

جامعة قاصدي مرباح
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الليسانس قسم علوم التسيير

تخصص : تسيير موارد بشرية

من إعداد الطالبتين :

زينب باسو

نورة محبوب

بعنوان :

تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين

- دراسة حالة مؤسسة الرياض سطيف مطاحن الواحات تقرت -

تحت إشراف الاستاذ :

حميود عمار

السنة الجامعية 2012 – 2013

الإهداء

شكر وتقدير

قال تعالى " ولأن شكرتم لأزيدنكم "

لك الحمد ربي حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا.

نتقدم بالشكر والتقدير والامتنان إلى الوالدين الكريمين اللذين كان لهما الفضل بعد الله لوصولنا لهذه الدرجة العلمية.

وكذا شكر خاص إلى الأستاذ المشرف " حميود عمار " الذي أشرف على مذكرتنا بكل سرور وانشراح و الذي

لم يبخل علينا بنصائحه و توجيهاته.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى جميع عمال مؤسسة الرياض سطيف مطاحن الواحات تقرت اللذين قدموا لنا يد العون و المساعدة و كانوا سندا لنا في هذه الدراسة.

كما نتقدم بخالص شكرنا لجميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية.

وكذا شكر خاص لكل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد

ليت
أورة



قائمة المحتويات

III	الإهداء.....
IV	الشكر.....
V	الملخص.....
VI	قائمة المحتويات.....
VII	قائمة الجداول.....
VIII	قائمة الأشكال.....
IX	قائمة الملاحق.....
	أ- و مقدمة.....

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

2	تمهيد.....
3	المبحث الأول : ماهية الجودة.....
6	المبحث الثاني : إدارة الجودة الشاملة.....
13	المبحث الثالث : أساسيات إدارة الجودة الشاملة.....
19	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

21	تمهيد.....
22	المبحث الأول : مفاهيم حول تقييم الأداء.....
26	المبحث الثاني : أساسيات تقييم أداء العاملين.....
30	المبحث الثالث : تقييم أداء العاملين ومجالاته.....
35	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الرياض سطييف مطاحن الواحات -تقرت-

37	تمهيد.....
38	المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة.....
43	المبحث الثاني: أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين.....
58	خلاصة الفصل.....
64	قائمة المراجع.....
67	الملاحق.....
75	الفهرس.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1_3)	توزيع أفراد العينة من حيث الجنس	44
(2_3)	توزيع أفراد العينة من حيث السن	45
(3_3)	توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي	46
(4_3)	توزيع أفراد العينة من حيث مدة الخدمة في المؤسسة	47
(5_3)	مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى	48
(6_3)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابلت موظفين مؤسسة الرياض سطيف مطاحن الواحات حول دعم ومساندة الإدارة العليا	49
(7_3)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابلت موظفين مؤسسة الرياض سطيف مطاحن الواحات حول التحسين المستمر	50
(8_3)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابلت موظفين مؤسسة الرياض سطيف مطاحن الواحات حول مشاركة الموظفين	51
(9_3)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابلت موظفين مؤسسة الرياض سطيف مطاحن الواحات إدارة الجودة الشاملة	52
(10_3)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابلت موظفين مؤسسة الرياض سطيف مطاحن الواحات لأداء العاملين	52_53
(11_3)	يوضح العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة	53

54	يوضح الإرتباط الخطي بين متغيرات المستقلة و المتغير التابع	(12_3)
55	يوضح تحليل تباين خط الانحدار	(13_3)
56-55	يوضح قيم معاملات خط الانحدار و عناصر إدارة الجودة الشاملة مع أداء العاملين	(14_3)
57	يوضح قيم معاملات خط الانحدار لإدارة الجودة الشاملة مع أداء العاملين	(15_3)

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة	01
12	أهمية إدارة الجودة الشاملة و علاقتها بالربحية و الكلفة	02
25	مكونات الأداء	03
29	العوامل المؤثرة على أداء الفرد	04
40	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	05
44	توزيع أفراد العينة من حيث الجنس	06
45	توزيع أفراد العينة من حيث السن	07
46	توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي	08
47	توزيع أفراد العينة من حيث مدة الخدمة	09

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
67	أساتذة التحكيم	01
68	الاستبيان	02
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبيانات الشخصية	03
73	المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لعناصر إدارة الجودة الشاملة	04
75	الإرتباطات بين المتغيرات	05

مقدمة

تواجه المؤسسات تحديات كبيرة بسبب التغيرات الاقتصادية العالمية التي تحدث بطريقة مفاجئة و سريعة جاوزت قدراتها على التكيف معها، مما يؤدي بها الى تفعيل دورها و إعادة التفكير في المفاهيم و المبادئ التي نشأت عليها وضرورة البحث عن مدخل جديد يتناسب مع هته التغيرات ، و تستطيع من خلاله محاولة الوصول الى كسب رضا الزبون و الحصول على حصة سوقية أكبر معتمدة في ذلك على تحقيق الأسبقيات التنافسية، و من أبرزها الجودة حيث أنها لا تكتفي لوحدها تحقيق هذا التوجيه بل لا بد من تبني اهم الاختيارات المعاصرة في تسيير المؤسسات و التي تهدف الى التعاون و المشاركة المستمرة من جميع العمال، فكان من أبرزها نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يأتي في مقدمة الافكار الادارية القادرة على مواجهتها بفعالية.

و قد أكدت مجموعة من الدراسات ان مفهوم إدارة الجودة الشاملة ما هي إلا الاساس الذي انطلقت منه عملية تقييم اداء العاملين الذي يتجلى في أهمية تحسين الاداء و تحقيق الربحية من أجل الاستجابة الى مطالب الزبون التي يأخذ على ضوءها الكثير من القرارات الادارية في تحقيق أداء متميز على جميع المستويات.

ومن أجل زيادة الفهم الجيد لهذا الموضوع رأينا ان تتمحور دراستنا حول تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في المنظمة من أجل خلق أداء متميز يمكنها من المنافسة على جميع المستويات .

طرح الاشكالية:

من خلال ما تطرقنا إليه فيما سبق يمكن ان نصوغ إشكالية الدراسة على النحو التالي.

- الى أي مدى تأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين؟
- وقد تفرع عن هذا التساؤل تساؤلات جزئية تتمثل في الاتي:
- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة ؟ وماهي متطلباته؟
- ما المقصود بتقييم أداء العاملين؟
- كيف تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية؟

فرضيات الدراسة:

في ضوء العرض السابق الإشكالية ، و الموضوع مكنتنا من صياغة الفرضيات التالية:



الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير لإدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين.

الفرضيات الفرعية:

__ لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لدعم ومساندة الإدارة العليا على أداء العاملين؛

__ لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتحسين المستمر على أداء العاملين؛

__ لا يوجد تأثير إيجابي لمشاركة العاملين على إجراءات الإدارة .

مبررات اختيار الدراسة:

من بين الأسباب التي أدت بنا الى اختيار موضوع تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين

__ هي مدى ضرورة الاهتمام بمثل هذه المواضيع في الوقت الحالي .

__ مدى ضرورة تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية .

أهداف الدراسة:

- إبراز أهمية كل من موضوع إدارة الجودة الشاملة وتقييم أداء العاملين في المؤسسات .

- محاولة الربط بين النظري و التطبيق .

- __ إدراك العامل لإدارة الجودة الشاملة .

أهمية الدراسة:

وتتمثل أهمية الدراسة في:

ما مدى فعالية تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العمل في المؤسسات الحالية

__ محاولة تحسين التسيير في المؤسسة عينة الدراسة أهمية إدارة الجودة الشاملة و أثرها على أداء العاملين مع ضرورة

الإهتمام به .

أداة الدراسة :

تم الاعتماد في إنجاز هذه المذكرة التي بعنوان تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين أداة دراسة تتمثل في الاستبيان بعدما تم عرضه على أساتذة التحكيم (الملحق 1).

حدود الدراسة :

تمت دراسة موضوع أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في مؤسسة الرياض سطييف مطاحن الواحات _بقت- في شهر ماي

منهج الدراسة :

إن الاسلوب المتبع لدراسة موضوع تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين هو المنهج الوصفي الكمي فهو يقوم بالربط بين الدراسة النظرية و الميدانية (التطبيقية).

فالدراسة الميدانية الهدف الرئيسي منها هو تقييم مدى صحة الفرضيات من خلال إجراء دراسة لواقع تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في مؤسسة الرياض سطييف مطاحن الواحات.

تقسيم موضوع الدراسة:

من أجل دراسة موضوع تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين قمنا بتقسيم الموضوع الى ثلاث فصول.

في الفصل الاول و الثاني كانت الدراسة نظرية أما الفصل الثالث و الاخير فكانت الدراسة ميدانية حيث تناولنا في:

الفصل الاول : الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول : ماهية الجودة (مفهومها ، أهميتها ، ابعادها).

المبحث الثاني : إدارة الجودة الشاملة (مفهومها ، فوائدها، التطور التاريخي أهميتها).

المبحث الثالث : أساسيات إدارة الجودة الشاملة (مبادئها ، عناصرها ، متطلبات تطبيقها).

أما الفصل الثاني كان تحت عنوان :أداء العاملين.

المبحث الاول: مفاهيم حول تقييم الأداء (مفهوم الأداء ، ومحدداته، مكوناته).

المبحث الثاني: أساسيات تقييم الأداء العاملين (تعريفه ، معايير، عوامله).

المبحث الثالث : تقييم أداء العاملين و مجالاته

أما فيما يخص الفصل التطبيقي تناول واقع تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في مؤسسة الرياض سطيف مطاحن الواحات – تقرت – لأخذها كعينة للدراسة وقد تناولنا فيه ما يلي:

المبحث الاول: نظرة عامة حول المؤسسة (التعريف بها، لمحة تاريخية ، تحليل الهيكل التنظيمي).

المبحث الثاني : (خصائص العينة المدروسة ، تحليل نتائج الدراسة).

الدراسات السابقة

1. رجم خالد " أثر نضام المعلومات الموارد البشرية على أداء العاملين " دراسة حالة مؤسسة شي

علي بسطيف خلال الفترة 2011 و هي عبارة عن رسالة لنيل شهادة الماجستير في أنظمة المعلومات و مراقبة التسيير – قسم علوم التسيير – جامعة ورقلة-

و تلخص هذه الدراسة حول كيفية تصميم نظام معلومات يساعدها على التسيير الفعال لهم و المتمثل في نظام معلومات الموارد البشرية الذي يقوم بجمع البيانات المتعلقة بهم و معالجتها و إنتاج معلومات دقيقة تساعد .
ومن بين نتائج هذه الدراسة نجد:

- تسعى المؤسسة إلى رفع أداءها للتكيف مع المتغيرات البيئية بالإضافة إلى تعزيز مكانتها التنافسية مقارنة بالمنافسين و هذا لا يتحقق إلا بتحسين ورفع أداء المورد البشري الذي يعتبر الدعامة الأساسية للأداء وهذا عبر إتباع التقنيات و الوسائل الحديثة في إدارته و أهمها نظام معلومات الموارد البشرية .
- إن الموارد البشرية في المؤسسات تمثل جوهر العملية أو النشاط الإنتاجي ، وتشتد الحاجة لهذه الموارد لرسم الخطط و الاستراتيجيات و اتخاذ القرارات الفعالة التي تؤدي إما الى نجاح المؤسسة و تحقيق النمو و الازدهار أو تؤدي إلى الفشل و الانهيار .

2. عبيدلي فاطمة الزهراء و صندالي أم الخير "تقييم أداء العاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة"

دراسة حالة مؤسسة الغازات الصناعية وحدة ورقلة خلال فترة 2010 وهي عبارة عن مذكرة مقدمة

لاستكمال متطلبات ليسانس في علوم التسيير ,قسم علوم التسيير ,جامعة ورقلة

وتتلخص هذه الدراسة حول تقييم أداء العاملين في المنظمات بالاضافة إلى إبراز مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين عملية الأداء .

نتائج هذه الدراسة :

هناك أثرا مرتفع لعناصر إدارة الجودة الشاملة (التزام الادارة العليا، التحسين المستمر , مشاركة العاملين)

على رفع مستوى أداء العاملين , كما أوضحت نتائج الدراسة تحسين الاداء العامل يعد من أهم عوامل نجاح

إدارة الجودة الشاملة ,وفيما يتعلق بمستوى أداء العاملين أوضحت نتائج الدراسة أن مستوى أداء الموظف

يتأثر بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للجودة .



الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لإدارة

الجودة الشاملة

تمهيد:

تشهد المؤسسات في الوقت الحالي مجموعة من الظروف الصعبة و المعقدة في مختلف الآفاق التي تعيقها على المنافسة وتلبية طلبات زبائنهم، مما أدى بها إلى الاهتمام و التركيز الجيد على جودة المنتج من أجل الوصول إلى رضا الزبون باعتبارها أن الجودة وسيلة تحقق لها ميزاتھا التنافسية و تمكننا من الوصول إلى المفهوم الواسع و الشامل لما يسمى بإدارة الجودة الشاملة.

وعلى ضوء ما تقدم أشرنا في فصلنا هذا إلى: مفاهيم الجودة و بعض التفاصيل المتعلقة به، وكذلك التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فوائدها ومبادئها ، كما احتوى عناصرها وكيفية تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول : ماهية الجودة

إن الجودة تعد القاعدة و المحور الذي تبنى عليه العديد من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و أهم نقطة فيه , ولهذا لا بد لنا من التطرق الى مفهومها.

المطلب الأول: مفهوم الجودة :

تعددت التعاريف الخاصة بالجودة نظرا لاختلاف وجهات نظر العلماء،وان من بين هذه الأخيرة نجد :

"يرجع مفهوم الجودة الى Quality للكلمة اللاتينية Qualitas التي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلاحيته ."¹

تعريف weirsber :

"مصطلح عام قابل للتطبيق على اية صفة او خاصية منفردة أو شاملة"²

تعريف Oscford :

"أنها درجة التمييز او الافضلية"³

تعريف Bamk :

"الاشباع التام لاحتياجات المستهلك بأقل كلفة داخلية"⁴

تعريف juran:

"الجودة هي الملائمة للغرض أو الاستعمال"⁵

تعريف Deming:

"إن الجودة يجب ان ترضى حاجات المستهلك الحالية والمستقبلية"¹

¹ - بومدين يوسف, "إدارة الجودة الشاملة و الأداء التميز", مجلة الباحث, جامعة ورقلة, العدد الخامس, 2007

² - الطائي رعد عبد الله ، " ادارة الجودة الشاملة" ، دار اليازوري، عمان، 2008 ، ص، 19،

³ - الطائي رعد عبد الله , مرجع سابق , ص، 19،

⁴ - نقل عن الوادي محمود حسين, " ادارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية", دار الصفاء، عمان ، 2009، ص، 19،

⁵ - نقل عن الوادي محمود حسين, مرجع سابق, ص، 19،

والجودة حسب منظمة المواصفات العالمية الايزو تعرف بأنها:

"مجموعة من المواصفات العالمية المميزة للسلعة أو الخدمة والتي تجعله ملييا للحاجات المعلنة والمتوقعة "

مما سبق نستنتج بان الجودة هي انتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة متميزة من أجل تلبية رغبات المستهلك بأقل تكلفة .

المطلب الثاني:محددات الجودة

يمكن للسلع أو الخدمات أن تحقق الغرض الأساسي من تقديمها من خلال الاعتماد على أربع محددات وهي:²

أ/التصميم:

يشير إلى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عدم تضمينها في السلعة أو الخدمة ، ويجب أن يأخذ المصمم متطلبات المستهلك في الاعتبار بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية أو التصنيفية للسلعة أو الخدمة واعتبار التكاليف عند التقييم للسلع والخدمات.

