وزارة التعـليـــم العـــــالـــي و البحـــث العلمـــــــــي

جـــــــــامعة يحـــــي فـــــــارس المـــدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الجودة كمدخل لتحسين الأداء في المؤسسات العمومية "دراسة حالة مؤسسة نفطال المدية"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

اعداد الطالبتين:

- **عيمر خيرة**
- **زوبير أم الخير**

اشراف الدكتور:

خليل محمد

أعضاء لجنة المناقشة:

د.بن رابح محمد	أستاذ محاضر أ –جامعة د.يحي فارس بالمدية	رئيسا
د.خليل محمد	أستاذ محاضر أ–جامعة د.يحي فارس بالمدية	مشرفا
محمد طلحة	أستاذ مساعد	ممتحنا

السنة الدراسية 2018/2017

فهرس المحتويات **الصفحة**

كلمة شكر	
اهداء	
ملخص	
قائمة الجداول	
قائمة الاشكال	
المقدمة العامة	**أ – د**
الفصل الاول :ماهية الجودة	
مقدمة الفصل	
المبحث الاول : الجودة	**07**
المطلب الاول : مفهوم الجودة ومراحلها	**09–07**
المطلب الثاني :ابعاد ومحددات الجودة	**12–10**
المطلب الثالث : تكاليف الجودة	**13**
المبحث الثاني : عموميات حول ادارة الجودة الشاملة	**14**
المطلب الاول :مفهوم ادارة الجودة الشاملة	**16–14**
المطلب الثاني : روادادارة الجودة الشاملة	**24–17**
المطلب الثالث : مراحل ادارة الجودة الشاملة	**27–25**
المبحث الثالث :مواصفات الايزو9000iso وادارة الجودة الشاملة	**26**
المطلب الاول :ماهية مواصفات الايزو iso9000	**26**
المطلب الثاني : عائلةiso9000 ومراحل تطبيقها	**30–29**
المطلب الثالث : علاقة iso9000 بالجودة الشاملة	**33–31**
خلاصة الفصل :	**34**
الفصل الثاني : ماهية الاداء	
مقدمة الفصل	
المبحث الاول : ماهية الاداء	**37**
المطلب الاول :مفهوم الاداء	**38–37**
المطلب الثاني :معايير الاداء	**42–39**

المطلب الثالث :ابعاد الاداء والعوامل المؤثرة فيه	**46-43**
المبحث الثاني :ماهية تحسين الاداء	**47**
المطلب الاول : تحسين الاداء واسبابه	**47**
المطلب الثاني :مداخل تحسين الاداء	**54-48**
المطلب الثالث :معوقات تحسين الاداء	**58-55**
المبحث الثالث :توجهات ادارة الجودة الشاملة وتاثيرها على الاداء	**59**
المطلب الاول : التوجهات المتعددة لادارة الجودة الشاملة	**63-59**
المطلب الثاني : التوجه نحو السوق وادارة الجودة الشاملة	**65-64**
المطلب الثالث : ادارة الجودة الشاملة بالتوجه نحو السوق وتاثيرها على الاداء	**67-66**
خلاصة الفصل :	**68**
الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة نفطال فرع المدية	
مقدمة الفصل	
المبحث الاول :لمحة عن المؤسسة	**70**
المطلب الاول :تعريف بالمؤسسة الام ومهامها	**71-70**
المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال	**76-72**
المطلب الثالث :امكانيات مؤسسة نفطال	**78-77**
المبحث الثاني :منهجية الدراسة	**79**
المطلب الاول :منهج ومجتمع عينة الدراسة	**79**
المطلب الثاني :ادوات الدراسة	**80-79**
المطلب الثالث :ثبات وصدق اداة الدراسة	**84-81**
المبحث الثالث :تحليل نتائج الدراسة	**85**
المطلب الاول :التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية	**89-85**
المطلب الثاني : التحليل الوصفي للمتغيرات الدراسة	**93-90**
خلاصة الفصل :	**94**

المستخلص :

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على إدارة الجودة الشاملة ، وتاثيرها في تحسيين الأداء في المنظمات، وبيان الانعكسات الإيجابية في الأداء نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التحسيين المستمر ،واعتماد الإدارة على المعلومات عند اتخاذ القرارات ، ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وتركيز الجهود على تلبية حاجات ورغبات الزبائن) .

وتعد إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الحديثة والمهمة للمنظمات ، وقد بدات بتطبيقها بسبب التغيرات والتحديات التي تواجهها هذه المنظمات ، وحتى تتمكن من البقاء والاستمرار في اعمالها بنجاح، ولم يعد اهتمام إدارة الجودة الشاملة بجودة السلع فقط ، وانما بجودة الخدمات ، وجودة كافة الأنشطة والعمليات داخل المنظمة لزيادة القدرات التنافسية للمنظمات على المستوى المحلى والعالمي .

وتواجه المنظمات العالمية والمحلية العديد من التغيرات والتحديات، ودعت هذه التحديات الى ظهور مفاهيم جديدة في إدارة المنظمات التي تسعى الى تحقيق هدف البقاء والاستمرار في عالم المنافسة وذلك بتغير اساليبها التقليدية التي لا تتناسب مع ما تواجهه المنظمات من تحديات وتبنى مفاهيم إدارية حديثة تمكن المنظمة من التعامل مع التحديات الى تواجهها والتغلب عليها لتحقيق مستوى الأداء الأفضل.

Résumé:

Cette étude vise à identifier la qualité de la gestion globale et son impact sur la performance Thsien dans les organisations, ainsi que la déclaration de Alaneksat positif dans la performance en raison de l'application de la qualité globale de (gestion Althsien continue, et l'adoption de l'information de gestion lors de la prise de décisions, et le soutien de la haute direction pour l'application de la gestion de la qualité totale, mise au point Efforts pour répondre aux besoins et aux désirs des clients.(

La qualité globale des méthodes modernes et importantes gestion des organisations, ont commencé à appliquer en raison des changements et les défis auxquels sont confrontées ces organisations, afin qu'il puisse survivre et poursuivre leur travail avec succès, et aucun intérêt plus dans la qualité globale des produits de gestion de la qualité seulement, mais la qualité des services et la qualité de toutes les activités et les processus au sein de l'organisation Augmenter la compétitivité des organisations au niveau local et mondial.

Les organisations locales et internationales font face à de nombreux changements et défis, et ont appelé à ces défis à l'émergence de nouveaux concepts dans la gestion des organisations qui cherchent à atteindre l'objectif de survie, dans un monde de concurrence et qui changent les tactiques traditionnelles qui correspondent pas aux organisations Matusbandh des défis et l'adoption des concepts modernes de gestion permettent à l'organisation de faire face aux défis Pour faire face et les surmonter pour atteindre de meilleures performances.

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1–1)	أهمية إدارة الجودة الشاملة	12
(2–1)	نموذج شيوارت	14
(3–1)	عجلة ديمبنج	16
(4–1)	افكار كروبي	19
(5–1)	ثلاثية جوران	21
(6–1)	مراحل ادارة الجودة الشاملة	23
(7–1)	العلاقة بين الايزو والجودة الشاملة	29
(8–3)	افراد العينة حسب متغير الصنف	82
(9–3)	افراد العينة حسب متغير العمر	83
(10–3)	افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	84
(11–3)	افراد العينة حسب متغير الخبرة	85
(12–3)	تمثيل افراد العينة حسب متغير	86

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	التطور النوعي لمراحل الاهتمام بالجودة و ملامحها الأساسية	05
(2-1)	شروط (متطلبات) ISO 9000	26
(1-2)	يبين الاداء المرتفع يتحقق فيه الربط بين الكفاءة والفعالية	35
(1-3)	الخيارات المكونة لمفياس ليكرت الخماسي	76
(2-3)	قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة	77
(3-3)	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	78
(4-3)	اختبار التوزيع الطبيعي	78
(5-3)	اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان.	79
(6-3)	قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان	80
(7-3)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات ومحور تحسين أداء العاملين	81
(8-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف	82
(9-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	83
(10-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	84
(11-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	84

(3–12)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	85
(3–13)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور الجودة	86
(3–14)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور تحسين أداء	89

المقدمة

تعد الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من اجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح وتحسين سمعتها في السوق المحلية والخارجية في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها ، ولهذا فقد أصبح لزما عليها العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دوليا وتستطيع بالتالي السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا الشركات التي تتميز بالجودة في منتجاتها وخدماتها .

فإدارة الجودة الشاملة هي مدخل متكامل يهدف إلى تطوير شامل ومستمر يشمل كافة مراحل ومناحي الأداء ، ويشكل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد سعيا لإشباع حاجات وتوقعات العميل ، ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل منذ التعامل مع المورد مرورا بعمليات التشغيل وحتى التعامل مع العميل بيعا وخدمة .

وتعد جودة المنتجات عنصرا أساسيا في المنافسة بين المؤسسات، فالاستجابة السليمة والسريعة والفعالة لاحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم، وبالتالي اكتساب حصص سوقية.

ولقد أكدت الأدبيات والدراسات على الأهمية الفائق لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة على صعيد تحسين الربحية وتعزيز المركز التنافسي لرفع حصتها السوقية بفضل جودة المنتج وبتخفيض تكاليف التطوير ، الإنتاج والصيانة بفضل جودة التنظيم ، الأمر الذي يعكس أهمية هذه الفلسفة في تحقيق الأداء الشامل للمنظمة على جميع المستويات لتحقيق رضا جميع الأطراف (العمال ، العملاء ، المساهمين .....).

-الإشكالية :

ونظرا لأهمية الموضوع وتعدد جوانبه نطرح الإشكالية التالية :

- **ما مدى نجاعة الجودة في تحسين الأداء في المؤسسات العمومية ؟**

ولتوضيح ذلك قمنا بطرح التساؤلات التالية :

- ما المقصود بالجودة الشاملة وماهي مراحل تطبيقها؟
- ما لمقصود بتحسين الأداء وماهي طرق تحسينه؟
- ما اثر الجودة في تحسين الأداء ؟

➢ **فرضيات البحث:**

ارتأينا وضع الفرضيات التالية :

- هي إدارة المنظمة ككل بحيث تكون ممتازة في كل أوجه المنتجات والخدمات ذات الأهمية للمستهلك ومن بين مراحل تطبيقها ، مرحلة ماقبل الثورة الصناعية ،ومرحلة مابعد الثورة الصناعية ، ومرحلة الإدارة العلمية .
- عملية تحسيين الأداء طريقة منظمة شاملة تبدا بمقارن الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ، يتم تقييم هذا الأداء على أساس مجموعة من المعايير .
- اعتماد المؤسسة على الجودة يؤدي إلى تحسين الأداء .

➢ **مبررات اختيار الموضوع:**

- الرغبة في اكتشاف والتعرف على كل ما يتعلق بجوانب هذا الموضوع.
- تطابق موضوع الدراسة مع التخصص.
- وفرة المراجع .
- تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بالجودة الشاملة والدور الذي تلعبه في تحسين الأداء .

➢ **أهداف الدراسة:**

نسعى من خلال دراستنا لهذا الموضوع إلى تحقيق الأهداف التالية :

- الإحاطة بمفاهيم الجودة والجودة الشاملة .
- تسليط الضوء على مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء .
- الإحاطة بمفاهيم الأداء .
- التعرف على دور إدارة الجودة في المؤسسات العمومية والكشف على مدى تبنيهم للمفاهيم الحديثة.

➢ أهمية الدراسة :

يمثل هذا الموضوع أهمية كبيرة نظرا لأنه يتسم بالحداثة خاصة في البلدان النامية، إذ يساهم في زيادة الاهتمام بالجودة الشاملة والأداء، علاوة على إمكانية تدعيم الطلبة والباحثين المهتمين.

إضافة انه يمكن أن يساهم في زيادة تحسين مؤسساتنا العمومية ولفت نظرها لأهمية تبني أسس إدارة الجودة الشاملة.

➢ حدود الدراسة:

قصد التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة وللوصول إلى استنتاجات منطقية ارتأينا وضع حدود للإشكالية مع ضبط الإطار الذي يسمح لنا بالفهم الصحيح، وقمنا بانجاز هذا البحث ضمن الحدود والأبعاد.

- **البعد الزماني**: لقد شرعنا في عملنا منذ شهر فيفري وهذا لأجل البحث عن المراجع، حيث دامت هذه الدراسة حوالي ثلاث أشهر.
- **البعد المكاني**: المؤسسة العمومية نفطال –المدية–

➢ منهج البحث:

- اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري.
- واعتمدنا كذلك على دراسة حالة مؤسسة نفطال –المدية–

➢ تقسيمات الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث والتطرق إلى كل جوانب المتعلقة بالموضوع قسمنا بحثنا إلى ثلاثة فصول:

- **الفصل الأول**: مفاهيم نظرية حول الجودة الشاملة.
- **الفصل الثاني**: مفاهيم حول تحسين الأداء والأداء.
- **الفصل الثالث**:دراسة حالة بمؤسسة نفطال بالمدية.

➢ الدراسات السابقة:

- مذكرة بومدين يوسف،دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية –دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات– الحاصل على شهادة الجودة العالمية، أطروحة دكتوراه تخصص علوم تسيير 2006.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى تسجيل مؤشرات ايجابية جدا فيما يخص تحسين أداء المعمل وذلك لاعتماده على معايير الجودة العالمية (الايزو).

- مذكرة شيخي زين الدين،الانتقال من نظام إدارة الجودة ايزو 9001 إلى نظام الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة 2001_2010 al zinc

وقد أظهرت هذه الدراسة إن هذه المؤسسة حققت المزايا التالية:

تحسين رضا الزبائن، تطور الاتصال داخل المؤسسة وتحسين النتائج.

➢ صعوبات الدراسة:

عند قيامنا بانجاز هذا البحث واجهنا بعض العراقيل والصعوبات نذكر منها:

- عدم الاهتمام الجيد بالباحثين والمتربصين.
- عدم التفوه ببعض الحقائق.
- صعوبة قبول واسترداد الاستبانة من قبل عمال المؤسسة.

الفصل الأول

:

تمهيد

تهدف العديد من المؤسسات الى تحسين منتجاتها،وتوفير الوقت و الإمكانيات المادية من أجل دراسة طرق الوصول إلى الجودة بما يتناسب مع تطورات العصر،بحيث تواجه هذه المؤسسات العديد من التحديات من أهمها تدني مستوى رضا الزبون(المستفيد).

أصبحت إدارة الجودة الشاملة احد الاتجاهات الحديثة في المؤسسات،التي وجدت اهتمام من قبل المؤسسات بغية تطورها،حيث اثبت تطبيقها القدرة على معالجة الأسباب التي تؤدي إلى تدني مستوى الخدمات التي تقدمها، تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق أهداف المؤسسة و كسب رضا الزبون (المستفيد) ، وان البحث عن توقعات الزبون تعد عملا حيويا بل وترتكز المؤسسة على إسعاد المستفيد داخل وخارج المنظمة.

المبحث الأول:الجودة

إن الجودة تعد القاعدة و المحور الذي تبنى عليها العديد من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة واهم نقطة فيه، ولهذا لابد لنا من التعرف على مفهومها و تطورها التاريخي ،وأيضا التعرف على مفاهيم العامة لإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول:مفهوم الجودة ومراحلها

هناك العديد من الباحثين عرفو الجودة وبهذا تعددت مفاهيم الجودة حيث نذكر منها ما يلي:

_عرف القاموس أكسفورد الأمريكي الجودة على أنها درجة أو مستوى من التميز.[1]

_ عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي على أنها "أداء العمل الصحيح، وبالشكل الصحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء.[2]

- ولقد عرفهاJoseph juranعلى أنها:" ملائمة للغرض أو الاستعمال"

- عرفهاEdward Deming أنها:"توجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر و المستقبل

- عرفتها أيضا معايير ISO 8402على أنها:" مجموعة الخصائص و السمات سلعة أو خدمة الذي لديه القدرة على تلبية الحاجات الضمنية و الصريحة"

- عرفها كذلك Feign baum على أنها :"الناتج الكلي للمنتج او الخدمة جراء دمج خصائص نشاط التسويقي و الهندسة و التصنيع و الصيانة التي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون"[3]

- جوران قال أن الجودة لها ثلاثة معاني:

1/الجودة تحتوي على جميع مظاهر المنتج الذي يحقق احتياجات و تطلعات المستهلك.

2/الجودة تعني عدم وجود خلل في المنتج.

3/الملائمة في الاستخدام.

---

[1] محمد عبد العالي النعيمي ،"**ادارة الجودة الشاملة**"،عمان الاردن ،دار النشر ،الطبعة الاولى2009 ص 31

[2] مهدي صالح السامرائي،"**ادارة الجودة الشاملة**"،الاردن:دار جرير،الطبعة الأولى2007،ص28.

[3] محمد عبد الوهاب العزاوي،"**ادارة الجودة الشاملة**"،الاردن:جامعة السراء الخاصة الطبعة الثانية 2004/2005 ص 8, 7

تعني الجودة ، مقدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تفوق توقعاته ، فتعني حصول المستهلك على مقابل ما تم دفعه للحصول عليه من منافع و قد تكون أحد الأسباب الرئيسية لإنخفاض الجودة في منظماتنا راجع إلى تركيز معظم المنظمات على التكلفة و الإنتاجية أكثر من إهتمامنا بموضوع الجودة .

و يرجع نجاح المنظمات اليابانية إلى قدرتها على بناء سمعة طيبة عن جودة منتجاتها ، و هذا يستدعي بالتأكيد ضرورة فحص منظماتنا للسياسات التي تبعها و اتباع مداخل مبنية على تحسين جودة المنتجات لزيادة قدراتها التنافسية .

فقد أصبح هناك اهتمام عالمي بأهمية الجودة و معالجتها ليس على أساس نظرة مؤقتة ، و لكن على أساس أنها جزء لا يتجزء من المنتجات و الخدمات .

مراحل الجودة

لقد مرة الجودة بأربعة مراحل أساسية وهي:

1/ مرحلة التفتيش أو الفحص:

في هذه المرحلة تركز الجودة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وان عملية الفحص تكتشف عن أخطاء أو العيب الذي حدث بالفعل، ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس.

2/مرحلة ضبط الجودة إحصائيا:

في هذه المرحلة تعتمد الجودة على الأساليب و الطرق الإحصائية في مراقبة الجودة، وان هذه المرحلة هيا متطورة مقارنة بمرحلة الفحص، وهذا فيما يتعلق بتعقيد الأساليب و تطوير الأنظمة.[1]

3/ مرحلة تأكيد الجودة

إن هذه المرحلة تركز وتوجه كامل الجهود للوقاية من الأخطاء، أي أن هذه المرحلة تركز على نظام يقوم أساسا

[1] جمال الدين عريسات ،"**ادارة الجودة الشاملة**"،الجزائر دار هومة الطبعة الاولى 2005 ص 15

على منع وقوع الأخطاء من أول مرة، ويعرف هدا بمبدأ التلف الصفري.

4/ مرحلة إدارة الجودة الشاملة:1986الى يومنا هذا

تركز هده المرحلة على العمل الجماعي، وتشجيع على مشاركة جميع العاملين واندماجهم، وأيضا تركز على المستفيدين ومشاركة الموردين، وتهدف هده المرحلة على جودة العمليات وجودة المنتج.[1]

الجدول رقم (1-1):التطور النوعي لمراحل الاهتمام بالجودة و ملامحها الأساسية

مراحل الاهتمام بالجودة	الملامح الرئيسية
مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات باستخدام وسائل فنية	• العشرينيات • فحص فني بعد نهاية الإنتاج للتأكد من مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية
مرحلة استخدام الأساليب الإحصائية في رعاية جودة الإنتاج	• ثلاثينيات /الأربعينات • أهم الأساليب:العينات الإحصائية خرائط الرقابة على الجودة،خرائط العملية.
مرحلة التأكد من الجودة وضمانها	• منذ منتصف الخمسينات • بداية فكرة رقابة الجودة الشاملة والتي تعتبر النواة الحقيقية لحركة إدارة الجودة الشاملة • القضايا الهامة ومحورية تكلفة الجودة قياس درجة الاعتمادية للسلع و التركيز على نظم الإنتاج بلا عيوب
مرحلة إدارة الإستراتيجية للجودة وتوظيفها لدعم تنافسية المنظمات	• اهتمام إدارة العليا في المنظمات بقضية الجودة • الربط بين الربحية و الجودة في المنظمات • إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إستراتيجية • إدارة الجودة الشاملة كسلاح تنافسي

المصدر:بن عنتر عبد الرحمان،"**إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة**"،جامعة الجزائر،مجلة الباحث ورقلة العدد06/2008 ص178.

[1] احمد يوسف دودين ،"**ادارة الجودة الشاملة**"،عمان الاردن دار الحريرالطبعة الاولى 2012 ص 27

المطلب الثاني : أبعاد و محددات الجودة .

1. أبعاد الجودة

إن أي عمل بشري لا يمكن أن يرقى إلى درجة الكمال المطلق ، فأعمال البشر سواء كانت فردية أو جماعية قد يعتريها النقص و الخلل ، بدرجات متفاوتة ، إلا أن السعي للوصول إلى درجة عالية من الإتقان في العمل هدف إستراتيجي في أي مجال من المجالات ، و عندما تعاني إحدى المؤسسات بعضا من جوانب الخلل و القصور ، فيجب على القائمين عليها البحث عن هذه الجوانب ، و تحري طرق العلاج بأساليب علمية صحيحة .

و لتحسين جودة المنتوج ، يتطلب إيجاد طرق جديدة لإدارة العمل ، فلم تعد الإدارة مجرد إصدار الأوامر للموظفين ، و لكن المطلوب منهم التفكير و المشاركة بجدية في عملية الإدارة و تنظيم العمل ، و السعي للوصول إلى درجة عالية من الإتقان و إنجاز العمل بدرجة عالية من الجودة فكان ما سبق منطلق لأبعاد و محددات الجودة و التي يمكن ذكرها كمايلي : [1]

- **الأداء:** و يشير هذا البعد إلى الخصائص الأساسية في المنتج أو الخدمة مثل السرعة و التنافسية .
- **الإعتمادية:** و يشير هنا إلى الإتساق في الأداء ، و يجب أن يكون هناك درجة من الإعتمادية والثقة في أداء المنتج أو الخدمة (عدم تكرار الأعطال و أن تكون جاهزة وفقا للطلب)
- **الصلاحية** : " الفترة الزمنية " و يشير هذا إلى مدة بقاء المنتج أو الخدمة (مدة البقاء أو الصلاحية ممثلة في عدد الأميال . المقاومة للصدأ. مدة العمل خلال فترة حياة المنتج)
- **الخصائص الخاصة** : و يشير هنا هذا البعد إلى خصائص إضافية للمنتج أو الخدمة مثل الأمان والسهولة في الاستخدام أو التكنولوجيا العالية

[1] سونيا محمد البكري ، **إدارة الجودة الكلية** ، الدار الجامعية ، مصر ،الطبعة الاولى 2003 ،ص 12

- **التوافق** : و يشير هذا البعد إلى المدى الذي تستجيب فيه أو كيف يتوافق المنتج أو الخدمة مع توقعات المستهلك ، و الأداء الصحيح من أول مرة و ماله من أثر على تحسين فاعلية العملية التسويقية .
- **خدمات ما بعد البيع** : و يشير هذا البعد إلى أنواع خدمات ما بعد البيع مثل معالجة شكاوى المستهلكين أو التأكد من رضا المستهلك و عادة ما تستخدم بعد الأداء و الإعتمادية و التوافق و الخصائص الخاصة في الحكم على ملازمة المنتج للإستخدام بواسطة المستهلك و يلاحظ أن البعد الخاص بالثقة و الإعتمادية في الحكم على جودة السلعة أو الخدمة له أهمية خاصة في مفهوم الجودة الحديثة خصوصا في مجال جودة الخدمات ، خاصة تلك التي تتعلق بحياة المستهلك أو الطيران أو المال أو الإصلاح فغالبا ما يهتم المستهلك بقدرة المنظمة على أداء الخدمة بالشكل الذي طعت له درجة عالية من الصحة و الدقة و خلوها من الأخطاء.

و هذا البعد يحقق فائدة أيضا للمنظمات مثل ما يحققه الأفراد ، فيمكن للمنظمات أن تحقق ميزات تنافسية من خلال الإهتمام بزيادة الثقة في جودة خدماتها عن طريق زيادة فعالية الإستراتيجيات التسويقية التي تؤدي إلى زيادة حصتها السوقية و تحقيقها الزيادة الإنتاجية ، مما ينعكس على زيادة الأرباح للمنظمة .

- **السمعة**:الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج
- **الجمالية**:إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه

2. محددات الجودة[1]

إن الدرجة التي تستطيع بها المنتجات أو الخدمات أن تحقق الغرض الأساسي من تقديمها تعتمد على أربع محددات و هي :

[1] توفيق محمد عبد المحسن ، **التسويق و تدعيم القدرة التنافسية** ، دار الفكر العربي ، الطبعة الثانية، القاهرة ، مصر 2003

- التصميم
- التوافق مع التصميم
- سهولة الاستخدام
- خدمات ما بعد التسليم

أ/– **التصميم** : يشير التصميم إلى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عدم تضمينها في المنتج أو الخدمة ، و يجب أن يأخذ المصمم متطلبات المستهلك في الاعتبار بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية أو التصنيفية للمنتج أو الخدمة و اعتبارات التكاليف عند التقييم للمنتجات و الخدمات .

ب/– **التوافق مع التصميم** : (جودة التطابق) ، يشير هذا المحدد إلى درجة تطابق المنتج أو الخدمة أو تحقيقها لغرض التصميم ، و هذه بدورها تتأثر بمجموعة من العوامل مثل القدرات الإنتاجية كقدرة الآلات و المعدات و مهارة العاملين و التدريب و الحوافز ، كما تعتمد أيضا على عمليات المتابعة و الرقابة لتقيم عملية التطابق و تصحيح الانحرافات في حالة حدوثها .

ج/– **سهولة الاستخدام** : إن سهولة الاستخدام و توافر العمليات و الإرشادات لمستهلك عن كيفية استخدام المنتجات ، لها أهمية قصوى في زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة و آمنة وفقا لما هو مصمم لها .

د/– **خدمات ما بعد التسليم** : من الأهمية بما كان من وجهة نظر الجودة المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة كما هو متوقع .

هنالك الكثير من الأسباب التي قد تؤدي إلى اختلاف الأداء عما هو متوقع ، و في هذه الحالات لابد من أخذ التصرفات التصحيحية التي تضمن الأداء وفقا للمعايير الموضوعية .

المطلب الثالث : تكاليف الجودة

الجودة يمكن أن تقاس من خلال التكلفة ، و تشير تكلفة الجودة إلى جميع التكاليف التي يتطلبها مع وجود العيوب و تقويم أداء العمليات و تقدير الوضع المالي ، فعلى سبيل المثال أوضح " تونكس " أن نوعية الخدمة أو السلعة الرديئة تكون لها تكلفة و قد قسم هذه التكاليف إلى عدة أنواع منها ما يلي :

أ/– تكلفة التقويم : ترتبط هذه التكلفة بالاختبارات الداخلية ، الرقابة و التنظيم و الفحص و الإشراف و إعداد التقارير .

