



جامعة الجبلاي بونعامة بخميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

العنوان:

## دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز

دراسة حالة مؤسسة المباني الصناعية والنحاس (Batimétal) بعين الدفلى

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص إدارة الاعمال

إعداد الطالبتين:

- بن سعيد فايزة
- مولودي حميدة

نوقشت علنا امام اللجنة المكونة من:

رئيسا	أ/ خلفاوي حكيم (أستاذ محاضر أ – جامعة الجبلاي بونعامة)
مشرفا	أ/ د. سعيد منصور فؤاد (أستاذ محاضر ب – جامعة الجبلاي بونعامة)
ممتحنا	أ/ لجدل خالد (أستاذ مساعد أ – جامعة الجبلاي بونعامة)

السنة الجامعية: 2017/2016

## الإهداء

إلى الذي بقدرته وعونه والتوكل عليه  
وفقت بهذا العمل الى الله جل جلاله  
إلى من يخفق صدر الإسلام م والمسلمين  
بإسمه سيدنا محمد سيدنا محمد صلى الله  
عليه وسلم، إلى الشمعة التي أضاءت

حياتي

إلى من كنت أحتمي بدعائها الخالص  
وحنانها، إلى من تملك دمعتين دمعة  
لفرحي ونجاحي ودمعة لحزني وآلامي، إلى  
الحبيبة الغالية مورد أنسي وسعادتي  
"أمي الغالية" أدامها الله تاجا فوق  
رؤوسنا

إلى رمز إفتخاري واعتزازي، إلى سندي  
في هذه الحياة، إلى عمود بيتنا  
وقنديله المنير "أبي الحبيب"

إلى من هي الحنان حين يموت في الناس  
الحنان، إلى من هي شمعة متقدة تنير  
ظلمة حياتي، إلى من كانت دفتر أسراري  
وإلى التي إشتقات إليها عيناى وتمنيت  
أن تشاركني هذا اليوم إلى حبيبتي وأمي  
الثانية "خيرة" وزوجها العزيز "بغريش  
باديس"

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات  
وأتعسها "نورة وكنزة" إلى إخوتي "  
أحمد، بوعلام، محفوظ" وزوجاتهم

إلى بهجة وفرح العائلة "عبد الإله،  
هاجر، مصعب، ماريا"، قرّة عيني "أريج"

إلى رفيقات دربي "عبير، فايزة،  
حكيمّة، حياة، جميلة، رحمة، كريمّة،  
مريم، أنيسة"

إلى أستاذي المشرف وكل أساتذتي الكرام  
إلى كل من سقط من قلبي سهواً وإلى كل  
من يحب حميدة

**حميدة**

## إهداء

اللهم لا يطيب الليل الا بذكرك ولا  
النهار الا بشكرك أحمدك حمدا كثيرا  
على توفيقى لإنجاز هذا العمل.

الى من يعجز اللسان عن ايفاء حقهما  
الى سر وجودي ونور عيوني الى كل من  
علمني العمل والكفاح والعلم سلاح، الى  
أعز ما أملك في هذا الوجود أبي وأمي  
أدامكما الله تاجا فوق رأسي.

الى أزهار بيتنا الى من لا معنى  
للحياة بدونهم اخواتي البنات "فاطمة،  
عبير، رؤى"

الى عمود بيتنا الدافئ أخي الوحيد  
عبد الله حفظه الله،

الى أختي الكبيرة نادية وزوجها محمد  
وتوأمهما "أكرم وإكرام"

الى كل أعمامي وعماتي وأبنائهم خاصة  
"عبد المؤمن"

الى كل أخوالي وأولادهم خاصة خالي  
العزيز "محمد كروان"

الى جميع الأصدقاء والزملاء وأخص  
بالذكر "سمية، كوثر، أمينة، أسماء،  
شهرزاد، صارة، ايمان، فاطمة ز،

نسيسة ، خديجة ، أمال ، زهية ، وليد ،  
محمد ، أحمد "

والى كافة دفعة إدارة أعمال خاصة  
"حياة ، كريمة ، حميدة ، مريم ، سميرة ،  
فوزية ، هاجر ، فاطمة ، غنية .

الى كل من يذكره قلبي ولم تسعه  
سطوري .

**فايزة**

## شكر وتقدير

بعد حمد الله سبحانه وتعالى والثناء  
عليه ان وفقني لهذا المسعى وعلى  
رسول الله أذى صلاة وأفضل سلام .

الشكر ترجمان النية ولسان الطوية  
وشاهد اخلاص وعنوان الاختصاص

أقدم بخالص شكري الى من كان  
سندي بجده أستاذي بعلمه ، الى من  
لم يبخل علي بنصائحه وتوجيهه  
وارشاده ، الى قدوتي ومشرفي .

" أستاذ دكتور سعيد منصور فؤاد "

كما أخص بالشكر أستاذي الفاضل

الدكتور عميد كلية العلوم

الاقتصادية والتجارة والتسيير

"دكتور بن عناية جلول" لمنحه

الوقت والجهد لتوجيه لي والى

أعضاء لجنة المناقشة كل واحد

باسمه

والى كل الأساتذة خاصة أستاذة

معهد العلوم الاقتصادية والتسيير

والى كل موظف في مؤسسة

"باتيميتال"

وفي الأخير أتقدم بجزيل الشكر لكل  
من ساهم من قريب أو بعيد في  
انجاز هذا العمل المتواضع.

## الملخص:

ان الهدف الأساسي من معالجة هذا الموضوع نظريا، هو محاولة تقديم مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز باعتبارهما مدخلين اداريين حديثين، وقد ركزت هذه الدراسة بصفة أساسية على واقع أداء العاملين المتميز في اطار TQM، كما تناولنا نماذج الأداء المتميز التي تقدمها المؤسسة من اجل إيجاد الأساليب الكفيلة لترقية الأداء، وحاولنا خلال هذه الدراسة الميدانية بوحدة باتيميتال بعين الدفلى تحليل ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز للمنظمة، توصلنا فب الأخير أن مسؤولي الإدارة العليا على علم ودراية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال مراقبة وفحص المنتج، العمل على تحقيق رغبات المستهلك ورضا الزبائن، كما أن الوحدة لها نظام خاص بالجودة ملتزمة بتطبيقه على جميع وظائفها وجوانبها العامة رغم هذا فان المؤسسة تحتاج الى وجود تنظيم وسياسة وأهداف واضحة لـ TQM، وكذا استماع للزبائن، بالإضافة الى التميز في أداء المهارات لكي يساهم في تحسين الجودة الشاملة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، الأداء المتميز

## ABSTRACT

The primary objective of this topic is to attempt to present the various concepts related to the management of the total quality and outstanding performance as two modern administrative input, this study focused mainly on the reality of evaluating the performance of outstanding and we also discussed the outstanding performance models provided by the institution in order to find ways to improve performance.

Through our field study, we tried to analyze the implementation of TQM by monitoring and testing the product, working to achieve consumer desires and customer satisfaction, the unit has a quality system committed to applying it to all its function and general aspects.

However, the organization needs to have a clear policy and objective for TQM as well as listening to customers as well performance ...etc.

**key words :** the managements of the total quality , Outstanding performance



## قائمة المحتويات

المقدمة العامة	Erreur ! Signet non défini.....
الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي لادارة الجودة الشاملة والأداء المتميز	5 .....
تمهيد	5 .....
المبحث الأول: الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز	6 .....
المطلب الأول: عموميات حول إدارة الجودة الشاملة	6 .....
المطلب الثاني: أساسيات حول الأداء المتميز	9 .....
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	13 .....
المطلب الأول: النتائج والتوصيات	13 .....
خلاصة الفصل الأول:	16 .....
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لمؤسسة المباني الصناعية والنحاس بعين الدفلى	Erreur ! Signet non défini.....
تمهيد	18 .....
المبحث الأول:تقديم شامل لمؤسسة المباني الصناعية والنحاس بعين الدفلى	19 .....
المطلب الثاني: واقع تطبيق ومراحل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة المباني الصناعية والنحاس بعين الدفلى	27 .....
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية باتيميتال بعين الدفلى	33 .....
المطلب الأول: المنهج المستخدم في الدراسة ومجال العينة في المجتمع المدروس وإبراز أهم الأدوات أو الطرق في جمع بيانات ومعلومات حول مؤسسة باتيميتال	33 .....
المطلب الثاني: أساليب معالجة الإحصائية للبيانات (النتائج والمناقشة)	35 .....
خلاصة الفصل الثاني:	49 .....
الخاتمة العامة:	Erreur ! Signet non défini.....
قائمة المراجع:	55 .....

قائمة الأشكال:

الرقم	البيان	الصفحة
1-1	أهداف إدارة الجودة الشاملة	08
2-1	نظام التحسين لديمنج	11
3-1	الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيميتال	21
1-2	التمثيل بالدائرة النسبية للجنس	36
2-2	التمثيل بالدائرة النسبية للعمر	37
3-2	التمثيل بالدائرة النسبية للمستوى الدراسي	38
4-2	التمثيل بالدائرة النسبية للخبرة المهنية	39
5-2	التمثيل بالدائرة النسبية للفئة المهنية	40

قائمة الجداول:

الرقم	البيان	الصفحة
1-2	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	34
2-2	معامل الثبات لقياس ألفا كرونباخ	36
3-2	يوضح التوزيعات التكرارية لمتغير الجنس	36
4-2	يوضح التوزيعات التكرارية لمتغير العمر	37
5-2	يوضح التوزيعات التكرارية لمتغير المستوى الدراسي	38
6-2	يوضح التوزيعات التكرارية لمتغير الخبرة المهنية	39
7-2	يوضح التوزيعات التكرارية لمتغير الفئة المهنية	40
8-2	مقياس ليكارت الثلاثي	41
9-2	المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لمحور إدارة الجودة الشاملة	41
10-2	المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لمحور إدارة الأداء المتميز	43
11-2	المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لمحور علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المتميز	45
12-2	يوضح اختبار T-TEST لعبارة المحور الأول	47
13-2	يوضح اختبار T-TEST لعبارة المحور الثاني	47
14-2	يوضح اختبار T-TEST لعبارة المحور الثالث	48

قائمة الملاحق:

الرقم	الملحق	الصفحة
1-1	الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيميتال	56
1-2	استمارة استبيان	57
2-2	نتائج الاستبيان المتحصل عليها	59

قائمة الاختصارات والرموز:

الصفحة	معناها	الكلمة
06	إدارة الجودة الشاملة	TQM
06	منظمة الجودة البريطانية	BQA
11	النموذج الأوروبي للأداء المتميز	EFQM
19	المؤسسة الوطنية للحديد	SN- NETAL
30	نظام إدارة الجودة الشاملة	SMQ
30	برنامج الإحصائي الاجتماعي	SPSS
27	المواصفات الأوروبية	ISO
29	المواصفات الأوربية لنظام إدارة الجودة	NFEN

# المقدمة

## توطئة:

أفرزت الاحداث المتلاحقة التي شهدها العالم منذ نهاية القرن العشرين العديد من التغيرات التي كان لها تأثير مباشر وغير مباشر على كافة الجوانب، حيث أصبح النظام العالمي يتميز بحركة سريعة ومعقدة نحو العولمة وتحرير الأسواق، فضلا عن التطورات التكنولوجية ذات أنظمة الجودة الشاملة مما يحتم على الجميع مواكبتها من أجل البقاء والتفوق الدائم في شتى المجالات.

ان إدارة الجودة الشاملة أحدثت تجاوزات لقدرات المنظمات والتكيف معها مما سمح لها بإعادة النظر في المبادئ والمفاهيم التي تأسست عليها واتخاذ كافة التدابير والأساليب لمواجهة هذه التحديات حتى تكون قادرة على تحقيق مستويات عالية من الأداء المتميز لتضمن النجاح بدرجة أولى ولا يتحقق ذلك امام هذا الوضع الجديد بتأقلم ومسايرة التطورات المستمرة الحاصلة في محيطها الداخلي والخارجي وتغيير أساليبها التقليدية في الإدارة الحديثة، اذا ما ارادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وفقا للأعراض والمواصفات المطلوبة بأفضل الطرق وبأقل جهد وتكلفة.

نظرا للنجاحات التي حققتها إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدماتية، اذ لم يقتصر تطبيقها على صناعة السلع مما يزيد من حجم المنظمات وتنامي شدة المنافسة بينهما والارتقاء في الأداء، والمنظمات الجزائرية كغيرها من المنظمات التي لا يمكن أن تعزل نشاطها عن التطورات التي تتميز بسرعة التغيير، فلا بد أن تتفتح أمام منافسة المنتجات والخدمات والصناعات الأجنبية، وذلك بالتركيز على الجودة خاصة في الصناعة نظرا للتحديات التي يواجهها هذا القطاع، وزد الاهتمام به باعتباره جزء من الناتج الوطني الإجمالي، وتم اللجوء نحو التحسين الادائي الذي يهدف الى تحقيق افضل الاعمال من اجل تعزيز مكانة الصناعة ورفع أداء المورد البشري، وهذا ما يعكس فلسفة إدارة الجودة في تحقيق الأداء المتميز، للمنظمات وعلى جميع المستويات هذا المصطلح الذي يمثل شعار ترفعه المنظمات وتتخذة رسالة أساسية له مرتبطا بإدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، ومن هنا يمكن صياغة الإشكالية التالية: ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز للمنظمات؟

ضمن هذه الإشكالية تدرج الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة؟
- كيف يمكن تحقيق الأداء المتميز في المنظمات؟
- كيف يمكن توضيح علاقة الجودة الشاملة برفع أداء المؤسسة؟

الفرضيات:

- إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة الإدارة وممارستها بفعالية لإنجاز اهداف المنظمة.

- يتحقق الأداء المتميز في المنظمات من خلال توفير المهارات والكفاءات البشرية في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- توجد دلالة إحصائية معنوية تبرهن علاقة الجودة الشاملة برفع أداء المؤسسة بأنه توجد علاقة تكامل وتبادل بينهما.

### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في مدى توافق إدارة الجودة الشاملة مع رغبات وحاجات الزبائن عن طريق الأداء المتميز، انطلاقاً من تبني أسلوب وفلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تعد موضوع يتسم بالحدثة ويتمشى مع التغيرات السريعة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات بمختلف أنواعها، بتشخيص مستوى جودتها للوصول إلى مستوى الأداء المتميز.

### أهداف الدراسة:

ان الهدف من هذه الدراسة محاولة الالمام بجميع جوانب المشروع للتوصل إلى ما يلي:

- تسليط الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وعن إمكانية تطبيقه في المؤسسات الصناعية.
- قياس الأداء المتميز على مستوى المنظمات الصناعية في ظل تطبيق أداة الجودة الشاملة.
- معرفة مدى استعمال المنظمات الصناعية لمصطلح الأداء المتميز.
- الوصول إلى بعض الاقتراحات بناء على النتائج المتوصل إليها لتوضيح دور إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء المتميز.

### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تتضمن دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة ميدانياً خلال السنة الجامعية 2016-2017م.
- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في ولاية عين الدفلى بمؤسسة باتيميتال.
- الحدود البشرية: اشتملت هذه الدراسة على عدد من العمال بمؤسسة باتيميتال بعين الدفلى.

### منهج الدراسة:

استخدمنا في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما يصورها الواقع.



صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي عمل قمنا به من صعوبات وعوائق من بين أهم هذه الصعوبات التي واجهتنا في فترة قيامنا بهذه الدراسة هي:

- عدم وجود استجابة من طرف المعنيين بملاً الاستمارة.
- عدم استعمال معظم المنظمات لمصطلح الأداء المتميز.

هيكل الدراسة:

بعد تطرقنا الى المقدمة، قمنا بتقسيم الدراسة الى فصلين:

**الفصل الأول:** الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، وقد قسم الى **مبحثين**، حيث خصصنا **المبحث الأول** للأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة، والأداء المتميز، كما قسمناه الى **مطلبين** **المطلب الأول** يتحدث عن عموميات حول إدارة الجودة الشاملة، أما **المطلب الثاني** خصصناه الى أساسيات حول الأداء المتميز.

وخصصنا **المبحث الثاني** الى الدراسات السابقة كما قسمناه الى **مطلبين**:

**المطلب الأول:** نتائج وتوصيات، **والمطلب الثاني:** التعليقات والملاحظة الخاصة بكل دراسة.

**الفصل الثاني:** دراسة ميدانية لمؤسسة المباني الصناعية والنحاس

فتناولنا فيه الدراسة الميدانية لمؤسسة المباني الصناعية والنحاس بعين الدفلى، وبدوره قسم الى **مبحثين**: حيث عالجنا في **المبحث الأول** عرض شامل لمؤسسة المباني الصناعية وقسم الى **مطلبين**: **الأول** يتحدث عن تقديم عام لمؤسسة باتيميتال، أما **الثاني** فيتكلم عن واقع تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة باتيميتال، أما **المبحث الثاني** فقد عالجنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة بحيث قسم هذا الأخير الى **مطلبين**، **المطلب الأول** المنهج المستخدم في الدراسة، ومجتمعها أما **المطلب الأخير** أساليب معالجة إحصائية للبيانات بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS.

وفي الأخير **خاتمة البحث** والمتمثلة في عرض حصيلة الدراسة وهي عبارة عن مجموعة من النتائج التي تم التوصل اليها وآفاق الدراسة.

# الفصل الأول

الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة  
الشاملة والأداء المتميز

## تمهيد:

تتصدر إدارة الجودة الشاملة القائمة على أكثر مواضيع إدارة الأعمال أهمية بالغة، وبرزت مؤخرًا على الساحة العلمية لتحظى بالقدر الأوفر من انشغالات الباحثين وصناع القرار، فإن تسليط الضوء حول موضوع إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع أصبح من أولويات المؤسسات، من خلال محاولة جديّة هادفة لتوضيح التفاصيل وتقديم تعاريف واضحة وشاملة للمبادئ المرتكزة عليها، محاولة الوصول والركب والاتقاء في أدائها من الجيد إلى المتميز، لطالما جرت أقلام الباحثين وتدفق الكثير من حبرها لإعطاء وتجريد الصورة الحقيقية للأداء المتميز، باعتباره هدفًا ساميًا لكل مؤسسة، فيسعى الأفراد جاهدين لجمع أفكارهم وتبلورها على أرض الواقع تماشيًا مع متطلبات العصر لإدارة الجودة الشاملة.

