

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية ، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم تسيير

التخصص : ادارة الاعمال

بعنوان :

مدى تطبيق مرتكزات ادارة الجودة ودورها في تطوير الاداء
الوظيفي دراسة حالة مؤسسة (الفا بايب)

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2020/09/10

من إعداد الطالبة: شيني أم كلثوم

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الصفة	الإسم واللقب
رئيسا	سعداوي فريد (أستاذ محاضر بجامعة غرداية)
مشرفا ومقررا	عجيلة حنان (أستاذ محاضر بجامعة غرداية)
مشرف مساعد	بن ساحة علي (أستاذ محاضر بجامعة غرداية)
مناقشا	سايح عبدالله (أستاذ مساعد بجامعة غرداية)

الموسمي الجامعي: 2020/2019م

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الميدان : علوم اقتصادية ، علوم تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم تسيير
التخصص : ادارة الاعمال
بعنوان :

مدى تطبيق مرتكزات ادارة الجودة ودورها في تطوير الاداء
الوظيفي دراسة حالة مؤسسة (الفا بايب)

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2020/09/10

من إعداد الطالبة: شيني أم كلثوم

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الصفة	الإسم واللقب
رئيسا	سعداوي فريد (أستاذ محاضر بجامعة غرداية)
مشرفا ومقررا	عجيله حنان (أستاذ محاضر بجامعة غرداية)
مشرف مساعد	بن ساحة علي (أستاذ محاضر بجامعة غرداية)
مناقشا	سايع عبدالله (أستاذ مساعد بجامعة غرداية)

الموسمي الجامعي: 2020/2019م

الاهداء

الحمد لله رب العالمين الذي أعانني و أوصلني إلى بر الأمان، والصلاة والسلام على رسول الله
مثلي وقدوتي في الحياة.

الى من كلله الله بالهيبة و الوقار، وجلب قوتنا بعرق جبينه، وكد يمينه وكان بمثابة النور الذي
أرشدني الى طريق النجاح.. الى من علمني العطاء بدون انتظار.. الى من أحمل اسمه بكل
افتخار.. أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطفها بعد طول انتظار وستبقى
كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد والى الابد.. "والدي الغالي"

الى ملاكي في الحياة.. الى معنى الحب والى معنى الحنان و التفاني.. الى بسملة الحياة و سر الوجود
..الى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي الى أغلى الحبايب "والدي الحبيبة"
إلى من قاسمني حب الوالدين، شموع وريحان حياتي ومؤنسات أيامي أخواتي واخواني: "جنة،
حورية، خديجة، زينب، زبيدة، عمرالغوثنى، الحاج موسى"

وإلى كل أفراد عائلتي " شنيبي وسنجل "

وإلى ينايع الصدق الصافي و من معهم سعدت وبرفقتهم زرعوا التفاؤل في دروب الحياة الحلوة
صديقاتي: "مريّة، وردة، مروّة" والى كل من شاركوني أفراحي و من قاسمني عناء هذا البحث والى
زملائي و زميلاتي في المشوار الدراسي

الى كل من يحملهم القلب ولم يكتبهم القلم أسدي عملي المتواضع هذا راجية من المولى عز و
جل ان يجد القبول و النجاح.
أم كلثوم

شكر وعرفان

الحمد لله نحمده وهو المستحق للحمد والثناء ونستعين به في السراء والضراء، ونتوكل عليه

في جميع حالاتنا، ونصلي ونسلم على خير خلق الله سيدنا محمد ﷺ و صحبه أجمعين

ومن تبعه الى يوم الدين وعملا بقوله ﷺ: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

رواه الترميذي و أحمد

نتقدم بأسمى عبارات الشكر و التقدير الى كل من أوقد لنا مشعل الحياة و حملنا على سفينة
النجاة...

الى كل من صرنا بفضلہ نكتب و نقرأ و... الى كل من علمنا علما به ننتفع و أدب به نرتفع بدأ

من معلمي الابتدائي وصولا الى أساتذتنا الكرام في الطور الجامعي

تحية عطرة وشكر خاص لكل من الاستاذة المشرفة الدكتورة "عجيلة حنان" و المشرف المساعد

الدكتور " بن ساحة علي" الذي أفاداني بنصائحهما طيلة إنجاز هاته المذكرة

كما لا أنسى أن نتقدم بالشكر الجزيل الى رئيس قسم علوم التسيير الدكتور "طالب أحمد نور الدين"،

وكما نتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى موظفي مؤسسة الأنايب وفي الاخير أشكر كل ساهم في

مساعدتي لإنجاز هذا العمل المتواضع من قريب أو بعيد في السر والعلن ولو بكلمة طيبة، فلهم منا

أطيب المنى و أصدق الدعوات المباركة.

أم كلثوم

ملخص :

تهدف الدراسة الحالية الى معرفة مدى تطبيق مرتكزات ادارة الجودة ودورها في تطوير الاداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الفا بايب بولاية غرداية وكذا مستوى تطبيق مرتكزات ادارة الجودة من قبل الإدارة ، بالإضافة إلى الكشف عن مدى دورها في تطوير الاداء الوظيفي ، ومن أجل الإجابة على الإشكالية وتحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فرضيتها تم إعداد استبيان وتوزيعه على عينة قدرها 80 موظفا من موظفي في مؤسسة الفا بايب بولاية غرداية ، ولاختبار وتحليل الفرضيات تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية ، وقد كانت أهم النتائج المتوصل إليها:

- هناك توافر لأبعاد (دعم الإدارة العليا التركيز على الزبون البنية التحتية التدريب والتأهيل التحسين المستمر) بولاية غرداية من وجهة نظر العاملين بها؛
- هناك علاقة اثر بين درجة تبني أبعاد مرتكزات ادرة الجودة وتطوير الاداء الوظيفي و في المؤسسة محل الدراسة؛
- إعادة النظر في الإجراءات المعمول بها في المؤسسة لتتوافق مع تطلعات وآمال الزبائن من ناحية الجودة وتطور متطلبات السوق، مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الإجرائية كتشجيع المبادرات ومختلف الاقتراحات التي تتعلق بالاجراءات والتي يقدمها العمال وتبنيها بصورة علمية وعملية ؛
- الموازنة في تعليم وتطوير العامل على التطورات الحديث لمواكبة التطور الصناعي .
- الكلمات المفتاحية : دعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون ،البنية التحتية ،التدريب والتأهيل، التحسين المستمر .

Summary:

The current study aims to find out the extent of the application of the foundations of quality management and its role in the development of the functional performance, the study of the case study of ALFA PIPE in The State of Ghardaia, as well as the level of application of quality management principles by the department, in addition to revealing the extent of its role in the development of functional performance, in order to answer the problem and achieve the objectives of the study and test the validity of its hypothesis was prepared a questionnaire and distributed to a sample of 80 employees of the FOUNDATION PIPE in The of Ghardaia, and to test and analyze hypotheses was used a number of methods Statistically, the most important findings were:

- There is a availability of dimensions (support for senior management focus on customer training infrastructure and continuous improvement qualification) in The State of Ghardaia from the point of view of its employees;
- There is a relationship between the degree of adoption of the dimensions of quality management and the development of the performance of the fold and in the institution in question;

As for the most important things that the study recommended:

- Review the procedures in place in the institution to conform to the aspirations and hopes of quality and market requirements customers, taking into account procedural aspects such as encouraging initiatives and various proposals related to procedures submitted by workers and adopting them scientifically and practically;
- Balancing the education and development of the worker on the developments of the limits to keep up with the industrial development.

Keywords: Senior Management Support, Customer Focus, Infrastructure, Training and Qualification, Continuous Improvement.

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
IV	الإهداء
V	الشكر
VI	ملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال البيانية
X	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
6	الفصل الأول : الاطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة
8	المبحث الأول : الإطار النظري للدراسة
21	المبحث الثاني : الدراسات السابقة لموضوع الدراسة.
29	الفصل الثاني : دراسة حالة
31	المبحث الأول : تقديم عام لموسسة الأنابيب بغرداية "ALFA PIPE"
38	المبحث الثاني : الاطار التطبيقي لدراسة الحالة
70	خاتمة
75	قائمة المصادر والمراجع
80	الملاحق
96	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
29	مقارنة الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	(1 - I)
41	الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	(1 - II)
43	يوضح مضمون الإستبيان	(2 - II)
43	متغيرات الدراسة	(3 - II)
45	يوضح مقياس ليكارت الخماسي	(4 - II)
45	يوضح مقياس التحليل	(5 - II)
46	معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.	(6 - II)
47	معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.	(7 - II)
48	نتائج اختبار كولموجروف- سمرنوف في توزيع البيانات	(8 - II)
49	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(9 - II)
50	يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر	(10 - II)
51	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(11 - II)
52	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية	(12 - II)
53	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية	(13 - II)
55-54	يوضح تصورات المستجوبين لمحور مرتكزات ادارة الجودة مرتبة حسب الأهمية	(14 - II)
56-55	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد " دعم الإدارة العليا " مرتبة حسب الأهمية	(15 - II)
57-56	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد " التركيز على الزبون " مرتبة حسب الأهمية	(16 - II)

58	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد " البنية التحتية " مرتبة حسب الأهمية	(17 - II)
59	نتائج اراء المستجوبين حول التدريب والتأهيل	(18 - II)
60	نتائج اراء المستجوبين حول التحسين المستمر	(19 - II)
61-62	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات محور الأداء الوظيفي مرتبة حسب الأهمية	(20 - II)
63	تصورات المستجوبين للمتغيرين مرتبة حسب الأهمية	(21 - II)
64	معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة	(22 - II)
64	معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة	(23 - II)
65	معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة	(24 - II)
66	معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة	(25 - II)
67	معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة	(26 - II)
67	معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة	(27 - II)
68	تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية	(28 - II)
69	نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس في تطوير الاداء الوظيفي	(29 - II)
70	تحليل التباين الأحادي لفحص اثر المتغيرات حول (العمر، المؤهل العلمي ، الوظيفة الحالية ، الاقدمية) حول تطوير الاداء الوظيفي	(30 - II)

قائمة الأشكال البيانية

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
37	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب	(1- II)
49	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(2_ II)
50	توزيع أفراد العينة حسب العمر	(3_ II)
51	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(4_ II)
52	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية	(5_ II)
53	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية	(6_ II)

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
84	الاستبيان	ملحق رقم (01)
89	نتائج برنامج SPSS	ملحق رقم (02)
96	نتائج SPSS لختبار الفرضيات	ملحق رقم (03)

مقدمة

أ- توطئة:

إن مكانة وسمعة أي مؤسسة مرهونة بكفاءتها ومساهمتها في التنمية الاقتصادية وكذا بمدى قدرتها على المنافسة وفرض وجودها في محيط يتسم بعدم الاستقرار والتغيير المستمر في مختلف المجالات بالخصوص في عصرنا الحالي، ففي مجال الأعمال بعد أن كان الأقوى من يمتلك أكبر رأس مال مادي، أصبح الأقوى هو من يستطيع الحصول على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب، من أجل استغلالها في اتخاذ قرار صائب.

تعد إدارة الجودة الشاملة (TOTAL QUALITY MANAGMENT) من أكثر المفاهيم الفكرية والأنظمة التسييرية التي استحوزت على اهتمام الباحثين و المهتمين بشكل خاص بتطوير الأداء و تحسين الجودة في المؤسسات الاقتصادية إنتاجية كانت أم خدمية، بهدف امتلاك الميزة التنافسية و تنميتها في ظل تغيرات البيئة التنافسية خاصة على المستوى الدولي .

إنّ محاولة الإلمام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ودور مرتكزاتها في تنمية الميزة التنافسية تدعونا بالضرورة إلى التعرّف على مفهوم الجودة أولاً، باعتبار أنّ تطوّرهما من المفهوم التقليدي المرتبط بالمنتج إلى المفهوم الحديث الشامل أدّى إلى بروز ما يعرف في الفكر التسييري بإدارة الجودة الشاملة .

كما أن الأداء الوظيفي يحتل مكانه خاصة داخل أي مؤسسة كانت، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة، ذلك أن المؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزاً وبشكل عام فان اهتمام الإدارة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق الاهتمام بالعاملين بها، ولذلك يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة، وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لدوافع وقدرات المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لدوافع وقدرات الرؤساء والقادة أيضاً.

وإذا كان الأداء الوظيفي هاماً في المؤسسات فإن أهميته تزداد بشكل أكبر في المؤسسة الصناعية ، وتسعى معظم الصناعية إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد، ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير.

وتعتبر مؤسسة الفا بايب من المؤسسات الجزائرية الرسمية التي تضطلع بدور مميز في إعداد الكوادر المؤهلة لتحقيق التنمية الشاملة، وبذلك لا بد من التأكد من وجود درجة جيدة من الجودة في المنتجاتها ، لينعكس على الاداء الوظيفي للعاملين ، ولذلك جاءت هذه الدراسة.

ب- الإشكالية

و انطلاقا مما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للدراسة كالاتي :

دور تطبيق مرتكزات ادارة الجودة و مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة الفا بايب ؟

- الأسئلة الفرعية :

من أجل معالجة مختلف جوانب الإشكالية تم تقسيمها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما العلاقة بين مرتكزات ادارة الجودة و الاداء الوظيفي في مؤسسة الفا بايب بغرداية؟
2. ماهو أثر تطبيق مرتكزات ادارة الجودة في تطوير الاداء الوظيفي في مؤسسة الفا بايب بغرداية؟
3. هل هناك فروق بين اجابات افراد عينة الدراسة نحو الاداء الوظيفي تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية ؟

ج - الفرضيات :

قصد الإجابة عن التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

- الفرضية الرئيسية الأولى: " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مرتكزات ادارة الجودة وتطوير الاداء الوظيفي في بالمؤسسة محل الدراسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة" و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .
- الفرضية الفرعية الأولى: " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا وتطوير الاداء الوظيفي و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة " .
- الفرضية الفرعية الثانية: " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون وتطوير الاداء الوظيفي و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة " .
- الفرضية الفرعية الثالثة: " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البنية التحتية وتطوير الاداء الوظيفي و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة " .
- الفرضية الفرعية الرابعة: " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والآهلية وتطوير الاداء الوظيفي و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة " .
- الفرضية الفرعية الخامسة: " علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتطوير الاداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة " .

– الفرضية الرئيسية الثانية : " توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين مرتكزات ادارة الجودة وتطوير الاداء الوظيفي في مؤسسة محل الدراسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ".

الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول وتطوير الاداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية "الجنس، سن ، المؤهل العلمي، الخبرة "

ت. – مبررات اختيار الموضوع :

هناك عدة مبررات يمكن إبرازها ضمن مبررات ذاتية وموضوعية .

المبررات الذاتية :

- رغبتنا في إبراز مدى أهمية مرتكزات ادارة الجودة وكيفية استغلالها بشكل فعال؛
- بحكم التخصص ادارة اعمال وميلنا إلى المواضيع المتعلقة الجودة والأداء ؛
- شعورنا بأهمية الموضوع خاصة في ظل التحولات والتحديات وشدة المنافسة التي تشهدها المؤسسة في الوقت الحالي.

المبررات الموضوعية :

- عدم إعطاء المؤسسات الجزائرية الاهتمام والقدر الكافي لأدوات تطبيق مرتكزات ادارة الجودة ؛
- إبراز دور و مكانة مرتكزات ادارة الجودة في تطوير أداء الوظيفي المؤسسة الاقتصادية.

ت.أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- إبراز ضرورة تطوير الأداء الوظيفي ، و أهميته كأحد الدعائم الأساسية لبقاء المؤسسة .
- محاولة التعرف على مرتكزات ادارة الجودة و أهميتها كأداة من أدوات التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي .

ث.أهمية البحث :

يستمد البحث أهميته من المساهمة العلمية والعملية التي يقدمها وتتجلى فيما يلي :

- تتمثل أهمية الدراسة في أهمية الموضوع قيد التحليل نظرا لحدائته و هو موضوع تطبيق مرتكزات ادارة الجودة في تطوير الأداء الوظيفي الذي يضيف أهمية خاصة في الجانب النظري ، أما الجانب العملي فيعد

هذا الموضوع من المواضيع الهامة خصوصا للمؤسسات التي تسعى إلى تطوير أدائها الوظيفي بواسطة مرتكزات ادارة الجودة.

- بناء على الإطار النظري و العملي للإشكالية تأثير على الأبعاد لكل من مرتكزات ادارة الجودة وتطوير الأداء الوظيفي .
- تسلط هذه الدراسة الضوء على مؤسسة الفا بايب بغرداية ب، ونبين كيف يمكن أن تطبيق مرتكزات ادارة الجودة في تطوير الأداء الوظيفي من أجل الارتقاء بمؤسستنا الاقتصادية .

ج. حدود الدراسة :

حتى تتضح ملامح وحدود الدراسة لابد من تحديد المجال الزماني والمكاني لها .

أولا : المجال المكاني

قد كان اختيارنا مؤسسة الفا بايب بغرداية من أجل القيام بالدراسة الميدانية وذلك للأسباب التالية :

- اعتبار مؤسسة الفا بايب بغرداية الوحيد على مستوى الجنوب في مجال تخصصه؛
- حصول مؤسسة الفا بايب بغرداية على امتياز شهادة الإيزو ؛ وهذا ما يميزه عن باقي المؤسسات؛
- القدرة الإنتاجية الكبيرة للمؤسسة وما يتوفر عليه من تكنولوجيا عالية؛
- انفتاح مؤسسة الفا بايب بغرداية على الأوضاع الحالية للسوق المحلي ، وما يستدعي بضرورة استغلال الأمثل للموارد المتاحة لنجاح المخبر في تطبيق الجودة ومواصفات إيزو9000 لتحقيق ميزة تنافسية وبالتالي تطوير الأداء الوظيفي .

ثانيا : المجال الزماني

امتدت الحدود الزمانية للدراسة من من جانفي 2020 إلى مارس 2020، تخللها تعايش مستمر مؤسسة الفا بايب بغرداية وعقد لقاءات متواصلة مع الادارة ومختلف المصالح حسب ما أمكن الحصول على معطيات من طرف المؤسسة .

ح. منهج الدراسة :

تماشيا وطبيعة الدراسة التي تهدف إجراء تحليل علمي ومنهجي للإشكالية المطروحة بالإضافة إلى اختبار الفرضيات المقترحة ، تم استخدام المنهج الوصفي و التحليلي المتعلق بالجانب النظري و منهج دراسة الحالة المتعلق بالدراسة الميدانية مؤسسة الفا بايب بغرداية ، كما ستم الاستعانة بالاستمارة التي تضمنت مجموعة من الأسئلة تقيس آراء المسؤولين مؤسسة الفا بايب بغرداية.

خ. صعوبات البحث :

- تشعب وجهات نظر الباحثين حول بعض المصطلحات مما أدى إلى صعوبة تحديدها بدقة؛
- صعوبة الوصول للمعلومات المطلوبة من المؤسسة؛
- عدم تجاوب بعض الموظفين وتماطلهم في الإجابة على الاستبيان.

د. هيكل الدراسة :

من المعلوم أنه لنجاح أي عمل لابد من وضع خطة واضحة تسمح بتنظيم هذا العمل ، و في موضوعنا قمنا ببناء خطة نحاول من خلالها تنظيم البحث بشكل يسمح للقارئ فهم واستيعاب المعلومات الموجزة بسهولة ، ولهذا احتوت خطتنا على :

الفصل الأول الذي سوف نستعرض فيه إلى الأدبيات النظرية التطبيقية ، حيث تناول المبحث الأول الأدبيات النظرية و ينقسم إلى ثلاثة مطالب الأول مرتكزات ادارة الجودة و الثاني الاداء الوظيفي و الثالث مساهمة مرتكزات ادارة الجودة في تطوير الاداء الوظيفي ، أما المبحث الثاني فهو يشتمل الدراسات السابقة و ينقسم إلى مطلب الأول الدراسات العربية و مطلب الدراسات الاجنبية مطلب الثالثة اختلافات بين الدراسات السابقة والحالية .

الفصل الثاني فلقد تمحور حول دراسة تطبيق مرتكزات ادارة الجودة في تطوير الأداء الوظيفي بمؤسسة الفا بايب بغرداية ، من خلال مبحثين المبحث الأول طرق والأدوات المستعملة و المبحث الثاني النتائج والمناقشة .

الفصل الأول:

الاطار النظري و التطبيقي لإدارة الجودة و

الأداء الوظيفي

تمهيد :

تميزت الآونة الأخيرة بمجموعة من الظروف الصعبة والمعقدة والتي نذكر من أهمها: ازدياد شدة المنافسة، التعدد والتنوع المتزايد للمنتجات وبروز احتياجات جديدة للزبائن تتعلق بالجودة والآجال بالإضافة إلى السعر. الشيء الذي أدى بالمنظمات إلى الاهتمام والتركيز على جودة المنتجات لغرض إرضاء الزبائن، وفي نفس الوقت لاعتبار عامل الجودة وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية والتفوق على المنظمات المنافسة، عندئذ، اكتسبت إدارة الجودة أهمية أكبر من ذي قبل ليس فقط على مستوى المؤسسة كوظيفة من وظائفها ولكن ظهرت منظمات محلية ودولية مهمتها تتمثل في إدارة الجودة والتي من أشهرها المنظمة العالمية للمعايير "الإيزو".

وينظر للأداء على انه من العمليات الإدارية الأساسية، ومن المواضيع الحساسة التي لا بد من الاهتمام به عند التفكير، والتخطيط لعمليات التطوير في أية مؤسسة، فمن خلاله تتمكن الإدارة العليا من تصميم وإعداد برامج تطويرية تتناسب مع ظروف المنظمة

يتناول هذا الفصل عرضة للأطر والمعارف النظرية والمفاهيم التي تناولت ، بالإضافة إلى استعراض

الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوعي الدراسة.

المبحث الأول : الإطار النظري للدراسة

المبحث الثاني : الدراسات السابقة لموضوع الدراسة.