ب/التوافق مع المصمم (جودة التطابق):

يشير هذا المحدد إلى درجة تطابق السلعة أو الخدمة أو تحقيقها لغرض التصميم ، وهذا بدوره يتأثر بمجموعة من العوامل مثل القدرات الإنتاجية كقدرة الآلات والمعدات ومهارات العاملين والتدريب والحوافز، كما تعتمد أيضا على عمليات المتابعة والرقابة لتقييم عملية التطابق وتصحيح الانحرافات في حالة حدوثها .

ج/سهولة الاستخدام:

إن سهولة الاستخدام وتوافر العمليات والإرشادات للمستهلك عن كيفية استخدام المنتجات ، لها أهمية قصوى في زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة وآمنة وفقا لما هو مصمم لها .

¹ - الحراشة حسين محمد،"ادارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي"، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع،عمان، 2010 ،ص،27

² - توفيق محمد عبد المحسن ،" التسويق وتدعيم القوى التنافسية"، دار الفكر العربي ، القاهرة، 2003 ، ص، 16

د/ خدمات ما بعد التسليم:

من الأهمية بما كان من وجهة نظر الجودة المحافظة على أداء السلعة أو الخدمة كما هو متوقع.

المطلب الثالث: أبعاد الجودة الشاملة

و تمثلت أبعاد الجودة الشاملة في ما يلي :¹

الاداء:

هو الخصائص الأساسية في المنتج او الخدمة مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة .

الميزات :

هي الخصائص إضافية للمنتج او الخدمة مثل الأمان،سهولة الاستخدام ، أو التكنولوجيا المتقدمة .

الاعتمادية :

تشير إلى قدرة المنتج على أداء المرضي تحت ظروف التشغيل العادية ولمدة معينة من الزمن .

الصلاحية :

هي العمر التشغيلي المتوقع ، أي مدة بقاء المنتج أو الخدمة صالحة .

المطابقة:

هي الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو المعايير الصناعية،وكذلك تطابق صفات وأداء المنتج أو الخدمة مع الوصف المرفق .

الخدمات المطبقة :

تتضمن حل المشكلات والاهتمام بالشكاوي بالإضافة الى مدى سهولة الإصلاح،ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة الإصلاح ، كذلك مدى التجاوب مع الزبون مثل اللطف والكياسة في التعامل مع العميل.

الجمالية :

هي مرتبطة بذوق وإحساس العميل من حيث الخصائص المفضلة لديه مثل الشكل ، التصميم الصوت، الطعم، الرائحة أو الملمس التي بها المنتج أو الخدمة .

¹ - الحراشة حسين محمد ، مرجع سبق ذكره، ص، 26

السمعة :

تتمثل بالخبرة والمعلومات والانطباعات عن المنتج، والتي تتركز حول إدراك الزبون لجودة المنتج، وذلك ناتج عن الاسم التجاري أو الإعلانات التجارية أو الصورة .

المبحث الثاني : إدارة الجودة الشاملة

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف، إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبون .

المطلب الأول : تعريف إدارة الجودة الشاملة وفوائدهاأولاً : تعريف إدارة الجودة الشاملة :

إن تعريف الجودة الشاملة يحمل الكثير من المعاني بالنسبة للباحثين والمختصين فتعدد آرائهم تبعاً لخلفياتهم ونظراتهم إلى هذا المدخل الإداري الحديث، فقد كان لكل منهم أسلوبه الخاص في تقديم العديد من الإسهامات والمبادئ، و قبل التطرق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة تجدر الإشارة إلى تحليل مفهوم إدارة الجودة الشاملة :¹

1/ الإدارة :

تعني تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة على تحسين المستمر لغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء.

2/ الجودة :

يقصد بها تحقيق رغبات الزبائن والمستفيدين وتوقعاتهم مما تقدمه المنظمة من سلع أو خدمات بل تصل أيضاً إلى محاولة تقديم مستوى أعلى من تلك التوقعات .

3/ الشاملة :

يقصد بها إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون أو المستفيد ورغباته من سلع المنظمة وخدماتها والعمل على بذل جهد جماعي وفردى ممكن في سبيل تحقيق تلك الغايات .

¹ - الطائي يوسف جحيم وآخرون، " نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية"، الطبعة 1، دار اليازوري للنشر، عمان، ص، 194

كما تعددت التعاريف الخاصة بإدارة الجودة الشاملة نجد منها ما يلي :¹

تعريف W.Edwarde deming

"إدارة الجودة الشاملة هي طريقة الإدارة المنظمة تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع " وهناك من عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها :

"هي عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال , من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل والاسترشاد بالمعلومات الدقيقة لتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة " .

تعريف N.Chorn :

"أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بالإدارة المنظمات ،وان ادارة الجودة الشاملة هي تعزيز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مناحي العمل " .²

تعريف فيتسر الد :

" هي نظام متكامل من المبادئ والطرق والممارسات للوصول إلى الأفضل في كل ما تقوم به المؤسسات ،وترتكز على فلسفة إدارية حديثة تجعل الوسائل الإدارية والمهارات الفنية والجهود الابتكارية مزيجا للوصول الى مستوى أداء وتطور مستمرين " ³

من خلال التعاريف السابقة نخلص إلى ان الجودة الشاملة هي تفاعل المدخلات والأفراد والأساليب والأجهزة لتحقيق جودة للمخرجات.

1 - أبو النصر مدحت، " أساسيات إدارة الجودة الشاملة "، دار الفجر للنشر و التوزيع ، 2008 ، ص، 64

2 - الحراشية حسين محمد ،مرجع سبق ذكره ، ص، 31

3 - الحراشية حسين محمد ،نفس المرجع، ص، 31

ثانيا : فوائد إدارة الجودة الشاملة

1: هناك مجموعة من الفوائد يمكن للمنظمة ان تحققها من وراء تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومن أهمها الأتي

1 – تحسين في الربحية و القدرة على المنافسة :

فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار على دون إحداث رد فعل عنيف لدى الزبائن و تكاليف التسويق ، و يزيد من كمية المبيعات ،ومن ثم تزداد ربحية المنظمة والقدرة على التنافس .

2 – زيادة الفعالية التنظيمية :

حيث أن إدارة الجودة الشاملة تفرز قدرة أكبر على العمل الجماعي تحقيق تحسينا في الاتصالات وإشراكا أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل ، و تحسين العلاقة بين الإدارة و العاملين ، وبهذا يقل معدل دوران العمالة ويزداد ولاء العاملين و انتمائهم إلى المنظمة .

3 – كسب رضا الزبون:

إن إدارة الجودة الشاملة تركز على معرفة احتياجات و رغبات الزبائن و إشباعها و الذين هم جزء من المجتمع و تعمل كذلك في المحافظة على البيئة و الصحة العامة .

4- تقوية المركز التنافسي للمنظمة :

إن إدارة الجودة الشاملة هي نظام متكامل يتبنى دائما رغبات الزبائن و تطلعاتهم المستقبلية في المنتج الذي تقوم بتصنيعه و الذي يترتب عليه تقديم منتوجات ذات جودة عالية و وفق طلب الزبائن و بالسعر المناسب و بالوقت الذي يناسبهم مما يجعلهم أكثر التصاقا بهذا المنتج والذي ينعكس على المنظمة بشكل ايجابي ويجعلها أكثر تميزا عن المنافسين ، و حصول على أكبر حصة سوقية.

¹ -جسيم الطائي يوسف و آخرون, مرجع سبق ذكره, ص، 205-206-207

5- المحافظة على حيوية المنظمة :

إن إدارة الجودة الشاملة هي رحلة و ليست محطة وصول و المنظمة التي تعمل وفق الشعار يتطلب منها دائما عدم الوقوف عند محطة معينة بل يتطلب منها دائما التجديد في العمليات الإنتاجية وكذلك بجودة منتجاتها.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة :

بدا التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين ثم انتشرت بعدها في أمريكا والدول الأوروبية ، ثم باقي دول العالم ،وقد كانت هناك مساهمات عديدة من قبل عدد من المفكرين في تحديد مفهوم الجودة وتطويرها . حيث أن مفهوم الجودة تطور ومر بأربعة مراحل رئيسية تتمثل في :

- مرحلة الفحص والتفتيش :

ظهرت هذه المرحلة بظهور الثورة الصناعية و بروز حالات إنتاج كبير ، وظهر نظام الإنتاج الحرفي الذي اتسم بمحدودية السلع المنتجة وإمكانية متابعة الفحص والتفتيش أثناء العمليات الإنتاجية ، وكانت الضرورة قائمة حينما بدأت حالات الإنتاج الكبير واستدعى الأمر لوجود إدارة تهتم بالفحص والتفتيش للمنتجات النهائية وذلك لقياس اختبار المنتج وتحديد مدى مطابقته للمواصفات الفنية الموضوعية وتصحيح الأخطاء والعيوب الموجودة .¹

- مرحلة مراقبة الجودة :

بدأت في أوائل القرن العشرين منذ أن قدم شوورت الأساليب الإحصائية في مراقبة الجودة حيث أن إدخال الأساليب الإحصائية للسيطرة على المنتجات شاع استخدامه في الحرب العالمية الثالثة حتى الوقت الحاضر ولكن بصورة أكثر تطوراً.

ومن بين هذه الأساليب المستخدمة نجد :

* خرائط المراقبة الإحصائية؛

* خرائط المراقبة المتميزة؛

* عينات القبول؛

* العينات الإحصائية.

¹ - حظير كاظم ،"إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار المسير للنشر والتوزيع ،عمان الأردن، 2002 ،ص،40

- مرحلة تأكيد الجودة

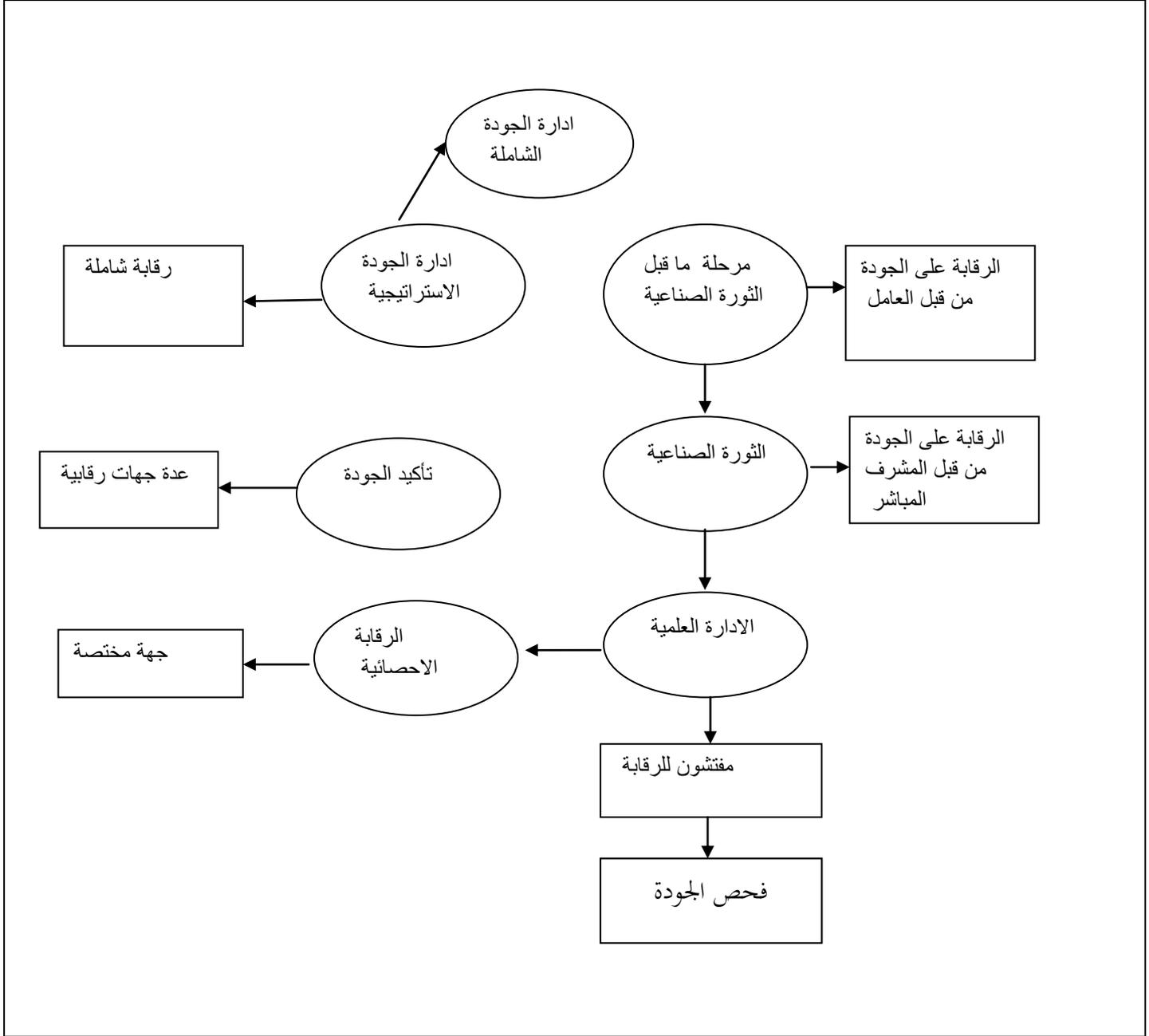
إن لهذه المرحلة أهمية أساسية في بلوغ ما وصلت إليه الجودة الشاملة من تطورات ملحوظة في حقل للعمليات الإنتاجية، والأبعاد الشاملة لإسهام الأفراد العاملين واعتبار النوعية مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين داخل المنظمة . وتجدر الإشارة إلى أن حلقات الجودة تلعب الدور الأساسي ، ولا زالت في بلورة أفاق التطورات لإدارة الجودة الشاملة .

