

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير
الشعبة : العلوم الاقتصادية
التخصص : اقتصاد و تسيير مؤسسات



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التسيير
الشعبة : العلوم الاقتصادية
تخصص : إقتصاد وتسيير المؤسسات
بعنوان:

أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة
دراسة حالة بمؤسسة مراكز الردم التقني - غرداية

من إعداد الطالب: - دحمان محمد نجيب

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الدرجة	الجامعة	الصفة
حميدات عمر	أستاذ	جامعة غرداية	رئيس اللجنة
أحمد علماوي	أستاذ مساعد أ	جامعة غرداية	المشرف
مويسي مروة	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	المناقش

السنة الجامعية: 1445-1446هـ / 2024-2025م

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير

الشعبة: العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد و تسيير مؤسسات



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التسيير

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

بعنوان:

أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة
دراسة حالة بمؤسسة مراكز الردم التقني - غرداية

- دحمان محمد نجيب

من إعداد الطالب:

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الدرجة	الجامعة	الصفة
حميدات عمر	استاذ	جامعة غرداية	رئيس اللجنة
احمد علماوي	استاذ مساعد أ	جامعة غرداية	المشرف
مويسي مروة	استاذ محاضر ب	جامعة غرداية	المناقش

السنة الجامعية: 1445-1446هـ / 2024-2025م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله في أن أصل إلى هذه المرحلة من حياتي العلمية...

إلى والدي العزيز، الذي زرع فيَّ قيم الجِد والاجتهاد، وكان دومًا السند والمعين،
وإلى والدتي الحنونة، صاحبة القلب الكبير والدعاء الصادق، التي لم تبخل عليَّ بحبها
وتشجيعها.

إلى أساتذتي الكرام، الذين كانوا مشاعل نور في مسيرتي الأكاديمية.
إلى إخوتي وأخواتي وأصدقائي، من رافقوني في لحظات الجِد والتعب، وكانوا لي خير رفيق.

إلى كل من دعمني بكلمة، بدعاء، أو بابتسامة صادقة،
أهدي هذه المذكرة عربون وفاء وتقدير، وثمار جهد سنوات من الكفاح والسعي العلمي.

شكر وعرفان

الحمد والشكر لله الحي القيوم أولا وأخيرا وامثالاً لقوله صلى الله عليه وسلم:

" من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

نتوجه بجزيل الشكر وجميل العرفان للأستاذ المشرف "أحمد علماوي" على توجيهاته القيمة وعلى مجهوداته المبذولة في تأطير هذا البखص.

كما لا يفوتنا ان نتقدم بوافر التقدير والاحترام لأعضاء اللجنة المحترمين على عناء قراءة المذكرة وقبولها وتصويبها.

وكذلك نتقدم بخالص الشكر الى كل من درسنا من أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة غرداية والى كل موظفي المكتبة وجزاهم الله كل خير. وفي الاخير نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب او من بعيد ونسأل الله عز وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم انه قريب مجيب.

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات، من خلال دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة مراكز الردم التقني بولاية غرداية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة شملت 23 موظفًا من مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS للتحقق من صحة الفرضيات المتعلقة بأبعاد إدارة الجودة الشاملة: القيادة، التدريب والتعليم، التحفيز والدافعية، والتحسين المستمر.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لكل من القيادة، التدريب، التحفيز، والتحسين المستمر على أداء العاملين، مما يعزز أهمية تبني إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري استراتيجي لتحسين الكفاءة الداخلية ورفع إنتاجية الموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة توفير برامج تدريبية فعالة، وأنظمة تحفيزية عادلة، وقيادة ملتزمة، إلى جانب تعزيز ثقافة التحسين المستمر لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية واستدامة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الأداء الوظيفي، التحفيز، التدريب، القيادة، التحسين المستمر، الموارد البشرية.

Abstract :

This study aims to reveal the impact of the application of TQM on improving the performance of employees within organizations, through a field study at the level of the Technical Landfill Centers Institution in Ghardaia Governorate. The study adopted the descriptive-analytical approach, and the questionnaire tool was used to collect data from a sample of 23 employees from different administrative levels within the organization. The data was analyzed using SPSS statistical program to validate the hypotheses related to the dimensions of TQM: Leadership, Training and Education, Motivation and Motivation, and Continuous Improvement.

The results of the study showed a significant and statistically significant impact of leadership, training, motivation, and continuous improvement on employee performance, which reinforces the importance of adopting TQM as a strategic management approach to improve internal efficiency and raise employee productivity. The study recommended the need to provide effective training programs, fair incentive systems, committed leadership, and a culture of continuous improvement to ensure that organizational goals are achieved effectively and sustainably.

Keywords: TQM, job performance, motivation, training, leadership, continuous Improvement human resources.

قائمة المحتويات

الإهداء	
شكر وعرفان	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
قائمة الرموز	
مقدمة أ-هـ	

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

تمهيد	7
المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة	7
المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها	7
المطلب الثاني: نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة	12
المطلب الثالث: مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة	15
المطلب الرابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة	24
المبحث الثاني: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين	24
المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين	25
المطلب الثاني: أهداف وأهمية تقييم الأداء	26
المطلب الثالث: خطوات تقييم أداء العاملين	29
المطلب الرابع: جوانب إدارة الجودة الشاملة المساهمة في رفع أداء العاملين	32

المبحث الثالث : المبحث الدراسات السابقة	41
المطلب الأول : الدراسات العربية	41
المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية	42
المطلب الثالث : التعقيب على الدراسات السابقة	44
خلاصة الفصل الأول	45

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة مراكز الردم التقني - غرداية -

تمهيد	48
المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة	48
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني - غرداية	48
المطلب الثاني: تقسيمات ومهام المؤسسة	51
المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الطريقة والإجراءات)	53
المطلب الأول: طرق وأدوات الدراسة	53
المطلب الثاني: عرض النتائج ومناقشتها	57
المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات وتحليلها وتفسير النتائج	61
خلاصة الفصل الثاني	69
الخاتمة	71

الملاحق.

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مراكز الردم التقني التابعة للمؤسسة	45
02	الاحصائيات الخاصة بتوزيع الاستبيان	50
03	مضمون الاستبيان	51
04	متغيرات الدراسة	51
05	مقياس ليكارت الخماسي	53
06	الصدق البنائي	53
07	معامل ثبات مقياس الدراسة	54
08	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	54
09	توزيع أفراد العينة حسب العمر	55
10	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	56
11	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	57
12	نتائج اختبار الفرضية الأولى	61
13	نتائج اختبار الفرضية الثانية	62
14	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	64
15	نتائج اختبار الفرضية الرابعة	65

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أهمية إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالربحية والكلفة	12
02	التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة	15
03	أهداف تقييم أداء العاملين	29
04	خطوات تقييم أداء العاملين	32
05	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني	45
06	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	55
07	توزيع أفراد العينة حسب العمر	56
08	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	57
09	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	58

قائمة الرموز

الاختصار	المعنى
TQM	إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)
SPSS	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences)
HR	الموارد البشرية (Human Resources)
Sig	مستوى الدلالة الإحصائية (Significance Level)
H₀	الفرضية الصفرية (Null Hypothesis)
H₁	الفرضية البديلة (Alternative Hypothesis)
T-test	اختبار T للعينة الواحدة
df	درجات الحرية (Degrees of Freedom)

مقدمة

أ- توطئة

في ظل التغيرات السريعة والمفاجئة التي تعرفها البيئة الاقتصادية والتكنولوجية، أصبحت المؤسسات تواجه تحديات معقدة تفرض عليها تجاوز الأساليب التقليدية في التسيير والبحث عن مناهج حديثة تضمن لها القدرة على التكيف والمنافسة، وفي مقدمتها إرضاء الزبائن وتوسيع حصتها السوقية. وفي هذا الإطار، تبرز إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري استراتيجي يسعى إلى تحسين كافة مكونات المؤسسة، مع التركيز على العنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي لأي عملية تطوير فعالة. فقد أكدت الدراسات أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة مثل التحفيز، التدريب، التمكين، والمشاركة الفعالة يسهم في تحسين الأداء الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، ورفع مستوى جودة الخدمات.

ونظرًا لأهمية المورد البشري في تلبية متطلبات السوق، خاصة في ظل وعي المستهلك المتزايد، أصبحت المؤسسات ملزمة بالاهتمام بأداء العاملين وتطويره باستمرار. ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين، وعليه نطرح الإشكالية التالية:

ومن خلال هذا السياق، يمكننا طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تؤثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- هل يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للقيادة على تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتدريب والتعليم على تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التحفيز والدافعية على تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التحسين المستمر على تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة؟

ب- فرضية الدراسة:

بغية الإجابة على هذه التساؤلات وضعت الفرضيات التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية 5% للقيادة على تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية 5% للتدريب والتعليم على تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية 5% للتحفيز والدافعية على تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية 5% للتحسين المستمر على تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة

(ج) - مبررات اختيار الموضوع :

هناك أسباب موضوعية وأخرى ذاتية دفعتنا للبحث في هذا الموضوع أهمها:

● أسباب ذاتية:

- الميل الشخصي في البحث الإحصائي
- توافق الموضوع مع مساري الأكاديمي وتخصصي في مجال إدارة وتسيير المؤسسات، مما يسمح لنا بتوظيف معارفنا النظرية في معالجة إشكالية واقعية.
- الرغبة في الربط بين التكوين الأكاديمي والممارسات الواقعية داخل المؤسسات الجزائرية.

● أسباب موضوعية:

- الانتشار الواسع لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مختلف أنواع المؤسسات الاقتصادية والإدارية، ما يجعل دراستها ضرورة لفهم أثرها العملي على الأداء المهني.
- إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الأداء وربطها بأحدث الممارسات الإدارية المعتمدة دوليًا
- حاجة المؤسسات الجزائرية إلى تفعيل آليات حديثة في التسيير تركز على مفاهيم الجودة والفعالية التنظيمية، في ظل التحديات الاقتصادية والبيئية المتزايدة.

(د) - أهمية الدراسة :

- تنبع أهمية هذا الموضوع من كونه يسلط الضوء على أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة والفعالة، وهو نظام إدارة الجودة الشاملة، باعتباره أداة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي على كافة المستويات.
- تساعد هذه الدراسة في فهم العلاقة المباشرة بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ورفع كفاءة الأداء الوظيفي.

(ن) - أهداف الدراسة :

- التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهم المبادئ والأسس التي تقوم عليها، ودورها في تطوير الأداء
- تحليل العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين من خلال محاور مثل: التحفيز، التدريب، التمكين، والمشاركة.

(هـ) صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة والموثوقة المتعلقة بواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- ضعف الاستجابة على الاستبيانات، ما تطلب وقتًا إضافيًا لمتابعة الأفراد المعنيين وتحفيزهم على المشاركة الفعلية في البحث
- صعوبة التوفيق بين الجانب النظري والواقع الميداني تحديًا، إذ تبين أن هناك فجوة أحيانًا بين ما تطرحه أدبيات إدارة الجودة الشاملة من مبادئ وممارسات، وبين ما هو مطبق فعليًا على أرض الواقع.

(و) - حدود الدراسة:

بهدف إبراز إشكالية الدراسة والوقوف على الحلول المناسبة، تم حصر الدراسة في حدود زمنية ومكانية للإبراز بشكل وافي حيثيات الإشكالية.

■ الحدود الزمنية: هي الفترة التي تمت فيها الدراسة حول هذا الموضوع بالمؤسسة.

■ الحدود المكانية: تمت الدراسة بمؤسسة الردم التقني بغرداية.

(ي) - منهج البحث والأدوات المستعملة:

تم الإعتماد على المنهج دراسة حالة بحيث تم تخصيص الجانب التطبيقي على مؤسسة الردم التقني - غرداية. ولقد اعتمدنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وأسلوب الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات من أجل دراسة الإشكالية المطروحة وتوضيحها.

(ك) - هيكل البحث:

تم تقسيم البحث إلى فصلين.

الفصل الأول: تناولنا فيه مبحثين:

✓ المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة.

✓ المبحث الثاني: العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة وأداء العاملين.

✓ المبحث الثالث : الدرسات السابقة

أما الفصل الثاني: تناولنا الدراسة الميدانية وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث هي:

✓ المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة.

✓ المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الطريقة و الاجراءات)

الفصل الأول:

الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة.

تمهيد:

أدى تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات إلى ظهور مفاهيم وأساليب إدارية حديثة، من أبرزها فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي برزت خلال الثمانينات من القرن العشرين، والتي لا تقتصر على جودة المنتج فحسب، بل تشمل أيضًا جودة العمليات، وتشجع على العمل الجماعي، ومشاركة العاملين، والتعاون مع الموردين، والتركيز على تلبية حاجات العملاء. وقد أصبح تطبيق هذه الفلسفة اليوم ضرورة لا خيارًا، نظرًا لدورها الحيوي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. إلا أن تحويل فلسفة الجودة الشاملة إلى واقع عملي يتطلب دمجها ضمن عملية الإدارة التنفيذية على جميع المستويات، من القاعدة إلى القمة، بحيث تصبح جزءًا لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية اليومية.

وفي إطار هذا الفصل، سيتم التطرق إلى مبحثين أساسيين؛ يتناول الأول ماهية إدارة الجودة الشاملة من حيث المفهوم، الأبعاد، الأهمية، النشأة، التطور، المبادئ، والأهداف، بينما يتناول المبحث الثاني العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين، لفهم مدى تأثير هذه الفلسفة على الكفاءة المهنية داخل المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

من أجل فهم ماهية إدارة الجودة الشاملة سنتناول في هذا المبحث أولاً مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها، ثم سنتقل إلى نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها

سنقسم هذا المطلب إلى فرعين، الفرع الأول نخصصه لتعريف إدارة الجودة الشاملة والفرع الثاني فنبين فيه أهمية إدارة الجودة الشاملة.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة هي فكر إداري حديث يستند إلى جملة من المبادئ كغيره من الممارسات الإدارية الأخرى تقوم فلسفته على ثقافة تشمل كافة نشاطات المؤسسة وهي بذلك تكسي أهمية بالغة في المؤسسة. ولفهم مفهوم إدارة الجودة الشاملة لابد لنا أولاً من تعريف الجودة الشاملة.

أولاً: مفهوم الجودة الشاملة

1- مفهوم الجودة:

تعددت تعريفات الجودة التي تناولها عدد من الباحثين، حيث حاول كل منهم تقديم تصور يعكس أبعاد هذا المفهوم حسب زاوية نظره وسياق تخصصه.

فمن الناحية اللغوية، يُرجع أصل كلمة "الجودة" إلى الكلمة اللاتينية التي تعني "طبيعة الشخص" أو "درجة الدقة والإتقان"، وهو ما يُبرز ارتباط المفهوم منذ بداياته بفكرة التميز والدقة في الأداء¹.

أما من الناحية المفاهيمية، فقد عرفها "ديمينغ" باعتبار أن الجودة هي التوجه نحو إشباع حاجات العميل في الحاضر والمستقبل²، مما يعني أن الجودة لا تقتصر على تلبية المتطلبات الفورية، بل تشمل أيضًا الاستجابة للتوقعات المستقبلية للعملاء، وهو ما يعكس نظرة استشرافية للمفهوم.

في حين يرى "إيشيكاوا" أن الجودة تُشير إلى "القدرة على إشباع العميل"³، أي أن الجودة تُقاس بمدى تحقق الرضا لدى الزبون بغض النظر عن الجوانب التقنية فقط، ما يعزز البعد الذاتي في تقييم الجودة.

من جهته، يُعرف "فريد سميت" الجودة على أنها "أداء العمل بطريقة يتطابق فيها المنتج مع المعايير التي يتوقعها العملاء"⁴، وهو تعريف يُركز على الالتزام بالمعايير وتوقعات الزبون، مما يربط الجودة بالنتائج الفعلية ومدى تحقيقها للمعايير المتفق عليها.

وهذه التعريفات، على تنوعها، تؤكد أن الجودة مفهوم مركب يجمع بين الدقة، التوقع، الإشباع، والالتزام بمعايير محددة، وهو ما يُشكل الأساس في فهم إدارة الجودة الشاملة.

1 مأمون الدراكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظومة الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 16.

2 أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2008، ص 05.

3 فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2007، ص 22.

4 حمود خضير كاظم الشيخ روان منير، إدارة الجودة الشاملة للمنظمات دار الصفاء للنشر والتوزيع كان 2010، ص 20.

2- مفهوم الجودة الشاملة:

الجودة الشاملة “أسلوب يقوم على التعاون بهدف إنجاز الأعمال من خلال توافر مهارات وقدرات لدى العاملين والإدارة ، لتحقيق التحسين المستمر للإنتاجية وتحقيق الجودة من خلال العمل الفردي والجماعي .

وتعرف الجودة الشاملة بأنها مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل الأداء، ويشكل مسؤولية كل فرد في المنظمة من الإدارات العليا والإدارة والأقسام وفرق العمل سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل، ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل وحتى التعامل مع العميل (بيعا وخدمة أي خدمات ما بعد البيع)¹.

ويُعدّ مفهوم الجودة الشاملة مفهوماً إدارياً، ويعني توظيف العمليات الإدارية الأربعة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بشكل سليم وصحيح في تحقيق متطلبات العميل أو المستهلك وإنجاز ما ينال رضاه مع الحرص على متابعة ما بعد الاستهلاك والحصول على تقييم العميل للمنتج، وتحسين جودة المنتج بشكلٍ مستمر².

ثانياً: تعريف إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية التي أخذت حيزاً كبيراً من إسهام الباحثين والإداريين وهو ما رصد لها عدة تعاريف إذ يمكن تعريفها على أساس الكلمات التي تكون المصطلح كما يلي³:

- إدارة: وتعني التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة لكافة الأنشطة المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة توفير المواد اللازمة.