ب/– تكلفة الأخطاء : ترتبط هذه التكلفة بالعيوب التي ظهرت خلال عمليات الإنتاج أو في مرحلة إعداد الخدمة للعميل .[1]

ج/– تكلفة الفشل : ترتبط التكلفة بعد استلام العميل لسلعة غير صالحة ، أو خدمة غير جيدة ، و تكون هذه التكلفة من نوع التكاليف المباشرة عندما يتم الإصلاح أو الاستبدال .

د/– تكلفة فقدان العميل : ترتبط هذه التكلفة عندما لا يتم تلبية توقعات العميل و رغباته مما يؤدي إلى أن العميل سيضطر إلى البحث عن منشأة أخرى تلبي رغباته و احتياجاته و بالتالي فإن المنشأة تخسر لفقدانها هذا العميل .

هـ/– تكلفة العلاج : إن هذه التكلفة ضرورية لضمان أداء العميل بصورة صحيحة و تلبي توقعات العميل في جميع الأحوال .[2]

[1] حامد عبدالله السقاف ، **المدخل الشامل للإدارة الجودة الشاملة** ، مطبعة الفرزدق ، الطبعة الاولى ، السعودية 1998 ص09

[2] سونيا محمد البكري ، **مرجع سابق**،ص 12

المبحث الثاني:عموميات حول إدارة الجودة الشاملة

إن مفهوم ادارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الادارية الحديثة التي تهدف الى تحسين وتطوير الاداء بصفة مستمرة من خلال استجابة لمتطلبات الزبون

المطلب الاول :مفهوم إدارة الجودة الشاملة اهميتها مبادؤها[1]

1) مفهوم الجودة الشاملة

قبل أن نتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة يجب أن نتطرق إلى فهم المصطلحات التالية:

الإدارة:نقصد بها التطوير و المحافظة على إمكانيات المنظمة من اجل تحسين الجودة بشكل مستمر وتبدأ الإدارة من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى.

وتعني أيضا التنظيم و توجيه ومراقبة جميع نشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، وتتضمن دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد الضرورية اللازمة.

الجودة:نقصد بها الوفاء بمتطلبات المستفيد أو تجاوزها وهيا تضم كل من جودة المنتج وجودة الخدمة وجودة المسؤولية الاجتماعية وجودة السعر وتاريخ التسليم.

وتعني أيضا الوفاء بمتطلبات المستفيد وتوقعاته.

الجودة الشاملة:نقصد بها البحث عن الجودة في جميع مظاهر العمل أي ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد إلى غاية تقويم رضا عن المنتج المقدم.

وبهذا سوف نتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمايلي:[2]

- عرفها johblonski على أنها:"شكل تعاوني لأداء الأعمال و بتحريك المواهب و القدرات لكل من العاملين وإدارة لتحسين الإنتاج و الجودة بشكل مستمر، مستخدمة فرق العمل من خلال مقومات الأساسية لنجاح في المؤسسة وهي اشتراك في الإدارة وهذا لتحسين المستمر للعمليات واستخدام فرق عمل".

[1] مهدي صالح السامرائي ، المرجع السابق،ص27.

[2] احمد بن عيشاوي، المرجع السابق، ص10.

- عرفها Tunks بأنها:" التزام وتعهد كل من إدارة و العاملين بترشيد الأعمال بحيث تلبي بصورة متناسقة توقعات المستفيد أو ما يفوقها."

-عرفها (Robbins & Coulter)على أنها:"فلسفة إدارية موجهة على أساس التحسين المستمر و الاستجابة لاحتياجات وتوقعات الزبون."[1]

2) أهمية إدارة الجودة الشاملة

إن لإدارة الجودة الشاملة أهمية في المنظمات و تكمن هده الأهمية فيما يلي:

1/زيادة الإنتاجية و تخفيض التكلفة.

2/تحقيق رضا العميل، وتقديم أحسن وأفضل المنتجات للعميل.

3/تحسين عملية الاتصال بين مختلف المستويات،و تنمية شعور بوحدة المجموعة و زيادة الثقة بين الأفراد.

/تحسين في السمعة الطيبة للمنظمة في نظر عملائها.[2]

5/تغيير في سلوكيات الأفراد العاملة في المنظمة تجاهها.

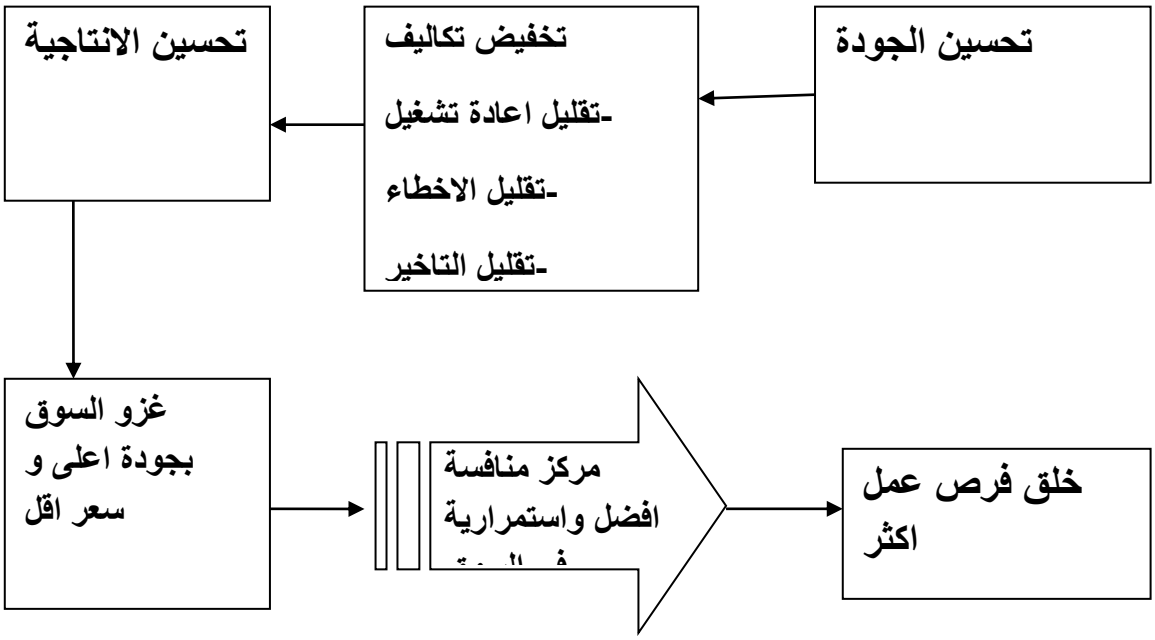
6/تمكين العاملين من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر.

7/منهج شامل لتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق في شكل إجراءات وقرارات.

[1] فالح عبد القادر الحوري،"**تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية،دراسة ميدانية على عينة من مستشفيات الخاصة**"،الأردن:مجلة علمية محكمة،مجلد 12 العدد 01،ربيع الأول 1492،ص150.

[2] بن عنتر عبد الرحمان، المرجع السابق ،ص 178.

الشكل (1-1):أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر:بن عنتر عبد الرحمن، المرجع السابق ،ص179.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة [1]

بالرغم من اختلاف المصطلحات لتعبير عن الجودة من قبل الباحثين،إلى أنهم اتفقوا جميعا على نفس المبادئ،حيث تركز على تحسين الجودة كقوة محفزة في كافة المجالات الوظيفية وان هده المبادئ تتلخص فيما يلي:

1/الزبون هو من يعرف الجودة،والأولوية هي ورضاه عن المنتج.

2/اهتمام الإدارة العليا بالجودة، وتقديم القيادة لها.

3/الجودة هي مسؤولية جميع الأفراد في المنظمة بكل مستوياتها.

4/الجودة هي عبارة عن موضوع استراتيجي، وبهذا تتطلب خطة إستراتيجية.

[1] راتب جليل الصويص غالب جليل صويص واخرون مرجع سابق ص 54 53

5/يجب على جميع الوظائف في المنظمة أن تركز على تحسين الجودة المستمرة، وهذا من اجل تحقيق أهداف إستراتيجية.

6/لتحسين الجودة يجب التدريب وتعليم لكافة الموظفين باستمرار.

7/تحل مشاكل الجودة بتعاون ما بين الموظفين.

8/إن تحسين الجودة و حل مشاكلها يتطلب استخدام طرق ضبط الجودة الإحصائية.

المطلب الثاني رواد إدارة الجودة الشاملة

1/والترشيوارت

يعد والترشيورات أول رائد لرقابة المعاصرة للجودة،وله كتاب بعنوان :الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة".[1]

ويرى والترشيورات بأن التطوير المستمر هو احد أهم مظاهر إدارة الجودة الشاملة و وضع تصميما يتماثل إلى حد كبير مع الطريقة العملية في التطوير المستمر و أطلق عليه اسم (**الخطة،العمل،المراجعة، التنفيذ**).

***الخطة**:في هذه المرحلة نقوم باختيار العملية المراد تطويرها، وهذا بعد معرفة الوضع القائم ومعرفة متى وأين يحدث المشكل؟و كيف نقيس رضا العميل عن المخرجات؟ثم نحلل العمليات من أجل معرفة وتحديد الأسباب المحتملة،ومن بعد ذلك يتم اقتراح التطوير الذي يتطلب وضع إستراتيجية لجمع البيانات المطلوبة لتطوير.

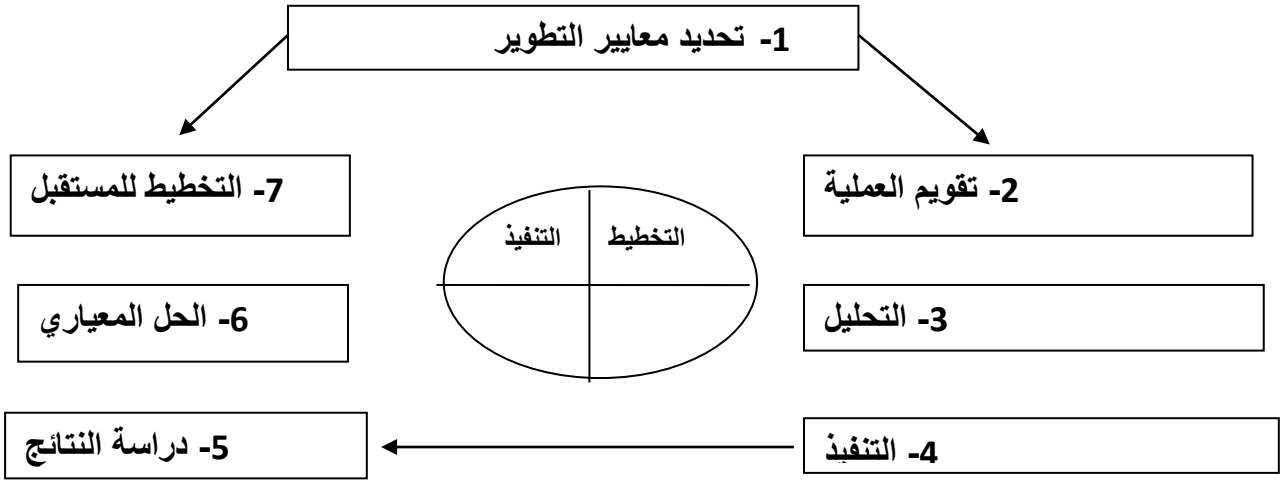
* **العمل**:يتم تجريب التطوير المقترح، على النطاق محدود في بيئة، يستطيع التحكم فيها ومراقبة عليها.

***المراجعة أو التدقيق**: في هذه المرحلة يتم جمع و تحليل البيانات، لتحديد ما إذا كان التطوير يختص برضا العميل أو لا.

* **التنفيذ**: في هذه المرحلة يتم تنفيذ التغيرات الفعالة المرتبطة بالعملية، وهذا عن طريق ربطها بالنظام التجاري.

[1] مهدي السامرائي، المرجع السابق،ص ص 81-82.

الشكل رقم (1–2) :نموذج شيورات لإدارة الجودة الشاملة



المصدر:مهدي السامرائي، المرجع السابق، ص.82

2/ادوارد ديمنج[1]

هو من أوائل رواد إدارة الجودة الشاملة، ولد في الولايات المتحدة الأمريكيةعام1900،ولقد اقنع اليابانيين بتبني واستخدام أساليب الجودة في الصناعة،و قدم ديمنج نظرية أسماها الرقابة الإحصائية على الجودة تبنتها اليابان، وحققت نجاحا،ولقد أسست الحكومة اليابانية جائزة أسمتها جائزة" **ديمنج**" وتمنح سنويا لشركة التي تتميز بالابتكار في إدارة الجودة الشاملة،ولقد جال معظم

أنحاء اليابان من اجل إلقاء محاضرات لأجل تعليم نظرياته وأيضا من اجل مخاطبة الصناعيين بتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة لأنهم من خلالها يستولون على أسواق العالم في مدة 5سنوات.

وان فلسفة ديمنج لإدارة الجودة الشاملة تتلخص في 14 مبدا كما يلي:

1/تبني فلسفة جديدة تنص على التخلص من الأساليب التقليدية المتوارثة في العمل توجه نحو تحسين الجودة.

2/السعي دائما نحو تحسين نظام الخدمة وعدم التوقف عند نقطة معينة.

[1] محمد بن عبد العزيز العميرة،"**علاقة الجودة بالاداء الوظيفي للقطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز الامير سلطان لمعالجة امراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض** "،رسالة ماجستير(الرياض، نايف للعلوم الامنية،كلية دراسات العليا)،ص33.

3/الابتعاد عن سياسة التخويف وخلق رغبة بتحسين الجودة باستمرار،وهذا بالتركيز على الحوافز الايجابية كالمكافآت...الخ.

4/التعليم و التدريب المستمر وهذا باستعمال التقنيات و الطرق الحديثة كالكمبيوتر.

5/التوقف عن الاعتماد على تفتيش وفحص الكميات الكبيرة من المنتجات .

6/التوقف عن الشراء بناء على بطاقة السعر فقط و الاهتمام بأشياء أخرى كالصيانة و بعض خصائص المرتبطة باستخدام المنتج.

7/شعور بالأمان و الطمأنينة وهذا لكي يعمل الموظفين بفعالية وتجنب الخوف لأنه يمنع الإبداع و الابتكار التي يتطلبها تحسين العمل.

8/تشجيع العمل بروح فريق واحد، وهذا بإزالة العوائق بين الأقسام و الإدارات، وفتح قنوات اتصال بينهم.

9/تحفيز العاملين إلى التوصل لحجم إنتاج خالي من العيوب لان الجودة تقاس بمدى خلو العيوب وليس بحجم الإنتاج فقط.

10/إعطاء فرصة للعاملين بتفاخر بانجازاتهم و أعمالهم.

11/تنظيم البرامج التعليمية و التدريبية و بعض البرامج لتطوير الذاتي لكل العاملين.

12/تكوين فرق عمل خاصة من اجل انجاز العمليات الإدارية و الإنتاجية المراد تحسينها.

13/التخلص من الأهداف التي تهتم بتحديد كميات إنتاج و التخلص من المعايير العمل العددية للعمال المطبقة في نظام تقويم أداء العاملين و كفاءاتهم.

14/الإشراف على العاملين باستخدام طرق حديثة ومساعدتهم على تحسين أدائهم و العمل مع العملاء من اجل تحسين صورة المؤسسة و الحصول على مقترحاتهم ورغباتهم في منتج معين.

بالإضافة إلى ذلك لقد طور ديمنج عجلة ولترشيوارت وسماها ب"**عجلة ديمنج**" وتمر بمرحلة أربعة مراحل (**خطط،نفذ،ادرس أو افحص،افعل تصرف وفق النتائج**)،وهي عملية مستمرة لتحسين الجودة:

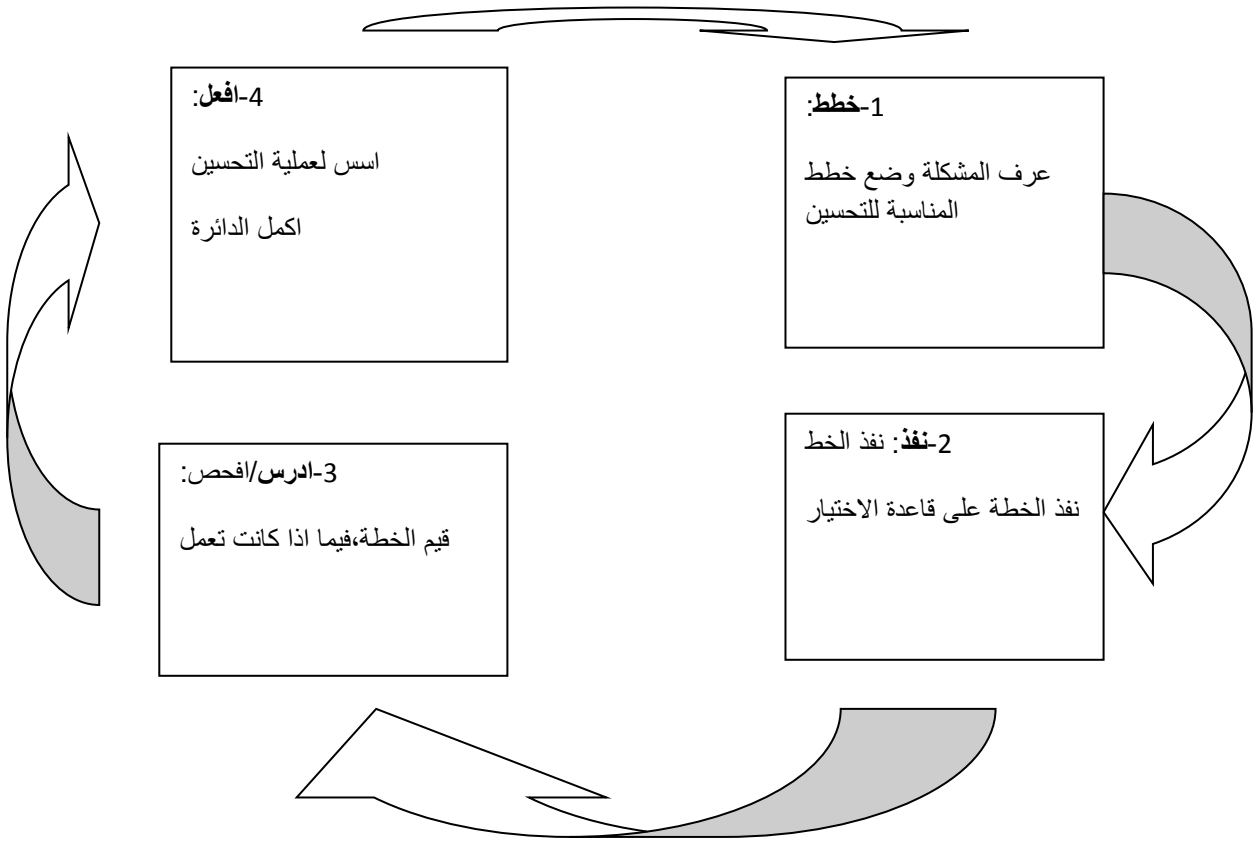
1-**افعل**:في هذه المرحلة يتم دراسة وتحديد المشاكل و تخطيط لكيفية حل هذه المشاكل.

2-**نفذ**:يتم تنفيذ الخطة على قاعدة الاختبار و قياس التحسين وتوثيق النتائج.

3-**ادرس/افحص**:يتم تقييم الخطة للتأكد فيما إذا كانت تحقق الأهداف التي تأسست في أول مرحلة وتأكد من انه لم تظهر مشاكل جديدة.

4-**افعل**:يتم تنفيذ جزء من العملية الطبيعية، ثم تعود العملية لأول مرحلة من اجل بدء الدائرة من جديد للتحقيق من ظهور مشاكل جديدة و بالتالي تطوير الخطط لها.

الشكل رقم(1-3): عجلة ديمنج



المصدر: راتب جليل الصويص،غالب جليل صويص ،و آخرون، المرجع السابق ،ص104.

3/فليب كروسبي[1]

هو أحد العمالقة في إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية ،ولقد أكد على أهمية مشاركة جميع الأفراد في تطوير إجراءات العمل،ويجب على كل واحد منهم معرفة،ماهو مطلوب منهم؟ولقد حدد خطوط سهلة الفهم لإدارة الجودة الشاملة.و أسس مدرسة خاصة بتدريب وتعليم و المساعدة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ولقد وضع كروسبي الربعة أسس لإدارة الجودة الشاملة وهي كمايلي:

*تعرف الجودة على أنها توائم و تطابق المتطلبات.

*تحقيق الجودة بالوقاية أكثر من تقييم الأداء.

*تقاس الجودة بمدى تطابقها مع متطلبات أو معايير وليس بمؤشرات أخرى.

*معاير الجودة هو الإنتاج يكون خالي من العيوب.

وان منهج كروسبي يتكون من أربعة عشر مبدأ وهم:

1 /التزام الإدارة العليا بالجودة.

2/إنشاء فريق لتحسين الجودة.

3 /استعمال القياس كأداة موضوعية.

4/تحديد تكلفة الجودة الشاملة.

5/زيادة الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة.

6/اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

7/التخطيط السليم لإزالة العيوب من المنتج.

8/الاهتمام بتدريب وتعليم المشرفين و العاملين على القيام بدورهم في تحسين الجودة الشاملة.

[1] محمد بن عبد العزيز العميرة، المرجع السابق،ص 36-37.

9/إنشاء يوم خاص لزيادة الوعي بأهمية شعار"صناعة اللاعيوب".

10/تشجيع الابتكار الفردي وتحديد الأهداف داخل التنظيم.

11/التخلص من أسباب الأخطاء، و إزالة معوقات الاتصال الفعال.

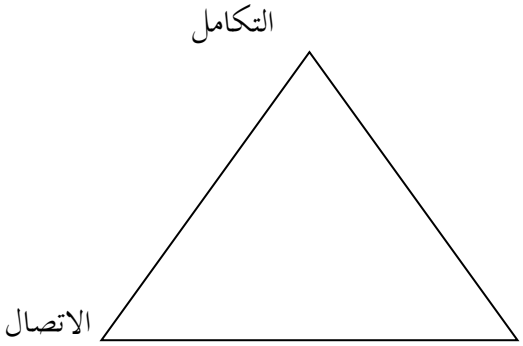
12/التعرف على أهمية عملية التحسين ومكافئة من يقوم بتحسين وتطوير الجودة الشاملة.

13/إنشاء مجالس للجودة الشاملة، هدفها القيام بعملية التنسيق و الاتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة.

14/استمرار في عملية تحسين الجودة الشاملة، وهدا بتكرار العمليات السابقة، من اجل إعطاء الموظفين تشجيع مستمر لإزالة معوقات الجودة وتحقيق أهداف المنظمة.

ويصور LOGTHEISأفكار كروسبي بشكل ثلاثية في الشكل التالي

الشكل رقم (1–4):أفكار كروسبي



المصدر:مهدي سامرائي،المرجع سابق،ص100

4/جوزيف جوران[1]

عالم أمريكي ولد في البلقان يدير معهد جوران للجودة ،ولديه كتاب مشهور في"الرقابة عن الجودة"،و يعد مرجع عالمي في هذا المجال ولقد أكد على أهمية تبني وتطبيق أساليب الجودة في كل إدارة وكل قسم على حدا ولقد أكد كذلك على البحث عن الأسباب الداخلية قبل القفز لحل المشاكل،وكذلك إرضاء العملاء.

[1] محمد بن عبد العزيز العميرة، المرجع السابق، ص37 .

ولقد طور نموذج الجودة وأطلق عليها ثلاثية جوران للجودة وهي تشمل مايلي:

*** تخطيط الجودة:**

تعد أول مرحلة بحيث تركز المنظمة على تحديد عملائها،و احتياجاتهم،وأيضا يتم تطوير المنتج واتخاذ الإجراءات الضرورية لإشباع احتياجات العملاء وتوقعاتهم،وأيضا يتم حصر الإمكانيات المادية للمنظمة،وتحديد الخطوات العلمية لإنتاج الخدمة أو السلعة،ومن ثمة تسهل عملية انتقال المعلومات إلى القسم أو الإدارة المسئولة عن الإنتاج في المنظمة،وهده المرحلة تساعد المنظمة على تحقيق الأهداف المستقبلية و الحصول على النتائج مرضية في ظل الظروف التشغيلية.

***مراقبة الجودة:**

هذه المرحلة تبدأ بتحديد مميزات الجودة التي تحتاج إلى قياس،ويؤكد على عملية تحديد وحدات القياس وتكرارها لعملية المراقبة،من اجل إشباع متطلبات العميل،وإنشاء جدول للمراقبة،وهذا من اجل تسهيل مراقبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وهدت السيطرة علي العملية نفسها،ومن خلال هذه المرحلة يتم فحص و التقويم الفعلي للمنتجات ومقارنتها مع المتطلبات العميل.

***تحسين الجودة:**

هذه المرحلة يتم وضع الآليات المساندة في أماكنها الصحيحة المناسبة وهذا من اجل تحقيق الجودة بشكل مستمر، ويشمل ذلك توزيع الموارد و تكليف الأفراد،وأيضا على تشكيل فريق دائم،يتولى متابعة الجودة و المحافظة على المكاسب المحققة،ويمكن تنفيذ هده المرحلة باستخدام الطرق العلمية و الوسائل الإحصائية والمعروفة بأدوات الجودة كالرسم البياني لمراقبة الجودة والرسم البياني لباريتو و المدرجات التكرارية.

وان أفكار جوران تتلخص في 10 نقط كمايلي:

1/رفع درجة الوعي لدى الموظفين بأهمية عملية تحسين و تحديد الاحتياجات.

2/تحديد الأهداف الخاصة بعملية التحسين.

3/الاهتمام بعملية التنظيم من اجل تحقيق أهداف المرجوة ،وهذا من خلال عدد من الإجراءات كإنشاء مجلس للجودة النوعية.

4/الاهتمام بعملية التدريب للموظفين.

5/الاهتمام بانجاز مشاريع تساعد المنظمة في حل مشاكلها.

6/الاهتمام بتقديم تقارير دورية وشاملة عن وضع المنظمة.

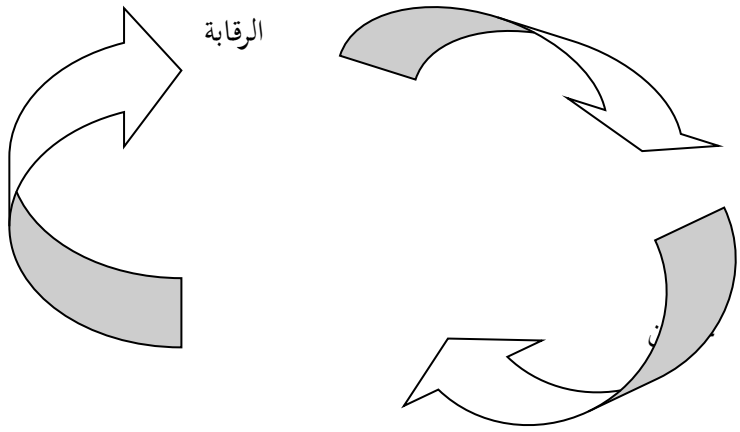
7/تشجيع وتحفيز العاملين وحثهم على تحسين الأداء،وهدا من خلال الاعتراف بانجازاتهم.