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

يعد موضوع الجودة من المواضيع المهمة في حقل الإدارة حالياً، إذ حظي ولا يزال باهتمام العديد من الأبحاث والدراسات مرتكزات ادارة الجودة في المؤسسات، وذلك من خلال دوره في تحسين الاداء الوظيفي للعمال في المؤسسة.

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى مفهوم مرتكزات ادارة الجودة ،اهميتها ، ومرتكزات ادارة الجودة و الاداء الوظيفي وأهميتها و العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

المطلب الأول : مرتكزات ادارة الجودة.

إنّ محاولة الإلمام بمفهوم إدارة الجودة وأهميتها مرتكزاتها تدعونا بالضرورة إلى التعرّف على مفهوم الجودة أولاً، باعتبار أنّ تطوّرها من المفهوم التقليدي المرتبط بالمنتج إلى المفهوم الحديث الشامل أدى إلى بروز ما يعرف في الفكر التسييري بإدارة الجودة.

الفرع الأول : تعريف ادارة الجودة

هي نشاطات الادارة التي تحدد سياسة الجودة والأهداف والمسؤوليات أو المهام ،وتضها قيد التنفيذ أو التطبيق بوسائل مثل تخطيط الجودة والتحكم بالجودة ضمن الجودة وتحسين الجودة ضمن إطار نظام الجودة.¹

موضوع الجودة يكمن في المنافسة واحترام المستهلك، والعمل على رضاه، وإحراز الميزة التنافسية تجعل أي مشروع أكثر قدرة على إرضاء المستهلك، وبالتالي فإن إشباع رغبة العميل هو سر التميز والتفوق وهو في نفس الوقت تعريف " الجودة"²

ويرى أن إدارة الجودة تعد أسلوباً بسيطاً ولكنه ثوري فيما يتعلق بأداء العمل ، وإنها تعرف على النحو التالي:
-الكلية الشاملة :وتتضمن تطبيق البحث عن الجودة في كافة جوانب العمل ، بدءاً من تحديد احتياجات العميل وانتهاء بالتقويم الدقيق لمعرفة ما إذا كان العميل راضياً أم لا.

- الجودة : تعني تلبية وتجاوز توقعات العميل.

-إدارة :تعني التطوير والمحافظة على إمكانات المنظمة لتحسين الجودة بشكل مستمر.³

وقد قسم (Sandelands) مصطلح إدارة الجودة الشاملة إلى ثلاث كلمات:

-إدارة (Management) وتعني توافر فلسفة قوامها التركيز على العميل ، وتعني أيضاً تغيير في الثقافة وا ازالة العقبات ، والتأكد من أن الأدوات المستخدمة لأداء الوظيفة متاحة وأن تجعل المنظمة من العمل متعه.

1 - مجّد ولد عبد الرحمان ،الطرق الاحصائية لمراقبة الجودة ،رسالة الماجستير، تخصص ادارة الاليات والإنتاج ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية ، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان ، 2005 ، ص 09.

2- السلمي على ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص 11.

3 - عبد الكريم أبو الفتوح درويش ، إدارة الجودة ونماذج التميز،رسالة الماجستير، شعبة الإدارة الاستراتيجية ، شرطة الشارقة مركز البحوث ، 2006 ، ص 13.

-الجودة (Quality) وتعني أن يتلقى العملاء كل ما يرغبون فيه بل يزيد ، مما يستوجب الاتصال بالعميل والتأكد من أن السلع والخدمات تتناسب مع احتياجات السوق ، وبناء علاقات طيبة مع الموردين.
-الشاملة (Total) وتعني أن كل فرد في المنظمة يجب أن يشترك في برنامج الجودة بصورة شخصية أو من خلال فرق العمل ويعتمد الاشتراك الكلي على تفويض السلطة والتدريب والاتصال¹.
حيث أكد "جوران" في كتابه الشهير (Quality Handbook) أن الجودة تعني تلك الميزات الخاصة بالمنتجات والتي تلي احتياجات العملاء وبالتالي توفير رضا العملاء . وفي هذا المعنى، تكون الجودة موجهة إلى الدخل².
والجودة تعني : الخلو من أي عيوب أو أخطاء تتطلب إعادة العمل أو التسبب بأعطال، أو استياء الزبائن ، وبهذا السياق تعني الجودة كلفة أقل.

ويعرفها معهد المعايير الوطنية الأمريكي (ansi) وجمعية الجودة الأمريكية (ASQC) على أنها "المزايا والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة والتي تشتمل على قدرتها في تلبية الاحتياجات " ، وتحتل الجودة أهمية إستراتيجية سواء على المستوى المحلي (المجتمع)، وعلى المستوى الدولي (المجتمع الدولي)، وبرزت هذه الأهمية منذ الخمسينيات ، ففي سنة 1950 صرحت اليابان بأن الجودة هي الهدف الأساسي في بناء الاقتصاد والارتقاء بالإنتاجية و التميز في السوق ، وبالتالي الحصول على المكانة التنافسية التي تطمح إليها في الأسواق الدولية، وقد تحقق لها هذا التميز والتفوق. وهذا لا يعني أن الجودة محصورة في قطاع الاقتصادي ، فمثلا المؤسسات الجامعية وهي مؤسسات تقدم أهم خدمة للمواطنين ، فإنها بإمكانها الاسترشاد بهذه الأبعاد لتؤدي مهمتها على أفضل وجه. فقد يكون المطلوب منها:

الموثوقية : التي تعني لها أن تقوم بإعداد الأفراد علمياً ومهنياً في المواعيد المحددة لها دون إبطاء أو تأخر من خلال خفض حالات الإهدار إلى أدنى حد ممكن.

الكفاءة : وتعني القدرة على تخريج الأفواج المؤهلة تأهيلا عاليا لسوق العمل.

الاستجابة : القدرة على جعل العاملين فيها على استعداد لتقديم أفضل الخدمات.

الاتصال: أن الأولياء والطلبة وأرباب العمل على إطلاع كاف بما تعمله المؤسسات الجامعية حاليا وما تعدله مستقبلا.³

1 - ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي، أثر تطبيق ثقافة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية، رسالة الماجستير، مدرس إدارة الأعمال كلية التجارة- جامعة عين شمس 2003، ص 02.

2- قصير بن عودة ، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، المجلد 11، العدد 31، 2017، ص 358.

3 - دريس نبيل، أهمية إدارة الجودة في الجامعة الجزائرية، مجلة العلوم السياسية والقانون، لعدد الثاني، مارس 2017 ، ص 16.

الفرع الثاني : أهمية إدارة الجودة

إن أهمية إدارة الجودة الشاملة يدكن تلمسها في كونها فلسفة تهدف إلى بريق الكفاءة و التميز في الجودة المؤسسة ككل و ليس فقط جودة المنتج ، و يدكن توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال الحقائق التالية :

- أنها تؤدي إلى تخفيض التكلفة و زيادة الربحية;
- كونها تمكن المؤسسة من دراسة احتياجات العملاء و توفيرها ;
- تحسين مثير من الجودة المنتج او الخدمة النهائية;
- تؤدي الى تخفيض حجم الوارد المبذرة;
- في ظل الظروف التنافسية التي تواجه مؤسسات الاعمال ، يساهم مدخل ادارة الجودة الشاملة في بريق ميزة تنافسية;
- تساعد على اتخاذ القرارات و حل المشكلات بسهولة;
- تدعيم الترابط و التنسيق بين أطراف المؤسسة ككل;
- تحدد طفرة انتاجية ، حيث يستغل العاملون الوقت ، بشكل أكثر كفاءة;
- ان تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة اصبح امرا ضروريا للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل Iso 14000 Iso 9000;

- التغلب على العقبات التي تحول دون تقديم منتجات ذات جودة عالية;
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة و عمل الفريق و الاعتماد المتبادل بين الافراد و الشعور بالانتماء في بيئة العمل
- توفت مزيد من الوضوح العاملين و توفير المعلومات المرتدة لدم ، و بناء الثقة بث أفراد;
- زيادة ارتباط العاملين بالمنظمة و منتجاتها وأهدافها ، تحسين سمعة المؤسسة في نظر العملاء و العاملين¹.

الفرع الثالث : مراحل تطور مفهوم الجودة:

يرى الكثير من الكتاب أن الجودة ليست وليدة عصر الصنائه والثورة الصناعية بل أن جذورها تمتد الى القرن الثامن عشر قبل الميلاد كذلك ما عرف عن الفراعنة من دقة اتقان العمل في بناء معابدهم وما تركوا من شواهد باقية حتى عصرنا هذا ، أنه حتى عصرنا هذا لا يوجد اتفاق كلي من أن الجودة كانت موجودة من عصر ادم ومنه لا يوجد مفهوم موحد للجودة ، إذ تتعدد المفاهيم بحسب القطاع الذي تنتمي إليه وقد مر تطور مفهوم الجودة بعدة مراحل:

¹ - عبدات حمزة، أهمية ادارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية،، مذكرة ماستر ، تخصص ادارة اعمال إستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أوالحاج _ البويرة، 2015 ، ص 24.

- المرحلة الأولى : مرحلة السيطرة على الجودة للحرفي:

أُتسم الإنتاج خلال القرون الوسطى والقرن التاسع عشر بالاعتماد على فرد واحد وإنتاج مجموعة صغيرة من منتجات بكميات صغيرة كما يكون الحرفي الواحد مسئول عن مصنع المنتجات ككل في ذلك فإن مسؤولية السيطرة على الجودة كانت تقع على عاتق الحرفي الغالب ، وتبعاً سواء من حيث تحديد معيار الجودة أو مطابقة الإنتاج لتلك المعايير ، وفي هذه المرحلة لدى العامل صلة الواضحة بين المنتجات والحرفيين كان الإحساس بالإنجاز موجوداً اتقان العمل والجودة التي يخلقها تكون مجال للفخر.

- المرحلة الثانية السيطرة على الجودة لرئيس العمال:

بدأت هذه المرحلة مع بداية القرن العشرين نتيجة لتطبيق مفهوم المصنع المتضمن لوحدة إنتاجية كبيرة ونتيجة لظهور الصناعات الحديثة ، ونظراً للتوسع في طرق الإنتاج أصبح من الصعب ضبط الجودة ومراقبتها من طرف العامل المنفذ وأصبح العمال يجمعون تحت مسؤولية رئيس العمال يشرف على إنتاجهم ، وبذلك أصبح رئيس العمال أو المشرف على العمال مسئول عن التحقق من إنجاز الجودة المطلوبة.

- المرحلة الثالثة السيطرة على الجودة بالفحص (فحص الجودة):

في هذه المرحلة ظهرت وظيفة الفاحص أو المفتش الذي يقوم بتدقيق الجودة للمنتجات بعد انتهاء عمليات معيّن عليها ، الهدف من عملية الفحص هو فصل المنتجات ذات الجودة الرديئة عن المنتجات الجيدة ومن ثم إعادة تصنيعها أو بيعها كمنتجات ذات جودة أقل.

- المرحلة الرابعة : الضبط الإحصائي للجودة :

شهدت هذه المرحلة تحولاً حاسماً في الرقابة على المنتجات تمثل في استخدام الإحصاء في الجودة ، فقد أدركت الشركات الصناعية بأن القيام بنشاط الفحص أصبح غير كاف ، عليها البحث عن أساليب أكثر ليصبح المنتج بمستوى الجودة المرغوب.

- المرحلة الخامسة : مرحلة توكيد الجودة:

أثر على هذه الحقبة أربعة عوامل ارتبطت بتطور مفهوم الجودة وهي¹ :

- تحكيم تكلفة الجودة.

- رقابة الجودة.

- الهندسة الاعتمادية.

- مفهوم العيوب الصفرية .

¹ معالي عباس الشريف عبد الرحمن، إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي الدور المعدل للثقافة التنظيمية، أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2018 ، ص 34.

ويقوم تأكيد الجودة على فلسفه مفادها أنه وللوصول إلى مستوى متقدم من الجودة وتحقيق إنتاج بدون أخطاء يتطلب رقابه شامله على كافة العمليات من مرحلة التصميم وحتى وصول المنتج للزبون ولتحقيق شعار الإنتاج بدون أخطاء يتبنى تأكيد الجودة

- المرحلة السادسة مرحلة إدارة الجودة الشاملة¹ :

أصبحت الجودة ركنا اساسيا من أركان الوظيفة الادارية للمدراء ،اذ يتطلب الاهتمام بما يمكن المؤسسة من احراز التميز سواء لمنتجاتها او لعملها وجعلها مسؤولية كل فرد فيها .

ويتوقع أن يشهد تطورات كبيرة في اساليب الجودة فالمؤسسة كي تحقق الجودة المطلوبة سوف تبدأ بالزبون وليس السلعة الملموسة او العملية التصنيعية ،فهذه النظرة ستغطي التفكير في الجودة ويصبح التركيز عليها منذ البداية .

الفرع الرابع: مرتكزات ادارة الجودة:

أولا : دعم الإدارة العليا : يجب على الإدارة العليا أن تهتم في التوجه نحو الزبائن ، وأن توضح وتبلور القيم الخاصة بالجودة² . ان التزام الادارة العليا يتمثل بالجوانب التالي :

- 1- تعزيز ثقافة الجودة .
- 2- تعزيز وتطوير امكانيات الموظفين والعاملين في أدائهم .
- 3- توفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها.³

ثانيا : التركيز على الزبون : والمقصود هنا ليس فقط العميل الخارجي للمؤسسة والتي يكرس كافة موظفيها جهودهم ووقتهم لتحفيز لشراء منتجاتها سواء كانت سلعة أو خدمة وانما العميل قد يكون داخليا وهم الذين يتوقف على أدائهم نجاح المؤسسة في تحقيق مستوى الجودة المطلوبة .⁴

ثالثا :البنية التحتية : يمثل هذا المبدأ أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة

الشاملة ويتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئة القنوات اللازمة لتمكين الافراد وايصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق والى حيث يجب أن تصل للاستفادة منها في تحقيق الجودة.⁵

¹ محمود عبد الفتاح ، إدارة الجودة الشاملة ، ط1 ، مجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة مصر ، 2012، ص 21

2 - رشاد مجد بدر ، أثر تطبيق مبادئ الجودة على أداء المؤسسات الاهلية الاجنبية ، رسالة الماجستير ، إدارة الأعمال، قسم التجارة، جامعة الاسلامية بغزة ، 2009 ، ص 41.

3 - خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان الاردن ، 2007، ص 102.

4 - ديمغ وروبيرت هاغستروم ، إدارة الجودة الشاملة ، ط1، كنوز للنشر والتوزي ، القاهرة مصر ، 2009، ص 34.

5 - دحدوح ليلى ، دور ادارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة اداء الموارد البشرية ، مذكرة ماستر ، تنمية الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي ، 2018 ، ص 34.

ان الادارة العملية الهادفة ينبغي ان يتم التركيز من خلالها ،على تخطيط وتحسين الجودة بدءا من عمليات التميم والسيطرة لى الاجراءات المتعلقة بالتجهيز وصولا الى جدولة كافة الاجراءات التشغيلية .¹

رابعا : التدريب والأهلية : يعتبر التدريب و التعليم من العناصر الهامة التي تعمل على زيادة قدرة الأفراد على حل المشكلات ، و تقليل الأخطاء ، و زيادة الإنتاجية بالاستفادة من الطرق الجديدة في أداء الأعمال من اجل تحقيق نتائج جوهرية أفضل ، حيث تنبع أهميته من كونه أحد أشكال الاستثمار البشري باعتبار أن العاملين المكون الرئيسي في عمليات التطوير المستمر للسلوك و الأداء و اكتساب مهارات جديدة و معارف و قدرات تساهم في زيادة فرص الابتكار ، و تحسين أساليب العمل مما فرض ضرورة التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية و توفير الأساليب المناسبة.

يقصد بمشاركة و تفويض الصلاحيات للعاملين و منحهم حق التصرف في اتخاذ القرارات المتعلقة بطرق أدائهم لإعمالهم بتنفيذ دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية و تحقيق الاستفادة الفعلية من امكاناته ، فالمشاركة هنا جوهرية لا شكلية محققة بذلك الزيادة من إمكانية تصميم خطة أفضل و تحسن من كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة و القريبة من مشاكل العمل.

فالمؤسسات تهتم بوسائل التحفيز والتشجيع للحصول على الأداء الامثل سواء بطرق رسمية أو غير رسمية أو بكل ما من شأنه أن يحفز العاملين تقديراً لمجهوداتهم ، و بما يتلائم مع طبيعة الإنجاز و أن يتم منحها على أسس معينة دون أن تؤثر على معنويات الآخرين سلبياً لاعتماد المؤسسة على نظام محكم التصميم و الممارسة بما يحقق تغذية عكسية تعطي ثمارها الايجابية ليستفاد منها في تحسين الأداء و تميزه ، و الذي يعد كأحد العوامل الكابحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة إذا لم يعط الاهتمام من قبل الإدارة العليا.²

خامسا : التحسين المستمر : تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف

الأنشطة الوظيفية و العمليات التسييرية في المؤسسات، و يؤكد هذا المبدأ فرضية أن الجودة النهائية ما هي إلا نتيجة لسلسلة من الخطوات و النشاطات المترابطة.

إن فكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم البحث و التطوير و تشجيع الإبداع و تنمية المعرفة و المهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة ، كما يعد عنصراً أساسياً في تخفيض الانحرافات على جميع مستويات النشاط ، ذلك أن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية و المالية و التسويقية و للموارد البشرية يحقق بالضرورة أعلى مستوى من الرضا للمستهلك كنتيجة لتقديم قيمة في المنتج النهائي ، لذا يتطلب

1 - العابد هوري ، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين اداء الموارد البشرية في الادارة المحلية ، رسالة الماجستير ، ادارة الموارد البشرية ، كلية العلوم السياسية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015 ، ص 36.

2 - سناء فاروق العاجز، مدى تطبيق ركائز ادارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الاداء المالي ، رسالة الماجستير ، المحاسبة والتمويل ، كلية التجارة، جامعة الاسلامية بغزة ، 2008 ، ص 77.

الأمر إجراء الدراسات المستمرة و تحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة العمليات المختلفة من جهة، و تطوير جودة المخرجات من السلع و الخدمات من جهة أخرى¹ .

المطلب الثاني : الأداء الوظيفي .

يعتبر أداء الوظيفي من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد، حيث من خلال تشكل الركائز المادية للمجتمع، والتي تؤمن انطلاقه نحو الحضارة والرفاهية الاجتماعية ومن هذه الأهمية الكبيرة للأداء الاقتصادي أدركت الدول المتقدمة ذلك وبدأت الدول النامية في التركيز عليه لتحقيق معدلات نمو أعلى في مستويات الإنتاجية.

الفرع الأول: مفهوم الأداء:

يُعد الأداء من بين المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، ولهذا سوف نحاول إعطاء بعض التعريفات لتوضيح هذا المفهوم.

التعريف الأول: يُعرف الأداء على أنه: "هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته"².

التعريف الثاني: ويعرف على أنه "نشاط يُمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة"³.

التعريف الثالث: يعرف الأداء أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"⁴.

يتبين أن الأداء يتمثل في عنصرين هما الفعالية والكفاءة، العنصر الأول هو درجة بلوغ الهدف، أي مقارنة الأهداف المسطرة المراد بلوغها والأهداف منجزة، أما العنصر الثاني هو الكفاءة متمثلة في العلاقة بين النتائج المحققة فعلاً، أو الوسائل المستخدمة لبلوغها (الاستخدام الأمثل للموارد).

على الرغم من اختلاف التعاريف، إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمعها وهي⁵:

1 - سملاي يحضيه، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد " 23/22 أبريل 2003، ص117.

2- أنو موسى ويحي كلاب، الاحترق الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين، رسالة مقدمة لنيل درجة دبلوم مهني، تخصص إدارة منظمات المجتمع المدني، معهد التنمئة المجتمعة، الجامعة الاسلامية غزة، 2012، ص30.

2- عبد الفتاح خليفات وشرين المطارنة، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 2، 2010، ص606.

3- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، 2010، ص217.

4- عبد الله حمد مجد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2011، ص106.

- ✓ الموظف: وما يمتلكه من معرفة، مهارات، قيم، اتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.
- ✓ الوظيفة: وما تتصف من متطلبات، تحديات وما تقدمه من فرص عمل وترقيات.
- ✓ الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية، حيث تؤدي الوظيفة (التي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكلة التنظيمية) إلى كفاءة الأداء.

الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي:

- الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من:
- ✓ **الجهد** : وهو الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) مقابل الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها لأداء مهمته؛
 - ✓ **القدرات**: وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة؛
 - ✓ **إدراك الدور أو المهمة**: وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه ضروري لتوجيه جهوده في العمل من أجل القيام بالعمل المسند إليه¹.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

- هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي لعل من أهمها:²
- أولاً: الاختلاف في حجم العمل فالمنظمة التي تعالج حجماً كبيراً في العمل تحتاج إلى موارد أكثر مما قد تحتاج إليه منظمه أخرى لديها حجم أقل من العمل نفسه.
- ثانياً: التحسينات التنظيمية والإجرائية: فمعدل الإنتاج يتوقف على عوامل عديدة، كملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية، واختصار خطوات العمل في عملية ما، يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.
- ثالثاً: العوامل الفنية والتكنولوجية: تتمثل في الإدخال المستمر للتكنولوجيا المتقدمة والحديثة من أجهزة وبرمجيات، حيث أن أداء الموظفين يتحدد بمستوى ونوعية التكنولوجيا المتوفرة لديهم.
- كما أن هناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي نجملها في الآتي³ :

1 - راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، ط1،الدار الجامعية، الإسكندرية القاهرة ، 2003،ص209.

2 - منيرة الشمران و صفاء جعافرة ، درجة الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة وعلاقته بمستوى أدائهم الوظيفي، مجلة المنارة، كلية التربية ، المجلد 20، العدد 1/ب،جامعة اليرموك بغداد ، 2014 ،ص418.

3 العربي عطية،"أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية"، مجلة الباحث،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، ، العدد10، 2012 ، ص323.

-خصائص العمل - الرقابة الفعالة - نظام الأجور والحوافز - الخصائص الديمغرافية مثل : الجنس، السن، المستوى.

