق العمل، وانتهاءً بالمشاركة والتعاون والتمكين، والتي تعتبر من أهمّ الوسائل لكسب ثقة وولاء الفرد داخل المؤسسة³.

رابعاً- نظام المعلومات والتغذية العكسية:

يعتبر توفر نظام المعلومات من الركائز المهمّة والأساسية التي تقتضها إدارة الجودة الشاملة، حيث يعتبر ذلك من أكثر العوامل الهادفة للتحقيق نجاح المؤسسة سيما وأنّ توفير المقاييس والمعايير الهامّة للجودة ذات أثر بالغ في تحقيق الأهداف، إذ أنّ اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفير البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلب بها النّجاح المستهدف، كما أنّ استمرارية التحسن والتطوّر يقترن بشكل فعّال بالتدفق المعلوماتي، كما تسمح التغذية العكسية لمبادئ الجودة الشاملة بأن تنجح وتزدهر، ومن ثمّ فإنّ النجاح في الحصول على التغذية العكسية في الوقت الملائم يعدّ من العوامل الأساسية التي تسهم في زيادة فرص النجاح⁴.

خامساً- فرق العمل:

إن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة إذ تعد فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج

¹ أمال ربحاني، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسات الخدمية، دراسة حالة قطاع الاتصالات بالجزائري 2007-2011، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة البويرة، 2014/2015، ص 20.

² خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 103.

³ زين الدين فريد عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، 1996، ص 48.

⁴ أمال ربحاني، المرجع السابق، ص 21.

العاملين والسبب في ذلك يكمن في القول إنك مهما تكن كبيراً أو متمكناً في التنظيم فإن عظمتك ومكانتك لا تتجسد في فرديتك، وإنما في نجاح المؤسسة كونها كيانا واحداً وشاملاً، كما أن فشلها كما لو كنت عاطلاً عن العمل، فطبيعة عمل الفريق ينصب من مجموعة من الأفراد تكون مهارتهم متممة بعضها لبعض وملتزمون بالهدف العام وموجهين أداهم نحو الغاية والمدخل الذي يلزمهم بحاسبة أنفسهم إن فرق العمل تجعل بالإمكان التغلب على مشكلات بالغة التعقيد فضلاً على أنها تسمح بجمع قدرات متباينة سواء من ناحية التخصص العلمي أو الموضوع الجغرافي في مشروع واحد¹.

سادساً - اعتماد عمليات التخطيط الاستراتيجي:

يؤدي التخطيط سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل للجودة دوراً بارزاً في تطبيق ونجاح منهجية إدارة الجودة الشاملة، فهو دعامة أساسية في هذه المنهجية ومعين لها في التصدي للمستقبل، فإدارة الجودة الشاملة تقوم على مبدأ لا يترك شيء للصدفة أو الحظ إذ أن وضع خطة شاملة تعتمد على رؤية ورسالة وأهداف واسعة يمكن من صياغة الاستراتيجية ومن ثم تسهيل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية باعتماد على تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية لغرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم الميزة التنافسية للمؤسسة وتنتهج إدارة الجودة الشاملة استراتيجية مواجهة المستقبل والتصدي له بفاعلية والحد من مفاجأته فلا مجال للصدفة لديها فكل شيء يجب أن يدرس ويخطط له بإحكام، من خلال تخطيط استراتيجي متكامل أي على الخطط الطويلة، المتوسطة والقصيرة الأجل².

سابعاً - التعليم والتدريب:

يشكل تدريب العاملين وتنقيفهم جانباً أساسياً في فلسفة إدارة الجودة الشاملة وسبب ذلك أن هذه الفلسفة تستند إلى عملية التحسن المستمر للسلع لمواكبة حاجات الزبون المتغيرة باستمرار، وكلما كانت برامج التدريب الخاصة بالجودة الشاملة تشمل جميع العاملين في الشركة وتتضمن تقنيات إحصائية وعملية تساهم في قياس الجودة وتطويرها، نجحت الإدارة في عملية التطبيق لإدارة الجودة الشاملة³.

ثامناً - إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة:

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة، حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة. إن ثقافة الجودة تختلف اختلافاً جذرياً عن الثقافة الإدارية التقليدية بالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية، وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2005، ص 42.

² عادل صالح محمد خليفة، مدى إمكانية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على عينة من البنوك العاملة في اليمن، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير جامعة عدن، اليمن، 2007/2008، ص 44.

³ مؤيد سعيد السالم، محمد المري، مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الصغيرة في دولة قطر، المجلة العربية للإدارة، المجلد 25، العدد 1، القاهرة، يونيو 2005، ص 65.

جديدة¹.**المطلب الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة (المراحل، المزايا، المعوقات)**

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والوصول إلى الهدف المنشود وجب المرور بعدة خطوات ومراحل، التي بدورها تخلف مزايا ومعوقات يمكن تداركها في المستقبل.

الفرع الأول: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يعتبر تطبيق الجودة الشاملة في المنظمات عملية ليست سهلة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها كما حددها وهناك خمسة مراحل لإنجاز نجاح لأسلوب إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات وهي كما يلي:

(1) المرحلة الصفرية (الإعداد):

تعتبر هذه المرحلة هي المرحلة الأولى ومن أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتكمن أهميتها بالأساس في تحديد مدى الاستفادة الموجودة من تطبيق هذا المدخل الإداري مقارنة بالتكلفة المحتملة ثم عمليات التدريب المناسبة للمديرين التنفيذيين الرئيسيين، ويفضل أن يكون التدريب خارج المنظمة وجماعياً. وذلك حتى يمكنهم أن يفهموا بشكل أفضل فوائد إدارة الجودة الشاملة لمنظمتهم إضافة إلى تكوين محيط تفاعلي بينهم أثناء التدريب.

وتحتوي هذه المرحلة على مجموعة من الخطوات، وهي²:

- قرارات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؛
- تدريب المديرين على إدارة الجودة الشاملة ؛
- صياغة رؤية المؤسسة.

(2) مرحلة التخطيط:

وهي الخطوة الثانية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفي هذه المرحلة يتم إعداد الخطة التفصيلية من خلال إعداد استراتيجية دقيقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم فيها ما يلي:

- اختيار أعضاء لجنة الجودة ؛
- اختيار مستشار الجودة ؛
- تدريب لجنة توجيه الجودة والمستشار ؛
- الموافقة على خطة التطبيق وتخصيص المواد اللازمة.

(3) مرحلة التقييم:

يتم في هذه المرحلة تقييم مختلف الجوانب والعوامل التي تتأثر بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، فتقدير وتقويم التركيبة البشرية عملية ضرورية قبل الانطلاق في عملية التطبيق، حيث أن هذه المجموعات البشرية تتكون من مزيج من الأفراد ذوي أمزجة، أفكار ومعتقدات قد تكون متباينة، لذلك نجد أن الثقافة التنظيمية التي يجب أن يركز عليها التقدير والتقييم مبنية على فهم نقاط القوة والضعف للأنماط المختلفة لشخصية الأفراد

¹ أمال ربحاني، المرجع السابق، ص 22.

² بن عيسوي أحمد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، العدد 4، جامعة ورقلة، 2006، ص 12.

وهذا ما يسمح للمديرين بتكوين فرق عمل أكثر سرعة وفعالية وأقل أخطاء وهذا ما يتيح للمنظمة بأن تخطو بشكل أسرع تجاه التحسين المستمر¹ وتتضمن هذه المراحل النقاط التالية:

- التقييم الذاتي ؛
- التقييم التنظيمي ؛
- تقييم رأي الزبائن ؛
- تقييم تكلفة الجودة.

(4) مرحلة التنفيذ:

- وفي هذه المرحلة يتم التركيز على المورد البشري والرفع من قدراته والتي تحتوي على الخطوات التالية: ²
- اختيار من سيتولى التدريب بالمؤسسة؛
 - تدريب المديرين والمرؤوسين؛
 - تشكيل فرق العمل.

(5) مرحلة تبادل الخبرات:

تتمثل هذه المرحلة بالأساس في دعوة الآخرين - المتعاملين مع المنظمة - للمشاركة في عملية التحسين وتشمل هذه الدعوة وحدات المنظمة وفروعها والموردين الذين يتعاملون معها وبالتالي تعمل المنظمة على نشر فكرة إدارة الجودة الشاملة في محيط العمل مما يدعم فرصها الخارجية ويقلل التهديدات إذا التزم الجميع بإدارة الجودة الشاملة. ³

الفرع الثاني: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لقد حققت إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات الحديثة مزايا متعددة يمكن إجمالها فيما يلي⁴:

- تعزيز الواقع التنافسي لهذه المؤسسات طالما يجرى التركيز من خلال إدارة الجودة الشاملة على تقديم (السلعة/الخدمة) ذات الجودة العالية للزبون وبالتالي زيادة الإنتاج بأقل تكلفة؛
- تمثل تطبيقات سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمؤسسة انجاز أهدافها المتمثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية؛
- تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع وذلك يتم من خلال التركيز على الزبون فهي نقطة البداية الموافقة لهذا المجال؛

¹ مرغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة - مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص: تسويق، جامعة الجزائر، 2011/2012، ص: 75.

² بن عيشاوي أحمد، المرجع السابق، ص 13.

³ مرغيش عبد الحليم، مرجع سابق، ص: 75.

⁴ بولال حنان، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاتصالية الخدماتية - دراسة حالة مؤسسة موبيليس-، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015/2016، ص 30.

- التركيز المستمر على تحسين العملية؛
- زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون، وتقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية،
- تقليص المشاكل المتعلقة بالزبائن (شكاوى الزبائن الداخلية والخارجية)؛
- زيادة الحصة السوقية، فلقد أسهمت الأنشطة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسات الإنتاجية والخدماتية بشكل كبير.

الفرع الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تؤكد الدراسات التي أجريت بشكل عام أن هناك بعض المعوقات المتعلقة بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة تمثلت أهمها في¹:

- عدم وجود الوعي الكافي من الإدارة العليا وإيمانها بأهمية إدارة الجودة الشاملة، وهناك من الإدارات من تعتبر هذا النوع من التغيير في المفاهيم نوعاً من الكماليات، مما يشكل غياب لمفاهيم إدارة الجودة؛
- خلو الاستراتيجيات المتبعة في بعض المؤسسات من إدارة الجودة الشاملة لضعف البعد الاستراتيجي لدى بعض المدراء مما يضعف مستوى الأداء لديها؛
- تعدد اللوائح والقوانين المعمول بها وميلها إلى التعقيد، الأمر الذي يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد ومن ثم انخفاض الأداء كما أن كثرة التعديل عليها، يعيق التنفيذ إلى حد كبير؛
- عدم تقييم أداء العمل: هذه الآلية هامة، وبها يمكن للإدارة الواعية أن تحقق بها أعلى جودة إنتاجية، حيث أنها تقيم مراحل الإنتاج، وتقف على كل المعوقات أولاً بأول، وتضع يدها على الأسباب، ومن ثم تقيّمها وتتخذ ما يناسبها من قرارات تصحيحية؛
- تركيز بعض المؤسسات على تحقيق أرباح في المدى القصير: فالإدارات الفطنة الواعية يجب أن تركز أيضاً على تحقيق الأرباح على المدى الطويل وعليها التركيز قبل كل ذلك على تحقيق أهدافها وغاياتها مثلاً: تحقيق أرباح مخططة وفق سياسة مدروسة ودقيقة التنفيذ، تلبية احتياجات العاملين داخل المؤسسة.

¹ دواجي خديجة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين إنتاجية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة محلية، كلية الحقوق، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018/2019، ص 37.

المبحث الثاني: أداء العاملين

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته وآماله، فبقاءها واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر، إذ لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم ودعمه باستمرار، وتعتبر سياسة دراسة "الأداء وتقييمه"؛ من أهم السياسات المستعملة من قبل المؤسسات لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيدتها حتما في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل ولمعرفة هذه المعلومات والإجراءات سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم أداء العاملين ومحدداته وتقييمه والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: ماهية أداء العاملين

نعرض في هذا المطلب ماهية أداء العاملين من خلال عناصر مختلفة كالتعريف والعناصر، محدّداته والعوامل المؤثرة عليه.

الفرع الأول: تعريف أداء العاملين

يعتبر مفهوم الاداء من المفاهيم الواسعة التي تتطوي على العديد من المصطلحات المتعلقة بالنجاح والفشل لهذا اختلف على العديد من الإداريين والباحثين في مجال الموارد البشرية بين هذا المصطلح ومصطلحات أخرى مرادفة تستخدم في أدبيات نظريات الإدارة، مثل الانتاجية، الكفاءة، الفاعلية، المردودية. ولكون أن أغلب هذه المصطلحات والألفاظ تستخدم عادة في التعبير عن مستويات أداء المنظمة، فإنه لا بد من التعرف على مفهومه المحدد للفرقة بينه وبين تلك المصطلحات. فهناك من الباحثين من يعرف الأداء بأنه: " انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها" «Eccles,1991»¹ حيث ركز هذا التعريف على الأهداف، في حين ركز كل من «Miller & Bromiely,1990» على النظرة المستندة على الموارد في تعريفهم للأداء حيث يعرفانه على أنه: " انعكاس للطريقة التي تستخدم فيها المنشأة لمواردها البشرية والمادية وبالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"، ضمن هذا السياق يعرف أداء العاملين بأنه «يمثل مخرجات او كمية الانتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محدّد، وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الاهداف المتعلقة بعمله أيأ كانت طبيعة هذا العمل»². كما عرف أداء العاملين بأنه: «سلوك يساهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف الشركة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة الشركة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التكوين»³. وعرفه آخر بأنه: «النتيجة النهائية للنشاط أو الجهد المبذول، وهو سلوك

¹مهدي محمد عطية، موحى الجبوري، مؤشرات الأداء المالي الاستراتيجي - دراسة تطبيقية مقارنة بين مصرفي الرافدين والمصرف التجاري لعام 2002، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والانسانية، المجلد 14، العدد1، العراق، 2007، ص: 252.

² سعيد سمير أبو جليدة، أثر استراتيجيات أداء الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، آب، 2018، ص 35.

³سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2- 9 مارس 2005م، ص 12.

عملي يؤدي لدرجة من بلوغ الأهداف المخططة أي درجة الإنجاز بكفاءة وفاعلية»¹.

من خلال التعريفات السابق يمكن القول إن أداء العاملين هو «كل أثر ناتج عن مجهود قام به المورد البشري في المؤسسة بكفاءة وفعالية تؤدي إلى بلوغ الأهداف المسطرة سابقا».

الفرع الثاني: عناصر أداء العاملين

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

أولاً- المقدرة على العمل:

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

1) حسن اختيار العاملين:

تتضمن عملية اختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم وفعاليتهم وكفاءتهم في الأداء المناسب فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل.

2) التدريب والتكوين:

تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفعالية وتطوير وزيادة مهارات العاملين، ويؤكد KEEP أن أهداف استراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل ذات الموصفات من خصائص شخصية ومعارف ومهارات.

ثانياً- الرغبة في العمل:

إن العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع حيث أصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمر ضروري لرفع الكفاءة.

وتتأثر رغبة الفرد بمجموعة من العوامل:

أ) بيئة العمل الداخلية والخارجية: تشكل جزء كبير من السلوك البشري فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء كالتفوية والتدفئة، وأما المحيط الخارجي تشكله المؤثرات الاجتماعية لجماعات العمال التي يمكن أن تنقص من رغبة الفرد في العمل أو توجهه نحو أفضل سبل الأداء.

ب) حاجات الأفراد: تؤثر على كفاءة الفرد الإنتاجية حيث أنه ما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات

¹ زكاري كلثوم، دور فعالية التكوين في تطوير أداء العاملين - دراسة ميدانية للمجمع الجهوي للاستغلال بأدرار GRE 001 ووكالة

ALE 252 لبنك BADR، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2017/ 2018، ص 26

ورغبات وتتأثر طريقة تفكيره وأنماط سلوكه حتى يصنع لنفسه مركزا ومستقبلا.

(ت) **التحفيز:** يتمثل في وضع تشجيع معين يهدف إلى تحريك الفرد العامل ويكون مادي كالرواتب والعلاوات، ومعنوي كالاعتراف والتقدير، وتترك الحوافز آثار ايجابية إذا حققت الهدف المرغوب منها. وهناك عناصر أخرى ترتبط بالأداء الوظيفي والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد وتتمثل في¹:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الانجاز.
- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية في العمل وانجازه في الوقت المحدد ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج أدائه.
- **نوعية العمل:** تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارة وبراعة قدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

الفرع الثالث: محددات أداء العاملين

أداء العاملين هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء إيجابيا أو سلبيا، ويطلق على هذه العناصر محددات الأداء والتي تتمثل فيما يلي²:

- (1) **الجهد:** وهو الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته؛
 - (2) **القدرات:** تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة؛
 - (3) **إدراك الدور أو المهمة:** تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، ويقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور .
- بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة والجهد المبذول، ونوعية هذا الجهد المبذول والتي تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، والملاحظة هنا أنه تنحصر عناصر الأداء في عناصر تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة (الجهد، القدرات، نمط الأداء) وهي عناصر تخضع لسيطرة الموظف، بينما أن في الواقع هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف والتي تتمثل في³:
- **متطلبات الوظيفة (العمل):** وأيضا ما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة

¹ دحود ليليا، المرجع السابق، ص 54.

² راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 210.

³ أحمد صفري عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1986، ص 50.

من الموظف، إضافة إلى الطرق والاساليب والادوات والمعدات المستخدمة؛

- **الموقف (بيئة التنظيم الداخلية):** أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام التحفيز، الجزاء والعقاب.

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي لتعددتها والتي يمكن ان نذكر منها:

(1) عوامل إدارية تنظيمية:

وتتلخص في النقاط التالية¹:

- غياب المناخ المناسب الداعم للعمل والانتاجية في المؤسسة؛
- حدوث صراعات بين الموظفين ورؤساءهم؛
- عدم تحديد المهام الوظيفية بدقة؛
- الإشراف السيء؛
- نقص التدريب؛
- نقص الموارد المادية والظروف المناسبة للعمل.

(2) عوامل بيئية خارجية:

- الصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع؛
- الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل؛
- التشريعات الحكومية؛
- سياسات النقابات؛
- الاضطراب السياسي.

(3) عوامل تتعلق بالموظف:

- (4) نقص في رغبته ودافعيته؛
- (5) ضعف في شخصيته أو قصور في قدراته العقلية؛
- (6) تغيب مستمر عن العمل ومشكلات عائلية.