سنحاول في هذا الفصل إعطاء معنى شامل للأداء المتميز والتعريجه على سبيل نماذج وتأثيره بإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز.

تعتبر التطورات الحاصلة من أحداث التوجيهات المستقبلية السائدة في الوقت الراهن حيث تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهدافها المتمثلة في الجودة والتميز في أداؤها، من خلال رفع مستوى الخدمات والانتاج... إلخ أو تخفيض المشاكل التي تعيق عملية تطوير.

فإن تبني برنامج إدارة الجودة الشاملة يساعد في تنظيم الأداء المتميز للموارد البشرية نظم العمل لتحقيق الأداء المتميز وضمان الجودة فيه.

المطلب الأول: عموميات حول إدارة الجودة الشاملة.

إن نظام إدارة الجودة الشاملة هو جزء الذي لا يتجزأ من آراء المؤسسات على حد سواء في جميع أنحاء العالم، فهي ضبط وتعريف وتوثيق ومراقبة وتحسين عمليات المؤسسة المختلفة لضمان مطابقتها لمعايير الجودة.

أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة (TQM).

تعددت التعاريف التي تناولت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ويمكننا ذكر أهمها:

1- تعريف منظمة الجودة البريطانية (BQA).

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة الإدارة وممارسات المنظمة التي تهدف إلى استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة أكثر فعالية لإنجاز أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

2- تعريف جون أوكلاند (John Okland).

" إدارة الجودة الشاملة هي الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فعاليتها ومرونتها ووضعها التنافسي، على نطاق العمل ككل"<sup>2</sup>

3- تعريف كروسي "Crosby":

"إن إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة، لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منح وتجنب حدوث مشكلات، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية"<sup>3</sup>

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات جذرية لكل شيء في المنظمة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسير للنشر وتوزيع وطباعة، عمان، الأردن 2000، ص74.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 74.

<sup>3</sup> هائل عقوب، فاحوري، إدارة الانتاج والعمليات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2001، ص349.

مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعا أو خدمات وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه.<sup>1</sup>

ثانيا: أهداف إدارة الجودة الشاملة:

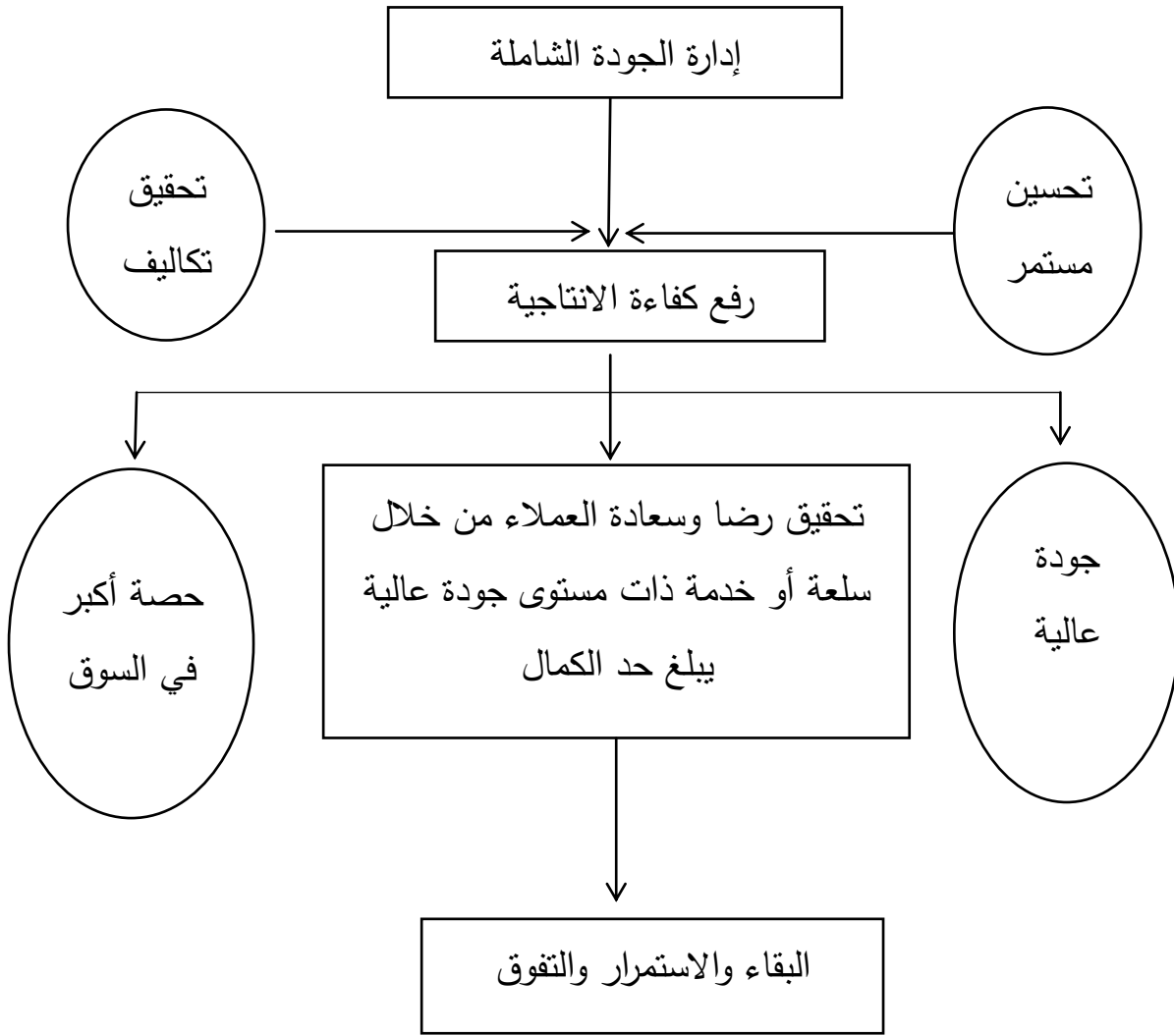
يمكن عرض أهم أهداف TQU كما يلي:<sup>2</sup>

- 1- أن تكون منظمة هي الأفضل دائما مع وجود أقل قدر يمكن من التقلبات في جودة المنتج أو الخدمة.
  - 2- أن تكون المنظمة هي الأسرع دائما بتقديم أفضل الخدمات والمنتجات من خلال قنوات التوزيع المختلفة التي تمكن من الوصول إلى المستخدم النهائي.
  - 3- المرونة الدائمة وأدخل التعديلات اللازمة في الحجم ونوع المتطلبات الانتاجية وفقا لاحتياجات العملاء.
- وتعتبر أهداف إدارة الجودة الكلية أهدافا مرغوبا فيها من جانب المديرين وتجنب على إدارة أن تعرف كيفية إدارة هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح وفي الوقت المناسب، وأن تهتم المنظمة بالموازنة بين هذه الأهداف على حسب أهميتها السببية والعمل على علاج أوجه الضعف في المنظمة وهذا يحتم على إدارة المنظمات تعلم القيم الجديدة والممارسات التي يجب أن تنتجها وضرورة قيادة المنظمات من خلال تحسين الجودة.

<sup>1</sup>-مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، فرع تسويق، جامعة الجزائر، سنة 2012م، ص60. بتصرف

<sup>2</sup> صونيا البكري، تخطيط ومراقبة الانتاج، فلسفة إدارة الأعمال، دار جامعية، ص32.

الشكل (1-1): أهداف إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>.



المصدر: عمر وصفي عقلي، المنهجية المتكاملة لـ TQM، ص 40.

ثالثاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ التي يمكن لإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن<sup>2</sup>:

1- التركيز على العميل: ويقصد بالعميل هنا العملاء الخارجيين للمنظمة الي تبذل الجهود من أجل تحفيزهم على شراء المنتجات أو الخدمات وأيضا العاملين داخل المنشأة، وهم الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوب.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقلي، المنهجية المتكاملة لـ TQM، ص 40.

<sup>2</sup> صونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 34.

- 2- التركيز على العمليات والنتائج معا: يجب تركيز الجهود على إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين نوعية المنتجات والخدمات، فالنتائج المعينة تعتبر مؤشرا على عدم الجودة في عمليات ذاتها.
- 3- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها<sup>1</sup>: يتطلب هذا المبدأ باستخدام معايير للقياس بحيث يمكن قياس جودة المنتجات أو الخدمة أثناء عملية الانتاج بدلا من الاقتصار على استخدام المعايير بعد وقوع الأخطاء.
- 4- تدعيم الأفراد: يجب على الإدارة أن تعمل على تعبئة خبرات القوى العاملة، وأن تدرك أهمية مقابلة جهودا العاملين بالثناء وإشعارهم بأهميتهم في العملية انتاجية ولا يقتصر التعويض على التعويض المالي، ولكن تنميه روح الفريق وإشعارهم بأنهم أمامهم الفرص لتطوير العمل وزيادة الانتاجية وخفض التكاليف من خلال إشراكهم.
- 5- اتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات: يعتمد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق، وتبني المفهوم العلمي لحل المشكلات من خلال فرض التحسين وبشترك على تنفيذ جميع العاملين من مديرين وقوى عاملة وعملاء، وذلك من خلال التفهم وهذا يعتمد بدوره على جهاز كفاء المعلومات.
- 6- معلومات التغذية العكسية: تقوم المعلومات بدور هام في تحقيق المبادئ الخمس السابقة، ولذلك فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية التي تمس الأفراد من مشرفين، مساعدي مديرين، ومديرين من التعايش مع ما يدور في منظماتهم ومراقبة سير عملياتهم بدءا من مرحلة المدخلات هو الضمان للارتقاء بمستوى الأداء وضمان النجاح.

#### المطلب الثاني: أساسيات حول الأداء المتميز :

في ظل التغيرات الحاصلة، أصبح اهتمام المؤسسات بتحقيق الأداء المتميز ضروريا من أجل ضمان بقائها، واستمرارها من خلال بلوغ الأهداف عن طريق استخدام الأمثل للموارد البشرية ومدى قيام المسيرين بمهامهم وفق معايير محددة لعملية الأداء المتميز.

#### أولا: تعريف الأداء المتميز Excellence :

سننتقل إلى عدة تعاريف الأداء المتميز نظرا لاختلاف وجهة نظر المفكرين حوله وذكر أبرزها كالتالي:

- 1- يعرف ماكس ويل "MAXWELL" الأداء المتميز: بأنه ينبع من إنجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة، وهو بذلك يتماشى مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.<sup>2</sup>
- 2- كما عرف الأداء المتميز بأنه "مستوى مرتفع للإتقان"<sup>3</sup>
- مفهوم الأداء:

"على أنه تلك القدرة على انجاز الأعمال بالوجه الكفاء والصحيح ضمن المهام الهيكلية وبطريقة غير روتينية ومتميزة".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص35.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الأداء المتميز، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص112.

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص11.

يفهم من ذلك أن الأداء المتميز يجب أن يسعى مجمل أفراد المؤسسة إلى تحقيقه نحو الارتقاء بمستواه الكلي لأداء المؤسسة المحقق للأهداف الاستراتيجية الشاملة، وبالتالي المحافظة على النتائج المستهدفة والعمل على استمرارها مستقبلا ولفترات طويلة.

**ثانيا: أهداف الأداء المتميز: تم تلخيصها كما يلي<sup>2</sup>:**

- إيجاد ثقافة تركز بقوة العملاء وتحسين الثقة.
- تحسين نوعية المخرجات وتدريب الموارد البشرية على أسلوب تطوير العمليات.
- تعليم اتخاذ القرار استنادا إلى الحقائق وترتيب وتحليل المشاكل والسيطرة عليها.
- الحفاظ على الزبائن وتهيئة الأهداف الرئيسية للمؤسسة.
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.

**ثالثا: نماذج الأداء المتميز.**

ظهرت بعض النماذج في الأداء المتميز والتي تمثل أسلوبا يهدف إلى الاستفادة من خبرات الأداء المتميز للمنظمات لتحسين أداء العاملين بما يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية:

### 1-النموذج الياباني للأداء المتميز(نموذج Deming)<sup>3</sup>

ارتبط اسم وليام ديمينج بحركة الجودة في اليابان باعتباره أول من وضع أسس العلمية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة الذي يرى أنها بمثابة فلسفة متكاملة للإدارة، وانطلق "ديمنج" بأن العنصر البشري هو الأساس ومصدر الاهتمام، ويشتمل نموذج على "أربعة عشر مبدأ" يشكل في مجموعها إطارا عاما يمكن للمنظمات الاستعانة من أجل وضع نموذجها خاصة به، نشأ هذا النموذج 1950.

ويركز النموذج الياباني على تحقيق ميزة الجودة في محور العمليات التشغيلية الداخلية والتحسين المستمر والطرائق المثلى للعمليات وهو الجانب المتعلق في القيام بالعمليات بالشكل الصحيح باستخدام التقييم الذاتي، حيث يتم تشخيص نواحي القوة والضعف والعمل على التطوير والتحسين في العمليات الداخلية والإدارية مقارنة نتائج قياس الأداء في المرجعيات المحلية المعتمدة للسنة الماضية ومقارنتها مع المنافسين، ووضع "ديمنج" نظام التحسين المستمر كأساس لتحقيق الأداء المتميز، تعرف ب "دائرة ديمينج" وهي كما يلي:

- خطط plan: بمعنى خطط في أي مجال من أجل المجالات تصميم المنتج-تصنيع المنتج
- نفذ DO: قم بتنفيذ ما خطط له من أجل كشف الأخطاء.

<sup>1</sup>- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، جامعة ورقلة، مجلة الأداء المؤسسة الجزائرية، العدد 03-2013، ص42.

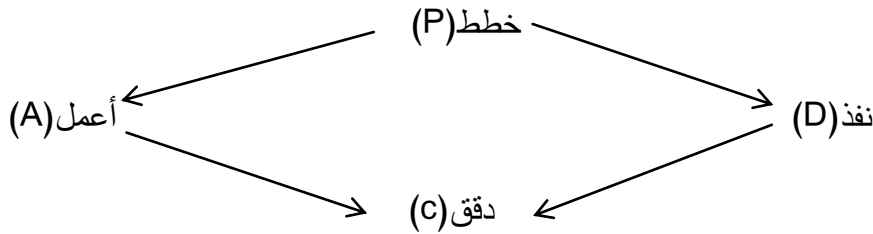
<sup>2</sup> غنية سعيد الرحماني، التطوير الإداري وأثره على أداء الموارد البشرية في مؤسسات مذكرة ماستر، علوم تسيير جامعة خميس مليانة، 2014، ص52.

<sup>3</sup> فايسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة ماجستير، علوم اقتصادية، تخصص تسيير منظمات، 2012، ص79-80، بتصرف.



- دقق chede: تحري واكتشف عن أسباب الأخطاء.
- أعمل Act: صحح الأخطاء، وقم بصياغة الحلول على شكل معايير للاستفادة منه.

### الشكل (1-2) نظام التحسين المستمر لديمنج<sup>1</sup>



المصدر: مهدي السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في قطاع انتاجي وخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، طبعة أولى، عمان، الأردن، 2007، ص 87.

### 2- نموذج مالكو بالدريج Malcom badrige:

يعد مالكو بالدريج أحد رواد TQM أمريكية الذي خصصت جائزة باسمه ثم إقرارها في 1987 في عهد الرئيس الأمريكي "رونالد ريجان" بحيث تمنح باسمه للشركات الأمريكية التي تتجح في تطبيق معايير نموذجية، ويشرف على هذه جائزة وعلى تنافس الشركات للحصول عليها "المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية"<sup>2</sup> ويهدف هذا النموذج إلى ما يلي:<sup>3</sup>

- التنظيم والتنمية.
- المعلومات.
- التحليل والتخطيط للمستقبل.
- التعليم والتدريب.
- تأكيد الجودة.
- تأثيرات الجودة.
- التتميط (التقييس).
- الرقابة.

### 3- النموذج الأوروبي للأداء المتميز EFQM:

<sup>1</sup> مهدي السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في قطاع انتاجي وخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، طبعة أولى، عمان، الأردن، 2007، ص 87.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، طبعة أولى، عمان، الأردن 2005، ص 183.

<sup>3</sup> علي سلمي، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 49-51.

يعتبر هذا النموذج من أبرز نماذج إدارة أداء التميز شائع باستخدامه في العالم المعاصر، ويقوم هذا النموذج على

قاعدة أساسية من فكرة الجودة الشاملة، نشأ 1988<sup>1</sup> ويشتمل الأسس التالية:<sup>2</sup>

- التركيز على النتائج المستهدفة.
  - التركيز على العملاء.
  - القيادة الفعالة والأهداف الواضحة.
  - الإدارة بمنطق العمليات المتكاملة والاعتماد على الحقائق.
  - تنمية وتمكين الأفراد العاملين بالمنظمة.
  - التعلم المستمر والابتكار والتجديد.
  - تنمية علاقات الشراكة والتحالف.
  - إدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.
- وعليه تتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التمييز في الأداء، خدمة العملاء إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والموارد البشرية وتستنثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة على اختلاف مجالاتها، كما أن تطوير وتحسين العمليات في ذاتها، إنما يتوقف على درجة مشاركة وفعالية العاملين أنفسهم بكفاءة القيادة التي تضع الاستراتيجية والسياسات وتنسق بين مختلف الموارد المتاحة للمنظمة.

<sup>1</sup> علي سلمي، مرجع سبق ذكره، ص 49-51.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص 30-32.

