

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان

إدارة الجودة الشاملة ودورها في دعم الأداء الوظيفي بالمؤسسة

دراسة ميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر-قالمة-

إشراف الأستاذة:

-د. سهام بوفلفل

إعداد الطالبتين:

- فيروز حيبلس

- فراح خلفون

السنة الجامعية 2023 - 2024



نتوجه قبل كل شيء إلى الله عز وجل بالشكر العظيم والامتنان الوفير على ما منحنا إياه من نعمة العون والتوفيق والسداد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَأَمَّا بِنِعْمَةِ رَبِّكَ فَحَدِّثْ ﴾ [سورة الضحى: 11]

صدق الله العظيم

نتقدم بالشكر الجزيل والامتنان إلى الأستاذة المشرفة:

"سهام بوفلغل"

التي قبلت الإشراف على هذه المذكرة وعلى الجهود المبذولة والنصائح والتوجيهات المقدمة من خلال تتبعها للبحث بكل اهتمام.

كما نتقدم بالشكر والعرفان إلى الأساتذة المحترمين أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم إثراء هذا العمل بملاحظاتهم وتوجيهاتهم القيمة.

ونتقدم كذلك بشكر خاص للأستاذ الموقر وليد بشيشي الذي ساعدنا في الجانب التطبيقي لمذكرتنا.

كما نتقدم بالشكر والامتنان إلى كل موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر على كل الدعم والمساندة التي قدموها لنا.

كما لا ننسى كل من ساعدنا وكل كلمة طيبة قيلت في سبيل انجاز هذا العمل.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾ (التوبة: 105)

صدق الله العظيم

إله لا يطيبه الليل إلا بشكره ولا يطيبه النهار إلا بطاعته... ولا تطيبه اللحظات إلا بذكره... الله جل
جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة... نبي الرحمة ونور للعالمين

"سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم"

انتهت الرحلة... لم تكن سهلة وليس من المفترض أن تكون كذلك... ومهما طالت فستمضي بجلوها ومرها وها
أنا الآن وبعون الله تعالى أتمم هذا العمل المتواضع.

وفي اللحظة الأكثر فخرا أهدي عملي هذا إلى من أحمل اسمه بكل افتخار الذي حصده الأشواك عن دربي
ليمهد لي طريق العلم... طاب بك العمر يا سيد الرجال وطبت لي عمرا يا أبي الغالي "محمد"... أرجو من الله أن يمد عمرك
لترى ثمارا قد حان قطفها بعد طول انتظار، وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وغدا وإلى الأبد...

إلى قدوتي الأولى ومعنى الحب والتفاني... إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها
بلسم جراحي... إلى من أرشدتني ورافقتني في كل مشاوير حياتي ولا تنزل تفعل إلى الآن...
اللهم أحفظها وارزقها العفو والعافية... أمي الحبيبة "رشيدة".

إلى خيرة أيامي إلى من كانوا لي سندا ودعما إلى من غمروني بالحب والتوجيه إلى الذين لطالما كانوا الظل لهذا
النجاح "إخوتي": ندى، بدري، وأحبائي الصغار: دينيز، ندين، محمد.

إلى زميلتي التي تشاركنا لحظات التعب والفرح طيلة مشوار هذا العمل: فيروز.
إلى من مدتا يديهما في أوقات الضعف وراهننا على نجاحي وتدكراني بمدى قوتي واستطاعتي أخوتي التي لم تلدهما أمي
"مريم وشيماء".

إلى كل الأهل والعائلة الكريمة كل باسمه ومقامه... وبالأخص جدتي الحبيبة "فاطمة" أطال الله عمرها.

إلى بنات خلاتي الأعزاء: سلمى، أشواق، سلين، دانيا، درين.

إلى كل من غطى التراب أجسادهم، وسكنت أرواحهم قلوبنا وظلت ذكراهم الطيبة في عقولنا جدي "محمد"،
جدتي "حمدة". رحمهم الله وأسكنهم فسيح جناته.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾ (التوبة: 105)

صدق الله العظيم

إله لا يطيبه الليل إلا بشكره ولا يطيبه النهار إلا بطاعته... ولا تطيبه اللحظات إلا بذكره... الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة... نبي الرحمة ونور للعالمين

"سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم"

انتهت الرحلة... لم تكن سهلة وليس من المفترض أن تكون كذلك... ومهما طالت فستمضي بجلوها ومرها وها أنا الآن وبعون الله تعالى أتم هذا العمل المتواضع.

وفي اللحظة الأكثر فخرا أهدي عملي هذا إلى من أحمل اسمه بكل افتخار الذي حصده الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم... طاب بك العمر يا سيد الرجال وطبت لي عمرا يا أبي الغالي "كمال"... أرجو من الله أن يمد عمرك لتري ثمارا قد حان قطفها بعد طول انتظار، وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وغدا وإلى الأبد... إلى قدوتي الأولى ومعنى الحب والتفاني... إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي... إلى من أرشدتني ورافقتني في كل مشاوير حياتي ولا تنزل تفعل إلى الآن... اللهم أحفظها وارزقها العفو والعافية... أمي الحبيبة "حياة".

إلى خيرة أيامي إلى من غمروني بالحب والذين كانوا بمثابة إخوتي ورفقاء دربي: رندة، ريان، صونيا، نهلة، صوفيا، مريم، سارة، ندى. وإخوتي الصغار أحباب قلبي "زيد، إبراهيم، سليمان" إلى زميلتي التي تشاركنا لحظات التعب والفرح طيلة مشوار هذا العمل: فرح. إلى الأصدقاء القريبين إلى قلبي: مايا، خديجة، إلهام، سارة، هديل، خولة، إيمان، مريم، منال، كنزة.

إلى كل الأهل والعائلة الكريمة كل باسمه ومقامه... وبالأخص جدتي الحبيبة "زهرة" أطال الله عمرها. إلى رفاق الخطوة الأولى والخطوة الأخيرة إلى من كانوا فالسنوات العجاف سحابا ممطرا... إلى كل عابر في حياتي ترك أثرا جميلا.

إلى كل من غطى التراب أجسادهم، وسكنت أرواحهم قلوبنا وظلت ذكراهم الطيبة في عقولنا جدي "إبراهيم"، خالي "رضا"، جدي "مباركة"، خالتي "سليمة"، رحمهم الله وأسكنهم فسيح جناته.

فيروز

فهرس المحتويات

الشكر		
الإهداء		
فهرس المحتويات		
فهرس الجداول		
فهرس الأشكال		
قائمة الملاحق		
أ-ر	المقدمة	
26_02	الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة	الفصل الأول
2	تمهيد	
03	مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة	المبحث الأول
03	نشأة إدارة الجودة الشاملة	المطلب الأول
05	مفهوم إدارة الجودة الشاملة	المطلب الثاني
06	تعريف الجودة	أولاً
06	تعريف إدارة الجودة الشاملة	ثانياً
07	خصائص إدارة الجودة الشاملة	ثالثاً
07	أهمية إدارة الجودة الشاملة	المطلب الثالث
08	أهداف إدارة الجودة الشاملة	المطلب الرابع
10	أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة	المبحث الثاني
10	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	المطلب الأول
13	خطوات إدارة الجودة الشاملة	المطلب الثاني
13	متطلبات إدارة الجودة الشاملة	المطلب الثالث
15	معوقات إدارة الجودة الشاملة	المطلب الرابع
16	أنظمة إدارة الجودة الشاملة	المبحث الثالث
16	مفهوم الايزو وفوائده	المطلب الأول
16	تعريف الايزو	أولاً
17	تعريف المواصفة ايزو 9000	ثانياً
18	خصائص الايزو 9000	ثالثاً
18	فوائد الايزو 9000	رابعاً
19	سلسلة المواصفات الايزو	المطلب الثاني
20	مراحل الحصول على شهادة الايزو 9000	المطلب الثالث
23	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والايزو	المطلب الرابع

26	خلاصة الفصل	
53-28	السياق النظري للأداء الوظيفي	الفصل الثاني
28	تمهيد	
30	مدخل للأداء الوظيفي	المبحث الأول
30	مفهوم الأداء الوظيفي	المطلب الأول
30	تعريف الأداء الوظيفي	أولا
31	خصائص الأداء الوظيفي	ثانيا
31	أهمية الأداء الوظيفي	ثالثا
32	عناصر ومحددات الأداء الوظيفي	المطلب الثاني
32	عناصر الأداء الوظيفي	أولا
32	محددات الأداء الوظيفي	ثانيا
34	أنواع الأداء الوظيفي	المطلب الثالث
35	العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي	المطلب الرابع
36	قياس وتقييم الأداء الوظيفي	المبحث الثاني
37	قياس الأداء الوظيفي	المطلب الأول
37	مفهوم قياس الأداء الوظيفي	أولا
37	أهمية قياس الأداء الوظيفي	ثانيا
37	أهداف قياس الأداء الوظيفي	ثالثا
38	معايير قياس الأداء الوظيفي	رابعا
38	خطوات قياس الأداء الوظيفي	خامسا
39	مفهوم تقييم الأداء الوظيفي	المطلب الثاني
39	تعريف تقييم الأداء الوظيفي	أولا
39	خصائص تقييم الأداء الوظيفي	ثانيا
40	أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي	المطلب الثالث
40	أهمية تقييم الأداء الوظيفي	أولا
41	أهداف تقييم الأداء الوظيفي	ثانيا
42	طرق تقييم الأداء الوظيفي	المطلب الرابع
43	دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دعم الأداء الوظيفي	المبحث الثالث
44	إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الأداء الوظيفي	المطلب الأول
44	التغير في أدوار الموظفين	أولا
44	التغير في أداء الموظفين	ثانيا
45	فوائد إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمورد البشري	ثالثا
47	تقييم الأداء الوظيفي في ظل إدارة الجودة الشاملة	المطلب الثاني

47	معوقات تقييم الأداء الوظيفي	أولا
48	المقارنة بين تقييم الأداء التقليدي والتقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة	ثانيا
49	إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الوظيفي	المطلب الثالث
50	العناصر الأساسية لضمان جودة الأداء	أولا
50	أسس عجلة ديمينج	ثانيا
51	بعض ممارسات إدارة الجودة الشاملة التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي	ثالثا
53		خلاصة الفصل
114-55	دراسة تطبيقية لدور إدارة الجودة الشاملة في دعم الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة	الفصل الثالث
55		تمهيد
56	تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر بقالة	المبحث الأول
56	تعريف ونشأة مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة	المطلب الأول
56	تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة	أولا
56	نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة	ثانيا
58	نشاطات وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة	المطلب الثاني
58	نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة	أولا
58	أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة	ثانيا
59	الهيكل التنظيمي المؤسسة اتصالات الجزائر بقالة	المطلب الثالث
62	تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة	المطلب الرابع
65	الإطار المنهجي للدراسة	المبحث الثاني
65	نموذج الدراسة ووصف مجتمع وعينة ومنهجية الدراسة	المطلب الأول
65	نموذج الدراسة	أولا
66	مجتمع الدراسة	ثانيا
66	عينة الدراسة	ثالثا
66	منهج الدراسة	رابعا
68	مصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة	المطلب الثاني
68	مصادر جمع البيانات	أولا
69	الأساليب الإحصائية المستخدمة	ثانيا
71	صدق وثبات أداة الدراسة	المطلب الثالث
72	صدق أداة الدراسة	أولا
72	ثبات الاستبيان	ثانيا
73	بيان وتحليل نتائج الدراسة	المبحث الثالث

73	حجم العينة المناسب وطبيعة توزيع البيانات	المطلب الأول
74	مدى كفاية حجم العينة	أولا
74	إختبار طبيعة عينة الدراسة	ثانيا
76	تحليل النتائج الإحصائية المتعلقة بالبيانات الشخصية والمحاور	المطلب الثاني
76	النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية	أولا
78	تحليل نتائج الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة	ثانيا
97	تحليل النتائج واختبار الفرضيات	المطلب الثالث
97	الفرضية الرئيسية الأولى	أولا
98	الفرضية الرئيسية الثانية	ثانيا
98	الفرضية الرئيسية الثالثة	ثالثا
101	الفرضية الرئيسية الرابعة	رابعا
114		خلاصة الفصل
116		الخاتمة
122		قائمة المراجع
131		قائمة الملاحق
169		الملخص

فهرس الجداول

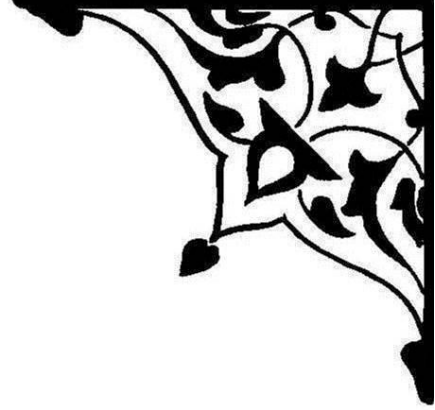
رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000	1.1
25	التقارب بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000	2.1
38	خطوات قياس الأداء	1.2
48	المقارنة بين نظام تقييم الأداء التقليدي ونظام التقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة	2.2
70	مقياس ليكارث الخماسي	1.3
72	معامل الارتباط سيرمان لاختبار العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي	2.3
73	معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات محاور الدراسة	3.3
74	إختبار KMO لكفاية العينة	4.3
75	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	5.3
77	توزيع أفراد الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية	6.3
78	الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول محور إدارة الجودة الشاملة	7.3
91	الإحصاءات الوصفية لإجابات مفردات الدراسة حول محور الأداء الوظيفي	8.3
97	نتائج اختبار T-Test لمحور إدارة الجودة الشاملة	9.3
98	نتائج اختبار T-Test للمحور الأداء الوظيفي	10.3
100	نتائج تقدير أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي	11.3
102	نتائج تحليل الفروقات للجنس باستخدام إختبار t	12.3
104	نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار الفروقات للعمر	13.3
106	نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار الفروقات حسب المؤهل العلمي المحصل عليه	14.3
107	نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار الفروقات حسب المنصب الوظيفي	15.3
109	نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار الفروقات للخبرة المهنية	16.3
110	ملخص اختبار فرضيات الدراسة	17.3

فهرس الأشكال

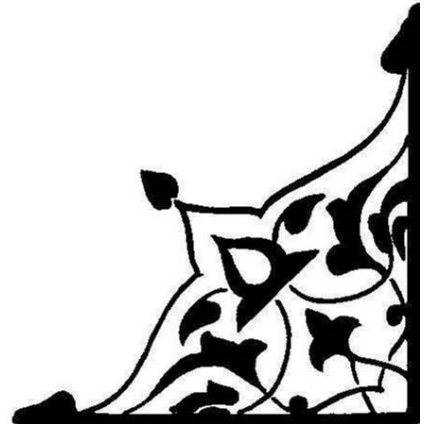
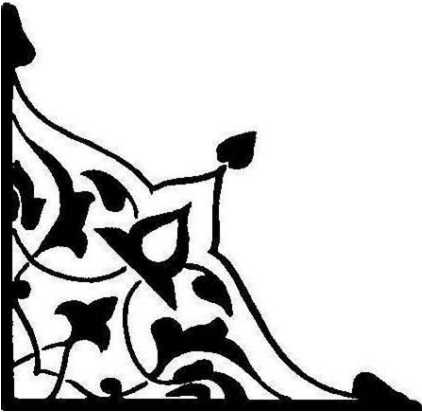
رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة	1.1
09	أهداف إدارة الجودة الشاملة	2.1
50	دورة ديمنج (la roue Deming)	1.2
60	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بقلمة	1.3
65	نموذج الدراسة	2.3
75	المدرج التكراري لمحاور الدراسة	3.3
76	شكل الانتشار حول محاور الدراسة	4.3
99	نموذج تحليل المسار بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي	5.3

قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	قائمة المحكمين
02	استبيان الدراسة
03	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر بقالمة
04	ميثاق الاستقبال لاتصالات الجزائر
05	مخرجات برمجية Sps و برمجية Amos



مقدمة



- تمهيد:

لقد بات انتشار التغيرات السريعة في مختلف جوانب الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية يعني بداية مرحلة جديدة تعرف بالعمولة، حيث تزداد الارتباطات والتفاعلات على نطاق عالمي واسع، حيث أن هذه التحولات أوجدت واقعًا جديدًا للمؤسسات بمختلف أنشطتها وأشكالها، مما أجبرها على ضرورة إجراء تغييرات إدارية جوهرية للتخلص من الأنظمة التقليدية القديمة ومواكبة هذه التطورات، والهدف الرئيس من هذه التغيرات هو تحقيق مستويات عالية من الأداء والبقاء في بيئة تنافسية متزايدة التعقيد، وفي ظل هذه الظروف، ظهر نظام إدارة الجودة الشاملة كحل استراتيجي يركز على تحسين الجودة في جميع جوانب العمل المؤسسي، من خلال إشراك جميع الأفراد في عملية التحسين المستمر، لضمان تطور ونمو المؤسسة بشكل مستدام وفعال.

ومن الأوائل الذين اهتموا بهذا المفهوم اليابانيون، وذلك من مطلع الخمسينات حيث ركزوا على تحسين منتجاتهم وخدماتهم، وهذا ما دفع لانتشار الجودة الشاملة في المؤسسات الآسيوية والأمريكية والأوروبية ثم على مستوى العالم وغيرهم، وأصبحت بذلك الجودة تجربة رائدة من أجل معالجة القصور في مختلف الإدارات والأقسام وفي جميع المؤسسات سواء كانت إنتاجية أو خدمية، بل استطاعت الجودة أن تدخل قطاع الخدمات خاصة مع تزايد حجم المؤسسات الخدمية وتنامي شدة المنافسة بينها.

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من أهم التوجهات الإدارية المعاصرة التي تهدف إلى تطوير المنتجات أو الخدمات، مع تخفيض التكاليف والتقليل من الوقت والجهد لتحسين المنتج المقدم للعميل، كما تركز على تقديم أفضل الخدمات الإدارية لكل من المؤسسات التجارية والخدمية في أن واحد عن طريق إعادة النظر في القصور الموجود على مستوى النظام الإداري، وسعيها لتحسين وتطوير أداء الموظفين باعتبارهم محورا أساسيا ومقياسا لنجاح أو فشل العملية الإنتاجية، وبناء على ذلك تسعى مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى التشجيع على الابتكار وتنمية روح الإبداع لدى الأفراد وزيادة معدلات الإنتاجية، كما تعمل على تطوير وتبسيط إجراءات العمل ورفع من معدلات الرضا الوظيفي للموظفين، فالأداء الوظيفي يتأثر بعدة عوامل منها البيئة العملية، الأسلوب الإداري، درجات التحفيز والتقييم والتدريب وغيرها من العوامل.

وعموما فإن الأداء الوظيفي يحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة باعتباره الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات، وباعتباره أيضا الناتج النهائي لجميع الأنشطة والعمليات الإنتاجية، فنجاح المؤسسة قائم على أداء الموظفين بما فهو ذو أهمية بالغة بالنسبة للأفراد والمؤسسة على حد سواء، لهذا تسعى دائما للارتقاء بأداء الموظفين من خلال تدريبهم، وتحفيزهم، باستمرار والوصول إلى أهدافها.

وتواجه المؤسسات اليوم تحديًا كبيرًا يتمثل في ضرورة تنمية وتطوير إمكانيات وقدرات مواردها البشرية لضمان البقاء والاستمرارية، هذا التحدي نابع من التقدم التكنولوجي الذي أثر بشكل كبير على جميع النواحي

المتعلقة بالعمليات الإنتاجية والخدمية، لذلك، أصبح من الضروري مواكبة هذه التغيرات السريعة للدخول في الأسواق العالمية والوصول إلى أعلى مستويات الأداء الوظيفي، حيث تلعب إدارة الجودة الشاملة دورًا حاسمًا في تعزيز الأداء الوظيفي من خلال تحفيز الموظفين على المشاركة الفعالة في عمليات التحسين المستمر، وتحقيق رضا العملاء، وتحسين الإنتاجية، وزيادة الكفاءة. هذا النهج الشامل يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للموظفين وزيادة فعالية المؤسسات وإنتاجيتها، مما يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والنمو المستدام.

والمؤسسة الاقتصادية في الجزائر ليست بمنأى عن كل ما يحدث من تغييرات وتحولات جذرية في المنظومة الاقتصادية العالمية، والتي باتت من الضروري عليها التأقلم والتكيف، حيث وجب عليها أن تسير المؤسسات العالمية الناجحة في ظل انتعاشها لسياسة اقتصاد السوق وانفتاحها على العالم من أجل التقدم والتطور في تقديم خدماتها وتسويقها وتحسين جودتها، وكذلك الاهتمام بتنمية مواردها وخاصة الموارد البشرية لأنه الدور الأساسي الذي أصبحت تقوم به المؤسسات في الوقت الحاضر من خلال تنمية واستغلال إمكانيات وقدرات القوة العاملة وتكون تنمية شاملة.

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتبين دور إدارة الجودة الشاملة في دعم الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة.

1. إشكالية الدراسة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري الركيزة الأساسية لنجاحها ولذا نجد أنها تهتم بجوانب عديدة في تسيير الموارد البشرية، فإدارة الجودة الشاملة تعمل على تعزيز الأداء الوظيفي من خلال تحفيز الموظفين على المشاركة الفعالة في عمليات التحسين المستمر وتحقيق رضا العملاء وتحسين الإنتاجية والرفع من الكفاءة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للموظفين.

ومن هذا المنظور تبرز إشكالية مذكرتنا في التساؤل الرئيسي التالي:

• ما هو دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دعم الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة؟

وانطلاقاً من هذا الإشكال العام يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

هل يوجد تطبيق لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها الخمسة بمؤسسة اتصالات الجزائر بقالة؟

هل يوجد دعم للأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بقالة؟

هل يوجد تأثير لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها الخمسة على دعم الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية

(5%) في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة؟

هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%) بين المتغيرات الديمغرافية

وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل

العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية)؟

2. فرضيات الدراسة:

على ضوء صياغة الإشكالية وتحديد أسئلتها الفرعية حول موضوع الدراسة وسعيًا لتحقيق أهدافها تم الاعتماد على الفرضيات التالية:

❖ **الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد تطبيق لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها الخمسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة.

❖ **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد دعم للأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة.

❖ **الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد تأثير لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها الخمسة على دعم الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية (5%) في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة؟
وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

☞ يوجد تأثير لبعده التركيز على العميل على دعم الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية (5%) في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة.

☞ يوجد تأثير لبعده التزام الإدارة واعتبار الجودة قضية إستراتيجية على دعم الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية (5%) في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة.

☞ يوجد تأثير لبعده إدارة وتنمية الموارد البشرية على دعم الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية (5%) في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة.

☞ يوجد تأثير لبعده التركيز على العمليات والتحسين المستمر على دعم الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية (5%) في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة.

☞ يوجد تأثير لبعده العمل الجماعي ومشاركة العاملين على دعم الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية (5%) في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة.

❖ **الفرضية الرئيسية الرابعة:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%) بين المتغيرات الديمغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية).

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

☞ توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%) بين المتغيرات الديمغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، تعزى لمتغير الجنس.

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%) بين المتغيرات الديمغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، تعزى لمتغير العمر.

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%) بين المتغيرات الديمغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%) بين المتغيرات الديمغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، تعزى لمتغير المنصب الوظيفي.

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%) بين المتغيرات الديمغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

3. أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهميتها فيما يلي:

إن الأهمية التي تكتسبها الدراسة مستمدة من أهمية الموضوع في حد ذاته حيث تعتبر دراسة دور إدارة الجودة الشاملة في دعم الأداء الوظيفي من المواضيع التي يجب على المؤسسة الاقتصادية إعطائها اهتماما كبيرا، فهي تلعب دورا حيويا في الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للموظفين، وتحاول الوقوف على واقع إدارة الجودة الشاملة وما يعترضها من عقبات وعراقيل تحد من عمليات الانسجام بين الموظفين وبالتالي التأثير في أدائهم العام، كما تسعى للفت انتباه المؤسسات الجزائرية بضرورة تبني إدارة الجودة الشاملة من أجل رفع وتحسين الأداء الوظيفي، ومحاولة تحسين صورتها، وكذلك توضيح الدور الذي تقدمه إدارة الجودة الشاملة للأداء الوظيفي.

4. أهداف الدراسة:

على ضوء دراستنا للموضوع فإننا نسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- توضيح المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، والأداء الوظيفي.
- تقديم أهم الأسس النظرية والتطبيقية التي يتركز عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في دعم الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بإدارة الجودة الشاملة ومدى تحسين الأداء الوظيفي.
- التعرف على درجة وعي العمال بأهمية إدارة الجودة الشاملة وضرورة تطبيقها في المؤسسة.

وبصفة عامة فإنه يمكن القول أن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على السياق النظري لكل من موضوع إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ومحاولة قياس درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، من خلال إسقاط هذه الدراسة

على إحدى المؤسسات الوطنية وهي "مؤسسة اتصالات الجزائر بقلمة"، ومحاولة تفسير الخلل إن وجد والخروج باستنتاجات وتوصيات التي يمكن أن تضيء ولو القليل في هذا المجال.

5. أسباب اختيار موضوع الدراسة:

تتمثل أهم أسباب اختيار الموضوع فيما يلي:

- يعتبر موضوع الدراسة في غاية الأهمية لما له من تأثير كبير على المؤسسة، إذ أنه من بين إحدى المواضيع الجديدة التي لاقى اهتمام العديد من الباحثين.
- الرغبة في اختيار هذا الموضوع نظريا ومحاولة تطبيقه وإسقاطه على أرض الواقع.
- يمكن لهذا الموضوع أن يكون فاتحة لدراسات لاحقة أو نقطة مكملة لدراسات أخرى حول جوانب لم يتم التطرق إليها في موضوع الدراسة الحالية.
- الاهتمام المتزايد بإدارة الجودة الشاملة من قبل المؤسسات لإيجاد السبب والكمييات للرفع من أداء وقدرات الموظفين بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة.
- حاجة المؤسسة الجزائرية لهذا النوع من الدراسات لمواكبة ومواجهة عصر السرعة والرفع من جودة خدماته وأدائها بشكل عام.

6. مجال الدراسة:

انطلاقا من أهداف وطبيعة الدراسة والإمكانيات المتاحة، فإن حدود الدراسة كآلاقي:

- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بقلمة؛
- الحدود الزمنية: تمت الدراسة الميدانية خلال الأشهر الأولى من سنة 2024؛

7. منهج وأدوات الدراسة:

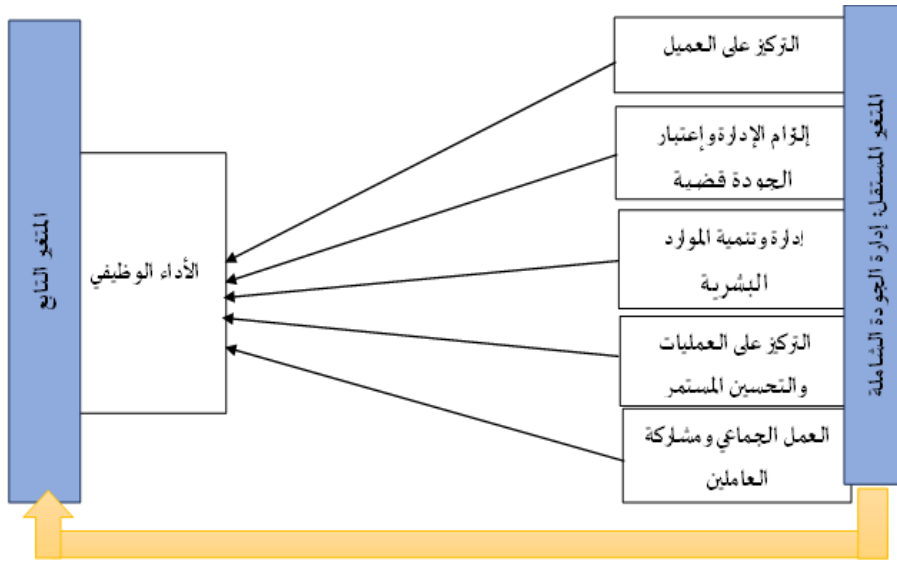
نظرا لطبيعة موضوع الدراسة وحتى نتمكن من اختبار الفرضيات والإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدنا على المزج بين المناهج التالية:

- المنهج الوصفي: وذلك من خلال جمع المعلومات والبيانات من مختلف المصادر والمراجع التي تناولت إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، من خلال وصفها.
- المنهج التحليلي: وذلك من خلال تحليل العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة، لاستخلاص صورة واضحة حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في دعم الأداء الوظيفي بالمؤسسة؛
- منهج دراسة حالة: تم الاعتماد عليه في الفصل الأخير من أجل إسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال اللجوء إلى مؤسسة اتصالات الجزائر بقلمة؛

- المنهج الإحصائي: وذلك باستعمال أسلوب الاستبيان والاعتماد على طريقة المعاينة، بغرض التمكن من الحصول على عدد من البيانات المتعلقة بالدراسة واستخدامها بالدراسة الميدانية، وكذا عند تحليل هذه البيانات عن طريق برنامج التحليل الإحصائي والذي يتيح الاختبارات الإحصائية المناسبة قصد الوصول للدلالات ومؤشرات ذات قيمة تخدم موضوع الدراسة وتدعمه.

8. نموذج الدراسة:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

9. الدراسات السابقة:

هناك مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين ودعم الأداء الوظيفي في المؤسسة، نذكر منها كما يلي:

- دراسة لطيفة عواد عيسى (2020)، والتي جاءت تحت عنوان "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة وأثرها على أداء الموظفين الإداريين"، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية و التربوية، العدد 30، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة على أداء الموظف الإداري في المؤسسات التعليمية الخاصة، باعتبار القطاع التربوي من أول القطاعات الواجب البدا فيها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة مدى انعكاس تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة على جودة التعليم بالدرجة الأولى ومعرفة الدور الأساسي الذي يلعبه الإداري لتحقيق

هذه الجودة، واستعمل الباحث **طريقة الاستبيان** وذلك لجمع آراء الموظفين حول تغير أدائهم وتأثرهم بمبدأ إدارة الجودة الشاملة، تم توزيع الاستبيان على 8 إداريين الذين يقومون بالعمليات اللوجستية الأساسية في المدرسة، حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من **النتائج** تتمثل في أنه بوجود مؤسسة تربوية خدمتية من ضمن رؤيتها أن تقدم أجود القيم التعليمية استطاعت بعد تبنيها لمبادئ الجودة الشاملة أن تحسن الأداء للموظفين، وأن ما ساعد على تحسين الأداء هو وجود إدارة عليا نشرت هذه الثقافة الجديدة بكل ذكاء، وحفزت وشجعت الموظفين من خلال كل الطرق مادية كانت أو معنوية، وقد تم اقتراح بعض **التوصيات** من قبل الباحثة تتمثل فيما يلي:

- ✓ العمل على توظيف مدير لإدارة الجودة الشاملة في جميع المؤسسات التربوية؛
- ✓ وضع توصيف عمل واضح ودقيق لجميع الموظفين الإداريين في المؤسسات التربوية؛
- ✓ إقامة ورشات عمل تدريبية أو محاضرات توعوية لجميع أفراد الإدارات العليا في المؤسسات لتوجيههم إلى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

■ دراسة **هوارى العابد (2015)**، والتي جاءت تحت عنوان "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية"، وهي رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، وقد هدفت الدراسة لإمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير وتحسين أداء المورد البشري في الإدارات المحلية وبالتحديد في ولاية أدرار والتعرف على المعوقات التي تحول دون تبني برنامج إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء الوظيفي، واستعمل الباحث **استمارة الأسئلة** كأداة للدراسة لثلاث مؤسسات "المديرية المحلية لمقر الولاية، مديرية النقل لولاية أدرار، المديرية الولائية للتشغيل أدرار"، حيث وزعت الإستمارة على 120 موظف وتم إسترجاع 114، توصلت هذه الدراسة إلى بعض **النتائج** المتمثلة في أن نجاح إدارة الجودة الشاملة مرتبط بمدى وعي الموظفين وبوجود قادة لديهم الإستعداد لتغيير السلوك التنظيمي للعاملين وتحديد أدوارهم وتوضيح أهمية تطبيق هذه الفلسفة، كما بينت هذه الدراسة من خلال الجانب التطبيقي أن أغلب الموظفين في الإدارة المحلية لديهم إلمام كامل بالمفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة ولكن عدم وجود إستراتيجية واضحة لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة وعدم وجود تشجيع كامل من قبل الإدارة العليا، وتم تقديم بعض **التوصيات** من قبل الباحث تمثلت في ضرورة الدعم الكامل من قبل الإدارة العليا للسعي من أجل تطبيقه إدارة الجودة الشاملة والتشجيع على ذلك، وأيضا التركيز على القيام بدورات تدريبية للموظفين لتوعيتهم بهذه الفلسفة.

■ دراسة إبراهيم بن يحيى (2018)، بعنوان "العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الأيزو 9000 وكذلك التعرف على واقع الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الأيزو 9000 وأيضا التوصل إلى العلاقة بين كل من إدارة الجودة الشاملة والأداء البشري بهذه المؤسسات، وإستعمل الباحث إستمارة الأسئلة كأداة للدراسة وتم توزيع 359 إستمارة وإسترجعت منها 336 إستمارة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك مجموعة من النتائج تتمثل في أن هناك تطبيق بمستوى عال لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية الصناعية الحاصلة على شهادة الأيزو 9000، ويوجد عنصر القدرة والرغبة والسلوك بمستوى عال في أداء أفراد المؤسسات الجزائرية الصناعية الحاصلة على شهادة الأيزو 9000، كما توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة إرتباط طردية ومتوسطة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الأيزو 9000، كما تم تقديم بعض التوصيات من قبل الباحث تتمثل في النقاط التالية:

- ✓ على المؤسسات أن توفر كافة الموارد والإمكانات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والسهر على خلق البيئة الملائمة لذلك.
- ✓ ضرورة إقناع أفراد المؤسسة بفوائد تطبيق هذا المدخل سواء على الفرد أو المؤسسة، مع توفير التكوين المناسب لهم فيما يخص كيفية التطبيق الصحيح والسليم له.
- ✓ السعي لتطبيق نظام إدارة الجودة والحصول على شهادة الأيزو 9000 كون هذا النظام يساعد المؤسسات على التطبيق التدريجي لإدارة الجودة الشاملة.

■ دراسة نعيمة برك (2018)، والتي جاءت تحت عنوان، "مداخل الجودة الشاملة لتأهيل مؤسسة إتصالات الجزائر"، مجلة الإقتصاد الجديد، جامعة الجزائر، المجلد 12، العدد 1، الجزائر، وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة في بقاء المؤسسة وإستمرارها في السوق، كما هدفت هذه الدراسة إلى التطرق لتأهيل خدمات مؤسسات الإتصال، وتم أخذ مؤسسة إتصالات الجزائر كتطبيق لهذه الدراسة، وإعتمد الباحث في هذه المجلة على دراسة نظرية حيث توصلت هذه إلى مجموعة من النتائج تتمثل في أن من بين أنظمة إدارة الجودة الشاملة يوجد نظام الأيزو 9000 الذي يساعد المؤسسات في بناء علاقات قوية مع عملاءها وتوفير مناخ إداري متفوق يقوم على الفهم الصحيح لرغبات العملاء وتطبيق

مفاهيم الجودة في كل الأنشطة، بالإضافة إلى تخصيص المؤسسة برامج تدريبية مختلفة قصد تنمية خبرتهم وضمان إنتاج منتوجات مبتكرة، وقد تم إقتراح بعض التوصيات المتمثلة في:

✓ العمل على إنشاء فريق عمل متخصص في الجودة من أجل قياس مستويات الجودة وإستنتاج الانحرافات وتصحيحها.

✓ السهر على توفير متطلبات إدارة الجودة الشاملة من أجل الحصول على نتائج مداخل إدارة الجودة الشاملة.

✓ توفير نظام معلومات فعال يضمن إنسياب المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب تساعد في إتخاذ القرارات المناسبة الخاصة بالجودة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد إستعراضنا لدراسات السابقة نجد أنها شملت متغيرات الدراسة، واستفدنا منها بعد الإطلاع عليها في تحديد وإختيار الأدوات المناسبة في هذا الموضوع، وكذا مناقشة نتائج البحث، إذ نجد أن دراستنا الحالية قد إتفقت مع هذه الدراسات في بعض الجوانب من ناحية وإختلفت عنها في بعض الجوانب الأخرى.

✓ أولاً من ناحية الأهداف كانت تقريبا مشتركة حيث ركزت على محاولة معرفة كل من دور وتأثير إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء الوظيفي وقد إتفقت مع دراسة كل من "لطيفة عواد عيسى، هواري العابد، إبراهيم بن يحيى، نعيمة بارك".

✓ وتتشابه دراستنا أيضا مع الدراسات السابقة من ناحية المنهج حيث نجد أنها تتفق معهم باعتمادها على المنهج الوصفي كونه يتناسب مع الموضوع الذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات وتحليل هذه البيانات وتفسيرها.

✓ في حين نجد أن أدوات جمع المعلومات الخاصة بدراستنا إختلفت جزئيا عن الدراسات السابقة، حيث تماثلت مع دراسة كل من لطيفة عواد عيسى وهواري العابد وإبراهيم بن يحيى باعتمادهم على إستمارة الأسئلة التي تعالج برنامج spss بينما دراسة نعيمة بارك لم تعتمد فيها على أداة لدراسة وكذلك دراسة هواري العابد قام فيها بالإعتماد على أدوات أخرى تمثلت في الملاحظة والمقابلة.

✓ وإختلفت كذلك دراستنا كليا عن الدراسات السابقة من حيث حجم العينة التي طبقت عليها الدراسة.

✓ ومن ناحية المؤسسة تشابهت دراستنا مع دراسة هواري العابد ونعيمة بارك ولطيفة عواد عيسى في أنها مؤسسة خدمانية تعتمد على تقديم خدمة وإختلفت مع دراسة إبراهيم بن يحيى حيث كانت على المؤسسات الصناعية.

رغم التشابه والإختلاف القائم بين هذه الدراسة ومختلف الدراسات السابقة التي أوردناها إلا أن هذه الدراسة ستكون مكملة للرصيد المعرفي والعلمي المقدم في هذا التخصص والمتعلق بتسليط الضوء على نظام إدارة الجودة الشاملة ومحاولة التعرف على تأثيرها على الأداء الوظيفي.

10. هيكل الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن التساؤلات المطروحة تمت هيكلية الموضوع وتقسيمه إلى مقدمة عامة، وثلاثة فصول، وخاتمة عامة، حيث أن الفصل الأول والثاني تضمنتا التأصيل النظري لموضوع الدراسة أما الفصل الثالث قد تناولنا فيه الدراسة الميدانية كما يلي:

❖ الفصل الأول تحت عنوان "الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة"، والذي تم التطرق فيه إلى مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة نشأتها، تعريفها، خصائصها، أهميتها، أهدافها، وكذلك تم التطرق إلى أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة التي تتضمن كل من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، خطواتها، متطلباتها، والمعوقات التي تواجهها، وصولاً إلى أنظمة إدارة الجودة الشاملة بمختلف عناصرها.

❖ في حين جاء الفصل الثاني تحت عنوان "السياق النظري للأداء الوظيفي"، حيث تضمن مدخل للأداء الوظيفي الذي تندرج تحته العناصر التالية: مفهوم الأداء الوظيفي، عناصره، محدداته، أنواعه والعوامل المؤثرة عليه، والتطرق إلى قياس وتقييم الأداء الوظيفي وأهم عناصرهم، وأخيراً سلطنا الضوء على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي.

❖ أما الفصل الثالث تحت عنوان "دراسة تطبيقية لدور إدارة الجودة الشاملة في دعم الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة" قدمنا فيه مؤسسة اتصالات الجزائر ومواطن تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، ثم تطرقنا إلى الإطار المنهجي للدراسة، وعرض وتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها.

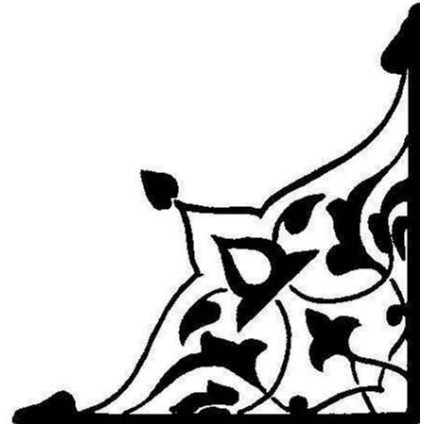
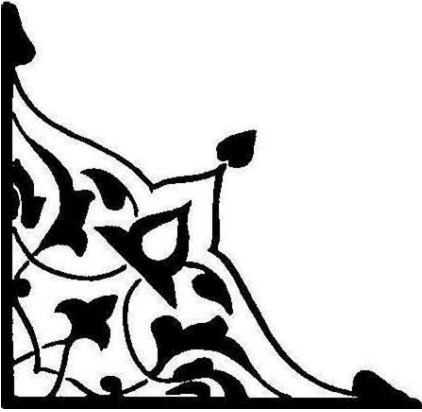


الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: أساسيات إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: أنظمة إدارة الجودة الشاملة



- تمهيد

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في علوم الإدارة، وقد لاقى رواجًا كبيرًا بسبب قدرته على تحسين أداء المؤسسات من خلال بناء ثقافة شاملة للجودة تهدف إلى تحسين أنظمة إدارة المؤسسات، فتبني هذا الأسلوب كمدخل لتحسين الأداء الإداري يمثل خطوة حقيقية نحو التغيير الإيجابي في فلسفة إدارة العمل والوصول إلى رضا العملاء، فبالإضافة إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو من أحدث المفاهيم الإدارية، ويعتمد على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة تبنيها لتحقيق الأداء الأمثل، فإن الباحثون والكتاب قد اختلفوا في تحديد تعريف دقيق لإدارة الجودة الشاملة، نظرًا لأن مفهوم الجودة يختلف من حالة إلى أخرى ومن شخص إلى آخر، ورغم تعدد التعريفات، إلا أن هناك توافقًا بين الباحثين على العديد من الجوانب الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

ومن هذا المنطلق، وللإلمام بموضوع هذا الفصل، سنستعرض جميع الجوانب المتعلقة بهذا المفهوم بشكل شامل، من خلال تقسيم الفصل إلى مباحث مفصلة، تتناول التعريفات المختلفة، المبادئ الأساسية، الخطوات والمتطلبات، بالإضافة إلى أنظمة إدارة الجودة الشاملة، وذلك تبعًا في المباحث التالية:

- المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة
- المبحث الثاني: أساسيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- المبحث الثالث: أنظمة إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة

تحتل إدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة خاصة في الآونة الأخيرة سواء على الصعيد المحلي أو الدولي، إذ تعتبر إحدى المفاهيم الإدارية الحديثة وكمدخل ووسيلة للتغيير المتضمن والهادف إلى تحسين الأداء والمحافظة على الاستمرارية، وذلك لمواجهة التحديات الجديدة وكسب رضا العملاء، وهذا ما سيتم التفصيل فيه في المطالب الموالية.

المطلب الأول: نشأة إدارة الجودة الشاملة

تعد الجودة من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في اليابان خلال الخمسينيات حيث لاقت انتشاراً واسعاً على مستوى العالم ليصبح ما يطلق عليه بتسمية "إدارة الجودة الشاملة"، وقد مر تطور إدارة الجودة الشاملة بالعديد من المراحل المقسمة كالتالي

أولاً: مرحلة الإدارة العملية (مرحلة ضبط الجودة والتفتيش): ظهرت مطلع القرن العشرين بقيادة "فريدريك تايلور" إذ اهتم فيها بالوقت والحركة وسبل تخفيض الإنتاج من خلال الحد من الهدر والضياع، وقد دفعت الحرب العالمية الأولى (1914-1918) بظلالها على الصناعة فتعددت أنظمتها وتنوعت أساليب الإنتاج وأصبح رئيس العمال مسؤولاً عن أعداد كبيرة من العمال، فأدى ذلك إلى ظهور المفتش، وتطلب ذلك تكليف مفتشين في ورش الإنتاج متخصصين لإنجاز المهمة¹.

ثانياً: مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة: ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير عام 1931، الذي صاحبه آنذاك مفهوم تنميط، وتوحيد الإنتاج كوسيلة للإقلال من أخطاء تصنيع السلعة؛ لأن المنتج ذو مواصفات قياسية نمطية موحدة. هذه النمطية مكنت من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة، وكان أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية في مجال فحص الجودة.

ويعد "إدوارد ديمينج" رائد الجودة الأمريكية أبرز من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة، وقد نقل ديمينج أفكاره عن الرقابة الإحصائية على الجودة إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، ومن خلالها استطاعت اليابان أن تغزو أسواق العالم بسلعها ذات الجودة المتميزة لأن العملية الانتاجية والخدمة التي يمكن قياسها وحساب النقص فيها لا يبين النقص والسلبيات فيها، ومن ثم العمل على تعديلها فالعملية الإنتاجية العشوائية غير المحسوبة وغير الخاضعة للمعايير يصعب تقييمها ومن ثم تم إفراغها من النتيجة لذلك لا بد من وضع المعايير التي تعد مرجعية في قياس العملية الإنتاجية ومدى التطور أو الانحدار فيها وهذا ما جاءت به تلك المرحلة².

¹ إبراهيم قراش، عبد الباسط هبال، "دراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الصناعية"، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الثاني حول: "العلوم الهندسية والتقنية"، كلية الموارد الطبيعية، جامعة الزاوية، ليبيا، يومي: 29-31 أكتوبر 2019، ص 3.

² عطا الله زبون، خالد محمد حمدان، "إدارة الجودة الشاملة"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص ص 22، 23.

ثالثا: مرحلة تأكيد الجودة: إتسمت هذه المرحلة التاريخية بالتركيز على أهمية الجودة والتأكيد على إعتبرها ميزة تنافسية للمنتجات السلعية والخدمية ، إضافة لبروز ظاهرة البعد الشامل للتنوعية من حيث التركيز على المرحلة الصفيرية و التكاليف المرتبطة بالجودة ، و إعتبر البعد الاقتصادي للجودة من أهم المعايير التي يتم اعتمادها بهذا الشأن ، وإعتبرت الجودة سلاحا تنافسيا للعديد من المؤسسات الاقتصادية، كما برز التأكيد على أهمية التصميم و دقة المطابقة بين التصميم للسلع والمنتجات و بين الأداء المراد إنجازه بحيث أصبح النظر للجودة في هذه المرحلة يتم في ضوء ثلاث اعتبارات هي¹:

- دقة التصميم؛
- دقة الأداء؛
- دقة المطابقة؛

رابعا: مرحلة حلقات السيطرة: تعد هذه المرحلة التاريخية ذات أهمية أساسية في بلوغ ما وصلت إليه إدارة الجودة الشاملة من تطورات ملحوظة في حقول العمليات الإنتاجية والخدمية والأبعاد الشاملة لإسهام العاملين، وإعتبر النوعية مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين داخل المؤسسة كل من خلال موقعه في التعامل مع الجودة المراد إنجازه، ومن الجدير بالذكر أن حلقات الجودة لا تزال تلعب الدور الأساسي في بلورة التطورات التي تسير بمقتضاها إدارة الجودة الشاملة وخصوصا في المجتمعات اليابانية إذ أنها تسهم إسهاما فاعلا في هذا الخصوص².

خامسا: مرحلة إدارة الجودة الشاملة: إتسمت هذه المرحلة بأهمية أساسية من خلال التركيز على الجودة كسلاح تنافسي لمواجهة الصراعات التنافسية المحتملة، لاسيما في إطار العولمة والتجارة الحرة والتوسعات التي شهدتها المجتمعات الإنسانية في إطار ثورة التكنولوجيا والمعلوماتية التي أدت إلى جعل المجتمع الإنساني بمثابة قرية صغيرة يستطيع المرء أن يحقق الإتصال بصورة سريعة والمفاضلة بين العديد من السلع والخدمات المعروضة، ولذا فإن هذا الإتجاه جعل الإدارة العليا للمؤسسة تركز على ثلاث مقومات أساسية للجودة وهي³:

- استمرارية التحسين والتطوير Improvement Continuous.
- مساهمة كافة العاملين Involvement Employee.
- تحقيق رضا المستهلكين Costumer Satisfaction .

¹ عبد الحليم مزغيش، "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، رسالة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، (غير منشورة)،

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011-2012 ص ص 62.

² المرجع نفسه، ص 63.

³ المرجع نفسه، ص 63.

ولذا فإن مركز الجودة الشاملة يعد حصيلة أساسية لتطورات التي شهدتها المجتمعات الإنسانية وخصوصا المجتمع الياباني ومؤسساته الاقتصادية.