- الجودة: وتعني تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.

- الشاملة: التي تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المؤسسة وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين كل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة.

¹ ظفر باسم علي، مفهوم الجودة الشاملة وفلسفة التطبيق، متوفر على: <https://www.uomus.edu.iq/> ، تم الاطلاع يوم 2025/05/30، على الساعة: 17:06.

² د.الحاج نعاس خديجة ، تعريف الجودة الشاملة، ، وفقاً لمعايير دولية دار الفكر الجامعي.ص 27-28 سنة 2020-2021

³ خالد بن سعد بن عبد العزيز بن سعيد ، مرجع سابق ، ص 70.

عرف "ادوارد ديمينج" إدارة الجودة الشاملة بأنها طريقة الإدارة المنظمة التي تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع¹.

أما إدارة الدفاع للولايات المتحدة الأمريكية ترى بأنها تمثل فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية والتي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمؤسسة، وهي تطبق الأساليب الكمية والموارد البشرية لتحسين الخدمات الموردة للمؤسسة، وكل العمليات داخل المؤسسة ودرجة الوفاء².

من خلال هذه التعاريف السابقة نستنتج بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة إدارية تهدف تحسين الجودة في جميع جوانب المؤسسة من خلال التركيز على العميل و التحسين المستمر و مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة

تُعد إدارة الجودة الشاملة من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة، بغض النظر عن نوعها أو حجمها، لما لها من أثر مباشر في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتكمن أهمية هذا النهج الإداري في مجموعة من الفوائد الجوهرية التي تسهم في استمرارية المؤسسة وتفوقها في بيئة عمل متغيرة وتنافسية، ويمكن تلخيص أبرز هذه الأهمية فيما يلي³:

- الارتقاء بجودة المنتجات والخدمات: من خلال ضمان توافق المنتجات أو الخدمات مع توقعات الزبائن، وتحقيق معايير عالية من الجودة تؤدي إلى زيادة رضا العملاء وولائهم.
- تحسين الربحية وتقليل التكاليف: عبر تقليص العيوب والهدر، مما ينعكس إيجاباً على الأرباح ويقلل من المصاريف التشغيلية.

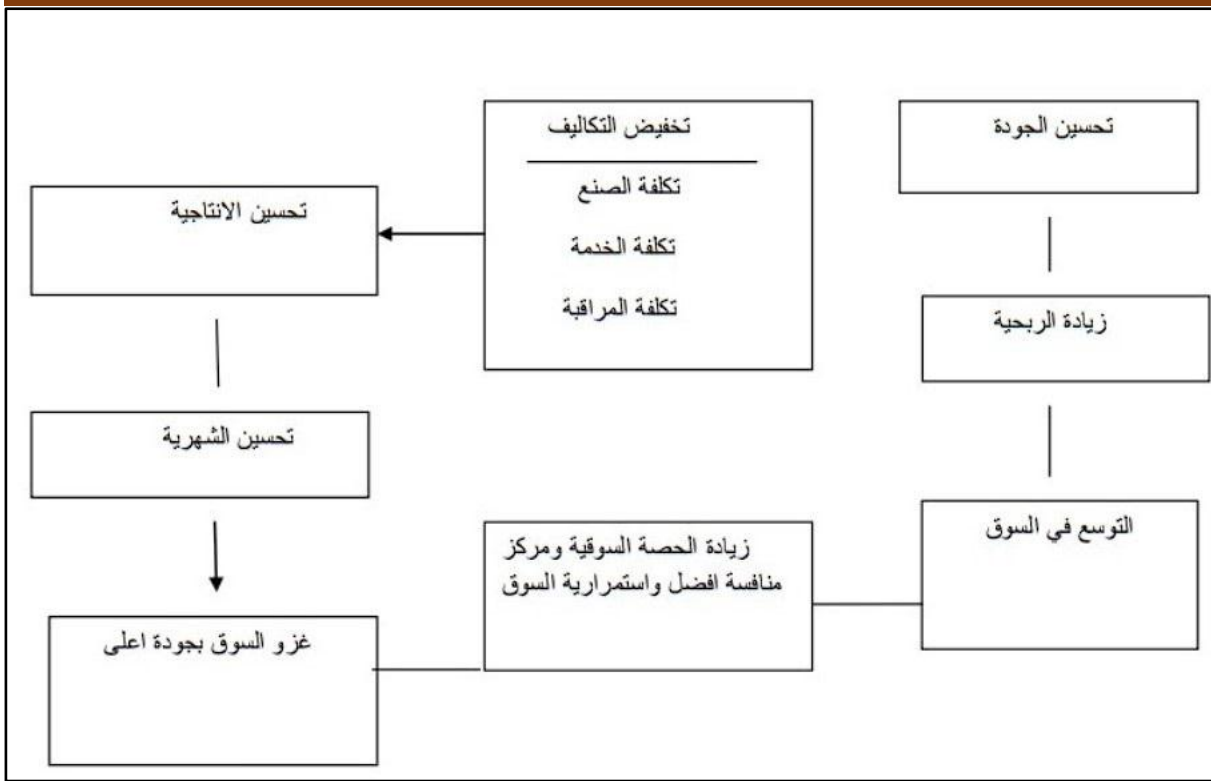
1مدحت محمد أبو النصر : إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008، ص26.

2زين الدين عبد الفتاح المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، مصر، 1996، ص 25.

3محمد حسين عبد العالي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية الإيزو ، دار الفكر الجماعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 60.

- تعزيز القدرة التنافسية: من خلال تقديم قيمة مضافة للزبائن تُمكن المؤسسة من التفوق في سوق يزداد تنافسًا.
- تحقيق رضا العملاء: باعتباره هدفًا محوريًا لإدارة الجودة الشاملة، من خلال الاستجابة الفعالة لحاجاتهم المتغيرة وتعزيز ثقتهم بالمؤسسة.
- نشر ثقافة التحسين المستمر: ما يسمح بتطوير المنتجات والعمليات والموارد البشرية بشكل دائم لمواكبة التغيرات.
- رفع الفعالية التنظيمية: من خلال تحسين التنسيق الداخلي، وتعزيز العمل الجماعي، وخلق بيئة عمل أكثر إنتاجية.
- تشجيع الابتكار والإبداع: من خلال تحفيز العاملين على اقتراح حلول جديدة، وتحسين الأداء بشكل مستدام.
- الامتثال للمعايير الدولية: مثل ISO 9001 ، وهو ما يفتح آفاقًا جديدة للأسواق ويُكسب المؤسسة مصداقية على الصعيدين المحلي والدولي.
- تحسين السمعة المؤسسية: من خلال الالتزام بالجودة، والمسؤولية الاجتماعية، ما يرفع من مكانة المؤسسة أمام العملاء والمجتمع.

الشكل رقم (01): أهمية إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالربحية والكلفة.



المصدر: علي السلمي السياسات المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة، ص 299.

المطلب الثاني: نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة

رغم أن إدارة الجودة الشاملة تُعد مدخلاً إدارياً حديثاً ظهر بشكل بارز خلال التسعينيات، كردّ فعل لمحاولات الشركات الأمريكية استعادة حصتها في الأسواق الخارجية أمام المنافسة اليابانية، إلا أن لهذا المفهوم جذوراً تاريخية عميقة تعود إلى سلسلة من التطورات التي مر بها عبر العصور والتي يمكن تلخيصها فيما يلي¹:

1- مرحلة السيطرة على الجودة التقليدية

سادت في العصور الوسطى حتى القرن التاسع عشر، حيث كان الإنتاج يتم على يد فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الحرفيين. وكان الحرفي مسؤولاً بالكامل عن جودة المنتج، مما عزز لديه الإحساس بالفخر والإتقان، وكانت الجودة جزءاً أصيلاً من ثقافة العمل.

2- مرحلة إشراف رئيس العمل:

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون إدارة الجودة الشاملة في التعليم مؤسسة الوراق، عمان، 2007، ص 40.

بدأت مع مطلع القرن العشرين بفعل الثورة الصناعية، حيث ظهرت خطوط الإنتاج الواسعة، وتخصص العمال في أجزاء محددة من عملية التصنيع. في هذه المرحلة، أصبح رئيس العمال هو المسؤول عن مراقبة الجودة وضمان تنفيذ المهام بشكل صحيح¹.

3- مرحلة الفحص الشامل (1920-1940):

نتيجة لتعقيد العمليات الإنتاجية خلال الحرب العالمية الأولى، برزت الحاجة لفصل المنتجات المعيبة عن السليمة باستخدام أدوات الفحص والاختبارات، وكان الهدف الأساسي هو اكتشاف الأخطاء بعد وقوعها، وهي مرحلة عُرفت بمبدأ "إخماد الحرائق"، حيث كانت الجودة تُعد مشكلة يجب كشفها ومعاقبة المسؤولين عنها².

4- مرحلة الضبط الإحصائي للجودة:

في هذه المرحلة، بدأ استخدام الأساليب الإحصائية لضبط العمليات الإنتاجية وضمان تطابقها مع المواصفات المحددة، ما ساهم في تحسين الجودة بشكل وقائي بدلاً من التدخل بعد وقوع الخطأ³.

5- مرحلة تأكيد الجودة (ابتداءً من عام 1956):

ظهرت فكرة منع الأخطاء قبل وقوعها عبر ثلاثة أنواع من الرقابة وهي⁴:

الرقابة الوقائية: لمنع الخطأ قبل حدوثه.

الرقابة المرحلية: لفحص المنتج بعد كل مرحلة.

الرقابة النهائية: للتأكد من مطابقة المنتج النهائي للمواصفات قبل تسليمه للعميل.

وقد هدفت هذه المرحلة إلى تحقيق الإنتاج الخالي من العيوب، وبالتالي رفع الإنتاجية والجودة في آن واحد.

1 هاشم فوزي العبادي ويوسف حجيّم الطائي: التعليم الجامعي من منظور إداري، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2011، ص 138.

2 شريف بوفاس : إدارة الجودة الشاملة والتغيير في منظمات الأعمال، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2019، ص 30

3 محسن علي عطية: الجودة الشاملة في التدريس ، دار الصفاء عمان 2008، ص 70.

4 يوسف حجيّم الطائي وآخرون: نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري، عمان 2008، ص 66

6- مرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية (1970-1980):

ظهرت نتيجة تصاعد حدة المنافسة العالمية، خاصة مع التفوق الياباني في تقديم منتجات عالية الجودة بأسعار مقبولة. كانت شركة IBM من أوائل من تبني هذا النهج، حيث ركزت على ثلاثة محاور¹: إرضاء الزبائن، اعتبار الجودة مسؤولية الجميع، وتحقيق الجودة في جميع مكونات المؤسسة (الأنظمة، الثقافة، الهيكل...).

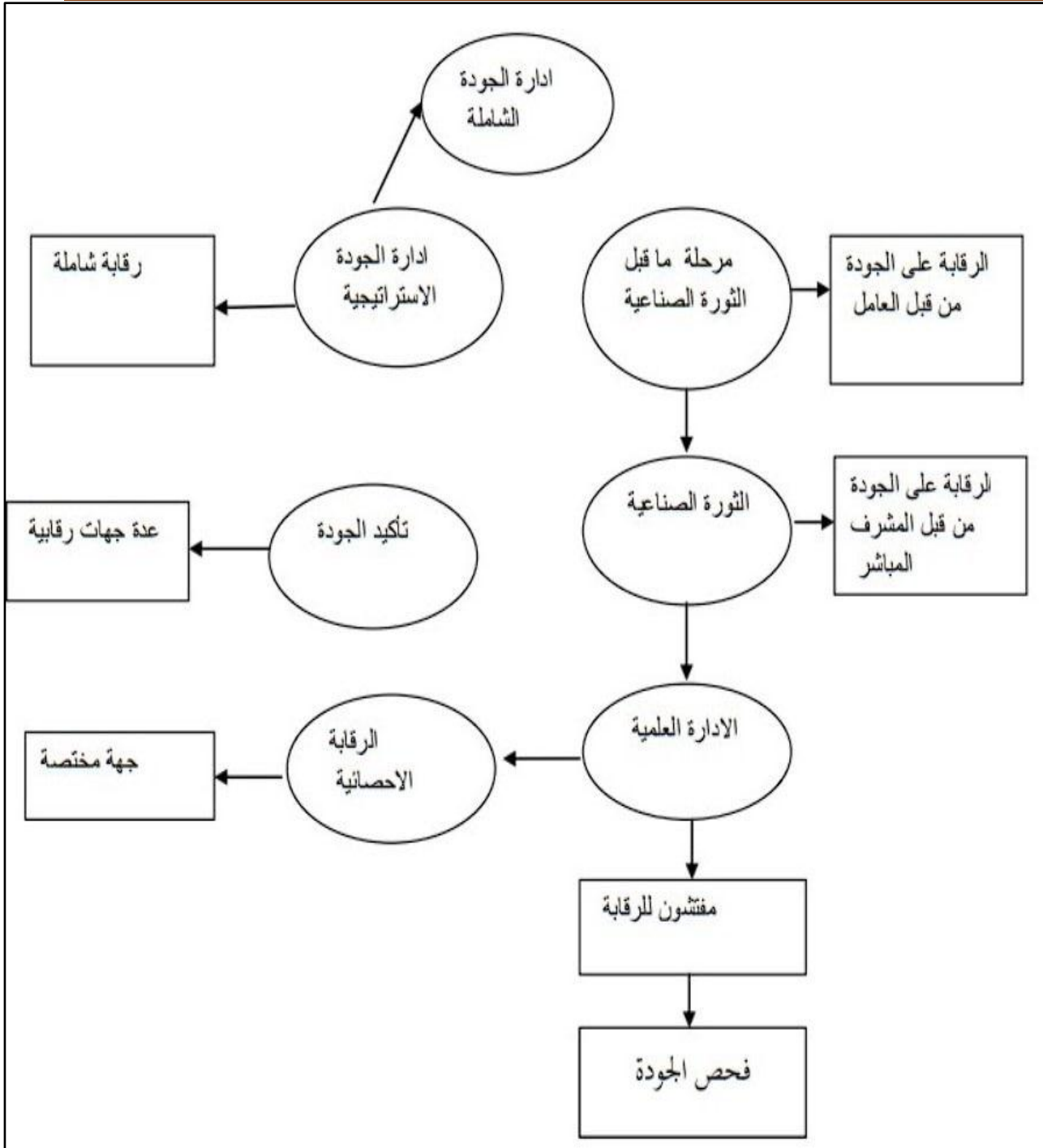
7- مرحلة إدارة الجودة الشاملة (منذ الثمانينيات):

شهدت هذه المرحلة توسعاً في إشراك جميع العاملين في المؤسسة في جهود تحسين الجودة، بما في ذلك استخدام التكنولوجيا ووسائل الحوسبة الصناعية. وخلال التسعينيات، تعززت هذه الفلسفة لتصبح نهجاً إدارياً معتمداً على التحسين المستمر، واهتماماً متزايداً باحتياجات الزبون.

وهكذا، يتضح أن إدارة الجودة الشاملة ليست نتاج لحظة زمنية واحدة، بل هي حصيلة تراكمات وتجارب متعددة عبر التاريخ، تطورت تدريجياً لتصبح نظاماً متكاملًا يسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي عبر الجودة في كل جوانب الأداء .

الشكل رقم (02): التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

1 هاشم فوزي العبادي ويوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص 142



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 21.

المطلب الثالث: مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة

يستند أسلوب إدارة الجودة الشاملة إلى مجموعة من المبادئ المتجانسة كما لديه عدة أهداف وذلك لتمكين العاملين على قبول هذه الفكرة وستتطرق أولاً إلى المبادئ ومن ثم الأهداف كما يلي:

الفرع الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأسس التي يقوم عليها هذا المدخل الإداري الحديث، وهي تُعدّ بمثابة الإطار الفكري الذي يوجّه المؤسسات نحو التميز والتحسين المستمر¹. وبالنظر إلى تنوع هذه المبادئ وتشعبها، يمكن تصنيفها ضمن قسمين رئيسيين: مبادئ تتعلق بالفكر الاستراتيجي العام، وأخرى تتعلق بالإجراءات العملية والتنفيذية.

أولاً: المبادئ الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة

1- التركيز على العميل:

يشكّل العميل، سواء كان داخلياً أو خارجياً، محوراً أساسياً في إدارة الجودة الشاملة. إذ لا يقتصر مفهوم "العميل" على المستهلك النهائي فقط، بل يشمل كذلك العاملين داخل المؤسسة. ويُعتبر إرضاء العميل الخارجي مرهوناً أساساً برضا العاملين وانخراطهم الفعال في تحقيق الأهداف. ولهذا تسعى المؤسسات إلى دراسة حاجات العملاء وتوقعاتهم باستمرار، وتعمل على تلبيتها من خلال منتجات وخدمات ذات جودة عالية، مع الحرص على بناء علاقة ثقة مستدامة معهم².

2- التحسين المستمر:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على فلسفة التحسين الدائم، باعتباره وسيلة لتطوير كل جوانب العمل دون توقف. فكل عملية داخل المؤسسة - سواء إنتاجية أو خدمية - يمكن تحسينها، ويجب السعي المتواصل لرفع كفاءتها، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء ورضا المستفيدين.

3- التركيز على الموارد البشرية والكفاءات:

1 المتنى حسان "إدارة الجودة الشاملة وأثرها على فاعلية أداء المنظمات" رسالة ماجستير منشورة ، دمشق ، 2009، ص 14

2 أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص 22.

العنصر البشري هو المحرك الأساسي لأي استراتيجية ناجحة. ومن ثم، فإن تطوير الكفاءات، وتوفير التكوين المستمر، والتحفيز، ورعاية بيئة العمل المناسبة، كلها من مقومات إدارة الجودة الشاملة. إذ إن فشل المورد البشري أو نقص كفاءته يُعد أحد أهم أسباب تعثر تطبيق الجودة¹.