¹ وسام سليمان معمر، علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2014، ص 34.

المطلب الثاني: تقييم أداء العاملين

يقوم تقييم أداء العاملين على عدة عناصر تحوّل ماهيته سنحاول من خلال هذا البحث الإلمام بها واحدة تلو الأخرى.

الفرع الأول: تعريف تقييم أداء العاملين

يعبر أداء العاملين عن درجة تحقيق واكتمال المهام لوظيفة الفرد وهو يعكس القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى مخرجات مجسدة في عدد من المنتجات ذات مواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة. ويقصد بتقييم أداء العاملين «قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجر». كما يعرف تقييم أداء العاملين بأنه «تحليل وتقييم دقيق منظم لخدمات الشخص القائم على ملاحظة عمله خلال فترة من الزمن وعلى دراسة جميع السجلات الموضوعية المتعلقة بأدائه للعمل ولمسلكه»¹.

وعرف تقييم أداء العاملين أيضا بأنه: «عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداء وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا وفي أية مجالات، هذا الأداء قد يشمل الأعمال المسندة للفرد أو جهوده أو سلوكه».

فمن خلال التعريفات السابقة يمكننا القول أن عملية تقييم أداء العاملين على أنه: عملية إدارية مخطط لها مسبقا وهي عملية مستمرة على فترات متباعدة وذلك لتحقيق نتائج نهائية تسعى لها العاملين منذ البداية.

الفرع الثاني: أهمية تقييم أداء العاملين

يمكن تبيان أهمية تقييم أداء العاملين من الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء والتي يمكن تلخيصها بما يلي:²

أولاً- رفع الروح المعنوية:

يحتمل أن يسود بين العاملين ورؤسائهم جو من التفاهم والعلاقات الحسنة، عندما يشعرون أن جهدهم وطاقتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم.

ثانياً- إشعار العاملين بمسؤولياتهم:

إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل، فإنه سوف يشعر بمسؤوليته اتجاه نفسه

¹ زوقار يمينه، صفوان أمينة، إدارة الوقت ودورها في تحسين مستوى أداء العاملين - دراسة حالة المركز التجاري "أنو" عين الدفلى، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، جامعة الجبالي بونعامة، خميس مليانة، 2014/2015، ص 51.

² أحلام حبيب، فريد سرايش، أنواع التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز-سونلغاز المسيلة-، مذكرة تخرج لنيل شهادة تقني سامي تخصص تسيير الموارد البشرية، المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني داود صالح، المسيلة، 2020، ص 25، 26.

والعمل معا، وسوف يبذل جل جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

ثالثا- وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة وامتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم أداء العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت. فكلما كان تقييم الأداء موضوعيا وعادلا لكافة العاملين كلما خلق جو من الثقة والتفاهم وكذلك معرفة كفاءة كل فرد.

رابعا- الرقابة على الرؤساء:

يعطي تقييم الأداء الإدارة العليا في المؤسسة القدرة على مراقبة تقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها، ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم.

خامسا- استمرار الرقابة والإشراف:

إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد، يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم ونتائج مراقبة أداء مرؤوسيههم باستمرار ليكون حكمهم قائما على أسس موضوعية.

سادسا- تقييم سياسات الاختيار والتكوين:

تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في إختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة، باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلا على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها، وذلك لتحديد الثغرات والعمل على تلافيها في المناهج والبرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلا. فعملية تقييم الأداء تعتبر بمثابة الحكم على نجاح الطرق المستخدمة في إختيار وانتقاء العاملين ومدى احتياجهم إلى البرامج التكوينية.

الفرع الثالث: طرق تقييم أداء العاملين

يمكن تصنيف طرق تقييم أداء الموظفين إلى¹:

1. طريقة الترتيب الرقمي أو الهجائي:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين، وفي ظل هذه الطريقة يكون المقوم Appraiser مزود بنموذج معد مسبقا، تدرج فيه مجموعة من العوامل مثل التعاون، معرفة العمل، كمية ونوعية العمل، القدرة على التحليل والقدرة على حل المشاكل. ولتقدير (قياس) أداء الموظف حسب العوامل السابقة، فإنه يوجد مقياس معطى ذو نهاية قصوى ونهاية دنيا قد تكون من (1) إلى (10) في حالة

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 1999، ص 257، 259.

الترتيب الرقمي، أو من (أ) إلى (أر) في حالة الترتيب الهجائي، ويقوم المقوم هنا بوضع الحرف أو الرمز المناسب الذي ينطبق على الموظف أمام العوامل السابقة، مثل: كمية العمل (أ) أو (1)، جودة العمل (ج) أو (4) .

2. طريقة التقرير الحر:

يشار إلى هذه الطريقة أحيانا باسم مدخل لوحة الورقة البيضاء أو الفارغة (The White Sheet of Paper Approach) حيث أن المقوم لا يستخدم هنا أية نماذج معينة، وإنما هو مطالب فقط بالتعبير بعباراته الخاصة عن تقييمه لأداء مرؤوسيه وقد ارتهم، وهذا ما يجعل هذه الطريقة تتميز بالسهولة والبساطة.

3. طريقة التقرير المضبوط:

لا تستند هذه الطريقة إلى وجود استمارة كاملة للتقويم وإنما تعتمد على وضع عدد من المحاور الرئيسية كخطوط موجهة للمقيم أثناء التقييم. وتتميز هذه الطريقة عن الطريقة السابقة بكون المقيم ليس حرا بشكل مطلق في عملية التقييم بل هناك مجموعة من المحاور المرشدة له عند التقييم.

4. طريقة تقدير السمات الشخصية:

في هذه الطريقة يتم تحديد عدد معين من الصفات المرغوب تقييم الفرد بناءا عليها، حيث يتم إعطاء الفرد تقديرا معيناً حسب توفر تلك الصفات فيه، وبعد ذلك يتم جمع تقديرات جميع الصفات للحصول على نتيجة عامة تعبر عن مستوى أداء الموظف وسماته الشخصية.

5. طريقة الترتيب البسيط:

وتسمى أيضا طريقة الترتيب (Ranking) وكذلك طريقة الترتيب العام (General Ranking) وتعتبر هذه الطريقة من أسهل طرق التقييم حيث يقوم الرئيس (المقيم) بترتيب المرؤوسين حسب مستوى أدائهم من الأفضل إلى الأسوأ.

6. طريقة المقارنة الزوجية:

تعتمد هذه الطريقة على إجراء مقارنات ثنائية بين الموظفين، بحيث يتم في كل مرة تحديد من هو الأفضل، وهكذا حتى يتم في النهاية تحديد من هو الأفضل في المجموعة كلها ثم الأقل فالأقل حتى أضعف واحد.

7. طريقة التوزيع الإجباري¹:

تقوم هذه الطريقة على افتراض أن مهارات أعضاء جماعة العمل تتبع التوزيع الإحصائي الطبيعي وهو توزيع يرى أن أغلب الناس في أي مجموعة يأخذون درجة الوسط في القياس، ثم تأخذ نسبتهم في الانخفاض كلما ابتعدنا من درجة الوسط سواء بالارتفاع أو بالانخفاض.

8. طريقة الاختيار الإجباري:

في هذه الطريقة يتم حصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف سواء من الناحية الإيجابية أو السلبية، ويتم تصنيف هذه العبارات إلى ثنائيات وتجمع كل ثنائية في مجموعة واحدة حيث تصف الثنائية الأولى

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 300

النواحي الإيجابية في أداء الموظف في حين تصف الثانية النواحي السلبية في أدائه.

9. طريقة التقييم البياني:

يتم حسب هذه الطريقة حصر الصفات والخصائص التي يتطلبها العمل الكفاء، والتي يشكل توفرها لدى الفرد تمكنه من أداء العمل بشكل جيد. ويقوم المقيّم هنا بوضع إشارة على طول مقياس مدرج وذلك حسب مدى توفر الصفة في الفرد¹.

10. طريقة قوائم المراجعة:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الجيد للعامل، ولا يوجد هناك عدد محدد لهذه الأسئلة بل إن عددها يتوقف حسب طبيعة كل وظيفة، وتتطلب هذه الطريقة تحديد قيم عددية (درجات) للصفات بحيث تكون متفاوتة حسب أهميتها بالنسبة لكل موظف.

11. طريقة الحوادث الحرجة:

تقوم هذه الطريقة على أساس أن يتولى الرئيس المباشر (المقيّم) مهمة الإشراف والمتابعة المستمرة لأداء الموظف، حيث يقوم بتسجيل الحوادث الهامة سواء كانت إيجابية أو سلبية في سجل خاص بكل موظف، على أن يتم الرجوع إلى هذه السجلات في نهاية التقييم للحكم من خلالها على مستوى أداء الموظفين.

الفرع الرابع: مراحل تقييم أداء العاملين

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أساس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل على النحو التالي²:

المرحلة الأولى: وضع توقعات الأداء:

تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم التعاون فيما بين المؤسسة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها؛

المرحلة الثانية: مراقبة التقدم في الاداء:

تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياساً إلى المعايير الموضوعية مسبقاً، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي سيتم هنا تحديد أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمنية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل وبالتالي تقادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الانحرافات مستقبلاً؛

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، -عمان، الأردن، 1996، ص 208.

² حميدي شوقي، نظام تقييم أداء الموارد البشرية ودوره في تحسين الأداء بمديرية الشباب والرياضة - دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج-، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016/2017، ص 8، 9.

المرحلة الثالثة: تقييم الأداء :

بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة؛

المرحلة الرابعة: التغذية العكسية:

يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير، وأن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي، ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لا بد أن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية؛

المرحلة الخامسة: اتخاذ القرارات الإدارية:

القرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية، والنقل، والتعيين، والفصل؛

المرحلة السادسة: وضع خطط تطوير الأداء :

تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والقابليات والمعارف ولقيم التي يحملها الفرد العامل.

المبحث الثالث: أدوات إدارة الجودة الشاملة ودعم فعالية أداء العاملين

تستخدم إدارة الجودة الشاملة أدوات متنوعة لزيادة فعالية أداء العاملين، نقوم من خلال هذا المبحث التعرف على البعض منها من خلال عرض كل واحدة من هذه الأدوات على حدي.

المطلب الأول: حلقات الجودة

تعتبر حلقات الجودة إحدى الأساليب الإدارية الحديثة، التي تسعى إلى تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية، وتحقيق الجودة العالية في المنتج النهائي نتعرف من خلال هذا المطلب على حلقات الجودة كأحد أدوات الجودة الشاملة في زيادة فعالية أداء العاملين.

الفرع الأول: تعريف حلقات الجودة¹

ظهر مفهوم حلقات الجودة في المؤسسات الكبرى اليابانية في بداية التسعينات وهو ثمرة للمجهودات التي قام بها اليابانيون بعد الحرب العالمية الثانية لإعادة بناء بلدهم وتطور اقتصادهم، ويقصد بدوائر أو حلقات الجودة «وحدات عمل ذاتية، تتكون من مجموعة صغيرة من الموظفين من 3 إلى 10 يديرها ويوجهها مشرف أو رئيس الوحدة الذي يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الأساليب الأساسية لحل المشكلات وتتصف المجموعة بأنها تطوعية ينضم إليها العاملون في نشاط واحد بشكل اختياري مطابق، وتجتمع المجموعة أسبوعياً أو شهرياً». كما يعرفها خضير كاظم حمود بأنها: مجموعة من العاملين في اختصاصات متشابهة يعملون طواعية ويلتقون بمحض إرادتهم ساعة في الأسبوع لمناقشة المشكلات النوعية وإيجاد الحلول المناسبة لها ويتخذون الإجراءات التصحيحية بشأنها لمقابلة الانحراف الحاصل بين المتحقق فعلاً والمخطط. وبالتالي فهي وسيلة للتعبير التنظيمي الاختياري من خلال المناقشات والمقترحات التي تهدف إلى رفع الجودة وتحقيق الإنتاجية عن طريق جمع المعلومات وتحديد العلاقات السببية واستخدام الأساليب الكمية وأساليب الإبداع والابتكار.

الفرع الثاني: أساليب حلقات الجودة

تستخدم حلقات الجودة مجموعة من الأساليب من أجل دراسة المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها، ومن أهم تلك الأساليب ما يلي:

أولاً-العصف الذهني «Brain storming» :

الفكرة التي يقوم عليها العصف الذهني هو حشد المشاركين على توليد قائمة من الأفكار، باستخدام مقدرة تفكير عدد من الأفراد بهدف الخروج بأفكار إبداعية، لا يمكن أن يصل إليها كل منهم بصورة مستقلة، وفي وقت قصير نسبياً، وهذا الأسلوب الذي تأخذ به حلقات الجودة؛ يعتبر بمثابة الخطوة الأولى من سلسلة خطوات عملية حلقة الجودة، والتي تعمل على تحويل بيئة العمل إلى منتدى مفتوح يمكن للأعضاء فيه إبداء ملاحظاتهم

¹ درواش رابح، صبرينة خام الله، دور حلقات الجودة في إنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، مجلد 2015، العدد 3، 2015، ص 320.

وآرائهم حول جذور الأسباب الكامنة للمشكلة، والحلول الممكنة لها، وعرضها على البحث والنقاش والتحليل في الاجتماع، حيث تضم جلسة العصف الذهني عادة ما بين 6-12 فرد، يقومون بعرض الأفكار الجديدة لحل مشكلة قائمة، أو لتطوير منتج أو خدمة، أو لابتكار منتج أو خدمة جديداً، أو لتطوير سير العمل في المؤسسة، وتكون الجلسة على مرحلتين، الجلسة الأولى للحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار، والجلسة الثانية يتم فيها استبعاد بعض الأفكار والتركيز على بعضها الآخر ومن ثم أفكار أكثر تطوراً¹.

ثانياً- مخطط السبب والنتيجة «Effect Diagrams & Cause»² :

هي أداة مرئية «Visual tool» تستخدم للترتيب المنطقي للأسباب المحتملة لمشكلة ما، من خلال العرض البياني Graphically لها مزيد من التفاصيل، ويستخدم مخطط السبب والنتيجة في اكتشاف الأسباب الحقيقية للمشكلة بطريقة منظمة، وتشخيص الأسباب الجذرية لهذه المشكلة. ويسمى هذا المخطط أيضاً بمخطط ايشيكاوا، نسبة إلى مبتكره العالم الياباني د. كورو ايشيكاوا. ويبين مخطط السبب والنتيجة العلاقة بين نتيجة ما (مشكلة ما) وجميع الأسباب المحتملة المؤثرة فيها.

ثالثاً- خريطة أو معلم باريتو «Pareto Chart» (Pareto Diagram):

يعرف هذا المبدأ أيضاً بقاعدة 80 / 20 ولا يشترط أن تتحقق هذه القاعدة في جميع الأحوال بنسبة 80 و 20، ولكن العبرة منها أن ندرك أن جزءاً قليلاً من الأسباب يتسبب في الكم الأكبر من النتائج. ولذلك كان منحني باريتو مفيداً لأنه يبين لنا الأسباب التي تتسبب في معظم النتائج ويساعدنا على تحديد الأولويات بدلاً من تشتيت الجهود والموارد في التغلب على أسباب ليست ذات تأثير كبير مثل غيرها من المشاكل . ويعني مبدأ باريتو أنه يجب اختيار الأسباب القليلة العدد والأكثر أهمية بالنسبة للمشكلة ومعالجتها، بدلاً من الخوض في الأسباب الكثيرة العدد والقليلة الأهمية أو التأثير بالنسبة للمشكلة حيث يتم استغلال هذا التحليل أو هذا المبدأ في تحليل أسباب حدوث المشاكل، حيث أن هذه الوسيلة، تتضمن الاستخدام الكفء عند قيامها بعملية على المشكلات، كذلك يستخدم رسم باريتو البياني Pareto Diagram في ترتيب تسلسل المشكلات من أجل معالجتها.³

رابعاً- جمع البيانات «Data Collection» :

يمثل الجمع الدقيق للبيانات جزءاً بالغ الأهمية في عملية على المشكلات، فإذا افترق أعضاء حلقة الجودة إلى البيانات والمعلومات التي يحتاجونها لتحليل المشكلة أو كانت غير دقيقة سيصبح من الصعب عليها التوصل إلى حل معين للمشكلة. وبعد تجميع البيانات والمعلومات يتعين أن يتم فرزها وتصنيفها، وتحديد ما يصلح لحل المشكلة.⁴

¹ خير الدين جمعة، حسيني ابتسام، حلقات تحسين الجودة في المؤسسة - تجارب بعض الدول-، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد 19، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011، ص 127.

² خير الدين جمعة، حسيني ابتسام، المرجع السابق، ص 127.

³ خير الدين جمعة، حسيني ابتسام، المرجع السابق، ص 128.

⁴ خير الدين جمعة، حسيني ابتسام، المرجع السابق، ص 129

خامسا-تحليل البيانات«Data Analysis» :

وتستخدم حلقات الجودة الأدوات التالية لتحليل البيانات: قوائم المراجعة Check Sheets، خرائط السيطرة Control Charts، الخط البياني Line Graph، مخطط الدائرة Pic Chart/ Circle Chart، مخطط الانتشار Scatter Diagram، المدرج التكراري Histogram .¹

الفرع الثالث: عوامل نجاح وفشل حلقات الجودة

أولاً-عوامل نجاح حلقات الجودة:

حددت عوامل نجاح حلقات الجودة بعدة عوامل تتمثل فيما يلي²:

- اختيار أوقات ملائمة لاجتماع حلقات الجودة؛
- تماس حلقات الجودة بأعلى مستوى داخل الشركة؛
- دعم الإدارة العليا لحلقات الجودة؛
- وجود نظام اتصالات فعال داخل المنظمة؛
- تدريب أعضاء حلقات الجودة على تقنيات تشخيص المشكلة وحله؛
- التنفيذ الفعلي للمقترحات التي تم عرضها على أعضاء الحلقة.
- ولنجاح حلقات الجودة يتطلب توفر عدد من المتطلبات الأساسية والتي أهمها³:
- الموافقة والمساندة منذ البداية على أنشطة حلقات الجودة لأنه بمثابة الضوء الأخضر للعاملين بالبداية في البرنامج والاستمرار فيه؛
- إعطاء الثقة لأعضاء حلقات الجودة بأن الإدارة ستستمر في دعم البرنامج؛
- تنظيم اجتماعات دورية مع أعضاء وقادة حلقات الجودة لعرض نتائج أنشطتهم وعدم التعلل بالمشاكل لعدم الحضور؛
- إعطاء فرصة لحلقات الجودة لعرض أنشطتهم المتميزة داخل الشركة وبين الشركات المتشابهة أو شركات المنطقة خلال المؤتمرات أو من خلال النشر في المجالات؛
- إتاحة التدريب المناسب لأعضاء حلقات الجودة على الأساليب العملية الخاصة بحل مشاكل الجودة.