- مرحلة إدارة الجودة الشاملة :

حيث تبين هذه المرحلة أهمية الجودة الشاملة (النوعية) كونها سلاح تنافسي بيد الإدارة لمواجهة الصراعات التنافسية المتحدية سيما في إطار العولمة والتجارة الحرة والتوسعات وثورة التكنولوجيا والمعلوماتية التي جعلت العالم قرية صغيرة يستطيع الإنسان أن يحقق الاتصال بصورة سريعة ومن ثم المفاضلة بين العديد من السلع والخدمات المعروضة وهذا ما يجعل المنظمة تركز على ثلاث مقومات أساسية لدعم موقفها التنافسي : التحسين والتطوير المستمر، إدماج العاملين ،تحقيق رضا العميل.¹

¹ - السيسى صلاح الدين حسين، "تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة ISO"، الطبعة 1، دار الكتاب الحديث ، القاهرة 2011، ص 14-

الشكل (1) - التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة 2، دار وائل للنشر و

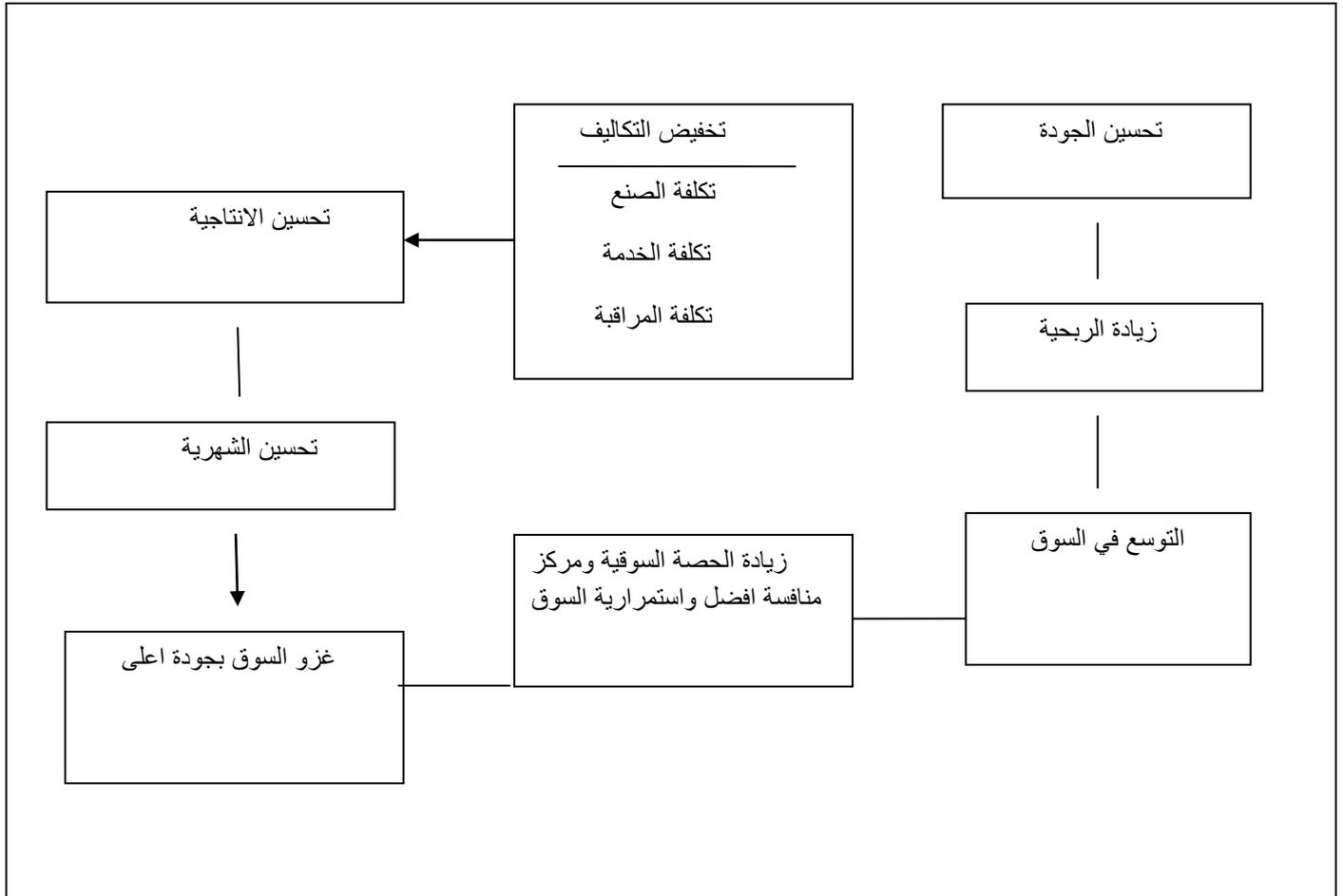
التوزيع عمان الأردن، 2009، ص: 21

المطلب الثالث : أهمية إدارة الجودة الشاملة :

ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على إنها مقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمة الأعمال يحقق ما يلي:¹

- تقليص شكاوي المستهلكين وتخفيض تكاليف الجودة مما يساهم في تحقيق رضا العميل ؛
- تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة طالما يجري التركيز على تقديم سلعة، خدمة ذات جودة عالية للزبون وبالتالي زيادة ولاء الزبون المنتج ؛
- زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة مما يساعد في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية كم خلال زيادة الحصة السوقية ؛
- زيادة شهرية المنظمة ؛
- تحسين عملية الاتصال في مختلف مستويات المؤسسة وضمن الشراكة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء.

الشكل (2) أهمية إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالربحية والكلفة



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

¹ -يومدين يوسف ,مرجع سبق ذكره ص، 31

المبحث الثالث : أساسيات إدارة الجودة الشاملة

تبنا إدارة الجودة الشاملة على عناصر ومبادئ تعد من الأساسيات التي كشفت عنها الدراسات والبحوث من أجل الوصول إلى الأفضل في الأداء .

المطلب الأول : مبادئ إدارة الجودة الشاملة

بناءً على تحديدنا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وعلى أهم معالم وسمات هذا المفهوم يمكن إدراج بعض المبادئ و المتتمثلة في مايلي:¹

1 التركيز على العميل:

التركيز هنا يكون على العميل الداخلي والخارجي ، لأن مستوى الجودة يتوقف على أداء العاملين داخل المنظمة.

2 التركيز على العمليات والنتائج معاً:

لأن النتائج المعيبة تعتبر مؤشراً لتدني مستوى الأداء للعمليات ثم لا بد من التركيز على حسن سير العمليات بنسبة أكبر من التركيز على السلع والخدمات في المنظمة.

3 الحوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:

وهذا يتطلب استخدام الأدوات والتقنيات للتحقق من أداء العمليات بدلاً من القيام بالفحص والتفتيش بعد الانتهاء من الأداء.

4 مكافأة العاملين بحسب أداءهم :

على اعتبار أن الأجر ليس هو الحافز الوحيد بل إن العاملين يجبون أن تقابل جهودهم بالثناء، وأن تكون موضع احترام وتقدير من رؤسائهم.

5 اتخاذ القرارات استناداً للحقائق:

وهذا يتطلب وجود نظام معلومات فعال يقدم المعلومة المناسبة في الوقت والمكان الملائمين.

6 التغذية الراجعة:

حيث تلعب الاتصالات الدور المحوري في أي إدارة من الإدارات.

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

المطلب الثاني: عناصر إدارة الجودة الشاملة

تقوم إدارة الجودة الشاملة على عناصر أساسية متمثلة في الآتي :¹

1_ دعم و مساندة الإدارة العليا :

إن هذا العنصر يعد من أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة ، ذلك لأن الإدارة العليا هي العقل المدبر والمخطط لما يجب أن تكون عليه المنظمة.

فتبني الإدارة العليا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بمثابة حجر الأساس في نجاح تطبيق هذا النظام ، ويتجلى

دعم و مساندة الإدارة العليا، من خلال اهتمامها بتحسين نوعية وجودة السلع والخدمات التي تقدمها إلى الزبائن،

وإدراكها لما تحققه عمليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من حيث الترتيب وزيادة الأرباح واستمرارية النجاح .

2- التحسين المستمر :

"التحسين المستمر هو الفلسفة الإدارية التي تتعامل مع عوائق تحسين المنتج والعملية...وهو جزء من نظام

إدارة الجودة الشاملة، ويُستخدم خصيصاً للتحسين المستمر للآلات والمواد والاستفادة من جهود الموظفين، وأساليب الإنتاج

خلال تطبيق اقتراحات وأفكار أعضاء الفريق"

ويحتوى برنامج التحسين المستمر للجودة على العناصر التالية :

_تحديد تكلفة الجودة؟

_التعرف على الأسباب الرئيسية لتكلفة الجودة ؟

_تثبيت استحقاق الإدارة للبرنامج .

3. مشاركة الموظفين :

من بين التعاريف التي عُرفت بها مشاركة الموظفين التعريف الذي يرى بأن المشاركة هي "علاقة مبادلة

ذات اتجاهين ومجهود مشترك ، بين طرفي العملية الإدارية، وهما الإدارة العليا التي تشرف على تنفيذ الخطط

¹ - عمار حميود، "أثر أدارة الجودة الشاملة في المزيج التسويقي"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة عدن، ص

والبرامج المقررة والعمال الذين يقومون بعمليات الإنتاج، والعمليات المساعدة الأخرى حيث أن المشاركة الجيدة للموظفين تؤدي إلى تقليل التعليمات والتوجيهات التي تقدم لهم ، ذلك لأنهم اشتركوا وساهموا في وضع السياسات وخطط العمل .

المطلب الثالث :تطبيق إدارة الجودة الشاملة

اولا: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ان تطبيق فلسفة الجودة الشاملة يتطلب توفر المناخ الملائم للتطبيق بالشكل الذي يتناسب معه هذا المفهوم، وحتى يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمرين أساسيين:¹

1 لا بد من وجود معرفة عملية بالشركة؛

2 أن يتوفر لدى الأفراد الوعي الكامل بإدارة الجودة الشاملة؛

كما يحتاج تطبيقها إلى توافر المتطلبات التالية التي تعتبر عوامل أساسية لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق

العملي:

1 ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة، فتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة تبدأ من

اقتناع الإدارة العليا بالتحسين والتطوير التي يترجم في صورة خطط يليها التنفيذ العملي؛

2 ضرورة وجود أهداف محددة تسعى المنشأة إلى تحقيقها باعتبار أن تحديد الأهداف هو المدخل الأول في إدارة

الجودة الشاملة؛

3 يجب أن تكون هذه الأهداف موجهة باحتياجات ورغبات المستهلك في الأجل الطويل دون التركيز بدرجة

أساسية على تحقيق الربح في الأجل القصير فضلاً عن ضرورة تناسب المنتج أو الخدمة مع احتياجات

العميل؛

4 للتأكيد على تعاون كافة الأقسام بالمنشأة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة حيث تتجلى في هذه الوظيفة

أكثر من أي وظيفة أخرى ضرورة التوحيد والتنسيق في الجهود؛

¹ _المنتني حسان ، مرجع سبق ذكره، ص:15_16

- 5 ضرورة إدخال التحسينات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة مع ضرورة تدريب المديرين والعاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب والنماذج وسيتم استعراضها لاحقاً في هذا البحث؛
- 6 ضرورة استناد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرارات داخل المنشأة؛
- 7 إعطاء الموظفين السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط إليهم؛
- 8 الابتعاد عن سياسة تخويف وترهيب العاملين؛
- 9 للتدريب المستمر؛
- 10 للنظر إلى عملية تطوير وتحسين الجودة على أنها عملية مستمرة الأمر الذي يتطلب وجود فرق عمل مهمتها تصميم وتطوير وتحسين جودة المنتجات.

ثانياً :مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر تطبيق الجودة الشاملة في المنظمات عملية ليست سهلة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها، فإدارة الجودة الشاملة هي منهجية علمية متطورة ترتبط بكافة نشاطات المنظمة وتهدف إلى تحسين جودة المنتج من اجل إرضاء وإسعاد العميل .وان هناك خمسة مراحل لانجاز ناجح لأسلوب إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات وهي كما يلي:¹

1- المرحلة الصفرية (الاعداد) :

تحتوي هذه المرحلة على مجموعة من الخطوات وهي:

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

2- مرحلة التخطيط :

يتم في هذه المرحلة ما يلي :

- اختيار أعضاء لجنة الجودة ؛

¹ _ بن عيشاوي أحمد, "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية", مجلة الباحث, جامعة ورقلة, العدد 2006/4, ص, 12

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

3- مرحلة التقييم :

تتضمن هذه المرحلة ما يلي :

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

4- مرحلة التنفيذ :

والتي تحتوي على الخطوات التالية :

- اختيار من سيتولى التدريب بالمؤسسة ؛
- تدريب المدربين والمرؤوسين ؛
- تشكيل فرق العمل .

مرحلة تبادل الخبرات :

هذه المرحلة يجب الاستفادة من الخبرات المكتسبة سابقا في مجال الجودة وإدارتها .

ثالثا: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يرى ستيفن كوفي أحد أبرز علماء الإدارة المعاصرين أن الأسباب الرئيسية التي تعرقل الجودة في أي منظمة و هي

1:

- ✓ فقدان الثقة في المدير؛
- ✓ الاتصالات الرديئة ؛
- ✓ الموظفون الغير منضبطون ؛

¹ - جودة محفوظ احمد، " إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص، 237

- ✓ ضيق الوقت والانفراد في الرأي ؛
- ✓ سوء نظام المكافآت والحوافز؛
- ✓ تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؛
- ✓ الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين وخاصة القدامى منهم بعدم حاجتهم إلى التدريب؛
- ✓ التأخر في إيصال المعلومات عن الانجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب .

خلاصة الفصل :

في الوقت الراهن أصبح إنجاز مدخل إدارة الجودة الشاملة ضرورة حتمية للمؤسسات باعتبار السبيل الوحيد للتميز في التنافسية الشديدة التي يعرفها المحيط وذلك من خلال تقديم خدمة أو منهج للعميل وتحقيق له الرضا على جميع المستويات حيث أصبحت الجودة أهم معيار للمفاضلة بين المنتجات ، لذلك جاءت إدارة الجودة الشاملة كأداة أساسية تتحكم في نجاح أو فشل المنظمات ليس لأنها أداة متابعة فقط ، وإنما هي أسلوب عمل منظم يتشكل من مجموعة من المبادئ تهدف إلى التحسين المستمر و الشامل آخذة كل الجهود والوسائل لتهيئة بيئة مناسبة .

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي لأداء

العاملين

تمهيد:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء ، كونه يشكل أهم أهداف المنظمة ، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت على كفاءة مواردها البشرية ، والتي تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية وتدريب مستمر . وتقييم أداء العاملين بما يعتبر احد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها الإدارة من اجل التنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى ، والهدف من هذا كله هو تحقيق الرضا التام .

وفي هذا الفصل سنسلط الضوء على موضوع أداء العاملين ، حيث سنتناول التعرف على طبيعة هذه العملية من خلال تحديد مفهومها وأهدافها ، وبعد ذلك سنتعرض للعوامل المحددة لتقييم الأداء وأسس التقييم الفعال للأداء ، بالإضافة إلى المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء .

المبحث الأول: مفاهيم حول تقييم الأداء

لقد ظهرت العديد من المحاولات التطبيقية و النظرية التي سعت إلى تدقيق مفهوم الأداء في مجالات التنظيم حيث تسعى المؤسسات دائما للوصول إلى أداء متميز تحقق من خلاله أهدافها المسطرة .

المطلب الأول: مفهوم الأداء

لذا قدم الباحثون عدة تعارف للأداء نجد منها ما يلي :

1/ الأداء هو :

"درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"¹

ويرى على السلمي بأن:

"الأداء ذلك النمط من السلوك الذي يديه العنصر البشري في مجال العمل"²

وهناك من عرف الأداء بأنه:

"الأداء هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفاءة والفعالية"³

ويرى "P.Druker" دراكر بان :

"الأداء هو قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"⁴

وبصفة عامة فان أداء الفرد عبارة عن محصل و تفاعل الرغبة مع القدرة ومنه

الأداء = القدرة X الرغبة X البيئة⁵

¹حسن راوية، "ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، دار الجامعية، مصر، 2003، ص، 209¹.

السلمي على ، مرجع سبق ذكره، ص، 79².

بومدي يوسف، "ادارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مقال منشور العدد 5، جامعة بومرداس، 2007، ص، 33³.

⁴- الداوي الشيخ، "تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء"،مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، العدد 7، 2010، ص، 217 .

-مدحت ابو النصر ، مرجع سبق ذكره، ص، 110⁵

من خلال التعاريف السابقة للأداء نستنتج بأنه مجموعة الأنشطة والمهام والمسؤوليات المختلفة التي يؤديها الفرد داخل المؤسسة وذلك وفق خطة معينة ونظام واضح من اجل تحقيق أهداف المنظمة من ناحية الجودة والتنوعية.

المطلب الثاني : محددات الأداء

إن الأداء يتكون من ثلاثة عناصر باعتبار أن الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة ، وهو يتيح تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على الأداء سلبا أو إيجابا ويطلق على هذه العناصر محددات الأداء هي :

-الجهد:

هو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم(الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته¹

-القدرات والخصائص الفردية:²

أي قدرات الفرد الشخصية التي يكتسبها أثناء مراحل عمله وكذا الخبرات السابقة والتي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول ، أي ان العامل الذي يشعر بقدراته على العمل وخبراته تدفعه للقيام بأي نشاط كان نوعه من اجل بدل جهد أكبر يدفعه إلى الأداء المستمر.