4- التعاون الجماعي بدل التنافس الداخلي:

تحت إدارة الجودة الشاملة على تفعيل روح الفريق بدل المنافسة الداخلية بين الأفراد أو الأقسام. ويُعد ذلك من أسرار نجاح التجربة اليابانية التي اعتمدت على حلقات الجودة وأساليب العمل التشاركي، مع تعزيز نظم الحوافز الجماعية، وتشجيع ثقافة الاحترام المتبادل والثقة في قدرات الأفراد².

ثانيًا: المبادئ الإجرائية والتنفيذية لإدارة الجودة الشاملة

1- الوقاية بدل التفتيش:

في حين تركز النماذج التقليدية على التفتيش النهائي لاكتشاف العيوب، تنطلق إدارة الجودة الشاملة من مبدأ "الوقاية خير من العلاج"، وذلك عبر مراقبة العمليات منذ بدايتها واكتشاف الانحرافات مبكرًا لتقليل الأخطاء والتكاليف وتعزيز الإنتاجية.

2- مشاركة العاملين:

تشكل مشاركة العاملين في صنع القرار وتحسين الجودة عنصرًا جوهريًا في هذا النظام، حيث يؤدي إلى تعزيز الانتماء، ورفع معنوياتهم، وتحفيزهم للمساهمة في تشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة، في إطار من الاتصالات الأفقية واللامركزية داخل المؤسسة.

3- نظام الاتصال الفعال:

يشبه الاتصال في المؤسسة الجهاز العصبي في الجسم، إذ يسمح بتبادل المعلومات بين الإدارة والعاملين، ويعزز من فعالية تنفيذ القرارات وتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام. لذلك يُعد وجود نظام اتصالي مفتوح ومنظم ضرورة قصوى لنجاح إدارة الجودة¹.

1أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص ص 22-23.

2المرجع نفسه، ص 24.

4- اتخاذ القرار بناءً على الحقائق:

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على القرارات المبنية على بيانات دقيقة وموثوقة، تُجمع من خلال أنظمة معلومات فعالة، وأدوات تحليل إحصائي مثل: خرائط باريتو، خرائط الانتشار، وهيكل السمكة. فهذا يُمكن الإدارة من اتخاذ قرارات رشيدة قائمة على الأدلة بدلاً من الحدس أو الافتراضات.²

5- المقارنة المرجعية: (Benchmarking)

تُستخدم هذه الأداة لمقارنة أداء المؤسسة مع نظيراتها الرائدة في نفس المجال، بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف، وتبني أفضل الممارسات التي تساهم في تقليل الفجوة وتحقيق التميز المؤسسي.³

الفرع الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة من الإدارات لها مجموعة من الأهداف التي : إلى تحقيقها ولكن يتطلب عليها إدارة هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح وتنفيذها في الوقت المناسب وذلك لمعالجة نقاط ضعف المؤسسة واغتنام واستغلال نقاط قوتها ويمكن تحديد أهم الأهداف لإدارة الجودة الشاملة فيما يلي:⁴

- 1 - يجب أن تمتاز جودة المنتجات بالاستقرار وأن تكون أفضل ما يمكن بالنسبة للمؤسسة.
- 2 - أن تمتلك المؤسسة أفضل قنوات توزيع المنتجات بحيث تساهم بشكل سريع في تقديم خدمات ما بعد البيع وبما يتلائم مع احتياجات المستهلك.
- 3 - أن تمتاز المؤسسة بالمرونة الدائم والتكيف مع زيادة القدرة على إجراء التعديلات التي تحصل في بيئة عمليات الإنتاج من حجم ونوع المتطلب وفقاً لاحتياجات المستهلك.
- 4 - باستمرار إلى تخفيض تكلفة المنتج من خلال عمليات تحسين الجودة وتخفيض يوب في العمليات والمنتجات التامة الصنع.¹

¹أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص 26-27

²مرجع نفسه، ص 27.

³سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 53.

⁴مصطفى يوسف كافي: إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية دار أسامة عمان، الأردن 2016 ، ص ص 42-43.

والبعض يحدد أهداف الجودة الشاملة في الأعمال والممارسات الفعالة التي ينبغي على الإدارة العليا القيام بها والسعي لتحقيقها ويمكن تناولها على النحو التالي:

- 1 - القيام بتحسينات شاملة ومتراطة مع بعضها البعض داخل المؤسسة.
- 2 - تحقيق عمليات ضبط الجودة من خلال تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع.
- 3 - تحقيق عمليات تحسين الجودة من خلال المشاركة جميع الأقسام والإدارة وكذلك العاملين في المؤسسة.
- 4 - السعي إلى تحقيق واختيار الموردين وفق عدد من المعايير الشاملة والتي على ضوءها تحدد العلاقة مع الموردين، على أساس المشاركة².

المطلب الرابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات أصبح ضرورة حتمية وذلك للبقاء في المنافسة وتحقيق التطور ولكن من أجل ذلك عليها توفير بعض المتطلبات لتحقيق ذلك وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

الفرع الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم عدة متطلبات. وقد تعرض العديد من الباحثين إلى أبرز المتطلبات وهي:

1 - دعم الإدارة العليا:

من الضروري إقتناع الإدارة أولاً وقبل كل شيء بضرورة تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وذلك حتى يكون لديها الاستعداد لدعم التغيرات التي ستحدث في المؤسسة³.

2 - إعادة تشكيل ثقافة المنظمة:

1 حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 07.

2 مرجع نفسه، ص 7.

3 محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 205

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. وثقافة الجودة تختلف اختلافا جذريا عن الثقافة الإدارية التقليدية. وبالتالي فإن إيجاد الثقافة الملائمة في المنظمة يسهل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة¹.

3 - اعتماد عمليات التخطيط الاستراتيجي:

تتبنى المؤسسات التي تعتمد مدخل إدارة الجودة الشاملة خطة استراتيجية متكاملة تشمل في الحد الأدنى: الرؤية، الرسالة، الأهداف، ومجموعة من الأنشطة المحددة التي ينبغي تنفيذها لتحقيق تلك الأهداف العامة. وتُصمم هذه الخطة بهدف تمكين المؤسسة من بناء ميزة تنافسية قوية ومستدامة في السوق. وتتمثل هذه الميزة في السعي نحو الريادة في مجال الجودة، من خلال تحسينها المستمر والدائم، بما يعكس التزام المؤسسة بتحقيق أعلى مستويات الأداء والتميز على الصعيدين المحلي والعالمي.

4 - التركيز على الزبون:

عند صياغة مدخل الجودة الشاملة يكون الزبون هو المحرك الرئيس، وهذا ينطبق على كل من الزبائن الداخليين والخارجيين، يحدد الزبائن الخارجيين جودة المنتج أو الخدمة الذي استلموه ويساعد الزبائن الداخليين في تحديد جودة الأفراد العمليات والبيئة المرتبطة بالمنتج والخدمة خبير الجودة وفريق العمل².

5 - الترويج وتسويق البرنامج:

يُعد نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة بين جميع العاملين داخل المؤسسة خطوة أساسية تمهّد لتطبيقها الفعلي، إذ يسهم هذا التوجه في تقليص مقاومة التغيير، ورفع مستوى الوعي بالمخاطر المحتملة التي قد ترافق التطبيق، مما يتيح للمؤسسة التعامل معها بشكل مدروس. ويُروّج لهذا البرنامج من خلال تنظيم محاضرات ولقاءات تعريفية، أو عقد مؤتمرات ودورات تدريبية تهدف إلى شرح مفهوم الجودة وأهميتها، مع إبراز فوائدها المباشرة على أداء المؤسسة وفعاليتها العامة³.

¹ سوسن شاكر مجيد محمد عواد الزيادات، إدارة لجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 84.

² عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر والتوزيع، عمان، 2009، ص 262-263.

³ سوسن شاكر مجيد محمد عواد الزيادات مرجع سابق، ص 84.

6- التعليم والتدريب:

لكي يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال وسليم، لا بد من تدريب وتعليم جميع المشاركين على الأساليب والأدوات المرتبطة بهذا المفهوم الحديث، بما يضمن انطلاق البرنامج من أساس متين وقادر على تحقيق النتائج المرجوة. إذ أن تنفيذ هذا النظام دون وعي كافٍ بمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى فشل كبير في بلوغ أهدافه. ويُعد الوعي الكامل بمضمون الجودة الشاملة شرطاً أساسياً، يمكن تحقيقه من خلال برامج تدريبية فعالة ومخطط لها بعناية.

7- الاستعانة بالاستشارتين:

الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى¹.

8- تشكيل فرق العمل:

يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منهما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره والذي يستأثر بنتائج المشروع. وحيث أن هذا الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير ويجب أن يعطوا اصطلاحية المراجعة وتقييم المهام التي يتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.

9- التشجيع والتحفيز:

إن تقدير جهود الأفراد واعتراف المؤسسة بإنجازاتهم يساهم بشكل كبير في تحفيزهم، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، ودعم السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالأداء المرغوب. ويُعد التشجيع والتحفيز من العوامل الحاسمة في نجاح واستمرارية تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، حيث يعتمد استمرار هذا البرنامج إلى حد كبير على مدى حماس المشاركين وانخراطهم في عمليات التحسين المستمر. ومن هذا المنطلق، ينبغي على المؤسسة أن تعتمد برنامجاً

1 المرجع نفسه، ص ص 84-85.

فعالاً ومرناً للحوافز، يعمل على خلق بيئة قائمة على الثقة والتشجيع، ويُعزّز شعور الأفراد بالانتماء، ويُبرز أهمية الأدوار التي يؤديها في إنجاح تطبيق الجودة الشاملة داخل المؤسسة¹.

10- الإشراف والمتابعة:

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر، وكذلك فإن من مستلزمات لجنة الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة².

الفرع الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يُعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات عملية معقدة ومتدرجة، تتطلب تخطيطاً دقيقاً، وتهيئة تنظيمية وذهنية على جميع المستويات، كما تستلزم وقتاً وجهداً لتحقيق أهدافها المرجوة. فإدارة الجودة الشاملة ليست مجرد تقنية تنظيمية، بل هي منهجية علمية شاملة تُمسّ مختلف أنشطة المؤسسة وتركّز على تحسين جودة المنتجات والخدمات بهدف تحقيق رضا العميل وتعزيز التنافسية. ويمكن تقسيم مراحل تطبيق هذا النظام إلى خمس مراحل رئيسية، على النحو التالي³:

1- مرحلة الإعداد :

تُعد هذه المرحلة التمهيدية حجر الأساس في عملية التطبيق، حيث يتم خلالها تهيئة المناخ الداخلي للمؤسسة وتجاوز العقاقيل المحتملة التي قد تُعيق تنفيذ منهجية الجودة الشاملة. وتشمل هذه المرحلة مجموعة من الخطوات الأساسية، أبرزها⁴:

- اتخاذ القرار بتبني إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا.
- إظهار التزام حقيقي ومستمر من القيادة العليا نحو الجودة والتحسين.
- الاستعانة بمستشارين مختصين في الجودة عند الضرورة، مع التركيز على إشراك العاملين في البرنامج.

1 مرجع نفسه، ص 85-86.

2 سوسن شاكر مجيد محمد عود الزبادات، مرجع سابق، ص 86.

3 بن عيشاوي أحمد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية"، مجلة الباحث، ع 4، جامعة ورقلة، 2006، ص 12.

4 محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 214.

- تشكيل مجلس للجودة يضم أعضاء من الإدارة العليا لضمان قوة القرار وفعاليته.
- تشكيل فرق العمل، وتنظيم دورات تكوينية لفائدة المديرين والمشرفين حول مفهوم الجودة.
- وضع أسس واضحة لقياس رضا العاملين والعملاء.

2- مرحلة التخطيط:

بعد تهيئة الظروف، تأتي مرحلة التخطيط التي تُعد أساس البناء التنفيذي للبرنامج. ويُستند خلالها إلى البيانات والملاحظات التي جُمعت خلال مرحلة الإعداد، مع تطبيق منهجية "ديمنغ"، وتشمل هذه المرحلة¹:

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد الفرص والتحديات.
- صياغة رؤية استراتيجية طويلة المدى (5 إلى 10 سنوات) تعكس طموحات المؤسسة.
- تحديد أهداف استراتيجية واضحة ترتبط بالجودة والتحسين.
- تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل لتأهيلهم في موضوعات الجودة.
- دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم بدقة.
- تصميم خطة تنفيذية قابلة للتحقيق، وفقاً للإمكانيات البشرية والمادية المتاحة.

3 -مرحلة التنفيذ:

يتم في هذه المرحلة الانتقال من التخطيط إلى الفعل، حيث تبدأ الفرق بتنفيذ ما تم تصميمه من خطط وبرامج. وتشهد هذه المرحلة:

- تدريب العاملين بشكل فعلي على أدوات وتقنيات الجودة.
- إدخال تعديلات على طرق وأساليب العمل لتحسين العمليات.
- استخدام أدوات الجودة مثل: مخطط السبب والأثر (عظمة السمكة)، تحليل باريتو، خرائط المتابعة، وغيرها لحل المشكلات.
- تفعيل دور فرق العمل في تطوير الأداء، مع مراقبة التقدم المحقق بشكل مستمر.

¹مرجع نفسه، ص 215-216

4 - مرحلة الرقابة والتقويم:

تُركز هذه المرحلة على مراقبة مدى نجاح التطبيق وتقييم جودة الأداء. ويُبنى نظام الرقابة على ثلاثة مستويات¹:

- رقابة وقائية (مرحلية): لمتابعة الأنشطة أثناء تنفيذها.
- رقابة لاحقة (بعدية): لتقييم النتائج ومقارنتها بالأهداف المحددة.
- تغذية راجعة: لاستخلاص الدروس وتحسين الأداء المستقبلي.

ويجب أن يتصف نظام الرقابة بالبساطة والفعالية والتكلفة المعقولة، كما يجب تدريب الموظفين على استخدام أدوات التقييم بأسلوب موضوعي. وقد تستعين المؤسسة بخبرات خارجية لإجراء التقييم، إلى جانب اعتمادها على التقييم الذاتي.

5 - المرحلة المتقدمة:

في هذه المرحلة تصبح المؤسسة نموذجًا يحتذى به في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتبدأ بجني ثمار الجهود السابقة. وقد تنفتح المؤسسة على محيطها، من خلال استقبال وفود من مؤسسات أخرى مهتمة بالجودة، لتبادل الخبرات وعرض التجارب الناجحة. كما يتم إشراك العملاء والموردين في تقييم الأداء، وتكريم الفرق التي ساهمت في الإنجاز، بما يعزز ثقافة الجودة في المؤسسة ويكرّس التحسين المستمر².

المبحث الثاني: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين

يعتبر تقييم أداء العاملين من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية. وتقييم أداء العاملين أي مؤسسة يعتبر أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع مديري المؤسسات، الهدف منه هو تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم وثقتهم الكاملة بالمؤسسة وحرصهم على تحقيق أهدافها.

¹محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 217.

²مرجع نفسه، ص 218

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم أداء العاملين سنقوم بتحديد المصطلحات المشكلة له.

أولاً: التقييم

التقييم هو إجراء عملية تقدير، منهجية وغير متحيزة قدر الإمكان، لنشاط، أو مشروع، أو برنامج، أو استراتيجية، أو سياسة، أو موضوع، أو قطاع، أو مجال تنفيذي، أو أداء مؤسسي، وما إلى ذلك. كما وأن التقييم يحلل مستوى الإنجاز لكل من النتائج المتوقعة وغير المتوقعة من خلال دراسة سلسلة النتائج والعمليات والعوامل الظرفية والسببية باستخدام المعايير الملائمة مثل الأهمية والفعالية والكفاءة والأثر والاستدامة. وينبغي أن يقدم التقييم معلومات قائمة على الأدلة، وذات مصداقية، وموثوقة ومفيدة، ما يتيح إدماج النتائج والتوصيات والدروس المستفادة في الوقت المناسب في عمليات صنع القرار لتطوير عمل المنظمات وأصحاب المصلحة"¹.

ثانياً: الأداء

يشير الأداء إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهي بعكس الكيفية التي يحقق أو يشيع بها الفرد متطلبات الوظيفة². كما يعرف الأداء بأنه عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف أو أهداف محددة³.

ثالثاً: العاملين

وهم الأفراد الذين يمثلون العنصر البشري المتاح في المؤسسة أي كل العاملين فيها سواء كانوا موظفين أم عمال دائمين أم مؤقتين رؤساء أم مرؤوسين. وقد أصبح ينظر للأفراد في المؤسسات على أنهم مواردها بحيث

¹قواعد التقييم في منظومة الأمم المتحدة، فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم 2016، متوفر على: <https://archive.unescwa.org/ar/about-escwa>، تم الاطلاع عليه يوم 2025/05/30، على الساعة 18:49.

²زاوية محمد حسن إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية الدار الجامعي للنشر والتوزيع، 2012، ص 13.

³عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد حركات، لتدريب الأدنى بالأداء، لمنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2001، ص 60.

تتوقف كفاءة وفاعلية هذه المؤسسات على كفاءة هذا العنصر لأنه هو الذي يحقق لميزة التنافسية من خلال المهارات والخبرات التي يمتلكها الفرد العامل¹.

رابعاً: مفهوم تقييم أداء العاملين

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين نذكر منها:

1- يقصد بتقييم الأداء البشري دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم الفردي في المستقبل وتحملهم لمسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفته أخرى...².

2- كما يعرف أنه العملية التي يستخدمها المستخدم أو المقيم لتحديد فيما إذا كان الموظف يقوم بأداء عمله على النحو المطلوب أو الشكل المرغوب فيه³.

وانطلاقاً من هذه التعريفات يمكن تعريف تقييم أداء العاملين على أنه تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم، وأنه نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد وأثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة ومعرفة، وتقييم الأداء يساعد الإدارة من اتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلى موضع القوة والضعف.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية تقييم الأداء

الفرع الأول: أهداف تقييم الأداء

إن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. والمؤسسة عند قيامها بعملية التقييم، تستهدف تحقيق الأهداف التالية¹:

¹ عمار بن عشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، ص 45.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية القاعدة، مصر، 2005، ص 373.

