

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس



الموضوع :

إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها في تحقيق الفعالية التنظيمية
دراسة ميدانية لدى عمال مؤسسة نفطال بمقاطعة واد عيسى بولاية
تيزي وزو

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

من اعداد الطالبتين : تحت اشراف الاستاذة:

أ . كلتين أحلام

❖ قاسي فاطمة

❖ مدور سليمة

السنة الجامعية : 2024 - 2025

كلمة شكر وعرfan

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين .

يقول الله تعالى " لئن شكرتم لأزيدنكم "

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرfan إلى كل منساعدونا

ووقفوا إلى جانبنا من أجل تحقيق إنجازنا وعلى رأسهم المشرفة

أستاذتي " كلتين أحلام" التي لم تبخل علي توجيهاتها القيمة و

النصائح العلمية لي طوال فترة البحث فلها مني كل الشكر

والتقدير، ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى

أعضاء لجنة المناقشة الكرام ، لما بذلوه من جهد في قراءة هذا

العمل وتقييمه بكل دقة وموضوعية .دون أن ننسى كل التقدير

والعرfan إلى جميع الإطارات "نفضال" الذين أمدوني بمعلومات

للإتمام دراستي

ختاماً ، نسأل الله أن يجزيكم خير الجزاء ، تقبلوا من فائق

الاحترام و التقدير .

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله حبا وشكرا وإمتنانا على البدء والختام .

إلى من كان مصدر قوتي وإلهامي الذي غرس في نفسي حب

التحدي والطموح ، يا من غرست في قلبي حب العلم ، إلى من

دعمني منذ الصغر و أنار دربي لتحقيق حلمي، إلى من رباني وكافح

من أجلي ستبقى كلماتك نجوم أهدى بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد

(والدي العزيز)

إلى نبع الحنان ، وصاحبة القلب الكبير ، يا من علمتني الصبر وزرعت في

قلبي القوة ، إلى من كان دعاؤها سر نجاحي ، والتي كانت دعواتها

تضيئ طريقي في كل خطوة . أدامك الله لي وأطال في عمرك بالصحة

والعافية .

(أُمِّي الغالية)

إلى أخواتي ، وأصدقائي الأوفياء ، الذين كانوا بجانبني دوما ، في

لحظات الفرح والتعب ، إلى أولئك الذين شاركوني الضحكات والدموع ،

كنتن النور في أيامي الدراسية ، لكل من كان عوننا وسندا في هذا الطريق..

للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين لأصحاب الشدائد والأزمات .

فاطمة

(إلى إخواني وأخواتي الغاليين)



الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله حبا وشكرا وإمتنانا على البدء و العطاء .

أهدي ربيع عمري ألى أحق الناس بالطاعة بعد الله ... وروح الرسول
الطاهرة ، إلى رمز العطاء العطاء والتضحية ، إلى من فرش لي الطريق
العلم والمعرفة . حفظه الله لي

(أبي الغالي)

إلى من أرضعتني الحب و الحنان ، وغرست في قلبي معنى الطموح
والإصرار إلى سر وجودي التي لولاها ما كنت لأكون ، اللهم إحفظها
يا رب العالمين .

(أُمي الغالية)

من ترعرعت معهم أخواتي وأخي الغالي أسعد الله فيهم ، إلى روح جدي
الطاهر (سعدي) أسكنه الله الفردوس الأعلى ، وتكريما لوجودي بالفرح
لسعادتي إلى رفيقتي دربي ، صديقتي حبيبتي التي تشاركني لحظات التعب
والفرح طيلة مشوار هذا العمل .

(إلى إخواني وأخواتي وعائلتي)

إلى كل هؤلاء وبأسمى المعاني الحب الوفاء أهدي هذا
البحث العلمى المتواضع .

فهرس المحتويات

أ.....	كلمة شكر
د.....	إهداء
د.....	ملخص الدراسة باللغة العربية
ه.....	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
و.....	فهرس المحتويات
ن.....	فهرس الجداول
غ.....	فهرس الأشكال
.....	مقدمة

الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية

5.....	1. الإشكالية.....
7.....	فرضيات الدراسة.....
7.....	3. أهداف الدراسة.....
8.....	4. أهمية الدراسة.....
8.....	5. تحديد المفاهيم إجرائياً.....
9.....	6. الدراسات السابقة.....
22.....	7. التعقيب على الدراسات.....

الجانب النظري

الفصل الثاني : إدارة الجودة الشاملة

26.....	تمهيد
27.....	1. التطور التاريخي للإدارة الجودة الشاملة
31.....	2. مفهوم إدارة الجودة الشاملة
35.....	3. أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة
38.....	4. مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة
40.....	5. خصائص إدارة الجودة الشاملة
42.....	6. عمليات إدارة الجودة الشاملة
43.....	7. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
46.....	8. أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة
48.....	9. وسائل إدارة الجودة الشاملة
48.....	10. رواد إدارة الجودة الشاملة
54.....	11. العلاقة بين نظام ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة TQM
	12 . معوقات وصعوبات إدارة الجودة الشاملة
57.....	
59.....	خلاصة الفصل