- إدراك الدور أو المهام:

أي مدى اطلاع العامل بعمله بمعنى ان تتجسد في مخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله الى جانب الكيفية التي ينبغي ان يمارس بها دوره في المنظمة.

المطلب الثالث : مكونات الأداء

تمثل مكونات الأداء في الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل،ويمكن تحديد هذه المكونات وفق المعايير التالية :³

- الأهداف التفصيلية أو الجزئية للعمل ؛

حسن راوية ،مرجع سبق ذكره،ص، 210¹ -

سرار عمر ،"الرضا عن العمل وأثره على الأداء"، رسالة ماجستير(منشورة) ،2003، ص، 58² -

3-المجاهدي الطاهر ،"التدريب المهني وأثره على الأداء" ،رسالة ماجستير(منشورة) ،جامعة الجزائر ،2002، ص، 52

- المراحل المختلفة التي يتكون منها الأداء ؛

- درجة التجانس بين السلوك المطلوب لبيئة العمل والأعمال التي ينصب عليها الأداء .

1- الأنشطة والمهام التي يتكون منها الأداء :

تعني المهمة النشاط الفكري أو العضلي الذي يقوم به العامل في ظروف معينة ،تنفيذ عمليات رسمية وذلك قصد الوصول إلى غرض معين أو هدف ما .

ولمعرفة الأنشطة والمهام المستقرة التي يتكون منها الأداء ، نقوم بتقسيم العمل الذي ينتج الوصف الدقيق لنشاطات العامل وتجزئتها إلى عناصر وذلك من حيث تغير الزمن وتغير الأفراد (العمال) أو بتغير الظروف التي يحيط بالأداء .

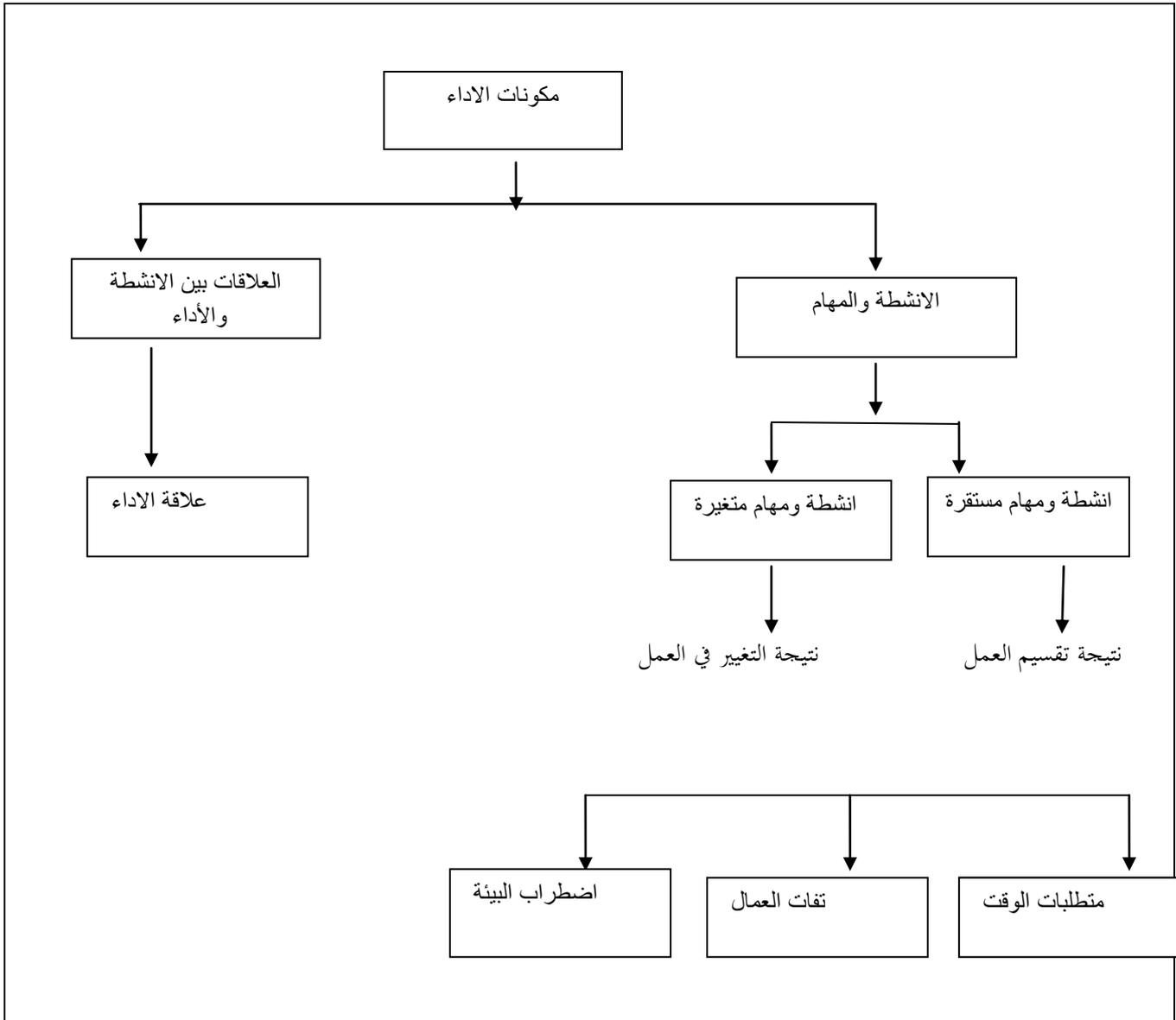
2_العلاقة بين الأنشطة والأداء :

إن تجميع الأنشطة في مهام والمهام في أعمال ، يقوم على تحديد علاقات التكامل بين هذه الأنشطة حيث تساعد هذه العلاقة في إعادة تصميم التنظيم ككل ، وهذه العلاقة لا تقتصر فقط على الأنشطة والمهام ، إنما تتعداها إلى العلاقات بين مختلف الأعمال ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة.¹

والشكل التالي يوضح هذه المكونات

عاشور أحمد صقر، "إدارة القوى العاملة الاساس السلوكية و أدوات البحث العلمي"،الدار الجامعية،الاسكندرية، 1986، ص:334¹-

الشكل (3) يوضح مكونات الأداء



المصدر: الامام سلمى. علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج ليسانس في العلوم السياسية جامعة

ورقة، 2004، ص: 64

المبحث الثاني: أساسيات تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، و ذلك باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة المهنية والوظيفية بين العاملين ورفع كفاءة الجهاز الإداري بمختلف مستوياته و الغرض من هذا كله هو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

المطلب الأول: تعريف تقييم أداء العاملين

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين ، نذكر منها :

- 1 - "هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل ، لتجرى مكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون ، وذلك بالاستناد الى عناصر ومعدلات تتم على اساسها مقارنة مستويات ادائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الاعمال الموكلة إليهم " ¹
- 2 - "ويقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم و تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ، ومدى تقدمهم في العمل و قدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجر " ²
- 3 - "تقييم الأداء هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدرته المستقبلية على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى . " ³

من خلال التعاريف السابقة لتقييم الأداء نستنتج بأنه تلك العملية التي يمكن من خلالها التعرف على مستوى أداء العاملين من خلال معرفة نقاط القوة و الضعف ومن ثم تحليل نتائج عملية تقييم واتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده لتحقيق أهداف المؤسسة .

الزغبى فليز، " الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال(طرق و أساليب سياسات إستراتيجية)"، دار الهدى، عمان، 1999، ص، 15 ¹ _

ثابت زهير، كيفية تقييم أداء العاملين والشركات والعاملين، دار قباء للطبع والتوزيع، القاهرة، 2001، ص، 87 ² _

بن عيشى عمار، "دور تقييم الأداء في تحديد إحتياجات التدريب"، رسالة ماجستير(منشورة)، جامعة المسيلة، قسم التجارة، 2005-2006، ص4 ³ _

المطلب الثاني: معايير أداء العاملين

تعتبر معايير أداء العاملين مهمة من خلال معرفة الطريق المناسب للوصول إلى أفضل مستوى للأداء وفي نفس الوقت التعرف على اوجه القصور التي تشوب الأداء وتنحصر أهم معايير أداء العاملين فيما يلي¹ :

1 الجودة :

تمثل جودة الأداء مدى مطابقة أداء العامل لما هو منتظر منه (مستوى أداء العامل) وتنعكس أيضا إلى مدى تلبية رغبات العملاء .

2 الكمية :

يقصد بها حجم العمل المنجز، حيث يتم مقارنة كمية أو حجم العمل المنجز مع ما هو مستهدف وذلك بعد تحديد كمية العمل المطلوبة من العامل ، حيث يجب أن تكون الكمية المستهدفة متوافقة مع قدرات العامل .

3 الوقت :

يمثل احد اهم موارد المؤسسة (الموارد.المعلومات.الأفراد.الموارد المالية .الوقت)وما يميز انه غير متجدد وغير قابل للتعويض مما يتطلب تحديد الوقت المناسب ،والكافي لكل نشاط حتى يتم استغلاله أحسن استغلال .

4 الإجراءات :

هي خطوات أداء العامل الضرورية للنشاط أو المهمة لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف .

المطلب الثالث:العوامل المحددة لأداء العاملين

يتأثر أداء الفرد بجملة متعددة من العوامل المختلفة والمتشابهة التي يصعب عمليا تحديدها وتميزها والى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء ،فإنها تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد ، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها على رفع الأداء أو خفضه ، لذلك تقسم هذه العوامل إلى نوعين² :

رجم خالد،"أثر نظام معلومات الموارد البشرية علي أداء العاملين"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)،جامعة ورقلة، 2011، ص، 8- 9-1

جيلح الصالح،"أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين"،رسالة ماجستير(منشورة)، جامعة الجزائر، 2006، ص، 140-2

أولاً :العوامل الخارجية

تتعلق محددات الأداء الخارجية ببيئة العمل في المؤسسة ،و البيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية ،الاقتصادية الاجتماعية إلا أن أهم عواملها :

- العوامل الفنية : تتمثل في نوعية الآلات و المعدات و أساليب العمل المستخدمة ، وهي تعني التكنولوجيا المستعملة في العمل والإنتاج حيث يكون لها دور حاسم في أداء الأفراد لأن ذلك يتوقف على طبيعة و خصائص النشاط الذي يمارسه الفرد .
- العوامل الاجتماعية : تتمثل في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب هاوثورن في ثلاثينات القرن الماضي أثرها الهام على الفرد وأهمها نمط القيادة و الإشراف و العلاقات الرسمية داخل جماعة العمل .
- ظروف العمل المادية : تتمثل في مناخ العمل بالمؤسسة مثل الإضاءة ، التهوية الرطوبة ، الحرارة ، النظافة ، ترتيب الآلات .

ثانياً : العوامل الذاتية :

وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أداءه الوظيفي ، وهو ما يمكن أن نعبر عنه بالعلاقة التالية : الأداء = القدرة /الدافعية(الجهد)/البيئة

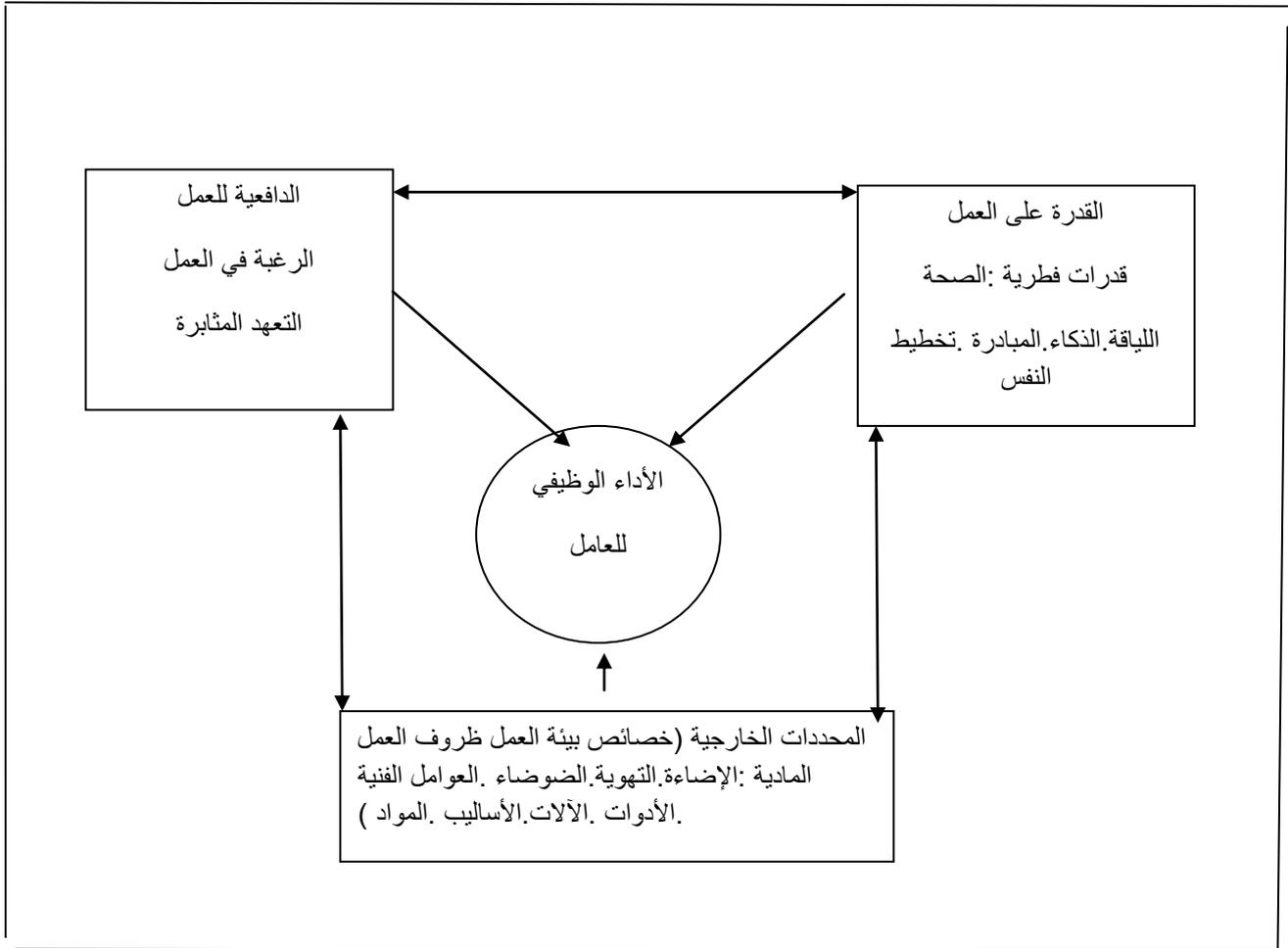
*القدرة على العمل :و تتمثل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية و كفاءة الجهد الذي يبذله في العمل ،ويمكن أن تكون قدرات فطرية أو موروثه و قدرات مكتسبة .

*الدافعية للعمل :تشير إلى الطاقة الكامنة داخل الفرد و التي تحركه و توجهه للتصرف بطريقة معينة ، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل .

مما سبق نستنتج أنه من خلال تفاعل العوامل السابقة يظهر مستوى أداء العامل كما أن لهذه العوامل تأثيرات متفاوتة على الأداء ،مما يتطلب منا أن ننظر إلى هذه المحددات نظرة شاملة وفق المقاربة النظامية .

والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة على أداء الأفراد

الشكل (4) يمثل:العوامل المؤثرة على أداء الفرد



المصدر:الصالح جيلح، مرجع سبق ذكره، ص:140

المبحث الثالث: تقييم أداء العاملين ومجالاته

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين إحدى أساسيات إدارة الموارد البشرية ، لا غنى عنها نظرا للأهداف التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوفر فيها الموضوعية قدر الإمكان ، و بعيدة عن التحيز و المحسوبية.