³ محمد أحمد، إدارة الموارد البشرية، زمر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 189.

1- على مستوى المنظمة:

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة ما يلي:

- تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقاً، ولذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة².
- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء، بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي الوظائف إدارة موارد بشرية. فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، الترقية، تخطيط القوى العاملة.....)³.

2- على مستوى المديرين:

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي؛
- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى⁴.

3- على مستوى العاملين :

أ- تنمية الإحساس بروح المسؤولية :

¹ عمر وظيفي عقيلي " إدارة الموارد البشرية " جامعة حلب، طبعة، 1991، ص17.

² هيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار النشر، ط 1، الأردن، 2003، ص 139.

³ Pascal Noferi: gestion des ressources humaines et competitivité de l'entreprise, uimm, paris, 1987, p63.

محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص295⁴

من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.

ب- قياس لأدائهم:

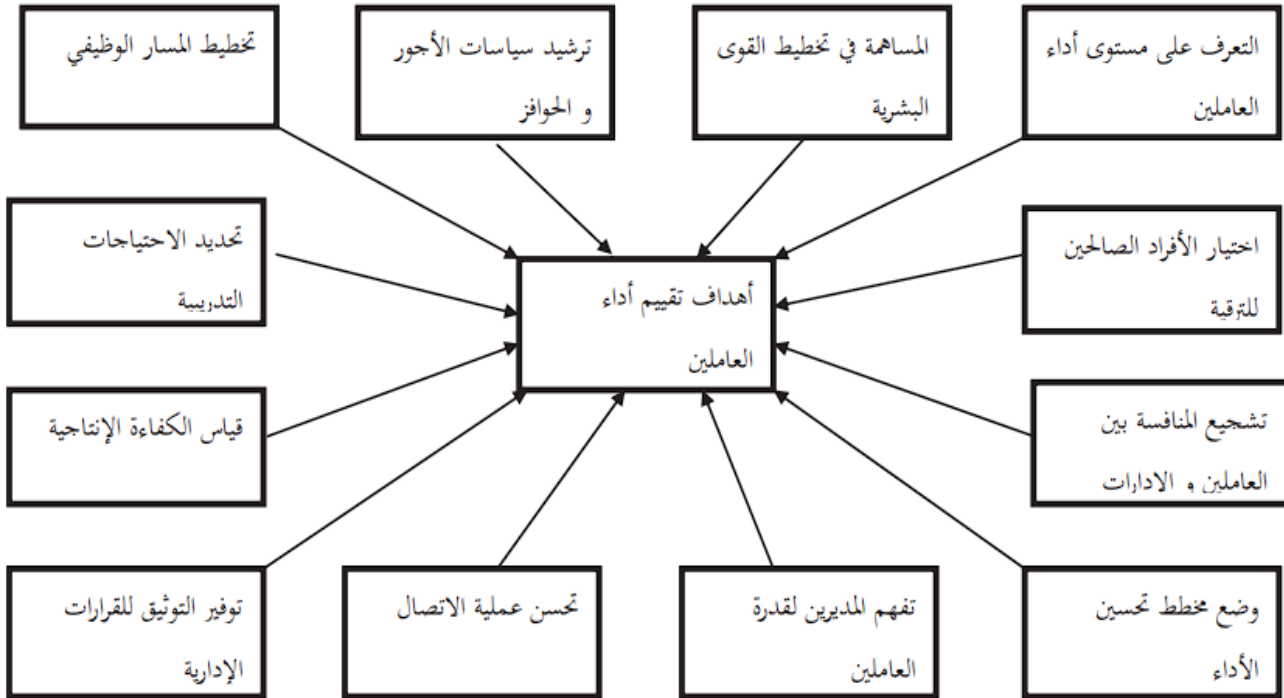
حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريرا في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المنظمات، والمقصود بها هو: "قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بسميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض".

ج- تسيير وتطوير قدراتهم ومهارتهم:

حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل خاصة وأن: مفهوم المهارات اليوم أصبح بشكل جوهري إشكالية خلق القيمة في المنظمات، مما جعل إدارة الموارد البشرية فيها توجه أكثر فأكثر سياستها نحو تسيير كفاءات ومهارات أفرادها

والشكل التالي يوضح أهداف تقييم أداء العاملين:

الشكل رقم (03): أهداف تقييم أداء العاملين



المصدر: سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، السعودية، 2009، ص 89.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، والذي من شأنه أن يخلق أجواء الإدارة القادرة على متابعة الأنشطة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم، وتتجلى أهمية تقييم أداء العاملين في ما يلي:

- تمكن المؤسسة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعلمون تحت إشرافهم.
- تزويد المؤسسات بمؤشرات عن الأداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.
- تمكن العاملين من معرفة نقط ضعفهم وقوهم في أعمالهم والعمل على التخلص من جوانب القصور والضعف¹.
- ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال.
- الكشف عن الحاجات التدريبية من خلال تحديد أنواع برامج التدريب وتطوير اللازمة.
- يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرووسهم أثناء عملية التقييم ومعرفة شخصية هؤلاء المرووسين من قبل المشرفين².
- إنجاز عمليات النقل والترقية للعاملين ذوي الكفاءات العلمية و العملية لمواقع أو مراكز وظيفية تنسجم مع قدراتهم ومتطلباتهم في الأداء.
- يساهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة بما تتطلب من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.
- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم والحصول على المكافآت وتعويضات¹.

¹ حنا نصر الله؛ مرجع سابق ص ، 170.

² مصطفى نجيب شاويش؛ مرجع سابق؛ ص 8.

المطلب الثالث: خطوات تقييم أداء العاملين

من الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء هو إعطاء الزملاء صلاحية تقييم بعضهم البعض، وكذلك قيام المرؤوسين بتقييم رؤسائهم، هناك اتجاه ثلاثي لعملية التقييم وذلك عن طريق قيام الرئيس والزميل والمرؤوس نفسه بعملية التقييم وذلك للقضاء على التحيز الشخصي لعملية التقييم ويتم على هذا الأساس تخصيص أوزان معينة ومهما كان المسؤول عن عملية تقييم الأداء فإنها تمر بالمراحل الآتية²:

1- تحديد معايير الأداء:

ويقصد بها الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به الحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً أو مرضياً. وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:

أ- موضوعي: يعبر على المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، وتحقيق الأهداف.

ب- ذاتي سلوكي: يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالتقابلة والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب وإمكانية الاعتماد عليها وعلاقة الرؤساء والمديرين.

ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه.

2- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

يجب توفير المعايير للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب أن يعلموا وما يتوقع منهم، وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي نقل المعلومات من المدير لمرؤوسيه، ومناقشتها معهم، والتأكد من فهمها ثم معرفة ردود فعل المرؤوسين حول الاستفهام عن أية جوانب غير واضحة لهم.

3- قياس الأداء:

¹ حضير كاظم حمود؛ ياسين كاسب الخرشنة؛ مرجع سابق؛ ص 152، 153.

² علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 56.

وهذه الخطوة تتعلق بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:

- ملاحظة الأفراد العاملين.

- التقارير الإحصائية.

- التقارير الشفوية.

- التقارير المكتوبة.

4- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

تعتبر هذه ضرورة لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، ومن الأمور المهمة هنا هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد وقناعة الفرد هذه النتيجة.

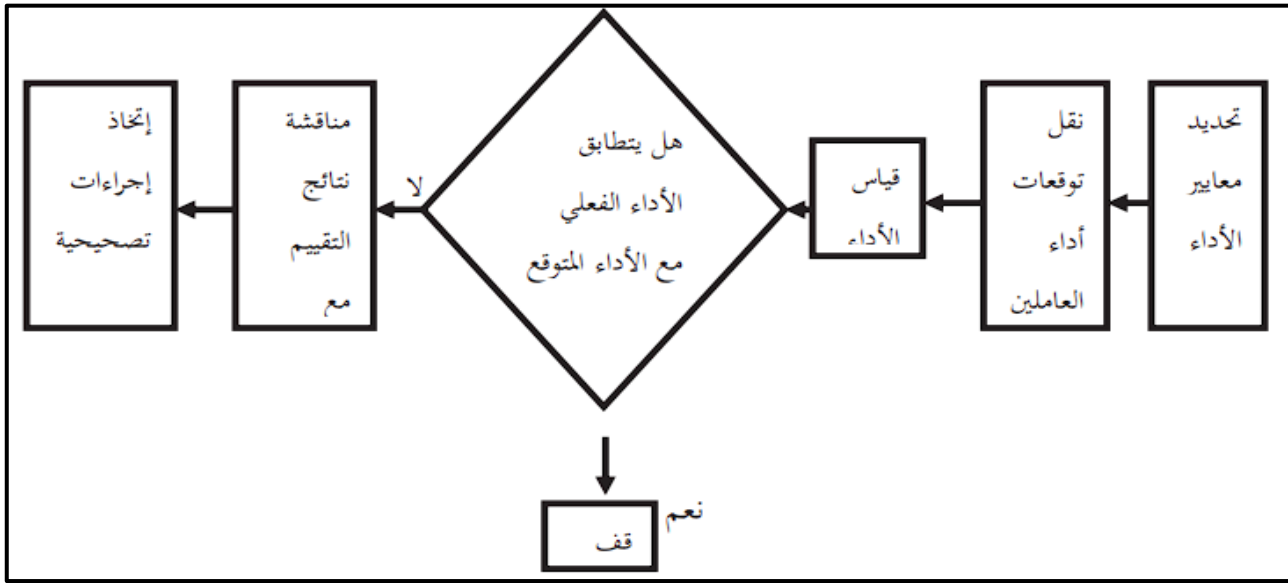
5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف لتوضيح الأمور المهمة قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء.

6- الإجراءات التصحيحية:

وقد تكون مباشرة وسريعة دون أن يتحقق من الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات، وإنما محاولة تعديل الأداء فهذا التصحيح هو النوع الفني، وقد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحديد السبب الرئيسي لذلك وهذا الأسلوب يعتبر أكثر عقلانية وله فوائد أكثر في المستقبل.

الشكل رقم (04): خطوات تقييم أداء العاملين



المصدر: دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص 37.

وهذا الشكل يوضح خطوات تقييم الأداء : وذلك بتحديد معايير الأداء التي تنقل للعاملين لمعرفة ما يجب أن يعرفوا وماهي توقعات ثم نقوم بقياس أدائهم وذلك للوصول إلى نتيجة حقيقية تعكس الأداء الفعلي للفرد، بعد ذلك نقوم بمناقشة نتائج التقييم السلبية والإيجابية لتوضيح أمور هامة لا يدركها الفرد وفي الأخير نقوم بالإجراءات التصحيحية وذلك بتعديل الأداء وتحديد السبب الرئيسي الذي حصل فيه الانحراف.

- فحص أداء العمل.

- تقييم النتائج.

- مناقشة التقييم مع المستخدمين.

- تأمين مستوى معيار للأداء.

المطلب الرابع: جوانب إدارة الجودة الشاملة المساهمة في رفع أداء العاملين

الفرع الأول: ماهية تحسين الأداء

المهمة الأساسية هي تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة حيث يتم الوصول إلى الأهداف من خلال توفير مجموعة الموارد اللازمة وتنسيقها وتوجيهها ما يجعلها قادرة على تحقيق النتائج التي تبتغيها الإدارة، وهذا ما سنتطرق إليه.

أولاً: تحسين الأداء وأسبابه

تعتبر نتائج تقييم الأداء الأساس في التعرف على جوانب الضعف في أداء المؤسسات والعاملين بها وبناءا عليها يتم وضع خطط لتحسين الأداء، وهنا يتوجب على المسؤولين اتخاذ الإجراءات والأفعال والممارسات اللازمة لتصحيح الأخطاء وبالتالي تحسين الأداء، وتكون الخطوة الأولى في ذلك، تحديد مصادر الأداء غير الفعال، حيث توجد أسباب عديدة، تجعل أداء العاملين لا يتطابق مع معايير الأداء المستهدفة ومن هذه الأسباب¹.

1- أن الفرد يعتبر مصدرا رئيسيا لنقاط القوة والضعف في عملية الأداء التي يقوم بها.

2- البيئة الخارجية والتي تشمل الأسرة والمجتمع والمشكلات الشخصية المرتبطة بالفرد وكل ذلك له تأثير على أداء المؤسسة.

3- بيئة العمل التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد ونظم الحوافز والمكافآت والأجور والترقية والعلاقات الإنسانية وغيرها.

4- سباب مرتبطة بالوظيفة نفسها مثل انخفاض المهارات الوظيفية لدى الأفراد وعدم توافق متطلبات الوظيفة مع خصائص الفرد.

ومن ناحية أخرى قد تكون القصور في الأداء راجعا إلى ثلاثة أسباب منها:

- انخفاض الجهود والذي قد يكون راجع إلى انخفاض الدوافع لأداء العمل الجيد.

- انخفاض ونقص المهارات الوظيفية، مثل نقص المعرفة والقدرات والمهارات الفنية.

- المعوقات الخارجية مثل ضعف الظروف الاقتصادية ونقص الطلب وانخفاض حجم المبيعات.

¹ سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، جامعة قناة السويس القاهرة، مصر، 2009، ص 94.

ومن هذه العناصر ما يمكن أن يسبب نقص في كفاءة أداء العاملين وبالتالي ضعف الأداء المؤسسي ككل، لذلك فإنه بعد تحديد مصادر انخفاض كفاءة الأداء، اتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاج نقص الأداء ومن هذه الإجراءات:

أ- زيادة معارف ومهارات الأداء الجيد.

ب- النقل من وظيفة إلى وظيفة أخرى يكون الموظف قادر فيها على العمل بشكل جيد.

ج- نظام الحوافز وزيادة دافعية العمل لدى الأفراد¹.

ثانيا: مداخل تحسين الأداء

توجد عدة مداخل لتحسين الأداء خاصة أداء الموارد البشرية ومن بين هذه المداخل ما يلي:

1- القيادة الناجحة:

القيادة هي القدرة على التأثير في الناس حتى يتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه، وهي ظاهرة اجتماعية عرفها الإنسان منذ القدم، وأصبحت ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها في أي جماعة أو مؤسسة أو مجتمع، وتكون القيادة من أكثر أدوات التوجيه فاعلية في مجال العمل وتساعد على حل الكثير من المهام والتعقيدات الموجودة في العمل.

ومهمة القيادة في المؤسسة الكبيرة هي إثارة وتنشيط الأفراد للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق الأهداف، ويقتضي ذلك أن القادة لكل ما يستطيعون الاستعانة به في مجال الإدارة، لإحداث هذه يسعى التأثيرات، والتنشيط في أدوات ووسائل وموارد وإرشاد الأفراد والجماعات هو الأمر الذي يجعل للقيادة معناها، والقائد الإداري مسؤول ومحاسب عن المؤسسة بكل أجزائها وعن النتائج التي يحققها وفوق كل هذا هو مسؤول عن فصل الأفراد عن عملهم، وكل هذا لا يعفيه من المسؤولية ويجب عليه أن أكبر الفرص لنمو شخصيات يهيء أكبر الفرص لنمو شخصية الأفراد والتقدم بقدراتهم ومواهبهم².

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع السابق، ص 95.

² مدحت محمد بو النص، إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل الدولية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007، ص

بالإضافة إلى هذا هناك مجموعة من المبادئ الرئيسية تقوم عليها القيادة الإدارية الناجحة وهي¹:

أ- القدرة على إيجاد رؤية مشتركة: وهي الحلم الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه وهي الرؤية التي تكونت بإحساس والشعور والتفكير الابتكاري بالإضافة إلى التفكير التحليلي.

ب- الثقة بالنفس وبآخريين وهي الإحساس والشعور بالقوة والقدرة والجرأة على إنجاز الأعمال المطلوبة بالمستوى المطلوب.

ج- زيادة مشاركة المرؤوسين وهي شكل من أشكال الديمقراطية والشورى دليل على الثقة في قدراتهم والاهتمام باستفادة من معلوماتهم وخبراتهم ومن نتائج المشاركة تقبل المرؤوسين للقدرات التي شاركوا في صنعها والتقليل من مقاومتهم لتغيير الذي ساهموا في إقتراحه.

د- توفير فرص التعليم والتدريب لابد من توفير التدريب وبشكل مستمر للعمال الذين يحتاجون إليه في المؤسسة، والتدريب هو نشاط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة فيما يتعلق بالمعلومات والخبرات والمهارات.

هـ- التكامل في العمل يعني توحيد العناصر أو الأجزاء لتكون واحدة لتحقيق التكامل في العمل، لابد من توفير مناخ يتسم بالتنسيق والتعاون والتخطيط والعمل كفريق والتأكيد على أهمية احترام كل المهن والتخصصات، وتدعيم أخلاقيات العمل الإيجابية.

2- تمكين العاملين:

تمكين العاملين هو المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المؤسسة اتجاه العاملين، والتي من شأنها منح المزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات وما يؤدونه من أجل تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمؤسسة، وبإضافة إلى هذا وذاك هناك عدة خصائص لتمكين العاملين ومن بينها:

- التمكين عملية اختيارية اجتهادية من قبل كبار المديرين أو القادة في المؤسسة.

- القادة الذين يسمحون بالتمكين، ذلك لأن أنماطهم في الغالب ديمقراطية¹.

¹ المرجع نفسه، ص 315 - 316.