الفصل الثالث : الفعالية التنظيمية

62.....	تمهيد
63.....	1. مفهوم الفعالية التنظيمية
65.....	2. التطور التاريخي للفعالية التنظيمية
67.....	3. أهمية الفعالية التنظيمية
68.....	4. خصائص الفعالية التنظيمية
69.....	5. معايير ومؤشرات الفعالية التنظيمية
72.....	6. الأبعاد الخاصة بالفعالية التنظيمية
79.....	7. نظريات الفعالية التنظيمية

84.....	8. متطلبات الفعالية التنظيمية
86.....	9. طرق تعزيز الفعالية التنظيمية
87.....	10. دور المورد البشري في تحقيق الفعالية التنظيمية
88.....	11. العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية
91.....	12. قياس الفعالية التنظيمية
92.....	13. صعوبات ومعوقات الفعالية التنظيمية
94.....	خلاصة الفصل

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

97.....	تمهيد
98.....	1. منهج الدراسة
98.....	2. الدراسة الإستطلاعية
99.....	1.2. أهداف الدراسة الإستطلاعية
99.....	2.2. المجال الزمني والمكاني للدراسة
103.....	3.2. عينة الدراسة الإستطلاعية وخصائصها
104.....	4.2. خصائص العينة
	5.2 نتائج الدراسة الإستطلاعية
110.....	
110.....	3. الدراسة الأساسية
111.....	1.3 عينة الدراسة الأساسية وخصائصها

118.....	4. أدوات جمع البيانات
119.....	5. الخصائص السيكومترية للإستبيان
122.....	6. الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة
124.....	خلاصة الفصل

الفصل الخامس : عرض وتحليل وتفسير ومناقشة النتائج

127.....	تمهيد:
128.....	1. عرض وتحليل نتائج الدراسة فرضيات
128.....	1.1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى
130.....	2.1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
132.....	3.1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة
134.....	4.1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة
136.....	5.1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة
138.....	2. تفسير مناقشة نتائج فرضيات الدراسة
143.....	خلاصة الفصل
144.....	3. الإستنتاج العام
146.....	الاقتراحات والتوصيات
	قائمة المراجع.

الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مراحل الجودة	29
02	الاختلافات بين نظام الإيزو وإدارة الجودة الشاملة	56
03	تعديلات بنود استبيان إدارة الجودة الشاملة	101
04	تعديلات بنود إستبيان الفعالية التنظيمية	102
05	توزيع العينة حسب متغير الجنس	104
06	توزيع العينة حسب متغير السن	105
07	توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	106
08	توزيع العينة حسب متغير مستوى التعليمي	107
09	توزيع العينة حسب متغير سنوات الأقدمية	108
10	توزيع العينة حسب متغير طبيعة المنصب	109
11	توزيع العينة الأساسية حسب متغير السن	112
12	توزيع العينة الأساسية حسب متغير الجنس	111
13	توزيع العينة الأساسية حسب متغير الحالة الاجتماعية	114

14	توزيع العينة الأساسية حسب متغير مستوى التعليمي	115
15	توزيع العينة الأساسية حسب متغير سنوات الأقدمية	116
16	توزيع العينة الأساسية حسب متغير طبيعة المنصب	117
17	استبيان خاص بإدارة الجودة الشاملة	119
18	استبيان خاص بالفعالية التنظيمية	117
19	صدق الإستبيان للإدارة الجودة الشاملة بالطريقة التجزئة النصفية	119
20	صدق الإستبيان الفعالية التنظيمية بالطريقة التجزئة النصفية	121
21	ثبات ألفا كرونباخ للبنود إدارة الجودة الشاملة من الإستبيان	122
22	ثبات ألفا كرونباخ للبنود الفعالية التنظيمية من الإستبيان	122
23	الإحصاءات الوصفية لمتغيرات التي أدخلت في نموذج الإنحدار ومصفوفة الارتباط بين المتغيرين	128
24	معامل الارتباط بين متغير المستقل والمتغير التابع	128
25	نتائج تحليل ANOVA لاختبار معنوية الإنحدار	129
26	معاملات الإنحدار المعيارية وغير المعيارية وقيمة T	129
27	الإحصاءات الوصفية لمتغيرات التي أدخلت في نموذج الإنحدار ومصفوفة الارتباط بين المتغيرين	130
28	معامل الارتباط بين متغير المستقل والمتغير التابع	130
29	نتائج تحليل ANOVA لاختبار معنوية الإنحدار	131

131	معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية وقيمة T	30
132	الإحصاءات الوصفية لمتغيرات التي أدخلت في نموذج الانحدار ومصفوفة الارتباط بين المتغيرين	31
132	معامل الارتباط بين متغير مستقل والمتغير التابع	32
132	نتائج تحليل ANOVA لاختبار معنوية الانحدار	33
133	معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية وقيمة T	34
133	الإحصاءات الوصفية لمتغيرات التي أدخلت في نموذج الانحدار ومصفوفة الارتباط بين المتغيرين	35
134	معامل الارتباط بين متغير مستقل والمتغير التابع	36
135	نتائج التحليل ANOVA لاختبار معنوية الانحدار	37
135	معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية وقيمة T	38
136	الإحصاءات الوصفية لمتغيرات التي أدخلت في نموذج الانحدار ومصفوفة الارتباط بين المتغيرين	39
136	معامل الارتباط بين متغير مستقل والمتغير التابع	40
137	نتائج التحليل ANOVA لاختبار معنوية الانحدار	41
137	معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية وقيمة T	42