العوامل الفنية: وتشمل التقدم التكنولوجي،المواد الخام،الهيكل التنظيمي، وطرق و أساليب العمل. إن الجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المؤسسة والأفراد، فنوعية الآلات وكميتها والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.

العوامل الإنسانية: وتشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات و رغبات الأفراد.

الفرع الرابع: أنواع أداء الوظيفي و عناصر

أولا: أنواع الأداء

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته، يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع هذا الأداء الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية.ويمكن تقسيمه كما يلي:¹

1- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين:

أ- الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- ❖ **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .
- ❖ **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- ❖ **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع.

2- حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء الى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

1. عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم"، دراسة حالة صناعة الكوابل بيسكرة، رسالة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والاقتصاد، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002، ص ص 05-06.

أ- **الأداء الكلي**: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كاستمرارية والشمولية، الربح والنمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

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

ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها¹:

1- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة**: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

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

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

4- **المثابرة**: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

الفرع الخامس: أهمية تقييم اداء ادارة الموارد البشرية:

تكمن أهمية أداء العاملين من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المؤسسة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص كالتالي²:

✓ تمكين المؤسسة بتقييم المشرفين والمدراء ومدى فعاليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعلمون تحت إشرافهم؛

✓ تزويد المؤسسة بمؤشرات على أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم؛

✓ ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال؛

1 - نادر حامد عبد الرازق أبو شرخ ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الازهر بغزة، فلسطين ، 2010، ص20.

2 بوطورة أكرام، تأثير تكوين الموارد البشرية على الوظيفي داخل المؤسسة، الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية بعنوان مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، فيفري، 2012، ص7.

✓ تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف؛

✓ أسلوب تتبعه المؤسسات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية وقياسيه محددة؛

✓ أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة لدى صلاحيات.

فرع السادس: إجراءات تحسين مستوى الأداء

- إن واحدا من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:

1- تحديد الأسباب الرئيسة لمشاكل الأداء: لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين. فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية، وعلى أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية الى انخفاض الأداء ، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المؤسسة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة الى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا او إيجابا كتنوع المواد المستخدمة، ونوعية الاشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل... الخ.

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

2- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحل: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة، و بينها و بين الاستشاريين الاختصاصيين في مجال التطوير وتحسين الأداء من جهة أخرى. فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء .

3- الاتصالات المباشرة : إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة. ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي¹:

أ- تحسين الموظف: يعد تحسين أداء العامل من أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة ويمكن تحسين الأداء من خلال:

- التركيز على نواحي القوة لدى العامل ؛

- التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد عمله ، وبين ما يؤديه الفرد بامتياز وإن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء يؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز؛

- ربط مجهودات تحسين الأداء مع اهتمامات وأهداف العامل.

ب- تحسين الوظيفة: إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء حيث تسهم واجبات الوظيفة في موظف تدني مستوى الأداء إذا كانت تفوق قدرات ومهارات العامل ، أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية.

المطلب الثالث : مساهمة مرتكزات ادارة الجودة في تطوير الاداء الوظيفي:

يعتبر تحسين الأداء من أى مفاهيم العصر الحالي لان المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو الأشخاص ، الموظفون ، العاملون وأصبح يحكم على نجاح أي مؤسسة بمدى اهتماماتها بقدرات موظفيها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لإعمالهم وكيفية استثمار رأس المال البشري².

فتحسين الأداء يعبر عن طريقة عمل منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما وهي عملية مؤسسة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي المؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء .

وبالنسبة لإدارة الجودة الشاملة فهي ترى أن تحسين الأداء يمر عبر التدريب الذي هو عبارة عن استثمار يعود بالفائدة على المؤسسة ، كما أن للتعريف منهجية إدارة الجودة الشاملة.

يتطلب التدريب المستمر وذلك أما للتعريف على منهجية الجديدة والتمكن من تطبيقها وتحسين مستوى الجودة أو الغرض التحسين التطوير المستمر لمهارات وقدرات الأفراد ليتمكنوا من الابتكار والإبداع والتكيف مع تطورات المحيط الخارجي.

وتأخذ إدارة الجودة الشاملة في الاعتبار ثلاث أوقات للتدريب قبل عملية التدريب وخلالها وبعدها وذلك كما يلي:

¹ سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي"، ط1 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان الاردن ، 2003 ، ص ص 157 - 158.

2 - العابد هوري ، ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين اداء الموارد البشرية في الادارة المحلية، مرجع سبق ذكره ، ص 94.

أ قبل عملية التدريب

باعتبار أن الأفراد يملكون مهارات وقدرت وخبرات سابقة ، ينبغي توضيح سبب هذا التدريب وفوائده لهم، ومن الأحسن استدعاء الأفراد قبل إبلاغي بضرورة إخضاعهم للتدريب والمناقشة معهم حول مستواهم وما يطمحون في الوصول إليه مستقبلا ، وبهذا يصبح خبر إقبالهم على التدريب كأنه تحقيق لرغبة لا على شكل فرض أو أمر، وفي نفس الوقت يكون العامل شريكا في اتخاذ هذا القرار.

ب خلال عملية التدريب.

إذا ما ظهرت أي مشاكل أو انحرافات خلال العملية التدريبية فيجب تدخل المسؤول المباشر بالاستعانة بمختصين في التدريب لإحداث التغييرات والتعديلات اللازمة ومنه فان عملية المراقبة ضرورية خلال مدة التدريب لاتخاذ قرار الاستمرار ، التغيير، أو توقيف التدريب إذا استدعت الضرورة. ونشمل عملية المراقبة محتوى التدريب ، المدرب ، الظروف المادية، التنظيم المطبق وما تم تحصيله من جانب المتدربين.

ج بعد عملية التدريب.

عند الانتهاء من التدريب يجب تكليف المتدرب بالمهمة التي تتناسب مع المهارات والقدرات الجديدة إذ أن عدم استغلالها واستخدامها يؤدي بالفرد إلى نسيانها وبهذا تضع كل تلك الجهود، كما أف التدريب لا يكون مرة واحدة خلال الحياة العملية لمفرد وأنها هو عملية مستمرة لضمان تكييف الأفراد مع التطورات الخارجية¹.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة لموضوع الدراسة:

1 - مرجع سبق نفسه ، ص 95.

لقد تم تناول موضوع مرتكزات ادارة الجودة ودورها في تطوير الاداء والوظيفي وهذا نظرا لأهميتها موضوع الدراسة لمؤسسة . وعليه سنحاول عرض موجز لأهم الدراسات والأبحاث ذات الصلة بموضوع الدراسة وذلك حسب التسلسل التاريخي لها من الأحدث إلى الأقدم وتقسيمها حسب الدراسات باللغة العربية والدراسات باللغة الأجنبية.

المطلب الأول : الدراسات العربية

1- دراسة محمود أحمد النعيم أحمد بعنوان : (أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء أنشطة الشراء والتخزين في القطاع الصناعي دراسة حالة بعض الصناعات التحويلية في السودان) أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، سنة 2008.

تمثلت مشكلة البحث في أن عدد كبير من المنشآت الصناعية السودانية ال تمارس أنشطة الشراء والتخزين وفق أساس علمي وال تولي الأمر أهمية تناسب الدور الكبير الذي تلعبه هذه الأنشطة في نجاح المنشأة لتحقيق أهدافها. هذه المنشآت ال تطبق منهج إدارة الجودة الشاملة على أنشطتها الشرائية والتخزين ولتستفيد من مزايا العديدة.

تتبع أهمية الدراسة من الدور الهام الذي تلعبه أنشطة الشراء والتخزين في تسيير أنشطة أي منشأة وذلك بحكم النسبة العالية من الموارد المالية الموظفة تحت أنشطة الشراء والتخزين قياسا المشاركة الفعالة لها في تحقيق أهداف موارد المنشأة الإجمالية ، كذلك المنشأة بالإضافة لقبول المزايد والمضطرر لمفهوم إدارة الجودة الشاملة عند القائمين على إدارة المنشآت الناجحة بمختلف أنواع أنشطتها. تبنى البحث الفرضيات الآتية: علمية في الشراء التخزين تمهد -تطبق منشآت القطاع الصناعي السوداني أساليب الطريق إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

-توجد عالقة بين ثقافة المنظمة وتبنيها وتطبيقها لإدارة الجودة الشاملة في أنشطة الشراء والتخزين في القطاع الصناعي السوداني.

-هنالك عالقة بين تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتدريب العاملين في قطاع الشراء والتخزين بالمنشآت الصناعية السودانية.

-يتأثر الهيكل التنظيمي لإدارة نشاط الشراء والتخزين بمنشآت القطاع الصناعي السوداني بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

و الاختبار تلك الفرضيات أتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمفردات مجتمع الدراسة والمنهج الاستقرائي. وتوصل الباحث إلى عدة نتائج منها:

-الأجهزة الإدارية للمنشآت المبحوثة جيدة وتحتاج إلى التحسين المستمر وفق المفاهيم والمبادئ العلمية لإدارة الجودة الشاملة.

-معرفة العاملين بمنشآت مجتمع البحث بإدارة الجودة الشاملة جيدة.

-تبنى المنشآت المكونة لمجتمع البحث الاساليب العلمية الحديثة والمحسنه أداء العمل في الشراء والتخزين.

2- دراسة العكش بعنوان: "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة" سنة 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة . وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

1- أن هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، و أن معظم الموظفين في وزارات السلطة الفلسطينية ليس لديهم علم بنظام الحوافز ومنح المكافآت.
2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في قطاع المؤسسات الحكومية تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة.

3- أن مستوى أداء العاملين بوزارات السلطة الوطنية بشكل عام كان مرتفعاً.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1- إعادة مراجعة وتقييم نظام الحوافز الحكومي وتطويره بشكل يتناسب وتوقعات الموظف العام.

2- أن تمنح الحوافز والترقيات وفقاً للضوابط والمعايير التي حددها القانون.

3- يجب الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي في منح الحوافز والمكافآت.

3- دراسة علي أحمد موسى إسماعيل بعنوان: (أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات في قطاع العمال بالسودان) دراسة نموذج شركة البنين في الفترة من 2004-1995، رسالة دكتوراه ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،سنة 2006.

تناول الباحث أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات في قطاع العمال مع دراسة تحليلية لشركة البنين وركز الباحث مشكلة البحث في السؤال التالي ماهو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع العمال ؟ هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم الجودة وتطوره التاريخي ونماذج الامتياز العالمية المختارة وتطور أدواته وأساليبه وتطور المعايير القياسية المستخدمة فيه.

4- دراسة عواد بعنوان: " ظيفي للعاملين نظام قياس الأداء الوبي السلطة الوطنية الفلسطينية- في قطاع غزة سنة 2005.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل نظام تقويم الأداء المتبع في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية ، والتعرف على واقع وممارسات نظم تقويم الأداء المطبقة في هذه السلطة ، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

1- وجود ضعف عام في نظام تقويم الأداء .

- 2- وجود خلل خطير في وضع وتوصيف المعايير التي تستند إليها عمليات التقويم.
- 2- عمليات التدريب سواء للمشرفين أو الموظفين قبل بدء تطبيق النظام لم تتم بصورة صحيحة وكذلك لم يتم الربط بين مخرجات النظام والخطط التدريبية للموظفين.
وقد أوصت الدراسة بالآتي:
- 1- ضرورة أن يأخذ الجميع عمليات التقويم بجدية بإشراف أعلى المستويات وكذلك تفعيل معايير الأداء لجعلها أكثر دقة وعدالة
- 2- إشراك أكثر من مستوى إشرافي في التقييم وصياغة المعايير
- 3- اعتماد أكثر من نموذج لقياس الوظائف المختلفة.
- 5- دراسة مشاعر أبوزيد الطاهر بعنوان: (أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية بالتطبيق على شركة الخرطوم لتصنيع الصمغ العربي المحدودة في الفترة من 2003-1999) وهي لنيل درجة رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، سنة 2004 .
تتمثل مشكلة البحث في أن المنظمات الصناعية في السودان ال تولي اهتماما إدارة الجودة الشاملة والذي صار الركيزة الأساسية لكل المنظمات الصناعية العالمية ، فعلى الرغم من الضجة العالمية للجودة الشاملة و الايزو وسياسة الانفتاح العالمي إلا أن المنشآت الصناعية السودانية لازالت في حالة من الجمود خاصة فيما يتعلق بذلك المفهوم ، وقد هدفت الدراسة للتعرف على إستراتيجية الشركة محل الدراسة في مجال لى ضرورة اهتمام الشركة بإرضاء العميل أولاً قبل الربحية كذلك إدارة الجودة الشاملة و الوقوف على أهم الإنجازات التي حققتها في مجال ضبط الجودة.
تبنى هذا البحث الفرضيات التالية:
-هنالك عالقة ترابطية بين الجودة الشاملة والإنتاجية.
-هنالك عالقة ترابطية بين تطبيق مفهوم الجودة الشاملة والربحية.
-هنالك عالقة ترابطية بين رضا العملاء وتطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
-أن الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الخرطوم للصمغ العربي كان نتيجة لتطبيق مفهوم بل المديرين.
الجودة الشاملة من ق أعتمد الباحث منهج دراسة الحالة الاختبار فرضيات البحث بالاعتماد على المنهج الوصفي والتحليل باستخدام (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة ، ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث:
-الجودة في مفهومها تعني إشباع حاجات المستهلك إشباعا الزمن الذي يحدده بالإضافة إلى قبول المنتج للمعايير الموضوعية لذلك.
-تطور مفهوم الجودة إلى فكر فلسفي جديد يعرف بإدارة الجودة الشاملة فرضته طبيعة التحولات العالمية والمنافسة بين المنظمات.

-التحسين المستمر ضروري لمواكبة التطور العالمي والمحافظة على برنامج إدارة الجودة الشاملة الذي تتبناه المنظمات حيث أن شهادة الايزو العالمية تسحب من المنظمات التي لتداوم على لزام برنامج توكيد الجودة حيث تتم مرجعته سنويا للتأكد من أن المنظمة لازالت في وضعها المميز. تفتقد الشركة لنظام إدارة الجودة الشاملة بالرغم من إتباعها لنظم الجودة الخاصة بمنتجاتها.

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

1 -Madhu Ranjan Kumar, Total quality management as the basis for organizational transformation of Indian Railways ،thesis for Doctor of Business Adminstration, graduate collage of management, Southern Cross University, Lismore ،Australian(2005)

دراسة (مارتيونسن) بعنوان: (مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات الأمريكية وعلاقتها بالسلوكيات التنظيمية)سنة 2010

تناولت الدراسة إدارة الجودة الشاملة كأساس للتحويل التنظيمي في السكك الحديدية الهندية . وتكمن مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية : هل يمكن استخدام إدارة الجودة الشاملة كأساس للتحويل التنظيمي ؟ إذا كانت الإجابة بنعم فكيف يمكن تنفيذها بشكل فعال في ظل البيروقراطية الهندية ؟ ماهو أثر تنفيذ آيزو في السكك الحديدية الهندية ؟ إلى أي مدى ساهم تنفيذ آيزو 9000 في توجة إدارة الجودة الشاملة في السكك الحديدية الهندية؟

تأتي أهمية الدراسة من إمكانية المساهمة في زيادة قدرة المنظمات الحكومية الهندية على تنفيذ آيزو 9000 ، كما إن الدراسة توضح المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وكيفية تنفيذها في المنظمات خاصة البيروقراطية منها. هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تقييم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة لمعايير الجودة ISO9000/2000 لإحداث التحويل التنظيمي في السكك الحديدية الهندية ، ووضعها في الطريق الصحيح للحصول على شهادة آيزو.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي والمنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبيان لجمع بيانات الدراسة من وحدات السكك الحديدية الهندية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها : من وجهة نظر كبار المسؤولين في السكك الحديدية الهندية فإن التركيز على تطوير فريق العمل، التمكين، التركيز على العميل هي السياسات المطلوبة في السكك الحديدية الهندية ،مساعدة العاملين في السكك الحديدية الهندية على تطوير وتنمية اتجاهات العمل قد تكون الدرس الأهم ، كما أن نظام شهادات الجودة يدفع إلى التطوير والتحسين المستمر.

أوصت الدراسة بضرورة مواصلة التطوير للحصول على شهادة المنظمة الدولية للمعايير ، وأن تهتم الإدارة العليا أكثر بنظام الجودة حيث أن ال قيود على التطوير.

2. Adediran Total Quality Management – A test of the effect of total quality management on performance and stakeholder satisfaction(2008)

(إدارة الجودة الشاملة – اختبار أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء ورضا أصحاب المصالح)

تمثلت مشكلة البحث في المقارنة بين خطوط الطيران التي تتبع برنامج إدارة الجودة الشاملة والتي تطبقها والتي تمت المقارنة بينها من خلال ثلاثة مؤشرات رضا العميل، بارز أهمية رضا العاملين وفعالية العمليات وكذلك ربط مفهوم الجودة الشاملة بالأداء و تطبيق ثقافة الجودة الشاملة في قطاع الطيران المحلي النيجيري.

هدفت الدراسة لإبراز فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الطيران المحلي النيجيري عن طريق دراسة المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ومعرفة أثر تطبيقها وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

على مؤشرات الاداء المذكورة آنفا

- ماهو موقف الطي ارن المحلي النيجيري من تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

- ماهي المشاكل التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة موضوع الدراسة؟

- ماهي المبادئ الأساسية التي يمكن للشركة موضوع الدراسة تبنيتها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

- ماهي أوجه المقارنة بين الشركات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة والتي ال تطبقها؟

توصل البحث الى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، كما أوضح أن إدارة الجودة الشاملة تمثل أداة إستراتيجية يمكن للمنظمات إتباعها لتظل في المنافسة،وتوصل ايضا الى أنة ولنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ينبغي مشاركة جميع أفراد المنظمة من الإدارة العليا ، العاملين وحتى العملاء.

3 –Jonas Hansson (2003), Total Quality Management – Aspects of Implementation and Performance Investigation With Focus on small Organization

(إدارة الجودة الشاملة – جوانب التنفيذ وتحقيق الاداء – بالتركيز على المنظمات الصغيرة)

هدفت الدراسة للتعرف على أسباب نجاح بعض المنظمات الصغيرة في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتأثير ذلك على تطوير الأداء المالي لها ، والطرق التي أتبعتها بمعرفة الطريقة التي عمل أثناء عملية التنفيذ والتجارب التي تملكها ، كما أهتم أيضا وأثر بها تطوير الجودة على المنظمات الصغيرة ، وقد صاغ الباحث مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات :

- ما هو تأثير التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للشركات؟

- ما هي الجوانب المهمة للنجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والخاصة بالتغيرات اللازمة في المنظمات؟

- كيف نجحت تلك المنظمات الصغيرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وما هي المشاكل التي واجهتها أثناء عملية التطبيق؟

وقد توصلت الدراسة الى أن المنظمات التي نجحت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى أن بعض أبعاد إدارة الجودة

ارتفعت مستويات الاداء فيها ، كما توصلت أيضا الشاملة والمتمثلة في التركيز على العملاء والقيادة لعبت دور كبير في تحقيق ذلك النجاح أكثر من الأخرى.

4 .Shams (2002), Soft TQM, Hard TQM and organizational performance relationship an empirical investigation – an analysis of 260 Australian manufacturing companies

(ادارة الجودة الشاملة للجهد المادي مع علاقة إدارة الجودة الشاملة للجهد البشري والأداء التنظيمي دراسة ميدانية)

هدفت الدراسة الاختبار العالقة بين الجودة الشاملة وأداء المنظمات من خلال تصميم نموذجين الاختبار هذه العالقة بين الأداء وكل من (العوامل البشرية والعوامل المادية)

فالنموذج الأول هو العالقة بين Soft TQM وبين الأداء وقام بتحديد ستة عوامل. Soft TQM لتوضيح والمقصود بـ Soft TQM: هي عوامل الجودة الشاملة التي تخص الجهد البشري وتشمل : التزام الكادر البشري ، مشاركة في الرؤيا ، التركيز على العملاء ، استخدام فرق العمل ، تدريب الأيدي العاملة والتعاون مع الموردين وتحسين العالقة معهم.

أما النموذج الثاني: هو العالقة بين Hard TQM وبين الاداء قام بتحديد أربعة عوامل Hard TQM لتوضيح المقصود بـ Hard TQM: هي عوامل الجودة الشاملة التي تخص العوامل المادية في المنشأة : مثل استخدام الحاسوب ، استخدام نظام JIT just in time استخدام الوسائل التكنولوجية المساعدة في العمل والتحسين المستمر في العمل.

توصل الباحث لوجود عالقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل soft TQM وبين الأداء ، كما توصل إلى أنه تم إيجاد عالقة بين ثلاثة عناصر من أصل اربعة في hard TQM وهي استخدام نظام JIT ، استخدام التكنولوجيا والتحسين المستمر في العمل.

المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

ولكي نستطيع المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة قمنا بتحديد مجموعة من النقاط التي تساعدنا للوصول الى القيمة المضافة في هذا البحث لإطراء الدراسات السابقة وفتح المجال لدراسات أخرى تدخل ضمن التخصص.