- التمكين عملية نسبية فليس هناك تمكين مطلق أو منح في صلاحيات والسلطات مطلقة للعاملين.
- والهدف من التمكين هو هدف اقتصادي من وجهة نظر المؤسسة، فهو يؤدي إلى تحقيق نتائج متميزة في وقت أقل وبتكلفة أقل، كما أنه هدف إنساني وسلوكي يمس الجوانب النفسية للأفراد ويساهم في تحفيز وتحريك العاملين نحو الأداء الفعال، كما أن لتمكين العديد من المزايا المتنوعة وهي كالآتي:
- اتخاذ القرارات الفعالة على مستوى العاملين مبنية على معلومات وبيانات في بيئة العمل المباشر أو موضوع اتخاذ القرارات.
- سرعة اتخاذ القرارات، فالكثير من القرارات والمشكلات تحل على المستوى التشغيلي للعاملين.
- الاستفادة من خبرات ومهارات العاملين في التفكير والإبداع وقبول التحدي نحو اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- يساهم التمكين في بناء الإحساس بالانتماء والالتزام اتجاه المؤسسة.
- يؤدي إلى إسعاد العاملين وزيادة درجات الرضا والفخر والاعتزاز لديهم بوظائفهم ومهامهم وتكليفاتهم الجديدة.
- 3- التدريب والتطوير:

- التدريب هو عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الأفراد من خلال زيادة معارفهم وتدعيم اتجاهاتهم وتحسين مهاراتهم والهدف الرئيسي من التدريب هو زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة في تأدية الأدوار التي يقوم بها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها وهي:
- الأهداف اليومية المعتادة للوظيفة وهي الأهداف التي تشتق من الواجبات الرئيسية للوظيفة وتحقق القدر المطلوب من كفاءة الأداء، وتحفظ للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف.
 - أهداف حل المشكلات وذلك بإيجاد حلول محددة للمشكلات تظهر أثناء العمل فنية كانت أو إنسانية.

¹ سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص 225.

- أهداف إبتكارية وذلك بمساعدة المتدربين على الحصول على أفكار جديدة في أعمالهم، وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقراراتهم بأكثر فاعلية.
- أهداف شخصية: وهي التي يريد الأفراد تحقيقها في التنمية للمعارف وترقية واحترام من طرف الآخرين وتأكيد الذات، ويهتم التدريب هنا بمساعدة الشخص على أن يضع لنفسه أهدافا يسعى لتحقيقها ويكشف عن الطرق الملائمة لبلوغها، ويسعى إلى تحقيقها من خلال تحقيق مصالح العمل.
- وبالإضافة إلى هذه الأهداف هناك عدة مكونات للتدريب وهي كالآتي¹:
- أ- مدخلات التدريب : وهي المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب وهي:
 - الوظائف التي يشغلونها المتدربين.
 - الأفراد المطلوب تدريبهم.
 - الخبرات والمعلومات والمعارف المطلوب اكتسابها.
 - القائمون بالعمل التدريبي من مدربين ومسؤولين-
- ب- الأنشطة التدريبية : وهي الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة من أجل أداء الوظائف التدريبية وهي:
 - تحديد الاحتياجات التدريبية
 - إعداد المدربين وتهيئتهم للنشاط التدريبي.
 - تجهيز المساعدات التدريبية.
 - متابعة وتقييم النشاط التدريبي وتقديم كفاءته والعائد منه.
- ج- مخرجات التدريب : يسعى المتدرب إلى تحقيق 03 مخرجات أساسية هي:
 - النتائج الاقتصادية وتتمثل في تحسين النتائج تخفيض الوقت الضائع تحسين جودة العمل، اختفاء العمال، انخفاض معدلات الخطأ في الأداء.

¹ محمد قدرى حسن، إدارة المتميز، دار الجامعة الجديد للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2015، ص415.

- النتائج السلوكية وتتمثل في السلوك الجديد للمتدربين وعلاقتهم الإنسانية الأفضل وتقبلهم وتحمسهم للعمل وسرعة استيعابهم للعمل.

- النتائج البشرية: وتتمثل في الأعداد المتزايدة من العاملين الذين تتوفر لديهم معلومات وخبرات معينة.

- التغذية العكسية المرتدة والتي تعني مقارنة النتائج الفعلية ومطابقتها بالأهداف المحددة لتدريب، وهذا يتطلب وجود مركز معلومات لدى إدارة التدريب ترد إليه الأرقام والمؤشرات والبيانات التي توضح النتائج التي حققتها البرامج التدريبية¹.

4- التحفيز الفعال:

التحفيز هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم وإكسابهم الثقة في أنفسهم مما يدفعهم إلى قيام بالعمل المطلوب منهم على أحسن وجه دون شكوى أو تدمير، وتتألف عملية التحفيز من ثلاثة عناصر أساسية هي:

- وجود حاجة غير مشبعة والسلوك الذي ينتهجه الفرد لإشباع الحاجة ثم عملية إشباع الحاجة حيث يمتدح العاملون وحفزهم أحد المداخل الرئيسية لإدارة تنوي تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، كما أن هناك أهداف للحوافز من بينها².

أ- تحسين أداء العاملين ويتم ذلك من خلال مكافأة الذين حققوا مستويات عالية في الأداء، حيث تؤدي ذلك إلى ربط المكافأة بمستويات الأداء العالية والتي تعمل على تشجيع الأفراد لمحاولة بلوغ هذه المستويات، بحيث أن الاختلاف في المكافأة الممنوحة لنفس مستوى الأداء الذي ينتج عنه:

- فقدان الشعور بعدالة التوزيع.

- انخفاض الرضا الوظيفي.

- ارتفاع معدلات الغياب والتباطؤ والإهمال في أداء العمال.

¹ محمد قدري حسن، مرجع سابق، ص 415.

² محمد قدري حسن المرجع السابق، ص 420.

ب- زيادة الانتماء حيث تشكل الأجور والحوافز بأنواعها أساس العلاقة بين المؤسسة والأفراد العاملين بها فعملية ربط الحوافز بالأداء يشجع الأفراد على الأداء والانتماء وتزيد من إدراك الموظف للعدالة والإنصاف.

ج- توجيه السلوك: أثبتت الأبحاث والنظريات أن نظم التعويضات والحوافز إلى جانب كونها من أهم مكونات نظام إدارة الموارد البشرية فإنها تعد أداة قوية في تحفيز وصياغة شكل السلوك المرغوب لدى الأفراد بما يكفل التحقيق الأمثل لأهداف المؤسسة، حيث يحقق نظام الحوافز ما يلي:

- تحسين الأداء والاحتفاظ بالعمالة.

- جذب العدد الكافي والتنوعية المناسبة مكن العاملين والمحافظة عليهم لمرحلة قادمة.

- إيجاد الروابط المميزة بين العاملين والمؤسسة.

- جعل الأفراد يبذلون جهود إضافية في السعي لتحقيق أهداف المؤسسة.

كما أن للحوافز العديد من الأنواع سواء من حيث تأثيرها في سلوك أداء الأفراد، أو من حيث قدرتها على تلبية حاجات ودوافع الفرد والحوافز بشكل عام تكون مادية أو معنوية أو معا¹.

- الحوافز المادية: تعتبر الأجور التشجيعية المرتبطة بالإنتاج أهم الحوافز المادية إلا أن هناك أنواع أخرى للحوافز المادية منها:

✓ المشاركة في الأرباح : بإضافة إلى الأجور والمكافآت يحصل عليها الأفراد فقد تعتمد بعض المؤسسات إلى توزيع نسبة من صافي الأرباح عليهم.

✓ الخدمات تسعى بعض المؤسسات إلى تحفيز الأفراد وحثهم على زيادة الإنتاجية عن طريق تقديم الخدمات لهم علاوة عن الأجر والمكافآت المادية الأخرى مثل (تقديم سكن بأسعار منخفضة، أو توفير وسائل، أو تقديم خدمات صحية، ورعاية اجتماعية... إلخ.

✓ ظروف العمل: وهي مجموعة الشروط المادية التي تحيط بالفرد أثناء عمله وتؤثر في سلوك أدائه مثل الإضاءة التهوية، وأخطار العمل... إلخ.

¹المرجع السابق، ص ص 422 - 423.

– الحوافز المعنوية:

- ✓ طبيعة العمل: تلعب متطلبات العمل الذي يؤديه العامل أهمية في زيادة قدرته ورضاه على العمل، فقد يحقق الفرد شعورا بالسعادة، عندما يؤدي عملا يتسجم مع ميوله ورغباته.
- ✓ فرص التقدم والترقية ويظهر هذا في سياسات الإدارة في إتاحة أو عدم إتاحة الفرص الكافية في التقدم والترقية فإذا كانت سياسات الإدارة تتيح للأفراد ذو المهارات في الترقية لشغل مراكز أعلى فإن يكون مصدرا لرفع الروح المعنوية للعاملين.
- ✓ نمط القيادة والإشراف : توجد علاقة بين نمط القيادة والإشراف ومستوى الأداء، فالقيادة تحتم بالأفراد وتعمل على تنمية مشاعر الود والاحترام وتعتبر حافزا في حث العاملين على أداء مهامهم بروح معنوية عالية.

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

سنعرض في هذا المبحث مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، حيث إشمطت هذه الدراسات على متغيرات و أبعاد متنوعة في عرض منهجية الموضوع .

المطلب الأول : الدراسات العربية

1- إبراهيم قراش و عبد الباسط هبال (2018)

تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الصناعية النفطية مذكرة مقدمة لنيل ماجستير، كلية الموارد الطبيعية، جامعة الزاوية، ليبيا

تهدف هذه دراسة إلى التعرف على طبيعة عالقة إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة أداء العاملين بحيث إعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي و استخدم العينة العشوائية الطبقية بالنسبة للعمال و استعمل كأداة لجمع البيانات وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- تؤثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بالجمع وهذا ما يشير إلى تأثيرها وفعاليتها في تحسين الأداء الذي يساهم في تحقيق أهداف الشركة.

- أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء العاملين وبأتي ذلك من خلال القيادة الإدارية التي تتخذ الجودة هدفا لها.

- يرى العاملين بالجمع أن نظام إدارة الجودة الشاملة يساهم بدرجة كبيرة في تحسين عملية تقييم أداء الذي بدوره يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

2- غانية عبد الحق و مشري فاروق (2020)

"دور إدارة الجودة الشاملة في دعم وزيادة فعالية أداء العاملين دراسة تطبيقية على مؤسسات مصرفية بالجزائر"، لنيل مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر.

تهدف هذه الدراسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم بفعالية كبيرة في رفع أداء العاملين إذا توافرت جميع أبعادها متكاملة، حيث توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة في تنمية معارف ومهارات الموظفين.

- تحليل تأثير المتغيرات: دعم الإدارة، التركيز على العميل، مشاركة العاملين والتدريب، والتحسين المستمر على الأداء.

- وجود ارتباط إيجابي ذي دلالة إحصائية بين أبعاد الجودة الشاملة وأداء العاملين.

3- عفاف عمر فضل الله شاكوت.

"أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة شندي، السودان، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم مفاهيم وعمليات إدارة الجودة الشاملة بالهيئة والوصول إلى تصور شامل لإستراتيجية تطبيقها، ودراسة أثر الجودة الشاملة على أداء العاملين حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، التحليلي و الإحصائي في عرض البيانات وجمع المعلومات، حيث عولجت هذه البيانات عن طريق برنامج التحليل إحصائي (SPSS) و بلغ عدد أفراد العينة 70 مفردة تم إختيارها عن طريق العينة العشوائية. كما تم استخدام الإستبيان و المقابلة كأداة لجمع البيانات، و توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات يؤدي إلى إذكاء روح الولاء و الإلتزام لدى جميع العاملين ومن ثم رفع مستوى أدائهم .

- تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية و بأسعار مناسبة يساعد المؤسسة في الحفاظ على العمال الحاليين وجذب عملاء جدد.

- التعامل مع مقترحات وشكاوي العملاء بالشفافية التامة واستقبالهم بروح عالية يقوي المركز التنافسي للمؤسسة .

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

1-Messen Kerroumia (2024).

The Role of TQM in Enhancing Organisational Performance The case of Algerian SMEs .

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر أبعاد TQM و التي تتمثل في القيادة و التركيز على العميل و إدارة العمليات و تطوير الموارد و تدريب العاملين و التحفيز على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

أهداف الدراسة :

- أظهرت الدراسة أن جميع أبعاد TQM لها علاقة موجبة ودالة إحصائية بأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تقديم إطار عملي يساعد هذه المؤسسات على تطبيق الجودة الشاملة بكفاءة .
- قياس الأداء من خلال نتائج رضا العملاء والنتائج التشغيلية .
- كل الأبعاد الخمسة كانت مرتبطة بشكل دال إحصائيًا بأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية .

2-Bin Aieshi Bashier & Ammar (2014)

Principles of TQM and Its Role in Mohamed Khiedher University Performance, Biskra-Algeria.

أهداف الدراسة :

- تحليل مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) المطبقة في جامعة محمد خيضر بسكرة.
- تحديد أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء العاملين والعملية التعليمية داخل الجامعة.
- دراسة العلاقة بين ثقافة الجودة الشاملة والالتزام القيادي والتدريب والتحسين المستمر وبين جودة الأداء الأكاديمي والإداري.
- تقديم توصيات للإدارة العليا لتعزيز فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.

نتائج الدراسة :

- ثقافة الجودة والالتزام القيادي كانا في أعلى مستويات التطبيق.
- التدريب والتحسين المستمر طبقا بدرجة أقل لكنها كانت ذات تأثير كبير على الأداء.
- ظهر وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء الأكاديمي والإداري للعاملين.

المطلب الثالث : التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراضنا للدراسات السابقة تجد أنها شملت متغيرات الدراسة، واستفدنا منها بعد الاطلاع عليها في تحديد واختيار الأدوات المناسبة لهذا الموضوع، وكذلك مناقشة نتائج البحث . إذ نجد أن دراستنا الحالية قد اتفقت مع هذه الدراسات في بعض الجوانب من ناحية واختلفت عنها في بعض الجوانب الأخرى . من ناحية الأهداف كانت تقريبا مشتركة حيث ركزت على محاولة معرفة تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء العاملين . وتشابه دراستنا أيضا مع دراسات السابقة من ناحية المنهج حيث نجدها تتفق معهم في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي كونه يتناسب مع الموضوع الذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات و تحليل هذه البيانات وتفسيرها . في حين نجد أن أدوات جمع المعلومات الخاصة بدراستنا اختلفت جزئيا عن دراسات السابقة في اعتمادنا على الوثائق و الملاحظات ، وتشابه معهم في اعتمادها على الإستبيان، أما بخصوص العينة اختلفت دراستنا كليا عن دراسات السابقة من حيث حجم العينة، طبيعة نوع العينة والبيئة التي طبقت عليها دراسة، . رغم التشابه و الاختلاف القائم بين هذه الدراسة ومختلف الدراسات السابقة التي أوردناها إلا أن هذه الدراسة ستكون مكملية للرصيد المعرفي والعلمي المقدم في هذا التخصص والمتعلق بتسليط الضوء على نظام إدارة الجودة الشاملة ومحاولة التعرف على تأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة .

خلاصة الفصل الأول:

يتضح من خلال هذا الفصل أن إدارة الجودة الشاملة تمثل فلسفة إدارية متكاملة تسعى إلى إحداث تغيير جذري في أساليب تسيير المؤسسات، من خلال التركيز على التحسين المستمر، وتفعيل مشاركة جميع العاملين، وتحقيق رضا العملاء، وهو ما يجعلها ضرورة حتمية في ظل التغيرات المتسارعة التي تعرفها بيئة الأعمال المعاصرة. كما بيّن الفصل أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يتم إلا بتوفر شروط ومقومات ضرورية كدعم الإدارة العليا، وإعادة تشكيل الثقافة التنظيمية، وتوفير التدريب المناسب للعاملين، وتشكيل فرق العمل، إضافة إلى ضرورة المرور بمراحل محددة تشمل الإعداد، والتخطيط، والتنفيذ، والمتابعة والتقييم، وصولاً إلى التمكين والتحسين المستمر.

من جهة أخرى، تم التطرق إلى العلاقة الوثيقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين، باعتبار أن هذه الإدارة تضع العنصر البشري في صلب اهتمامها، وتسعى إلى تطوير قدراته وتحفيزه بما يضمن الرفع من مستوى الأداء الكلي للمؤسسة.

وقد أظهرت الأدبيات والدراسات السابقة أن تحسين أداء العاملين لا يتحقق إلا من خلال نظام إداري متكامل يعترف بجهودهم، ويرتقي بقدراتهم، ويمنحهم بيئة عمل محفزة، وهي جميعها من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة. وعليه، فإن جودة الأداء الوظيفي داخل أي مؤسسة تعتبر انعكاساً مباشراً لجودة المنظومة الإدارية المتبعة فيها، مما يعزز أهمية تبني هذا النموذج الإداري الحديث كخيار استراتيجي للنهوض بكفاءة المؤسسات وتحقيق استدامتها في بيئة مليئة بالتحديات.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية بمؤسسة مراكز الردم التقني – غرداية –

تمهيد

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها الخطوة الأساسية في أي دراسة علمية ، إذ بدونها لا يمكن التطرق إلى الجانب الميداني للدراسة ، كما يتم عن طريقها الحصول على البيانات المطلوبة ، وهذا من أجل اختيار التحليل الإحصائي المناسب وعليه يتم التوصل إلى النتائج المطلوبة وتفسيرها وفق الفرضيات المتعلقة بموضوع الدراسة وبالتالي تتحقق الأهداف المرجوة من البحث.

ومن هذا المنطلق، ارتأينا إجراء دراسة ميدانية لتقييم فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك على مستوى مديرية الموارد البشرية لولاية المدية، من خلال توزيع استبيان على عمال المديرية لمعرفة آرائهم بشأن أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين أدائهم.

وسنعرض في هذا الفصل:

❖ المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة.

❖ المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الطريقة والإجراءات).