8/الاهتمام بعملية الاتصال بين الأقسام المنشأة،والتركيز على أهمية التغذية العكسية كوسيلة لتوصيل النتائج الأقسام معينة.

9/الاهتمام بتوثيق البيانات وتسجيلها على شكل البيانات.

10/الاهتمام بعملية التوسيع وذلك من خلال اعتبار التحسين السنوي جزا لا يتجزأ من نظم منظمة وعملياتها المختلف.

شكل رقم (1–5):ثلاثية جوران



المصدر:مهدي صالح السامرائي، المرجع السابق،ص 96.

المطلب الثالث: مراحل إدارة الجودة الشاملة

تتمثل مراحل إدارة الجودة الشاملة فيما يلي :

المرحلة الأولى: ما قبل الثورة الصناعية:

في هذه المرحة لم يكن المصنع موجود بمعنى الكلمة إنما وجود ورشات ، بالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه و منفردا، مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة.

المرحة الثانية: بعد الثورة الصناعية.

في هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة تتم من قبل العامل نفسه، بل من قبل المشرف المباشر، الذي كانت عليه مسؤولية التحقق من الجودة.

المرحلة الثالثة: الإدارة العلمية.[1]

في هذه المرحلة ظهر مفهوم فحص الجودة الذي سحب بموجبه مسؤولية فحص جودة المنتج من المشرف المباشر، وأسندت إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة.

المرحلة الرابعة: الرقابة الإحصائية على الجودة:

ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير عام 1931 الذي صاحبه آنذاك مفهوم تنميط و توحيد الإنتاج كوسيلة للإقلال من أخطاء تصنيع السلعة ، فقد صمم كل من هار ولد دودج و هاري رومينيغ أسلوبا إحصائيا لفحص عينات من الإنتاج بدلا من فحصه كله.

[1] علالي مليكة،"**أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل بسكرة**"،شهادة ماجستير،غير منشورة،(جزائر،جامعة خيضر،كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية)،سنة 2004،2003،ص 32-33.

المرحلة الخامسة: تأكيد الجودة.[1]

بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة عام 1956 ثم طور بعد ذلك ليأخذ أبعاده كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة على فلسفة مفادها ما يلي:

إن الوصول إلى مستوى عالي من الجودة و تحقيق إنتاج بدون أخطاء ، يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات و ذلك من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة وصوله للسوق ليد المستهلك و هذا يعني وجود جهود مشتركة من قبل جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل .

المرحلة السادسة : إدارة الجودة الإستراتيجية

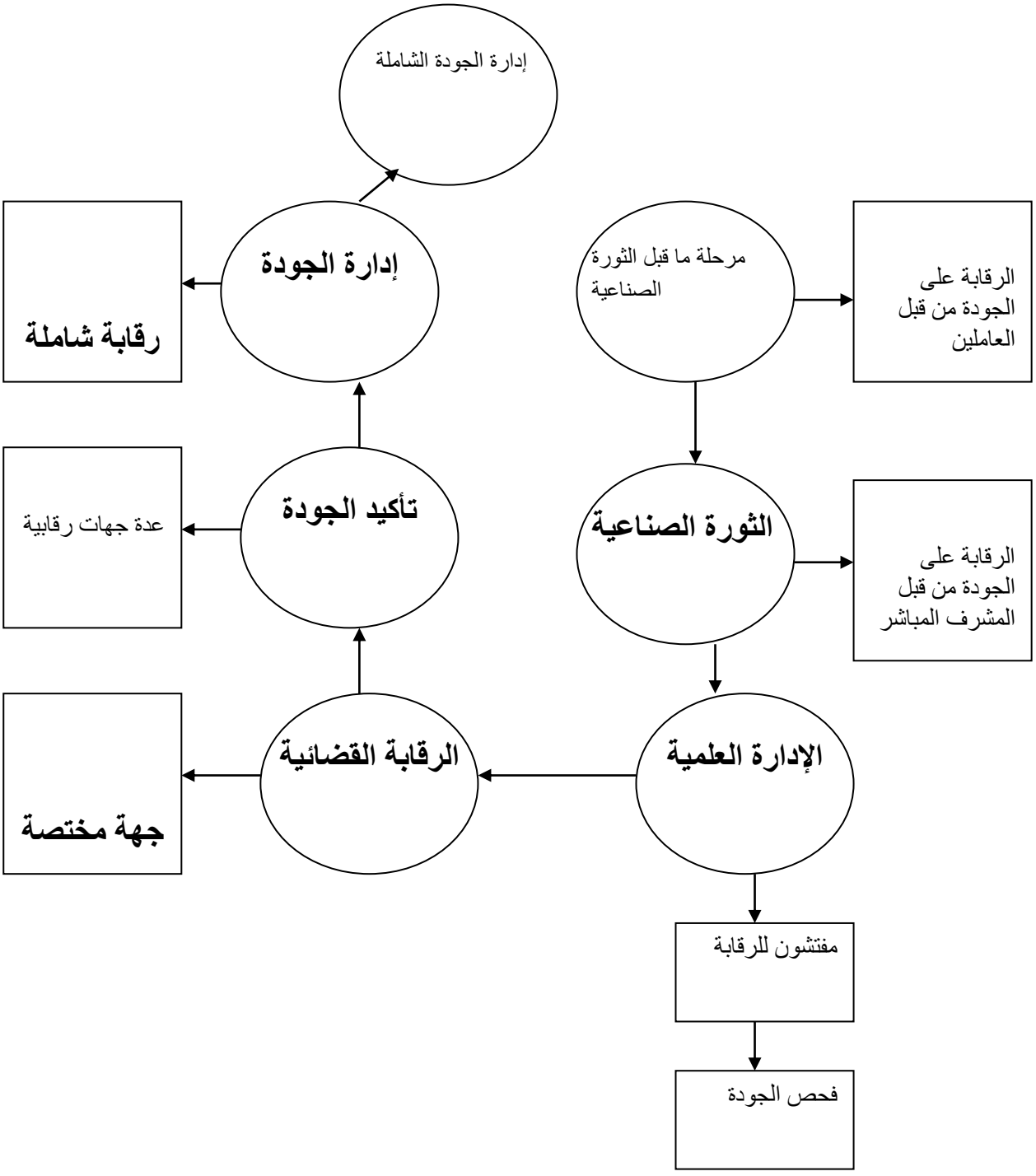
ظهر هذا المفهوم عن الجودة ما بين عامي 1970 و 1980 و كان ذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين الشركات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها ذات الجودة المتميزة و الأسعار المعقولة و لعل شركة إ.ب.م الأمريكية هي أولى الشركات الأمريكية التي تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية .

المرحلة السابعة : إدارة الجودة الشاملة

ظهر هذا المفهوم عن الجودة في الثمانينات و مازال مستمر حتى يومنا هذا و سبب ظهوره هو تزايد شدة المنافسة العالمية و إكتساح الصناعة اليابانية للأسواق و خاصة البلدان النامية ، و خسارة الشركات الأوربية و الأمريكية لحصص كبيرو من الأسواق .و الشكل رقم 3 يبين هذه المراحل

[1] د.عمر وصفي عقيلي و آخرون ، **مبادئ التسويق** ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن الطبعة الاولى،1996 ص17

الشكل رقم(1–6) مراحل ادارة الجودة الشاملة



المصدر : عمر وصفي عقيلي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ص 21

المبحث الثالث:مواصفات العالمية ISO9000وإدارة الجودة الشاملة

تعد الايزو منظمة عالمية تقوم بالإشراف على الوضع وإصدار معايير دولية،"تسمى معايير الايزو"وهي عبارة عن موصفات التقنية المعترف بها دوليا،وذلك لتشغيل عملية الإنتاج و السلع ونماذجها وأدائها و إدارتها،وتأسست عام 1964بجنيف بسويسرا،وان المنظمات التي تطبق معايير الايزو تستطيع تبني إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول:ماهية مواصفات ISO 9000

إن شدة المنافسة العالمية أدت إلى تبني المؤسسات الإستراتيجية للجودة وهذا ما يجعلها تحصل على شهادة الايزو ،ولقد نشأت عام 1974م ولقد تناولت عدة مواضيع ومجالات.

-تعريف ISO 9000[1]

إن ISO9000هي مشتقة من المنظمة العالمية للتقييس

(INTERNATIONAL ORGANISATION OF STANDARDIEATIO)

هي منظمة غير حكومية وغير تابعة للأمم المتحدة، و تقوم بتوحيد مواصفات من اجل تسهيل عملية التبادل الدولي في مختلف المجالات، وتتكون من 150عضو كل عضو من دولة مختلفة.

وتهدف هذه المواصفات إلى:

-تسهيل عملية التبادل الدولي للمنتجات وتطوير التعاون في مجال تنمية وتكنولوجيا

-تطوير مجموعة مشتركة من المقاييس في عدة مجالات ووضع معايير لمنح شهادة المتعلقة بها.

-تنظيم وتنسيق وتوحيد مواصفات دولية من اجل تحقيق هذا أصدرت مواصفات 9000 iso.

[1] بوعنان نوالدين،"**جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في مؤسسة المينائية بسكيكدة**"،رسالة ماجستير،غير منشورة،(الجزائر،جامعة محمد بوضياف مسيلة،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و تجارة)،سنة 2007/2006،ص39.

تعريفها

- يعرف iso 9000:"سلسلة من المواصفات المكتوبة ،صادراتها المنظمة الدولية للتقييس سنة 1987،تحدد وتصف العناصر المطلوب توفرها في نظام الذي يجب أن تتبناه إدارة المنظمة لتأكد من أن منتجاتها تتوافق أو تفوق حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم"
- و يعرف كذلك بأنه:"سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة و الخدمات، والتي تنقسم إلى مجموعة من المواصفات تختلف حسب درجة شمولية كل منها."[1]

المطلب الثاني:عائلة أل9000 ISOومراحل تطبيقه

1/مواصفات [2]ISO 9000

وتعد مواصفات ISO 9000إرشادية من اجل مساعدة المؤسسة في تطبيق مواصفات الايزو الفنية(9001،9002،9003)،ويشمل ISO 9000 أربعة مستويات:

-**ISO9001**:نظام الجودة-نموذج لضمان الجودة في تصميم و التطوير و الإنتاج و التركيب ،وان هذه المواصفات تنطبق على المنظمات التي تتعامل مع المنتج ما منذ تصميمه إلى غاية الخدمات ما بعد البيع .

-**ISO9002**: هذه المواصفة تغطي جميع مجالات سابقة الذكر ماعدا التصميم و التطوير وخدمات ما بعد البيع،وتنطبق على المنظمات التي تعمل في الإنتاج و الفحص و الاختبار و التركيب فقط.[3]

-**ISO 9003**: هذه المواصفة تغطي عملية الفحص النهائي و الاختبار، وهي لا تعد نظام للرقابة على الجودة وإنما تتضمن متطلبات عملية اكتشاف المشاكل التي يتم فحصها في المراحل النهائية للفحص و التفتيش.

-**ISO9004**: هذه المواصفات تقدم توجيهات و إرشادات، وتستعمل في تطوير عناصر نظم الجودة، وتحديد مدة و إمكانية تطبيق كل عنصر من عناصر الجودة.

و الجدول التالي يوضح متطلبات ISO 9003الذي يقتصر على اثنا عشر عنصر كما هوا موضح في الشكل أدناه.

---

[1] علالي مليكة ،مرجع سابق،ص41.

[2] بوعنان نور الدين،مرجع سابق ،ص 27.

[3]سنان كاضم تاموسوي ادارة الجوده الشامله tqm والايزو iso عمان الاردن مؤسسة الوراق الطبعة الاولى 2004 ص 49

جدول (1–2): شروط (متطلبات) ISO 9000

الشروط	رقم الشروط أو المواصفة		
	9001	9002	9003
1. مسؤولية الإدارة	¼	¼	¼
2. نظام الجودة	4/2	4/2	4/2
3. مراجعة العقود	¾	¾	–
4. رقابة التصميم	4/4	–	–
5. رقابة المستندات	4/5	4/4	¾
6. المشتريات	4/6	4/5	–
7. المنتجات الموردة بمعرفة المشتري	4/7	4/6	–
8. تعريف المنتجات وتتبعها	4/8	4/7	4/4
9. رقابة العمليات	4/9	4/8	–
10. الفحص والاختبار	4/10	4/9	4/5
11. معدات القياس والاختبار	4/11	4/10	4/6
12. موقف الفحص والاختبار	4/12	4/11	4/7
13. رقابة المنتجات غير المطابقة	4/13	4/12	4/8
14. الإجراءات التصحيحية	4/14	4/13	–
15. المناولة، التخزين، التعبئة والتسليم	4/15	4/14	4/9
16. سجلات الجودة	4/16	4/15	–
17. مراجعة الجودة داخليا	4/17	4/16	4/10
18. التدريب	4/18	4/17	4/11
19. الخدمات	4/19	–	–
20. الأساليب الإحصائية	4/20	4/18	4/12

المصدر :علالي مليكة،المرجع سابق ،ص 46

المطلب الثالث: فوائد ومراحل تطبيق ISO 9000 وعلاقته بالجودة الشاملة

مراحل تطبيق الايزو

إن رغبة المؤسسة في تطبيق الايزو يتطلب منها المرور بثلاثة مراحل كمايلي:

المرحلة الأولى:مرحلة التحضير لشروع في تطبيق نظام ISO 9000

– اقتناع و دعم إدارة العليا بضرورة إنشاء نظام جودة تتطابق مع الإيزو.

– تعيين مدير مسئول عن نظام إدارة الجودة.

– توعية و تحسس العمال بأهمية معايير الايزو وفائدته بالنسبة للمؤسسة.

– تكوين إطارات و العمال في المؤسسة من اجل فهم أدوات الجودة و التحكم فيها.

– إجراء تقييم مبدئي للمؤسسة من اجل تشكيل صورة مبدئية للمؤسسة ومقارنتها مع متطلبات الايزو بغية معرفة نقاط القوة ونقاط ضعف.

– إنشاء مخطط عمل وجدول زمني من اجل معرفة الأعمال التي سوف يقوم بها المسئول، ومعرفة المدة اللازمة لتنفيذها، وكذلك معرفة تكاليف.

– إعداد دليل الجودة يتضمن الإجراءات و الطرق و إرشادات العمل....الخ.

المرحلة الثانية:مرحلة التسجيل [1]

في هذه المرحلة تقوم المنظمة بتنفيذ

– تحديد جهة الاعتماد من اجل الحصول على شهادة

– مناقشة مبدئية واستفتاء الاستبيان، حيث تقوم جهة الاعتماد بمعرفة نشاط المؤسسة، ودافعها من طلب التسجيل، وتقدم للمنظمة استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة مثلا طبيعة نشاط المنظمة؟تحديد الإدارات و الأقسام التي سيطبق فيها نظام إدارة الجودة؟أنواع الخدمات التي تقدمها المنظمة؟ ...الخ.

[1] مؤيد عبد الفاضل الجسيني "**إدارة الجودة الشاملة**"،عمان الاردن الوراق الطبعة الاولى 2004 ص 29

- تقدم بطلب تسجيل وبعد الموافقة عليه تسدد حقوق التسجيل.

- اعتماد نظام إدارة الجودة.

المرحلة الثالثة:مرحلة المتابعة و التحسين المستمر

بعد الحصول على شهادة تقوم الجهة المانحة بمتابعة المنظمة بشكل دوري (كل ستة أشهر-كل تسعة أشهر –كل سنة)، من اجل التأكد من متابعة المنظمة لنظام إدارة الجودة الشاملة، وفي حالة وجود انحراف تنبه المنظمة، أو بتعديل أو سحب منها الشهادة.

***فوائد تطبيق ISO9000**[1]

-رفع مستوى الأداء وتغيير ثقافة المنظمة إلى الأفضل.

-كسب رضا العملاء وبناء علاقة قوية ومتينة معهم.

-تعليم العمال في المنظمة لأساليب المراجعة وتقييم الذاتي.

-منح ثقة للعاملين ورفع روحهم المعنوية.

-تحسين عمليا الاتصال الداخلي و الخارجي.

-تقوية القدرات التنافسية للمؤسسة.

-زيادة الأرباح.

-تحقيق رقابة على كل النشاطات الداخلية.

-فتح أسواق جديدة لتسويق الخدمات و السلع.

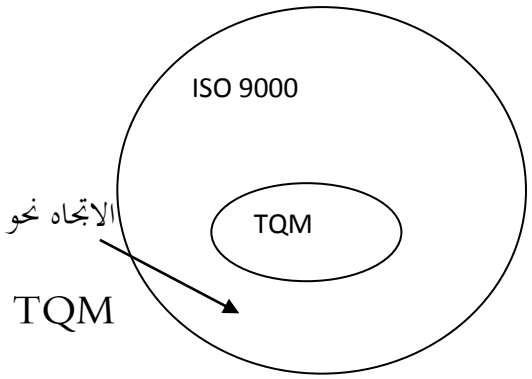
-استمرارية في تحقيق الجودة العالية لسلع و الخدمات.

[1] موسى اللوزي،"**إدارة الجودة الشاملة**"،المؤتمر العربي السنوي العلمي في إدارة الإبداع وتجديد،مصر،27-29نوفمبر 2004 ص391.

***العلاقة بين ISO 9000و إدارة الجودة الشاملة**[1]

إن العلاقة بين ISO9000وإدارة الجودة الشاملة علاقة وثيقة حيث انه للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة يتم من خلال أنظمة إدارة الجودة الشاملة كما هو موضح في شكل التالي:

شكل رقم(1-7):يوضح العلاقة بين ISO9000وإدارة الجودة الشاملة



المصدر:منتهى احمد علي ملاح، المرجع سابق، ص31.

إن المنظمات الحاصلة على شهادة ISO9000تستطيع تبني إدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على المستهلك وتحسين المستمر و مشاركة العاملين.

[1] منتهى احمد علي ملاح، المرجع السابق، ص 31.

الخلاصة

إن إدارة الجودة الشاملة تعتبر كفلسفة تسيير ،تقوم على عدة مبادئ وأسس ومتطلبات تسعى لتحقيق هدف المؤسسة في تلبية حاجات ورغبات المستفيدين ،وهذا يتطلب تنسيق و توجيه جميع ووظائف و العمليات و إمكانيات المؤسسة لتحقيق رضا المستفيد (الزبون و العامل)، و بهذا تحقق تميز بالنسبة للمؤسسة تنافسيا.

الفصل الثاني

تمهيد

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري و بمدى تحقيق رغباته و آماله ، فبقاء المؤسسات و استمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة و الشديدة مرهون بهذا العنصر.

و لكن لا يكفي للبقاء و الإستمرار جلب عاملين أكفاء فقط ، بل يجب الإهتمام بهم و تحسين مستواهم و ذلك عن طريق تحسين أدائهم و تحسينه باستمرار، و تعتبر سياسة دراسة " الأداء وتحسينه" من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة و كاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد حتما المؤسسات في اتخاذ إجراءات و حلول لبعض المشاكل .

و لمعرفة هذه المعلومات و الإجراءات سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء و تحسينه ومدى تاثير الجودة على الاداء في المؤسسة

المبحث الأول: ماهية الأداء

إن تحسين الأداء وتطوير وتجديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لم تعد أمرا اختياريا ؛ولكنه أصبح شرطا جوهريا لإمكان البقاء والاستمرارية وعدم الاندثار ؛لذا أصبح هناك اهتمام كبير بالأداء يستهدف بالأساس تكوين وتدعيم القدرات التنافسية ؛فأصبح مفهوم الأداء يندرج ضمن التفكير الاستراتيجي؛وأصبحت المؤسسة تهدف إلى تحقيق أحسن أداء.

المطلب الأول : مفهوم الأداء

للأداء تعاريف عدة نذكر منها

الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة .[1]

ويرى علي السلمي بأنه :" الأداء هو ذلك النمط من السلوك الذي يبديه العنصر البشري في مجال العمل .[2]

ويرى p- druker بأنه :"الأداء هو قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال."[3]

وبصفة عامة فان أداء الفرد عبارة عن محصلة وتفاعل الرغبة مع القدرة ومنه:[4]

الاداء = القدرة × الرغبة × البيئة

[1]–راوية حسن ، **إدارة الموارد البشرية ،رؤية مستقبلية** ،الدار الجامعية للنشر ، الطبعة الأولى،مصر 2003،ص209

[2]–علي السلمي، **إدارة التميز ،نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة** ، دار غريب للنشر ، مصر ،الطبعة الأولى ، 2002،ص125

[3] –عمار بن عشي ،**اتجاهات التدريب وتقييم أداء الإفراد** ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن عمان ، الطبعة الأولى ،2012،ص14

[4] –عثماني فايزة،**جودة التوظيف للموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة** ، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصاديةوالعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة المدية ، مذكرة ماستر تخصص أدرة وتسيير مؤسسة ، جامعة المدية 2014/2013، ص65

من بين المؤشرات المرتبطة بالاداء الكفاءة والفعالية ،حيث تشير الكفاءة الى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التى تفسر كيفية انجاز العمل بشكل الصحيح باتباع افضل الوسائل والخيارات الموصلة للاهداف ،اما الفعالية فهى تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والاهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الاهداف بالشكل الصحيح بقارنة الاداء المحقق بالنسبة للاداء المطلوب .

والاداء المرتفع يتحقق فيه الجمع بين الكفاءة والفعالية كالتالي:[1]

الجدول رقم(2-1) : يبين الاداء المرتفع يتحقق فيه الربط بين الكفاءة والفعالية

كفاءة منخفضة /فعالية مرتفعة اختيار جيد للأهداف التي يجب السعي نحو تحقيقها مع إتباع وسائل رديئة في تحقيق الأهداف. النتيجة= إنتاج منتج يريده العملاء لكن بأسعار مرتفعة وجودة منخفضة.	كفاءة مرتفعة /فعالية مرتفعة يختار المديرون الأهداف الملائمة كما يتبعون أفضل الوسائل لاستغلال موارد المؤسسة. النتيجة:منتج يريده العملاء بأسعار وجودة مناسبة.
كفاءة منخفضة / فعالية منخفضة يختار المديرون أهداف غير ملائمة ويتخذون قرارات رديئة عند استغلال موارد المؤسسة لتحقيق الأهداف النتيجة:منتج منخفض الجودة لا يرغب فيه العملاء.	كفاءة مرتفعة /فعالية منخفضة يختار المديرون أهداف غير ملائمة لكنهم يتبعون أفضل الوسائل واستغلال الموارد لتحقيقه . النتيجة: منتج مرتع الجودة لكن لا يريده العملاء.

المصدر : بعجي سعاد ، تقييم فعالية نظام اداء العاملين للمؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة ، نفطال المسيلة CLP،مذكرة ماجيستر تخصص علوم تجارية ، كلية الاقتصاد ، جامعة سطيف ، 2006,2007،ص 10.

[1]-سعد صادق، **ادارة توازن الاداء** ،الدار الجامعية ،القاهرة ، الطبعة الاولى ،2005،ص165

المطلب الثاني : معايير الاداء

ان القدرة على وضع تعريف للاداء سيمكن من بناء الاطار النظري السليم الذي يسمح بحل جل المسائل العالقة بالموضوع الا ان الصورة الحقيقية لن تكتمل فى ظل انعدام وجود معالم واضحة تمكننا من ابراز احداثياته لاعطاء الصفة النهائية لمفهوم الاداء وقياسه بالشكل الصحيح وفيمايلى محاولة لتوضيح المعايير او التصنيفات التى طرحها الباحثين .

1/التصنيف حسب معيار البيئة :[1]

أ–اداء البيئة الداخلية للمؤسسة : وهو يرتبط أساسا بجميع الأدوات الموجودة داخل المؤسسة سواء تعلق الأمر بالإفراد او الأداء التقنى او المالي اذ ان الاداء الداخلى يتعلق بكل مايمكن للمؤسسة التحكم فيه والتاثير عليه.

ب/اداءالبيئة الخارجية للمؤسسة :ويقصد به اداء جميع العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل او باخر على الاداء الداخلى للمؤسسة سواء بالسلب او الايجاب وتشمل الاداء الحكومات فى الجانب الكلى بالاضافة الى اداء مختلف الموردين ؛ الممولين ؛المنافسين ؛الوسطاء وهذه الادوات تؤثر لا محالة على المؤسسة بنسب متفاوتة فتمس جانب الكفاءة و الفعالية من حيث الاستخدام الامثل للموارد المتاحة التى تقدمها البيئة الخارجية او من حيث القدرة على تحقيق الاهداف.

2/التصنيف حسب معيار الزمن :[2]

أ/الاداء فى المدى القصير :ويعنى قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها على المدى القصير ويصبح الاداء فى المجال متعلقا بمايلى :

---

[1]–ابراهيم احمد ،**ادارة وتقييم الاداء الوضيفي بين النظرية والتطبيق** ،دار جرير للنشر والتوزيع ،عمان ،الطبعة الاولى ، 2013،ص321

[2]-جورج جاكسون وآخرون ، ترجمة خالد حسن زروق ،**التنظيم:منظور كلي للإدارة** ، معهد الإدارة ،الرياض ،1988،ص58

- **الانتاج**: ويعبر عن قدرة المؤسسة على خلق مخرجات وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية .
- **الكفاءة** :تعبر عن الكيفية التى تؤدى بها الاعمال وهي نسبة =المخرجات /المدخلات .
- **الرضا** :وذلك باعتبار المؤسسة نظام اجتماعى يهدف الى تحقيق الاشباع من خلال تفاعل الافراد ضمن نظام معين ،هذا الاشباع يتمثل فى تحقيق الرضا النفسي والاجتماعى فى مكان العمل ومن المؤشرات الاساسية على وجود الرضا من عدمه مايلى :
- طبيعة وشكل النزاعات والازمات القائمة بين الافراد .
- معدل دوران العمال .
- الغيابات والتاخرات.

ب/الاداء فى المدى المتوسط:ويتمثل فى عنصرين مهمين يعكسان مفهوم الاداء :

1/**التكيف** :ويشير الى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة بها ومحاولة تغيير الانشطة كلما لزم ذلك ،ويعتبر التنافس من اهم الدوافع التى تحفز المؤسسة على تعديل اهدافها او اعادة النظر فى الموارد التى تستخدمها سواء كانت اصولا معنوية او مادية .

2/**النمو**:وهو مفهوم يدل على الاستمرارية التى هي اساس البقاء ،والذى يعتبر الهدف الرئيسى لكل منظمة ومؤسسة .

