



جامعة قاصدي مرباح ورقلة – الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي،الطور الثاني

في ميدان : العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

شعبة العلوم الاقتصادية : تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات

بمعنوان :

دور متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز _التوزيع_ ناحية ورقلة

من إعداد الطالبتين : ندى الريحان تومي
لينة ريان أوليدي

نوقشت و أجيّزت علنا بتاريخ : 02 / 06 / 2025

أمام اللجنة المكونة من السادة :

- | | |
|---|----------------------|
| (استاذ التعليم العالي جامعة قاصدي مرباح) رئيساً | . بن ساسي عبد الحفيظ |
| (استاذ محاضر ب جامعة قاصدي مرباح) مشرفا ومقررا | . محجوبي نور الهدى |
| (استاذ محاضر ب جامعة قاصدي مرباح) مناقشا | . حدادي نور الهدى |

السنة الجامعية : 2024 / 2025



جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي،الطور الثاني

في ميدان : العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

شعبة العلوم الاقتصادية : تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات

بمعنوان :

دور متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز _التوزيع_ ناحية ورقلة

من إعداد الطالبتين : ندى الريحان تومي
لينة ريان أوليدي

نوقشت و أجيّزت علنا بتاريخ : 02 / 06 / 2025

أمام اللجنة المكونة من السادة :

- | | |
|--|----------------------|
| (استاذ التعليم العالي جامعة قاصدي مرباح) رئيسا | . بن ساسي عبد الحفيظ |
| (استاذ محاضر ب جامعة قاصدي مرباح) مشرفا ومقررا | . محجوبي نور الهدى |
| (استاذ محاضر ب جامعة قاصدي مرباح) مناقشا | . حدادي نور الهدى |

السنة الجامعية : 2024 / 2025

إهداء

إلى من كانا الداعمين الأبديين، التي ظلت دعوتهم تضم اسمي

والدي ووالدي

إلى الذي كان خير معين وناصح

زوجي العزيز

إلى القطعتين من روحي

" منال " و "سلمى "

إلى كل من وقف بجانبني مشاركا وموجها وناصحا

إلى الذين ييهجهم نجاحي ولكل من كان عوننا وسندا في هذا الطريق لأصدقاء

ورفقاء السنين

وطبعا زميلتي ورفيقة الدرب " ندى الريحان "

أهدي ثمرة هذا الجهد

لينة ريان

إهداء

أولاً إلى نفسي التي صبرت وقاومت.... هذا النجاح هو ثمرة أمل لي

إلى كل من ساعدني وساندني ، حتى بأصغر لفظة أو كلمة

إلى ملاكي في الحياة التي جادلت بليلها، ووهبت لي نهارها ، ولم ينقطع عني دعائها

الذي كان سر نجاحي بلسم جراحي إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى

والدي العزيزة

إلى من صنع العزة فوق الجبين الذي حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

والنجاح إلى القلب الكبير

والدي العزيز

إلى إخوتي الأحباء وصديقاتي وإلى من أحبهم

إلى من علموني حروفاً من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسنى وأحلى

العبارات

وطبعا زميلتي ورفيقة الدرب "لينة"

ندى الريحان

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم ، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين محمد صلى الله عليه وسلم بداية نشكر الله الذي من علينا بنعمة العلم والحمد لله الذي أثار بصيرتنا بنور العلم و

هدانا من الظلمات إلى النور ثم نرفع شكرنا المحمل بالتقدير والإحترام ونتوجه بالشكر والإمتنان إلى الأساتذة المشرفة "محبوي نور الهدى"

كما نشكر جميع إطارات الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز علمرافقتهم الميدانية للعمل نشكر كل من ساهم في هذه المذكرة ولو بالكلمة الطيبة الحمد لله الذي بنعمته

تتم الصالحات

الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز_التوزيع_ ناحية ورقلة ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة إذ قمنا بتحليل هذه البيانات عن طريق استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) نسخة 26 بالإضافة إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية، وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن إدارة الجودة الشاملة تلعب دورا حيويا ومهما في تحسين الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: إدارة جودة شاملة، التزام إدارة عليا، تحسين مستمر. أداء وظيفي، كفاءة، فعالية

Abstract:

This study aims to identify the role of Total Quality Management (TQM) requirements in improving employee performance at the Algerian Electricity and Gas Distribution Company. To achieve the objectives of the study, questionnaire was used as the main tool for data collection. The sampling method was simple random sampling. We analyzed this data using the SPSS statistical analysis software in addition to a set of statistical methods. The study concluded that Total Quality Management plays an essential and vital role in improving employee performance.

Keywords: Total Quality Management, employee performance, efficiency, effectiveness.

قائمة المحتويات

II	الإهداء.....
II	الشكر.....
V	الملخص.....
VI	قائمة المحتويات.....
VII	قائمة الجداول.....
VII	قائمة الملاحق.....
أ-هـ	مقدمة.....
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي	
1	تمهيد.....
1	المبحث الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة.....
15	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي.....
23	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز _التوزيع_ ناحية ورقلة	
25	تمهيد.....
26	المبحث الأول :الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
31	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية.....
51	خلاصة الفصل الثاني.....
52	الخاتمة.....
55	المراجع
59	الملاحق.....
71	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول 1-1	يوضح المكونات الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة	1
الجدول 1-2	يوضح سمات وخصائص المفهومين	5
الجدول 1-3	يوضح مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	7
الجدول 2-1	يوضح قيم المتوسطات الحسابية المرجحة الخاصة بمقياس ليكارت الخماسي	30
الجدول 2-2	يوضح محصلة توزيع الإستبانة بالشركة الجزائرية الكهرباء والغاز توزيع	32
الجدول 2-3	يوضح إحصائية الثبات والموثوقية معامل ألفا كرونباخ للدراسة ككل	32
الجدول 2-4	يوضح تحليل البيانات الشخصية للعينة المتغير الجنس	33
الجدول 2-5	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير العمر	34
الجدول 2-6	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة	35
الجدول 2-7	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي	36
الجدول 2-8	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير نوع المنصب	37
الجدول 2-9	يوضح تحليل اتجاه العينة للبعد الأول لالتزام الإدارة العليا	38
الجدول 2-10	يوضح تحليل اتجاه العينة للبعد الثاني التحسين المستمر	39
الجدول 2-11	يوضح تحليل اتجاه العينة للبعد الثالث التركيز على الزبون	40
الجدول 2-12	يوضح تحليل اتجاه العينة للبعد الرابع مشاركة العاملين	41
الجدول 2-13	يوضح تحليل اتجاه العينة لمتغير الأداء الوظيفي	42
الجدول 2-14	يوضح معاملات الارتباط الخطي المتعدد للمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع لنموذج الدراسة	45
الجدول 2-15	يوضح معاملات الارتباط الخطي المتعدد للمتغير المستقل (الالتزام الإدارة العليا) والمتغير التابع لنموذج الدراسة	46
الجدول 2-16	يوضح معاملات الارتباط الخطي المتعدد للمتغير المستقل (التحسين المستمر) والمتغير التابع لنموذج الدراسة	47
الجدول 2-17	يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق في الأداء الوظيفي حسب المتغيرات الشخصية	48

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الأشكال
هـ	يوضح نموذج الدراسة	الشكل 1-1
5	يوضح عناصر إدارة الجودة الشاملة	الشكل 1-2
7	يوضح متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	الشكل 1-3
10	يوضح عناصر الأداء الوظيفي	الشكل 1-4
11	يوضح محددات الأداء الوظيفي	الشكل 1-5
11	يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	الشكل 1-6
27	يوضح لنا الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع	الشكل 2-1
28	يوضح العلاقة بين الجودة الشاملة والأداء الوظيفي	الشكل 2-2
32	يوضح محصلة توزيع الإستبانة بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-توزيع-	الشكل 2-3
33	يوضح البيانات الشخصية للعينة متغير الجنس	الشكل 2-4
34	يوضح البيانات الشخصية للعينة متغير العمر	الشكل 2-5
35	يوضح البيانات الشخصية للعينة متغير الخبرة	الشكل 2-6
36	يوضح البيانات الشخصية للعينة متغير المؤهل العلمي	الشكل 2-7
37	يوضح البيانات الشخصية للعينة متغير نوع المنصب	الشكل 2-8

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
59	قائمة الأساتذة المحكمين	الملحق 1
61	الإستبيانة	الملحق 2
71	مخرجات Spss	الملحق 3

مقدمة

في ظل التغيرات المتسارعة التي تعرفها بيئة الأعمال الحديثة ، برزت الحاجة الملحة التي تبني مداخل إدارية حديثة قادرة على مواكبة التحديات وتحقيق الأداء الفعال ، داخل المؤسسات ومن بين أبرز هذه المداخل نجد إدارة الجودة الشاملة ، التي لم تعد مجرد تقنية لتحسين المنتجات والخدمات ، بل أصبحت فلسفة تنظيمية شاملة لكل عناصر المؤسسة ، من عمليات وإجراءات ، إلى رأس المال البشري.

وتهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا العملاء ، وضمان الفعالية والكفاءة التنظيمية ، ويعد الأداء الوظيفي من أبرز المؤشرات التي تقيس مدى فاعلية هذه الإستراتيجية حيث يعبر عن مستوى تنفيذ الموظف لمهامه ومسؤولياته ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة .

من هذا المنطلق، تتجلى العلاقة الوثيقة بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الوظيفي ، إذ أن تطبيق هذه المتطلبات يسهم بشكل كبير في تحفيز العاملين ، ورفع مستوى الالتزام و تعزيز روح المبادرة مما ينعكس ايجابيا على جودة الأداء العام وعليه فإن دراسة هذه العلاقة تمثل خطوة مهمة لفهم مدى فاعلية نظم الجودة في تحسين مردودية المورد البشري ودورها في تحقيق التميز المؤسسي .

ب/ إشكالية الدراسة:

مما نصل إلى طرح إشكالية دراستنا التي نحاول تناولها في الإطار النظري وتطبيقي تحليلي من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي :

__ ما هو دور متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز
__التوزيع- "ورقة" ؟

ويتفرع من هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية :

1/ هل توجد علاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي بالشركة محل الدراسة؟

2/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة لمتغير الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات الشخصية (الجنس السن المؤهل العلمي الخبرة المهنية نوع المنصب الوظيفي)؟

3/هل يوجد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي بالشركة محل الدراسة؟

ت/ الفرضيات :

من خلال التطرق لمشكلة الدراسة المتعلقة بدور متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي لدى الشركة الجزائرية الكهرباء و الغاز _ التوزيع _ ورقلة ، يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف اختبار صحتها :

الفرضية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي في شركة سونلغاز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

الفرضية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التزام الإدارة العليا والأداء الوظيفي في شركة سونلغاز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفرضية الثالثة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التحسين المستمر و الأداء الوظيفي في شركة سونلغاز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفرضية الرابعة : توجد فروق في اتجاهات إجابات عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي في شركة سونلغاز تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

ث/ مبررات اختيار الدراسة :

تتجلى دوافع اختيار الدراسة في هذا الموضوع من خلال النقاط التالية :

- 1/ الرغبة والاهتمام الشخصي في دراسة إدارة الجودة الشاملة ؛
- 2/ محاولة الربط بين إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي ؛
- 3/ توفر المصادر و المراجع الكافية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة التي تمكننا من إنجاز دراستنا ؛

ج/ أهداف الدراسة :

نسعى من خلال هذه الدراسة لتوضيح وتحديد عدة أهداف بغية الوصول إليها ، وهي كالتالي :

- بناء إطار نظري شامل عن إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي ؛
- محاولة معرفة مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي داخل الشركة محل الدراسة ؛

- معرفة المتطلبات الأساسية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة داخل الشركة ؛
- محاولة الكشف عن مدى وعي الموظفين بدور إدارة الجودة الشاملة ؛
- محاولة التعرف على ما يحققه تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية ؛

ح/ أهمية الدراسة :

- __ تتمثل أهمية هذا الدراسة في إبراز الدور الذي تقدمه إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي وتوضيح الشروط اللازمة لتحقيقها من أجل ضمان نجاح تبني هذه الفلسفة ؛
- __ يعتبر موضوع إدارة الجودة الشاملة أسلوب تسييري ووسيلة لتطوير أداء المؤسسة ؛
- __ يمكن أن يساهم هذا البحث في تحسين مسيري المؤسسات الاقتصادية ؛

خ/ حدود الدراسة :

- الحدود المكانية : تمت الدراسة في مؤسسة تابعة لقطاع اقتصادي وهي المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز
- الحدود البشرية : اختيار عينة عشوائية من الأفراد العاملين بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز .
- الحدود الزمنية : أنجزت الدراسة في الفترة ما بين أبريل و ماي 2025.
- فترة الدراسة : حدثت فترة الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2024/ 2025 .

الحدود الموضوعية :

- اقتصر المجال الموضوعي في هذه الدراسة على إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية :
- (التزام الإدارة العليا ، التحسين المستمر ، الترميز على الزبون ، مشاركة العاملين) ، أما الأداء الوظيفي كمتغير تابع

د / منهج الدراسة المستخدم :

بهدف معالجة موضوع الدراسة، استخدمنا المنهج الوصفي، من حيث المسح لمختلف التعاريف والمفاهيم والأساسيات العامة التي تمس إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، والتطرق لبعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوعنا، أما بالنسبة للجزء التطبيقي فاعتمدنا على دراسة الحالة من خلال الاستبيان واستخدام برنامج

SPSS الإحصائي ، من أجل الحصول على المعلومات الكافية حول موضوع دور متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي .

ذ/ مرجعية الدراسة :

من أجل توفر المعلومات والمصادر السابقة التي تدعم وتوجه موضوع دراستنا إختارنا مجموعة من المراجع وهي:

-الكتب و المقالات العلمية؛

-مذكرات الماجستير وأطروحات الدكتوراه؛

- مواقع الإنترنت؛

هذه في الفصل النظري أما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة.

ر/ صعوبات الدراسة :

من بين أهم الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا هي:

-صعوبة إقناع الموظفين بأن المعلومات التي سيدلون هي لغرض البحث العلمي فقط لا أكثر ولا علاقة لها بالإدارة أو شيء آخر؛

- صعوبة استرجاع استمارات الاستبيان في الشركة محل الدراسة؛

- ضيق الوقت المستغرق في الدراسة .

ز / هيكل الدراسة :

تناولنا في **الفصل الأول:** الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة والذي قسمناه إلى مبحثين تطرقنا في المبحث الأول إلى الإطار النظري ، وتشمل أساسيات إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي أما المبحث الثاني تناولنا الأدبيات التطبيقية للدراسة من خلال عرض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوعنا وإبراز أهم ما يميز الدراسة الحالية عن السابقة . أما في **الفصل الثاني** الدراسة الميدانية لدور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء

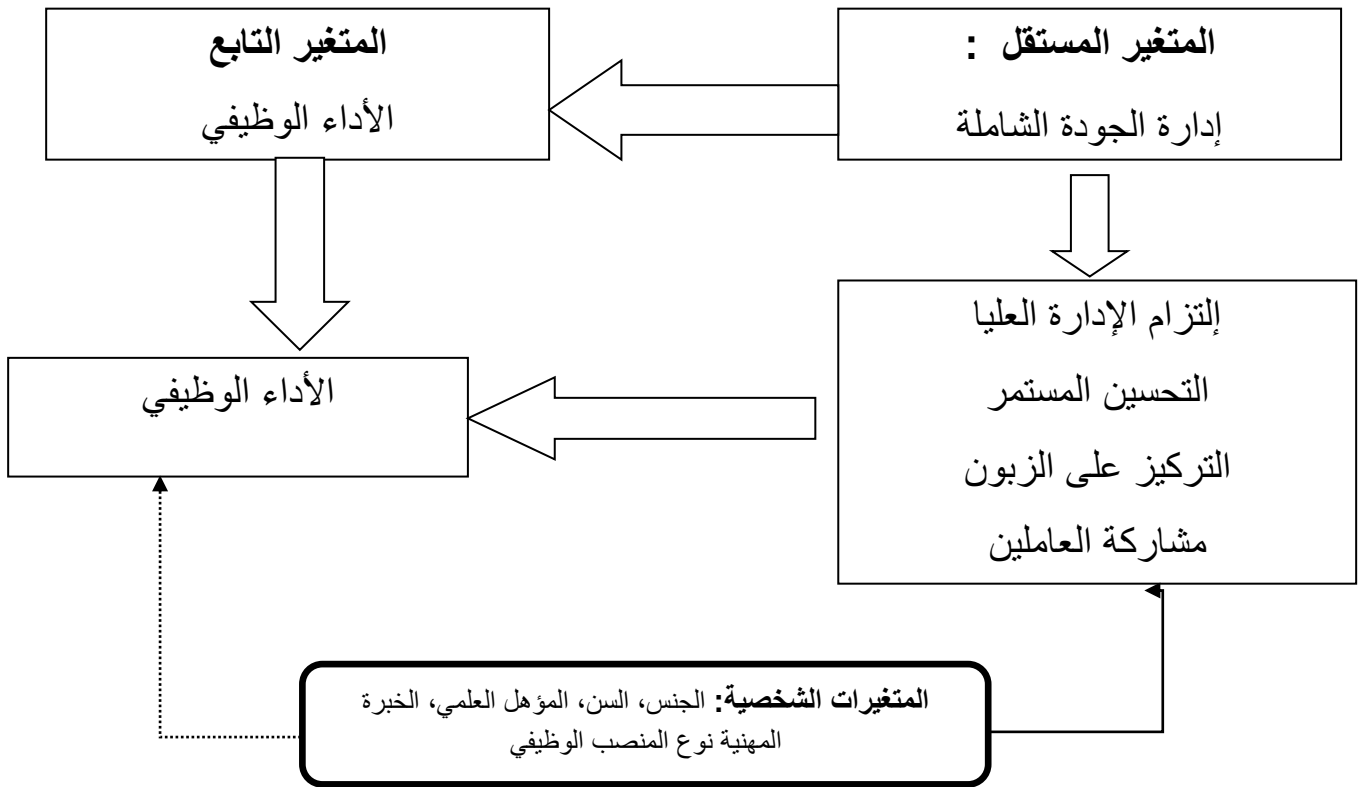
الوظيفي لدى الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز _التوزيع _ من خلال عرض طريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة ، اما المبحث الثاني تضمن نتائج ومناقشة الدراسة .