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	مراحل نشأة إدارة الجودة الشاملة.	29
02	أهداف رئيسية لإدارة الجودة الشاملة.	36
03	مؤشرات و معايير الفعالية التنظيمية.	72
04	توزيع العينة حسب الجنس.	104
05	توزيع العينة حسب السن.	105
06	توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية.	106
07	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.	107
08	توزيع العينة حسب سنوات الأقدمية.	108
09	توزيع العينة حسب طبيعة المنصب.	109
10	توزيع العينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس.	112
11	توزيع العينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن.	113
12	توزيع العينة الدراسة الأساسية حسب متغير الحالة الاجتماعية.	114
13	توزيع العينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي.	115
14	توزيع العينة الدراسة الأساسية حسب متغير سنوات الأقدمية.	116
15	توزيع العينة الدراسة الأساسية حسب متغير طبيعة المنصب.	117

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	استمارة استبيان	154
02	استمارة المحكمين	161
03	جداول برنامج spss	162

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية في الشركة الوطنية نفضال بتيزي وزو ، حيث تهدف الدراسة إلى بحث عن الأثر الموجود بين المتغيرين لما لهما من أهمية في المنظمات بشكل عام وفي المؤسسة الجزائرية بشكل خاص، بدأنا دراستنا بطرح تساؤل الرئيسي كالآتي :

كيف تؤثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية ؟.

- هل تؤثر مشاركة العاملين في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى عمال مؤسسة نفضال.
 - هل يؤثر التدريب المستمر للموظفين في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى عمال مؤسسة نفضال .
 - هل يؤثر مبدأ التحسين المستمر للموظفين في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى عمال مؤسسة نفضال
 - هل يؤثر التركيز على الدعم الإدارة العليا في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى عمال مؤسسة نفضال
- ولإجراء هذه الدراسة قمنا باختيار عينة تقدر ب 70 من عمال المؤسسة ، وكان المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي لتناسبه مع طبيعة الموضوع الذي يصنف ضمن البحوث الإنسانية والاجتماعية، وقد تم الاستعانة بالعينة العشوائية في هذه الدراسة ، مع الاعتماد على أداة الإستمارة بغية جمع المعلومات من أفراد العينة ، وعند بلوغنا مرحلة تفرغ البيانات والتعامل معها إحصائياً إعتدنا على برنامج SPSS (الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية) حيث تطرقنا فيه إلى ما يلي :

- التكرارات والنسبة المئوية .

- معادلة ألفا كروباخ.

- معامل الارتباط بيرسون .

الكلمات المفتاحية : إدارة ،الجودة الشاملة ، الفعالية التنظيمية.....

Résumé d'étude :

Cette étude vise à mettre en évidence l'impact de la gestion de la qualité totale sur l'efficacité organisationnelle de l'entreprise nationale NAFTAL à la wilaya de Tizi-ouzou , l'objectif de l'étude est d'examiner la relation significative entre les deux variables ,et sur cette base a été demandé à un certain nombre de questions :

- Comment la gestion de la qualité totale influence-t-elle l'efficacité organisationnelle ?
- La participation des employés influence -t-elle l'efficacité organisationnelle chez les travailleurs de l'établissement NAFTAL ?
- La formation influence-t-elle l'efficacité organisationnelle des travailleurs de l'établissement NAFTAL ?
- L'amélioration continue influence-t-elle l'efficacité organisationnelle des travailleurs de l'établissement NAFTAL ?
- Le soutien de la haute direction influence-t-il l'efficacité organisationnelle des travailleurs de l'établissement NAFTAL ?
- l'efficacité organisationnelle a été réalisée .

مقدمة

إهتم العلماء بدراسة العديد من القضايا والمشكلات التنظيمية ، حيث شهدت مجموعة من التغيرات على جميع المستويات ، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية ، وقد أثر كل تغير بشكل واضح على الإدارة في جميع جوانبها خصوصا بعد تحول العالم إلى نظام عالمي جديد يعرف بالعولمة . والذي حول العالم إلى قرية صغيرة ، ونتيجة لهذا التغير نمت المنظمات وازدادت أهميتها وباتت المعلومة والمعرفة سلعا تشتري وتباع ، ونظرا لزيادة أهمية المنظمات أصبحت مفهوم الجودة من الأساليب الحديثة والمهمة للمنظمات التي تحدد نجاح المنظمة واستمراريتها في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة .

كما أن التطورات التي أفرزها تيار العولمة فرض على الدول ضرورة الاهتمام بمدخل الإدارة الحديثة حتى تتمكن من فرض نفسها على الصعيد العالمي ، ومن بين المداخل إدارة الجودة الشاملة التي أصبحت اليوم محور إهتمام معظم دول العالم باعتبارها ركيزة أساسية لنموذج الإدارة الجديدة ، الذي يتيح له الفرصة لمواكبة المستجدات العالمية من خلال مسايرة المتغيرات الدولية والمحلية من أجل التكيف معها فإدارة الجودة الشاملة تعتمد على تطبيق أساليب متقدمة لإدارة الجودة وتهدف إلى التحسين والتطوير والتطوير المستمر وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والناتج و الخدمات . فقد بدأت إدارة الجودة الشاملة تحظى بإهتمام الباحثين وقد أثبتت معظم التجارب أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له انعكاسات إيجابية على أداء المنظمة التي تطبقها ، وذلك من خلال تحسين معدل الربحية وإنخفاض التكاليف وتحسين الأداء وعلاقات الموظفين وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لديهم، وبوجود المؤشرات التي تبين جدوى إدارة الجودة الشاملة إزدادت أهميتها و إزدادت سرعة إنتشارها .