ج/الاداء فى المدى الطويل :

وهو يعكس مفهوم البقاء فى ظل كل المتغيرات البيئية على الصعيد الكلى متمثلا فى: الحكومات والاقتصاد والسياسات المالية والمجتمع او على الصعيد الجزئمع المتعاملين ،الماليين ،الموردين ،الزبائن بالاضافة الى المؤسسات العاملة فى نفس المجال .ان البقاء تحت ضغط المنافسة سواءا فى المنابع ا وفى المصبات لايتم الا بوجود تخطيط استراتيجى بعيد النظر قادر على تحقيق القصد،ووجود تصور واضح للاداء بطرفيه (الكفاءة والفعالية)لابد ان

ينعكس على صورة البقاء مكسبا بذلك الثقة المنشودة للمستهلك ويظهر هذا جليا فى العلامات الكبرى.وهذا ان دل على شيءفهو يدل على قدرة المؤسسات على التكيف مع مختلف الظروف والتحديات ،هذا مايستدعى تفكيرا عميقا يصب فى القدرة على الحفاظ بالاداء العالى لزمن يمكن للاجيال الصاعدة الاستفادة منه.

3/التصنيف حسب الشمولية :[1]

يعتبر هذا التصنيف مقترنا بمعيارى الجزئية والشمولية اي ان الاداء هنا قد ينظر اليه اما على اساس انه اداء عام كلي للمؤسسة واعتبارها وحدة واحدة او ينظر اليه على اساس جزئي اي النظر الى النمظمةعلى انها مجموعة من الانظمة الفرعية المرتبطة فيما بينها .

أ/الاداء الكلي :يتمثل فى الانجازات التى ساهمت كل الوظائف والانظمة الفرعية للمؤسسة على تحقيقها ،ومن خلال الاداء الكلى يمكن الحكم على المؤسسة بالضعف او القوة فى مواجهة الفرص والتهديدات الموجودة ببيئتها الخارجية .

ب/الاداء الجزئي: ويقصد به الاداء الذى تحققه كل وظيفة وكل نظام فرعي داخل المؤسسة ،والقدرة على بناء هذا المفهوم يمكن للمنظمة الاعمال من ضبط الاختلالات الجزئية قبل الوصول الى ازمة يصعب او يستحيل الخروج منها .

ان الاداء الكلي ماهو فى الحقيقة الا نتيجة تفاعل الاداءت الجزئية داخل المنظمة والوصول الى الهدف العام لا يتم الابتحقيق الاهداف الفرعية واذا اختلت احداهما انعكس ذلك ولابد من نجاح المنظمة ككل .

4/التصنيف حسب المعيار الوظيفى :[2]

حسب هذا التصنيف ينظر لاداء كل وظيفة على حدى مركزين بذلك على تلك التى تكتسي اهمية كبرى والتى تعتبر اساسية فى المنظمة وهي الانتاج ،المالية ،التسويق ،الموارد البشرية .

[1]-عبد المليك مزهودة ،**الاداء بين الكفاءة والفعالية** ،مجلة العلوم الانسانية ، العدد الاول ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2001، ص88

[2]-عبد المليك مزهودة ،مرجع سابق ، ص90

أ/اداء الوظيفة التسويقية :يتحدد هذا الاداء من خلال قدرته على تحسيين المبيعات ،رفع قيمة الحصة السوقية ، تحقيق رضا العملاء ، بناء علامة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين...الخ.

ان حقيقة اداء الوظيفة التسويقية تعتبر من التحديات الكبرى فى المؤسسة اذ تطرح مشكلة قدرة تقييم الرضا ومقدار تاثير الحملات التسويقية على الزبائن ،هذا مايفسر نسبة الدوران العالية للمستخدمين فى هذه المصلحة وذللك راجع لصعوبة تقييم ادائهم مما ينشب فى كثيير من الاحيان خلافات كبيرة بين العمال تفسر غالبا بالنسبة المرتفعة للاستقالات.

ب–أداء الوظيفة المالية :

وينعكس في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي ، وبناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الاستثمارات والوصول الى أقصى مستويات المردودية الممكنة وغالبا ماتخضع هذه الوظيفة للتقييم وتحديد أدائها وفعاليتها من خلال هذين العنصرين .وتجدر الإشارة الى ان قدرة المسيرين على تحقيق هذا الهدف مقترن بالتحفيز الذي تمنحه المؤسسة سواء كان ماديا مقابل رفع المردودية أو معنويا وذلك ببث روح المساهم بدل فكرة العامل الأجير:

ت–أداء وظيفة الإنتاج :وهنا يظهر الأداء في قدرة المنظمة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات ، طريقة العمل ، بيئة العمل ،تكاليف الإنتاج ،كفاءة العمال ، التحكم بالوقت والإنتاج ،المراقبة على الآلات، معدل التأخر في تلبية الطلبات.

ث–أداء وظيفة الإفراد(الموارد البشرية):

وتعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعاليته بشكل واضح، وقد يستعين القائمون على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي والمهارة الفنية إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل فالجانب النفسي

كالعمل تحت الضغط والتوتر عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق.

المطلب الثالث : ابعاد الاداء والعوامل المؤثرة

اولا: ابعاد الاداء

هنالك اربعة ابعاد للاداء وهي :[1]

1-**البعد الاقتصادي**: والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكسبهم ثقتهم ، ويقاس هذا الاداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

2-**البعد التنظيمي للاداء**: ويقصد بالاداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق اهدافها ، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على اساسها قياس فعالية الاجراءات التنظيمية المعتمدة واثرها على الاداء ، مع الاشارة الى ان هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية ، وهذا يعني انه بامكان المؤسسة ان تصل الى مستوى فعالية اخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية ،ويختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية .

اذ نستنتج مما سبق ان هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الاداء ، حيت تتيح للمؤسسة ادراك الصعوبات التنضيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الاولى قبل ان يتم ادراكها من خلال تاثيراتها الاجتماعية .

3-**البعد الاجتماعي للاداء** : يشير البعد الاجتماعي للاداء الى مدى تحقيق الرضا عند افراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم ، لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الفراد لمؤسستهم ، وتتجلى اهمية هذا الجانب في كون ان الاداء لكل مؤسسة قد يتاثر سلبا على المدى البعيد اذ اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي واهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية ، فكما هو معروف في ادجبيات التسيير ان جودت التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية ، لذى ينصح باعطاء اهمية

[1] عثماني فايزة ،**جودة التوضيف للموارد البشرية ودوره في تحسين اداء المؤسسة** ،دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة المدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم تسيير،جامعة يحي فارس المدية ، ص 78 79

معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، اي كل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات ، ازمات ....).

4-**البعد البيئي** : والذي يرتكز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها .

ثانيا : العوامل المؤثرة على الاداء

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ يقول "bajt " تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الإقتصادية أو الحياة الإجتماعية أو الحياة عموما لا تؤثر في الأداء .

وإلى جانب تعدد وإختلاف العوامل المؤثرة عل الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما :

1- **عوامل داخلية** : تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها :[1]

أ- العنصر البشري :

يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى إستقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدرتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها ، وبمدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل ومنه :

الأداء = القدرة × البيئة× الدافعية.

ب- الإدارة:

إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتهما فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة

[1] محمد اكرم العدلوني، **العمل المؤسسي** ، طبعة اولى ، دار ابن حزم للطباعة والنشر ، لبنان 2002، ص203

ج– التنظيم:

يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة ، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة .

إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء .

لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة

د– بيئة العمل :

تشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته ، إن عدم الإنتظام في العمل والإنسحاب والغيابات والحوادث يعود سببها الرئيسي لسلبية بيئة العمل.

هـ– طبيعة العمل :

وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه ، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمؤسسته .

و– العوامل الفنية :

إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل إتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل .

2– **عوامل خارجية :** وتتكون من مجموعة من العوامل وهي :[1]

أ– البيئة الإجتماعية والثقافية :

– العادات والتقاليد الموروثة.

– العرف وأمور الدين.

[1] كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي** ، المؤسسة الجامعية بيروت ،الطبعة الثانية 2009، ص 284 .

- المستوى التعليمي : نسبة الأمية.....

- النظر إلى مدى تقدير الأفراد للتعليم ورغباتهم في الحصول عليه.

- التدريب وأنواع برامج التعليم الفني والمهني.

ب- البيئة السياسية والقانونية :

- طبيعة النظام السياسي.

- مدى الإستقرار السياسي.

- مرونة القوانين والتشريعات.

- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة.

- العلاقات الدولية ونوعيتها.

ج- البيئة الإقتصادية :

- الإطار العام لإقتصاد الدولة (إقتصاد حر أو موجه).

- الإستقرار الاقتصادي.

- النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك.

- الأسواق المالية ومدى وجود أسواق لأسهم والسندات.

- السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

المبحث الثاني:ماهية تحسين الأداء

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

المطلب الأول:تحسين الأداء وأسبابه

1/ مفهوم تحسيين الاداء: تسمى عملية تحسين الاداء بتكنولوجيا الاداء الانسانى ؛ويمكن تعريفها بانها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التى تعانى منها مؤسسة ما ؛وهي عملية منظمة تبدا بمقارنة الوضع الحالى والوضع المرغوب لأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة فى الاداء.[1]

2/ **أسباب تحسين الأداء:**[2]

تعتبر نتائج تقييم الأداء الأساس في التعرف على جوانب الضعف في أداء المؤسسات والعاملين بها ,وبناءا عليها يتم وضع خطط لتحسين الأداء ,وهنا يتوجب على المسئولين ,اتخاذ الإجراءات والأفعال والممارسات اللازمة لتصحيح الأخطاء وبالتالي تحسين الأداء ,وتكون الخطوة الأولى في ذلك ,تحديد مصادر الأداء غير الفعال ,حيث أسباب عديدة ,تجعل أداء العاملين لا يتطابق مع معايير الأداء المستهدفة ومن هذه الأسباب :[1]

- أن الفرد يعتبر مصدرا رئيسيا لنقاط القوة والضعف في عملية الأداء التي يقوم بها
- البيئة الخارجية والتي تشمل الأسرة والمجتمع والمشكلات الشخصية, المرتبطة بالفرد وكل ذلك له تأثير على أداء المؤسسة.
- بيئة العمل التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد ونظم الحوافز والمكافآت والأجور والترقية والعلاقات الإنسانية وغيرها.

[1]-احمد قدري ،**ادارة الاداء المتميز** ، الجامعة الجديدة للنشر ،القاهرة ، الطبعة الاولى ،502،2015.
[2]-سيد احمد جاد الرب ، **استراتيجيات تطوير وتحسين الاداء** ، جامعة قناة السويس ، القاهرة مصر، الطبعة الثانية ، 2009،ص94

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

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

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

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

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

ومن هذه العناصر ما يمكن أن يسبب نقص في كفاءة أداء العاملين وبالتالي ضعف الأداء المؤسسي ككل ,لذلك فانه بعد تحديد مصادر انخفاض كفاءة الأداء اتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاج نقص الأداء ومن هذه الإجراءات: [1]

- زيادة معارف ومهارات الأداء الجيد .
- النقل من وظيفة إلى وظيفة أخرى يكون الموظف قادرا فيها على العمل بشكل جيد.
- نظام الحوافز وزيادة دافعية العمل لدى الأفراد.

المطلب الثاني:مداخل تحسين الأداء

توجد عدة مداخل لتحسين الأداء خاصة أداء الموارد البشرية ومن بين هذه المداخل مايلى:[2]

أولا– القيادة الناجحة :

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

[1]-سيد احمد جاد الرب ، مرجع سابق ،ص95

[2]- مدحت احمد ابو النصر،**ادارة الموارد البشرية** ، اتجاهات المعاصرة ،مجموعة النيل الدولية ، الطبعة الاولى ، القاهرة ،2007، ص315

ومهمة القيادة في المؤسسة الكبيرة هي إثارة وتنشيط الأفراد للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق الأهداف,ويقتضى ذلك آن يسعى القادة لكل مايستطيعون الاستعانة في مجال الإدارة,لإحداث هذه التأثيرات ,والتنشيط في أدوات ووسائل وموارد وإرشاد الأفراد والجماعات ,هو الأمر الذي يجعل للقيادة معناها,والقائد الادارى مسؤول ومحاسب عن المؤسسة بكل أجزائها وعن النتائج التي يحققها وفوق كل هذا هو مسؤول عن فضل الأفراد عن عملهم, وكل هذا ليعفيه من المسؤولية ويجب عليه أن يهيئ اكبر الفرص لنمو شخصيات الأفراد والتقدم بقدراتهم ومواهبهم.

بالإضافة إلى هذا هنالك مجموعة من المبادئ الرئيسية تقوم عليها القيادة الإدارية الناجحة وهي :[1]

- **القدرة على إيجاد رؤية مشتركة:** وهي الحلم الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه وهي الرؤية التي تكونت بإحساس والشعور ألابتكاري بالإضافة إلي التحليلي.
- **الثقة بالنفس وباخروين:** وهي الإحساس والشعور بالقوة والقدرة والجرأة على انجاز الأعمال المطلوبة بالمستوى المطلوب .
- **زيادة مشاركة المرؤوسين:**وهي شكل من أشكال الديمقراطية والشورى دليل على الثقة في قدراتهم والاهتمام باستفادة من معلوماتهم,ومن نتائج المشاركة تقبل المرؤوسين للقدرات التي شاركوا في صنعها والتقليل من مقاومتهم لتغيير الذي ساهموا في اقترحه.
- **توفير فرص التعليم والتدريب:**لابد من توفير التدريب وبشكل مستمر للعمال الذي يحتاجون إليه في المؤسسة,والتدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة (فيما يتعلق بالمعلومات والخبرات والمهارات)

[1]- مدحت احمد ابو النصر ، مرجع سابق ، ص 315-316

- **التكامل في العمل** :يعنى توحيد العناصر أو الأجزاء لتكون واحدة لتحقيق التكامل فى العمل ,لابد من توفير مناخ يتسم بالتنسيق والتعاون,والتخطيط والعمل كفريق والتأكيد على أهمية احترام كل المهن والتخصصات,وتدعيم أخلاقيات العمل الايجابية.

ثانيا–تمكين العاملين:[1]

تمكين العاملين هو احد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المؤسسة اتجاه العاملين ,والتي من شانها منح المزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات وما يؤذونه من اجل تحقيق أفضل لكل من العاملين و المؤسسة,وبإضافة إلى هذا وذاك هناك عدة خصائص لتمكين العاملين ومن بينها:

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

–القادة هم الذين يسمحون بالتمكين ,ذلك لان انماطهم في الغالب ديمقراطية.

–التمكين عملية نسبية فليس هنالك تمكين مطلق أو منح في صلاحيات السلطات مطلقة للعاملين.

والهدف من التمكين هو هدف اقتصادي من وجهة نظر المؤسسة ,فهو يؤدى إلى تحقيق نتائج متميزة في وقت اقل وبتكلفة اقل,كما انه هدف انسانى وسلوكي يمس الجوانب النفسية للأفراد ويساهم في تحفيز وتحريك العاملين نحو الأداء الفعال ,كما أن لتمكين العديد من المزايا المتنوعة وهي كاالاتى:

1–اتخاذ القرارات الفعالة على مستوى العاملين مبنية على المعلومات وبيانات فعلية في بيئة العمل المباشر أو موضوع اتخاذ القرارات.

2–سرعة اتخاذ القرارات,فالكثير من القرارات والمشكلات تحل على المستوى التشغيلي للعاملين .

3–الاستفادة من خبرات ومهارات العاملين في التفكير والإبداع وقبول التحدي نحو القرارات وحل المشكلات.

[1]-فهد مانع فهد ، دور تمكين العاملين في تحسين الاداء في المؤسسة العامة ،دار الايام للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى، عمان ،2016،ص97

4–يساهم التمكين في بناء الإحساس بانتماء والالتزام اتجاه المؤسسة.

5–يؤدى إلى إسعاد العاملين وزيادة درجات الرضا والفخر والاعتزاز لديهم بوظائفهم ومهامهم وتكليفاتهم الجديدة.

ثالثا– التدريب والتطوير:[1]

التدريب هو عملية مخططة ومستمرة تهدف الي تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الأفراد من خلال زيادة معارفهم وتدعيم اتجاهاتهم وتحسين مهارتهم ؛والهدف الرئيسي من التدريب هو زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة في تأدية الأدوار التي يقوم بها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها مايلى:

1–**الأهداف اليومية المعتادة للوظيفة** : وهي الأهداف التي تشتق من الوجبات الرئيسية للوظيفة وتحقق القدر المطلوب من كفاءة الاداء ؛وتحفظ للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف .

2–**اهداف حل المشكلات** : وذلك بايجاد حلول محددة للمشكلات التي تظهر أثناء العمل فنية كانت او إنسانية .

3–**اهداف ابتكارية** :وذلك بمساعدة المتدربين على الحصول على افكار جديدة في اعمالهم؛ وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقراراتهم بأكثر فاعلية.

4–**أهداف شخصية**: وهى التى يريد الافراد تحقيقها لأنفسهم في التنمية للمعارف وترقية واحترام من طرف الآخرين وتأكيد الذات ؛ويهتم التدريب هنا بمساعدة الشخص على ان يضع لنفسه أهدافا يسعي لتحقيقها ويكشف عن الطرق الملائمة لبلوغها؛ويسعى إلى تحقيقها من خلالها تحقيق مصالح العمل .

بالإضافة إلى هذه الأهداف هناك عدة مكونات لتدريب وهي كالآتى:

- **مدخلات التدريب** : وهى المكونات الاساسية التى يقوم عليها التدريب وهي :

[1]–احمد قدري حسن ،**ادارة الاداء المتميز** ، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ،القاهرة مصر ، 2015،ص415

- ✓ الوضائف التى يشغلونها المتدربين .
- ✓ الافراد المطلوب تدريبهم.
- ✓ الخبرات والمعلومات والمعارف المطلوب اكتسابها.
- ✓ القائمون بالعمل التدريبي من مدربين ومسؤولين.

- **الانشطة التدريبية** : وهي الاجراءات التى تقوم بها المؤسسة من اجل اداء الوضائف التدريبية وهي :[1]
  - ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية .
  - ✓ اعداد المدربين وتهيئتهم للنشاط التدريبي .
  - ✓ تجهيز المساعدات التدريبية .
  - ✓ متابعة وتقييم النشاط التدريبي وتقديم كفاءته والعائد منه.
- **مخرجات التدريب** : يسعي المتدرب الى تحقيق 3مخرجات اساسية هي :
  - ✓ النتائج الاقتصادية : وتتمثل في تحسيين النتائج ؛تخفيض الوقت الضائع ؛تحسين جودة العمل ؛اختفاء شكاوي العمال ؛انخفاض معدلات الخطأ فى الاداء .
  - ✓ النتائج السلوكية : وتتمثل فى السلوك الجديد للمتدربين وعلاقاتهم الإنسانية الأفضل وتقبلهم وتحمسهم للعمل وسرعة استيعابهم للعمل.
  - ✓ النتائج البشرية :وتتمثل فى الأعداد المتزايدة من العاملين الذين تتوفر لديهم معلومات وخبرات معينة.
- **التغذية العكسية المرتدة:** والتي تعني مقارنة النتائج الفعلية ومطابقتها بالأهداف المحددة لتدريب، وهذا يتطلب وجود مركز معلومات لدى إدارة التدريب ترد إليه الأرقام والمؤشرات والبيانات التي توضح النتائج التي حققتها البرامج التدريبية .

[1]-احمد قدري حسن ، مرجع سابق ، ص 420-421

رابعا–التحفيز الفعال:

التحفيز هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم وإكسابهم الثقة في أنفسهم مما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على احسن وجه دون شكوى او تذمر ، وتتألف عملية التحفيز من ثلاثة ناصر أساسية هي : [1]

1- وجود حاجة غير مشبعة والسلوك الذي ينتهجه الفرد لإشباع الحاجة ، ثم عملية إشباع الحاجة حيث يمثل دفع العاملين وحفزهم أحد المداخل الرئيسية لإدارة تنوي تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ، كما أن هناك عدة أهداف للحوافز من بينها :

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

ب- فقدان الشعور بعدالة التوزيع .

ج- انخفاض الرضا الوظيفي .

د- إرتفاع معدلات الغياب والتباطؤ والإهمال في أداء العمل .

2- **زيادة الإنتماء** .حيث تشكل الأجور والحوافز بأنواعها أساس العلاقة بين المؤسسة والأفراد العاملين بها فعملية ربط الحوافز بالأداء والإنتماء وتزيد من إدراك الموظف للعدالة والإنصاف .

3- **توجيه السلوك** : أثبتت الأبحاث والنظريات أن نظم التعويضات والحوافز الى جانب كونها من اهم مكونات نظام ادارة الموارد البشرية فانها تعد اداة قوية فى تحفيز وصياغة شكل السلوك المرغوب لدى الافراد بما يكفل

-4

[1]-صلاح الدين الهيتي ، **اثر تطوير المسار الوضيفي في رضا العاملين** ، مجلة جامعة دمشق ،العدد الثاني ، المجلد 30،الاردن ،2004

5- التحقيق الامثل لاهداف المؤسسة ؛حيث يحقق نظام الحوافز مايلى :[1]

- ✓تحسين الاداء والاحتفاظ بالعمالة .
- ✓جذب العدد الكافى والنوعية المناسبة من العامليين والمحافظة عليهم لمرحلة قادمة .
- ✓ايجاد الروابط المييزة بين العامليين والمؤسسة .
- ✓جعل الافراد يبذولون جهود اضافية فى السعى لتحقيق اهداف المؤسسة .

كما ان للحوافز العديد من الانواع سواء من حيث تاثيرها فى السلوك اداء الافراد ؛او من حيث قدرتها على تلبية حاجات ودوافع لبفرد ؛والحوافز بشكل عام تكون مادية او معنوية او معا

اولا–الحوافز المادية : تعتتبر الاجور التشجيعية المرتبطة بالانتاج اهم الحوافز المادية الا ان هنالك انواع اخري للحوافز المادية منها:

1-**المشاركة فى الارباح**: باضافة الى الاجور والمكافات التى يحصل عليها الافراد فقد تعمد بعض المؤسسات الى توزيع نسبة من صافى الارباح عليهم.

2–**الخدمات**: تسعى بعض المؤسسات الى تحفيز الافراد وحثهم على زيادة الانتاجية عن طريق تقديم الخدمات لهم علاوة عن الاجر والمكافات المادية الاخري مثل مثل(تقديم سكن باسعار منخفضة ؛او توفير وسائل نقل ؛اوتقديم صحية ؛ورعاية اجتماعية ...الخ) .

3-**ظروف العمل** : وهي مجموعة الشروط المادية التي تحيط بالفرد أثناء عمله وتؤثر في سلوك أدائه مثل الإضاءة ؛التهوية ؛وإخطار العمل...الخ.

[1]-ناصر نور الدين ،**دراسات في المحاسبة الادارية الاستراتيجية لاغراض تحسين الاداء والانتاجية** ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،الطبعة الاولى ،الاسكندرية ،2014،ص 412

ثانيا– الحوافز المعنوية : وتتمثل في :[1]

1- **طبيعة العمل** : تلعب متطلبات العمل الذي يؤديه العامل أهمية في زيادة قدرته ورضاه على العمل ، فقد يحقق الفرد شعورا بالسعادة يؤدي عملا ينسجم مع ميوله ورغباته .

2- **فرص التقدم والترقية** : ويظهر هذا في سياسيات الإدارة في إتاحة أو عدم إتاحة الفرص الكافية في التقدم والترقية ، فإذا كانت سياسات الإدارة تتيح للأفراد ذوي المهارات والقدرات في الترقية لشغل مراكز أعلى فإن ذلك يكون مصدرا لرفع الروح المعنوية للعاملين .

3- **نمط القيادة والإشراف** : توجد علاقة بين نمط القيادة والإشراف المتبع ومستوى الأداء ، فالقيادة تهتم بالأفراد وتعمل على تنمية مشاعر الود والاحترام ،وتعتبر حافزا في حث العاملين على أداء مهامهم بروح معنوية عالية

المطلب الثالث : معوقات تحسين الأداء[2]

معوقات عملية تحسين الأداء ، إما ان تكون على المستوى الشخصي : حيث ترتبط بشخصية وجل الإدارة وصاحب سلطة إتخاذ القرار ، وهذا يتطلب جذب القادة الأكفاء لتولي المراكز القيادية ،وإما ان تكون على مستوى المؤسسة مثل اللوائح الداخلية للعمل وبرامج وخطط النشاط وتحفيز العاملين ،وتبسيط إجراءات وخطوات العمل وعلاقاته ن وهناك معوقات على مستوى الدولة ترجع غلى اسلوب إختيار الغدارة العليا والقوانين واللوائح التي تحكم العمل وتحدد الاسعار والاجور وأجهزة الرقابة ووسائل الإعلام.

[1] - ناصر نور الدين ،مرجع سابق ،ص414

[2] -الكساسة ، **تحسين فعالية الاداء المؤسسي** ،دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الاولى ،2011،ص216

اولا– معوقات تحسين الأداء الشخصية

وهي المعوقات التي ترتبط بشخصية المسؤول الادري الأول في المؤسسة ، ويمكن حلها إذا توفرت الرغبة والجدية ، في الحل والتغيير ويصبح من الضروري مواجهتها لتحقيق التغيير الإداري .

صحيح أن التغيير الشخصي مسألة سلوكية وترتبط بنمط الشخصية إلا أن ليس مستحيلا في بعض الأحيان وترجع المعوقات الشخصية للأسباب التالية :[1]

1–**المركزية**:من المسؤوليات رجل الادارة اختيار المعاونين الاكفاء له وتنميتهم وتدريبهم وتعويدهم على تحمل المسؤولية لذلك يعرف الرئيس من خلال مرؤوسيه ؛ويمكن الحكم على كفاءة الرئيس من خلال مساعديه فى العمل ووجود المساعد الكفئ فى كافة المستويات الادارية يساعد فى عمليه التفويض ويوفر الوقت الكافى لدى الادارة العليا لتحدد مسارات الاهداف بفاعلية وكفاءة ؛ ويرجع عدم وجود المساعد الكفء الى احد الامرين :

–عملية الاختيار او الترقية لم تصادف اهلها ؛ وبالتالي يشغل الوظيفة العليا من ليس له كفاءة المناسبة للوظيفة .

–ان المساعد الفروض على الرئيس يكون بحكم القانون او بحكم عوامل شخصية ؛ وهو في الوقت لا يشجع على تفويض السلطات إليه.

إن المركزية الشديدة تخلق لرجال الأعمال قلق دائم في المنزل وفى العمل ؛وقد يمتد إلى حياتهم الخاصة لذا فالتفويض يجعل رجل الإدارة في أحسن حالاته ويعطى للعمل حقه ويعطى لنفسه حقها ويجعله غير قلق ؛الأمر الذي ينعكس بإيجاب على أدائه لعمله .