ثانياً - عوامل فشل حلقات الجودة:

تمثلت عوامل فشل حلقات الجودة فيما يلي⁴:

- عدم معالجة المشاكل التي تحدث في المؤسسة بتطبيق حلقات الجودة؛

¹ المرجع أعلاه، ص 130.

² حسن جبر علوان، دور حلقات الجودة في التغيير المنظمي دراسة تطبيقية في معمل اسمنت السدة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، العدد 5، جامعة بابل، العراق، 2011، ص 14.

³ حسن جبر علوان، المرجع السابق، ص 15.

⁴ عائشة عبد الحميد، سياسات ضبط ومراقبة إدارة الجودة الشاملة- شركة مطابع السودان للعملة المحدودة-، الخرطوم، 2009م، ص 40.

- الإبطاء في معالجة المشاكل الفنية والتكنولوجيا في المسائل الإنتاجية؛
- فشل الإدارة العليا في المؤسسة على استيعاب الأبعاد التي تحتاج للمعالجة عند عرض اقتراحات الحلقة؛
- عدم إعداد العاملين إعداداً جيداً لتفهم أهمية حلقة الجودة؛
- عدم اختيار الوقت المناسب لعقد حلقة الجودة تضعف من قيمتها لدى العاملين؛
- وقوف عدد من العاملين على المشكلة، بقصد حلها في الوقت نفسه هم غير القادرين عليها وبذلك تضعف من حلقات الجودة؛
- تصدي عدد من أفراد المؤسسة لبعض المشكلات دون خبرة منهم يضعف حلقة الجودة؛
- عدم اقتناع العاملين أو بعضهم بأهميتها.

الفرع الرابع: دور حلقات الجودة في دعم فعالية أداء العاملين

- تقدم حلقات الجودة مجموعة من المزايا التي تسهم في زيادة فعالية أداء العاملين في تساهم في : ¹
- الاستفادة الكاملة من قدرات وكفاءات الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة انطلاقاً من اعتماد منهج تسييري بالمشاركة؛
 - تحسين نتائج أعمال المؤسسة من خلال تغيير جو العمل فيها، وذلك بخلق نوع من الشعور بالالتزام لدى القوى العاملة
 - تطوير شعور الانتماء إلى المجموعة في بيئة العمل .
 - الاهتمام الجدي بالعاملين وهوما يسهم في إظهار إبداعاتهم وقدراتهم ومواهبهم .
 - ربح الوقت من خلال انشغال المدير بالوظائف الأكثر أهمية وترك المشكلات الأقل أهمية للعاملين للتكلف بها؛
 - تنمية أداء المشرفين على جميع المستويات الإدارية وإبراز السمة القيادية لديهم
 - زيادة شعور العاملين بولائهم والتزامهم اتجاه المؤسسة وخلق الوعي بالجودة والإنتاجية لديهم وذلك من خلال مشاركتهم في العمل والرقابة عليه
 - تشجيع الإبداع لدى العمال وزيادة قدراتهم بخلق نوع من التحدي، التشويق، والتنوع في المفاهيم المنسوبة إليهم.

¹ Jarrosson Bruno, :un siècle de management a travers les écrits, édition BRUNO, Paris, 2000, P 98

المطلب الثاني: طريقة Six-Sigma

برزت معالم sigma Six في منتصف ثمانينيات القرن الماضي في شركة (Motorola) حيث جمعت ما بين المبادئ والأساليب الإحصائية التي تميزت بها دوائر الجودة الهندسية منذ عقود عملت على إدماجها مع نشاطات الأعمال لتعطي تأسيساً لنظام تسيير (إدارة) متكامل الجوانب وعالي الاستخدامات، وهو يمثل الآن أحدث تقنيات العصر في مجال الأعمال. وهومن الأدوات المستعملة كذلك في زيادة فعالية أداء العاملين التي تستخدمها إدارة الجودة ويعرض هذا المطلب أهم الجوانب المتعلقة بها.

الفرع الأول: تعريف طريقة Six-Sigma¹

إن عبارة sigma Six هي رمز إحصائي σ (6) يعني أن المساحة المحددة في مرحلة عمليات الإنتاج بستة انحراف معياري هي بالذات المواصفات المحددة تماماً من طرف المستفيد، أي العميل وبدقة في إتقان هذه المواصفات لا تتعد 4.3 خطأ في المليون لكل وحدة إنتاجية.

هي الطريقة الأذكى لإدارة الأعمال والتي تضع الزبائن في الترتيب الأول وتعتمد على استخدام المعلومات والحقائق من أجل الوصول إلى حلول أفضل من خلال تصميم ومراقبة أنشطة الأعمال اليومية بحيث يتم تقليل الفائض واستهلاك المصادر وفي نفس الوقت تلبية احتياجات العميل وتحقيق القناعة لديه. وتهدف Six-Sigma إلى تجنب أكبر نسبة أخطاء ممكنة في كل أنشطة المؤسسة بدءاً بملء استمارة المشتريات وانتهاءً بتصنيع محركات الطائرات.

لذلك يمكن تحديد ثلاث مناطق رئيسية لأهداف Six-Sigma:

1- زيادة رضا الزبائن.

2- تقليل دورة الوقت اللازمة.

3- تقليل العيوب.

وهي ليست مبادرة للجودة بل هي التزام كلي من الإدارة وفلسفة للتمييز والتركيز على الزبائن وتحسين العمليات وتفعيل دور القياس بدلاً من الاقتصار على الشعور والاعتقاد، وتعتبر Six-Sigma أفضل أسلوب في مواجهة الاحتياجات المتغيرة للزبائن والسوق من أجل منفعة ومصلحة الموظفين والمساهمين.

الفرع الثاني: مراحل طريقة Six-Sigma

تتكون Six Sigma من خمس مراحل أساسية وهي مجموعة في كلمة DMAIC²:

☒ **التعريف «Define»:** وتتم في هذه المرحلة تحديد المشكلة نطاق البحث، ثم يتم القيام بتشكيل فريق للبحث عن أفضل الحلول التي تساهم بتحسين الجودة للمشكلة.

☒ **القياس «Measure»:** يحدد فريق البحث في هذه المرحلة جميع العيوب والمشاكل وقياسها

¹ محمد عبد العال النعيمي، SIX-SIGMA منهج حديث في مواجهة العيوب، بحث مقدم لإنهاء الدراسات العليا، الجامعة العربية للدراسات العليا، عمان، 2007، ص 3.

² ناصري سمية، أهمية تطبيق ستة سيجما في تحسين جودة العملية التكوينية بالجامعة - دراسة مجموعة من الجامعات-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017/ 2018، ص 64، 65.

حسب الأولوية، وإعداد بيانات تتناسب مع معيار الجودة في الشركة.

☒ **التحليل « Analyze »**: يقوم الفريق في هذه المرحلة بتحليل البيانات التي جمعها كل واحدة على حدى، لمعرفة المشكلة من جذورها وحلها.

☒ **التحسين « Improve »**: يقوم الفريق في هذه المرحلة باقتراح الأساليب والطرق التي يراها مناسبة لتحسين المشكلة، ورفعها للإدارة لتبدأ بالتنفيذ.

☒ **الرقابة « Control »**: يتم في هذه المرحلة المراقبة على عملية التحسين واستمراريتها لعدم الوقوع في المشكلة مرة أخرى.

الفرع الثالث: عوامل نجاح وفشل طريقة Six-Sigma

أولاً- عوامل نجاح طريقة Six-Sigma:

أصبح قطاع المعلومات والخدمات في العقدين الماضيين مشاركون رئيسيين في اقتصاديات البلدان المتقدمة وكذلك بالنسبة للدول النامية، وزاد الاهتمام بالمؤسسات التي تقدم خدمات مرتبطة بالمعلومات وإدارة المعرفة نظراً لما يتمتعوا به من امتلاكهم مجتمع عريض يرغب في تلقي تلك الخدمات، وبالتالي فإن تطبيق منهجية 6 سيجما يساعد بصورة أو بأخرى المؤسسات الأكاديمية والمعلوماتية على رفع القيمة الاقتصادية لما تقوم عليه من تقديم وفورات مالية حيال تطبيقها، ومن بين العوامل التي تساعد المؤسسات الأكاديمية في تبني منهجية 6 سيجما ما يلي¹:

■ **دعم والتزام الإدارة العليا**: إن مساندة والتزام الإدارة العليا لـ Sigma Six يعتبر شرطاً أساسياً لنجاح تطبيقها وينبغي أن تتبع من قمة المنظمة وتتطلب قناع وتحفيز العاملين في المستويات الإدارية الوسط والإدارة الدنيا بأهمية التغير نحو Sigma Six ولا بد أن يكون قادة الإدارة العليا لديهم الحماس والاهتمام لتطبيقها.

■ **الثقافة التنظيمية**: إن تطبيق Sigma Six يحتاج ل تغيير في ثقافة المنظمة وتغيير أفكار الموظفين نحو تطبيق ستة سيجما ويتم ل من خلال تحفيز وتوجيه العاملين ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتوفير نظام اتصالات بين العاملين والإدارة والحث على العمل الجماعي ولبد من مراعاة العوامل السابقة في عملية التغير في ثقافة المنظمة نحو استخدام منهجية Sigma Six.

■ **العوامل التقنية واستخداماتها**: إن عملية استخدام Sigma Six تعتمد على أساليب إحصائية فقد يواجه العاملون صعوبة في فهم الأساليب الإحصائية ولحل هذا المشكل لابد من التدريب

■ **العوامل الشخصية**: وهي العوامل والمشاكل الشخصية وضغوطات العمل ولحل هذه المشكلة يجب على الإدارة العليا مشاركة العاملين في مشاكلهما ومشاكل العملاء والسعي لحلها بأقرب وقت ممكن.

■ **العوامل التنظيمية**: وتتكون هذه العوامل عندما يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة يتجه نحو المشكل المعتقد وهو المسارات الطويلة ويتم التخلص من هذه العوامل يتم من خلال الاتصال المباشر بين

¹ راسم بوزان إيبش، العوامل الداعمة لاستخدام ستة سيجما ودورها في تحسين جودة مخرجات خدمة الاتصالات - دراسة ميدانية في شركة اتصالات-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة حلب، 2014، ص 47، 48.

العاملين في المنظمة والإدارة.

- **التدريب والبرامج التدريبية:** إن التدريب من العناصر المهمة في تطبيق منهجية ستة سيجما حيث ن التدريب يوفر فرمة لتطوير العاملين. وتعتمد برامج التدريب على خبرات العاملين حيث يتم تطبيق برامج تدريبية لكل مستوى من مستويات الخبرة أو المستوى الإداري.

ثانياً - عوامل فشل طريقة Six-Sigma:

تتمثل بعض المحددات أو المعوقات عند تنفيذ منهجية سيجما ستة، وهي كما يلي¹:

- عدم الفهم الواضح لمنهجية ستة سيجما، والتعامل معها بطريقة غير صحيحة؛
- عدم كفاية الموارد في المنظمة لتبني منهجية سيجما ستة؛
- قياس أداء المنظمات بشكل غير موضوعي؛
- تردد القيادة في إجراء تحسينات كبيرة، بانتهاج منهجية سيجما ستة، ومحاولة اكتفائها بتحسينات بسيطة غير مكلفة؛
- الحاجة الملحة للاستعانة بخبراء في ستة سيجما (Sigma Six) من بداية الطريق، وحتى يتم التطبيق كما ينبغي أن يكون، وعدم المجازفة بمستقبل المنظمات؛
- عدم الاهتمام باحتياجات المستهلك؛
- عدم فاعلية الاتصالات بين الإدارة والمستهلكين؛
- التدريب غير الفعال؛
- عدم كفاءة نظم المعلومات المعمول بها في المنظمات؛
- عدم توافر نظام حوافز؛
- عدم تقبل التغيير من قبل العاملين في المنظمة؛
- غياب نظم القياس والتقييم الفعالة؛
- عدم كفاءة أساليب التخطيط والرقابة.

الفرع الرابع: دور طريقة ستة سيجما « Six-Sigma » في دعم فعالية أداء العاملين

حسب كل من «Brue&Howes,2006» و«Antony,2004» فإن تطبيق طريقة ستة سيجما يسهم في زيادة فعالية أداء العاملين من خلال²:

- رفع معنويات العاملين؛
- زيادة الوعي بمختلف أدوات وتقنيات حل المشكلة مما يؤدي إلى مزيد من الرضا الوظيفي لدى العاملين؛

¹ سميحة سميح عبد الرؤوف الناظر، مدى إمكانية تطبيق منهج ستة سيجما (Sigma Six) في شركات تصنيع المواد الغذائية الكبرى في الضفة الغربية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2017، ص 76، 77.

² زينب هادي الشريفي، ستة سيجما مدخل للقيمة المتميزة للزبون دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء الأقسام والشعب في معمل سمنت الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، المجلد 08، العدد 23، العراق 2012، ص 134.

- صوت العاملين يكون مسموعا لدى القيادة العليا عند عملية اتخاذ القرارات؛
- مشاركة العاملين في صنع التغيير بشكل نشط؛
- ارتفاع مهارات العاملين؛
- تمكين العاملين من الوصول للمستوى أعلى من البيانات والمعلومات؛
- يسمح للعاملين بإبداء وجهات نظرهم دون خوف من العقوبة؛
- تروج ستة سيجما للتطوير المهني للعاملين؛
- تعزيز التعلم.

المطلب الثالث: المقارنة المرجعية

جاء هذا المطلب لعرض طريقة المقارنة المرجعية والالمام بمختلف الجوانب التي تتعلق باعتبارها أداة من أدوات الجودة الشاملة المستخدمة في زيادة فعالية أداء العاملين في المؤسسة.

الفرع الأول: تعريف المقارنة المرجعية

يحظى مفهوم المقارنة المرجعية باهتمام العديد من الكتاب والباحثين كونه مصطلح حديث نسبيا في الدراسات الادارية مما دفع الكثير منهم الى تناوله بالدراسات والتحليل. وتبرز اختلافات في التعبير عن هذا المصطلح فيسميه بعضهم أداة ويدعي آخرون أسلوب وفريق آخر يعتبره طريقة وآخرون يرون أن المقارنة المرجعية عملية وعلى الرغم من هذه التسميات اللفظية الا ان هناك شبه اتفاق على المعنى المقصود والفائدة من التطبيق فقد:

عرفت بانها العملية المستمرة لقياس المنتجات والخدمات والانشطة مقابل المستويات الافضل للأداء التي غالبا ما توجد في الوحدات المنافسة أو وحدات اخرى لديها عمليات مشابهة. وعرفت بأنها عملية مستمرة لقياس انتاج الفرد أو خدمته أو نشاطه مقابل أقصى مستوى من الأداء.¹ كما عرفت بأنها بحث مستمر عن أكثر الطرق كفاءة في انجاز المهمة من خلال مقارنة الطرق ومستويات الانجاز مع شركات اخرى او ضمن الشركة نفسها ما بين الوحدات الفرعية.

تعكس التعاريف أعلاه وجهة نظر بان المقارنة المرجعية تتم من خلال المقارنة مع الوحدات الأكثر نجاحا أو الرائدة في القطاع بصورة مستمرة بقصد تحسين الأداء داخل الوحدة. ومعرفة الفجوة بينها وبين منافسيها من الوحدات الأخرى.

¹ مجبل دواي إسماعيل، فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح، مجلة المعهد التقني، العراق، 2007، ص 4، 5.

الفرع الثاني: أساليب المقارنة المرجعية

يتطلب التطبيق العملي لهذا المفهوم اتخاذ سبع خطوات هامة هي 1 :

(1) تحديد النشاط الوظيفي الذي يحتاج إلى التحسين:

تبدأ العملية بتحديد النشاط الوظيفي الذي تتخلف الشركة في أدائه عن المنافسين وبذلك فإنها تضع يدها على مواطن الضعف التي تحتاج إلى إصلاح وتعتبر هذه الخطوة من أهم الخطوات لأن كل الجهود والنفقات التي تليها تترتب عليها فإن صحت تصح كل الخطوات التي تليها.

(2) تحديد معايير الاداء الممتاز:

بعد التعرف على النشاط الوظيفي الذي يتصف بالقصور داخل الشركة يتم تحديد معايير الأداء الممتاز، يجب أن تكون هذه المعايير قابلة للقياس حتى تتم المقارنة بين أداء الشركة موضع الدراسة وأداء الشركة الأفضل بطريقة موضوعية مثل معدل دوران المخزون وتكاليف الترويج وعدد مرات تكرار الشراء من جانب العميل وعدد مرات إصلاح الجهاز المباع وتكاليف الصيانة وحجم الإنتاج وغير ذلك من المعايير المحددة.

(3) تحديد الشركات ذات الاداء الأفضل:

يواجه المسؤولون في هذه المرحلة باختيارين أولهما - هو البحث عن المنافس الذي يتميز بالأداء الأفضل في نفس الصناعة. ثانيهما - البحث عن الشركة التي تتميز بالأداء الأفضل في أي صناعة أخرى.

(4) جمع البيانات اللازمة:

تتركز جهود المسؤولين هنا في جمع البيانات الخاصة بأداء الشركات القائمة في مجالات الممارسات الأفضل ومقارنتها بأداء الشركة المعنية، يجب أن ترتبط هذه البيانات ارتباطاً مباشراً بمعايير الأداء التي تم تحديدها من قبل في الخطوة الثانية. قد تكون بعض البيانات المطلوبة عن الشركات الأخرى غير متوفرة ولكنها في الواقع موجودة في مكان ما - أو على الأقل استنتاجها من مؤشرات أخرى - لذا يجب التحلي بالصبر والمثابرة والإصرار في البحث عنها أو عن المؤشرات التي تساعد في استنتاجها.

(5) تحديد الفجوة بين الشركة المعنية والشركة الأفضل:

عند مقارنة أداء الشركة المعنية بأداء الشركات الأفضل يتم تحديد الفجوة بين الإثنين. قد تكون الفجوة موجبة (أداء الشركة يتفوق على أداء المنافسين) أو تكون سالبة (هناك قصور في الأداء تعاني منه الشركة المقارنة بالشركات الأخرى) وغنى عن التنويه أن الفجوة السالبة تستدعي التدخل بغرض الإصلاح.