تعد إدارة الجودة الشاملة أحد الركائز الأساسية لتحقيق الفعالية التنظيمية وقيادتها والتي تساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف بشكل يضمن إستمرارية العمل وتطويرة . ومن جانب آخر فإن إعتناء المنظمة بفهوم الجودة الشاملة والتركيز على أهم مبادئها الأساسية أمرا حيويا من حيث تحسين المنظمة بما يضمن فعاليتها وضماني إستمراريتها. وعليه فقد جاءت دراساتنا من أجل الإطلاع على دور إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها في الفعالية التنظيمية في الشركة الجزائرية نפטال في ولاية تيزي وزو بمقاطعة واد عيسى.

حيث حاولنا تقديم هذه الدراسة وذلك من خلال خطة منهجية علمية ، قمنا بتقسيمها إلى جانبين "جانب النظري " و " جانب التطبيقي " ، ويتضمن الجانب النظري ثلاثة فصول :

الفصل الأول: المتمثل في فصل تمهيدي وحددنا فيه إشكالية البحث، فرضيات البحث، أهداف البحث، أهميته وتحديد المفاهيم الإجرائية الأساسية، والدراسات السابقة، وأخيرا التعقيب على الدراسات

الفصل الثاني : كان بعنوان إدارة الجودة الشاملة ، حيث قمنا بمفهوم إدارة الجودة ، وقد تم التطرق إلى التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، أهميتها وأهدافها ، ومبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة، خصائصها ، عمليات إدارة الجودة الشاملة ، مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وسائل إدارة الجودة ، و أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة ، رواد نظرية إدارة الجودة ، وأخيرا العلاقة بين نظام **TQM**

إدارة الجودة الشاملة ISO9000

الفصل الثالث : كان بعنوان الفعالية التنظيمية ، وتم التطرق إلى مداخل دراسة الفعالية التنظيمية . ثم تطرقنا إلى التطور التاريخي للفعالية التنظيمية ، أهمية الفعالية التنظيمية ، وخصائص المنظمة الفعالة، ومعايير ومؤشرات الفعالية التنظيمية ، الأبعاد الخاصة بالفعالية التنظيمية ، نظريات الفعالية التنظيمية ، متطلبات الفعالية التنظيمية ، ثم طرق تعزيز الفعالية التنظيمية ، دور المورد البشري في تحقيق الفعالية التنظيمية ، قياس الفعالية التنظيمية و العوامل المؤثرة عليها ، وأخيرا المعوقات وصعوبات الفعالية التنظيمية ، خلاصة الفصل .

أما الجانب التطبيقي يحتوي على فصلين :

الفصل الرابع : بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة ، ويتضمن منهج الدراسة ، الدراسة الإستطلاعية، أهدافها وعينتها وخطوات إجراءها ، بالإضافة إلى الدراسة الأساسية حيث تناولنا فيها عينة الدراسة ،حدود الدراسة ،الأدوات المستخدمة في جمع البيانات ،و الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة ، خلاصة الفصل .

الفصل الخامس : خصص لعرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها ، حيث عرضنا فيه النتائج المتحصل عليها والتي حاولنا تحليلها وتفسيرها على ضوء الفرضيات المقترحة ، وبعدها قمنا بتقديم النتائج النهائية المتبوعة ببعض الإقتراحات التي تتعلق بموضوع الدراسة .

ثم ختمنا الدراسة بتقديم إستنتاج عام لما توصلنا إليه تليها مختلف المراجع المعتمدة و الملاحق المستخدمة في الدراسة .

الفصل الأول

الإطار العام الإشكالية

الفصل الأول : الإطار العام للإشكالية

1. الإشكالية
2. فرضيات الدراسة
3. أهداف الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. تحديد المفاهيم إجرائيا
6. الدراسات السابقة
7. التعقيب على الدراسات السابقة

1 . الإشكالية :

مما لاشك أن العالم حاليا يشهد تطورات وتحولات ومتعددة ، ذات أبعاد مختلفة سياسية اقتصادية وتكنولوجيا وغيرها ،مما انعكس بشكل واضح على طبيعة التسيير الإداري ، مما اقتضى عليها الاهتمام بهذه القضية ووضعها في سلم أولويتها ، لذلك تسعى جل المؤسسات الاقتصادية إلى مواكبة التطورات بشتى الطرق والأساليب ، فهي تحاول قدر الإمكان البحث عن أساليب ومناهج جديدة تمكنها من مواجهة مختلف التحديات الموجودة في بيئتنا الداخلية والخارجية ،بما يسمح لها بتحقيق النمو والاستقرار في ظل البيئة التنافسية .