الشكل رقم (1.1): مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الأدبيات السابقة.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

من فترات سابقة ومع زيادة المنافسة لم تعد فكرة الجودة تستند على مطابقة المنتج لمجموعة من المعايير المحددة، لأنها تتجسد في المنتج فإن الأمر يتطلب الوصول إلى الجودة وتحقيقها في جميع المهام والنشاطات ذات التأثير المباشر وغير المباشر على العملية الإنتاجية أو بالأخص المنتج في حد ذاته، لذلك فهي تشمل جميع العمليات الداخلية والخارجية في المؤسسة، وهذا ما يسمى بالجودة الشاملة.

أولاً: تعريف الجودة: تعددت التعاريف حول مفهوم الجودة نذكر من بينها ما يلي:

- تعرف الجودة على أنها جملة من السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على الوفاء بإحتياجات معينة¹.

¹ عبد الله حسن مسلم، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص22.

- وأيضاً تعرف الجودة بأنها المواصفات التي يجب توفرها في المنتج أثناء عملية الإنتاج¹.
- كما أنها تعتبر تلك التوليفة أو التركيبة الاجمالية للخصائص التسويقية، الهندسية والتصنيعية وقابلية الصيانة للمنتوج أو الخدمة والتي يكتشف الزبون من خلال استخدامه للمنتوج أو الخدمة أنها تلبي توقعاته².
- من خلال التعاريف السابقة للجودة يمكننا القول أنها- "مجموعة الخصائص والسمات التي يجب توفرها في المنتج أو الخدمة بحيث تجعله يقوم بوظيفته على أكمل وجه ويرضي المستهلك".
- ثانياً: تعريف إدارة الجودة الشاملة: هناك العديد من التعاريف التي حاولت تقديم تعريف لإدارة الجودة الشاملة نذكر من بينها:

- تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها اشراك ومساهمة الموظفين كافة وبصورة فاعلة في العمليات الإنتاجية أو الخدمية مع التركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات بهدف تحقيق الرضى لدى المستهلكين³.
- وتعرف كذلك على أنها نظام متكامل موجه نحو تحقيق إحتياجات العملاء واعطاء صلاحيات أكبر للموظفين تساعدهم في اتخاذ القرار والتأكيد على التحسن المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات⁴.
- وأيضاً تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر، والإيفاء بمتطلبات المستهلكين وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على إحتياجات المستهلك وإنتهاء بمعرفة مدى رضا المستهلك عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له⁵.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن إدارة الجودة الشاملة هي "عبارة عن نظام شامل ومتكامل يهدف إلى إرضاء العميل عن طريق الجهود المستمرة والمشاركة بين الإدارة والموظفين لتحقيق الجودة في كل الأنشطة لتقديم سلعة أو خدمة مطابقة للمعايير المرضية للعميل والمناسبة للمؤسسة".

¹ محمد إبراهيم، "مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص16.

² عواطف إبراهيم الحداد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص13.

³ سلمان زيدان، "إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص1.

⁴ لحبيب بلية، "إدارة الجودة الشاملة (المفهوم-الأساسيات-شروط التطبيق)"، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، الجزائر، 2019، ص24.

⁵ محمد العيد ختيم، "إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة"، رسالة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إستراتيجية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2009، ص8.

ثالثاً: خصائص إدارة الجودة الشاملة: تقوم إدارة الجودة الشاملة على فكرة أساسية مفادها أن الجودة العالية للسلعة أو الخدمة وما يرتبط بها من إرضاء للعميل يمثل مفتاح النجاح لأي مؤسسة، حيث أن طبيعة المنافسة تتطلب بصفة عامة من أي مؤسسة خصائص نذكرها فيما يلي¹:

- فهم ما يريد العميل وإشباع احتياجاته وقت طلبها وبأقل تكلفة؛
- الإمداد بالسلع والخدمات بجودة عالية وبشكل ثابت ومستقر؛
- مجاراة التغيير في النواحي التكنولوجية والسياسية والاجتماعية؛
- توقع احتياجات العميل في الفترات الزمنية القادمة؛
- تحقيق رضا المستهلك؛
- مشاركة العاملين في المؤسسة؛
- تبني التحسين والتطوير المستمرين.

المطلب الثالث: أهمية إدارة الجودة الشاملة

إن أهم ما يميز إدارة الجودة الشاملة هو تحسين مستويات الجودة في المؤسسة سواء كانت عامة أو خاصة، وقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة في هذا العصر أساساً للإتصالات بين الدول، وهي التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسات الإنتاجية أو الخدماتية في العالم، ويمكن إجمال أهمية إدارة الجودة الشاملة فيما يلي²:

- **زيادة الربحية من خلال:** عمل الأشياء الصحيحة من أول مرة، تقليل عدد ونوعية الأخطاء، عدم إعادة الأعمال؛
- **تقوية المركز التنافسي للمؤسسة من خلال:** تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية وفق طلب العميل وبسرعة جيدة وفي الوقت الذي يناسب العميل؛
- **المحافظة على حيوية المؤسسة من خلال:** التجديد، التحسين، التعليم والتدريب، التكيف مع المتغيرات البيئية؛
- **كسب رضا المجتمع من خلال:** إرضاء وإشباع حاجات ورغبات أفراد المجتمع بأعلى جودة وأقل تكلفة، المحافظة على البيئة والصحة العامة؛

¹نعيمه بارك، "مداخل الجودة الشاملة لتأهيل خدمات مؤسسات الإتصال الجزائرية"، مجلة إقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة محمد الشريف مساعدي، الجزائر، العدد 5، مارس 2018، ص ص 109، 110.

²فتيحة بن عباد، غالم جلطي، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية"، مجلة دفاتر، جامعة تلمسان، الجزائر، المجلد 18، العدد 2، ديسمبر 2022، ص ص 739، 740.

- تحسين الأداء والإنتاجية من خلال: تبني أسلوب لفرق العمل، أسلوب المشاركة الجماعية في حل مشاكل العمل، التعليم والتدريب المستمرين؛
 - رفع كفاءة عملية إتخاذ القرار من خلال: المشاركة والتشاور.
- ونضيف إلى ذلك بعض النقاط التي تبين بوضوح آخر أهمية إدارة الجودة الشاملة¹:
- تقليل الأخطاء في العمل؛
 - يمكن للإدارة دراسة إحتياجات العملاء والوفاء بتلك الإحتياجات؛
 - تقليل المهام والأنشطة اللازمة لتحويل المدخلات إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء؛
 - المساهمة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة في الأسواق؛
 - خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر؛
 - زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي؛
 - تساعد في توفير قاعدة بيانات علمية وإدارية متكاملة؛
 - متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات؛
 - تحسين الإتصال والتعاون بين وحدات المؤسسة؛
 - تحسين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية؛
 - زيادة الإبتكارات والتحسين المستمر.

المطلب الرابع: أهداف إدارة الجودة الشاملة

- لإدارة الجودة الشاملة أهداف عديدة تسعى لتحقيقها في أي مؤسسة إدارية عند تطبيقها وتفعيل ممارساتها وألياتها ومن بين أهم تلك الأهداف ما يلي²:
- فهم حاجات ورغبات العميل لتحقيق ما يريده؛
 - توفير السلعة أو الخدمة وفق متطلبات العميل وذلك من حيث الجودة، التكلفة، الوقت والاستمرارية؛
 - جذب المزيد من العملاء والمحافظة على العملاء الحاليين؛
 - التميز في الأداء والخدمة، وجعل الكفاءة الإنتاجية عموماً عالية المستوى، وذلك في ظل تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن ولكن ليس على حساب الجودة بل من خلال ترشيد الإنفاق.

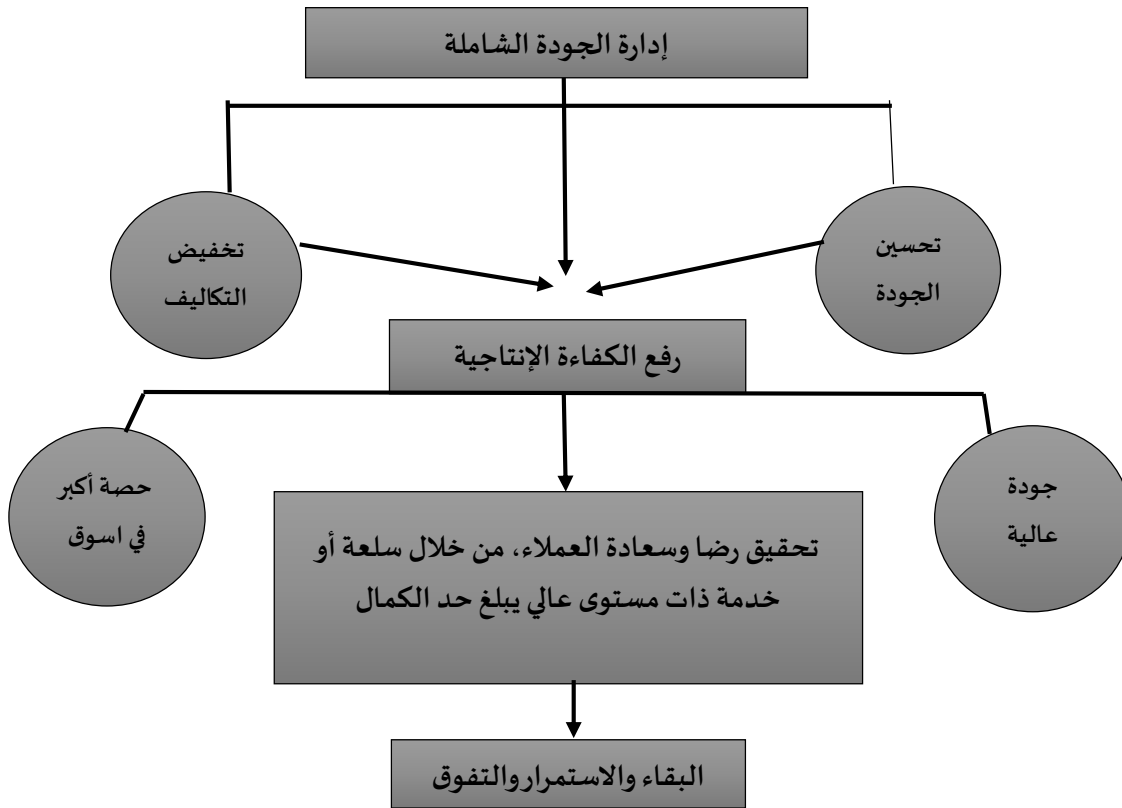
¹ أحمد محمد غنيم، "إدارة الجودة الشاملة"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 49، 50.

² زيد منير عبوي، "إدارة الجودة الشاملة"، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 47.

كما نضيف كذلك من منظور آخر الأهداف التالية التي تسعى إدارة الجودة الشاملة لتحقيقها¹:

- زيادة حركة ومرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات المحيطة بها في البيئة؛
- زيادة إنتاجية كل عنصر في المؤسسة؛
- تقليل إجراءات العمل الروتينية وإختصارها من حيث الوقت والتكلفة؛
- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المؤسسة؛
- زيادة القدرة الكلية للمؤسسة على النمو المتواصل.

الشكل رقم (2.1): أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر: فتيحة حبشي، عبد العزيز شرابي، "إدارة الجودة الشاملة"، أطروحة دكتوراه الدولة في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد كمي، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006-2007، ص 84.

¹بمجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، "إدارة الجودة الشاملة"، روابط للنشر وتقنية المعلومات، مصر، 2016، ص 42.

المبحث الثاني: أساسيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والوصول إلى الهدف المنشود وجب التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والمرور بعدة خطوات، التي بدورها تخلق معوقات يمكن تداركها في المستقبل وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يقصد بمبادئ إدارة الجودة الشاملة مجموع القواعد والإرشادات التي تساعد المؤسسات على وضع فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها نذكر أهمها فيما يلي:

أولاً: التركيز على العميل: يعني هذا المبدأ أن تركز المؤسسة كل جهودها من أجل إرضاء وإسعاد العميل وذلك من خلال تلبية توقعاته أو تجاوزها، هذا لا يعني فقط فهم إحتياجاته الحالية ولكن أيضاً توقع إحتياجاته المستقبلية، وتجدر الإشارة إلى أن هناك نوعين من العملاء، عملاء خارج المؤسسة يشترون سلعا أو خدمات من المؤسسة، وعملاء داخل المؤسسة هم أشخاص أو أقسام يتلقون المخرجات من شخص أو قسم آخر داخل المؤسسة، حيث يعتبر كل شخص عميلاً للعملية السابقة وإرضاء العميل وإسعاده ينبغي على المؤسسة الحرص على توفير عدة متطلبات، من بينها تقديم مستوى جودة عال، التميز بالمرونة العالية في تغيير الحجم والمواصفات والتسليم، تقديم مستوى عال من الخدمة، سرعة التسليم وتقديم منتجات وخدمات منخفضة التكلفة¹.

ثانياً: التزام الإدارة: إن إقتناع الإدارة العليا ودعمها لبرنامج إدارة الجودة الشاملة يعد حجر الأساس في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فبدون الإقتناع و الدعم الكامل من قبل الإدارة العليا لأهمية الجودة فإن أية جهود تبذل على أي مستوى إداري آخر لم يكن لها التأثير المطلوب بل ولن يكتب لها النجاح، حيث إن الإقتناع و الدعم المطلوب من الإدارة العليا يتمثل في الإعلان عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية و الموظفين على مختلف مستوياتهم، و الإلتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات، و تخصيص الإمكانيات المالية و البشرية اللازمة للتطبيق، و تحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم².

ثالثاً: اعتبار الجودة قضية استراتيجية: يجب أن تكون الجودة هي رسالة ومهمة المؤسسة ويجب أن يؤمن جميع الموظفين بأن الإلتزام بالجودة والربحية لا ينفصلان، وأن العناية بجودة السلع والخدمات التي تقدمها شركاتهم سيؤدي حتماً إلى رفع مستوى الربحية.

¹ محمد بن زهية، "دور تبنى مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة فرحات عباس، الجزائر، المجلد 17، العدد 2، 2023، ص 82.

² زكي أبو زيادة، "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي-دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية-"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، فلسطين، المجلد 25، العدد 4، 2011، ص 885.

فرسالة شركة "فورد" للسيارات مثلاً تنص على "الجودة تأتي في مقدمة أعمالنا، ولتحقيق رضى العميل يجب وضع جودة منتجاتنا وخدماتنا في قمة أولوياتنا، والعملاء هم بؤرة كل ما نقوم به من أعمال"، بينما شركة "زيروكس" فتقول في رسالتها "الجودة هي المبدأ الأساسي لأعمال شركة زيروكس، وريادتنا عبر الجودة هي إستراتيجيتنا وخطتنا"¹.

رابعاً: إدارة وتنمية الموارد البشرية: إن الموظفين هم الأساس لتحقيق جودة ثابتة ومستمرة، وتعد الإدارة الضعيفة للأفراد ذات أثر سلبي على جودة الخدمة التي يقدمها هؤلاء الأفراد أثناء تعاملهم وتفاعلهم مع العملاء، ويجب أن تعكس السياسات واللوائح الخاصة بالأفراد مدى اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية وذلك من خلال²:

- ✓ إعطاء الإهتمام لعملية إختيار وتعيين الجدد، فالإختيار يتم بعناية فائقة والتعيين للأفضل؛
- ✓ تعزيز عملية الدمج الإجتماعي للموظفين الجدد عن طريق التعليم والتدريب. فتعتقد بعض الشركات مثل (زيروكس وفورد) وغيرهما بأن التدريب يجب ألا يقتصر فقط على التطوير الفني بل لا بد أن يتعداه إلى تكثيف الوعي بالجودة ومدى أهميتها في حل المشكلات ... الخ؛
- ✓ إدخال الجودة وخدمة العميل في أنظمة تقييم الأداء وأنظمة المكافآت فتقوم هذه الشركات بالتأكد بأن الإنجازات في مجال الجودة، أي القيام بالعمل بالطريقة الصحيحة في كل الأوقات هو من العناصر الهامة في نظام التقييم والمكافآت.

خامساً: التركيز على العمليات: من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة مبدأ التركيز على العملية، وتعرف العملية بأنها: سلسلة مترابطة من الأعمال أو النشاطات تهدف إلى تحقيق نتائج ذات قيمة أعلى، أما تحسين العملية فهي: النشاطات المستخدمة للكشف عن وإزالة الأسباب التي تؤدي إلى إنحرافات بهدف تحسين إمكانيات العملية، حيث يقصد بمبدأ التركيز على العملية تقليل التالف والفاقد وتحسين العمليات الداخلية للإنتاج بما يتوافق مع المواصفات المعدة مسبقاً وذلك لأجل الإرتقاء بالمنتج مقارنة مع المنتجات المنافسة، وتحقيق المرونة والقابلية للإستجابة لرغبات العميل المتغيرة³.

سادساً: مشاركة العاملين: إن مشاركة العاملين وسيلة وطريقة لترسيخ وتأكيد مشاركتهم في النواحي الإدارية وإيجاد وعرض حلول للمشكلات وأفكار مستحدثة ومبادرات للتحسين المستمر بهدف و غاية إنجاح المؤسسات، وتعد مشاركة الموظفين وإندماجهم من المبادئ التي تم إستخدامها في نظام إدارة الجودة وذلك لتشجيع وحث الموظفين

¹ أبو بكر محمد الهوش، "إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي"، دار حميثرا للنشر والترجمة، ليبيا، 2018، ص ص58، 59.

² أبو بكر محمد الهوش، مرجع سبق ذكره، ص59.

³ المرجع نفسه، ص60.

والتصاقهم وإتمائهم بالمؤسسة وتحقيق أهدافها من هنا يجدر القول أن المؤسسة لا بد أن تهتم و تعامل الموظفين بها باحترام و أن تقبل مشاركتهم بل تدعوهم للمشاركة وتحثهم على ذلك و عرض وجهات نظرهم و أن تحاول إزالة كل المعوقات التي تعيق أو تمنع عملية إتصال الموظفين بالمدراء والرؤسين و دفع مستويات إتخاذهم للقرارات بقدر الإمكان¹.

سابعاً: التحسين المستمر: إن إعتداد الأسلوب العملي الدقيق في إستمرارية التحسّن والتطور المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس أهمية في تحديد المنتج وتحقيق ملائمته للتطورات والتغيرات المستمرة في حاجات ورغبات العملاء، وأن التحسين المستمر الخاص بالأداء يتطلب سرعة الإستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات التشغيلية من ناحية أخرى، ولذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الإستجابة للتطور والإنتاجية، وقد بينت الدراسات على أن التحسين المستمر يركز على عدة مكونات ندرجها فيما يلي²:

✓ تنميط وتوثيق الإجراءات؛

✓ إستخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل؛

✓ تعيين فريق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى التحسين؛

✓ توثيق إجراءات التحسين.

ثامناً: العمل الجماعي: إن إدارة الجودة الشاملة تعتمد التعاون في أداء الأعمال، سواء في نفس المستوى الإداري أو بين المستويات الإدارية المختلفة، وهو ما يوفر معلومات للمستويات الإدارية والوحدات التنظيمية عن بعضها البعض. ولعل أسلوب حلقات الجودة اليابانية دلالة على هذا النظام التعاوني. وتتضمن مجالات التعاون ما يلي³:

✓ تقليل الآثار السلبية في نظام المكافآت وتقييم الأداء؛

✓ تشجيع العمل الجماعي؛

✓ إحترام الآخرين مع إعطائهم الثقة يعملهم والإعتراز به.

¹ خالد محمد بوكه، "مدى فاعلية استخدام نظام ادارة الجودة في تحسين الاداء في مؤسسات القطاع الخاص"، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، جامعة دور هام، المملكة المتحدة، المجلد 2، العدد 14، ديسمبر 2020، ص 48.

² محمد العيد ختيم، "أثر الانتقال من تأهيل الأيزو إلى تبني إدارة الجودة الشاملة على الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص تسويق، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2015_2016، ص 54.

³ فاروق عزون، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية لتنمية المستدامة، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2014-2015، ص 26.

المطلب الثاني: خطوات إدارة الجودة الشاملة

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة عدة خطوات ينبغي إتباعها من قبل إدارة المؤسسة لكي تكون العملية ناجحة وتحقيق الأهداف المرجوة منها ويمكن تحديد خطوات أساسية ينبغي الأخذ بها وهي موضحة في النقاط التالية¹:

1. **الخطوة الأولى:** التزام وتعهد الإدارة العليا بتنفيذ البرامج وهو من الخطوات المهمة، إذ أنه من الضروري توعية وتدريب القادة والمسؤولين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأساليب تطبيقها، وأن تكون الإدارة العليا نموذجاً مثالياً يقتدي به أفراد المؤسسة؛
 2. **الخطوة الثانية:** خلق تصور وفلسفة واضحة للمؤسسة المحتوي على الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف الجودة التي تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيقها، وكيفية إشراك الموظفين في تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة؛
 3. **الخطوة الثالثة:** تشكيل مجلس للجودة يتألف من المديرين التنفيذيين في المؤسسة ورؤساء الأقسام المختلفة ويقوم المجلس بالإشراف على عملية التخطيط وتنفيذ وتقييم برنامج إدارة الجودة الشاملة؛
 4. **الخطوة الرابعة:** إتخاذ القرار حول مجال تطبيق برنامج إدارة الجودة في المؤسسة؛
 5. **الخطوة الخامسة:** تحديد أنواع برامج التدريب اللازمة، وتحليل إحتياجات المديرين التنفيذيين ورؤساء الدوائر والموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة؛
 6. **الخطوة السادسة:** مطابقة المعايير، وتطوير معايير القياس في المؤسسة لتلبية إحتياجات ورغبات المتفاعلين؛
 7. **الخطوة السابعة:** الدعاية والإعلان والتقدير؛
 8. **الخطوة الثامنة:** تقييم النتائج باستمرار واستعمال التغذية الراجعة في تعديل برامج إدارة الجودة الشاملة.
- وتستخدم المؤسسات هذا المنهج الشامل والمستدام لتحقيق التميز في الأداء من خلال تحسين الجودة وزيادة رضا العملاء.

المطلب الثالث: متطلبات إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة هي نهج يهدف لتحقيق الجودة في جميع جوانب العمل في المؤسسة. وتشمل متطلبات إدارة الجودة الشاملة عناصر يمكننا إجمالها فيما يلي:

¹ محمد عوض الترتوري، اغادير عرفات جويحان، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص ص 28، 29.

أولاً: ثقافة مؤسسية جديدة: إن تطبيق ثقافة جديدة متطورة للجودة يستلزم تغيير الأساليب الإدارية المتبعة وإستبدالها بأخرى تتماشى ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، إذ أن أي مبدأ جديد يتطلب تشكيلات جديدة لثقافة المؤسسة المرتبطة إرتباطاً وثيقاً بثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة¹.

ثانياً: نشر المبدأ والترويج له: إن الخطوة الأساسية والضرورية الأولى قبل تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، هي نشر مفاهيم هذا المبدأ لكل الموظفين فيها منعا للمعارضة وتخفيفاً من فكرة التغيير التي ستطرأ، فهناك عدة طرق وأساليب لنشر وترويج أي أفكار جديدة في المؤسسات، منها: محاضرات، دورات تدريبية، مؤتمرات، حلقات بحثية، فيديوهات تثقيفية... إلخ².

ثالثاً: التشجيع والتحفيز: إن نجاح تطبيق أي مفهوم أو أي مبدأ جديد في المؤسسة يرتبط إرتباطاً مباشراً بحماس وإصرار الموظفين (أو فرق العمل) على التحسين والتطوير في المؤسسة، ما يزيد حماسهم هو ثقتهم بما يقومون به، تقديرهم، ودعم أدائهم وإنتمائهم من خلال حوافز مناسبة من مكافآت مالية، إلى تشجيع معنوي، إلى إبتسام، إلى كلمة شكر...³.

رابعاً: فرق العمل: إن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة إذ تعد فرق العمل وسيلة مهمة لإندماج الموظفين والسبب في ذلك يكمن في القول إنك مهما تكن كبيراً أو متمكناً في التنظيم فإن عظمتك ومكانتك لا تتجسد في فرديتك، إنما في نجاح المؤسسة كونها كياناً واحداً وشاملاً، فطبيعة عمل الفريق ينصب في كونه مجموعة من الأفراد تكون مهاراتهم متممة بعضها للبعض الآخر وملتزمين بالهدف العام وموجهين أدائهم نحو الغاية والمدخل الذي يلزمهم بحاسبة أنفسهم⁴.

خامساً: التصميم الفعال: تعد السلعة محور النشاط الذي يعكس الإمكانيات العملية للمؤسسة من جهة، كما تمثل أهم متطلبات العميل من جهة أخرى، وأولت إدارة الجودة الشاملة السلعة والخدمة المقدمة للعملاء إهتماماً واضحاً لأنه يعد الدافع القوي لبقائها في الأسواق سواء المحلية أو الدولية، لذلك فإمتلاك المؤسسة لأقسام البحث والتطوير تضم خبراء أكفاء سيساعدها في تصميم منتجات تحقق رضا العميل عن طريق مطابقة المعالم والمواصفات التي يرغب العميل في إيجادها في السلع والخدمات المقدمة له⁵.

¹ لطيفة عواد عيسى، "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة وأثرها على أداء الموظفين الإداريين"، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، جامعة الجنان، لبنان، العدد 30، أكتوبر 2020، ص 8.

² المرجع نفسه، ص 8.

³ المرجع نفسه، ص 9.

⁴ محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 66.

⁵ المرجع نفسه، ص 67.

كذلك لضمان السير الحسن لتطبيق نهج إدارة الجودة الشاملة يجب الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية¹:

- **قيادة فعالة:** تتولى وضع الأسس والمعايير، وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج وتؤكد فرص نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- **نظام لإدارة الأداء:** يتضمن قواعد وأليات تنفيذ الأعمال والوظائف وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته وتقييم النتائج والإنجازات؛
- توجيه إهتمام المؤسسة بإحتياجات العميل الداخلي والخارجي.
- كما يمكن إضافة متطلبات أخرى تتمثل فيما يلي²:
- التعليم والتدريب المستمر لجميع الموظفين مع التطور المستمر للطرائق؛
- الإتصالات الفعالة والتنسيق بين كافة الأنشطة؛
- ضرورة أن تكون المؤسسة مبنية على أساس إحدى مؤسسات توكيد وضمان الجودة.

المطلب الرابع: معوقات إدارة الجودة الشاملة

- على الرغم من مجموعة المكاسب التي يمكن تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا أنها تواجه بعض المعوقات التي قد تظهر عند تطبيقها والتي يمكن تحديدها فيما يلي³:
- عدم إلتزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، ولا بد لهذه الإدارة تعلم خطوات هذا البرنامج، ثم تضع هيكلًا تنظيميًا ونظام مكافآت يدعمه، ثم تكريس الجهود لتطبيقه؛
 - التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل، ولا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة العالية، بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل، وأن تحسين الجودة هي عملية وليست أسلوب؛
 - عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة، بل من الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة كل أفراد المؤسسة وإلتزامهم المستمر ومسؤوليتهم إتجاهه؛
 - توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد، فتقوم بعض المؤسسات بتكثيف جهودها في تطبيق البرنامج وبالتالي يحدث الفشل المتوقع؛

¹ هوارى العابد، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، (غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014-2015، ص 52.

² رعد الصرن، "الجودة الشاملة مدخل الوظائف والأدوات"، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2016، ص 28، 29.

³ شهدان عادل عبد اللطيف الغرابوي، "إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2022، ص 21، 22.

- تركيز المؤسسة في تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجيتها وموظفيها، وهذا ما يؤدي إلى زعزعة الثقة بنظام إدارة الجودة الشاملة كله؛
 - مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من الموظفين لأن برامج تحسين الجودة تتطلب تغيير تام في ثقافة وطرق العمل داخل المؤسسة.
- كما أن هناك من ينظر إلى المعوقات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة على أساس اعتبار النقاط التالية كأهم الصعوبات والمشاكل¹:

- الإعتماد بأن معالجة المشكلات تؤدي الى التحسين والتطوير؛
- عدم الاستفادة من الأنماط والنظريات والنماذج الحديثة في الإدارة المعاصرة؛
- الإعتماد على معايير ومقاييس وجداول قديمة لقبول السلعة أو الخدمة؛
- الإعتماد فقط على وحدة ضمان الجودة في حل مشكلات الجودة؛
- إلقاء اللوم على الآخرين عند حدوث مشكلة حتى نبرئ أنفسنا؛
- الإعتماد بأن تبني مفهوم عدم الخطأ يكفي؛
- إختبارات غير كافية.

المبحث الثالث: أنظمة إدارة الجودة الشاملة

إكتسبت إدارة الجودة الشاملة أهمية أكبر من ذي قبل ليس فقط على مستوى المؤسسة كوظيفة من وظائفها ولكن ظهرت مؤسسات محلية ودولية مهمتها تتمثل في إدارة الجودة والتي من أشهرها المنظمة العالمية للمعايير الايزو والتي أصبحت لزاما على المؤسسات التي ترغب في البقاء وإكتساب مكانة في السوق.

المطلب الأول: مفهوم الايزو وفوائده

عند شعور الموظفين بأن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير وإهتمام من قبل الإدارة فإن جوا من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود الموظفين ورؤسائهم، كما أن تقديم العلاوة والترقية وغيرها يتم بناء على تقييم موضوعي وعادل وبالتالي خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة.

أولا: تعريف منظمة الايزو ISO : يرمز مصطلح الأيزو بإسم المنظمة الدولية لتقييس **International Standars Organization** أو كما تسمى **International organization for**

¹مدحت محمد ابو النصر، "إدارة الجودة الشاملة، استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص ص 58، 59.

standardization وتعتبر كلمة ايزو (ISO) الأكثر شيوعاً و استخداماً من كلمة (IOS) عند الحديث عن مواصفات الجودة التي تصدر عن المنظمة الدولية للتقييس، ومنظمة الايزو (ISO) هي عبارة عن اتحاد عالمي يضم هيئات التقييس (المعايير) الوطنية في مختلف دول العالم، تأسست سنة 1947 عقب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم 25 دولة في لندن سنة 1946، وبشرت أعمالها بتاريخ 1947، ومقرها العاصمة السويسرية جنيف، ويبلغ عدد أعضائها 150 عضواً (كل عضو يمثل دولة واحدة). تقوم المنظمة بإصدار المواصفات (المعايير) العالمية المحددة لجودة السلع والخدمات¹.

ثانياً: تعريف المواصفة ايزو 9000: إن مواصفة ايزو 9000 هي مجموعة من المعايير التي وضعتها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) لتحديد متطلبات نظم إدارة الجودة، تهدف هذه المعايير إلى مساعدة المؤسسات على ضمان تلبية احتياجات العملاء وأصحاب المصلحة مع الامتثال للقوانين والتشريعات المتعلقة بالجودة، تعتبر ايزو 9000 أساساً لنظام إدارة الجودة، وتغطي المبادئ الأساسية والتعاريف الخاصة بالجودة، وفيما يلي بعض التعريفات الخاصة بها:

- يمكن تعريف سلسلة الايزو 9000 أنها مجموعة من المواصفات التي تحكم توثيق نظام الجودة الذي تتطابق فيه جميع المتطلبات وبما يتلاءم مع طبيعة المؤسسة².
 - وكذلك الايزو 9000 هي سلسلة من المواصفات القياسية التي تحدد المتطلبات الأساسية لنظم إدارة الجودة في المؤسسات الانتاجية والخدمية تم إعتماها من طرف المنظمة العالمية للتقييس³.
 - كما يمكن تعريف نظام إدارة الجودة ايزو 9000 بأنه عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة التي أصدرتها المؤسسة العالمية للمواصفات تحدد المواصفات العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي تتبناها إدارة المؤسسة لضمان أن المنتجات والخدمات التي تقدمها تتوافق مع حاجيات ورغبات الزبائن⁴.
- ومن خلال التعاريف السابقة للايزو 9000 يمكننا القول إنه " عبارة عن مواصفة دولية تحدد المتطلبات اللازمة والضرورية لإرساء وتطبيق نظام إدارة جودة فعال في أي مؤسسة".

¹على بوكميش، "معنى الايزو والمواصفات الدولية للجودة"، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، الجزائر، المجلد 3، العدد 2، ديسمبر 2004، ص ص 86، 87.

²محمد نواف البادي، "الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الأيزو"، دار اليازوري، الكويت، 2009، ص 132.

³محمد أحمد عيشوني، "أساسيات قياس الأبعاد في ضوء معايير الجودة العالمية ايزو 9000"، العبيكان للنشر والتوزيع، السعودية، 2011، ص 51.

⁴مريم بربوشة، "أثر تبني إدارة الجودة ايزو 9000 على تحسين مؤشر المردودية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة عنابة، الجزائر، المجلد 5، العدد 1، جوان 2021، ص 382.

ثالثاً: خصائص الايزو 9000: تتميز مواصفات الايزو بجملة من الخصائص المميزة ولعل من أبرزها ما يلي¹:

- أنها مبنية على التراكم المعرفي لإدارة الجودة، وتتعلق أساساً بأنظمة إدارة الجودة؛
- أنها تمثل قاسماً مشتركاً للجودة المقبولة عالمياً؛
- أنها تحدد المبادئ الأساسية التي تضمن القيام بعمل عقلاني؛
- توفر ضماناً لوجود قاعدة متينة للممارسات الجيدة، لأنها تكمل برنامج الجودة القائم أساساً في الشركة، وتساهم في تحسين العمل والسلعة تدريجياً؛
- توفر مجموعة من المتطلبات والإرشادات التي تحدد ماهية الخصائص والصفات التي يجب توفرها في أنظمة الجودة، ولكنها لا تحدد كيفية تطبيق هذه المتطلبات فهي تركز على ما هو مطلوب وليس الكيفية التي يتم بها تلبية تلك المتطلبات؛
- أنها تركز على العمليات الداخلية لاسيما التصنيع، البيع والإدارة والدعم والخدمات التقنية؛
- أنها تركز على منع حدوث حالات عدم التطابق خلال جميع مراحل العملية الإنتاجية، الأمر الذي يوفر الثقة للعميل والإدارة حول جودة السلع المقدمة؛
- لا تقدم هذه المواصفة تعريف جديداً للجودة وإنما تساعد المؤسسات على تطوير وتوثيق نظام جودة متكامل، يهدف في النهاية إلى تحقيق رغبات العميل واشباع حاجاته؛
- أنها لا تحدد أية معايير لجودة الأداء ولا تحدد مستويات معينة لجودة المنتج، وإنما تعمل وفق مبدأ مفاده أن جودة المنتج أو الخدمة تحدد من خلال ملاءمته للإستعمال أي ملاءمته للغرض.

رابعاً: فوائد الايزو 9000: يمكن إيجاز أهم الفوائد التي يحققها استخدام المواصفات العالمية الايزو 9000 فيما يلي²:

- العمل على زيادة قدرة المؤسسات على التنافس من خلال اتباع سياسات وإجراءات عمل على درجة كبيرة من الدقة والوضوح والموضوعية، مما تمكن هذه المؤسسات من تصدير خدماتها ومنتجاتها إلى كل دول العالم؛
- تطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تسجل الإجراءات والعمليات وطرق العمل بشكل يساعد على تحقيق المواصفات العالمية؛

¹ العلى بوكميش، "إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000"، دار الرابطة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 115، 116.

² موسى اللوزي، "إدارة الجودة الشاملة"، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العربي السنوي الخامس حول: "الإدارة-الابداع والتجديد"، جامعة الدول العربية، مصر، يومي 27-29 نوفمبر 2004، ص ص 390، 391.

- رفع مستوى الأداء وتغيير ثقافة المؤسسة الى الأفضل؛
- بناء علاقات قوية ومتينة مع العملاء؛
- تعليم المسؤولين في المؤسسة أساليب المراجعة والتقييم الذاتي؛
- إعطاء الموظفين شعوراً بالثقة ورفع الروح المعنوية بسبب حصول المؤسسة على شهادة الجودة العالمية؛
- تحسين عمليات الاتصال الداخلي والخارجي.

المطلب الثاني: سلسلة المواصفات الايزو

تتضمن سلسلة المواصفات القياسية ايزو مجموعة من المواصفات الأساسية، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

أولاً: مواصفة الايزو 9001 لنظم الجودة: وتتناول ما يجب أن يكون عليه نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصناعية والخدمية التي يبدأ عملها بالتصميم وينتهي بخدمة ما بعد البيع، وتتضمن البنود الرئيسة والفرعية¹.

ثانياً: مواصفة الايزو 9002 لنظم الجودة: وهي عبارة عن نموذج في تأكيد الجودة للمنتج والتركيب، وتحتوي على 18 عنصراً للمؤسسات التي تختص في التصنيع أو إنتاج المنتجات أو الخدمات فقط والنموذج المطلوب عادة ما يحدده المستهلكون².

ثالثاً: مواصفة الايزو 9003 لنظم الجودة: تتضمن نموذج لتأكيد الجودة في عمليات الفحص والاختبار النهائي حيث أنها تعطي متطلبات نظام الجودة الذي ينبغي تأسيسه في المؤسسات التي تحتاج الى إبراز قدرتها على كشف حالات عدم المطابقة ذات العلاقة بالمنتج، وضبط معالجتها أثناء التفتيش والاختبار النهائيين فقط³.

رابعاً: مواصفة الايزو 9004 لنظم الجودة: هذه المقاييس إرشادية تزود المؤسسة بإرشادات واضحة للتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة لفائدة جميع الأطراف عن طريق تعزيز رضا العميل⁴.

كما لا تقتصر شهادة الجودة على الايزو 9000 فقط بل هناك عدة معايير للجودة العالمية نذكر منها:

- **المعيار الدولي للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات ايزو 26000:** هو معيار دولي يوفر إرشادات للمسؤولية الإجتماعية وهو مخصص للمؤسسات بجميع أنواعها، في القطاعين العام والخاص في البلدان

¹ شعبان إياد عبد الله، "إدارة الجودة الشاملة"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 229.

² ممدوح جابر شلبي وآخرون، "تقنيات التعليم وتطبيقها في المناهج"، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، مصر، 2018، ص 261.

³ إبراهيم لوراني، معين أمين السيد، "سلسلة المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة ايزو 9000"، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة الجزائر، الجزائر، المجلد 12، العدد 1، جانفي 2021، ص 425.

⁴ مهدي صالح السامرائي، صبيح كرم الكناي، "نظام إدارة الجودة الأيزو"، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 55.

المتقدمة والنامية¹، فيعرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأنها ترجمة لقراراتها ونشاطاتها تجاه المجتمع والبيئة من خلال تبني سلوك شفاف وأخلاقي يساهم في تحقيق التنمية المستدامة بما في ذلك الصحة والرفاه في المجتمع.²

- **معييار نظام الإدارة البيئية ايزو14001:** تعتبر هذه المواصفة الأشهر عالميا لنظام الإدارة البيئية، حيث تقوم بتحديد الطريقة المثلى لوضع نظام إدارة بيئية فعال، وقد تم تطويرها لتساعد المؤسسات على إستدامة نجاحها التجاري مع الأخذ بعين الاعتبار الحفاظ على البيئة³.
- **معييار نظام إدارة السلامة والصحة المهنية ايزو 45001:** تحدد بنود المواصفة ايزو45001 بعناية متطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية مع إرشادات لتطبيق المواصفة لتمكين المؤسسات بمختلف صورها من توفير أماكن عمل صحية وأمنة، وذلك بتقديم منظومة متكاملة للوقاية من إصابات العمل، والوقاية من سوء الصحة أو الأمراض السيئة⁴.
- **معييار نظام أمن المعلومات ايزو27001:** هو عبارة عن معيار عالمي يعنى بحماية المعلومة له متطلبات معينة عند تليتها تحصل المؤسسة على شهادة معتمدة تنفيذ بتطبيقها للمعايير الواردة على نطاق العمل الذي تم إختياره، ويعد ايزو27001 معيار الحماية الدولي الرسمي المقدم لأي مؤسسة (صناعية كانت أم خدمية) ترغب بالحصول على شهادة مستقلة لنظام إدارة حماية المعلومات الخاصة بها⁵.

المطلب الثالث: مراحل الحصول على شهادة ايزو9000

تسعى المؤسسة للحصول على شهادة ايزو لتحقيق رضا عملائها الذين يطلبونها من جهتهم ذلك حتى تزيد ثقتهم بمنتجاتها وخدماتها، ولتتمكن من بلوغ هذا الغرض عليها المرور بالمراحل التالية:

¹Djenatte Dekkar، Lila Guttaflila، **"Les Bénéfices d ISO 26000 pour les entreprises Algeriennes dans le cadre du projet-RSMENA-cas de nce Rouïba"** ، économique dal-Bashir، Université Ferhat Abbas،Algerie،N3،2019،p793.

²بسمة كحول وآخرون، "الايزو 2600 كأداة لتبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات"، مجلة المستقبل للدراسات الاقتصادية المعمقة، جامعة سطيف، الجزائر، المجلد2، العدد2، جوان2019، ص57.

³مريم خليج، "أهمية تبني نظام الإدارة البيئية أيزو14001 في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة الجيلالي بونعامة، الجزائر، المجلد12، العدد3، جويلية2021، ص368.

⁴علي سعد علوان الموسوي، "تقييم متطلبات تنفيذ المواصفة الدولية أيزو 45001 لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية"، رسالة ماجستير في الإدارة والاقتصاد، تخصص إدارة أعمال، (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، 2020، ص55.

⁵بسمة كحول، سعيدة طيب، "أهمية استخدام المواصفة القياسية الدولية أيزو 27000 لإدارة أنظمة أمن المعلومات"، مجلة المستقبل، جامعة سطيف، الجزائر، العدد1، ديسمبر 2018، ص46.

أولاً: مرحلة ما قبل التسجيل: وهي المرحلة التي يتم فيها التجهيز والإستعداد وتعديل الأوضاع لتتطابق مع متطلبات شهادة الايزو 9000 وتشمل هذه المرحلة على¹:

- إقتناع الإدارة العليا بأهمية هذا النظام والفوائد التي تعود من ذلك؛
- أن تقوم الإدارة العليا بنقل هذا الإقناع إلى جميع المستويات الإدارية ولكل العاملين والموظفين على إختلاف مستوياتهم، وذلك بطرق متعددة كالإجتماعات والنشرات والدورات التدريبية؛
- تفهم طبيعة وفلسفة نظام الايزو؛
- الاستفادة من خبرات الآخرين والمؤسسات التي نجحت في الحصول على شهادة الايزو؛
- تعيين مدير مسؤول عن عملية تأهيل المؤسسة للحصول على شهادة الايزو؛
- يشكل فريق عمل يضم التخصصات والدوائر المختلفة التي تتكون منها المؤسسة؛
- حضور الفريق لدورات تدريبية وتعريفية لنظام الايزو؛
- وضع خطة عمل وجدول زمني لتنفيذها، ومن ينفذ وماذا ينفذ؟؛
- اختيار مكتب إستشاري أو خبير في الحصول على شهادة الايزو في حال رغبت المؤسسة بتسريع الوقت اللازم للحصول على الشهادة؛
- إجراء التقييم المبدئي لنظام الجودة الحالي للتعرف على نقاط القوة والضعف؛
- تطوير وتوثيق طرق العمل للعمليات الرئيسية التي تحقق متطلبات نظام الجودة كما وردت في المواصفة؛
- التغلب على العقبات ومقاومة التغيير، فتطبيق الايزو يؤدي إلى تغيرات في الهيكل التنظيمي وفي الإجراءات والعمليات وقد يصاحب التغيير بعض المقاومة خاصة إذا تعرضت مصالح بعض الموظفين للخطر أو توقعوا ذلك، لذا يجب التغلب على هذه المشكلة عن طريق محاولات الإقناع وإشراك الموظفين وإطلاعهم على العملية بشفافية وكذلك شرح الفوائد المتحققة من الايزو؛
- تطبيق نظام الجودة كما هو موثق والذي يستجيب بدوره لمتطلبات المواصفات القياسية الدولية ايزو؛
- مراجعة نظام الجودة الأيزو بواسطة إستشاري أو إجراء تقييم أولى من قبل المقيم، ويعني ذلك التدقيق من طرف خارجي.

¹احمد محكم، "الأساليب العلمية الحديثة لمراقبة جودة ومراحل الإنتاج"، دار حروف منشورة للنشر الالكتروني، القاهرة، 2016، ص ص 150 - 152.

ثانياً: مرحلة التسجيل والحصول على شهادة الجودة: هي المرحلة التي تقوم فيها المؤسسة بالتركيز على التخطيط من أجل الحصول على شهادة الجودة المطلوبة والإعداد لعملية التدقيق الخارجي وتشتمل هذه المرحلة على الخطوات التالية¹:

- إختيار المؤسسة أو الشركة المستقلة التي ستقوم بالتدقيق والتقييم من أجل الحصول على شهادة الجودة على أن تكون من المؤسسات المرخص لها بذلك؛
- الإتفاق وتوقيع عقد ما بين المؤسسة الطالبة للشهادة ومؤسسة التدقيق والتقييم للقيام بعملية التسجيل والحصول على شهادة الجودة، على أن يحتوي هذا العقد على المجال المقترح والوقت اللازم والتكاليف؛
- تزويد مؤسسة التدقيق (التسجيل) بمعلومات تفصيلية كاملة عن المؤسسة الطالبة للشهادة، وبيانات عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، المسؤوليات والسلطات، عدد الموظفين، مواقع الإنتاج والخدمات.... الخ؛
- الإعداد للتدقيق بأن يدرس المدقق الخارجي نظام الجودة والإجراءات والعمليات في المؤسسة دراسة جيدة، وذلك بمراجعة الوثائق والمستندات وأولها "دليل الجودة الإرشادي" وبناء على ذلك يضع المدقق خطة العمل ويتم التنسيق مع المؤسسة بهذا الشأن والحصول على موافقتها؛
- إعداد جدول زمني لعملية التدقيق وتحديد الأيام والأوقات بالنسبة لكل دائرة أو قسم من أقسام المؤسسة المختلفة والذي سيتم تقييمه، حتى يقوم كل قسم بتجهيز جميع الوثائق والمستندات والمعدات وغيرها، والتي يطلب فيها فريق التدقيق الإطلاع عليها، ويتم ترتيب مواعيد وأماكن الاجتماعات وكذلك تعيين الشخص الذي سيرافق فريق التدقيق من كل دائرة؛
- التعاون التام مع فريق التدقيق، على ممثلي المؤسسة أن يسجلوا أي نصائح أو ملاحظات تصدر عن فرق التدقيق خاصة فيما يخص حالات عدم التطابق لمتطلبات المواصفات القياسية العالمية الايزو 9000 أو فيما يخص مواطن الضعف في مختلف أجهزة المؤسسة؛
- تدوين وبيان الملاحظات الأساسية التي تنتج عن عملية التدقيق والتي تتطلب مزيداً من العمل التصحيحي والطلب من المؤسسة بتنفيذه حتى يتم منح المؤسسة الشهادة المطلوبة؛
- يقوم فريق التدقيق المرخص بإعداد التوصيات لتقديمها للمؤسسات المانحة لشهادات الجودة من أجل حصول المؤسسة على شهادة الأيزو المناسبة حسب نشاطها، ويجب أن يكون واضحاً للإدارة والمسؤولين أن عملية

¹فتحي احمد يحي العالم، "نظام إدارة الجودة الشاملة"، دار البازوري العلمية، الأردن، الطبعة الأولى، 2020، ص ص 243.

التدقيق والمراجعة ستتم كل ستة شهور بعد الحصول على الشهادة وسيقوم فريق التدقيق بإعادة التقييم الشامل للمؤسسة من البداية وكأنها لم تحصل على شهادة الجودة، كل ثلاث سنوات؛

- تقوم المؤسسة المرخصة بمنح شهادات الايزو وبناء على توصيات ممثلي المؤسسة المتخصصة والمستقلة والتي قامت بعملية المراجعة والتدقيق والتقييم، بتسجيل المؤسسة ضمن سجل المؤسسات التي حصلت على أي من شهادات الايزو أو ISO 150-9002 - أو ISO 9003 - وإصدار الشهادة بذلك.

ثالثاً: مرحلة ما بعد الحصول على شهادة الايزو: إن حصول أي مؤسسة على شهادة الجودة المعينة لا يُعتبر نهاية المطاف، بل يجب الإستمرار في عمليات تحسين الجودة وعلى الأقل المحافظة على المستوى اللائق الذي وصلت إليه المؤسسة والذي منحت الشهادة على أساسه، ومما هو معروف فإن المؤسسة ستخضع للتدقيق والتقييم كل ستة شهور، وسيتم شطب المؤسسة من سجل الجودة في حالة تدني مستواها ويجب إتباع ما يلي للمحافظة على مستوى نظام الجودة المطلوب¹:

- المحافظة على وثائق الجودة وتحديثها وخصوصاً دليل الجودة الإرشادي؛
- التفتيش والمراقبة المستمرة؛
- تفعيل عمل مدير الجودة باستمرار والمراقبة على كل ما يؤثر على نظام الجودة؛
- الإلتزام بالأنشطة والمنتجات والخدمات كما نصت عليها شهادة الجودة المعين، وأما بعد حصول المؤسسة على شهادة الايزو، فيصبح التدقيق عليها كل ستة أشهر، وقد تحدث المراجعات المفاجئة في حالة ورود شكوى من عيوب في منتجات أو خدمات المؤسسة التي منحت الشهادة، أو في حالة إجراء تعديلات وتغييرات رئيسية على نظام الجودة الذي تم منح الشهادة على أساسه.

المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والايزو

يمكن القول بأن الايزو 9000 يمثل نظام للجودة يقوم على مواصفات موثقة ويركز على أساس مطابقة هذه المواصفة، في حين إدارة الجودة الشاملة تمثل إدارة الجودة من منظور شامل حيث تغطي وتهتم بتحقيق الجودة في جميع مجالات المؤسسة، فهما نظامان متكاملان وليس متعارضان، حيث أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات يختلف من مؤسسة إلى أخرى وكذلك من بلد إلى آخر بينما تطبيق إحدى سلاسل الأيزو هي مواصفة محددة من قبل المنظمة العالمية للقياس والمواصفات حيث يكون التطبيق وفق قواعد إرشادية محددة تساعد في تطبيق

¹ محمد فتحي، مرجع سبق ذكره، ص 245 .

الايزو ولذلك فإن الحصول على شهادة الايزو يعتبر دليل لإمتلاك المؤسسة نظام جودة موثق يمكن الإعتماد عليه في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة¹.

يخلط الكثير بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومعايير نظام الايزو 9000، نظرا لإعتقادهم أن لهما معنى واحد، ومن أجل معرفة الفرق بينهما سنقدم الجدول الذي يوضح الفرق بين المفهومين:

الجدول رقم (1.1): أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000

إدارة الجودة الشاملة	نظام إدارة الجودة الايزو 9000
<ul style="list-style-type: none"> ▪ إدارة الجودة الشاملة منهجا إداريا حديثا مبني على أساس تحقيق رضا الزبون بجانب رضا الأطراف المعنية الأخرى في المؤسسة من موظفين، مستثمرين موردين والمجتمع ككل. ▪ إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تهدف إلى تطوير أداء المؤسسات الحالية لتحقيق الربح وتحسين موقعها التنافسي وفق إستراتيجية محورية وشاملة من خلال إلتزام الإدارة العليا بنشر ثقافة الجودة في ذهنية كل موظف في المؤسسة. ▪ إدارة الجودة الشاملة بالرغم من وجود مبادئ ومرتكزات ذات طابع عام إلا أن تطبيقها من مدها يختلف من مؤسسة لأخرى فلكل منها نموذجها الخاص. ▪ تطبيق إدارة الجودة الشاملة يشمل جميع الإدارات والأقسام والمستويات التنظيمية كما أن كل فرد داخل المؤسسة مسؤول عن الجودة. ▪ المؤسسات المنتهجة لإدارة الجودة فهي لا تخضع إلى تفتيش من طرف أي جهة. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ إن نظام إدارة الجودة ايزو 9000 هو مقياس عالمي موحد للجودة مبني على أساس تحقيق رضا العميل على منتجات أو خدمات المؤسسة. ▪ نظام الايزو 9000 ليس بالضرورة أن يكون جزءا من إستراتيجية المؤسسة بل نظام يرتكز بالضرورة على الإجراءات التشغيلية التقنية لصناعة منتج يطابق المواصفات العالمية. ▪ تسعى معايير الايزو إلى توفير مستوى جيد ذو طابع عمومي وعالمي وليس خاص بمؤسسة معينة. ▪ معايير الايزو يمكن تطبيقها على أقسام وإدارات محددة وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل. ▪ تمنح شهادة الايزو لمدة ثلاث سنوات مع إمكانية مراجعتها من قبل منظمة الايزو، فالمؤسسات الحائزة على شهادة تخضع لتفتيش دوري. ▪ حصول المؤسسة على شهادة الايزو يكلفها كثيرا.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على:

- سعدية بن أحمد وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الأيزو 9000"، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، جامعة الشهيد أحمد زبانه، الجزائر، العدد5، جانفي 2020 ص 41.
- محمد حامدي، "علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأيزو"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة باتنة، الجزائر، المجلد 21، العدد1، 2021، ص 303،304.

إن الإختلافات الواردة في الجدول السابق بين نظام إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الايزو 9000، إلا أن

هناك تقارب بينهما كما يبينه الجدول التالي:

¹محمد بن سعيد، أحمد علماوي، "خطوات تطبيق نظام إدارة الجودة(أيزو 9000) في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، المجلد2، العدد 5، 2014، ص ص 106، 107.

الجدول رقم (2.1): التقارب بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000

إدارة الجودة الشاملة	الايزو 9000
تتم وتتركز على العميل بشكل كبير.	يبدأ نموذج إدارة الجودة بمتطلبات العملاء وينتهي بتحقيق الرضى لها.
تركز على التحسين المستمر وتعدده أساسيا من مبادئها.	تؤكد على تحسين فاعلية نظام إدارة الجودة باستمرار من خلال استخدام سياسة الجودة وأهدافها ونتائج التدقيق وتحليل المعطيات ومراجعة الإدارة.
استخدام الأساليب الإحصائية والعلمية في إدارة وتحسين الجودة.	التأكد من تحديد إجراءات المراقبة والقياس التي سيتم تنفيذها وتحديد الأجهزة اللازمة لذلك.
يتطلب تحسين سياسة الجودة والالتزام بها من قبل الإدارة والموظفين في المؤسسة.	تحديد مسؤولية الإدارة من خلال تحديد السياسة الخاصة بالجودة والالتزام بها، ووضع إطار لمراجعتها، والتأكد من تنفيذها.
يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وضع دليل للجودة.	حددت متطلبات التوثيق وأعدت دليل خاص بالجودة.
تسعى إلى مشاركة الموظفين بشكل واسع وكبير.	تحديد الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج من ذوي الكفاءات والخبرة والمهارة، ومدركين أهمية نشاطهم في إنجاز أهداف الجودة.
الاهتمام بالتصميم الفعال للسلع والخدمات لتحقيق رضى العميل.	التأكد من مراقبة وقياس خصائص المنتج، لتثبيت من أنه قد تمت تلبية متطلبات المنتج والمحافظة على المطابقة لمعايير القبول.

المصدر: محمد العيد ختيم، "أثر الانتقال من تأهيل الأيزو إلى تبني إدارة الجودة الشاملة على الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص تسويق، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2015-2016، ص 129.

تأسيسا على ما سبق يمكن للمؤسسة يمكن للمؤسسة الحصول على شهادة الايزو دون أن تتبنى فلسفة الجودة الشاملة، وبالمثل، يمكن للمؤسسة تبني فلسفة الجودة الشاملة دون الحصول على شهادة الايزو. في هذه الحالة، تضع المؤسسة معايير خاصة بها، حيث يكون التركيز في معايير الايزو على الجوانب الفنية لإجراءات وطرق تشغيل النظام الإنتاجي، وعلى الجانب الآخر، تنظر فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى المؤسسة باعتبارها نظامًا اجتماعيًا يحتوي على أفراد، وتركز على الجوانب الاجتماعية والفنية، فإذا، تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التكامل بين النظامين الفني والاجتماعي، وتهدف إلى تلبية احتياجات العملاء وأصحاب الأموال بالإضافة إلى المتطلبات الفنية والشكلية، وهكذا فإن الايزو 9000 يمثل نظاما للجودة يقوم على مواصفات موثقة، بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل، إلهما « ليستا متعارضتين بل هما متكاملتان » ومن نسيج واحد هو الجودة

خلاصة الفصل الأول:

كخلاصة لكل ما سبق ذكره في هذا الفصل، فقد تم استعراض أهمية إدارة الجودة الشاملة كمحور أساسي لهذه الفلسفة الادارية، فتعتبر الجودة الشاملة أساسية لتحقيق التميز والنجاح في بيئة العمل، حيث تركز على تحقيق الجودة في جميع جوانب العمل في المؤسسة بما في ذلك النشاطات والوظائف والعمليات، بهدف تحقيق الرضا التام للمستهلك والعميل، ومع ذلك يتطلب تحقيق هذا الهدف تنسيقاً وتوجيهها للجهود من خلال مبادئ وأسس ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، التي تسعى لتحقيق هدف المؤسسة في تلبية حاجات ورغبات العملاء والمستهلكين والأفراد العاملين على حد سواء، ولتحقيق هذه الأهداف، تم تطوير أنظمة إدارة الجودة الشاملة، التي تساعد كل فرد في المؤسسة على تطبيق الممارسات الجيدة والأدوات اللازمة. في النهاية، يتبين أن الإدارة الناجحة تعتبر مفتاحاً لنجاح واستمرارية إدارة الجودة الشاملة.



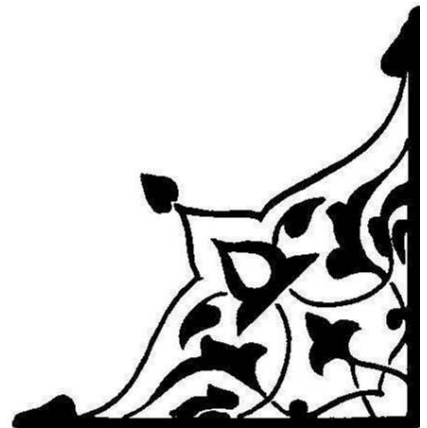
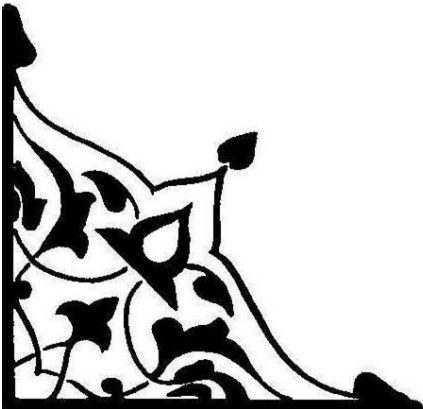
الفصل الثاني: السياق النظري للأداء الوظيفي

المبحث الأول: مدخل للأداء الوظيفي

المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دعم الأداء

الوظيفي



- تمهيد:

يشهد موضوع الأداء الوظيفي اهتماما كبيرا ويجرى العديد من البحوث المستمرة حول حلول المشكلات المرتبطة به، نظراً لأهميته كوسيلة رئيسية لتحقيق أهداف العمل، بالإضافة إلى ذلك، يعتبر الأداء الوظيفي مؤشراً على مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي للدول، سواء كانت متقدمة أو نامية، فقد بدأت المؤسسات تولي اهتماماً متزايداً بتحسين الأداء، حيث يسعى الباحثون والمديرون إلى تحديد الخلل في الأداء وتصحيحه من أجل تحقيق الأداء المطلوب، فعملية تحسين الأداء تتطلب فهماً دقيقاً للعمليات الداخلية للمؤسسة وكذلك تأثير العوامل الخارجية عليها، ومن الملاحظ أن أداء الإدارة ككل يعتمد بشكل كبير على أداء الموظفين الفرديين داخلها، لذا، يعتبر فهم العوامل التي تؤثر في أداء الموظفين وتحسينها أمراً ضرورياً.

انطلاقاً من كل ما سبق وفي هذا الفصل، سنتناول جميع الجوانب المتعلقة بالأداء الوظيفي، وسنركز على محاولة فهم العوامل التي تحدده وتؤثر فيه، بغية تحديد الخلل وتصحيحه، وذلك بهدف تحقيق الأداء المطلوب وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية، من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: مدخل للأداء الوظيفي
- المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء الوظيفي
- المبحث الثالث: دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دعم الأداء الوظيفي

المبحث الأول: مدخل للأداء الوظيفي

أضحى موضوع الأداء محط أنظار واهتمام مسيري المؤسسة، لذلك نجد لها دأمة البحث عن السبل الكفيلة لتحسينه ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معياراً ومؤشراً أساسياً لتحقيق الهدف الأساسي لأي مؤسسة ألا وهو البقاء والاستمرارية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

قبل التعرف على الأداء الوظيفي بمختلف عناصره لا بد من التطرق لتعريف الأداء بصفة عامة، إذ يعرف الأداء بأنه المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عن طريق الموظفين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه، أي أنه النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المؤسسة¹.

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي: هناك العديد من التعاريف التي حاولت تقديم تعريف للأداء الوظيفي نذكر من بينها:

- يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد².
 - كما يعرف الأداء الوظيفي بأنه تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص³.
 - كما يعرف بأنه عبارة عن مجموعة السلوكيات الهادفة والنتائج المحققة من طرف الموظف عند قيامه بمهامه وممارسته لمسؤوليات محددة على مستوى وظيفته التي يشغلها بالمؤسسة⁴.
- ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الأداء الوظيفي يعبر عن كيفية أداء الموظف لمهامه ومسؤولياته الوظيفية. إذ يعتبر هذا الأداء عاملاً حاسماً في نجاح أي مؤسسة، حيث يؤثر بشكل مباشر على النتائج المحققة من طرف العامل، نظراً لهذا التأثير تحتاج المؤسسات إلى تحسين مستويات أداء فريق عملهم بشكل مستمر.

¹ كاتيا العكاري، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين"، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصي، (غير منشورة)، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021-2022، ص 28.

² مصطفى يوسف كاني، "إدارة الأداء"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 19.

³ عذاري سعود الهاجري، "أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء الموظفين"، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، (غير منشور)، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010-2011، ص 34.

⁴ ياسين قويدر جلول، خليفة محمد بلكبير، "التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، المجلد 6، العدد 1، 2022، ص 203.

ثانيا: خصائص الأداء الوظيفي: هناك جملة من الخصائص تميز الأداء الوظيفي يمكن حصرها في النقاط التالية¹:

- صياغة أهداف واضحة للمؤسسة لمعرفة أهدافها وتحديد أساليب وأدوات قياسها؛
- تكامل أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين؛
- التحديد الدقيق لما تصبو المؤسسة إليه؛
- تحديد الأولويات بالنسبة للمؤسسة كالتوافق على إجراءات القياس؛
- تبنى نهج الحوار المستمر بين الإدارة والموظفين والتأكيد على تطوير احتياجات الأفراد؛
- تطوير بيئة العمل المنفتح لتقديم الحلول والأفكار ومناقشتها لتطوير الثقافة المؤسسية؛
- اعتبار المؤسسة بيئة فاعلة يتم من خلالها تنفيذ المهام والوصول إلى بعض النتائج.

ثالثا: أهمية الأداء الوظيفي: للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي مؤسسة وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي²:

- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة أمور مع بعضها البعض لنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وهذه العملية قد تكون عمليات إنتاج صناعي، أو عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان العنصر البشري، الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (إنتاجية) العنصر البشري، ومنه يتحقق الربح؛
- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة لأي مؤسسة تريد النجاح والتقدم، فإذا كان الأداء مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها، فالمؤسسة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء موظفيها كما هو مطلوب، ويمكن القول بأن الأداء الوظيفي للموظفين في أي مؤسسة لا يعد إلا انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين والقادة أيضا؛
- ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة)، حيث أن تطور المؤسسة من مرحلة لأخرى إنما يعتمد أساسا على مستوى الأداء بها؛

¹الباس العبداني، السعيد مغربي، "أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي"، مجلة المعيار، جامعة تبسمسليت، الجزائر، المجلد 12، العدد 2، 2021، ص 616.

²مريم أرفيس، "الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة"، مجلة التغيير الاجتماعي، جامعة محمد خيضر، الجزائر، المجلد 3، العدد 6، 2018، ص ص 481، 482.

■ أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المؤسسة فقط بل تتعدى ذلك إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي

تهدف دراسة عناصر الأداء عادة إلى تحديد ماهية الأنشطة التي يحتويها العمل، وحتى يتم تحديد مستوى الأداء الفردي المطلوب فإنه يتطلب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينهما.

أولاً: عناصر الأداء الوظيفي: لقد تضاربت وجهات نظر الباحثين في تحديد عناصر الأداء الوظيفي لكن على العموم فإن العناصر المتفق عليها تتمثل فيما يلي¹:

■ **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** تتمثل في المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛

■ **نوعية العمل:** تتمثل فيما يدركه الفرد من عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء. ونضيف كذلك العناصر التالية²:

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

■ **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

ثانياً: **محددات الأداء الوظيفي:** ترتبط فاعلية أي مؤسسة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل واستخدام الموارد المادية. لذا تتمثل محددات الأداء الوظيفي في النقاط التالية³:

■ **الجهد:** ويشير إلى الناتج عن حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته؛

■ **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة التي تدفع عنه مزاوله أي نشاط أيا كان نوعه، هذا يجعله يبذل جهداً أكبر نحو الأداء المستمر؛

¹فتيحة بن عباد، غانم جلطي، مرجع سبق ذكره، ص 746.

²زهرة خلوف، "الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي"، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد 4، العدد 9، ديسمبر 2013، ص 270.

³عتيقة حرايرية، "الأداء الوظيفي للعاملين"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 3، الجزائر، المجلد 3، العدد 5، 2016، ص 65.

- إدراك الدور أو المهمة: تنفي الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك اللذان يعتقد الفرد بأهميتهما في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.
 - فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع الموظفين الآخرين، وفي نفس المنحنى تتميز محددات الأداء الوظيفي فيما يلي¹:
 - **الدافعية:** إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، فهذا الجهد في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فمقدار ما يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس دافعية الأداء للعمل؛
 - **قدرات الفرد وخبراته السابقة:** التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول؛
 - **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أي يمارس دوره في المؤسسة. ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:
- يمكن وصف الأداء الوظيفي على أنه نتيجة تفاعل معقد بين عدة عوامل تشمل دافعية الفرد، وقدراته وخبراته السابقة، والتعليم والتدريب الذي يمتلكه، وخبرته في المجال، بالإضافة إلى فهمه الدقيق لدوره الوظيفي، هذه العوامل تتفاعل معاً لتحديد مدى تحقيق الفرد لأهدافه وأدائه في العمل، ومن الجدير بالذكر أيضاً أن دافعية الفرد تلعب دوراً هاماً في تحفيزه لتحقيق الأداء المرغوب، حيث يكون الفرد أكثر انخراطاً واهتماماً بالعمل عندما تكون لديه دوافع قوية ومتجددة، بالإضافة إلى ذلك، يؤثر مستوى قدرات الفرد وخبراته السابقة بشكل كبير على قدرته على أداء المهام المطلوبة بكفاءة، وعلاوة على ذلك، يلعب التعليم والتدريب دوراً حاسماً في تطوير قدرات الفرد وزيادة خبرته، مما يؤدي إلى تحسين أدائه، ويساعد إدراك الفرد لدوره الوظيفي وفهمه الجيد لمسؤولياته ومهامه في توجيه جهوده بشكل أكثر فعالية نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي، يمكن القول إن الأداء الوظيفي يعتمد على تفاعل هذه العوامل المتعددة، وفهم هذا التفاعل يمثل الخطوة الأولى نحو تحسين الأداء في بيئة العمل.

¹ نوفل كمال راتب، "أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2014-2015، ص 30.

المطلب الثالث: أنواع الأداء الوظيفي

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى عناصره ومحدداته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء الوظيفي التي يمكن تصنيفها وتقسيمها وفق عدة معايير نعرضها كالتالي:

أولاً: حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين إثنين هما الأداء الذاتي أو (الأداء الداخلي) والأداء الخارجي 1 :

1. الأداء الداخلي: يسمى أيضاً أداء الوحدة، وهو ينتج ما تملكها المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً مما يلي:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادراً على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم؛
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال؛
- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة؛

2. الأداء الخارجي: وهو الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي وهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع مثلاً، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، مما يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

ثانياً: حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هم الأداء الكلي والأداء الجزئي²:

1. الأداء الكلي: وهو مجموع الإنجازات التي ساهمت فيها كل العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كاستمرارية والشمولية، الربح والنمو؛

2. الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع

تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، فمثلاً يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

ثالثاً: حسب المعيار الوظيفي: حسب هذا التصنيف ينظر لأداء كل وظيفة على حدى مركزين بذلك على تلك

التي تكتسب أهمية كبرى والتي تعتبر أساسية في المؤسسة وهي: الإنتاج، المالية، التسويق، الموارد البشرية³ :

¹ مريم أرفيس، مرجع سبق ذكره، ص 484

² المرجع نفسه، ص 485.

³ المرجع نفسه، ص 25-27.

1. أداء الوظيفة التسويقية: يتحدد هذا الأداء من خلال قدرته على تحسين المبيعات، ورفع قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضا العاملين بناء علامة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين؛
2. أداء الوظيفة المالية: وينعكس في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الإستثمارات والوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة وغالبا ما تخضع هذه الوظيفة للتقييم وتحديد أدائها وفعاليتها من خلال هذين العنصرين؛
3. أداء وظيفة الإنتاج: وهنا يظهر الأداء في قدرة المؤسسة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات، طريقة العمل، بيئة العمل، تكاليف الإنتاج، كفاءة الموظفين، التحكم بالوقت والإنتاج، المراقبة على الآلات، معدل التأخر في تلبية الطلبات؛
4. أداء وظيفة الأفراد (الموارد البشرية): وتعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعالته 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 الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء سلوكا وظيفيا هادفا يقوم به الموظف لإنجاز الأعمال المكلف بأدائها. وبمعنى أدق مستوى قيامه بالعمل، فبناء على هذا المستوى يتحدد الأداء إما إذا كان متميزا أو جيدا أو متوسطا أو متدنيا، وهذا يتوقف على عدة عوامل خارجية وداخلية فالعوامل الخارجية تتضمن مؤثرات البيئة الخارجية كمناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والخبرات المكتسبة، ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل أما العوامل الداخلية فتتضمن قدرات ومهارات الموظفين وإستعداداتهم وإتجاهاتهم نحو العمل ورضاهم الوظيفي وهذه الأخيرة ترتبط إلى حد كبير بالعوامل الوراثية والعوامل البيئية والوسط الثقافي المحيط بهم ونوع التعلم والخبرات المكتسبة ، كما أن الأداء يتأثر بعوامل كثيرة منها¹:

أولا: العوامل الشخصية: تعتبر الشخصية عنصرا أساسيا للنجاح في أداء العمل، إلا أنه من الصعوبة تقييم العوامل الشخصية، فالتحيز الشخصي للرئيس على الأداء، يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للموظف

¹ بن علي مهمل، "أهمية اللغة عند متخذ القرار"، مجلة تنمية الموارد البشرية، جامعة أحمد زبانة، الجزائر، المجلد7، العدد 2، 2016، ص ص 35 و36،

وللتقليل من هذا التحيز يمكن إشراك الآخرين في عملية التقييم خاصة هؤلاء الذين لديهم معرفة بمستوى أداء الموظف فمثلا يمكن للمقيم أن يدع رئيسه يراجع ويدقق تقييمه النهائي، أو يدعو خبير مختص لمراجعة تقييمه لأداء الموظفين، كما يمكن التقليل من التحيز من خلال تعدد التقييمات لأداء الموظف من قبل أكثر من مدير، ثم تصل على تقرير موحد من خلال الاجتماع مع من يقومون بالتقييم؛

ثانيا: الدعم الوظيفي والضغط الوظيفية: من الممكن جدا افتراض العلاقة المحتملة بين الدعم الوظيفي والضغط الوظيفية، فصراع الدور يحدث نتيجة للتعارض بين توقعات أولئك المحيطين بالموظف من رؤساء وزملاء العمل من جهة، وبما يجب على الموظف أدائه من مهام ومسؤوليات من جهة أخرى، حيث أن الدعم الذي يقدمه الرئيس لمروؤوسيه من شأنه أن يساهم في علاج الكثير من هذه التعارضات، أما بالنسبة لغموض الدور فإنه يحدث نتيجة لعدم حصوله على تعليمات واضحة ودقيقة بخصوص مهامه وواجباته وسلطته الوظيفية وعلى دعم وظيفي سواء كان ماديا أو معنويا من رئيسه، وذلك من خلال قيام الرئيس بتحديد وتوضيح طبيعة المهام والمسؤوليات المطلوب من الموظف أدائها من شأنه أن يساهم في خفض درجة الغموض الوظيفي له؛

ثالثا: التحسينات والتغييرات التنظيمية: ويعبر عنها الباحثون أيضا بالتطوير التنظيمي داخل المؤسسة، وإن التطوير التنظيمي هو جملة من العمليات والسلوكيات تباشرها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، وتتضمن هذه العمليات التخطيط الواعي والعلمي والحركية الهادفة للتحسين والإرتقاء بالمؤسسة دائما إلى الأحسن؛

رابعا: قلة الدعم الفني والمعنوي: ونقصد به الدعم الفني الذي يتلقاه الموظف من رئيسه في العمل، إضافة إلى الدعم المعنوي الذي يتلقاه المرؤوس من رئيسه في صورة مراعاة الرئيس لاحتياجات المرؤوس ومتطلباته ومشاعره.

المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء الوظيفي

إن قياس وتقييم الأداء يعتبر عملية أساسية وحيوية في إدارة الموارد البشرية، حيث تعد واحدة من الخطوات الرئيسية التي يجب الاعتماد عليها لتقدير كفاءة الأفراد وأدائهم في العمل، وتعتبر عملية قياس وتقييم الأداء أساسية لعدة أسباب، أهمها توفير فرصة للمديرين والموظفين لتقييم الأداء بشكل منتظم ومنطقي، كما تساعد عملية التقييم على تحديد نقاط القوة والضعف لدى كل فرد، مما يمكن إدارة الموارد البشرية من اتخاذ القرارات المناسبة بشأن تطوير وتحسين الأداء، وعلاوة على ذلك، تساهم عملية تقييم الأداء في تعزيز التواصل بين المدير والموظف، وتعزيز الشفافية والثقة في بيئة العمل، ومن هذا المنطلق، سيتم تسليط الضوء في هذا المبحث على أهم النقاط التي تتعلق بعملية قياس وتقييم الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: قياس الأداء الوظيفي.

يتم التطرق في هذا العنصر إلى تقديم مفهوم شامل يوضح معنى قياس الأداء الوظيفي مع عرض أهم النقاط التي تحدد أهميته.

أولاً: مفهوم قياس الأداء الوظيفي: يمكن تعريف قياس الأداء الوظيفي على أنه:

- عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المؤسسة مسبقاً¹.
- كما يعرف على أنه ذلك النموذج الذي يحدد الفجوة بين الكفاءات والمهارات المطلوبة وبين ما يقوم به المرؤوسين وما يجب القيام به وتحديد الأسباب الداخلية والخارجية التي قد تعوق المرؤوسين عن القيام بالأداء².

ومن خلال التعريفين السابقين يمكن القول بأن قياس الأداء الوظيفي: " هو دراسة وتحليل أداء الموظفين لعملهم وملاحظة سلوكهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءاتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل."

ثانياً: أهمية قياس الأداء الوظيفي: تتمثل أهمية قياس الأداء الوظيفي في:

- ترشيد الأداء وتوجيهه توجهاً صحيحاً كنتيجة مباشرة للقياس والتقييم³؛
- الحكم بالقبول أو الرفض أو تقدير أو تحديد التصرف المناسب فيما يتعلق بالموضوع الذي يتم قياسه⁴؛
- دعم وتنمية القوة المؤسسية والقوة التنافسية⁵؛
- تقييم المشرفين والمديرين حيث يساعد في تحديد مدى فعاليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق⁶.

ثالثاً: أهداف قياس الأداء الوظيفي: يحقق قياس الأداء إذا ما طبق تطبيقاً سليماً الأهداف الآتية⁷:

1. من أجل أفضل مخرجات للمؤسسة: قياس فاعلية العمل في جميع المجالات، وجميع الجهود؛

¹ براءة رجب تركي، "نظام الحوافز الإدارية"، دار الراية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2015، ص 79.

² محمد الوهاب حسن عثماوي، "دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2014، ص 192.

³ بكر إبراهيم عبد الله الحمد، "إدارة الموارد البشرية"، دار جليس الزمان، الأردن، 2016، ص 123.

⁴ المرجع نفسه، ص 123.

⁵ محمد كمال مصطفى، "تحليل وقياس تقييم الأداء البشري"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2014، ص 165.

⁶ المرجع نفسه، ص 165.

⁷ محمد عبد المنعم شعيب، "إدارة المستشفيات"، دار النشر للجامعات، مصر، الطبعة الأولى، 2014، ص 28.

2. تحديد معايير الوقت والتكلفة والتنبؤ بالاحتياجات: في أداء العمل المطلوب؛

3. تخطيط وبرمجة العمليات: اذ يعطي قياس الأداء المعلومات الكافية عن توقعات كفاءة الأداء في المجالات المختلفة، وبالأخص فيما يتعلق بإمكانيات القوى العاملة.

رابعا: معايير قياس الأداء الوظيفي: من المهم وضع المعايير التي تبرر المستوى المقبول لأداء كل عملية من العمليات وتستمد هذه المعايير أصولها من الأهداف المحددة في الخطة وتستعمل في الحكم على كفاءة عمال المصلحة أو الفروع من الناحية الكمية والكيفية ويمكن تصنيف المعايير إلى¹:

1. نواتج الأداء: تعتبر معايير موضوعية نظرا لاعتمادها على عنصرين كمية ناتج وجودة ناتج الأداء، وهناك صعوبة في إيجاد مقياس موضوعي دقيق للجودة بالنسبة للعنصر الثاني، لذلك يتطلب الأمر تعريف الجودة بصورة محددة وبالاعتماد على أهداف العمل ذاته؛

2. سلوك الأداء: يعتمد على أسس غير مباشرة تمس السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق الناتج مثل معالجة شكاوى الموظفين، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء... الخ؛

3. تحليل وتوصيف العمل: تعتمد أساسا على تحديد مكونات الأداء من خلال معرفة الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل، الخصائص والمواصفات المطلوبة من القائم بالعمل.

خامسا: خطوات قياس الأداء الوظيفي: هناك عدة خطوات يجب اتباعها عند قياس الأداء الوظيفي لضمان الحصول على نتائج دقيقة ومفيدة، إليك بعض الخطوات الأساسية والملخصة ضمن الجدول التالي:

الجدول رقم (1.2): خطوات قياس الأداء الوظيفي

الخطوات	العمل
الأولى	التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء الموظفين فيه وهو ما يعني تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.
الثانية	تحديد أسس أو معايير التقييم واعلام المقيمين بها، ولا بد ان تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في أدهان الموظفين والمشرفين.
الثالثة	إطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه.
الرابعة	اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحددة.

المصدر: من اعداد الطلبات بالاعتماد على:

منير نور، فريد كورتل، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2011، ص ص 329، 330.

¹وسيلة حمداوي، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر جامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص ص 126، 127.

تأسيساً على ما جاء في الجدول السابق يتضح لنا جلياً الخطوات الأربعة الأساسية التي يمكن اتباعها للوصول إلى قياس جيد لأداء المورد البشرية، حيث تظهر هذه الخطوات أهمية وضوح الاتجاه والتوجيه في عملية تقييم الأداء الوظيفي وتطوير الأفراد

المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

يتم تقديم في هذا العنصر مفهوم شامل يوضح معنى تقييم الأداء الوظيفي وخصائصه.

أولاً: تعريف تقييم الأداء الوظيفي: لتقييم الأداء تعاريف عديدة نذكر من بينها:

- يمكن تعريف تقييم الأداء الوظيفي بأنه: هي العملية التي تستطيع بواسطتها المؤسسات معرفة نشاط الموظفين في إنجاز المهام الموكلة لهم وفق الأهداف المسطرة¹.
- ويعرف أيضاً تقييم الأداء الوظيفي للأفراد بأنه تقييم الموظفين من خلال أدائهم لوظيفتهم والمساهمة في تحقيق أهداف مؤسستهم، وذلك بالتعرف على مستوى الأداء الحالي والمتوقع للموظفين بمختلف الوظائف والمستويات بالمؤسسة، ويمهد ذلك لتحديد أوجه القوة والضعف في الأداء الحالي حتى يتمكن من تدعيم أوجه القوة وإزالة أوجه الضعف وصولاً لتحسين مستويات الأداء مستقبلاً².
- كما أنه محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك لتحقيق فعالية المؤسسة³.

من خلال التعاريف السابقة لتقييم الأداء الوظيفي يمكن أن نقول " إن جزء من مهام الموارد البشرية التي يجب أن تركز عليها أي مؤسسة لفهم موظفيها بشكل أفضل ومنحهم ملاحظات لمساعدتهم على تحسين أدائهم ".
ثانياً: خصائص تقييم الأداء الوظيفي: تتمثل خصائص عملية تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي⁴:

- إن تقييم الأداء عملية إدارية مخططة مسبقاً؛
- إنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضاً بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف؛

¹ حياة خروف، "سيرورة عملية تقييم الأداء بمؤسسة سونلغاز عنابة"، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، جامعة باجي مختار الجزائر، المجلد6، العدد1، جوان 2023، ص524.

² محمود عبد الفتاح رضوان، "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن"، دار المنهل للطباعة والنشر، الأردن، 2013، ص 21.

³ نزار عوني البلدي، "تنمية الأداء الوظيفي والإداري"، دار دجلة لنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 17.

⁴ محمد الصيرفي، "قياس وتقويم أداء الموظفين"، مؤسسة حورص الدولية للنشر والتوزيع، مصر 2008، ص29.

- أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل السلوكيات التي يمارسها الفرد أثناء إنجازه لتلك الواجبات؛
- إن تقويم الأداء عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي

لعملية تقييم الأداء الوظيفي أهمية بالغة في نجاح المؤسسة، كما لها أهداف مسطرة تسعى لتحقيقها والتي سيتم عرضها في هذا المطلب.

أولاً: أهمية تقييم الأداء الوظيفي: تستهدف عملية تقييم الأداء ثلاث غايات على مستوى المؤسسة وعلى مستوى المدير وعلى مستوى الموظف التنفيذي:

1. أهميتها على مستوى المؤسسة: تتمثل أهمية تقييم الأداء الوظيفي على مستوى المؤسسة فيما يلي¹:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يعد احتمال تعدد شكاوى الموظفين إتجاه المؤسسة؛
- رفع مستوى أداء الموظفين وإستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور؛
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات؛
- مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

2. أهميتها على مستوى المديرين: تتمثل أهمية تقييم الأداء الوظيفي على مستوى المديرين فيما يلي²:

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم؛
- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات التي تواجههم في عملهم.

3. أهميتها على مستوى الموظفين: تتمثل أهمية تقييم الأداء الوظيفي على مستوى الموظفين فيما يلي³:

- تجعل الموظف أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المؤسسة؛
- دفع الموظف للعمل بإجتهد وجدية وإخلاص ليتقرب فوزه بإحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً.

¹ عبد الله حسن عواد، "إدارة تقييم الأداء"، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص ص 15.

² المرجع نفسه، ص 15.

³ المرجع نفسه، ص 16.

بالإضافة إلى ما سبق ومن خلال التركيز على الأداء البشري نتعلم ما يلي¹:

- ربط كل شيء نعمله بالنتيجة النهائية للتنظيم؛
 - كيف نحافظ على استثمارنا في التدريب كأحد مدخلات تحسين جودة الأداء؛
 - كيف نزود عملائنا الداخليين حسب نظرية الجودة الشاملة للعمل بالأداء المرغوب الذي يحتاجونه لتحقيق أهدافهم في العمل، وفي نفس الوقت تحقيق أهدافهم الخاصة، والمرتبطة بأهداف المؤسسة.
- كما أن أهمية الأداء تتبلور فيما يلي²:
- أن الأداء يعد مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر، وأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد في إتخاذ قرارات الترقية والنقل؛
 - إرتباط نظام الحوافز بأداء الفرد، وهذا ما يزيد إهتمام الفرد بأدائه؛
 - إرتباط الأداء بالإستقرار الوظيفي، لدى الموظفين، حيث أن الموظفين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائماً مهددين بالإستغناء عن خدماتهم.

ثانياً: أهداف تقييم الأداء الوظيفي: تجري عملية تقييم الأداء في جميع مؤسسات الأعمال لتحقيق الأهداف التالية³:

1. معرفة الكفاءات: يعني الكشف على المعارف والمهارات والقدرات المتوفرة في المؤسسة؛
 2. تحفيز الأفراد الموظفين بالمؤسسة: ويتم ذلك بتعريف وتشجيع العمال المحصلين على نتائج جيدة في العمل؛
 3. تسهيل إتخاذ القرارات: خاصة منها المتعلقة بالمسار الوظيفي (الترقية والنقل).
- كما يوجد أهداف أخرى لتقييم الأداء الوظيفي تتمثل فيما يلي⁴:

- الكشف عن مواطن القصور والضعف لدى الافراد، وبذلك تستطيع الإدارة تحديد برامج التدريب المناسبة لها؛
- تساعد نتائج تقييم الأداء على معرفة من يمكن الإستغناء عنهم في العمل، بسبب ضعف إنتاجيتهم وضعف أدائهم؛

¹ عصمت سليم القرالة، "الحكمانية في الأداء الوظيفي"، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 50.

² عصمت سليم القرالة، مرجع سبق ذكره، ص 50.

³ وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص 123، 124.

⁴ وفاء برهان برقاي، "إدارة الموارد البشرية"، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 265، 266.

■ مساعدة المسؤولين في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، فنتائج الإختبارات تبين إمكانيات وطاقات كل شخص، وماهي الأعمال التي تتناسب معه.

المطلب الرابع: طرق تقييم الأداء الوظيفي

إن تحديد الطرق الشائعة لتقييم الأداء يساعد في فهم كيفية قياس أداء الموظفين بشكل فعال، هذه الطرق تمثل جزءاً من تنوع وتعدد طرق تقييم الأداء التي يمكن للمؤسسات اعتمادها وتكييفها وفقاً لاحتياجاتها وطبيعة العمل فيها. ونذكر فيما يلي الطرق الأكثر شيوعاً:

أولاً: الطرق التقليدية: وتنقسم إلى:

1. طريقة الترتيب البسيط: وتسمى أيضاً طريقة الترتيب، وتعتبر هذه الطريقة من أسهل طرق التقييم حيث

يقوم الرئيس (المقيم) بترتيب المرؤوسين حسب مستوى أدائهم من الأفضل إلى الأسوأ¹.

2. طريقة المقارنة الزوجية: تعتمد هذه الطريقة على إجراء مقارنات ثنائية بين الموظفين، بحيث يتم في كل

مرة تحديد من هو الأفضل، وهكذا حتى يتم في النهاية تحديد من هو الأفضل في المجموعة كلها ثم الأقل فالأقل حتى أضعف واحد².

3. طريقة قوائم المراجعة: حيث يستخدم فيها المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد

أو أقسام الأفراد وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد الموظفين، وعند إتمام القائمة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد الدرجات والأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها³.

4. الطريقة المقالية: من أبسط الطرائق في تقييم أداء الأفراد إذ تتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل المشرف

المباشر يصف فيها جوانب الضعف والقوة والأداء الماضي ومهارات الأفراد الموظفين إضافة إلى وضع الاقتراحات التطويرية لكل منهم⁴.

ثانياً: الطرق الحديثة: ونذكر منها فيما يلي:

1. طريقة التوزيع الإجباري: وفقاً لهذه الطريقة يتم تحديد مجموعة من النسب المئوية للتقديرات التي سوف

يحصل عليها الموظفين، فعلى سبيل المثال من الممكن توزيع الموظفين على النحو التالي⁵:

¹ العلى بوكميش، "طرق تقييم أداء الموظفين"، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، الجزائر، العدد4، ديسمبر 2010، ص 98.

² المرجع نفسه، ص99.

³ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2007، ص ص 251-253.

⁴ المرجع نفسه، ص257.

⁵ جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، "إدارة الموارد البشرية"، دار المريخ للنشر، السعودية، 2007، ص 328.

✓ 15% ذوي معدلات أداء مرتفعة.

✓ 20% معدلات أدائهم فوق المتوسطة.

✓ 30% معدلات أدائهم متوسطة.

✓ 20% معدلات أدائهم أقل من متوسط.

✓ 15% ذوي معدلات أداء منخفضة.

2. **طريقة الاختيار الإجباري:** وتعتبر من أكثر الطرق إستخداما وشيوعا في تقييم الأداء، وتهدف هذه الطريقة إلى تحقيق نوع من الموضوعية والعدالة في التقييم، وفيها ينشئ المقيم مجموعة من العبارات بهدف تصنيف كيفية أداء الموظف للمهام والواجبات¹.

3. **طريقة الإدارة بالأهداف:** في هذه الطريقة تحدد الأهداف القابلة للقياس من قبل الرئيس، ويتم متابعة تقدم الموظف للوصول إلى تلك الأهداف².

4. **طريقة الأحداث الجوهرية:** تتمثل هذه الطريقة في قياس أداء الموظف في ضوء وقائع جوهرية، أو أعمال مهمة كلف بها في الفترة التي يقيم أداؤه خلالها. وقد تكون هذه الوقائع ممتازة ومؤثرة إيجابيا في أداء المؤسسة ككل، كما أنها قد تكون ضارة ومؤثرة سلبا في أداء المؤسسة ككل³.

5. **طريقة التقرير المكتوب (المقال الوصفي):** ويطلق عليها طريقة التقويم بحرية التعبير، ولا تتطلب إستخدام جداول أو قوائم محددة وإنما يسجل الرئيس المباشر ملحوظاته المختلفة عن الموظف، وهذه الطريقة تعتمد على مهارة ومجهود كاتب التقرير أكثر منها على حقيقة الأداء الفعلي للموظف⁴.

المبحث الثالث: دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دعم الأداء الوظيفي

في ظل التغيرات الواسعة التي شهدتها البيئة الخارجية للمؤسسات خلال العقدين الماضيين، والتي تمثلت في زيادة المنافسة العالمية والطلب المتزايد من المستهلكين، والتنوع المتزايد في مهارات العمالة، وزيادة الاهتمام بجودة السلع والخدمات، وتحسين إنتاجية وكفاءة الموظفين، بالإضافة إلى التركيز المتزايد على العميل الخارجي كمحور

¹ منى يحي محمد الأحمرى، سليم برشيد عبد القادر، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية"، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الملك خالد، السعودية، العدد 31، مارس 2022، ص 164.

² المرجع نفسه، ص 164.

³ مبارك عبودي، واخرون، "تقويم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في ضوء رؤية المملكة"، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، جامعة المجمعة، السعودية، العدد 3 سبتمبر 2020، ص 6.

⁴ المرجع نفسه، ص 6.

أساسي للتحسين المستمر، يركز الأداء الوظيفي في إطار إدارة الجودة الشاملة على بناء فرق عمل ذاتية الإدارة، وتعزيز التعاون والمشاركة بين الموظفين لتحقيق التحسين المستمر وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الأداء الوظيفي

في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن هناك تغييرات تحدث في أداء الموظفين، والتي تتمثل فيما يلي:

أولاً: التغيير في أدوار الموظفين: إن التغيير في أدوار الموظفين في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة يشمل النواحي التالية¹:

1 الوظائف والمهام: في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة أصبح تحسين العمليات بالمؤسسة هي مسؤولية

كل الموظفين، وذلك من خلال قيامهم بتقديم مقترحات عن تحسين العمليات بالمؤسسة؛

2 فرق العمل: إن فرق العمل هي حجر الزاوية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وخاصة فرق العمل

متعددة المهام وأحد أنواع فرق العمل متعددة المهام هي فرق المشروعات والتي تحتوي على موظفين من كافة الوظائف لأداء عمل أو مهمة معينة، ويتم تصفية هذه الفروق بعد أداء هذه المهمة، وهناك نوع آخر من فرق العمل، وهو فريق تدفق العمل، وهو فريق يقوم بأداء مهام متتابعة منذ بداية المهمة وحتى نهايتها، ويمكن أن تكون فرق العمل إما فريقاً لتحسين الأداء أو آخر لأداء العمل أو ثالثاً ذاكفاءات متنوعة يستطيع التدخل عن طريق تمكين الموظفين من المشاركة في تصميم برنامج الجودة وجعلهم جزءاً منه، وبالتالي تحقق ولائهم للبرنامج وفهمهم له بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهدافه والحصول على المعلومات المرتدة التي تساعد على تحسين جودة الأداء؛

3 مسمى الوظيفة (المساعدين والمسهلين): في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ظهرت مسميات

لوظائف جديدة مثل: المساعدين والمسهلين، وهم الذين يساهمون بجهود كبيرة في المساعدة على تسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: التغيير في أداء الموظفين: في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن هناك تغييرات حدثت في أداء الموظفين وتتمثل في:

¹ ريان النوري مساعد، "دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية"، رسالة ماجستير في إدارة الجودة الشاملة والتميز، (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2019-2018، ص 55.

1. جمع البيانات عن العمليات والنتائج المترتبة عليها: في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن فرق العمل في المؤسسة أصبحت تتوافر لديهم بيانات عن العمليات، ويقومون كذلك بإجراء تحسين في هذه العمليات (الإنتاجية_ الإدارية)، وذلك من خلال خرائط العمل الموجودة في منطقة العمل الخاصة بهم¹.

2. المكافآت الخاصة: بينما يقوم فريق العمل بنفسه بتسجيل النتائج المتعلقة بعمله، فإن هناك نتائج خاصة تستحق مكافأة خاصة، وفي ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة فإن هناك أنواع متعددة من المكافآت الخاصة، وهي²:

- مكافآت تعتمد على النتائج القابلة للقياس والمرتبطة بالتوجه نحو الجودة الشاملة، وهذه النتائج قد تكون أولية وقد تكون ثانوية؛
- المكافآت المنتظمة: وهي مكافآت قد تكون أسبوعية، شهرية، ربع سنوية وسنوية وتمنح للموظفين الذين يتقدمون بمقترحات لتحسين جودة الأداء أو بانخفاض شكاوى العملاء من جودة المنتجات أو الخدمات؛
- مكافآت جماعية لفريق العمل ككل وليس للأفراد، وهي تمنح في شكل نسبة مئوية وتوزع على فريق العمل ككل.

3. التدريب والتطوير المستمرين للموظفين: تركز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على ضرورة تدريب وتعليم الأفراد الموظفين بالمؤسسة، على التطبيقات الحالية والطرق الجديدة التي تتطلبها التقنية الحديثة لتقديم الخدمة أو السلعة، وهذا لزيادة خبرتهم التي تمكنهم من تحسين جودة الخدمة والسلعة، وتأدية الأعمال بشكل صحيح من المرة الأولى، ويمكن تعريف التدريب في إطار الجودة الشاملة على أنه: " مجموعة منظمة ومنسقة من العمليات التي تهدف إلى تحسين مستوى الفرد في كل ما يتعلق بعمله من ناحية المعدات، والتراكم المعرفين والحوافز"³.

4. إتباع أسلوب التحفيز للموظفين: إن كافة العمليات التي تقوم بها إدارة الجودة الشاملة للتحسين والتطوير المستمر للسلع والخدمات، لا يمكن أن تأتي ثمارها إلا في ظل وجود نظام فعال للحوافز يدفع الأفراد الموظفين إلى إتقان العمل، والحوافز نوعان المادية والمعنوية، تسعى فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى تبني أسلوب

¹ ريان النويري مساعد، مرجع سبق ذكره، ص56.

² المرجع نفسه، ص56.

³ سفيان حوجة علامة، مريم قايد، "إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم الجودة الشاملة"، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي حول: " رأس المال البشري -فرص وتحديات- " ، تركيا، يومي 4-6 أبريل 2017، ص ص 18-20.

للحوافز قائم على التحفيز المادي والمعنوي في أن واحد، من خلال الارتكاز على مجموعة من الآليات: القيادة بالمشاركة، التمكين، إبداء الرأي¹.

ثالثا: فوائد إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمورد البشري: تحتم إدارة الجودة الشاملة بالمورد البشري باعتباره أهم موارد المؤسسة، وأساس نجاحها وتميزها، ومن بين فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمورد البشري، نذكر ما يلي²:

- توفير مختلف الظروف لتحقيق بيئة عمل ملائمة ومشجعة على الإبداع والتطوير؛
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، والتعامل معه على أساس استثمار يجب تعظيمه وليس تكلفه يجب تدينيتها من خلال العمل على تنميته؛
- من أجل رفع تنافسية المؤسسة لابد من الاهتمام بتفجير القدرات والطاقات الكامنة في الفرد؛
- تحديد المكافآت ذات القيمة لكل مورد بشري، والتيقن بمدى ملائمة وتناسب المكافأة وربطها بالأداء المقدم؛
- المشاركة في العمل والوظيفة والمكاسب المحققة من العمل المقدم؛
- تطوير نظم الإتصال والحرص على توفر جداول عمل مرنة، وتعزيز القنوات الإتصالية بين الإدارة العليا والأفراد بغية تقوية الثقة المتبادلة؛
- ربط نظام الأجور والحوافز بنظام الجودة ليكون معبرا عن المستوى الحقيقي لأداء كل فرد؛
- تخطيط عملية التدريب لتكون أكثر فعالية وقدرة على تلبية الإحتياجات المعلنة والتدريب على تقنيات حل المشاكل من أجل مساهمة أكبر للفرد في تدعيم نظام الجودة، وتدريبه على إدارة الوقت لتخفيض التكاليف الخفية؛
- الاهتمام بعملية تقييم الأداء؛
- تدريب جميع الإطارات في إدارة الموارد البشرية من أجل تحسيسها بأهمية دورها في تعبئة الموارد البشرية، والتحكم في الأساليب الحديثة لتسيير الموارد البشرية؛
- توفير الأمن الوظيفي للأفراد خاصة الكفاءات المحورية بالمؤسسة؛

¹ المرجع نفسه، ص 20.