الجدول رقم (1-1) يمثل مقارنة الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

المجال	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
الهدف	تهدف الدراسة الى معرفة مرتكزات ادارة الجودة	يوجد بعض الاختلاف في الدراسات السابقة إلا أن

الهدف الرئيسي واحد وهو مرتكزات الجودة و الاداء الوظيفي .	في تحسين الاداء الوظيفي ؟	
حاولت مختلف الدراسات السابقة توضيح دور ادارة الجودة في تقييم الاداء الوظيفي في المؤسسات .	حاولت الدراسة الحالية معالجة الإشكالية التالية: كيف يمكن تطبيق مرتكزات ادارة الجودة أن تساهم في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة ALFA PIPE بغرداية.	الإشكالية
شملت الدراسات السابقة مختلف المؤسسات الاقتصادية (تجارية ، صناعية ، مالية ...) كما تنوعت كذلك فترة الدراسة بين دراسة وأخرى.	شملت الدراسة الحالية موظفين مؤسسة ALFA PIPE بغرداية.	فترة ومكان الدراسة
تنوع مجتمع وعينة الدراسة في الدراسات السابقة حيث اشتمل على المؤسسات الاقتصادية في مختلفا القطاعات (التجارية - الصناعية و المالية)	يتمثل مجتمع الدراسة عمال مؤسسة ALFA PIPE في ولاية غرادية	المجتمع
غلب كذلك على معظم الدراسات السابقة الأسلوب الوصفي التحليلي وذلك من خلال الاعتماد على المؤشرات وتقرير التي تساعد معرفة دور ادارة الجودة ومرتكزات الجودة في تحسين الاداء.	اعتمدنا في الدراسة الحالية على المنهج الوصفي والتحليل في الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من عمال مؤسسة ALFA PIPE في ولاية غرادية	المنهجية
غلب على معظم الدراسات أسلوب تحليل الجداول والنسب والتقرير وحتى الإستبيان التي لها علاقة بالموضوع .	تم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع المعلومات بشكل منظم ودقيق بالإضافة الى مقابلة المستجوبين عينة الدراسة من أجل التوضيح و إزالة اللبس في الأسئلة إن وجد.	الجانب التطبيقي و الميداني

المصدر : من إعداد الطالبة وفق الدراسات السابقة

خلاصة الفصل :

حاولنا في هذا الفصل توضيح مفهوم مرتكزات ادارة الجودة ، و الاداء الوظيفي والعلاقة بين مرتكزات ادارة الجودة و الاداء الوظيفي ، إضافة إلى تحليل بعض الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع.

فمن خلال الدراسة ، قمنا بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين حيث المبحث الأول قسمناه إلى ثلاث مطالب ،المطلب الاول عرضنا فيه ماهية مرتكزات ادارة الجودة و أهم خصائصها وأهميتها ، أما المطلب الثاني تطرقنا فيه الى مفهوم الاداء الوظيفي ، وبالنسبة للمطلب الثالث فخصصناه إلى العلاقة أو مساهمة مرتكزات ادارة الجودة في تحسين الاداء الوظيفي .

- المبحث الثاني فكان خاص بالدراسات السابقة حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مطالب ، المطلب الاول الدراسة العربية وتطرقنا بالتفصيل الى أربعة دراسات واحدة محلية وثلاثة عربية أما المطلب الثاني فكان خاصة بدراسات باللغة الأجنبية من خلال ثلاث دراسات وبالنسبة الى المطلب الثالث فكان عبارة عن حوصلة الفرق بين دراستنا الحالية ومختلف الدراسات السابقة .

و سيتم في الفصل الثاني مناقشة ما تم التوصل إليه من خلال هذا الفصل بدراسة مدى تطبيق مرتكزات ادارة الجودة ودورها في تطوير الاداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة (الفا بايب) في ولاية غرادية.

الفصل الثاني:

علاقة الأداء الوظيفي و مرتكزات الجودة

الشاملة في مؤسسة الفا بايب

تمهيد:

بعد عرض الجانب النظري الخاص ادارة الجودة ودورها في تطوير الاداء الوظيفي ، والذي تناولنا فيه الجوانب الهامة حول موضوع والعلاقة بينهما .

وكذا أهم الدراسات السابقة ، ونود معرفة بعض المفاهيم التي تم التطرق إليها في الدراسة النظرية على الواقع الموجود في المؤسسات وذلك من خلال استخدام الاستبيان لدراسة آراء العينة المختارة للرد على التساؤلات المطروحة ولإثبات صحة الفرضيات حيث يتم استخدام بعض الأساليب الإحصائية ، ولدراسة هذا الفصل تم تقسيمه الي مبحثين :

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة الأنابيب بغرداية" الفا بايب "

- المطلب الأول : تعريف مؤسّسة " الفا بايب " أهميتها وأهدافها الاقتصادية
- المطلب الثاني : المتعاملون مع المؤسّسة
- المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب " الفا بايب "

المبحث الثاني : الاطار التطبيقي لدراسة الحالة

- المطلب الأول : طرق وأدوات الدراسة.
- المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.
- المطلب الثالث :اختبار الفرضيات .

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الأنابيب بغرداية " الفا بايب "

تعتبر وحدة الأنابيب من المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية المساهمة في التنمية الاقتصادية الوطنية والمحلية لولاية غرداية، حيث أنّ نشاطها يتجلى في تغطية السوق الداخليّة وتلبية حاجات المؤسسات بأساليب تكنولوجية حديثة محدّدة، وتسعى أيضا إلى تصدير منتوجها للحصول على مكانة اقتصادية عالمية وجلبت العملة الصّعبة، وستطرّق في الفصل إلى التعريف بالمؤسسة.

المطلب الأول: تعريف مؤسّسة " الفا بايب "، أهمّيّتها وأهدافها الاقتصادية:

أولا: تعريف المؤسّسة:

أنشأت وحدة الأنابيب الجزائرية سنة 1974م وهي من أقدم المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية برأس مال قدره 700.000.000 دينار جزائري، حيث قامت الشركة الألمانية " HOCH " بإنجاز هذا المشروع بكآفة هياكله بالمنطقة الصناعيّة بنورة التي تبعد بـ 8 كلم من مدينة غرداية، وتبلغ مساحة المؤسسة 24 هكتار وتعدّ أكبر وحدة إنتاج على مستوى ولاية غرداية ، بحيث تضم عدد من العمال بلغ 764 عاملا.

- وفي إطار التحوّلات الاقتصادية تمّ دمج شركة "PIPE GAZ" بنورة "غرداية"، ومؤسّسة "ALFA TVS" بالحجار "عنابة" تحت إسم "الجزائرية لصناعة الأنابيب" الفا بايب " برأس مال قدره 2.500.000.000.00 دينار جزائري، وتشغل حاليّا 915 عاملا.

ثانيا: أهمّية المؤسّسة:

تلعب المؤسّسة دورًا اقتصاديا على مستوى مختلف المؤسسات المحليّة والوطنية أو حتّى الدّولية، ممّا جعلها تكسب أهمّية اقتصادية كبيرة تتمثّل فيما يلي:

1. تساهم في تموين أكبر مشاريع سونطراك مثل: "G01- G02- GK1"
2. تساهم كذلك في تموين مشروع قرقار لنقل المياه الصّالحة للشّرب، ومشروع "GZ2" لنقل البترول من حوض الحمراء إلى أرزيو.
3. تدعّم عدد كبير من القطاعات المهمّة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة والرّي، وقطاع المحروقات، كما أنّها تتعامل مع كل من سونطراكوسونا لغاز ومحاور الرّش.
4. تقوم المؤسّسة بتشغيل حوالي 915 عاملا، ممّا يعني تقليل حجم كبير من البطالة الموجودة بالمنطقة، وهذا التّشغيل يشمل جميع المناصب كالتّساقين، والأمن الدّخلي، العمّال، المهندسون، المسيرّون، هذا كلّ على الصّعيد المحليّ.
5. أمّا على الصّعيد الدّولي تلعب دورًا فعّالاً في نشر السّمعة الحسنة على مستوى الجودة للمنتجات الوطنية للمؤسّسة خصوصًا بعد حصولها على شهادة الإيزو "ISO9100".

6. ساهمت كذلك في فكّ العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة وعلى وجه الخصوص منطقة غرداية، وساعدها موقعها الإستراتيجي القريب من مناطق البترول كحاسي مسعود، وحاسي رمل، وعين أميناس، على زيادة فعاليتها.

ثالثا: أهداف المؤسسة:

تتمثل أهدافها في العناصر التالية:

- المساهمة في تنمية الاستثمارات في المنطقة وذلك بفكّ العزلة عنها.
- الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب الخبرة والتكنولوجيا الجديدة.
- محاولة كسب مستثمرين أجانب من خلال التعريف بالمؤسسة.
- تغطية مختلف الحاجات الوطنية للمؤسسات: "سونطراك ، سونالغاز ، البناء ، الري".
- إيجاد أسواق داخلية وخارجية لتصريف المنتجات للحصول على المادة الأولية.
- المشاركة في المشاريع الوطنية الكبرى.
- تلبية طلبات المستهلكين كما ونوعا في الوقت المناسب.
- توفير العملة الصعبة عن طريق بيع المنتج لعملاء أجانب.
- التخفيض من ديون المؤسسة.
- تسعى إلى التغيير والتطوير في كافة المجالات لضمان بقائها واستمراريتها.
- تقوم بجميع الأساليب والتقنيات الجديدة في إطار عملها.
- تقوم بتطوير التقنيات الجديدة في إطار عملها.

1- نشاط المؤسسة:

أهم نشاط للمؤسسة يتمثل في إنتاج الأنابيب المصنوعة من الحديد والصلب بغرض نقل البترول والغاز الطبيعي والماء وكل الموانع تحت ضغط عالي، بحيث تبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في الحالات العادية 100000 طن سنويا، وتنتج المؤسسة أنابيب يتراوح قطرها ما بين 406 إلى 1825 ملم، وهذا القطر يميزها عن بقية المؤسسات الأخرى الأم تساهم بـ: 70% من إنتاج المجتمع، كما أنّها تسعى دائما لتغطية السوق الداخلي وتلبية إحتياجات أكبر القطاعات: "سونطراك، سونالغاز، مديرية الري"، كما أنّنا نجد أنشطة مختلفة منها:

- بيع مشتقات الحديد للتجار والخواص والمقاولين.
- بيع منتجات الأنابيب المربعة، الطاولات الممزوجة والزوايا.
- صناعة الأنابيب الخاصة بنقل البترول، الغاز، الماء، وأيضا جميع الموانع ذات الضغوط العالي.
- تتمثل المواد الأولية التي تقوم المؤسسة باستعمالها على شكل لفافات حديدية والتي تقوم بشرائها من مصنع الحجر "SIDER" أو تستوردها من الخارج كألمانيا واليابان وفرنسا، ويصل وزن اللفافات الحديدية حوالي 20 طن، وتعمل المؤسسة بأربع خطوط إنتاجية "A.B.C. D"

بمعدّل 24/24 ساعة من خلال ثلاث فرق عمل في اليوم، حيث أنّها تعمل باستمرار حتّى في

أيام العطل والأعياد الدّينية والوطنية

المطلب الثاني: المتعاملون مع المؤسسة:

أ- العملاء:

العمل الرّئيسي للمؤسسة والذي يحتلّ المرتبة الأولى بنسبة 90 % هي المؤسسة الوطنية سونطراك، بالإضافة إلى مؤسسات أخرى كسونالغاز ومؤسسات توزيع المياه حيث أن شهادة "iso9001" جعلتها تكسب عملاء من خارج الوطن مثل شركة "BRITUSH PETROLUM" التي تشرف على إنجاز مشروع عين صالح لنقل الغاز والشركة الأمريكية "BICTEL".

ب- الموردون:

يمثلون أهم العناصر بالنسبة للمؤسسة وهم المصادر التي تجلب منها المادة الأولية وكل مستلزمات العملية الإنتاجية، كما أن المؤسسة تقوم بعملية اختيار الموردون المناسبون على أساس معلومات مختلفة كالتسعر، شروط الدّفع، وقت التّموين، كما أنّها تتعامل مع الموردون داخليون وخارجيون.

ب 1- الموردون الداخليون:

وهم مختلف المؤسسات الوطنية التي تقوم بالشراء منها ونجد من بينها:

- مؤسسة "ALFASID" المختصة ببيع المادة الأولية.

- مؤسسة "ENTPL" التي تقوم بتموين المؤسسة بأسلاك التّلميم.

- مؤسسة "NAFTAL" المختصة ببيع الزيوت والوقود.

- مؤسسة "ENGI" التي تقوم ببيع الأكسجين والأزوت.

- مؤسسة "ENAPCI" التي تقوم ببيع مواد الطّلاء.

ب 2 - الموردون الخارجيون:

وهي المؤسسات الخارجية التي بتزويد المؤسسة بمختلف المواد اللازمة لنشاطها ومن بينها نجد:

- مؤسسة "SGGT" الألمانية المتخصصة في إنتاج قطع الغيار.

- مؤسسة "CITOH" اليابانية التي تمّون المؤسسة بالمواد الأولية.

- مؤسسة "AGFACEVAERT.NY" البلجيكية المنتجة لأشرطة الأشعة والمنتجات المتطورة.

- مؤسسة "ATOFINA" الفرنسية التي تقوم بإنتاج مواد التّغليف (البوليتيلان).

- مؤسسة "CONTROLAB" الفرنسية المتخصصة في إنتاج وسائل المراقبة المخبرية.

ج- المنافسون:

تعتبر مؤسسة "ALFATUS" الجزائرية للأنايب هي المنافسة الوحيدة على المستوى الوطني، أما على المستوى العالمي تجد مؤسسة "BENDER" الألمانية من أهم المنافسين، أن المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا بمنافسيها في السوق.

د- الوسطاء:

هم عناصر الرّبط المستهلكين والمنتجين سواء كان هذا المنتج تجارة جملة أو تجزئة أو وكلاء.

و- الحكومة:

وهي المسؤولية عن فرض التشريعات والقوانين المتعلقة بنشاط المؤسسة، ونجد من بين هذه المسؤوليات فرض الضرائب وتحديد الأسعار وقوانين الإستيراد والتصدير، كما أن الدولة تفرض على المؤسسة شراء موادها الأولية من شركة "SIDAR" من أجل تنمية الصناعة المحلية.

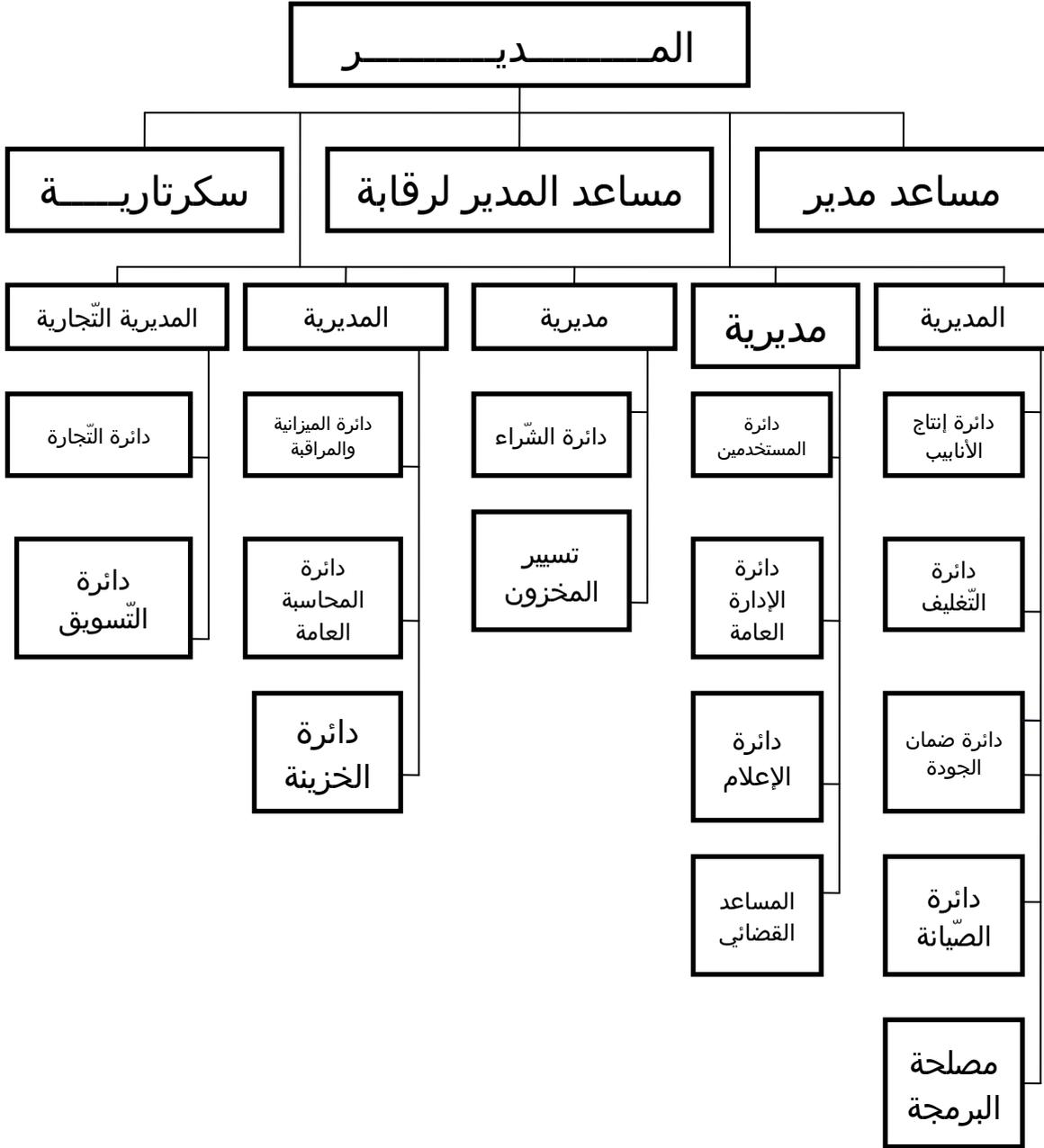
قد كان اختيارنا للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب الحلزونية " الفا بايب " بجنوب البلاد من أجل القيام بالدراسة الميدانية وذلك للأسباب التالية:

1- اعتبار هذه المؤسسة الصناعية الوحيدة على مستوى الجنوب.

2- حصول المؤسسة على امتياز شهادتي الإيزو "ISO/TS29001" و "ISO9001"، وهذا ما يميّزها عن باقي المؤسسات.

- القدرة الإنتاجية الكبيرة للمؤسسة وما تتوفر عليه من تكنولوجيا عالية.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب " الفا بايب "



الشكل (II - 1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب

المصدر: مديرية الموارد البشرية

- 1- المدير العام: يمثل أعلى سلطة في المؤسسة، حيث يقوم بالإشراف على المديريات التابعة لها، كما يقوم بإصدار الأوامر والتعليمات وإتخاذ القرارات من أجل تحقيق وتنمية وتطوير المؤسسات.
- 2- السكرتارية: هي ذلك الجهاز من العاملين المنظم والمساعد الأيمن للمدير والمسؤولين في إنجاز وأداء أعمالهم الوظيفية والتي تقدم مساعدات وخدمات للإدارة سواء فنية أو مكتبية، وتقوم بمعاونة تلك

الوحدات الإدارية، وتعتبر القلب النابض الذي يمد كافة الأجهزة بما يلزمها من معطيات وبيانات، وبمراقبة المديرية الأخرى وتتبع الإنحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار.

3- مساعد الأمن الصناعي: مهمته تولى كل ما يخص الأمن الداخلي والخارجي للمؤسسة، كما أنه يقوم بإعطاء التعليمات للعمال لتفادي الحوادث المحتمل وقوعها، وتوعيتهم بمختلف إجراءات الوقاية، بالإضافة إلى إقامة دوريات مراقبة يومية حول الورشات والمصالح لضمان سير نشاط على أحسن الظروف.

4- مساعد المدير لرقابة التسيير: مهمته السهر على مراقبة ومتابعة مختلف العمليات لمديرية المؤسسة، ويحرص على تطبيق جميع الأوامر والقرارات بكل صرامة وجددية، وذلك من خلال الربط والتنسيق بين المهام المختلفة لجميع المديرية ومصالحها، بالإضافة إلى متابعة العمل.

5- المديرية: يوجد خمس مديريات وهي على التوالي:

- **مديرية التقنية:** وتعد الركيزة الأساسية الإنتاجية، إذ تقوم بوضع البرامج الإنتاجية إنطلاقاً من تحديد معايير الإنتاج والمدّة اللازمة لعمليات الإنتاج، وهي تحرص على تقديم مختلف الخصائص والمواصفات المتعلقة بالاستثمارات الجديدة، وتضم الدوائر والمصالح التالية: دائرة صنع الأنابيب، دائرة ضمان الجودة، دائرة التغليف، دائرة الصيانة، مصلحة البرمجة.

- **مديرية الموارد البشرية:** تتولى هذه المديرية السهر على مصالح المستخدمين، سواء من حيث التوظيف، والتدريب، والتأهيل، والتحفيز، والترقية، وتوزيع الأجور، والمكافآت، والعطل، وتوفير التأمين الشامل لهم، والوظيفة الاجتماعية إبتجاه الضمان الاجتماعي وذلك على أساس معلومات المديرية من مختلف الإدارات الأخرى، كما تضم ثلاثة دوائر وهي: دائرة المستخدمين، دائرة التسيير، دائرة الإعلام الآلي، مساعد قضائي كما هو موضح في الشكل التالي:

6- المدير العام: يمثل أعلى سلطة في المؤسسة، حيث يقوم بالإشراف على المديرية التابعة لها، كما يقوم بإصدار الأوامر والتعليمات وإتخاذ القرارات من أجل تحقيق وتنمية وتطوير المسسات.

7- السكرتارية: هي ذلك الجهاز من العاملين المنظم والمساعد الأيمن للمدير والمسؤولين في إنجاز وأداء أعمالهم الوظيفية والتي تقدم مساعدات وخدمات للإدارة سواء فنية أو مكتبية، وتقوم بمعاونة تلك الوحدات الإدارية، وتعتبر القلب النابض الذي يمد كافة الأجهزة بما يلزمها من معطيات وبيانات، وبمراقبة المديرية الأخرى وتتبع الإنحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار.

8- مساعد الأمن الصناعي: مهمته تولى كل ما يخص الأمن الداخلي والخارجي للمؤسسة، كما أنه يقوم بإعطاء التعليمات للعمال لتفادي الحوادث المحتمل وقوعها، وتوعيتهم بمختلف إجراءات الوقاية، بالإضافة إلى إقامة دوريات مراقبة يومية حول الورشات والمصالح لضمان سير نشاط على أحسن الظروف.

9- مساعد المدير لرقابة التسيير: مهمته السهر على مراقبة ومتابعة مختلف العمليات لمديريات المؤسسة، ويحرص على تطبيق جميع الأوامر والقرارات بكل صرامة وجدّية، وذلك من خلال الرّبط والتنسيق بين المهام المختلفة لجميع المديريات ومصالحها، بالإضافة إلى متابعة العمل.