وفي الأخير نختتم دراستنا بخاتمة عامة ونهائية لهذه الدراسة من خلال النتائج المتوصل إليها بالإضافة إلى بعض المقترحات.

هـ / نموذج الدراسة :

للتعرف فيما إذا كان هناك تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع اعتمدنا الشكل التالي :

الشكل رقم : (1_1) يوضح نموذج الدراسة.



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة
الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

المبحث الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

تعتبر إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي مجالين مهمين في دراسة فعالية المؤسسات والعلاقة بين العاملين في المؤسسة حيث تتعلق إدارة لجودة الشاملة بالتحسين المستمر بينما يعكس الأداء الوظيفي مدى كفاءة الموظفين في تنفيذ المهام و تحقيق الأهداف. ولإبراز الموضوع أكثر نتناول في المبحث الأول مايلي:

المطلب الأول: الإطار النظري حول إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: الإطار النظري الأداء الوظيفي.

المطلب الأول : الإطار النظري حول إدارة الجودة الشاملة :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة فرضت نفسها خلال عقد التسعينات بحيث أصبحت أسلوب حياة للمؤسسات الاقتصادية خاصة الصناعية ومنهج المنافسة والبقاء في الأسواق، وقد حقق هذا الأسلوب نجاحا عظيما للمؤسسات التي انتهجته حيث أصبح السعي نحو إرضاء العملاء والتحسين المستمر في الأداء والعمل كفريق من أجل تحقيق هذا الهدف المتجدد يعد السمة الأساسية للعمل الإداري في العصر الراهن.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة نقوم أولا بتعريف الإدارة وإدارة الجودة ثم إدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم (11)-المكونات الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة

إدارة	الجودة	الشاملة
الحاجة إلى التزام الإدارة العليا	التوجه نحو المستهلكين	الحاجة إلى روح الفريق ومشاركة العاملين والإدارة معا
وضع الأهداف والقيم للمؤسسة	التحسين المستمر	مسؤولية الجودة مناهة بجميع العاملين
القيادة	التدريب والتطوير	إشراك جميع المستويات الإدارية في تحقيق الجودة بالمؤسسة
العمل على التغيير المناسب في الثقافة التنظيمية	الإهتمام بالعاملين وتشجيعهم على الإبداع	تطبيق نظرية النظم في تحقيق سياسة الجودة

المصدر: زكي عبد المعطي أبو زيادة، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي ، مجلة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية ، مجلد25 ، 2011، ص 883.

1_ **الجودة** : تلبية حاجات وتوقعات الزبون عن طريق تقديم منتجات ملائمة للاستعمال ومطابقة.¹ للمتطلبات

2_ **إدارة الجودة**: تعني التطوير و المحافظة على إمكانية المؤسسة من أجل التحسين المستمر للجودة وتحقيق رغبات ومتطلبات المستفيد بل وتجاوزها، وهي تلافي العيوب منذ مراحل الأولى للعملية بما يرضي المستفيد.²

3_ **مفهوم إدارة الجودة الشاملة**:

فيما يلي نستعرض مجموعة من التعريفات أهمها:

التعريف الأول: تعرف الجودة الشاملة بأنها طريقة الإدارة المؤسسة تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمؤسسة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع.³

التعريف الثاني: تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها تأدية العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة مع الاعتماد على تقسيم العمل لمعرفة مدى التحسين في الأداء.⁴

التعريف الثالث: تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تكافح لوضع الاستعمال الأفضل لجميع الموارد والفرص المتاحة من خلال طرائق تحسين معينة، ولهذا السبب تشكل إدارة الجودة الشاملة الإستراتيجية الأساسية لتحسين الأعمال.⁵

¹فارق عزون، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف الجزائر، 2014/ 2015، ص14

² شهدان عادل عبد اللطيف الغريايوي، إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية، دار الفكر الجامعي مصر، 2020، ص16

³د. مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، القاهرة مصر، ص.64.

⁴ليندة فليسي، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة

بومرداس، 2012، ص15

¹ بن عودة قصير . أيوب مختار ،إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسستي بوهان (Snv) و(simap)، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 31، 2017، ص358

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

التعريف الرابع: وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل¹.

ومما ورد من التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها منهج علمي لتطوير أداء المنظمات والعاملين بهدف تقديم سلع وخدمات تلبي احتياجات وتوقعات ورضا العملاء، وذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر وتدريب العاملين والعمل الفريقي وإشراك العملاء في جميع مراحل العمل

الفرع الثاني : أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تبرز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال النقاط التالية:

1. تقوية المركز التنافسي للمؤسسة من خلال التجديد والتحسين، التعليم والتدريب، التكيف مع المتغيرات البيئية؛
2. زيادة الربحية من خلال عمل الأشياء الصحيحة من أول مرة، تقليل عدد و نوعية الأخطاء، عدم إعادة الأعمال؛
3. كسب رضا المجتمع من خلال إرضاء وإشباع حاجات و رغبات أفراد المجتمع بأعلى جودة و أقل تكلفة، المحافظة على البيئة والمحافظة على حيوية المؤسسة من خلال التجديد، التحسين، التعليم والتدريب، التكيف مع المتغيرات البيئية. الصحة العامة.
4. تحسين الأداء و الإنتاجية من خلال تبني أسلوب فرق العمل، تبين أسلوب المشاركة الجماعية في حل مشاكل العمل، التعليم والتدريب المستمر المستمرين.
5. تخفيض معدل دوران العامل من خلال التحفيز المادي و المعنوي، العمل الجماعي.
6. رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار من خلال المشاركة والتشاور.
7. توسيع آفاق القيادة الإدارية العليا من خلال توجيه تفكيرها للتخطيط الاستراتيجي.²

الفرع الثالث : مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يمكن تلخيص مبادئ إدارة الجودة الشاملة على النحو التالي:

➤ التفهم الكامل والالتزام وروح المشاركة من قبل الإدارة العليا يجعل الجودة في المقام الأول من اهتماماتها

²مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 65.

²بن عياد فتيحة، جلطي غالم، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية، المجلد 18، 2022، جامعة تلمسان ص 741، 742.

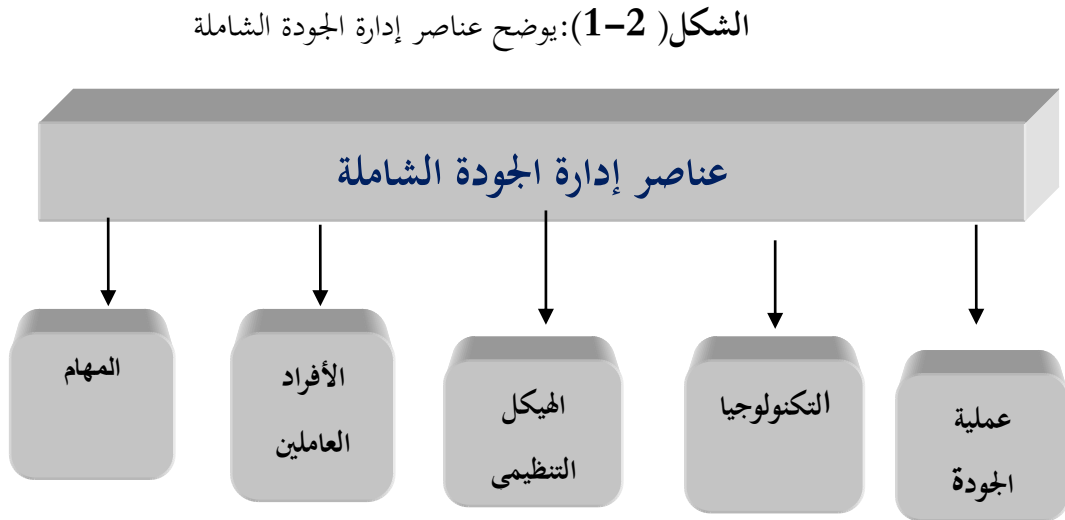
الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

- الاستمرارية في العمل من أجل تحسين العمليات التي تؤدي إلى تحسين الجودة ؛
- التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام في المؤسسة مع التأكيد على استخدام فرق العمل ؛
- إشراك جميع الموردين في جهود تحسين الجودة من خلال تعاون المؤسسة مع هؤلاء الموردين على استعمال برامج إدارة الجودة الشاملة؛
- بناء ودعم ثقافة في المؤسسة تهدف إلى التحسين المستمر وخلق علاقات عمل بين أفرادها وضرورة التمييز بين الجهود الفردية والجماعية؛
- إشراك جميع أعضاء المؤسسة في الجهود الرامية إلى تحسين الجودة؛
- تركيز الجودة على تلبية حاجيات المستهلك¹.

الفرع الرابع: عناصر ومراحل إدارة الجودة الشاملة

1_عناصر إدارة الجودة الشاملة:

نوضح عناصر إدارة الجودة الشاملة في الشكل التالي:



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الدراسة

¹شرف الدين زريدة ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات المؤسسات دراسة حالة عينة من المؤسسات ، أطروحة دكتوراه ، علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر. 2017، ص24_25.

من خلال الشكل أعلاه يمكننا شرح عناصر إدارة الجودة الشاملة كمايلي :

__الهيكل التنظيمي: يتضمن مسؤوليات الأفراد العاملين و ظروف عملهم في بيئة المؤسسة ، والاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تتم داخل المؤسسة؛

__نظام الأفراد: يتكون النظام الفرعي للعاملين في المؤسسة التعليم والتدريب وتغيير الثقافة وغيرها

__المهام: وتشمل مهام الجودة ، ووظائف الأعمال وغيرها ؛

عملية الجودة: وتشمل نظام الجودة في مختلف العمليات؛

التكنولوجيا: يتمثل هذا النظام الفرعي لإدارة الجودة الشاملة في العديد من المكونات الضرورية لأداء المهام بشكل كامل¹.

2-مراحل إدارة الجودة الشاملة:

عند الحاجة لتطبيق برنامج لإدارة الجودة الشاملة داخل أي مؤسسة نجد بأن جميع الباحثين لم يتفقوا على أسلوب واحد يمكن تطبيقه ولكن هناك مجموعة من المراحل المعروفة يمكن تطبيقها وهي:

-المرحلة الأولى : البدء بتطبيق الأسس والقواعد والمبادئ التي تشتمل عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة بعد أن يتم توفير الأسس والمتطلبات والأدوات الفنية اللازمة لذلك، وإعداد دليل الجودة الشاملة الذي يحتوي على ذلك كله.

-المرحلة الثانية : تشكيل مجالس الجودة التي تضم المديرين التنفيذيين ورؤساء الأقسام.

-المرحلة الثالثة : تعديل الهيكل التنظيمي للمؤسسة ليتلائم مع عملية البدء في التنفيذ.

-المرحلة الرابعة : تبدأ عملية التنفيذ بكيفية معينة من الهيكل التنظيمي المطلوب مع تفويض الصلاحيات والسلطات إلى الأفراد ويفضل أن يتم التطبيق محليا وعلى نطاق ضيق و من ثم توسيعه تدريجيا ولمواجهة أي قصور أثناء التنفيذ كما يجب القيام بالتقسيم الدوري والمتابعة الحثيثة للتأكد من تطابق جهود التحسين مع أهداف المؤسسة².

الفرع الخامس:معوقات إدارة الجودة الشاملة : من أبرز هذه المعوقات نجد:

1-مقاومة التغيير سواء من جانب المسؤولين أو من جانب العمال ؛

2_قصور إدراك بعض المدراء لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بسبب غياب النظرة الاستراتيجية لديهم حول هذه

الإدارة باعتبارها آلية فعالة لتحسين أداء المؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية ؛

3 _تواضع معرفة وقدرة المدراء على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؛

4-الاهتمام بالأهداف قصيرة المدى وإغفال الأهداف طويلة المدى ؛

5- الأمل في أن الشعارات قد تؤدي إلى تحسين الجودة ؛

6_وجود بعض المشكلات التنظيمية مثل الاهتمام بالشكل التنظيمي وبغض النظر عن مدى ملائمته لاحتياجات العمل و تحقيق الأهداف ؛

7_التغيير المستمر في القيادات الإدارية، وما يصاحبه من تغيير في إستراتيجيات وطرق العمل ؛

¹هبجت راضي ،هشام يوسف العربي ،إدارة الجودة الشاملة والفلسفة و التطبيقات ،دار النشر شركة روابط وتقنية المعلومات،مصر،2016،ص95

²حسين محمد الجراحشة ، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي ،دار جليس الزمان ،عمان 2010،ص79

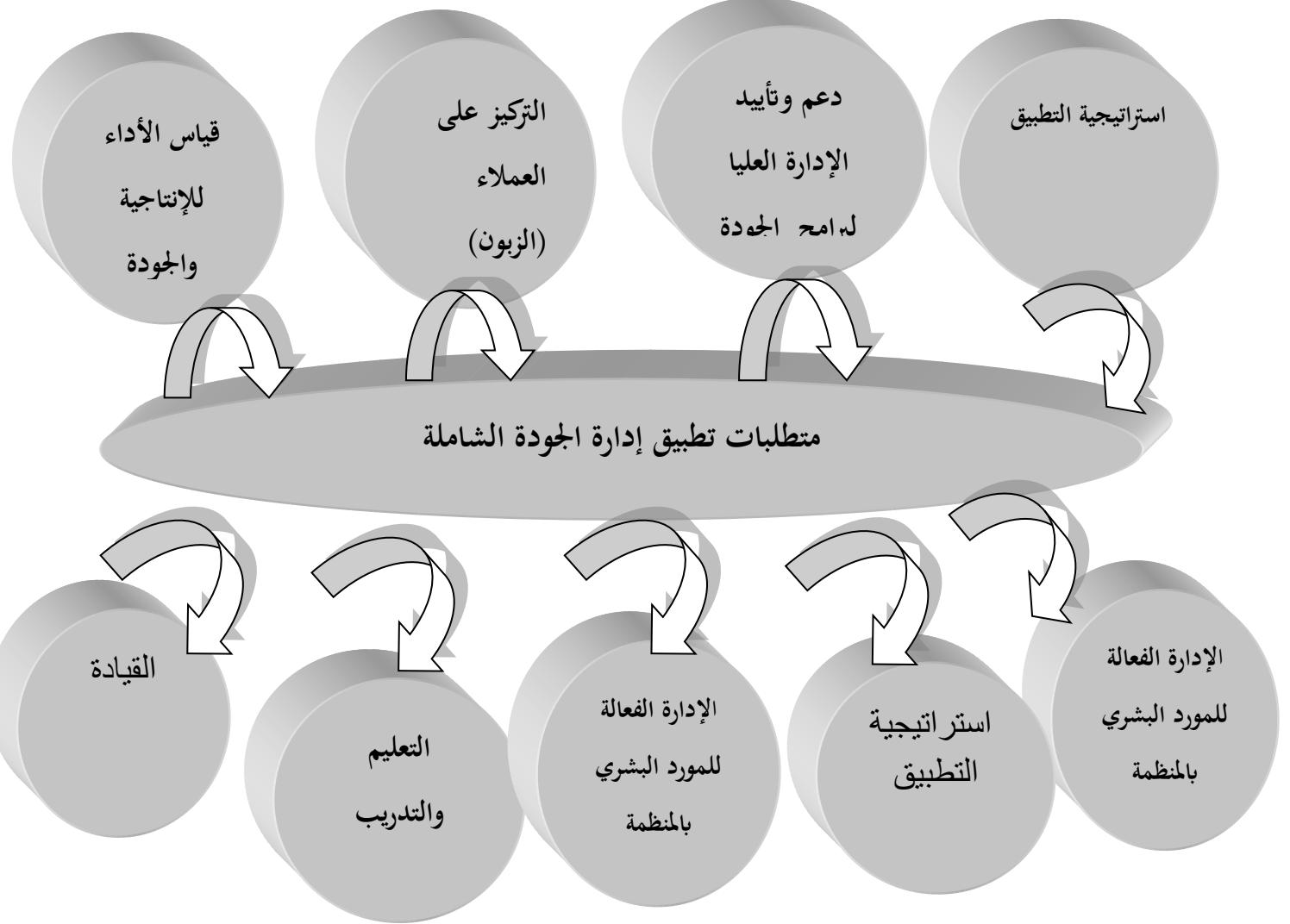
8_ تعدد اللوائح والقوانين المعمول بها و ميلها للتعقيد؛

9_ غياب أو قصور الإدارة بالمشاركة، وتركيز السلطة ، الأمر الذي يقلل من حماس و دافعية العاملين للأداء ألابتكارى اللازم لإثراء إدارة الجودة الشاملة .¹

الفرع السادس: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

تختلف متطلبات إدارة الجودة الشاملة من باحث لآخر في هذا المجال ويمكن حصرها في المخطط الآتي :

الشكل (3-1): يوضح متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر : نبيلة حمي، معوقات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التكوين المهني من وجهة نظر هيئة التدريس، دراسة ميدانية، أطروحة دكتورا

في علم اجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2022، ص 58-60

¹ فاروق عزون، مرجع سابق، ص50.