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة

سنتناول من خلال هذا المبحث التعريف بالمؤسسة التي تمت بها الدراسة الميدانية لهذا البحث، الى جانب مجموعة من الخطوات والعمليات التي تم اتباعها بغية تحقيق أهداف البحث المرجوة من خلال ضبط أبعاد الدراسة، إضافة إلى تحديد عينة الدراسة بهدف التوصل إلى نتائج دقيقة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني - غرداية

المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني (E.P.W.G.C.E.T GHARDAIA)، لولاية غرداية هي مؤسسة ذات طابع اقتصادي، تأسست سنة 2011، تشرف على مراكز ردم تقني متخصصة في جمع ردم النفايات بأنواعها وانتقاء النفايات المنزلية الصالحة للرسكلة قبل بيعها تعمل المؤسسة ساهرة من أجل السير الحسن لهذه المراكز الموزعة عبر بعض البلديات، منها ما هو داخل حيز الخدمة ومنها ما هو في طور الإنجاز بالإضافة إلى مركز للنفايات الهامدة وهم مقسمين كالآتي:

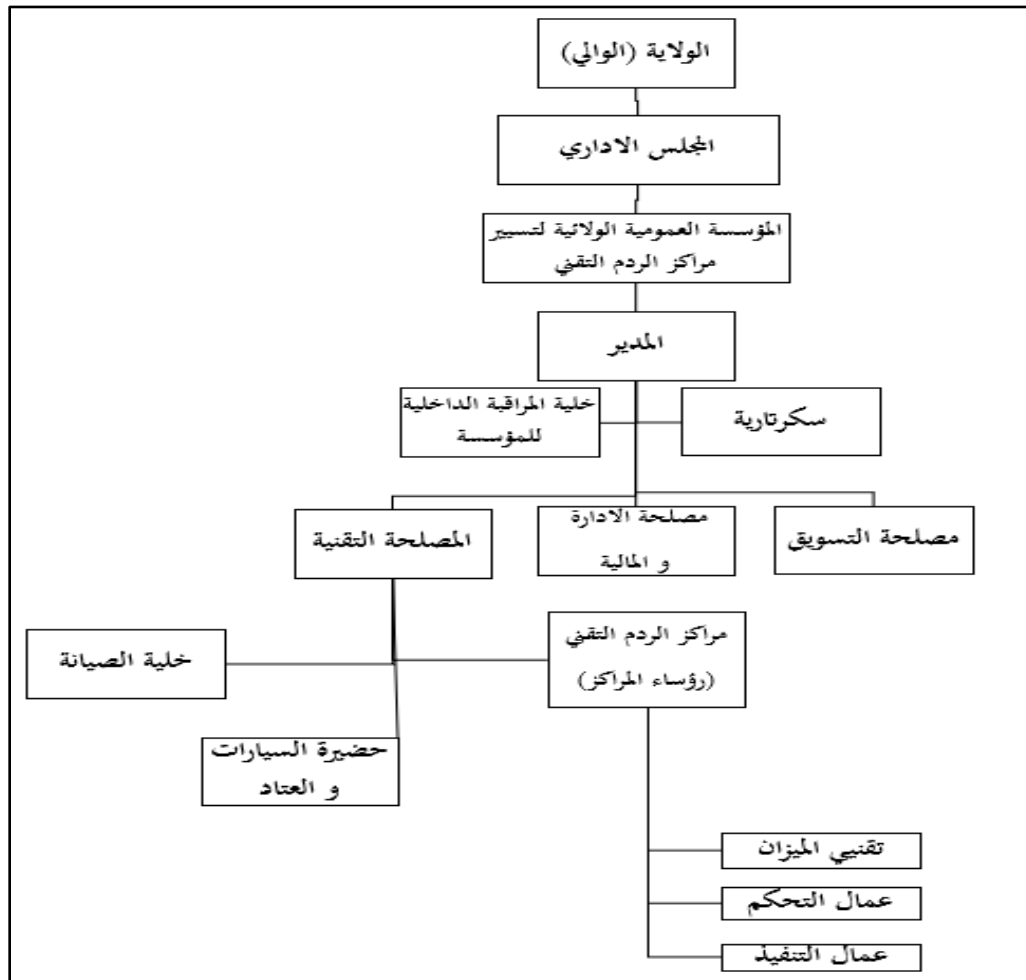
الجدول رقم (01): مراكز الردم التقني التابعة للمؤسسة

مراكز ردم داخل حيز الخدمة	مراكز ردم أنجزت ولم تدخل للخدمة	مراكز ردم في طور الانجاز
مركز ردم النفايات المنزلية (بوهراوة) مركز ردم للنفايات الهامدة (بوهراوة) مركز ردم للنفايات المنزلية (بريان) مركز ردم النفايات المنزلية (القرارة)	مركز ردم النفايات المنزلية (متليلي)	مركز ردم النفايات المنزلية (زلفانة)

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

أولاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني.



المصدر: بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

1- التعريف بالهيكل التنظيمي للمؤسسة:

- أ- المدير: يعتبر المدير الممثل الأول للمؤسسة في الاجتماعات و اللقاءات و المعاملات الخارجية للمؤسسة . حيث يعد منصبه المنصب الأساسي الذي بدونه لا يمكن تسيير شؤون المؤسسة فهو الذي يتم الرجوع إليه قبل اتخاذ أي إجراءات و لا يؤخذ بعين الاعتبار أي قرار ما لم يكن مصادقا عليه من طرفه.
- ب- الأمانة: من أهم مصالح المؤسسة، حيث تتكفل باستقبال الزوار، تحديد المواعيد، استقبال الاتصالات الواردة، حفظ الملفات و السجلات، تنظيم و تسهيل المهام بين الموظفين كونها همزة وصل بين المدير و بقية أفراد المؤسسة.
- ت- المصلحة التقنية: تعد المصلحة التقنية عصب المؤسسة الهام لكونها الحلقة الرابطة بين الجانب الإداري والجانب التقني. تحمل على عاتقها مسؤولية التنسيق بين مختلف مراكز الردم التقني التابعة للمؤسسة لضمان السير الحسن لها.
- ث- مصلحة الإدارة و المالية: تهتم هذه المصلحة بوضع مخطط و برامج العمل لتحقيق الأهداف المقررة و الحرص على التواصل مع مختلف المصالح الأخرى لإنجاز الحسابات المالية من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرارات و إعداد التقارير المالية الصحيحة لتصويب عمل الإدارة.
- ج- المحاسبة: أحد فرعي مصلحة الإدارة و المالية، يتمثل دورها في التأكد من دقة المستندات المالية، و تحضير الحسابات الختامية و التقارير المالية الدورية، متابعة تنفيذ الإجراءات المحاسبية و مراقبة و ضبط موارد و مصاريف المؤسسة.
- ح- الموارد البشرية: تعتبر الفرع الثاني لمصلحة الإدارة و المالية، حيث تتولى الأعمال الإدارية المختلفة المتعلقة بشؤون المستخدمين و متابعة القرارات المتعلقة المختلفة أضف إلى ذلك متابعة الحضور اليومي لجميع الموظفين.
- خ- رؤساء المراكز: يعتبر منصب رئيس المركز المنصب المحوري بين المصلحة التقنية و المركز الذي يترأسه، حيث يقوم رئيس المركز بالإشراف على السير الحسن للمركز وفق القوانين و النظم المعمول بها في المجال.

2- المراكز:

أ- مراكز الردم التقني: فيها يتم معالجة النفايات المنزلية و ما شابهها، حيث يتم استرجاع المواد القابلة للرسكلة كالبلاستيك و الحديد و الورق... الخ، أما ما تبقى من النفايات فيتم ردمه وفق تقنية تساعد على حماية البيئة من أضرارها.

ب- مراكز النفايات الهامدة: فيها يتم معالجة النفايات الناتجة عن أشغال البناء و الهدم و الترميم حيث يتم استعمالها في مجالات مفيدة و بذلك نجنب رميها في الأماكن العمومية.

المطلب الثاني: تقسيمات ومهام المؤسسة

أولاً: مهام ووظائف المؤسسة

يكمن الدور الرئيسي للمؤسسة في استقبال النفايات المنزلية أو الهامدة و ردمها بآليات تقنية متخصصة و تنقسم المؤسسة إلى جانبين، جانب تقني يتكفل بجمع النفايات المنزلية و كنس الشوارع بالتعاقد مع بلدية غرداية و انتقاء النفايات القابلة للرسكلة ك: البلاستيك، الرصاص، النحاس والحديد... الخ وفي الجانب الإداري تلخص أبرز أعماله فيما يلي:

- عقد الاتفاقيات بين المؤسسة و أطراف أخرى من أجل استقبال و ردم نفاياتها مثل: البلديات .
- عقد صفقات مختلفة من أجل رفع النفايات و ردمها باستخدام إمكانيات المؤسسة كالمستشفيات والفنادق.
- تحضير ومتابعة الفواتير من أجل تسديد مستحقات النفايات المستقبلية من طرف مراكز الردم التقني .
- متابعة متواصلة لعمل المراكز من أجل ضمان خدمة جيدة .
- العمل على توفير أفضل الظروف للعمل.

ثانياً: الخطط والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة

- إنشاء مركز لمعالجة النفايات وهو في طور الانجاز .
- إنشاء محطة لمعالجة Lixiviat .
- العمل المحترف وفق الشروط العالمية .
- العمل على استرجاع أكبر كمية ممكنة من النفايات .

ثالثا: تصنيف مراكز الردم التقني التابعة للمؤسسة

تصنف مراكز الردم على النحو التالي:

- أ- مراكز ردم مخصصة للنفايات الخطيرة .
- ب- مراكز ردم مخصصة للنفايات المنزلية والمشابهة لها .
- ت- مراكز ردم مخصصة للنفايات الصناعية :الطبيةالخ .

← تصنف مراكز الردم التقني لولاية غرداية ضمن النوع الثاني من التصنيف.

رابعا: مراحل ردم النفايات المستقبلية داخل المراكز

تمر الشاحنات الداخلة إلى مركز الردم أولا عبر الميزان ليتم وزن حمولة نفاياتها، ومن ثم تسير إلى تفريغ حمولتها في المكان المخصص لها (الحفرة)، بعد ذلك يأتي دور الآلة المخصصة لدفع وتفريش النفايات وضغطها في نفس الوقت عندما يصل ارتفاع النفايات المضغوطة إلى 1 متر، في أغلب الأحيان، تأتي مرحلة الردم بالتراب المخصص لهذه لعملية وفقا للقوانين المعمول بها.

خامسا: أبرز أدوار المؤسسة

أ- دور المؤسسة في المجتمع المدني:

إن المؤسسة حريصة على تعزيز العلاقات الجيدة من جمعيات و أفراد و مختلف شرائح المجتمع، هذا من أجل نشر ثقافة الحفاظ على البيئة و المحيط ولعل من أهم مظاهر هذا الدور ما يلي:

- مشاركة المؤسسة في ندوات ونشاطات مختلفة بالتنسيق مع الجمعيات .

- الترحيب بمختلف الزيارات الهادفة والتحسيسية لمراكز الردم .

- القيام بحملات تطوعية مختلفة (حملات النظافة) .

ب- دور المؤسسة في امتصاص البطالة:

- المسارعة إلى عقد الصفقات وهذا من أجل توفير مناصب شغل للبطالين .

- تسهيلات للراغبين في القيام بأعمال الرسكلة ومنحهم مزايا مشجعة .

ج- دور المؤسسة في حماية البيئة:

- إن للمؤسسة أدوار ريادية في حماية البيئة تتمثل في ما يلي:
- المتابعة والكشف عن المفرغات العشوائية لرمي القمامات .
- الحرص على استخدام الوسائل والتقنيات الجيدة في ردم النفايات داخل مراكز الردم .
- التنسيق والتعاون مع مختلف المؤسسات من أجل التوعية ونشر الثقافة البيئية.

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الطريقة والإجراءات)

سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث سيتم وصف مجتمع الدراسة وعينتها، والمراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات والمعلومات حول الموضوع، كما سيتم أيضا عرض مجريات التحكيم وطرق التحقق من الصدق والثبات، وكذا عرض مختلف المعالجات الإحصائية المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من الفرضيات.

المطلب الأول: طرق وأدوات الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى منهجية الدراسة الميدانية، وكذا مجتمع الدراسة والعينة المدروسة والاجابة على مختلف الإشكاليات المطروحة، وذلك باستعمال مختلف الأساليب الإحصائية.

الفرع الأول: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بحث أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين، وقد طبقت هذه الدراسة على مؤسسة مراكز الردم التقني - غرداية - ، ولبلوغ هذا الهدف فقد تم استخدام المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية للموضوع، أما في الجانب الميداني من الدراسة فقد تم الاعتماد فيه على أسلوب دراسة الحالة وهذا من خلال تصميم الاستبيان.

وقد تم توزيع استبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية البحث، حيث تم تجميعها ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من مختلف العاملين في مؤسسة مراكز الردم التقني - غرداية - الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة موزعين كالآتي: رؤساء مصالح، أعوان إداريين وموظفين، وقد تم اختيار عينة عشوائية ميسرة بلغت 30 مفردة.

الفرع الثالث: أداة الدراسة

من خلال طبيعة الدراسة وطبيعة البيانات والمعلومات المراد الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة فقد انصب الاهتمام على:

أولاً: الاستبيان

حيث تمثل الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها بحيث تم تصميمه بغرض جمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة وتم عرضه على الأساتذ المتخصص لتحكيمه، الاستبيان صُمم لقياس الفجوة بين المبادئ النظرية للجودة الشاملة والتطبيق الفعلي في المؤسسة، مع تركيز خاص على أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وهذه الأبعاد هي:

✓ القيادة

✓ التدريب والتعليم

✓ التحفيز والدافعية

✓ التحسين المستمر

وبعد تعديله تم توزيعه على 30 فرداً، وذلك خلال نهاية شهر أفريل وبداية شهر ماي سنة 2025، إذ تم استرجاع 23 استبيان. وخلص عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل إلى 23 استبيان أي ما نسبته 76.67% من إجمالي مجتمع الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02): الاحصائيات الخاصة بتوزيع الاستبيان

الاستبيان	العدد	النسبة
عدد الاستثمارات الموزعة	30	100%
عدد الاستبيانات المسترجعة	23	76.67%
عدد الاستبيانات غير المسترجعة	07	23.33%

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج الاستبيان.

وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية حث فيها الموظفين على التعاون والصدق في الإجابة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة ويتكون من 04 فقرات تخص: "الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الأقدمية، قصد التعرف على خصوصيات الباحثين.

الجزء الثاني: يوضح محور إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ويتكون من 20 بند.

الجزء الثالث: ويتعلق بأداء العاملين ويتكون من 06 فقرات.

الجدول رقم (03): مضمون الاستبيان

البعد	رقم الفقرات
إدارة الجودة الشاملة	(01 - 20)
أداء العاملين	(21 - 26)

وقد تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بمؤسسة مراكز الردم التقني - غرداية - والتي وفرت لنا بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمختلف مصالحها، ومهامها.

الفرع الرابع: متغيرات الدراسة

يمكن توضيح متغيرات الدراسة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): متغيرات الدراسة.

الاسم	المتغيرات
إدارة الجودة الشاملة	المتغير المستقل
أداء العاملين	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمتطلبات الدراسة.

الفرع الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

أولا: الأساليب الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة تمت معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS)، فقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار 20، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد الدراسة.

2 - التكرارات والنسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

3 - اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) المعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

4 - معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس صدق الفقرات ولقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فإن الارتباط قوي وموجب (طردى)، وإذا كان قريب من (-1) فإن الارتباط قوي وسالب (عكسى)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.

5 - اختبار كولموخروف - سمرنوف (1-Sample K-S) لمعرفة مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

6- تحليل الانحدار: حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل والتابع.

7- الاختبار الإحصائي ANOVA لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على متغيرات الدراسة.

8- اختبار t-test للعينة الواحدة.

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي (Likert) حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات كما هو موضح في الجدول رقم (05) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي . لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج. كما هو موضح في الجدول الآتي

الجدول رقم (05) يوضح مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق تماما	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماما
النقاط	1	2	3	4	5
الدرجة	1-1.79	2.59-1.8	3.39-2.6	4.17-2.6	5-4.2

ثانيا: صدق أداة الدراسة وثباتها

1- الصدق:

يعتبر الصدق خطوة من خطوات البحث العلمي التي يجب التأكد منها في أدوات الدراسة، وذلك لمعرفة ما إذا كان المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم (06): الصدق البنائي

الارتباط	محاور الاستبيان	
0.641	معامل الارتباط بيرسون	إدارة الجودة الشاملة
0.000	الدلالة المعنوية	
0.748	معامل الارتباط بيرسون	أداء العاملين
0.000	الدلالة المعنوية	

المصدر من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss (أنظر الملحق 03).

يتبين لنا أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن معاملات الارتباط لكل محور كانت قوية نسبياً لأنها قريبة من 1.

2- الثبات:

الجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها بناء على معامل الفاكرونبا

جدول (07): معامل ثبات مقياس الدراسة.

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	محاور الاستبيان
0.880	20	محور إدارة الجودة الشاملة
0.70	06	محور أداء العاملين
0.779	26	معامل ثبات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

وفقاً للنتائج المقدمة في الجدول، يتضح أن معامل الثبات العام للاستبيان بلغ 0.855، كما تراوحت معاملات الاستبيان للمحورين بين (0.70 إلى 0.88) وهذه القيم تعكس أن الاستبيان بجميع محتاوره يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في تطبيق الدراسة ميدانياً.

المطلب الثاني: عرض النتائج و مناقشتها

في هذا المطلب سيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج spss ، ومناقشتها.