[1]-طارق سالم ،**الاداء الفعال** ،المجموعة العربية للتدريب والنشر ،الطبعة الاوللى ،القاهرة ،2017،ص137

2-**إدارة الوقت** :يتعرض رجال الإدارة لضغط في الوقت ؛وما ينتج عنه من توتر وضيق وقلق ؛الأمر الذي ينعكس على مستوى أدائهم ؛والدليل واضح على خلط الأوراق وعدم تنظيم الوقت وإدارته بصورة فعالة ؛ومن هنا ينبغي التفكير الجدي والابتكار ؛ولكي يدار الوقت بفعالية ينبغي العمل كالأتي :[1]

*منع الزيارات الشخصية فى مكان العمل فوقت ومكان العمل ملك للمؤسسة .

*الحد من المكالمات الهاتفية التي ليست لها علاقة بالعمل .

*المراجعة المستمرة لكيفية توزيع الوقت على الأنشطة المختلفة ومعرفة أسباب ضياع الوقت.

3-**تناول التفاصيل** : من المظاهر الشائعة في الإدارة انه عندما يحدث اجتماع لمناقشة موضوع معين تسير المناقشات في اتجاهين :

*نادرا مايتم الدخول في الموضوع ومناقشة فورا دون التطرق إلى احاديب جانبية العلاقة لها بالموضوع .

*-أو الدخول في التفاصيل والتطرق إلى مناقشات تفصيلية وترك المسار الأصلي للموضوع .

ثانيا –معوقات تحسين الأداء على مستوى المؤسسة [2]

هنالك عدة معوقات تعمل على إعاقة تحسين الأداء على مستوى المؤسسي فمعوقات التغيير الجذري على مستوى المؤسسة يمكن التصدي لها خاصة إذا كانت المستويات العليا لا تتدخل فيها بدرجة كبيرة ؛لذلك تظل هذه المعوقات محصورة في دائرة الممكن ؛شانها في شان المعوقات الشخصية ومن بين هذه المعوقات:

[1]-توفيق، عبد الرحمن ،**الاداء المتميز**،اليميك للنشر والتوزيع ،القاهرة ، الطبعة الاولى ،2015،ص31
[2]-طارق سالم ، مرجع سابق ،ص139

1-**الخطأ في تقييم أداء المؤسسة** : لازلت عملية تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية تعتمد على عامل الربح وفى المؤسسات غير الاقتصادية تعتمد على عدم وجود مشاكل أو شكاوى حادة من جانب المستفيدين من الخدمة ؛وهذان المعياران لا يكفيان لتقيم أداء المؤسسة ؛وإنما يلتزم وكذلك بمؤشرات أخري كالمقارنة بالأداء الماضي أو المنافس ؛ أو غير ذلك من المؤشرات المساعدة الأخرى.

2بطئ الاجراءت :يطلق على بطئ وتعقد الإجراءات الروتين ؛وهي مظاهر سلبية أصبحت سمة مميزة للإدارة ويرجع ذلك إلى أسباب عديدة منها :[1]

*الشك في العاملين وعدم الثقة فيهم ؛فالموظف منحرف أصلا فكيف يمكن الثقة فيه .

*صدور الكثير من القوانين واللوائح والتعليمات بهدف السيطرة والمركزية من جانب الإدارة العليا مع صعوبة تعديل أو تغيير هذه القوانين أو اللوائح .

* خوف الموظفين من المساءلة عند مخالفة التعليمات .

3- **علاقات العمل الداخلية** : إي مؤسسة ينبغي إن تتفاعل جزئياتها مع كلياتها والعكس أيضا حتى تعمل بكفاءة عالية وأي نشاز في جزئية يؤثر على الكل وبالتالي يؤثر على بقية الأجزاء الأخرى ؛بحيث انه يجب على الإدارة العليا إن تلاحظ ذلك بدقة ؛فكما إن من اختصاصها كذلك إن تقضى على كافة الصراعات الداخلية ؛ وان تدرب باقي المستويات الإدارية على ذلك من خلال عدم المجاملات في العمل وعدم التفرقة في المعاملة والاجتماعات الدورية وبالعاملين وعمل المقابلات ذات الطابع الاجتماعي وعدم محاربة مراكز القوى كمكاتب السكرتارية ورجال الأمن.

[1]- توفيق ، عبد الرحمان ،مرجع سابق ، ص33

المبحث الثالث : توجهات ادارة الجودة الشاملة وتاثيرها على الاداء.

لقد الهبت ادارة الجودة الشاملة حماس وتفكير الكثير من الباحثين والممارسين عبر عدة عقود؛ ولم يتوقف هذا الاهتمام المفرط عند مستوى محدود ؛بل ازداد تضاعفا بشكل غير مسبوق خاصة فى العقدين الاخيرين بعد ان بدات اولى ترجمات الكتب اليابانية الى اللغة الانجليزية تحتاج رفوف مكتبات ادارة الاعمال ؛ونظرا للمتغيرات الحديثة التى فرضتها العولمة والتدفقات الفكرية اللامسبوقة ؛وكنتيجة للوعى الهائل للمستهلكين وجدت منظمات الاعمال نفسها مرغمة على التفكير بجدية حول موضوع جودة منتجاتها المقدمة الى هذه الاسواق التى اصبح فيها المنافس والمستهلك الحكمين على بقائها ،وسنحاول فيمايلى عرض هذه التوحهات وعلاقاتها بالادارة الجودة الشاملة ثم توضيح اثرها على اداء المنظمات.

المطلب الاول : التوجهات المتعددة الادارة الجودة الشاملة .

يطرح هذا المطلب مسالة تفاعل ادارة الجودة الشاملة مع ثقافة المؤسسة وطريقة انسجامها معها ، وفي محاولة لفهم هذا العنصر سنقوم بتحليل التوجهين الرئيسيين للثقافة التي تتبنى جميع المؤسسات كلاهما او احداهما على الاقل بدرجات مختلفة الشدة وهما : التوجه الداخلي وهو صورة التركيز على المراقبة في المؤسسة ، وكذلك التوجه الخارجي وهو صورة التركيز على التعلم وسنفي هذا الموضوع بالشرح فيما يلي :

1.1 التوجه الداخلي والتوجه الخارجي :

يعتبر هذا التقسيم من اهم التقسيمات المقدمة القادرة على تفسير الممارسات التي تقوم بها المؤسسة ويظهر ذلك جليا اثناء تطبيق ادارة الجودة الشاملة اكثر من غيرها ، اذ انها تظهر التركيبة المزدوجة لادارة الجودة الشاملة والمتمثلة في شموليتها للجودة الداخلية والتي تعني المطابقة للمواصفات ،وكذلك الجودة الخارجية التي تستهدف ارضاء حاجات ورغبات المستهلكين .

وفي هذا السياق يستعرض احد المهتمين بالجودة (1993) shiba هذا المفهوم ويقول :"بان التوجه الداخلي هو بكل بساطة الاهتمام بالعمليات الداخلية للمؤسسة في حين ان التوجه الخارجي هو الاهتمام بالزبائن[1]" وتقدم الجودة الشاملة لتحقيق كلا التوجهين ادوات مهمة جدا كمبدا التحسين المستمر للعمليات الداخلية في دعم واضح للتوجه الداخلي ، او اسلوب المقارنة بالافضل لتحقيق التفوق التنافسي المرادف لارضاء حاجات الزبائن المتزايدة في دعم واضح للتوجه الخارجي التي تتبناه غالب المؤسسات اليوم ، وفيما يلي تفصيل لكل من التوجهين السابقين :

أ–التوجه الخارجي :

لقد نظر(1996) reed et al الى التوجه الخارجي على انه " سلوك يستهدف تحسين عمليات التصميم ،تحسين القيمة السوقية للمنظمة وكذلك البحث عن الميزة التنافسية من اجل تعظيم العائدات "

واعتبر (1994) day ان هذه العناصر ماهي في الحقيقة الا "محاولة للاستجابة القبلية للتغيرات التي تحدصثها البيئة الخارجية للمؤسسة وعلى راسها حاجات ورغبات الزبائن ".[2]

ويمكن استنتاج هنا بان التوجه الخارجي يكسب المنظمة رؤية مختلفة تماما في تعاملها مع المواصفات التي تضعها ، اذ ان الفكرة القائمة على النظر اليها على اساس انها معايير ثابتة لا تناقش تصبح غير صحيحة تماما ، ويتحول الزابون برغباته وتطلعاته المصدر الرئيسي لوضع المعايير التي يجب على المؤسسة التاكد من مطابقتها في كل مرة ،وما يعقد المسالة اكثر هو هو عدم استقرار الحاجات والرغبات التي يظهرها المستهلكون دوما والتي غالبا ماتكون نتيجة للمنافسة التي تساهم بشكل كبير في رفع الوعي وزيادة الشروط التي يضعها المستهلكون في اختيار منتجاتهم

[1] -SHIBA-S .GRAHAM .A.AND WALDEN .D. **''A NEW AMERICAN TQM''** PRODUCTIVITY PRESS.PORTLAN .1993.P10

[2] -DAY.G.S **''CONTINUOUS LEARNING ABOUT MARKETS**''CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW .VOL /36 .USA /1994.P 9

، ان هذا الواقع قد لايدفع المؤسسة الى تعديل المواصفات فحسب بل يمتد في كثير من الاحيان الى تغيرات جذرية تشمل حتى تلك العمليات الرئيسية التي تقوم بها ، مما يحتم على المؤسسة اكتساب مرونة عالية في الانشطة .

كما ان هذه التشكيلة الجد معقدة تجعل من عملية ايجاد المزيج التسويقي الانجع لتحقيق البقاء والاستقرار عملية شبه مستحيلة .

ويشير (1993) philip et al الى ان" هذه المؤسسات غالبا ما تستخدم استراتيجيات التميز التي تعتبر الجودة من اهم مصادر تحقيقها " ، ان الجودة العالية للمنتجات ستؤدي الى انخفاض حساسية الزابون اتجاه الاسعار المرتفعة ماسيكسب المؤسسة مداخيل مستقرة التي تمكنها من التفكير في الخطوات التالية التي ستتخذها[1].

ب– التوجه الداخلي :

على عكس التوجه الخارجي ، يعتمد التوجه الداخلي على تلك الرؤية التي تنظر فقط إلى الحاجات الحالية للزبائن وتعتبرها أهدافا مستقرة ونؤسس عليها معايير ومواصفات ثابتة تسعى دائما للتأكد من مطابقتها، وتراقب مستخدميها دائما عن طريق معرفة الانحرافات التي يقعون فيها ، وتبحث عن أسبابها وتحدد المسؤوليات وتثيب وتعاقب حسب ما توفر لها من معطيات ، وغالبا ما تعاني هذه المنظمات من اضطرابات ومعدلات صراع عالية ، وضعف في المشاركة ، بيئة مشحونة ، توتر عالي عند العمال وانخفاض جودة المنتجات المقدمة وتحاول هذه المؤسسات تعظيم العائدات عن طريق السيطرة والتحكم في التكاليف فتقوم بتخفيضها إلى الحد الأدنى . وغالبا ماتحاول تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تطبيق إستراتيجية القائد بالتكلفة وفي الأخير لابد إن نشير بان المؤسسة تتبنى كلا التوجهين بدرجات مختلفة الحدة ،اذ لا يمكنها أبدا إحقاق ذلك التوازن المثالي بين التوجهين الداخلي والخارجي.

[1] -PHILIPS .L .D.CHANGE .AND .R. BUZZEL .''**PRODUCT QUALITY .COST POSITION AND BUSINEES PERFORMANCE .A TEST SOME KEY HYPOTHESES** ''JOURNAL OF MARKETING VOL .47 SPRING .1983. USA .P.26 .43

2.1 التوجه نحو التعلم والتوجه نحو المراقبة

يقدم هذا التقسيم اكبر لإدارة الجودة الشاملة ويفسر عدة جوانب منها كما أشار إلى ذلك (1994) sitkin et al.[1]

ويعتبر هذا التقسيم في الحقيقة الشكل الموازي للتقسيم السابق ،فكلما ازداد الاهتمام بالعمليات الداخلية (توجه داخلي) كلما احدث معهم تعزيزا لسلوكيات الفحص (توجه نحو المراقبة) ، والعكس بالعكس فكلما اهتمت المؤسسة بالزبون والمنافس والعوامل الأخرى الخارجية (توجه خارجي) ، فكلما ازداد البحث عن معلومات وبناء قواعد البيانات وعملية التجسس التسويقي (التوجه نحو التعلم).

أ–التوجه نحو المراقبة : يحدث هذا التوجه رؤية مغلقة للنظام تركز على الجانب الداخلي للعمليات أي بعبارة أوضح إن التوجه نحو المراقبة يلتحم بمفهوم الكفاءة الداخلية إلى حد بعيد كما يرتبط أيضا بالأهداف المتعلقة بها المتمثلة في تخفيض التكاليف وتقليل نسبة الانحرافات .

إن الهدف من الكفاءة هو الوصول إلى التميز في العمليات الداخلية عن طريق "فعل الشيء الصحيح من الوهلة الأولى وفي كل مرة " ، وهذا يشير بالتأكيد إلى مفهوم انعدام المعيبات الذي تدعو إليه إدارة الجودة الشاملة .ويتبين من هذا السياق إن استخدام الموارد بالشكل الأمثل عن طريق تحقيق المراقبة والعمل على تحسين العمليات الداخلية من اجل الوصول إلى انعدام المعيبات كفيل بتقديم صورة واضحة لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بالتوجه نحو المراقبة .

[1] [1]Sitkin.S.B., Sutcliffe.K.M.,and Schroeder,R.G., **"Distinguishing control from learning in total Quality Management: A contingency perspective''**, Academy of Management Review, N.Y,1994, P564.

ب–التوجه نحو التعلم :

على عكس التوجه نحو المراقبة نجد بان التوجه نحو التعلم مؤسس على وؤية منفتحة للنضام ويهدف الى جعل

الأنظمة داخل المؤسسات أكثر نفاذية مما يسمح بإمكانية التعلم على المستوى الثانوي اي بعبارة اخرى يشجع العلاقات الغير رسمية ويحفز التعلم عن طريقها ويعتبر التوجه نحو التعلم نتيجة حتمية للتوجه الخارجي الذي يهتم بكشف الحاجات المتنوعة للزبائن سواء كانت ضمنية أو صريحة وكذلك مواقع المنافسين وتحركاتهم ، ناهيك عن العوامل الأخرى التي تتطلب اليقظة التكنولوجية ولقد أشار كل من day ، jaworski and kohli إلى إن المؤسسات ذات التوجه الخارجي تحاول البحث عن الحاجات الممكنة في المستقبل وكيفية إرضائها مما سيدفعها إلى توليد أفكار جديدة والاهتمام بالإبداع والابتكار[1] .

وفي الأخير يجب التنويه بان كلا التوجهين يمكن وجودهما مع بعض إذ أن المراقبة وتحسين العمليات تعتمد بشكل أو بآخر على الاختبارات والتجارب مما يستوجب البحث وإيجاد المعلومات المتعلقة بها وكذلك لابد من الأخذ بعين الاعتبار إن المراقبة لا تعني بالضرورة مراقبة العمليات الداخلية وإنما قد تتم هذه العملية على الزبائن والمنافسين 1993) dikson فصل في الموضوع وأكد بان المؤسسات التي تتوجه نحو المراقبة تقوم بالتركيز أكثر على التكاليف بالمقارنة مع تلك الأنشطة المتعلقة بأسواقها

[1]Sitkin.S.B.,op.cit., pp537-564.

المطلب الثاني:التوجه نحو السوق وإدارة الجودة الشاملة

يضم التوجه الخارجي في فروعه توجهات عدة ،قد تشمل الاهتمام بالبحث عن الموارد ، غير ان التوجه الاكبر هو التوجه نحو السوق.

1_تعريف التوجه نحو السوق :

هو شكل من أشكال الثقافة التي تستهدف خلق قيمة مضافة للزبائن بشكل مستمر عن طريق التزام جميع المستخدمين بها.

ولقد ابرز الباحثان narver and slater اهم المبادئ المكونة لهذا المفهوم وهي [1]:

- التركيز على المستهلك .
- التركيز على المنافسة .
- التنسيق بين الوظائف.

2 – العناصر الثلاثة لتوجه نحو السوق:

أ–التركيز على المستهلك :

هو المقدرة العالية للمؤسسة على فهم وإرضاء رغبات المستهلك ما يؤدي إلى ظهور الوفاء وتضمن بذلك المؤسسة عائدات مستقرة ؛ويتطلب هذا تقديم أحسن العروض مما سيفسر للزبون السعر الذي دفعه الأمر الذي ينقص من تأثر الزبون بالأسعار المرتفعة

[1] Narver.J., andSlater.S.,**"The effect of a Market Orientation on business profitability"**, Journal of Marketing, Vol54, U.S.A,1990, pp20-36

ب–التركيز على المنافسة :

وهو يحلل مراكز القوى والضعف للمنافس الحالي مما يتطلب دقة في جمع المعلومات حتى يمكن محاصرة الخطر أو التهديد ؛وتعتبر دراسة هيكل المنافسة من أهم الخطوات ويمكن تقسيمها إلى أربع عناصر [1]:

-الاحتكار :يعتبر هذا النوع من المنافسة تسلطي وتستطيع المؤسسة فرض أسعار مرتفعة لغياب المنافسين

-المنافسة الكاملة :وتتميز بعدة خصائص منها وجود عدد كبير من المنافسين والزبائن؛ عدم القدرة على التأثير في الأسعار ؛حرية الدخول والخروج .....الخ.

-المنافسة الغير الكاملة :في هذه الحالة تستطيع المؤسسة تمييز منتجاتها مما يساعد على تحقيق الميزة التنافسية

- احتكار القلة :ويتميز بوجود بالارتباطات قوية بين المنافسين .

ج–التنسيق بين الوظائف:

إن التنسيق الوظيفي داخل المنظمة الذي يهدف إلى إرضاء الزبائن لا يمكن إن يتحقق أبدا إلا بوجود رؤية تترجم إلى سياسات وتحديد أهداف معينة يتم العمل على تحقيقها في إطار نضام يسمح بالتفاعل الايجابي بين مختلف عناصره فمع ضبابية الرؤية لا يمكن أبدا الوصول إلى تنسيق المطلوب بل نجد بدل ذلك صراعات منبثقة ومتراكمة تؤدي إلى تشوهات كبيرة في المعلومات فيصعب ترجمتها إلى منتجات لائقة بتطلعات الزبائن مما يؤدي إلى فقدان الاعتمادية والوفاء .

[1] Day,george S**,"the capabilities of market-driven rganization"**,Jurnal of Marketing,vol58,Calefornia,October1994,pp37-52

4-العوامل المشتركة بين إدارة الجودة الشاملة والتوجه نحو السوق :

التركيز على الزبائن هو أهم رابط ، إذ إن كلا المنهجين يهدفان إلى تلبية الحاجات بأحسن الطرق وهذا لا يتحقق إلا بالجودة حسب dimnej أو التوجه نحو السوق حسب kotler ، لكن أحسن تعريف هو الذي قدمه hamel et prahalad وبنص على :"المؤسسة تقوم بتطوير وتحسين عملياتها بشكل مستمر لتحسين القيمة المقدمة لزبائنها .[1]

المطلب الثالث : إدارة الجودة الشاملة بالتوجه نحو السوق وتأثيرها على الأداء

1-تأثير أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالتوجه نحو السوق على الأداء : [2]

سنحاول فيما يلي عرض أهم الدراسات التي قامت بتحليل العلاقة بين مبدأ المشاركة والتنسيق الوظيفي التي تعتبر مبدأ أساسي في إدارة الجودة الشاملة على الأداء :

دراسة (1990) denisons أجريت على 34 مؤسسة كبرى في الو م ا ووجد بان المؤسسات التي تمتلك ثقافة المشاركة تحقق عائد على الاستثمار اكبر بمرتين من نظيراتها التي لا تمارسها .

دراسة (2000) cook ا ظهرت بان المؤسسات الجيدة والتي تهتم بالتطوير تملك إجراءات خاصة تحسن من المشاركة في اتخاذ القرار والدعم الاجتماعي للمستخدمين .

دراسة (1992) kotter بعد دراسة أكثر من 207 مؤسسة في الو م ا في 22 مجال صناعي وعبر 11سنة بان المؤسسات التي تمتلك ثقافة المشاركة والتنسيق الوظيفي تحقق عائدات تكبر بأربع مرات عن غيرها

[1] Hamel .g .and Parahad,C.K,"**competing for the future Break trough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorow",**Harvard Busnessschool press,Boston,M.A,1994,p165.
[2]Adrianus Philip Schalk,"**Effects of market Orientation on Business Performance: Empirical Evidence from Iceland**", marketing and International Business, Iceland, 2008,p 46.

دراسة kohli (1990) تناقش اثأر التوجه نحو السوق وذكر إن روح الفريق والتزام القيادة العليا من أهم النتائج

المحققة مما يؤدي إلى تحسين الأداء وهي من العوامل الغير المباشرة التي تؤثر على مستوى الأداء داخل المؤسسات.[1]

2-الجدل القائم حول العلاقة بين الجودة الشاملة والتوجه نحو السوق والأداء :[2]

إن دراسة narver(1990) للعلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء أثبتت معنوية العلاقة بين التوجه نحو السوق و العائد على الاستثمار ،ولكن سرعان ما ظهرت دراسة لباحثين jaworski et kohli (1993) تظهر نتائج عكسية للدراسة السابقة حيث إن العلاقة لم تكن معنوية وايجابية وهذا ما اظهر عيوب النظرية الأولى وعدم الاعتماد عليها عكس الثانية ، إن هذه النتائج لم تجد تفسيرا موضحا حتى عام 2005عندما نشر paul d ellis مقالا يوضح مسالة العلاقة وأرجح ذلك إلى بيئة المنافسة حيث كلما ازدادت المنافسة زاد الأداء وتعاظم معها وعي المستهلك .

[1] Gainer,A.,Padanyi.B." **The relationship Market-oriented activities and market-oriented culture: Implications for the development of market-orientation in nonprofit service organiwations**'', Journal of Business Research,Vol58,USA,2005, p854-862

[2] Adrianu.P.S,op.cit,p25

خاتمة الفصل الثاني :

إن عملية تحسين الأداء أداة من الأدوات التي تستخدمها إدارة الأفراد و هذا سعيا منها لمساعدة الإدارات الأخرى على القيام بمهامها كما أنها تدفع الإدارات للعمل بحيوية و نشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة و متابعة أداء مرؤوسيهم دائما و بإستمرار، و ذلك لإكتشاف نقاط الضعف في وقتها و تداركها و محاولة علاجها و لإكتشاف نقاط القوة وتعظيمها .

الفصل الثالث

المبحث الاول : لمحة عن المؤسسة

من خلال هذا المبحث سنحاول تقديم لمحة عن مؤسسة نفطال المديرية العامة اي المؤسسة الام المدية وشرح هيكلها التنظيمي والتطرق الي مهامها وامكاناتها.

المطلب الاول : التعريف بالمؤسسة الام ومهامها

اولا : النشأة التاريخية لمؤسسة –نفطال–

"انشأت المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية نفطال بموجب المرسوم رقم 101/80 الصادر بتاريخ 1980/01/01، بعد هيكلة مؤسسة سونطراك ، و بدأت نشاطها في 1982/01/01 ، حيث اصبحت مؤسسة مستقلة تماما ولها كامل الصلاحيات في تسيير شؤونها ، و هذا في الفترة الممتدة بين 1982-1987 ، أما ابتداء من سنة 1988 غيرت المؤسسة قانونها الداخلي وأصبحت فرع تابع 100، لسونطراك ، حيث انقسمت الى مؤسستين :

- مؤسسة التكرير NAFTEC.
- مؤسسة توزيع المواد البترولية المتعددة ومشتقاتها NAFTAL.

و تماشيا مع المتطلبات و الظروف التي تفرضها التحولات الاقتصادية و العالمية خضعت مؤسسة نفطال سنة ، حيث تحولت من مؤسسة إلى شركة ذات أسهم ، تابعة (Réorganisation)2001 إلى إعادة تنظيم

لمجموعة سونطراك ، برأس مال يقدر ب 40 مليار دينار ، متخصصة في تسويق و توزيع المواد البترولية المتعددة على مستوى كامل التراب الوطني ، تقع مديريتها العامة بالعاصمة بالضبط في الشراقة أما عن تسمية نفطال NAFTAL فهي تنقسم الى شقين :

- NAFT:النفط (البترول).
- AL:الجزائر.

ثانيا:مهام شركة نفطال

تتولى شركة نفطال مهمة تسويق و توزيع المواد البترولية المتعددة ، من خلال تنظيم و تسيير شبكات التوزيع عبر كامل التراب الوطني ، و بناءا على هذا فإن مهامها تتمثل في ما يلي :

-تنظيم و تطوير نشاط تسويق و توزيع المواد البترولية المتنوعة.

-تخزين و تقل كل المنتجات البترولية المسوقة عبر التراب الوطني.

-تطوير و تنفيذ النشاطات الرامية إلى الاستعمال الأمثل و العقلاني للبنى التحتية.

-الحرس على تطبيق و احترام المقاييس المستعملة في الأمن الصناعي، المحافظة على البيئة في علاقتها مع المنظمات المعنية.

-القيام بدراسات سوق حول استعمال و استهلاك المواد البترولية .

-الحرس على تطبيق و احترام المقاييس المرتبطة بالأمن الداخلي للشركة ، و طبقا للتنظيمات الداخلية.

-تعريف و تطوير سياسات تتعلق بالمراجعة AUDIT ، و هذا عن طريق وضع و تنفيذ أنظمة متكاملة

للمعلومات.

ثالثا:منتجات مؤسسة نفطال

تتنوع المنتجات البترولية على حسب طبيعتها و مجال استعمالها ، و شركة نفطال تسوق مختلف المنتجات البترولية المتمثلة في :

-غاز البترول المميع GPL ، الذي يضم مادتين البروبان ، و البوتان التجاري.

-الوقود : و يضم الوقود الخاص بالطائرات و السفن البحرية مثل JET A1 و l'AVGAS ، اضافة الى وقود

السيارات بمختلف أنواعها مثل (المازوت ، البنزين العادي ، الممتاز ، و بدون رصاص).

-الزيوت، منها زيوت المحركات ، الزيوت الصناعية ، الشحوم بمختلف أنواعها الممتازة و العادية ، و منها زيوت الطائرات و السفن البحرية ، و من أنواع هذه الزيوت نذكر : نفطيليا ، شيفا، تيسكا ....

-الزفت : و هي المواد المستعملة في انجاز الطرقات و تغطية الأسطح.

-العجلات المطاطية : عجلات الشاحنات ، السيارات ، الدراجات النارية , الدرجات الهوائية.

-المواد الخاصة : مثل المبيدات .