**المبحث الثاني: الدراسات السابقة.** لقد تناولت العديد من الدراسات في العالم مفهوم TQM وتطبيقها لتحقيق الاداء المتميز وفي ما يلي يمكن استعراض مختصر لاهم الدراسات التي تم الاطلاع عليها وهي كمايلي

**المطلب الأول: النتائج والتوصيات.**

**دراسة الأولى: بوعون محمد " تكامل إدارة الجودة الشاملة والإدارة البيئية لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ماجستير، جامعة، الجزائر، 2014.**

**النتائج:** من خلال موضوع الدراسة تم التوصل إلى:

اهتمام وتركيز مؤسسة الإسمنت بإدارة الجودة الشاملة بشكل كبير وكافة أبعادها، من خلال تركيز على العميل، التزام إدارة العليا، تركيز على تحسين العمليات وتلبية احتياجات العاملين، كما ركزت على إدارة البيئة من وقاية من التلوث والامتثال للتشريعات البيئية، وتحسينات في الأداء نتيجة تبني TQM.

**التوصيات:**

ضرورة التركيز على حاجات العمال واثراكمهم في اتخاذ القرار من حلال المقترحات المقدمة، والتركيز على المؤشرات المالية لقياس أداء المؤسسي كالمردود المالي والمؤشر، مالي كرضا العنصر البشري في المؤسسة. وتطوير التكامل بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة البيئية وتبني مفهومهما.

**دراسة الثانية: حنان بودرسة "علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين، مذكرة ماستر، تخصص تجارة دولية، جامعة بسكرة، 2013.**

**النتائج:**

باعتبار وظيفة تقييم أداء العاملين أهم وظائف المنظمة، تقييم الموارد البشرية ضمن إدارة الجودة الشاملة وإن سر نجاح معايير الأيزو وانتشار تطبيقها في المنظمة في ثقة التي تضعها في نفوس الزبائن كونها تضمن شروط الجودة العالمية في السلع والخدمات، وأن نجاح تطبيقها مرهون بالمورد البشري الذي احتل مكانة هامة في ظل المدخل الجديد، واهتمام أداء العاملين لتحقيق مزايا المؤسسة.

**التوصيات:**

تطبيق المفاهيم الحديثة في مجال الجودة الشاملة واعتماد منهجها الأحسن للحصول على شهادة ISO، وإن تطبيقها يختلف من منظمة إلى أخرى، وتقوم التغيير والتطوير باستمرار وهذا اكتسابها مرونة تجعلها تتماشى مع المتغيرات المستمرة في المحيط واهتمام أكثر بوظيفة تقييم الأداء العاملين خصوصا منظمات العالم الثالث لأنهم يعودون بالنعف على المنظمة والفرد أيضا.

**الدراسة الثالثة: أحمد بن عيشاوي "إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد 03، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013.**

**النتائج:** إن أسلوب إدارة الجودة الشاملة أثبتت كفاءة عالية في جميع المؤسسات التي اتقنت تطبيقها، كما أن متطلبات هذا الأسلوب الإداري المتطور لم يمس الانتاج فقط بل امتددا الخدمات، والأداء المتميز ومفهومه ومقوماته نجدها مجتمعة لدى أسس ومرتكزات TQM، وأن نماذجها تحدد بدرجات تقييم تعكس توجهات استراتيجية للبلدان التي أصدرت هذه النماذج كإتقان وإدارة العمال ودقة العمل للسبق نحو التفوق التنافسي.

#### التوصيات:

إن مسألة تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة لم تعد مجرد خيار، بل حتمية ضرورية أمام المؤسسات لضمان البقاء والتطور وسط المنافسة، وضرورة الانفتاح على تجارب الدول المتقدمة فيما يتعلق تطبيقها لـ TQM، وإذا رأينا مفاهيمها قاعدة الأساس لمدر الأداء المتميز لذلك يوصي بالعمل على برامج ودورات التدريب لإدماج مبادئ وأساليب TQM.

**الدراسة الرابعة:** مزغيش عبد الحليم " تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، فرع التسويق، جامعة الجزائر، 2012.

#### النتائج:

إن المؤسسة تهدف إلى رضا المجتمع، واهتمام بالزبائن، ازداد بشكل ملحوظ والمؤسسات ذات الأداء الجيد هي التي تعكس تعهداتها والتزاماتها على العمل الجاد لتحقيق أهدافها كما أن إدارة الجودة الشاملة هي نظام يركز على العنصر البشري أساسا لضمان التحسين المستمر وخدمة الزبون تتطلب تجنيدا شاملا وتوفير نظام معلومات لمواجهة تعقيدات، غرس ثقافة الجودة.

#### التوصيات:

لقد تبين لنا الدراسة التطبيقية أن المؤسسة مازالت في مراحلها تمهيدية نحو تبني مفهوم وتكامل الجودة، وإن متطلبات الأيزو TQM أولت اهتماما بالغا للمورد البشري، فمن غير المعقول مطالبة الفرد ببذل جهد دون تقديم قواعد يستند عليها، ولذلك الحوافز المادية ضعيفة مما يزيد الهوة بين الأفراد مؤسسة الدهن كما تفتخر لثقافة الجودة.

#### المطلب الثاني: التعليقات والملاحظة.

**دراسة أولى:** إن هذه الدراسة هدفت إلى معرفة واقع الجودة بالمؤسسة للإسمنت من حيث مدى تطبيقها لنظام إدارة الجودة، كما نلاحظ مساهمة (الجودة في تحسين أداء المؤسسة خاصة في مجال صناعة الإسمنت ومدى تقارب وتجاوب للمسؤولية البيئية والتزامها اتجاه البيئة والمجتمع طوعيا وثقافيا يراعي مفهوم TQM، فتجد توافق وتلاحم بين النظري والتطبيقي لهذه الدراسة.

#### الدراسة الثانية:

إن هذه الدراسة هدفت إلى تبيان الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو وأهمية كل منهما في تحسين أداء العاملين لمواجهة التحديات الحاصلة، كما نلاحظ تبني الأسس TQM جنت فوائد: اتجاه متزايد للزبائن، ارتفاع حجم انتاجها

واعتراف العالمي بجودة منتجاتها، والملاحظ أن هناك ارتباط وثيق بين أركان البحث من حيث نتائج بالتوصيات، كما يعطي بعض الانطباع الجيد تحت مجرياته، ومع ذلك تبقى النوافذ مفتوحة أمام توسيع الدراسة.

## الدراسة الثالثة:

إن هذه الدراسة عملت على استعراض أهم أسس نظرية وتطبيقية التي ارتكز عليها TQM كنموذج متكامل يحث على اتقان أعمال بدقة وفق معايير لاكتساب المؤسسة الميزة التنافسية، من خلال تدريب العنصر البشري واعداده جيد لضمان التفوق وهو ما تتفق معه تماما نظرا للوضع التنافسي الدولي الذي يميز طابع الأعمال، مما يدفع إلى التركيز أكثر على تدريب العنصر البشري لتأهيله.

## الدراسة الرابعة:

من خلال هذه الدراسة نلاحظ أن المؤسسة تهدف إلى تحقيق رضا وأهدافها عن طريق الأداء المتميز وتطبيق TQM يتطلب التركيز على العنصر البشري وغرس ثقافة الجودة فيه بالرغم من أنها في مرحلة البدء نحو انتهاج TQM وحوافز ضعيفة لكي يجب التأثير على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري من ناحية المعنوية والمادية قبل مطالبته بالأداء المتميز الذي يتطلب انتهاج TQM .

## خلاصة الفصل:

كخلاصة لكل ما سبق ذكره تعد إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة لمساهمتها في الرفع من إنتاجية المؤسسة، عن طريق التمييز في أداء العاملين وفقا لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة، بتضمين لكافة جوانب العمل في المؤسسة وجميع أنشطتها ووظائفها وعملياتها بغية تحقيق الأهداف المسطرة وترقي العاملين في أدائهم من خلال تنسيق كل الجهود وتبلورها على واقع المؤسسة، بالإضافة إلى الفهم والادراك السليم لمبادئ ومؤشرات إدارة الجودة الشاملة التي تتوجب إحداث تغييرات جذرية في ثقافة المؤسسة، وتبني نظامها للوصول إلى أعلى درجة أداء متميز خال من الشوائب لتحقيق الشعور بالانتماء التنظيمي والولاء في ذهنية كل عامل.

كما تمت الإشارة إلى مجموعة من الدراسات حول إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز لإبراز كل الزوايا بمنظور هذين المفهومين باعتبارهما عملية حساسة، لشدة ارتباطهما بالموارد البشري، واعتمادهما المقياس لمكافأة العمل وتوجيه العمال نحو الأداء المتميز باتخاذ القرارات الإدارية الصائبة.

# الفصل الثاني

دراسة تطبيقية لمؤسسة المباني  
الصناعية والنحاس بعين الدفلى



**تمهيد:**

نظرا لتوجه العديد من المؤسسات الجزائرية نحو الحصول على شهادة الأيزو باعتبارها الخطوة الأولى للوصول الى الجودة الشاملة، فقمنا بإسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة حاصلة على الأيزو 900 "باتيميتال" بعين الدفلى، وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم الفصل الى مبحثين: الأول تقديم شامل للمؤسسة كما قسمنا المبحث الثاني إلى الإجراءات المنهجية للدراسة.

## المبحث الأول: تقديم شامل لمؤسسة المباني الصناعية والنحاس بعين الدفلى

سننظر في هذا المبحث الى تقديم عام للمؤسسة وهيكلها وتبيان دور كل مصلحة وكذا أهدافها.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة المباني الصناعية والنحاس Batimétal بعين الدفلى

قال تعالى في محكم تنزيله: "قد أرسلنا رسلنا بالبينات وأنزلنا معهم الكتاب والميزان ليقوم الناس بالقسط وأنزلنا الحديد فيه بأس شديد ومنافع للناس وليعلم الله من ينصره ورسله بالغيب ان الله قوي عزيز (25)" الحديد (25) لقد جاء في حديث الله قيمة المعادن واهميتها حيث كان يصنع من النحاس الحلي والاوناني ومن الحديد السيوف والخنجر، أما في عصرنا الحديث حيث اتخذوا من كلا المعدنين صناعات عديدة وضخمة متطورة تمثلت في (الجسور، العمارات، السيارات، الأجهزة الكهربائية... الخ).

أولاً: نبذة تاريخية عن نشأة المؤسسة وتعريفها:

## 1. نبذة تاريخية عن المؤسسة:

أثناء الفترة الاستعمارية كان الاقتصاد الجزائري في يد المعمرين وعلى سبيل المثال نجد مؤسسة ديرافور DERAFOUR نسبة الى الفرنسي ديرافور، حيث كانت له ورشة كبيرة تعمل عبر كل التراب الوطني، مقرها بالجزائر العاصمة، مهمتها الأساسية والرئيسية هي الهندسة المدنية وتركيب الهياكل المعدنية، وبعد الاستقلال مباشرة عمدت الجزائر الى إعادة النظر في بعض المؤسسات واتخاذ القرارات اللازمة من أجل الانطلاقة القوية للاقتصاد الوطني، ومن أهم القرارات تأميم مؤسسة DERAFOUR أصبح يطلق عليها اسم (SN-METAL) المؤسسة الوطنية للحديد، بحيث بقيت تمارس النشاط السابق لمؤسسة DERAFOUR ولكن أضيف لها نشاطين آخرين وهما التلحيم والتدبيب الى غاية 1983<sup>1</sup>.

## 2. تعريف المؤسسة:

هي مؤسسة عمومية ظهرت إثر إعادة هيكلة الهياكل SN-METAL سنة 1983 ومقرها بعين الدفلى، علماً أن الوحدة المدروسة هي وحدة الهياكل الحديدية والتتحييس بعد سلسلة من التقسيمات للمؤسسة الأم Batimétal ذات أسهم برأس مال 1.085.800.000,00 دج.

تختص في صناعة الهياكل المعدنية والصناعات النحاسية والتركيب، وهذه الوحدة تتربع على أكثر من 14 هكتار وتضم حوالي 244 عامل ينقسمون الى:

- إطارات: 29.
- تحكم واشراف: 39.
- أعوان التنفيذ: 156.

<sup>1</sup>من وثائق المؤسسة.

**2-1. الموقع الجغرافي:**

تقع مؤسسة Batimétal بالمنطقة الصناعية بعين الدفلى حوالي 150 كم غرب العاصمة، يحدها من الشمال السكة الحديدية، ومن الجنوب الطريق الوطني رقم 04، ومن الشرق والغرب المنطقة الصناعية بما فيها شركة SIM والشركة الوطنية للجلود.

**2-2. مواردها البشرية:**

لمؤسسة Batimétal مؤهلات بشرية تتمثل في كفاءات مهنية كبيرة في اختصاصات متنوعة:

- مهندس دولة.
- تقني سامي.
- كفاءة مهنية.
- عامل بسيط.

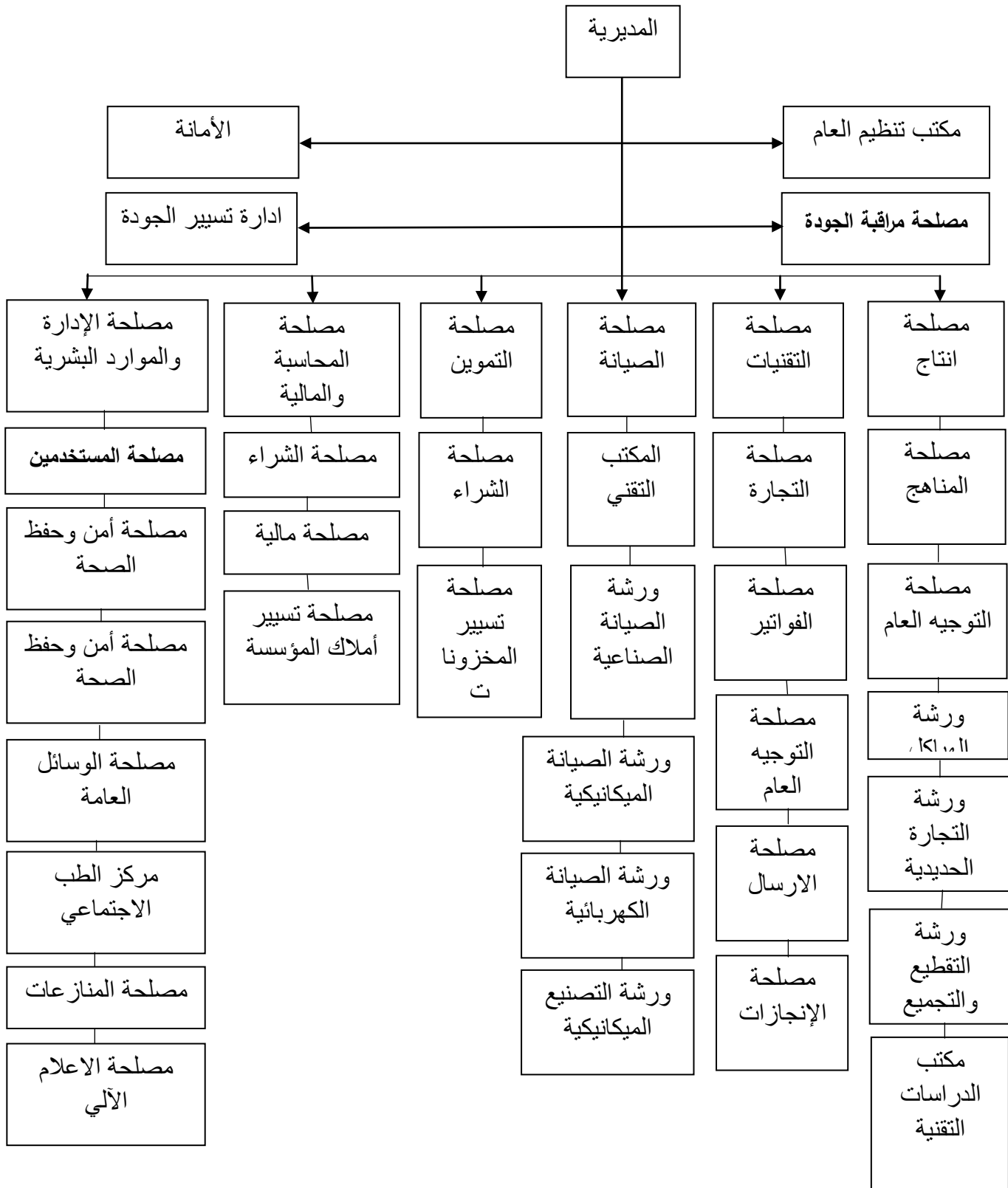
**2-3. الإمكانيات المالية:**

تتمتع مؤسسة Batimétal بوضعية مالية جيدة بحكم ما تستحوذ عليه من أملاك وكل وسائل الإنتاج بالإضافة الى مداخيل كبيرة مما تنجزه من مشاريع ضخمة والمتمثلة في البناءات المصنعة الحديدية والنحاسية.

**ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة Batimétal:**

تعرف جميع المؤسسات بهياكل خاصة بها سواء كانت عمومية أو خاصة، وسنتطرق الى الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة Batimétal.