و في هذا السياق برز ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة كونها تمثل النظرة الحالية و المعاصرة لكافة المؤسسات الاقتصادية عامة والمؤسسات الجزائية خاصة ، فهذا الأسلوب يعتبر من الأساليب التي أثبتت كفاءة عالية في مواجهة متطلبات المنافسة الشديدة ، ويعتبر من المفاهيم الإدارية التي تقوم على الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن ، وتحسين الإنتاجية ، وزيادة الأرباح ، والمحافظة على إستمراريتها، وتعزيز مراكزها التنافسية في ظل السوق المحلية والدولية .وجاءت هذه النظرية إدارة الجودة الشاملة كأداة حديثة فرضت نفسها بقوة كأسلوب إداري متميز ومتطور ، لاقى استحسانا وقبولا ورواجا كاملا لتطوير وتحسين أداء المنظمات ، وذلك عن طريق وضع النظم والعمليات التي تؤدي للتفوق وتمنع الأخطاء، وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات والثقافات بمشاركة الجميع باعتبارها مسؤولية تضامنية لكافة المستويات الإدارية وفرق العمل والأفراد ، لقناعتهم، التامة بأن الجودة الملاذ الحقيقي لجميع المنظمات لتحقيق أهدافها ، أهدافها ، والطريق الصحيح الذي يمكنها من التعامل مع التحديات الحالية والمستقبلية التي بزغت كمتغيرات فرضت نفسها على بيئة الأعمال المحلية والإقليمية والدولية.(بهجة ، يوسف العربي ، 2016 .ص18)

وهذا ما توصل إليه الباحث محمد العابد علي مكيد (2016): حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي، بحيث يعتبر منهج إدارة الجودة الشاملة من بين الأساليب الجديدة التي يمكن أن تستعين بها المؤسسة الاقتصادية للتأقلم مع التحديات الكبيرة التي تفرضها طبيعة الإقتصاد العالمي الحالي وما يتصف به من منافسة شديدة و ثورة تكنولوجيا والعولمة إلخ

ويعتبر هذا المنهج من أبرز الأساليب الإدارية التي تعتبر كمداخل لتحسين الأداء المؤسسي، وذلك أن هذا المنهج يؤدي للوصول إلى درجة التمييز في الأداء ، وهو هدف ينبغي أن تسعى إليه كل مؤسسة راغبة في التفوق و التميز في ظل الإقتصاد الحالي.

إذ تعتبر السمة الرئيسية للمؤسسة الديناميكية والحيوية والمحقة للأهداف وتعدد العوامل التي تساهم في دافعية نحو العمل وأدائه في حقيقة أن " الفعالية التنظيمية هي مبرر وجود نظام ، وتعتبر أيضا مقياسا إداريا لفهم النجاح التنظيمي ، وتحليل أداء المنظمة حيث تعكس درجة التفاعل في المنظمة وقدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية ، وهناك من يعتبرها " على أنها المحصلة النهائية للإداء المنظمة ومدى ارتباطها بالإدارة العليا وتعكس كذلك مستوى التفاعل بين أجزاء ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية ". (سنوسي ، 2009. ص 293) .

وقد لاقى الفعالية التنظيمية إهتماما كبير من طرف الباحثين في الوقت الحالي وذلك بسبب أن فعالية المؤسسة تكون إتجاهات إيجابية نحو الأداء ومناخ العمل الذي يساعدهم على تحقيق التكيف والاندماج وتقوية رغبة العمل الجماعي وتحسين الأداء والإنتاجية وهذا ما توصلت إليه الباحثة بوشلاغم حنان سنة (2016) حول واقع الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية في ظل تحديات العولمة، فإن الفعالية التنظيمية هي مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها ، لذا تسعى المؤسسات الصناعية الجزائرية إلى تحقيق الفعالية في الأداء وتحسين نموذج العمل ، بما يحقق الإستجابة لمتطلبات التطوير والترقية والجودة للمخرجات والعمليات التنظيمية أثناء أداء العمل في ظل تحديات العولمة.

كما أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على تطبيق مناهج متعددة ومداخل متطورة ونماذج مستحدثة في تطبيق الجودة بهدف التحسين والتطوير المستمر وتحقيق أعلى المستويات و المعدلات فيما يخص الممارسات والعمليات والنتائج و العوائد. ولتحسين إدارة الجودة الشاملة والوصول إلى التمكن ، تموضع العديد من المعايير التي تعالج هذا الإهتمام ومنها معايير الإيزو 9000 يستخدم كأداة لبناء نموذج إدارة إدارة الجودة الشاملة الذي يركز على عدد من المبادئ التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وفعاليتها، بهدف تحقيق الإستقرار في بيئة العمل الداخلية للمؤسسة والمساهمة في تحقيق متسقة المنتجات. (منير العبوي، 2006. ص 146).

الجزائر واحدة من البلدان التي يوجد بها عدد من المؤسسات الإقتصادية التي يعمل العديد منها على إصدار شهادات الجودة ومن بين المؤسسات مؤسسة نفطال وهي تعتبر مؤسسة عمومية تعمل في مجال توزيع الوقود والطاقة ، ولها مساهمة كبيرة في الإقتصاد الوطني ، ولقد قامت على تطوير أنشطتها داخليا

وخارجيا بهدف إرضاء عملائها وتجويد أعمالها.

باعتبار موضوع إدارة الجودة الشاملة أصبح مهما في تحقيق الفعالية التنظيمية مما جعلنا نطرح التساؤل التالي:

✓ هل تؤثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية ؟

وللتوضيح أكثر قمنا بطرح التساؤلات الفرعية الآتية :

✓ هل تؤثر مشاركة العاملين في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى عمال مؤسسة نفضال ؟

✓ هل يؤثر التدريب المستمر للموظفين في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى عمال مؤسسة نفضال ؟

✓ هل يؤثر مبدأ التحسين المستمر في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى عمال مؤسسة نفضال ؟

مؤسسة نفضال ؟

✓ هل يؤثر الدعم الإداري العليا في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل مؤسسة نفضال ؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات قمنا بوضع جملة من الفرضيات هي كالتالي :

2 - فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية: تؤثر إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الفعالية التنظيمية لدى عمال مؤسسة نفضال.