² إبراهيم بن يحيى، "العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية"، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، (غير منشورة)، جامعة باتنة، الجزائر، 2018-2019، ص ص 110، 111.

- تفعيل نظام الحوافز الإيجابية والسلبية لتشجيع وتقدير الأفراد الأكفاء والقضاء على جميع التصرفات والسلوكيات غير المسؤولة؛
- التأكيد على تحسين العلاقة الموجودة بين الفرد ورئيسه المباشر من قبل الإدارة، من أجل ضمان تحقيق الأهداف الجزئية على كل وحدة تنظيمية بالمؤسسة.

المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي في ظل إدارة الجودة الشاملة

قبل الخوض في تسليط الضوء على مضمون هذا المطلب ارتأينا التوقف أولاً عند المعوقات والصعوبات التي تواجه تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسة.

أولاً: معوقات تقييم الأداء الوظيفي: قد يصاحب عملية تقييم الأداء بعض الصعوبات والمشاكل التي تؤثر على فاعليتها، والتي يمكن إيجازها فيما يلي¹:

- عدم الاكتراث بنتائج التقييم من جانب الإدارة وعدم تأثر الترقيات والعلاوات والإجازات والمنح والمكافآت بما يحصل عليه الموظفون من تقديرات ودرجات، وهذا بمفرده يكفي لأن يضعف إهتمام الرؤساء والمرؤوسين بالتقييم ونتائجه؛
- صعوبة وضع المعايير لبعض الوظائف: إذ أن أغلب العناصر ومجالات العمل (الإدارية والإستشارية) غير قابلة للقياس وبشكل ملموس على عكس ما هو الحال بالنسبة للأعمال الإنتاجية؛
- ممارسة المشرف لدور المرشد والحكم في الوقت نفسه مما يخلق تعارضاً في دوره وإرباكاً نفسياً له؛
- الإفتقار إلى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف؛
- التأثير بالهدف من إجراء التقييم: قد يؤثر الهدف من التقييم على إتجاهات القائم به، فإذا كان التقييم من أجل الترقية فستختلف الحال عنه بالنسبة لتحديد الإحتياجات التدريبية؛
- التساهل واللين أو التشدد والقسوة في التقييم؛
- تأثير الهالة: بمعنى تأثر القيادات الإدارية بعنصر معين في مرؤوسيه مما يجعلها تبني تقويمها الكلي بناء على ذلك؛
- التشابه والتقارب مع المقوم: ويشير ذلك إلى ميل القيادات الإدارية إلى من يؤدون العمل بذات الطريقة التي كانوا يتبعونها وقت أن كانوا مكانهم؛

¹ سعد زناد دروش، مصطفى أحمد مصطفى، "إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية"، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، البحرين، 2018، ص ص 89، 90.

- أثر حداثة الموقف على تقويم الأداء: فمثلا قد يكون أداء الموظف مثاليا خلال السنة ولكن يصدر عنه قبل مدة قصيرة من عملية التقييم خطأ يمكن أن يترك تأثيرا سلبيا على تقويم القيادات الإدارية لهذا الموظف. ويمكن إضافة النقاط التالية أيضا كمعوقات لتقييم الأداء الوظيفي¹:
 - عدم موضوعية المشرفين أو الرؤساء الذين يمارسون عملية التقييم أو عدم دقتهم وعدم حرصهم على إتمام التقييم بطريقة عادلة وعلمية؛
 - عدم الإعتماد على معلومات وافية ودقيقة في عملية التقييم فمعلوم أن تقييم أداء الموظفين يستلزم بيانات مفصلة عن كمية الإنتاج ونوعيته وعن مدى الإلتزام بالوقت ومواعيده ودرجة تطبيق القواعد والتعليمات واللوائح في إنجاز المعاملات وأساليب التعامل مع المراجعين ومع المرؤوسين والزملاء والرؤساء.. إلخ.
- ثانيا: المقارنة بين تقييم الأداء التقليدي والتقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة تستدعي التخلي عن نظام تقييم الأداء التقليدي لأنه لا يتماشى مع مبادئها واعتماد نظام آخر تظهر خصائصه، من خلال الجدول التالي والذي يمثل مقارنة ما بين نظام تقييم الأداء التقليدي والتقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (2.2): المقارنة بين نظام تقييم الأداء التقليدي ونظام التقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة

البيان	نظام تقييم الأداء التقليدي	نظام تقييم الأداء في ظل إدارة الجودة الشاملة
وضع الأهداف	يضعها المسؤولون ويتم قياس أداء الأفراد حسبها، ولا يمددهم بالتغذية العكسية.	يشارك في وضعها الموظفين مع المدير ويستفيدون بالتغذية العكسية مستقبلا.
أداء العمل الجماعي	يركز على الأداء الفردي ولا يشجع المجموعات.	يركز على فرق العمل وليس على الأشخاص.
طريقة التقييم	تميز الطرق التقليدية باعتمادها على خصائص غير ملموسة بالإضافة إلى التحيز في التقييم.	التقييم من جانب جهات متعددة بالإضافة إلى التقييم الذاتي مما ينتج عنه تعدد المعايير المعتمد عليها.
دور القيادة	نظام هرمي يعتمد على المديرين في وضع أداء الموظفين.	نظام هرمي مقلوب يقوم على رضا الموظفين ودور المدير هو دعم الموظفين وتوجيههم.
من يقوم بالتقييم	المدير والمشرف هم المسؤولون عن تقييم أداء الموظفين.	يقوم بالتقييم المشرفون، المدير، العملاء الخارجين، التقييم الذاتي والزملاء.

المصدر: منير النوري، عائشة بن علي، "دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة"، مجلة المالية والأسواق، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 1، مارس 2015، ص 321.

من خلال ما جاء في الجدول أعلاه، يظهر أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي²:

¹ محمد أحمد عبد النبي، "إدارة الموارد البشرية"، دار زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص ص 2016، 2017.
² هوارى العابد، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، (غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014-2015، ص 93.

- تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا عملائها وبالتالي فإن درجة الرضا لديهم تعتبر معيار يمكن الحكم من خلاله على مستوى الأداء ومن هذا المنطلق ظهر التعدد في الجهات المقيمة، لأن العملاء هم كل من الموظفين، المسؤولين ومن الخارج الزبائن والموردين؛
- بالإضافة إلى مبدئ مشاركة الموظفين في عملية إتخاذ القرارات والذي يعطي لجميع الأفراد حق تقييم زملائهم وكذلك حق التقييم الذاتي كما يمنح هذا المبدأ للأفراد حق المشاركة في وضع نظام تقييم الأداء وكذلك المشاركة في وضع الأهداف التي سيقومون في النهاية على أساس تحقيقها؛
- العمل الجماعي: يؤدي أسلوب العمل الجماعي إلى تقييم الأفراد جماعيا وليس فرد مثل ما كان عليه في الطريقة التقليدية؛
- ويتميز نظام تقييم الأداء الوظيفي وفق إدارة الجودة الشاملة بأنه أكثر فاعلية وموضوعية وأكثر عدلا من نظام تقييم الأداء التقليدي الذي كان يركز على مجموعة من الصفات وهي معايير غير ملموسة وبمأن المقيم هو إنسان يميل إلى صفة أكثر من الأخرى فإن تقييمه سيكون متحيز أو لا يعطي نتائج صحيحة، أما بأسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي يعتمد على تعدد الجهات القائمة بالتقييم والذي ينتج عنه تعدد المعايير المستعملة يعتبر أكثر فعالية ونتائجه موضوعية وصحيحة.

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الوظيفي

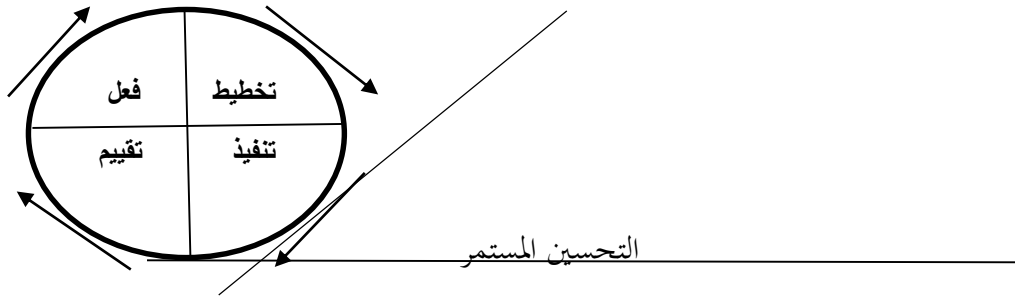
تعتبر فلسفة إدارة الجودة الشاملة من الإتجاهات الحديثة التي وجدت رواجاً لأنها تعمل على تطوير الأساليب التقليدية للإدارة لتتماشى مع طبيعة التحديات الجديدة، وذلك عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل لتنعكس إيجابيا على كفاءة الأداء، فالجودة أسلوب شامل للتطوير التنظيمي بخلقها لقاعدة من القيم والثقافات، تجعل كل فرد في المؤسسة يعلم أن الجودة هي خدمة العميل في الأساس، ويتحقق ذلك عن طريق العمل الجماعي لتبليغ رسالة المؤسسة، وبما أن الجودة تقوم أساسا على إرضاء العميل بمقابلة متطلباته من السلع والخدمات باستمرار، لذا فإن جودة الأداء تبدأ من العميل بمعرفة متطلباته ورغباته وتنتهي عند مقابلة تلك الرغبات، ويتطلب ذلك وجود برامج وخطط لتنفيذ أهداف محددة تقاس بمؤشرات أداء معينة، فالمؤسسات التي تسعى للنجاح على المدى الطويل عليها قياس أدائها بصورة دورية لضمان الإستمرارية وتحقيق النمو وذلك من خلال أدوات القياس والاهتمام بمقترحات التحسين الذي يبديها العملاء والزبائن.

أولاً: العناصر الأساسية لضمان جودة الأداء: تشبه عناصر جودة الأداء عناصر إدارة الجودة الشاملة إلى حد كبير وتمثل في¹:

- الإلتزام والقيادة؛
- المشاركة الكاملة للأفراد؛
- التخطيط الجيد؛
- إستراتيجية التنفيذ السليمة؛
- القياس والتقييم؛
- الضبط والتحسين؛
- التدقيق والمحافظة على معايير الإمتياز.

وقد قدم ديمينج حلقة يمكن من خلالها تصميم نظام فعال لتحسين الإنتاجية ورفع مستوى جودة الأداء حيث لاحظ ديمينج خلال عمله المهني أن الموظفين في المؤسسة هم القادرين على التحكم في نجاح العملية الإنتاجية لذا إبتكر ما يعرف بدائرة ديمينج (خطط، افعل، راجع، نفذ)

الشكل رقم(1.2): دورة ديمينج (la roue de Deming)



المصدر: محمد مصطفى وآخرون "حلقة ديمينج للجودة وعلاقتها بالميزة التنافسية بالمؤسسة"، مجلة دفاتر الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، العدد1، 2022، ص ص 162،163.

ثانياً: أسس عجلة ديمينج: يمكن إسقاط دورة ديمينج على نظام إدارة الجودة الشاملة²:

¹ عفاف عمر فضل الله شاكوت، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الموظفين بالمؤسسات الخدمية"، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة شندي، السودان، 2014-2015، ص125.

² محمد مصطفى وآخرون، "حلقة ديمينج للجودة وعلاقتها بالميزة التنافسية بالمؤسسة"، مجلة دفاتر الاقتصادية، جامعة جلاي اليابس، الجزائر، المجلد13، العدد1، 2022، ص ص 163.

- **التخطيط:** تحديد ووضع الأهداف والعمليات اللازمة للحصول على نتائج تطابق متطلبات العملاء وسياسات المؤسسة؛
- **تنفيذ العمليات؛**
- **المراجعة(التقييم):** مراقبة وقياس العمليات والمنتج ومقارنة نتائج ذلك مع سياسات وأهداف ومتطلبات المنتج؛
- **الفعل:** مباشرة إجراءات التحسين الدائم لأداء العمليات ومعالجة الانحرافات.

فمجملة هذه المبادئ تشكل قاعدة لمعايير نظام إدارة الجودة ايزو9000 من أجل ضمان تطبيق جيد لها. **ثالثا:** بعض ممارسات إدارة الجودة الشاملة التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي: يقول brick et brocka أن إدارة الجودة الشاملة هي طريقة التحسين المستمر للأداء في جميع مستويات العملية الإدارية، وفي كل المجالات الوظيفية بالمؤسسة وذلك باستخدام كافة الموارد البشرية والمالية المتاحة، وقد أظهرت العديد من الدراسات أن ممارسة إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي ويمكن توضيح هذا في النقاط التالية:

1. **أثر الاهتمام بالموارد البشري على الأداء الوظيفي:** أكدت أغلب الدراسات أن مبدأ إدارة الجودة الشاملة الذي يركز على الاهتمام بالموارد البشري وتلبية احتياجاته سواء من خلال نظام الأجور والحوافز العادل أو من خلال مراعاة الجوانب الإنسانية والاهتمام بالأفراد الموظفين من خلال الإدارة الأبوية وكذا من خلال الاهتمام بتنمية وتطوير قدرات الموظفين يعزز سلوك المواطنة التنظيمية. وتشمل المواطنة التنظيمية ثلاث أبعاد¹:

✓ الطاعة التي تشمل قبول جميع اللوائح ونظم المؤسسة والتوصيف الوظيفي والتدرج الرئاسي وسياسات الموظفين.

✓ الولاء وهو عبارة عن التوحد مع أفكار المؤسسة وقادتها ويشمل هذا البعد أيضا الدفاع عن مصالح المؤسسة والتعاون مع الآخرين لخدمة مصالح المؤسسة.

✓ المشاركة التنظيمية وهو عبارة عن الاهتمام بشؤون المؤسسة مثل حضور الاجتماعات وإبداء الرأي والمقترحات التي تساهم في تطوير المؤسسة.

2. **أثر الإدارة بالمشاركة والتمكين على الأداء الوظيفي:** إن توفير درجة عالية من المسؤولية الجماعية والإخلاص القائم على المشاركة والتقدير المتبادل بين الإدارة العليا والموظفين في المستويات الإدارية المختلفة

¹ فتيحة بن عياد، غانم جلطي، مرجع سبق ذكره، ص 749.

سوف يؤدي إلى زيادة معدلات الأداء وزيادة رفاهية الموظفين ووجود درجة عالية من الرضا عن العمل في المستويات الإدارية المختلفة ، فإن جميع الأفراد في اليابان يشتركون في عمل الإدارة بمناقشة المشاريع واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها، فعند التنفيذ سيجدون سهولة في إنجاز المشروع، وتأكيد لأهمية الإدارة بالمشاركة أشار "إدوارد ديمينج" أن الإدارة مسئولة عن 94% من مشكلات الجودة، ولقد أكدت كل البحوث والدراسات التي أجريت عن إدارة التغيير أنه كلما زادت مشاركة الموظفين في اقتراح إحداث التغيير كلما قلت مقاومتهم للتغيير والعكس صحيح بمعنى أنه كلما قلت مشاركة الموظفين في اقتراح وإحداث التغيير كلما زادت مقاومتهم لهذا التغيير¹.

3. أثر التحسين المستمر (كايزن) على الأداء الوظيفي: كايزن تعني التغيير للأفضل في كل شيء بالمؤسسة حيث يشمل التحسين في العمليات في المعدات في الوظائف وفي الأفراد وفي بيئة العمل وهذا كله سيؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي، ومن أهداف تطبيق الكايزن هو التحسين المستمر في الأداء الوظيفي وفي الأفراد وفي بيئة العمل وهذا كله سيؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي، والوصول إلى الأداء الأمثل لتحقيق التميز والتفوق والمركز الأفضل للمؤسسة².

¹فتيحة بن عباد، غانم جلطي، مرجع سبق ذكره، ص.749

² المرجع نفسه، ص.750.

خلاصة الفصل الثاني

يعد الأداء الوظيفي مؤشراً على قدرة الفرد على أداء مهامه في الوقت الحالي والمستقبل، حيث يشمل الجهود التي يبذلها لتحقيق أهداف المؤسسة، بما في ذلك المساهمة في تحقيق التغييرات المطلوبة وتنمية القدرات والمهارات، تعتبر عملية تقييم الأداء ضرورية لقياس كفاءة الأداء واتخاذ القرارات المناسبة بشأن الفرد، بالإضافة إلى تحفيزه وتحسين أدائه، وتشجيعه على بذل مزيد من الجهد لتحقيق مستويات أعلى من الأداء.

وتتجلى علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في تأثيرها الكبير على تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة، حيث تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ والأسس التي تهدف إلى تحسين الجودة في كافة جوانب العمل، بما في ذلك التدريب المستمر للموظفين، وتحفيزهم على الابتكار والتطوير، وتشجيع ثقافة العمل الجماعي، من خلال تطبيق هذه المبادئ، يتم تعزيز أداء الموظفين بشكل ملحوظ، حيث يشعرون بأنهم جزء من عملية التحسين المستمر ويدركون أهمية دورهم في تحقيق أهداف المؤسسة، هذا التوجه الشامل نحو الجودة يؤدي إلى بيئة عمل أكثر كفاءة وتعاوناً، مما ينعكس إيجابياً على الأداء الوظيفي والنتائج النهائية للمؤسسة.



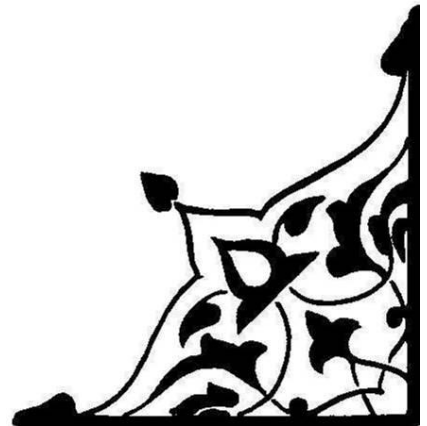
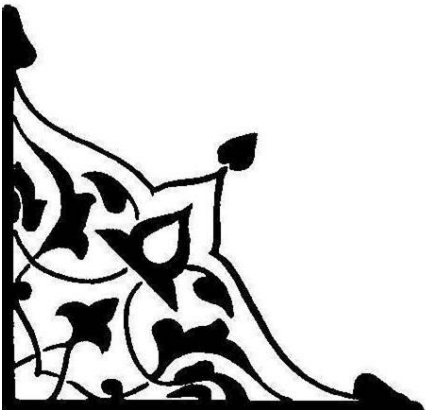
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور إدارة الجودة الشاملة

في دعم الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بقائمة

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر بقائمة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: بيان وتحليل نتائج الدراسة



– تمهيد:

في ظل التحديات المتزايدة والمنافسة الشديدة التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية اليوم، بات من الضروري تبني استراتيجيات إدارية حديثة تضمن الكفاءة والاستمرارية من خلال تحليل العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأداء الموظفين، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤية واضحة حول كيفية تحقيق التميز في الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، سوف نحاول في هذه الدراسة تقديم أساس قوي لفهم دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مختلف جوانب الأداء الوظيفي، مما يساهم في تعزيز فعالية المؤسسة وتنافسيتها في السوق، حيث تسعى هذه الدراسة التطبيقية إلى استكشاف دور إدارة الجودة الشاملة في دعم وتحسين الأداء الوظيفي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة، وذلك بهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة في الدراسة واختبار فرضياتها، حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث جاءت كالتالي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر بقالة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: بيان وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر بقالة

ان اتصالات الجزائر هي المؤسسة الوطنية المسؤولة عن تقديم خدمات الاتصالات في الجزائر، وتلعب دوراً حيوياً في تعزيز البنية التحتية للاتصالات والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد. بقالة، تعمل اتصالات الجزائر على توفير مجموعة متنوعة من الخدمات للمواطنين والشركات، بما في ذلك خدمات الهاتف الثابت، الإنترنت واسع النطاق، خدمات المحمول، تحديث البنية التحتية، خدمة العملاء، المشاركة في التنمية المحلية حيث أن اتصالات الجزائر تشارك في العديد من المبادرات والمشاريع التي تهدف إلى دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية بقالة، مثل المشاريع التعليمية والتدريبية، ومن خلال هذه الجهود، تسعى اتصالات الجزائر إلى تعزيز الاتصال والتواصل بقالة والمساهمة في تحسين جودة الحياة وتعزيز الاقتصاد المحلي.

المطلب الأول: تعريف ونشأة مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة

نسعى من خلال هذا العنصر لتقديم أهم النقاط التي تقدم صورة واضحة عن تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة والتي هي محل الدراسة ثم التطرق إلى تطورها التاريخي ونشأتها.

أولاً: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة

تعد اتصالات الجزائر مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر التي تشهد تطور مذهلاً في هذا المجال، حيث تفتح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والإدارات الموجهة للرواد الخواص والمحترمين، وقد إكتسبت اتصالات الجزائر هذه المكانة من خلال سياسة الابتكار التي تتماشى ومتطلبات العملاء، والتي تسعى من خلال ذلك إلى تقديم خدمات جديدة، حيث أن اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم برأسمال عمومي تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والأترنت.

ثانياً: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة

تأسست اتصالات الجزائر وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلاً عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها إسم اتصالات الجزائر، والذي كرس الفصل بنشاطات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، وجاءت تحت الصيغة القانونية على أساس مؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي قدره 115.000.000.000.00 دج ومقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري يوم 11 ماي 2002¹.

¹ "تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر"، متاحة عبر الرابط: <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2> تاريخ التصفح يوم 2024/04/13.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور إدارة الجودة الشاملة في دعم الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة

حيث انطلقت إتصالات الجزائر فعليا في 10 ابريل 2003 بفضل أنشطة البريد والاتصالات من خدمات البريد والمواصلات القديمة، وقد واكبت الوكالة بقالة تطورات المؤسسة الأم بالجزائر العاصمة والتي نعرضها ضمن النقاط التالية¹:

- في 30 مارس 2014 أطلقت مؤسسة إتصالات الجزائر مجموعتها الجديدة من عروض الإنترنت المسماة «Idoom ADSL» بسرعة تتراوح بين 1 و8 ميغا بايت/ثانية؛
- في 28 مايو 2014 تقدم إتصالات الجزائر المهاتفة الثابتة غير محدودة من خلال مجموعاتها الجديدة من عروض "Idoom fixe"؛
- في 8 سبتمبر 2014 أطلقت مؤسسة إتصالات الجزائر شبكة الجيل الرابع في الوضع الثابت لعملائها المقيمين؛
- في 20 ابريل 2015 أطلقت مؤسسة اتصالات الجزائر أول شبكة لاسلكية مجتمعية في الجزائر أطلقت عليها اسم WiCi، وهو حل مبتكر يتيح تغطية المناطق الحضرية الكبيرة بالنطاق العريض اللاسلكي؛
- في 6 يونيو 2018 انتهى احتكارها لتوفير الوصول إلى الإنترنت مع فتح الحلقة المحلية للمنافسة؛
- في 25 أبريل 2016 أطلقت مؤسسة إتصالات الجزائر عرض ADSL الجديد غير محدود بسرعة تصل إلى 20 ميغا بايت /الثانية؛
- في 31 يوليو 2016 أعلنت مؤسسة إتصالات الجزائر عن تسويق خدمة أول صوت عبر إل تي إي (volte) في الجزائر؛
- في 21 نوفمبر 2019 أطلقت إتصالات الجزائر تطبيق "مساحة الدفع الإلكتروني للعملاء" لإعادة شحن حسابات IDOOM ودفع فواتير الهاتف، وقدرت الحصة المالية الإجمالية المعدة للتطوير ولتهيئة الاستثمارات 203976 مليون دينار جزائري؛
- في 26 جوان 2021 رفعت إتصالات الجزائر الحد الأدنى لتدفق الإنترنت إلى 10 ميغابايت بسعر 1600 دج؛
- في 30 يوليو 2022 إتصالات الجزائر تقوم بإطلاق وكالتها الافتراضية لزبائنها الخواص والمهنيين؛

¹ معلومات مقدمة من قسم الموارد البشرية بمؤسسة إتصالات الجزائر بقالة.

- في 17 أكتوبر 2022 أطلق عروض جديدة خاصة بالجبل الرابع Idoom 4G LTE أحجام أنترنت تصل إلى 1 تيرا؛
- في 14 نوفمبر 2022 اتصالات الجزائر تقوم بإطلاق خدمة Idoom Vdsl بسرعة تصل إلى غاية 50 ميغا؛
- في 18 نوفمبر 2022 رفع جديد لسعة الشبكة الدولية للإنترنت وقدرة الجزائر المجهزة تصل إلى 7.8 تيرابايت/ثا؛
- في 6 ديسمبر 2022 أطلقت اتصالات الجزائر، بمساهمة المركز الجزائري لتطوير السينما والمركز الوطني للسينماتوغرافيا والسمعي البصري، خدماتها الجديدة للفيديوهات حسب الطلب 100% Dzair Play جزائري؛
- في 13 أبريل 2023 اتصالات الجزائر تعلن لعملائها الكرام عن إطلاق عرضها الجديد "Idoom fibre" التي تحتوي على التدفقات العالية التي تصل إلى غاية 300 ميغا بسعر 6999 دج.

المطلب الثاني: نشاطات وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة:

- تسعى المؤسسة محل الدراسة أثناء ممارسة نشاطاتها إلى تحقيق جملة من الأهداف الرامية إلى بقائها واستمرارها.
- أولاً: نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة: تتمحور نشاطات المؤسسة محل الدراسة حول¹:
- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية،
 - تطوير واستمرار وتسيير شبكة الاتصالات العامة والخاصة؛
 - إنشاء استثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.
- ثانياً: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة: تتمثل أهداف اتصالات الجزائر في²:
- تحديد المؤسسات وتوسيعها على أكبر نطاق ممكن لإيصال الإنترنت والشبكة الهاتفية إلى الأحياء الجديدة؛
 - دراسة وتحقيق وصيانة شبكة اتصالات الجزائر؛
 - منح اشتراكات للعملاء وبيع الخطوط الهاتفية؛

¹ معلومات مقدمة من قسم الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بقالة
² المرجع نفسه.

- تسعى إلى زيادة عدد المشتركين في الإنترنت [ADSL4G والهاتف الخطي واللاسلكي)؛
- تزويد المؤسسات والشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات لإنشاء شبكة محلية؛
- وكذلك من أهداف اتصالات الجزائر الحالية تعميم إستعمال "la fibre optique" لزيادة التدفق العالي جدا في الجزائر "أنترنت بقدرة غير محدودة" لتجهيز بنية تحتية جديدة تسمح بالتطور والإلحاق بالجيل الخامس.

كما توجد "الجودة"، "الفاعلية" و "نوعية" الخدمات وهي ثلاثة أهداف أساسية تعتمد عليها مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة¹.

وقد سمحت هذه الأهداف التي سطرتها اتصالات الجزائر بقالة ببقائها في الريادة وجعلها رقم واحد في مجال نشاطها.

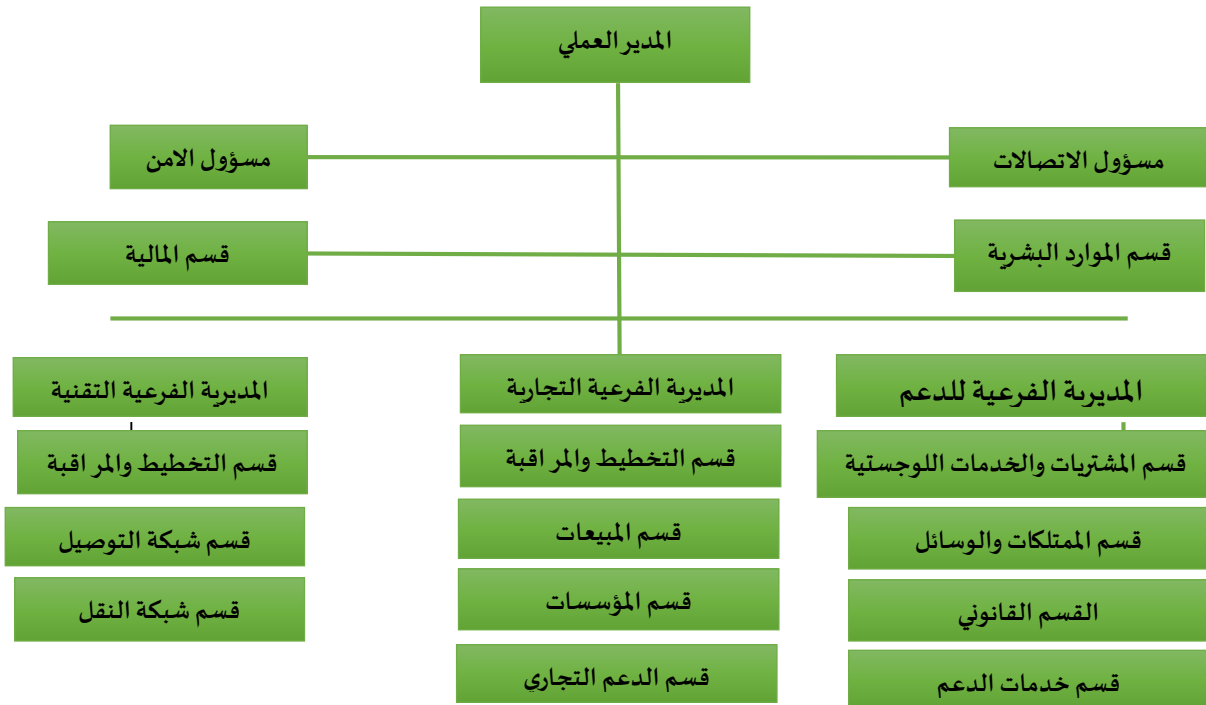
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بقالة

تتضمن مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة جملة من الأقسام والمستويات المختلفة وفق هيكلها التنظيمي²، الذي يوضحه الشكل الآتي:

¹ "أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر"، متاحة عبر الرابط: <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/presentation>

² أنظر الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بقالة. تاريخ التصفح يوم 2024/04/13.

الشكل رقم (1.3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بقالة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من قسم الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بقالة.

فيما يلي شرح لأهم المديرية المكونة للهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بقالة¹:

✓ **المدير العملي Directeur opérationnel**: هو المسؤول عن كل المصالح المعتمدة في اتصالات

الجزائر حيث لديه علاقة مباشرة بكل الوحدات يعمل على مساعدته أربعة مصالح وهي:

✓ **مسؤول الاتصالات Chargé de la communication**: هو الناطق الرسمي للمؤسسة؛

✓ **مسؤول الأمن Service sécurité**: المسؤول على أمن المؤسسة يعمل على حماية ممتلكات المؤسسة والأشخاص؛

✓ **قسم الموارد البشرية Département RH**: هو القسم المسؤول على التنسيق وربط جميع العمليات التي تخص الموارد البشرية من توظيف استقبال انسجام في العمل.. الخ) وذلك وفق تطبيق قوانين من المديرية العامة؛

¹ معلومات مقدمة من قسم الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بقالة.

✓ قسم المالية والمحاسبة **Département finance et comptabilité** : هو القسم المسؤول عن

التسيير المالي والمحاسبة داخل المؤسسة حسابات البنكية والبريدية التابعة للمديرية العملية.

✓ المديرية الفرعية تقنية **SID TECHNIQUE** تتكون من ثلاثة مصالح كالآتي:

❖ قسم التخطيط والمراقبة **Département planification et suivi** : تخطط هذه المصلحة

الأهداف المستقبلية بمساعدة قسم التخطيط في الدائرة التجارية من خلال العمل على دراسة وتطوير شبكات المشتركين وتوسيعها وتهيئة المواقع كما تسهر على تحسين جودة خدماتها لإرضاء العملاء واكتساب أكبر عدد من المشتركين.

❖ قسم شبكة التوصيل **Département réseau d'accès** يعمل هذا القسم على توفير شبكة

الأسلاك الهاتفية والمأخذ وإيصالها إلى أكبر عدد من العملاء.

❖ قسم شبكة النقل **Département réseau de transport** : تسعى لتوسيع الشبكات

ويقوم بنقل وإيصال أسلاك الأنترنت للمناطق المجاورة بمساعدة قسم شبكة التوصيل.

✓ المديرية الفرعية التجارية **SID COMMERCIAL** تنقسم إلى أربعة مصالح وهي:

❖ قسم التخطيط والمراقبة **Département planification et suivi** : ويختص هذا القسم

باستقبال شكاوى وطعون العملاء وتحويلها إلى أهداف جديدة مستقبلية للعمل على إرضائهم وإعطاء حلول لمشاكلهم.

❖ قسم المبيعات **Département vente GP** : هو القسم المسؤول عن كل مبيعات المؤسسة

يعمل على تحقيق أهداف البيع المرجوة كما يحلل سلوك العميل تجاه عملية البيع.

❖ قسم التخطيط والمراقبة **Département planification et suivi** : تخطط هذه المصلحة

الأهداف المستقبلية بمساعدة قسم التخطيط في الدائرة التجارية من خلال العمل على دراسة وتطوير شبكات المشتركين وتوسيعها وتهيئة المواقع كما تسهر على تحسين جودة خدماتها لإرضاء العملاء واكتساب أكبر عدد من المشتركين.

❖ قسم شبكة التوصيل **Département réseau d'accès** : يعمل هذا القسم على توفير

شبكة الأسلاك الهاتفية والمأخذ وإيصالها إلى أكبر عدد من العملاء.

❖ قسم شبكة النقل **Département réseau de transport** : تسعى لتوسيع الشبكات

ويقوم بنقل وإيصال أسلاك الأنترنت للمناطق المجاورة بمساعدة قسم شبكة التوصيل.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور إدارة الجودة الشاملة في دعم الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة

✓ المديرية الفرعية التجارية **SID COMMERCIAL** تنقسم إلى أربعة مصالح وهي:

❖ **قسم التخطيط والمراقبة** **Département planification et suivi** : ومختص هذا القسم باستقبال شكاوى وطعون العملاء وتحويلها إلى أهداف جديدة مستقبلية للعمل على أرضاهم وإعطاء حلول لمشاكلهم.

❖ **قسم المبيعات** **Département vente GP** : هو القسم المسؤول عن كل مبيعات المؤسسة يعمل على تحقيق أهداف البيع المرجوة كما يحلل سلوك العميل تجاه عملية البيع.

❖ **قسم المؤسسات** **Département colporte** : هو القسم الذي يختص في وضع الشبكات الخاصة بمؤسسة ما كالمستشفيات والمدارس.

❖ **قسم الدعم التجاري** **Département support commercial** : يختص هذا القسم في تحصيل جميع إحصائيات العمليات عدد المبيعات عدد المشاكل المحصلة.

✓ **قسم المديرية الفرعية للدعم والوسائل** **SID function** تنقسم إلى أربعة مصالح:

❖ **المشتريات والخدمات اللوجستية** **Département achat et logistique** : يقوم هذا القسم بتأمين وشراء احتياجات المؤسسات وتأمين وسائل مثل معدات سيارات آلات الخ؛

❖ **قسم الممتلكات والوسائل** **Département patrimoine de Moyens** : وهو المسؤول عن ممتلكات ووسائل المديرية العملية من بناءات والمكاتب وسائل النقل والتكنولوجيا؛

❖ **القسم القانوني** **Service juridique** : وهو الممثل القانوني للمؤسسة يعمل على حماية المؤسسة القانونية في حالة مواجهة مشكلة ما؛

❖ **قسم خدمة الدعم** **Service support SI** : هو المسؤول عن الاعلام الآلي في حال وجود مشكلة في النظام يتدخل لحلها واصلاحها.

المطلب الرابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة

اتصالات الجزائر أول مؤسسة تتحصل على وسم جودة الاستقبال "**Fikhidmatikoum**" الذي يمنحه المعهد الجزائري للتقييس (IANOR)، وقد ظفرت اتصالات الجزائر بهذا الوسم عقب التدقيق الذي أجراه المعهد الجزائري للتقييس من أجل التثبت مما إذا كانت المؤسسة محل الدراسة تستجيب للالتزامات الأربعة عشر (14)

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور إدارة الجودة الشاملة في دعم الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة

المتعلقة بشروط استقبال العملاء والتكفل بهم¹، والتي يقتضيها هذا المعهد، ومن أجل ضمان تحسين خدمات الاستقبال، قامت إتصالات الجزائر، كخطوة أولى، بتوسيم الوكالات وفق الإطار المرجعي "Fikhidmatikoum"، الذي أعده المعهد الجزائري للتقييس²، وسيتم تعميم هذا التوسيم بصفة تدريجية ليشمل كافة الوكالات التجارية، هذا الإجراء يجسد استراتيجية المؤسسة التي تضع إرضاء العميل ضمن محور اهتماماتها وتجعل من التميّز أولى أولوياتها.

❖ المعهد الجزائري للتقييس (IANOR): أسس المعهد الجزائري للتقييس (IANOR) كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC)، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-69 المؤرخ 21 فبراير 1998 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 11-20 لعام 2018، 25 يناير 2011، وهو تحت إشراف وزارة الصناعة وهو مسؤول عن³:

- تطوير ونشر المواصفات الجزائرية؛
- مركزية وتنسيق جميع أعمال التقييس التي تقوم بها الهيكل القائمة وتلك التي سيتم إنشاؤها لهذا الغرض؛
- اعتماد علامات مطابقة للمواصفات القياسية الجزائرية وعلامات الجودة، وكذلك إصدار ترخيص باستعمال هذه العلامات والرقابة على إستخدامها في إطار التشريع الساري؛
- ترقية المصنّفات والبحوث والتجارب في الجزائر أو في الخارج، وبالتالي تطوير مرافق الاختبار اللازمة لوضع المعايير والتأكد من تطبيقها.
- تجميع وتخزين وثائق أو معلومات تتعلق بالتقييس للجُمهور.

وللحصول على هذه الشهادة أو هذا الوسم "Fikhidmatikoum" قامت مؤسسة إتصالات الجزائر بقالة بالكثير من الأعمال والمجهودات نحاول تقديمها في النقاط التالية من المعلومات التي تحصلنا عليها أثناء إجراء المقابلة مع "السيدة وافية سعدي" رئيسة "قسم تسيير الشبكات التجارية وعلاقات العملاء"⁴:

¹ أنظر للملحق رقم (04): ميثاق الاستقبال لاتصالات الجزائر.

² إتصالات الجزائر أول مؤسسة تنال وسم «Fikhidmatikoum»، متاحة عبر الرابط:

<https://www.algeriatelecom.dz/fr/page/fikhidmatikoum-p216> تاريخ التصفح، يوم 2024/04/14.

³ "المعهد الجزائري للتقييس IANOR"، متاحة عبر الرابط: <https://www.industrie.gov.dz/ianor> تاريخ التصفح، يوم 2024/04/14.

⁴ معلومات مقدمة من قسم تسيير الشبكات التجارية وعلاقات العملاء بمؤسسة إتصالات الجزائر بقالة.

1. تحرص المؤسسة على تكوين العنصر البشري وفق تشكيلة متنوعة من البرامج التدريبية الملمة بجميع نواحي العمل وخاصة المتعلقة بالجودة الشاملة كالتكوين الخاص بجودة استقبال العملاء؛
 2. توفير الجو المناسب للعمل والتشجيع على تغيير فكر الموظفين للانفتاح على أساليب العمل الجديدة التي تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة كالعامل في الفريق، المشاركة بطرح الأفكار الخاصة بالعمل، تقبل النقد ومحاولة تصحيح الأخطاء... الخ؛
 3. تسهر مؤسسة اتصالات الجزائر على توفير البيئة المناسبة لخدمة عملائها وتلبية احتياجاتهم بالجودة العالية سواء في منتجاتها أو في طريقة العمل (سواء من حيث الأمور الشكلية كالإضاءة، النظافة حسن الاستقبال والابتسام، كذلك توفير مساحة خاصة بالمعوقين وإعطاء الأولوية لذوي الهمم والحوامل والمسنين، التقليل من وقت الانتظار والسعي لتحقيق رضى العميل ومن جهة أخرى هناك دفتر مخصص للشكاوى والاقتراحات خاص بالعملاء لحل انشغالاتهم ومحاولة تصحيح الأخطاء والتحسين المستمر للعمليات)؛
 4. لمؤسسة اتصالات الجزائر برنامج خاص بالموظفين خاص بطرح جميع الاستفسارات والتساؤلات بخصوص العمل لتبسيط إجراءات العمل وتسهيلها؛
 5. وأيضاً خصصت اتصالات الجزائر موقع "فضاء الزبون" الذي يمثل همزة وصل بين العملاء واتصالات الجزائر فهو عبارة عن صفحة ويب: <https://client.algeriatelecomdz> تسمح بالولوج بصورة سهلة وسريعة إلى الفضاء الشخصي المؤمن الذي يسمح بإدارة اشتراكات اتصالات الجزائر على غرار idoomadsl/idoomfixe/idoomfibre/idoom4gl، كما أصبح بإمكان العملاء عن طريقها تفعيل خدمة التعبئة الاحتياطية، عرض الخدمات الإضافية، الاطلاع على جميع المعلومات المنجزة وسداد الفواتير ومن خلال هذه الميزات عبر فضاء الزبون تتطلع اتصالات الجزائر إلى تحسين تجربة العملاء؛
- تأسيساً على ذلك، تم التوصل بأن مؤسسة اتصالات الجزائر بقلمة تهتم بتدريب موظفيها على معايير الجودة وتطبيقها بشكل صحيح، كما أنها تولي اهتمام كبير لتلبية احتياجات عملائها والاستماع لملاحظاتهم، تهدف هذه النشاطات إلى تحقيق التحسين المستمر في جودة الخدمات المقدمة، فبعد أن قامت لجنة التقييم التابعة للمعهد التقييس الجزائري "IANOR" من التأكد من إتباع المؤسسة لجميع المعايير المنصوص عليها، تم منح الوسم لمؤسسة اتصالات الجزائر بقلمة، كما تم إعطائهم لوح إلكتروني يقوم المعهد بمتابعة أفعالهم من خلاله لضمان حسن التسيير، كما يقوم المعهد بتقييم دوري كل سنة أو سنتين للحرص على متابعة تطبيق المعايير بدقة وكما يجب.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

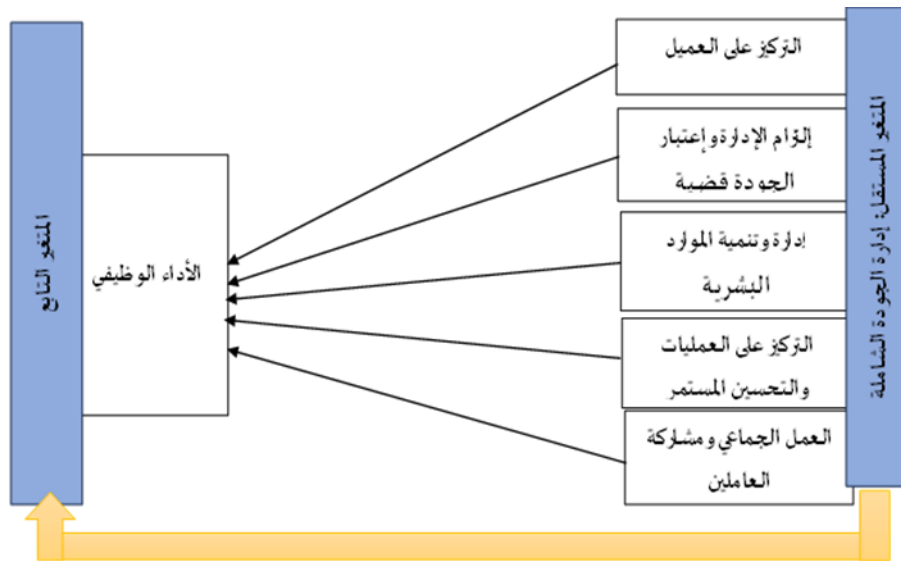
لدراسة دور إدارة الجودة الشاملة في دعم الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة، تم اتباع منهجية علمية شاملة تشمل عدة خطوات منظمة، بالاعتماد على مختلف الإجراءات التنظيمية المنهجية في الدراسة الميدانية، من تطبيق مختلف أدوات الدراسة وتحديد مصادر جمع البيانات وكذلك الأساليب المعتمدة لمعالجتها، وقياس صدق وثبات الاستبيان الذي قمنا بتوزيعه على مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة.

المطلب الأول: نموذج الدراسة وصف مجتمع وعينة ومنهجية الدراسة

نظرا لأهمية موضوع البحث ومن أجل الحصول على نتائج أكثر صدق وواقعية تم تحديد فئة معينة من مجتمع الدراسة، التي نرى فيها متطلبات البحث.

أولا: نموذج الدراسة: والذي يمكن تلخيصه في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2.3): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين.

تتمثل المتغيرات المعتمد عليها في هذه الدراسة لتبيان الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في دعم الأداء الوظيفي فيما يلي:

- المتغير المستقل يتمثل في إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الخمسة (التركيز على العميل، إلزام الإدارة العليا واعتبار الجودة قضية إستراتيجية، إدارة وتنمية الموارد البشرية، التركيز على العمليات والتحسين المستمر، العمل الجماعي ومشاركة العاملين)؛

- المتغير التابع يتمثل في الأداء الوظيفي.

ثانيا: **مجتمع الدراسة:** ويشير المجتمع إلى أنه مجموع أو كل المفردات التي استهدفها البحث القائم¹، بمعنى جميع العناصر ذات العلاقة مع مشكلة الدراسة، وبحكم طبيعة موضوعنا هذا وأهميته، فقد تناسب مع بيئة مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة، حيث يتكون مجتمع هذه الدراسة من 227 موظف موزعين على كافة فروع مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة.

ثالثا: **عينة الدراسة:** هي مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث حيث أنها ذلك الجزء من المجتمع التي يجري اختبارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا²، قمنا بتوزيع الإستبيان على 100 موظف من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة عن طريق التسليم المباشر وتم إسترجاع 72 استمارة منها 71 صالحة للتقييم وتم استبعاد واحدة لكونها غير صالحة للتقييم، هذه الاستمارات كانت بمثابة المصدر الرئيسي للمعلومات، وتم الاعتماد في عملية الاختيار على العينة العنقودية ضمن مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة والوكالات التابعة لها والمتمثلة في:

- المديرية العملية لاتصالات الجزائر بقالة؛
- الوكالة التجارية بواد زناتي؛
- الوكالة التجارية بقالة 05(1 جويلية)؛
- الوكالة التجارية بقالة (2 عقابي)؛
- الوكالة التقنية بقالة.

رابعا: **منهج الدراسة:** منهج الدراسة يتمثل في ترتيب المعلومات ترتيبا محكما وفي التزام الموضوعية التامة واستعمال المعلومات استعمال صحيحا في أسلوب علمي سليم، وفي طريقة العرض وتأييد القضايا المعروضة بالأدلة المقنعة وتوضيحها بالأمثلة، ويلعب منهج البحث دورا أساسيا في تدوين معلومات البحث فهو يلزم الباحث على عدم إبداء رأيه الشخصي دون تعزيزه بآراء لها قيمة³، وقمنا في بحثنا بإستخدام المناهج التالية:

¹ يوسف المرعشاي، "أصول كتابة البحث العلمي"، دار المعرفة للنشر والتوزيع، لبنان، 2016، ص 48.

² محمد در، "أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي"، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، العدد 9، جوان 2017، ص 313.

³ محمود أحمد درويش، "مناهج البحث في العلوم الإنسانية"، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2018، ص 17 18.

1. **المنهج الوصفي:** أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد ومن خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة¹.
2. **المنهج التحليلي:** يقوم بتحليل عنوان الدراسة ومضمونها وتفسير واستنتاج الدلالات المرادة، وتفهم أصولها واستخدام النتائج لتعميمها². وهو المنهج الأكثر استخدام في دراستنا بمؤسسة اتصالات الجزائر بقالة.
3. **المنهج التاريخي:** يعتمد هذا المنهج على الجمع والانتقاء والتصنيف وتأويل الوقائع³. وهو مرتبط بدراسة الظواهر والأحداث والمواقف بالماضي القريب أو الماضي البعيد ويستخدم هذا المنهج لفهم الحاضر والتنبؤ بالمستقبل من خلال الرجوع الماضي. ولقد اعتمدنا على المنهج التاريخي في الجانب النظري والتطبيقي⁴.
4. **منهج دراسة حالة:** أسلوب يقوم على جمع بيانات ومعلومات كثيرة وشاملة عن حالة فردية واحدة أو عدد من الحالات بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة وما يشبهها من ظواهر⁵، ولقد اعتمدنا في دراستنا على هذا المنهج كمنهج رئيسي لإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع، إذ قمنا بعدة زيارات إلى مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة، بغرض جمع المعلومات الضرورية عن طريق المقابلات الشخصية لرئيس قسم الموارد البشرية السيد (ع.ج) ورئيسة قسم تسيير الشبكات التجارية وعلاقات العملاء السيدة (و.س) إضافة للاستبيان الموزع على عينة الدراسة.
5. **المنهج الإحصائي:** يركز على وصف وتلخيص الأرقام المجمعة حول موضوع معين (مؤسسة أو مجتمع معين) وتفسيرها في صورة نتائج لا تنطبق بالضرورة على مؤسسة أو مجتمع آخر، وهذا ما اعتمدنا عليه في بحثنا في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة⁶.