المطلب الأول :أهمية وأهداف عملية تقييم أداء العاملين

أولاً: أهمية أداء العاملين

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة ، والذي من شأنه أن يخلق أجواء إدارة قادرة على متابعة الأنشطة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بانجاز مسؤولياتهم وحاجاتهم ، وتتجلى أهمية تقييم أداء العاملين فيما يلي :¹

*تمكن المؤسسة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير عطاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم .

*نزويد المؤسسات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم .

*تمكن المعلمين من معرفة نقط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على التخلص من جوانب القصور والضعف .

*يساهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة مما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين .²

*يساعد في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد من اجل استغلالها وتوظيفها لزيادة مستوى الأداء الحالي .

*يساهم تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية والتنموية على أساس جوانب الضعف في الأداء

ثانياً :أهداف تقييم أداء العاملين

يتضح مما سبق ان عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ،

والمؤسسة عند قيامها بعملية التقييم ، تسعى الى تحقيق ثلاثة مستويات وهي كالتالي :

1/على مستوى المنظمة :³

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة ؛

- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم وربما يساعدهم على التقدم والتطور؛

نصر الله حنا ،"ادارة الموارد البشرية"،الطبعة 1،دار زهران للنشر ،جامعة زيتونة،الاردن،2009، ص، 170 -1

-خضير كاظم حمود وآخر،"ادارة الموارد البشرية"، الطبعة 1،دار الميسرة، 2007، ص،153²

خالد عبد الرحمن الهيتي، ادارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)،ط2، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،2005، ص، 200-201³

- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن ان تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات ؛

- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة .

2/ على مستوى المديرين :¹

- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل ؛

- دفع المديرين إلى التنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التواصل الى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

3/ على مستوى الفرد العامل :

- دفع العاملين إلى الاجتهاد في العمل وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترامهم وتقدير رؤسائهم ؛

- شعور العاملين بالعدالة وبان جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار.

المطلب الثاني: أسس التقييم الأداء الفعال

تمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي:²

- 1 تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق ؛
- 2 يجب ان يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان فعلى سبيل المثال فان المعايير التي يتم تقييمها مثل المواظبة وكمية الجهد يجب أن تكون محسوبة على ضوء طبيعة الوظيفة ؛
- 3 للتعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها ؛
- 4 تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجها؛
- 5 يجب ان يكون القائمون بالتقييم على اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم ؛
- 6 اذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء مثل (الحضور. الجودة. الكمية) فان كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتاً على مدار وقت التقييم ؛
- 7 يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد ، وان يتم كل تقييم بشكل مستقل ؛

الصيرفي محمد، "قياس وتقييم أداء العاملين"، الطبعة 1، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2008، ص، 32-33-1.

بن عيشي عمار، مرجع سبق ذكره، ص24-2.

- 8 يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء ؛
- 9 يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية بالإضافة إلى أسس أخرى هي:
- * استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم ؛
- * تأصيل مفهوم ان التقييم ليس تصيدا للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً لشخص الفرد، إنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه ؛
- * إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفعاليتهم بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير ، ويدرك المرؤوسون موضوعيتها وفعاليتها في تنمية الذاتية ؛
- * إدراك واعتبار كل من الايجابيات والسلبيات ، بحيث لا ينم تغليب إحداها على أخرى ، أو إدراك السلبيات دون الايجابيات أو العكس ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الايجابيات طالما لم يظهر من الموظف أو الموظفة إخلال ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل؛
- * استثناء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على آراء مرؤوسيه ، وذلك دون الاستماع إلى آراء أو وشايات الآخرين التي قد تؤثر على حيادية وموضوعية التقييم أو تلغيها تماما .

المطلب الثالث : مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء

إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء لخير برهان واثبات على مدى جدوى وأهمية هذا الذي على الرغم من أن المدربين والرؤساء والمرؤوسين لا يميلون له إلا إنهم مقتنعون بضرورة وعدم إمكانية الاستغناء عنه.

فنتائج تقييم الأداء تستخدم في المجالات التالية :¹

1\ الترقية:

قد أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على التعيين من الداخل (الترقية) لشغل الوظائف العليا الشاغرة داخل المنظمة ، وتقييم أداء العاملين يكشف لها مدى أحقية كل فرد للترقية لشغل الوظائف الأعلى

عقبلي عمر وصفي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص، 375-376-1.

، لان تقييم أداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياس موضوعيا للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب اعلي .

2\ تخطيط الموارد البشرية :

تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لإدارة الموارد البشرية تساعد في عملية تخطيط هذه الموارد ، وبالتالي مساعدتهم في أداء مهمتها الأساسية على النحو التالي :

أ) عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالي في كفاءة الموارد البشرية فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بان عبئ العمل المستقبلي سينفذ في زمن اقل نتيجة ارتفاع هذا المستوى ، مما يجعل زمن العمل المتاح في المستقبل الذي يخطط له أكبر وهذا يشير إلى احتمالية عدم الحاجة لموارد بشرية مستقبلا لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبئ العمل .

ب) توضح نتائج تقييم الأداء من هم ضعفاء الكفاءة الذين سوف يستغني عنهم ووجوب الاستعانة عنهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة مما يسهم في تقدير حاجة المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها، وهذا يمثل جوهر وصلب عملية تخطيط الموارد البشرية.

بالإضافة إلى مجالات استخدامات النتائج ما يلي:¹

3\ التعيين والنقل :

تعتبر نتائج تقييم الأداء معيارا هاما للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدرته ، كما تمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تلاؤم قدراتهم .

4\ تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات :

إذ عن طريق تقييم الأداء وما يظهره من نتائج يتم تحديد من يستحق منحه علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه وأدائه الحسن كنوع من أنواع الحوافز .

5\ الانضباط والمعاقبة :

يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه ومراجعتها في تقييمه السنوي فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرض الى عقوبة ما سبب ذلك ، فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة ، بالإضافة الى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي لهذا تتضمن تقارير التقييم قائمة بالصعوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة ، بالإضافة إلى إذا رفعت على فرد ما شكوى جديدة قد تكون الشكوى صحيحة .

زويلف مهدي حسين، "إدارة الافراد"، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2003، ص194-242¹

وإذا ثبتت صحتها قد يتطلب ذلك معاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل درجته الوظيفية أو فصله أو غيرها. فقبل أن تتخذ المنظمة قرار حاسماً كهذا تحتاج العودة إلى ملف الفرد لتحديد فيما إذا كان هذا السلوك اعتيادياً ومتكرراً ، وذلك لتقدير مدى تمتعه بمؤهلات تسمح بالاستفادة منه في مواقع أخرى.

6/تحديد الاحتياجات التدريبية :

حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج ان تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ، ومن يشارك في كل منها،وهذا ما نسميه بتحديد الاحتياجات التدريبية ،وهذه خطوات أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريبي سليم ، ويتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين خاصة إذا كان عدد العاملين كبير .¹

برنوطي سعاد نايف، "إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2001، ص، 380 -¹

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم استعراض تعريف بالأداء وكذا تقييم أداء العاملين كونها محصلة لمجموع تقييم أداء الموارد البشرية تقوم على توفير المعلومات اللازمة والكافية لإدارة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية ، كما تعد من بين النشاطات المهمة في تحقيق كل من الأهداف الإستراتيجية والتطويرية والإدارية في المنظمات وذلك بتوفير شروط وعوامل الرضا الوظيفي للعامل الذي يعد عامل أساسي في زيادة إنتاجية العمل ، وقد أشارت الدراسات والآراء والأبحاث حول تقييم الأداء من مختلف الزوايا كونها عملية حسابية لارتباطها بالموارد البشري إلا الاتجاه العام لهذه الدراسات كانت نشير بضرورة إدخال المنهج العلمي في عملية التقييم لتحقيق أهداف اتجاه العمال والمنظمة . فالنسبة للعامل فان عملية تقييم الأداء تحقق له الشعور بالانتماء التنظيمي والعدالة مقابل العائد والولاء للمنظمة وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي للعامل .

أما بالنسبة للمنظمة فان عملية تقييم أداء العامل تزود المنظمة بالمعلومات الموضوعية والدقيقة عن نقاط القوة والضعف في أداء العاملين كما يوضح للمنظمة إمكانياتها في استثمار الطاقات البشرية الفعلية والكامنة لتحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية .

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد

تعيش المؤسسات الاقتصادية اليوم المنافسة القوية ، مما فرض عليها انتهاج أساليب تسييرية جديدة تسمح لها بالبقاء ضمن المجال التنافسي وذلك من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالإضافة الى التركيز على أداء العاملين وتحسينه داخل المؤسسة.

ومن أجل تطبيق ما تم عرضه في الجزء النظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين ، نأخذ مؤسسة الرياض سطيف مطاحن الواحات – تقرت- كميدان للدراسة لما تتميز به، ومن أجل ذلك سنتعرض في هذا الفصل الى:
_التعرف بالمؤسسة وأهم نشاطاتها .

_ الدراسة الميدانية لحالة مؤسسة الرياض سطيف مطاحن الواحات _ تقرت _

المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة :

تعتبر مؤسسة مطاحن الواحات مجمع الرياض سطيف واحدة من المؤسسات التي يقوم بها الاقتصاد الوطني , لما تنتجه من مواد رئيسية ضرورية وهي إحدى المؤسسات القطاع العمومي , حيث أن النشاط الاساسي لهذه المؤسسة إنتاج وتسويق مادة الدقيق الطحين , العجين .

المطلب الثاني : لمحة تاريخية عن المؤسسة

تأسست المؤسسة بموجب النشور الوزاري رقم 376\22 بتاريخ 26\11\1982 تحولت الى شركة ذات اسهم في أبريل 1990 ثم تفريعتها الى شركات تابعة في أكتوبر 1997 .

يقدر رأس مالها في 1990 ب 761320000 دج و ارتفاع سنة 1993 الى 850000000 دج مقسم الى 8500 سهم , وقد وصل رأس مالها في نهاية 1997 الى 400000000000 دج ممثلة في 400000 سهم بقيمة 100 دج لكل سهم . اما عن التوسعات التي تريدها من تنويع في المشاريع و التخلص من العمالة الزائدة وتحديث طرق الانتاج ولكن مع تخلي الدولة عن دورها في تمويل المؤسسة لجأت هذه الاخيرة للتمويل عن طريق الادخار و بعدها تحصلت على تأشيرة لجنة التنظيم و مراقبة عمليات البورصة طرحت أسهمها للاكتتاب و ثم بيع مليون سهم بقيمة 2300 دج للسهم الواحد مما ادى الى انخفاض رأسمائها الى 5000000 دج في نهاية 1998 . اما نشاط المؤسسة فيتمثل في نوعين من المنتجات (الدقيق , السميد) بالإضافة الى غذاء الانعام (النخالة) , بحيث تحويل ما يقدر ب 1500 قنطار يوميا من القمح الصلب الى السميد .

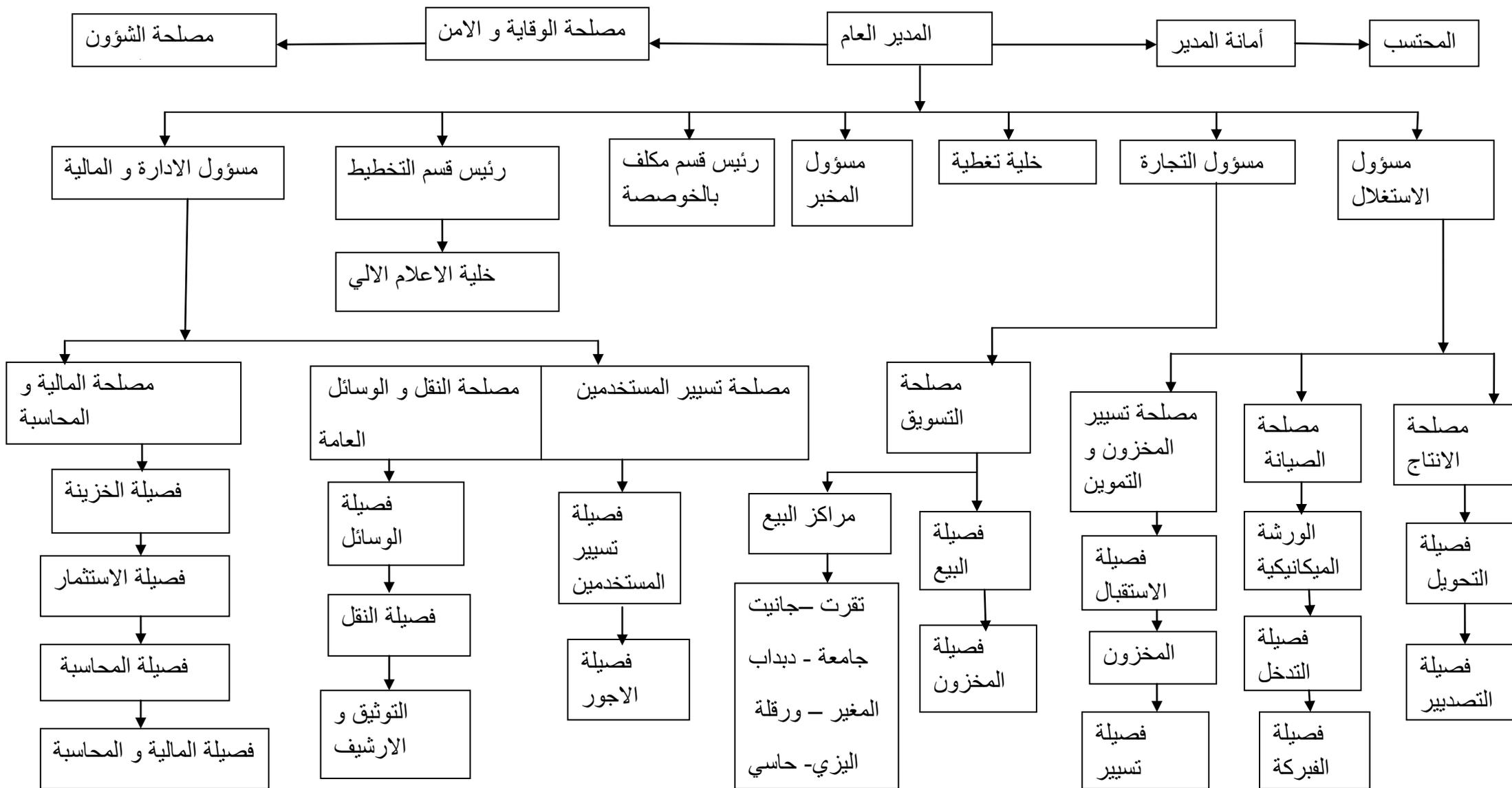
كما تم إنشاء شركة تابعة لمطاحن الواحات تقرت شركة ذات اسهم في نوفمبر 1982 والتي باشرت نشاطها بتاريخ 27 ماي 1983 وهي من اهم الوحدات الانتاجية في تقرت .

المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الفرع الأول: عرض الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة

تتميز مؤسسة مطاحن الواحات بهيكلها التنظيمي في شكل بسيط إلا أنه جد محكم وهذا راجع إلى طبيعة نشاطها، حيث يشمل عدة دوائر و مصالح والتي تعمل كلها على تحقيق أهداف الشركة وتوفير أفضل منتج وذلك لتلبية متطلبات السوق.