الشكل رقم (1-3) يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



المصدر: من وثائق المؤسسة

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة مما يلي:

أولاً: المديرية: تعتبر العقل المدبر والمسير وتتكون من:

1. مدير الوحدة: يعتبر المدير المشرف الأول على كل ما يحدث داخل المؤسسة، حيث يقوم بالموافقة أو عدم الموافقة عليه، بالإضافة الى ذلك يكون على اتصال وطيد مع مختلف المصالح، جراء محاضرات مع ممثلي المصالح لدراسة مختلف النقائص والمشاكل وهو مكلف بما يلي:
    - تحديد مهام كل المصالح الموجودة بالمديرية.
    - تقسيم كل العقود الخاصة بكل الأقسام.
    - دراسة كل العقود المتعلقة بالمؤسسة.
    - الاهتمام بربط كل الوحدات الخاصة بالمؤسسة في تسيير العمال.
    - تسيير الشؤون الاجتماعية والوسائل العامة للمؤسسة.
  2. الأمانة: وهي التي تؤمن على مصالح المدير وتقوم بتصنيف البريد الصادر والوارد وتدوينه في سجلات الأرشيف، كما تعمل على تبليغ أوامر المدير الى كافة المصالح وتلتزم بالمحافظة على أسرار المهنة.
  3. نائب المدير: يقوم بنفس العمل الذي يقوم به المدير وينوب عنه في حالة غيابه.
  4. مكتب التنظيم العام: تتمثل مهامه في استقبال الوارد الى الوحدة (مشاريع، طلب خدمات) ويعاينها، بعد ذلك يقوم بتوزيعها الى المعنيين بها، كما يقوم بنفس العمل بالنسبة للبريد الصادر والمتعلق بالزيائن والموردين، رجال الاعمال، المقاولين، ...الخ ويوزعها على المعنيين بها.
  5. مصلحة المراقبة التقنية: تعمل على:
    - مراقبة الإنتاج من حيث الجودة.
    - مراقبة الأخطاء التقنية أثناء التلحيم، القياس، والحرص على التقليل من الرداءة.
    - تلعب دور المنسق للعمليات الداخلية للإنتاج كالنقيب والتلحيم وتنظيف المواد الأولية.
- ثانياً: دائرة التقنيات التجارية: تتكون هذه الدوائر من ستة مصالح نذكر منها:
- 1- مصلحة التجارة: تتمثل وظائفها في تسويق المنتجات بالبحث عن الزبائن التي تظهر في الجزائر اليومية.
  - 2- مصلحة التوجيه العام: تتمثل في وظائف المصلحة فيما يلي:
    - مراقبة ومتابعة المشروع في الورشات.
    - إعلام مصلحة الارسال والانجازات بكافة المعلومات.
    - تعيين رقم تسلسلي خاص لكل الملفات المختلفة للزيائن.
  - 3- مصلحة الارسال: يكمن دور هذه المصلحة فيما يلي:
    - استقبال الإنتاج من الورشات المختلفة.
    - إعادة مراقبة الإنتاج.
    - وضع مخطط لإرسال كل المشاريع.

4- مصلحة الإنجازات: تتكون من اشخاص مكلفين بالمشاريع من بدايتها حتى نهايتها، حيث تعتبر من المصالح الممثلة للوحدة مع الوسط الخارجي.

5- مكتب الدراسات التقنية: يقوم بدراسة المشاريع دراسة تقنية حيث يتكون من ثلاثة فروع:

فرع 1: الهندسة المعمارية.

فرع 2: الرسم التخطيطي العام.

فرع 3: الملفات التقنية.

وتتضافر جهود الفرع لوضع رسم تخطيطي للمشروع المراد تحقيقه.

ثالثا: دائرة الصيانة: تتكون دائرة الصيانة من:

- مكتب تقني للصيانة.

- ورشة الصيانة الصناعية.

- صيانة كهربائية.

- ورشة صيانة الوسائل المتقلة.

- ورشة الإنتاج الميكانيكي.

- محطة الوسائل.

1. مكتب تقني للصيانة يقوم ب:

- ضمان كل المعلومات التقنية المتعلقة بوسائل الإنتاج.

- متابعة البرامج العمومية.

- إعادة وتسجيل مذكرات العمل.

- اعلام مصلحة التكوين بكل المستحقات واعداد الوثائق الرسمية للتموين.

2. ورشة الصيانة الصناعية: تحتوي على نوعين من الصناعات:

- صناعة ميكانيكية: يقوم بالأعمال المبرمجة من طرف المكتب التقني للصيانة حيث يساهم في إصلاح

الآلات الصناعية للإنتاج.

- صناعة كهربائية: تقوم بإصلاح كهربائي.

3. ورشة الصيانة للوسائل المتقلة: صيانة مباني ميكانيكية لكل السيارات بمختلف أنواعها.

4. ورشة الإنتاج الميكانيكي: تنتج هذه الورشة قطع الغيار الميكانيكية المطلوبة من طرف الزبائن، وكذا من

طرف المصالح الداخلية للمؤسسة.

5. محطة السوائل: يضمن استغلال الطاقة المتمثلة في مختلف الغازات الكربونية مثل الأكسجين بالإضافة الى

المياه على أكمل وجه، كما يسهر على صيانتها.

رابعاً: دائرة الإنتاج: ان الهدف منها هو تحويل المواد الأولية (الصفائح الحديدية، الفولاذ، القضبان الحديدية) الى منتجات تامة الصنع وهذا يعدد تلحيماً وتجميعها ومن اهم المنتجات (هياكل معدنية، أعمدة حديدية، أبواب، نوافذ، سلام، خزانات المياه) وللحصول على هذه المنتجات بحيث تتصافر جهود المصالح والورشات التالية:

1. مصلحة المنهجية: تقوم على تحضير المنهجية المتبعة والتخطيط التام للمراحل المتبعة في الإنتاج.
2. مصلحة التنظيم والتوجيه: تقوم على استقبال المنهجية المتبعة في الإنتاج من مصلحة المنهجية، تخطيط البرامج، اصدار الأوامر والتوجيهات لمختلف ورشات الإنتاج.
3. الورشات: تحتل هذه الأخيرة مكانة هامة في دائرة الإنتاج، حيث تقوم بتطبيق الفعلي لها للحصول على منتجات تامة الصنع.

خامساً: دائرة المحاسبة المالية: تنقسم الى ثلاث مصالح:

- 1- مصلحة المحاسبة: ويتمثل دور هذه المصلحة في:
    - مراقبة الوسائل المحاسبية (الفواتير، وثيقة تسليم، طلبية الشراء ...) والتأكد من صحة المعلومات الموجودة فيها، ادخال المعلومات المحاسبية في الحاسوب وهذا الأخير يقوم بمعالجتها.
  - 2- مصلحة المالية: يتمثل دورها في ارتباطها مع الوسط الخارجي للمؤسسة، ويتمثل دورها في تحصيل المبالغ المالية ودفع مستحقات الموردين، اما نقداً أو عن طريق الصكوك.
  - 3- مصلحة الموردين: تقوم ب: احصاء جميع الممتلكات الاستثمارية للمؤسسة من عتاد ووسائل متنقلة وآلات إنتاجية وتصنيف هذه الممتلكات في مدونة حسب النوع أو الحجم.
- سادساً: دائرة التموين: تقوم بتموين المخزن بالبضاعة او المواد الأولية التي تشتريها مديرية النشاطات الحديدية والتمثلة في: الحديد، طلاء، الغاز ... وتحتوي على مصلحتين هما:

1. مصلحة الشراء: تتقوم بتحضير طلب الشراء مدون بكل ما ينقص المخزون ويوجه الى مدير الوحدة للإمضاء عليه ثم يوجهه الى البائع.
2. مصلحة تسيير المخزونات: تعمل على تسيير المخزونات ومراقبة السلع بشكل مستمر روكل لاما يستوجب ايجاده لدى الوحدة.

ثالثاً: مهام المؤسسة، أهدافها، أهم إنجازاتها:

### 3-1. مهام المؤسسة:

من اجل تنفيذ السياسة الوطنية الخاصة بالإنجازات الكبرى، وضعت المؤسسة مهامها التي تتمثل فيما يلي:

- المساهمة في تنظيم وتنمية الاقتصاد الوطني.
- تطوير وتعديل طرق انجاز البناءات الحديدية تماشياً مع التطور الحاصل في العالم.
- ضمان جودة وطرق عالية في مجال الإنجازات الحديدية.
- تحقيق وتوفير أحسن الإنجازات.

### 3-2. أهم إنجازاتها<sup>1</sup>:

- قاعات متعددة الرياضات.
- مدرجات ملاعب كرة القدم.
- عمارات إدارية مختلفة الأنواع.
- حضائر السيارات منها: حاضرة أول ماي، وميناء الجزائر العاصمة وتافورة.
- ورشات الاسمنت بتبسة والشلف.
- مركز صيانة الطائرات الخاص بالخطوط الجوية الجزائرية.
- مركب مصنع الحليب بعرب بعين الدفلى.
- عدد من العمارات الإدارية والمتاجر الكبيرة.

### 3-3. أهداف المؤسسة:

تسعى المؤسسة الى تحقيق أهداف مختلفة وتتعدد باختلاف نشاطها وتتمثل هذه الأهداف في:

#### 3-3-1. أهداف اقتصادية: يمكن جمع عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي:

- مساعدة التنمية الوطنية في ميدان البناءات المصنعة، كما أنها تعمل على خلق مناصب عمل.
- خلق وتطوير صناعات خاصة بإنتاج النحاس.
- التحضير الجيد والبحث في تطوير الإنتاج.
- تسيير واستغلال كل الإمكانيات المتوفرة اللازمة للإنتاج.
- العمل لأجل البقاء والاستمرار.
- الدخول الى سوق المنافسة العالمية للحصول على مردودية أكثر.
- تحسين صورة ومكانة المؤسسة في السوق الدولي والمحلي.
- التعايش مع واقع السوق الدولي المتغير.
- تحقيق أكبر رقم أعمال ممكن بأقل التكاليف.
- الجودة العالمية للبناءات حسب المعايير الدولية حيث أن المؤسسة حصلت على شهادة ISO 9000 إصدار 2000.
- تحقيق وضع الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المندرجة ضمن أهدافها.
- انجاز الدراسات المتعلقة بالمواد المستعملة.
- تحضير وإنجاز المشاريع الصناعية والمخططات المندرجة ضمن إطار الخطة السنوية لنشاطها.

#### 3-3-2. الأهداف الاجتماعية:

- ضمان مستوى مقبول من الأجر.

<sup>1</sup>وثائق المؤسسة.



- تحسين مستوى معيشة العمال.
- الدعوة الى تنظيم وتماسك العمال.
- توفير التأمينات والمرافق للعمال.

المطلب الثاني: واقع تطبيق ومراحل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة المباني الصناعية والنحاس بعين الدفلى:

أولاً: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة Batimétal:

أدت تحولات العالمة الى سعي المؤسسات الاقتصادية الى تبني استراتيجيات للجودة لتحقيق التفوق كدليل على فعالية نظام ISO والاسبقية على حصولها على شهادة المواصفات القياسية ISO 9000 كدليل على فعالية نظامها التسييري المتطابق مع متطلبات الإدارة بالجودة، وهذا ما دأبت عليه مؤسسة باتيميتال ببلوغها مستوى الجودة في منتجاتها طبقاً للمواصفات المحددة، ويعكس ذلك حصولها على شهادة ISO 9000 كإحدى الشركات الوطنية السبابة في تحصيلها لشهادة المواصفات القياسية.

### 1- آليات الجودة في مؤسسة المباني الصناعية والنحاس بعين الدفلى:

تحاول المؤسسة وفي إطار المنافسة اعتماد بعض الآليات التي تساعد على تحقيق الجودة لتشمل جميع نشاطاتها ووظائفها، حيث تتمثل في ادخال مجموعة من التحسينات اللازمة على كافة وظائفها الرئيسية: التموين، الإنتاج، الصيانة، باعتبارها مصدراً مهماً نذكر منها:

#### 1-1- وظيفة التموين:

تتمثل إجراءات وآليات التحسين فيما يلي:

- البحث عن أحسن الوسائل المادية (مثل وسائل الشحن والنقل) واستغلال الكفاءات البشرية من أجل تقليص تكاليف المواد الأولية التي تشكل نسبة كبيرة في سعر تكلفة المنتج.
- تنسيق العمل الى جانب توجيه ومراقبة جودة جميع نشاطات وظيفية التموين.
- الحرص على وصول المواد في وقتها المحدد ومحاولة تخفيف ضغط الموردين وتطوير وسائل الشحن الخاصة بها.
- التخطيط العلمي والمحكم لكمية المواد الأولية بالنسبة للمخزون العملي (الدائم) بالإضافة الى مخزون الاحتياط (مخزون أمان).
- البحث عن أحسن طرق للاحتفاظ بالمخزون.
- تسريع عملية اتخاذ القرار في جميع المهام لا سيما المتعلقة منها بعملية الشراء.
- ضمان التطبيق والتحسين المستمر لمبادئ نظام الجودة المطبق بالمؤسسة.

#### 1-2- وظيفة انتاج:

تتمثل في إجراءات وآليات تحسين لهذه الوظيفة كما يلي:

- الرقابة على جميع مراحل العملية الإنتاجية.
- العمل دون الحصول على منتجات غير مطابقة.

- الحرص على تنسيق علاقات العمل مع مختلف هيئات الإنتاج فيما بينها من جهة والهيئات الأخرى خاصة التموين والتسويق والصيانة والتكنولوجيا وضمان الجودة.
- توثيق إجراءات إنتاج وكيفية التعامل مع الآلة، في محاولة لضمان عدم توقف العملية الإنتاجية في حالة غياب أحد العمال (تستر المعارف).
- احترام مبادئ وأساليب نظام إدارة الجودة المطبق بالمؤسسة.

### 1-3- وظيفة التسويق:

الآليات الضرورية للتحسين وتحقيق الجودة هي:

- البحث عن كيفية التعامل مع أكبر عدد ممكن من الزبائن لزيادة حجم المبيعات.
- الحرص على إرضاء الزبائن وتلبية رغباتهم واشباع حاجاتهم.
- ترقية وتحسين المبيعات وتقديم خدمات وخدمات للزبائن.
- إقامة شبكات اتصال بين مصطلح البيع ومصطلح تسيير المخزون.
- تقديم تسهيلات للزبائن المهمين كتخفيض أسعار من أجل ضمان ولاء المنتج.
- أخذ بعين الاعتبار مقترحات وشكاوى الزبائن لتحسين نشاطاتها.
- الاهتمام أكثر بإجراءات دراسة السوق.

### 1-4- وظيفة الصيانة:

تطوير هذه الوظيفة تمثل في:

- زيادة عدد الافراد المشرفين على الصيانة.
- وضع مخططات تكوينية لتأهيل وتكوين الأفراد من خلال ملتقيات ودورات.
- استغلال خبرات ومعارف الافراد ونقلها ونشرها.
- تنسيق علاقات العمل بين وظيفة الصيانة ومختلف الوظائف الأخرى في المؤسسة لا سيما وظيفة الإنتاج للحصول على منتج مطابقة لمواصفات الجودة.
- القيام بتنظيم رقابي لإجراءات الصيانة.

### 2- التحسين المستمر في مؤسسة المباني الصناعية والنحاس بعين الدفلى:

تعمل مؤسسة Batimétal على التحسين المستمر الفعال لنظام إدارة الجودة الشاملة المطابقة لنصوص إجراءات القيادة للتحسين المستمر، وتستعمل سياسة الجودة وأهدافها، نتائج فحص الحسابات، تحليل معطيات، الاشغال الصحية والوقائية، كذلك مراجعة الإدارة.

### 2-1- أشغال التصحيح: تتمثل في إزالة الأسباب غير المطابقة في نهاية أبعاد الرداءة.

تسير طبقا للإجراءات القانونية للأشغال الصحية والوقائية.

### 2-2- الاعمال الوقائية:

- الاعمال الوقائية تتمثل في إزالة الأسباب غير المطابقة لإبعاد كل ما هو غير مراقب.

- الاعمال الوقائية مبتدئة طبقا للإجراءات القانونية الاعمال الصحية والوقائية.

ثانيا: المواصفات الأوروبية لنظام الجودة الشاملة ISO 9000 DECEMBRE 2000 NFEN:

1- إدارة الموارد:

المؤسسة يجب أن تحدد وتمون المواد الضرورية لأجل:

أ- تهيئة وصيانة نظام إدارة الجودة والتحسين الدائم الفعال.

ب- زيادة مستوى رضا الزبائن.

2- الموارد البشرية:

المؤسسة تبحث عن مورد بشري يتقن عمل الجودة، أن يكون مطابقا للكفاءات المهنية المعرفة والخبرات.

3- الكفاءة، التحسين والتكوين:

أ- تحديد الكفاءة الضرورية للأفراد التي تقوم بعمل خال من الحوادث مطابقا لمواصفات جودة المنتج.

ب- القدرة على التكوين أو يسعى الى أعمال أخرى لإرضاء حاجيات العامل.

ج- تقسيم ففعالية أعمال المؤسسات.

د- حفظ التسجيلات والاولويات المتعلقة بالتكوين الاولي المهني، معرفة ما يجب فعله واكتساب الخبرة.

4- المنشآت:

المؤسسة يجب أن تحدد، تمون وتصون المنشآت الضرورية للحصول على تأكيد المنتج، المنشآت تضمن حسب الحالة.

أ- البيانات، مساحات العمال، تثبيت المجمعات:

- عن طرق تحديد المسؤولية والسلطة.

- عن طرق اعدا الأهداف الفردية والجماعية، إدارة تسيير المسار وتقييم النتائج.

- تسهيل التدرج في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات عن طريق مكافآت، تبليغ الاقتراحات والآراء.

- تسهيل تبادل المعلومات، انجاز نشرية دائمة لاحتياجات الافراد.

- خلق الشروط التي تشجع الابداع، ضمان عمل الفريق الفعال.

- استعمال الإجراءات لإرضاء الافراد، دراسة أسباب الالتحاق وترك المؤسسة من طرف الافراد.

ب- الكفاءات، التحسين والتكوين:

• الكفاءات: يستوجب على الإدارة ضمان إيجاد وتوفير الكفاءات الضرورية للتوظيف الفعال والمؤثر في المؤسسة مع اتخاذ الاعتبار لتحاليل احتياجات الكفاءات المقدمة وتوقع فارق الكفاءات حيث تحقق في مؤسسته:

- دراسة احتياجات الكفاءات المرفقة للموارد مثل.

- آفاق المستقبلية المتعلقة بالمخططات واهداف العمليات الاستراتيجية.

- الاحتياجات الخاصة في تغيير الإطارات والموظفين.