¹ سعد الساكي، "معايير المحاسبة الدولية والأزمة المالية العالمية"، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 14.

² يحيى سعد، "مجتمع وعينة الدراسة في البحث العلمي"، (2020/12/25)، متاحة عبر الرابط <https://drasah.com/Description.aspx?id=3656> تاريخ التصفح، يوم (10/ 5/ 2024).

³ محمد محمد قاسم، "المدخل إلى مناهج البحث العلمي"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، 1999، ص 60.

⁴ إسماعيل محمد علي الدباغ، "أصول البحث العلمي ومناهجه في علم السياحة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 84.

⁵ محمد سرحان علي المحمودي، "مناهج البحث العلمي"، دار الكتب للنشر والتوزيع، اليمن، 2015، ص 56.

⁶ علي عباس العزاوي، "الجغرافيا المعاصرة وتقنيات المعلوماتية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2022، ص 132.

المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة

في هذا المطلب سنتعرف على مجموعة مصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل الإستبيان المستجوب عليه من قبل عينات الدراسة.

أولاً: مصادر جمع البيانات: بعد وصف مجتمع الدراسة والعينة وكذلك وصف المناهج المعتمد عليها في دراستنا بمؤسسة اتصالات الجزائر بقلمة، يتم بعد ذلك تحديد البيانات المطلوبة للدراسة ومعرفة الأدوات التي يتم إستخدامها لجمع هذه البيانات للوصول إلى المعلومة.

1. **الملاحظة:** غالباً ما تكون الملاحظة الخطوة الأولى التي قد يبدأ بها الباحث ببحثه ومن ثم يستمر في متابعة تطورات الظاهرة أو القضية أو المشكلة موضوع البحث، لذا قد تكون الملاحظة عفوية وتلقائية بظاهرة أو قضية أو مشكلة ما تثير انتباه واهتمام بسيط من قبل الباحث ثم تتطور لتتحول إلى ملاحظة علمية منظمة¹.

2. **المقابلة:** هي مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والإيضاحات التي يطلب الإجابة عنها والتعقيب عليها وجها لوجه بين الباحث والأشخاص المعنيين بالبحث أو عينة ممثلة لهم².

3. **الوثائق الداخلية للمؤسسة:** بالإضافة إلى الملاحظة والمقابلة فإنها تعتبر من مصادر جمع البيانات، فهي تملك الكثير من المعلومات حول المؤسسة والتي من شأنها أن تخدم بعض جوانب الموضوع، وتكمل المعلومات المتحصل عليها من المقابلة.

4. **الإستبيان:** مجموعة من الأسئلة المرتبة، حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل إلى الأشخاص المعنيين عن طريق البريد، أو تسلم عن طريق اليد كما كان الحال في دراستنا، تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة³.

✓ **إعداد الإستبيان من أجل استخدامه لجمع البيانات والمعلومات:** حيث قمنا بإعداد

الإستبيان⁴ الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة بالاعتماد على الجانب النظري والإستعانة

بمجموعة من الكتب والدراسات، وهذا لاختبار جملة الفرضيات المتعلقة بموضوع الدراسة.

¹ فطيمة الزهراء حوتية، عفيفة حوتية، "تقنيات أدوات البحث العلمي"، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والإجتماعية، جامعة الجلفة، الجزائر، عدد خاص، نوفمبر 2019، ص 165.

² سعد سلمان المشهداني، "منهجية البحث العلمي"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص 157.

³ نورة خيرى، عباس بومامي، "أسس البحث العلمي: الإستبيان والدراسات السابقة نموذجاً"، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والإجتماعية، جامعة الجلفة، الجزائر، عدد خاص، نوفمبر 2019، ص 188.

⁴ أنظر الملحق رقم (02): استبيان الدراسة.

وقد يتضمن الإستبيان ثلاث محاور أساسية تتمثل في:

❖ المحور الأول: يتضمن هذا المحور الأسئلة المتعلقة بشخصية المستوجب من الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية.

❖ المحور الثاني: يتضمن هذا المحور الأسئلة المحددة لإدارة الجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر بقلمة، ويحتوي على خمسة أبعاد (التركيز على العميل، التزام الإدارة واعتبار الجودة قضية إستراتيجية، إدارة وتنمية الموارد البشرية، التركيز على العمليات والتحسين المستمر، العمل الجماعي ومشاركة العاملين)، ويحتوي على (29) عبارة، بهدف معرفة مدى مساهمة هذه الأبعاد في دعم الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

❖ المحور الثالث: خصص هذا المحور لمعرفة طبيعة الأداء الوظيفي لمؤسسة اتصالات الجزائر بقلمة، حيث تم طرح خمسة عشر عبارة.

✓ عرض الإستبيان على المحكمين من أجل إختبار مدى ملاءمتها.

✓ توزيع الإستبيان: بعد الانتهاء من عملية تحكيم الإستبيان والموافقة عليه¹، تم طبع 100

نسخة منها بغرض توزيعها على أفراد العينة، حيث تم في بداية الأمر عرضها على رئيس قسم الموارد البشرية: (ع ج) من أجل أخذ الموافقة لتوزيعها، ثم تمت عملية التوزيع على أفراد المؤسسة بطريقة مباشرة من أجل الإجابة عنها بشكل صريح، وقد تم إسترجاع 72 إستبيانا ولم يتم إسترجاع 18 إستبيانا، بعد ذلك تم التأكد منها ومراجعتها للتحليل الإحصائي وتفرغها في الحاسوب الآلي ليتم الإحتفاظ في النهاية ب 71 إستمارة من أجل معالجتها وتحليلها.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة: لقد قمنا بالإعتماد في إستخدام نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات على البرنامج الإحصائي الشهير (spss) وهو إختصار (statistical package for social sciences) والتي تعني الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وبرنامج أموس (AMOS)، ومن أجل معالجة وتحليل هذه النتائج قمنا بإستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. مقاييس ليكارت الخماسي: والذي يعتبر من مقاييس الإتجاه التي تعمل على تحديد ما يعتقد أو يشعره

أو يدركه الفرد عن نفسه كما يقيس الإتجاهات نحو الذات أو نحو الآخرين أو أنشطة معينة، وقد تم الإعتماد

¹ أنظر الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين.

على هذا المقياس لأنه الأنفع لهذه الدراسة وخاصة لأسلوب المقابلة الشخصية نظرا لما يعطي للمجيب

راحة نفسية، والجدول التالي يوضح محتوى المقياس وطريقة الترميز:

الجدول رقم (1.3): مقياس ليكارث الخماسي

المدى	الترميز	الإجابة
5-4.20	5	موافق بشدة
4.19-3.40	4	موافق
3.39-2.60	3	محايد
2.59-1.80	2	غير موافق
1.79-1	1	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الأدبيات السابقة.

يوضح الجدول رقم (1.3) مقياس سلم ليكارث الخماسي والذي يضع أمام العينة خمس خيارات يقدم من خلاله المستجوب درجة موافقته أو عدم موافقته على مضمون العبارات، وهنا تقارن متوسطات النتائج المتحصل عليها في برنامج Spss بالمتوسطات المرجحة النظرية، ويحدد عندئذ أي مقياس يتم اعتماده عند التعليق على النتائج، ولحساب المتوسط الحسابي المرجح يجب أولا تحديد طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد خلايا المقياس الخمسة، أي حاصل قسمة (4) على (5) فنجد الطول الفعلي للمجال = (0.8) حيث تمثل (4) عدد المسافات و(5) تمثل عدد الخيارات، وتنقسم مجالات سلم ليكارث كما يلي:

- **المجال الأول: (1-1.79)** وهذا يعني أن الوسط الحسابي بين القيمة (1) والقيمة (1.79)، وبالتالي يصنف في الخلية الأولى (غير موافق بشدة)؛
- **المجال الثاني: (1.80-2.59)** وهذا يعني أن الوسط الحسابي بين القيمة (1.80) والقيمة (2.59)، وبالتالي يصنف في الخلية الثانية (غير موافق)؛
- **المجال الثالث: (2.60-3.39)** وهذا يعني أن الوسط الحسابي بين القيمة (2.60) والقيمة (3.39)، وبالتالي يصنف في الخلية الثالثة (محايد)؛
- **المجال الرابع: (3.40-4.19)** وهذا يعني أن الوسط الحسابي بين القيمة (3.40) والقيمة (4.19)، وبالتالي يصنف في الخلية الرابعة (موافق)؛
- **المجال الخامس: (4.20-5.00)** وهذا يعني أن الوسط الحسابي بين القيمة (4.20) والقيمة (5.00)، وبالتالي يصنف في الخلية الخامسة (موافق وبشدة).

2. إختبار ألفا كرونباخ: يعتبر مقياسا ومؤشرا لقياس الثبات الداخلي للاستبيان، ويأخذ هذا المعامل القيمة ما بين الصفر والواحد، حيث يأخذ الإستبيان الحالات التالية: إذا كانت قيمة المعامل اقل من (0.5) فإن الثبات ضعيف وعليه الاستبيان غير مقبول، أما إذا كانت قيمة المعامل ما بين (0.5) و (0.6) يعتبر مقبول، وإذا كانت محصورة ما بين (0.6) و (0.8) فإن الثبات جيد، أما إذا كانت قيمة المعامل أكبر من (0.8) يعتبر الثبات مثالي، كلما كانت القيمة تقترب من الواحد الصحيح كان أفضل؛

3. معامل سبيرمان: لقياس درجة الاتساق والتجانس الداخلي للعبارات المكونة لأداة الدراسة؛

4. التكرار والنسب المتوية: لوصف مجتمع وعينة الدراسة والتحقق من إجابات الأفراد؛

5. المتوسط الحسابي: لمعرفة إتجاهات أفراد الدراسة نحو كل محور من محاورها ولترتيب إجاباتهم؛

6. الإنحراف المعياري: لقياس مدى تجانس إجابات الأفراد وتشتتهم حول متوسطات إجابتهم، إذا كان

الانحراف المعياري بين 0-0.6: هناك تشتت ضعيف جدا في إجابات المبحوثين حول العبارة، إذا

كان بين 0.6-0.9: هناك تشتت متوسط نوعا ما بين إجابات المبحوثين، إذا كان بين 0.9 -

1.1: هناك تشتت كبير نوعا ما بين إجابات المبحوثين حول العبارة؛

7. اختبار تحليل التباين **one way anova**: لمعرفة الفروقات في إجابات الأفراد فيما يخص المتغيرات

التي بها أكثر من عاملين؛

8. اختبار **Independent Samples Test**: لتحديد الفروقات فيما يخص المتغيرات التي بها عاملين

فقط؛

9. **KMO Test** يقيس درجة تجانس القيم ومدى كفاية حجم العينة، **Baratlett's Test** لقبول

ورفض فرضية العدم؛

10. اختبار ستيودنت: تم استخدامه من أجل اختبار فرضيات الدراسة.

11. نموذج تحليل المسارات **Path Analysis**: لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير الثابت.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي

تضمنتها الاستمارة، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور إدارة الجودة الشاملة في دعم الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة

أولاً: صدق أداة الدراسة: صدق أداة الدراسة هو مدى قدرة أداة الدراسة على قياس ما أعدت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال ما يلي:

1. صدق المحكمين: للتأكد من صلاحية الاستمارة ومدى تحقيقها للغرض الذي وضعت من أجله، تم عرض هذه الاستمارة في شكلها الأولي إلى الأستاذ المشرف ثم مجموعة من الأساتذة المحكمين من ذوي الاختصاص في هذا المجال، وذلك لإبداء الرأي في العبارات التي وضعت الأداة لقياسها والاستفادة من خبرتهم ومعارفهم واعتماداً على ملاحظاتهم ونصائحهم حول عبارات الاستمارة وأعدنا الاستمارة النهائية، وذلك بعد أن قمنا ببعض التعديلات على الاستمارة الأولية الموجهة للتحكيم، والتي من خلالها قمنا بحذف وتصحيح بعض العبارات.

2. قياس صدق الاتساق الداخلي: إن اتساق عبارات الاستمارة وصدقها يقصد به مدى الانسجام بين عبارات الاستمارة وملائمتها لتفسير قياس ما أعدت لقياسه، ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، وقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل الارتباط سييرمان، من خلال قياس درجة الارتباط بين المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة والمتغير التابع الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (2.3): معامل سييرمان لقياس درجة الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي.

مستوى الدلالة	العدد	معامل الارتباط سييرمان	الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي
0.000	71	0.706	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS V27.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن معامل الارتباط قدر بـ (0.706 %) وهو ما يعني وجود ارتباط قوي، ومن إشارة الارتباط يتضح لنا أن العلاقة طردية، وبما أن مستوى الدلالة أقل من (5%) فإننا نقول إنه ارتباط معنوي (مفسر)، وهو ما يؤكد وجود صدق داخلي.

ثانياً: ثبات الاستبيان: ويقصد بمعامل الثبات أنه إذا قمنا بإعادة توزيع هذا الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجموعة ونفس حجم العينة، فإن النتائج ستكون مشابهة للنتائج التي حصلنا عليها من العينة الأولى، وتكون النتائج بين العينتين متقاربة بشكل يعادل معامل الثبات¹، ويعتبر معامل ألفا كرو نباخ مقياساً موثوقاً للاختبارات الإحصائية

¹ غيث البحر، معن التنجي، "التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS STATISTICS"، مركز سبر للدراسات الإحصائية والسياسات العامة للنشر، تركيا، 2014، ص 13.

وهي أداة من أدوات القياس للاتساق الداخلى¹، ومن أجل التأكد من ثبات هذه الاستمارة قمنا بحساب معامل ألفا كرو نباخ لكل محور من محاور الاستمارة كما هو موضح في الجدول رقم (3.3)

الجدول رقم (3.3): معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

محاور الاستمارة	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات
المحور الأول		29	0,933
إدارة الجودة الشاملة	البعد الأول: التركيز على العميل	5	0,811
	البعد الثاني: التزام الإدارة واعتبار الجودة قضية إستراتيجية	07	0,827
	البعد الثالث: إدارة وتنمية الموارد البشرية	05	0,798
	البعد الرابع: التركيز على العمليات والتحسين المستمر	05	0,859
	البعد الخامس: العمل الجماعي ومشاركة العاملين	07	0,857
المحور الثاني: الأداء الوظيفي		15	0,878
كامل الاستمارة		44	0,949

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS .V27.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرو نباخ لكامل الاستمارة هي (0.949) أي بنسبة (94.9%) وهذا يدل على أن الاستمارة بمحوريها تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليه في دراسة وتحليل موضوع الدراسة، وبالتالي المساهمة في تقديم نتائج أكثر ثبات، كما نلاحظ أن في المحور الأول معامل ألفا كرو نباخ هو (0.933) أي بنسبة (93.3%)، أما المحور الثاني فالمعامل يقدر بـ (0.878) أي بنسبة (87.8%) ومن هنا يتضح أن معامل الثبات لكل محور من محاور الاستمارة مرتفع ومقبول.

وتجدر الإشارة إلى أن قيمة المعامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت من 1، كلما دل ذلك على ثبات الإستهيبان بدرجة كبيرة. مما يدل على ثبات أداة الدراسة.

المبحث الثالث: بيان وتحليل نتائج الدراسة

يتم من خلال هذا المبحث تحليل البيانات المتحصل عليها واستخلاص النتائج النهائية، وذلك باستعمال أدوات التحليل الإحصاء الوصفي والإستدلالي.

المطلب الأول: حجم العينة المناسب وطبيعة توزيع البيانات

¹ حسن أحمد الشافعي، سوزان أحمد مرسي، "إجراءات البحث العلمي والإنتاج العلمي عامة والتربية البدنية والرياضية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2012، ص 210.

في هذا المطلب تمت دراسة مدى كفاية عينة الدراسة باستخدام اختبار **Kaiser Meyer Olkein**، واختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا أي اختبار طبيعة العينة. **أولاً: مدى كفاية حجم العينة:** للحكم على مدى كفاية حجم العينة سوف يتم إلقاء الضوء على اختباري **K.M.O test Bartlett's Test**، إذ يقيس اختبار **(Kaiser Meyer Olkein) K.M.O** درجة تجانس القيم، ومدى كفاية حجم العينة لإجراء التحليل العاملي، وفي حالة زيادة قيمة هذا الاختبار عن **(0.5)**، يعني ذلك أن هناك درجة كافية من التجانس، وأنّ القيم مناسبة لإجراء التحليل العاملي. ويستخدم اختبار **Bartlett's Test (Bartlett's Test of Sphercity)** لقبول أو رفض فرضية صفرية، القائلة بأن مصفوفة معاملات الارتباط هي مصفوفة الوحدة، أي أنّ الارتباط يساوي صفر، بين كل متغيرين في المصفوفة، وبالتالي يصعب أو يستحيل معه إجراء التحليل العاملي، وإذا كانت قيمة هذا الاختبار معنوية عند مستوى **(5%)** أو أقل، يمكن رفض الفرضية الصفرية. والجدول الموالي يوضّح النتائج:

الجدول رقم (4.3): اختبار KMO لكفاية العينة

المحاور	Sig	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
المحور الأول	.000	0,739
المحور الثاني	.000	0,771
كامل الاستمارة	.000	0,683

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برمجية SPSS V27.

يتبين من الجدول أعلاه أنّ قيمة اختبار **K.M.O** أكبر من الحد الأدنى المقبول لهذا الاختبار وهو **(0.5)**، وبالتالي يكون حجم العينة مناسب في التحليل الحالي. ويتضح من هذا الاختبار أنه معنوي عند كل المستويات الاحتمالية (عند مستوى **0.01** فأقل)، وبالتالي يجب رفض الفرضية الصفرية معاملات الارتباط لا تمثل مصفوفة الوحدة، أي بينها بعض الارتباطات وتصلح لإجراء التحليل العاملي. **ثانياً: اختبار طبيعة عينة الدراسة:** قبل الشروع في تطبيق الاختبارات المختلفة يجب الشروع في فهم طبيعة البيانات، هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا فإن كانت تتبع التوزيع الطبيعي سوف نستخدم الاختبارات المعلمية، أما إن كانت لا تتبع التوزيع الطبيعي فنستخدم الاختبارات الغير معلمية¹، ولقد اعتمدنا في ذلك على اختبار

¹ عبد الحفيظ قادري، محمد بركات، "طرق التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام بعض القوانين الإحصائية وبرامج Excel و spss liserd"، وعواقب الاختلال به (أمثلة تطبيقية)، مجلة الدراسات النفسية والتربوية، المجلد 8، العدد 1، جامعة باتنة 2، الجزائر، 2019، ص 63.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور إدارة الجودة الشاملة في دعم الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر
بقائمة

Shapiro-Wilk، وللتأكد من أن بيانات الدراسة الحالية تتبع التوزيع الطبيعي وفقا لهذا الإختبار، فقد قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الصفرية H_0 : متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- الفرضية البديلة H_1 : متغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ويتم قبول الفرضية الصفرية إذا ما كان مستوى المعنوية (Sig) الخاصة بمتغيرات الدراسة أكبر من درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ($\alpha = 5\%$)، والعكس الصحيح للفرضية البديلة، ومن خلال الجدول رقم (5.3) سنوضح نتائج هذا الإختبار.

الجدول رقم (5.3): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

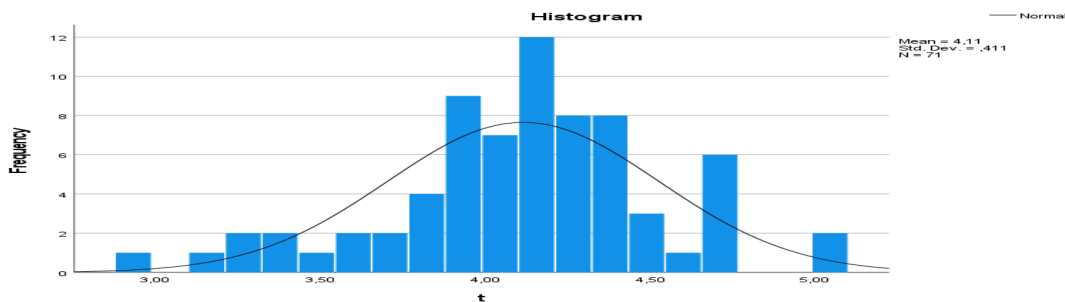
Shapiro-Wilk			المحاور
Statistic	درجة الحرية	قيمة Sig	
0,975	71	0,173	كامل الاستمارة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS .V27

يتضح من الجدول رقم (5.3) أن مستوى المعنوية sig الخاصة بالاستمارة كاملة أكبر من مستوى المعنوية المفترضة في الدراسة ($\alpha = 5\%$)، ومن هذا يتم قبول الفرضية الصفرية H_0 "متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي".

كما يمكن كذلك التأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة من خلال تحليل طريقة بواقي النماذج كما يبينه الشكل الموالي:

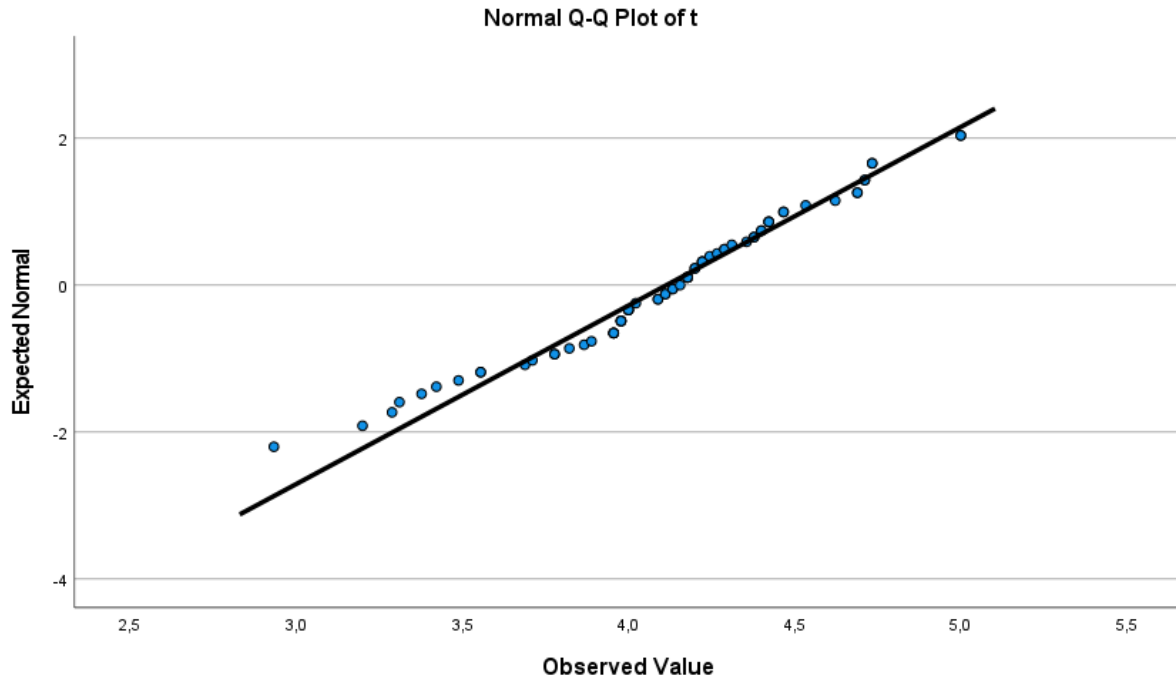
الشكل رقم (3.3): المدرج التكراري لمحاور الدراسة



المصدر: مخرجات برمجية SPSS V27.

من خلال الشكل أعلاه الخاص بمحاور الدراسة نجد أن الشكل المحيط بالمدرجات يعطي شكل ناقوس مما يؤكد انه يتبع التوزيع الطبيعي ولتأكيد ذلك ندرج الشكل الخاص بالتوزيع حول محوري الدراسة:

الشكل رقم (4.3): شكل الانتشار حول محاور الدراسة



المصدر: مخرجات برمجية SPSS V27.

نلاحظ من خلال شكل انتشار النقاط أنها تتوزع حول الخط الفاصل بينهما مما يؤكد أن بيانات محاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: تحليل النتائج الإحصائية المتعلقة بالبيانات الشخصية والمحاور

يتم من خلال هذا المبحث تحليل البيانات المتحصل عليها واستخلاص النتائج النهائية وذلك باستعمال أدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي.

أولاً: النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية: من أجل إعطاء صورة واضحة عن توزيع العينة التي تم استجوابها في هذه الدراسة، تم حساب التكرارات والنسب المئوية، والجدول التالي يبين نتائج البيانات الشخصية.

الجدول رقم (6.3): توزيع أفراد الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	عناصر المتغير	التكرار	النسبة	المتغير	عناصر المتغير	التكرار	النسبة		
الجنس	ذكر	44	62.0	المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	6	8.5		
	أنثى	27	38.0		تقني سامي	19	26.8		
العمر	أقل من 30 سنة	2	2.8		ليسانس	32	45.1		
					ماستر	13	18.3		
					دكتوراه	1	1.4		
	من 30 إلى أقل من 40	35	49.3	المدير	2	2.8			
				نائب مدير	2	2.8			
				رئيس قسم	20	28.2			
				نائب رئيس قسم	6	8.5			
من 40 إلى أقل من 50	23	32.4	المنصب الوظيفي	موظف	41	57.7			
							من 50 إلى أقل من 60	11	15.5
							أقل من 5 سنوات	2	2.8
							من 5 إلى 10 سنوات	19	26.8
من 10 إلى 15 سنة	35	49.3							
الخبرة المهنية	من 15 إلى 20 سنة	6	8.5						
	من 15 إلى 20 سنة	9	12.7						
	أكثر من 20 سنة	9	12.7						
	أكثر من 20 سنة	9	12.7						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS V27.

انطلاقاً من بيانات الجدول السابق، والخاص بتوزيع أفراد الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية يظهر لنا أن عدد الذكور أكبر من الإناث، أما من ناحية العمر فنجد أن الفئة العمرية تشير إلى أن أغلب الموظفين الذين تم استجوابهم تتراوح أعمارهم بين 30 إلى أقل من 40 سنة، وفيما يخص الشهادات المحصل عليها فنلاحظ أن شهادة الليسانس تحتل أكبر نسبة بقيمة (45.1%) ثم التقني سامي بقيمة (26.8%) وبدرجة ثالثة تأتي شهادة الماستر، أما بالنسبة للمنصب الوظيفي فإن الموظف العادي يحتل المرتبة الأولى بنسبة (57.7%) بالمائة ثم يليها منصب رئيس قسم بنسبة (2.8%) بالمائة ثم منصب نائب رئيس قسم بنسبة (8.5%) ويليها منصب المدير و نائب المدير بنفس المرتبة أي بنسبة (8.2%)، وفي الأخير بالنسبة لسنوات الخبرة فنجد أن أكبر نسبة كانت للفئة من 10 إلى 15 سنة بقيمة (49.3%) ثم الموظفين الذين تتراوح سنوات خدمتهم من 05 إلى أقل من 10 سنوات بقيمة (26.8%) ثم تليها نسبة الموظفين القدامى بخبرة مهنية أكثر من 20 سنة بقيمة (12.7%)، ثم الفئة من 15 إلى 20 سنة بنسبة (8.5%) وأخيراً الموظفين الجدد بنسبة قدرت بـ (2.8%) بالمائة الذين تتراوح سنوات خدمتهم إلى أقل من 05 سنوات؛ وذلك لأن التوظيف في السنوات الأخيرة كان ضعيفاً جداً.

ثانيا: تحليل نتائج الإحصاءات الوصفية لمخاور الدراسة: نقصد بالإحصاءات الوصفية حساب كل من النسبة والتكرار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات الاستبيان، لتحديد مدى توفرها وفي أي اتجاه كانت اجابات المستجوبين حول كل عبارة من عبارات الاستبيان.

1- عرض وتحليل نتائج محور إدارة الجودة الشاملة: تم حساب التكرارات والنسب المئوية

والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على محور إدارة الجودة الشاملة، والذي يتكون من خمسة أبعاد وكل بعد يحتوي على عدد مختلف من العبارات والتي بلغ عددها 29 عبارة جاءت كالتالي:

الجدول رقم (7.3): الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول محور إدارة الجودة الشاملة

اتجاه الإجابة	الترتيب	P قيمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					العبارة والابعاد	
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
موافق جدا	2	0.00**	0.730	4.42	1	0	4	29	37	ت	1
					1.4	0	5.6	40.8	52.1	%	
موافق جدا	3	0.00**	0.827	4.34	1	2	4	29	35	ت	2
					1.4	2.8	5.6	40.8	49.3	%	
موافق جدا	1	0.00**	0.673	4.51	1	0	1	29	40	ت	3
					1.4	0	1.4	40.8	56.3	%	
موافق جدا	5	0.00**	0.765	3.99	0	3	12	39	17	ت	4
					0	4.2	16.9	54.9	23.9	%	
موافق جدا	4	0.00**	0.669	4.15	0	2	5	44	20	ت	5
					0	2.8	7.0	62.0	28.2	%	
موافق جدا	1	0.00**	0.55506	4.2817	المتوسط الكلي لبعء التركيز على العميل						
موافق جدا	2	0.00**	0.691	4.25	0	2	4	39	26	ت	1
					0	2.8	5.6	54.9	36.6	%	
موافق جدا	1	0.00**	0.657	4.35	0	1	4	35	31	ت	2
					0	1.4	5.6	49.3	43.7	%	
موافق	5	0.00		4.06	0	2	8	45	16	ت	3

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور إدارة الجودة الشاملة في دعم الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر

بقالة

		**	0.67 4		0	2.8	11.3	63.4	22.5	%			
موافق جدا	3	0.00 **	0.60 7	4.21	0	1	4	45	21	ت	4		
					0	1.4	5.6	63.4	29.6	%			
موافق	7	0.00 **	0.70 7	4.01	0	2	11	42	16	ت	5		
					0	2.8	15.5	59.2	22.5	%			
موافق	6	0.00 **	0.67 4	4.06	0	2	8	45	16	ت	6		
					0	2.8	11.3	63.4	22.5	%			
موافق	4	0.00 **	0.73 7	4.17	0	2	8	37	24	ت	7		
					0	2.8	11.3	52.1	33.8	%			
موافق	2	0.00 **	0.475 37	4.15 90	المتوسط الكلي لبعدها التزام الإدارة واعتبارها قضية استراتيجية								
موافق	3	0.00 **	0.69 7	4.17	0	1	9	38	23	ت	1		
					0	1.4	12.7	53.5	32.4	%			
موافق جدا	2	0.00 *	0.72 6	4.24	0	3	3	39	26	ت	2		
					0	4.2	4.2	54.9	36.6	%			
موافق جدا	1	0.00	0.57 5	4.41	0	1	0	39	31	ت	3		
					0	1.4	0	54.9	43.7	%			
موافق	5	0.00 **	0.65 3	3.79	0	3	15	47	6	ت	4		
					0	4.2	21.1	66.2	8.5	%			
موافق	4	0.00 **	0.72 7	3.99	0	4	7	46	14	ت	5		
					0	5.6	9.9	64.8	19.7	%			
موافق	3	0.00 **	0.504 36	4.11 83	المتوسط الكلي لبعدها إدارة وتنمية الموارد البشرية								
موافق	2	0.00 **	0.76 4	4.04	0	3	10	39	19	ت	1		
					0	4.2	14.1	54.9	26.8	%			
موافق	4	0.00 **	0.80 6	3.92	1	2	14	39	15	ت	2		
					1.4	2.8	19.7	54.9	21.1	%			
موافق	3	0.00 **	0.63 2	4.03	0	1	10	46	14	ت	3		
					0	1.4	14.1	64.8	19.7	%			

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور إدارة الجودة الشاملة في دعم الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر

بقالة

موافق	1	0.00 **	0.72 6	4.04	0	3	8	43	17	ت	4
					0	4.2	11.3	60.6	23.9	%	
موافق	5	0.00 **	0.92 8	3.90	1	6	10	36	18	ت	5
					1.4	8.5	14.1	50.7	25.4	%	
موافق	4	0.00 **	0.621 82	3.98 59	المتوسط الكلي لبعدهم التركيز على العمليات والتحسين المستمر						
موافق	4	0.00 **	0.76 6	4.11	0	2	11	35	23	ت	1
					0	2.8	15.5	49.3	32.4	%	
موافق	2	0.00 **	0.66 1	4.14	0	0	11	39	21	ت	2
					0	0	15.5	54.9	29.6	%	
موافق جدا	1	0.00 **	0.58 3	4.21	0	1	3	47	20	ت	3
					0	1.4	4.2	66.2	28.2	%	
موافق	7	0.00 **	1.11 6	3.41	3	13	20	22	13	ت	4
					4.2	18.3	28.2	31.0	18.3	%	
موافق	6	0.00 **	0.78 6	3.85	0	5	13	41	12	ت	5
					0	7.0	18.3	57.7	16.9	%	
موافق	5	0.00 **	0.82 0	3.89	0	5	13	38	15	ت	6
					0	7.0	18.3	53.5	21.1	%	
موافق	3	0.00 **	0.66 9	4.15	0	1	8	41	21	ت	7
					0	1.4	11.3	57.8	29.6	%	
موافق	5	0.00 **	0.5 78 26	3.9 65 8	المتوسط الكلي لبعدهم العمل الجماعي ومشاركة العاملين						
موافق	2	0.00 **	0.4 35 47	4.0 96 2	المتوسط الكلي لمحور إدارة الجودة الشاملة						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS V27.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بالجدول رقم (7.3) أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول "إدارة الجودة الشاملة" في المؤسسة قدر بـ 4.09 وانحراف معياري بلغ 0.435، مما يدل على ضعف تشتت آراء المستجوبين محل الدراسة، كما يتضح أيضا أن قيم المتوسط الحسابي الخاصة بالعبارات تراوحت ما بين 4.51

كحد أعلى و**3.41** كحد أدنى، وهذا ما يشير إلى أن عبارات بعد إدارة الجودة الشاملة تسير في اتجاه إيجابي وأن أفراد عينة الدراسة يوافقون على مضمونها، وعليه يمكن ترتيب هذه العبارات على النحو التالي:

أ) بالنسبة ل**بعد التركيز على العميل**: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المبينة بالجدول أدناه بأن المتوسط الحسابي لل**بعد الأول "التركيز على العميل"** تتراوح ما بين **3.99** كحد أدنى إلى **4.51** كحد أعلى وقيمة الانحراف المعياري محصورة ما بين **0.669** إلى **0,827** وعليه يمكن ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لها ترتيبا تنازليا على النحو التالي:

● في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم(3): حيث أن قيمة المتوسط الحسابي في العبارة الثالثة والتي مفادها أن "تعمل المؤسسة على إيجاد حلول للمشاكل لتجنبها مستقبلا" قدرت بـ **4.51** وانحرافها المعياري قدر بـ **0.673** وهذا يعني أنه هناك تشتت متوسط نوعا ما، يعني أن الإيجابيات إختلفت بين الموظفين حول هذه العبارة باتجاه **موافق جدا**؛ وهذا يدل على أن موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر يرون بأن المؤسسة تعمل على تسجيل شكاوي عملائها حيث أنها توفر لهم دفتر خاص بكتابة الشكاوي أو الملاحظات لدراستها بعد ذلك وإيجاد الحلول المناسبة لها ومحاوله عدم الوقوع في مثلها مستقبلا سعيا منها لإرضاء العملاء والسهر على توفير الراحة لهم.

● في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (1): حيث أن قيمة المتوسط الحسابي في العبارة الأولى والتي مفادها "أن المؤسسة تعمل على فهم احتياجات العميل" هي **4.42** والانحراف المعياري يساوي **0.730** وهذا يعني أن هناك تشتت متوسط نوعا ما، بمعنى أن الإيجابيات إختلفت اختلافا متوسطا بين الموظفين حول هذه العبارة باتجاه **موافق جدا**؛ وهذا يدل على أن أغلب الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بقائمة يرون أنها تعمل على فهم احتياجات العميل من خلال تجميع البيانات المتاحة حول العملاء للاستعانة بها، ومن خلال مراجعة استطلاعات الآراء السابقة لهم في بعض الخدمات المقدمة، كما أن المؤسسة لها مصلحة لمقابلة عملائها سواء لتلبية حاجاتهم أو للسهر على حل مشاكلهم المتعلقة بالخدمة، كذلك قامت المؤسسة بتخصيص موقع خاص بعملائها في الأنترنت باسم "فضاء الزبون" ليعرض للعملاء الخدمات والميزات الممكن الحصول عليها كما يمكنهم طرح انشغالاتهم والاستفادة من الخدمات المقدمة، تسعى المؤسسة من خلاله للحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.

● في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (2): حيث أن قيمة المتوسط الحسابي في العبارة الثانية والتي مفادها أن "المؤسسة تعمل على تلبية توقعات العميل لكسب ولائه" قدرت بـ **4.34** وانحرافها المعياري قدر

- بـ **0.827** وهذا يعني أنه هناك تشتت متوسط نوعا ما، يعني أن الإيجابيات إختلفت بين الموظفين حول هذه العبارة باتجاه **موافق جدا**؛ وهذا يدل على أن المؤسسة بعد فهمها لاحتياجات ورغبات عملائها تسعى لتلبيتهم كما تتعدى ذلك إلى توقع حاجياتهم المستقبلية والعمل على توفيرها لكسب ولائهم الدائم.
- **في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (5):** حيث أن قيمة المتوسط الحسابي في العبارة الخامسة والتي مفادها أن "المؤسسة تأخذ طلبات عملائها بعين الاعتبار" قدرت بـ **4.15** وانحرافها المعياري قدر بـ **0.669** وهذا يعني أنه هناك تشتت متوسط نوعا ما، مما يدل على أن الإيجابيات إختلفت بين الموظفين حول هذه العبارة باتجاه **موافق**؛ فيرى الموظفون في مؤسسة اتصالات الجزائر أن المؤسسة تأخذ طلبات عملائها بعين الاعتبار كما تسعى لتوفير عروض لهم باستمرار وتقدم لهم امتيازات وتسعى إلى تحسين خدماتها بشكل مستمر حتى تلبي كافة رغباتهم.
 - **في المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (4):** حيث أن قيمة المتوسط الحسابي في العبارة الرابعة والتي مفادها أن "المؤسسة تأخذ اقتراحات عملائها بعين الاعتبار" قدرت بـ **3.99** وانحرافها المعياري قدر بـ **0.765** وهذا يعني أنه هناك تشتت متوسط نوعا ما، يعني أن الإيجابيات إختلفت بين الموظفين حول هذه العبارة باتجاه **موافق**؛ فيرى أغلب موظفو المؤسسة بأن اقتراحات العملاء من أولوياتها فهي تسعى لتحسين تجربة العملاء، فللمؤسسة عدة فروع فيها مصالح مخصصة لخدمة العميل يكون فيها الموظف مسؤول عن الاستماع إلى العملاء ومعرفة شكواهم، آراءهم واقتراحاتهم وحل المشاكل التي يتعرضون لها، والدليل أن العملاء يتابعون الرسائل التي ترسلها مؤسسة الاتصالات على هواتفهم والذي يعتبر أحد متطلبات نجاح المؤسسة.
- ب) بالنسبة لبعده التزام الإدارة واعتبار الجودة قضية استراتيجية: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المبينة بالجدول أدناه بأن المتوسط الحسابي للبعد الثاني "إلتزام الإدارة وإعتبار الجودة قضية إستراتيجية" تتراوح ما بين **4.01** كحد أدنى إلى **4.35** كحد أعلى وقيمة الانحراف المعياري محصورة ما بين **0.607** إلى **0,737** وعليه يمكن ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لها ترتيبا تنازليا على النحو التالي:
- **في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (2):** حيث أن قيمة المتوسط الحسابي في العبارة الثانية والتي مفادها أن "توجد رؤيا واضحة عن تحسين الجودة في أغلب المستويات في المؤسسة" قدرت بـ **4.35** وانحرافها المعياري قدر بـ **0.657** وهذا يعني أنه هناك تشتت متوسط نوعا ما، يعني أن الإيجابيات إختلفت بين الموظفين حول هذه العبارة باتجاه **موافق جدا**؛ وهذا يدل على أن لجميع موظفي أقسام ومستويات مؤسسة اتصالات الجزائر رؤيا واضحة عن تحسين الجودة حيث قامت المؤسسة بتدريب وتكوين الموظفين بشكل

جيد ويتناسب مع أساليب العمل الجديدة، كما تحصلت المؤسسة على وسم للجودة " في خدمتكم " الذي يمنحه المعهد الجزائري لتقييس " IANOR " ما يكافئ الحصول على شهادة " ISO " العالمية حيث تسعى المؤسسة من خلال هذا الوسم إلى وضع إرضاء الزبون ضمن محور اهتماماتها وتجعل التميز أولى أولوياتها.

● في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (1): حيث أن قيمة المتوسط الحسابي في العبارة الأولى والتي مفادها أن " المؤسسة تمتلك خطة شاملة لتعريف العاملين بمبادئ الجودة " قدرت ب 4.25 وانحرافها المعياري قدر ب 0.691 وهذا يعني أنه هناك تشتت متوسط نوعا ما، يعني أن الإيجابيات إختلفت بين الموظفين حول هذه العبارة باتجاه موافق جدا؛ وهذا يعني أن أغلب الموظفين يرون أن المؤسسة لها خطة للتعريف بمبادئ الجودة والخطوات اللازم إتباعها، حيث أن إدارة المؤسسة على اقتناع تام بنظام إدارة الجودة الشاملة فهي تسعى لنشر هذه الثقافة وتعميمها على جميع أفراد المؤسسة.

● في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (5): حيث أن قيمة المتوسط الحسابي في العبارة الخامسة والتي مفادها أن " تتماشى البرامج التي تعمل عليها المؤسسة مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة " قدرت ب 4.01 وانحرافها المعياري قدر ب 0.707 وهذا يعني أنه هناك تشتت متوسط نوعا ما، يعني أن الإيجابيات إختلفت بين الموظفين حول هذه العبارة باتجاه موافق؛ وهذا يعني أن أغلبية الموظفين يرون أن برامج المؤسسة تنطبق مع إدارة الجودة الشاملة حيث تضع المؤسسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ضمن خططها الاستراتيجية وأهدافها المستقبلية.

● في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (7) : حيث أن قيمة المتوسط الحسابي في العبارة السابعة والتي مفادها أن " المؤسسة تحرص على الزام العاملين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة " قدرت ب 4.17 وانحرافها المعياري قدر ب 0.737 وهذا يعني أنه هناك تشتت متوسط نوعا ما، يعني أن الإيجابيات إختلفت بين الموظفين حول هذه العبارة باتجاه موافق؛ مما يدل على أن أغلب الموظفين في المؤسسة يرون أن المؤسسة تلزمهم على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لأن كل موظف أو فرد في المؤسسة يقيم على عمله ويتحمل المسؤولية على ذلك وفقا لقواعد وقوانين المؤسسة لذا يحرص كل موظف على أداء عمله بالشكل المطلوب وبالجودة المطلوبة دون ممانعة أو تهربا وهذا يعتبر كنوع من الإلزام ، لأن أي تأخر سيؤدي إلى تأخر كافة العمليات فمخرجات قسم معين تعتبر كمدخلات لقسم آخر ففي حالة تأخر قسم معين في عمله سيتأخر بطبيعة الحال الآخر وهذا نوع من الرقابة أيضا.

- في المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم(3) : حيث أن قيمة المتوسط الحسابي في العبارة الثالثة والتي مفادها "أن تعمل المؤسسة على توفير وسط العمل المناسب" قدرت بـ 4.06 وانحرافها المعياري قدر بـ 0.674 وهذا يعني أنه هناك تشتت متوسط نوعا ما، يعني أن الإيجابيات إختلفت بين الموظفين حول هذه العبارة باتجاه موافق؛ وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على توفير وسط عمل مناسب من خلال توفير المكان المناسب الذي يحافظ على راحة الموظفين ويمنحهم بيئة عمل صحية ومشجعة دون أن يشعروا بأي ضغوط نفسية من خلال تسهيل التواصل بين الإدارة والموظفين، توفير فرص تدريب وتعليم مستمرة، تحفيز الموظفين وتقدير الأفكار الجيدة لهم، تعزز للأفراد الفخر والولاء والانتماء باعتبارهم هم أيضا كعملاء داخليين كما توفر لهم جو مناسب يدعم الصداقات وروح الفريق، هذا يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي والرغبة في تحقيق افضل النتائج والإحساس بالاستقرار ماديا، اجتماعيا ونفسيا، وعقليا والحصول على الدعم اللازم وقت النجاح ووقت الفشل للقدرة على الاستقرار.
- في المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم (4): حيث أن قيمة المتوسط الحسابي في العبارة الرابعة والتي مفادها "أن المؤسسة توفر الموارد اللازمة لخدمة أهداف الجودة الشاملة" قدرت بـ 4.21 وانحرافها المعياري قدر بـ 0.607 وهذا يعني أنه هناك تشتت متوسط نوعا ما؛ يعني أن الإيجابيات إختلفت بين الموظفين حول هذه العبارة باتجاه موافق جدا؛ وهذا يدل على أن أغلب الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر يرون أن المؤسسة تخصص الموارد اللازمة لتوفير جميع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- في المرتبة السابعة جاءت العبارة رقم(6): حيث أن قيمة المتوسط الحسابي في العبارة السادسة والتي مفادها "أن المؤسسة تحرص على مراقبة العاملين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة" قدرت بـ 4.06 وانحرافها المعياري قدر بـ 0.674 وهذا يعني أنه هناك تشتت متوسط نوعا ما، يعني أن الإيجابيات إختلفت بين الموظفين حول هذه العبارة باتجاه موافق؛ وهذا يدل على أن المؤسسة تراقب أداء الموظفين فيها لضمان تطبيقهم لمعايير الجودة المحددة، مما يساعد في تحقيق أعلى مستويات الجودة والرضا للعملاء، فهي تستخدم أنظمة وطرق معينة للرقابة وتقييم الأهداف لقياس أداء الموظفين، كما تنظم مراجعات منتظمة للتأكد من تطبيق المعايير بشكل صحيح ويمكن أن تشمل أيضا تقييم رضا العملاء من خلال استطلاعات الرضا وهذا أيضا يعد نوعا من أنواع الرقابة، وبما أن المؤسسة متحصلة على وسم للجودة من قبل المعهد الجزائري للتقييس "IANOR" فبطبيعة الحال يقوم هو أيضا بمتابعة أداء الموظفين وتقييمهم لمعرفة إذا تم الالتزام بشروط

والمعايير المحددة من قبله، فعند وجود أي مخالفة أو خطأ ستسحب منهم هذه الشهادة، كما تسعى المؤسسة إلى ربط نظام المكافآت والتقييم بتطبيق الجودة في أداء العمل لتحفيز الموظفين على إعطاء أفضل ما لديهم. (ج) بالنسبة لبعدها إدارة وتنمية الموارد البشرية: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المبينة بالجدول أدناه بأن المتوسط الحسابي للبعدها الثالث "التركيز على العميل" تتراوح ما بين 3.79 كحد أدنى إلى 4.41 كحد أعلى وقيمة الانحراف المعياري محصورة ما بين 0.575 إلى 0.727 وعليه يمكن ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لها ترتيباً تنازلياً على النحو التالي:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (3): حيث أن قيمة المتوسط الحسابي في العبارة الثالثة والتي مفادها أن "تخصص المؤسسة مبلغ كافياً سنوياً لتدريب عمالها" قدرت بـ 4.41 وانحرافها المعياري قدر بـ 0.575 وهذا يعني أنه هناك تشتت ضعيف جداً؛ يعني أن الإيجابيات اختلفت بين الموظفين حول هذه العبارة باتجاه موافق جداً؛ فيما أن للمؤسسة برنامج معين لتدريب موظفيها فبالطبع أنها تخصص المبلغ الكافي سنوياً لهذه التدريبات سواء كان التدريب بإرسال الموظفين بحمد ذاتهم إلى مراكز التدريب أو كان التدريب خاص بمسؤولين معينين يتم إرسالهم لاكتساب مهارات معينة وبعد الرجوع يقومون بتعليمها لكافة الموظفين الآخرين.
- في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (2): حيث أن قيمة المتوسط الحسابي في العبارة الثانية والتي مفادها أن "تتمتع المؤسسة بتدريب عمالها لتكثيف الوعي بالجودة" قدرت بـ 4.24 وانحرافها المعياري قدر بـ 0.726 وهذا يعني أنه هناك تشتت متوسط نوعاً ما، يعني أن الإيجابيات اختلفت بين الموظفين حول هذه العبارة باتجاه موافق جداً؛ هذا يدل على أن المؤسسة تقوم بتخصيص برامج متنوعة لتدريب موظفيها في العديد من الجوانب التي تساعد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة سواء من خلال التوعية بأهمية هذه المبادئ التي تحقق أفضل النتائج سواء بالنسبة للمؤسسة أو للفرد نفسه، دمج الموظفين اجتماعياً، اكتساب مهارات الاتصال.... إلخ، ويتم اختيار المعنيين كل حسب اختصاصه واحتياجاته.
- في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (1): حيث أن قيمة المتوسط الحسابي في العبارة الأولى والتي مفادها أن "المؤسسة تعطي الاهتمام لعملية اختيار موظفين جدد" قدرت بـ 4.17 وانحرافها المعياري قدر بـ 0.697 وهذا يعني أنه هناك تشتت متوسط نوعاً ما؛ يعني أن الإيجابيات اختلفت بين الموظفين حول هذه العبارة باتجاه موافق؛ وهذا يدل على أن المؤسسة تعطي اهتماماً لعملية التوظيف خاصة بمأن لها العديد من الجوانب فهي تحتاج للعديد من المهارات والشهادات سواء بالنسبة للوظائف التقنية التي تكون في الميدان

أو في الوظائف الإدارية فهي تختار كل فرد حسب تخصصه وتحرص على تدريبه بالشكل الجيد الذي يتناسب مع الوظيفة المختارة كما يتم تقييمه في الفترة الأولى للتأكد من أنه مؤهل لها وقادر على المتابعة فيها ، وقبل كل هذا فالمؤسسة من حين إلى آخر تقوم بفتح مسابقات للتوظيف التي تتم بكل نزاهة وعلى أساسها يتم الاختيار.