(6) تصميم البرنامج الكفيل بسد الفجوة بين أداء الشركة المعنية وأداء الشركة الأفضل

في هذه المرحلة يتجمع لدى المسؤولين كل المعلومات الخاصة بالوضع الحالي والوضع المرغوب فيه فيقومون بوضع البرنامج الذي يعاونهم في تحقيق الوضع الأفضل. غير أن تصميم البرنامج المناسب يحتاج إلى وضع بعض الافتراضات حول المستقبل وتكوين عدد من السيناريوهات البديلة بما يتفق مع التغييرات المطلوب

¹ حمادة السيد جمعة عيسى، أسلوب المقارنة المرجعية، بحث مقدم لإتمام الدراسات العليا، تخصص إدارة أعمال، جامعة المنصورة، 2010/2009، مصر، ص 24، 25.

إجرائها. ونظرا لأن مثل هذه الدراسات تشمل مجالات وظيفية متعددة فإن الأمر يتطلب الاستعانة متخصصين ذوي مهارات متنوعة كالمهندسين ورجال التسويق ورجال الإنتاج ورجال البيع الذين يستطيعون التنبؤ بالأداء المستقبلي بطريقة واقعية وبصورة دقيقة.

7) تنفيذ البرنامج ومتابعة النتائج:

لا يمكن ان ينجح أي برنامج في تحقيق أهدافه -مهما كانت درجة الحماس المحيطة بتخطيطه - إلا إذا تم التنفيذ بطريقة صحيحة وفعالة وكانت هناك متابعة مستمرة للأداء الفعلي بحيث يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة الخطأ في الوقت المناسب.

الفرع الثالث: عوامل نجاح وفشل المقارنة المرجعية

أولاً- عوامل نجاح المقارنة المرجعية:

من أهم عوامل نجاح القياس المقارن نذكر ما يلي¹:

- التحفيز الفعال للإطارات وتوعيتهم بأهمية برنامج المقارنة المرجعية والنتائج الممكن الوصول إليها من خلاله؛
- المعرفة الدقيقة لعمليات المؤسسة للتمكن من مقارنتها بتقنيات أفضل للمؤسسات الرائدة؛
- الوعي بحدة المنافسة المتزايدة باستمرار والسعي لتحقيق أعلى مستوى للأداء، واقتسام المعرفة مع الآخرين؛
- الرغبة والإدارة القوية في التغيير والتكيف تبعاً للنتائج المتوصل إليها من قبل المقارنة المرجعية؛
- منح الأولوية للبحث عن أفضل الطرق وعن المؤسسات الرائدة لتحسين الأداء الفعلي للمؤسسة؛
- تشجيع الأفراد على الإبداع، وقبول فكرة وجود مؤسسات تؤدي نشاط المؤسسة بطريقة أفضل؛
- وضع أهداف دقيقة وقابلة للتنفيذ؛
- إعداد وترتيب فرق العمل واختيارهم؛
- تخصيص الموارد اللازمة؛ • تنفيذ التغييرات المطلوبة؛
- المراجعة الدقيقة لأداء الأعمال في المنطقة داخليا؛
- تغيير ثقافة المؤسسة لتقبل التغيير؛
- تبني المؤسسة فلسفة التعليم ونشرها بين أفراد المؤسسة وإدراك أن هنالك ما يمكن تعلمه من الآخرين؛
- التركيز على العمليات والأنشطة التي تؤثر على رضا العملاء، أو يكون لها تأثير على التكاليف؛
- إيجاد ربط إلكتروني مباشر بين الشركات وزبائنها الرئيسيين وبين الموردين.

¹ أسماء غريبي، المقارنة المرجعية كأداة لتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة cabam عين مليلة-، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص مالية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2011/ 2012، ص 30، 31.

ثانيا-عوامل فشل المقارنة المرجعية:

من بين العوامل التي تؤدي إلى فشل برنامج المقارنة المرجعية، ما يلي¹:

- الحجم الكبير للمعلومات، أو عدم دقة هذه الأخيرة، ونقص متابعة عودة المعلومات (التغذية العكسية)؛
- نقص الإطارات المتخصصة في تحليل فروقات الأداء، وعدم تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق المقارنة المرجعية؛
- غياب الرغبة في التغيير، وعدم تحفيز العمال على الإبداع؛
- الخوف من تقليد أساليب المؤسسات الرائدة أو عدم قبول فكرة وجود مؤسسات أداؤها أفضل؛
- عدم وضوح الأهداف المراد تحقيقها؛
- المساهمة غير الكافية من جانب الإدارة العليا؛
- تدني مستوى الخبرة والإعداد غير السليم لفرق العمل المكلفة بالدراسة أو التطبيق؛
- عدم تخصيص الموارد اللازمة؛ عدم توفر التقنيات المطلوبة؛
- عدم الانطلاق من احتياجات العملاء وتفضيلاتهم؛
- الأهداف غير السليمة وخاصة على المدى الطويل؛
- عدم الواقعية في تحديد المطلوب تحقيقه أو الزمن المتوقع للتنفيذ؛
- الفهم غير السليم أو غير الكافي للمعلومات أو لطريقة التطبيق؛

الفرع الرابع: دور المقارنة المرجعية في دعم فعالية أداء العاملين

ان الوحدات الرائدة والتي تبغي الثبات والاستمرار في عملها من جانب ومن جانب آخر تحقيق التميز والابداع والذي يعد سر نجاحها عليها أن تعمل دائما على تحسين أداؤها قياسا بأداء المنافسين وباستمرار حتى وان كانت هي الأحسن في القطاع.

ولكون المقارنة المرجعية تعد الاسلوب الاوحد الذي يساعد الوحدة على معرفة مستوى اداءها قياسا بأداء المنافسين ولكونها اسلوب للتحسين المستمر والتي تعد من مقومات البقاء والتنافس وان اهميتها تبرز من خلال ما تحققه من منافع والتي تجمل بالآتي²:

- تساعد على توفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة لدى قيادة الوحدة والعاملين فيها على تبني
- تسهم بشكل فاعل في تطوير الابداع الفردي والجماعي.
- التعليم المستمر: عندما تتاح فرصة الحرية للعاملين للسؤال عن ماذا يعمل؟ ولماذا يعمل بهذه الطريقة؟ ولماذا لا يختار طريقة مختلفة للعمل؟ فعن طريق تعدد الأسئلة المطروحة من قبل العاملين يخلق مناخ جديد في المؤسسة يبحث بشكل مستمر عن آلية لتطوير العمل، وعن أفكار جديدة إبداعية لتحسين خطوات العمل.

¹ أسماء غريبي، المرجع السابق، ص 32، 33.

² أسماء غريبي، المرجع السابق، ص: 28.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

جاء هذا المبحث ليعرض مختلف الدراسات السابقة التي تعرضت إلى دراسة موضوع الدور الذي تقدمه إدارة الجودة الشاملة في دعم وزيادة أداء العاملين في المؤسسة، من خلال تقسيمها إلى قسمين لتسهيل ذلك والالمام بأكثر عدد منها.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

يلخص هذا المطلب الدراسات الملمة بالموضوع باللغة العربية، مقسمة إلى جزئين دراسات وطنية جزائرية منها وعربية.

أولاً- الدراسات السابقة الجزائرية:

دراسة فاروق عزون: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014/ 2015، تناولت هذه الدراسة موضوع دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لما له من أهمية بالغة، حيث أجريت الدراسة على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية قدرت ب 11 مؤسسة جزائرية لإبراز التزام الإدارة العليا، والتركيز على الزبون والتحسين والتطوير المستمر، هدفت الدراسة إلى معرفة الحقائق التي تحققها الميزة التنافسية في تحقيق الاستمرارية وزيادة إدارة الجودة الشاملة والاهتمام بها في المؤسسة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ليتوصل في الختام إلى عدة نتائج أهمها انه هناك أثر واضح لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية.

دراسة حنان بودرسة: علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين توتة- باتنة-، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص تجارة دولية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/ 2013، الهدف الأساسي من معالجة هذا الموضوع نظريا هو محاولة تقديم مختلف المفاهيم المتعلقة بالجودة الشاملة باعتبارها مدخل إداري حيث وقد ركزت الدراسة وبصورة أساسية على واقع تقييم أداء العاملين في إطار الجودة الشاملة، كما تناولت الباحثة طرق تقييم الأداء التي تقدمها المؤسسة من أجل إيجاد الأساليب الكفيلة لتحسين الأداء، أما الجانب الميداني فقد قامت بتحليل مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، وقد توصلت إلى عدة نتائج أهمها أن مسؤولي الإدارة العليا على علم ودراية بمفهوم الجودة الشاملة والعمل على تحقيق رغبات المستهلك وإرضاء الزبون على الرغم من المنقوصات التي تعاني منها مؤسسة عين التوتة للأسمنت.

دراسة دحدوح ليليا: دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية -دراسة ميدانية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة - أم البواقي-، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2017/ 2018، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لتناسبه مع طبيعة ومتطلبات الدراسة، وتم الاعتماد على العينة العشوائية التناسبية الطبقية

التي تكونت من 30 موظف يمثلون مختلف المستويات من إطارات - أعوان التحكم - أعوان التنفيذ من أصل 229 فرد عامل في تعاونية الحبوب والبقول الجافة، وتم تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات التي تخدم موضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج نذكر منها تطبيق التعاونية برامج تدريب فعالة تخدم تطور كفاءة مواردها البشرية، الاهتمام بمشاركة الموظفين في عملية التحسين المستمر وتحفيزهم يؤدي إلى الانتظام في أداء العمل، تبني ثقافة العمل الجماعي له تأثير على تنمية وتطوير كفاءة أداء الموارد البشرية.

ثانيا: دراسات عربية:

دراسة علم الدين محمد أبكر يوسف: دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين دراسة حالة شركة الأمين الإسلامية، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة الشاملة والامتياز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2019، هدفت الدراسة إلى قياس الحجم الحقيقي إلى الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة على تحسّن أداء العاملين بالمؤسسات السودانية بالتركيز على شركة التأمين الإسلامية كدراسة حالة واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي وتم توزيع عدد 110 استبانة للعاملين بصورة عشوائية وبعد تحليلها تم التوصل إلى إن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام القيادة وتحسين أداء العاملين وهنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتحسين الأداء كما توجد علاقة ذات دلالة، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية المنظمة وتحسين أداء العاملين وأيضاً توجد دلالة إحصائية بـن التركيز على رضا العملاء وتحسين أداء العاملين. بالإضافة إل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بـن التحسين المستمر وتحسين أداء العاملين بشركة التأمين الإسلامية وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها اعتماد الشركة على موظفين مؤهلين علميا وعمليا كما أن للقيادة التزام واضح بالخطط والاهداف المحددة أيضا ساهم تطبيق الاستراتيجية المتعلقة بالجودة إلى التزام العاملين بتوجيهات الإدارة العليا الأمر الذي انعكس على رضا العملاء.

دراسة عفاف عمر فضل الله شاكوت: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية دراسة تطبيقية الهيئة القومية للكهرباء في الفترة من 2007 - 2013م، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة شندي، السودان، 2015، تكمن أهمية الدراسة في أن الجودة الشاملة وسيلة لإدخال التطوير والتحسين المستمر على مسار الأداء العام داخل المؤسسة وتطبيقها يتطلب الانتقال من الإدارة التقليدية إلى قيم ومفاهيم عمل تركز على تحسين وتطوير جودة الخدمات بما يحقق الرضا للمستفيدين من خدماتها وتمكين العاملين من تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة التي تتضمنها إدارة الجودة الشاملة. هدفت الدراسة إلي التعرف على أهم مفاهيم وعمليات إدارة الجودة الشاملة بالهيئة والوصول التي تصور شامل لاستراتيجية تطبيقها، ودراسة أثر الجودة الشاملة على أداء العاملين بالهيئة القومية للكهرباء، استخدمت الدراسة عدد من المناهج: المنهج الوصفي والمنهج التاريخي والمنهج الإحصائي أما أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: اقتناع الإدارة العليا ودعمها المادي والمعنوي لإدارة الجودة الشاملة بالهيئة يساعد على نجاح تطبيقها، إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات يؤدي إلي توليد روح الانتماء والولاء لدى جميع العاملين ومن ثم رفع مستوى أدائهم، توفر البيئة الداخلية الجيدة والمريحة تجعل العاملين يؤدون مهامهم بصورة طيبة ورضا تام

وبالتالي ينعكس على جودة أدائهم، التعامل مع مقترحات وشكاوي العملاء بالشفافية التامة واستقبالهم بروح عالية يمكن من تقوية المركز التنافسي للمؤسسة

دراسة وسام سليمان معمر: علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2014، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وكانت مجالات محور الجودة الشاملة مكونة من القيادة والرؤية السليمة، المشاركة والمبادرة من قبل العاملين، تطبيق مفهوم النظام، عمليات التحسين المستمر وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الداريين والاكاديميين بمناصب إدارية في كل من الجامعات الفلسطينية الثلاثة جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى وقد اظهرت الدراسة نتائج أهمها: كانت درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مرتفعة بوزن نسبي مقداره 8.68% ومستوى الأداء الوظيفي إيجابي ومرتفع بوزن نسبي مقداره 27.68% وأنه توجد علاقة طردية قوية لكل مجالات إدارة الجودة الشاملة منفردة ومجمعة مع الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

Lehyani Fatma, Alaeddine Zouari, Ahmed Ghorbel, Michel Tollenaere : Les facteurs clés du TQM impactant la performance de la SC, Le 1er Colloque international sur l'e-Supply Chain, Apr 2018, Agadir, Maroc. Submitted on 11 Oct 2018,...-

تعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) واحدة من الفلسفات التي تم تكييفها في العديد من الشركات نهجاً أساسياً للحصول على نتائج جيدة داخلياً (الموظفون، القسم، المنتجات، إلخ) فقط على المستوى الخارجي (العميل، المورد، الشركاء، إلخ). اختار الباحثين تحديد العوامل الرئيسية أو الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة من أجل معرفة أفضل طريقة لذلك، هدفت الدراسة إلى تحديد الاستراتيجية والتكتيكية والتنشغيلية من أي عمل، حيث اقتصر الباحثين على الاستشهاد بمبادئ إدارة الجودة الشاملة باعتبارها عوامل رئيسية في هذه الورقة، وإعداد مراجعة للأدبيات لتحديد أكثر العوامل الرئيسية المذكورة في إدارة الجودة الشاملة، في هذا السياق، قام الباحثين بتجميع العوامل التي لها نفس الاتجاه في 10 مجموعات وعين العامل الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة جعل هذا العمل من الممكن تحديد وتوصيف هذه العوامل بطريقة شمولية، للوصول إلى نتيجة أن إدارة الجودة الشاملة لها دور على أداء العاملين في أي مؤسسة مهما اختلف نشاطها.

Yesli Fatima : L'impact du Management de la Qualité Totale sur l'apprentissage collectif Cas : de l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM), Mémoire de Fin de Cycle En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de gestion Spécialité : Management stratégique, UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU, 2019-

هدفت الدراسة في العمل على التعلم التنظيمي وإدارة الجودة وتواصل وإبقاء المؤلفين والباحثين مشغولين. تعليم نظامي كان لعدة سنوات مجاًلاً تم استكشافه على نطاق واسع في علوم الإدارة وتطوره وفقاً لبعض المحللين والباحثين، وتنفيذ نهج الجودة الشاملة والملائمة والمتقنة هي مصدر التعلم التنظيمي وأنه في هذا النهج الذي اتبعته شركة ENIEM وتسعى جاهدة لتحسين عملياتها والجودة من أجل إحداث تطوير وتحسين المهارات الفردية ومجموعات من موظفيها.

Aziza DRISS MEDDEB: MANAGEMENT PAR LA QUALITE TOTALE ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : ROLE MEDiateur DE L'INNOVATION – REVUE DE LA LITTERATURE ET MODELE CONCEPTUEL, Doctorante en sciences de gestion, IHEC Carthage,...-

من المقبول عموماً أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة (TQM) هو عامل حاسم لنجاح المنظمة على المدى الطويل. وبالمثل، فإن الابتكار تم اعتباره دائماً عاملاً محدداً للقدرة التنافسية. إدارة الجودة الشاملة وكذلك ثم يتم اعتبار الابتكار كاستجابة لصفة جديدة البيئة. نظراً لأن هذه المفاهيم تتعلق بكل من الأكاديميين والممارسين، من المثير للاهتمام دراسة العلاقات المتبادلة الممكنة والمتكاملة بين الجودة والابتكار وتحليل آثارهما على أداء الأعمال. بدء بناءً على هذا المبدأ تميل هذه الورقة إلى المساهمة في دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء من خلال فحص الدور الوسيط للابتكار لهذا نموذج مفاهيمي وفرضيات البحث المستندة إلى حد كبير على النظريات الموجودة في هذا المقترح ليتوصل الباحث إلى وجود علاقة وطيدة بين إدارة الجودة الشاملة والابتكار وأداء العاملين في المنظمات.

المطلب الثالث: العلاقة القائمة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

بعد التطرق للدراسات السابقة التي ألفت بالموضوع، يلخص هذا المطلب العلاقة القائمة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من خلال توضيح أوجه التشابه وأوجه الاختلاف فيما بينها.

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

جاءت الدراسات السابقة معالجة لموضوع إدارة الجودة الشاملة وتقييم أداء العاملين باختلاف سبب الدراسة إن كان دور أو تأثير أو غيرها من العلاقات بين المتغيرين ، وذلك ما يمثل وجه التشابه الكبير بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، كذلك هناك تشابه في المنهج حيث أن الدراسات اشتركوا أكثرهم في تطبيق المنهج الوصفي الاستدلالي وهذا ما سوف نراه من خلال دراستنا الحالية، كما أن الدراسات الحالية استخدمت طريقة الاستبانة في جمع المعلومات والبيانات ومعالجتها للوصول إلى تحقيق الهدف المرجو من الدراسة وهو الأسلوب التي سوف نعمل به من خلال دراستنا الحالية.