و جميع هذه المنتجات تضم مشتقات أخرى تتنوع حسب طبيعتها الفيزيو-كيميائية، و طبيعة استعمالاتها، وطرق تسويقها.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال :

حسب آخر تعديل قامت به مؤسسة نفطال على هيكلها التنظيمي و الذي كان بتاريخ 2014/05/18 بأمر من الرئيس المدير العام للمؤسسة ، أصبح الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال كالتالي:

اولا: لجان وفروع مؤسسة نفطال

- **لجان مؤسسة نفطال** :تتمثل لجان مؤسسة نفطال في :

1- اللجنة التنفيذية :Comité Exécutif

يرأس الرئيس المدير العام اللجنة التنفيذية لمؤسسة نفطال ، و التي تتكون من مدراء الأقسام و المدراء التنفيذيون، و المهمة المستندة لهذه اللجنة هي تحديد المحاور الإستراتيجية الكبرى الخاصة بالمؤسسة ، خاصة في مجالات الشراكة ، الأمن ، ميادين التسيير.

2- اللجنة التوجيهية: Comité Directeur

يرأس الرئيس المدير العام اللجنة التوجيهية لمؤسسة نفطال ، و التي تتكون من مدراء الأقسام، المدراء التنفيذيون، و المهمة المسندة لهذه اللجنة هي مساعدة الرئيس المدير العام في تسيير و مراقبة العمل.

3- المستشارين: Conseiller

المهمة المسندة و الموجهة الى هذه اللجنة هي مساعدة الرئيس المدير العام في الوظيفة التي يقوم بها ، و في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية فيما يخص الأنشطة الدولية و علاقات الصحافة و الإعلام.

4- رؤساء المشاريع: Chefs de projet

المهام الموكلة الى هذه اللجنة هي الإشراف على إعداد خطط المشاريع و التأكد من الإلتزام بالمواصفات في المواد و المعدات و الأعمال ، و عرضها على الرئيس المدير العان ، و من بعدها الإجارة الجيدة للمشاريع.

- **فروع مؤسسة نفطال.**

تحتوي مؤسسة نفطال على ثلاث فروع و تتمثل في :

1- فرع الوقود: Branche Carburants

تتمثل المهام المستندة الى فرع الوقود في :

- تغطية الاحتياجات الوطنية من الوقود في أحسن الظروف.

- ضمان تموين و تسويق الوقود عبر كافة التراب الوطني.

- ربط و مراقبة وظائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة، و التموين في أنحاء الوطن.

-تأمين التوزيع الحسن لمنتجات الوقود و زيوت التشحيم.

- حماية و صيانة المعدات المتنقلة، التوزيع الحسن لمنتجات الوقود و زيوت التشحيم في ما يخص مجال الطيران و الملاحة.

- اقتراح دراسات عن الاحتياجات في ميدان التخزين و التوزيع للطيران و الملاحة.

2- الفرع التجاري: Branche Commercialisation

تتمثل المهام الموكلة الى الفرع التجاري في :

- تسويق المنتجات البترولية و غيرها، بالإضافة إلى تقديم الخدمات عبر كافة شبكات نقاط البيع.

- تسيير، متابعة و مراقبة العلاقات التجارية مع كبار الزبائن.

- مراقبة، متابعة، تطوير، و تسيير شبكة نقاط البيع.

- وضع استراتيجية لتطوير شبكة التوزيع.

- القيام بعملية مراقبة و تفتيش بصفة دورية و منتظمة، للتأكد من نوعية الخدمات و احترام معايير التسيير الآمن.

- تنشيط سياسة استقبال الزبائن، و نوعية الخدمات.

- القيام بالدراسات الهادفة الى تقوية مكانة المؤسسة في السوق.

- اتخاذ الإجراءات التي تسمح بتعظيم تدفقات التوزيع و تدنية التكاليف.

- عرض منتجات المؤسسة في السوق.

- السهر على المحافظة على سمعة الشركة عبر كافة نقاط البيع.

(مقاطعة التسويق بالمدية "محل الدراسة" تنتمي إلى الفرع التجاري)

3-فرع البترول و الغاز المميع: « Branche GPL « Gaz de Pétrole Liquide

تتمثل مهام هذا الفرع في ما يلي :

- ضمان وفرة الغاز

- توزيع الغاز على كافة التراب الوطني، خاصة في فصل الشتاء حيث يزداد استهلاك هذه المادة و بالتالي يزداد الطلب عليها.

- القيام بعملية مراقبة نقاط البيع.

- تطوير شبكة توزيع البترول و الغز المميع.

ثانيا: تقديم الوحدة محل الدراسة مقاطعة المدية

- تعريف المقاطعة :

مقاطعة تسويق المدية هي تابعة للفرع التجاري، و هي منطقة لتوزيع الوقود، الزيوت و الأطواق (المطاط) و تضم مجموعة من المراكز و الوحدات التابعة لها و التي تقع في مواقع جغرافية مختلفة عبر الولايات التالية: المدية، البليدة، الجلفة، عين الدفلى، تيبازة و المسيلة.

- مركز توزيع الوقود الواقع بالبرواقية

- مركز المطاط و الزيوت للبرواقية

- مركز توزيع الوقود الواقع بالبليدة

- مركز المطاط و الزيوت لبليدة

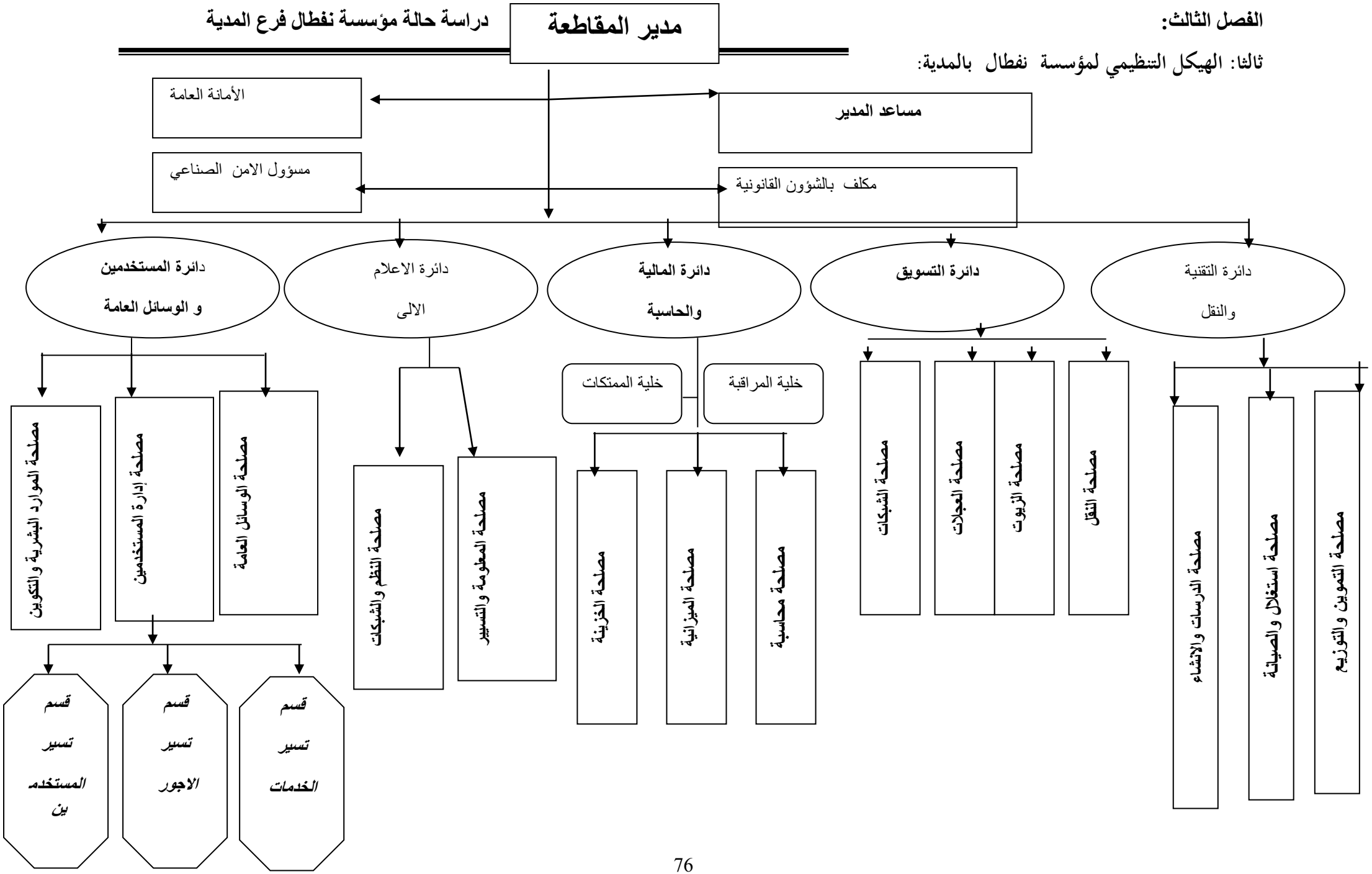
- مركز توزيع الوقود الواقع بعين الدفلى

- مركز المطاط و الزيوت لعين الدفلى

- مركز توزيع الوقود الواقع بالجلفة

-محطات التوزيع الواقعة بتيبازة و و لاية المسيلة.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال بالمدية:



المطلب الثالث :امكانيات مؤسسة نفطالnaftal

قامت مؤسسة نفطال بتجهيز وسائل ، هياكل و عمال يساهمون في توزيع المنتجات البترولية، و هذا من أجل رفع أداء المؤسسة من جهة و إتمام المهام المسندة إليها بطريقة جيدة و سريعة من جهة اخرى، بالإضافة إلى تسطير الأهداف المراد بلوغها انطلاقا من وضع قوانين، مخططات و برامج للتنمية.

اولا:اليد العاملة

يبلغ عدد عمال مؤسسة نفطال حوالي 30000عامل بين دائمين و مؤقتين موزعين على مختلف التراب الوطني و هم مقسمون الى ثلاث فئات كالتالي :

1-3000 إطار

2-9000 تقني

3- 18000 منفذ (يد عاملة)

و نذكر هنا أن عدد الموظفين قابل للزيادة خصوصا في فصل الشتاء أين يزيد الطلب على المنتجات البترولية خاصة قارورات الغز المميع مما يستوجب توظيف اليد العاملة بالكم و النوع اللزم لمواجهة مثل هذه الازمات.

ثانيا:حظيرة السيارات

تتكون حظيرة السيارات للمؤسسة من عدد كبير من السيارات و المقدر ب 6850 شاحنة مجهزة لنقل الوقود، و بالإمكانيات المتوفرة لديها تضمن مؤسسة نفطال، التوزيع بطريقة منتظمة التي تجعلها تلبي احتياجات الآخرين في مختلف أنحاء الوطن، كما تتضمن تزويد البواخر و الطائرات.

ثالثا :شبكة التوزيع

من أجل نقل و توزيع المواد البترولية قامت المؤسسة ب:

1-تجهيز 67 مركز للتخزين بسعة :

-600000 طن للبنزين

-79000 طن لزيوت التشحيم

-102000 طن لإطارات العجلات

-14000 طن للمنتجات الخاصة

2-تجهيز 15 وحدة لصياغة الزفت

3-تجهيز 2010 محطة خدمات منتشرة عبر كافة التراب الوطني و تتمثل هذه المحطات في نقاط بيع المنتجات المسوقة، حيث تعكس نسبة 85 بالمئة من مبيعات الوقود، و يتم استغلالها على أربع حالات مختلفة :

-الإدارة المباشرة : 338 محطة تملكها مؤسسة نفطال، و يتم تسييرها من قبل عمال تابعين لمؤسسة نفطال مباشرة.

-الإدارة الحرة: 537 محطة انتقلت ملكيتها لمؤسسة نفطال عن طريق التاميم، فتقوم مؤسسة نفطال بكرائها لمجموعة من الخواص وفق عقد كراء بين الطرفين

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.

أولا: منهج الدراسة

ثانيا: مجتمع الدراسة

ثالثا: عينة الدراسة

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

أولا: مضمون الاستبيان

الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، وباعتبارها فئة الموظفين، قام الطالبتين بأخذ بعض المواصفات الضرورية.

كما قام الطالبتين بتخصيص الجزء الثاني لمحورين:

المحور الأول متعلق بالجودة (المتغير المستقل)، حيث اشتمل (10) عبارات.

المحور الثاني متعلق بتحسين أداء العاملين (المتغير التابع)، حيث اشتمل (10) عبارات.

واشتملت الاستبيان ككل على (20) عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الايجابي، وهذا حتى يمكن معالجتها وفقا الأساليب الإحصائية و السلم المستخدم.

ثانيا: المقياس المستخدم.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من خمس خيارات **أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق** كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم (3-1): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعدد الطالبتين بناء على المعطيات السابقة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم(3-2):قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

الاتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
الاتجاه الأول	**1 اقل 1.8**	**ضعيفة جدا**
الاتجاه الثاني	**1.8 اقل 2.6**	**ضعيفة**
الاتجاه الثالث	**2.6 اقل 3.4**	**متوسطة**
الاتجاه الرابع	**3.4 اقل 4.2**	**عالية**
الاتجاه الخامس	**4.2 اقل 5**	**عالية جدا**

المصدر: إعداد الطالبتين

واعتبر الطالبتين المتوسطات في الجدول رقم () هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للعبارات أو البعد أو المحور

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

اعتمد الطالبتين على عدة أساليب إحصائية عبر برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (spss) وهي كا الأتي:

1- اختبار التوزيع الطبيعي بالاعتماد.

2- قياس معامل الثبات.

3- قياس الاتساق الداخلي .

4- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.

5- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة.

6- تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط بالاعتماد.

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة.

استعانا الطالبتين لصدق أداة الاستبيان، باختبار قياس الثبات و الاتساق الداخلي الاستبيان في عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 35 مفردة، وذلك باختبار التوزيع الطبيعي وبحساب معامل الثبات ومعاملات الارتباط .

اولا: تحكيم أداة الاستبيان.

اعتمد الطالبتين في تحكيم الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين الذين لهم دراية بتفاصيل الموضوع للأخذ با أرائهم، حيث تم تثبيت العبارات المتفق عليها اغلب المحكمين وتم تعديل ما تم الاختلاف فيه ثم أعيد عرض الاستبيان مرة أخرى للتحكيم النهائي على الأساتذة الأتي ذكرهم في الجدول الأتي:

جدول رقم (3-3): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
بولصنام محمد	أستاذ محاضر صنف (أ)	جامعة المدية
الزاهي محمد امين	أستاذة محاضرة صنف (أ)	جامعة المدية

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي.

قبل أن يشرع الطالبتين في الدراسة قاما باختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم(3-4):اختبار التوزيع الطبيعي.

اختبار شابيرو Shapiro-Wilk		اختباركولموقروف Kolmogorov-Smirnov	
القيمة الاحتمالية .Sig	عدد مفردات العينة	القيمة الاحتمالية .Sig	عدد مفردات العينة
0,361	35	0,200*	35

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم () يتضح أن اختبار التوزيع الطبيعي ليشابيرو (Shapiro-Wilk) جاء باحتمالية معنوية **0,361** كما جاء اختبار التوزيع الطبيعي كولموقروف (Kolmogorov-Smirnov) باحتمالية معنوية $0,200^{*}$ وبما أن حجم عينة دراسة الحال اقل من 50 مفردة، اعتمدنا على القيمة الاحتمالية للاختبار كولموقروف (Kolmogorov-Smirnov) وهي اكبر من 0.05 وعلية فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من ما يسمح با إجراء باقي الاختبارات.

ثالثا: ثبات أداة الاستبيان.

اعتمد الطالبتين في قياس ثبات الاستبيان على معامل ألفا كرومباخ كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم(3–5) اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان.

ترتيب المحاور	عنوان المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	**محور مدخل الجودة**	**10**	**0.885**
2	**محور تحسين أداء العاملين**	**8**	**0.936**
الثبات العام للاستبيان		**18**	**0.952**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على تحليل الاستبيان ببرنامج(spss).

يتضح من الجدول رقم() أن جميع عبارات المحاور جاءت بمعامل ثبات اكبر من **0.600** وهي درجة عالية من الثبات،كما جاء معامل الثبات للاستبيان ككل **0.952** وعليه فان عبارات الاستبيان على درجة عالية من الثبات والاستقرار .

رابعا: الاتساق الداخلي للأداة الدراسة.

اعتمد الطالبتين في معرفة درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة محاور الدراسة على معامل سبيرمان، حيث قاما بقياس درجة الارتباط بين كل محور والعبارات التي تتضمنه، وعليه تم حذف العبارتين التي كانت تأخذ رقم 13-16 من محور تحسين أداء العاملين، حيث جاءت العبارات بقيمة احتمالية اكبر من 0.05

1- معامل الارتباط بين العبارات و محور الجودة.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات محور الجودة بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول (**3-6**)الآتي:

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	محور مدخل الجودة	**1**	**-**
1	لدى المؤسسة قناعة بان الجودة تؤدي إلى الرفع من أدائها	**0,346***	**,0420**
2	يتناسب الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة مع تطبيق الجودة	**,750**0**	**,0000**
3	تخصص المؤسسة موارد مالية كافية لدعم مجهدات الجودة	**0,808****	**,0000**
4	يدرك كافة العاملون مفهوم الجودة	**,749**0**	**,0000**
5	تعتبر الجودة مجال الاهتمام الرئيسي لكافة العاملين	**,661**0**	**,0000**
6	تتبنى المؤسسة خطة إستراتيجية لتحقيق الجودة في جميع مجالاتها	**,589**0**	**,0000**
7	يتم ابتكار طرق ووسائل بصفة مستمرة بهدف تحسين جودة المنتجات	**,628**0**	**,0000**
8	توفر المؤسسة مناخ للعمل الجماعي بشكل كافي	**,735**0**	**,0000**
9	تعمل المؤسسة باستمرار على توجيه وإرشاد العاملين إلى كيفية تحسين الجودة	**,792**0**	**,0000**
10	تولي المؤسسة أهمية لتوفير قنوات اتصال دائمة مع العمال	**,783**0**	**,0000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم() يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بي **0,346*** و **0,808**** بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة محور مدخل الجودة.

2- معامل الارتباط بين العبارات و محور تحسين أداء العاملين.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات محور تحسين أداء العاملين بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-7):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات ومحور تحسين أداء العاملين.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	محور تحسين أداء العاملين	**1**	**-**
1	تعمل المؤسسة على تحديد الإجراءات الضرورية لأداء العامل من اجل تحقيق أهدافها	**0,726****	**,0000**
2	تتم مناقشة نتائج الأداء بين المؤسسة و العاملين	**,868**0**	**,0000**
3	يتسم نظام تقييم الأداء في المؤسسة بالمرونة	**,831**0**	**,0000**
4	يتم تكليف العاملين بالاعتمال التي تقع ضمن عاتقهم واختصاصاتهم	**,755**0**	**,0000**
5	يتم تسجيل شكاوي واقتراحات العمال والعمل على معالجتها	**0,877****	**,0000**
6	توجد مقاييس واضحة ودقيقة لتقييم الأداء	**,895**0**	**,0000**
7	تعتمد المؤسسة على نظام تقييم اداء معين	**,818**0**	**,0000**
8	تقوم المؤسسة بإشراك العاملين في حل بعض المشاكل التسييرية	**,863**0**	**,0000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم() يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بي **0,726**** و **0,877**** بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

المطلب الأول:التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.

سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان و المتضمن الصنف و الفئات العمرية و المستوى العلمي وسنوات الخبرة ومجال الوظيفة.

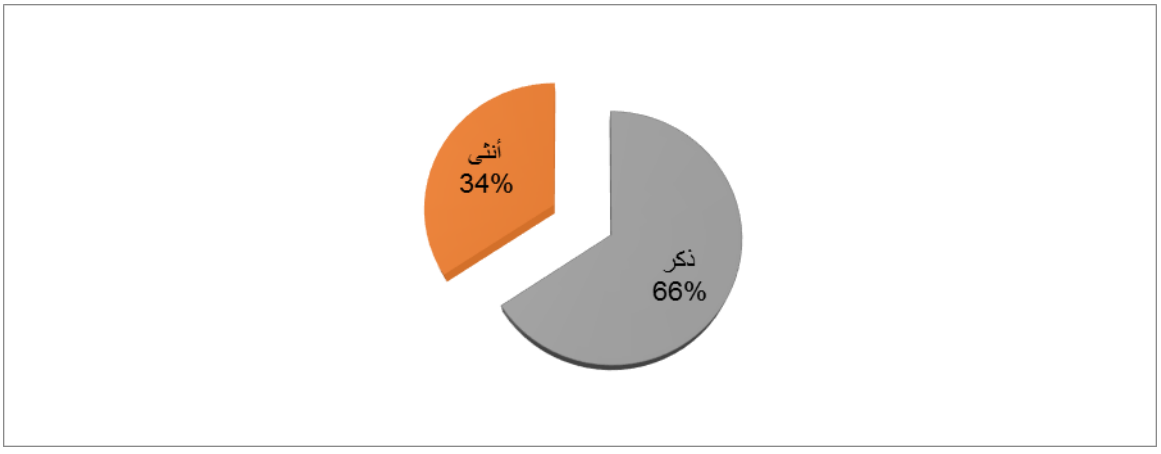
أولا: متغير الصنف.

الجدول رقم(3-8): توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	23	65,7%
أنثى	12	34,3%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم(3-1): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

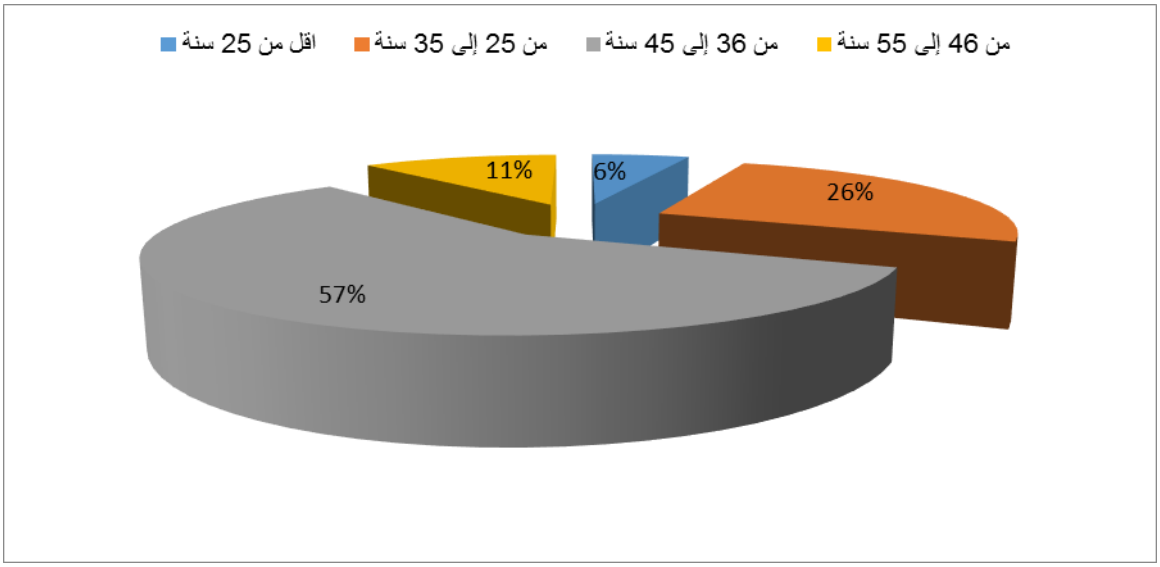
يتضح من الجدول رقم (3-7) والشكل رقم (3-1) أن تكرار ونسبة الذكور لعينة الدراسة اكبر من عدد الإناث حيث جاءت نسبة الذكور **65,7%** والإناث **34,3%**

الجدول رقم(3-9): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.