- التغييرات في الأساليب، الأدوات والعتاد في المؤسسة.
- تقييم كفاءة الفرد لإنجاز الاعمال المحددة.
- التحسين والتكوين: لأجل تخطيط احتياجات التكوين الأساسي والمهني يستوجب الاخذ بعين الاعتبار التغييرات بواسطة طبيعة إجراءات المؤسسة، مراحل تطوير للأفراد والثقافة في المؤسسة لغرض تموين الافراد والتعارف بالخبرات المحسنة والكفاءات من خلال التكوين الأساسي والمهني. للإسهام في تحقيق اهداف المؤسسة والتطوير لأفرادها تقوم بتخطيط التكوين الأساسي والمهني المتمثل فيما يلي:

- من خبرات الافراد.
- من معارف القيادة الإدارية.
- من أدوات التخطيط والتحسين.
- من انشاء الفريق، حل المشاكل، مهارة الاتصال.
- من الثقافة والسيرة الاجتماعية.

### ثالثا: مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة المباني الصناعية والنحاس بعين الدفلى:

من دواعي انخراط مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى في نظام إدارة الجودة (system management quality) هو الوصول الى مستوى المؤسسات المتطورة في العالم اقتصاديا، حيث أنه خلال حوارنا مع مختلف الإطارات المسيرة وفئات عمالها، اتضح لنا الرغبة الجلية في تقبل هذا النظام ومحاولة ركوب المسار العالمي وذلك من خلال ما يلي:

#### 1- الانخراط في نظام SMQ:

ان ما لمسناه في دراستنا الميدانية بمختلف المسارات والوثائق المكتوبة والمرئية مثل المنشورات والانترنت وجود تحكم في قواعد ضبط حسب المواصفات منذ طلبه الى غاية تسويقه أو تسليمه للزبون مرورا بتطبيق مختلف المسارات المطبقة في المؤسسة، وهذا اما أكدته لنا قراءتنا لتعهد المديرية المتمثلة في الالتزام والوفاء للاستراتيجية. وقد اختارت مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى لهذا الغرض مرافقا استشاريا ويدعى فرايد، هذا المعهد الذي رافق أكثر من مائة (100) مؤسسة اقتصادية وخدماتية الا الظفر بالنجاح ونيل شهادة ISO 9000/2000.

#### 2- مرحلة التحسين:

هذه المرحلة تم خلالها تعيين مسؤولين للقيام بعملية التحسيس لمختلف الشرائح والفئات العمالية داخل المؤسسة وهم كالتالي:

- مدير تسيير الموارد البشرية (DARH).
- مدير تسيير إدارة الجودة (DGNQ).
- مسؤول تسيير إدارة (RGMQ).

- قائد المسار لإدارة الجودة.

- ممثل الفرع النقابي للمؤسسة.

طرق التحسيس: تمثلت طرق التحسيس داخل مؤسسة Batimétal عين الدفلى فيما يلي:

- عقد اجتماعات دورية للتحسيس يتزأسه مدير الموارد البشرية.

- التعريف بالجودة.

- منافع تطبيق نظام إدارة الجودة SMQ.

- التعريف بمناهج تطبيق إدارة الجودة والمسار الخاص بالفئة المجتمعة.

- التنبؤ الإيجابي واقتراح الحلول للتنبؤ السلبي خلال التطبيق لإدارة الجودة.

- التعريف بالأخطاء التي يجب تجنبها للتطبيق.

- توضيح مهام كل فرد من خلال توضيح امضائه لبطاقة المنصب.

- دور كل فرد في تحسين المحيط والمحافظة على نظافته (الامن وحفظ الصحة).

وقد قام مدير الموارد البشرية بتحرير محاضر مختلفة التحسيسية على كل مستوى كل مصلحة.

### 3- مرحلة بداية عملية التطبيق:

بعد الدورات الاجتماعية العديدة التي نظمت من طرف المديرية العامة للمؤسسة، والتي خصت الإطارات المسيرة، ثم تكليف كل قائد مسار، وذلك كان بتحرير أو كتابة مراحل مساره *procédure* وامضائها مع وضعها تحت تصرف لجنة القيادة العامة للمديرية كي تفصل وتوافق عليها وبالتالي تقوم بترقيتها ووضعها حيز التطبيق، حيث يكلف بمراقبة مراحل التطبيق بالإضافة الى تكليف إدارة الموارد البشرية لإجراءات التوظيف والتكوين الذي يهدفان الى جلب اليد العاملة الكفوة والمحسنة وتم الاشراف على هذا التطبيق التجريبي الاستشاري الخارجي ببرمجة حصتين تفتيشيتين مع كشف كل سلبيات التطبيق وارشاد المؤسسة بطرق معالجة ونفاذي هذه الأخطاء وذلك عبر كل المسارات.

### 4- مرحلة اجراء الامتحانات ونتائجها:

بعد مرحلة الاستعداد (التحسيس) لتقبل نظام إدارة الجودة تم تعيين الهيئة المشرفة على اجراء الامتحانات وقد كانت مؤسسة AFAQ الأوروبية، التي حددت موعد اجراء الامتحانات 28 ماي 2004 الى 01 جوان 2004 مع مخطط زمني لتفتيش كل المسارات وذلك بدءا بمسار الموارد البشرية.

حيث تم التركيز في هذا الامتحان على ما يلي:

اجراء امتحانات شفوية لبعض المستخدمين، حيث خصت المواضيع التالية:

- التحسين بالقابلية للتطبيق.

- بطاقة المناصب.

- كيفية اجراء عمليتين التوظيف والتكوين وتسيير الكفاءات.

- مدى معرفة احترام العمل بالوثائق المرقمة.
- مدى معرفة مقاييس الجودة لمسار الموارد البشرية.
- مدى معرفة أهم الوثائق الشائعة في SMQ.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية باتيميتال بعين الدفلى.

تحاول الدراسة معرفة إمكانية إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الأداء المتميز، ومن هذا المنطلق فإن الإجراءات المنهجية التي تتوظف في الدراسة، يجب أن تتسق مع الأهداف العامة للدراسة سواء كامن فرعية من حيث اختبار نوع الدراسة أو منهجها أو وحدات الدراسة أو أسلوب معالجة أدوات جمع البيانات.

المطلب الأول: المنهج المستخدم في الدراسة ومجال العينة في المجتمع المدروس وإبراز أهم الأدوات أو الطرق في جمع بيانات ومعلومات حول مؤسسة باتيميتال.

أولاً: المجال والمنهج المستخدم في الدراسة.

### 1- مجال الدراسة:

حددت هذه الدراسة بعدد من مجالات البشرية والمكانية والزمانية الآتية:

#### -الحدود الموضوعية:

وشملت الدراسة على موضوع دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز.

#### -الحدود البشرية:

اشتملت الدراسة على عدد من العمال في باتيميتال بعين الدفلى.

#### -الحدود المكانية:

باتيميتال بعين الدفلى مختص في صناعة الهياكل المعدنية وصناعات نحاسية.

#### -الحدود الزمانية:

تم تطبيق الدراسة ميدانياً خلال السداسي الثاني في السنة الجامعية 2016-2017م.

### 2- منهج الدراسة:

لكل ظاهرة من الظواهر منهج خاص يتلاءم مع طبيعة تركيبها، وقد تفرض ظاهرة أو مشكلة ما على الباحث أن يطبق منها دون سواه، فالمنهج بصفة عامة هو "الطريقة التي يتبعها الباحث في الدراسة للمشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها الموضوع"، لكن ارتبط البحث العلمي بأبعاده زمنية ومكانية متعددة، وسعة لتحقيق أهداف مختلفة، يتطلب تعدد أساليب تطبيقه.

وبما أننا نقوم بدراسة موضوع دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لأنه أكثر ملاءمة لمعالجة هذه المواضيع حيث يهدف هذا المنهج إلى الحصول على البيانات والحقائق الكافية لتشخيص الظاهرة في الحاضر ووصفها وإلقاء الضوء على جوانبها المختلفة وتحليله وتفسيرها دقيقاً من استخلاص النتائج الهامة كآخر مرحلة تستعمل فيها وظيفة المنهج الوصفي التحليلي.



ثانيا: مجتمع معينة الدراسة.

بعد التعرف بمنهج الدراسة المستعمل في هذا البحث وبعد التطرق أيضا إلى المجال الزمني والمكاني المتمثل في ميدان الدراسة، سنتطرق في هذا المبحث إلى وصف أفراد العينة ثم تحليل محاور الاستبيان وأخيرا اختبار الفرضيات والأسئلة للتأكد من صدقها.

\*وصف أفراد العينة:

كان اختبار عينة البحث من ولاية عين الدفلى من مؤسسة "باتيميتال" تختص في صناعة الهياكل المعدنية والنحاسية لها دور في تقديم الخدمة للمواطنين والمؤسسات الأخرى.

يتوفر مجتمع العينة أو حجم العينة على 50 عامل من مجموع وتم توزيع 50 استمارة على مجتمع الدراسة 50 عامل شملت إطارات أعوان تحكم وأعوان تنفيذ، وهكذا تمكنا من تحليل 49 استمارة فقط وقد تم استبعاد واحدة نظرا لأسباب الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2) عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة:

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات غير المسترجعة
50	49	01

وقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث الكلي تساوي 22,32% أي 49 عامل موجودين في مختلف المستويات الوظيفية.

بعدما تمت الإجابة على استمارات الاستبيان تم تفرغها وتبويبها في جداول إحصائية بالاعتماد على برنامج SPSS.

ثالثا: جمع بيانات ومعلومات (أدوات الدراسة).

إن الأدوات المنهجية هي تلك الوسائل الفعالة التي يتمكن الباحث بواسطتها جمع البيانات والمعلومات للوصول إلى أهداف والإجابة على تساؤلات.

ولكا كان هدف البحث هو معرفة مدى ودور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز فقد تم اعتماد على أدوات التالية:

**1-الملاحظة:**

كأداة موجهة لمسار البحث الراهن وذلك من خلال النزول إلى حقل الدراسة لتكوين أفراد أو تجميع معلومات تتعلق بالظاهرة البحثية، كالتعرف على طبيعة المؤسسة والمديريات الموجود بها وأقسامها التنظيمية وذلك من خلال الملصقات واللافتات والشعارات البارزة في كل زوايا المؤسسة وأيضا التعرف على العاملين بمختلف رتبهم طبيعة عملهم.



## 2- الوثائق والسجلات:

إن أهمية هذه الوثائق والسجلات تكمن في كونها توفر للباحث الكثير من الوقت والجهود التي تتوفر في سجلات الإدارة تعتبر بيانات جاهزة إعادة عرضها بأسلوب مناسب، كما أنها تساعد في كشف بعض القضايا.

## 3- الاستثمار:

تعد استثمار من بين الوسائل المستخدمة في جميع البيانات الأزمنة والضرورية عن موضوع البحث وهي عبارة عن نموذج يشمل أسئلة الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكل أو موقف. وقد تم تصميم استثمار استبيان مغلقة للحصول على معلومات تتعلق بإدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق أداء متميز وتم تقسيم استثمار الاستبيان إلى ثلاثة محاور.

## \*تصميم الاستبيان:

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة هي الاستبيان فقد تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على الإطار النظري للبحث وعلى الدراسات السابقة ذات صلة بالموضوع. إن كل ما سبق سمح لنا بتصميم استبيان الذي يضم 15 عبارة موزعة على ثلاثة محاور هي:

## المحور الأول:

وهو متعلق بواقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، بحيث يحتوي هذا الجزء على خمسة (05) عبارات.

## المحور الثاني:

ويتضمن هذا الجزء على خمسة (05) أسئلة تحدد تحقيق الأداء المتميز التي يقوم به أفراد المؤسسة.

## المحور الثالث:

يتضمن هذا الجزء (05) أسئلة تحدد العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز.

## المطلب الثاني: أساليب معالجة الإحصائية للبيانات (النتائج والمناقشة).

يتم في هذا الجزء استعراض النتائج التي تم التوصل إليها من عمليات التحليل الإحصائي، حيث توصلنا إلى نتائج تجنينا عن الإشكاليات الجزئية واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام SPSS. وقد استعملنا الأدوات التالية:

\*معامل ألفا كرونباخ للتأكد من درجة ثبات أداة القياس.

\*التوزيع التكراري، النسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية.

\*المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.

## أولاً: ثبات أداة الدراسة.

يشير هذا القياس إلى مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الدراسة وتكون نتيجة القياس مقبولة إحصائياً، إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ أكثر من (0.6) وكلما اقتربت إلى (1) دل على درجة ثبات

الأداة الدراسة وبناء على البيانات الواردة في الجدول رقم (1-1) لذا يمكن وصف أداة الدراسة بالثبات وأن البيانات التي تم الحصول عليها مناسبة لقياس المتغيرات وتخضع لدرجة "اعتمادية ومصداقية عالية".

جدول رقم (2-2) قيمة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ	
05		محور إدارة الجودة الشاملة
05		محور الأداء المتميز
05		العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز
15	0,939	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

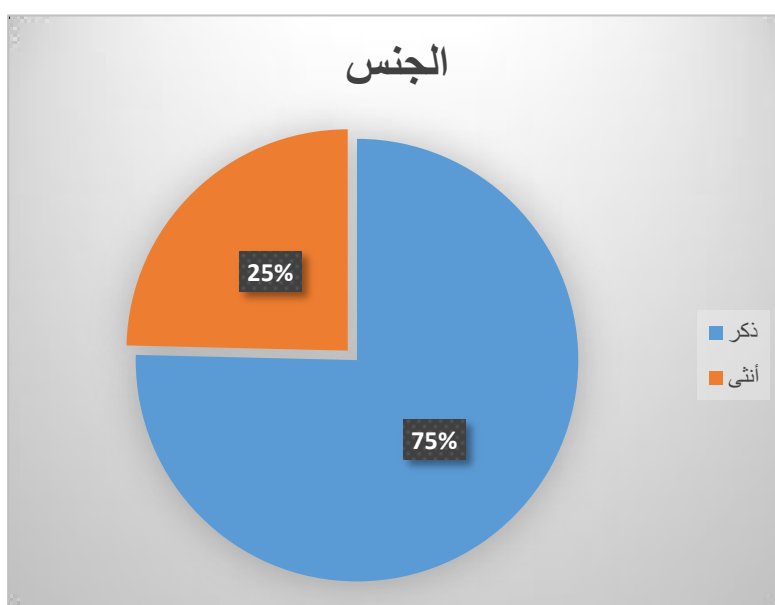
ثانيا: وصف عينة الدراسة (التوزيع التكراري، النسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية).

أ-الجنس (ذكر أو أنثى):

الجدول رقم (2-3): بيانات خاصة بالجنس.

النسبة	التكرار	البيانات الشخصية
%75,5	37	ذكر
%24	12	أنثى
%100	49	المجموع

المصدر: أعد بالاستعانة ببرنامج SPSS.



الشكل رقم (1-2): تمثيل قطاعي لأفراد عينة حسب متغير الجنس.

المصدر: من إعداد طالبتين استنادا إلى نتائج الدراسة الميدانية.

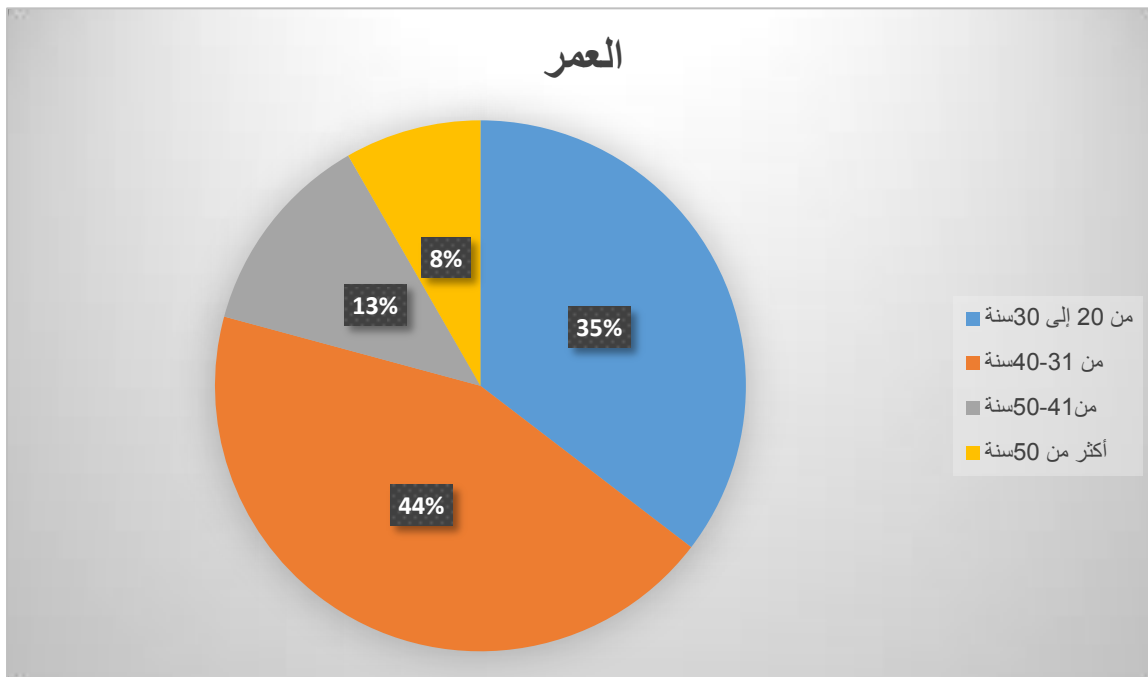
من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن نسبة الذكور العاملين في مؤسسة أكثر من نسبة الاناث، حيث بلغت نسبة الذكور 75,5%، وبلغت نسبة الاناث 24,5%، وذلك لمناسبة طبيعة العمل في هذه المؤسسة للذكور أكثر من الاناث.

ب-العمر بالسنوات:

الجدول رقم (2-4): بيانات خاصة بالعمر.