ثانيا: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الحدود المكانية والزمانية حيث أن لكل منها حدود زمانية ومكانية مختلفة عن الدراسة الأخرى فقد تناولت أغلب الدراسات خاصة الجزائرية منها هذا الموضوع في مؤسسة البريد إلا أننا حاولنا تقديم الاختلاف بتطبيقنا لهذا الموضوع على مجموعة من المؤسسات وليست مؤسسة واحدة كما في بقية الدراسات كما تختلف طبيعتها نوع فهي المؤسسات المصرفية التي تختلف نوعية منتوجاتها عن بقية مؤسسات الأعمال ، كما أن هناك بعض الدراسات تختلف مع الدراسة الحالية من حيث المتغير الثاني الذي رأينا أن هناك متغيرات كأخرى كالميزة التنافسية، كما أن هناك اختلاف من حيث هدف وأهمية الدراسة كذلك لكل دراسة هدف وأهمية مستقل عن الدراسة الأخرى، وصولا إلى النتائج المحققة في كل دراسة فباختلاف الحدود المكانية والزمانية والمتغيرات في بعض الدراسات وكذلك الأهداف والأهمية سوف يؤدي لا محل إلى اختلاف النتائج التي سوف تحققها كل دراسة، وذلك باختلاف معطيات كل واحدة منها على حدى.

خلاصة الفصل الأول:

في نهاية هذا الفصل يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي جميع الخطوات والعمليات التي تستخدمها المؤسسات بشتى الأساليب المتسلسلة والمنظمة لضمان استمراريته وبقائها، التي تتميز بالتركيز على العميل وتلبية احتياجاته سواء العميل الخارجي من خلال تحفيزه على اقتناء المنتج، أو العميل الداخلي من خلال التدريب وتشجيعه المادي والمعنوي على الإبداع، ومن ثم المساهمة في تحديد المبادلات التجارية وفتح السوق الدولية مما أدى إلى تصاعد حدة التنافسية بين المؤسسات وتنامي التكتلات الاقتصادية، وغيرها من الأساسيات التي تطرقنا لها في هذا الفصل والتي تخص إدارة الجودة الشاملة.

أما جانب تقييم أداء العاملين فقد توصلنا إلى أنه كل نشاط أو عمل يقوم به المورد البشري داخل المنظمة سواء كان جهد عضلي أو فكري، ومن عناصره المقدرة على العمل وحسن الاختيار، كما أنه يتحدد من خلال القدرات والادراك والدور الذي يقوم به داخل المؤسسة، كما كان هناك عرض لمختلف الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع وأهم الجوانب المتعلقة به.

الفصل الثاني:

دراسة حالة مجموعة من المؤسسات المصرفية

الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك «Cnep-banque»؛

البنك الخارجي الجزائري «BEA»؛

القرض الشعبي الجزائري «CPA»؛

البنك الوطني الجزائري «BNA»

تمهيد:

بعدما تطرقنا للمفاهيم النظرية لكل من إدارة الجودة الشاملة وفعالية أداء العاملين، ولاكتمال ذلك سنحاول في هذا الفصل إثراء ما جاء في القسم النظري وإعطاء تفاصيل أكثر وشرح دقيق حول دور إدارة الجودة الشاملة في دعم وزيادة فعالية أداء العاملين، حيث سنقوم في هذا الفصل بدراسة ميدانية بهدف معرفة واقع إدارة الجودة الشاملة في مجموعة من المؤسسات الخدمية هي : الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك - «Cnep-banque»، البنك الخارجي الجزائري «BEA»، القرض الشعبي الجزائري «CPA»، البنك الوطني الجزائري «BNA» ودورها في دعم وزيادة فعالية أداء العاملين، حيث نعتد في هذا الفصل على المعطيات الإحصائية وتفرغها كميًا وكيفيًا وذلك بالاستعانة ببرنامج «EXEL» وبرنامج الحزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية «SPSS. V.22» لتعزيز النتائج ومعرفتها بدقة. واستنادا على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الرئيسة وفرضيات الدراسة. فقد قسمنا هذا الفصل كما يلي:

-المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة.

-المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

يتوقف نجاح وانجاز الدراسة الميدانية على تحديد طريقة جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث، إضافة الى تحديد مختلف الأدوات الإحصائية المستخدمة لتحليل هذه البيانات. وهو ما سيكون موضوعنا في هذا المبحث

المطلب الأول: طريقة الدراسة

يعتمد تحديد طريقة الدراسة على جمع البيانات وعلى معرفة مجتمع الدراسة ومتغيراتها، وكيفية قياسها والتأكد من صدق وثبات أداة البحث.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عناصر المشكلة أو الظاهرة، ومن خلال دارستنا فإن مجتمع الدراسة يتكون من مجموع العاملين باختلاف جنسهم ومراتبهم الإدارية في المؤسسات محل الدراسة التالية: الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك- «Cnep-banque»-وكالة الوادي، البنك الخارجي الجزائري «BEA»-وكالة الوادي-، القرض الشعبي الجزائري «CPA»- وكالة الوادي-، البنك الوطني الجزائري «BNA»-وكالة الوادي-. ثانيا- عينة الدراسة:

بهدف إجراء الدراسة تم توزيع استبيان على مجموعة من أفراد مجتمع

الدراسة حيث اختيرت عينة عشوائية بسيطة عددها (50) من عمال بالمؤسسات محل الدراسة تمكنا من استرجاعها كاملة

وبعد فحصها والتدقيق فيها كانت صالحة للدراسة أي بنسبة 100% ؛ والجدول التالي يوضح العينة المستهدفة.

الجدول رقم (01): تحديد العينة المستهدفة

عدد الاستمارات الموزعة		عدد الاستمارات المسترجعة		عدد الاستمارات الملغاة		عدد الاستمارات القابلة للتحليل	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
50	100%	36	100%	0	0%	36	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الاستبيان

الفرع الثاني: تحديد متغيرات الدراسة وكيفية قياسها

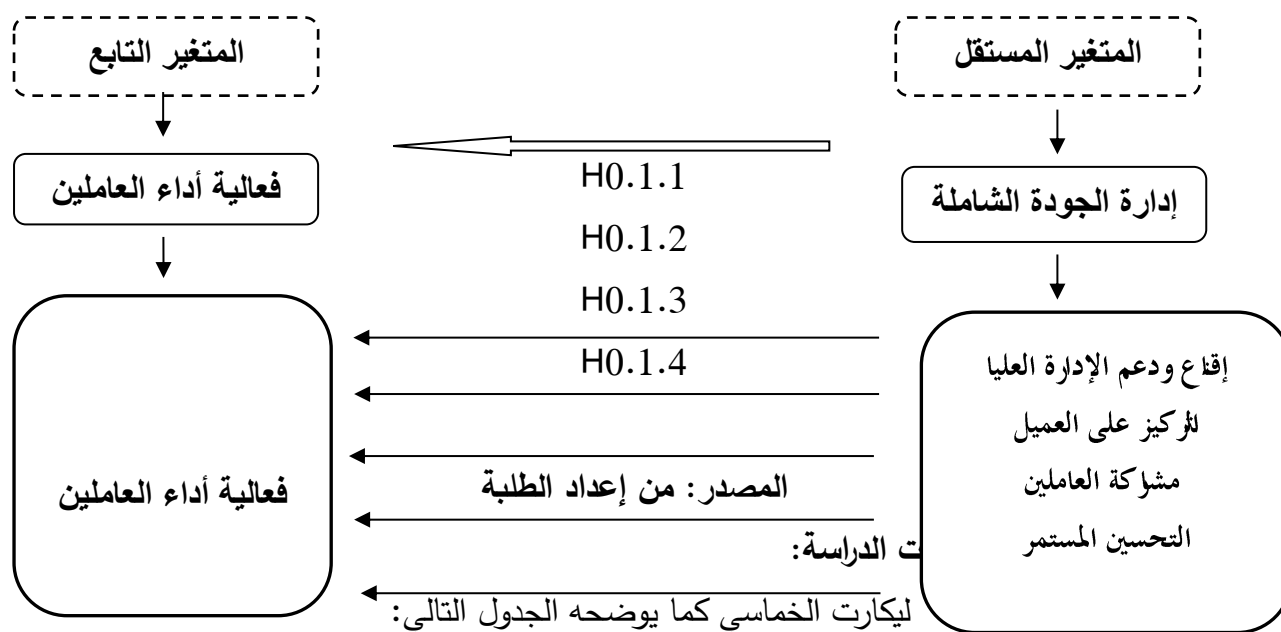
أولاً: تحديد متغيرات الدراسة

تمثلت متغيرات الدراسة في المتغير المستقل والمتغير التابع.

- **المتغير المستقل:** وهو المتغير الذي نكون أحراراً في التعبير عنه بأي قيمة ضمن معادلة معينة، والذي تتحدد على أساسه القيمة التي يتخذها متغير آخر يسمى المتغير التابع¹. ويتمثل في دراستنا هذه في "إدارة الجودة الشاملة". وقسم إلى العناصر التالية: (إقناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر)

- **المتغير التابع:** هو المتغير الذي تتحدد قيمته تبعاً للقيم التي تتخذها متغيرات أخرى تسمى بالمتغيرات المستقلة². ويتمثل في دراستنا هذه في "فعالية أداء العاملين".
والشكل التالي يوضح لنا طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



الجدول رقم (02): مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
الدرجة	5	4	3	2	1
المجال	4.20 - 5	3.4 - 4.19	2.6 - 3.39	1.8 - 2.59	1 - 1.79

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS. دار الوفاء، السعودية، ص: 17

¹ عبد العزيز فهمي هيك، موسوعة المصطلحات الاقتصادية الإحصائية، دار النهضة العربية للنشر، لبنان، 1985، ص: 410.

² نفس المرجع، ص: 231.

الفرع الثالث: طريقة جمع البيانات

وتتمثل في تصميم استبيان موجه لعمال المؤسسات محل الدراسة. (أنظر الملحق رقم (01)) كأداة لجمع البيانات الأولية المتعلقة بمجتمع البحث وتطبيقها على عينة ممثلة له.

لقد كانت الوسيلة الأساسية في جمع البيانات ومعلومات الدراسة، وتعتبر من بين تقنيات الاستقصاء وجمع المعلومات ويقصد بها مجموعة من الأسئلة متعلقة بموضوع البحث موجهة لعينة من الأفراد لتتم الإجابة عنها في حدود ما يملكون من معلومات حول موضوع الدراسة؛ وقد استعملنا الاستبانة في هذه الدراسة لتدعيم الجانب التطبيقي بنتائج واقعية وبهدف التأكد من فرضيات البحث.

وتحتوي الاستبانة على قسمين:

- القسم الأول: يتضمن البيانات الشخصية ويتكون من 4 فقرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة)؛
- القسم الثاني: يضم 32 فقرة والتي بدورها قسمناها على محورين أساسيين يتعلقان بمتغيرات الدراسة والجدول رقم (03) يوضح توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بعبارات إدارة الجودة الشاملة:

الجدول رقم (03): توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بإدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة	العبارات
إقناع ودعم الإدارة العليا	من 01 الى 04
التركيز على العميل	من 05 الى 09
مشاركة العاملين	من 10 الى 14
التحسين المستمر	من 15 الى 23

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الاستبيان

أما الجدول رقم (04) يوضح توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بعبارات فعالية أداء العاملين:

الجدول رقم (04): توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بفعالية أداء العاملين

فعالية أداء العاملين	العبارات
فعالية أداء العاملين	من 24 الى 32

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الاستبيان

الفرع الرابع: صدق وثبات أداة الاستبيان

بعد إعداد الاستبانة كان لابد من التأكد من مدى صدق وثباتها وذلك من خلال ما يلي:

أولاً - صدق أداة الدراسة:

ويعني بصدق أداة الدراسة أن عباراتها تقيس ما يريد الباحث قياسه بالفعل، ومن أجل ذلك قمنا بعرضها على الأستاذة المشرفة من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات حيث تم تعديلها بشكل أولي، ثم عرضناها على مجموعة من المحكمين المتمثلين في مجموعة من الأساتذة المختصين في العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير بجامعة الوادي، وقد تم الأخذ بأرائهم وإعادة صياغة بعض العبارات وإجراء التعديلات المطلوبة وحذف ما يجب، لتخرج في شكلها النهائي ليتم توزيعها على مجموعة العاملين في المؤسسات محل الدراسة.
ثانيا- ثبات أداة الدراسة:

ويقصد بثبات أداة الدراسة دقته فيما يقيسه من معلومات وسلوك واتجاهات المستقصي، والتحقق من أنه إذا تم تكرار توزيع الأداة على نفس العينة وفي نفس الظروف فإننا سنتحصل على نفس الإجابات والنتائج. ولقياس ثبات الأداة تم الاعتماد على معامل الثبات ألفا كرونباخ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.6 فأكثر، وإذا كانت أقل فترفض أداة القياس.

قد تم التأكد من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (05) :

الجدول رقم (05): معامل الثبات للاتساق الداخلي للفقرات

معامل ألفا كرونباخ	اسم المتغير
0,919	المتغير المستقل (اقناع ودعم أداء العاملين)
0,978	المتغير المستقل (التركيز على العميل)
0,965	المتغير المستقل (مشاركة العاملين وتدريبهم)
0,979	المتغير المستقل (التحسين المستمر)
0,984	المتغير التابع (فعالية أداء العاملين)
0,994	معامل ألفا كرونباخ الكلي

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن معامل ألفا كرونباخ الكلي يساوي ($a=0,994$)، أكبر من (0,6) وهذا يدل على أن أداة القياس تمتاز بثبات، وذلك يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستجوبين منهم.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

قصد القيام بالتحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بموضوع البحث استخدمنا أدوات إحصائية وكذلك برامج إحصائية؛ وهو ما سنتناوله خلال هذا المطلب:

الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة لقياس وتقييم متغيرات الدراسة

تمثل الأدوات الإحصائية الطريقة المنطقية والرشيده لدراسة الظواهر المختلفة وتحليلها والتنبؤ بسلوكها في المستقبل، فهي تعتبر الأسلوب العلمي للتعبير الكمي والنوعي عن الظواهر، بناء على تحليل موضوعي للمعلومات المتاحة، تتمثل أهم الأدوات الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة فيما يلي :

- **التكرارات:** هي أسلوب من أساليب التوبيخ الذي يعتمد على عدد المرات التي تكرر فيها المفردة¹. وقد استعملت لتحديد عدد الإجابات الخاصة بكل المستجوبين.
- **النسبة المئوية:** وهو تحويل التكرارات المطلقة الى تكرارات نسبية، أي بحسب تكرار كل فئة كنسبة مئوية من مجموع التكرارات التي يتضمنها التوزيع التكراري، ويستخدم لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة².
- **المتوسط الحسابي (Mean):** يعتبر المؤشر الأكثر أهمية لقياس المواضع المركزية، ويستخدم بكثرة في مختلف الدراسات و الحسابات³.
- **الانحراف المعياري:** مقياس إحصائي لمدى تشتت مجموعة من القيم حول وسطها الحسابي، وهو الجذر التربيعي للتباين⁴.
- **آلفا كرونباخ:** يستعمل للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.
- **تحليل التباين:** هو مقياس مدى تشتت مجموعة من القيم عن وسطها الحسابي وكلما كبر التباين كلما دل ذلك على تشتت أكبر⁵.
- **تحليل الانحدار:** يستخدم للتنبؤ بقيمة المتغير، يسمى المتغير التابع من خلال مجموعة من المتغيرات المستقلة، ويسمى ثنائي إذا كان هناك متغيرين فقط، الأول متغير مستقل، والثاني متغير تابع.

¹ بوشاشي بوعلام، فوائد الإحصاء - دروس وتمارين - دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص: 10.

² عبد العزيز فهمي هيك، مرجع سابق، ص: 736.

³ أحمد مصطفى الأشقر، مقدمة في الإحصاء مفاهيم وطرائق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص: 50.

⁴ عبد العزيز فهمي هيك، المرجع السابق، ص: 798.

⁵ المرجع أعلاه، ص: 08.

الفرع الثاني: البرمجيات الإحصائية المستخدمة

وتتمثل فيما يلي:

• **برنامج IBM SPSS Statistique v22:** هو برنامج يعد أحد أهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة

في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات.¹

• **برنامج EXCEL:** هو أحد مجموعة برامج الأوفيس ووظيفته إنشاء الجداول الالكترونية وإجراء

العمليات الحسابية والإحصائية المعقدة بسرعة وكفاءة عالية، وكذلك إضافة المخططات والرسوم

البيانية.²

¹ ابراهيم سالم ابراهيم أبو عمرة، استخدام تحليل المسار في دراسة العوامل المناخية المؤثرة على كمية الأمطار في محافظة رام الله، أطروحة ماجستير في الاحصاء، جامعة الأزهر، غزة، ص: 43.

² محسن مجم المالكي، تعلم برنامج مايكروسوفت اكسل 2003، دار العلوم للنشر و التوزيع، بيروت، بدون سنة نشر، ص: 01.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

نعرض من خلال هذا المبحث نتائج الدراسة وإجراء الاختبارات الإحصائية وذلك من خلال التطرق أولاً إلى خصائص عينة الدراسة ثم عرض نتائج الدراسة لمعرفة الاتجاه العام لأراء المستجوبين وكنقطة أخيرة اختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

من خلال الاستبانة وهي الأداة التي اعتمدنا عليها في جمع المعلومات حول عينة الدراسة والمتكونة من قسمين كما ذكرنا ذلك سابقاً؛ قسم أول يهدف إلى جمع البيانات قصد التعرف على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، أما القسم الثاني يهدف إلى جمع البيانات المتعلقة بمحاور ومتغيرات الدراسة وعليه يمكن تصنيف وعرض نتائج الدراسة كما يلي:

الفرع الأول: عرض نتائج القسم الأول (البيانات الشخصية)

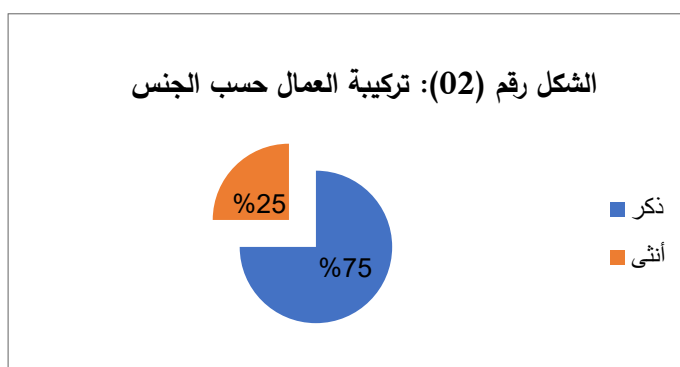
من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل القسم الأول الخاص بالبيانات الشخصية والتي تصف عينة الدراسة باستخدام برنامج SPSS.V.22 وبرنامج EXCEL.