10- المديريات: يوجد خمس مديريات وهي على التّوالي:

- **مديرية التقنية:** وتعدّ الرّكيزة الأساسية الإنتاجية، إذ تقوم بوضع البرامج الإنتاجية إنطلاقاً من تحديد معايير الإنتاج والمدّة اللازمة لعمليات الإنتاج، وهي تحرص على تقديم مختلف الخصائص والمواصفات المتعلّقة بالإستثمارات الجديدة، وتضم الدوائر والمصالح التّالية: دائرة صنع الأنابيب، دائرة ضمان الجودة، دائرة التّغليف، دائرة الصيانة، مصلحة البرمجة.
- **مديرية الموارد البشرية:** تتولّى هذه المديرية السهر على مصالح المستخدمين، سواء من حيث التّوظيف، والتدريب، والتأهيل، والتّحفيز، والترقية، وتوزيع الأجور، والمكافآت، والعطل، وتوفير التّأمين الشّامل لهم، والوظيفة الإجتماعية إبتّجاه الضّمان الاجتماعي وذلك على أساس معلومات المديرية من مختلف الإدارات الأخرى، كما تضم ثلاثة دوائر وهي: دائرة المستخدمين، دائرة التّسيير، دائرة الإعلام الآلي، مساعد قضائي .

المبحث الثاني: الاطار التطبيقي لدراسة الحالة

سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث سيتم وصف مجتمع الدراسة و عينتها، و المراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات و المعلومات حول الموضوع، كم يتم أيضاً عرض مجريات التحكيم و طرق التحقق من الصدق و الثبات، وكذا عرض مختلف المعالجات الإحصائية المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة و التحقق من الفرضيات.

المطلب الأول: طرق وأدوات الدراسة

الفرع الأول: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق مرتكزات ادارة الجودة ودورها في تطوير الاداء الوظيفي ، وقد طبقت هذه الدراسة على مؤسسة (الفا بايب) "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 الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science) SPSS (Science) النسخة رقم 20، والاستعانة أيضا ببرنامج Excel، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تساهم في حل الإشكالية موضوع الدراسة.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مختلف العاملين مؤسسة (الفا بايب) "غرداية". الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة موزعين كالاتي: "مدراء، رؤساء مصالح، موظفين إداريين، ، اعوان تحكّم"، وقد تم اختيار عينة عشوائية ميسرة بلغت 80 فرد.

الفرع الثالث: أداة الدراسة

من خلال طبيعة الدراسة و طبيعة البيانات و المعلومات المراد الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة فقد انصب الاهتمام على:

- 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 و تم عرضه على عدد من الأساتذة المتخصصين لتحكيمه، و بعد تعديله تم توزيع 90 استبيان على أفراد عينة الدراسة، و ذلك خلال شهر فيفري من سنة 2020، إذ تم استرجاع 84 استبيان، حيث تم استبعاد 4 منها نتيجة لعدم صلاحيتها للتحليل، وخلص عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل إلى 80 استبيان، أي ما نسبته 88.9% من إجمالي مجتمع الدراسة، و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (II-01): يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان:

البيان	العدد	النسبة
عدد الاستثمارات الموزعة	90	100%
عدد الاستثمارات المسترجعة	84	93.3%
عدد الإستثمارات الغير مسترجعة	06	6.7%
عدد الاستثمارات الملغاة	04	4.4%
عدد الاستثمارات المقبولة	80	88.9%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا عن نتائج الاستبيان.

الجدول السابق يبين أن العدد الإجمالي الذي تم استعادته من الاستبيانات التي وزعت هو: (84) استبيان، وهذا العدد يشكل ما نسبته (93.3%) من العدد الموزع والبالغ (90) استبيان. و عدد الاستبيانات المستبعدة كانت (04) استبيان في حين نجد أن الاستبيانات الخاضعة للتحليل بلغ عددها (80) بنسبة (88.9%) من أفراد عينة الدراسة، كما أن عدد الاستبيانات الغير مسترجعة بلغ (06)، أي ما نسبته (6.7%) من أفراد عينة الدراسة.

-يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة مدى تطبيق مرتكزات ادارة الجودة ودورها في تطوير الاداء الوظيفي على مستوى مؤسسة (الفا بايب) "غرداية.

، فقد تم إعداد الاستبيان انطلاقاً من الأسئلة والفرضيات المطروحة في بعض الاستبيانات التي تتمحور حول نفس متغيرات الدراسة والتي تم الاستعانة بها في عملية تصميمه. حيث مرّ تصميم الاستبيان قبل الشروع في عملية توزيعه بالمراحل التالية:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات: وهذا استناداً على مراجعة دراسات سابقة ذات صلة.

- عرض الاستبيان على المشرف المساعد من أجل تقييم مدى ملائمته لجمع البيانات، وتعديله الأولي حسب توجيهاتهم.

- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين* والذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد من تعديل وحذف ما يلزم.

- توزيع الاستبيان بشكله النهائي على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك بعد أخذ الموافقة من المشرفة.

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

الجزء الأول: يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة ويتكون من 5 فقرات تخص: "الجنس والعمر، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، الإقضية" قصد التعرف على خصوصيات المبحوثين.

الجزء الثاني: يوضح أبعاد مرتكزات إدارة الجودة التي تم اعتمادها في الدراسة، حيث يتكون من (20) فقرة. إذ يحتوي على (05) أبعاد مرتكزات إدارة الجودة، وكل بعد يحتوي على مجموعة من الفقرات: (04) فقرات دعم الإدارة العليا و(04) فقرات متعلقة التركيز على الزبون، (04) فقرات متعلقة البنية التحتية و(04) فقرات متعلقة التدريب والتأهيل، (04) فقرات متعلقة التحسين المستمر.

الجزء الثالث: متعلق الاداء الوظيفي و يتكون من 10 فقرة

*مجموعة الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة غرداية (أنظر الملحق رقم 01)

الجدول رقم (02-II): يوضح مضمون الإستبيان

رقم الفقرات	البعد
(04-01)	دعم الإدارة العليا
(08-05)	التركيز على الزبون
(12-09)	البنية التحتية
(16-13)	التدريب والتأهيل
(12-09)	التحسين المستمر
(16-13)	الاداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة

بالإضافة إلى بعض الأدوات التدعيمية التي تم الاعتماد عليها للحصول على البيانات و المعلومات اللازمة تمثلت فيما يلي:

- **المقابلة الشخصية والملاحظة:** وذلك من خلال مقابلة شخصية لمدير المؤسسة و بعض المسؤولين بها بغرض إعطاء توضيحات ومعلومات تساعدنا في دراستنا، و شرح وتوضيح مضمون الاستبيان للعينة. ومن خلال الزيارات الميدانية المستمرة للمؤسسة محل الدراسة، وسماع مسؤوليها لنا بالتنقل و الاستفسار ماخذ ملاحظات مهمة حول طريقة تقديم الخدمات ومدى اهتمام الإدارة بتصرفات العاملين، ما سيساعد لاحقاً في تفسير النتائج و التعليق عليها.

- **وثائق الدراسة:** تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت لنا بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمختلف مصالحها المقدمة، وبعض معلومات حول طبيعة نشاط المؤسسة و وظائفها.

الفرع الرابع: متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك موضح في الجدول رقم (03-II).

الجدول رقم (03-II): متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
تطبيق مرتكزات الجودة	المتغير المستقل
الاداء الوظيفي	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قد جرت معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS)، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها، فقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار 20، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور و أبعاد الدراسة.

التكرارات و النسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة.

اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الفقرات و لقياس قوة

الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فإن الارتباط قوي و موجب (طردني)، وإذا كان

قريب من (-1) فإن الارتباط قوي و سالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.

اختبار كولومجروف- سمرنوف (1-Sample K-S): لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

تحليل الإنحدار: حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل و التابع.

الاختبار الإحصائي ANOVA: لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية و الوظيفية على متغيرات الدراسة.

إختبار t-test: لإختبار العينات المستقلة.

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 (04-II) 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 (II-04) : يوضح مقياس ليكارت الخماسي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1
الدرجة	5-4.2	4.19-3.4	3.39-2.60	2.59-1.80	1-1.79

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، (الجزء الثالث

موضوعات مختارة)، ص: 538 المتاح على الموقع

http://site.iugaza.edu.ps/mbarbakh/files/2010/02/questionnaire_analyzis.pdf,

Consulté le 29/04/2013 à 21 :34.

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات

حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (II-05) يوضح مقياس التحليل

مرتفع	متوسط	منخفض
3,67 فأكثر	3,66-2,34	2,33-1

المصدر: وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة

العالمية لشباب الإسلام، المتاح على الموقع:

www.minshawi.com/vb/attachment.php?attachmentid=570&d... Consulté le

الحد الأعلى - الحد الأدنى

عدد المستويات

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس: طول الفئة =

$$1,33 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3} \text{ ، حيث أن عدد المستويات} = 3$$

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 3.67 فيكون مستوى مرتفعاً (ويعني موافقة

عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 3.66-2.34 فيكون المستوى

متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي من 1-2.33 فيكون المستوى منخفضاً.

الفرع السادس: صدق وثبات الاستبيان:

و للتأكد من مدى صدق و صلاحية استمارة الاستبيان و كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، التي تم

اختبارها ثم عرضها على عدد من المحكمين بلغ عددهم (03) من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية

و التجارية و علوم التسيير* ، وقد استجيب لآراء السادة المحكمين وتعديل ما يجب تعديله في ضوء مقترحاتهم.

* أنظر الملحق رقم 01

ثبات أداة الدراسة: يقصد به أنه عند إعادة توزيع الاستبيان مرة ثانية على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين وفي الظروف نفسها فنحصل على نفس النتائج السابقة. وفي الظروف نفسها وقد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان ودرجة الاتساق الداخلي بين فقراته.

أ- اختبار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: باستخدام معامل ألفا كرونباخ، لقياس مدى ثبات محاور الاستبيان، و الإتساق الداخلي لفقراته والنتائج ممثلة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-06): معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرومباخ
دعم الإدارة العليا	04	0.925
التركيز على الزبون	04	0.809
البنية التحتية	04	0.923
التدريب والتأهيل	04	0.865
التحسين المستمر	04	0.801
مرتكزات ادارة الجودة	20	0.721
الاداء الوظيفي	10	0.839
جميع الفقرات	30	0.855

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

من خلال الجدول رقم (II-06) معامل الثبات العام للاستبيان عال حيث بلغ (0.696) كما تراوحت معاملات الثبات للمحاور بين (0.721 إلى 0,925) حيث كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (71%) وهذا يدل أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

ب- قياس الصدق البنائي للمجالات: حيث يبين الجدول رقم (06) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات المجال.

الجدول (II-07) معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

عنـــــــــوان المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
بعد دعم الإدارة العليا	0.632	0.00
بعد التركيز على الزبون	0.802	0.00
بعد البنية التحتية	0.836	0.00
بعد التدريب والتأهيل	0.752	0.00
بعد التحسين المستمر	0.693	0.00
محور مرتكزات ادارة الجودة	0.702	0.00
محور الاداء الوظيفي	0.863	0.00

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

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

من خلال الجدول رقم (II-07) يتضح أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية (0.05) ويبين أن معاملات الارتباط كانت مرتفعة بالنسبة لكل محور، إذ أن معامل الارتباط بين المحور الأول " مرتكزات ادارة الجودة " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.702) وهي درجة مرتفعة. حيث أن معامل الارتباط بين البعد الأول " دعم الإدارة العليا " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.632) وهي درجة مرتفعة. كما أن معامل الارتباط بين البعد الثاني " التركيز على الزبون " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.802) وهي درجة مرتفعة أيضا. أما معامل الارتباط بين البعد الثالث " البنية التحتية " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.836) وهي أيضا درجة مرتفعة. أما معامل الارتباط بين البعد الثالث " التدريب والتأهيل " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.752) وهي أيضا درجة مرتفعة. أما معامل الارتباط بين البعد الثالث " التحسين المستمر " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.693) وهي أيضا درجة مرتفعة. أما معامل الارتباط بين المحور الثاني " الاداء الوظيفي " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.863) وهي أيضا درجة مرتفعة. هذا ما يدل على تجانس الاستبيان

ج- توزيع البيانات: تم إجراء اختبار كولموجروف- سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة H1: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (08-II) نتائج اختبار كولموجروف- سمرنوف في توزع البيانات.

القسم	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	عبارات محور مرتكزات ادارة الجودة	20	0.708	0.452
الثاني	عبارات محور الاداء الوظيفي	10	0.683	0.523
	جميع الفقرات	30	0.636	0.542

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

من خلال الجدول رقم (08-II) يتضح أن قيمة Z للمحور الأول تساوي (0.708)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.452) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي (0.683)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.523) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) و يتضح من الجدول أيضاً أن قيمة مستوى الدلالة لجميع الفقرات أكبر من (0.05) أي (Sig < 0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية H0 ونرفض الفرضية البديلة H1، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق المعلمية.

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

في هذا المطلب سيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS ، ثم تحليلها و مناقشتها*.

الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة

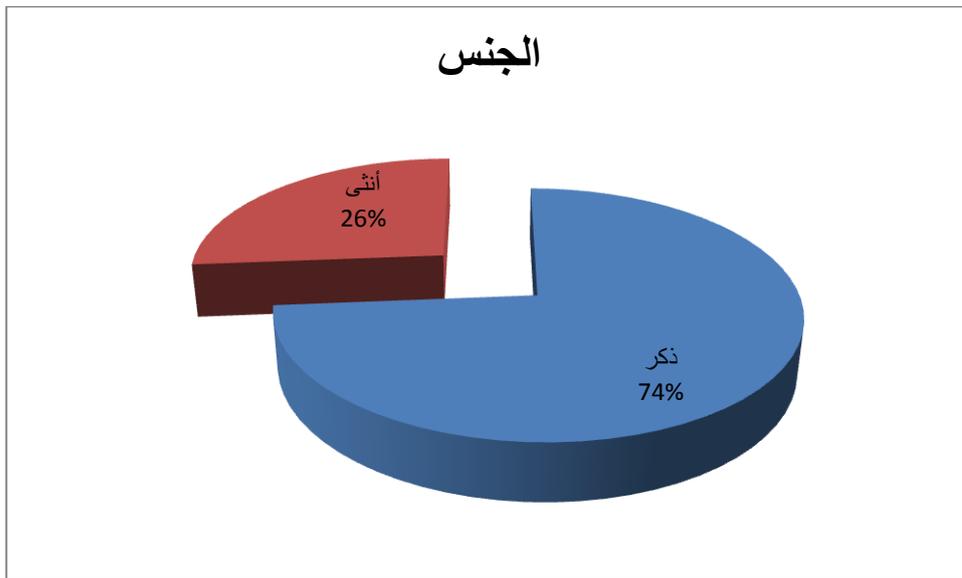
1-توزيع أفراد العينة تبعا للجنس: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (II-09) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

البيان	التكرار	النسبة %
ذكر	59	73.8 %
أنثى	21	26.3 %
المجموع	80	100.0 %

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

الشكل رقم (II-02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS.

حسب الجدول رقم (II-09) نلاحظ أن نسبة الذكور تبلغ (73,8%) في حين أن نسبة الإناث بلغت (26,3%) فقط وهذا يفسر طبيعة العمل في المؤسسة محل الدراسة حيث أنه يعود لطبيعة العمل بالمؤسسة الذي

*كل ما سيتم عرضه في هذا المطلب من نتائج "الجدول و الأشكال" مأخوذ من نتائج المعالجة بـ SPSS (أنظر الملحق)

يتطلب جهد خاصة في ضغط العمل واستقبال الناس يتطلب تواجد الذكور وبالتالي نلاحظ بأن هناك نقص في توظيف العنصر النسوي .

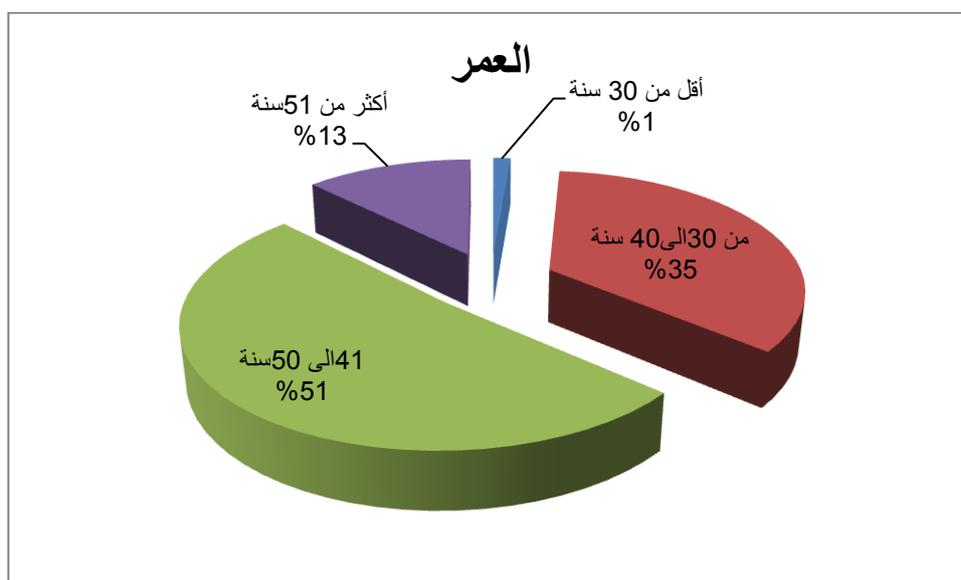
02- توزيع أفراد العينة تبعا للعمر: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (II-10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

البيان	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	1	1.3 %
من 30 الى 40 سنة	28	35.0 %
41 الى 50 سنة	41	51.3 %
أكثر من 51 سنة	10	12.5 %
المجموع	80	100.0 %

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

الشكل رقم (II-03): توزيع أفراد العينة حسب العمر



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

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (II-10) أن هناك (41) فردا من مجتمع الدراسة من الفئة العمرية (41-50) سنة أي ما نسبته (51,3%)، نجد أيضا (28) فردا من مجتمع الدراسة من الفئة العمرية (30 الى 40) سنة بنسبة (35%)، في حين نجد (10) أفراد من الفئة العمرية (أكثر من 51) سنة بنسبة قدرت ب(12.5%) ن بينما نجد (1)

فرد من الفئة العمرية (اقل من 30) سنة فأكثر بنسبة(1.3%)، وهذا يؤكد على ان اغلب موظفي المؤسسة من فئة كبيرة في السن وقادرة على تحمل الاعباء وهذا ما يتلاءم مع طبيعة نشاط المؤسسة اضافة الى ان المؤسسة قديمة.

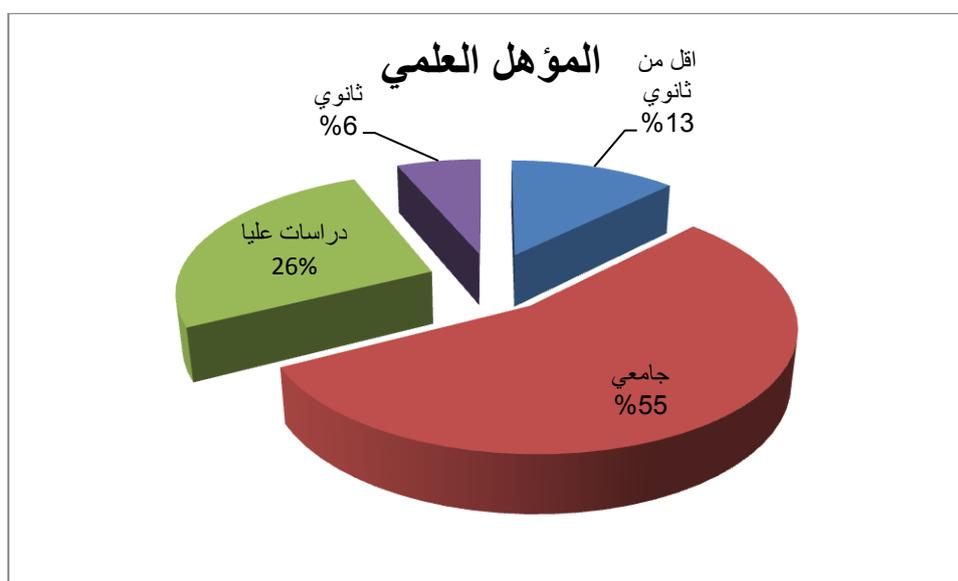
03- توزيع أفراد العينة للمؤهل العلمي: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (II-11) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

البيان	العدد	النسبة %
اقل من ثانوي	10	12.5 %
جامعي	44	55.0 %
دراسات عليا	21	26.3 %
ثانوي	5	6.3 %
المجموع	80	100.0 %

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

الشكل رقم (II-04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



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

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (II-11) أن (44) فردا من مجتمع الدراسة هم من ذوي المستوى الجامعي أي ما نسبته (55%) أكثر من نصف مجتمع الدراسة ، وتليه فئة دراسات عليا ب(21) فرد أي ما نسبته (26,3%)، بينما حلت في المركز الثالث فئة اقل من ثانوي بتعداد (10) أفراد أي ما نسبته (12.5%) و في

المركز الاخير فئة ثانوي بتعداد (5) افراد بنسبة (6.3%) ، وهذا يبرز ارتفاع المستوى التعليمي لدى العاملين بالمؤسسة ، كما أنه لديهم مؤهلات علمية تخول لهم تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة وهذا ما من شأنه أن ينعكس بالإيجاب على نتائج الدراسة .