الفرضيات الفرعية :

1. تؤثر مشاركة العاملين في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى عمال مؤسسة نفضال .

2. يؤثر التدريب المستمر للموظفين في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى عمال مؤسسة نفضال .

3. تؤثر مبدأ التحسين المستمر في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى عمال مؤسسة نفضال .

4. يؤثر الدعم الإداري العليا في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى عمال مؤسسة نفضال .

3 . أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف المتمثلة فيما يلي :

- التعرف على مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الفعالية التنظيمية لدى عمال مؤسسة نفضال.

- التعرف على مدى تأثير مشاركة العاملين في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى عمال مؤسسة نفضال.

- التعرف على مدى تأثير التدريب المستمر للموظفين في تحقيق الفعالية لدى عمال مؤسسة نفضال .

- التعرف على مدى تأثير التحسين المستمر في تحقيق الفعالية لدى عمال مؤسسة نفضال.

- التعرف على مدى تأثير دعم الإدارة العليا في تحقيق الفعالية التنظيمية.

4 . أهمية الدراسة :

تكتسي أهمية هذه الدراسة المتمثلة فيما يلي :

- نتناول موضوع بالغ الأهمية وجوهري في الوقت الراهن وهو إدارة الجودة وتأثيرها على الفعالية التنظيمية

- قياس مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية .

- المساهمة في تقديم صورة واضحة للفعالية التنظيمية على المستوى العام للمؤسسة .

- دراسة مدى تطبيق مؤشرات الفعالية التنظيمية في المؤسسة .

- إستهداف تحسين الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية بصفة عامة ومؤسسة نפטال بصفة خاصة يمكن إحداثه بتفعيل إدارة الجودة نحو المستويات الأفضل.

5 . تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة :

- **التعريف الإجرائي للإدارة :** الإدارة هي سلسلة من العمليات المنظمة (تخطيط ، تنظيم ، توجيه ،

الرقابة) تهدف إلى تنسيق جهود الأفراد داخل مؤسسة نפטال حيث يتم تحقيق التعاون والتنسيق الفعال بينهم وصولا إلى تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية .

- **التعريف الإجرائي للجودة:** يمكن تعريف الجودة على أنها الفلسفة التي تتضمن العمليات والأدوات

للتطبيق العملي الذي يهدف إلى تحقيق ثقافة التحسين المستمر الذي ساهم فيها كل العاملين داخل المنظمة بهدف إشباع حاجات العملاء .

- **التعريف الإجرائي للإدارة الجودة الشاملة :** هي مجموعة من الخطوات الممنهجة والمنظمة التي يتم

إتباعها في مختلف العمليات داخل المؤسسة نפטال لضمان التحسين المستمر في جودة المنتجات أو الخدمات، بما يحقق رضا العملاء من أجل الوصول إلى إرضائهم، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية المنظمة .

- **التعريف الإجرائي للفعالية :** هي عملية إستخدام الوسائل المتاحة سواء المادية أو البشرية التي

بإستطاعها الوصول إلى الأهداف التي تم تحديدها وتسيطرها مسبقا.

- **التعريف الإجرائي للتنظيم :** هو عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي ينسق

الجهود والمهام و تفويض السلطة من أجل تحقيق الأهداف المرصودة.

- **التعريف الإجرائي للفعالية التنظيمية:** يمكن تعريف الفعالية التنظيمية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف أعضائها وقياس هذا المفهوم فاعلية المنظمة من خلال مستوى رضا العاملين بها عن عملهم وعلاقاتهم داخلها بإشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم فيها.

6. الدراسات السابقة :

للدراسات السابقة أهمية بالغة في تدعيم أي بحث جاري ، لأنها توفر له الكثير من المعلومات ابتداء من الإطار النظري مروراً بمناهج الدراسة وقوفاً عند أهم ومختلف الصعوبات التي لاقتها والتي تمكن الباحث من الاستفادة منها في جميع مراحل بحثه .

لذلك سنحاول التطرق لبعض الدراسات السابقة التي سبقت دراستنا من أهمها :

1.6 الدراسات العربية:

• دراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة :

الدراسة الأولى : دراسة قصر بن عودة (2017)، بعنوان " إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء

الوظيفي " دراسة ميدانية في المؤسستي الإنتاجيتين (SNV) و (SIM) بولاية وهران .

(بن عودة ، 2017، ص 357-367)

حيث سعت هذه الدراسة لبلوغ الأهداف التالية :

- 1- التعرف على طبيعة إدارة الجودة الشاملة ، وعلى واقع نظامها في المنظمات الصناعية في الجزائر .
 - 2- التعرف على أهمية إدارة الجودة التي ضمنها الياباني " جوران " في ثلاثيته .
 - 3- التعرف على طبيعة الأداء الوظيفي ، وما هي العوامل المؤثرة فيه في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة .
- قامت الباحثة بوضع فرضيات الآتية :

■ توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي .

وتتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي :

الفرضية الأولى : توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط للجودة الشاملة والأداء الوظيفي .