أولاً- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

حتى تكون النتائج أكثر وضوحاً قمنا بتمثيلها في جدول ورسم بياني كالتالي:
الجدول رقم (06): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	27	%75
انثى	09	%25
المجموع	36	%100

المصدر من إعداد الطلبة بناء على مخرجات نظام SPSS.V.22



المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام «EXCEL»

من خلال الجدول رقم (06) والشكل رقم (02) نلاحظ أن عدد الذكور أعلى من عدد الاناث، حيث بلغت نسبة الذكور بنسبة 75% في حين بلغت نسبة الاناث 25%، بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا راجع الى طبيعة عمل بالمؤسسات محل الدراسة.

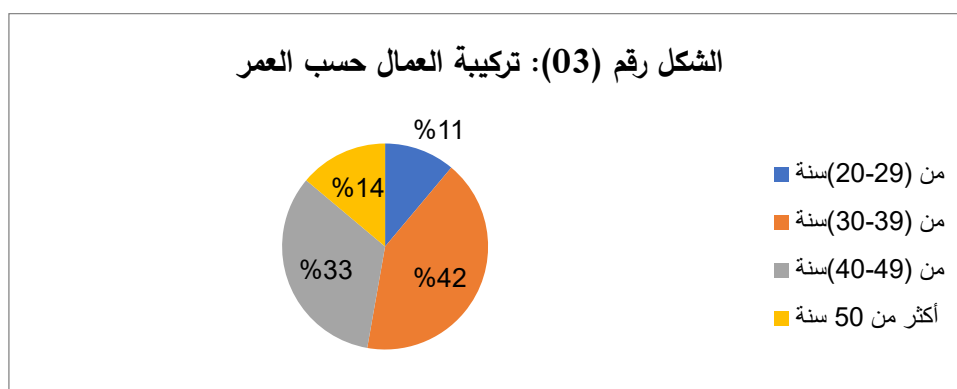
ثانيا- توزيع أفراد العينة حسب العمر:

حتى تكون النتائج أكثر وضوحا قمنا بتمثيلها في جدول ورسم بياني كالتالي:

الجدول رقم (07): توزيع العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة
من (20-29) سنة	4	11%
من (30-39) سنة	15	42%
من (40-49) سنة	12	33%
أكثر من 50 سنة	5	14%
المجموع	36	100%

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22



المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام «EXCEL»

من خلال الجدول 07 والشكل رقم 03 نلاحظ أن الفئة العمرية التي تتراوح بين (30 سنة الى 39 سنة) التي تمثل فئة الشباب هي أعلى نسبة بـ (42%) من حجم العينة وهذا راجع الى المؤهلات الدراسية المهارات التي تتمتع بها هذه الفئة والتي تحتاجها هذا النوع من العمل في هذا النوع من المؤسسات.

ثالثا- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

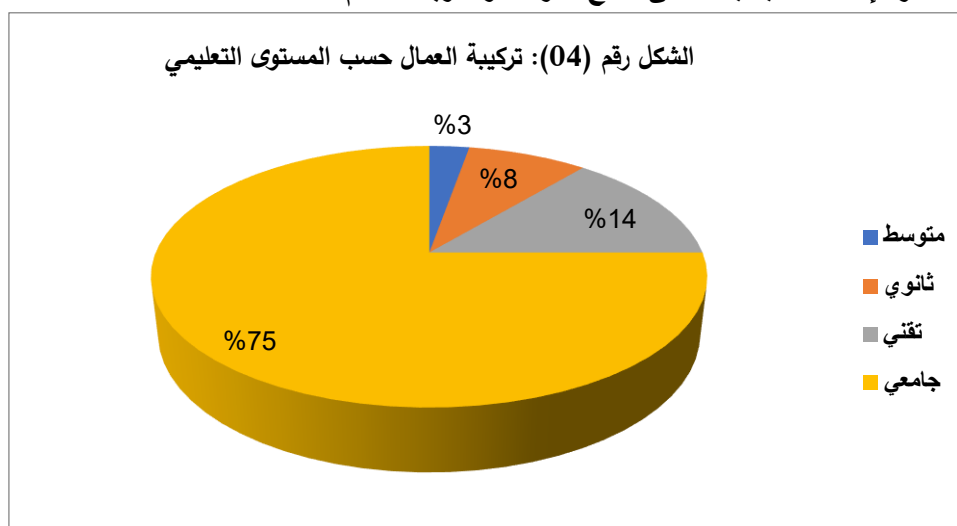
يعتبر المؤهل العلمي أحد العناصر المحددة لأهمية ودقة المعلومات التي تم جمعها من خلال هذا الاستبيان، فالمؤهل العلمي تسمح لنا بالحصول على معلومات يمكن الاعتماد عليها للوصول إلى نتائج موضوعية وتحليلها وحتى تكون النتائج أكثر وضوحا قمنا بتمثيلها في جدول ورسم بياني كالتالي:

الجدول رقم (08): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
3%	1	متوسط
8%	3	ثانوي
14%	5	تقني
75%	27	جامعي
100%	36	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

الشكل رقم (04): تركيبة العمال حسب المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (EXCEL)

من خلال الجدول رقم (08) والشكل رقم (04) نلاحظ أن أكبر نسبة كانت لحاملي الشهادة الجامعية حيث بلغ عددهم 27 شخص بنسبة 75% أما المستوى التقني 05 أشخاص بنسبة 14%، في حين سجل المستوى "الثانوي" نسبة 8%، أما أقل نسبة كانت للمستوى المتوسط بحيث سجلت 3%، وهذا يدل إلى أن أغلب العاملين بالمؤسسات محل الدراسة ذوي خبرة ومستوى تعليمي عالي.

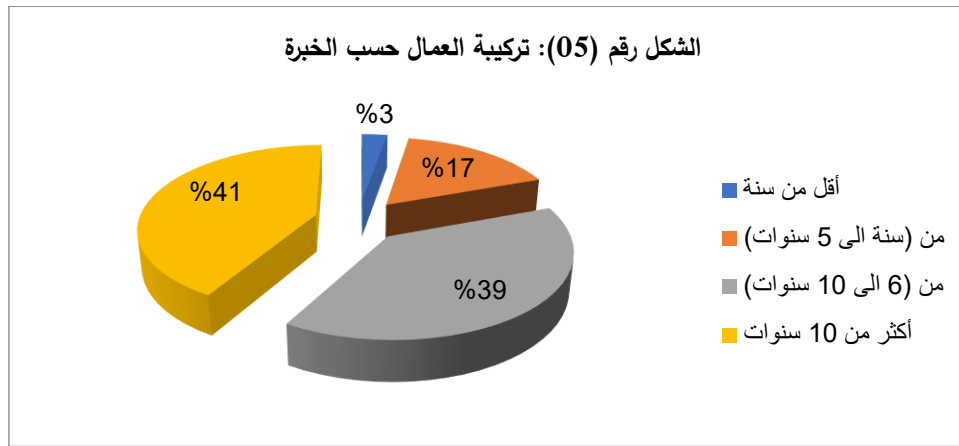
رابعاً- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة:

قمنا بتمثيل نتائج الدراسة في جدول ورسم بياني كالتالي:

الجدول رقم (09): توزيع العينة حسب الخبرة

النسبة	العدد	الخبرة
3%	1	أقل من سنة
17%	6	من (سنة الى 5 سنوات)
39%	14	من (6 الى 10 سنوات)
41%	15	أكثر من 10 سنوات
100%	36	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22



المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (EXCEL)

نلاحظ أن الفئة التي تتراوح الخبرة لديهم (أكثر من 10 سنوات) هم الفئة التي غلبت على أفراد العينة الإحصائية بنسبة 41% تليهما مباشرة الفئة من (6 الى 10 سنوات) بنسبة 39%، أما النسب القليلة كانت 17% للفئة التي تتراوح سنوات الخبرة لديهم (من سنة الى 5 سنوات) ونسبة 3% (أقل من سنة)، وهذا يدل على أن مؤسسات محل الدراسة تهتم باستقبال العمال الجدد وتركز على الولاء والرضا الوظيفي من الطرفين للعمال والمؤسسة.

الفرع الثاني: الاتجاه العام لآراء المستجوبين (متغيرات الدراسة)

بعد أن قمنا بتحليل خصائص العينة حسب البيانات الشخصية، نترق إلى القسم الثاني من الاستبانة المتكون من خمسة محاور حيث يتضمن كل محور مجموعة من الفقرات متعلقة بمتغير الدراسة، ومن خلال البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة وبالاستعانة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. V. 22 سنقوم باستخدام الاحصاء الوصفي المتمثل في المتوسط الحسابي للتعرف على الاتجاه العام لآراء أفراد العينة.

أولاً- تقييم إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين (المحور الأول):

يمثل المحور الأول المتغير المستقل المتمثل في إدارة الجودة الشاملة ويتكون هذا المحور من 4 محاور فرعية هي بالترتيب: (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين وتدريبهم، التحسين المستمر) كل محور من هذه المحاور الفرعية يتضمن مجموعة من الفقرات (أنظر الملحق (01) ويوضح الجدول التالي المتوسط والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة وأهميتها كما يلي:

الجدول رقم (10): تقييم إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين

الرقم العبارة	موافق		م بشدة		محايد		غ موافق		غ م بشدة		Mean	الانحراف المعياري	الاتجاه
	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F			
01	27	75	6	17	2	6	0	0	1	3	4,03	0,696	موافق
02	22	61	11	31	3	8	0	0	0	0	4,22	0,591	موافق بشدة
03	22	61	5	14	5	14	4	11	0	0	3,78	0,832	موافق
04	18	50	8	22	8	22	2	6	0	0	3,89	0,82	موافق
اقتناع ودعم الإدارة العليا													
05	19	53	7	19	7	19	3	8	0	0	3,83	0,845	موافق
06	15	42	10	28	7	19	41	11	0	0	3,86	0,961	موافق
07	16	44	14	39	3	8	3	8	0	0	4,14	0,899	موافق
08	17	47	9	25	6	17	4	11	0	0	3,86	0,931	موافق
09	22	61	10	28	1	3	3	8	0	0	4,08	0,806	موافق
التركيز على العميل													
10	21	58	5	14	2	6	8	22	0	0	3,64	0,99	موافق
11	19	53	7	19	5	14	4	11	3	1	3,75	0,996	موافق
12	12	33	3	8	10	28	8	22	3	8	3,11	1,116	محايد
13	19	53	6	17	4	11	4	11	3	8	3,58	1,156	موافق
14	25	69	4	11	4	11	2	6	1	3	3,81	0,822	موافق
مشاركة العاملين وتدريبهم													
15	20	56	7	19	3	8	5	14	1	3	3,75	1,025	موافق
16	22	61	6	17	3	8	5	14	0	0	3,81	0,889	موافق
17	14	39	6	17	8	22	7	19	1	3	3,47	1,082	موافق
18	12	33	10	28	13	36	1	3	0	0	3,86	0,867	موافق
19	14	39	8	22	10	28	4	11	0	0	3,72	0,944	موافق
20	17	47	5	14	9	25	5	14	0	0	3,61	0,903	موافق

21	20	56	6	17	7	19	3	8	0	0	3,81	0,822	موافق
22	21	58	7	19	6	17	2	6	0	0	3,92	0,77	موافق
23	23	64	9	25	4	11	0	0	0	0	4,14	0,593	موافق
التحسين المستمر													موافق
إدارة الجودة الشاملة													موافق

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

التعليق: من خلال النتائج الموضحة في الجداول السابقة فإن الاتجاهات انحصرت في «موافق» أي أننا نسجل مستويات متجانسة، وكانت النتائج كالتالي:

- سجل متغير "اقناع ودعم الإدارة العليا" اتجاه «موافق» حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,98) بانحراف معياري (0,734)، وهذا يدل على أن العمال في مؤسسات محل الدراسة (الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بنك الخارجي، البنك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الجزائري)، يرون بإقتناع ودعم الإدارة العليا، والتزامها بتطبيق سياسات واضحة وموثوقة للجودة الشاملة مهم و يساهم في دعم وزيادة أدائهم.

- سجل متغير "التركيز على العميل" اتجاه «موافق» حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,95) بانحراف معياري (0,888)، وهذا يدل على أن العمال في المؤسسات محل الدراسة يرون بأن التركيز على لعميل من خلال المحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد، وكذا متابعة مختلف الشكاوى وتقديم الحلول المناسبة لها يساهم بالنهاية في دعم فعالية أداءهم

- سجل متغير "مشاركة العاملين وتدريبهم" اتجاه «موافق» حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,57) بانحراف معياري (1,016)، وهذا يدل على أن العمال في المؤسسات محل الدراسة أن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتدريبهم يساهم تحسين جودة الخدمات البنكية، كما تعمل على رفع من أداء الأفراد العاملين.

- سجل متغير "التحسين المستمر" اتجاه «موافق» حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,78) بانحراف معياري (0,877)، وهذا يدل على أن عمل المؤسسات محل الدراسة تسعى دائما الى تقليل نسبة الأخطاء أثناء تقديم الخدمات، حيث يتم اعتبار كل فرد في المؤسسة عميل داخلي ويعمل على تحفيزه وإرضاءه وهذا لزيادة جودة الخدمات المقدمة ويساهم في الأخير من زيادة أداء العمال.

ثانيا- تقييم دعم وزيادة فعالية العاملين من وجهة نظر العاملين (المحور الثاني):

يهدف هذا المحور إلى دراسة دعم فعالية العاملين بالمؤسسات محل الدراسة (البنك الوطني الجزائري «BNA»؛ الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط «CNEP-Banque»، القرض الشعبي الجزائري «CPA»، البنك الخارجي الجزائري «BEA»، ويتكون هذا المحور من 09 فقرات؛ كما يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة وأهميتها كما يلي:

الجدول رقم (11): تقييم فعالية أداء العاملين من وجهة نظر العاملين

الرقم	موافق		م بشدة		محايد		غ موافق		غ م بشدة		Mean	الانحراف المعياري	الاتجاه
	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F			
01	21	58	6	17	4	11	5	14	0	0	3,78	0,898	موافق
02	21	58	9	25	4	11	2	6	0	0	4,03	0,774	موافق
03	17	47	2	6	6	17	11	31	0	0	3,28	0,974	محايد
04	15	42	3	8	13	36	4	11	1	3	3,42	0,906	موافق
05	17	47	7	19	9	25	3	9	0	0	3,78	0,866	موافق
06	18	50	7	19	7	19	3	8	1	3	3,75	0,967	موافق
07	15	42	6	17	10	28	5	14	0	0	3,61	0,934	موافق
08	15	42	4	11	6	17	9	25	2	6	3,28	1,137	محايد
09	19	53	5	14	5	14	6	17	1	3	3,58	1,025	موافق
فعالية أداء العاملين													موافق

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

التعليق:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه فإننا نسجل مستويات غير متجانسة في الاتجاه، حيث أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت في عبارة رقم (02): "تدريب العاملين في البنك يمنحهم القدرة على التطوير قدراتهم وتغيير أساليب عملهم بصورة أفضل". حيث سجلت متوسط حسابي (4,03) بانحراف معياري (0,774)، أما أقل قيمة للمتوسط الحسابي كانت في عبارتين، العبارة الأولى رقم (03): "نظام الحوافز والمكافآت المعمول به في البنك يشجع على دعم أداء العاملين وبذل المزيد من الجهد"، والعبارة الثانية رقم (08) "ظروف العمل في البنك حالياً تساعد على أداء العمل بالشكل المطلوب" حيث سجلنا متوسط حسابي (0,28) بانحراف معياري أكثر تشتتاً (1,025)، وهذا يدل على أهمية تدريب العاملين في البنك، حيث يمنحهم القدرة على التطوير في قدراتهم، واكتساب أساليب عمل أفضل، رغم أن ظروف العمل لا تساعد بشكل مثالي على أداء العمل بالشكل المطلوب، وهذا ما أدى إلى دعم فعالية أداء العاملين، حيث بلغ اجمالي المتوسط الحسابي لفعالية أداء العاملين (3,61) الذي سجل اتجاه « موافق ».

الاستنتاج:

نستنتج من خلال نتائج الجدولين السابقين، الجدول رقم (10)، والجدول رقم (11)، أنه يوجد إدارة للجودة الشاملة بالمؤسسات محل الدراسة، وهذا ما أدى إلى تحقق زيادة دعم فعالية أداء العاملين، ومنه نستنتج وجود

ارتباط طردي وثيق بين متغيرات الدراسة، وهذا ما سيتم التأكد منه من خلال دراسة "اختبار ارتباط وعلاقة متغيرات الدراسة" في الفرع الرابع.

الفرع الرابع: اختبار ارتباط وعلاقة متغيرات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة التي تضمنها الاستبيان، نقوم باختبار ارتباط وعلاقة متغيرات الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ($a = 0,05$).

أولاً- تحليل التباين:

اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS22، كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (12): تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار فيشر F	قيمة الاحتمال Sig
الانحدار	26,949	1	26,949	1089,655	b0,000
البواقي	0,841	34	0,025		
المجموع	27,790	35			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

التحليل: من خلال الجدول نلاحظ أن $Sig=0,000$ وهي أصغر من ($a \leq 0,05$)، وبهذا يكون نموذج ملائم لقياس العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

ثانياً- معاملات الارتباط:

في هذه الخطوة نستخدم معاملات الارتباط المتعدد والخطي ذلك لوجود المتغيرات المستقلة التالية: إقناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين وتدريبهم، التحسين المستمر، والمتغير التابع فعالية أداء العاملين.

الجدول رقم (13): معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة وفعالية أداء العاملين

فعالية أداء العاملين		Y
القيمة الاحتمالية (Sig)	ارتباط بيرسون	X
0.000	%94,7	إقناع ودعم الإدارة العليا
0.000	%95,6	التركيز على العميل
0.000	%98	مشاركة العاملين وتدريبهم
0.000	%98,5	التحسين المستمر

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

التعليق: من خلال استقراء قيم العلاقات الظاهرة في الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع "فعالية أداء العاملين"، وقد بلغت أكبر قيمة ارتباط طردية قوية بين فعالية

أداء العاملين والتحسين المستمر حيث سجلت (98,5%) عند مستوى (0.000)، وهذا يشير الى أنه كلما زاد التحسين المستمر بقيمة واحدة زاد دعم فعالية أداء العاملين بنسبة (98,5%)، ونفس التعليق بالنسبة للمتغيرات المستقلة الأخرى.