● في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (5): حيث أن قيمة المتوسط الحسابي في العبارة الخامسة والتي مفادها أن " تتابع المؤسسة أداء العاملين بعد العملية" قدرت بـ 3.99 وانحرافها المعياري قدر بـ 0.727 وهذا يعني أنه هناك تشتت متوسط نوعا ما، يعني أن الإيجابيات اختلفت بين الموظفين حول هذه العبارة باتجاه موافق؛ مما يدل على أن المؤسسة تتابع الأداء بعد العملية للتأكد من إتمامها بالشكل الصحيح والوصول إلى الأهداف المخططة لها مسبقا، وتحقيق العملية للنتائج المطلوبة وبالجودة المناسبة.

● في المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (4): حيث أن قيمة المتوسط الحسابي في العبارة الرابعة والتي مفادها أن " تتابع المؤسسة أداء العاملين قبل العملية" قدرت بـ 3.79 وانحرافها المعياري قدر بـ 0.653 وهذا يعني أنه هناك تشتت متوسط نوعا ما؛ يعني أن الإيجابيات اختلفت بين الموظفين حول هذه العبارة باتجاه موافق؛ حيث يرى أغلب الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة أن المؤسسة تتابع أداء موظفيها قبل العملية وهذا من خلال توفير كافة المتطلبات اللازمة لتنفيذ العملية لضمان جودة العمل والتأكد من تطبيق المعايير اللازمة وأيضاً تحديد المسؤوليات والسلطات والصلاحيات بوضوح وإيجاد التنسيق اللازم لتحقيق أفضل النتائج.

(د) بالنسبة لبعده التركيز على العمليات والتحسين المستمر: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المبينة بالجدول أدناه بأن المتوسط الحسابي للبعد الرابع "التركيز على العمليات والتحسين المستمر" تتراوح ما بين 3.90 كحد أدنى إلى 4.04 كحد أعلى وقيمة الانحراف المعياري محصورة ما بين 0.632 إلى 0,928 وعليه يمكن ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لها ترتيباً تنازلياً على النحو التالي:

● في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (4): حيث أن قيمة المتوسط الحسابي في العبارة الرابعة والتي مفادها أن " تهتم المؤسسة بتحسين أداء العاملين باستمرار" قدرت بـ 4.04 وانحرافها المعياري قدر بـ 0.726 وهذا يعني أنه هناك تشتت متوسط نوعا ما، يعني أن الإيجابيات اختلفت بين الموظفين حول هذه العبارة باتجاه موافق؛ يرى أن أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة أن المؤسسة تبذل جهود مستمرة لتوفير التدريب والتطوير للموظفين في جميع الجوانب المهنية، وتقديم الملاحظات والتقييمات المنتظمة كما تعزز

روح الفريق والتعاون لتبادل الأفكار والمهارات لتمكين الموظفين وتحسين أداءهم باعتبار المورد البشري هو حجر الأساس لنجاح إدارة الجودة الشاملة وتحقيق نجاح المؤسسة بشكل عام.

● في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم(1): حيث أن قيمة المتوسط الحسابي في العبارة الأولى والتي مفادها أن "تعمل المؤسسة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أغلب جوانب العمل" قدرت بـ 4.04 إنحرافها المعياري قدر بـ 0.764 وهذا يعني أنه هناك تشتت متوسط نوعا ما، يعني أن الإيجابيات اختلفت بين الموظفين حول هذه العبارة باتجاه موافق؛ يرى أغلب الموظفون أن المؤسسة تعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أغلب جوانب العمل، وهذا يشمل وضع معايير الجودة، وتدريب الموظفين، ومراقبة العمليات، وتحسين الأداء المستمر والهدف هو تحقيق أعلى مستويات الجودة ورضا العملاء.

● في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم(3): حيث أن قيمة المتوسط الحسابي في العبارة الثالثة والتي مفادها أن "تحرص المؤسسة على تحديد الأخطاء في تنفيذ العمليات لتجنبها مستقبلا" قدرت بـ 4.03 وانحرافها المعياري قدر بـ 0.632 وهذا يعني أنه هناك تشتت متوسط نوعا ما، يعني أن الإيجابيات اختلفت بين الموظفين حول هذه العبارة باتجاه موافق؛ وهذا يدل على أن المؤسسة تحرص وتهتم بتحديد الأخطاء في تنفيذ العمليات لتجنب تكرارها مستقبلا، وذلك من خلال تحليل هذه الأخطاء وتحديد أسبابها واتخاذ التدابير اللازمة لتصحيحها وتحسين العمليات وتحقيق الجودة المستمرة وتجنب حدوث الأخطاء مستقبلا وهذا من أهم ما ركزت عليه إدارة الجودة الشاملة حيث أنها لا تكفي بتحديد الأخطاء بل تسعى لمعرفة أسبابها وإيجاد الحلول الجذرية لها.

● في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم(2): حيث أن قيمة المتوسط الحسابي في العبارة الثانية والتي مفادها أن "تعمل المؤسسة تبسيط إجراءات العمل" قدرت بـ 3.92 وانحرافها المعياري قدر بـ 0.806 وهذا يعني أنه هناك تشتت متوسط نوعا ما، يعني أن الإيجابيات اختلفت بين الموظفين حول هذه العبارة باتجاه موافق؛ وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل جاهدة لتبسيط إجراءات العمل لتجعلها أكثر سهولة وفعالية، ومن خلال استخدام التكنولوجيا لتبسيط العمليات، وتبسيط الإجراءات والنماذج، وتحسين تدفق المعلومات لتوفير بيئة عمل سهلة ومرنة للموظفين وتحقيق أفضل النتائج .

● في المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم(5): حيث أن قيمة المتوسط الحسابي في العبارة الخامسة والتي مفادها أن "تخصص المؤسسة فريق عمل لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين" قدرت بـ 3.90 وانحرافها المعياري قدر بـ 0.928 وهذا يعني أنه هناك تشتت متوسط نوعا ما، يعني أن الإيجابيات

اختلفت بين الموظفين حول هذه العبارة باتجاه **موافق**؛ يدل هذا على أن أغلب الموظفين في المؤسسة يتفوقون على أن المؤسسة تخصص فريق عمل لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين، يقوم هذا الفريق بتحليل العمليات الحالية والتعرف على الإجراءات التي تقوم بتعطيل العمل أو التي لا تتناسب مع المعايير المحددة لإمكانية تحديد المجالات التي تحتاج إلى التحسين والتطوير، بعد ذلك يتم إتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ التحسينات بعد دراسة ذلك مع الجهات العليا وتوفير المتطلبات المطلوبة للقيام بالعملية وهذا لضمان تحقيق الأداء الأمثل.

هـ) بالنسبة ل**بعد العمل الجماعي ومشاركة العاملين**: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المبينة بالجدول أدناه بأن المتوسط الحسابي لل**بعد الخامس "العمل الجماعي ومشاركة العاملين"** تتراوح ما بين **3.41** كحد أدنى إلى **4.21** كحد أعلى وقيمة الانحراف المعياري محصورة ما بين **0.583** إلى **1.116** وعليه يمكن ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لها ترتيبا تنازليا على النحو التالي:

● **في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (3):** حيث أن قيمة المتوسط الحسابي في العبارة الثالثة والتي مفادها أن **"يسهل العمل الجماعي الاتصال الفعال بين مختلف الوحدات"** قدرت بـ **4.21** وانحرافها المعياري قدر بـ **0.583** وهذا يعني أنه هناك تشتت ضعيف جدا، يعني أن الإيجابيات اختلفت بين الموظفين حول هذه العبارة باتجاه **موافق جدا**؛ يرى أغلب الموظفين في اتصالات الجزائر أن العمل الجماعي يحسن من التواصل بين مختلف الوحدات في العمل سواء من الموظفين إلى الإدارة العليا عن طريق طرح انشغالهم، واقتراحاتهم واستفساراتهم أو من الإدارة العليا إلى الموظفين من خلال إعطاء القرارات والتوجيهات، أو الاتصال فيما بينهم من خلال تبادل المعلومات و الأفكار ولمعرفة كل قسم المعلومات الخاصة بالقسم الأخر.

● **في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (2):** حيث أن قيمة المتوسط الحسابي في العبارة الثانية والتي مفادها أن **"تشجع المؤسسة العاملين على العمل الجماعي"** قدرت بـ **4.14** وانحرافها المعياري قدر بـ **0.661** هذا يعني أنه هناك تشتت متوسط نوعا ما، يعني أن الإيجابيات اختلفت بين الموظفين حول هذه العبارة باتجاه **موافق**؛ يعني أن المؤسسة تشجع موظفيها على العمل في الفريق الواحد لتحسين العلاقات بينهم وكذلك لتبادل الأفكار والمهارات وتحقيق أفضل النتائج للعملية المنجزة وفي أقصر وقت ممكن.

- في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم(7): حيث ان قيمة المتوسط الحسابي في العبارة السابعة والتي مفادها أن "تسعى المؤسسة لحل مختلف النزاعات بين العمال " قدرت ب 4.15 وانحرافها المعياري قدر ب 0.669 وهذا يعني أنه هناك تشتت متوسط نوعا ما، يعني أن الإيجابيات اختلفت بين الموظفين حول هذه العبارة باتجاه موافق؛ بمعنى أن المؤسسة تسعى لحل النزاعات بين الأفراد، فلها قسم معين يتدخل لتوسط بين الأطراف المتنازعة، والتحاور والاستماع لآراء وجهات نظرهم وبعدها تعطي القرار المناسب وبمصادقية دون التحيز لأي منهم، وتعمل على إيجاد حلول مرضية وعادلة للجميع.
- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم(1):. حيث ان قيمة المتوسط الحسابي في العبارة الأولى والتي مفادها أن "تشجع المؤسسة العاملين على التغيير في طريقة العمل التقليدي" قدرت ب 4.11 وانحرافها المعياري قدر ب 0.766 وهذا يعني أنه هناك تشتت متوسط نوعا ما، يعني أن الإيجابيات اختلفت بين الموظفين حول هذه العبارة باتجاه موافق؛ بمعنى أن المؤسسة تعمل على تشجيع الموظفين على التغيير في طريقة العمل التقليدية الكلاسيكية والابتعاد عن الروتين، لذلك يتم تشجيع الموظفين على تحليل العمليات وتحديد الفجوات وتطوير الاستراتيجيات لتحسينها من خلال تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة كما تشجع الموظفين على تطوير أفكار جديدة وتبني ممارسات أفضل وإعطاءهم الفرصة للمشاركة في بعض القرارات التي تخص العمل والتشاور معهم في حل المشكلات، فكل هذا يزيد من الروح المعنوية للموظفين ويجفزهم على تحسين أداءهم.
- في المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (6): حيث أن قيمة المتوسط الحسابي في العبارة السادسة والتي مفادها أن " يشجع الرؤساء العاملين على تقدير الحلول عند الوقوع في مشكلة" قدرت ب 3.89 وانحرافها المعياري قدر ب 0.820 وهذا يعني أنه هناك تشتت متوسط نوعا ما، يعني أن الإيجابيات اختلفت بين الموظفين حول هذه العبارة باتجاه موافق؛ يدل على أن أغلب الموظفين يرون أن المؤسسة تسمح للموظفين بتقدير الحلول عند الوقوع في المشكلات للتعلم من أخطاءهم وتجنبها مستقبلا.
- في المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم (5): حيث أن قيمة المتوسط الحسابي في العبارة الخامسة والتي مفادها أن " يشجع الرؤساء العاملين على طرح أفكار عند الوقوع في مشكلة " قدرت ب 3.85 وانحرافها المعياري قدر ب 0.786 وهذا يعني أنه هناك تشتت متوسط نوعا ما، يعني أن الإيجابيات اختلفت بين الموظفين حول هذه العبارة باتجاه موافق؛ حيث أن المؤسسة تسمح بمشاركة الموظفين في

طرح أفكار عند الوقوع في مشاكل العمل لزيادة شعورهم بالانتماء وزيادة الرضا الوظيفي لديهم، بل تشجعهم على ذلك من خلال تحفيزهم.

● في المرتبة السابعة جاءت العبارة رقم (4): حيث أن قيمة المتوسط الحسابي في العبارة الرابعة والتي مفادها أن "تسمح المؤسسة للعاملين بالمشاركة في إتخاذ القرارات" قدرت بـ 3.41 وانحرافها المعياري قدر بـ 1.116 وهذا يعني أنه هناك تشتت كبير نوعا ما، يعني أن الإيجابيات اختلفت بين الموظفين حول هذه العبارة باتجاه موافق؛ يعني أن بعض الموظفين يرون أن المؤسسة تسمح لموظفيها بالمشاركة في تقديم أفكارهم والتشاور معهم في إتخاذ بعض القرارات الخاصة بإجراءات العمل. ومن خلال إجابات أفراد العينة والتفسيرات التي توصلنا لها، نستنتج أنه يوجد تطبيق لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة "مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة".

2. عرض وتحليل النتائج الوصفية الخاصة محور الأداء الوظيفي: تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على محور الأداء الوظيفي كما تم ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي لكل سؤال.

الجدول رقم (8.3): الإحصاءات الوصفية لإجابات مفردات الدراسة حول محور الأداء الوظيفي

اتجاه الإجابة	الترتيب	p قيمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					العبارة والابعاد	
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
موافق جدا	2	0.00**	0.645	4.41	0	0	6	30	35	ت	1
					0	0	8.5	42.3	49.3	%	
موافق جدا	1	0.00**	0.581	4.46	0	0	3	32	36	ت	2
					0	0	4.2	45.1	50.7	%	
موافق جدا	3	0.00**	0.686	4.39	0	1	5	30	35	ت	3
					0	1.4	7.0	42.3	49.3	%	
موافق جدا	5	0.00**	0.696	4.27	0	1	7	35	28	ت	4
					0	1.4	9.9	49.3	39.4	%	
موافق جدا	10	0.00**	0.887	4.11	0	5	9	30	27	ت	5
					0	7.0	12.7	42.3	39.0	%	
موافق جدا	4	0.00**	0.696	4.34	0	2	3	35	31	ت	6
					0	2.8	4.2	49.3	43.7	%	
موافق جدا	8	0.00**	0.749	4.20	0	1	11	32	27	ت	7
					0	1.4	15.5	45.1	38.0	%	
موافق جدا	13	0.00**	0.816	3.86	0	5	14	38	14	ت	8
					0	7.0	19.7	53.5	19.7	%	
موافق جدا	6	0.00**	0.603	4.25	0	1	3	44	23	ت	9
					0	1.4	4.2	62.0	32.4	%	
موافق جدا	7	0.00**	0.668	4.20	0	1	7	40	23	ت	10
					0	1.4	9.9	56.3	32.4	%	
موافق		0.00		4.06	0	2	11	39	19	ت	

	1	**	0.73		0	2.8	15.5	54.9	26.8	%	1
	2		5								1
موافق	9	0.00	0.6	4.1	0	1	6	44	20	ت	1
		**	32	7	0	1.4	8.5	62.0	28.2	%	2
موافق	1	0.00	0.6	4.0	0	1	10	44	16	ت	1
	1	**	52	6	0	1.4	14.1	62.0	22.5	%	3
موافق	1	0.00	0.8	3.8	0	6	15	37	13	ت	1
	4	**	39	0	0	8.5	21.1	52.1	18.3	%	4
موافق	1	0.00	0.91	3.69	0	8	20	29	14	ت	1
	5	**	9		0	11.6	28.2	40.8	19.7	%	5
موافق	1	0.00	0.44	4.1	المتوسط الكلي لمحور الأداء الوظيفي						
		**	235	512							

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS V27.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بالجدول رقم (8.3) أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثاني "الأداء الوظيفي" في المؤسسة قدر بـ **4.1512** وانحراف معياري بلغ **0.44235** مما يدل على ضعف تشتت آراء المستجوبين محل الدراسة، كما يتضح أيضا أن قيم المتوسط الحسابي الخاصة بالعبارات تراوحت ما بين **4.46** كحد أعلى و **3.69** كحد أدنى، وهذا ما يشير إلى أن عبارات محور الأداء الوظيفي تشير في اتجاه إيجابي وأن أفراد عينة الدراسة يوافقون على مضمونها، وعليه يمكن ترتيب هذه العبارات على النحو التالي:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (2): حيث أن قيمة المتوسط الحسابي في العبارة الثانية والتي مفادها أن "يلتزم العامل بتعليمات المسؤول المباشر" قدرت بـ **4.46** وانحرافها المعياري قدر بـ **0.581** وهذا يعني أنه هناك تشتت ضعيف جدا، يعني أن الإجابات اختلفت بين الموظفين حول هذه العبارة باتجاه موافق جدا؛ يعني أن الموظفين يلتزمون ويتبعون تعليمات مسؤوليهم وهذا لإتمام العمل بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب لضمان سيرورة العمل، كما يدل على احترامهم للتوجيهات والقواعد المحددة من قبل المؤسسة والالتزام بالسلوك المهني والمعايير المنصوص عليها.
- في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (1): حيث أن قيمة المتوسط الحسابي في العبارة الأولى والتي مفادها أن "يلتزم العامل بمواقف العمل" قدرت بـ **4.41** وانحرافها المعياري قدر بـ **0.645** وهذا يعني أنه

هناك تشتت متوسط نوعا ما، يعني أن الإجابات اختلفت بين الموظفين حول هذه العبارة باتجاه موافق جدا؛ وهذا يدل على أن أفراد المؤسسة يلتزمون بالجدول الزمني للعمل، وهذا يشير إلى وجود انضباط ومسؤولية من قبل أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة، كما أن للمؤسسة نظام إلكتروني خاص بتسجيل حضور كل الموظفين في الوقت المحدد.

● في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (3): حيث أن قيمة المتوسط الحسابي في العبارة الثالثة والتي مفادها أن " يحرص العامل على أداء عمله بإتقان" قدرت بـ 4.39 وإنحرافها المعياري قدر بـ 0.686 وهذا يعني أنه هناك تشتت متوسط نوعا ما، يعني أن الإجابات اختلفت بين الموظفين حول هذه العبارة باتجاه موافق جدا؛ هذا يدل على أن أغلب الموظفين في اتصالات الجزائر بقالة يحرصون على أداء عملهم بدقة وإتقان واحترافية عالية حسب التعليمات والقواعد والقوانين المحددة، وعلى حسب معايير الجودة لتقديم أفضل النتائج ولتحقيق الأداء الأمثل وهذا ما تسعى إليه إدارة الجودة الشاملة لتقليل التالف والانحرافات في العمل من خلال اتمامه بالطريقة الصحيحة ومن المرة الأولى.

● في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (5): حيث أن قيمة المتوسط الحسابي في العبارة الخامسة والتي مفادها أن " يحرص العامل على تقديم عمله في الوقت المحدد" قدرت بـ 4.11 وإنحرافها المعياري قدر بـ 0.887 وهذا يعني أنه هناك تشتت متوسط نوعا ما، يعني أن الإجابات اختلفت بين الموظفين حول هذه العبارة باتجاه موافق؛ يعني أن الموظفين في اتصالات الجزائر بقالة يلتزمون بإنجاز مهامهم في الوقت المطلوب بإعتبار مخرجات عمل قسم معين هي مدخلات القسم الأخر لهذا يحرصون على تقديم العمل في الوقت المحدد لعدم حدوث تأخيرات تعرقل سيرورة العمليات الأخرى، وهذا يعكس المستوى العالي من الاحترافية والانضباط الشخصي للموظفين في المؤسسة.

● في المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (10): حيث أن قيمة المتوسط الحسابي في العبارة العاشرة والتي مفادها أن " تعمل المؤسسة على تجديد وتحديث طرق العمل لزيادة وتيرة الاداء الوظيفي" قدرت بـ 4.20 وإنحرافها المعياري قدر بـ 0.668 وهذا يعني أنه هناك تشتت متوسط نوعا ما، يعني أن الإجابات اختلفت بين الموظفين حول هذه العبارة باتجاه موافق جدا؛ مما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة تعمل على تجديد وتحديث طرق العمل للزيادة من وتيرة الأداء الوظيفي وكذلك لتسهيل إجراءات العمل والتقليل من العمليات الثانوية وهذا بإستخدام البرامج والأنظمة الجديدة خاصة التي ظهرت مع ظهور الرقمنة للتقليل من الوقت والجهد وكذلك الأوراق الكثيرة في العمل.

- في المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم (4): حيث أن قيمة المتوسط الحسابي في العبارة الرابعة والتي مفادها أن " يهتم العامل بتحسين مستوى أدائه" قدرت بـ 4.27 وإنحرافها المعياري قدر بـ 0.696 وهذا يعني أنه هناك تشتت متوسط نوعا ما، يعني أن الإجابات اختلفت بين الموظفين حول هذه العبارة باتجاه موافق جدا؛ مما يدل على أن أغلب الموظفين في المؤسسة لديهم الرغبة في التعلم والتطوير من أنفسهم ومهارتهم في العمل لمواكبة كل جديد وأي تغيير خاصة وأن التكنولوجيا في تطور مستمر، وهذا ويزيد من فعالية وكفاءة أداء مختلف نشاطات المؤسسة.
- في المرتبة السابعة جاءت العبارة رقم (8): حيث أن قيمة المتوسط الحسابي في العبارة الثامنة والتي مفادها أن " تعمل المؤسسة على تحسين العلاقات بين العمال" قدرت بـ 3.86 وإنحرافها المعياري قدر بـ 0.816 وهذا يعني أنه هناك تشتت متوسط نوعا ما، يعني أن الإجابات اختلفت بين الموظفين حول هذه العبارة باتجاه موافق؛ تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة إلى تحسين العلاقات بين الموظفين من خلال العديد من الطرق كتشجيعهم على العمل في الفريق الواحد، ومكافئة كل فريق على إنجاز العمل، كما أنها تنظم المؤسسة بعض برامج التدريب خاصة بالدمج الاجتماعي للموظفين وتعليمهم فن التعامل والتواصل مع الغير خاصة للموظفين الذين يتعاملون أكثر مع العملاء والتي تتطلب مناصبهم التعامل مع مختلف الأقسام في المؤسسة.
- في المرتبة الثامنة جاءت العبارة رقم (13): حيث ان قيمة المتوسط الحسابي في العبارة الثالثة عشر والتي مفادها أن " يلتزم العاملون بعملهم نتيجة وجود عملية الرقابة المستمرة" قدرت بـ 4.06 وإنحرافها المعياري قدر بـ 0.652 وهذا يعني أنه هناك تشتت متوسط نوعا ما؛ يعني أن الإجابات اختلفت بين الموظفين حول هذه العبارة باتجاه موافق، يعني أن مؤسسة اتصالات الجزائر رقابة فعالة ومستمرة لتحقيق الانضباط والجدية في العمل وكذلك تحميل العامل المسؤولية الكاملة وهذا بتطبيق سياسات وإجراءات صارمة لضمان الإلتزام بالقوانين والمواعيد الزمنية وتحقيق الكفاءة والجودة.
- في المرتبة التاسعة جاءت العبارة رقم (6): حيث أن قيمة المتوسط الحسابي في العبارة السادسة والتي مفادها أن " تلتزم المؤسسة بتدريب العمال لتحسين أدائهم" قدرت بـ 4.34 وإنحرافها المعياري قدر بـ 0.696 وهذا يعني أنه هناك تشتت متوسط نوعا ما، يعني أن الإجابات اختلفت بين الموظفين حول

- هذه العبارة باتجاه موافق جدا؛ هذا يدل على أن المؤسسة تقوم بتخصيص برامج للتدريب في مختلف المجالات للرفع من مستوى أدائهم وذلك باكتسابهم لمهارات جديدة زيادة كفاءتهم في تأدية العمل.
- في المرتبة العاشرة جاءت العبارة رقم(7): حيث أن قيمة المتوسط الحسابي في العبارة السابعة والتي مفادها أن "تسعى المؤسسة للتغلب على صعوبات العمل" قدرت بـ 4.20 وانحرافها المعياري قدر بـ 0.749 وهذا يعني أنه هناك تشتت متوسط نوعا ما، يعني أن الإجابات اختلفت بين الموظفين حول هذه العبارة باتجاه موافق جدا؛ حيث أن المؤسسة قادرة على معالجة وحل المشاكل والتحديات التي تنشأ في سياق العمل اليومي، يستخدمون الأصول المهنية المتعرف عليها والأفضليات المهنية لاتخاذ القرارات وتنفيذ إجراءات مناسبة لحل المشاكل والتغلب على الصعوبات.
 - في المرتبة الحادية عشر جاءت العبارة رقم (12): حيث أن قيمة المتوسط الحسابي في العبارة الثانية عشر والتي مفادها أن "تحرص المؤسسة على أمور السلامة والوقاية المهنية" قدرت بـ 4.17 وانحرافها المعياري قدر بـ 0.632 وهذا يعني أنه هناك تشتت متوسط نوعا ما، يعني أن الإجابات اختلفت بين الموظفين حول هذه العبارة باتجاه موافق؛ يدل على أن المؤسسة تحرص على سلامة ووقاية الموظفين من حيث أنها توفر لهم البيئة السليمة والأمنة كما أنها تسجل موظفيها في الضمان الاجتماعي وإعطائهم تعويضات في حالة الحوادث المهنية.
 - في المرتبة الثانية عشر جاءت العبارة رقم (9): حيث أن قيمة المتوسط الحسابي في العبارة التاسعة والتي مفادها أن "تحمل المؤسسة العامل مسؤولية إنجاز عمله" قدرت بـ 4.25 وانحرافها المعياري قدر بـ 0.603 وهذا يعني أنه هناك تشتت متوسط نوعا ما، يعني أن الإجابات اختلفت بين الموظفين حول هذه العبارة باتجاه موافق جدا؛ حيث يرى أغلب أفراد المؤسسة أنها تحمل الموظف مسؤولية إنجاز عمله فكما لها نظام للمكافآت فهي لها قوانين لفرض العقوبات وهذا بالاعتماد على نظام الرقابة والتقييم المستمر في المؤسسة.
 - في المرتبة الثالثة عشر جاءت العبارة رقم (11): حيث أن قيمة المتوسط الحسابي في العبارة الحادية عشر والتي مفادها أن "يهتم العامل بمتابعة لما يستجد في مجال العمل" قدرت بـ 4.06 وانحرافها المعياري قدر بـ 0.735 وهذا يعني أنه هناك تشتت متوسط نوعا ما، يعني أن الإجابات اختلفت بين الموظفين

- حول هذه العبارة باتجاه موافق؛ يرى أغلب أفراد المؤسسة أن الموظف يهتم بمتابعة لما يستجد في مجال العمل، ليكون على دراية تامة بكل جديد خاصة في القوانين والتعليمات الخاصة بالموظفين في حد ذاتهم.
- في المرتبة الرابعة عشر جاءت العبارة رقم (14): حيث أن قيمة المتوسط الحسابي في العبارة الرابعة عشر والتي مفادها أن " تعمل المؤسسة على زيادة مستوى رضا العاملين لديها" قدرت بـ **3.80** وإنحرافها المعياري قدر بـ **0.839** وهذا يعني أنه هناك تشتت متوسط نوعا ما، يعني أن الإيجابيات اختلفت بين الموظفين حول هذه العبارة باتجاه موافق؛ يرى أغلب الموظفين في اتصالات الجزائر بقائمة أن المؤسسة تعمل على زيادة مستوى الرضا لديهم وهذا من خلال العديد من الطرق فهي تسمح للعاملين بالمشاركة وإبداء الرأي في العمل هذا يزيد من رفع الروح المعنوية لديهم وكذلك من خلال نظام المكافآت في المؤسسة مقابل الأداء المتميز، وأيضا من خلال أنها توفر لهم بيئة عمل مشجعة وتقديم فرص التطوير المهني والترقيات والاستماع إلى ملاحظات الموظفين وتلبية احتياجاتهم.
 - في المرتبة الخامسة عشر جاءت العبارة رقم (15): حيث أن قيمة المتوسط الحسابي في العبارة الخامسة عشر والتي مفادها أن " تعمل المؤسسة على رفع الروح المعنوية للعاملين لديها" قدرت بـ **3.69** وإنحرافها المعياري قدر بـ **0.919** وهذا يعني أنه هناك تشتت متوسط نوعا ما، يعني أن الإيجابيات اختلفت بين الموظفين حول هذه العبارة باتجاه موافق؛ يدل على أن المؤسسة تعمل على رفع الروح المعنوية لدى الموظفين من خلال تقدير مجهوداتهم، كذلك مراعات حالاتهم الاجتماعية وظروفهم في بعض الأحيان وأنها تحاول أن تحسن من العلاقات الاجتماعية وتعزز روح العمل في الفريق الواحد كذلك أن يكون هناك تواصل بين الرئيس والمرؤوس وبين الموظفين والإدارة العليا، لتبدي لهم مدى اهتمامها بهم والسهرة على توفير الراحة لهم وضمان حقوقهم كل هذا يرفع من الروح المعنوية لديهم وبالتالي الرفع من وتيرة الأداء الوظيفي ومنه وصول المؤسسة إلى أهدافها.
- ومن خلال إجابات الموظفين في المؤسسة وتفسيرات التي توصلنا لها، نجد أن مؤسسة اتصالات الجزائر تحرص على رفع وتحسين مستوى أدائها الوظيفي.

المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج سابقا عند تحليل إجابات عبارات الاستبيان، نسعى من خلال المبحث إلى التعرف على مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لأبعاد إدارة الجودة الشاملة، ومدى قدرة هذه الأخيرة على دعم الأداء الوظيفي لهذه المؤسسة، وكذا معرفة إذا ما كانت هناك علاقة تأثير بين تطبيق المؤسسة محل الدراسة لأبعاد إدارة الجودة الشاملة، وبين دعم الأداء الوظيفي، وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها في ضوء أسئلة الدراسة وفرضياتها المطروحة.

أولا: الفرضية الرئيسية الأولى: من خلال هذه الفرضية سندرس مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لأبعاد إدارة الجودة الشاملة، وجاءت هذه الفرضية وفق الصياغة التالية: "يوجد تطبيق لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها الخمسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بقلمة"، وقد اعتمد لإختبار هذه الفرضية على إختبار **T-Test**.

صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة:

▪ **الفرضية الصفرية Ho:** لا يوجد تطبيق لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها الخمسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بقلمة.

▪ **الفرضية البديلة H1:** يوجد تطبيق لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها الخمسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بقلمة.

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار **T-Test**، وكون هذه الفرضية تقوم في الأساس على مقارنة متوسط المحور مع المتوسط المعياري لتحديد إذا كان المتوسط المحسوب أعلى من المتوسط المعياري، ونظرا لكون فقرات الدراسة قد تم قياسها على مقياس ليكارث الخماسي فيكون المتوسط المعياري هو 3، ناتج من $3=5/5+4+3+2+1$.

الجدول رقم (9.3): نتائج اختبار **T-Test** لمحور إدارة الجودة الشاملة

قيمة المعيار = 3			محور إدارة الجودة الشاملة
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T	
0.000	70	21,212	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS V27.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة T تساوي (21,212) عند درجات حرية (70) ومستوى دلالة يساوي (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة، لذلك تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية الصفرية؛ أي يوجد تطبيق لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها الخمسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بقلمة.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور إدارة الجودة الشاملة في دعم الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر
بقالة

ثانيا: الفرضية الرئيسية الثانية: من خلال هذه الفرضية سندرس مدى دعم المؤسسة محل الدراسة للأداء الوظيفي، وجاءت هذه الفرضية وفق الصياغة التالية: "يوجد دعم للأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بقالة"، وقد اعتمد لإختبار هذه الفرضية على إختبار **T-Test**.
صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة:

- الفرضية الصفرية **Ho**: لا يوجد دعم للأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بقالة.
- الفرضية البديلة **H1**: يوجد دعم للأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بقالة.

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار **T-Test**، وكون هذه الفرضية تقوم في الأساس على مقارنة متوسط المحور مع المتوسط المعياري لتحديد إذا كان المتوسط المحسوب أعلى من المتوسط المعياري، ونظرا لكون فقرات الدراسة قد تم قياسها على مقياس ليكارث الخماسي فيكون المتوسط المعياري هو 3، ناتج من $3=5/5+4+3+2+1$.

الجدول رقم (10.3): نتائج اختبار **T-Test** للمحور الأداء الوظيفي

قيمة المعيار = 3			محور الأداء الوظيفي
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T	
0,000	70	21,928	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS V27.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة T تساوي (21.928) عند درجات حرية (70) ومستوى دلالة يساوي (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة، لذلك تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية الصفرية؛ أي يوجد دعم للأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة.

ثالثا: الفرضية الرئيسية الثالثة: تهدف هذه الفرضية لاختبار وجود أثر بين متغيرين، تطبيق المؤسسة محل الدراسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة في دعم الأداء الوظيفي، ولاختبارها عند مستوى معنوية (5%) تم صياغة الفرضية التالية: " يوجد تأثير لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها الخمسة على دعم الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية (5%) في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة".

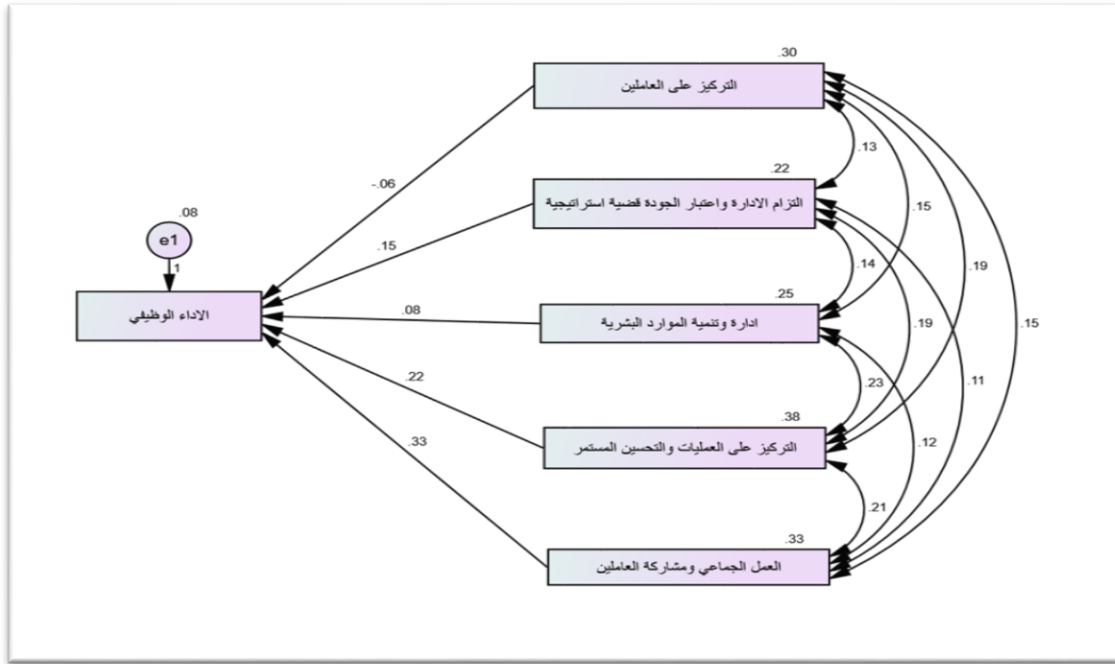
ولاختبار صحة هذه الفرضية الرئيسية، تم استخدام (نموذج تحليل المسار بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي)، لدراسة تأثير المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

- الفرضية الصفرية **Ho**: لا يوجد تأثير لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها الخمسة على دعم الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية (5%) في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة.

■ الفرضية البديلة H1: يوجد تأثير لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها الخمسة على دعم الأداء الوظيفي عند

مستوى المعنوية (5%) في مؤسسة اتصالات الجزائر بقلمة.

الشكل رقم (5.3): نموذج تحليل المسار بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي



المصدر: مخرجات برمجية Amos 25.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ وجود علاقة تأثير بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في الدراسة، بدءا من (التركيز على العميل، التزام الإدارة واعتبار الجودة قضية إستراتيجية، إدارة وتنمية الموارد البشرية، التركيز على العمليات والتحسين المستمر، العمل الجماعي ومشاركة العاملين) ومحور الأداء الوظيفي وللتأكد من صلاحية التقدير لا بُد من حساب مؤشرات النموذج وهي مبيّنة في الجدول رقم (11.3) الآتي:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور إدارة الجودة الشاملة في دعم الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر
بقالة

الجدول رقم (11.3): نتائج تقدير أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي.

			Estimate	S.E.	C.R.	P
الاداء الوظيفي	<---	التركيز على العميل	-.063	.077	-.828	.408
الاداء الوظيفي	<-- -	التزام الادارة واعتبار الجودة قضية استراتيجية	.147	.096	1.534	.125
الاداء الوظيفي	<-- -	ادارة وتنمية الموارد البشرية	.083	.100	.828	.408
الاداء الوظيفي	<-- -	التركيز على العمليات والتحسين المستمر	.217	.092	2.374	.018
الاداء الوظيفي	<-- -	العمل الجماعي ومشاركة العاملين	.331	.072	4.606	***

المصدر: مخرجات برمجية Amos 25.

من خلال النتائج الجدول نلاحظ:

✓ بما أن P يبلغ قيمة (0.408) أي أكبر من مستوى المعنوية (5%) فإنه لا يوجد تأثير لبعده

"التركيز على العميل" على دعم الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية (5%) في مؤسسة

اتصالات الجزائر بقالة، ومنه نرفض الفرضية الفرعية الأولى التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة.

✓ بمأن P يبلغ قيمة (0.125) أي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) فإنه لا يوجد تأثير لبعده

"التزام الإدارة وإعتبار الجودة قضية إستراتيجية" على دعم الأداء الوظيفي عند مستوى

المعنوية (5%). في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة، ومنه نرفض الفرضية الفرعية الثانية التابعة

للفرضية الرئيسية الثالثة.

✓ بمأن P يبلغ قيمة (0.408) أي أكبر من مستوى المعنوية (5%) فإنه لا يوجد تأثير لبعده

"إدارة وتنمية الموارد البشرية" على دعم الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية (5%) في

مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة، ومنه نرفض الفرضية الفرعية الثالثة التابعة للفرضية الرئيسية

الثالثة.

✓ بما أن قيمة P تبلغ (0.018) وهي أصغر من مستوى المعنوية (5%)، نلاحظ أنه يوجد تأثير

بعده "التركيز على العمليات والتحسين المستمر" على دعم الأداء الوظيفي عند مستوى

المعنوية (5%) في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة، فكلما زاد الاعتماد على بعد التركيز على

العمليات والتحسين المستمر بنسبة (1.8%) زاد الأداء الوظيفي بنسبة (1.8%)، ومنه

نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة.

✓ بما أن قيمة P أصغر من مستوى المعنوية (5%)، نلاحظ أنه يوجد تأثير لبعدهم "العمل

الجماعي ومشاركة العاملين" على دعم الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية (5%) في مؤسسة

اتصالات الجزائر بقالة، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثالثة.

تم قبول الفرضيات الفرعية الرابعة والخامسة القائلة إنه يوجد تأثير لبعدهم "التركيز على العمليات والتحسين

المستمر" وبعدهم "العمل الجماعي ومشاركة العاملين" على دعم الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية (5%).

وتم رفض الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة القائلة أنه يوجد تأثير لبعدهم "التركيز على العميل"،

"التزام الإدارة وإعتبار الجودة قضية إستراتيجية"، "إدارة وتنمية الموارد البشرية" على التوالي على دعم الأداء

الوظيفي عند مستوى المعنوية (5%)، وقبول الفرضيات البديلة لها.

وعلى هذا الأساس نقبل الفرضية الرئيسية الثالثة أنه يوجد تأثير لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها الخمسة

على دعم الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة عند مستوى المعنوية (5%).

رابعا: اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة "توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية

(5%) بين المتغيرات الديمغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة": إن الهدف من اختبار الفروقات

هو تحديد هل هناك اختلاف بين الإجابات حسب المتغيرات الديموغرافية، ومن المعروف أنه في حالة التي فيها

عاملين مثل (الجنس) يتم استخدام اختبار T، أما في حالة وجود أكثر من ثلاث عوامل يتم استخدام تحليل التباين

الأحادي (One-Way Anova).

1. الفرضية الفرعية الأولى (اختبار وجود فروق حسب متغير الجنس): اختبار T لمعرفة الفروق بين

متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان باختلاف متغير الجنس، تم اختبار تحليل T

لقياس الفروق بين الجنس ومحاور وأبعاد الدراسة وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

■ الفرضية الصفرية H0: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%)

بين المتغيرات الديمغرافية وإجابات أفراد العينة، تعزى لمتغير الجنس.

■ الفرضية البديلة H1: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%) بين

المتغيرات الديمغرافية وإجابات أفراد العينة، تعزى لمتغير للجنس.

الجدول رقم (12.3): نتائج تحليل الفروقات للجنس باستخدام اختبار t

						اختبار ليفن	
الملاحظة	مستوى الدلالة	Df	T	F	Sig	حالة التجانس	المحور
غير دال	0,722	69	0,357	0,106	0,746	حالة التجانس	الإستمارة كاملة
	0,721	55,922	0,358			حالة عدم التجانس	
غير دال	0,541	69	0,614	0,055	0,815	حالة التجانس	المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة
	0,545	53,572	0,609			حالة عدم التجانس	
غير دال	0,661	69	0,440	0,066	0,799	حالة التجانس	البعد الأول: التركيز على العميل
	0,680	45,400	0,415			حالة عدم التجانس	
غير دال	0,945	69	-0,070	1,423	0,237	حالة التجانس	البعد الثاني: إلتزام الإدارة وإعتبار الجودة قضية إستراتيجية
	0,940	66,921	-0,075			حالة عدم التجانس	
غير دال	0,566	69	0,576	0,035	0,851	حالة التجانس	البعد الثالث: إدارة وتنمية الموارد البشرية
	0,587	46,282	0,547			حالة عدم التجانس	
غير دال	0,994	69	0,008	0,553	0,460	حالة التجانس	البعد الرابع: التركيز على العمليات والتحسين المستمر
	0,994	55,025	0,008			حالة عدم التجانس	
غير دال	0,241	69	1,183	0,329	0,568	حالة التجانس	البعد الخامس: العمل الجماعي ومشاركة العاملين
	0,231	59,174	1,211			حالة عدم التجانس	
غير دال	0,833	69	-0,211	0,630	0,430	حالة التجانس	المحور الثاني: الأداء الوظيفي
	0,829	59,801	-0,217			حالة عدم التجانس	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS .V27

نلاحظ أن قيمة Sig لإختبار ليفن الخاص بالتجانس أكبر من (5%) لكل المحاور وبالتالي فرضية التجانس محققة؛ أي أننا نعلم Sig الخاصة باختبار T التي تقابل التجانس وهي أكبر من (5%) ؛ أي لا توجد فروقات تعزى لمتغير الجنس؛ بمعنى أن اجابات الموظفين حول محاور الاستبيان متفقة رغم التغير الجنسي.

أما بالنسبة لباقي المتغيرات الديموغرافية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين وكانت النتائج كالتالي:

2. الفرضية الفرعية الثانية (اختبار وجود فروق حسب متغير العمر): اختبار الفروق بين متوسطات

إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان باختلاف متغير العمر، تم اختبار تحليل التباين لقياس

الفروق بين العمر ومحاور وأبعاد الدراسة وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

▪ الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%)

بين المتغيرات الديمغرافية وإجابات أفراد العينة، تعزى لمتغير للعمر.

▪ الفرضية البديلة H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%) بين

المتغيرات الديمغرافية وإجابات أفراد العينة، تعزى لمتغير للعمر.

الجدول رقم (13.3): نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار الفروقات للعمر

المتغيرات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الإستمارة كاملة	بين المجموعات	3	1,664	0,555	3,649	0,017
	داخل المجموعات	67	10,182	0,152		
	المجموع	70	11,846			
المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	3	1,674	0,558	3,222	0,028
	داخل المجموعات	67	11,601	0,173		
	المجموع	70	13,275			
البعد الأول: التركيز على العميل	بين المجموعات	3	3,580	1,193	4,445	0,007
	داخل المجموعات	67	17,987	0,268		
	المجموع	70	21,566			
البعد الثاني: إلتزام الإدارة وإعتبار الجودة قضية إستراتيجية	بين المجموعات	3	2,586	0,862	4,365	0,007
	داخل المجموعات	67	13,232	0,197		
	المجموع	70	15,818			
البعد الثالث: إدارة وتنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	3	1,076	0,359	1,436	غير دال
	داخل المجموعات	67	16,730	0,250		
	المجموع	70	17,806			
البعد الرابع: التركيز على العمليات والتحسين المستمر	بين المجموعات	3	4,253	1,418	4,163	0,009
	داخل المجموعات	67	22,813	0,340		
	المجموع	70	27,066			
البعد الخامس: العمل الجماعي ومشاركة العاملين	بين المجموعات	3	0,659	0,220	0,647	غير دال
	داخل المجموعات	67	22,747	0,340		
	المجموع	70	23,407			
المحور الثاني: الأداء الوظيفي	بين المجموعات	3	1,984	0,661	3,783	0,014
	داخل المجموعات	67	11,713	0,175		
	المجموع	70	13,697			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برمجية SPSS V27.

من خلال نتائج تحليل التباين نلاحظ وجود فروقات تعود للعمر في الاجابات بين أفراد العينة في المحورين، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أصغر من (5%) ، فبلغت في المحور الأول (0.028) والذي بدوره يتضمن أبعاده الخمسة كما يلي:

- ✓ توجد فروقات تعود للعمر في الإجابات بين أفراد العينة بالنسبة للبعد الأول "التركيز على العميل"، أي قيمة مستوى المعنوية sig بالنسبة للبعد الأول بلغت (0.007) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (5%) .
- ✓ توجد فروقات تعود للعمر في الإجابات بين أفراد العينة بالنسبة للبعد الثاني "إلتزام الإدارة وإعتبار الجودة قضية إستراتيجية"، أي قيمة مستوى المعنوية sig بالنسبة للبعد الثاني بلغت (0.007) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (5%) .
- ✓ لا توجد فروقات تعود للعمر في الإجابات بين أفراد العينة بالنسبة للبعد الثالث "إدارة وتنمية الموارد البشرية"، أي قيمة مستوى المعنوية sig بالنسبة للبعد الثالث بلغت (0.240) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (5%) .
- ✓ توجد فروقات تعود للعمر في الإجابات بين أفراد العينة بالنسبة للبعد الرابع "التركيز على العمليات والتحسين المستمر"، أي قيمة مستوى المعنوية sig بالنسبة للبعد الرابع بلغت (0.009) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (5%) .
- ✓ لا توجد فروقات تعود للعمر في الإجابات بين أفراد العينة بالنسبة للبعد الخامس "العمل الجماعي ومشاركة العاملين"، أي قيمة مستوى المعنوية sig بالنسبة للبعد الخامس بلغت (0.587) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (5%) .
- بينما في المحور الثاني بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.014) وهي أصغر من (5%) ، وبالتالي تقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية. تعزى لمتغير العمر.
3. الفرضية الفرعية الثالثة (اختبار وجود فروق حسب متغير المؤهل العلمي): اختبار الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان باختلاف متغير المؤهل العلمي المحصل عليه، تم اختبار تحليل التباين لقياس الفروق بين العمر ومحاور وأبعاد الدراسة وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:
- الفرضية الصفرية H0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%) بين المتغيرات الديمغرافية وإجابات أفراد العينة، تعزى لمتغير للمؤهل العلمي.
 - الفرضية البديلة H1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%) بين المتغيرات الديمغرافية وإجابات أفراد العينة، تعزى لمتغير للمؤهل العلمي.