الفرضية الثانية : توجد علاقة ارتباطية بين الرقابة على الجودة والأداء الوظيفي .

الفرضية الثالثة : توجد علاقة ارتباطية بين التحسين المستمر للجودة والأداء الوظيفي .

وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقف على وصف الظاهرة وتحليلها ، بغية الكشف عن حياتها وتأكيد درجة جودتها ، ومستوى الارتباط بين متغيراتها ، وعولجت هذه البيانات طريق البرنامج الإحصائي (Spss) للوصول إلى نتائج البحث. حيث بلغ عدد أفراد العينة 24 عاملاً من

مؤسسة (SIMP) و36مؤسسة (SNVI) وتم إختيارها عن طريق العينة العشوائية البسيطة ، كما تم إستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات .

حيث توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

▪ وجود علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي الذي يدل على أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تسعى في جوهرها إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

▪ أظهرت الدراسة أن هناك إهتمام كبير من قبل المؤسسات بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والحرص علالرفع من مستوى الأداء الوظيفي.

الدراسة الثانية : دراسة مريم فارس، مروى غزوى سنة (2016 / 2017) : بعنوان " إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر) بولاية قالمة -.(فارس ، غزوى، 2017، ص6).

حيث سعت هذه الدراسة لبلوغ الأهداف التالية :

- 1- توضيح التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.
- 2 - تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، أهميتها ، مبادئها ، روادها ونماذجها .
- 3- التعرف على مدى إدراك المؤسسات الجزائرية لطبيعة وأهمية إدارة الجودة الشاملة .
- 4- التوصل على مجموعة من المتطلبات والمقترحات من أجل تطوير وتحسين أداء المؤسسات الإقتصادية.

قامت الباحثة بوضع الفرضيات الآتية :

- كيف يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تساهم في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية خاصة منها مؤسسة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة ؟

وانطلاقا من السؤال الرئيسي تنبثق الأسئلة الفرعية التالية :

- ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة ؟
- ما هو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة ؟
- ما العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و أداء مؤسسة عمر بن عمر بولاية قالمة ؟

قصد الإجابة عن التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات الآتية :

- تعتبر إدارة الجودة الشاملة المفتاح الأساسي للتصدي للمنافسة الدولية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة .
- إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر منهج جوهره الأساسي التحسين المستمر لعمليات المؤسسة في تحسين الأداء والوصول إلى أعلى درجات الإتقان .
- طبقت الدراسة في إحدى المؤسسات الإقتصادية الجزائرية وهي مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة ، وإعتمد الباحث على المناهج الثلاثة التالية المتمثلة في المنهج التاريخي ، والمنهج الوصفي التحليلي ، والمنهج دراسة حالة بتطبيق الإستبيان بالمقابلة والملاحظة كأداة وأسلوب رئيسي .
- وقد توصلت الباحثة إلى بعض النتائج التالية :
- إن إدارة الجودة الشاملة نظام متكامل يمكن المؤسسة من إمتلاك ميزة تنافسية مستمرة تؤدي بها إلى الإنفتاح نحو الأسواق العالمية .
- الأداء عنصر محوري والبعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات والذي يتمحور حوله وجود وإستمرارية المؤسسة الاقتصادية
- إدارة الجودة الشاملة منهج متطور لتحسين الأداء في المؤسسات من خلال مشاركة وإندماج العاملين ، و بالتالي إنجاز التنسيق الفعال بين هؤلاء داخل مشاكل الجودة وإجراء التحسين المستمر .
- إن بقاء المؤسسة في بيئة دائمة التغير يعتمد على نظام إدارة الجودة الشاملة ، فالمشكلة لا تتمثل في كيفية تحقيق رغبات وحاجات الزبائن فحسب ، بل تتمثل في كيفية كسب رضا الزبون والمحافظة عليه وبالتالي كسب ولائه ، عن طريق استخدام أساليب متقنة. وهذا ما يضمن البقاء والإستمرار للمؤسسة.
- تعتبر شهادات الإيزو ميزة تنافسية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر استطاعت من خلالها غزو الأسواق المحلية والدولية ، وتوسيع نقاط بيعها.
- تطبيق معايير الإيزو أدى إلى تحسين وضعية المؤسسة من خلال تحسين الجودة والإنتاج بإتقان وزيادة المردودية وزيادة رضا الزبون وكسب ثقته ومه تحقيق الأرباح .
- إن تطبيق معايير الإيزو في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر يعد بمثابة قاعدة قوية للتطوير ورفع أداء المؤسسة ،وخير دليل على ذلك إهتمام المؤسسات العالمية بهذا الأسلوب ونجاحه في العديد منها

في العديد منها .

- إن تحسين أداء في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تتسم بالمحافظة على جودة منتجاتها في إطار المقاييس العالمية للإيزو ، والذي يعتبر دليل قاطع للزبائن حول جودة منتجاتها المطروحة في السوق وذلك من أجل تحقيق مصلحة الزبائن والمؤسسة معا .
- تقوم المؤسسة بعملية اليقظة شهريا ، وهذا الكشف عن فئة المنافسين الحاليين و المستقبليين ، والتصدي لهم في الوقت المناسب .

دراسة الثالثة : دراسة عبد القادر هاملي سنة (2016/ 2017) بعنوان : " أثر إدارة الجودة

الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" ، (دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات

الغرب الجزائري) ، بولاية تلمسان هاملي ، 2017، ص08).