في هذه الخطوة نستخدم معاملات الارتباط الخطي:

الجدول رقم (14): الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
1	0,985 a	0,970	0,969	0,15726

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

التعليق: نلاحظ أن معامل الارتباط ($R = 0,985$) والذي يدل على وجود ارتباط إيجابي أي «علاقة طردية قوية» بنسبة (98,5%) بين إدارة الجودة الشاملة وزيادة دعم فعالية أداء العاملين، أي كلما تحسنت إدارة الجودة الشاملة زاد دعم فعالية أداء العاملين بالمؤسسة بنسبة (98,5%)، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0,97) أي أن المتغير المستقل يؤثر بنسبة (97%) في المتغير التابع، والنسبة المتبقية (3%) تقسّر انه يوجد عوامل أخرى تؤثر أيضا في زيادة دعم فعالية أداء العاملين.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

نقوم باختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية ($a = 0,05$).

الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية

في هذه الخطوة نستخدم معامل الخط الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية ($a = 0,05$). اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V.22، كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (15): معاملات خط الانحدار المتعدد

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	اختبار قيمة ستودنت T	قيمة الاحتمال Sig
	B	الخطأ المعياري	Beta		
1 الثابت	0,151	0,191		0,79	0.004
اقتناع الإدارة العليا ودعم	0,253	0,137	0,191	1,84	0.004
التركيز على العميل	0,028	0,112	0,027	0,25	0.001

0.00	4,77	0,514	0,100	0	مشاركة العاملين وتدريبهم
0	7			,478	
0.00	5,90	0,697	0,128	0	التحسين المستمر
0	2			,757	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22.

اختبار T يسعى لاختبار الفرضية التالية لمعلمة التقاطع «الحد الثابت»

1- H_0 : قيمة الحد الثابت تساوي الصفر

2- H_1 : قيمة الحد الثابت لا تساوي الصفر

ومن خلال ما هو موضح في الجدول أعلاه فإن معلمة الحد الثابت ($Sig=0.004$) وهي أقل من ($a \leq 0.05$)، ولهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن قيمة الحد الثابت لا تساوي الصفر، وعليه فإن معلمة الميل معنوية، حيث بلغت قيمته (0,151).

أولاً- تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

• H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اقتناع ودعم إدارة الجودة الشاملة ودعم فعالية أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

• H_1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اقتناع ودعم إدارة الجودة الشاملة ودعم فعالية أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

التحليل:

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (اقتناع ودعم الإدارة العليا) هي ($Sig=0,004$) وهي أصغر من ($a \leq 0.05$) أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اقتناع ودعم إدارة الجودة الشاملة ودعم فعالية أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة، وهذا ما أكدته الفرضية الأولى.

ثانياً- تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

• H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التركيز على العميل ودعم فعالية أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

• H_1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التركيز على العميل ودعم فعالية أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

التحليل:

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (التركيز على العميل) هي ($Sig=0,001$) وهي أصغر من ($a \leq 0.05$) أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التركيز على العميل ودعم فعالية أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة، وهذا ما أكدته الفرضية الثانية.

ثالثا- تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

• **H0:** لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مشاركة العاملين وتدريبهم ودعم فعالية أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

• **H1:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مشاركة العاملين وتدريبهم ودعم فعالية أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

■ التحليل:

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (مشاركة العاملين وتدريبهم) هي ($\text{Sig}=0,000$) وهي أصغر من ($\alpha \leq 0.05$) أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مشاركة العاملين وتدريبهم ودعم فعالية أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة، وهذا ما أكدته الفرضية الثالثة.

رابعا- تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

• **H0:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر ودعم فعالية أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

• **H1:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر ودعم فعالية أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

■ **التحليل:** من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (التحسين المستمر) هي ($\text{Sig}=0,000$) وهي أصغر من ($\alpha \leq 0.05$) أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر ودعم فعالية أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة، وهذا ما أكدته الفرضية الرابعة.

■ معادلة الانحدار الخطي المتعدد:

$$Y = 0,151 + 0,253(x_1) + 0,028(x_2) + 0,478(x_3) + 0,757(x_4)$$

■ **Y:** المتغير التابع "فعالية أداء العاملين"

■ **X1:** اقناع ودعم الإدارة العليا

■ **X2:** التركيز على العميل

■ **X3:** مشاركة العاملين وتدريبهم

■ **X4:** التحسين المستمر

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية

في هذه الخطوة نستخدم معاملات خط الانحدار الخطي لاختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha=0,05)$. اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.V.22، كانت النتائج كالتالي:
الجدول رقم (16): معاملات خط الانحدار البسيط

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	اختبار قيمة ستودنت T	قيمة الاحتمال Sig
	B	الخطأ المعياري	Beta		
1 الثابت	-0,476	0,127		-3,760	0,001
إدارة الجودة الشاملة	1,073	0,033	0,985	33,010	0,000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.22

تحليل نتائج (اختبار الفرضية الرئيسية):

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة ودعم فعالية أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة ودعم فعالية أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

التحليل: من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) هي $(Sig=0,000)$ وهي أصغر من $(\alpha \leq 0.05)$ أي نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة للفرضية الرئيسية، أي توجد علاقة ذات دلالة احصائية معنوية بين تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة ودعم فعالية أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة، وهذا ما أكدته الفرضية الرئيسية.

خلاصة الفصل الثاني:

جاءت هذه الدراسة لتحديد العلاقة بين تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة ودعم فعالية أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة (الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط «Cnep-banque»، بنك الجزائر الخارجي «BEA»، البنك الوطني الجزائري «BNA»، القرض الشعبي الجزائري «CPA»)، وقد توصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات إلى عدة استنتاجات تؤكد الارتباط الوثيق بين هاذين المتغيرين، وعلى أهمية ودور إدارة الجودة الشاملة، حيث أن فعالية أداء العاملين تتحقق عندما تتوفر عناصر الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة بشكل فعال وذلك عن طريق اهتمام هذه الأخيرة بالموارد البشري أولا من خلال تدريبه وتحفيزه وتوفير اتصال داخلي ذو كفاءة، مما ينمي الرضا الوظيفي لدى العاملين ويدفعهم للالتزام الوظيفي ومنه تحقيق الجودة.

الخاتمة العامة

I. الخلاصة العامة للبحث:

تطرقنا في بحثنا هذا إلى موضوع بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسات الحديثة، حيث دارت إشكاليته حول تحدي كبير تواجهه هذه الأخيرة يتمثل في كيفية الحفاظ على مستويات أداء عالية لدى مواردها البشرية، وتدارك النقائص التي يمكن أن يشهدها نتيجة التغيرات السريعة التي تعرفها البيئة المعاصرة للمؤسسات، خاصة منها المتعلقة بمتطلبات الوظائف والمرونة العالية التي صارت السمة الغالبة لديها، وبالتالي صار من الضروري بما كان تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل مواجهة مختلف الظروف والتحديات المتلاحقة.

وإن نجاح أي مؤسسة في الوقت الراهن مرهون بالدرجة الأولى على تنظيم المورد البشري القادر على تطبيق وتبني هذه الاستراتيجية بطريقة تنافسية، مما يلزم المؤسسة على تكوين افراده، فالتكوين يعتبر دعامة أساسية لترشيد القوى العاملة لتساير المتطلبات والتغيرات الحديثة الحاصلة، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة عامة والافراد بصفة خاصة من خلال تلبية حاجياتهم وتطوير أدائهم.

II. نتائج اختبار فرضيات البحث:

بالنسبة للفرضية الأولى:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اقتناع ودعم إدارة الجودة الشاملة ودعم فعالية أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة، تم رفض الفرضية الصفرية H_0 وتقبل بديلتها H_1 ; التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اقتناع ودعم إدارة الجودة الشاملة ودعم فعالية أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 وبما أن قيمة معامل الارتباط (R) يساوي 0.947 فهو ما يشير إلى أنها علاقة خطية طردية قوية بين المتغيرين.

بالنسبة للفرضية الثانية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العمل ودعم فعالية أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة، تم رفض الفرضية الصفرية H_0 وتقبل بديلتها H_1 التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العمل ودعم فعالية أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) المساوية لـ: 0.956 إلى أنها علاقة خطية طردية قوية بين بين التركيز على العمل ودعم فعالية أداء العاملين.

بالنسبة النسبة للفرضية الثالثة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتدريبهم ودعم فعالية أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة. تم رفض الفرضية الصفرية H_0 وتقبل بديلتها H_1 التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتدريبهم ودعم فعالية أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى

الدلالة 0.05. وتشير قيمة معامل الارتباط (R) تبلغ 0.98 وهو ما تشير إلى أن هناك علاقة خطية طردية قوية بين مشاركة العاملين وتدريبهم ودعم فعالية أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة.
بالنسبة للفرضية الرابعة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر ودعم فعالية أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة. تم رفض الفرضية الصفرية H_0 وتقبل بديلها H_1 التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر ودعم فعالية أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05. وتشير قيمة معامل الارتباط (R) تبلغ 0.985 وهو ما تشير إلى أن هناك علاقة خطية طردية قوية بين التحسين المستمر ودعم فعالية أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة.

III. توصيات البحث:

تكملة لبحثنا هذا حول ادارة الجودة الشاملة في رفع من أداء العاملين، نورد بعض التوصيات التالية:

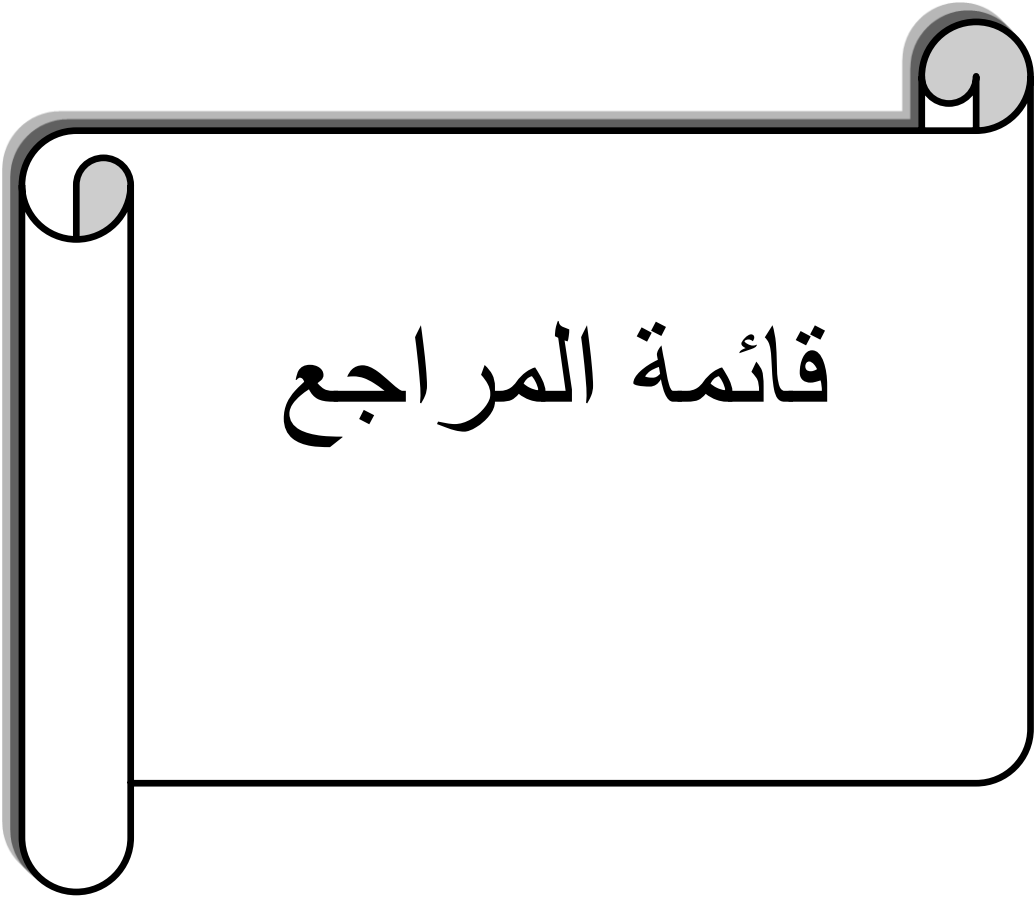
- إعداد برامج التدريب وفقا للاحتياجات ادارة الجودة بمشاركة العاملين من مختلف المستويات الوظيفية؛
- تنوع البرامج التدريبية بشكل مستمر حتى تشمل جميع الاختصاصات والفئات الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة؛
- ضرورة ان تولي ادارة المؤسسات المالية اهتماما خاصا بجميع عناصر ادارة الجودة الشاملة باعتباره عنصرا هام في تحسين اداء العاملين؛
- يعتبر اداء العاملين من اهم العوامل المؤثرة على ادارة الجودة الشاملة وعليه يجب الاهتمام بتكوين وتدريب العاملين كل في اختصاصه؛
- اهتمام أكثر بعلاقات العاملين ذلك من شأنها خلق مناخ عمل ملائم وهذا ما يساعد في تحسين اداء الجودة الشاملة؛
- ضرورة توفر القناة التامة لدى مديري الإدارة العليا للمؤسسات المالية بأهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة؛
- العمل على تحسين العمل الجماعي من خلال توضيح دور كل الأطراف في المؤسسات المصرفية؛
- الاهتمام أكثر بالمبادرات المقدمة من طرف العاملين فيما يخص تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات المالية؛
- مواصلة التركيز على كفاء وسائل الاتصال واستخدام التكنولوجيا الحديثة؛
- توفير وتحسين ظروف العمل، للوصول إلى أفضل أداء لأن العامل وحده غير قادر على تحقيق أداء أحسن دون توفر الوسائل والأدوات اللازمة لتنفيذ مهام وظيفته.

IV. آفاق البحث:

تبين لنا من خلال الخوض في هذا البحث بأن هناك جوانب هامة جديرة بالدراسة والبحث لتكون إشكاليات بحوث ودراسات أخرى، وهي:

- ✓ مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على إبداع العاملين؛
- ✓ مدى التزام المؤسسات الجزائرية بتطبيق بنظام إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز أداءها المالي.
- ✓ أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسات المصرفية.

تم بحمد الله



قائمة المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

I. الكتب:

- (1) أحمد صقري عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1986.
- (2) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- (3) أحمد مصطفى الأشقر، مقدمة في الإحصاء مفاهيم وطرائق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2009.
- (4) بن عيساوي أحمد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، العدد 4، جامعة ورقلة، 2006.
- (5) بوشاشي بوعلام، فوائد الإحصاء، دروس وتمارين، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر 2012.
- (6) حسن جبر علوان، دور حلقات الجودة في التغيير المنظمي دراسة تطبيقية في معمل اسمنت السدة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، العدد 5، جامعة بابل، العراق، 2011.
- (7) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
- (8) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
- (9) زين الدين فريد عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، 1996.
- (10) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 1999.
- (11) عائشة عبد الحميد، سياسات ضبط ومراقبة إدارة الجودة الشاملة- شركة مطابع السودان للعملة المحدودة-، الخرطوم، 2009.
- (12) عبد العزيز فهمي هيكل، موسوعة المصطلحات الاقتصادية الإحصائية، دار النهضة العربية للنشر، بيروت- لبنان، 1985.
- (13) عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، -عمان، الأردن، 1996، ص 208.
- (14) لحول عبد القادر، زروقي إبراهيم، الجودة الشاملة: غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات؟، ملتقى وطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات، جامعة مولاي الطاهر- سعيدة.
- (15) محسن مجم المالكي، تعلم برنامج مايكروسوفت اكسل 2003، دار العلوم للنشر و التوزيع، بيروت، بدون سنة نشر.
- (16) محمد عبد العال النعيمي، SIX-SIGMA منهج حديث في مواجهة العيوب، بحث مقدم لإنهاء الدراسات العليا، الجامعة العربية للدراسات العليا، عمان، 2007.
- (17) محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2005.

18) مرداوي كمال، بن سيرود فاطمة الزهراء، إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم دراسة ميدانية على مستوى مؤسسات التربية والتعليم لولاية قسنطينة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 7، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011.

19) مهدي محمد عطية، موحى الجبوري، مؤشرات الأداء المالي الاستراتيجي- دراسة تطبيقية مقارنة بين مصرفي

II. الرسائل والأطروحات:

1. ابراهيم سالم ابراهيم أبو عمرة، استخدام تحليل المسار في دراسة العوامل المناخية المؤثرة على كمية الأمطار في محافظة رام الله، أطروحة ماجستير في الاحصاء، جامعة الأزهر، غزة.

2. أحلام حبيب، فريد سرايش، أنواع التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز-سونلغاز المسيلة-، مذكرة تخرج لنيل شهادة تقني سامي تخصص تسيير الموارد البشرية، المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني داود صالح، المسيلة، 2020.

3. أسماء غريبي، المقارنة المرجعية كأداة لتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة cabam عين مليلة-، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص مالية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2011/2012.

4. أمال ريحاني، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسات الخدمية، دراسة حالة قطاع الاتصالات بالجزائري 2007-2011، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة البويرة، 2014/2015.

5. بولال حنان، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاتصالية الخدمية - دراسة حالة مؤسسة موبيليس-، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015/2016.

6. حمادة السيد جمعة عيسى، أسلوب المقارنة المرجعية، بحث مقدم لإتمام الدراسات العليا، تخصص إدارة أعمال، جامعة المنصورة، 2009/2010، مصر.

7. دحدوح ليليا، دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة بأم البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017/2018.

8. دواجي خديجة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين إنتاجية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة محلية، كلية الحقوق، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018/2019.

9. راسم بوزان إبيش، العوامل الداعمة لاستخدام ستة سيكما ودورها في تحسين جودة مخرجات خدمة الاتصالات دراسة ميدانية في شركة اتصالات-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة حلب، 2014.