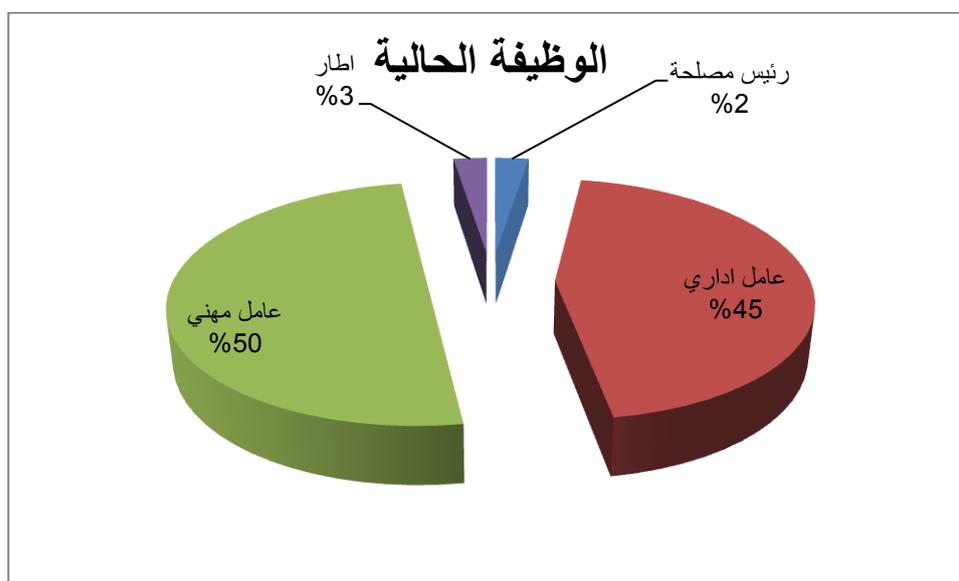
04-توزيع أفراد العينة تبعا الوظيفة الحالية: وهي موضحة كآآتي:

الجدول رقم (II-12) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية

البيان	التكرار	النسبة %
رئيس مصلحة	2	2.5%
عامل اداري	36	45.0%
عامل مهني	40	50.0%
اطار	2	2.5%
المجموع	80	100.0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

الشكل رقم (II-05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية



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

من خلال الجدول رقم (II-12) نلاحظ أن النسبة الأكبر حاز عليها عامل مهني بنسبة 50% اي ما يعادل (40 فرد) ، يليه عامل اداري بنسبة (45%) اي (36) فرد ، فيما بلغت نسبة كل من رئيس مصلحة و اطار (2.5%) فقط. هذا يعود الى اننا اجرينا الدراسة في كل من ALFA PIPE.

05- توزيع أفراد العينة تبعا الاقدمية: وهي موضحة كالاتي:

الجدول رقم(II-13) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية

البيان	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	14	17.5%
05 إلى 10 سنوات	30	37.5 %
أكثر من 10 سنوات	36	45.0%
المجموع	80	100.0%

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

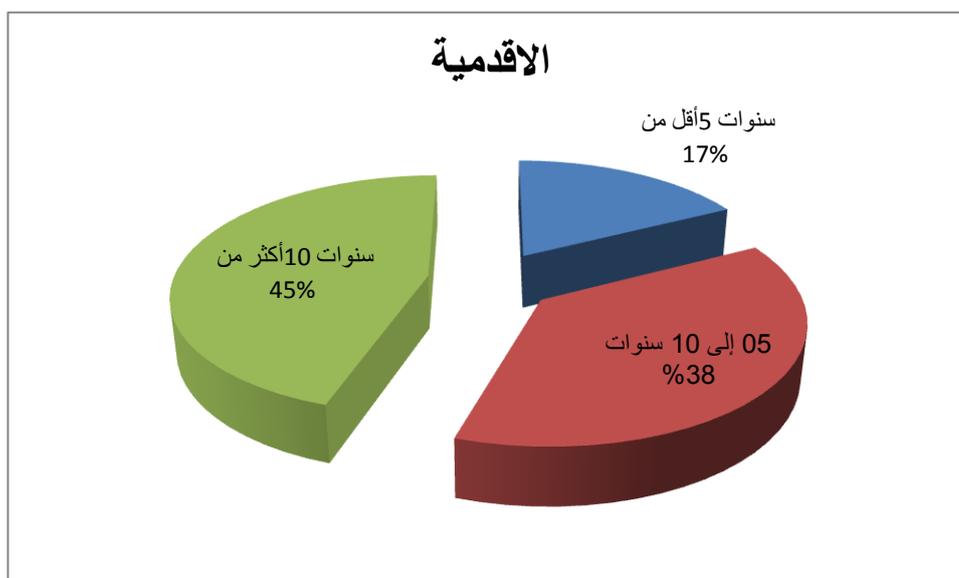
الشكل رقم

(II-07):

يوضح توزيع

أفراد العينة

حسب الاقدمية



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

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (II-13) أن (36) فردا من أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب الخبرة التي تتراوح من (10) سنوات فأكثر، أي ما نسبته (45%)، وتليها (30) فردا من أصحاب الخبرة التي تتراوح

ما بين (05-10) سنوات بنسبة بلغت (37.5%)، ثم تليها (14) فرد من أصحاب الخبرة التي تعدادها أقل من (5) سنوات بنسبة (17.5%) ، 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 ايجابي في أن عينة الدراسة متنوعة من حيث ،الجنس،العمر، المؤهل العلمي ،والوظيفة الحالية ، وسنوات الخبرة مما يساهم في الحصول على أجوبة جيدة.

الفرع الثاني: عرض وتحليل و مناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج استخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، و الانحراف المعياري، في تحليل إجابات وآراء الأفراد حول ما جاء من فقرات في الاستبيان، حيث سنتناول في البداية مستوى تحقق مرتكزات ادارة الجودة من خلال الإجابات الخاصة بأفراد العينة، ثم تحليل إجاباتهم المتعلقة بمستوى الصراع التنظيمي.

أولاً: نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور مرتكزات ادارة الجودة

قصد التعرف على مستوى تحقق مرتكزات ادارة الجودة من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير كما ذكرنا آنفاً ب 5 أبعاد (دعم الإدارة العليا ، التركيز على الزبون ، البنية التحتية ، التدريب والتأهيل، التحسين المستمر) وسنتناول لاحقاً كل بعد على حدى.

-النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول للدراسة: " ما معرفة عمال مؤسسة الفا بايب بمرتكزات ادارة الجودة؟ للإجابة على هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارات من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة، ودرجة موافقتهم عليها، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (II-14) يوضح تصورات المستجوبين لمحور مرتكزات ادارة الجودة مرتبة حسب الأهمية

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
03	مرتفعة	0.61	3.94	دعم الإدارة العليا
04	مرتفعة	0.93	3.81	التركيز على الزبون
02	مرتفعة	0.76	4.03	البنية التحتية
01	مرتفعة	0.728	4.200	التدريب والتأهيل
05	متوسطة	0.615	3.365	التحسين المستمر
/	مرتفعة	0.479	3.812	المعدل العام

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

يبين الجدول أعلاه تصورات المستجوبين أن أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة، قد أظهروا موافقتهم حول مرتكزات ادارة الجودة المتمثلة أبعاده في: (دعم الإدارة العليا ، التركيز على الزبون ، البنية التحتية ، التدريب والتأهيل، التحسين المستمر) وقد جاء المعدل العام مرتفعا حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور مرتكزات ادارة الجودة ككل (3.81)، و الانحراف المعياري (0.47)، إذا حتل المرتبة الأولى بعد " التدريب والتأهيل " بمتوسط حسابي (4.20) و هي نسبة مرتفعة من حيث درجة الموافقة، في حين جاء بعد " البنية التحتية " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.03) وفي المرتبة الثالث بعد " دعم الإدارة العليا" بمتوسط حسابي (3.81)، في حين جاء بعد " التركيز على الزبون " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.81) وفي المرتبة الخامسة بعد " التحسين المستمر " بمتوسط حسابي (3.365)، وهذه النتائج تؤكد أن مستوى تحقق مرتكزات ادارة الجودة بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع عموما، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وفيما يلي تحليل ومناقشة كل بعد على حدا.

البعد الأول: دعم الإدارة العليا

لتتعرف على مستوى توافر دعم الإدارة العليا والتي تلعب دورا في زيادة اداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة، تم إقتراح 04 فقرات من (01-04) لنقيس هذا الجانب كمايلي:

جدول رقم (II-15) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد " دعم الإدارة العليا " مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تعتبر الادارة العليا متطلبات الجودة الوسيلة الضرورية لتحسين الاداء .	3.86	1.16	متوسطة	02
02	تمتلك الادارة العليا حطة لإستراتيجية لإجراء تغيرات لتحسين الجودة .	3.70	0.71	مرتفعة	04
03	تهتم الإدارة العليا في مؤسسة بمبادرات وتطبيقات أساليب تحسين الجودة مثل خرائط الجودة	3.82	0.56	مرتفعة	03
04	تركز الإدارة العليا على مناقشة محتويات التقارير والمذكرات و الاشعارات الخاصة بالجودة في كل لقاء أو اجتماع ينفذ	4.20	0.73	مرتفعة	01
المعدل العام					/
		3.94	0.61	مرتفعة	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة بـ "دعم الإدارة العليا" بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (04): "تركز الإدارة العليا على مناقشة محتويات التقارير والمذكرات و الاشعارات الخاصة بالجودة في كل لقاء أو اجتماع ينفذ" فقد جاء متوسطها الحسابي (4.20) و بانحراف معياري بلغ (0.73) ، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (01): "تعتبر الادارة العليا متطلبات الجودة الوسيلة الضرورية لتحسين الاداء" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.86) و بانحراف معياري (1.16) ، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(03): "تهتم الإدارة العليا في مؤسسة بمبادرات وتطبيقات أساليب تحسين الجودة مثل خرائط الجودة" فقد جاء متوسطها الحسابي (3.82) و بانحراف معياري بلغ (0.56) ، بينما في المرتبة الرابعة و الاخيرة فقد جاءت الفقرة رقم (02) "تمتلك الادارة العليا خطة إستراتيجية لإجراء تغييرات لتحسين الجودة" بمتوسط حسابي بلغ (3.70) و إنحراف معياري (0.71)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن نسب دعم الإدارة العليا قد جاء مرتفعاً بنسبة (3.94) و بانحراف معياري بلغ (0.61) لجميع الفقرات ما يدل على أن المؤسسة تمتلك نوعاً من دعم الإدارة العليا التي تشجع على الاداء العالي للموظفين .

البعد الثاني: التركيز على الزبون

بقصد التعرف على مدى توفر التركيز على الزبون ، تم صياغة 5 فقرات (05-08) لقياس مدى وجود هذه الممارسة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (II-16) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "التركيز على الزبون" مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
05	تعتمد مؤسسة سياق موثق للتحديد الدقيق لمتطلبات الزبون ومراجعتها	3.82	0.56	مرتفعة	03
06	تقيّم مقدرة المؤسسة باستمرار على تلبية متطلبات الزبون	3.82	0.59	مرتفعة	04
07	تعتمد مؤسسة ثقافة تنص على أهمية تسليم منتجات عالية الجودة للزبائن	4.17	0.79	مرتفعة	01

02	مرتفعة	0.53	3.85	تجري مؤسسة باستمرار دراسات لتعديل المواصفات التي تتناسب مع حاجات ورغبات الزبون	08
/	مرتفعة	0.93	3.81		المعدل العام

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

يظهر الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة بـ "بعد" التركيز على الزبون " حيث ساهمت الفقرة (07): " تعتمد مؤسسة ثقافة تنص على أهمية تسليم منتجات عالية الجودة للزبائن " في إغناء هذا البعد بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، فقد جاء متوسطها الحسابي (4.17) و بانحراف معياري بلغ (0.79) تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (08): " تجري مؤسسة باستمرار دراسات لتعديل المواصفات التي تتناسب مع حاجات ورغبات الزبون " وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3.85) و بانحراف معياري بلغ (0.53)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرتين رقم (06-07): " تعتمد مؤسسة سياق موثق لتحديد الدقيق لمتطلبات الزبون ومراجعتها " و " تقيّم مقدرة المؤسسة باستمرار على تلبية متطلبات الزبون " فقد جاء متوسطها الحسابي (3.82) و بانحراف معياري بلغ (0.56) - (0.59) على الترتيب ، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن مستوى التركيز على الزبون في المؤسسة المدروسة قد جاء مرتفعا بنسبة (3.81) لجميع الفقرات ما يدل على أن التركيز على الزبون بالمؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعة تساعدهم الى الاداء الجيد و البعد عن المشاحنات ومنه الى رقي و تقدم خدمات المؤسسة

البعد الثالث: بعد البنية التحتية

بغرض التعرف على مدى البنية التحتية بالمؤسسة المدروسة، تم صياغة 04 فقرات (09-12) لقياس مدى وجود هذه الممارسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (II-17) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد " البنية التحتية " مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
09	تطبق مؤسسة الأساليب الإحصائية في السيطرة على الجودة	4.08	0.58	مرتفعة	01
10	تستخدم مؤسسة أدوات قياس تتناسب مع الدقة المطلوبة لنتائج عملياتها	3.83	0.51	مرتفعة	04
11	تتوفر في مؤسسة آلات ومعدات إنتاج بمستوى	4.46	0.74	متوسطة	02

				يضمن تحقيق الجودة المطلوبة	
03	مرتفعة	0.58	3.86	هناك تعليمات عمل واضحة لدى العاملين في عمليات الإنتاج في مؤسسة	12
/	مرتفعة	0.76	4.03	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة بعبارة " البنية التحتية " بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (09): " تطبق مؤسسة الأساليب الإحصائية في السيطرة على الجودة " فقد جاء متوسطها الحسابي (4.08) و بانحراف معياري بلغ (0.58) ، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (11): " تتوفر في مؤسسة آلات ومعدات إنتاج بمستوى يضمن تحقيق الجودة المطلوبة " وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(4.46) و بانحراف معياري بلغ (0.74) ، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(12): " هناك تعليمات عمل واضحة لدى العاملين في عمليات الإنتاج في مؤسسة " بمتوسط حسابي بلغ (3.86) و بانحراف معياري بلغ (0.58) ثم تليها الفقرة رقم (10) " تستخدم مؤسسة أدوات قياس تتناسب مع الدقة المطلوبة لنتائج عملياتها " بمتوسط حسابي (3.83) و بانحراف معياري بلغ (0.51) ، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن نسبة تتوفر البنية التحتية بالمؤسسة قد جاء مرتفعا بنسبة (4.03) لجميع الفقرات ما يدل على وجود البنية التحتية و التي من شأنها الانعكاس بالايجاب على العمل و العمال .

البعد الرابع : التدريب والتأهيل

الجدول رقم (II - 18): نتائج اراء المستجوبين حول التدريب والتأهيل

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
1	مرتفع	0.684	4.020	ينتمي إلى مؤسسة عاملين بمهارات مناسبة	01
3	مرتفع	0.664	3.740	العاملين في المواقع ذات التأثير على جودة المنتج يتميزون بالتعليم المتخصص والمهارة والخبرة لتحقيق الجودة المطلوبة	02
2	مرتفع	0.628	3.820	تشجع الإدارة العليا على انخراط العاملين في	03

				دورات خاصة تتعلق ببرامج الجودة المعاصرة داخليا و خارجيا	
4	متوسط	0.732	3.560	تتوفر في مؤسسة تخصيصات مالية للأنشطة التدريبية الموجهة نحو الجودة	04
/	مرتفع	0.728	4.200		المعدل العام

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

يبين الجدول رقم (2_18) تقدير التدريب والتأهيل ، حيث يلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت بتقدير مرتفع بدليل أن المتوسط الحسابي العام لهذا الجزء بلغ (4.200) وبانحراف معياري (0.728)، فكانت المرتبة الأولى من نصيب الفقرة (01): " ينتمي إلى مؤسسة عاملين بمهارات مناسبة " بمتوسط حسابي (4.020) وبانحراف معياري (0.684) بدرجة موافقة مرتفعة مما يجعل منها مؤسسة تسعى لتطوير ذاتها دوماً والحفاظ على مميزاتها للرقى بمراتب عليا في التنافس ، وتليها الفقرة (03): " تشجع الإدارة العليا على انخراط العاملين في دورات خاصة تتعلق ببرامج الجودة المعاصرة داخليا و خارجيا " بمتوسط حسابي (3.820) وبانحراف معياري (0.628) بتقدير مرتفع مما يبين ان المؤسسة تدخل العمال في دورات خاصة بمرکزت ادارة الجودة ،ثالثا الفقرة (02): " العاملين في المواقع ذات التأثير على جودة المنتج يتميزون بالتعليم المتخصص والمهارة والخبرة لتحقيق الجودة المطلوبة " بمتوسط حسابي (3.740) وبانحراف معياري (0.628) بدرجة موافقة مرتفعة و توحى آراء المستجوبين الجيدة الى وجود جانب مفكر يسعى للوصول لمراتب جيدة من الناحية التكنولوجية أما رابعا الفقرة (04) : " تتوفر في مؤسسة تخصيصات مالية للأنشطة التدريبية الموجهة نحو الجودة " بمتوسط حسابي الذي قدر ب (3.560) وبانحراف معياري (0.732) بتقدير متوسط ، و عموما من خلال هذا البعد نستنتج انه يجب على المؤسسة التحسين من التدريب والتأهيل لتحقيق مرتكزات اجارة الجودة عالية .

البعد الخامس: التحسين المستمر

الجدول رقم (II-19): نتائج آراء المستجوبين حول التحسين المستمر

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
3	متوسط	0.851	3.360	تدعم منظماتنا جهود التحسين المستمر للوظائف في كافة أقسامها	01

02	تنفذ منظمتنا برامج للتحسين المستمر للوظائف في الأقسام كافة	3.380	0.752	متوسط	2
03	تركز منظمتنا على برامج التحسين المستمر لتحقيق أهداف الجودة المحددة ضمن سياسة الجودة وتحليل البيانات	3.300	0.762	متوسط	4
04	تعمل منظمتنا على التحسين المستمر لجودة منتجاتها وخدماتها	3.420	0.905	متوسط	1
المعدل العام		3.365	0.615	متوسط	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

يبين الجدول رقم (2_19) التحسين المستمر في المؤسسة محل الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا الجزء (3.365) وبانحراف معياري (0.615) بتقدير متوسط، فكانت المرتبة الأولى من نصيب الفقرة (04): " تعمل منظمتنا على التحسين المستمر لجودة منتجاتها وخدماتها " بمتوسط حسابي (3.420) وبانحراف معياري (0.905) بدرجة موافقة متوسطة و حسب آراء المستجوبين تعمل المؤسسة على التحسين المستمر لجودة منتجاتها وخدماتها ، أما في المرتبة الثانية نجد الفقرة (02): " تنفذ منظمتنا برامج للتحسين المستمر للوظائف في الأقسام كافة " حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا الجزء (3.380) وبانحراف معياري (0.752) تليها الفقرة (01): " تدعم منظمتنا جهود التحسين المستمر للوظائف في كافة أقسامها " بمتوسط حسابي مشترك بلغ (3.360) وبانحراف معياري (0.851) فهذا يستحق الالتفات لمثل هذه الامكانيات التي تزيد من تنظيم المؤسسة ثم جاءت الفقرة (03): " تركز منظمتنا على برامج التحسين المستمر لتحقيق أهداف الجودة المحددة ضمن سياسة الجودة وتحليل البيانات " حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.300) وبانحراف معياري (0.762) ، و هي نتائج تؤكد نقص في التحسين المستمر للمؤسسة محل الدراسة أي نقص في الثقة التي يمكن بها الوصول لحل بعض المعضلات المتواجدة بالمؤسسة.

2- نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور الاداء الوظيفي

قصد التعرف على مستوى الاداء الوظيفي من خلال إجابات العاملين بالمؤسسة المدروسة في هذه الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير بمجموعة من الفقرات وستتناول فيما يلي ذلك:

نتائج التحليل المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني للدراسة: " ماهو مستوى الاداء الوظيفي في مؤسسة الفا بايب " ؟

للإجابة على هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية لل فقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة و درجة موافقتهم عليها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (II-20) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات محور الأداء الوظيفي مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
09	متوسطة	0.95	3.15	تتمتع بالاستقلالية في ادائك للعمل المطلوب منك	01
05	مرتفعة	0.43	3.80	تنجز المهام التي كلفت بها	02
04	مرتفعة	0.45	3.91	تتلائم أعباء العمل مع مجهودك	03
07	متوسطة	0.76	3.56	تقوم بإنجاز الأعمال خارج دوامك الرسمي	04
08	متوسطة	0.92	3.40	تشعر بالإرتياح خلال أدائك لعمل	05
10	متوسطة	0.89	3.01	تأخذ راحة أثناء فترات العمل الرسمية	06
03	مرتفعة	1.11	3.92	تحرص على تحسين أدائك داخل المؤسسة	07
06	متوسطة	0.74	3.58	تتنافس مع زملائك في أداء الأعمال بأكثر فاعلية	08
01	مرتفعة	0.72	4.25	تعمل على إتقان العمل الذي تقوم به	09
02	مرتفعة	0.96	4.02	يتأثر أدائك من خلال علاقتك بالمسؤولين	10
/	مرتفعة	1.03	4.00	المعدل العام	

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

يبين الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول تطور الاداء الوظيفي في المؤسسة المدروسة، وقد جاء المعدل العام مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع فقرات الأداء (4.00)، و الانحراف المعياري له قدر ب (1.03)، فكانت المرتبة الاولى من نصيب الفقرة (09): " تعمل على إتقان العمل الذي تقوم به " بمتوسط حسابي (4.25) و بانحراف معياري (0.72) بدرجة موافقة مرتفعة ، أما في المرتبة الثانية نجد الفقرة (10): " يتأثر أدائك من خلال علاقتك بالمسؤولين " حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا الجزء (4.02) و بانحراف معياري (0.96) تليها الفقرة (07): " تحرص على تحسين أدائك داخل المؤسسة "

بمتوسط حسابي مشترك بلغ (3.92) وبانحراف معياري (1.11) فهذا يستحق الالتفات لمثل هذه الامكانيات التي تزيد من تنظيم المؤسسة ثم جاءت الفقرة (03): "تلائم أعباء العمل مع مجهودك" حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.91) وبانحراف معياري (0.45) ، أما في المرتبة الخامسة نجد الفقرة (10): "تنجز المهام التي كلفت بها" حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا الجزء (3.80) وبانحراف معياري (0.43) تليها الفقرة (08) في مرتبة السادسة: "تتنافس مع زملائك في أداء الأعمال بأكثر فاعلية" بمتوسط حسابي مشترك بلغ (3.58) وبانحراف معياري (0.74) بدرجة موافقة متوسطة ثم جاءت الفقرة (04): "تقوم بإنجاز الأعمال خارج دوامك الرسمي" حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.56) وبانحراف معياري (0.76) ، أما في المرتبة الثامنة نجد الفقرة (05): "تشعر بالإرتياح خلال أدائك لعمل" حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا الجزء (3.40) وبانحراف معياري (0.92) تليها الفقرة (01) في مرتبة التاسعة: "تتمتع بالاستقلالية في ادائك للعمل المطلوب منك" بمتوسط حسابي مشترك بلغ (3.15) وبانحراف معياري (0.95) بدرجة موافقة متوسطة ثم جاءت الفقرة (06): "تأخذ راحة أثناء فترات العمل الرسمية" حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.01) وبانحراف معياري (0.89) وهذه النتائج تدل على أن درجة تطور الاداء الوظيفي بالمؤسسة جاء مرتفعا على العموم و ذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

الجدول رقم (II-21) يوضح تصورات المستجوبين للمتغيرين مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
02	0.47	3.81	مرتكزات ادارة الجودة
01	1.03	4.00	الاداء الوظيفي
/	0.76	3.98	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

يتضح من الجدول أن المتوسط الإجمالي للصراع التنظيمي بلغت نسبته (4.00) و بانحراف معياري بلغ (1.03) وهو أكبر من المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية الذي جاء بمتوسط حسابي قدره (3.81) و بانحراف معياري بلغ (0.47)

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات:

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن محاور مرتكزات ادارة الجودة و الاداء الوظيفي ، سنقوم الآن باختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة، وذلك استنادا للإجابات و النتائج المتحصل عليها.