البيانات الشخصية	تكرار	نسبته
من 20 إلى 30 سنة	17	34.7
ما بين 31-40 سنة	21	42.9
من 41-50 سنة	6	12.2
أكثر من 50 سنة	4	8.2
المجموع	49	%100

المصدر: أعد بالاستعانة ببرنامج SPSS.



الشكل رقم (2-2): تمثيل قطاعي لأفراد عينة حسب متغير العمر.

المصدر: أعد بالاستعانة ببرنامج SPSS.

من خلال النسب المقدمة في الشكل والجدول السابقين نلاحظ أكبر نسبة لعمال مؤسسة من حيث العمر هي الفئة من 31-40، وقد بلغت نسبة 42.9%، ثم تليها فئة من 20 إلى 30 سنة نسبة 34.7، أما الفئة ذات العمر من

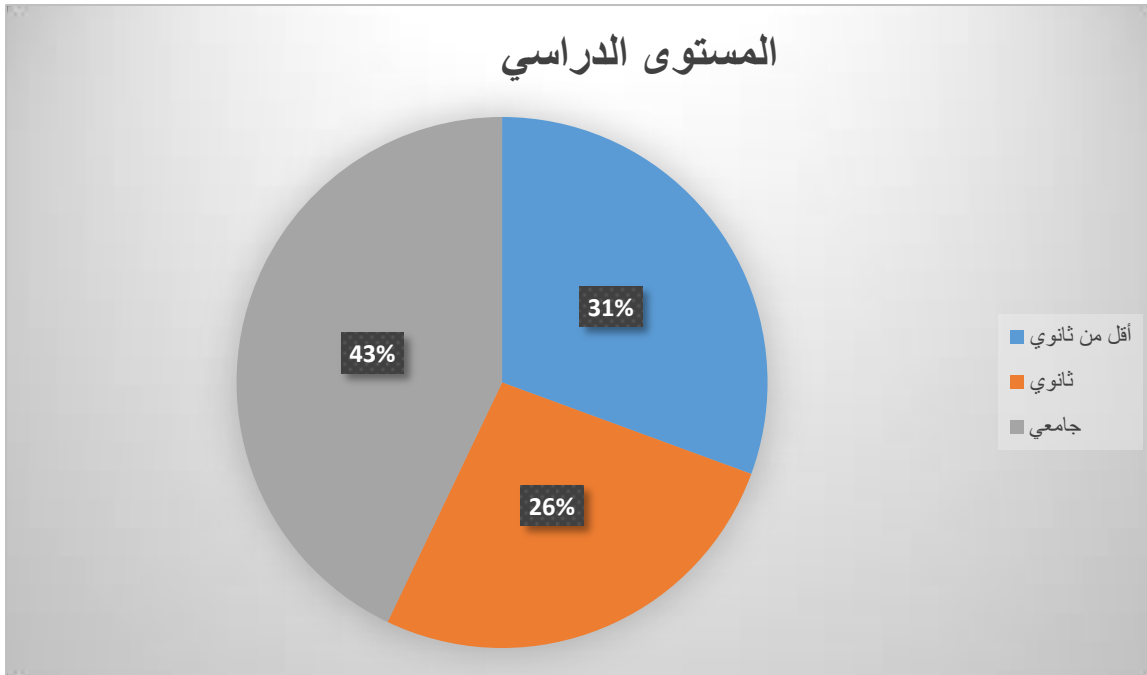
41-50 سنة بلغت نسبة 12.2%، وكانت أقل نسبة للفئة العمرية الأكثر 50 سنة، وقد بلغت نسبة 8.2%، ومنه نستنتج أن أغلب العمال في باتيميتال هي فئة الشباب الذي تتراوح ما بين 20 إلى 40 سنة.

ج-المستوى الدراسي:

الجدول رقم (2-5): بيانات خاصة بالمستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	
30.6	15	أقل من ثانوي
26.5	13	ثانوي
42.9	21	جامعي
100%	49	المجموع

المصدر: استعانة بـ SPSS.



الشكل رقم (2-3): تمثيل قطاعي لأفراد عينة حسب متغير المستوى الدراسي

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا إلى نتائج الدراسة الميدانية.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن أكبر نسبة للعاملين في مؤسسة من حيث المستوى الدراسي هي المستوى الجامعي حيث بلغت نسبة 43%، وتليها نسبة 30.6% أقل من ثانوي، أما المستوى الثانوي فقد بلغت نسبته 26.5%، مما يدل على قدرة الباحثين المستجوبين على الإجابة بكل شفافية ومصداقية على فقرات الاستبيان.

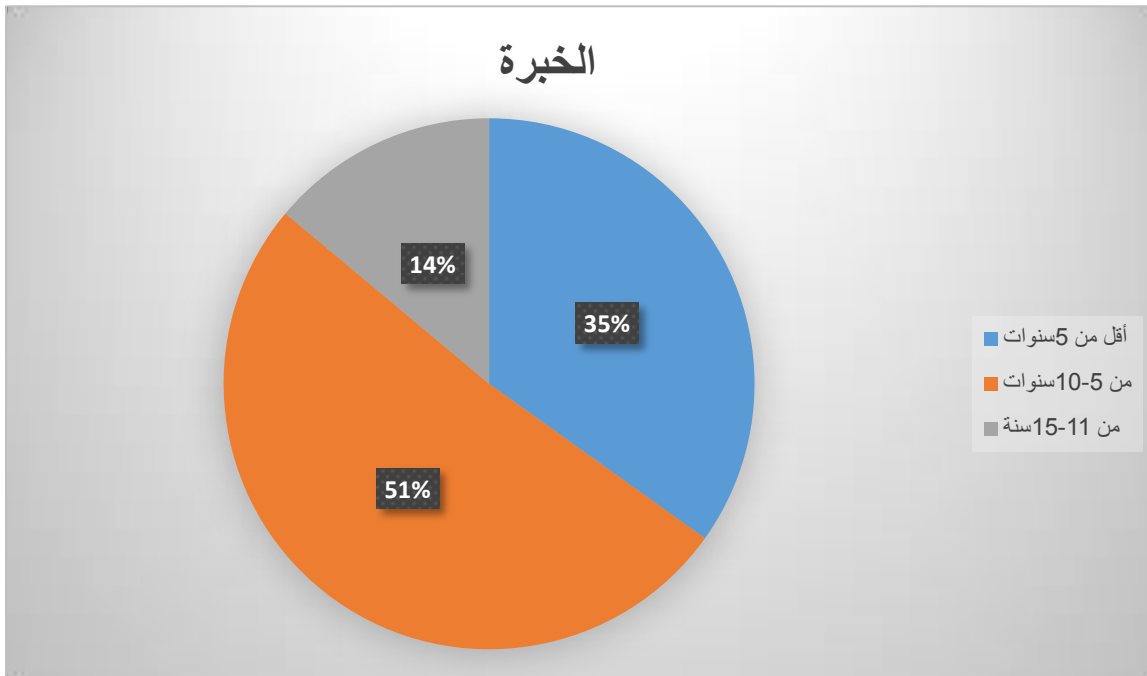
د-الخبرة المهنية (أقدمية):

الجدول رقم (2-6): بيانات خاصة بالخبرة الأقدمية.

النسبة %	تكرار	
30.6	15	أقل من 5 سنوات
44.69	22	من 5-10 سنوات
12.2	6	11-15 سنة
%100	43	المجموع

المصدر: الاستعانة ببرنامج SPSS.

الشكل رقم (2-4): تمثيل قطاعي لأفراد العينة حسب الخبرة.



المصدر: من إعداد طالبتين استنادا إلى نتائج الدراسة الميدانية.

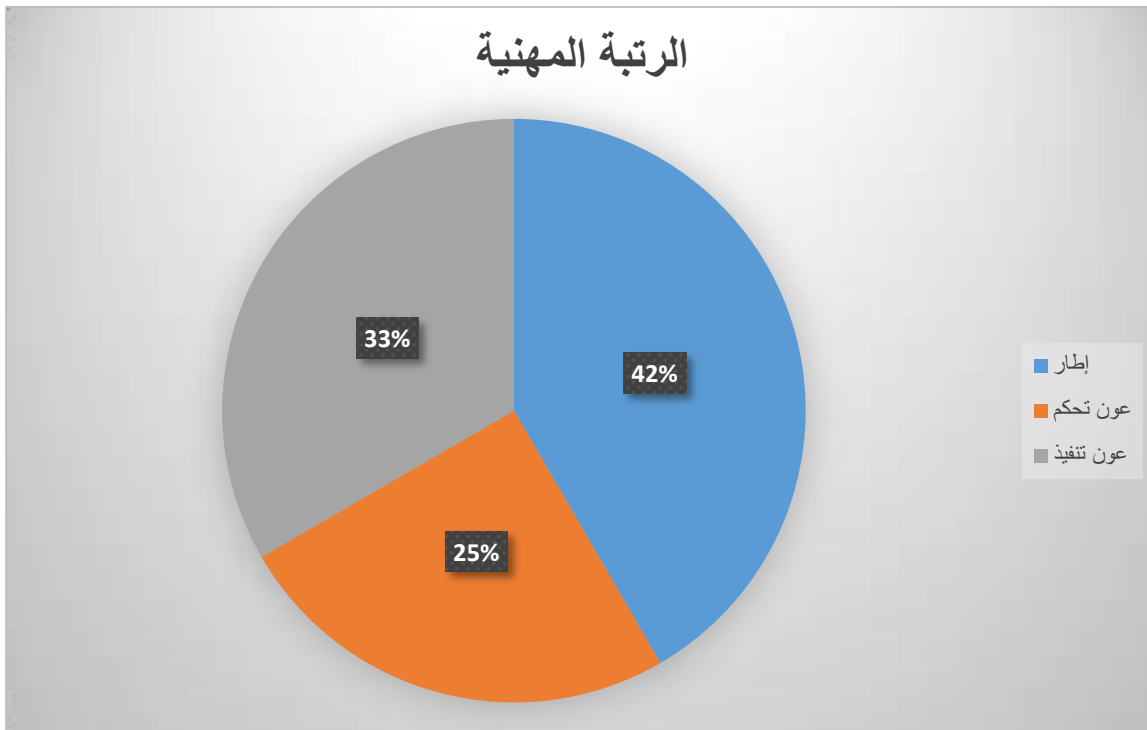
نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن أكبر نسبة للعاملين الذي لديهم خبرة من 5-10 سنوات 44.9% وتليها فئة العمال ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 30.6%، ثم تليها الفئة من 11-15 سنة بنسبة 12.2% من إجمالي أفراد العينة المبحوثة والفئة الغالبة هي فئة الشباب، مما يعكس شبابية مؤسسة باتيميتال.

هـ- الفئة المهنية (الرتبة):

الجدول رقم (2-7): بيانات خاصة بالرتبة المهنية.

البيانات الشخصية	التكرار	النسبة %
إطار	20	40.8
عون تحكم	12	24.5
عون تنفيذ	16	32.7
المجموع	49	100

الشكل رقم (2-5): تمثيل قطاعي لأفراد العينة حسب متغير الرتبة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا إلى نتائج الدراسة الميدانية.

نلاحظ من الجدول والشكل السابقين أن أكبر نسبة للعاملين في مؤسسته يشغلون مناصب إطار، حيث بلغت النسبة 40.8%، وبلغت نسبة عون تحكم 24.5%، أما بالنسبة لعون تنفيذ 32.7%، وهذا ما يدل على الموضوعية والكفاءة على نتائج هذا الاستبيان، وكما يفسر أن التكنولوجيا المستعملة من حيث الوسائل تتطلب كفاءات وشهادات لمسايرة ومواكبة العولمة الحاصلة داخل مؤسسة باتيميتال.

ثالثا: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات الدراسة.

وتكون الإجابة على هذه العبارات وفق درجة الموافقة من خلال سلم ليكارت الثلاثي الذي يحتوي على ثلاثة درجات والذي يعتبر من المقاييس المبسطة ويأخذ الشكل التالي:



جدول رقم (2-8) توزيع درجة الموافقة لمقياس (Likert):

الدرجة	موافق	محايد	غير موافق
3	1.00 إلى 1.66	من 1.67 إلى 2.33	من 2.34 إلى 3.00
2			
1			

المصدر: من إعداد الطالبتين، المصدر: وليد عبد الرحمن خالد الفراء.

أ/عرض نتائج إدارة الجودة الشاملة وتحليلها وتفسيرها:

سنقوم من خلال هذا عرض أول محور لنتائج إدارة الجودة شاملة ومدى التزام بتطبيق معاييرها وتحليلها وتفسيرها

بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS:

الجدول رقم (2-9) تحليل البيانات بمحور الأول والمتعلق بإدارة الجودة الشاملة:

الرقم	العبارة (الفقرة)	مقياس	موافق	محايد	غير موافق	متوسط حسابي	انحراف معياري	الدرجة
01	تشمل رسالة مؤسسة على مبادئ أساسية للجودة الشاملة	تكرار	36	04	09	1,35	0,631	موافق
		نسبة%	73,5%	8,2	18,4			
02	تقوم المؤسسة بتوفير المعدات الكافية لتنفيذ أنشطة خاصة بالجودة الشاملة	تكرار	34	3	12	1,37	0,602	موافق
		نسبة%	69,4%	6,1	24,5			
03	تساهم برامج التدريب الخاصة بالجودة الشاملة في إعداد إطارات متخصصة تنافس المؤسسات الأخرى	تكرار	31	7	12	1,51	0,739	موافق
		نسبة%	63,3%	14,3	24,5			
04	أن الهيكل التنظيمي المالي للمؤسسة يتناسب مع تطبيق الجودة الشاملة	تكرار	30	7	12	1,53	0,739	موافق
		نسبة%	61,2%	14,3	24,4			
05	تعد الجودة الشاملة من المؤشرات الأساسية للمؤسسة في تقييم أداء كل قسم فيها	تكرار	29	8	12	1,57	0,764	موافق
		نسبة%	59,2%	16,3	24,5			
	المجموع				1,466	0,695	موافق	

نلاحظ من خلال مخرجات هذا المحور انسجاما في إجابات المبحوثين حول الأسئلة الخمسة التي تضمنها، ثمن خلال المتوسط الحسابي الذي يتراوح (1,466) وانحراف معياري (0,695) ذات درجة موافق حسب سلم ليكارت وهذا ما يلخص مدى إدراك مفاهيم متعلقة بالإدارة الجودة الشاملة.

\*إن العبارة رقم 01 "تشمل رسالة مؤسسة على مبادئ أساسية للجودة الشاملة" نلاحظ من خلال الجدول نسبة العمال الموافقين على أن رسالة مؤسسة تشتمل على مبادئ أساسية للجودة بلغت (37,5%) وبلغت نسبة عدم الموافقين (18,4%) أما المحايدون قدرت نسبتهم بـ (8,2%) وذات متوسط حسابي (1,35) وانحراف معياري (0,631)، وهذا يدل على أن المؤسسة تتماشى مع متطلبات الجودة الشاملة.

\*العبارة رقم 02 "تقوم المؤسسة بتوفير المعدات الكافية لتنفيذ أنشطة خاصة بالجودة الشاملة" فقد أظهرنا (69,4%) من المستجيبين موافقتهم على أن المؤسسة تقوم بتوفير المعدات الكافية لتنفيذ أنشطة خاصة بالجودة، في حين قدرت نسبة غير موافقين (24,5%) أما المحايدون (6,1%) وقد بلغ متوسط الإجابات (1,37) وانحراف معياري (0,602)، وهذا ما يفسر على الأهمية العالية لمضمون العبارة وتقارب الإجابات وعدم تشتتها من خلال توفير المؤسسة للمعدات الضرورية لتطبيق الجودة وتوعية عمالها بيئيا.

\*العبارة رقم 03 "تساهم برامج التدريب الخاصة بالجودة الشاملة في إعداد إطارات متخصصة تنافس المؤسسات الأخرى" حيث بلغت نسبة الموافقين 63,3% من العينة المستوجبة أن تساهم برامج تدريب الخاصة بالجودة في إعداد إطارات متخصصة، أما 24,5% هم العينة التي لم توافق و قدرت نسبة المحايدون 14,3% وقد بلغ متوسط الإجابات (1,51) وانحراف معياري (0,739)، فحسب نتائج تبين أن المؤسسة تقوم بدورات تدريبية من خلال درجة الموافقة وما لاحظناه من خلال تطلعنا داخل المؤسسة.

\*العبارة رقم 04 "أن الهيكل التنظيمي المالي للمؤسسة يتناسب مع تطبيق الجودة الشاملة" فقد بلغت نسبة الموافقين (61,2%) الذين يؤكدون على أن الهيكل يتناسب مع تطبيق الجودة أما نسبة الغير موافقين فقد قدرت بـ (24,4%) والمحايدون من العينة بلغت (14,3%) والمتوسط الحسابي قدر بـ (1,53) أما الانحراف المعياري قدر بـ (0,739)، وهذا يعكس على أن المؤسسة تحاول تحقيق هيكل مالي متناسق مع تطبيق الجودة فيها.

\*العبارة رقم 05 "تعد الجودة الشاملة من مؤشرات أساسية للمؤسسة في تقييم أداء كل قسم فيها" فقد قدرت نسبة الموافقين على أن الجودة الشاملة تعد من مؤشرات أساسية للمؤسسة في تقييم أداء كل قسم فيها (59,2%)، أما نسبة الغير موافقين فقد بلغت (24,5%) والمحايدون (16,3%) من خلال متوسط حسابي بلغ (1,57) وانحراف معياري (0,764) وهذا ما يوضح لنا مدى الموضوعية في مؤسسة ذات تشتت فنجاح سياسات الإدارة مرتبط بقبالية ودافعية الموظف.