الفرع الأول: توزيع أفراد العينة تبعا للجنس

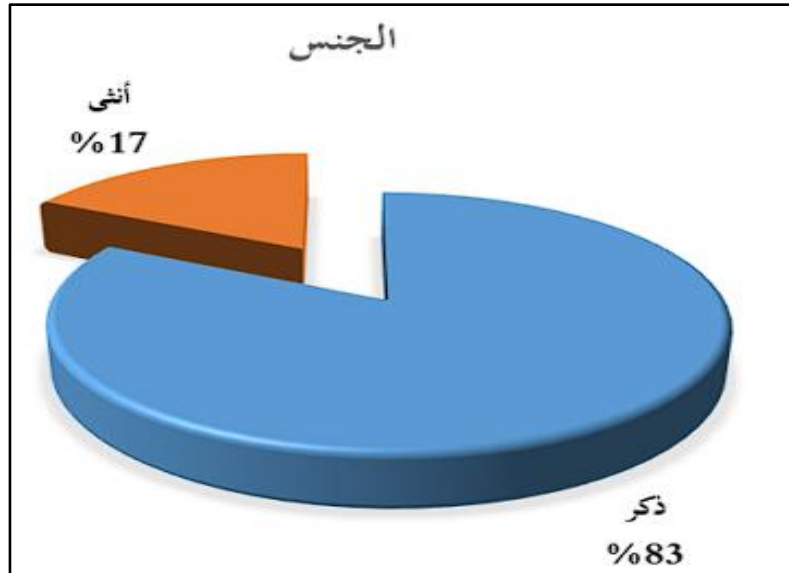
1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

البيان	التكرار	النسبة (%)
ذكر	19	83
أنثى	4	17
المجموع	23	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS. (أنظر الملحق 02)

الشكل رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج Spss.

نلاحظ أن نسبة الذكور تبلغ (83%) في حين أن نسبة الإناث بلغت (17%) فقط وهذا يفسر طبيعة العمل بالمؤسسة الذي يتطلب تواجد الذكور أكثر من الإناث، وبالتالي نلاحظ بأن هناك نقص في توظيف العنصر النسوي وتمكينه من تحمل المسؤولية بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

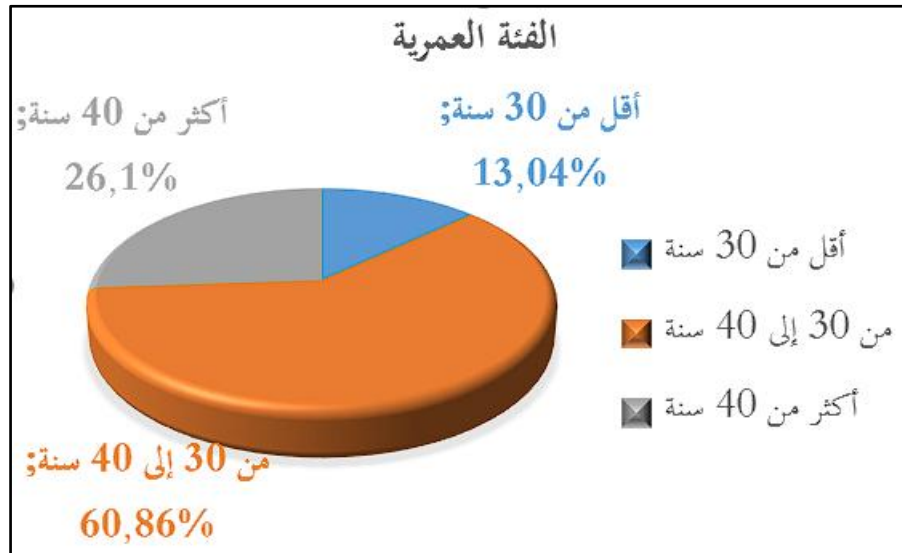
الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب العمر

البيان	التكرار	النسبة (%)
اقل من 30 سنة	3	13.04

60.86	14	من 30 إلى 40 سنة
26.1	6	أكثر من 40 سنة
100	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS. (الملحق رقم 02)

الشكل رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج Spss.

يتبين لنا من خلال النتائج أن هناك 3 أفراد فقط من مجتمع الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة ما نسبته (13.04%)، نجد أيضا 6 أفراد من مجتمع الدراسة تفوق أعمارهم 40 سنة، بنسبة (26.1%)، في حين نجد 14 فردا من الفئة العمرية (30 إلى 40 سنة)، بنسبة قدرت بـ (60.86%)، وهذا يؤكد حرص المؤسسة على توظيف فئة الشباب وهذا ما يتلاءم مع طبيعة نشاط المؤسسة "خدمية" كون الشباب لديهم القدرة على التفاعل مع المستجدات بالمؤسسة وسهولة الاستيعاب بالتالي تقديم الأداء الجيد لمثل هذه المؤسسات.

الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

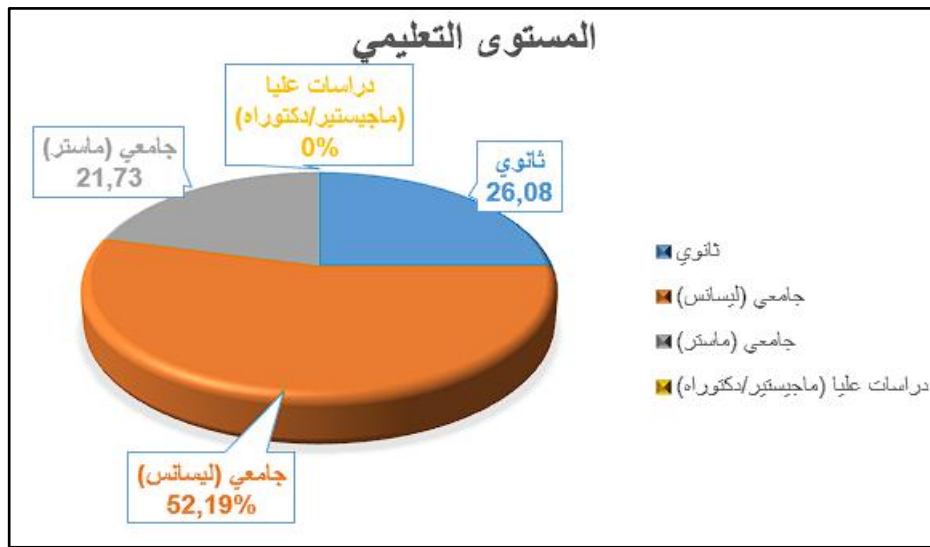
الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

البيان	التكرار	النسبة (%)
ثانوي	6	26.08
جامعي (ليسانس)	13	52.19
جامعي (ماستر)	5	21.73

دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	0	0
المجموع	23	100

المصدر: من اعداد الطالب حسب نتائج Spss. (أنظر الملحق 02)

الشكل رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالب حسب نتائج Spss.

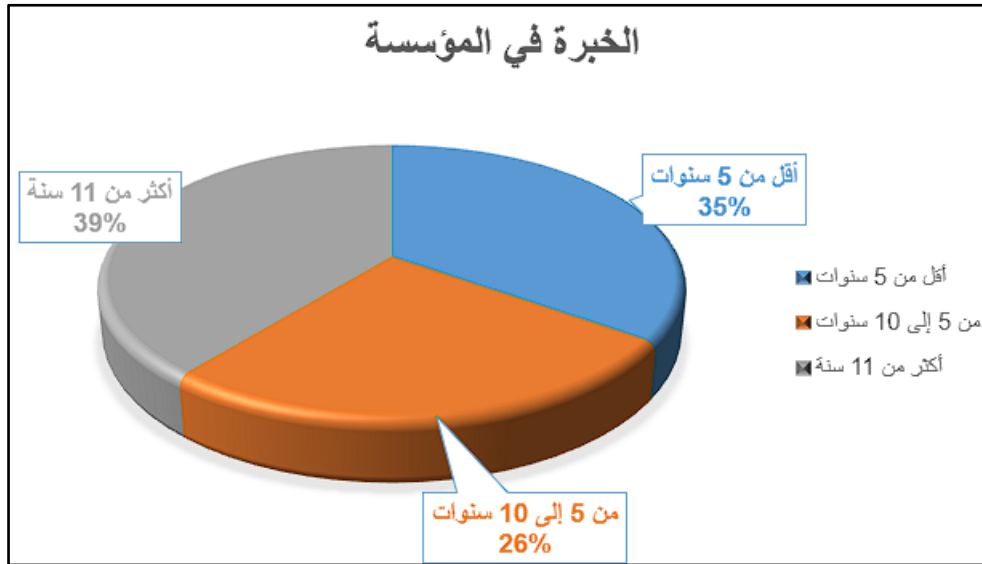
يتبين لنا أن (06) أفراد من مجتمع الدراسة هم من مستوى ثانوي أي ما نسبته (26.08)، ونجد فئة المتحصلين على شهادة الليسانس بـ (13) فردا أي ما نسبته (52.19%)، بينما نجد حاملي شهادة الماستر بتعداد (5) أفراد أي ما نسبته (21.73)، وهذا يبرز اختلاف المستوى التعليمي لدى العاملين بالمؤسسة مع الأغلبية لحاملي شهادة ليسانس، وهذا ما من شأنه أن ينعكس بالإيجاب على نتائج الدراسة نظرا لثقافة ووعي المستجوبين للاستبيان، كما أنه لديهم مؤهلات علمية تخول لهم تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة.

الفرع الرابع : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في المؤسسة:

البيان	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	8	34.8
من 5 إلى 10 سنوات	6	26.1
أكثر من 11 سنة	9	39.1

المجموع	23	100
---------	----	-----

المصدر: من اعداد الطالب حسب نتائج Spss. (أنظر الملحق 02)



المصدر: من اعداد الطالب حسب نتائج Spss.

تظهر النتائج المتحصل عليها أن (9) أفراد من العينة هم من أصحاب الخبرة التي تتراوح من (10) سنوات فأكثر، أي ما نسبته (39.1%)، وتليها (8) فردا من أصحاب الخبرة التي تتراوح ما بين (05) سنوات فأقل، بنسبة بلغت (34.8%)، ثم تليها (6) أفراد من أصحاب الخبرة التي تعدادها يتراوح ما بين (06-10) سنوات كآخر نسبة كانت بمقدار (26.1%) وهذا يدل على وجود خبرة لسنوات لدى موظفي المؤسسة.

من خلال ما سبق من نتائج تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة يتضح لنا وجود مؤشر إيجابي أن عينة الدراسة متنوعة من حيث الجنس العمر، المؤهل العلمي، وطبيعة العمل، وسنوات الأقدمية، مما يساهم في الحصول على أجوبة متنوعة لأسئلة الدراسة.

مطلب الثالث : اختبار صحة الفرضيات و تحليلها و تفسير النتائج

بعد تطبيق أدوات الدراسة على العينة تم منح الدرجات وتفرغ البيانات وإخضاعها للمعالجة الإحصائية بناء على فرضيات الدراسة، حيث تضمن هذا الفصل عرضا لإجراءات اختبار كل فرضية من فرضيات البحث، وعليه عرض النتائج المتوصل إليها، ثم تفسير النتائج اعتمادا على الفرضيات التي تم طرحها.

أولاً: اختبار صحة الفرضية الأولى وتحليلها

تنص الفرضية الأولى على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% للقيادة على تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة".

- الفرضية الصفرية (H_0):

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة على تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.

- الفرضية البديلة (H_1):

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة على تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال إجراء اختبار T-Test للعينة الواحدة، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

1- اختبار T-Test:

الجدول رقم (12): نتائج اختبار الفرضية الأولى

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة (Sig)
القيادة تؤثر على تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة	3.56	0.87	5.933	22	0.00001

الارتباط المعنوي عند مستوى الدلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج Spss.

2- التحليل والتفسير:

من خلال النتائج أعلاه، يتضح أن:

- يشير المتوسط الحسابي (3.56) إلى وجود مستوى مرتفع نسبياً من الموافقة على أن القيادة تساهم في تحسين أداء العاملين.
- الانحراف المعياري (0.87) يدل على تباين مقبول بين الإجابات.

■ قيمة T المحسوبة (5.933) تشير إلى وجود فرق دال بين المتوسط النظري (3.00) والمتوسط الفعلي للعينة.

■ قيمة الاحتمالية (Sig = 0.00001) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على دلالة إحصائية قوية ويستوجب رفض الفرضية الصفرية H_0 .

3- الاستنتاج:

بناءً على ما سبق، نخلص إلى قبول الفرضية البديلة (H_1) ورفض الفرضية الصفرية (H_0)، وبالتالي يمكن القول إن:

"تعد إدارة الجودة الشاملة منهجًا إداريًا حديثًا يساعد المؤسسات على تحسين أدائها العام، لا سيما من خلال تطوير أداء العاملين."

ثانيا: اختبار صحة الفرضية الثانية و تحليلها

تنص الفرضية الثانية على أن: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% للتدريب والتعليم على تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة".

- الفرضية الصفرية (H_0):

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب والتعليم على تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.

- الفرضية البديلة (H_1):

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب والتعليم على تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.

تم اختبار هذه الفرضية بناءً على إجابات أفراد العينة على مجموعة من الفقرات المرتبطة بهذه الآليات، باستعمال

اختبار T لعينة الواحدة (One Sample T-Test)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): نتائج اختبار الفرضية الثانية

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة (Sig)
التدريب والتعليم يؤثران على تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة	3.63	0.74	7.050	22	0.00001

الارتباط المعنوي عند مستوى الدلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج Spss.

2- التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول إلى ما يلي:

- يبين المتوسط الحسابي (3.63) وجود ميل قوي نسبياً للموافقة على أن التدريب والتعليم يسهمان في رفع مستوى أداء العاملين.
- الانحراف المعياري (0.74) يشير إلى تباين مقبول في إجابات العينة.
- قيمة T المحسوبة (7.050) تفوق القيمة الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية.
- قيمة الاحتمالية (Sig = 0.00001) أقل بكثير من 0.05، مما يدل على دلالة قوية.

3- الاستنتاج:

بناء على المعطيات أعلاه، نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، وبالتالي:

تشير النتائج إلى وجود تأثير دال إحصائياً للتدريب والتعليم على تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، مما يُبرز أهمية الاستثمار في تنمية الكفاءات البشرية كأحد المبادئ الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً: اختبار صحة الفرضية الثالثة و تحليلها

تنص الفرضية الثالثة على أن: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% للتحفيز والدافعية على تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة".

- الفرضية الصفرية (H_0):

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز والدافعية على تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.

- الفرضية البديلة (H_1):

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز والدافعية على تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.

تم بناء هذا الاختبار على نتائج فقرات الاستبيان المرتبطة بـ التحفيز والدافعية، باستعمال اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T-Test)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة (Sig)
التحفيز والدافعية يؤثران على تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة	3.23	0.82	6.142	22	0.00002

الارتباط المعنوي عند مستوى الدلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج Spss.

2- التحليل والتفسير:

من خلال النتائج يظهر أن:

- يشير المتوسط الحسابي (3.23) إلى وجود ميل متوسط إلى موافقة أفراد العينة على أن التحفيز والدافعية يؤثران في الأداء.
- الانحراف المعياري (0.82) يعكس تبايناً مقبولاً في وجهات النظر.
- قيمة T المحسوبة (6.142) تفوق القيمة الجدولية عند مستوى دلالة 0.05.
- قيمة الاحتمالية (Sig = 0.00002) أقل من 0.05، ما يدل على أن الفرق ذو دلالة إحصائية قوية.

3- الاستنتاج:

بناءً على النتائج، نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 وبالتالي:

تؤكد النتائج وجود تأثير معنوي للتحفيز والدافعية على تحسين أداء العاملين، مما يدل على أهمية تبني برامج تحفيزية فعالة مادية ومعنوية لتعزيز جودة العمل داخل المؤسسة، وذلك تماشيًا مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

رابعاً: اختبار صحة الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على أن: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% للتحسين المستمر على تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة".

- الفرضية الصفرية (H_0):

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.

- الفرضية البديلة (H_1):

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.

تم إجراء هذا الاختبار بالاعتماد على نتائج إجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة بـتعدد التحسين المستمر، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (15): نتائج اختبار الفرضية الرابعة

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة (Sig)
التحسين المستمر يؤثر على تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة	3.31	0.76	7.022	22	0.00001

الارتباط المعنوي عند مستوى الدلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج Spss.

2- التحليل والتفسير:

من خلال النتائج يظهر أن:

- المتوسط الحسابي (3.31) يشير إلى ميل العينة نحو الموافقة بأن التحسين المستمر ينعكس إيجاباً على أداء العاملين.
- الانحراف المعياري (0.76) يدل على تباين بسيط في آراء المبحوثين.
- قيمة T المحسوبة (7.022) أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية 5%.
- قيمة الاحتمالية (Sig = 0.00001) أقل من 0.05، وهو ما يؤكد دلالة النتائج إحصائياً.

3- الاستنتاج:

بناءً على النتائج، نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 وبالتالي:

يتضح وجود تأثير معنوي وذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على تحسين أداء العاملين، ما يعزز أهمية إدماج مبدأ التحسين المستمر كجزء أساسي من ثقافة المؤسسة وسياساتها التنظيمية، تحقيقاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: تفسير النتائج

بالاعتماد على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال اختبار الفرضيات الأربع الأساسية المتعلقة بتأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين في مؤسسة مراكز الردم التقني - غرداية، يمكن تقديم التفسير التالي:

فيما يخص الفرضية الأولى المتعلقة بتأثير القيادة على تحسين أداء العاملين، أظهرت نتائج اختبار T للعينة الواحدة وجود متوسط حسابي مرتفع ودلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%. وقد دل ذلك على أن أفراد العينة يدركون الدور الفعال الذي تلعبه القيادة الإدارية في ترسيخ مبادئ الجودة داخل المؤسسة من خلال تحديد الرؤية الواضحة، وتوفير التوجيه والدعم، وتعزيز بيئة العمل المشجعة على الأداء المتميز. فالقيادة الفاعلة تُعد حجر الأساس في نجاح تطبيق الجودة الشاملة، وهي تساهم في تهيئة الظروف الملائمة لتحفيز العاملين، وتدفعهم نحو الالتزام بالمعايير التنظيمية ورفع كفاءتهم المهنية.