الجدول رقم (14.3): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات حسب المؤهل العلمي المحصل عليه

المتغيرات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الإستمارة كاملة	بين المجموعات	4	1,204	0,301	1,867	غير دال
	داخل المجموعات	66	10,641	0,161		
	المجموع	70	11,846			
ال محور الأول: إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	4	1,494	0,373	2,092	غير دال
	داخل المجموعات	66	11,781	0,178		
	المجموع	70	13,275			
البعد الأول: التركيز على العميل	بين المجموعات	4	1,792	0,448	1,495	غير دال
	داخل المجموعات	66	19,774	0,300		
	المجموع	70	21,566			
البعد الثاني: إلتزام الإدارة وإعتبار الجودة قضية إستراتيجية	بين المجموعات	4	1,024	0,256	1,142	غير دال
	داخل المجموعات	66	14,794	0,224		
	المجموع	70	15,818			
البعد الثالث: إدارة وتنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	4	1,170	0,292	1,160	غير دال
	داخل المجموعات	66	16,637	0,252		
	المجموع	70	17,806			
البعد الرابع: التركيز على العمليات والتحسين المستمر	بين المجموعات	4	1,734	0,434	1,130	غير دال
	داخل المجموعات	66	25,332	0,384		
	المجموع	70	27,066			
البعد الخامس: العمل الجماعي ومشاركة العاملين	بين المجموعات	4	3,123	0,781	2,540	غير دال
	داخل المجموعات	66	20,284	0,307		
	المجموع	70	23,407			
ال محور الثاني: الأداء الوظيفي	بين المجموعات	4	0,825	0,206	1,057	غير دال
	داخل المجموعات	66	12,873	0,195		
	المجموع	70	13,697			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS V27.

من خلال نتائج تحليل التباين نلاحظ عدم وجود فروقات تعود لمتغير المؤهل العلمي المتحصل عليه في الاجابات بين أفراد العينة في كلى المحورين، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (5%) ، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية. تعزى للمؤهل العلمي.

4. الفرضية الفرعية الرابعة (اختبار وجود فروق حسب متغير المنصب الوظيفي): اختبار الفروق بين

متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان باختلاف المنصب الوظيفي، تم اختبار تحليل

التباين لقياس الفروق بين كل منصب ومحاور وأبعاد الدراسة وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

▪ **الفرضية الصفرية H0:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%)

بين المتغيرات الديمغرافية وإجابات أفراد العينة، تعزى لمتغير للمنصب الوظيفي..

▪ **الفرضية البديلة H1:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%) بين

المتغيرات الديمغرافية وإجابات أفراد العينة، تعزى لمتغير للمنصب الوظيفي.

الجدول رقم (15.3): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات حسب المنصب الوظيفي

المتغيرات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الإستمارة كاملة	بين المجموعات	4	1,046	0,261	1,598	0,185 غير دال
	داخل المجموعات	66	10,800	0,164		
	المجموع	70	11,846			
المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	4	1,149	0,287	1,563	0,195 غير دال
	داخل المجموعات	66	12,126	0,184		
	المجموع	70	13,275			
البعد الأول: التركيز على العميل	بين المجموعات	4	,957	0,239	0,766	0,551 غير دال
	داخل المجموعات	66	20,609	0,312		
	المجموع	70	21,566			
البعد الثاني: إلتزام الإدارة وإعتبار الجودة قضية إستراتيجية	بين المجموعات	4	,922	0,231	1,022	0,403 غير دال
	داخل المجموعات	66	14,896	0,226		
	المجموع	70	15,818			
البعد الثالث: إدارة وتنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	4	1,422	0,356	1,432	0,233 غير دال
	داخل المجموعات	66	16,384	0,248		
	المجموع	70	17,806			
	بين المجموعات	4	1,755	0,439	1,144	

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور إدارة الجودة الشاملة في دعم الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر

بقائمة

غير 0,344 دال		0,384	25,311	66	داخل المجموعات	البعد الرابع: التركيز على العمليات والتحسن المستمر
			27,066	70	المجموع	
غير 0,085 دال	2,147	0,674	2,696	4	بين المجموعات	البعد الخامس: العمل الجماعي ومشاركة العاملين
		0,314	20,711	66	داخل المجموعات	
			23,407	70	المجموع	
غير 0,278 دال	1,303	0,251	1,003	4	بين المجموعات	المحور الثاني: الأداء الوظيفي
		0,192	12,695	66	داخل المجموعات	
			13,697	70	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS V27.

من خلال نتائج تحليل التباين نلاحظ عدم وجود فروقات تعود لمتغير المنصب الوظيفي المتحصل عليه في الاجابات بين أفراد العينة في كلى المحورين، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من 5 بالمائة، وبالتالي تُقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمنصب الوظيفي.

5. الفرضية الفرعية الخامسة (اختبار وجود فروق حسب متغير الخبرة المهنية): اختبار الفروق بين

متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان باختلاف متغير الخبرة المهنية، تم اختبار تحليل

التباين لقياس الفروق بين الخبرة ومحاور وأبعاد الدراسة وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة بالنسبة للمؤهل العلمي...
- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة بالنسبة للمؤهل العلمي.

الجدول رقم (16.3): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات للخبرة المهني

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	المتغيرات
0,106 غير دال	1,992	0,319	1,276	4	بين المجموعات	الإستمارة كاملة
		0,160	10,569	66	داخل المجموعات	
			11,846	70	المجموع	
0,083 غير دال	2,157	0,384	1,535	4	بين المجموعات	المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة
		0,178	11,740	66	داخل المجموعات	
			13,275	70	المجموع	
0,198 غير دال	1,550	0,463	1,852	4	بين المجموعات	البعد الأول: التركيز على العميل
		0,299	19,714	66	داخل المجموعات	
			21,566	70	المجموع	
0,135 غير دال	1,824	0,394	1,574	4	بين المجموعات	البعد الثاني: إلتزام الإدارة وإعتبار الجودة قضية إستراتيجية
		0,216	14,244	66	داخل المجموعات	
			15,818	70	المجموع	
0,022 غير دال	3,063	0,697	2,788	4	بين المجموعات	البعد الثالث: إدارة وتنمية الموارد البشرية
		0,228	15,019	66	داخل المجموعات	
			17,806	70	المجموع	
0,140 غير دال	1,796	0,664	2,656	4	بين المجموعات	البعد الرابع: التركيز على العمليات والتحسين المستمر
		0,370	24,410	66	داخل المجموعات	
			27,066	70	المجموع	
0,360 غير دال	1,108	0,368	1,473	4	بين المجموعات	البعد الخامس: العمل الجماعي ومشاركة العاملين
		0,332	21,934	66	داخل المجموعات	
			23,407	70	المجموع	
0,253 غير دال	1,371	0,263	1,051	4	بين المجموعات	المحور الثاني: الأداء الوظيفي
		0,192	12,646	66	داخل المجموعات	
			13,697	70	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS V27.

من خلال نتائج تحليل التباين نلاحظ عدم وجود فروقات تعود لمتغير الخبرة المهنية في الاجابات بين أفراد العينة في كلى المحورين، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (5%) ، وبالتالي تُقبل الفرضية الصفرية القائلة

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور إدارة الجودة الشاملة في دعم الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر

بقالة

بعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية، تعزى للخبرة المهنية؛ أي انه لا يوجد إختلاف في توجهات الإجابة حسب متغير الخبرة.

خامسا: ملخص لاختبار صحة فرضيات الدراسة: سنعرض في الجدول الموالي ملخص تفصيلي لفرضيات الدراسة الرئيسية الثلاثة التي قمنا بوضعها مع فرضياتها الفرعية:

الجدول رقم (17.3): ملخص اختبار فرضيات الدراسة

القبول/الرفض	الفرضية
	الفرضية الرئيسية الأولى
قبول	يوجد تطبيق لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة.
	الفرضية الرئيسية الثانية
قبول	يوجد دعم للأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة.
	الفرضية الرئيسية الثالثة
قبول	يوجد تأثير لإدارة الجودة الشاملة على دعم الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية (5%) في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة.
	الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة
رفض	يوجد تأثير لبعدها التركيز على العميل على دعم الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية (5%) في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة.
رفض	يوجد تأثير لبعدها التزام الإدارة واعتبار الجودة قضية استراتيجية على دعم الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية (5%) في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة..
رفض	يوجد تأثير لبعدها إدارة وتنمية الموارد البشرية على دعم الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية (5%) في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة.
قبول	يوجد تأثير لبعدها التركيز على العمليات والتحسين المستمر على دعم الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية (5%) في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة.
قبول	يوجد تأثير لبعدها العمل الجماعي ومشاركة العاملين على دعم الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية (5%) في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة.
	الفرضية الرئيسية الرابعة
قبول	توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%) بين المتغيرات الديمغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة.
	الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الرابعة
رفض	توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%) بين المتغيرات الديمغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، تعزى لمتغير الجنس.
قبول	توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%) بين المتغيرات الديمغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، تعزى لمتغير العمر.
رفض	توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%) بين المتغيرات الديمغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
رفض	توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%) بين المتغيرات الديمغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، تعزى لمتغير المنصب الوظيفي.
رفض	توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%) بين المتغيرات الديمغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

المصدر: من إعداد الطالبتين.

انطلاقاً من معطيات الجدول السابق، سنحاول في هذه النقطة التطرق إلى مناقشة نتائج الدراسة الميدانية، وذلك بناء على النتائج المتوصل إليها بإختبار برنامج Spss، وبعد تحليل فرضيات الدراسة الثلاثة الرئيسية مع فرضياتهم الفرعية، وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، يمكن عرض حوصلة لأهم نتائجها في النقاط التالية:

❖ أفرزت إجابات أفراد عينة الدراسة المبحوثين، تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل كبير من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة، وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسن من جودة خدماتها وتعزيز الفعالية والكفاءة في تنفيذ العمليات وتحقيق رضا العملاء، مما يدل على صحة الفرضية الأولى القائلة "وجود تطبيق لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة"، وهذا يعني أن هذه المؤسسة تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح بالرغم من أن هذا الأسلوب الإداري لم يتم انتشاره في الجزائر إلا مؤخراً وبالرغم من محدودية المؤسسات التي تعتمد عليه إلا أن مؤسسة اتصالات الجزائر كانت أول مؤسسة تتحصل على شهادة للجودة من قبل المعهد الجزائري للتقييس «IANOR»، والتي تستطيع من خلالها تحقيق الأداء الأمثل.

❖ أفرزت إجابات أفراد عينة الدراسة المبحوثين، أنه تحرص مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة على دعم الأداء الوظيفي بها، وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على توفير بيئة عمل محفزة وداعمة للموظفين والتي تشجع على التعاون والإبداع، كما أنها تهتم بمتطلبات موظفيها من خلال الإتصال الفعال بين الموظفين والمدراء وتعزيز ثقافة الاعتراف بالإنجازات والجهود سواء من خلال تكريم الموظفين المتميزين أو تقديم مكافآت مالية أو معنوية لهم، كما أن للمؤسسة نظام تقييم أداء فعال يعكس أداء الموظفين بدقة ويوجههم لتحقيق أهداف المؤسسة، مما يدل على صحة الفرضية الثانية القائلة "وجود دعم للأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة"، ومنه فمن خلال تطبيق المؤسسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فهي تدعم الأداء الوظيفي تلقائياً .

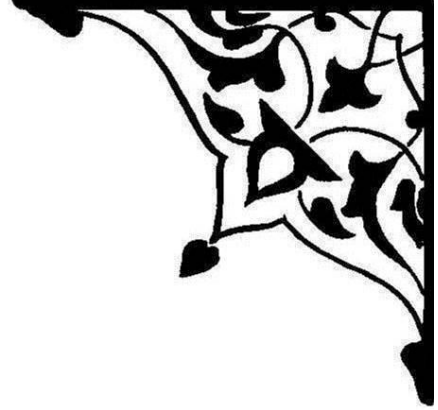
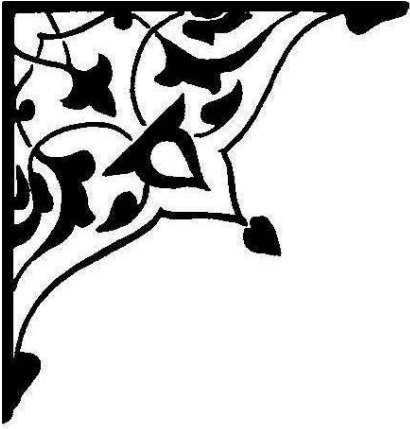
❖ بينت الدراسة الإحصائية أنه يوجد تأثير لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها الخمسة على دعم الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية (5%) في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة، وذلك حسب إجابات أفراد العينة. كما تفرعت هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- بينت الدراسة الإحصائية عدم وجود تأثير لبعده التركيز على العميل على دعم الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية (5%) في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة، وذلك حسب إجابات أفراد العينة، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الأولى التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة.
 - بينت الدراسة الإحصائية عدم وجود تأثير لبعده التزام الإدارة واعتبار الجودة قضية استراتيجية على دعم الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية (5%) في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة، وذلك حسب إجابات أفراد العينة، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الثانية التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة.
 - بينت الدراسة الإحصائية عدم وجود تأثير لبعده إدارة وتنمية الموارد البشرية على دعم الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية (5%) في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة، وذلك حسب إجابات أفراد العينة، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الثالثة التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة.
 - بينت الدراسة الإحصائية وجود تأثير لبعده التركيز على العمليات والتحسين المستمر على دعم الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية (5%) في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة، وذلك حسب إجابات أفراد العينة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة.
 - بينت الدراسة الإحصائية وجود تأثير العمل الجماعي ومشاركة العاملين على دعم الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية (5%) في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة، وذلك حسب إجابات أفراد العينة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الخامسة التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة.
- وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية الرئيسية الرابعة القائلة أنه "يوجد تأثير لإدارة الجودة الشاملة على دعم الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية (5%) في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة".
- ❖ بينت الدراسة الإحصائية أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%) بين المتغيرات الديمغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، وذلك حسب إجابات أفراد العينة.
 - بينت الدراسة الإحصائية عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%) بين المتغيرات الديمغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، تعزى لمتغير الجنس، وذلك حسب إجابات أفراد العينة، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الأولى التابعة للفرضية الرئيسية الرابعة.
 - بينت الدراسة الإحصائية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%) بين المتغيرات الديمغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، تعزى لمتغير العمر، وذلك حسب إجابات أفراد العينة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية التابعة للفرضية الرئيسية الرابعة.

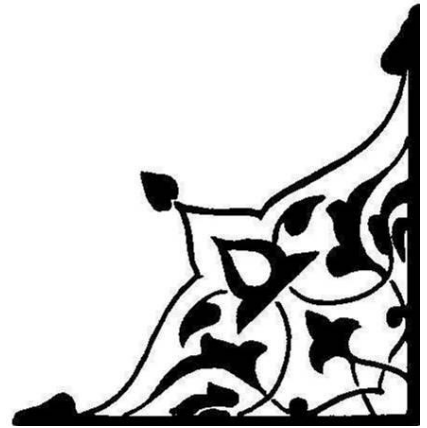
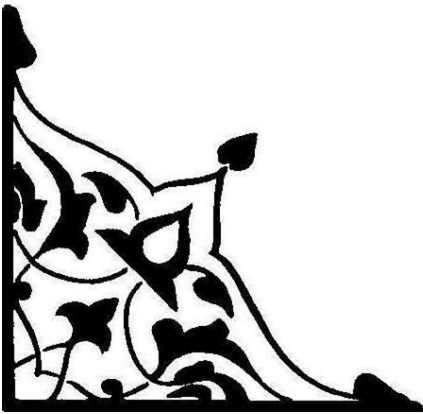
- بينت الدراسة الإحصائية عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%) بين المتغيرات الديمغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك حسب إجابات أفراد العينة، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الثالثة التابعة للفرضية الرئيسية الرابعة.
 - بينت الدراسة الإحصائية عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%) بين المتغيرات الديمغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، تعزى لمتغير المنصب الوظيفي، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الرابعة التابعة للفرضية الرئيسية الرابعة.
 - بينت الدراسة الإحصائية عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%) بين المتغيرات الديمغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، تعزى لمتغير الخبرة المهنية، وذلك حسب إجابات أفراد العينة، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الخامسة التابعة للفرضية الرئيسية الرابعة.
- وعلى هذا الأساس تقبل الفرضية الرئيسية الخامسة القائلة أنه " توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%) بين المتغيرات الديمغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة "، وذلك حسب إجابات أفراد العينة.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل التطبيقي التطرق إلى دور إدارة الجودة الشاملة في دعم الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة، من خلال التعرض إلى الجانب المنهجي والتطبيقي للدراسة، حيث اشتمل هذا الفصل التعرف على متغيرات الدراسة وتحديد المنهج المتبع، والأدوات المستخدمة لجمع البيانات الميدانية والمتمثلة في الاستمارة والملاحظة والوثائق، ومن أجل إستخدام ومعالجة النتائج واختبار الفرضيات قمنا بالاعتماد على البرنامج الاحصائي الشهير (Spss) وبرنامج أموس (Amos)، وبعد تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة صحة وقبول الفرضيات التي تمت صياغتها عند الانطلاق بهذا البحث، كما تم التوصل إلى أن لإدارة الجودة الشاملة دورا إيجابيا في دعم وتعزيز الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة، فهي تعتبر مصدر غني وذو كفاءة رائدة في تحقيق الأداء الوظيفي للمؤسسة ضمن جملة من الإجراءات لها القدرة على ضمان الابداع وتحقيق التحسين باستمرار، فمن خلال مبادئها (التركيز على العميل، التزام الإدارة، اعتبار الجودة قضية إستراتيجية، إدارة وتنمية الموارد البشرية، التركيز على العمليات، التحسين المستمر، العمل الجماعي، مشاركة العاملين) تتمكن المؤسسة من تنمية وتحسين المستوى العام للموظفين، من خلال وجود علاقة تأثيرية عند مستوى المعنوية 5% بين إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بقالة.



الخاتمة



- الخاتمة:

من خلال ما تم تناوله في فصول الدراسة، يتضح جلياً أن إدارة الجودة الشاملة هي منهجية إدارية تهدف إلى تحسين جودة العمليات والمنتجات والخدمات في المؤسسات من خلال إشراك جميع الأفراد في عملية التحسين المستمر، حيث تلعب إدارة الجودة الشاملة دوراً حيوياً في دعم الأداء الوظيفي عبر مجموعة من المبادئ والممارسات التي تهدف إلى تحقيق التفوق التشغيلي والتميز المؤسسي. وفي هذا السياق، يصبح التركيز على الجودة ليس مجرد هدف بل هو فلسفة شاملة تتضمن التزاماً جماعياً بتحقيق أعلى مستويات الأداء والكفاءة، فواحدة من أهم الطرق التي تساهم بها إدارة الجودة الشاملة في دعم الأداء الوظيفي هي من خلال تعزيز بيئة العمل التي تشجع على المشاركة والتعاون، عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء لا يتجزأ من عملية صنع القرار، وأن آرائهم وأفكارهم تحترم وتقدر يزيد ذلك من دافعيتهم للعمل بجدية وإخلاص هذا النوع من المشاركة يمكن أن يعزز من رضا الموظفين عن وظائفهم، مما يؤدي بدوره إلى تحسين أدائهم.

علاوة على ذلك، فإن إدارة الجودة الشاملة تركز على التدريب المستمر وتطوير المهارات في ظل التغيرات السريعة في بيئة العمل والتقدم التكنولوجي المستمر، يصبح من الضروري أن يكون الموظفون على دراية بأحدث الأساليب والتقنيات في مجالات عملهم، برامج التدريب المستمرة التي توفرها إدارة الجودة الشاملة تضمن أن الموظفين ليسوا فقط مؤهلين للعمل بكفاءة، بل أيضاً مستعدين لمواجهة التحديات الجديدة وابتكار حلول للمشكلات التي قد تواجههم. ومن ناحية أخرى، تلعب إدارة الجودة الشاملة دوراً في تحسين الاتصال الداخلي وتعزيز العمل الجماعي، من خلال تشجيع التعاون بين الأقسام المختلفة وتسهيل تبادل المعلومات والمعرفة، يمكن للمؤسسة أن تضمن أن الجميع يعملون نحو نفس الأهداف، هذه البيئة التعاونية يمكن أن تؤدي إلى اكتشافات جديدة وأساليب مبتكرة لتحسين العمليات، مما ينعكس إيجابياً على الأداء الوظيفي.

وبالتالي يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة تمثل ركيزة أساسية لدعم وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات من خلال التركيز على الجودة في جميع جوانب العمل والتزامها بتطوير مهارات الموظفين وتعزيز التواصل والتعاون، وتقديم تقييمات عادلة ومكافآت محفزة، تساهم إدارة الجودة الشاملة في خلق بيئة عمل مثالية تعزز من الأداء الفردي والجماعي وتدفع بالمؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وفي هذا الإطار ومن خلال الدراسة التي قمنا بها، والتي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة ودورها في دعم الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة، تم التوصل إلى جملة من النتائج والتي حاولت الإجابة على الإشكالية الرئيسية والفرضيات الموضوعية سنحاول عرضها في النقاط التالية:

أولاً: اختبار الفرضيات

بناء على التحليلات والتفسيرات السابقة وتقييم الفرضيات بالاعتماد على اختبارات البرنامج SPSS v27 و Amos 25 وصلنا إلى:

الفرضية الرئيسية الأولى: " يوجد تطبيق لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها الخمسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة": أظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة تقوم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الخمسة، إذ تعتبر نهجا شاملا يهدف إلى تحقيق الجودة في جميع جوانب العمل من خلال تضمين جميع الموظفين وتحفيزهم على تحقيق التميز وتحسين العمليات بشكل مستمر، وعليه نقوم بإثبات صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الرئيسية الثانية: " يوجد دعم للأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة": بناء على تحليل الاستبيان نجد أن المؤسسة محل الدراسة قامت بتحسين أداء مواردها البشرية بالإعتماد على جملة من الآليات التي تمكنها من تطويره باستمرار ليحقق مستويات الإنجاز ويتوافق مع المتغيرات ذات التأثير على عمل المؤسسة، وكذلك لرفع فعالية الأداء الكلي وضمان استمرارية زيادة الإنتاجية، والاستفادة من الموارد البشرية لضمان مستقبلها الوظيفي، وعليه نقوم بإثبات صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها الخمسة على دعم الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية (5%) في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة": اتضح لنا من النتائج أنه هناك علاقة بين بعد التركيز على العمليات والتحسين المستمر وبعد العمل الجماعي، ومشاركة العاملين وبين الأداء الوظيفي، وعليه نقوم بإثبات صحة الفرضية الثالثة.

الفرضية الرابعة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%) بين المتغيرات الديمغرافية واجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس. العمر المؤهل العلمي المنصب الوظيفي الخبرة المهنية، وعليه نقوم بإثبات صحة الفرضية الرابعة.

ثانياً: نتائج الدراسة

من خلال دراستنا في شقيها النظري والتطبيقي تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نوجز أهمها كالآتي:

❖ **النتائج النظرية:** بعد عرض أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة ودعم الأداء الوظيفي توصلنا إلى

النتائج الآتية:

- ✓ الاقتراب من العميل وفهم حاجاته وإشباع رغباته عامل أساسي في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ إقتناع الإدارة العليا ودعمها المادي والمعنوي لإدارة الجودة الشاملة يساعد على نجاح تطبيقها؛
- ✓ مشاركة جميع الموظفين في تصميم نظم العمل يجعل الإدارة تركز على المحيط العام للمؤسسة واستراتيجياتها بدلا من التركيز على أمور جزئية؛
- ✓ تركيز الجودة الشاملة على إرضاء العميل باعتبار أن أي عمل يبدأ وينتهي به؛
- ✓ توفر البيئة الداخلية الجيدة والمربحة للعمل تجعل الموظفين يؤدون مهامهم بصورة طيبة ورضا تام مما ينعكس على جودة أدائهم؛
- ✓ تدريب الموظفين من وقت لآخر يجعلهم مواكبين للتغيرات المستمرة في مجال العمل ويكسبهم المهارات والمعارف لتطوير أدائهم؛
- ✓ لإدارة الجودة الشاملة دور في دعم الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، فهي تعتبر مصدر غني وذو كفاءة رائدة في تحقيق الأداء الوظيفي للمؤسسة ضمن جملة من الإجراءات لها القدرة على ضمان الإبداع وتحقيق التحسين باستمرار، فمن خلال مبادئها تتمكن المؤسسة من تنمية وتحسين مستوى الأداء العام للموظفين؛
- بالإضافة إلى ذلك فإن إدارة الموارد البشرية لها دور فعال في عمليات التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، والتي تساهم في تطوير وخلق توجهات وركائز إدارة الجودة الشاملة.

النتائج التطبيقية: توصلنا من خلال دراستنا الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بقالة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv27 الى جملة من النتائج نوردتها فيما يلي:

- ✓ يوجد تطبيق لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة؛
- ✓ يوجد دعم للأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة؛
- ✓ يوجد تأثير لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها الخمسة على دعم الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية (5%) في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة؛
- ✓ لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%) بين المتغيرات الديمغرافية واجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير الجنس؛
- ✓ توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%) بين المتغيرات الديمغرافية واجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير العمر؛

- ✓ لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%) بين المتغيرات الديمغرافية واجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛
- ✓ لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%) بين المتغيرات الديمغرافية واجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير المنصب الوظيفي؛
- ✓ لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%) بين المتغيرات الديمغرافية واجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

ثالثا: اقتراحات الدراسة

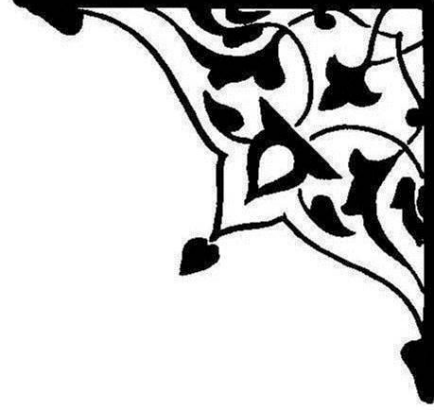
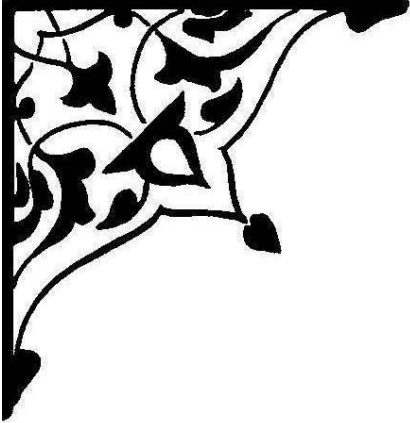
- تأسيسا على ما سبق عرضه، وبناء على النتائج المتحصل عليها يمكن إدراج مجموعة الاقتراحات التالية التي من شأنها تفعيل دور إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة لدعم الأداء الوظيفي كالتالي:
- ✓ وجوب توفر قيادة من الأعلى من خلال أن تكون الالتزامات والتوجيهات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة قادمة من قمة التنظيم؛
 - ✓ العمل على إنشاء فريق عمل متخصص في الجودة من أجل قياس مستويات الجودة واستنتاج الانحرافات وتصحيحها؛
 - ✓ ربط نظام المكافآت والتقييم بتطبيق الجودة في أداء العمل لتحفيز الموظفين على إعطاء أفضل ما لديهم؛
 - ✓ السهر على توفير متطلبات إدارة الجودة الشاملة من أجل الحصول على نتائج مداخل إدارة الجودة الشاملة؛
 - ✓ العمل على مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات للرفع من مستوى التنسيق والحوار البناء وتحقيق الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية وإعطائهم الفرصة لإبداء آراءهم واقتراحاتهم وطرح انشغالاتهم واتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة؛
 - ✓ العمل على رفع التوعية بالجودة لدى الموظفين وإقناعهم بأهمية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة وأهدافهم بصفة خاصة؛
 - ✓ يجب أن تعمل المؤسسة على تطوير وتحسين أدائها بشكل دائم حتى يتم الوصول إلى التطوير والتحسين المستمر وذلك من خلال تركيز المؤسسة على الموظفين فيها وخلق روح الرغبة والتطوير وإزالة المعوقات التي تحد من قدرة الموظفين على الابداع وتدعيم الممارسات الجيدة التي تهدف إلى تحسين وترقية الأداء؛

- ✓ إعداد برامج تدريبية وندوات مستمرة تلتقي فيها أفراد الإدارة العليا تستهدف إكسابهم الثقة في النفس وعدم الخوف من التغيير الذي يتطلبه تطبيق إدارة الجودة الشاملة واقتناعهم بهذا المدخل؛
- ✓ تنوع البرامج التدريبية بشكل مستمر حتى تشمل جميع الاختصاصات والفئات الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة؛

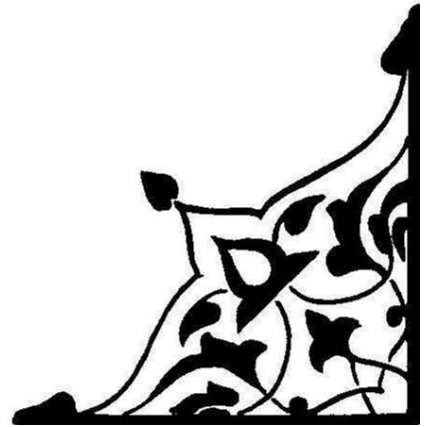
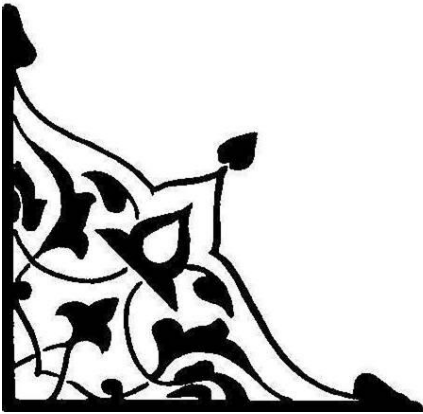
رابعاً: آفاق الدراسة

لقد جاءت هذه الدراسة بغرض تبيان دور إدارة الجودة الشاملة في دعم الأداء الوظيفي بالمؤسسة ليبقى المجال مفتوحاً لدراسات أخرى مستقبلية والتي يمكن ان تكون امتداداً أوسعاً للدراسة نذكر منها:

- ✓ دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية؛
- ✓ مدى التزام المؤسسات الاقتصادية بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز الأداء المالي؛
- ✓ دور إدارة الجودة الشاملة في تحفيز الابتكار داخل المؤسسة.



قائمة المراجع



أولاً: المراجع باللغة العربية

❖ الكتب

1. إبراهيم الحداد_عواطف، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
2. إبراهيم محمد، "مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن، 2017،
3. أبو النصر مدحت محمد، "إدارة الجودة الشاملة، استراتيجيات كايزن اليابانية في تطوير المنظمات"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
4. البادي محمد نواف، "الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الأيزو"، دار اليازوري، الكويت، 2009.
5. البحر غيث، التنجي معن، "التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS STATISTICS"، مركز سبر للدراسات الإحصائية والسياسات العامة للنشر، تركيا، 2014.
6. برقايوفاء برهان، "إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
7. البلدي نزار عوني، "تنمية الأداء الوظيفي والإداري"، دار دجلة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
8. بلية لحبيب، "إدارة الجودة الشاملة (المفهوم-الأساسيات-شروط التطبيق)"، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، الجزائر، 2019
9. بوكميش لعل، "إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000"، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
10. الترتوري محمد عوض، جويحان اغادير عرفات، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2006
11. حسن مسلم عبد الله، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
12. حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
13. الدباغ إسماعيل محمد علي، "أصول البحث العلمي ومناهجه في علم السياحة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
14. دروش سعد زناد، مصطفى أحمد مصطفى، "إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية"، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، البحرين، 2018.

15. درويش محمود أحمد، "مناهج البحث في العلوم الإنسانية"، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2018.
16. ديسلر جاري، ترجمة لمتعال محمد سيد أحمد عبد "إدارة الموارد البشرية"، دار المريخ للنشر، السعودية، 2007.
17. رجب تركي براءة، "نظام الحوافز الإدارية"، دار الراية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2015.
18. رضوان محمود عبد الفتاح، "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن"، دار المنهل للطباعة والنشر، الأردن، 2013.
19. زبون عطا الله، حمدان خالد محمد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
20. زيدان سلمان «إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل»، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
21. الساكني سعد، "معايير المحاسبة الدولية والأزمة المالية العالمية"، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
22. السامرائي مهدي صالح، الكنانني صبيح كرم، "نظام إدارة الجودة الأيزو"، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
23. الشافعي حسن أحمد، أحمد مرسي سوزان، "إجراءات البحث العلمي والإنتاج العلمي عامة والتربية البدنية والرياضية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2012.
24. شعبان إياد عبد الله، "إدارة الجودة الشاملة"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
25. شعيب محمد عبد المنعم، "إدارة المستشفيات"، دار النشر للجامعات، مصر، الطبعة الأولى، 2014.
26. شلي ممدوح جابر، حشمت رزق أسعد، جابر المصري إبراهيم، أحمد الدسوقي منال، "تقنيات التعليم وتطبيقها في المناهج"، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2018.
27. الصرن رعد، "الجودة الشاملة مدخل الوظائف والأدوات"، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2016.
28. الصيرفي محمد، "قياس وتقويم أداء العاملين"، مؤسسة حورص الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
29. عباس سهيلة محمد، علي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2007.

30. عبد الله المحمد بكر إبراهيم، "إدارة الموارد البشرية"، دار جليس الزمان، الأردن، 2016.
31. عبد النبي محمد أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، دار زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
32. عبوي زيد منير، "إدارة الجودة الشاملة"، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
33. العزاوي علي عباس، "الجغرافية المعاصرة وتقنيات المعلوماتية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2022.
34. العزاوي محمد عبد الوهاب، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
35. عشاوي محمد الوهاب حسن، "دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2014.
36. عطية راضي بهجت، العربي، هشام يوسف، "إدارة الجودة الشاملة"، روابط للنشر وتقنية المعلومات، مصر، 2016.
37. علي المحمودي محمد سرحان، "مناهج البحث العلمي"، دار الكتب للنشر والتوزيع، اليمن، 2015.
38. عواد عبد الله حسن، "إدارة تقييم الأداء"، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
39. عيشوني محمد أحمد، "أساسيات قياس الأبعاد في ضوء معايير الجودة العالمية ايزو9000"، العبيكان للنشر والتوزيع، السعودية، 2011.
40. الغرابوي شهدان عادل عبد اللطيف، "إدارة الجودة الشاملة وفقاً للمعايير الدولية"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2022.
41. غنيم أحمد محمد، "إدارة الجودة الشاملة"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
42. القرالة عصمت سليم، "الحكمانية في الأداء الوظيفي"، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
43. كافي مصطفى يوسف، "إدارة الأداء"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
44. محكم احمد، "الأساليب العلمية الحديثة لمراقبة جودة ومراحل الإنتاج"، دار حروف منشورة للنشر الإلكتروني، القاهرة، 2016.
45. محمد قاسم محمد، "المدخل إلى مناهج البحث العلمي"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، 1999.
46. المرعشاي يوسف، "أصول كتابة البحث العلمي"، دار المعرفة للنشر والتوزيع، لبنان، 2016.

47. المشهداني سعد سلمان، "منهجية البحث العلمي"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
48. مصطفى كمال محمد، "تحليل وقياس تقييم الأداء البشري"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2014.
49. نور منير، كورتل فريد، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2011.
50. الهوش أبو بكر محمد، "إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي"، دار حميثرا للنشر والترجمة، ليبيا، 2018.
51. يحيى العالم فتحى احمد، "نظام إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2020.

❖ الأطروحات والرسائل:

أ- أطروحات الدكتوراه:

1. بن يحيى إبراهيم، "العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية"، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، (غير منشورة)، جامعة باتنة، الجزائر، 2018-2019.
2. حبشي فتيحة، شرابي عبد العزيز، "إدارة الجودة الشاملة" أطروحة دكتوراه الدولة في العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاد كمي، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006-2007.
3. ختيم محمد العيد "أثر الانتقال من تأهيل الأيزو إلى تبني إدارة الجودة الشاملة على الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2015_2016.

ب-رسالة الماجستير:

1. ختيم محمد العيد، "إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة"، رسالة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إستراتيجية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2009.
2. راتب نوفل كمال، "أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2014-2015.

3. شاكوت عفاف، عمر فضل الله، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية"، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، تخصص إدارة أعمال، (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة شندي، السودان، 2014-2015.
4. العابد هوارى، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، (غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014-2015.
5. عزون فاروق، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية لتنمية المستدامة، (غير منشورة)، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2014_2015.
6. العكاري كاتيا، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين"، رسالة الماجستير تخصص إدارة الأعمال التخصصي، (غير منشورة)، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021-2022.
7. علوان المسوي علي سعد، "تقييم متطلبات تنفيذ المواصفة الدولية أيزو 45001 لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية"، رسالة ماجستير في الإدارة والاقتصاد، تخصص إدارة أعمال، (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، 2020-2021.
8. مزغيش عبد الحليم، "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة ضمن متطلبات نيل رسالة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011-2012.
9. مساعد ريان النوري، "دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية"، رسالة ماجستير في إدارة الجودة الشاملة والتميز، (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2019.
10. الهاجري عذاري سعود، "أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين"، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، (غير منشور)، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011.

❖ الملتقيات والمؤتمرات:

أ-المؤتمرات:

1. علامة سفيان خوجة، قايد مريم، "إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم الجودة الشاملة"، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي حول: "رأس المال البشري -فرص وتحديات"، تركيا، يومي 4-6 أبريل 2017.
2. قراش إبراهيم، هبال عبد الباسط، "دراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الصناعية"، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الثاني حول: "للعلم الهندسية والتقنية، كلية الموارد الطبيعية"، جامعة الزاوية، ليبيا، يومي 29-31 أكتوبر 2019.
3. اللوزي موسى، "إدارة الجودة الشاملة"، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العربي السنوي الخامس حول: "الإدارة-الابداع والتجديد"، جامعة الدول العربية، مصر، يومي 27-29 نوفمبر 2004.

❖ المجلات:

1. إبراهيم لوراتي، السيد معين أمين، "سلسلة المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة أيزو 9000"، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة الجزائر، الجزائر، المجلد 12، العدد 1، 1 جانفي 2021.
2. أبو زيادة زاكي، "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي-دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، فلسطين، المجلد 25، العدد 4، 2011.
3. الأحمري منى يحي محمد، برشيد عبد القادر سليم، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية"، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الملك خالد، السعودية، العدد 31، مارس 2022.
4. أرفيس مريم، "الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة"، مجلة التغير الاجتماعي، جامعة محمد خيضر، الجزائر، المجلد 3، العدد 6، 2018.
5. بارك نعيمة، "مداخل الجودة الشاملة لتأهيل خدمات مؤسسات الإتصال الجزائرية"، مجلة إقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة محمد الشريف مساعدي، الجزائر، العدد 5، مارس 2018،
6. بربوشة مريم، "أثر تبني إدارة الجودة أيزو 9000 على تحسين مؤشر المردودية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة عنابة، الجزائر، المجلد 5، العدد 1، جوان 2021.
7. بن أحمد سعدي، حنصال أبو بكر، شمة نوال، "إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الأيزو 9000"، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، جامعة الشهيد أحمد زبانة، الجزائر، العدد 5، جانفي 2020.

8. بن زهية محمد، "دور تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة فرحات عباس، الجزائر، المجلد 17، العدد 2، 2023.
9. بن سعيد محمد، علماوي أحمد، "خطوات تطبيق نظام إدارة الجودة (أيزو9000) في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، المجلد 2، العدد 5، 2014.
10. بن عياد فتيحة، جلطي غالم، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية"، مجلة دفاتر، جامعة تلمسان، الجزائر، المجلد 18، العدد 2، ديسمبر 2022.
11. بوكميش لعلی، "طرق تقييم أداء العاملين"، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، الجزائر، العدد 4، ديسمبر 2010.
12. بوكميش لعلی، "معنى الايزو والمواصفات الدولية للجودة"، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، الجزائر، المجلد 3، العدد 2، ديسمبر 2004.
13. بوكه خالد محمد، "مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة في تحسين الاداء في مؤسسات القطاع الخاص"، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، جامعة دور هام، المملكة المتحدة، المجلد 2، العدد 14، ديسمبر 2020.
14. حامدي محمد، "علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأيزو، مجلة العلوم الإنسانية"، جامعة باتنة، الجزائر، المجلد 21، العدد 1، 2021.
15. حرايرية عتيقة، "الأداء الوظيفي للعاملين"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات جامعة الجزائر 3، المجلد 3، العدد 5، 2016.
16. حوتية فطيمة الزهراء، حوتية عفيفة، "تقنيات أدوات البحث العلمي"، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، جامعة الجلفة، الجزائر، عدد خاص، نوفمبر 2019.
17. خروف حياة، "سيرورة عملية تقييم الأداء بمؤسسة سونلغاز عنابة"، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، جامعة باجي مختار الجزائر، المجلد 6، العدد 1، جوان 2023.
18. خلوف زهرة، "الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي"، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد 4، العدد 9، ديسمبر 2013.

19. خليج مريم، "أهمية تبني نظام الإدارة البيئية أيزو14001 في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة الجيلالي بونعامة، الجزائر، المجلد12، العدد3، جويلية2021.
20. خيرى نورة، بومامي عباس، "أسس البحث العلمي: الاستبيان والدراسات السابقة نموذجا"، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والإجتماعية، جامعة الجلفة، الجزائر، عدد خاص، نوفمبر2019.
21. در محمد، "أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي"، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، العدد9، جوان2017، ص313.
22. عبودي مبارك، عبد الباري مبروك عاطف محمد، أبو صالح محمد سليمان، محمد سليمان محمد الجلي، "تقويم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في ضوء رؤية المملكة"، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، جامعة المجمع، السعودية، العدد3، سبتمبر2020.
23. عواد عيسى لطيفة، "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة وأثرها على أداء الموظفين الإداريين"، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، جامعة الجنان، لبنان، العدد30، أكتوبر2020.
24. العيداني الياس، مغربي السعيد، "أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي"، مجلة المعيار، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، المجلد12، العدد2، 2021، ص616.
25. قادري عبد الحفيظ، بركات محمد، "طرق التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام بعض القوانين الإحصائية وبرامج (Excel و spss liserd، وعواقب الاختلال به (أمثلة تطبيقية))"، مجلة الدراسات النفسية و التربوية، جامعة باتنة2، الجزائر، المجلد8، العدد1، 2019.
26. قويدر جلول ياسين، بلكبير خليفة محمد، "التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، المجلد6، العدد1، 2022.
27. كحول بسمة، طيب سعيدة، "أهمية استخدام المواصفة القياسية الدولية أيزو27000 لإدارة أنظمة أمن المعلومات"، مجلة المستقبل، جامعة سطيف، الجزائر، العدد1، ديسمبر2018.
28. كحول بسمة، طيب سعيدة، قداري أحمد، "الايزو2600 كأداة لتبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات"، مجلة المستقبل للدراسات الاقتصادية المعمقة، جامعة سطيف، الجزائر، المجلد2، العدد2، جوان2019.
29. مصطفىاي محمد، رديف مصطفى، بن عياد محمد سمير، "حلقة ديمينج للجودة وعلاقتها بالميزة التنافسية بالمؤسسة"، مجلة دفاتر الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، العدد1، 2022.

30. مهملي بن علي، "أهمية اللغة عند اتخاذ القرار"، مجلة تنمية الموارد البشرية، جامعة أحمد زبانه، الجزائر، المجلد7، العدد2، 2016.

31. النوري منير، عائشة بن علي، "دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة"، مجلة المالية والأسواق، جامعة الشلف، الجزائر، العدد1، مارس 2015.

❖ تقارير ووثائق أخرى:

1. وثائق داخلية مقدمة من قسم الموارد البشرية وقسم تسيير الشبكات التجارية وعلاقات العملاء بمؤسسة اتصالات الجزائر بقالمة.

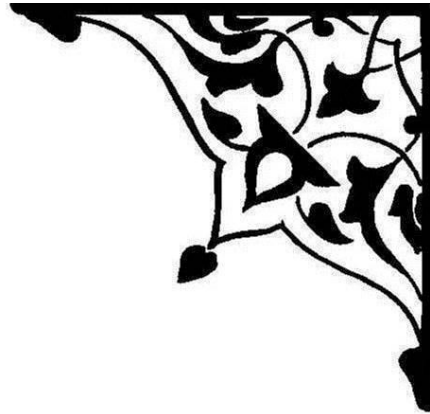
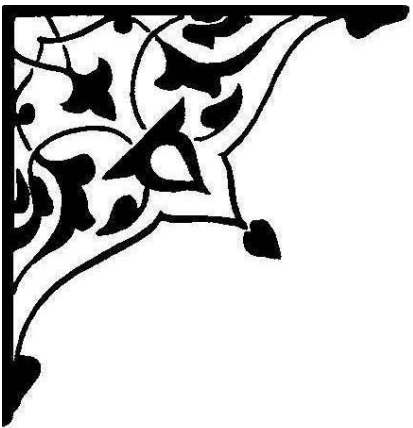
❖ المواقع الالكترونية:

1. www.algeriatelecom.dz
2. <https://www.industrie.gov.dz>
3. <https://drasah.com>

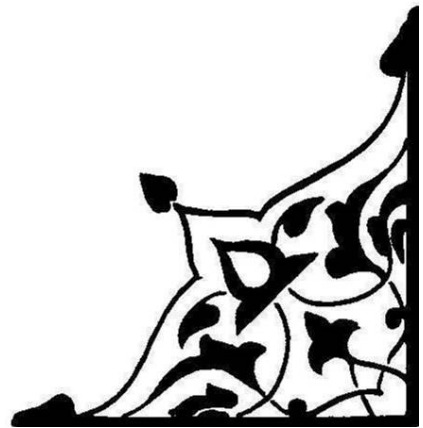
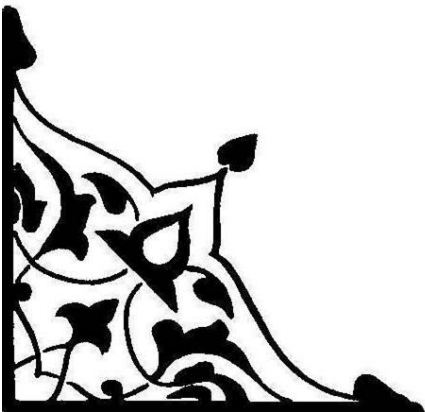
ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

❖ Les articles:

1. Djenatte Dekkar، Lila Guttaflila، **"Les Bénéfices d ISO 26000 pour les entreprises Algeriennes dans le cadre du projet-RSMENA-cas de nce Rouiba"**، économique dal-bashir، Université Ferhat Abbas، N3، Algerie، 2019.



قائمة الملاحق



الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	القسم
01	وليد بشيبي	جامعة 8 ماي 1945 قالمة	جامعة 8 ماي 1945 قالمة	قسم العلوم التجارية
02	ليندة فريجة	أستاذ التعليم العالي	جامعة 8 ماي 1945 قالمة	قسم العلوم التجارية
03	وداد بورصاص	أستاذ التعليم العالي	جامعة 8 ماي 1945 قالمة	قسم علوم التسيير
04	مفيدة بن سعادة	أستاذ مساعد أ	جامعة 8 ماي 1945 قالمة	قسم العلوم التجارية

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الملحق رقم (02): استبيان الدراسة

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات.

تحت عنوان

إدارة الجودة الشاملة ودورها في دعم الأداء الوظيفي بالمؤسسة

-دراسة حالة ميدانية مؤسسة إتصالات الجزائر- قالمة -

إشراف الأستاذ(ة):

د. سهام بوفلقل

إعداد الطلبة:

فيروز حبيلس.

فراح خلفون.

سيدي، سيدتي؛

نرجو من سيداتكم الفاضلة تخصيص جزء من وقتكم للإجابة عن الأسئلة الواردة في هذا

الاستبيان بكل موضوعية، وهذا دون ذكر أسمائكم، بغية مساعدتنا في إجراء بحث لاستكمال

متطلبات الحصول على شهادة الماستر من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

نشكركم جزيل الشكر على حسن التعاون والتجاوب معنا.

السنة الجامعية 2023 – 2024

قائمة الملاحق

القسم الأول: البيانات الشخصية

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة (x) في المكان المقابل للإجابة المناسبة.

1. الجنس:

ذكر	أنثى

2. العمر:

أقل من 30 سنة	من 30 - 39 سنة	من 40 - 49 سنة	من 50 - 59 سنة	60 سنة فما فوق

3. المؤهل العلمي:

ثانوي أو أقل	تقني سامي	ليسانس	ماستر	ماجستير	دكتوراه

4. المنصب الوظيفي:

مدير	نائب مدير	رئيس قسم	نائب رئيس قسم	موظف	مناصب أخرى (ضرورة ذكرها)

5. الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	من 15 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة

الرجاء وضع العلامة (x) أمام العبارة التي ترونها مناسبة.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: التركيز على العميل						
01	تعمل المؤسسة على فهم احتياجات العميل.					