- الفرضية الرئيسية الأولى: " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مرتكزات ادارة الجودة وتطوير الاداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة" و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة "

من اجل اثبات الفرضية الرئيسية نختبر الفرضيات الفرعية

- الفرضية الفرعية الأولى: " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا وتطوير الاداء الوظيفي و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة "

نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين دعم الإدارة العليا وتطوير الاداء الوظيفي: للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين بعد دعم الإدارة العليا وتطوير الاداء الوظيفي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (II - 22) معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: دعم الإدارة العليا		المتغير
دعم الإدارة العليا	معامل الارتباط	المتغير التابع: الاداء الوظيفي
0.994	معاملات بيرسون	
0,000	مستوى الدلالة	
80	العدد	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة معنوية هامة موجبة و قوية بين دعم الإدارة العليا وتطوير الاداء الوظيفي ، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ(0.994) عند مستوى الدلالة المحسوبة(0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05).و بالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة ومنه نقبل الفرضية الفرعية الاولى التي تنص بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين دعم الإدارة العليا وتطوير الاداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة .

- الفرضية الفرعية الثانية: " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون وتطوير الاداء الوظيفي و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة "

نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الإرتباطية بين التركيز على الزبون وتطوير الاداء الوظيفي: للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين بعد التركيز على الزبون وتطوير الاداء الوظيفي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (II - 23) معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: التركيز على الزبون		المتغير
التركيز على الزبون	معامل الارتباط	المتغير التابع: تطوير الاداء الوظيفي
0.894	معاملات بيرسون	
0,000	مستوى الدلالة	
80	العدد	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة معنوية هامة موجبة و قوية بين التركيز على الزبون وتطوير الاداء الوظيفي ، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ(0.894) عند مستوى الدلالة المحسوبة(0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05).و بالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة. ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التركيز على الزبون وتطوير الاداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة

– الفرضية الفرعية الثالثة: " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البنية التحتية وتطوير الاداء الوظيفي و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة "

نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الإرتباطية بين البنية التحتية وتطوير الاداء الوظيفي: للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين البنية التحتية وتطوير الاداء الوظيفي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (II – 24) يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: البنية التحتية		المتغير
معامل الارتباط	البنية التحتية	المتغير التابع: تطوير الاداء الوظيفي
0.760	معاملات بيرسون	
0,000	مستوى الدلالة	
80	العدد	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة معنوية هامة موجبة و قوية بين البنية التحتية وتطوير الاداء الوظيفي ، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.760) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05). و بالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة. ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البنية التحتية وتطوير الاداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

– الفرضية الفرعية الرابعة: " " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والآهلية وتطوير الاداء الوظيفي و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة "

نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الإرتباطية بين التدريب والآهلية وتطوير الاداء الوظيفي: للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين التدريب والآهلية وتطوير الاداء الوظيفي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (II – 25) معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: التدريب والآهلية	المتغير
-----------------------------------	---------

المتغير التابع: تطوير الاداء الوظيفي	معامل الارتباط	التدريب والآهلية
	معاملات بيرسون	0.876
	مستوى الدلالة	0,000
	العدد	80

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة معنوية هامة موجبة و قوية بين التدريب والآهلية وتطوير الاداء الوظيفي ، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.876) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05). و بالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة. ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب والآهلية وتطوير الاداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة

– الفرضية الفرعية الخامسة: " علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتطوير الاداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ".

نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الإرتباطية بين التحسين المستمر وتطوير الاداء الوظيفي: للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين التحسين المستمر وتطوير الاداء الوظيفي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (II – 26) يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة

المتغير	المتغير المستقل: التحسين المستمر	
المتغير التابع: تطوير الاداء الوظيفي	معامل الارتباط	التحسين المستمر
	معاملات بيرسون	0.601
	مستوى الدلالة	0,000
	العدد	80

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة معنوية هامة موجبة و قوية بين التحسين المستمر وتطوير الاداء الوظيفي ، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.601) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05). و بالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة. ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحسين المستمر وتطوير الاداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

منه بعد اثبات صحة الفرضيات الفرعية نقوم بتأكد من صحة الفرضية الرئيسية

نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الإرتباطية بين تطبيق مرتكزات ادارة الجودة وتطوير الاداء الوظيفي: للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين تطبيق مرتكزات ادارة الجودة وتطوير الاداء الوظيفي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (II - 27) معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: مرتكزات ادارة الجودة		المتغير
مرتكزات ادارة الجودة	معامل الارتباط	المتغير التابع: الاداء الوظيفي
0,801**	معاملات بيرسون	
0,000	مستوى الدلالة	
80	العدد	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≤ α)

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة معنوية هامة موجبة و قوية بين تطبيق مرتكزات ادارة الجودة وتطوير الاداء الوظيفي ، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0,801) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05). و بالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة. و منه نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطبيق مرتكزات ادارة الجودة وتطوير الاداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية الرئيسية الثانية : " توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مرتكزات ادارة الجودة وتطوير الاداء الوظيفي في مؤسسة محل الدراسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من اجل اثبات الفرضية الرئيسية تختبر الفرضيات الفرعية "

نتائج التحليل المتعلقة بوجود علاقة تأثير تطبيق مرتكزات ادارة الجودة في تطوير الاداء الوظيفي:

للتحقق من أثر تطبيق مرتكزات ادارة الجودة في تطوير الاداء الوظيفي تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار لاختبار ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (II - 28) تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

مستوى الدلالة	F المحسوبة	درجة الحرية	Beta	B	الانحراف	R ²	R	
**0,000	65.89	80-1	0.68	0.53	0.58	0.50	0.68	المتغير المستقل

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج التحليل ب SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

نلاحظ من خلال الجدول أن محور تطبيق مرتكزات ادارة الجودة تؤثر معنويًا على ولاء الزبائن حيث أظهر التحليل أثر ذو دلالة معنوية بين المتغيرين، إذ بلغ معامل التفسير (التحديد) $R^2(0,50)$ وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ أي أن محور تطبيق مرتكزات ادارة الجودة يفسر ما نسبته 50% من التباين في المتغير التابع، وبالتالي فإن محور تطبيق مرتكزات ادارة الجودة له أهمية كبيرة نسبيًا في التأثير في هذه العلاقة، مما يدل على قوة التأثير، كما بلغت قيمة $\beta(0,68)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق مرتكزات ادارة الجودة تؤدي إلى زيادة بدرجة $(0,68)$ في تطوير الاداء الوظيفي ، أي أن هناك علاقة طردية، و نظرًا لأن قيم F المحسوبة بلغت $(65,89)$ ، وبمستوى دلالة 0,000 أي أنها دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج. ومنه نقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية تطبيق مرتكزات ادارة الجودة في تطوير الاداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية الرئيسية الثالثة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطوير الاداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية "الجنس، سن ، المؤهل العلمي، الخبرة "

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم إجراء إختبار t-test للعينات المستقلة، و ذلك لفحص أثر متغير الجنس في تطوير الاداء الوظيفي ، ثم إجراء إختبار التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الأخرى.

-نتائج التحليل المتعلقة بإختبار T-Test للعينات المستقلة: تم إجراء هذا الإختبار لمعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطوير الاداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.و النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (II -29) يوضح نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس في تطوير الاداء الوظيفي

Test t			Test de leven's sur l'égalité des variances			متوسط الحسابي	العدد	الجنس
sig	T	الفرضيات	sig	F	الفرضيات			
0.180	1.354	H_0	0.326	13.310	H_1	4.0932	59	ذكر
0.311	1.034	H_0				3.7381	21	أنثى

معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 04).

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار Leven's لتجانس التباين نجد أن قيمة $F = (13.310)$ وقيمة الدلالة المعنوية $sig = (0.326)$ وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $0,05$ ، بالتالي نقبل الفرضية الصفرية وهي أن ليس هناك تجانس في إجابات الذكور والإناث. وهذا ما يدعونا للوثوق بهذا الإختبار أي أنه عدم صلاحية النموذج.

أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإن قيمة $T = (1.354)$ وقيمة الدلالة المعنوية $sig = (0.180)$ بالنسبة للذكور أما بالنسبة للإناث نجد أن قيمة $T = (1.034)$ وقيمة الدلالة المعنوية $sig = (0.311)$ بالنسبة للإناث وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $0,05$ مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس حول تطوير الاداء الوظيفي.

جدول رقم (II -30) يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص اثر المتغيرات حول (العمر، المؤهل العلمي ، الوظيفة الحالية ، الاقدامية) حول تطوير الاداء الوظيفي.

اسم المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	القيمة المحسوبة f	الدلالة الإحصائية
العمر	بين المجموعات	4.314	5	0.863	1.953	0.196

		0.442	74	32.686	داخل المجموعات	
0.832	0.422	0.252	5	1.262	بين المجموعات	المؤهل العلمي
		.598	74	44.226	داخل المجموعات	
0.226	1.423	0.771	5	3.854	بين المجموعات	الوظيفة الحالية
		0.542	74	40.096	داخل المجموعات	
0.141	2.449	0.794	5	3.969	بين المجموعات	الاقدامية
		0.324	74	23.981	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (2-30) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين متوسط استجابات افراد عينة الدراسة حول تطوير الاداء الوظيفي تعزى لكل من (العمر، المؤهل العلمي ، الوظيفة الحالية ، الاقدامية) قيمة المحسوبة « F » فكانت على التوالي (1.953) ، (0.422) ، (1.423) ، (0.141) وهي قيم دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05).

ومنه يمكن القول انه تنفي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات (العمر، المؤهل العلمي ، الوظيفة الحالية ، الاقدامية) حول تطوير الاداء الوظيفي.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة مدى تطبيق مرتكزات ادارة الجودة ودورها في تطوير الاداء الوظيفي إذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول عموميات حول مؤسسة (ALFA PIPE)غرداية ، والمبحث الثاني تعرضنا طريقة وادوات الدراسة تطرقنا فيه إلى طرق مناقشة واختبار الفرضيات، إذ تم إظهار مجتمع و عينة الدراسة، بالإضافة إلى إثبات صدق و وثبات أداة الدراسة و المتمثلة في الاستبيان، الذي تم استخدامه كأداة لتحقيق أغراض الدراسة، و ذلك باستخدام معامل الثبات ألفا كرومباخ وعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها. بالإضافة إلى معرفة آراء و تصورات المستجوبين وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما أنه توصلنا إلى إثبات بعض الفرضيات و نفي أخرى منها، و هذا بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان، الذي تم تحليله بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSS للعلوم الاجتماعية، إذ تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من وجود العلاقة ، كما أنه تم التطرق إلى دراسة الفروق باستخدام اختبار Anova، وذلك لمعرفة أثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية على متغيرات الدراسة، اختبار العينات "T-Test" والذي يوضح اختبار الفرضيات .

خاتمة

إن موضوع الجودة من المواضيع التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة ، وتبرز أهمية مرتكزات إدارة الجودة بالنسبة للمؤسسة في تطوير الاداء الوظيفي ، من حيث تحسين الجودة من أجل الوصول إلى احسن أداء جيد لمواجهة المنافس في السوق يعتبر دراسة ادارة مرتكزات ادارة الجودة أمر هام من خلال تحسين جودة وتحسين الوظائف وتطوير العمليات بادارة مرتكزات الجودة لتوفير مسار واضح في مواجهة التحديات المستمرة بسبب التغير المتسارع في دنيا الأعمال والمتمثلة في زيادة حدة المنافسة بين الشركات وما ترتب على ذلك من ضرورة تقديم أفضل المنتجات والخدمات وبأقل الأسعار لكي تستطيع الشركة أن تثبت نفسها في هذا السوق التنافسي.

في دراستنا هذه حاولنا تناول موضوع مدى تطبيق مرتكزات ادارة الجودة ودورها في تطوير الاداء الوظيفي من خلال تحقيق هدفه الرئيسي مدى تطبيق مرتكزات ادارة الجودة ودورها في تطوير الاداء الوظيفي من خلال مؤسسة (ALFA PIPE) غرداية بشكل الذي يخدم احتياجاتهم. وللإلمام بحيثيات الموضوع تناولناه من خلال فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي وكان ذلك انطلاقا من فرضيات الدراسة. التي كنا نسعى من خلالها إلى اختبار دور مرتكزات ادارة الجودة في تطوير الاداء الوظيفي . وعليه يمكن تلخيص نتائج الدراسة، والتوصيات والآفاق بالشكل التالي :

اختبار الفرضيات :

قامت دراستنا على ثلاثة فرضيات رئيسية، والمتمثلة فيما يلي :

تمثلت الفرضية الأولى في أنه " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مرتكزات ادارة الجودة وتطوير الاداء الوظيفي في بالمؤسسة محل الدراسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة" و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة" حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة المحور الأول والثاني من الاستبيان. استخدام اختبار برسون للرباط وفي الأخير توصلنا إلى إثبات الفرضية. " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مرتكزات ادارة الجودة وتطوير الاداء الوظيفي في بالمؤسسة محل الدراسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة" و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة " .

وبالتالي يمكن القول ان ابعاد مرتكزات ادارة الجودة دعم الإدارة العليا التركيز على الزبون البنية التحتية التدريب والتأهيل التحسين المستمر وغيرها من العوامل ذات التأثير المباشر وغير المباشر على تطوير الاداء الوظيفي في مؤسسة (ALFA PIPE) غرداية.

تمثلت الفرضية الثانية في " توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين مرتكزات ادارة الجودة وتطوير الاداء الوظيفي في مؤسسة محل الدراسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة"

حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة الاستبيان. استخدام اختبار الانحدار البسيط وفي الأخير توصلنا إلى إثبات الفرضية هناك علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين مرتكزات ادارة الجودة وتطوير الاداء الوظيفي في مؤسسة محل الدراسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ."

- تمثلت الفرضية الثالثة في أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول وتطوير الاداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية "الجنس، سن ، المؤهل العلمي، الخبرة "

" حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة الاستبيان. استخدام تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية وفي الأخير توصلنا إلى نفي الفرضية" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية في إجابات أفراد عينة الدراسة تطوير الاداء الوظيفي مؤسسة (ALFA PIPE)غرداية تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية "الجنس، سن ، المؤهل العلمي، الخبرة "

نتائج الدراسة :

- تكمن أهمية دراسة مرتكزات ادارة الجودة من خلال التحسين المستمر لمنتجات المؤسسة في السوق ؛
- إن من اسباب تطوير الاداء الوظيفي في المؤسسة هو الاهتمام بابعاد مرتكزات ادارة الجودة دعم الإدارة العليا التركيز على الزبون البنية التحتية التدريب والتأهيل التحسين المستمر ؛
- تساعد مرتكزات ادارة الجودة في استقرار الداخل لمؤسسة ل(ALFA PIPE)ولاية غرداية وتحسن الاداء المقدم ؛
- توجد علاقة ارتباط قوية بين مرتكزات دارة الجودة وابعادها دعم الإدارة العليا التركيز على الزبون البنية التحتية التدريب والتأهيل التحسين المستمر وتطوير الاداء الوظيفي في مؤسسة (ALFA PIPE)ولاية غرداية ؛
- كشفت نتائج الدراسة على وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين مرتكزات دارة الجودة بأبعادها الاربعة (دعم الإدارة العليا التركيز على الزبون البنية التحتية التدريب والتأهيل التحسين المستمر) في تطوير الاداء الوظيفي في مؤسسة (ALFA PIPE)ولاية غرداية.

- ان سعي (ALFA PIPE) لولاية غرداية لتحسن جودة خدماتها مرتبط بالحفاظ على العنصر البشري وحسن سيره ؛

التوصيات :

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإننا نقترح التوصيات التالية :

- رغم وجود علاقة ارتباط قوية بين مرتكزات ادارة الجودة وتطوير الاداء الوظيفي الا ان ذلك لا يعني تحقيق الاهداف المنشودة وانما يتوجب تعزيز هذه العلاقة عبر الاعتماد المستمر بالمتغيران لدورها في تحسين اداء المؤسسة (ALFA PIPE) لولاية غرداية ،

- ضرورة التركيز على الزبون باستمرار باعتباره المؤشر الحقيقي لنجاح مؤسسة (ALFA PIPE) لولاية غرداية ؛

- ضرورة الاهتمام اكثر بمتطلب التعليم والتدريب لدورها الفعال في تعزيز مرتكزات ادارة الجودة ؛

- توفير الموارد البشرية والمالية الكافية بما يتماشى مع المستجدات الحديثة.

- فهم ودراسة أهمية تطوير اداء الوظيفي لتحقيق اقصى استفادة من المورد البشرية ؛

- عدم تجاهل شكاوي العاملين والتقليل من شأن الصراعات والسخرية منها بل يجب التدخل السريع لحلها حتى لا تتفاقم الصراعات وتتطور وتتعدى نوعيته وتتمدد وتزداد حدته؛

- اتخاذ قرارات مبنية وفق أسس موضوعية، وتدوين جميع الآراء والاقتراحات التي تساهم في إشراك العمال في اتخاذ القرارات ؛

- تحديد الأدوار والصلاحيات بدقة والتأكيد على وضوح الأهداف ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ومناقشة الأمور الهامة والعدالة في توزيع الموارد بين الإدارات والأقسام بأسس علمي ؛

- ضرورة الاهتمام بالتحسين المستمر وتقليل الفجوة بين التوقعات والجودة المطلوبة.

- فاق الدراسة

إن موضوع مدى تطبيق مرتكزات ادارة الجودة ودورها في تطوير الاداء الوظيفي يبقى مفتوحا للدراسات أخرى

يمكن أن تساهم في إثراءه. وبذلك يمكن أن نقترح بعض الدراسات:

- ادارة الجودة الشاملة اداة لتعزيز مرتكزات ادارة الجودة؛

- مرتكزات ادارة الجودة الشاملة واثرها في تحسين الاداء المنظمي ؛

- تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير الاداء الوظيفي ؛

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً : المصادر والمراجع باللغة العربية
الكتب:

- 1- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، ط2 ، الدار الجامعية ، القاهرة مصر ، عام 2009 .
- 2- أكرم محسن الياسري وآخرون ، مفاهيم معاصرة غي الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، سنة 2015 .
- 3- خطير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة ، ادارة الموارد البشرية ، ط4 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان الاردن ، سنة 2011 .
- 4- عبد المهدي ماجد مساعدة ، إدارة المنظمات ، ط1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان الاردن ، سنة 2013 .
- 5- عمر مُجَّد دره ، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة ، ط1 ، دار الرضوان للنشر والتوزيع ، قاهر مصر ، سنة 2008 .
- 6- مُجَّد قاسمي القريوتي ، السلوك التنظيمي ط1 ، دار وائل لنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، سنة 2012 .
- 7- مصطفى يوسف كافي ، ادارة الصراع والازمات التنظيمية ، ط1 ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، سنة 2015 .
- 8- نفيسة مُجَّد باشري وآخرون ، السلوك التنظيمي ، ط1 ، ديون المطبوعات الجامعية ، القاهرة مصر ، سنة 2017 ، ص 188 .

المذكرات و الرسائل:

- 1- حسن مُجَّد حسن النجار ، أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي ، رسالة ماجستير ، تخصص ادارة الاعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الازهر غزة فلسطين ، سنة 2017 .
- 2- سارة مهني ، العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي ، مذكرة الماستر ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة ، سنة 2016 .
- 3- سعيد بن فايز بن مُجَّد السبعي ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي ، رسالة ماجستير ، تخصص ادارة تربوية وتخطيط ، كلية علوم التربية ، جامعة ام القرى السعودية ، سنة 2012 .
- 4- سلام مُجَّد السبوع ، العادلة التنظيمية وعلاقتها بالرضى الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية والخاصة في محافظة الكرك ، رسالة ماجستير ، تخصص الاصول والإدارة التربوية ، كلية الدراسة العليا ، جامعة مؤتة ، سنة 2010 .