الجدول رقم (2-10) تحليل البيانات الخاصة بالمحور الثاني والمتعلق بالأداء المتميز:

الرقم	العبارة (الفقرة)	مقياس	موافق	محايد	غير موافق	متوسط حسابي	انحراف معياري	الدرجة
01	مساهمة العاملين في إنجاز وتقديم أداء المتميز بشكل صحيح	تكرار	30	6	13	1,51	0,711	موافق
		نسبة%	12,2	12,2	26,5			
02	تحرص المؤسسة على حسن معاملة العاملين لتحقيق أداء متميز	تكرار	26	10	13	1,67	0,801	موافق
		نسبة%	53,1	24,4	26,5			
03	يتميز أداء العاملين بإنتاجية المؤسسة	تكرار	30	6	11	1,47	0,710	موافق
		نسبة%	61,2	12,2	22,4			
04	تعتبر عملية تقييم الأداء متميز من طرف الإدارة عملية مهمة	تكرار	26	10	12	1,67	0,801	موافق
		نسبة%	53,1	24,4	26,5			
05	روح التعاون والتحلي بروح الفريق يسود مختلف أفراد المؤسسة	تكرار	30	10	9	1,59	0,814	موافق
		نسبة%	61,2	20,4	18,4			
	المجموع					1,382	0,7794	موافق

نلاحظ من خلال مخرجات هذا المحور في إجابات المبحوثين حول الأسئلة الخمسة التي تضمنها، فنلاحظ وجود بياين ومنه نستخلص متوسط حسابي لهذا المحور مقدر ب(1,382) وانحراف معياري (0,7794) والدرجة أو التوجه (موافق) حسب سلم ليكارت.

\*إن العبارة رقم 01 "مساهمة العاملين في إنجاز وتقديم أداء متميز بشكل صحيح" حيث بلغت نسبة الموافقين من عينة البحث (61,2%) فيما يخص بأنه العاملين يساهمون في إنجاز وتقديم أداء المتميز بشكل صحيح، كما قدرت نسبة رفض (عدم موافقة) ب(26,5%) ونسبة المحايدون بلغت (12,2%)، ومتوسط حسابي (1,51) وانحراف معياري (0,711)، وهذا يبرز الدور الهام الذي يلعبه الموظفين من خلال السير الحسن للعمل، رغما للتشتت الواضح إلا أننا لاحظنا أن موظفين باتيميتال يحاولون جاهدين في تحسين والتميز في أدائهم باعتبارهم الركيزة التي تبنى عليها المؤسسة.

\*العبارة رقم 02 "تحرص المؤسسة على حسن معاملة العاملين لتحقيق أداء متميز" فكانت نسبة العينة المستوجبة بالقبول أو الموافقة بلغت (53,1%) أما العينة التي أجابت بعدم الموافقة فقد قدرت نسبتها (26,5%)، أما العينة المحايدة فقد بلغت (24,4%) والمتوسط الحسابي لهذه العبارة قدر ب(1,67) والانحراف معياري (0,801)، فهذا يفسر أن المؤسسة لا تبنى أسلوب الليونة مع الأفراد حسب إجابات العمال من خلال حرصها على حسن معاملتهم للاستفادة من خبراتهم وكفاءاتهم.

\*العبارة رقم 03 "يتميز أداء العاملين بإنتاجية المؤسسة" فنلاحظ أن نسبة التي قدرت ب61,2% للعمال الذي يوافقون بأن إنتاجية المؤسسة ترتبط بتميز الأداء العاملين نسبة لا بأس بها في حين بلغت نسبة غير موافقين (22,4%) أما فيما يخص المحايدين (12,2%) والمتوسط الحسابي الذي يوافق هذه العبارة فقد بلغ (1,47) وانحراف معياري (0,710)، وهذا يعكس أن العينة المستوجبة تدرك أن أدائهم مرهون بمستوى الإنتاج من خلال ارتقائهم في العمل من الحسن إلا الأحسن.

\*العبارة رقم 04 "تعتبر عملية تقييم الأداء متميز من طرف الإدارة عملية مهمة" فقد سلطنا الضوء على الأشخاص المستوجبون بحيث توصلنا إلى نسبة الموافقين (53,1%) أما الغير موافقين فقد بلغت نسبتهم (26,5) والمحايدين (24,4%) وقدر متوسطها الحسابي ب(1,67) وانحراف معياري (0,801) فنلاحظ أن هناك تشتت واضح من خلال اهتمام الإدارة بعملية التقييم للأداء من أساسياتها.

\*العبارة رقم 05 "روح التعاون والتحلي بروح الفريق يسود مختلف أفراد المؤسسة" فقدت نسبة العمال الموافقين (61,2%) أما الغير الموافقين فقد بلغت (18,4%) والمحايدين (20,4%) وذات متوسط حسابي قدر ب(1,59) وانحراف معياري (0,814)، تفسر العبارة على التنسيق والانسجام بوجود اتصال فعال بين الموظفين، وتوفير مناخ مناسب للعمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية بين العمال.

ج/عرض نتائج علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المتميز وتحليلها وتفسيرها:

سنقوم بعرض نتائج مدى علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المتميز وتحليلها وتفسيرها بالاعتماد على البرنامج الإحصائي:

الجدول رقم (2-11) تحليل البيانات الخاصة بالمشور الثالث والمتعلق بعلاقة إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز.

الرقم	العبارة	مقياس	موافق	محايد	غير موافق	متوسط حسابي	انحراف معياري	الدرجة
01	لدى إدارة القناعة بأن الجودة الشاملة تؤدي إلى رفع من أداء المؤسسة	تكرار	33	02	14	1,37	0,566	موافق
		نسبة%	67,3%	4,1	28,6			
02	التجهيزات الحديثة ذات جودة عالية تؤدي إلى ارتفاع الأداء المتميز	تكرار	33	6	10	1,45	0,709	موافق
		نسبة%	67,3%	12,2	20,4			
03	تتميز الجودة الشاملة بالمرونة والسهولة لتواكب تطورات الأداء المتميز	تكرار	31	4	14	1,45	0,647	موافق
		نسبة%	63,3%	8,2	28,6			
04	إدارة الجودة الشاملة تحقق انضباطها العاملين في أدائهم المتميز	تكرار	31	8	10	1,53	0,767	موافق
		نسبة%	63,3%	16,3	20,4			
05	الأداء المتميز العالمي متعلق بالجودة التي يتم تقديمها باستمرار	تكرار	29	7	13	1,55	0,738	موافق
		نسبة%	59,2%	14,3	25,5			
	المجموع					1,47	0,6854	موافق

يتضح لنا من خلال الجدول أن أفراد العينة كانوا على اتفاق حول عبارات هذا المشور بمتوسط حسابي (1,47) وانحراف معياري مقدر (0,684) وذات توجه (موافق) وهذا ما يدل على أن هناك اتساق وانسجام داخلي بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، ومدى تأثير الأداء المتميز بمتطلبات الإدارة الجودة الشاملة.

\*العبارة رقم 01 "لدى الإدارة قناعة بأن الجودة الشاملة تؤدي إلى رفع من أداء المؤسسة" نلاحظ من خلال الجدول أن العمال الموافون بلغت نسبتهم (67,3%) فهم يرون بأنه بالفعل للإدارة قناعة بأن الجودة الشاملة تؤدي إلى رفع من أداء المؤسسة فحين تعرضنا عند استجوابنا لوجود عمال غير موافقين لهذه العبارة بنسبة (28,6%) أما المحايدون فقد بلغت نسبتهم (4,1) والمتوسط الحسابي لها بلغ (1,37) وانحراف معياري (0,566) وهذا يفسر لنا الأهمية البالغة وقوة العبارة من خلال الفهم السليم للجودة الشاملة وتطبيقها في واقع المؤسسة على أكمل وجه، يزيد من ارتفاع أداء العاملين بغية تحقيق أهداف المؤسسة.

\*العبارة رقم 02 "التجهيزات الحديثة ذات جودة عالية تؤدي إلى ارتفاع الأداء المتميز" حيث قدرت نسبة العمال الموافقين (67,3) الذين تم استجوابهم وأكدوا موافقتهم من خلال إجاباتهم على أن التجهيزات الحديثة ذات جودة

عالية تؤدي إلى ارتفاع الأداء المتميز، أما نسبة غير موافقين فقد بلغت نسبة (20,4%) وفيما يخص نسبة المحايدون وصلت إلى (12,2%) وقدر المتوسط الحسابي ب(1,45) وانحراف المعياري (0,709)، فهذا التوجه يعكس تدريب العاملين وتوعيتهم باستخدام الأجهزة ذات جودة عالية لترقية الأداء.

\* العبارة رقم 03 "تتميز الجودة الشاملة بالمرونة والسهولة لتواكب تطورات الأداء المتميز" من خلال النتائج المتوصل إليها بلغت نسبة العمال المستجيبين الموافقين (63,3%) أما الغير موافقين فقد قدرت بنسبة (28,6%)، وفيما يخص نسبة (8,2%) كانت للعمال المحايدون وكان المتوسط الحسابي لها قد بلغ (1,45) وانحراف المعياري قدر ب(0,647)، فهذا يدل على انتشار إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بسرعة كبيرة، تماشياً مع الخطط العملية الموضوعية لتهيئة وتنمية المورد البشري، تماشياً في سياق الجودة الشاملة.

\* العبارة رقم 04 "إدارة الجودة الشاملة تحقق انضباط العاملين في أدائهم المتميز" نلاحظ أن الأفراد الذين تم استجابتهم وكانت ردود أفعالهم بالموافقة حيث بلغت نسبة (63,3%) بأن الجودة الشاملة تحقق انضباط العاملين في أدائهم المتميز في حين كانت نسبة الغير موافقين مقدر ب(20,4%) والمحايدون ب(16,3%) ذات متوسط حسابي (1,53) وانحراف معياري (0,738)، وهذا ما يفسر أن الجودة الشاملة تزيد من ولاء العاملين من خلال التغلب على العديد من السلبيات العمل البشري التي تؤثر عليهم عن طريق ظهور نقص في أدائهم وإبراز العمل المتميز والمتقن.

\* العبارة رقم 05 "الأداء المتميز للعاملين متعلق بالجودة التي يتم تقديمها باستمرار" فقد تم تحقيق نسبة (59,2%) للعينة المستجيبة الموافقة، في حين بلغت نسبة الغير موافقين (26,5%) والمحايدون (14,3%) والمتوسط الحسابي لها قدر ب(1,55) وانحراف معياري (0,738) وهذا ما يحلل أن عينة البحث المستجيبة في الدراسة تدرك تطبيق إدارة الجودة الشاملة يزيد من رفع أداء العاملين وهذا ما يؤدي إلى رفع أداء المؤسسة اقتصادياً.

ج/عرض نتائج الأداء المتميز وتحليلها وتفسيرها:

سنقوم من خلال هذا عرض نتائج الأداء المتميز للأفراد وتحليلها وتفسيرها بالاعتماد على برنامج إحصائي

:SPSS

د/اختبار الفرضيات:

الجدول رقم (2-12) يوضح اختبار t-test: لعبارة المحور الاول

العبارة	قيمة ستودينت محسوبة t	الحرية درجة df	القيمة الاجمالية sig (2 tailed)
تقوم المؤسسة على توفير معدات الكافية لتنفيذ أنشطة خاصة بالجودة الشاملة	15.903	48	0.00

المصدر: استعانة ببرنامج SPSS.

1-تقوم المؤسسة على توفير معدات الكافية لتنفيذ أنشطة خاصة بالجودة الشاملة.

H0/1 فرضية العدم: لا تقوم المؤسسة على توفير المعدات الكافية لتنفيذ أنشطة خاصة بالجودة الشاملة.

H1/2 فرضية بديلة: تقوم المؤسسة على توفير المعدات الكافية لتنفيذ أنشطة خاصة بالجودة الشاملة.

sig0.00: لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار t.test لمعرفة مدى صدقها من عدمها، والذي بين قيمة.

tc15.903: وقيمة sig0.00 وهي أقل من 0.05 للقيمة الاحتمالية الإجمالية ومما يعني قبول الفرضية البديلة

(H1) التي تنص على "أن المؤسسة تقوم على توفير معدات الكافية لتنفيذ أنشطة خاصة بالجودة الشاملة، ورفض

الفرضية الصفرية (H0) التي تقول أن "لا تقوم المؤسسة على توفير المعدات الكافية لتنفيذ أنشطة خاصة بالجودة

الشاملة، حيث كانت نسبة الموافقة تقدر ب73,5% مما يفسر أن المؤسسة تقوم بتوفير المعدات ذات تكنولوجيا

تتماشى مع متطلبات الجودة الشاملة التي تفي بالغرض.

الجدول رقم (2-13) يوضح اختبار t-test: لعبارة المحور الثاني

العبارة	قيمة ستودينت محسوبة t	الحرية درجة df	القيمة الاجمالية sig (2 tailed)
مساهمة العاملين في إنجاز وتقديم أداء متميز بشكل صحيح	14.875	48	0.00

مصدر: استعانة ببرنامج SPSS.

مساهمة العاملين في إنجاز وتقديم أداء متميز بشكل صحيح.

H0/1 فرضية الصفرية: لا يساهم العاملين في إنجاز وتقديم أداء متميز بشكل صحيح.

H1/2 فرضية البديلة: مساهمة العاملين في إنجاز وتقديم أداء متميز بشكل صحيح.

تم استخدام اختبار t-test كما هو موضح في الجدول الأعلى ( ) والذي يبين أن قيمة t:14,875 و sig0.00

ومن خلال هذا نقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على "وجود مساهمة العاملين في إنجاز وتقديم أداء متميز

بشكل صحيح" ونرفض الفرضية الصفرية H0 القائلة "بأن لا يساهم الأفراد العاملين في إنجاز وتقديم أداء متميز

بشكل صحيح.

من خلال هذا المنطلق بلغت نسبة الموافقة 61,2% وهذا ما يعكس أن العنصر البشري له الفضل الكبير في بلوغ درجة التمييز في الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

ج/جدول رقم (2-14) يوضع اختبار t-test:لعبرة الحور الثالث

العبارة	قيمة ستودينتمحسوبة t	الحرية درجة df	القيمة الاجمالية sig (2 tailed)
لدى الإدارة قناعة بأن الجودة الشاملة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة	16.905	48	0.000

H0 فرضية الصفرية: لا توجد لدى الإدارة قناعة بأن الجودة الشاملة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة.

H1 الفرضية البديلة: لدى الإدارة قناعة بأن الجودة الشاملة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة.

بعد قيامنا باختبار t-test توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول ( ) المتمثلة في:

t:16,905 وقيمة sig:0.00، ومن خلال هذا يتم قبول فرضية البديلة H1، القائلة " لدى الإدارة قناعة بأن الجودة الشاملة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة"، ورفض الفرضية الصفرية H0 التي تنص على أنه "لا توجد لدى الإدارة قناعة بأن الجودة الشاملة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة".

وتم إبراز 67,3% كنسبة لدرجة الموافقة، وهذا ما يفسر أن إدارة المؤسسة حولها درجة يقين كبيرة وإدراك بأن الجودة الشاملة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة.



## خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS ومنهجية العمل، والتحليل الذي يهدف أساسا إلى إبراز دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز من خلال دراسة حالة مؤسسة "باتيميتال" بعين الدفلى.

ولقد أفرزت نتائج الدراسة حالة من ردود الفعل الإيجابية حول مختلف المحاور التي تضمنت إدارة الجودة الشاملة الأداء المتميز والعلاقة فيما بينهما باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

فالعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الفرد المتميز هي علاقة تكامل وتبادل، فالمطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تكيف بعض أنشطتها بأنظمة حديثة لإدارة الجودة الشاملة، أما فيما يخص هذه الأخيرة فالمطلوب منها أن تستوعب الدور الذي يمكن أن إدارة الموارد البشرية من خلال تحقيق الأداء المتميز على صعيد تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة وإنجاحها.

من خلال ما سبق نجد أن مؤسسة باتيميتال تعي أهمية الجودة الشاملة والدور الكبير الذي يمكن أن تقوم به في عملية التميز لأداء العاملين إلى جانب تحقيق أهداف المؤسسة ككل، مع العلم أن الأخيرة تتضمن منطقيا السابقة.

الختمة

بعد التقصي والبحث في موضوع دور TQM في تحقيق الأداء المتميز، فتعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة حديثة تنتهجها جميع المنظمات في ظل التطورات والتغيرات الحاصلة، باعتبارها تقوم على مبادئ واسس تلتزم بها كافة الأطراف للوصول الى الأداء المتميز لمواجهة مختلف التغيرات الديناميكية للبيئة المحيطة بالمؤسسة.

ان انتهاج هذا الأسلوب الجديد يجعل من المؤسسات أكثر قوة وتوافق تماشيا مع متطلبات المحيط وتقييم أدائها، خاصة الذي احتل أهمية وموقعا متميزا بحكم المنافع الذي يقدمها وطبيعة الخصائص التي يمتاز بها.

الهدف من معرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الأداء المتميز وتطبيقها في المؤسسة مرهون بتوفير وتسخير جميع المتطلبات والامكانيات والمواد اللازمة والتي من أهمها العنصر البشري بالنظر لأهميته في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فأصبح الزاما على المؤسسة الاهتمام به وتحضيره جيدا وتدريبه لمرحلة التغيير من اجل التوافق مع تطبيق أسلوب TQM.

ان لتطبيق الجودة الشاملة مساهمة كبيرة في تطوير وتنمية العنصر البشري وإخراج ما لديه من قدرات وذلك يجعله متحرر من كل القيود التي تمنعه من المعرفة وحب التميز بالمقابل تجعله ينظر الى ان نجاحه مرتبط بنجاح المؤسسة التي توفر له كل الظروف الملائمة مع رغباته وادائه وسلامته المهنية، مما يؤدي الى زيادة تفكيره وارتقاء مستوى ذكائه وتجعله مبادر ومثابر وقادر على خلق البدائل في عمله.

بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في هذه الدراسة فقد تم اثباتها من خلال الدراسة الميدانية باستخدام اختبار ستودينت حيث:

**الفرضية الأولى:** ان إدارة الجودة الشاملة فلسفة الإدارة وممارستها بفعالية فقد تم التوصل الى ان المؤسسة تسعى جاهدة الى لتحقيق فعالية وزيادة الأداء تماشيا مع متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة (ثبات وصحة الفرضية).