المصدر : مصلحة المستخدمين في مؤسسة الرياض سطيف مطاحن الواحات



الفرع الثاني : تحليل الهيكل التنظيمي

1. مصلحة التسويق:

- تعريف المصلحة : تقوم هذه المصلحة بالتكفل بالمبيعات من مواد منتجة، وهذا عن طريق اتصالها المباشر و الدائم بنقاط البيع ومراكز البيع (التابعة لها) .
- فصائل المصلحة : تندرج تحت هذه المصلحة :
 - فصيلة المبيعات : تتكفل بتسويق المواد المنتجة عبر مراكز البيع.
 - فصيلة تسيير المخزون : هي فصيلة تهتم بمتابعة المخزون وتسجيل كل المعلومات في السجلات.

2. مصلحة الصيانة:

- تعريف المصلحة : تتمثل مهمة هذه المصلحة في صيانة عتاد الوحدة بمختلف أنواعه، كما يقوم العمال الساهرين على هذا العمل بتوقيف الآلات لكي لا تتجاوز المدة القصوى الخاصة بعملها بأمر من رئيس المصلحة.
 - فصائل المصلحة : وتنقسم هذه المصلحة إلى فصلين هما:
 - فصيلة التدخل : تشرف على تصليح الآلات في حالة وقوع عطل مهما كان نوعه كهربائي أو ميكانيكي.
 - فصيلة الورشة : تتكفل بعملية صنع قطع الغيار وإعادة تصنيعها وهذا لتوفير حاجة المؤسسة في الحالات القصوى.
- ### 3. مصلحة المستخدمين:

- تعريف المصلحة : تقوم هذه المصلحة بكل المهام التي تتعلق بالعمال المتواجدين بالوحدة، إضافة إلى كل الملفات الخاصة بالمستخدمين المشرف عليهم، كما توجد في هذه المصلحة مراسلة اجتماعية بشؤون العمال الاجتماعية.
- فصائل المصلحة : تضم هذه المصلحة فصيلتين تشتركان في القيام بالمهام المكلفة بها المصلحة وهما:
 - فصيلة الأجور : تقوم هذه الفصيلة بتسوية الأجور بالنسبة للعمال بما فيها المن المقررة.

مهامها:

- متابعة و ترتيب ملفات المستخدمين؛
- اعداد عقود العمال؛
- حساب مصاريف المهمات و التنقلات؛
- متابعة حضور العمال و تحضير كشف الحضور اليومي و الشهري؛
- اعداد الأمر بمهمة؛
- اعداد العطل السنوية و الاستثنائية؛
- اعداد شهادات العمل؛
- اعداد المقررات؛
- اعداد المراسلات الاجتماعية(تربط بين صندوق الضمان الاجتماعي و العمال الأجراء) تقوم بها مراسلة اجتماعية؛
- اعداد ملف التقاعد.

4. مصلحة الوسائل العامة:

تعريف المصلحة : تعتبر هذه المصلحة الممون الرئيسي حيث تلبي احتياجات المؤسسة من أثاث مكثبي وأدوات الكتابة كما نقوم بمراقبة كل ما هو للمؤسسة بصفة عامة، وهذا للقيام بعملية الجرد السنوي لكل عتاد المؤسسة(العتاد الإداري وعتاد النقل) وتتولى تقديم الخدمات لجميع المصالح الأخرى.
فصائل المصلحة : تضم هذه المصلحة.

- فصيلة الوسائل العامة؛
- فصيلة النقل ؛
- التوثيق و الأرشفة.

المبحث الثاني: أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين

سنتناول في هذا المبحث دراسة عينة البحث و كذلك الدراسة التفصيلية لكل من إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين، باعتبارهما عاملان أساسيان في هذه الدراسة .

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

للإجابة عن أسئلة الدراسة و اختيار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي و التحليلي، حيث استخدم البرنامج الإحصائي للعلوم (spss) للتوصل الى ما يلي:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛
2. مصفوفة الارتباطات سيرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
3. تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة)؛
4. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛
5. تحليل الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

ثانياً: خصائص عينة الدراسة

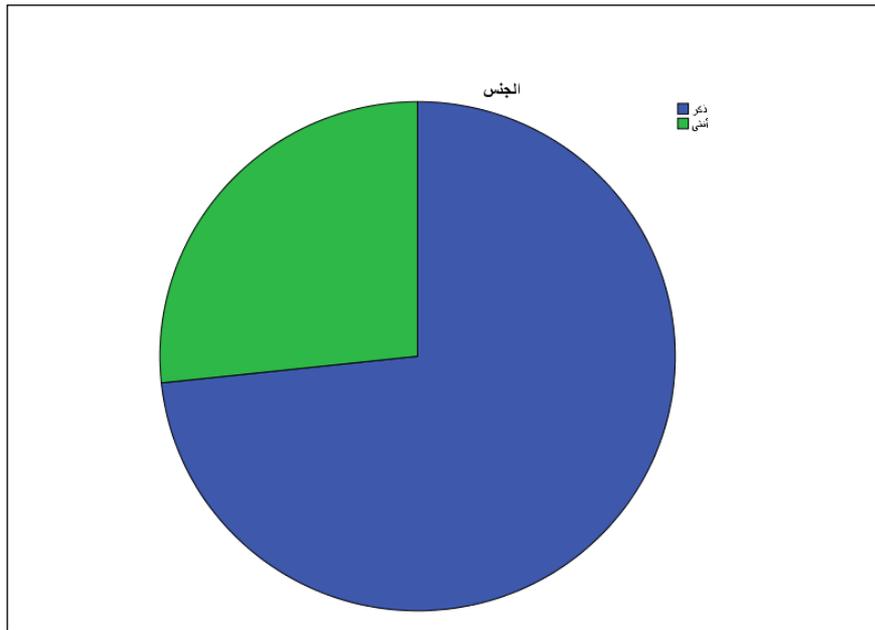
1- الجنس: الجدول التالي يبين توزيع مفردات العينة من حيث الجنس

جدول رقم 3_1: توزيع مفردات العينة من حيث الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	الذكور	22	73.3
	الإناث	8	26.7

من إعداد الطالبين: بالإعتماد على برنامج (spss)

الشكل 3_5: توزيع أفراد العينة من حيث الجنس



من إعداد الطالبين: بالإعتماد على برنامج (spss)

الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة المدروسة من الذكور بنسبة 73.3% في حين لا تتعدى نسبة النساء إلا 26.7%، وهذا راجع لطبيعة العمل في المؤسسة .

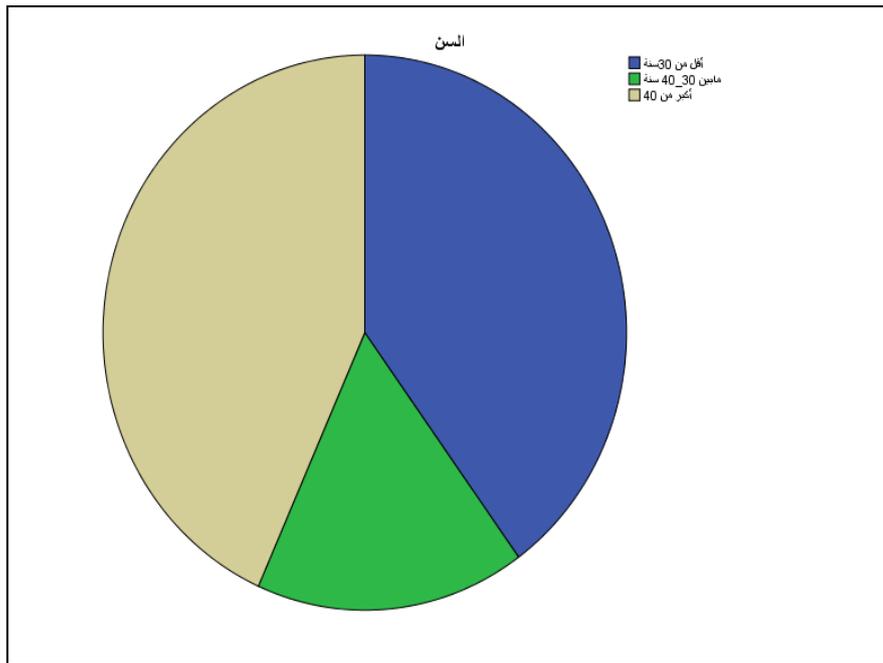
3 السن: توزيع أفراد العينة من حيث السن

جدول 3_2 : توزيع أفراد العينة من حيث السن

النسبة المئوية	العدد	السن
40.0	12	أقل من 30 سنة
16.7	5	ما بين 30-40 سنة
43.3	13	أكبر من 40 سنة
100	30	المجموع

من إعداد الطالبتين: بالإعتماد على برنامج (SPSS)

الشكل 3-6: توزيع أفراد العينة من حيث السن



من إعداد الطالبتين: بالإعتماد على برنامج (SPSS)

يظهر من خلال الجدول 2 أن أغلب أفراد العينة المدروسة المدروس أعمارهم أكبر من 40 سنة بنسبة 43.3% ، فهي الفئة التي يكون أصحابها أكثر استقراراً، ثم تليها الفئة التي أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 40.0%، نظراً لأن هذه المرحلة تعتبر المرحلة التكوينية تتضمن مرحلة التعليم و التكوين .

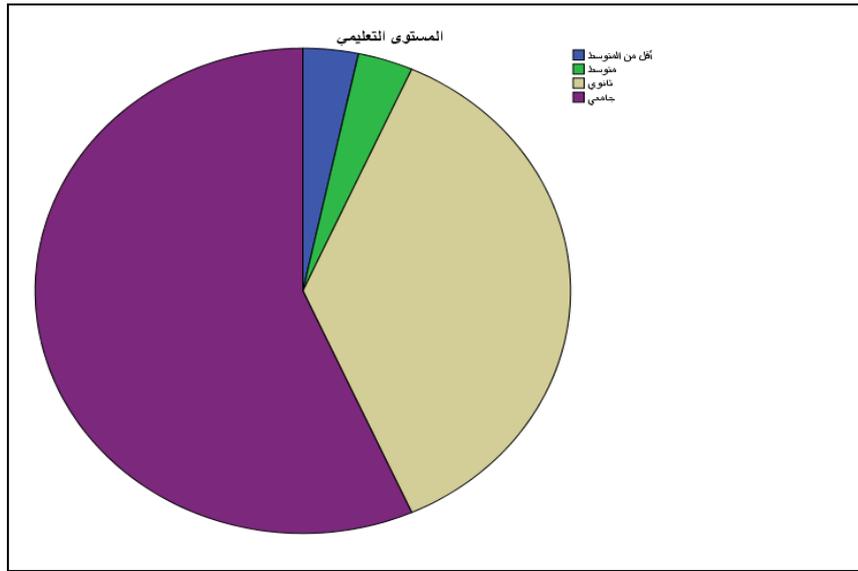
3- المستوى التعليمي: توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي

جدول 3-3: توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي

مدة الخدمة	العدد	النسبة المئوية
أقل من متوسط	1	3.3
متوسط	1	3.3
ثانوي	11	36.7
جامعي	17	56.7
المجموع	30	100

من إعداد الطالبتين: بالإعتمادا على برنامج (SPSS)

الشكل 3-7: توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي



من إعداد الطالبتين: بالإعتمادا على برنامج (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول السابق 3 أن أكثر من نصف العينة المدروسة يمتلكون المستوى الجامعي أي بنسبة 56,7%، في حين أن هناك 36,7% من الذي يمتلكون المستوى الثانوي وهذا دليل على أن أغلب المستفيدين من الخدمة هم المتخرجين من الثانوي و الجامعي ،بينما يكاد ينعدم بالنسبة للمتوسط و أقل من المتوسط وهذا لغياب المؤهل المهني لديهم .

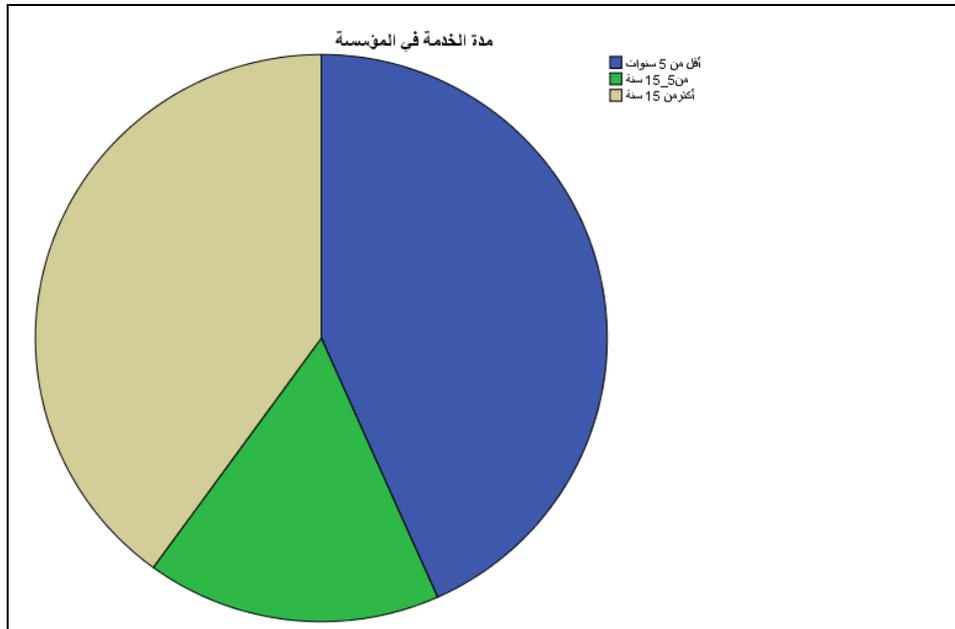
4_ مدة الخدمة : توزيع أفراد العينة من حيث مدة الخدمة

جدول 3-4 : توزيع أفراد العينة من حيث مدة الخدمة

النسبة المئوية	التكرار	مدة الخدمة
%43.3	13	أقل من 5 سنوات
%16.7	5	من 5_15 سنة
%40.0	12	أكثر من 15 سنة
%100	30	المجموع

من إعداد الطالبتين: بالإعتمادا على برنامج (SPSS)

الشكل 3-8: توزيع أفراد العينة من حيث مدة الخدمة



من إعداد الطالبتين: بالإعتمادا على برنامج (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة مدة خدمتهم في المؤسسة أقل من 5 سنوات و هذا بنسبة 43.3% ، ونسبة 40% من لديهم أكثر من 15 سنة في مدة الخدمة ، وكذلك نسبة 16.7% من لديهم من 5-15 سنة .

المطلب الثاني : مناقشة النتائج والإحصائيات :

سيتم التركيز على الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: كيف يمكن تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة ؟

السؤال الثاني: مامدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة ؟

السؤال الثالث: ماهو واقع تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين ؟

حيث الفرضيات التالية المتعددة للأسئلة السابقة هي:

الفرضية الأول: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية اعناصر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين

الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين

الفرع الأول : الإجابة الإحصائية عن السؤال الأول

من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات موظفين مؤسسة الرياض سطيف مطاحن الواحات مفهوم أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين والترتيب التنازلي لفقرات كل بعد وتحديد المستوى المرجح له بناء على قيمة المتوسط الحسابي كما يوضحه الجدول الموالي :

جدول 3 - 5 : يوضح مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق مطلقا	من 1 إلى 1.8
غير موافق	من 1.80 إلى 2.60
محايد	من 2.61 إلى 3.40
موافق	من 3.40 إلى 4.20
موافق تماما	من 4.20 إلى 5

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي المرجح من خلال حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.80=5/4) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي (من 1 إلى 1.80 غير موافق مطلقا و1.80 إلى 2.60 غير موافق...الخ).

أولا : إدارة الجودة الشاملة

1. دعم ومساندة الإدارة العليا

جدول 3-6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات موظفين مؤسسة الرياض سطيف مطاحن الواحات حول دعم ومساندة الإدارة العليا.