العمر	التكرار	النسبة
اقل من 25 سنة	2	5,7%
من 25 إلى 35 سنة	9	25,7%
من 36 إلى 45 سنة	20	57,1%
من 46 إلى 55 سنة	4	11,4%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3-2): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (**3-9**) والشكل رقم (**3-2**) أن **من 36 إلى 45 سنة** شكلت اكبر تكرار ونسبة في عينة الدراسة حيث جاءت بالنسبة **57,1%** تليها الفئة **من 25 إلى 35 سنة** بالنسبة **25,7%** تليها الفئة **من 46 إلى 55 سنة** بالنسبة **11,4%** وشكلت الفئة **اقل من 25 سنة** اقل نسبة **5,7%**

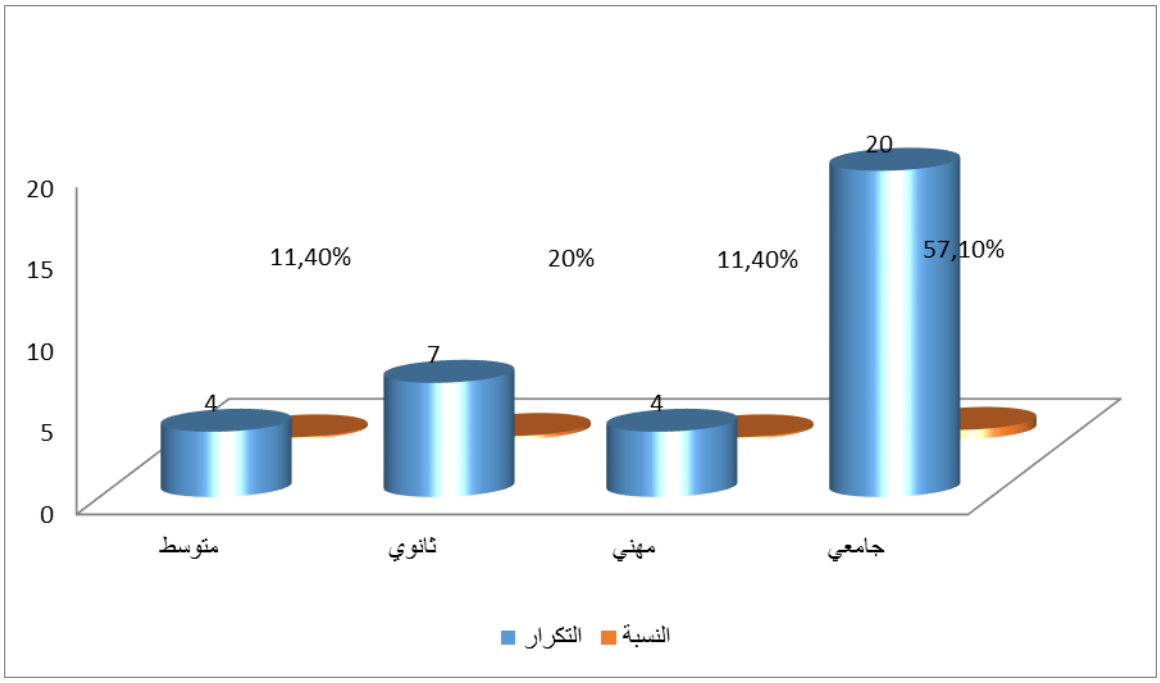
ثالثا:متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم(3-10): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
متوسط	4	11,4%
ثانوي	7	20%
مهني	4	11,4%
جامعي	20	57,1%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3-3): تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3-10) والشكل رقم (3-3) أن اكبر نسبة لعينة الدراسة في المستوى التعليمي، فئة **جامعي** بالنسبة **57,1%** تليها مستوى **ثانوي** بالنسبة **20%** وشكلت فئتين **متوسط** و **مهني** اقل نسبة **11,4%**

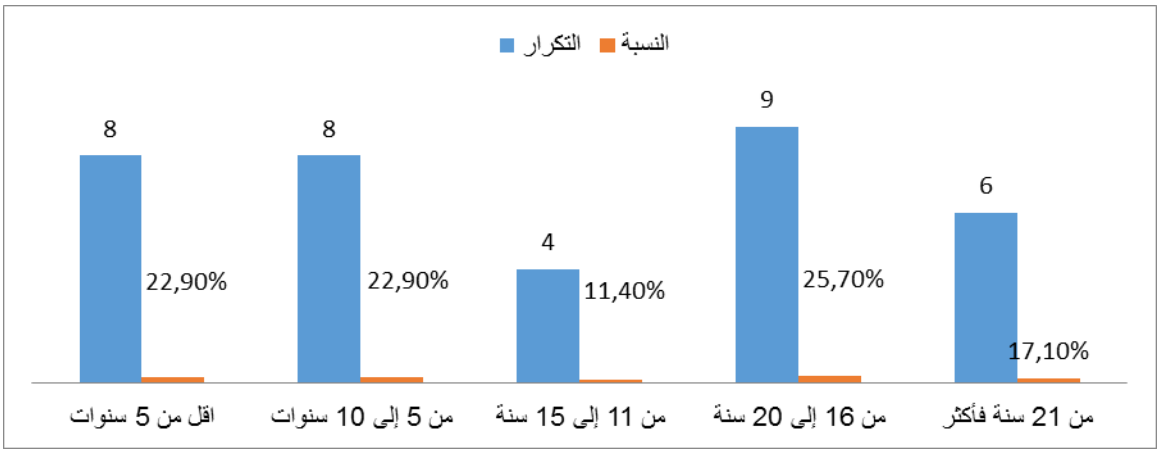
رابعا:متغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم(3-11): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	8	22,9%
من 5 إلى 10 سنوات	8	22,9%
من 11 إلى 15 سنة	4	11,4%
من 16 إلى 20 سنة	9	25,7%
من 21 سنة فأكثر	6	17,1%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3-4): تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3-11) والشكل رقم (3-4) أن الفئة **من 16 إلى 20 سنة** شكلت اكبر تكرار ونسبة لعينة الدراسة **25,7%** تليها الفئتين **اقل من 5 سنوات** و **من 5 إلى 10 سنوات** بالنسب متساوية **22,9%** تليها الفئة **من 21 سنة فأكثر** بنسبة **17,1%** وشكلت الفئة **من 11 إلى 15 سنة** اقل نسبة **11,4%**

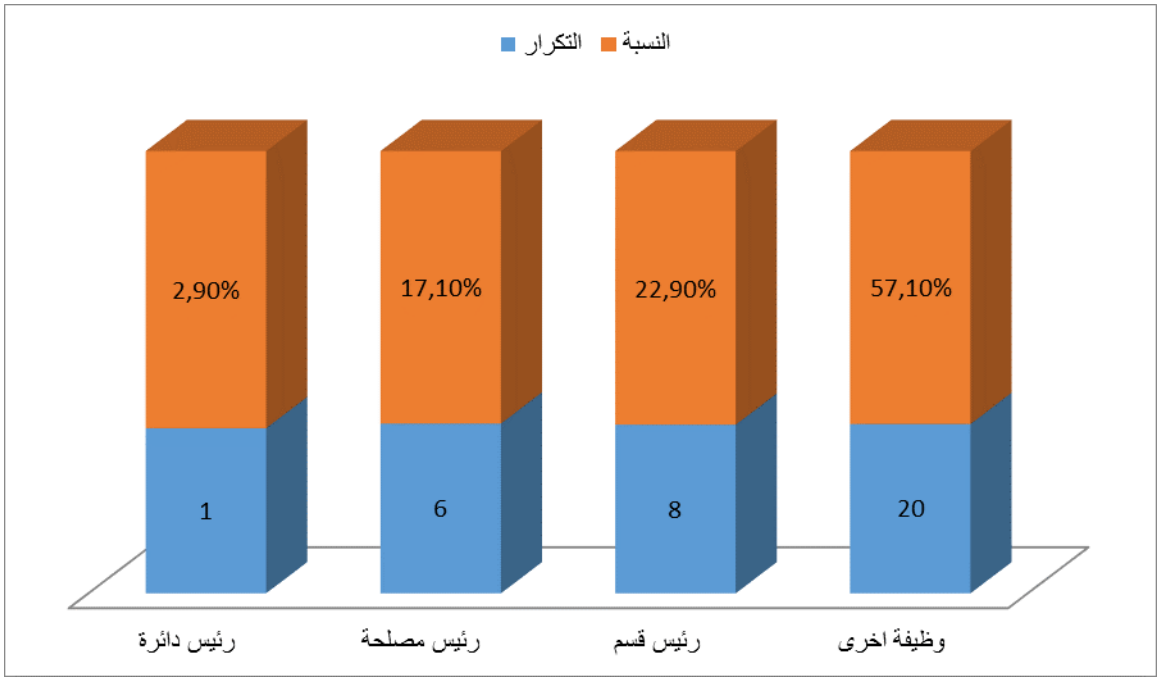
خامسا:متغير مجال الوظيفة.

الجدول رقم(3-12): توزيع أفراد العينة حسب متغير مجال الوظيفة.

مجال الوظيفة	التكرار	النسبة
رئيس دائرة	1	2,9%
رئيس مصلحة	6	17,1%
رئيس قسم	8	22,9%
وظيفة اخرى	20	57,1%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3-5): تمثيل أفراد العينة حسب متغير مجال الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (**3-12**) والشكل رقم (**3-5**) أن كبر فئة من عينة الدراسة من **الوظائف الأخرى** حيث جاءت بالنسبة **57,1%** يليها فئة **رؤساء الأقسام** بالنسبة **22,9%** يليها فئة **رؤساء المصالح** بالنسبة **17,1%** وشكل **رئيس دائرة** اقل نسبة **2,9%**

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل عبارات محور الجودة (المتغير المستقل) ومحور تحسين أداء العاملين (المتغير التابع) الذي يشكلان الجزء الثاني من الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أولا: التحليل الوصفي لمحور الجودة.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات محور الجودة من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3-13): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور الجودة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	لدى المؤسسة قناعة بان الجودة تؤدي إلى الرفع من أدائها	**4,51**	**,5070**	**1**	**عالية جدا**
2	يتناسب الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة مع تطبيق الجودة	**3,77**	**,9730**	**6**	**عالية**
3	تخصص المؤسسة موارد مالية كافية لدعم مجهدات الجودة	**3,91**	**,8870**	**3**	**عالية**
4	يدرك كافة العاملون مفهوم الجودة	**3,31**	**1,105**	**8**	**متوسطة**
5	تعتبر الجودة مجال الاهتمام الرئيسي لكافة العاملين	**3,29**	**1,100**	**9**	**متوسطة**
6	تتبنى المؤسسة خطة إستراتيجية لتحقيق الجودة في جميع مجالاتها	**3,97**	**,7070**	**2**	**عالية**
7	يتم ابتكار طرق ووسائل بصفة مستمرة بهدف تحسين	**3,89**	**,9320**	**4**	**عالية**

	جودة المنتجات				
8	توفر المؤسسة مناخ للعمل الجماعي بشكل كافي	**3,89**	**,8670**	**4**	**عالية**
9	تعمل المؤسسة باستمرار على توجيه وإرشاد العاملين إلى كيفية تحسين الجودة	**3,86**	**1,089**	**5**	**عالية**
10	تولي المؤسسة أهمية لتوفير قنوات اتصال دائمة مع العمال	**3,54**	**1,268**	**7**	**عالية**
	محور مدخل الجودة	**3,79**	**,6770**	**–**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3-13) أن المتوسط الحسابي لمحور مدخل الجودة بمقدار **3,79** بدرجة عالية، كما جاءت العبارات 2-3-6-7-8-9-10 بدرجات عالية والعبارات 4-5 بدرجة متوسطة، والعبارة 1 بدرجة عالية جدا، وهذا إشارة لوجود مستوى عالي في اعتماد الجودة كمدخل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة المدية، وهذا ما يثبته تقديرات الموظفين لأغلب العبارات الذي جاءت بدرجة عالية، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب**0,677** وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

ثانيا: التحليل الوصفي لمحور تحسين أداء العاملين.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات محور تحسين أداء العاملين من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3-14): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور تحسين أداء العاملين.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
12	تعمل المؤسسة على تحديد الإجراءات الضرورية لأداء العامل من اجل تحقيق أهدافها	**3,69**	**0,993**	**1**	**عالية**
13	تتم مناقشة نتائج الأداء بين المؤسسة و العاملين	**3,26**	**1,291**	**7**	**متوسطة**

14	يتسم نظام تقييم الأداء في المؤسسة بالمرونة	3,57	1,037	4	عالية
15	يتم تكليف العاملين بالاعتمال التي تقع ضمن عاتقهم واختصاصاتهم	3,60	1,063	3	عالية
16	يتم تسجيل شكاوي واقتراحات العمال والعمل على معالجتها	3,37	1,239	5	متوسطة
17	توجد مقاييس واضحة ودقيقة لتقييم الأداء	3,34	1,187	6	متوسطة
18	تعتمد المؤسسة على نظام تقييم اداء معين	3,66	1,110	2	عالية
19	تقوم المؤسسة بإشراك العاملين في حل بعض المشاكل التسييرية	3,26	1,197	7	متوسطة
	محور تحسين أداء العاملين	3,46	0,949	–	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3-14) أن المتوسط الحسابي لمحور تحسين أداء العاملين جاءا بمقدار **3,46** بدرجة عالية، كما جاءت اغلب العبارات 12-14-15-18 بدرجات عالية، والعبارات 13-16-17-19 بدرجة متوسطة، وهذا إشارة أن الموظفين نفطال، يتميزون بمستوى عالي في الأداء وهذا ما يثبته تقديرات الموظفين الذي جاءت بدرجة عالية، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب **0,949** وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

ثالثا: اختبار فرضية الدراسة.

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور الجودة كمدخل لتحسين الأداء بمؤسسة نفطال عند مستوى الدلالة 0.05

H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور الجودة كمدخل لتحسين الأداء بمؤسسة نفطال عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(3-15):اختبار الانحدار البسيط لدور الجودة كمدخل لتحسين الأداء بنفطال

البيان	مدخل الجودة				
	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
تحسين الأداء بمؤسسة نفطال .	0.898	0.807	1.258	11.733	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم(3-15) لدور الجودة كمدخل لتحسين الأداء بمؤسسة نفطال ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= **0.898** بين مدخل وتحسين أداء مؤسسة نفطال المدية، ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي قوي.

وبلغ معامل التحديد R^2= **0.807** أي أن ما قيمة **80%** من التغيرات في تحسين أداء مؤسسة نفطال ، ناتجة عن اعتماد مدخل الجودة في المؤسسة.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = **1.258** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في مدخل الجودة يؤدي إلى زيادة في تحسين أداء موضفي مؤسسة نفطال بقيمة **1.258**

كما بلغت قيمة T المحسوبة **11.733** وهي دالة عند مستوى المعنوية **0.000** ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور الجودة كمدخل لتحسين الأداء بنفطال عند مستوى الدلالة 0.05**

معادلة خط الانحدار البسيط للدراسة:

y = – 1.307 + 1.258 x

حيث:

Y: تحسين أداء موضفي نفطال –المدية.

X: مدخل الجودة.

خلاصة الفصل الثالث:

لقد تطرقنا في هذا الفصل الذي تمحور حول دراسة لدور الجودة كمدخل لتحسين الأداء بنفطال – المدية بدا بتفحص ثم قدمنا لمحة عن المؤسسة والإحصائيات اللازمة لعدد الموظفين الذين يمثلون مجتمع الدراسة، ثم وضحنا المنهج والأدوات المستخدمة المتمثلة في الاستبيان المرفق ، ثم اعتمدنا على وصف تحليل متغيرات الدراسة ثم التحقق من فرضية الدراسة ومنه خلصنا إلى النتائج الآتية:

– تقديرات الموظفين لمستوى الجودة بمؤسسة نفطال جاءت بدرجة عالية.

– تقديرات الموظفين لمحور تحسين أداء بمؤسسة نفطال جاءت بدرجة عالية.

– يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور الجودة كمدخل لتحسين الأداء بمؤسسة نفطال عند مستوى الدلالة 0.05

خاتمة عامة

الخاتمة العامة:

تحتل إدارة الجودة الشاملة مكانة هامة في المنظمة خصوصا في ظل الظروف الديناميكية المحيطة بها، كما اصبح مصطلح الأداء من المصطلحات التي تشغل إهتمام العديد من المفكرين لأن إهتمام المؤسسة لم يصبح إهتماما منحصرا على الإنتاج فقط لتلبية الطلب المرتفع بل تكاثر عدد المنتجين بشكل كبير واشتد التنافس بينهم لذلك أصبح البقاء مرهون بالأداء، ولأجل تحقيق ذلك إرتكزت على الجودة كخيار إستراتيجي يوصلها على الإمتياز وتعتبر الجودة من أهم المتغيرات التي تساهم في التأثير على أداء المؤسسة ككل ذلك أنها تساعد في خلق وتعظيم القيمة التي تقدمها للعملاء من خلال منتجاتها، وتساعد في تحقيق رضا وضمان ولائها لأنه إذا لبى منتج المؤسسة حاجة الزبون يمكنها أن تخلق الوفاء لديه، وأي كانت التقنية المستخدمة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة فهذه الأخيرة تؤثر بشكل كبير على الأداء الشامل للمؤسسة والتي تعتمد عليها هذه الأخيرة لتحقيق التميز على منافسيها وضمان البقاء للإستمرار في الأسواق المحلية والعالمية.

بالنسبة للفرضيات التي تم إقتراحها في بداية الدراسة لموضوعنا الجودة كمدخل لتحسين الأداء في المؤسسات العمومية سيتم التطرق إلى نتائجها كالآتي:

الفرضية الأولى: نقصد بالجودة الشاملة أنها البحث عن الجودة في جميع مظاهر العمل، فمن خلال دراستنا النظرية والتطبيقية تم التوصل إلى أن الجودة الشاملة تتمثل في البحث عن الجودة في جميع مظاهر العمل أي إبتداء من التعرف على إحتياجات المستفيد إلى غاية تقويم الرضا عن المنتج المقدم.

الفرضية الثانية: تمحورت حول الأداء فقد تبين من خلال دراستنا أنه هو قدرة المنظمة على تخصيص مواردها واستخدامها بالشكل الأمثل وهو يرتكز على مركبين أساسيين ألا وهو الكفاءة والفعالية.

الفرضية الثالثة: وهي تقوم على اعتماد المؤسسة على الجودة في تحسين الاداء فهي صحيحة وفقا لتحليل spss من خلال معامل الارتباط وكذا الواقع الذي يبين ان المؤسسة التي تعتمد على الجودة يتحسن اداؤها

.

الإقتراحات والتوصيات.

من النتائج السابقة نقدم التوصيات الآتية لمؤسسة نفطال بالمدية، وللمؤسسات الجزائرية، والتي تؤكد صحة الفرضيات الثلاث المقترحة وبناءا على ذلك سنقوم بتقديم بعض التوصيات والاقتراحات التالية:

- ضرورة تدريب جميع العاملين في المؤسسة على معايير الجودة.
- ضرورة إنشاء إدارة أو مصلحة متخصصة في إدارة الجودة كباقي المصالح.
- ضرورة الإعتماد على معايير موضوعية في ملية تحسين الأداء.
- توعية العاملين في المؤسسة بإدارة الجودة الشاملة وإتقانها على أحسن وجه.
- القيام بالمزيد من الدراسات عن إدارة الجودة الشاملة.
- أن يكون هناك إستراتيجية واضحة وخطط عمل ومبادرات يمكن من خلالها قياس أداء المؤسسة.
- فتح باب إبداء الآراء والمقترحات داخل المؤسسة وإسهام أصحاب الخبرة والكفاءة في اتخاذ القرار.
- الاهتمام بأساليب التحفيز الحديثة والتي تعتمد على منح مختلف حوافز الأداء.

آفاق الدراسة:

إن هده الدراسه قد حاولت معالجه هدا الموضوع في حدود الإشكاليه المطروحه وحسب المعطيات و المعلومات المتوفرة ومنه لا يمكن إعتبار هده الدراسه قد أحاطت بكل جوانب الموضوع ولهد نقترح مجموعه من المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضع مستقبليه :

- دور الجودة في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة.
- أثر الاتصال الداخلي على الأداء العام للمؤسسة.
- إدارة المعرفة ودورها في جودة المصارف الجزائرية.
- أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الولاء التنظيمي.
- تحديد الاحتياجات التدريبية ونظم إدارة الجودة الشاملة.
- أثر تقييم الأداء في منح الحوافز.

- علاقة إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية بالأداء المؤسسي.
- أثر إستراتيجية التوظيف في الأداء المؤسسي.
- علاقة إستراتيجية تقييم أداء العاملين بالأداء المؤسسي.
- أثر تدريب العاملين في الأداء المؤسسي.
- أثر الحوافز على الأداء المؤسسي.
- علاقة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالإستراتيجية المؤسسية.

وفي الأخير نأمل أن يكون موضوعنا قد تم طرحه بالشكل الملائم الذي يخدم الفرص المعدة من اجله

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ– الكتب:

باللغة العربية:

ابراهيم احمد ، "**ادارة وتقييم الاداء الوضيفي بين النظرية والتطبيق**" ،دار جرير للنشر والتوزيع ،عمان ،الطبعة الاولى ، 2013.

احمد قدري ،"**ادارة الاداء المتميز**" ، الجامعة الجديدة للنشر ،القاهرة ، الطبعة الأولى، 2015.

احمد قدري حسن ،"**ادارة الاداء المتميز**" ، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ،القاهرة مصر ، 2015.

احمد يوسف دودين ،"**ادارة الجودة الشاملة**"،عمان الاردن دار الحريرالطبعة الاولى 2012.

توفيق محمد عبد المحسن ، **التسويق و تدعيم القدرة التنافسية** ، دار الفكر العربي ، الطبعة الثانية، القاهرة ، مصر 2003.

توفيق، عبد الرحمن ،"**الاداء المتميز**"،اليميك للنشر والتوزيع ،القاهرة ، الطبعة الاولى ،2015.

جمال الدين عريسات ،"**ادارة الجودة الشاملة**"،الجزائر دار هومة الطبعة الاولى 2005

جورج جاكسون وآخرون ، ترجمة خالد حسن زروق ،"**التنظيم:منظور كلي للإدارة**" ، معهد الإدارة ،الرياض، 1988.

حامد عبدالله السقاف ، **المدخل الشامل للإدارة الجودة الشاملة** ، مطبعة الفرزدق ، الطبعة الاولى ، السعودية 1998.

راوية حسن ، "**إدارة الموارد البشرية ،رؤية مستقبلية**" ،الدار الجامعية للنشر ، الطبعة الأولى،مصر 2003

سعد صادق، "**ادارة توازن الأداء**" ،الدار الجامعية ،القاهرة ، الطبعة الاولى ،2005.

سنان كاضم تاموسوي "**ادارة الجوده الشاملة tqm والايزو iso**" عمان الاردن مؤسسة الوراق الطبعة الاولى 2004.

سونيا محمد البكري ، **إدارة الجودة الكلية** ، الدار الجامعية ، مصر ،الطبعة الاولى 2003.

سيد احمد جاد الرب ، "**استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء**" ، جامعة قناة السويس ، القاهرة مصر، الطبعة الثانية، 2009.

طارق سالم ،"**الاداء الفعال**" ،المجموعة العربية للتدريب والنشر ،الطبعة الاوللى ،القاهرة ،2017.

علي السلمي، "**إدارة التميز ،نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**" ، دار غريب للنشر ، مصر ،الطبعة الأولى، 2002.

عمار بن عشي ،"**اتجاهات التدريب وتقييم أداء الإفراد**" ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن عمان ، الطبعة الأولى ،2012.

عمر وصفي عقيلي و آخرون ، **مبادئ التسويق** ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن الطبعة الاولى،1996.

فهد مانع فهد ، "**دور تمكين العاملين في تحسين الاداء في المؤسسة العامة** "،دار الايام للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى، عمان ،2016.

كامل بربر، "**إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي**" ، المؤسسة الجامعية بيروت ،الطبعة الثانية 2009.

الكساسة ، "**تحسين فعالية الاداء المؤسسي**" ،دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الاولى ،2011.

مؤيد عبد الفاضل الجسيني "**إدارة الجودة الشاملة**"،عمان الاردن الوراق الطبعة الاولى 2004.

محمد اكرم العدلوني، "**العمل المؤسسي**" ، طبعة اولى ، دار ابن حزم للطباعة والنشر ، لبنان 2002.

محمد عبد العالي النعيمي ،"**ادارة الجودة الشاملة**"،عمان الاردن ،دار النشر ،الطبعة الأولى، 2009.

محمد عبد الوهاب العزاوي،"**ادارة الجودة الشاملة**"،الاردن:جامعة السراء الخاصة الطبعة الثانية 2004/2005.

مدحت احمد ابو النصر،"**ادارة الموارد البسشرية**" ، اتجاهات المعاصرة ،مجموعة النيل الدولية ، الطبعة الاولى ، القاهرة ،2007.

مهدي صالح السامرائي،"**ادارة الجودة الشاملة**"،الاردن:دار جرير،الطبعة الأولى2007.

ناصر نور الدين ،"**دراسات في المحاسبة الادارية الاستراتيجية لاغراض تحسين الاداء والانتاجية** "،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،الطبعة الاولى ،الاسكندرية ،2014.

باللغة الإنجليزية:

Adrianus Philip Schalk,**''Effects of market Orientation on Business Performance: Empirical Evidence from Iceland''**, marketing and International Business, Iceland, 2008

Day,george S**,"the capabilities of market-driven rganization**",Jurnal of Marketing,vol58,Calefornia,October1994,

DAY.G.S **''CONTINUOUS LEARNING ABOUT MARKETS**''CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW .VOL /36 USA /1994.

Gainer,A.,Padanyi.B.'' **The relationship Market-oriented activities and market-oriented culture: Implications for the development of market-orientation in nonprofit service organiwations''**, Journal of Business Research,Vol58,USA,2005

Hamel .g .and Parahad,C.K,"**competing for the future Break trough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorow",**Harvard Busnessschool press,Boston,M.A,1994

Management: A contingency perspective'', Academy of Management Review, N.Y,1994

Narver.J., andSlater.S.,**''The effect of a Market Orientation on business profitability''**, Journal of Marketing, Vol54, U.S.A,1990

PHILIPS .L .D.CHANGE .AND .R. BUZZEL .**''PRODUCT QUALITY .COST POSITION AND BUSINEES PERFORMANCE .A TEST SOME KEY HYPOTHESES ''**JOURNAL OF MARKETING VOL .47 SPRING, USA .1983.

SHIBA-S .GRAHAM .A.AND WALDEN .D. **''A NEW AMERICAN TQM''** PRODUCTIVITY PRESS.PORTLAN 1993.

Sitkin.S.B., Sutcliffe.K.M.,and Schroeder,R.G., **"Distinguishing control from learning in total Quality**.

ب- المذكرات:

بوعنان نوالدين،"**جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في مؤسسة المينائية بسكيكدة**"،رسالة ماجستير،غير منشورة،(الجزائر،جامعة محمد بوضياف مسيلة،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و تجارة)،سنة 2007/2006.

عثماني فايزة،"**جودة التوظيف للموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة**" ، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصاديةوالعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة المدية ، مذكرة ماستر تخصص أدرة وتسيير مؤسسة ، جامعة المدية، 2014/2013.

علالي مليكة،"**أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل بسكرة**"،شهادة ماجستير،غير منشورة،(جزائر،جامعة خيضر،كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية)،سنة 2003،2004.

محمد بن عبد العزيز العميرة،"**علاقة الجودة بالاداء الوظيفي للقطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز الامير سلطان لمعالجة امراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض** "،رسالة ماجستير(الرياض، نايف للعلوم الامنية،كلية دراسات العليا).

ت- المجلات:

صلاح الدين الهيتي ، "**اثر تطوير المسار الوضيفي في رضا العاملين**" ، مجلة جامعة دمشق ،العدد الثاني ، المجلد 30،الاردن ،2004.

عبد المليك مزهودة ،"**الاداء بين الكفاءة والفعالية**" ،مجلة العلوم الانسانية ، العدد الاول ، جامعة بسكرة ، الجزائر، 2001.

فالح عبد القادر الحوري،"**تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية،دراسة ميدانية على عينة من مستشفيات الخاصة**"،الأردن:مجلة علمية محكمة،مجلد 12 العدد 01،ربيع الأول 1492.

ث- المؤتمرات:

موسى اللوزي،"**إدارة الجودة الشاملة**"،المؤتمر العربي السنوي العلمي في إدارة الإبداع وتجديد،مصر،27-29نوفمبر 2004.

المدحق

الملحق رقم 01

استمارة الاستبيان

الجودة كمدخل لتحسين الأداء في المؤسسة العمومية

لنا الشرف العظيم ان تتعاونو معنا قصد انجاح هذا البحث الذي يهدف الى توضيح **دور الجودة في تحسين الأداء بمؤسسة نفطال بالمدية** وفي نفس الوقت هو جزء من دراسة ميدانية في اطار التحضير لإعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة اعمال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.