الفرع السابع : الفرع علاقة إدارة الجودة الشاملة بإيزو 9000:

لقد حدث خلط كبير بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومعايير نظام الإيزو 9000 ، واعتقد البعض أما يعينان نفس الشيء، بل نسمع في بعض الأحيان من يتحدث عن الإيزو، كأنه يصف ويقصد به إدارة الجودة الشاملة على الرغم من تباعد المسافة بينهما

الجدول (2-1): يوضح سمات وخصائص المفهومين

إدارة الجودة الشاملة	معايير نظام الإيزو 9000
- تهتم وتركز على الزبون بشكل كبير.	- التركيز على الزبون، إذ يبدأ نموذج نظام إدارة الجودة بمتطلبات الزبون وينتهي بتحقيق الرضا للزبائن.
- تركز على التحسين المستمر وتعدده مبدأ أساسي من مبادئها.	- الجودة بمتطلبات الزبون وينتهي بتحقيق الرضا للزبائن.
- استخدام الأساليب الإحصائية والعلمية في إدارة الجودة الشاملة.	- تؤكد على تحسين فاعلية نظام إدارة الجودة باستمرار من خلال استخدام سياسة الجودة وأهداف الجودة.
- يتطلب تحديد سياسة الجودة والالتزام بها من قبل الإدارة والعاملين في المنظمة.	- التأكيد من تحديد إجراءات المراقبة والقياس التي سيتم تنفيذها وتحديد الأجهزة اللازمة لذلك.
- يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وضع دليل للجودة.	- تحديد مسؤولية الإدارة من خلال تحديد السياسة الخاصة بالجودة.
- تسعى إلى مشاركة العاملين بشكل واسع وكبير .	- تحديد متطلبات التوثيق وإعداد دليل خاص بالجودة.
- الاهتمام بالتصميم الفعال للسلع والخدمات لتحقيق رضا الزبون.	- تحديد الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج من ذوي الكفاءة والخبرة.
	- التأكيد على مراقبة وقياس خصائص المنتج، لتأكد من أنه قد تمت تلبية متطلبات المنتج.

المصدر : محمد عبد الوهاب العيزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2005، ص 53.

المطلب الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

تمهيد:

يشهد العصر الحالي تغيرات متسارعة وهائلة في جميع مجالات الحياة ، و هذه التغيرات انعكست حتى على التنظيمات حيث إزداد حجمها، ومما يساعد هذه التنظيمات على الاستمرارية وتحقق في أي مؤسسة الأهداف هو توفر الموارد البشرية الكفؤة ، فالإنسان هو عنصر التغيير والتطوير في أي مؤسسة سواء كانت تربية أو اقتصادية أو اجتماعية ، فأى مؤسسة هي بحاجة ماسة لصناعة أفراد قادرين على النهوض بواقع المؤسسة .

يعد الأداء الوظيفي المحور الرئيسي في علم الإدارة ، والهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه ،فهو يعبر عن مدى كفاءة وفعالية العامل داخل المؤسسة لبلوغ درجة الإنجاز المرغوب فيه ، كما يعتبر من أهم المؤشرات التي يقوم عليها نجاح أو فشل المؤسسات والذي يحدد مدى تحقيق أهدافها التي تم التخطيط لها مسبقا

الفرع الأول : مفهوم الأداء الوظيفي :

التعريف الأول : يقصد بمفهوم الأداء الوظيفي، المخرجات والأهداف، التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط و بين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسات عن طريق مهام و واجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المؤسسات.¹

التعريف الثاني :ويقصد بالأداء الوظيفي ، العمل الذي يؤديه العامل ، ومدى تفهمه لدوره واختصاصه ، ومدى إتباعه للتعليمات التي تصل إليه الإدارة عبر المشرف المباشر .²

من خلال التعريفات السابقة لمفهوم الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط الذي يقوم به الفرد والجهد الذي يبذله لإنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية.

الفرع الثاني : عناصر ومحددات الأداء الوظيفي :

نعرض فيمايلي أهم عناصر الأداء الوظيفي من خلال الشكل الآتي:

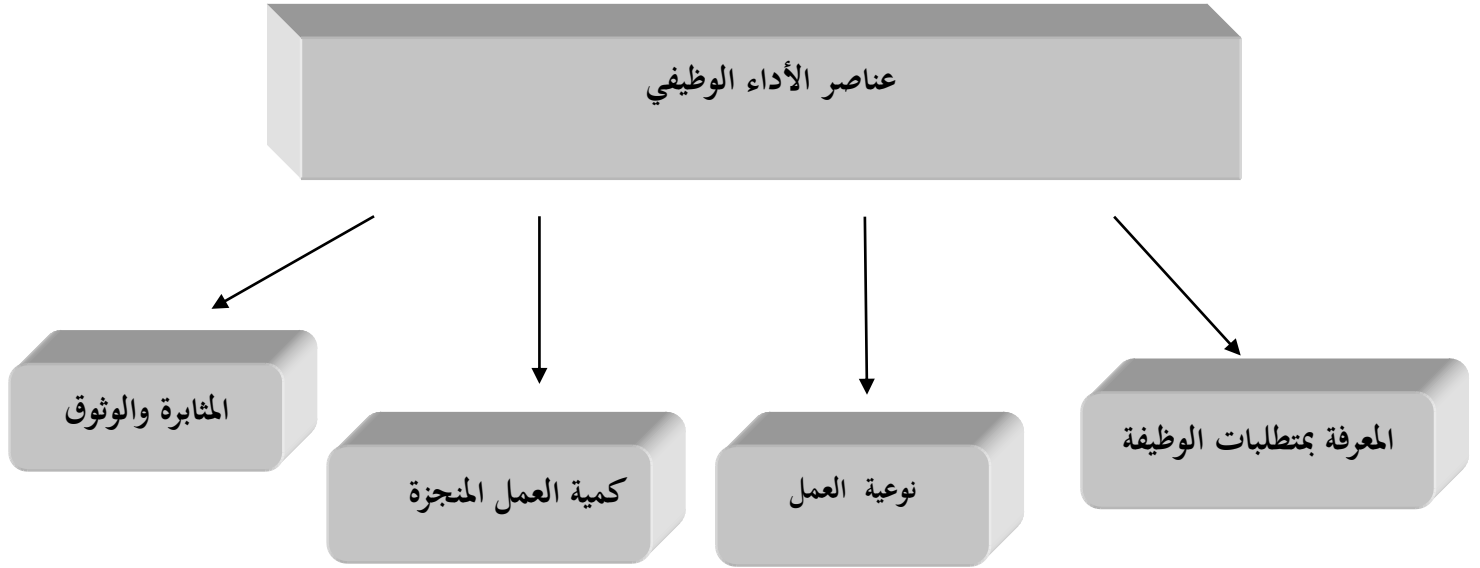
¹ سالم بن سعيد بن سيف المنذري، جودة الحياة الوظيفية و علاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، أطروحة

دكتوراه في علوم التربية ، جامعة تونس ، 2015، ص55

² هادي عماد هاني خطاب، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين، مذكرة ماجستير في المنازعات الضريبية

بكلية الدراسات العليا ، جامعة نابلس فلسطين ، 2019، ص25.

الشكل(4-1): يوضح عناصر الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين إيماءة علي معطيات الدراسة

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

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

3 - كمية العمل المنجز : يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

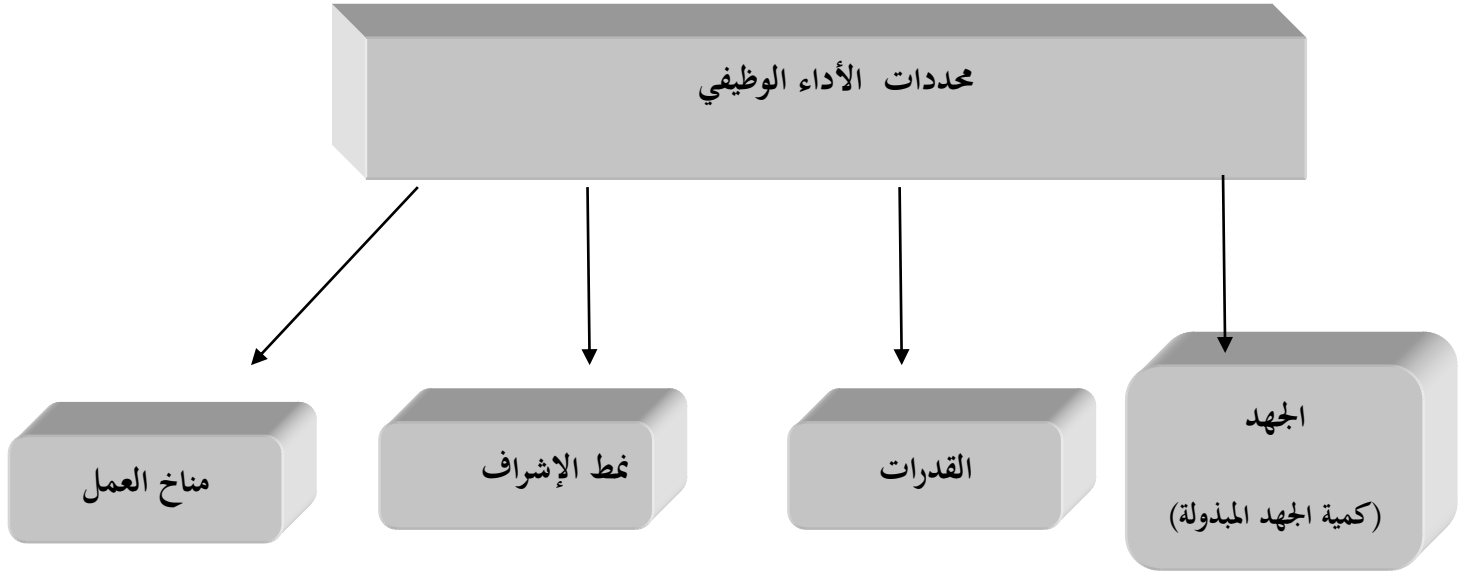
4 - المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، وكذا ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل الرؤساء .¹

ثانياً / محددات الأداء الوظيفي:

نعرض فيما يلي أهم محددات الأداء الوظيفي من خلال الشكل الآتي:

¹بن عباد فتيحة ، جلطي غانم ، مرجع سابق، ص 746.

الشكل (5-1): يوضح محددات الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الدراسة.

- 1- **الجهد (كمية الجهد المبذولة)** : هو عبارة عن الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لإدارة مهمته والجهد يختلف من مهنة إلى أخرى ، إن الجهد عادة يكون متعلق بالحالة النفسية للعامل وبطبيعة الحوافز التي تمنح له مقابل أداء عمل معين.
- 2 - **القدرات** : هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء عمل معين و القدرة تكون مقرونة بالكفاءة والمهارات وهي تختلف من فرد لآخر و تتغير من فترة لأخرى، إن التدريب والتكوين يلعبان دورا فعالا في تحقيقها و تقريرها .
- 3- **نمط الإشراف** : هو الطريقة التي يبذل الجهد الفعلي أساس نمط الإدراك يمكن قياس التدريب الذي يمارسه الفرد في أداء و حركات أو أنشطة معينة¹
- 4 - **مناخ العمل** : يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع حاجاته جميعا .²

¹حمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار الواصل للنشر والتوزيع، عمان، 2005 ، ص 100

²أحمد صفر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت. 1979، ص 50

تتمثل أهمية الأداء الوظيفي فيمايلي :

- يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي مؤسسة مهما كانت (صناعية ، تجارية ، خدمية ، عامة ، خاصة)، باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة أو الدولة،
- إن المؤسسة التي تعمل على تحسين مستوى أداء الأفراد العاملين بصورة مستمرة و مدروسة ومخطط لها ؛
- تتمكن من مواجهة التغيرات السريعة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة التي تتطلب أفراداً يتمتعون بمستوى عالٍ من المهارات والقدرات تمكنهم من الإبداع والابتكار من أجل أن تحتل المؤسسة مكانة عالية تمكنها من التنافس ، وتقديم الخدمات بما يرضي العملاء أو المستفيدين من خدماتها؛¹
- يؤدي الأداء الوظيفي لنجاح خطط التنمية الاقتصادية في البلد؛
- يعتبر الأداء مقياساً لقدرة الموظف على أداء عمله في الوقت الحالي وأي عمل آخر في المستقبل؛
- يساعد الأداء على رفع مستوى الجودة في مدخلات و مخرجات العملية الإنتاجية ؛
- يخلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار والإبداع في العمل ؛²

الفرع الرابع : أنواع الأداء الوظيفي:

أولاً _ الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت في جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، والأرباح والنمو.

ثانياً _ الأداء الجزئي : وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى : أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج ، وأداء وظيفة التسويق.

¹ محمد حسن الشهري، سعيد عايض ناصر الشهري، أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على

العاملين في هيئة الهلال الأحمر السعودي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (4) ، العدوان 2020 ، المملكة العربية السعودية، ص 128

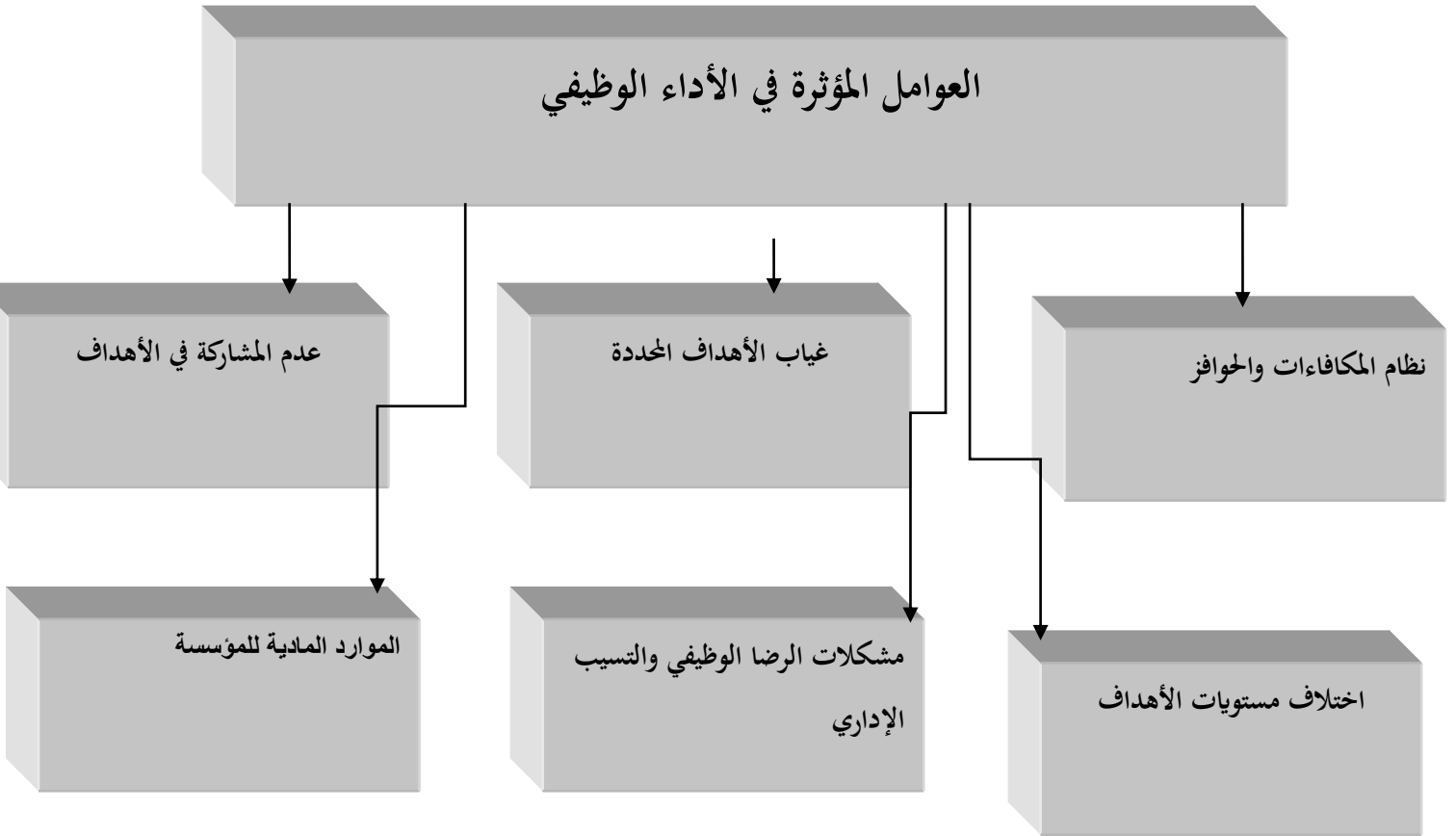
² نايف بن إبراهيم محمد العجيلي، أثر القيادة الاستراتيجية لأداء الوظيفي دراسة حالة بلدية ظفار، مذكرة ماجستير دارة الأعمال

2023، جامعة الشرقية سلطنة عمان، ص 25

ويشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل الأداءات أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها¹.

الفرع الخامس: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي :

نعرض فيما يلي أهم العوامل المؤثرة الأداء الوظيفي من خلال الشكل الآتي:
الشكل (6-1): يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الدراسة.

1. نظام المكافآت والحوافز: والذي يشتمل على برامج وسياسات مرتبطة بالتعويضات المادية وأيضا الامتيازات التي تمنح الموظفين لتلبية احتياجاتهم.

¹عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 2001، 1 جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 89

2. غياب الأهداف المحددة: حيث أن المؤسسة التي لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب لا تستطيع تحقيق الإنتاج على مستوى الأداء.

3. عدم المشاركة في الأهداف: عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والعاملين، ويؤدي إلى ضيق العمل الجماعي وعدم الشعور بالمسؤولية لتحقيق أهداف المؤسسة ، هذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى العاملين.

4. اختلاف مستويات الأداء: عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردودية المادية والمعنوية التي يحصلون عليها.

5. مشكلات الرضا الوظيفي والتسبب الإداري: إنعدام الرضا الوظيفي أو إنخفاضه يؤدي إلى ضعف الأداء، كذلك التسبب الإداري في المؤسسة فيؤثر بشكل سلبي على أداء الموظفين وقد ينشأ نتيجة أسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة .

6. الموارد المادية للمؤسسة: وتشتمل على التكنولوجيا المستخدمة والأدوات والأجهزة والمعدات وغيرها . وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعامل¹.