قائمة الملاحق

					تعمل المؤسسة على تلبية توقعات العميل لكسب ولائه.	02
					تقوم المؤسسة بتسجيل شكاوى عملاءها.	03
					تعمل المؤسسة على إيجاد حلول للمشاكل لتجنبها مستقبلاً.	04
					تأخذ المؤسسة إقتراحات عملائها بعين الاعتبار.	05
					تأخذ المؤسسة طلبات عملاءها بعين الاعتبار.	06
					تنظر المؤسسة للعاملين كعملاء داخليين.	07
البعد الثاني: التزام الإدارة وإعتبار الجودة قضية إستراتيجية						
					تمتلك المؤسسة خطة شاملة لتعريف العاملين بمبدأ الجودة.	8
					توجد رؤية واضحة عن تحسين الجودة لدى جميع المستويات في المؤسسة.	9
					تقوم المؤسسة بتجديد بناء الهيكل التنظيمي لها ليتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	10
					تعمل المؤسسة على توفير وسط العمل المناسب.	11
					توفر المؤسسة الموارد اللازمة لخدمة أهداف إدارة الجودة الشاملة.	12
					تتماشى البرامج التي تعمل عليها المؤسسة مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	13
					تحرص المؤسسة على مراقبة العاملين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	14
					تحرص المؤسسة على إلزام العاملين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	15
البعد الثالث: إدارة وتنمية الموارد البشرية						
					تعطي المؤسسة الإهتمام لعملية إختيار موظفين جدد.	16
					تهتم المؤسسة بتدريب عمالها لتكثيف الوعي بالجودة.	17
					تخصص المؤسسة مبلغ كافي سنويا لتدريب عمالها.	18
					تتابع المؤسسة أداء العاملين قبل العملية.	19
					تتابع المؤسسة أداء العاملين بعد العملية.	20
					تمنح المؤسسة مكافآت مادية للعاملين.	21
					تمنح المؤسسة مكافئات معنوية للعاملين.	22
البعد الرابع: التركيز على العمليات والتحسين المستمر						
					تعمل المؤسسة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع جوانب العمل.	23
					تعمل المؤسسة على تبسيط إجراءات العمل.	24

قائمة الملاحق

					25	تحرص المؤسسة على تحديد الاخطاء في تنفيذ العمليات لتجنبها مستقبلا.
					26	تهتم المؤسسة بتحسين أداء العاملين باستمرار.
					27	تخصص المؤسسة فريق عمل لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين.
البعد الخامس: العمل الجماعي ومشاركة العاملين						
					28	تشجع المؤسسة العاملين على التغيير في طريقة العمل التقليدية.
					29	تشجع المؤسسة العاملين على العمل الجماعي.
					30	يسهل العمل الجماعي الاتصال الفعال بين مختلف الوحدات.
					31	يعتبر العمل الجماعي كتحفيز للعاملين.
					32	تبدي المؤسسة الاهتمام بآراء العاملين.
					33	تسمح المؤسسة للعاملين بالمشاركة في إتخاذ القرارات.
					34	يشجع الرؤساء العاملين على طرح أفكار عند الوقوع في مشكلة.
					35	يشجع الرؤساء العاملين على تقدير الحلول عند الوقوع في مشكلة.
					36	تسعى المؤسسة لحل مختلف النزاعات بين العمال.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

الرجاء وضع العلامة (x) أمام العبارة التي ترونها مناسبة.

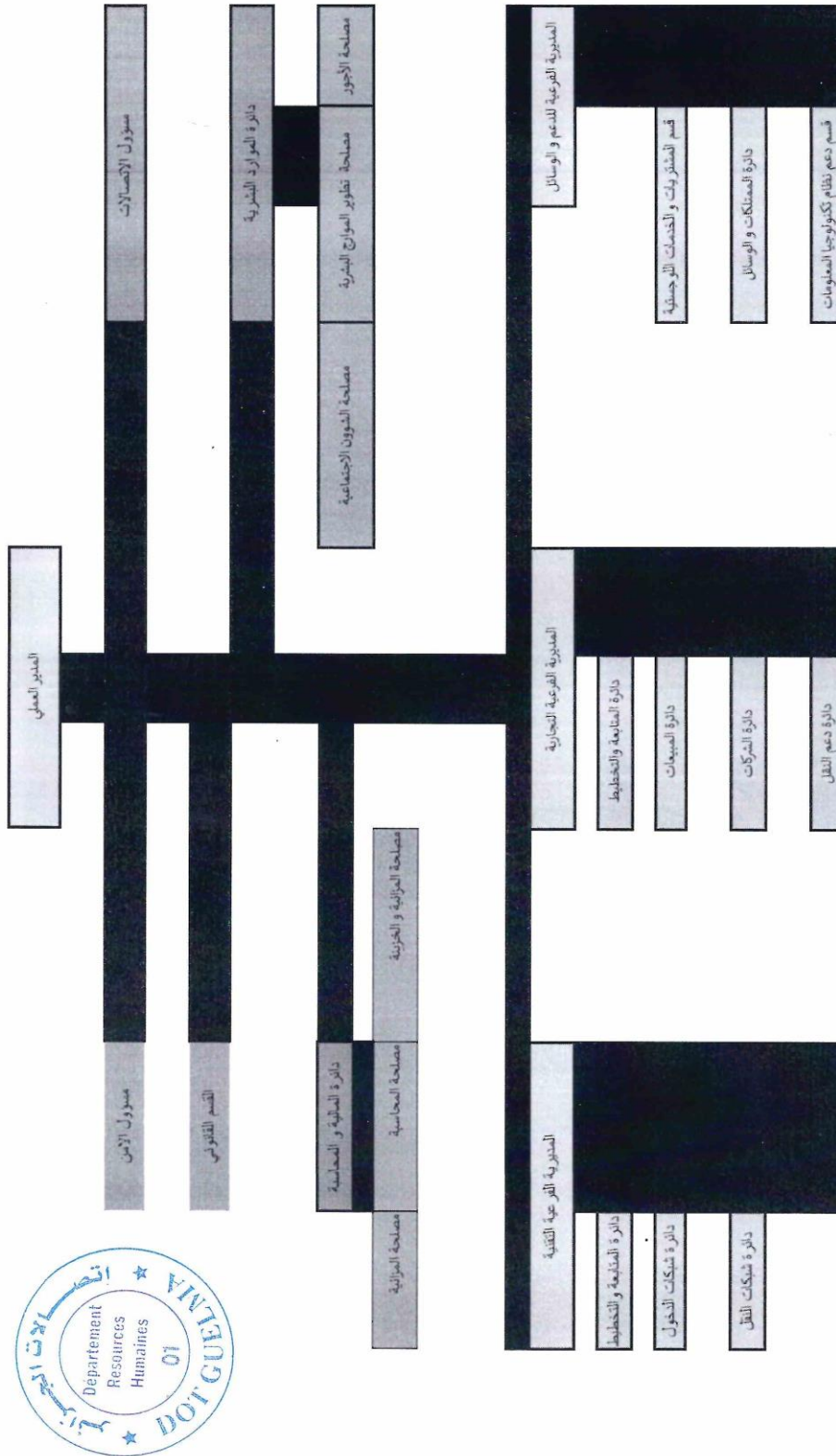
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
37	يلتزم العامل بمواقيت العمل.					
38	يلتزم العامل بتعليمات المسؤول المباشر.					
39	يحرص العامل على أداء عمله بإتقان.					
40	يحرص العامل على أداء عمله بدقة.					
41	يهتم العامل بتحسين مستوى أداءه.					
42	يحرص العامل على تقديم عمله في الوقت المحدد.					
43	تلتزم المؤسسة بتدريب العمال لتحسين أداءهم.					
44	تسعى المؤسسة للتغلب على صعوبات العمل.					
45	تعمل المؤسسة على تحسين العلاقات بين العمال.					
46	تحمل المؤسسة العامل مسؤولية إنجاز عمله.					

قائمة الملاحق

					47	تعمل المؤسسة على تجديد وتحديث طرق العمل لزيادة وتيرة الأداء الوظيفي.
					48	يهتم العامل بمتابعة لما يستجد في مجال العمل.
					49	تحرص المؤسسة على أمور السلامة والوقاية المهنية.
					50	يلتزم العاملون بعملهم نتيجة وجود عملية الرقابة المستمرة.
					51	تعمل المؤسسة على زيادة مستوى رضا العاملين لديها.
					52	تعمل المؤسسة على رفع الروح المعنوية للعاملين لديها.

شكرا لكم على حسن تعاملكم

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر بقلمة



الملحق رقم (04): ميثاق الاستقبال لاتصالات الجزائر بقائمة



ميثاق الاستقبال لاتصالات الجزائر

يعتبر استقبال الزبائن عنصرا أساسيا بالنسبة لاتصالات الجزائر. هذا الميثاق يترجم مدى التزام المؤسسة بتحسين جودة الاستقبال والخدمات المقدمة للزبائن.

في هذا الصدد، نلتزم بما يلي :

1- ضمان أحسن استقبال :

- استقبال الزبائن في بيئة مضيافة؛
- استقبال الزبائن بكل احترام ولطف وبطريقة ودية ؛
- توجيه الزبائن لاختيار أفضل الخدمات وتزويدهم بالمعلومات الموثوقة، المفيدة و الوافية ؛
- الأولوية في التكفل بذوي الهمم، النساء الحوامل و المسنين .

2- تسهيل الإجراءات :

- وضع مختلف قنوات الاتصال تحت تصرف الزبائن (رفض الزبون، خدمات الدفع الإلكتروني)؛
- وضع تحت تصرف الزبائن الرقم الأخضر (12) قصد مرافقتهم والتكفل بأنشغالاتهم ؛
- وضع تحت تصرف الزبائن الموقع الرسمي لمؤسسة اتصالات الجزائر (www.at.dz) و مختلف صفحاتها الرسمية عبر منصات التواصل الاجتماعي .

3- الاستجابة لطلبات الزبائن :

- التكفل بطلبات الزبائن ؛
- تحديد هوية العون التجاري (الاسم والصفة) الذي يحاور الزبون ؛
- تقديم إجابات واضحة في ظل الأجال المحددة ؛
- تحسين وتقليل وقت الانتظار .

4- الإصغاء لانشغالات الزبائن :

- التقييم المستمر لمدى رضى الزبون عن الخدمات المقدمة ونشر نتائجه ؛
- تقييم ممارسات المؤسسة بصفة دورية فيما يخص استقبال الزبائن ؛
- التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة وتنظيم المؤسسة، مع مراعاة إقتراحات الزبائن.

الرئيس المدير العام
بن تومي عادل



الجزائر في : 2022/06/14

الملحق رقم (05): مخرجات برمجية Spss وبرمجية Amos

أولاً: قياس الصدق: معامل الارتباط "سييرمان" لقياس درجة الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

Correlations

		الأول المحور	الثاني المحور
Spearman's rho	الأول المحور	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	71
	الثاني المحور	Correlation Coefficient	,706**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	71

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

ثانياً: معامل الثبات "ألفا كرونباخ" لقياس ثبات محاور الدراسة البعد الأول "التركيز على العميل":

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,811	5

البعد الثاني "إلتزام الإدارة وإعتبار الجودة قضية استراتيجية":

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,827	7

البعد الثالث "إدارة وتنمية الموارد البشرية":

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,798	5

البعد الرابع "التركيز على العمليات والتحسين المستمر":

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items

قائمة الملاحق

,859	5
------	---

المبعد الخامس "العمل الجماعي ومشاركة العاملين":

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,857	7

المحور الأول "إدارة الجودة الشاملة":

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,933	29

المحور الثاني "الأداء الوظيفي":

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,878	15

كامل الاستمارة:

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,949	44

ثالثا: حجم كفاية العينة بإختبار KMO

المحور الأول "إدارة الجودة الشاملة":

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,739
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1486,634
	Df	406
	Sig.	,000

المحور الثاني "الأداء الوظيفي":

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,771
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	565,318
	Df	105
	Sig.	,000

KMO and Bartlett's Test

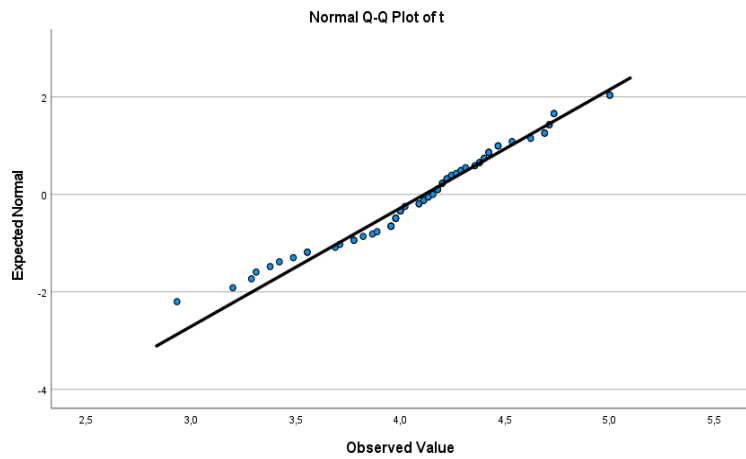
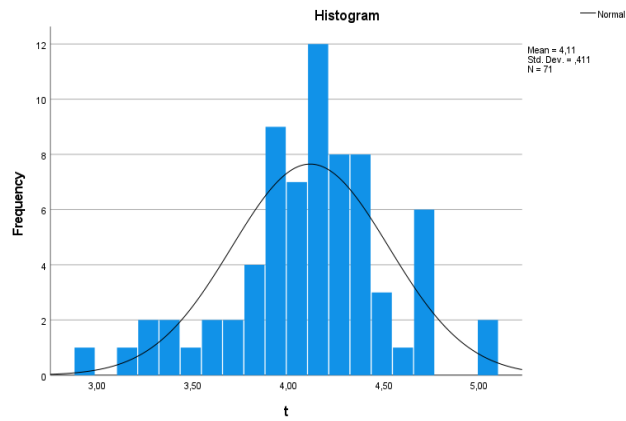
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,683
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2745,968
	Df	946
	Sig.	,000

رابعا: التوزيع الطبيعي "إختبار شاير وويلك"

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
T	,124	71	,008	,975	71	,173

a. Lilliefors Significance Correction



خامسا: الإحصاءات الوصفية للبيانات الديموغرافية

قائمة الملاحق

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	44	62,0	62,0	62,0
	أنثى	27	38,0	38,0	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

		العمر			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أقل من 30	2	2,8	2,8	2,8
	40 من أقل إلى 30 من	35	49,3	49,3	52,1
	50 من أقل إلى 40 من	23	32,4	32,4	84,5
	60 من أقل إلى 50 من	11	15,5	15,5	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

		العلمي المؤهل			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أقل أو ثانوي	6	8,5	8,5	8,5
	سامي تقني	19	26,8	26,8	35,2
	ليسانس	32	45,1	45,1	80,3
	ماجستير	13	18,3	18,3	98,6
	دكتوراه	1	1,4	1,4	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

		الوظيفي المنصب			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	مدير	2	2,8	2,8	2,8
	مدير نائب	2	2,8	2,8	5,6
	قسم رئيس	20	28,2	28,2	33,8
	قسم رئيس نائب	6	8,5	8,5	42,3
	موظف	41	57,7	57,7	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

		المهنية الخبرة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	2	2,8	2,8	2,8
	سنوات 10 إلى 5 من	19	26,8	26,8	29,6
	سنة 15 لى 10 من	35	49,3	49,3	78,9

قائمة الملاحق

سنة 20 إلى 15 من	6	8,5	8,5	87,3
سنة 20 من أكثر	9	12,7	12,7	100,0
Total	71	100,0	100,0	

سادسا: الإحصاءات الوصفية للعبارات

المحور الأول "إدارة الجودة الشاملة":

- حساب النسب والتكرارات للعبارات:

تعمل المؤسسة على فهم احتياجات العميل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	1	1,4	1,4	1,4
محايد	4	5,6	5,6	7,0
موافق	29	40,8	40,8	47,9
بشدة موافق	37	52,1	52,1	100,0
Total	71	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على تلبية توقعات العميل لكسب ولأنه

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	1	1,4	1,4	1,4
موافق غير	2	2,8	2,8	4,2
محايد	4	5,6	5,6	9,9
موافق	29	40,8	40,8	50,7
بشدة موافق	35	49,3	49,3	100,0
Total	71	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على إيجاد حلول للمشاكل لتجنبها مستقبلا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	1	1,4	1,4	1,4
محايد	1	1,4	1,4	2,8
موافق	29	40,8	40,8	43,7
بشدة موافق	40	56,3	56,3	100,0

قائمة الملاحق

Total	71	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

تأخذ المؤسسة إقتراحات عملاتها بعين الإعتبار

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	3	4,2	4,2	4,2
محايد	12	16,9	16,9	21,1
موافق	39	54,9	54,9	76,1
بشدة موافق	17	23,9	23,9	100,0
Total	71	100,0	100,0	

تأخذ المؤسسة طلبات عملاتها بعين الإعتبار

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	2	2,8	2,8	2,8
محايد	5	7,0	7,0	9,9
موافق	44	62,0	62,0	71,8
بشدة موافق	20	28,2	28,2	100,0
Total	71	100,0	100,0	

تمتلك المؤسسة خطة شاملة لتعريف العاملين بمبدأ الجودة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	2	2,8	2,8	2,8
محايد	4	5,6	5,6	8,5
موافق	39	54,9	54,9	63,4
بشدة موافق	26	36,6	36,6	100,0
Total	71	100,0	100,0	

توجد رؤية واضحة عن تحسين الجودة لدى جميع المستويات في المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	1	1,4	1,4	1,4
محايد	4	5,6	5,6	7,0
موافق	35	49,3	49,3	56,3
بشدة موافق	31	43,7	43,7	100,0

قائمة الملاحق

Total	71	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

تقوم المؤسسة بتجديد بناء الهيكل التنظيمي لها ليتلائم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	3	4,2	4,2	4,2
محايد	10	14,1	14,1	18,3
موافق	36	50,7	50,7	69,0
بشدة موافق	22	31,0	31,0	100,0
Total	71	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على توفير وسط العمل المناسب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	2	2,8	2,8	2,8
محايد	8	11,3	11,3	14,1
موافق	45	63,4	63,4	77,5
بشدة موافق	16	22,5	22,5	100,0
Total	71	100,0	100,0	

توفر المؤسسة الموارد اللازمة لخدمة أهداف إدارة الجودة الشاملة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	1	1,4	1,4	1,4
محايد	4	5,6	5,6	7,0
موافق	45	63,4	63,4	70,4
بشدة موافق	21	29,6	29,6	100,0
Total	71	100,0	100,0	

تتماشى البرامج التي تعمل عليها المؤسسة مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	2	2,8	2,8	2,8
محايد	11	15,5	15,5	18,3
موافق	42	59,2	59,2	77,5
بشدة موافق	16	22,5	22,5	100,0

قائمة الملاحق

Total	71	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

تحرص المؤسسة على مراقبة العاملين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	2	2,8	2,8	2,8
محايد	8	11,3	11,3	14,1
موافق	45	63,4	63,4	77,5
بشدة موافق	16	22,5	22,5	100,0
Total	71	100,0	100,0	

تحرص المؤسسة على إلزام العاملين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	2	2,8	2,8	2,8
محايد	8	11,3	11,3	14,1
موافق	37	52,1	52,1	66,2
بشدة موافق	24	33,8	33,8	100,0
Total	71	100,0	100,0	

تعطي المؤسسة الإهتمام لعملية إختيار موظفين جدد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	1	1,4	1,4	1,4
محايد	9	12,7	12,7	14,1
موافق	38	53,5	53,5	67,6
بشدة موافق	23	32,4	32,4	100,0
Total	71	100,0	100,0	

تهتم المؤسسة بتدريب عمالها لتكثيف الوعي بالجودة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	3	4,2	4,2	4,2
محايد	3	4,2	4,2	8,5
موافق	39	54,9	54,9	63,4
بشدة موافق	26	36,6	36,6	100,0

قائمة الملاحق

Total	71	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

تخصص المؤسسة مبلغ كافيا سنويا لتدريب عمالها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	1	1,4	1,4	1,4
موافق	39	54,9	54,9	56,3
بشدة موافق	31	43,7	43,7	100,0
Total	71	100,0	100,0	

تتابع المؤسسة أداء العاملين قبل العملية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	3	4,2	4,2	4,2
محايد	15	21,1	21,1	25,4
موافق	47	66,2	66,2	91,5
بشدة موافق	6	8,5	8,5	100,0
Total	71	100,0	100,0	

تتابع المؤسسة أداء العاملين بعد العملية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	4	5,6	5,6	5,6
محايد	7	9,9	9,9	15,5
موافق	46	64,8	64,8	80,3
بشدة موافق	14	19,7	19,7	100,0
Total	71	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع جوانب العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	3	4,2	4,2	4,2
محايد	10	14,1	14,1	18,3
موافق	39	54,9	54,9	73,2
بشدة موافق	19	26,8	26,8	100,0
Total	71	100,0	100,0	

تعلم المؤسسة على تبسيط إجراءات العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	1,4	1,4	1,4
	موافق غير	2	2,8	2,8	4,2
	محايد	14	19,7	19,7	23,9
	موافق	39	54,9	54,9	78,9
	بشدة موافق	15	21,1	21,1	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

تحرص المؤسسة على تحديد الأخطاء في تنفيذ العمليات لتجنبها مستقبلا

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	1	1,4	1,4	1,4
	محايد	10	14,1	14,1	15,5
	موافق	46	64,8	64,8	80,3
	بشدة موافق	14	19,7	19,7	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

تهتم المؤسسة بتحسين أداء العاملين باستمرار

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	3	4,2	4,2	4,2
	محايد	8	11,3	11,3	15,5
	موافق	43	60,6	60,6	76,1
	بشدة موافق	17	23,9	23,9	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

تخصص المؤسسة فريق عمل لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	1,4	1,4	1,4
	موافق غير	6	8,5	8,5	9,9
	محايد	10	14,1	14,1	23,9
	موافق	36	50,7	50,7	74,6

قائمة الملاحق

	بشدة موافق	18	25,4	25,4	100,0
Total		71	100,0	100,0	

تشجع المؤسسة العاملين على التغيير في طريقة العمل التقليدي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	2	2,8	2,8	2,8
	محايد	11	15,5	15,5	18,3
	موافق	35	49,3	49,3	67,6
	بشدة موافق	23	32,4	32,4	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

تشجع المؤسسة العاملين على العمل الجماعي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	11	15,5	15,5	15,5
	موافق	39	54,9	54,9	70,4
	بشدة موافق	21	29,6	29,6	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

يسهل العمل الجماعي الإتصال الفعال بين مختلف الوحدات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	1	1,4	1,4	1,4
	محايد	3	4,2	4,2	5,6
	موافق	47	66,2	66,2	71,8
	بشدة موافق	20	28,2	28,2	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

تسمح المؤسسة للعاملين بالمشاركة في إتخاذ القرارات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	3	4,2	4,2	4,2
	موافق غير	13	18,3	18,3	22,5
	محايد	20	28,2	28,2	50,7
	موافق	22	31,0	31,0	81,7

قائمة الملاحق

بشدة موافق	13	18,3	18,3	100,0
Total	71	100,0	100,0	

يشجع الرؤساء العاملين على طرح أفكار عند الوقوع في مشكلة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	5	7,0	7,0	7,0
محايد	13	18,3	18,3	25,4
موافق	41	57,7	57,7	83,1
بشدة موافق	12	16,9	16,9	100,0
Total	71	100,0	100,0	

يشجع الرؤساء العاملين على تقدير الحلول عند الوقوع في مشكلة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	5	7,0	7,0	7,0
محايد	13	18,3	18,3	25,4
موافق	38	53,5	53,5	78,9
بشدة موافق	15	21,1	21,1	100,0
Total	71	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة لحل مختلف النزاعات بين العمال

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	1	1,4	1,4	1,4
محايد	8	11,3	11,3	12,7
موافق	41	57,7	57,7	70,4
بشدة موافق	21	29,6	29,6	100,0
Total	71	100,0	100,0	

- حساب الانحرافات والمتوسطات للمحور الأول:

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation
تعمل المؤسسة على فهم إحتياجات العميل	4,42	,730
تعمل المؤسسة على تلبية توقعات العميل لكسب ولائه	4,34	,827
تعمل المؤسسة على إيجاد حلول للمشاكل لتجنبها مستقبلا	4,51	,673
تأخذ المؤسسة إقتراحات عملائها بعين الإعتبار	3,99	,765
تأخذ المؤسسة طلبات عملائها بعين الإعتبار	4,15	,669
تمتلك المؤسسة خطة شاملة لتعريف العاملين بمبدأ الجودة	4,25	,691
توجد رؤية واضحة عن تحسين الجودة لدى جميع المستويات في المؤسسة	4,35	,657
تقوم المؤسسة بتجديد بناء الهيكل التنظيمي لها ليتلائم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة	4,08	,788
تعمل المؤسسة على توفير وسط العمل المناسب	4,06	,674
توفر المؤسسة الموارد اللازمة لخدمة أهداف إدارة الجودة الشاملة	4,21	,607
تتماشى البرامج التي تعمل عليها المؤسسة مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة	4,01	,707
تحرص المؤسسة على مراقبة العاملين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة	4,06	,674
تحرص المؤسسة على إلزام العاملين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة	4,17	,737
تعطي المؤسسة الإهتمام لعملية إختيار موظفين جدد	4,17	,697
تهتم المؤسسة بتدريب عمالها لتكثيف الوعي بالجودة	4,24	,726
تخصص المؤسسة مبلغ كافي سنويا لتدريب عمالها	4,41	,575
تتابع المؤسسة أداء العاملين قبل العملية	3,79	,653
تتابع المؤسسة أداء العاملين بعد العملية	3,99	,727
تعمل المؤسسة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع جوانب العمل	4,04	,764
تعمل المؤسسة على تبسيط إجراءات العمل	3,92	,806

قائمة الملاحق

تحرص المؤسسة على تحديد الأخطاء في تنفيذ العمليات لتجنبها مستقبلا	4,03	,632
تهتم المؤسسة بتحسين أداء العاملين باستمرار	4,04	,726
تخصص المؤسسة فريق عمل لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين	3,90	,928
تشجع المؤسسة العاملين على التغيير في طريقة العمل التقليدي	4,11	,766
تشجع المؤسسة العاملين على العمل الجماعي	4,14	,661
يسهل العمل الجماعي الإتصال الفعال بين مختلف الوحدات	4,21	,583
تسمح المؤسسة للعاملين بالمشاركة في إتخاذ القرارات	3,41	1,116
يشجع الرؤساء العاملين على طرح أفكار عند الوقوع في مشكلة	3,85	,786
يشجع الرؤساء العاملين على تقدير الحلول عند الوقوع في مشكلة	3,89	,820
تسعى المؤسسة لحل مختلف النزاعات بين العمال	4,15	,669
Valid N (listwise)		

المحور الثاني "الأداء الوظيفي":

- حساب النسب والتكرارات للعبارات

يلتزم العامل بمواقيت العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	6	8,5	8,5	8,5
موافق	30	42,3	42,3	50,7
بشدة موافق	35	49,3	49,3	100,0
Total	71	100,0	100,0	

يلتزم العامل بتعليمات المسؤول المباشر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	3	4,2	4,2	4,2
موافق	32	45,1	45,1	49,3
بشدة موافق	36	50,7	50,7	100,0

قائمة الملاحق

Total	71	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

يحرص العامل على أداء عمله بإتقان

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	1	1,4	1,4	1,4
	محايد	5	7,0	7,0	8,5
	موافق	30	42,3	42,3	50,7
	بشدة موافق	35	49,3	49,3	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

يهتم العامل بتحسين مستوى أدائه

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	1	1,4	1,4	1,4
	محايد	7	9,9	9,9	11,3
	موافق	35	49,3	49,3	60,6
	بشدة موافق	28	39,4	39,4	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

يحرص العامل على تقديم عمله في الوقت المحدد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	5	7,0	7,0	7,0
	محايد	9	12,7	12,7	19,7
	موافق	30	42,3	42,3	62,0
	بشدة موافق	27	38,0	38,0	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

تلتزم المؤسسة بتدريب العمال لتحسين أدائهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	2	2,8	2,8	2,8
	محايد	3	4,2	4,2	7,0
	موافق	35	49,3	49,3	56,3
	بشدة موافق	31	43,7	43,7	100,0

قائمة الملاحق

Total	71	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

تسعى المؤسسة للتغلب على صعوبات العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	1	1,4	1,4	1,4
	محايد	11	15,5	15,5	16,9
	موافق	32	45,1	45,1	62,0
	بشدة موافق	27	38,0	38,0	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على تحسين العلاقات بين العمال

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	5	7,0	7,0	7,0
	محايد	14	19,7	19,7	26,8
	موافق	38	53,5	53,5	80,3
	بشدة موافق	14	19,7	19,7	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

تحمل المؤسسة العامل مسؤولية إنجاز عمله

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	1	1,4	1,4	1,4
	محايد	3	4,2	4,2	5,6
	موافق	44	62,0	62,0	67,6
	بشدة موافق	23	32,4	32,4	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على تجديد وتحديث طرق العمل لزيادة وتيرة الاداء الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	1	1,4	1,4	1,4
	محايد	7	9,9	9,9	11,3
	موافق	40	56,3	56,3	67,6
	بشدة موافق	23	32,4	32,4	100,0

قائمة الملاحق

Total	71	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

يهتم العامل بمتابعة لما يستجد في مجال العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	2	2,8	2,8	2,8
	محايد	11	15,5	15,5	18,3
	موافق	39	54,9	54,9	73,2
	بشدة موافق	19	26,8	26,8	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

تحرص المؤسسة على أمور السلامة والوقاية المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	1	1,4	1,4	1,4
	محايد	6	8,5	8,5	9,9
	موافق	44	62,0	62,0	71,8
	بشدة موافق	20	28,2	28,2	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

يلتزم العاملون بعملهم نتيجة وجود عملية الرقابة المستمرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	1	1,4	1,4	1,4
	محايد	10	14,1	14,1	15,5
	موافق	44	62,0	62,0	77,5
	بشدة موافق	16	22,5	22,5	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على زيادة مستوى رضا العاملين لديها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	6	8,5	8,5	8,5
	محايد	15	21,1	21,1	29,6
	موافق	37	52,1	52,1	81,7
	بشدة موافق	13	18,3	18,3	100,0

قائمة الملاحق

Total	71	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

تعمل المؤسسة على رفع الروح المعنوية للعاملين لديها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	8	11,3	11,3	11,3
محايد	20	28,2	28,2	39,4
موافق	29	40,8	40,8	80,3
بشدة موافق	14	19,7	19,7	100,0
Total	71	100,0	100,0	

• حساب الانحرافات والمتوسطات للمحور الثاني:

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation
يلتزم العامل بمواقيت العمل	4,41	,645
يلتزم العامل بتعليمات المسؤول المباشر	4,46	,581
يحرص العامل على أداء عمله بإتقان	4,39	,686
يهتم العامل بتحسين مستوى أدائه	4,27	,696
يحرص العامل على تقديم عمله في الوقت المحدد	4,11	,887
تلتزم المؤسسة بتدريب العمال لتحسين أدائهم	4,34	,696
تسعى المؤسسة للتغلب على صعوبات العمل	4,20	,749
تعمل المؤسسة على تحسين العلاقات بين العمال	3,86	,816
تحمل المؤسسة العامل مسؤولية إنجاز عمله	4,25	,603
تعمل المؤسسة على تجديد وتحديث طرق العمل لزيادة وتيرة الاداء الوظيفي	4,20	,668
يهتم العامل بمتابعة لما يستجد في مجال العمل	4,06	,735
تحرص المؤسسة على أمور السلامة و الوقاية المهنية	4,17	,632
يلتزم العاملون بعملهم نتيجة وجود عملية الرقابة المستمرة	4,06	,652
تعمل المؤسسة على زيادة مستوى رضا العاملين لديها	3,80	,839

قائمة الملاحق

تعمل المؤسسة على رفع الروح المعنوية للعاملين لديها	3,69	,919
Valid N (listwise)		

المتوسط والانحراف لكامل الاستمارة:

Statistics

	t	t1	t11	t12	t13	t14	t15	t2
N	Valid	71	71	71	71	71	71	71
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,1146	4,0962	4,2817	4,1590	4,1183	3,9859	4,1512
Std. Deviation		,41137	,43547	,55506	,47537	,50436	,62182	,44235

إختبار الفرضيات:

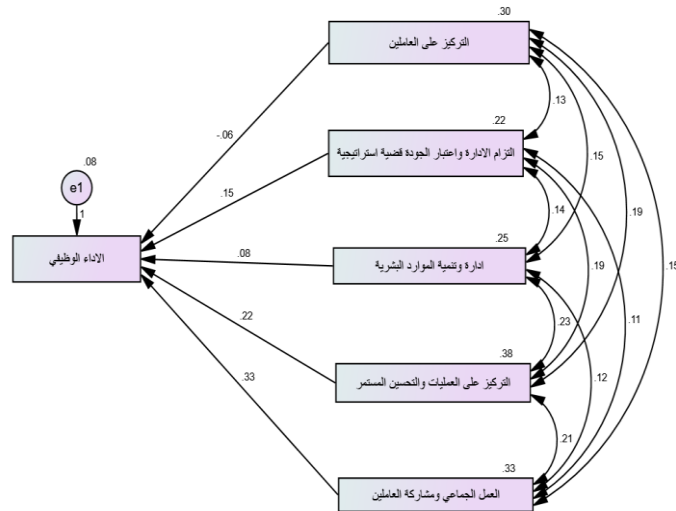
أولاً: إختبار الفرضية الأولى والثانية

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)
ككل الاستمارة	22,830	70	,000
الاول المحور	21,212	70	,000
الاول المحور من الاول البعد	19,457	70	,000
الاول المحور من الثاني لبعد	20,543	70	,000
الاول المحور من الثالث لبعد	18,683	70	,000
الاول المحور من الرابع لبعد	13,360	70	,000
الاول المحور من الخامس لبعد	14,073	70	,000
الثاني المحور	21,928	70	,000

ثانياً: إختبار الفرضية الثالثة "برنامج أموس"



			Estimate	S.E.	C.R.	P
الاداء الوظيفي	<---	التركيز على العاملين	-.063	.077	-.828	.408
الاداء الوظيفي	<---	التزام الادارة فااعتبار الجودة قضية استراتيجية	.147	.096	1.534	.125
الاداء الوظيفي	<---	ادارة وتنمية الموارد البشرية	.083	.100	.828	.408
الاداء الوظيفي	<---	التركيز على العمليات والتحسين المستمر	.217	.092	2.374	.018
الاداء الوظيفي	<---	العمل الجماعي ومشاركة العاملين	.331	.072	4.606	***
			Estimate	S.E.	C.R.	P
التركيز على العاملين	<-->	التزام الادارة فااعتبار الجودة قضية استراتيجية	.134	.035	3.829	***
التركيز على العاملين	<-->	ادارة وتنمية الموارد البشرية	.148	.037	3.956	***
التركيز على العاملين	<-->	التركيز على العمليات والتحسين المستمر	.187	.046	4.031	***
التركيز على العاملين	<-->	العمل الجماعي ومشاركة العاملين	.146	.042	3.506	***
التزام الادارة فااعتبار الجودة قضية استراتيجية	<-->	ادارة وتنمية الموارد البشرية	.139	.033	4.240	***
التزام الادارة فااعتبار الجودة قضية استراتيجية	<-->	التركيز على العمليات والتحسين المستمر	.188	.041	4.531	***
التزام الادارة فااعتبار الجودة قضية استراتيجية	<-->	العمل الجماعي ومشاركة العاملين	.115	.035	3.267	.001
ادارة وتنمية الموارد البشرية	<-->	التركيز على العمليات والتحسين المستمر	.225	.046	4.928	***
ادارة وتنمية الموارد البشرية	<-->	العمل الجماعي ومشاركة العاملين	.124	.037	3.303	***
التركيز على العمليات والتحسين المستمر	<-->	العمل الجماعي ومشاركة العاملين	.206	.049	4.197	***

قائمة الملاحق

	Estimate	S.E.	C.R.	P
التركيز على العاملين	.304	.051	5.916	***
التزام الادارة قا اعتبار الجودة قضية استراتيجية	.223	.038	5.916	***
ادارة وتنمية الموارد البشرية	.251	.042	5.916	***
التركيز على العمليات والتحسين المستمر	.381	.064	5.916	***
العمل الجماعي ومشاركة العاملين	.330	.056	5.916	***
e1	.075	.013	5.916	***

ثالثا: إختبار الفرضية الرابعة

فروقات لمتغير الجنس:

	Levene's Test for Equality of Variance		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
t Equal varianc es assum ed	,106	,746	,357	69	,722	,03610	,10120	-,16578	,23799
Equal varianc es not assum ed			,358	55,922	,721	,03610	,10075	-,16574	,23794
t Equal varianc es assum ed	,055	,815	,614	69	,541	,06566	,10694	-,14767	,27899
Equal varianc es not assum ed			,609	53,572	,545	,06566	,10789	-,15070	,28201
t Equal varianc es assum ed	,066	,799	,440	69	,661	,06010	,13648	-,21217	,33237
Equal varianc es not assum ed			,415	45,400	,680	,06010	,14465	-,23117	,35137

قائمة الملاحق

t Equal 1 varianc 2 es assum ed	1, 42 3	,237	- ,070	69	,945	-,00818	,11705	-,24168	,22533
Equal varianc es not assum ed			- ,075	66,92 1	,940	-,00818	,10857	-,22488	,20853
t Equal 1 varianc 3 es assum ed	,0 35	,851	,576	69	,566	,07138	,12389	-,17578	,31854
Equal varianc es not assum ed			,547	46,28 2	,587	,07138	,13056	-,19138	,33414
t Equal 1 varianc 4 es assum ed	,5 53	,460	,008	69	,994	,00118	,15311	-,30427	,30663
Equal varianc es not assum ed			,008	55,02 5	,994	,00118	,15321	-,30587	,30822
t Equal 1 varianc 5 es assum ed	,3 29	,568	1,18 3	69	,241	,16679	,14096	-,11443	,44800
Equal varianc es not assum ed			1,21 1	59,17 4	,231	,16679	,13777	-,10888	,44245
t Equal 2 varianc es	,6 30	,430	- ,211	69	,833	-,02301	,10889	-,24023	,19422

قائمة الملاحق

assumed								
Equal variances not assumed		- ,217	59,801	,829	-,02301	,10604	-,23513	,18911

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
t	ذكر	44	4,1283	,41676	,06283
	أنثى	27	4,0922	,40928	,07877
t1	ذكر	44	4,1212	,43128	,06502
	أنثى	27	4,0556	,44740	,08610
t11	ذكر	44	4,3045	,50207	,07569
	أنثى	27	4,2444	,64051	,12327
t12	ذكر	44	4,1558	,52811	,07962
	أنثى	27	4,1640	,38354	,07381
t13	ذكر	44	4,1455	,46127	,06954
	أنثى	27	4,0741	,57418	,11050
t14	ذكر	44	3,9864	,62565	,09432
	أنثى	27	3,9852	,62739	,12074
t15	ذكر	44	4,0292	,59629	,08989
	أنثى	27	3,8624	,54251	,10441
t2	ذكر	44	4,1424	,46291	,06979
	أنثى	27	4,1654	,41484	,07984

الفروقات لمتغير العمر:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
T	Between Groups	1,664	3	,555	3,649	,017
	Within Groups	10,182	67	,152		
	Total	11,846	70			
t1	Between Groups	1,674	3	,558	3,222	,028
	Within Groups	11,601	67	,173		
	Total	13,275	70			
t11	Between Groups	3,580	3	1,193	4,445	,007

قائمة الملاحق

	Within Groups	17,987	67	,268		
	Total	21,566	70			
t12	Between Groups	2,586	3	,862	4,365	,007
	Within Groups	13,232	67	,197		
	Total	15,818	70			
t13	Between Groups	1,076	3	,359	1,436	,240
	Within Groups	16,730	67	,250		
	Total	17,806	70			
t14	Between Groups	4,253	3	1,418	4,163	,009
	Within Groups	22,813	67	,340		
	Total	27,066	70			
t15	Between Groups	,659	3	,220	,647	,587
	Within Groups	22,747	67	,340		
	Total	23,407	70			
t2	Between Groups	1,984	3	,661	3,783	,014
	Within Groups	11,713	67	,175		
	Total	13,697	70			

الفروقات لمتغير المؤهل العلمي:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
T	Between Groups	1,204	4	,301	1,867	,127
	Within Groups	10,641	66	,161		
	Total	11,846	70			
t1	Between Groups	1,494	4	,373	2,092	,092
	Within Groups	11,781	66	,178		
	Total	13,275	70			
t11	Between Groups	1,792	4	,448	1,495	,214
	Within Groups	19,774	66	,300		
	Total	21,566	70			
t12	Between Groups	1,024	4	,256	1,142	,344
	Within Groups	14,794	66	,224		
	Total	15,818	70			
t13	Between Groups	1,170	4	,292	1,160	,337
	Within Groups	16,637	66	,252		
	Total	17,806	70			
t14	Between Groups	1,734	4	,434	1,130	,350
	Within Groups	25,332	66	,384		
	Total	27,066	70			
t15	Between Groups	3,123	4	,781	2,540	,048

قائمة الملاحق

	Within Groups	20,284	66	,307		
	Total	23,407	70			
t2	Between Groups	,825	4	,206	1,057	,385
	Within Groups	12,873	66	,195		
	Total	13,697	70			

الفروقات لمتغير المنصب

ANOVA

		Sum of Squares	df	Me an Squ are	F	Sig .
t	Between Groups	1,046	4	,26 1	1,5 98	,18 5
	Within Groups	10,800	66	,16 4		
	Total	11,846	70			
t1	Between Groups	1,149	4	,28 7	1,5 63	,19 5
	Within Groups	12,126	66	,18 4		
	Total	13,275	70			
t11	Between Groups	,957	4	,23 9	,76 6	,55 1
	Within Groups	20,609	66	,31 2		
	Total	21,566	70			
t12	Between Groups	,922	4	,23 1	1,0 22	,40 3
	Within Groups	14,896	66	,22 6		
	Total	15,818	70			
t13	Between Groups	1,422	4	,35 6	1,4 32	,23 3
	Within Groups	16,384	66	,24 8		
	Total	17,806	70			
t14	Between Groups	1,755	4	,43 9	1,1 44	,34 4
	Within Groups	25,311	66	,38 4		

قائمة الملاحق

	Total	27,066	70			
t15	Between Groups	2,696	4	,67	2,1	,08
				4	47	5
	Within Groups	20,711	66	,31		
				4		
	Total	23,407	70			
t2	Between Groups	1,003	4	,25	1,3	,27
				1	03	8
	Within Groups	12,695	66	,19		
				2		
	Total	13,697	70			

الفروقات لمتغير الخبرة المهنية

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
T	Between Groups	1,276	4	,319	1,992	,106
	Within Groups	10,569	66	,160		
	Total	11,846	70			
t1	Between Groups	1,535	4	,384	2,157	,083
	Within Groups	11,740	66	,178		
	Total	13,275	70			
t11	Between Groups	1,852	4	,463	1,550	,198
	Within Groups	19,714	66	,299		
	Total	21,566	70			
t12	Between Groups	1,574	4	,394	1,824	,135
	Within Groups	14,244	66	,216		
	Total	15,818	70			
t13	Between Groups	2,788	4	,697	3,063	,022
	Within Groups	15,019	66	,228		
	Total	17,806	70			
t14	Between Groups	2,656	4	,664	1,796	,140
	Within Groups	24,410	66	,370		
	Total	27,066	70			
t15	Between Groups	1,473	4	,368	1,108	,360
	Within Groups	21,934	66	,332		
	Total	23,407	70			
t2	Between Groups	1,051	4	,263	1,371	,253
	Within Groups	12,646	66	,192		
	Total	13,697	70			

Republique Algérienne Démocratique & Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique
Université de Guelma
Faculté des Sciences Économique, commerciale et Sciences
de Gestion
Département des Sciences économiques

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غلمة
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

2024/02/14 : 05
رقم 141 تاريخ الإصدار: 14/02/2024

(إلى السيد) مدير اتصالات الجزائر -قائمة
الموضوع طلب إجراء دراسة ميدانية للطلبة بمؤسساتكم

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي و استكمالاً لإعداد مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية،
يشرفنا أن نطلب من سيادتكم التفضل بالموافقة على إجراء دراسة ميدانية بمؤسساتكم، للطلاب الآتي أسمه:

1- حيلاس فيوم
2- خلخون فراح

المستوى: الثانية ماستر، شعبة: العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات ، السنة الجامعية: 2024/2023
عنوان المذكرة:

إدارة الجودة الشاملة ودورها في دعم الأداء الوظيفي بالمؤسسة - دراسة ميدانية
مؤسسة اتصالات الجزائر - قاطنة -

و عليه، نرجو من سيادتكم بذل العناية بخصوص توفير الوثائق والمستندات ذات الصلة لتحقيق الغاية المرجوة.

تقبلوا السيد المدير تحياتنا الخالصة

رئيس القسم
المكلف بقسم العلوم الاقتصادية
الأستاذ، عادل بن عبدو
قسم العلوم الاقتصادية

تأشير المؤسسة المستقبلية
أعضاء المؤسسة المستقبلية
هو الحق

<http://www.univ-guelma.dz>

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان الدور الذي تؤديه إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الخمسة (تركيز على العميل، التزام الإدارة وإعتبار الجودة قضية إستراتيجية، إدارة وتنمية الموارد البشرية، عمل الجماعي ومشاركة العاملين، تركيز على العمليات وتحسين المستمر) في دعم الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة عشوائية عنقودية مكونة من 71 موظف ينتمون إلى المؤسسة محل الدراسة والوكالات التابعة لها، حيث تم توزيع استمارة أعدت خصيصا لقياس متغيرات الدراسة وبالاعتماد على البرنامج الإحصائي Spss و Amos، تمت عملية المعالجة الإحصائية للبيانات واختبار صحة الفرضيات التي انتبقت من موضوع الدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المؤسسة محل الدراسة تحرص على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، كما تهتم بدعم أداءها الوظيفي، بالإضافة إلى وجود تأثير عند مستوى المعنوية (0.05) لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على دعم الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وأوصت هذه الدراسة على ضرورة التزام الإدارة بالتطبيق الصحيح لنهج إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الأهداف ودعم الموظفين، يمكن أن يكون هذا الالتزام محفزا للموظفين ويعزز انتاجيتهم، مما يؤدي في النهاية على تحسين الأداء الوظيفي بشكل عام.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، تركيز على العميل، التزام الإدارة وإعتبار الجودة قضية إستراتيجية، إدارة وتنمية الموارد البشرية، عمل جماعي ومشاركة العاملين، تركيز على العمليات وتحسين المستمر، أداء وظيفي، مؤسسة اتصالات الجزائر قالة.

ABSTRACT :

This study aims to clarify the role played by TQM with its five dimensions (customer focus, management commitment and quality as a strategic issue, human resources management and development, teamwork and employee participation, focus on processes and continuous improvement) in supporting job performance in the Algerian Telecom Organization in Guelma, and to achieve this goal, a cluster random sample of 71 employees belonging to the organization in question was selected. A specially prepared questionnaire was distributed to measure the variables of the study and relying on the statistical program Spss and Amos, the statistical processing of the data and testing the validity of the hypotheses that emerged from the subject of the study, this study reached a set of results, the most important of which is that the study organization is keen to apply the dimensions of TQM and is interested in supporting its job performance, in addition to the existence of an effect at the level of significance (0.05). For the application of TQM dimensions on job performance support in the study organization, and this study recommended the necessity of management commitment to the correct application of the TQM approach and the achievement of goals and support for employees, this commitment can be a motivator for employees and enhance their productivity, which ultimately leads to the improvement of job performance in general.

Keywords : TQM, customer focus, management commitment, quality as a strategic issue, human resource management and development, teamwork and employee engagement, process focus and continuous improvement, job performance, Algeria Telecom Guelma.

RÉSUMÉ :

Cette étude vise à identifier le rôle joué par le TQM avec ses cinq dimensions (orientation client, engagement de la direction et qualité en tant que question stratégique, gestion et développement des ressources humaines, travail d'équipe et participation des employés, focalisation sur les processus et amélioration continue) dans le soutien de la performance professionnelle à Telecom Algérie à Guelma, et pour atteindre cet objectif, un échantillon aléatoire en grappe de 71 employés appartenant à l'institution étudiée a été sélectionné. Un questionnaire spécialement préparé a été distribué pour mesurer les variables de l'étude et en utilisant les logiciels statistiques Spss et Amos, le traitement statistique des données et en testant la validité des hypothèses qui ont émergé de l'objet de l'étude, cette étude a atteint un ensemble de résultats, dont le plus important est que l'institution étudiée est désireuse d'appliquer les dimensions du TQM et est intéressée par le soutien de sa performance au travail, en plus de l'existence d'un effet au niveau de signification (0.05) pour l'application des dimensions du TQM. Cette étude recommande la nécessité d'un engagement de la direction pour l'application correcte de l'approche TQM et pour atteindre les objectifs et soutenir les employés, cet engagement peut être motivant pour les employés et améliorer leur productivité, ce qui conduit en fin de compte à l'amélioration de la performance au travail en général.

Mots-clés : TQM, orientation client, engagement de la direction, qualité en tant que question stratégique, gestion et développement des ressources humaines, travail d'équipe et engagement des employés, orientation processus et amélioration continue, performances professionnelles, Algérie Télécom Guelma.