أما بالنسبة للفرضية الثانية، المتعلقة بأثر التدريب والتعليم، فقد أظهرت النتائج وجود دلالة إحصائية قوية كذلك، مع متوسط حسابي إيجابي يدل على أن برامج التدريب والتعليم تعتبر من العوامل الأساسية في تحسين الأداء. فقد أشار أفراد العينة إلى أن التدريب المنتظم يساعدهم على اكتساب المهارات الجديدة والتكيف مع متطلبات العمل، مما يساهم في رفع الكفاءة الفردية والجماعية داخل المؤسسة. إن تطوير القدرات البشرية يعد جزءاً لا يتجزأ من فلسفة إدارة الجودة، لما له من أثر في تقليل الأخطاء، وزيادة الإنتاجية وتحقيق رضا العملاء.

وفيما يتعلق بالفرضية الثالثة المرتبطة بالتحفيز والدافعية، فقد أظهرت نتائج الاختبار أيضاً وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 5%. وهو ما يعكس مدى أهمية نظم التحفيز - سواء كانت مادية أو معنوية - في دفع العاملين نحو الأداء الأفضل. فقد اتضح من البيانات أن ارتفاع مستويات التحفيز يؤدي إلى التزام العاملين بمعايير الجودة، ويعزز من شعورهم بالانتماء، ويقلل من ظاهرة انخفاض الرغبة في العمل أو ضعف الإنتاجية. إن التحفيز يعتبر وسيلة فعالة في خلق بيئة عمل تشجع على الإبداع والتميز.

أما الفرضية الرابعة، التي تناولت أثر التحسين المستمر على الأداء، فقد أثبتت النتائج وجود تأثير معنوي دال عند نفس المستوى من الدلالة. ويظهر هذا في تقدير العاملين لأهمية التحسين الدائم في العمليات والإجراءات،

باعتباره ثقافة تنظيمية تتبناها المؤسسة وتؤدي إلى رفع الكفاءة وتقليل الفاقد وتحقيق الجودة المستدامة. إن التحسين المستمر هو عنصر أساسي في إدارة الجودة الشاملة، ويساهم في التجاوب مع التغيرات وتحقيق التطوير الذاتي والمؤسسي.

وعموماً يمكن القول أنه من خلال التحليل الإحصائي لاختبارات الفرضيات، تأكدت فعالية أبعاد إدارة الجودة الشاملة - ممثلة في القيادة، التدريب والتعليم، التحفيز والدافعية، والتحسين المستمر - في التأثير إيجاباً على تحسين أداء العاملين داخل مؤسسة مراكز الردم التقني - غرداية. حيث أظهرت جميع الفرضيات دلالة إحصائية قوية، ما يدل على وعي العاملين بأهمية تبني ممارسات الجودة، ورغبتهم في بيئة تنظيمية تعتمد على التمكين والتطوير والتحفيز.

إن هذه النتائج تؤكد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ليس مجرد إجراء تنظيمي، بل هو خيار استراتيجي يعزز من كفاءة الموارد البشرية، ويؤدي إلى تحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية. كما تبرز النتائج أهمية الاستثمار في رأس المال البشري من خلال توفير بيئة تدريبية ملائمة، وقيادة ملهمة، وأنظمة تحفيز فعالة، وثقافة مؤسسية مبنية على التحسين المستمر.

وبناءً على ما سبق، فإن نجاح المؤسسات في تحسين أدائها العام وتحقيق التميز يعتمد إلى حد كبير على مدى قدرتها على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل متكامل وشامل.

خلاصة الفصل الثاني :

تناول الفصل الثاني الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث تم إجراء بحث ميداني بمؤسسة مراكز الردم التقني بولاية غرداية بهدف قياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين. وقد شمل ذلك التعريف بالمؤسسة من حيث طبيعتها ومهامها وهيكلها التنظيمي، ثم عرض منهجية الدراسة وأدواتها، خاصة الاستبيان الذي صُمم لجمع البيانات المتعلقة بأبعاد الجودة الشاملة (القيادة، التدريب، التحفيز، التحسين المستمر) ومدى انعكاسها على أداء الموظفين. تم توزيع 30 استبيانًا، استُرجع منها 23 بنسبة استجابة بلغت 76.67%.

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال مجموعة من الأدوات الإحصائية مثل اختبار ألفا كرونباخ، معامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار. وأظهرت نتائج الدراسة تنوعًا في خصائص العينة من حيث الجنس العمر، المؤهل العلمي، وطبيعة العمل، وسنوات الأقدمية، مما يساهم في الحصول على أجوبة متنوعة لأسئلة الدراسة، و مع التركيز على دراسة وتحليل العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين، من خلال اختبار مجموعة من الفرضيات التي انبثقت عن الإشكالية الرئيسية للدراسة: "إلى أي مدى تؤثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة؟".

وقد تم اختبار أربع فرضيات فرعية تتعلق بكل من القيادة، التدريب والتعليم، التحفيز والدافعية، والتحسين المستمر، باستخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T-Test).

وانطلاقًا من الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة، والتي مفادها: "إلى أي مدى تؤثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة؟"، ومن خلال تحليل الفرضيات الفرعية المتعلقة بأربعة أبعاد رئيسية لإدارة الجودة الشاملة، تبين أن لهذه الأبعاد تأثيرًا ذا دلالة إحصائية على أداء العاملين.

وقد أظهرت النتائج دلالة إحصائية قوية لجميع الفرضيات عند مستوى معنوية 5%، مما يدل على وجود تأثير فعلي وذو دلالة لكل بعد من هذه الأبعاد على تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.

لقد دلّ التحليل على أن القيادة تلعب دورًا محوريًا في توجيه العاملين وتحفيزهم نحو الأداء الأمثل، وأن التدريب والتعليم يمثلان ركيزة لتطوير المهارات ورفع الكفاءة، كما أن التحفيز والدافعية يؤثران مباشرة على التزام الموظف وجودة عطائه، في حين أن التحسين المستمر يمثل ثقافة تنظيمية داعمة لتطوير الأداء ومعالجة نقاط الضعف بشكل دائم.

الخاتمة

الخاتمة:

استهدفت هذه الدراسة التي تكونت من فصلين تحليل أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في مؤسسة مراكز الردم التقني - غرداية، حيث تم التركيز على أربعة أبعاد رئيسية لإدارة الجودة الشاملة وهي: القيادة، التدريب والتعليم، التحفيز والدافعية، والتحسين المستمر. وقد سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في تقييم مدى تأثير هذه الأبعاد على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وفهم العلاقة بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ورفع كفاءة الموارد البشرية.

ولتحقيق هذه الأهداف، تم في الجانب النظري استعراض ماهية إدارة الجودة الشاملة من حيث المفهوم، الأهمية، المبادئ، والأهداف، كما تم التطرق إلى أداء العاملين من حيث المفهوم، الأهمية، وطرق التقييم. أما في الجانب التطبيقي، فقد اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات من العاملين في المؤسسة، حيث تم تحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) للوصول إلى استنتاجات دقيقة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية بناءً على التحليل الإحصائي لبيانات العينة:

- أن للقيادة تأثيراً ذا دلالة إحصائية على تحسين أداء العاملين، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.56) بانحراف معياري (0.87)، وقيمة دلالة (0.00001)، مما يدل على أن القيادة الفعالة تساهم في تعزيز التزام العاملين بمعايير الجودة.

- أن للتدريب والتعليم تأثيراً إيجابياً على أداء العاملين، حيث سجل المتوسط الحسابي (3.63) بانحراف معياري (0.74)، وقيمة دلالة (0.00001)، مما يؤكد أهمية الاستثمار في تطوير المهارات لتحقيق الكفاءة المهنية.

- أن التحفيز والدافعية يلعبان دوراً محورياً في تحسين الأداء، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.23) بانحراف معياري (0.82)، وقيمة دلالة (0.00002)، مما يبرز ضرورة تبني أنظمة تحفيزية فعالة لتعزيز الإنتاجية.

- أن التحسين المستمر يساهم في رفع مستوى الأداء، حيث سجل المتوسط الحسابي (3.31) بانحراف معياري (0.76)، وقيمة دلالة (0.00001)، مما يعكس أهمية تبني ثقافة التحسين الدائم كجزء أساسي من فلسفة المؤسسة.

الاقتراحات:

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:
- تعزيز دور القيادة في تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتوفير الدعم المستمر للعاملين لتحقيق الأهداف المؤسسية.

- تطوير برامج تدريبية مستمرة ومخصصة لرفع كفاءة العاملين وتلبية احتياجات المؤسسة المتغيرة.
- تصميم أنظمة تحفيزية متنوعة تشمل الحوافز المادية والمعنوية لتعزيز دافعية العاملين وولائهم للمؤسسة.
- تعزيز ثقافة التحسين المستمر بين العاملين من خلال تشجيع الابتكار والمشاركة في حل المشكلات.
- تفعيل دور تقييم الأداء كأداة لقياس التقدم وتحديد مجالات التحسين في أداء العاملين.
- تعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين لضمان مشاركتهم في عمليات صنع القرار.
- تبني معايير الجودة العالمية مثل ISO 9001 لضمان التميز في الأداء وتحقيق رضا العملاء.
- الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تحسين العمليات وزيادة كفاءة الأداء.
- تعزيز الشفافية في تقييم الأداء وربط النتائج بنظام المكافآت والترقيات.
- إجراء دراسات دورية لقياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة بشكل عام.

آفاق الدراسة:

- بناءً على نتائج هذه الدراسة، يمكن اقتراح المجالات التالية للدراسات المستقبلية:
- مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية الجزائرية وتأثيرها على رضا العملاء.
- دور القيادة التحويلية في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة داخل المؤسسات.
- أثر التدريب المستمر على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الصناعية.
- تحليل العلاقة بين التحفيز المادي والمعنوي والإبداع الوظيفي.
- إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أ. قائمة المصادر والمراجع:

✓ عناوين الكتب:

1. حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007
2. حمود خضير كاظم الشيخ روان منير ، إدارة الجودة الشاملة المنظمات دار الصفاء للنشر والتوزيع كان 2010.
3. زاوية محمد حسن إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية الدار الجامعي للنشر والتوزيع، 2012.
4. زين الدين عبد الفتاح المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، مصر، 1996.
5. سوسن شاكر مجيد محمد عواد الزيادات، إدارة لجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
6. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
7. سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، جامعة قناة السويس القاهرة، مصر، 2009.
8. شريف بوفاس : إدارة الجودة الشاملة والتغيير في منظمات الأعمال، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2019.
9. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية القاعدة، مصر، 2005.
10. عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد حركات، لتدريب الأدنى بالأداء، لمنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2001.
11. علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2003.
12. عمار بن عشى، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
13. عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر والتوزيع، عمان، 2009.

14. مأمون الدراكعة، طارق الشبلي، الجودة في المنظومة الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
15. محسن علي عطية: الجودة الشاملة في التدريس ، دار الصفاء عمان 2008.
16. محمد أحمد، إدارة الموارد البشرية ، زمر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
17. محمد حسين عبد العالي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية الإيزو، دار الفكر الجماعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
18. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
19. محمد قدرى حسن، إدارة المتميز، دار الجامعة الجديد للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2015.
20. مدحت محمد بو النص، إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل الدولية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007.
21. مصطفى يوسف كافي: إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية دار أسامة عمان، الأردن 2016.
22. هاشم فوزي العبادي ويوسف حجيم الطائي: التعليم الجامعي من منظور إداري، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2011.
23. هيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار النشر، ط 1، الأردن، 2003.
24. يوسف حجيم الطائي وآخرون: نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدماتية، دار اليازوري، عمان 2008.
25. يوسف حجيم الطائي وآخرون إدارة الجودة الشاملة في التعليم، مؤسسة الوراق، عمان، 2007.

✓ مذكرات جامعية:

1. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر ، 2008.
2. فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر ، 2007.
3. المتنى حسان "إدارة الجودة الشاملة وأثرها على فاعلية أداء المنظمات" رسالة ماجستير منشورة ، دمشق، 2009.

✓ مقالات:

1. مدحت محمد أبو النصر : إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008.
2. بن عيشاوي أحمد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية"، مجلة الباحث، ع 4، جامعة ورقلة، 2006.
3. عمر وظيفي عقيلي " إدارة الموارد البشرية " جامعة حلب، طبعة، 1991.

✓ مواقع الكترونية:

1. ظفر باسم علي، مفهوم الجودة الشاملة وفلسفة التطبيق، متوفر على : <https://www.uomus.edu.iq/>، تم الاطلاع يوم 2025/05/30، على الساعة: 17:06.
2. د.الحاج نعاس خديجة ، تعريف الجودة الشاملة، ، وفقا لمعايير دولية دار الفكر الجامعي.ص27-28 سنة 2020-2021 .
3. قواعد التقييم في منظومة الأمم المتحدة، فريق الامم المتحدة المعني بالتقييم 2016، متوفر على : <https://archive.unescwa.org/ar/about-escwa>، تم الاطلاع عليه يوم 2025/05/30، على الساعة 18:49.
4. أحمد كساب ملخص لفوائد تقييم الأداء عبر الموقع: www.hrl-group.net/vb/showhrn-gronp.net/vb/showthread.php?t:2440 تاريخ الإطلاع : يوم 2025/04/25، على الساعة: 21:39.

✓ المراجع الأجنبية:

1. Pascal Noferi: gestion des ressources humaines et competitivité de l'entreprise, uimm, paris, 1987, p63.

الملاحق

- استبيان حول تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين -

عزيزي/عزيزتي الموظف(ة):

في إطار دراسة أكاديمية حول "أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين"، نرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان بكل موضوعية وصدق، مع العلم أن الإجابات ستكون سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

أولاً: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر

أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة

من 30 إلى 40 سنة

أكثر من 40 سنة

3- المستوى التعليمي:

ثانوي

جامعي (ليسانس)

جامعي (ماستر)

دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)

4- سنوات الخبرة في المؤسسة:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

أكثر من 11 سنة

ثانياً: محاور الاستبيان

1- المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة

القيادة:					
العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق تماماً	موافق تماماً
1- تسهم الإدارة العليا في تحديد رؤية واضحة للجودة في المؤسسة					
2- القادة يشجعون على التحسين المستمر في جميع العمليات					
3- تدعم القيادة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة					
4- تبني القيادة أسلوباً تواصلياً فعالاً لنشر ثقافة الجودة					
5- تعمل الإدارة العليا على إزالة المعوقات التي تؤثر على تحقيق الجودة					

الملاحق

التدريب والتعليم:					
العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماما
7- التعليم المستمر ضروري لتحسين جودة العمل					
8- البرامج التدريبية في المؤسسة كافية وفعالة					
9- برامج التعليم المستمر تعزز ثقافة الجودة داخل المؤسسة					
10- التدريب يساهم في تقليل الأخطاء وتحسين الإنتاجية					
التحفيز والدافعية:					
العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماما
12- الدافعية تؤثر بشكل مباشر على جودة المنتجات أو الخدمات					
13- الحوافز المادية (الأجور والمكافآت) تزيد من دافعتك لتقديم أداء أفضل					
14- الراتب الذي يتقاضاه العامل مناسب للأداء الذي يقوم به					
15- قلة التحفيز تؤدي إلى ضعف الالتزام بمعايير الجودة					
التحسين المستمر:					
العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماما
17- وجود ثقافة التحسين المستمر يعزز من تطبيق الجودة الشاملة					
18- التحسين المستمر هو جزء من ثقافة المؤسسة					
19- إدارة المؤسسة تدعم وتنقذ مبادرات التحسين بشكل فعال					
20- التحسين المستمر يساعد في تقليل الأخطاء وزيادة رضا العملاء					
21- يتم الاستفادة من تغذية راجعة للعملاء لتحسين الأداء					

2- المحور الثاني: أداء العاملين

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماما
22- أداء العاملين يؤثر بشكل مباشر على جودة المنتجات أو الخدمات					
23- ضعف أداء العاملين يعرقل تحقيق معايير الجودة					
24- المؤسسة توفر الدعم اللازم لتحسين أداء العاملين					
25- يتم تقدير جهود من طرف الإدارة					

الملحق رقم (02): نتائج مخرجات Spss للبيانات الشخصية

الجدول رقم (01): الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	19	82.6	82.6	82.6
أنثى	4	17.4	17.4	100.0
Total	23	100.0	100.0	

الجدول رقم (02) العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
30 سنة وأقل	3	13.04	13.04	13.04
30 إلى 40 سنة	14	60.9	60.9	95.7
أكثر من 40 سنة	6	26.1	26.1	100.0
Total	23	100.0	100.0	

الجدول رقم (03) المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي	6	26.08	26.1	26.1
جامعي (ليسانس)	13	52.19	21.7	47.8
جامعي (ماستر)	5	21.73	21.73	73.9
دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	0	0	0	100.0
Total	23	100.0	100.0	

الجدول رقم (04): سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5 سنوات فأقل	8	34.8	34.8	34.8
من 6 إلى 10 سنوات	6	26.1	26.1	60.9
أكثر من 10 سنوات	9	39.1	39.1	100.0
Total	23	100.0	100.0	

الملحق رقم (03): معامل الفا كرونباخ

الجدول (01): محور إدارة الجودة الشاملة:

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	23	76,7
	Exclu ^a	7	23,3
	Total	30	100,0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			
Statistiques de fiabilité			
Alpha de Cronbach		Nombre d'éléments	
,880		20	

الجدول (02): محور أداء العاملين:

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	23	76,7
	Exclu ^a	7	23,3
	Total	30	100,0

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

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach ^a	Nombre d'éléments
-,070	6

الجدول (03): الاستبيان ككل:

Echelle : ALL VARIABLES			
Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	23	76,7
	Exclu ^a	7	23,3
	Total	30	100,0

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

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,779	26

الملحق رقم (04): صور من مراكز مؤسسة تسيير الردم التقني – غرداية-

1- المدخل والموقع الجغرافي لمركز متليلي



2- المدخل والموقع الجغرافي لمفرغة القرارة



- المدخل والموقع الجغرافي لمركز بوهراوة



- المدخل والموقع الجغرافي لمركز بريان



5- المدخل والموقع الجغرافي لمركز زلفانة