الفرع السادس : تحسين الأداء الوظيفي :

تسعى إدارة المؤسسات بشكل عام لتحسين أداء الموظفين لما لذلك من آثار ايجابية على الأداء بشكل عام ،ويمكن أن يتم تحسين الأداء الوظيفي عبر الخطوات الآتية :

1. تحديد العوامل الرئيسية لظهور مشاكل في الأداء : من الضروري تحديد أسباب الانحراف في أداء الموظفين عن الأداء المعياري، وتحديد تلك الانحرافات مهم لكل من الإدارة والموظفين في تحديد طريقة تقويم الأداء الملائمة، كما يساهم ذلك بتخفيض التصارع بين الإدارة والموظفين من خلال تحديد الدوافع والأسباب لأي أداء في بيئة العمل .

¹جهد أحمد عبد الرزاق نعيرات: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية متعددة التخصصات، العدد 46، عمان، الأردن، 2022، ص 14، 15

2. رسم خطة عمل متطورة لإيجاد حلول : تبني خطة العمل للحد من مشاكل الأداء، و بالتالي لا بد من وجود تعاون بين الإدارة والموظفين، وبين الإدارة والمتخصصين بمجال تطوير الأداء وتحسينه من ناحية ثانية .

3.الاتصال المباشر: من الضروري تحديد محتوى الاتصال المناسب بين المشرف والموظف لتحسين أدائه¹.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي:

المطلب الأول :عرض الدراسات السابقة :

1_دراسة خالد كمال ،ايناس كاظم حميد محمودأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين(دراسة تطبيقية في المختبرات التابعة لمستشفيات مركز محافظة الديوانية في العراقمجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، مجلد 21 ، عدد 1 ، 2025 ، جامعة الجنان،العراق .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق العاملين إدارة الجودة الشاملة في مجالات (أداء العمليات - التركيز على الزبائن - مشاركة العاملين - التحسين المستمر) في المختبرات التابعة لمستشفيات مركز محافظة الديوانية في العراق. ما هو أثر تركيز الزبائن على أداء العاملين في المختبرات التابعة لمستشفيات المركز. جاءت الأهمية التطبيقية من مدى قدرة العاملين في المختبرات داخل المستشفيات للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة المطلوبة في عملهم . حيث بينت نتائج الدراسة بان الحد عشوائي بلغ 1.003. بينما بلغت مستوى معنوية 0.000. وقد أوصت الدراسة بالعمل على زيادة الوعي بمفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في المختبرات التابعة لمستشفيات مركز محافظة الديوانية، وتوصي الدراسة بأهمية التنسيق الشامل بين الإدارة والمكاتب الخاصة بالمختبرات التابعة لمستشفيات مركز محافظة الديوانية ، العراق 2.

¹ نايف بن إبراهيم محمد العجيلي ،مرجع سابق ،ص 25 -27

²خالد كمال الدين ،ايناس كاظم حميد محمود،أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين(دراسة تطبيقية في المختبرات التابعة لمستشفيات مركز محافظة الديوانية في العراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، مجلد 21 ، عدد 1 ، 2025 ، جامعة الجنان،العراق .

2_دراسة علي بن عبد الله بن خلفان السعدي، أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين الإداريين بوزارة الصحة بسلطنة عمان، مذكرة ماجستير في إدارة، 2022، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، سلطنة عمان.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين الإداريين بوزارة الصحة بسلطنة عُمان، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبانة تهدف إلى دراسة متغيرات مشكلة الدراسة من أجل اختبار فرضياتها. وللوصول إلى النتائج المتوقعة من هذا البحث ستكون هناك دراسة وصفية تحليلية من خلال الاستبانة البحثية كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية والتي ستوزع على موظفي وزارة الصحة لتشمل الخبراء والمستشارين ومدراء العموم ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام والموظفين كافة، وبلغت عينة الدراسة (230 موظفًا). أشارت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة عند دلالة إحصائية في أداء العاملين الإداريين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة إحصائية $(a= 0.05)$ وقد يُعزى ذلك إلى ما تحقّقه إدارة الجودة الشاملة من إكساب العاملين الدقة والسرعة والمهارة في أداء الأعمال، والاعتماد على العمل الجماعي التعاوني ودعم الابداع والابتكار . بينت نتائج الدراسة أن دعم الإدارة العليا دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة إحصائية $(a= 0.05)$ وهو ما يشير إلى أنَّ وجود التأثير الإحصائي لدعم الإدارة العليا على أداء العاملين أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. وهذا يشير إلى أن دعم الإدارة العليا يجعل العاملين يشعرون بأنهم موضع اهتمام واحترام وتقدير من قادتهم، وهذا يجعلهم يلتزمون بأداء واجباتهم الوظيفية بجودة وتميز في العمل.

ومن أهم التوصيات التي قدمها البحث: نظرا لوجود التأثير الإيجابي لممارسات إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين بوزارة الصحة بسلطنة عمان ، يوصى الباحث بتفعيل عملية تطبيقها عمليا بشكل أوسع وأدق ، وذلك لإنعكاسها الإيجابي في أداء العاملين وزيادة إبداعهم الوظيفي ،زيادة دعم الإدارة العليا للعاملين ، وذلك من أجل الحرص على التزامهم في أداء واجبههم الوظيفي وتميزها في جودة الإنتاج في العمل .

3_دراسة حميد بن حمد بن محمد الحجري، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري للموظفين، دراسة تحليلية على وزارة الثقافة والرياضة والشباب، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، بسلطنة عمان ،، جامعة الشرقية . 2022

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري للموظفين، دراسة تحليلية على وزارة الثقافة والرياضة والشباب، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. تكونت أداة الدراسة من استبانة مكونة من 40 فقرة موزعة على جزئين الجزء الديمغرافي

بخمس فقرات والجزء الخاص بفقرات المحاور الخمسة بخمسة وثلاثين فقرة ،، حيث بلغ إلى الاتساق الداخلي، بعد التأكد من صدقه وثباته، وبعد إجرائها على عينة استطلاعية تكونت من 18 موظفًا وموظفة لاستخراج معامل ثبات الفاكرونباخ

وكانت بقيمة ثبات عالية، بلغ الثابت العام للأداة (0.858). تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في وزارة الثقافة والرياضة والشباب والبالغ عددهم (1054) موظفًا وموظفة، وقد أخذ الباحث عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (250) موظفًا وموظفة، ثم قام بتحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك للوصول إلى غايات و أهداف هذه الدراسة

حيث أظهرت النتائج أن وجود أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة ،(التحسين المستمر ، تدريب الموظفين ،مشاركة الموظفين ، توفير المناخ التنظيمي الملائم) على الأداء الإداري للموظفين في وزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان، بالنسبة لمحاور الدراسة ككل فكان ضمن الدرجة العالية ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود اهتمام من قبل قيادات وزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة ضمن الدرجة العالية، وقد نت عمان في الاعتماد على الجودة الشاملة كأسلوب ومنهجية عمل في كافة المستويات ، ومن أهم التوصيات التي قدمها البحث :إن مدى نجاح وفاعلية التطبيق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يعتمد على الإدارة العليا اعتمادا كليا والذي يتمثل في التزامها ودعمها لمنهج الجودة لا سيما فيما يتعلق بالمبادئ الأربعة (التحسين المستمر، تدريب الموظفين، مشاركة الموظفين، توفير المناخ التنظيمي) في الوزارة محل الدراسة، وذلك بإنشاء دائرة تعنى بالجودة الشاملة ويكون اتصالها مباشرة بمكتب الوزير من أجل إعطائها قوة تنفيذ لبرامجها وخططها بصورة فضلى .توصي هذه الدراسة بزيادة الأبحاث وتكملة الأبعاد الأخرى من مبادئ إدارة الجودة الشاملة للعالم باعتبار أن هذه الدراسة لم تغط كافة المبادئ الأربعة عشر فالحال مفتوحا للدراسات المستقبلية.

4_دراسة محمد حسن الشهري ، سعيد عايض ناصر الشهري ، أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في هيئة الهلال الأحمر السعودي، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية ،2020.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق معايير الجودة الشاملة بمعايير (التحسين المستمر، الأخطاء الصفريّة، التركيز على المستفيدين) على أداء الموظفين في هيئة الهلال الأحمر السعودي،وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً أداة الاستبانة لقياس آراء المبحوثين ومستخدمًا برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات.

وقد أكدت نتائج الدراسة وجود أثر في تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في هيئة الهلال الأحمر السعودي بشكل عالٍ على كل المعايير، كما توصلت الدراسة كذلك إلى أن مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة بجميع معاييرها (التحسين المستمر، الأخطاء الصفرية، التركيز على المستفيدين) حيث يمثل ما بين 3.39 و 3.57 من أصل 5، ومستوى الأداء الوظيفي في هيئة الهلال الأحمر السعودي عالٍ نسبياً حيث يمثل 3.33 من أصل 5 وتوصي الدراسة ضرورة الاهتمام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة والتركيز على المعايير الأكثر أهمية وتأثيراً على الأداء الوظيفي.

5_ دراسة هادي عماد، هاني حطاب، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين، مذكرة ماجستير في المنازعات الضريبية بكلية الدراسات العليا، جامعة نابلس فلسطين، 2019.

هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين، وسعت الدراسة لتحقيق عدة أهداف كان منها: تحديد كل من أثر القيادة والرؤية السليمة، أثر المشاركة والمبادرة من قبل العاملين، أثر التحسين المستمر، أثر تطبيق مفهوم النظام في تحسين أداء موظفين دوائر ضريبة الدخل في فلسطين.

وكان من أهم نتائج الدراسة، أولاً: توجد علاقة طردية قوية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الدوائر الضريبية ويتحقق ذلك من خلال تطبيق عناصر الجودة الشاملة (القيادة والرؤية السليمة، المشاركة والمبادرة من العاملين، اللوائح والقوانين (النظام)، التحسين المستمر) والأداء الوظيفي للعاملين في الدوائر الضريبية، من أهم توصيات الدراسة ضرورة الاهتمام بتطبيق عناصر وأبعاد إدارة الجودة الشاملة والتركيز على الأبعاد الأكثر أهمية وتأثيراً على الأداء الوظيفي، فهذه الدراسة لم تركز على كل أبعاد الجودة الشاملة لتحقيق المستوى المطلوب من الأداء الوظيفي بل ركزت على الأبعاد الخمسة التي ترتبط وتتأثر بالأداء الوظيفي بشكل مباشر .

6_ دراسة وليد لطروش، مصطفى العثماني، أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة شركة "NCA" روية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، مجلد 10، العدد 03، 2019 جامعة تيبازة، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة التي تربط إدارة الجودة الشاملة بالأداء المالي للشركات الجزائرية. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة، تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي إضافة إلى أسلوب دراسة حالة لاختبار فرضيات الدراسة على مستوى شركة "NCA" روية.

وقد أظهرت الدراسة ارتفاع درجة وعي شركة بأبعاد ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وارتفاع في معدلات نمو رقم الأعمال ونتيجة الدورة إلى مستويات جد مرضية. هذا الأخير سينعكس حتما على تحسين الأداء المالي للشركة في الأجل الطويل.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة تركز أعمال بشركة "NCA" روية على مدخل الاستراتيجي للتسيير، قائم على إرضاء الزبون وتقديم منتج ذا جودة يكسب الشركة ميزة تنافسية تحقق من خلالها نموا دائما في الأرباح ، أفرزت الدراسة التطبيقية إستعمال جملة من نسب المالية لقراءة وتحليل التقارير المالية لشركة "NCA" روية، في ضوء إنجازات الشركة الحالية.

عند تحليل ودراسة أثر نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء المالي لشركة "NCA" روية، وتوصلت الدراسة التطبيقية إلى تسجيل مؤشرات سلبية فيما يخص أداء جل العناصر المالية السابقة الذكر. بإستثناء مقاييس نمو التي ترتفع مع كل تقدم تحوزه الشركة في مجال إدارة الجودة الشاملة (الحصول على شهادات الإيزو)

ومن أهم التوصيات التي قدمها البحث:الاهتمام بأسلوب إدارة الجودة الشاملة بكافة مبادئه، وتوثيقه في دليل واحد وتعميمه على كافة الأقسام لغرض الإطلاع عليه، وإبداء وجهات النظر حوله ،التركيز على خطط التحسين المستمر على مراحل متتالية وعلى كافة المستويات (الزبائن، الموظفين، الجودة، البيئة، المسؤولية الاجتماعية)، لاستيفاء متطلبات شهادة الإيزو.

7_ دراسة قصير بن عودة ، مختار يوب ، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسستي بوهرا (SNV) و (SIMAP) ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، 2017 .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، في المؤسستين الإنتاجيتين بولاية وهران، بالإضافة إلى التعرف على أبعاد الجودة الشاملة المتمثلة في التخطيط والرقابة على الجودة والتحسين المستمر، كما يراها العالم "جوران"، حيث كانت العينة (65) عاملاً من كلا المؤسستين، اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة.

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي ، وأيضاً هناك اهتمام كبير من قبل المؤسسات محل الدراسة بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، والحرص على رفع مستوى الأداء الوظيفي.

ومن أهم التوصيات ضرورة الاهتمام بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة والتركيز على الأبعاد الأكثر أهمية وتأثيراً على الأداء الوظيفي والتركيز الأكثر أهمية وتأثيراً على الأداء الوظيفي، ضرورة الانفتاح على التجارب العالمية في مجال الجودة في الدول المتقدمة عموماً والعربية خصوصاً لاستفادة منتطيقها ومن أبرزها جوائز الجودة العالمية (جائزة ديمغ ، جائزة مالكوم بالدريج، جائزة دبي للأداء المتميز)

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية :

1_ دراسةFidanqerimi,Arbereshaqerimi, THE IMPACT OF TOTAL QAULITY MANAGEMENT ON OPERATIONAL PERFORMANCE JOURNAL OF 2023,GOVERNANCE AND REGULION

هدفت الدراسة التعرف على العلاقة الايجابية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء شركات التصنيع، وقد ثبت أن تحقيق أداء تشغيلي افضل من فعال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، هدفت أيضا الدراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة من خلال مكوناتها القيادية التنظيمية علاقات العملاء، إدارة الموارد البشرية تطوير التخطيط الاستراتيجي ، إدارة الموردين على الأداء التشغيلي لمؤسسات التصنيع في كوسوفو وتم تفيد البحث باستخدام المنهج الكمي حيث شملت العينة 308 مشاركين ، وفقاً الطريقة المربعات الصغرى العادية (OLS) ، تبين أن القيادة التنظيمية وإدارة الموردين لهما التأثير الأكبر على الاداء التشغيلي ، في حين أن التخطيط الاستراتيجي لكان له التأثير الأقل، كما أظهر إختيار مان – وين تي وجود فروقات في الأداء التشغيلي بين مؤسسات التصنيع حسب تطبيقها الايزو، حيث أن المؤسسات التي تطبق المعايير كانت ذات أداء أفضل .

2_ دراسةNihaaArifShaikh, The Relationship Between Total Quality Management, Practices and Organizational Performance: Evidence from Salam Air the degree of Master of ,Sultan Qaboos University ,Science in Operations and Supply Chain Management 2023,Oman

تهدف هذه الدراسة إلى الإسهام في مجال إدارة العمليات و الجودة في عمان من خلال دراسة منهجية لآثار ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي الطيران السلام ، كما تسلط الضوء على إستراتيجيات بناء ثقافة الجودة القوية وتقديم حلول قائمة على الأدلة للباحثين والممارسات في المناعة الراغبين في التنقل صمت بيئة الأعمال الحديثة المعقدة، وتبرز هذه الدراسة المحفزات المباشرة التي تؤثر بشكل ملحوظ على مشهد أداء طيران

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

السلام : الترام الإدارة العليا، التركيز المستمر على العملاء، السعي المتواصل نحو التحسين المستمر، تبرز الأدلة التجريبية الأهمية البارزة لهذه الممارسات في دفع مسار الشركة نحو التميز.

3_ دراسة Rala Ali Al Damers& the impact of Total quality management on

organizational performance case of Jordan oil petroleum company

تهدف هذه الدراسة فحص تأثير تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، الأداء التنظيمي أجريت الدراسة في شركة مصفاة البترول الأردنية مختلفة (PRC) وكان حجم العينة 103 مدراء من مستويات إدارية مختلفة، أستخدم الباحث إستبيان كأداة رئيسة للدراسة. أظهرت النتائج أن للدارة الجودة الشاملة تأثيرا ايجابيا على الأداء التنظيمي

المطلب الثالث : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الجدول (3-1): يوضح مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئة عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2017 إلى 2025، حيث شملت الدراسات أماكن مختلفة	أُنجزت دراستنا خلال الموسم الجامعي 2025/2024 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز _التوزيع_ ناحية ورقلة.	من حيث المكان و الزمان
ركزت الدراسات على عينات عشوائية ، ومختارة موجهة للأفراد العاملين .	ركزنا في دراستنا على عينة عشوائية وهي الأفراد العاملين بمختلف رتبهم في الشركة محل الدراسة، وهذا راجع لإختلاف العينة حسب منصب عملها ،	من حيث العينة
معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي لتوضيح جوانب الموضوع النظري بالإضافة على اعتمادهم على إستبيان ومنهج المقابلة والملاحظة .	إعتمدنا على المنهج الوصفي في الجزء النظري ، بالإضافة إلى إعتمادنا على الإستبيان لدعم دراستنا .	من حيث منهج الدراسة
تنوعت الدراسات السابقة بين القطاعين العام والخاص فهذا ما يعطي لدراستنا مصداقية أكثر	إستهدفت الدراسة قطاع اقتصادي حيث كانت على عينة من شركة ذات طابع خدماتي ضمن القطاع الاقتصادي وهي الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز _التوزيع_ ناحية ورقلة .	من حيث نوع القطاع
تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها : إدارة الجودة الشاملة ،الأداء الوظيفي ، الأداء التنظيمي ،الأداء الإداري ،أداء العاملين ،الأداء المالي	اعتمدت دراستنا على متغيرين أولهما : إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي .	من حيث المتغيرات

مجال الإستفادة من الدراسات السابقة : تكمن أهم مجالات الإستفادة من الدراسات السابقة في كونها :

مجال الإستفادة من الدراسات السابقة : تكمن أهم مجالات الإستفادة من الدراسات السابقة في كونها :

__ تعزيز الفهم العميق والتحليل الشامل للموضوع؛

__ تطوير نهج فعال ومتكامل للبحث الحالي وتعزيز المعرفة؛

__ ساهمت الدراسات السابقة و بشكل كبير في إعداد إستبانه ؛

__ ضبط متغيرات الدراسة حيث كان المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة والمتغير التابع الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل الأول :

تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة ،وأهم المبادئ الأساسية التي تقوم عليها ، وتبين لنا أن تطبيق هذه المتطلبات يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات. إذ أن الجودة الشاملة تؤثر في تطوير بيئة العمل وتعزيز الكفاءة الفردية والجماعية ، من خلال التركيز على التحسين المستمر. و الإهتمام بتلبية حاجات العاملين ، والإلتزام بمعايير واضحة للأداء . وبالتالي يمكن القول إن متطلبات إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي ، وتحقيق الإنسجام بين الأفراد المؤسسة ، مما ينعكس ايجابا على الإنتاجية والاستدامة في الأداء الوظيفي .