10. زكاري كلثوم، دور فعالية التكوين في تطوير أداء العاملين - دراسة ميدانية للمجمع الجهوي للاستغلال بأردار GRE 001 ووكالة ALE 252 لبنك BADR، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2017/2018.
11. زوقار يمينية، صفوان أمينة، إدارة الوقت ودورها في تحسين مستوى أداء العاملين - دراسة حالة المركز التجاري "أنو" عين الدفلى-، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2014/2015.
12. سعيد سمير أبو جليلة، أثر استراتيجيات أداء الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، آب، 2018.
13. عادل صالح محمد خليفة، مدى إمكانية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على عينة من البنوك العاملة في اليمن، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير جامعة عدن، اليمن، 2007/2008.
14. عفاف عمر فضل الله شاكوت، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية -دراسة تطبيقية الهيئة القومية للكهرباء في الفترة من (2007-2013)، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة شندي، السودان، 2015.
15. عفاف عمر فضل الله شاكوت، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية -دراسة تطبيقية الهيئة القومية للكهرباء في الفترة من (2007-2013)، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة شندي، السودان، 2015.
16. للثقافة التنظيمية- دراسة على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم، أطروحة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018.
17. مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة - مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص: تسويق، جامعة الجزائر، 2011/2012.
18. معالي عباس الشريف عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على أداء المؤسسي- الدور المعدل
19. مليكة علالي، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو في تنافسية المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB بسكرة-، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003/2004.
20. سميحة سميح عبد الرؤوف الناظر، مدى إمكانية تطبيق منهج ستة سيجما (Sigma Six) في شركات تصنيع المواد الغذائية الكبرى في الضفة الغربية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2017.

21. ميدي شوقي، نظام تقييم أداء الموارد البشرية ودوره في تحسين الأداء بمديرية الشباب والرياضة - دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج-، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة وتنظيم في الرياضة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016/ 2017،
22. ناصري سمية، أهمية تطبيق ستة سيجما في تحسين جودة العملية التكوينية بالجامعة - دراسة مجموعة من الجامعات-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017/ 2018.
23. نعرورة بوبكر، دراسة إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية "دراسة حالة عينة من المؤسسات المتحصلة على شهادة الايزو 9001"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2014 / 2015، ص 57.
24. وسام سليمان معمر، علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2014.

III. المقالات و المجلات:

1. جبل دواي إسماعيل، فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح، مجلة المعهد التقني، العراق، 2007.
2. حبيبة عامر، فرحات عباس، دور عمليات التحسين المستمر في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعرييج-، مجلة رؤى الاقتصادية، المجلد 7، العدد 2، جامعة الوادي الجزائر، 2017.
3. خير الدين جمعة، حسيني ابتسام، حلقات تحسين الجودة في المؤسسة - تجارب بعض الدول-، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد 19، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011.
4. درواش رابح، صبرينة خام الله، دور حلقات الجودة في إنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، مجلد 2015، العدد 3، 2015.
5. الرافدين والمصرف التجاري لعام 2002، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والانسانية، المجلد 14، العدد 1، العراق، 2007.
6. زينب هادي الشريفي، ستة سيجما مدخل للقيمة المتميزة للزبون دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء الأقسام والشعب في معمل سمنت الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، المجلد 08، العدد 23، العراق 2012.
7. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2- 9 مارس 2005م.

8. مؤيد سعيد السالم، محمد المري، مدى تطبيق ركائز ادارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الصغيرة في دولة قطر، المجلة العربية للإدارة، المجلد 25، العدد 1، القاهرة، يونيو 2005.
9. ناصر مراد، أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في المؤسسة، مجلة إدارة، العدد 34، المدرسة الوطنية للإدارة، مولاي أحمد مدغري، الجزائر، 2007.

ثانياً - المراجع باللغات الأجنبية:

i. Livres

Jarrosso Bruno, *un siècle de management à travers les écrits*, édition DUNOD, 2ème édition , 2004.

ii. Thèses:

Yesli Fatima : *L'impact du Management de la Qualité Totale sur l'apprentissage collectif Cas : de l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM), Mémoire de Fin de Cycle En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de gestion Spécialité : Management stratégique, UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU, 2019-*

iii. Colloquesn, Articles :

- 1) **Lehyani Fatma, Alaeddine Zouari, Ahmed Ghorbel, Michel Tollenaere** : *Les facteurs clés du TQM impactant la performance de la SC, Le 1er Colloque international sur l'e-Supply Chain, Apr 2018, Agadir, Maroc. Submitted on 11 Oct 2018*
- 2) **Aziza DRISS MEDDEB**: *MANAGEMENT PAR LA QUALITE TOTALE ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : ROLE MEDiateur DE L'INNOVATION – REVUE DE LA LITTERATURE ET MODELE CONCEPTUEL, Doctorante en sciences de gestion, IHEC Carthage,..*

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة المحكمين

الصفة	الجامعة	الرتبة	الأستاذ
محكم	جامعة الوادي	أستاذ محاضر - أ -	خالد علي
محكم	جامعة الوادي	أستاذ محاضر - أ -	عادل زقير

الملحق رقم (02): الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التسيير
مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر (ل . م . د)
في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة الاستبانة

أخي الفاضل، أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الاعمال نضع بين

يديك هذه الاستبانة والتي هي عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان:

" دور إدارة الجودة الشاملة في دعم وزيادة فعالية أداء العاملين "

ونظرا لأهمية مساهمتك في اثراء هذه الدراسة، نأمل منك التفضل علينا بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، وذلك

لاعتماد نتائج الدراسة بدرجة كبيرة على صحة اجابتك، كما نرجو أن تولي اهتمامك بهذه الاستبانة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

ملاحظة: ونحيطك علما بأننا سنضمن لك سرية المعلومة والملاحظات ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الأستاذة المشرف:

د. حبيب كريمة

من اعداد الطلبة:

عبد الحق غانية

فاروق مشري

الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

القسم الأول: البيانات

يهدف هذا القسم الى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والاجتماعية والوظيفية للعمال

(1) الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

(2) العمر: ☐ من 20 إلى 29 سنة ☐ من 30-39 سنة

☐ من 40-49 سنة ☐ أكبر من 50 سنة

(3) سنوات الخبرة: ☐ أقل من سنة ☐ من سنة الى 5 سنوات

☐ من 6-10 سنة ☐ أكثر من 10 سنة

(4) المؤهل العلمي: ☐ متوسط أو أقل ☐ ثانوي

☐ تقني ☐ جامعي

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة

أ- اقتناع ودعم الإدارة العليا

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تتوفر القناعة التامة لدى مديري الإدارة العليا بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنك.					
02	تلتزم الإدارة العليا للبنك بتطبيق سياسات واضحة وموثقة للجودة الشاملة.					
03	تقوم الإدارة العليا للبنك بتوفير التسهيلات والوسائل والمال الكافي لتنفيذ وتطبيق إدارة الجودة الشاملة					
04	تخطط الإدارة العليا وتتابع باستمرار مسار برامج الجودة الشاملة للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية للبنك.					

ب- التركيز على العميل

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
05	تقوم إدارة البنك بإجراء دراسات مسحية لتحديد حاجات العملاء ورغباتهم بشكل مستمر.					
06	تغير إدارة البنك باستمرار الأهداف الاستراتيجية للجودة تبعاً لتغير حاجات العملاء ورغباتهم.					
07	تسعى إدارة البنك للمحافظة على العملاء الحاليين، وجذب عملاء جدد					
08	تهتم إدارة البنك بمتابعة شكاوى العملاء وتقديم الحلول المناسبة لها.					
09	يتم تسجيل شكاوى واقتراحات العملاء ويعمل على معالجتها					

ج- مشاركة العاملين وتدريبهم

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
10	تعمل إدارة البنك على إشراك جميع العاملين بكافة المستويات في عمليات تحسين جودة الخدمات البنكية.					
11	تعمل إدارة البنك على تشجيع العاملين للعمل بروح الفريق الواحد.					
12	تمنح إدارة البنك مكافآت مادية أو معنوية للعاملين على مشاركتهم في تحقيق الجودة الشاملة					
13	تقوم إدارة البنك بتدريب العاملين على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تساعد في تطوير الأداء، وتحسين جودة الخدمات البنكية.					
14	يعمل البنك على زيادة الوعي بالجودة لدى الأفراد العاملين لديه					

د- التحسين المستمر

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
15	يتم تكليف العاملين بالأعمال التي تقع ضمن اختصاصاتهم.					
16	هناك اهتمام بأداء العاملين المتعلق بجودة الخدمات التي يتم تقديمها					
17	يتم اعتبار كل فرد في المؤسسة عميل داخلي ويعمل على تحفيزه وإرضاءه					
18	يتم استعمال الطرق الإحصائية لفحص وتدقيق كل الأنشطة الممارسة بالبنك					
19	تسعى إدارة البنك إلى تخفيض تكلفة العمليات البنكية المتنوعة.					
20	تعتمد إدارة البنك برنامجا لتبسيط الإجراءات وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة.					
21	تضع إدارة البنك خطة من أجل تقليل وقت انتقال المعاملة من قسم إلى آخر إجراء لتقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة.					
22	يتم أخذ الجودة الشاملة بعين الاعتبار ضمن الخطة الاستراتيجية للبنك.					
23	يسعى البنك إلى التقليل من نسبة الأخطاء أثناء تقديم الخدمات					

المحور الثاني: أداء العاملين

أ- دعم فعالية أداء العماملين

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يقوم العاملون في البنك بتأدية الأعمال المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية					
02	تدريب العاملين في البنك يمنحهم القدرة على تطوير قدراتهم وتغيير أساليب عملهم بصورة أفضل					
03	نظام الحوافز والمكافآت المعمول به في البنك يشجع على دعم أداء العاملين وبذل المزيد من الجهد					
04	يتم قياس وتقييم أداء العاملين باستمرار					
05	فهم واستيعاب معايير تقييم الأداء تدفع العمال لبذل مزيد من الجهد					
06	التكنولوجيا المستخدمة بالبنك تساعد على زيادة فعالية أداء العاملين					
07	تشجع إدارة البنك أي مبادرة تهدف إلى دعم وتفعيل أداء العاملين لديه					
08	ظروف العمل في البنك حالياً تساعد على أداء العمل بالشكل المطلوب					
09	توجد دافعية لدى العاملين من أجل تطوير قدراتهم الوظيفية					

الملحق رقم (03): نتائج الدراسة الميدانية عن طريق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V25

أولاً/ ألفا كرونباخ الكلي:

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	36	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	36	100,0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,994	32

ثانياً - ألفا كرونباخ للمتغير التابع (دعم فعالية أداء العاملين):

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,984	9

ثالثا - ألفاكرونباخ للمتغير (اقناع ودعم الإدارة العليا):

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,930	4

رابعا/ ألفاكرونباخ للمتغير (التركيز على العميل):

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,978	5

خامسا/ ألفاكرونباخ للمتغير (مشاركة العاملين وتدريبهم):

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,965	5

سادسا/ ألفاكرونباخ للمتغير (التحسين المستمر):

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,979	9

الملحق رقم (04): التحليل الإحصائي لفقرات الاستبيان

1. المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري (تقييم متغيرات الدراسة من وجهة نظر العاملين)

Statistiques descriptives					
	N	Minim um	Maxim um	Moyenne	Ecart type
تتوفر الفعالة التامة لدى مديري الإدارة العليا بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنك	36	1	5	4,03	,696
تلتزم الإدارة العليا للبنك بتطبيق سياسات واضحة وموثوقة للجودة الشاملة	36	3	5	4,22	,591
تقوم الإدارة العليا للبنك بتوفير التسهيلات والوسائل والمال الكافي لتنفيذ وتطبيق إدارة الجودة الشاملة	36	2	5	3,78	,832
تخطط الإدارة العليا وتتابع باستمرار مسار برامج الجودة الشاملة للوصول الى الأهداف الاستراتيجية للبنك	36	2	5	3,89	,820
تقوم إدارة البنك بإجراء دراسات مسحية لتحديد حاجات العملاء ورغباتهم بشكل مستمر	36	2	5	3,83	,845

تغير إدارة البنك بإستمرار الأهداف الاستراتيجية للجودة تبعا لتغير حاجات العملاء ورغباتهم	36	2	5	3,86	,961
تسعى إدارة البنك للمحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد	36	2	5	4,14	,899
تهتم إدارة البنك بمتابعة شكاوي العملاء وتقديم الحلول المناسبة لها	36	2	5	3,86	,931
يتم تسجيل شكاوي واقتراحات العملاء ويعمل على معالجتها	36	2	5	4,08	,806
تعمل إدارة البنك على إشراك جميع العاملين بكافة المستويات في عمليات تحسين جودة الخدمات البنكية	36	2	5	3,64	,990
تعمل إدارة البنك على تشجيع العاملين للعمل بروح الفريق الواحد	36	1	5	3,75	,996
تمنح إدارة البنك مكافآت مادية أو معنوية للعاملين على مشاركتهم في تحقيق الجودة الشاملة	36	1	5	3,11	1,116
تقوم إدارة البنك بتدريب العاملين على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة	36	1	5	3,58	1,156

التي تساعد في تطوير الأداء، وتحسين جودة الخدمات البنكية					
يعمل البنك على زيادة الوعي لدى الأفراد العاملين لديه	36	1	5	3,81	,822
يتم تكليف العاملين بالأعمال التي تقع ضمن اختصاصاتهم	36	1	5	3,75	1,025
هناك اهتمام بأداء العاملين المتعلق بجودة الخدمات التي يتم تقديمها	36	2	5	3,81	,889
يتم اعتبار كل فرد في المؤسسة عميل داخلي ويعمل على تحفيزه وإرضاءه	36	1	5	3,47	1,082
يتم استعمال الطرق الإحصائية لفحص وتدقيق كل الأنشطة الممارسة بالبنك	36	2	5	3,86	,867
تسعى إدارة البنك الى تخفيض تكلفة العمليات البنكية المتنوعة	36	2	5	3,72	,944
تعتمد إدارة البنك برنامجا لتبسيط الإجراءات وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة	36	2	5	3,61	,903
تضع إدارة البنك خطة من أجل تقليل وقت انتقال المعاملة من قسم الى آخر	36	2	5	3,81	,822

إجراء لتقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة					
يتم أخذ الجودة الشاملة بعين الاعتبار ضمن الخطة الاستراتيجية للبنك	36	2	5	3,92	,770
يسعى البنك الى التقليل من نسبة الأخطاء أثناء تقديم الخدمات	36	3	5	4,14	,593
يقوم العاملون في البنك بتأدية الأعمال المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية	36	2	5	3,78	,898
تدريب العاملين في البنك يمنحهم القدرة على تطوير قدراتهم وتغيير أساليب عملهم بصورة أفضل	36	2	5	4,03	,774
نظام الحوافز والمكافآت المعمول به في البنك يشجع على دعم أداء العاملين وبذل المزيد من الجهد	36	2	5	3,28	,974
يتم قياس وتقييم أداء العاملين باستمرار	36	1	5	3,42	,906
فهم واستيعاب معايير تقييم الأداء تدفع العمال لبذل مزيد من الجهد	36	2	5	3,78	,866
التكنولوجيا المستخدمة بالبنك تساعد على زيادة فعالية أداء العاملين	36	1	5	3,75	,967

تشجع إدارة البنك أي مبادرة تهدف الى دعم وتفعيل أداء العاملين لديه	36	2	5	3,61	,934
ظروف العمل في البنك حاليا تساعد على أداء العمل بالشكل المطلوب	36	1	5	3,28	1,137
توجد دافعية لدى العاملين من أجل تطوير قدراتهم الوظيفية	36	1	5	3,58	1,025
N valide (liste)	36				

2. التكرارات الديمغرافية

الجنس					
		Fréque nce	Pourcent age	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Vali de	ذكر	27	75,0	75,0	75,0
	أنثى	9	25,0	25,0	100,0
	Tota l	36	100,0	100,0	

العمر					
		Fréquen ce	Pourcent age	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Vali de	20-29	4	11,1	11,1	11,1
	30-39	15	41,7	41,7	52,8
	10-49	12	33,3	33,3	86,1
	من 50 فأكثر	5	13,9	13,9	100,0

	Total	36	100,0	100,0	
--	-------	----	-------	-------	--

المستوى_التعليمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	1	2,8	2,8	2,8
	ثانوي	3	8,3	8,3	11,1
	تقني	5	13,9	13,9	25,0
	جامعي	27	75,0	75,0	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

الخبرة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من سنة	1	2,8	2,8	2,8
	من 1-5	6	16,7	16,7	19,4
	من 6-10	14	38,9	38,9	58,3
	أكثر من 10	15	41,7	41,7	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

الملحق رقم (05): نتائج اختبار الفرضيات

3. اختبار ارتباط وعلاقة متغيرات الدراسة

أولاً/ تحليل التباين

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	26,949	1	26,949	1089,655	,000 ^b
	Résidus	,841	34	,025		
	Total	27,790	35			
a. Variable dépendante : المتغير_التابع						
b. Prédictors : (Constante), المتغير_المستقل						

ثانياً/ معاملات الارتباط الخطي

Récapitulatif des modèles					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	
1	,985 ^a	,970	,969	,15726	
a. Prédictors : (Constante), المتغير_المستقل					

ثالثاً/ معاملات الارتباط المتعدد

Corrélations							
		اقتناع_ودعم_الادارة_العليا	التركيز_على_ميل	مشاركة_العالملين_وتدري_بهم	التحسين_لمستمر	المتغير_التابع	المتغير_المستقل
اقتناع_ودعم_الادارة_العليا	Corrélation de Pearson	1	,965**	,960**	,964**	,947**	,981**

	Sig. (bilatéral e)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
التركيز_عل ى_العمل	Corrélati on de Pearson	,965**	1	,961**	,967**	,956**	,983**
	Sig. (bilatéral e)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
مشاركة_العا ملين_وتدري بهم	Corrélati on de Pearson	,960**	,961**	1	,970**	,980**	,987**
	Sig. (bilatéral e)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
التحسين_الم ستمر	Corrélati on de Pearson	,964**	,967**	,970**	1	,985**	,993**
	Sig. (bilatéral e)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
المتغير_الت ابع	Corrélati on de Pearson	,947**	,956**	,980**	,985**	1	,985**
	Sig. (bilatéral e)	,000	,000	,000	,000		,000

	N	36	36	36	36	36	36
المتغير_المستقل	Corrélation de Pearson	,981**	,983**	,987**	,993**	,985**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	36	36	36	36	36	36

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

4. الفرضيات الفرعية

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	,151	,191		,793	,004
	اقتناع_ودعم_الادارة_العليا	,253	,137	,191	1,847	,004
	التركيز_على_العمل	,028	,112	,027	,254	,001

مشاركة_العاملين_و تدريبهم	,478	,100	,514	4,777	,000
التحسين_المستمر	,757	,128	,697	5,902	,000

a. Variable dépendante : التابع_المتغير

5. الفرضية الرئيسية

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficient s standardis és	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	-,476	,127		- 3,760	,001
	المتغير_الم ستقل	1,073	,033	,985	33,01 0	,000

a. Variable dépendante : التابع_المتغير