يرجى منكم التكرم وقراءة العبارات الاتية جميعا بدقة مع وضع علامة × في احد خانات الاجابة الخمس المتاحة امام كل عبارة مع التاكيد على ان كل اجابة لاتقبل منكم الا خيارا واحدا فقط لذا ندعوكم ونرجو منكم التركيز الشديد لان ذلك سيعطي مصداقية اكبر لنتائج البحث

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

يرجى منكم قراءة الاسئلة التالية ووضع العلامة × امام الاختيار الذي يتناسب مع وضعيتك

1) **الجنس:** ذكر ☐ انثى ☐

2) **العمر:** -اقل من 25سنة ☐ -من 25 الى 35سنة ☐

-من 36الى 45سنة ☐ -من 46 الى 55سنة ☐

-من 56 الى 60 سنة ☐

3) **المستوى التعليمي :** - ابتدائي ☐ - متوسط ☐ - ثانوي ☐

- مهني ☐ - جامعي ☐

4) **سنوات الخبرة:** -اقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐

-من11سنة الى 15 سنة ☐ من16سنة الى 20 سنة ☐

-من 21 سنة فاكثر ☐

5)**نوع الوظيفة التي تشغلها :** -مدير ☐ -رئيس دائرة ☐

-رئيس مصلحة ☐ - رئيس قسم ☐ -وظيفة اخرى ☐

الجزء الثاني : العبارات المكونة للاستبيان

المحور الاول : الجودة

يرجى منكم قراءة الاسئلة التالية ووضع العلامة × امام الاختيار الذي يتناسب مع وضعيتك

الرقم	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
01	لدى المؤسسة قناعة بان الجودة تؤدي الى الرفع من ادائها					
02	يتناسب الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة مع تطبيق الجودة					
03	تخصص المؤسسة موارد مالية كافية لدعم مجهودات الجودة					
04	يدرك كافة العاملون مفهوم الجودة					
05	تعتبر الجودة مجال الاهتمام الرئيسي لكافة العاملين					
06	تتبنى المؤسسة خطة استراتيجية لتحقيق الجودة في جميع مجالاتها					
07	يتم ابتكار طرق ووسائل بصفة مستمرة بهدف تحسين جودة المنتجات					
08	توفر المؤسسة مناخ للعمل الجماعي بشكل كافي					
09	تعمل المؤسسة باستمرار على توجيه وارشاد العاملين الى كيفية تحسين الجودة					
10	تولي المؤسسة اهمية لتوفير قنوات اتصال دائمة مع العمال					

المحور الثاني : الاداء

يرجى منكم قراءة الاسئلة التالية ووضع العلامة × امام الاختيار الذي يتناسب مع وضعيتك

الرقم	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
01	تعمل المؤسسة على تحديد الاجراءات الضرورية لاداء العامل من اجل تحقيق اهدافها					
02	تتم مناقشة نتائج الاداء بين المؤسسة و العاملين					
03	نقص الحوافز المادية والمعنوية يؤثر على اداء العاملين					
04	يتسم نظام تقييم الاداء في المؤسسة بالمرونة					
05	يتم تكليف العاملين بالاعمال التي تقع ضمن عاتقهم واختصاصاتهم					
06	يقوم العمال باتمام مهامهم في وقتهم الخاص اذ لم يكملوها في الوقت الرسمي للعمل					
07	يتم تسجيل شكاوي واقتراحات العمال والعمل على معالجتها					
08	توجد مقاييس واضحة ودقيقة لتقييم الاداء					
09	تعتمد المؤسسة على نظام تقييم اداء معين					
10	تقوم المؤسسة باشراك العاملين في حل بعض المشاكل التسييرية					

الملحق رقم 02

Correlations

			العبارة1	العبارة2	العبارة3	العبارة4	العبارة5	العبارة6	العبارة7	العبارة8	العبارة9	العبارة10	مدخل الجودة
Spearman's rho	العبارة1	Correlation Coefficient	1,000	,201	,219	,326	-,056	,288	,326	,351*	,229	,140	,346*
		Sig. (2-tailed)	.	,246	,206	,056	,750	,094	,056	,039	,186	,423	,042
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	العبارة2	Correlation Coefficient	,201	1,000	,765**	,545**	,421*	,459**	,222	,466**	,381*	,584**	,750**
		Sig. (2-tailed)	,246	.	,000	,001	,012	,006	,199	,005	,024	,000	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	العبارة3	Correlation Coefficient	,219	,765**	1,000	,451**	,391*	,471**	,421*	,528**	,581**	,623**	,808**
		Sig. (2-tailed)	,206	,000	.	,007	,020	,004	,012	,001	,000	,000	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	العبارة4	Correlation Coefficient	,326	,545**	,451**	1,000	,512**	,453**	,477**	,482**	,533**	,643**	,749**
		Sig. (2-tailed)	,056	,001	,007	.	,002	,006	,004	,003	,001	,000	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	العبارة5	Correlation Coefficient	-,056	,421*	,391*	,512**	1,000	,408*	,457**	,484**	,572**	,524**	,661**
		Sig. (2-tailed)	,750	,012	,020	,002	.	,015	,006	,003	,000	,001	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	العبارة6	Correlation Coefficient	,288	,459**	,471**	,453**	,408*	1,000	,474**	,575**	,273	,332	,589**
		Sig. (2-tailed)	,094	,006	,004	,006	,015	.	,004	,000	,112	,052	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	العبارة7	Correlation Coefficient	,326	,222	,421*	,477**	,457**	,474**	1,000	,622**	,648**	,318	,628**
		Sig. (2-tailed)	,056	,199	,012	,004	,006	,004	.	,000	,000	,062	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	العبارة8	Correlation Coefficient	,351*	,466**	,528**	,482**	,484**	,575**	,622**	1,000	,626**	,430*	,735**
		Sig. (2-tailed)	,039	,005	,001	,003	,003	,000	,000	.	,000	,010	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	العبارة9	Correlation Coefficient	,229	,381*	,581**	,533**	,572**	,273	,648**	,626**	1,000	,723**	,792**
		Sig. (2-tailed)	,186	,024	,000	,001	,000	,112	,000	,000	.	,000	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	العبارة10	Correlation Coefficient	,140	,584**	,623**	,643**	,524**	,332	,318	,430*	,723**	1,000	,783**
		Sig. (2-tailed)	,423	,000	,000	,000	,001	,052	,062	,010	,000	.	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

مدخل الجودة	Correlation Coefficient	,346*	,750**	,808**	,749**	,661**	,589**	,628**	,735**	,792**	,783**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,042	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الاستبيان	,109	35	,200*	,967	35	,361

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,885	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,936	8

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,952	18

Correlations

	العبارة11	العبارة12	العبارة14	العبارة15	العبارة17	العبارة18	العبارة19	العبارة20	تحسين الاداء

Spearman's rho	العبارة11	Correlation Coefficient	1,000	,562**	,608**	,580**	,781**	,515**	,429*	,677**	,726**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,002	,010	,000	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	العبارة12	Correlation Coefficient	,562**	1,000	,679**	,556**	,707**	,819**	,713**	,713**	,868**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	العبارة14	Correlation Coefficient	,608**	,679**	1,000	,649**	,686**	,733**	,702**	,727**	,831**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	العبارة15	Correlation Coefficient	,580**	,556**	,649**	1,000	,705**	,642**	,668**	,634**	,755**
		Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	العبارة17	Correlation Coefficient	,781**	,707**	,686**	,705**	1,000	,728**	,588**	,848**	,877**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	العبارة18	Correlation Coefficient	,515**	,819**	,733**	,642**	,728**	1,000	,785**	,707**	,895**
		Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	العبارة19	Correlation Coefficient	,429*	,713**	,702**	,668**	,588**	,785**	1,000	,546**	,818**
		Sig. (2-tailed)	,010	,000	,000	,000	,000	,000	.	,001	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	العبارة20	Correlation Coefficient	,677**	,713**	,727**	,634**	,848**	,707**	,546**	1,000	,863**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	.	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	تحسين الاداء	Correlation Coefficient	,726**	,868**	,831**	,755**	,877**	,895**	,818**	,863**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الصنف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	23	65,7	65,7	65,7
	انثى	12	34,3	34,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الفئات العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 25 سنة	2	5,7	5,7	5,7
	من 25 الى 35 سنة	9	25,7	25,7	31,4
	من 36 الى 45 سنة	20	57,1	57,1	88,6
	من 46 الى 55 سنة	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

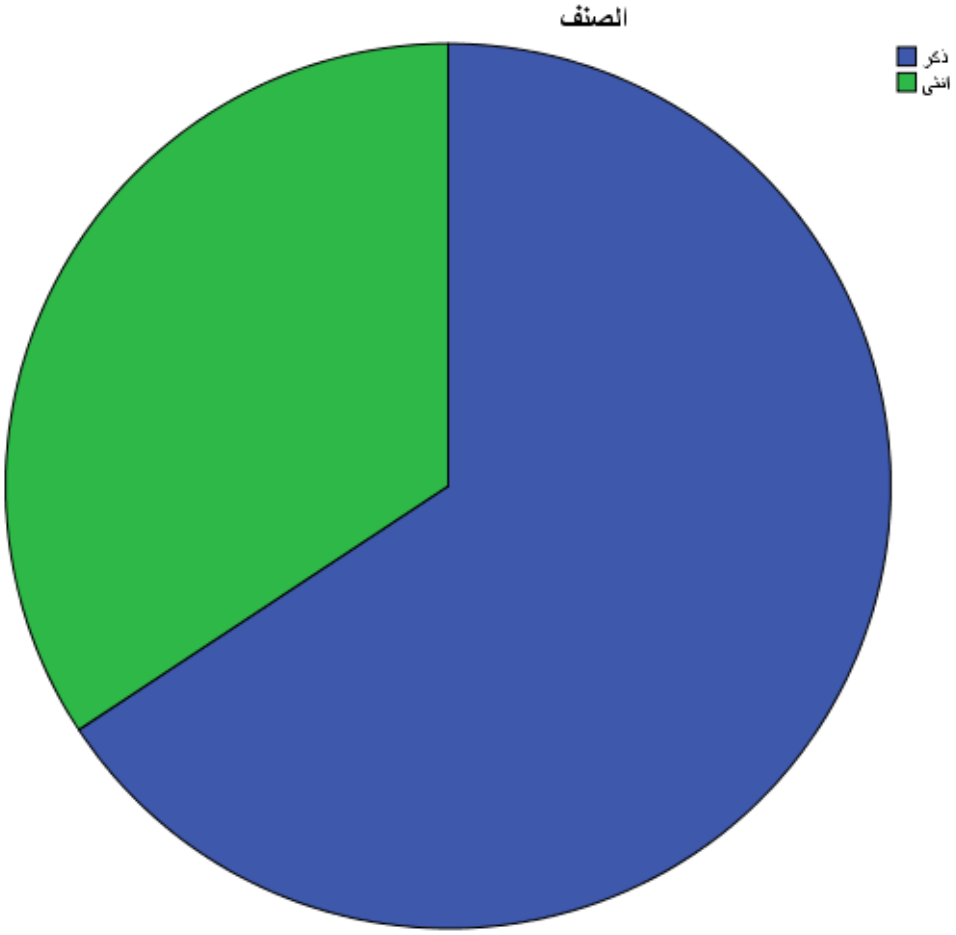
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط	4	11,4	11,4	11,4
	ثانوي	7	20,0	20,0	31,4
	مهني	4	11,4	11,4	42,9
	جامعى	20	57,1	57,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

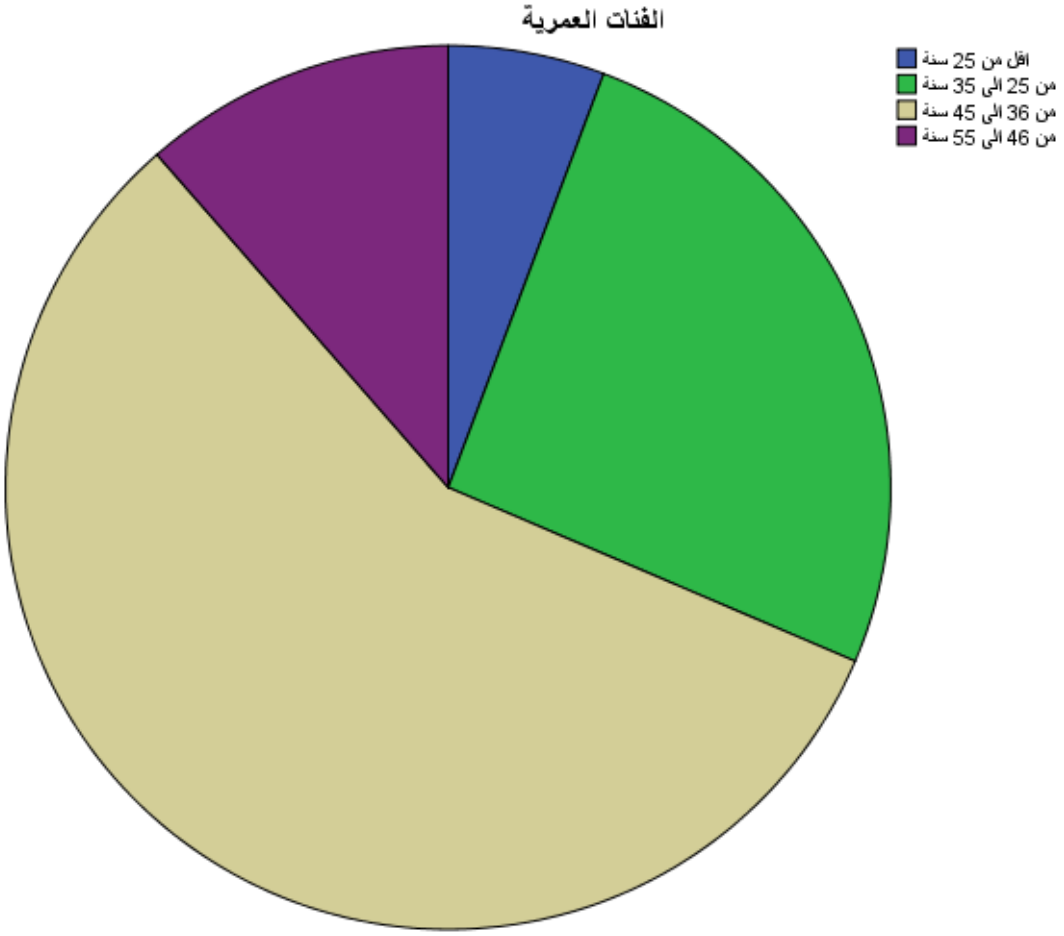
سنوات الخبرة

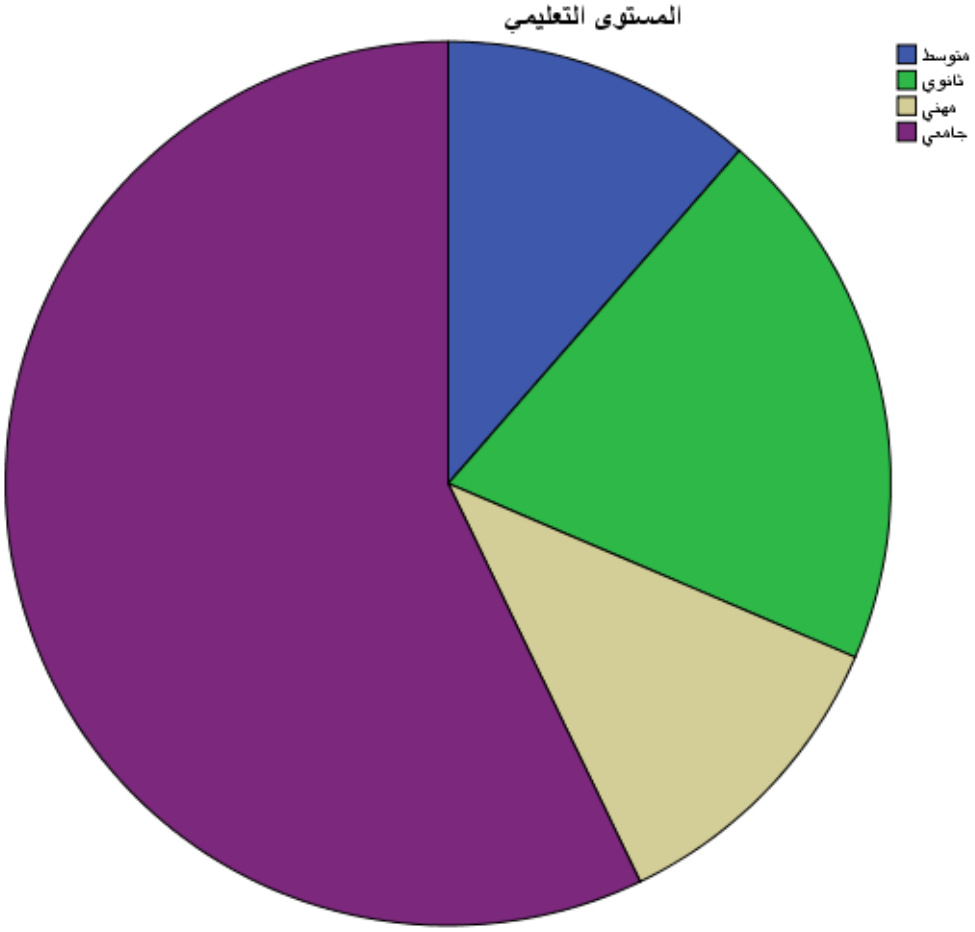
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	8	22,9	22,9	22,9
	من 5 الى 10 سنوات	8	22,9	22,9	45,7
	من 11 الى 15 سنة	4	11,4	11,4	57,1
	من 16 الى 20 سنة	9	25,7	25,7	82,9
	من 21 سنة فاكثر	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

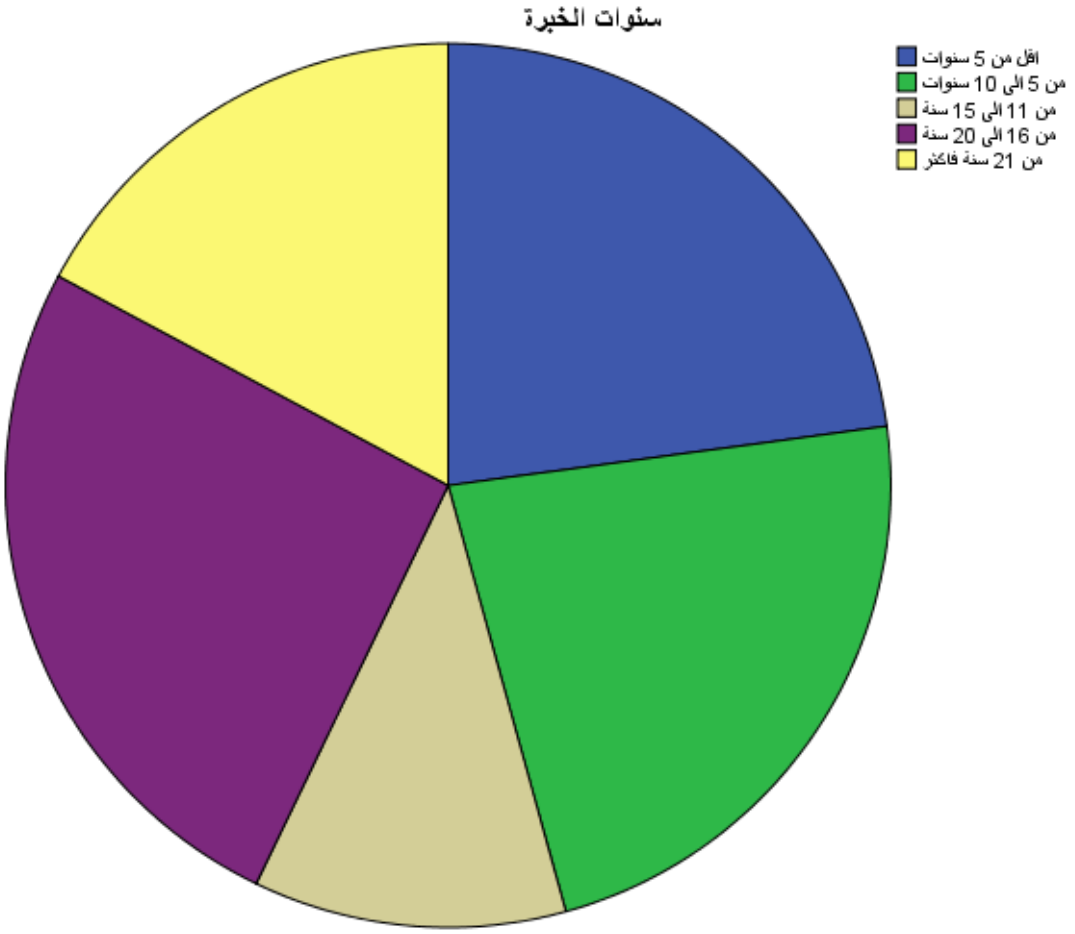
مجال الوظيفة

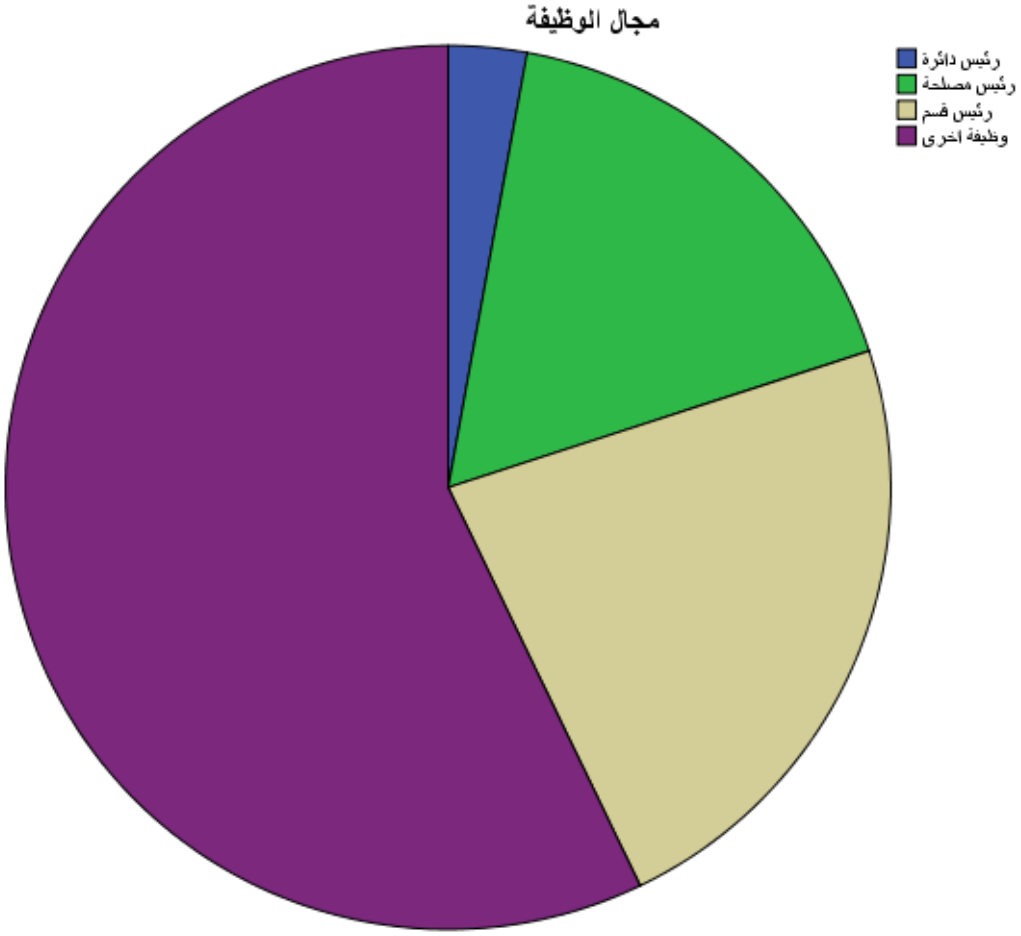
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	رئيس دائرة	1	2,9	2,9	2,9
	رئيس مصلحة	6	17,1	17,1	20,0
	رئيس قسم	8	22,9	22,9	42,9
	وظيفة اخرى	20	57,1	57,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	




الفئات العمرية
اقل من 25 سنة
من 25 الى 35 سنة
من 36 الى 45 سنة
من 46 الى 55 سنة


المستوى التعليمي
متوسط
ثانوي
مهني
جامعي


سنوات الخبرة
اقل من 5 سنوات
من 5 الى 10 سنوات
من 11 الى 15 سنة
من 16 الى 20 سنة
من 21 سنة فاكثر



Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة1	35	0	4,51	,507
العبارة2	35	0	3,77	,973
العبارة3	35	0	3,91	,887
العبارة4	35	0	3,31	1,105
العبارة5	35	0	3,29	1,100
العبارة6	35	0	3,97	,707
العبارة7	35	0	3,89	,932
العبارة8	35	0	3,89	,867
العبارة9	35	0	3,86	1,089
العبارة10	35	0	3,54	1,268
مدخل الجودة	35	0	3,7943	,67777

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة11	35	0	3,69	,993
العبارة12	35	0	3,26	1,291
العبارة14	35	0	3,57	1,037
العبارة15	35	0	3,60	1,063
العبارة17	35	0	3,37	1,239
العبارة18	35	0	3,34	1,187
العبارة19	35	0	3,66	1,110
العبارة20	35	0	3,26	1,197
تحسين الاداء	35	0	3,4679	,94972

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,898[a]	,807	,801	,42391

a. Predictors: (Constant), مدخل الجودة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24,737	1	24,737	137,656	,000[b]
	Residual	5,930	33	,180		
	Total	30,667	34			

a. Dependent Variable: تحسين الاداء

b. Predictors: (Constant), مدخل الجودة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,307	,413		-3,163	,003
	مدخل الجودة	1,258	,107	,898	11,733	,000

a. Dependent Variable: تحسين الاداء



كلمة شكر

الحمد لله الذي وفقنا لهذا العمل ولم نكن لنصل

اليه لو لا فضل الله علينا

نتقدم بجزيل الشكر الى كل من ساعدنا في

انجاز هذه المذكرة ونخص بالذكر :

الاستاذ المشرف خليل محمد الذي لم يبخل علينا

الى الذين حضينا بشرف الجلوس متعلمين تحت

ايديهم الى كل عمال مؤسسةنفطال

كافة من ساهم في انجاز هذا العمل من قريب او من

بعيد .



الإهداء

الى من اوصانى بهما القران الكريم ، الى اغلى

ماملك فى الدنيا ، الى التى حملتنى وارضعتنى عذب

الحنان الى من كانت شمعة تنير دربي ، الى من

كانت تسقينى الدعاء حتى وصلت الى اسمى

المراتب ~امي~

الى سندى ودعمى فى مشواري الى الذى علمنى

حب الخير والاعتماد على النفس ~ابي~

الي رفيقات الدرب نوال حياة زولا ياسمين

الى رفيقتى فى المذكرة ~كيو~



الإهداء

أهدي هذا العمل الى سندي وقت الضيق ولم يبخل

علينا ماديا ومعنويا ،اليك ابي اهدي عملي .

إلى من ربتني ،حنتني ،شجعتني اليك امي .

الحبيبتي واخواتي واخي وحبيبي اخي الوحيد.

جدي ، جدتي ،اعمامي وزوجاتهم واخوالي وزوجاتهم

عماتي وخالاتي ولكل من يعرفه عائلة زوبير

صديقاتي ورفيقات دربي من الابتدائي حتى الجامعة

رفيقة دربي في المذكرة عيمر خيرة

ولكل زملائي في الدراسة.

لكل من هو في ذاكرتي وليسوا في مذكرتي.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على اشرف خلق الله وخاتم الانبياء

ومن ولاه سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وبعد:

اهدي ثمرة جهدي الى سبب وجودي الى الوالدين

الكريمين، الى امي التي اسال الله ان يتغمدها برحمته

ويسكنها فسيح جناته والى ابي اطال الله بعمره والى

كل اخوتي والعائلة الكريمة .

الى صديقتي وزميلتي يمينة والى كل من ساندي في

انجاز هذا العمل من قريب او من بعيد والى كل الاهل

والاقارب ولا انسى بالذكر زملائي وزميلاتي .

فاطمة الزهراء


بسم الله الرحمن الرحيم