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
لدور متطلبات إدارة الجودة
الشاملة في تحسين الأداء
الوظيفي في الشركة الجزائرية
للكهرباء والغاز _ التوزيع _ ناحية
ورقلة

تمهيد :

بعد أن تطرقنا لمختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة بصفة عامة ، وبيان أهمية متطلبات إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي بصفة خاصة ، ولفرض تقديم الإضافة المرجوة وتحويل المعرفة النظرية إلى معرفة تطبيقية، من أجل إعطاء الإشكالية المطروحة بعداً أعمق، فإننا سنحاول في هذا الفصل الانتقال . بالبحث العلمي من الجانب النظري إلى الجانب الميداني ، من خلال المعارف النظرية والتطبيقية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز _التوزيع_ ورقلة ، والوقوف على واقع دمج متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الشركة فقد تم اختبارها كمجتمع أصلي لدراستنا ومنه تم تعيين وتحديد العينة البحثية.

سوف نتناول في هذا الفصل عرضاً للبيانات التي تم الحصول عليها بواسطة الإستبانة الخاصة بالدراسة، حيث احتوت على مجموعة من العبارات الغرض منها قياس مدى الاستجابة لإستخدام متطلبات إدارة الجودة الشاملة

في تحسين الأداء الوظيفي، من أجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل كمايلي:

❖ المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

❖ المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية:

سنتناول في هذا المبحث الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، حيث يتضمن التعريف المجتمع الأصلي للدراسة وكذلك كيفية اختيارنا لعينة الدراسة، ونتناول كذلك الأدوات الإحصائية والبرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة الميدانية

في هذا المطلب تم التطرق إلى بيان الطريقة التي اعتمدناها في الدراسة الميدانية عن طريق بيان مجتمع الدراسة والتعريف به ، وطريقة اختيار العينة البحثية منه (الفرع الأول) وتحديد متغيرات الدراسة ، وقياسها وطريقة جمعها (الفرع الثاني)

الفرع الأول: التعريف بمجتمع الدراسة والعينة

1-تقديم المؤسسة:

الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز_توزيع_ هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر،ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر القنوات، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى، فهذه القطاعات لها أهمية بالنسبة للمؤسسة ولاسيما في ميدان التسويق للكهرباء والغاز نحو الخارج.

1-1- أهداف والتزامات المؤسسة:

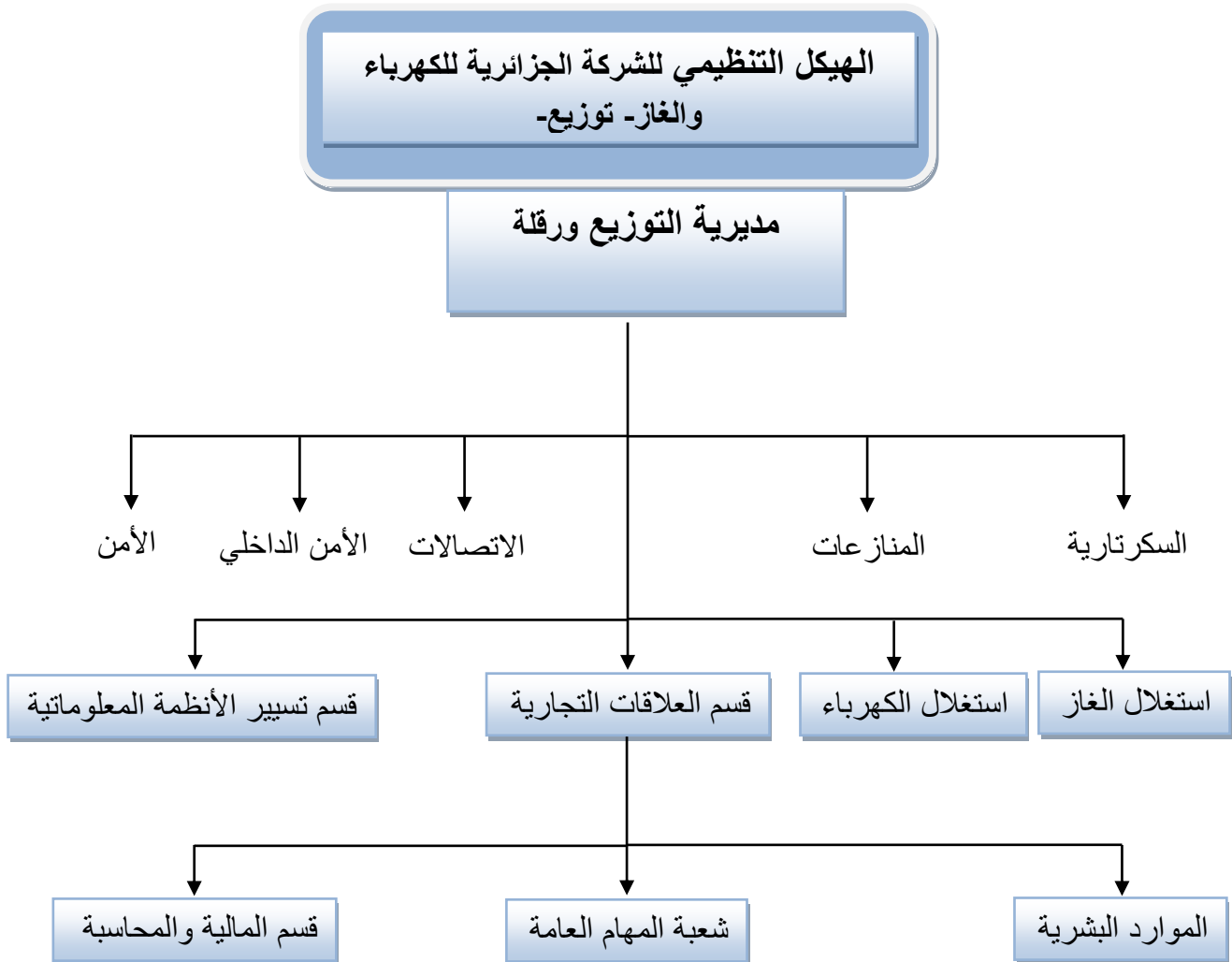
تتلخص أهداف الشركة محل الدراسة فيما يلي:

- الإنتاج والنقل والتوزيع والإنجاز بالكهرباء في الجزائر وخارجها.
- التوزيع والإنجاز في الغاز عن طريق القنوات بالجزائر وخارجها.
- التنمية بكل الوسائل وبكل النشاطات التي لها علاقة مباشرة مع تصنيع الكهرباء والغاز بشتى الطرق في الجزائر وخارجها بشراكة مؤسسات جزائرية وأجنبية.
- سونغاز كشركة قابضةتضمن مهمة المصلحة العمومية طبقا للتشريعات والتنظيمات المعمول بها.

- الاستجابة في حدود الشروط المطلوبة لضمان الجودة ومواصلة العمل والأمان لكل طلبات التغذية بالكهرباء والغاز حيث تتوفر الشبكات.
- ضمان التحكم الفعال في برامج التنمية والمنشآت الكهربائية والغازية خصوصا برامج مد الكهرباء والتوزيع العمومي للغاز.
- تطبيق شروط معروفة بصرامة المساواة في معالجة كل ما يخص بالزبون خاصة:
 - التسعيرة المنصوص عليها بالرسوم.
 - دفتر يتضمن البنود العامة التي تحدد الشروط العامة لتوصيل وإنشاء الطاقة.

الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع:

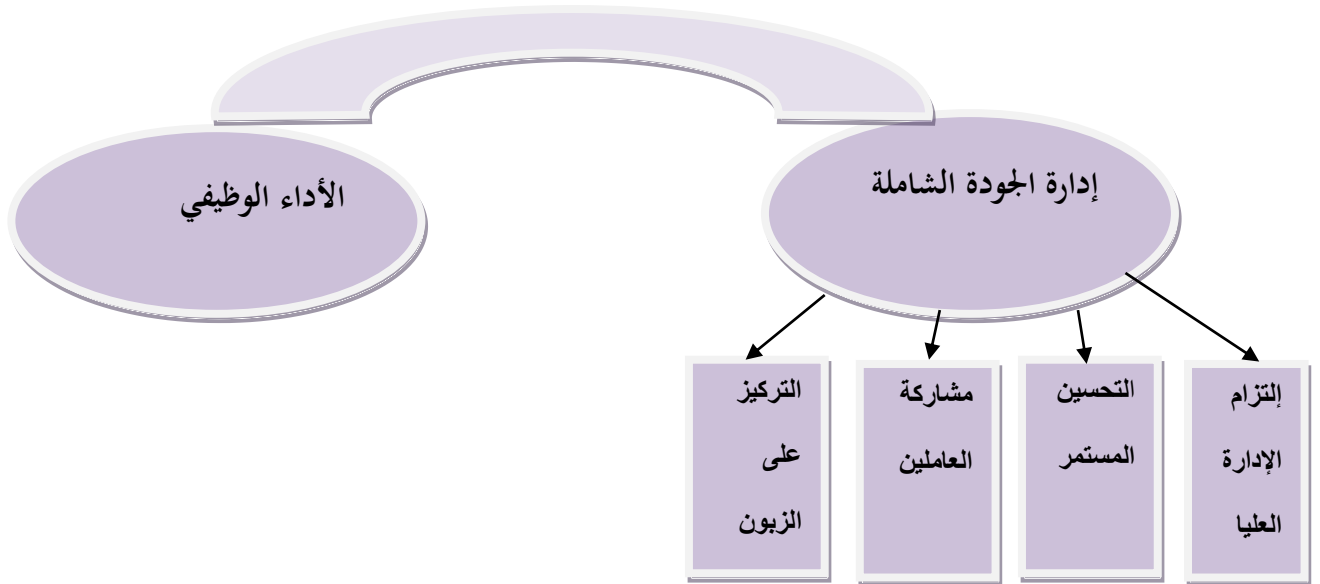
الشكل (1-2) : يوضح لنا الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - توزيع -.



الفرع الثاني : تحديد المتغيرات قياسها وطريقة جمعها

أما عن طريقة جمع متغيرات الدراسة وتحديدتها فقد تم الإعتماد على دراسات سابقة في مجال إدارة الشاملة، ودراسات سابقة أخرى في مجال الأداء الوظيفي ، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة المتغير المستقل الذي من خلالها يمكننا قياس الأداء الوظيفي بالشركة ، وقد تضمنت المتغيرات المستقلة التالية : إلتزام الإدارة العليا والتحسين المستمر ومشاركة العاملين والتركيز على الزبون ويعتبر الأداء الوظيفي المتغير التابع.

الشكل (2-2): يوضح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الدراسة

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

في هذا المطلب تطرقنا إلى بيان الأدوات التي استخدمناها في الدراسة الميدانية وهي مقسمة إلى فرعين اثنين:

فرع يتعلق بالأداة المستخدمة في الدراسة لقياس مدى استجابة العينة البحثية للدراسة وقياس إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وبيان دورها على الأداء الوظيفي

الفرع الأول : أداة القياس (إستمارة الإستبيان)

1_ **بناء الإستبانة:** تم تصميم الإستبانة بطريقة مبسطة وسهلة حيث احتوت على عبارات واضحة في متناول المبحوثين ، وقد تضمنت هذه البنية العناصر الآتية .

2_ **مقدمة الإستبانة:** وهي تعد حسب العديد من الدراسات والأبحاث ضرورية في الإستبيان ، وكانت مقدمتنا عبارة عن رسالة وجهت إلى عمال الشركة بهدف إستقصائهم حول إدارة الجودة الشاملة ، وتضمنت تقديم موضوع الدراسة للمبحوثين ، وتعريفهم بهدفها الأكاديمي ولتشجيعهم على المشاركة في الموضوع ، لذا قمنا بتقديم الدراسة على أنها في إطار أكاديمي ، وأنها هدفها هو دراسة إدارة الجودة الشاملة وبيان دورها في الأداء الوظيفي .

3_ **محتوى الإستبانة:** صممت الإستبانة بطريقة مبسطة واحتوت على عبارات واضحة وسهلة وقد قسمت إلى ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: بيانات تخص المستجيب على الإستبانة:

وقد تضمنت البيانات الشخصية للمستجوبين

__ الجنس

__ السن

__ المؤهل العلمي

__ الخبرة المهنية

__ نوع المنصب الوظيفي

الجزء الثاني: محور إدارة الجودة الشاملة

وقد شمل هذا الجزء جملة من الأبعاد اعتمدناها في هذه الدراسة تمثلت في : المتغيرات المذكورة آنفاً، وهي:

محور إدارة الجودة الشاملة: وتتمثل في أربعة أبعاد : إلتزام الإدارة العليا ، التحسين المستمر، التركيز على الزبون ، مشاركة العاملين .

الجزء الثالث: محور الأداء الوظيفي

وقد شمل هذا الجزء 13 عبارة المذكورة في الملحق 2

الأسلوب أو المقياس الإحصائي المستخدم:

للقوف على مدى توفر المتطلبات المذكورة ومعرفتها فإننا قمنا باستخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي يعتبر أكثر شيوعاً حيث يطلب فيه من المستجوب أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة، وهذا المقياس مكون غالباً من خمسة خيارات متدرجة ويتمثل هذا المقياس في الجدول التالي :

الجدول (2-1): قيم المتوسطات الحسابية المرجحة الخاصة بمقياس ليكرت الخماسي

01	02	03	04	05
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
من 1 إلى 80،1	من 1،80 إلى 2،60	من 2،6 إلى 3،40	من 3،40 إلى 4،20	من 4،20 إلى 5

من إعداد الطالبين بناء على الدراسات السابقة

الفرع الثاني : الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة البيانات

__ للإجابة على الإشكالية المطروحة، واختبار مدى تحقيق فرضيات الدراسة أو انتفائها ، قمنا باستخدام

برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) الإصدار 26 .

❖ مقياس الإحصاء الوصفي Measure Descriptive Statistic:

وذلك لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه بالاعتماد على :

- ✓ النسب المئوية : لمعرفة نسبة إختيار كل بديل من أسئلة الاستبيان .
- ✓ التوزيعات التكرارية : لمعرفة تكرار إختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان .
- ✓ المتوسط الحسابي : للحصول على متوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان .
- ✓ الانحراف المعياري : لمعرفة مدى تشتت المطلق بين الأوساط الحسابية .

❖ معامل الثبات ألفا كرونباخ ALFA M Cronbachs coefficient

وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة ، ويعتبر اختيار ألفا كرومباخ أحد الاختبارات الإحصائية المهمة لتحليل بيانات الإستبيان . يستخدم هذا المعامل لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان ، فهو يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد ت حيث أنه :

- ✓ يكون هناك ثبات تام إذا كانت قيمة معامل الثبات تساوي الواحد
- ✓ لا يكون هناك ثبات إذا كانت قيمة معامل الثبات تساوي الصفر
- ✓ كلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد كان الثبات مرتفعاً وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً.

❖ معامل التحديد (R^2) : لمعرفة مقدار ما يفسره المتغير المستقل في المتغير التابع

❖ اختبار T للعينات المستقلة **Indepentsamplest _test**:

لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة بأبعادها على المتغير التابع الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها

في هذا المبحث تم التطرق لتحليل الدراسة البحثية وفق مطلبين اثنين :المطلب الأول : عرض النتائج الإحصائية والمطلب الثاني : تفسير ومناقشة النتائج

المطلب الأول: عرض النتائج الإحصائية

الفرع الأول : نتائج ثبات أداة الدراسة

فحص صدق و الثبات:

1 فحص صدق المحكمين: قبل توزيع الإستبانة تم عرضها على الأستاذ المشرف ومناقشتها من حيث شمولية وإمكانية تحقيق الهدف الذي ترمي إليه الدراسة ، كما تم عرضها على أساتذة من أعضاء هيئة التدريس

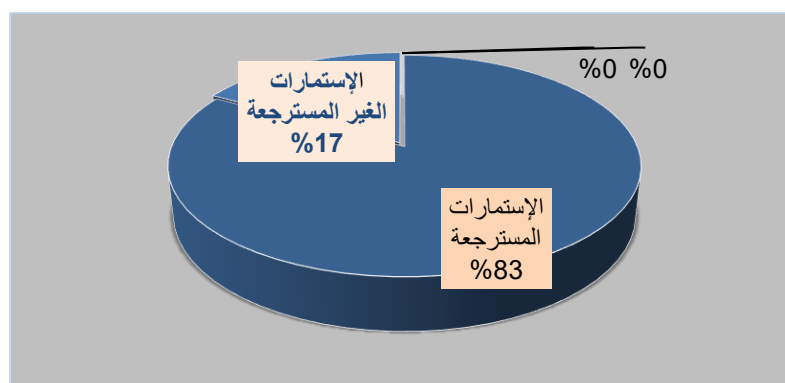
وقد طلبنا من المحكمين إبداء الرأي حول وضوح صياغة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة ، ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه ، كما طلب من المحكمين إسداء النصح بإدخال أي تعديلات على صياغة العبارات لتزداد وضوحاً ، أو اضافة أي عبارة جديدة لتزداد الإستبانة شمولاً ، أو حذف أي عبارة غير ضرورية وقد تم اعتمادها وتوزيعها على العينة البحثية وكانت محصلة التوزيع كمايلي:

الجدول (2-2): يوضح محصلة توزيع الإستبانة بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز _التوزيع_

البيانات	العدد	النسبة %
الإستثمارات المسترجعة	29	83%
الإستثمارات غير المسترجعة	06	17%
مجموع الإستثمارات الموزعة	35	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات إكسيل

الشكل (2-3): يوضح محصلة توزيع الإستبانة بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز _التوزيع_



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات إكسيل

2_ الثبات والإتساق الداخلي لأداة مقياس الدراسة :

_موثوقية وثبات أداة الدراسة العامة (معامل الثبات ألفا كرومباخ)

الجدول (2-3): إحصائية الثبات والموثوقية _ معامل ألفا كرومباخ _ للدراسة ككل

إحصائيات الموثوقية Reliability Statistics	
عدد الفقرات	معامل ألفا كرومباخ
32	0,954

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Spss26

التحليل : يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام ألفا كرومباخ (ALFA Cranach's) للدراسة مرتفع جدا حيث بلغ (0,954) أي نسبة 95% لإجمالي عبارات الاستبيان.