الرقم	الفقرات	المتوسط	انحراف المعيارى	الترتيب	المستوى
1	تبنى الإدارة العليا خطة إستراتيجية لتحقيق الجودة في جميع مجالات المنظمة .	20.3	1.186	1	محايد
2	تهدف الإدارة العليا إلى تقليص كمية العمل المطلوب وفقا لحجم العمل.	3.17	1.177	2	محايد
3	تسعى الإدارة العليا إلى تحديد واستغلال الوقت بشكل جيد.	2.93	1.258	3	محايد
	المتوسط الحسابى و الانحراف المعيارى العام	3.1	0.93	/	محايد

من إعداد الطالبتين: بالإعتمادا على برنامج (SPSS)

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات المتعلقة بدعم و مساندة الإدارة العليا حيث أن الفقرة الأول كان المتوسط الحسابى لها (3.20) ، وانحراف معيارى بلغ (1.186)، وهي أعلى من المتوسط العام ، أما فيما يخص الفقرة الثانية كان المتوسط الحسابى لها (3.17) و انحراف معيارى بلغ (1.177) أي تفوق المتوسط العام أما الرتبة الثالثة فكان المتوسط الحسابى له (2.93) وهو أقل من المتوسط العام و البالغ (3.1) و انحراف معيارى (1.25)

و بشكل عام يلاحظ أم المتوسط الحسابي العام لدعم و مساندة الإدارة العليا كان محايد .

2_ التحسين المستمر

جدول 3-7 المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لإجابات موظفين مؤسسة الرياض سطيف مطاحن الواحات حول التحسين المستمر

الرقم	الفقرات	المتوسط	انحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يتوفر لدى الإدارة العليا الحماس والرغبة في تقديم الأجدود باستمرار من خلال التحسين المستمر.	3.07	1.172	3	محايد
2	. يتم ابتكار طرائق ووسائل بصفة مستمرة تساعد في تحسين جودة المنتجات	3.40	1.163	2	محايد
3	تعمل المنظمة باستمرار على توجيه و إرشاد العاملين إلى كيفية تحسين الجودة	3.53	0.973	1	موافق
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	3.33	0.90	/	محايد

من إعداد الطالبتين: بالإعتمادا على برنامج (spss)

يشير الجدول إلى العبارات المتعلقة بمستوى التحسين المستمر ، فقد كانت الفقرة 3 هي المرتبة الأول بمتوسط حسابي (3.53) و انحراف معياري (0.97) وهو أكبر من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.33)، أما المرتبة الثانية فكانت الفقرة 2 بمتوسط حسابي (1.16) وانحراف معياري بلغ(1.16) وهو أكبر من المتوسط الحسابي العام ، والمرتبة الثالثة الفقرة 1 بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (1.17)و هي أقل من من المتوسط الحسابي الكلي .

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة الرياض سطيف مطاحن الواحات – تقرت -

و بشكل عام يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لتحسين المستمر كان محايدا وهو مايدل على عدم مبالاة أفراد عينة الدراسة على التحسين الجيد من أجل الجودة.

3 _ مشاركة الموظفين

جدول 3-8 المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياريه لإجابات موظفين مؤسسة الرياض سطيف مطاحن الواحات حول مشاركة الموظفين.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يشارك العاملون في صنع القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالجودة .	2.33	1.124	3	غير موافق
2	يشارك العاملون في صنع القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالجودة	2.37	1.033	2	غير موافق
3	تشجع الإدارة مشاركة العاملين في وضع السياسات وخطط العمل	3.07	1.081	1	محايد
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	2.59	0.81	/	غير موافق

من إعداد الطالبتين: بالإعتمادا على برنامج (SPSS)

يشير الجدول إلى العبارات المتعلقة بمستوى مشاركات العاملين فقد ، كانت الفقرة 3 هي الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.07) و انحراف معياري البالغ (1.081) وهو أكبر من من المتوسط الحسابي العام (2.59) ، و أن الفقرة 2 الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.37) و انحراف معياري (1.03) وهو أقل من المتوسط الحسابي العام ، بينما الفقرة 1 الرتبة الثالثة متوسط حسابي (2.33) وانحراف معياري (1.12) وهو أقل من المتوسط الحسابي العام.

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة الرياض سطيف مطاحن الواحات – تقرت -

و بشكل عام يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لتحسين المستمر كان غير موافق، وهو ما يدل على عدم موافقة أفراد عينة الدراسة على مشاركة الموظفين الجيد للجودة.

4- ملخص عناصر إدارة الجودة الشاملة:

جدول 3-9: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات موظفي مؤسسة الرياض سطيف مطاحن الواحات حول إدارة الجودة الشاملة

الرقم	إدارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	دعم ومساندة الإدارة العليا	3.1	0.93	2	غير موافق
2	التحسين المستمر	3.33	0.90	1	محايد
3	مشاركة الموظفين	2.59	0.81	3	غير موافق
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	3.01	0.72	/	محايد

من إعداد الطالبتين: بالإعتمادا على برنامج (SPSS)

ثانيا : أداء العاملين

جدول 3_10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات موظفين مؤسسة الرياض سطيف مطاحن

الواحات لأداء العاملين

الرقم	أداء العاملين	المتوسط	انحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	التزام الإدارة العليا اتجاه الجودة ينعكس إيجابا على مدى مطابقة أداء العامل	3.43	0.85	3	موافق
2	تعمل الإدارة على تحديد الإجراءات الضرورية لأداء العامل من أجل تحقيق أهدافها	3.40	1.00	4	موافق
3	- التزام الإدارة العليا بشكل كامل نحو تلبية حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم	2.80	1.06	9	محايد

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة الرياض سطيف مطاحن الواحات – تقرت -

4	تعمل المنظمة على تدريب وتوعية العاملين من أجل تحسين أداؤهم	2.97	1.16	8	محايد
5	تسعى الجودة الى تطبيق تكنولوجيا متطورة لتحسين أداء العاملين	3.07	1.01	6	محايد
6	تطبيق نظام الجودة يساعد على تحسين عملية التقييم المستمر لأداء العاملين	3.83	0.65	2	موافق
7	- تعمل المنظمة على مكافأة العاملين المبدعين	3.10	1.09	5	محايد
8	نقص الحوافز المادية والمعنوية تؤثر على أداء العامل	4.07	0.98	1	موافق
9	يشارك العاملون في المنظمة بحل المشاكل التي تؤثر على جودة عملهم	3.03	1.03	7	محايد
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	3,30	0.45	/	محايد

من إعداد الطالبتين: بالإعتمادا على برنامج (SPSS)

يشير الجدول الى العبارات المتعلقة بمستوى أهمية أداء العامل ، فقد جاءت الفقرة رقم 8 المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (4.07) و هو أعلى من المتوسط السابي العام البالغ (3.30) ، و إنحراف معياري بلغ (0.98) فيما يغص الفقرة رقم 3 المرتبة التاسعة و الأخيرة للمتوسط الحسابي (2.8) وهو أقل من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (3.30) و إنحراف معياري (0.06)

الفرع الثالث : الإجابة الإحصائية عن السؤال الثالث :

أولا : العلاقات الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة : يوضح الجدول التالي العلاقات الارتباطية بين جميع المتغيرات :

جدول 3- 11 : يوضح الجدول العلاقات الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة

النموذج	إدارة الجودة الشاملة	أداء العاملين
معامل الارتباط بيرسن	1	0.580
مستوى الدلالة المعنوي (ثانوي)		0.01
حجم العينة	30	
معامل الارتباط برسن	0.580	1
مستوى الدلالة المعنوي (ثانوي)	0.01	
حجم العينة	30	30

العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 (الثنائية)

من إعداد الطالبتين: بالإعتمادا على برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الارتباط السابق بان العلاقة الارتباطية دالة إحصائية و عند مستويات الغير إيجابية بين المتغير المستقل أداء العاملين في مؤسسة الرياض سطيف مطاحن الواحات و إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع، وقد بلغت القيمة الإجمالية العلاقة الارتباطية بين أداء العاملين و إدارة الجودة الشاملة ككل (58.0%) وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الفاعل لأداء العاملين لإدارة الجودة الشاملة

ثانيا : اختبار الفرضية الثالثة الخاصة بالعلاقة الارتباطية :

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة هي (دعم و مساندة الإدارة العليا، التحسين المستمرة ، مشاركة الموظفين، المعرفة، التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال، بحوث الكفاءات البشرية التسويق الداخلي والتمكين) والمتغير التابع هو (تطبيق إدارة الجودة الشاملة) حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع :

جدول 3-12: يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

النوع	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	خطأ التقدير
1	,580 ^a	,336	,313	,37648

أ – المتغير المستقل : إدارة الجودة الشاملة

ب _ المتغير التابع : أداء العاملين

من إعداد الطالبتين: بالإعتمادا على برنامج (SPSS)

من الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى الى خروج متغيرين مستقلين و الإحتفاض بمتغير مستقل واحد ، حيث بلغ معامل الارتباط بين هذين المتغيرين (أداء العامل) و المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) بنسبة (33.6%) وهو دليل على وجود إرتباط خطي قوي بينهما ، و النسبة المتبقية (66.4%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

ثالثا: تباين خط الانحدار :

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن "خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة

جدول رقم 3-13: يوضح تحليل تباين خط الانحدار

النموذج		مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة الإختبار	مستوى الدلال المعنوي
1	الإنحدار	2.010	1	2,010	14.184	0.001 ^a
	البواقي	3.969	28	0.142		
	المجموع	5.979	29			

أ. إدارة الجودة الشاملة.

ب. أداء العاملين.

من إعداد الطالبتين: بالإعتمادا على برنامج (spss)

من الجدول السابق نجد ما يلي :

-مجموع مربعات الانحدار يساوي 2.010 ومجموع مربعات البواقي هو 3.9697 ومجموع المربعات الكلي يساوي 5,979

-درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 28 ؛

-معدل مربعات الانحدار هو 2.010 ومعدل مربعات البواقي هو ؛0.142؛

-قيمة إختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 14.184 ؛

-مستوى دلالة الإختبار 0.001 أكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.005 ،وبالتالي خط الانحدار يلائم .

رابعا: دراسة معاملات خط الانحدار :

الجدول الموالي 3 _ 14: يوضح قيم معاملات خط الانحدار و عناصر إدارة الجودة الشاملة مع أداء العاملين

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	قيم الإختبار T	مستوي الدلال المعنوي
	ميل خط الإنحدار	الخطء المعياري	قيم معامل الإرتباط		
1	الثابت	2.176	0.309	7.049	0.000
	دعم ومساندة الإدارة العليا	0.013	0.120	0.026	0.106
	التحسين الميتمر	0.257	0.125	0.513	2.063
	مشاركة الموظفين	0.087	0.093	0.157	0.941

من إعداد الطالبتين: بالإعتمادا على برنامج (spss)

من الجدول السابق مقطع خط الانحدار يساوي 2.167 الذي يمثل a من معادلة الخط المستقيم :

$$ep = T_{epm} + C_i + e + B$$

أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغيرات المستقلة ($T_{epm}; C_i ; e$) وقبل التطرق لفرضيات ميل خط الانحدار لمختلف المتغيرات المستقلة ندرس قسم Sig حيث نجد أن متغيرات دعم ومساندة الإدارة العليا ومشاركة العاملين قيمتهما على التوالي (0.916,0.355) قيم مرفوضة لأنها تحقق فرضية العدم H_0 لأنها أكبر من 0.05 بينما قيم الثابت ،التحسين المستمر(0.049) مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة H_1 فتصبح معادلة الانحدار مبدئيا هي :

$$ep = 2.176 + 0.257 C_i$$

وبالتالي نستنتج التحسين المستمر هو الأكثر أهمية وتأثيرا على أداء العاملين ومنه الفرضيات التي تقول انه :
_لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتحسين المستمر على أداء العاملين هي فرضية خاطئة و بالتالي نفيها و تصبح و
نثبتها بالعبار التالية :

هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتحسين المستمر على أداء العاملين .

_لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لدعم و مساندة الإدارة العليا على أداء العاملين هي فرضية
صحيحة .

_لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمشاركة الموظفين على أداء العاملين هي فرضية صحيحة .

جدول 3_15: يوضح قيم معاملات خط الانحدار لإدارة الجودة الشاملة مع أداء العاملين

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	قيم الإختبار	مستوي الدلال المعنوي
		ميل خط الانحدار	الخطء المعياري	قيم معامل الارتباط		
1	الثابت	2.198	0.300		7.317	0.000
	إدارة الجودة الشاملة	366.0	0.097	0.580	3.766	0.001
أ _ المتغير التابع أداء العاملين						

من إعداد الطالبتين: بالإعتمادا على برنامج (SPSS)

من الجدول السابق يمكن تحديد مقطع خط الانحدار الذي يمثل a بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة وكذلك

$$y = a + cx_1 + bx_2$$

أداء العاملين وفق المعادلة التالية

وعند دراسة قسم Sig نجد أنه ا قيم مقبولة لأنها أكبر من 0.05 وتحقق الفرضية البديلة H1 فتصبح معادلة

$$y = 2.198 + 0.366 \text{ TQM}$$

الانحدار هي :

وبالتالي نستنتج أن هناك تأثير لإدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين ومنه الفرضية التي تنص على أن :

لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التطبيقية التي تناولها هذا الفصل والتي تمت في مؤسسة الرياض سطيف مطاحن الواحات _ تقرت _ تبين أنها الى حد بعيد تطابق الجزء النظري على واقع المؤسسة محل الدراسة في تقييم أداء العاملين من منظور إدارة الجودة الشاملة حيث تبين أن انتهاج المؤسسة لهذا المفهوم ساهم كثيرا في تحسين عملية تقييم أداء العاملين و ذلك لاعتبار مدخل إدارة الجودة الشاملة من المداخل المعاصرة في عملية التقييم بعدما كانت الأنظمة الأخرى تعتمد على النواحي الكمية و تتجاهل اعتبارات الجودة في حين أن إدارة الجودة الشاملة تركز على ضرورة التحسين المستمر في أداء المورد البشري من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائهم .

الخ — ائمة

من خلال هذه الدراسة نخلص الى أن الاداء هو إعطاء الأبعاد الكاملة لشي ما ، على مستوى التسيير فيعني إنجاز العمل المطلوب ، أو القيام بمهمة و تنفيذها على الوجه المطلوب ، لهذا فهو في الغالب ينصب على المورد البشري في العملية الإنتاجية باعتباره أحد عناصر مداخلها.

في هذا الإطار عندما نتكلم عن الاداء فإننا نقصد مدى تطابق ما تم إنجازه مع معايير و مقاييس المحددة في

الأداء و المتعلقة بالكمية و الإجراءات و الجودة ، من الجانب المادي أما الجانب المعنوي يعني مدى حماس

العامل و رغبته في إنجاز الأعمال المطلوبة و استعدادة لإتقان العمل و الوسائل التي يتبعها لتحسين و تطوير مهاراته ضمن منظور إدارة الجودة الشاملة .

و في نهاية هذا البحث نتطرق إلى مختلف النتائج التي تم التوصل إليها، كخلاصة لدراسة إشكالية تأثير

إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين و الإجابة على مختلف الأسئلة الفرعية للتأكد من صحة الفرضيات المطروحة

في المقدمة ثم محاولة تقديم النتائج المتوصل إليها لتقديم التوصيات و الإقتراحات التي يمكن

الإستفادة منها على مستوى الدراسة العلمية.