- 5- سوزان أكرم سلطان ، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام في جامعة الاردن ، اطروحة دكتوراة ، تخصص ادارة تربوية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة عمان ، سنة 2006 .
- 6- سيد هارون جمعه، الصراع ، بحث ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، فرع الإسكندرية والبحيرة مصر ، سنة 2002
- 7- شذا لطفي محمود مُجَّد ، دراجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ، رسالة الماجستير ، تخصص الادارة التربوية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية فلسطين سنة 2012 .
- 8- عابد فايزة ، الثقافة التنظيمية و دورها في إدارة الصراع التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، سنة 2017 .
- 9- عبد الرزاق فوزية ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الاستاذ الجامعي ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، قسم العلوم الاجتماعية ، شعبة علم النفس ، سنة 2014.
- 10- ماهر علي الخزاعي ، أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي ، رسالة ماجستير ، تخصص ادارة اعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة ال بيت الاردن ، سنة 2013 .
- 11- مُجَّد بن مُجَّد بن جابر الشهري ، مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى المعلمين من وجه نظرهم ، رسالة الماجستير ، كلية التربية ، قسم الادارة ، جامعة ام القرى السعودية ، سنة 2013.
- 12- مُجَّد بن مسلم سعيد الشنفرى ، العدالة التنظيمية وأثرها على الاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، تخصص الادارة العامة، كلية الدراسة العليا ، جامعة مؤتة ، سنة 2007 .
- 13- مُجَّد حسني سالم المصدر ، علاقة القيادة التحويلية بالعدالة التنظيمية، رسالة ماجستير ، تخصص ادارة الاعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الازهر غزة فلسطين ، سنة 2017 .
- 14- مُجَّد علي عطف الزهراني ، العدالة التنظيمية لدى المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة المخوة، رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة ام القرى ، المملكة العربية السعودية سنة 2010 .
- 15- مُجَّد ناصر راشد ابو سمعان ، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية ، رسالة الماجستير ، كلية التجارة ، ادارة الاعمال ، جامعة الاسلامية غزة ، سنة 2015 .
- 16- مراد رمزي خرموش ،دوار العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام دراسة ميدانية بولاية سطيف ، رسالة الماجستير ، كلية العلوم الانسانية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة ، سنة 2014 .

- 17- مها مهر الموقدة، الانماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الاردن وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة الاردن ، سنة 2010.
- 18- وليد مُجد الصمادي ، أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير ، تخصص ادارة اعمال ، كلية ادارة المال والاعمال ، جامعة دمشق سوريا، سنة 2008 .

المجلات :

- 1- أكرم الياسري وامل عبد مُجد علي ، إستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لادارة الصراع في منظمات الاعمال العراقية، مجلة أهل البيت ، العدد الخامس ، سنة 2009.
- 2- امل محمود علي العبيدي، إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد التاسع والستون ، المجلد 01 ، 2008.
- 3- بثينة حسين علي الطائي، أساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى الكادر الإداري والتدريبي في مديرية التربية الرياضية في جامعة الموصل، مجلة علوم التربية الرياضية، جامعة العراق ، العدد التاسع، المجلد الأول، سنة 2008 .
- 4- حمزة نجم عبود و علي سكر عبود، الاستراتيجيات المعتمدة في مواجهة الصراع التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 30 ، المجلد 7 ، جامعة الكوفة العراق ، سنة 2013 .
- 5- خالد محمود عزيز، الثقافة التنظيمية وعلاقتها مع أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والفني لبعض المنظمات الرياضية محافظة نينوى ،مجلة علوم التربية الرياضية، العدد الثالث (ج2)، المجلد الخامس ، سنة 2012.
- 6- خالدية مصطفى ومها عارف ، العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي ، مجلة كلية مائمون الجامعة، جامعة العراق ، العدد 23 ، سنة 2012 .
- 7- عبدالقادر محمود قادر الحيالي، مقارنة فاعلية أساليب معالجة الصراع التنظيمي في المنظمات الرياضية العراقية، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد 15، العدد 23، سنة 2009، ص 28.
- 8- علي احمد فارس و زينب مكي البناء و جنان ميدي شهيد ، دور استراتيجيات ادارة الصراع في تحقيق العدالة التنظيمية ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، العدد 51 ، المجلد 13 ، سنة 2016 .
- 9- عيسات فطيمة الزهرة و جميل أحمد ، العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الاداري في المؤسسات الجزائرية ، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية ، العدد 07 ، سنة 2016.

10- ياسر عبد الوهاب ، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الاداء ، مجلّة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية ، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد 18 ن جوان 2017 .

ثانيا : المصادر والمراجع باللغة الأجنبية

Les livres :

1- Goreth ,. Jones , “ Organization Theory “ Addison Westley Publishing Company .

les articles:

1- Afzalur M. Rahim, Toward a Theory of Managing Organizational Conflict: Center for Advanced Studies in Management, The International Journal of Conflict Management, Vol. 13, No. 03, Bowlling Green, UK , 2002.

.ثالثا: المواقع الإلكترونية:

عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ،(الجزء الثالث موضوعات مختارة)، ص:538 المتاح على الموقع

http://site.iugaza.edu.ps/mbarbakh/files/2010/02/questionnaire_analyzis.pd,
Consulté le 29/04/2013 à 21 :34.

وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية لشباب الإسلام، المتاح على الموقع:

www.minshawi.com/vb/attachment.php?attachmentid=570&d... Consulté le
12/03/2017 à 09 :15

الملاحق

الملحق رقم 01 : الاستبيان.



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الاستبيان

في إطار انجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر ادارة اعمال بعنوان " مدى تطبيق مرتكزات ادارة الجودة ودورها في تطوير الاداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة (ALFA PIPE)" نرجوا من سيادتكم الإجابة على اسئلة الاستبيان و ذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة و نحيطكم علماً أن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض علمية و أخيراً نشكركم جزيل الشكر لتعاونكم معنا

المحور الأول : البيانات الشخصية والمهنية من اعداد الطالبة : شيني ام كلثوم

خصائص العينة	
<u>الجنس</u>	
<input type="checkbox"/>	ذكر
<input type="checkbox"/>	- أنثى
<u>العمر</u>	
<input type="checkbox"/>	- اقل من 30 سنة
<input type="checkbox"/>	- من 30 الى 40 سنة
<input type="checkbox"/>	- من 41 الى 50 سنة
<input type="checkbox"/>	- أكثر من 51 سنة
<u>المؤهل العلمي</u>	
<input type="checkbox"/>	- أقل من ثانوى
<input type="checkbox"/>	- ثانوى
<input type="checkbox"/>	- جامعى
<input type="checkbox"/>	- دراسات عليا
<u>الوظيفة الحالية</u>	
<input type="checkbox"/>	عامل مهني
<input type="checkbox"/>	عامل إداري.
<input type="checkbox"/>	رئيس مصلحة
<input type="checkbox"/>	إطار
<u>الاقدمية :</u>	
<input type="checkbox"/>	- اقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/>	- من 5 الى 10 سنوات
<input type="checkbox"/>	- أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني : مرتكزات ادارة الجودة

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
أولا : دعم الإدارة العليا : كافة الجهود التي تبذلها الإدارة لنجاح أي برنامج .						
1	تعتبر الادارة العليا متطلبات الجودة الوسيلة الضرورية لتحسين الاداء .					
2	تمتلك الادارة العليا خطة إستراتيجية لإجراء تغييرات لتحسين الجودة .					
3	تهتم الإدارة العليا في مؤسسة بمبادرات وتطبيقات أساليب تحسين الجودة مثل خرائط الجودة					
4	تركز الإدارة العليا على مناقشة محتويات التقارير والمذكرات و الاشعارات الخاصة بالجودة في كل لقاء أو اجتماع ينفذ					

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
ثانيا : التركيز على الزبون : هو هدف لكل المؤسسة ،وغايتها والتي تعمل المؤسسة دوما على تلبية احتياجاته وإرضائه .						
5	تعتمد مؤسسة سياق موثق للتحديد الدقيق لمتطلبات الزبون ومراجعتها					
6	تقيّم مقدرة المؤسسة باستمرار على تلبية متطلبات الزبون					
7	تعتمد مؤسسة ثقافة تنص على أهمية تسليم منتجات					

					عالية الجودة للزبائن	
					تجري مؤسسة باستمرار دراسات لتعديل المواصفات التي تتناسب مع حاجات ورغبات الزبون	8
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة	العبارات	ت
ثالثا : البنية التحتية : الركائز التي تقوم عليها المنظمة .						
					تطبق مؤسسة الأساليب الإحصائية في السيطرة على الجودة	9
					تستخدم مؤسسة أدوات قياس تتناسب مع الدقة المطلوبة لنتائج عملياتها	10
					تتوفر في مؤسسة آلات ومعدات إنتاج بمستوى يضمن تحقيق الجودة المطلوبة	11
					هناك تعليمات عمل واضحة لدى العاملين في عمليات الإنتاج في مؤسسة	12

					العبارات	ت
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة		
رابعا : التدريب والتأهيل : تنمية وتفعيل مهارات الأفراد العاملين .						

					13	ينتمي إلى مؤسسة عاملين بمهارات مناسبة
					14	العاملين في المواقع ذات التأثير على جودة المنتج يتميزون بالتعليم المتخصص والمهارة والخبرة لتحقيق الجودة المطلوبة
					15	تشجع الإدارة العليا على انخراط العاملين في دورات خاصة تتعلق ببرامج الجودة المعاصرة داخليا و خارجيا
					16	تتوفر في مؤسسة تخصيصات مالية للأنشطة التدريبية الموجهة نحو الجودة

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
خامسا : التحسين المستمر : الفعاليات المستمرة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحديث أنشطتها ومنتجاتها وخدماتها .						
17	تدعم منظمتنا جهود التحسين المستمر للوظائف في كافة أقسامها					
18	تنفذ منظمتنا برامج للتحسين المستمر للوظائف في الأقسام كافة					
19	تركز منظمتنا على برامج التحسين المستمر لتحقيق أهداف الجودة المحددة ضمن سياسة الجودة وتحليل البيانات					
20	تعمل منظمتنا على التحسين المستمر لجودة منتجاتها وخدماتها					

المحور الثالث : بالأداء الوظيفي

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تتمتع بالاستقلالية في اداءك للعمل المطلوب منك					
02	تنجز المهام التي كلفت بها					
03	تتلائم أعباء العمل مع مجهودك					
04	تقوم بإنجاز الأعمال خارج دوامك الرسمي					
05	تشعر بالإرتياح خلال أداك لعمل					
06	تأخذ راحة أثناء فترات العمل الرسمية					
07	تحرص على تحسين أداك داخل المؤسسة					
08	تتنافس مع زملائك في أداء الأعمال بأكثر فاعلية					
09	تعمل على إتقان العمل الذي تقوم به					
10	يتأثر أداك من خلال علاقتك بالمسؤولين					

شكرا لتعاونكم

الملحق رقم 02 : مخرجات spss

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	59	73.8	73.8	73.8
Valid أنثى	21	26.3	26.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 30 سنة	1	1.3	1.3	1.3
Valid من 30 إلى 40 سنة	28	35.0	35.0	36.3
Valid من 41 إلى 50 سنة	41	51.3	51.3	87.5
Valid أكثر من 51 سنة	10	12.5	12.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ثانوي	10	12.5	12.5	12.5
Valid جامعي	44	55.0	55.0	67.5
Valid دراسات عليا	21	26.3	26.3	93.8
Valid ثانوي	5	6.3	6.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

الأقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	14	17.5	17.5	17.5
Valid من 5 إلى 10 سنوات	30	37.5	37.5	55.0
Valid أكثر من 10 سنوات	36	45.0	45.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

الوظيفي الحالية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
رئيس مصلحة	2	2.5	2.5	2.5
Valid عامل اداري	36	45.0	45.0	47.5
عامل مهني	40	50.0	50.0	97.5
اطر	2	2.5	2.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تعتبر الادارة العليا متطلبات الجودة الوسيلة الضرورية لتحسين الاداء .	80	3.8625	1.16645
تمتلك الادارة العليا حطة إستراتيجية لإجراء تغييرات لتحسين الجودة .	80	3.7000	.71865
تهتم الإدارة العليا في مؤسسة بمبادرات وتطبيقات أساليب تحسين الجودة مثل خرائط الجودة	80	3.8250	.56870
تركز الإدارة العليا على مناقشة محتويات التقارير والمذكرات و الإشعارات الخاصة بالجودة في كل لقاء أو اجتماع ينفذ	80	4.2000	.73605
دعم الإدارة العليا	80	3.9437	.61620
مرتكزات ادارة الجودة	80	3.8125	.47981
Valid N (listwise)	80		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تعتمد مؤسسة سياق موثق للتحديد الدقيق لمتطلبات الزبون ومراجعتها	80	3.8250	.56870
تقيم مقدره المؤسسة باستمرار على تلبية متطلبات الزبون	80	3.8250	.59054
تعتمد مؤسسة ثقافة تنص على أهمية تسليم منتجات عالية الجودة للزبائن			
تجري مؤسسة باستمرار دراسات لتعديل المواصفات التي تتناسب مع حاجات ورغبات الزبون	80	4.1750	.79197
تعتمد مؤسسة سياق موثق للتحديد الدقيق لمتطلبات الزبون ومراجعتها	80	3.8500	.53011
التركيز على الزبون	80	3.8125	.93584
Valid N (listwise)	80		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تطبيق مؤسسة الأساليب الإحصائية في السيطرة على الجودة	80	4.0875	.58435
تستخدم مؤسسة أدوات قياس تتناسب مع الدقة المطلوبة لنتائج عملياتها	80	3.8375	.51420
تتوفر في مؤسسة آلات ومعدات إنتاج بمستوى يضمن تحقيق الجودة المطلوبة	80	4.4625	.74534
هناك تعليمات عمل واضحة لدى العاملين في عمليات الإنتاج في مؤسسة	80	3.8625	.58987
البنية التحتية	80	4.0375	.76214
Valid N (listwise)	80		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
ينتمي إلى مؤسسة عاملين بمهارات مناسبة	80	4.0200	.68482
العاملين في المواقع ذات التأثير على جودة المنتج يتميزون بالتعليم المتخصص والمهارة والخبرة لتحقيق الجودة المطلوبة	80	3.7400	.66425
تشجع الإدارة العليا على انخراط العاملين في دورات خاصة تتعلق ببرامج الجودة المعاصرة داخليا و خارجيا	80	3.8200	.62890
تتوفر في مؤسسة تخصيصات مالية للأنشطة التدريبية الموجهة نحو الجودة	80	3.5600	.73290
التدريب والتأهيل	80	4.2000	.72843
Valid N (listwise)	80		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تدعم منظمنا جهود التحسين المستمر للوظائف في كافة أقسامها	80	3.3600	.85141
تنفذ منظمنا برامج للتحسين المستمر للوظائف في الأقسام كافة	80	3.3800	.75295
تتركز منظمنا على برامج التحسين المستمر لتحقيق أهداف الجودة المحددة ضمن سياسة الجودة وتحليل البيانات	80	3.3000	.76265
تعمل منظمنا على التحسين المستمر لجودة منتجاتها وخدماتها	80	3.4200	.90554
التحسين المستمر	80	4.2200	.61578
Valid N (listwise)	80		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
--	---	------	----------------

تتمتع بالاستقلالية في أدائك للعمل المطلوب منك	80	3.1500	.95599
تتجز المهام التي كلفت بها	80	3.8000	.43283
تتلائم أعباء العمل مع مجهودك	80	3.9125	.45545
تقوم بإنجاز الأعمال خارج دوامك الرسمي	80	3.5625	.76048
تشعر بالإرتياح خلال أدائك لعمل	80	3.4000	.92230
تأخذ راحة أثناء فترات العمل الرسمية	80	3.0125	.89292
تحرص على تحسين أدائك داخل المؤسسة	80	3.9250	1.11122
تتنافس مع زملائك في أداء الأعمال بأكثر فاعلية	80	3.5875	.74109
تعمل على إتقان العمل الذي تقوم به	80	4.2500	.72041
يتأثر أدائك من خلال علاقتك بالمسؤولين بالأداء الوظيفي	80	4.0250	.96751
Valid N (listwise)	80		

معامل الفاكروباخ

دعم الإدارة العليا

Case Processing Summary

		N	%
Valid		80	100.0
Cases	Excluded ^a	0	.0
Total		80	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.632	4

التركيز على الزبون

Case Processing Summary

		N	%
Valid		80	100.0
Cases	Excluded ^a	0	.0
Total		80	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.802	4

البنية التحتية

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	80	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	80	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.836	4

التدريب والتأهيل

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	80	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	80	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.752	4

التحسين المستمر

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	80	100.0

Excluded ^a	0	.0
Total	80	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.693	4

مرتکزات الجودة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	80	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	80	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.702	20

الفارکباخ الکلی

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	80	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	80	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.855	30

الاداء الوظيفي

Case Processing Summary

		N	%
Valid		80	100.0
Cases Excluded ^a		0	.0
Total		80	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.863	10

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		مرتزمات الجودة	الاداء الوظيفي
N		80	80
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.8125	4.0000
	Std. Deviation	.47981	1.03728
	Absolute	.415	.300
Most Extreme Differences	Positive	.248	.168
	Negative	.415	.300
Kolmogorov-Smirnov Z		.708	.683
Asymp. Sig. (2-tailed)		.452	.523

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

الملحق رقم 03 نتائج SPSS لختبار الفرضيات

Corrélations

		دعم الإدارة العليا	التركيز على الزبون	البنية التحتية	التدريب والتأهيل	التحسين المستمر	مرتزمات ادارة الجودة	الاداء الوظيفي
دعم الإدارة العليا	Corrélation de Pearson	1	,791**	,511**	,773**	**872,	**758,	**994,
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	0,00
	N	80	80	80	80	80	80	80
التركيز على الزبون	Corrélation de Pearson	,791**	1	,552**	,572**	2**2,5	**605,	**894,
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80

	N	80	80	80	80	80	80	80
البنية التحتية	Corrélation de Pearson	,511**	,552**	1	,530**	**603,	**845,	**760,
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	00,0
	N	80	80	80	80	80	80	80
التدريب والتأهيل	Corrélation de Pearson	,773**	,572**	,530**	1	**635,	**547,	**876,
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	0,00
	N	80	80	80	80	80	80	80
التحسين المستمر	Corrélation de Pearson	**872,	2**2,5	**603,	**635,	1	**736,	**601,
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	0,00
	N	80	80	80	80	80	80	80
مرتكزات ادارة الجودة	Corrélation de Pearson	**758,	**605,	**845,	**547,	**736,	1	**801,
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		0,00
	N	80	80	80	80	80	80	80
الاداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	**994,	**894,	**760,	**876,	**601,	**801,	1
	Sig. (bilatérale)	0,00	,000	00,0	0,00	0,00	0,00	
	N	80	80	80	80	80	80	80

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مرتكزات إدارة الجودة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.687 ^a	.506	.004	.58543

a. Predictors: (Constant), مرتكزات إدارة الجودة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.375	1	1.375	65.892	.000 ^b

Residual	83.625	78	1.072		
Total	85.000	80			

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), مرتكزات إدارة الجودة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1		.933		3.164	.000	
	(Constant)					
	مرتكزات إدارة الجودة	.537	.243	.687	1.132	.000

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاداء الوظيفي	ذكر	59	4.0932	.81195	.10571
	أنثى	21	3.7381	1.49682	.32663

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
الاداء	Equal variances assumed	13.310	.326	1.354	78	.180	.3
	Equal variances not assumed			1.034	24.317	.311	.3

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
--	----------------	----	-------------	---	------

العمر	Between Groups	4.314	5	.863	1.953	.196
	Within Groups	32.686	74	.442		
	Total	37.000	79			
العلمي المؤهل	Between Groups	1.262	5	.252	.422	.832
	Within Groups	44.226	74	.598		
	Total	45.488	79			
الوظيفة الحالية	Between Groups	3.854	5	.771	1.423	.226
	Within Groups	40.096	74	.542		
	Total	43.950	79			
الاقدمية	Between Groups	3.969	5	.794	2.449	.141
	Within Groups	23.981	74	.324		
	Total	27.950	79			

الفهرس

الفهرس

الصفحة	
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول

IX	قائمة الأشكال البيانية
X	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
6	الفصل الأول : الاطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة
8	المبحث الأول : الإطار النظري للدراسة
8	المطلب الأول : مرتكزات ادارة الجودة
8	الفرع الأول : تعريف ادارة الجودة
10	الفرع الثاني : أهمية إدارة الجودة
10	الفرع الثالث : مراحل تطور مفهوم الجودة
12	الفرع الرابع : مرتكزات ادارة الجودة
14	المطلب الثاني: الأداء الوظيفي
14	الفرع الأول : مفهوم الأداء
15	الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي
15	الفرع الثالث: العماما المثةثة في الأداء الهظف
17	الفرع احماس : اهميه نقييم اداء اداره الموارد البشريه
18	الفرع السادس: إجراءات تحسين مستوى الأداء
19	المطلب الثالث : مساهمة مرتكزات ادارة الجودة في تطوير الاداء الوظيفي
21	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية السابقة لموضوع الدراسة.
21	المطلب الاول : الدراسات العربية
24	المطلب الثاني : الدراسات الاجنبية
26	المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
29	الفصل الثاني : دراسة حالة
31	المبحث الأول : تقديم عام لموسسة الأنابيب بغرداية "ALFA PIPE"

31	المطلب الأول : تعريف مؤسّسة "ALFA PEPE" أهمّيّتها وأهدافها الاقتصادية
33	المطلب الثاني: المتعاملون مع المؤسّسة
35	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب " ALFA PIPE "
38	المبحث الثاني: الاطار التطبيقي لدراسة الحالة
38	المطلب الأول: طرق وأدوات الدراسة
38	الفرع الأول: منهجية الدراسة
38	الفرع الثاني: مجتمع الدراسة
39	الفرع الثالث: أداة الدراسة
41	الفرع الرابع: متغيرات الدراسة
42	الفصل الخامس: الأبحاث السابقة المتعلقة بالدراسة
46	المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
46	الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة
52	الفرع الثاني: عرض وتحليل و مناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة
61	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات
70	خاتمة
75	قائمة المصادر والمراجع
80	الملاحق
96	الفهرس