وهذا يدل على أن أداة الدراسة الاستبيان تتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات يمكننا الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

الفرع الثاني : نتائج عينة الدراسة

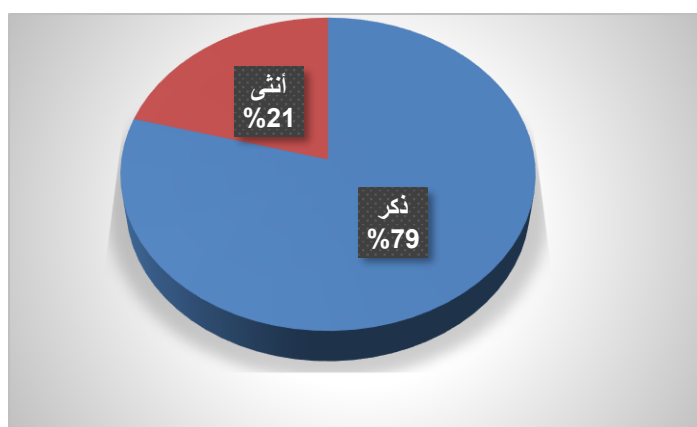
أولا التحليل الوصفي للبيانات الشخصية :

الجدول (2-4): يوضح تحليل البيانات الشخصية للعينة متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	23	79,3%
أنثى	06	20,7%
المجموع	29	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Spss26

الشكل (2-4): يوضح البيانات الشخصية لعينة متغير الجنس



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات إكسيل

التحليل :

يوضح الجدول أعلاه تحليل العينة حسب الجنس ، حيث نسبة الذكور بلغت 3,79% مقابل 20,7% من الإناث، مما يعكس ذلك أن اغلب الوظائف التقنية في الشركة تحتاج إلى تكوين في مجالات مثل الكهرباء الطاقة وهي تخصصات يقبل عليها الذكور أكثر من الإناث وكذلك الكثير من المهام تتطلب عملا ميدانيا.

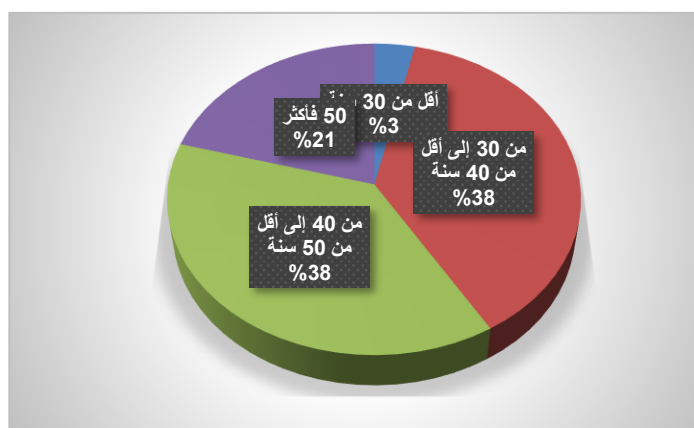
2_ تحليل البيانات الشخصية للعينة متغير العمر

الجدول (5-2): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير العمر

العينة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	1	3,4
من 30 إلى أقل من 40 سنة	11	37,9
من 40 إلى أقل من 50 سنة	11	37,9
50 فأكثر	6	20,7
المجموع	33	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Spss26

الشكل (5-2): يمثل توزيع العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات إكسيل

التحليل:

من خلال الجدول، والشكل البياني أعلاه تظهر النتائج أن توزيع الفئات العمرية للعينة يظهر تركيزاً مختلفاً للأفراد في كل فئة عمرية حيث أن نسبة الأشخاص من 30 إلى 40 ومن 40 إلى 50 متساوية بنسبة 11، تليها الفئة 50 فأكثر بنسبة 6 أفراد بينها يلاحظ وجود أقل عدد من الأشخاص للفئة الأقل من 30 سنة، بفرد واحد.

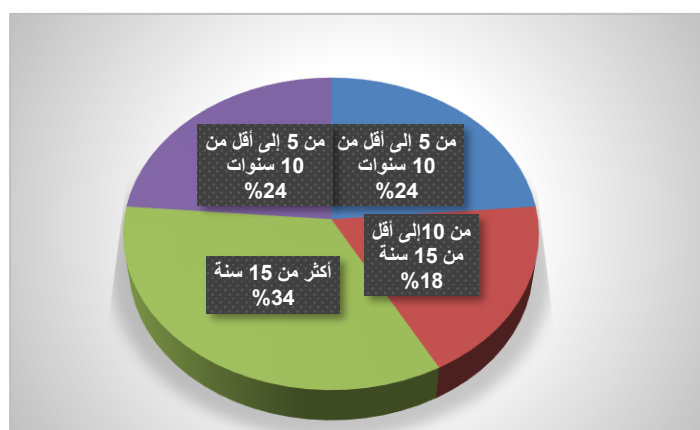
3_ تحليل البيانات الشخصية للعينة متغير الخبرة

الجدول (6-2): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	العينة	توزيع المبحوثين حسب الخبرة
31,0	9	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
24,1	7	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
44,8	13	أكثر من 15 سنة	
31,0	9	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
100,0	33	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Spss26

الشكل (6-2): يمثل توزيع العينة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات إكسيل

التحليل:

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن متغير سنوات الخبرة كانت النسبة الأعلى في المجال أكثر من 15 بنسبة 44,8% من عينة الدراسة تليها فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 31% بينما مثلت النسبة الأقل فئة من 10 سنوات إلى 15 سنة بنسبة 24,1 من خلال هذه النسب يمكننا القول أن المؤسسة

محل الدراسة تضم عمالا يتمتعون بخبرة جيدة نسبيا تمكنهم من القيام بوظائفهم على أحسن وجه ، وهو ما تعكسه نسبة الفئة 15 سنة فأكثر.

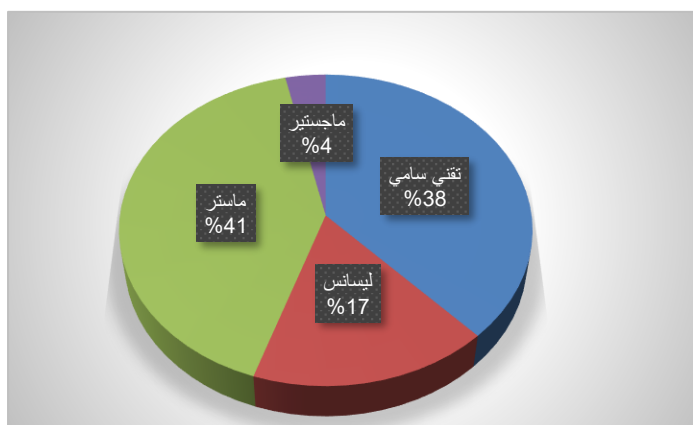
4_تحليل البيانات الشخصية للعينة متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (7-2): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي

العينة	التكرارات	النسبة المئوية
تقني سامي	11	37,93
ليسانس	5	17,24
ماستر	12	41,38
ماجستير	1	3,45
دكتوراه	0	0
المجموع	29	100,0

توزيع المبحوثين
حسب المؤهل العلمي

الشكل (7-2): يمثل توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات إكسيل

التحليل :

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه تظهر النتائج أن العينة حسب المستوى والمؤهل العلمي تنقسم إلى خمسة مستويات تقني سامي ،ليسانس، ماستر، ماجستير، دكتوراه، وكان توزيع البيانات بنسب متفاوتة فيما

بينها حيث أن النسبة الأكبر كانت للماستر بنسبة 41,38٪ ثم يليها نسبة تقني سامي 38٪ ثم يليها مرحلة ليسانس بنسبة 17٪ ثم تليها مرحلة الماجستير بنسبة 4 ٪.

البيانات	توزيع	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
للبيانات متغير	المبحوثين حسب نوع المنصب	دائم	29	100
		موقت	0	00
		المجموع	33	100,0

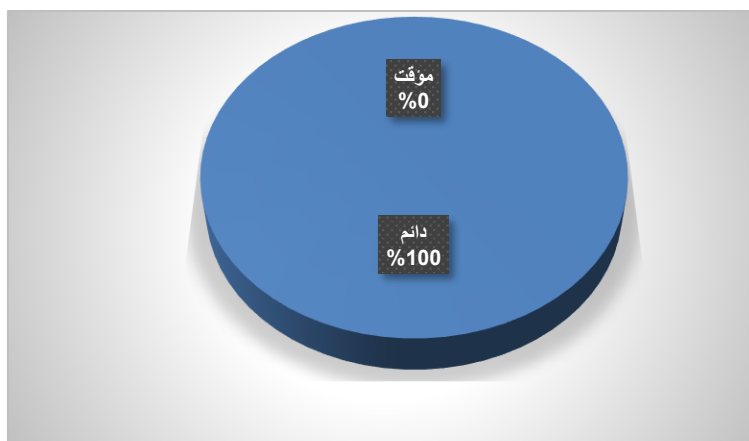
(2): يوضح

5_ تحليل
الشخصية
نوع المنصب
الجدول (8)-

توزيع المبحوثين حسب متغير نوع المنصب

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Spss26

الشكل (8-2): يمثل توزيع العينة حسب متغير نوعية المنصب



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات إكسيل

التحليل:

بالنسبة لمتغير نوع المنصب تبعا للجدول أعلاه والشكل البياني يتبين أن عمال المؤسسة من فئة العمال الدائمون بنسبة 100 ٪ يمكن القول أن هناك إستقرار وظيفي لدى عمال الشركة مما يرفع من مستوى الرضا لديهم وبالتالي الرفع من أدائهم الوظيفي، ونجد العمال المؤقتون يمثلون النسبة 0.

ثانياً _ التحليل الوصفي لمحاور وأبعاد الدراسة .

التحليل الوصفي للمحور الأول : إدارة الجودة الشاملة :

تتضمن إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأبعاد التي تعبر عنها وتفسرها وهي بعد التزام الإدارة العليا وبعد التحسين المستمر والتركيز على الزبون ومشاركة العاملين وفيما يلي تحليل وصفي لمعرفة إتجاه عينة المستجوبين وفق مقياس ليكرت الخماسي.

-تحليل إتجاه عبارات وفقرات البعد الأول التزام الإدارة العليا :

تحليل اتجاه العينة للبعد الأول لالتزام الإدارة العليا :

الجدول (9-2): يوضح تحليل اتجاه العينة للبعد الأول لالتزام الإدارة العليا

الرقم	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافق	الترتيب
01	تؤمن إدارة المؤسسة بأهمية إدارة الجودة	3,66	,721	موافق	1
02	تخصص المؤسسة موارد مالية وبشرية معتبرة الدعم مجهودات الجودة	3,41	1,018	موافق	4
03	توجد لدى المؤسسة خطة سياسية واضحة وأهداف محنة حول إدارة الجودة الشاملة	3,59	,733	موافق	2
04	تعمل إدارة المؤسسة على نشر ثقافة الجودة في جميع المستويات الإدارية	3,48	,785	موافق	3
05	يتناسب الهيكل التنظيمي الحالي المؤسسة مع الإدارة الجودة الشاملة	3,31	,850	محايد	5
التزام الإدارة العليا		3,49	,632	موافق	

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Spss26

التحليل :

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نتيجة البعد الأول التزام الإدارة العليا هي بإتجاه موافق بمتوسط حسابي قدره 3,49 وانحراف معياري قدره 0,632 وكانت نتيجة اتجاه العبارات كلها بالموافق (1 و 2 و 3 و 4) ، وعبرة واحدة فقط بالحياذ

أما عن ترتيب العبارات في البعد فنجد العبارة رقم 1 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,66 وانحراف معياري قدره 0,721 يشير ذلك إلى إدراك الإدارة أن الجودة عنصر أساسي لتحسين الخدمات ورضا الزبائن ، واحتلت العبارة رقم 3 المرتبة الثانية وهذا لأنها شركة وطنية كبرى ملزمة بتحسين خدماتها ورفع رضا الزبائن وضمان الإمتثال للمعايير الوطنية والدولية وتحتل العبارة رقم 4 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3,48 وانحراف معياري قدره 0,785 يظهر هذا أن الشركة قد تواجه صعوبة في إيصال ثقافة الجودة إلى كل المستويات ونجد العبارة رقم 2 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,41 وانحراف معياري 1,18 يشير هذا إلى وجود تفاوتات فعلية بين الفروع في تخصيص الموارد أو شعور بعض الموظفين بعدم كفاية الدعم واحتلت العبارة رقم 5 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,31 وانحراف معياري 0,850 يشير هذا إلى أن الهيكل التنظيمي غير مرن أو غير مناسب تماما لتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة

2- تحليل عبارات وفقرات البعد الثاني التحسين المستمر :

الجدول (10-2): يوضح تحليل اتجاه العينة للبعد الثاني التحسين المستمر

الرقم	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافق	الترتيب
01	تسعى المؤسسة إلى التحسين المستمر لجودة منتجاتها	3,72	,702	موافق	1
02	تحرص المؤسسة على تدريب العاملين لتشكيل فرق عمل تحسن عملية الجودة	3,72	,702	موافق	1
03	يتم انجاز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد وبأقل الأخطاء	3,45	,783	موافق	3
04	تعمل المؤسسة على كشف العيوب في منتجاتها بشكل دائم	3,41	,682	موافق	4
05	يساعد تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة على التحسين المستمر	3,69	,541	موافق	2

موافق

,493

3,60

التحسين المستمر

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Spss26

التحليل :

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نتيجة البعد الثاني التحسين المستمر هي بإتجاه موافق بمتوسط 3,60 و انحراف معياري قدره 0,493 وهي نتيجة تقع في مجال الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وكانت جميع العبارات المعبرة عن البعد بإتجاه موافق أما عن ترتيب العبارات في البعد فنجد أن العبارة "1 و 2" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,72 و انحراف معياري قدره 0,702 يشير هذا أن الشركة تبذل جهودا واضحة في التحسين الداخلي واحتلت العبارة رقم 5 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,69 وانحراف معياري قدره 0,541 يظهر هذا أهمية الإتصال الداخلي الفعال داخل الشركة والعبارة رقم 3 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,45 و انحراف معياري 0,783، 0 يشير هذا إلى وجود كفاءة عالية في الأداء الوظيفي و احتلت العبارة رقم 4 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,41 و انحراف معياري 0,682 يشير هذا إلى وجود قصور في آليات الكشف عن الأخطاء.