**الفرضية الثانية:** يتحقق الأداء المتميز في المنظمات من خلال توفير المهارات والكفاءات عن طريق إنجاز وتقديم بشكل صحيح للأداء والعمل بشكل جماعي وهذا ما تم توضيحه من خلال اختبار ستودينت الذي (بيثت صحة الفرضية)

**الفرضية الثالثة:** مدى توضيح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورفع من الأداء المؤسسة من خلال اختبار ستودينت تبين لنا أن هناك علاقة وطيدة بين TQM والأداء المتميز ذات دلالة إحصائية معنوية (ثبات وصحة الفرضية) وبالتالي فكل مؤسسة تريد التميز في أدائها وجب عليها تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وهذا ما حقق صحة الفرضيات

**النتائج:**

من خلال دراستنا توصلنا إلى النتائج التالية:

- إن إدارة الجودة الشاملة هي نظام يرتكز على الموارد البشرية التي تهدف إلى تحقيق الأداء المتميز بأدنى تكلفة.
- تفسير أساس التميز في الأداء ضمن النماذج من خلال تركيز على مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها وكيفية التكامل فيما بينهما نحو الإتقان والدقة
- إن أسلوب إدارة الجودة الشاملة أثبت كفاءة عالية في جميع المؤسسات التي أتقنت تطبيقه بنجاح مهما اختلفت طبيعتها كما هو حال مؤسسة باتيميتال
- إن إدارة الجودة الشاملة علاقة تأثير إيجابية على الأداء المتميز للأفراد داخل مؤسسة باتيميتال
- مؤسسة باتيميتال تأثر على أداء الأفراد والارتقاء به نحو التميز بتطبيقها المبادئ TQM وحذا ما يزيد من مستواهم الإلتزامي التنظيمي وثقتهم في المؤسسة
- تساهم الجودة الشاملة في بناء وخلق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تحقيق أعلى درجة أداء وكسب رضا العميل وضمان ولائه واستمرار تعامله مع المؤسسة
- إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرهون بالموارد البشري الذي احتمل مكانة هامة في ظل هذا المدخل الجديد حيث يحث هذا الأخير بتقييم أداء العاملين لتحقيق الأهداف
- الإقتراحات:
- إن مسألة تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة لم تعد مجرد خيار أمام المؤسسة بل حتمية و ضرورة ملحة إذا أرادت البقاء و الإستمرار وسط ظروف المنافسة.
- ضرورة إحترام المؤسسات المنهج العلمي بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل الوصول إلى الأداء المتميز في جميع الأنشطة خاصة على مستوى العمليات .
- عقد دورات تدريبية متخصصة للعمال و الإداريين في مجال إدارة الجودة الشاملة و أساليب تطبيقها في الواقع العملي.
- تزويد مؤسسة باتيميتال بخبراء في إدارة الجودة لتقييم وضعها و المجالات التي تتطلب إنتهاج و تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- توفير الدعم المادي و المالي و المعنوي اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- توفير إمكانيات و تقنيات أكثر حداثة في تسيير أعمال كافة الأقسام في المؤسسة.

إفاق الدراسة:

إن مسألة تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة لم تعد مجرد خيار أمام المؤسسة بل حتمية وضرورة ماحة إذا أرادت البقاء واستمرار وسط ظروف المنافسة إذ تم التطرق في دراستنا دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز ويبقى المجال مفتوح أمام دراسات أخرى يمكن إعدادها مستقبلا:

- علاقة إدارة الجودة الشاملة برضا الموظفين في المستشفيات الجزائرية
- واقع إدارة الجودة الشاملة في الفنادق الضخمة الجزائرية
- أثر الجودة الشاملة في تفعيل التسويق الأخضر في المؤسسة إقتصادية
- إرتقاء الأداء المتميز ضمن متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

# قائمة المراجع

- 1- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع وطباعة، عمان، الأردن، 2000.
- 2- سونيا البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، فلسفة ادارة الاعمال، دار جامعية.
- 3- علي السلمي، إدارة الأداء المتميز، دار غرب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
- 4- علي سلمي، نماذج وتقنيات إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2005.
- 5- علي وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
- 6- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة.
- 7- مهدي السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في قطاعين انتاجي وخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
- 8- هائل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001.

- 9- حنان بودرسة: علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين، مذكرة الماستر، تخصص تجارة دولية، جامعة بسكرة، 2013.
- 10- عتية سعيد الرحماني، التطور الإداري وأثره على أداء الموارد البشرية، في مؤسسات شهادة ماستر، علوم تسيير، جامعة خميس مليانة، 2014.
- 11- مرغيش عبد الحليم "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في علوم تجارية، فرع تسويق، جامعة الجزائر 2012.
- 12- فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة ماجستير، علوم اقتصادية، تخصص تسيير منظمات، 2012.

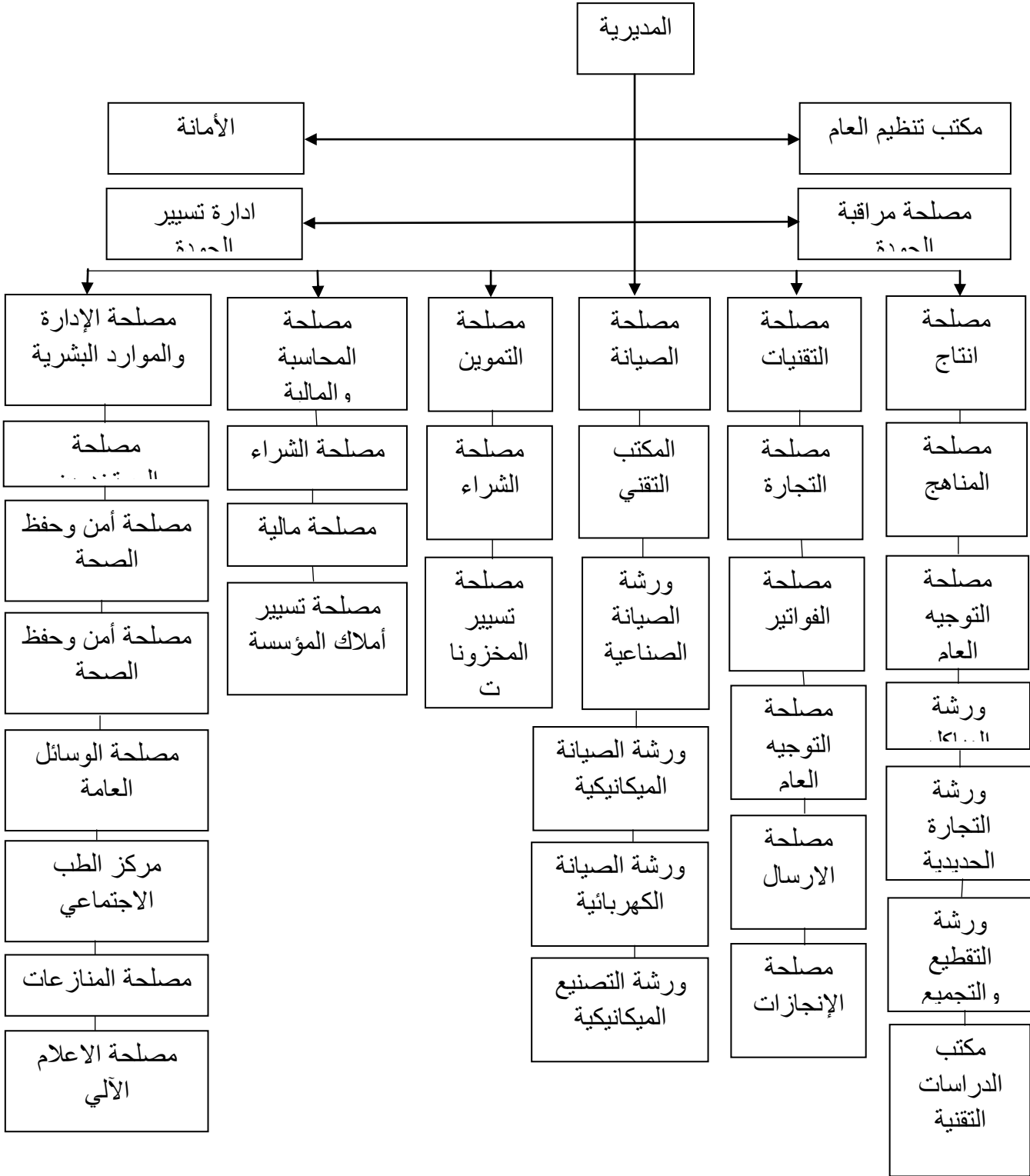
- 13- أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة السبيل الى تحقيق الأداء المنظمي المتميز مجلة أداء المؤسسة الجزائرية، العدد 03، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- 14- بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 5، بومرداس، 2007.





الملاحق

الشكل رقم (1-1) يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



## استبيان

### معلومات شخصية:

- 1-الجنس: ذكر  أنثى
- 2-العمر: 20-30  31-40  41-50  أكثر من 50
- 3-المستوى الدراسي: أقل من ثانوي  ثانوي  جامعي
- 4-الخبرة الأقدمية: أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  11-15 سنة
- 5-الفئة المهنية: إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

### المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة.

محايد	غ.موافق	موافق	الأسئلة
		√	1-تشمل رسالة المؤسسة على المبادئ الأساسية للجودة الشاملة.
		√	2-تقوم المؤسسة بتوفير المعدات الكافية لتنفيذ أنشطة الخاصة بالجودة الشاملة.
		√	3-تساهم برامج التدريب الخاصة بالجودة الشاملة في إعداد إطارات متخصصة تنافس المؤسسات الأخرى.
		√	4-إن الهيكل التنظيمي المالي للمؤسسة يتناسب مع تطبيق الجودة الشاملة.
		√	5-تعد الجودة الشاملة من المؤشرات الأساسية للمؤسسة في تقييم أداء كل قسم فيها.

### المحور الثاني: الأداء المتميز.

محايد	غ.موافق	موافق	الأسئلة
		√	1-مساهمة العاملين في إنجاز وتقديم الأداء المتميز بشكل صحيح.
		√	2-تحرص المؤسسة على حسن معاملة العاملين لتحقيق أداء متميز.

		√	3- يتميز أداء العاملين بإنتاجية المؤسسة.
		√	4- تعتبر عملية تقييم الأداء المتميز من طرف إدارة عملية مهمة.
		√	5- روح التعاون والتحلي بروح الفريق يسود مختلف أفراد المؤسسة.

المحور الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز.

المحاييد	غ.موافق	موافق	الأسئلة
		√	1- لدى الإدارة قناعة بأن الجودة الشاملة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة.
		√	2- التجهيزات الحديثة ذات جودة عالية تؤدي إلى ارتقاء الأداء المتميز.
		√	3- تتميز الجودة الشاملة بالمرونة والسهولة لتواكب تطورات الأداء المتميز.
		√	4- إدارة الجودة الشاملة تحقق انضباط العاملين في أدائهم المتميز.
		√	5- الأداء المتميز للعاملين متعلق بالجودة التي يتم تقديمها باستمرار.

FREQUENCIES VARIABLES=\_75; ;85\_م;93\_ل;75\_ ;87\_ن;80\_ل  
;77\_مي;83\_ق;75\_ل;75\_ ;77\_ ;85\_ ;76\_ ;82\_ل;75\_ ي;87\_ ;75\_ ;85\_ ;83\_ل;75\_ وى;78\_ ;87\_لم;75\_ ;  
77\_لمهني;75\_ ;77\_ ;74\_لف;75\_ ;

/NTILES=4

/NTILES=10

/STATISTICS=STDDEV MEAN SUM SKEWNESS SESKEW

/ORDER=ANALYSIS.

## Frequencies

### Notes

	Output Created	02-MAY-2017 23:15:47
	Comments	
	Data	G:\Batimétal2.sav
	Active Dataset	DataSet1
Input	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	49
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
	Syntax	<p>FREQUENCIES VARIABLES= الجنس  العمر_المستوى_الدراسي_الخبرة_الاقدمية_الفئة_المهنية</p> <p>/NTILES=4</p> <p>/NTILES=10</p> <p>/STATISTICS=STDDEV MEAN SUM  SKEWNESS SESKEW</p> <p>/ORDER=ANALYSIS.</p>
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

**Statistics**

	الجنس	العمر	المستوى الدراسي	الخبرة الأقدمية	الفئة المهنية
N	Valid	49	49	49	49
	Missing	0	0	0	0
Mean	1.24	1.92	2.12	1.69	1.92
Std. Deviation	.434	.909	.857	.683	.862
Skewness	1.224	.860	-.243	.476	.161
Std. Error of Skewness	.340	.340	.340	.340	.340
Sum	61	94	104	83	94
10	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
20	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
25	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
30	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
40	1.00	2.00	2.00	1.00	1.00
Percentiles	50	1.00	2.00	2.00	2.00
	60	1.00	2.00	3.00	2.00
	70	1.00	2.00	3.00	2.00
	75	1.50	2.00	3.00	2.00
	80	2.00	3.00	3.00	2.00
	80	2.00	3.00	3.00	2.00
	90	2.00	3.00	3.00	3.00

[DataSet1] G:\Batimétal2.sav

**الجنس**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	37	75.5	75.5	75.5
Valid أنثى	12	24.5	24.5	100.0
Total	49	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
الى 20 30	18	36.7	36.7	36.7
الى 31 40	21	42.9	42.9	79.6
Valid الى 41 50	6	12.2	12.2	91.8
أكثر من 50	4	8.2	8.2	100.0
Total	49	100.0	100.0	

المستوى الدراسي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ثانوي	15	30.6	30.6	30.6
Valid ثانوي	13	26.5	26.5	57.1
جامعي	21	42.9	42.9	100.0
Total	49	100.0	100.0	

الخبرة الأقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	21	42.9	42.9	42.9
Valid الى 10 سنوات 5	22	44.9	44.9	87.8
الى 15 سنة 11	6	12.2	12.2	100.0
Total	49	100.0	100.0	

الفئة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
إطار	20	40.8	40.8	40.8
Valid عون تحكم	13	26.5	26.5	67.3
Valid عون تنفيذ	16	32.7	32.7	100.0
Total	49	100.0	100.0	

### Frequency Table

RELIABILITY

/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Z1 Z2 Z3 Z4 Z5

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

**Scale: ALL VARIABLES**

### Case Processing Summary

	N	%
Valid	49	100.0
Cases Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	49	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.939	15



## Descriptives

### Notes

	Output Created	02-MAY-2017 23:23:06
	Comments	
	Data	G:\Batimetal2.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
Input	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	49
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
	Syntax	<pre> DESCRIPTIVES VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Z1 Z2 Z3 Z4 Z5 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX /SORT=MEAN (D).</pre>
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تعتبر عملية تقييم الأداء المتميز من طرف إدارة عملية مهمة	49	1	3	1.67	.801
تحرص المؤسسة على حسن معاملة العاملين لتحقيق أداء متميز	49	1	3	1.67	.801
روح التعاون والتحلي بروح الفريق يسود مختلف أفراد المؤسسة	49	1	3	1.59	.814
تعد الجودة الشاملة من المؤشرات الأساسية للمؤسسة في تقييم أداء كل قسم فيها	49	1	3	1.57	.764
الأداء المتميز للعاملين متعلق بالجودة التي يتم تقديمها باستمرار	49	1	3	1.55	.738
إن الهيكل التنظيمي المالي للمؤسسة يتناسب مع تطبيق الجودة الشاملة	49	1	3	1.53	.739
إدارة الجودة الشاملة تحقق انضباط العاملين في أدائهم المتميز	49	1	3	1.53	.767
تساهم برامج الترتيب الخاصة بالجودة الشاملة في إعداد إطارات متخصصة تتنافس المؤسسات الأخرى	49	1	3	1.51	.739
مساهمة العاملين في إنجاز وتقديم الأداء المتميز بشكل صحيح	49	1	3	1.51	.711
يتميز أداء العاملين بإنتاجية المؤسسة	49	1	3	1.47	.710
تتميز الجودة الشاملة بالمرونة والسهولة لتواكب تطورات الأداء المتميز	49	1	3	1.45	.647
التجهيزات الحديثة ذات جودة عالية تؤدي إلى ارتقاء الأداء المتميز	49	1	3	1.45	.709
تقوم المؤسسة بتوفير المعدات الكافية لتنفيذ أنشطة الخاصة بالجودة الشاملة	49	1	3	1.37	.602
لدى الإدارة قناعة بأن الجودة الشاملة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة	49	1	3	1.37	.566
تشكل رسالة المؤسسة على المبادئ الأساسية للجودة الشاملة	49	1	3	1.35	.631
Valid N (listwise)	49				

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تقوم المؤسسة بتوفير المعدات الكافية لتنفيذ أنشطة الخاصة بالجودة الشاملة	49	1.37	.602	.086
يتميز أداء العاملين بإنتاجية المؤسسة	49	1.47	.710	.101
لدى الإدارة قناعة بأن الجودة الشاملة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة	49	1.37	.566	.081

### One-Sample Test

	Test Value = 0				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower
تقوم المؤسسة بتوفير المعدات الكافية لتنفيذ أنشطة الخاصة بالجودة الشاملة	15.903	48	.000	1.367	1.19
يتميز أداء العاملين بإنتاجية المؤسسة	14.485	48	.000	1.469	1.27
لدى الإدارة قناعة بأن الجودة الشاملة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة	16.905	48	.000	1.367	1.20

### One-Sample Test

	Test Value = 0	
	95% Confidence Interval of the Difference	
	Upper	
تقوم المؤسسة بتوفير المعدات الكافية لتنفيذ أنشطة الخاصة بالجودة الشاملة	1.54	
يتميز أداء العاملين بإنتاجية المؤسسة	1.67	
لدى الإدارة قناعة بأن الجودة الشاملة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة	1.53	