نتائج الدراسة :

وعليه توصلنا في الجانب النظري والتطبيقي إلى

.عدم الإستمرار في الوقوف على مدى كفاءة و متطلبات العامل

.عدم تفضيل نظام لتقييم الأداء كلية العاملين بالمنظمة

.تخفيض تكاليف الجودة تساهم في تحقيق رضا العميل

.زيادة التحسين المستمر يساعد في تحسين مستوى أداء العاملين

إن فلسفة الجودة الشاملة تركز بقوة على أن نظام تقييم الأداء بتجنب إستخدام تقييمات أو شاملة مثل ممتاز جيد ،ضعيف

عدم وجود تحفيز ومكافئات لدى العاملين

. الهدف من استخدام تقييم الأداء بالمؤسسة هو معرفة نقاط القوة والضعف للعاملين

. الفائدة من تقم الأداء هي تحسين النتائج الفردية والجماعية

. تحمل العامل المسؤولية عن النتائج الإيجابية أوالسلبية التي يحققها لكنه لا يملك الرقابة

عليها بالكامل

. يرى العاملين بالمؤسسة أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يساهم بدرجة كبيرة في تحسين عملية تقييم الاداء الذي بدوره يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

عدم وجود خبرة ودورات تدريبية للعاملين في مجال إدارة الجودة الشاملة

الاقتراحات والتوصيات :

بناءعلى النتائج السابقة نقدم التوصيات و الاقتراحات التالية :

. الحرص على مساءلة ومحاسبة ومتابعة المشرف على عملية التقييم في حالة إثبات عدم احترامه للقواعد واللوائح

القانونية في اصداره للاحكام غير سليمة ولا عادلة في حق الخاضعين لعملية التقييم

.توعية العامل ونشرثقافةالتقييم التي تهدف إلى مساعدة العامل على تجنب الخطاء وتحسين مستوى أدائه

.العمل على تحقيق مبدأ العاملين في تحديد الأهداف وتصحيح الأخطاء وتحمل المسؤولية.

.إستخدام اداء الفريق لدفع التحسين المستمر.

.جعل التحسين القائم على السلوك

.العمل على ان يكون التقييم وجه لوجه حتى يتمكن العامل من معرفة نقاط القوة و الضعف و العمل على تحسينه

.توعية العاملين في المؤسسة بإدارة الجودة الشاملة وإتقانه على أحسن وجه

.القيام بالمزيد من الدراسات عن إدارة الجودة الشاملة

أفاق الدراسة :

من خلال إستعراضنا لهذا البحث لاحظنا أن هناك مجموعة من الافاق التي فتحت امامنا

_تحديد الإحتياجات التدريبية و نظم إدارة الجودة الشاملة

_ اثر تقييم الاداء في منح الحوافز

وأخيرا فإننا هذا العمل هو مجرد نوات او بداية لعمل اكبر يجب إستكماله في المستقبل بعون المولى تعالى و نسال الله العظيم التوفيق في ان يكون هذا الجهد محقق للفائدة المرجوة.

المراج — ع

قائمة المراجع:

الكتب:

- 1 أبو النصر مدحت ، " أساسيات إدارة الجودة الشاملة " ، الطبعة 1 ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، 2008
- 2 الحراحشة حسين محمد، "ادارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي" ، الطبعة 1، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
- 3 المسيسي صلاح الدين حسين، "تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة ISO" ، الطبعة 1، دار الكتاب الحديث ، القاهرة 2011.
- 4 الموادي محمود حسين ، عبد الله إبراهيم نزال و حسين محمد سمحان، ادارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية "، دار الصفاء، عمان، 2009.
- 5 المطائي رعد عبد الله ، " ادارة الجودة الشاملة " ، دار اليازوري ، عمان، 2008.
- 6 المصيري محمد، "قياس وتقييم أداء العاملين" ، مؤسسة حورس الدولية ، الإسكندرية، 2008.
- 7 المسلمي علي ، "ادارة الموارد البشرية " ، دار غريب للنشر ، القاهرة ، 1997.
- 8 المطائي يوسف جحيم ومحمد عاصي العجيلي وليث علي الحكيم نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية" ، دار اليازوري للنشر، عمان 2009.
- 9 المزيغي فليز، " الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق و أساليب سياسات إستراتيجية)" ، دار الهدى، عمان، 1999.
- 10 - برنوطي سعاد نايف ، "إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد" ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2001.
- 11 بن عيشي عمار، "اتجاهات التدريب و تقييم أداء العاملين" ، دار أسامة للنشر و التوزيع الأردن، 2012.
- 12 توفيق محمد عبد المحسن ، " التسويق وتدعيم القوى التنافسية " ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2003
- 13 -ثابت زهير، كيفية تقييم أداء العاملين والشركات والعاملين، دار قباء للطبع والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 14 جودة محفوظ احمد ، " إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات " ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006.
- 15 حسن راوية ، " ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية " ، دار الجامعية ، مصر ، 2003.
- 16 خالد عبد الرحمن الهيتي ، ادارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 17 خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، " ادارة الموارد البشرية" ، دار الميسرة ، 2007.
- 18 حظير كاظم ، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء " ، دار المسير للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2002.
- 19 زويلف مهدي حسين، "أدارة الافراد " ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن، 2003.

- 19_عاشور أحمد صقر، "إدارة القوى العاملة الاساس السلوكية و أدوات البحث العلمي"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1986.
- 20 عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة 2، دار وائل للنشر و التوزيع عمان الأردن، 2009.
- 21 عقيلي عمر وصفي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة(بعد إستراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 22_نصر الله حنا، "ادارة الموارد البشرية"، دار زهران للنشر، جامعة زيتونة، الاردن، 2009.

البحوث الجامعية:

- 1 الملتنى حسان، "إدارة الجودة الشاملة وأثرها على فاعلية أداء المنظمات"، رسالة ماجستير منشورة، دمشق، 2009.
- 2 بن عيشى عمار، "دور تقييم الإداء في تحديد إحتياجات التدريب"، رسالة ماجستير(منشورة)، جامعة المسيلة، قسم التجارة، 2005-2006.
- 3 -جيلح الصالح، "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين"، رسالة ماجستير(منشورة)، جامعة الجزائر، 2006
- 4 جهود عمار، "أثر إدارة الجودة الشاملة في المزيج التسويقي"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة عدن، 2011.
- 5 رجم خالد، "أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة ورقلة، 2011.
- 6 سمرار عمر، "الرضا عن العمل وأثره على الأداء"، رسالة ماجستير(منشورة)، 2003،
- 7 المجاهدي الطاهر، "التدريب المهني وأثره على الأداء"، رسالة ماجستير(منشورة)، جامعة الجزائر، 2002.

المجلات:

- 1_الداوي الشيخ، "تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، العدد 7، 2010.
- 2_بومدين يوسف، "إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 05-2007.
- 3_بن عيشاوي أحمد، "أدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد

المقالات:

- 1 جوبدن، "ادارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مقال منشور العدد 5، جامعة بومرداس، 2007.

الملاح — فق

أساتذة التحكيم للإستبيان

الكلية	التخصص	الدرجة العلمية	إسم الأستاذ
كلية الإقتصاد	إدارة أعمال	مساعد من الدرجة (أ)	عياض محمد عادل
كلية الإقتصاد	إدارة أعمال	مساعد من الدرجة (ب)	أسماء يوسف الملحق
كلية الإقتصاد	تسيير موارد بشرية	مساعد من الدرجة (أ)	بوخلخال عبد الرحيم

الملحق 1



جامعة قاصدي مرباح بورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير
تخصص : تسيير الموارد البشرية LMD

استبيان

أخي الموظف ...

في اطار اعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في اختصاص تسيير موارد بشرية بعنوان " تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين " ،نضع بين يديك مجموعة من العبارات الرجاء منك قراءتها بدقة وبتمعن ثم حاول الإجابة عليها بكل صراحة بما ينطبق عليك ، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة ،علما أن اجابتك ستحظى بالسرية التامة ، ولن تستعمل إلا لغرض البحث العلمي ، وفي الأخير نشكرك جزيل الشكر على تعاونك معنا .

البيانات الشخصية :

الجنس: ذكر أنثى

السن: أقل من سنة 30 ما بين 30-40 سنة اكبر من 40 سنة

المستوى التعليمي:

أقل من متوسط متوسط ثانوي جامعي

مدة الخدمة في المؤسسة :

أقل من 5 سنوات من 5-15 سنة أكثر من 15 سنة

موافق مطلقا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقا	الفقرات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة
					1 تتبنى الإدارة العليا خطة إستراتيجية لتحقيق الجودة في جميع مجالات المنظمة .
					2 تهدف الإدارة العليا إلى تقليص كمية العمل المطلوب وفقا لحجم العمل.
					3 تسعى الإدارة العليا إلى تحديد واستغلال الوقت بشكل جيد.
					4 يتوفر لدى الإدارة العليا الحماس والرغبة في تقديم الأجرود باستمرار من خلال التحسين المستمر
					5 يتم ابتكار طرائق ووسائل بصفة مستمرة تساعد في تحسين جودة المنتجات .
					6 تعمل المنظمة باستمرار على توجيه و إرشاد العاملين إلى كيفية تحسين الجودة
					7 يشارك العاملون في صنع القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالجودة .
					8 تعمل المنظمة على جعل العاملين يعملون كفريق واحد من أجل استغلال الوقت .
					9 تشجع الإدارة مشاركة العاملين في وضع السياسات وخطط العمل .

موافق مطلقا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقا	الفقرات الخاصة بأداء العاملين
					10 - التزام الإدارة العليا اتجاه الجودة ينعكس إيجابا على مدى مطابقة أداء العامل .
					11- تعمل الإدارة على تحديد الإجراءات الضرورية لأداء العامل من أجل تحقيق أهدافها .
					12- التزام الإدارة العليا بشكل كامل نحو تلبية حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم .
					13- تعمل المنظمة على تدريب وتوعية العاملين من أجل تحسين أدائهم .
					14- تسعى الجودة الى تطبيق تكنولوجيا متطورة لتحسين أداء العاملين .
					15 - تطبيق نظام الجودة يساعد على تحسين عملية التقييم المستمر لأداء العاملين .
					16- تعمل المنظمة على مكافأة العاملين المبدعين.
					17- نقص الحوافز المادية والمعنوية تؤثر على أداء العامل .
					18- يشارك العاملون في المنظمة بحل المشاكل التي تؤثر على جودة عملهم .

لكم جزيل الشكر على تعاونك معنا.
الملحق 2

المتوسطات الحسابية و الإحرافات المعيارية للبيانات الشخصية

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	22	73,3	73,3	73,3
Valid أنثى	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 30 سنة	12	40,0	40,0	40,0
Valid 40-30ans	5	16,7	16,7	56,7
أكبر من 40 سنة	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من متوسط	1	3,3	3,3	3,3
متوسط	1	3,3	3,3	6,7
Valid ثانوي	11	36,7	36,7	43,3
جامعي	17	56,7	56,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

مدة الخدمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	13	43,3	43,3	43,3
Valid من 5-15 سنة	5	16,7	16,7	60,0
أكثر من 15 سنة	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الملحق 3

المتوسط الانحراف المعياري لعناصر الجودة الشاملة

Descriptive Statistics

	mean	Std Deviation	N
ep	3,3000	,45406	30
tepm	3,1000	,93116	30
Ci	3,3333	,90550	30
E	2,5889	,81501	30

المتوسطات و الانحراف المعياري

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
q1	30	3,20	1,186
q2	30	3,17	1,177
q3	30	2,93	1,258
q4	30	3,40	1,163
q5	30	3,07	1,172
q6	30	3,53	,973
q7	30	2,33	1,124
q8	30	2,37	1,033
q9	30	3,07	1,081
q10	30	3,43	,858
q11	30	3,40	1,003
q12	30	2,80	1,064
q13	30	2,97	1,159
q14	30	3,07	1,015
q15	30	3,83	,648
q16	30	3,10	1,094
q17	30	4,07	,980
q18	30	3,03	1,033
t1	30	3,0074	,71886
t2	30	3,3000	,45406
Valid N (listwise)	30		

q16	30	3,10	1,094
q17	30	4,07	,980
q18	30	3,03	1,033
t1	30	3,0074	,71886
t2	30	3,3000	,45406
Valid N (listwise)	30		

الملحق 4

الارتباط بين المتغيرات

بيرسون للمحور 1 و 2

Correlations			
		t1	t2
t1	Pearson Correlation	1	,580**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	30	30
t2	Pearson Correlation	,580**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الخطي بين متغيرات الدراسة الارتباط الانحدار

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,580 ^a	,336	,313	,37648
a. Predictors: (Constant), tqm				

تباين خط الانحدار

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,010	1	2,010	14,184	,001 ^a
	Residual	3,969	28	,142		
	Total	5,979	29			
a. Predictors: (Constant), tqm						
b. Dependent Variable: ep						

خط انحدار لإدارة الجودة الشاملة مع أداء العاملين

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,198	,300		7,317	,000
	tqm	,366	,097	,580	3,766	,001
a. Dependent Variable: ep						

الملحق 5

الف — هرس

الإهداء

الشكر و العرفان

الملخص

قائمة المحتويات

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

1. مقدمة.....أ- و
- 1..... الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة
- 2..... تمهيد
- 3..... المبحث الأول : ماهية الجودة
- 3..... المطلب الأول : مفهوم الجودة
- 4..... المطلب الثاني:محددات الجودة
- 5..... المطلب الثالث :أبعاد الجودة الشاملة
- 6..... المبحث الثاني : إدارة الجودة الشاملة
- 6..... المطلب الأول : تعريف إدارة الجودة الشاملة وفوائدها
- 6..... أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة
- 8..... ثانياً: فوائد إدارة الجودة الشاملة

- 9.....المطلب الثاني :التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
- 12.....المطلب الثالث :أهمية إدارة الجودة الشاملة
- 13.....المبحث الثالث : أساسيات إدارة الجودة الشاملة
- 13.....المطلب الأول : مبادئ إدارة الجودة الشاملة
- 14.....المطلب الثاني :عناصر إدارة الجودة الشاملة
- 15.....المطلب الثالث :تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 15.....أولا: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 16.....ثانيا: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 17.....ثالثا: معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 19.....خلاصة الفصل
- 20.....الفصل الثاني : أداء العاملين
- 21.....تهميد
- 22.....المبحث الأول :مفاهيم حول تقييم ا.....
- 22.....المطلب الأول :مفهوم الأداء.....
- 23.....المطلب الثاني : محددات الأداء

- 23المطلب الثالث : مكونات الأداء.
- 26المبحث الثاني :اساسيات تقييم اداء العاملين.
- 26المطلب الأول :تعريف تقييم أداء العاملين.
- 27المطلب الثاني :معايير أداء العاملين.
- 27المطلب الثالث:العوامل المحددة لأداء العاملين
- 28أولاً: العوامل الخارجية
- 28ثانياً: العوامل الذاتية.
- 30المبحث الثالث:تقييم أداء العاملين ومجالاته.
- 30المطلب الأول :أهمية وأهداف عملية تقييم أداء العاملين
- 30أولاً: أهمية أداء العاملين.
- 30ثانياً: أهداف تقييم أداء العاملين.
- 31المطلب الثاني:أسس التقييم الأداء الفعال
- 32المطلب الثالث : مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء
- 35خلاصة الفصل.
- 36الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.
- 37تمهيد.

38	المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة.....
38	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة.....
38	المطلب الثاني لمحة تاريخية عن المؤسسة.....
39	المطلب الثالث تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
39	الفرع الأول: عرض الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.....
41	الفرع الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي.....
43	المبحث الثاني: أثار إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين.....
43	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة.....
43	اولا: الأساليب الإحصائية المستعملة.....
43	ثانيا: خصائص عينة الدراسة.....
48	المطلب الثاني: مناقشة النتائج و الإحصائيات.....
48	الفرع الأول: الإجابة الإحصائية عن السؤال الأول.....
53	الفرع الثاني: الإجابة الإحصائية عن السؤال الثالث.....
58	خلاصة الفصل.....
60	الخاتمة.....
64	المراجع.....
67	الملاحق.....
78	الفهرس.....