تحليل فقرات وعبارات البعد الثالث التركيز على الزبون :

الجدول (11-2): يوضح تحليل اتجاه العينة للبعد الثالث التركيز على الزبون

الرقم	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافق	الترتيب
01	تقوم المؤسسة بإجراء بحوث الدراسة الإحتياجات الزبائن بشكل دائم	3,17	,889	محايد	3
02	تهتم المؤسسة بمقترحات الريان وغبية حاجاتهم المتوقعة	3,14	,915	محايد	4
03	تعمل المؤسسة على رسم صورة جيدة في ذهن عملائها.	3,52	,871	موافق	2
04	يعتبر إرضاء حاجات ورغبات العميل من أولويات العمال في المؤسسة	3,72	,649	موافق	1
	التركيز على الزبون	3,39	,687	محايد	

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss 26

التحليل:

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نتيجة البعد الثالث التركيز على الزبون هي باتجاه موافق بمتوسط حسابي 3,39 وانحراف معياري 0,687

أما عن ترتيب العبارات فنجد العبارة رقم 4 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,72 وانحراف معياري 0,649 يظهر هذا إدراكا واضحا لدى الشركة بأهمية العميل العبارة رقم 3 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,52 و انحراف معياري 0,871 وذلك لاهتمام الشركة بانطباع العملاء عنها. واحتلت العبارة رقم 1 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3,17 وانحراف معياري 0,889 يشير هذا إلى أن الشركة تجري بحثا حول احتياجات الزبائن أحيانا وليس بشكل دائم واحتلت العبارة رقم 2 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3,14 وانحراف معياري 0,915 ويرجع ذلك إلى تحفظ المشاركين بالإجابة

تحليل عبارات وفقرات البعد الرابع مشاركة العاملين

الجدول (12-2): يوضح تحليل اتجاه العينة للبعد الثالث مشاركة العاملين

الترتيب	مستوى الموافق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات	الرقم
2	محايد	,797	3,28	يساهم موظفو المؤسسة في تقديم الحلول والمقترحات لتحسين الجودة	01
4	محايد	,799	3,07	تهتم إدارة المؤسسة بالتغذية العكسية من الموظفين بتقبل مقترحاتهم الجيدة وتبنيها لتحسين الجودة	02
1	موافق	,736	3,55	تعمل إدارة المؤسسة على تعزيز روح العمل الجماعي كفريق	03
4	محايد	,842	3,07	تسمح المؤسسة للعامل بالمشاركة في	04

05	اجتماعات تخص الجودة				
	تعطى	مشاركة	3,14	,743	محايد
	العاملين في اتخاذ القرارات أفضل في تنفيذ الإجراءات المطلوبة				
	مشاركة العاملين		3,22	,631	

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss 26

التحليل:

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نتيجة البعد الرابع مشاركة العاملين هي بإتجاه محايد بمتوسط حسابي قدره 3,22 وانحراف معياري قدره 0,631 وكانت نتيجة العبارات (1 و2 و4 و5) بإتجاه الحياد ما عدا العبارة الثالثة بإتجاه الموافق

أما عن ترتيب العبارات في البعد نجد أن العبارة 3 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,55 وانحراف معياري 0,736 يظهر هذا أن الشركة تعتمد على العمل في شكل فرق لإنجاز الأعمال والمهام في أقل وقت وبأقل جهد وتكلفة عالية في المرتبة الثانية العبارة 1 بمتوسط حسابي قدره 3,28 وانحراف معياري 0,797 يظهر هذا أن المشاركين يساهمون في تقديم الحلول والمقترحات في تحسين الجودة في المرتبة الثالثة العبارة 5 بمتوسط حسابي قدره 3,14 وانحراف معياري 0,743 يظهر هذا أن الشركة تعتمد على اللامركزية في اتخاذ القرارات

و تحتل العبارة 4 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,07 وانحراف معياري 0,842 يظهر هذا أن المشاركين لا يسمح لهم بالمشاركة في اجتماعات الجودة احتلت العبارة 2 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3,07 وانحراف معياري 0,799 لأن هناك ضعفا في تواصل الإدارة مع الموظفين

التحليل الوصفي : للمحور الثاني الأداء الوظيفي

الجدول (13-2): تحليل اتجاه العينة لمتغير الأداء الوظيفي

الرقم	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافق	الترتيب
01	يؤدي موظفو المؤسسة أعمالهم	3,45	,783	موافق	9

02	بكفاءة وفعالية يلتزم الموظفون بتعليمات وتوجيهات العمل	3,59	,733	موافق	5
03	يلتزم الموظفون بأوقات الدوام الرسمي	3,41	,780	محايد	10
04	تتوفر لدى موظفي المؤسسة الدافعية للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز بعض الأعمال المطلوبة منهم	3,28	,882	محايد	11
05	تتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية.	3,55	,736	موافق	7
06	يفضل العمال في المؤسسة العمل الجماعي على العمل الفردي.	3,52	,738	موافق	8
07	يساعد العمل الجامعي على رفع الجهد المبذول في العمل.	3,86	,581	موافق	1
08	تعتبر ظروف العمل بالمؤسسة محفزة ومساعدة على الأداء الجيد.	3,17	1,002	محايد	13
09	تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافعا قويا تجعل أتميز في أدائي	3,76	,739	موافق	2
10	يوجد بالمؤسسة نظام لتقييم الأداء الوظيفي.	3,62	,862	موافق	3
11	تعتمد المؤسسة في تقييم الأداء الوظيفي	3,62	,820	موافق	4

على النتائج التي حققها العامل في العمل.				
12	تزود المؤسسة موظفيها بتقارير دورية توضح مستوى أدائهم.	3,24	,912	محايد
13	تعمل المؤسسة على تطوير أداء موظفيها من خلال البرامج والدورات التدريبية المطلوبة	3,55	,910	موافق
	الاداء الوظيفي	3,51	,525	

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss 26

التحليل:

يتضح من الجدول أعلاه أن نتيجة المتغير التابع الأداء الوظيفي هي بإتجاه موافق بمتوسط حسابي قدره 3,51 وانحراف معياري قدره 0.525 وهي نتيجة تقع في مجال الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي وكانت جميع العبارات المعبرة عن البعد بإتجاه موافق كما تدل عليه قيم المتوسط الحسابي وهي بنسب تتراوح بين 3.41 و 3.76 ، كما أن نسبة الحياد كانت منخفضة بنسب تتراوح بين 3.17 و 3.28 أما عن ترتيب العبارات فنجد أن العبارة رقم 7 هي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,86 وانحراف معياري 0,581 هذا ما يدل على أن جو العمل يسوده التعاون و روح الفريق الواحد العبارة رقم 9 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,76 وانحراف معياري 0,739 وهذا ما يشير أن معظم المشاركين يرون أن الحوافز المادية والمعنوية تجعل العمال يتميزون في أدائهم العبارة رقم 10 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,62 وانحراف معياري 0,862 يظهر هذا أن المشاركين لديهم نظام في الشركة لتقييم أدائهم الوظيفي واحتلت العبارة رقم 11 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3,62 وانحراف معياري 0,820

يدل هذا أن الشركة تعتمد على التقييم بالأداء أو بالنتائج أي أنها تقيم العاملين بناء على مدى تحقيقهم للأهداف المحددة وليس فقط على سلوكهم و مجهودهم العبارة رقم 2 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,59 و إنحراف معياري 0,733 يظهر هذا أن المشاركين ملتزمين بتعليمات و توجيهات عملهم في المرتبة السادسة العبارة رقم 13 بمتوسط حسابي 3,55 وإنحراف معياري 0.910 يدل هذا على وجود برامج و دورات تدريبية لتطوير أداء الموظفين في المرتبة السابعة العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي 3,55 و إنحراف معياري 0.736 يظهر هذا أن

المشاركين لديهم القدرات والمهارات لحل مشاكل العمل اليومية المرتبة الثامنة العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي 3,52، وانحراف معياري 0,738 في المرتبة التاسعة العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي 3.45 و انحراف معياري 0,783 تدل على أن المشاركين يمتلكون قدرة على أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية في المرتبة العاشرة العبارة 3 بمتوسط حسابي 3,41 ، وانحراف معياري 0,780 يشير هذا إلى أن أغلب المشاركين ملتزمون بأوقات الدوام الرسمي العبارة 4 في المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي 3,28 وانحراف معياري 0,882 يدل هذا على أن بعض المشاركين لديهم القدرة و الدافعية على العمل خارج أوقات الدوام الرسمي العبارة 12 في المرتبة الثاني عشر بمتوسط حسابي 3,24 وانحراف معياري 0,912 يدل على أن الشركة تزودهم بتقارير و لكن ليس بشكل دوري المرتبة الثالثة عشر العبارة 8 بمتوسط حسابي 3,17 وانحراف معياري 1,002 يدل هذا على أن ظروف العمل غير مساعدة ومحفزة على الأداء الجيد.

المطلب الثاني : تفسير ومناقشة النتائج

الفرع الأول : اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الإستیبيان سيتم في هذا المطلب اختبار صحة فرضيات من خلال تبين مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أولاً : عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى :

من أجل اختبار صحة الفرضية الأولى والتي مفادها : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي في شركة سونلغاز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي في شركة سونلغاز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي في شركة سونلغاز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

الشكل (14-2): يوضح معاملات الارتباط الخطي المتعدد للمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع لنموذج الدراسة

معامل التحديد (R ²)	T(اختبار)		F(اختبار)		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	T(قيمة)	مستوى الدلالة	F(قيمة)	الخطأ المعياري	B(المعاملات)	
,735	,069	1,895	,000 ^b	74,832	,336	,637	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	,000	8,651			,097	,839	الجودة الشاملة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل التحديد 0,735 مما يدل على أن 73,5 % من التغير في الأداء الوظيفي يعزى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مما يدل على معنوية النموذج ككل ، بالإضافة على أن معامل الانحدار B لإدارة الجودة الشاملة بلغ 0,637، كما أظهرت النتائج أن قيمة F بلغت 74,832 عند مستوى دلالة 0,000 وهو أقل من 0,05 فهذا يعني أن النموذج ككل يمكن قبوله من الناحية الإحصائية.

ثانيا : عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التزام الإدارة العليا و الأداء الوظيفي في شركة سونلغاز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التزام الإدارة العليا و الأداء الوظيفي في شركة سونلغاز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التزام الإدارة العليا و الأداء الوظيفي في شركة سونلغاز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

الجدول (15-2): يوضح معاملات الارتباط الخطي المتعدد للمتغير المستقل (إلتزام الإدارة العليا) والمتغير التابع

لنموذج الدراسة

معامل التحديد (R ²)	T(اختبار)		F(اختبار)		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	T(قيمة)	مستوى الدلالة	F(قيمة)	الخطأ المعياري	B(المعاملات)	
,491	,001	3,648	,000 ^b	26,049	,405	1,476	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	,000	5,104			,114	,583	التزام الادارة العليا

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالإعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الموضحة في الجدول يتبين أن قيمة معامل التحديد 0,491 مما يدل على أن 49,1 % من التغير في الأداء الوظيفي يعزى إلى إلتزام الإدارة العليا كما أظهرت اختبار F قيمة بلغت 26,049 بإعتبار أن مستوى الدلالة 0,000 مما يدل على معنوية نموذج الانحدار ككل بالإضافة إلى ذلك بلغت قيمة T 3,648 وهو ما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرين كما أن قيمة معامل الانحدار 0,583 تشير إلى علاقة طردية بين إلتزام الإدارة العليا والأداء الوظيفي وبناء عليه ترفض الفرضية الصفريّة وتقبل الفرضية البديلة.

ثالثا : عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التحسين المستمر والأداء الوظيفي في شركة سونلغاز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التحسين المستمر والأداء الوظيفي في شركة سونلغاز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التحسين المستمر والأداء الوظيفي في شركة سونلغاز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

الجدول (2-16): يوضح معاملات الارتباط الخطي المتعدد للمتغير المستقل (التحسين المستمر) والمتغير التابع

لنموذج الدراسة

معامل التحديد (R^2)	اختبار T ()		اختبار F ()		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	T قيمة ()	مستوى الدلالة	F قيمة ()	الخطأ المعياري	B (المعاملات)	
,540	,183	1,368	,000 ^b	31,657	,505	,691	الثابت (باقي
	,000	5,626			,139	,783	العوامل الأخرى)
							التحسين المستمر

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل التحديد بلغ 0,540 وهو ما يعني أن 54٪ من التغير في الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التحسين المستمر كما أظهر اختبار F قيمة بلغت 31,657 وتنسم بمستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 يعني هذا أن النموذج ككل يمكن قبوله من الناحية الإحصائية حيث بلغت قيمة المعامل B 0,691 مما يشير إلى أن أي زيادة في مستوى التحسين المستمر تؤدي إلى التحسين في الأداء الوظيفي

وهو ما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة

رابعا : عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرابعة:

يوجد فروق في اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي في شركة سونلغاز تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية

H_0 : لا يوجد فروق في اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي في شركة سونلغاز تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية

H1: يوجد فروق في اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي في شركة سونلغاز تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول (2-17): يوضح تحليل التباين الأحادي و (One-Sample-T-test) لدراسة الفروق في الأداء

الوظيفي حسب المتغيرات الشخصية

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
ذكر	3,55	,493	,714	,329	غير دال (لا توجد فروق)
أنثى	3,37	,668	,595		

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لبرنامج (SPSS26)

		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة	القرار
السن	بين المجموعات	14,310	17	,842	1,852	,150	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	5,000	11	,455			
	المجموع	19,310	28				
المستوي	بين المجموعات	11,799	17	,694	,580	,849	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	13,167	11	1,197			
	المجموع	24,966	28				
الخبرة	بين المجموعات	13,282	17	,781	1,052	,479	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	8,167	11	,742			
	المجموع	21,448	28				

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لبرنامج (SPSS26)

أُجري اختبار الفرضية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي في شركة سونلغاز تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة). ولأجل ذلك تم استخدام اختبار "ت" (T-test) لمقارنة متوسطات الذكور والإناث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (3.55) والانحراف المعياري (0.493)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للإناث (3.37) والانحراف المعياري (0.668)، وكانت قيمة "ت" المحسوبة (0.714) بمستوى دلالة (0.329)، وهو أعلى من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للجنس. كما تم استخدام تحليل

التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق حسب العمر والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة "ف" المحسوبة للعمر (1.852) عند مستوى دلالة (0.150)، والمستوى الوظيفي (0.580) عند مستوى دلالة (0.849)، وللخبرة (1.052) عند مستوى دلالة (0.479)، وهي جميعها أعلى من القيمة الدلالية المعتمدة (0.05). وعليه، تُرفض الفرضية البديلة وتُقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية المدروسة.

الفرع الثاني: مناقشة وتفسير النتائج.

سيتم في هذا المطلب مناقشة وتفسير النتائج المتوصل إليها.

تفسير الفرضية الأولى:

من خلال نتائج اختبار الفرضية الأولى تبين لنا وجود اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - ورقلة، أي أن هناك علاقة وتأثير بين المتغيرين و هذا ما دعمته نتائج معامل التحديد 0,735، ويمكن تفسير ذلك بأن تبني كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة كفلسفة ونظام إداري معاصر هو ما تحتاجه المؤسسات اليوم من أجل الزيادة والارتقاء وتحسين فاعلية الأداء الوظيفي، الذي يمكن إعتباره هدفاً ضمني لتبني هذه الأبعاد، وهذا من شأنه أن ينعكس إيجاباً على أداء العاملين بالشركة محل الدراسة و تحقيق أهدافها، لذلك إذا أرادت الشركة رفع مستوى الأداء الوظيفي فلا بد التركيز على إدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة لترقية الجودة والتميز في الأداء الوظيفي.

تفسير الفرضية الثانية:

من خلال نتائج اختبار الفرضية الثانية تبين لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام الإدارة العليا على الأداء الوظيفي بالشركة محل الدراسة ، أي أن هناك علاقة وتأثير المتغيرين وهذا ما دعمته نتائج معامل التحديد 0,491 حيث أن التزام الإدارة العليا يفسرها ما قيمته 49,1 % من التباين في الأداء الوظيفي، ونلاحظ أن هذا التأثير متوسط نوعاً ما وتفسر ذلك بعدم حرص الإدارة العليا للشركة بشكل جيد على نشر ثقافة الجودة في كافة المستويات التنظيمية ، فقد اكتفت الشركة محل الدراسة بمحصر هذا المفهوم في الطاقم الإداري متجاهلة حقيقة كون إدارة الجودة الشاملة وفقاً لنظام الجودة العالمية تقوم على حقيقة مفادها أن الجودة مسؤولية الجميع بالشركة.

تفسير نتائج الفرضية الثالثة:

من خلال نتائج اختبار الفرضية الثالثة تبين لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على الأداء الوظيفي بالشركة محل الدراسة ، أي أن هناك علاقة وتأثير بين المتغيرين وهذا ما دعمته نتائج معامل التحديد 0,540 ، حيث أن التحسين المستمر يفسر ما قيمته 54% من التباين في الأداء الوظيفي والباقي تفسره عوامل أخرى لم تدخل في هذه الدراسة ، وهذا جيد لأنه يدل على أن الشركة محل الدراسة تسير بنمط متجدد يسعى إلى التغيير إلى الأحسن ويتخذ من التحسين المستمر شعاراً له، ويحتل هذا البعد صدارة الترتيب

في محور إدارة الجودة الشاملة بتقدير مرتفع حيث بلغ متوسطه الحسابي 3,60 وتفسر ذلك بأن الشركة تولي إهتماما كبيرا بتحسين خدماتها وهي حريصة على أن تكون خدماتها خالية من العيوب أو على الأقل نسبة المعيب تكون ضعيفة.

تفسير نتائج الفرضية الرابعة:

من خلال نتائج اختيار الفرضية الرابعة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي في شركة سونلغاز تُعزى للمتغيرات الشخصية (مثل الجنس والعمر) أو المتغيرات الوظيفية (مثل المستوى المهني وسنوات الخبرة). ويُفهم من ذلك أن تقييم الموظفين لأدائهم متقارب نسبياً، بغض النظر عن خصائصهم الفردية، ما يعكس درجة من الاستقرار التنظيمي والوحدة في بيئة العمل داخل الشركة. كما يدل ذلك على غياب التمييز أو الانحياز المرتبط بالمتغيرات الشخصية والمهنية، مما يشير إلى عدالة داخلية في التعامل مع الموظفين. ومع ذلك، فإن هذه النتيجة قد تخفي الحاجة إلى وضع استراتيجيات تطوير مهنية موجهة، تراعي الخصائص المختلفة لكل فئة من الموظفين، بهدف تعزيز الأداء وتحقيق الفاعلية التنظيمية بشكل أكثر تخصيصاً.

خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية لإدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - ورقلة، يمثل هذا الفصل جوهر الدراسة الميدانية التي أجريت في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - ورقلة، حيث يوضح بالتفصيل المنهجية المتبعة في الدراسة، بدءاً بتحديد مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات وتحليلها، مع التأكيد على صدق وثبات أداة الاستبيان المستخدمة، ثم ينتقل الفصل لعرض وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها، بما في ذلك تحليل إجاباتهم المتعلقة بمحاور إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، كما يتضمن نموذج الفصل نموذج الإنحدار الخطي المتعدد لفهم أعمق لهذه العلاقات في سياق الشركة المدروسة.

الخاتمة

خاتمة

تناولنا في هذه المذكرة دور متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي ، وتم معالجة إشكالتنا وفق منهجية IMRAD حيث قمنا بالتحليل لمختلف الجوانب انطلاقا من الفرضيات المقترحة للفصل الأول والأدبيات النظرية للموضوع إنطلاقا من المراجع من كتب ، مقالات ورسائل جامعية حول إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي ، كما تناولنا بعض الدراسات السابقة التي تعالج موضوعنا وما له علاقة به

تُعتبر إدارة الجودة الشاملة من الأسس المحورية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق التميز والتطور، حيث تساهم في تحسين العمليات الداخلية، رفع كفاءة الموارد البشرية، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر. كما أن تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، مثل التركيز على رضا الزبون، إشراك العاملين، والتخطيط القائم على البيانات، يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي من خلال زيادة فعالية العاملين، تحسين إنتاجيتهم، وتعزيز التزامهم بأهداف المؤسسة.

وفي هذا السياق، قمنا بإسقاط ما ورد في الأدبيات النظرية من خلال دراسة ميدانية لعينة من الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - ، وذلك بهدف معرفة مدى مساهمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي. وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تؤكد أهمية تبني هذه المتطلبات بشكل منهجي ومستدام داخل المؤسسة.

نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بالشركة محل الدراسة ، مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين
- توجد علاقة طردية متفاوتة الدرجة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي بالشركة محل الدراسة
- وجود علاقة طردية متوسطة بين إلتزام الإدارة العليا والأداء الوظيفي بالشركة محل الدراسة مما يدل على دعم وإقتناع الإدارة العليا بالشركة لإدارة الجودة الشاملة
- وجود علاقة طردية مرتفعة بين التحسين المستمر والأداء الوظيفي بالشركة محل الدراسة يدل هذا على اهتمام وحرص الشركة على التحسين المستمر لخدماتها ومنتجاتها (توزيع الكهرباء والغاز) وأداء موظفيها وتطويره
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية المدروسة.

التوصيات :

- في ضوء النتائج المستخلصة من هذه الدراسة نقترح مايلي :
- ترسيخ الوعي والقناعة الجدية والكاملة لدى الإدارة العليا والعاملين في كافة المستويات الإدارية والفنية بأهمية إدارة الجودة الشاملة بكل ابعادها بشكل متكامل وهادف ،لما لذلك من أثر جيد على الأداء الوظيفي بالشركة محل الدراسة
- لاحظنا من خلال تحليل محاور الإستبانة أن هناك إهتماما بالعمل الجماعي لذلك نوصي بتفعيل وتنمية روح الفريق الواحد وزيادة تشجيع العاملين على التعاون لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية لإنجاح فلسفة إدارة الجودة الشاملة والذي من شأنه رفع مستوى الأداء الوظيفي بالشركة محل الدراسة
- التأكيد على ضرورة إجراء البحوث والدراسات لتحسين عملية الجودة وتخصيص قسم ينشط في هذا المجال واعتباره نشاط رئيسي من أنشطة الشركة
- إيجاد نظام للحصول على معلومات عن مستوى ودرجة تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بطريقة منظمة ودورية سلسلة وجعله جزء من النظام الإداري للشركة بشكل قائم بذاته أو جزء من نظام آخر مثل تقييم الأداء الوظيفي
- إيضاح أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي لكل العاملين في الشركة والعمل على نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين العاملين في مختلف المستويات الوظيفية

آفاق الدراسة :

- إستكشاف دور التقنيات الحديثة في تعزيز متطلبات إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء
- مقارنة تطبيق الجودة الشاملة وتأثيرها على الأداء بين مؤسسات في دول مختلفة
- تصميم نموذج عملي أو دليل إرشادي لتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات
- إجراء مقارنة بين تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام و الخاص من حيث الفعالية والأثر على الأداء الوظيفي

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

I. الكتب:

1. شهدان عادل عبد اللطيف الغريايوي ،إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية دار الفكر الجامعي مصر ،2020،
2. د. مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2008 ، القاهرة مصر .
3. بجحت راضي ،هشام يوسف العربي ،إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة و التطبيقات ،دار النشر شركة روابط وتقنية المعلومات،مصر،2016.
4. حسين محمد الحراحشة ، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي ،دار جليس الزمان ،عمان 2010
5. حمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار الوائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005
6. أحمد صفر عاشور، إدارة القوى العاملة ، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت .

II. الرسائل والأطروحات:

1. فارق عزوز ،دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ماجستير إدارة في الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة ،جامعة سطيف الجزائر ،2014/ 2015
2. ليندة فليسي، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد بن بومرداس، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2012 .
3. شرف الدين زريدة ،دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات المؤسسات دراسة حالة عينة من المؤسسات ،أطروحة دكتوراه ،علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر.2017.
4. علي بن عبد الله بن خلفان السعدي،أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين الإداريين بوزارة الصحة بسلطنة عمان ،مذكرة ماجستير في إدارة ،2022،كلية إدارة الأعمال ،جامعة الشرقية ،سلطنة عمان.
5. حميد بن حمد بن محمد الحجري ، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري للموظفين، دراسة تحليلية على وزارة الثقافة والرياضة والشباب ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بسلطنة عمان ،،جامعة الشرقية .2022

6. هادي عماد ،هاني حطاب ،أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين ،مذكرة ماجستير في المنازعات الضريبية بكلية الدراسات العليا ،جامعة نابلس فلسطين ،2019.

III. المقالات:

1. زكي عبد المعطي أبو زيادة ،أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي ، مجلة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية ، مجلد25 ، 2011،
2. بن عودة قصير .يوب مختار ،إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسستي بوهرا (Snv) و(simap)، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية .
3. بن عياد فتيحة ،جلطي غالم ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية ،المجلد18، 2022، جامعة تلمسان .
4. بن سعيد بن سيف المنذري، جودة الحياة الوظيفية و علاقتها باداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الفروحة دكتوراه في علوم التربية ، جامعة تونس ، 2015
5. هادي عماد هاني حطاب ،أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين، ماجستير في المنازعات الضريبية بكلية الدراسات العليا ،جامعة نابلس فلسطين 2019
6. محمد حسن الشهري، سعيد عايض ناصر الشهرتم، أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في هيئة الهلال الأحمر السعودي ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، المجلد (4) ، العدوان 2020 ، المملكة العربية السعودية
7. نايف بن إبراهيم محمد العجيلي، أثر القيادة الاستراتيجية لأداء الوظيفي دراسة حالة بلدية ظفار، مذكرة ماجد دارة الأعمال 2023 ، جامعة الشرقية سلطنة عمان
8. بد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية ، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العدد 2 جامعة محمد خيضر بسكرة
9. جهاد أحمد عبد الرزاق نعيات: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية متعددة التخصصات، العدد 46، عمان، الأردن، ،
10. خالد كمال ،ايناس كاظم حميد محمودأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين(دراسة تطبيقية في المختبرات التابعة لمستشفيات مركز محافظة الديوانية في العراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ،مجلد 21 ،عدد 1 ، 2025، جامعة الجنان،العراق

-
11. قصير بن عودة ، مختار يوب ، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسستي بوهران (SNV) و (SIMAP) ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، 2017 .
12. محمد حسن الشهري ، سعيد عايض ناصر الشهري ، أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في هيئة الهلال الأحمر السعودي ، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، 2020 .
- المراجع باللغة الأجنبية**

Arbereshaqerimi,Fidanqerimi ,THE IMPACT OF TOTAL QAULITY MANAGEMENT ON OPERATIONAL PERFORMANCE JOURNAL OF GOVERNANCE AND REGULION ,2023.

NihaaArifShaikhnaq,The Relationship Between Total Quality Management Practices and Organizational Performance: Evidence from Salam Air ،the degree of Master of Science in Operations and Supply Chain Management ،Sultan Qaboos University ،Sultanate of Oman ،2023.

Rala Ali Al Damers& the impact of Total quality management on organizational performance case of Jordan oil petroleum company

قائمة الملاحق

الملحق رقم 1

قائمة الأساتذة المحكمين:

الرقم	الأستاذ	الرتبة	جهة العمل
01	النجمي سعيدات	أستاذ محاضر أ	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
02	مناصرية رشيد	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
03	حجاج عبد الرؤوف	أستاذ محاضر أ	جامعة قاصدي مرباح ورقلة

الملحق رقم 2



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

تحية طيبة وبعد،

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، بعنوان: "دور متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سونلغاز- ورقلة"، يسرنا أن نقدم بين أيديكم هذا الاستبيان، بهدف جمع المعطيات والمعلومات الضرورية لدعم الدراسة الميدانية لهذا البحث . نرجو منكم التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة بأكبر قدر من الدقة والموضوعية، مع ضمان أن كل المعلومات المقدمة سنعامل بسرية تامة، ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط . مساهمتكم في تعبئة هذا الاستبيان تعد ركيزة أساسية لنجاح هذه الدراسة وتحقيق أهدافها.

تحت إشراف الأستاذة:

■ محجوبي نور الهدى

من إعداد الطالبتين:

• تومي ندى الريحان

• أوليدي لينة ريان

أرجو الإجابة عن الأسئلة الآتية بوضع علامة (X) في المكان المناسب

المحور الأول: المعلومات العامة

1. الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2. السن:

أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 ☐

من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 فأكثر ☐

3. المؤهل العلمي:

تقني ساميل ☐ ماستر ماجستير ☐ دكتوراه ☐

4. الخبرة المهنية :

أقل من 5 سنوات ☐ أقل من 10 من 10 إلى أقل من ☐ 15 من ☐

البند	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الأول: أبعاد إدارة الجودة الشاملة.					
التزام الإدارة العليا	1	تؤمن إدارة المؤسسة بأهمية إدارة الجودة الشاملة.			
	2	تخصص المؤسسة موارد مالية وبشرية معتبرة لدعم مجهودات الجودة.			
	3	توجد لدى المؤسسة خطة (سياسية) واضحة وأهداف محددة حول إدارة الجودة الشاملة			
	4	تعمل إدارة المؤسسة على نشر ثقافة الجودة في جميع المستويات الإدارية.			
	5	يتناسب الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة مع إدارة الجودة الشاملة.			

					6 تسعى المؤسسة الى التحسين المستمر لجودة منتجاتها.	التحسين المستمر
					7 تحرص المؤسسة على تدريب العاملين لتشكيل فرق عمل تحسن عملية الجودة.	
					8 يتم انجاز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد وبأقل الأخطاء.	
					9 تعمل المؤسسة على كشف العيوب في منتجاتها بشكل دائم.	
					10 يساعد تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة على التحسين المستمر.	
					11 تقوم المؤسسة بإجراء بحوث لدراسة احتياجات الزبائن بشكل دائم	التركيز على الزبون
					12 تهتم المؤسسة بمقترحات الزبائن وتلبية حاجاتهم المتوقعة.	
					13 تعمل المؤسسة على رسم صورة جيدة في ذهن عملائها.	
					14 يعتبر إرضاء حاجات ورغبات العميل من أولويات العمال في المؤسسة.	

					15 يساهم موظفو المؤسسة في تقديم الحلول والمقترحات لتحسين الجودة.	مشاركة العاملين
					16 تهتم ادارة المؤسسة بالتغذية العكسية من الموظفين بتقبل مقترحاتهم الجيدة وتبنيها لتحسين الجودة.	
					17 تعمل ادارة المؤسسة على تعزيز روح العمل الجماعي كفريق.	
					18تسمح المؤسسة للعمال بالمشاركة في اجتماعات تخص الجودة	
					19 تعطي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات معرفة أفضل في تنفيذ الإجراءات المطلوبة.	
- المحور الثاني: الأداء الوظيفي						
					20 يؤدي موظفو المؤسسة أعمالهم بكفاءة وفعالية.	
					21 يلتزم الموظفون بتعليمات وتوجيهات العمل.	
					22 يلتزم الموظفون بأوقات الدوام الرسمي.	
					23 تتوفر لدى موظفي المؤسسة الدافعية للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل انجاز بعض الأعمال المطلوبة منهم.	

					24 تتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية.
					25 يفضل العمال في المؤسسة العمل الجماعي على العمل الفردي.
					26 يساعد العمل الجامعي على رفع الجهد المبذول في العمل.
					27 تعتبر ظروف العمل بالمؤسسة محفزة ومساعدة على الأداء الجيد.
					28 تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافعا قويا لجعلي أتميز في أدائي.
					29 يوجد بالمؤسسة نظام لتقييم الأداء الوظيفي.
					30 تعتمد المؤسسة في تقييم الأداء الوظيفي على النتائج التي حققها العامل في العمل.
					31 تزود المؤسسة موظفيها بتقارير دورية توضح مستوى أدائهم.
					32 تعمل المؤسسة على تطوير أداء موظفيها من خلال البرامج والدورات التدريبية المطلوبة.

وفي الختام نشكركم لتعاونكم

الملحق رقم 3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,954	32

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	23	79,3	79,3	79,3
	أنثى	6	20,7	20,7	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	1	3,4	3,4	3,4
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	11	37,9	37,9	41,4
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	11	37,9	37,9	79,3
	أكثر 50	6	20,7	20,7	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تقني سامي	12	41,4	41,4	41,4
	ليسائس	7	24,1	24,1	65,5
	ماستر	9	31,0	31,0	96,6
	ماجستير	1	3,4	3,4	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	9	31,0	31,0	31,0
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	7	24,1	24,1	55,2
	أكثر من 15 سنة	13	44,8	44,8	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

المنصب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دائم	29	100,0	100,0	100,0

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تؤمن إدارة المؤسسة بأهمية إدارة الجودة	29	3,66	,721
تخصص المؤسسة موارد مالية وبشرية معتبرة الدعم مجهودات الجودة	29	3,41	1,018
توجد لدى المؤسسة خطة سياسية واضحة وأهداف محنة حول إدارة الجودة الشاملة	29	3,59	,733
تعمل إدارة المؤسسة على نشر ثقافة الجودة في جميع المستويات الإدارية	29	3,48	,785
يتناسب الهياكل التعليمي الحالي المؤسسة مع الإدارة الجودة الشاملة	29	3,31	,850
التزام الإدارة العليا	29	3,49	,632
Valid N (listwise)	29		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تسعى المؤسسة على التحسين السامر الجودة منتجاتها	29	3,72	,702
الحرص المؤسسة على التدريب العاملين التشكيل فرق عمل تحمل عالية الجودة	29	3,72	,702
يتم انجاز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد وذلك الأخطاء	29	3,45	,783

وتصل المؤسسة على كشف العيوب في منتجاتها بشكل دائم	29	3,41	,682
يساعد علاق المعلومات بين الأقسام المملكة على التحسين المستمر	29	3,69	,541
التحسين المستمر	29	3,60	,493
Valid N (listwise)	29		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تقوم المؤسسة بإجراء بحوث الدراسة الإحتياجات الزبائن بشكل دائم	29	3,17	,889
تهتم المؤسسة بمقترحات الريان وغيبة حاجاتهم المتوقعة	29	3,14	,915
تعمل المؤسسة على رسم صورة جيدة في ذهن عملائها	29	3,52	,871
يعتبر إرضاء حاجات ورغبات العميل من أولويات العمال في المؤسسة	29	3,72	,649
التركيز على الزبون	29	3,39	,687
Valid N (listwise)	29		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يساهم موظفو المؤسسة في تقديم الحلول والمقترحات لتحسين الجودة	29	3,28	,797
تهتم ادارة المؤسسة بالتغذية العكسية من الموظفين بتقبل مقترحاتهم الجيدة وتبنيها لتحسين الجودة	29	3,07	,799
تعمل ادارة المؤسسة على تعزيز روح العمل الجماعي كفريق	29	3,55	,736
تسمح المؤسسة للعمال بالمشاركة في اجتماعات تخص الجودة	29	3,07	,842
تعطى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات معرفة أفضل في تنفيذ الإجراءات المطلوبة	29	3,14	,743
مشاركة العاملين	29	3,22	,631
Valid N (listwise)	29		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يؤدي موظفو المؤسسة أعمالهم بكفاءة وفعالية	29	3,45	,783
يلتزم الموظفون بتعليمات وتوجيهات العمل	29	3,59	,733
يلتزم الموظفون بأوقات الدوام الرسمي	29	3,41	,780
تتوفر لدى موظفي المؤسسة الدافعية. للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل انجاز بعض الأعمال المطلوبة منهم	29	3,28	,882
تتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية	29	3,55	,736
يفضل العمال في المؤسسة العمل الجماعي على العمل الفردي	29	3,52	,738
يساعد العمل الجامعي على رفع الجهد المبذول في العمل	29	3,86	,581
تعتبر ظروف العمل بالمؤسسة محفزة ومساعدة على الأداء الجيد	29	3,17	1,002
تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافعا قويا تجعله أتميز في أدائي	29	3,76	,739
يوجد بالمؤسسة نظام لتقييم الأداء الوظيفي	29	3,62	,862
تعتمد المؤسسة في تقييم الأداء الوظيفي على النتائج التي حققها العامل في العمل	29	3,62	,820
تزود المؤسسة موظفيها بتقارير دورية توضح مستوى أدائهم	29	3,24	,912
تعمل المؤسسة على تطوير أداء موظفيها من خلال البرامج والدورات التدريبية المطلوبة	29	3,55	,910
الأداء الوظيفي	29	3,51	,525
Valid N (listwise)	29		

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الجودة الشاملة ^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	,857 ^a	,735	,725	,275

a. Predictors: (Constant), الجودة الشاملة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,674	1	5,674	74,832	,000 ^b
	Residual	2,047	27	,076		
	Total	7,721	28			

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), الجودة الشاملة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,637	,336		1,895	,069
	الجودة الشاملة	,839	,097	,857	8,651	,000

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التزام الادارة العليا ^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	,701 ^a	,491	,472	,382

a. Predictors: (Constant), التزام الادارة العليا

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,791	1	3,791	26,049	,000 ^b
	Residual	3,930	27	,146		
	Total	7,721	28			

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), التزام الادارة العليا

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,476	,405		3,648	,001
	التزام الادارة العليا	,583	,114	,701	5,104	,000

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التحسين المستمر ^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	,735 ^a	,540	,523	,363

a. Predictors: (Constant), التحسين المستمر

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,167	1	4,167	31,657	,000 ^b
	Residual	3,554	27	,132		
	Total	7,721	28			

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), التحسين المستمر

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,691	,505		1,368	,183
	التحسين المستمر	,783	,139	,735	5,626	,000

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. ErrorMean
الاداء الوظيفي	ذكر	23	3,55	,493	,103
	أنثي	6	3,37	,668	,273

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Differen ce	Std. ErrorD ifferen ce	95% Confidence Interval of the Difference	
الاداء الوظيفي	Equal variances assumed	,989	,329	,714	27	,481	,173	,243	-,325	,672
	Equal variances not assumed			,595	6,493	,572	,173	,291	-,527	,873

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
السن	Between Groups	14,310	17	,842	1,852	,150
	Within Groups	5,000	11	,455		
	Total	19,310	28			
المستوي	Between Groups	11,799	17	,694	,580	,849
	Within Groups	13,167	11	1,197		
	Total	24,966	28			
الخبرة	Between Groups	13,282	17	,781	1,052	,479
	Within Groups	8,167	11	,742		
	Total	21,448	28			