حيث سعت هذه الدراسة لبلوغ الأهداف الآتية :

1. بلورة مجموعة من الأفكار التي تهتم بمصطلح إدارة الجودة الشاملة .
2. معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية .
3. التعرف على أهم الأدوات والتقنيات أو الحديثة المستعملة في تحسين أداء المؤسسات في ظل غدرة الجودة الشاملة ، وأهم النماذج المعتمدة في ذلك .
4. تسليط الضوء على مفهوم الأداء في المؤسسة وما هي المداخل التقليدية والحديثة المستعملة لقياسه.
5. إبراز أهمية الجودة الشاملة ودورها الكبير لتحسين أداء المؤسسات الجزائرية .
6. إبراز حالة المؤسسات الجزائرية ووضعها . والتعرف على الطرق والتقنيات التي تستخدمها هذه المؤسسات لقياس أدائها .

7. تعزيز الرصيد المعرفي والمكتبي في هذا النوع من البحوث .

8. محاولة معرفة أسباب تدهور المؤسسات الجزائرية وتحديد نقاط الضعف والخلل .

9. محاولة معرفة العلاقة التي تربط إدارة الجودة الشاملة بأداء الكلي للمؤسسة .

وتتمحور هذه الدراسة على التساؤل الرئيسي التالي :

- إلى مدى تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية ؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية قام الباحث بوضع فرضيات الآتية :

الفرضية الرئيسية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أبعاد الأداء الكلي

للمؤسسة .

الفرضية الفرعية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للمؤسسة.

الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء العمليات الداخلية للمؤسسة .

الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء الزبائن للمؤسسة .

الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء التعلم والنمو للمؤسسة .

طبقت الدراسة على 55 مؤسسة اقتصادية حاصلة على شهادة الإيزو في الغرب الجزائري وإعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي لاختيار صحة الفرضيات، وأسلوب التحليل العاملي لإستكشافي عن طريق برنامج **SPSS**، وبرنامج المعروف **XL – STAT**.

وقد توصل الباحث إلى بعض النتائج أهمها :

- بينت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية الأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء الكلي للمؤسسات محل الدراسة ، مع العلم أن هذا التأثير لم يكن قويا ، صف إلى ذلك أن بعد التخطيط الإستراتيجي ليس له تأثير على هذا الأداء .
- من خلال لدراسة أيضا استنتج أن هناك تأثير إيجابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء العمليات الداخلية والذي بدوره لم يكن تأثيرا قويا ، ولكن أيضا لم يكن هناك تأثير هذه المرة من جانب القيادة الفعالة على هذا الأداء .
- كان هناك تأثير إيجابي الأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء الزبائن ، ولكن ضعيف نوعا ما خاصة أن كلا من القيادة الفعالة والتخطيط الإستراتيجي لم يكن لها أي تأثير على هذا الأداء .
- من خلال لدراسة أيضا استنتج أن هناك تأثير إيجابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء العمليات الداخلية والذي بدوره لم يكن تأثيرا قويا ، ولكن أيضا لم يكن هناك تأثير هذه المرة من جانب القيادة الفعالة على هذا الأداء .

- هناك تأثير إيجابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء التعلم والنمو ضعيف نوعا ما ولكن مرة أخرى التخطيط الاستراتيجي والتركيز على الزبائن وعلى الموردين لم يكن له تأثير على هذا الأداء
- من خلال الدراسة تبين أن هناك عدم وجود إهتمام من طرف المدراء والمسيرين بهذه الفلسفة أو هذا المدخل ، والدليل على ذلك عدم وجود تأثير إيجابي للقيادة الفعالة والتخطيط الاستراتيجي على الأداء بل إن مصطلح الجودة أصلا مفروض من طرف الغدرات أو الوزارة أي من العاصمة خاصة في ظل تكلفة الدولة حوالي 70% من تكاليف المطابقة . (هاملي ، مرجع 2017 ، ص 349).

• الدراسة المتعلقة بالفعالية التنظيمية

دراسة الثانية :دراسة أوبيش سفيان سنة (2017) ، بعنوان " أثر تدريب العاملين على الفعالية التنظيمية " (دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز) ، ولاية غرداية .

حيث سعت هذه الدراسة لبلوغ الأهداف التالية :

- 1- إستكشاف وتحليل نقاط القوة ومواطن الضعف في خدمات المؤسسة موضوع الدراسة وتقديم التوصيات والاقتراحات المناسبة للتركيز على نقاط القوة والوصول بها إلى التميز ، وإصلاح مواقف الضعف وتحسينها .
- 2 - التعرف على واقع عملية التدريب في مؤسسة سونلغاز .
- 3 - معرفة ما يمكن أن يسهم به التدريب العاملين على الفعالية التنظيمية .
- 4 - زيادة الاهتمام بالعملية التدريبية كمصدر ومدخل لتحقيق الفعالية التنظيمية .
- 5 - معرفة مدى تحقيق المؤسسة للفعالية التنظيمية.

قام الباحث بوضع فرضيات الآتية :

وتتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي:

الفرضية الفرعية الأولى : هناك علاقة بين التدريب العاملين مع تحقيق الفعالية التنظيمية لمؤسسة سونلغاز (غرداية) .

بناءا على الفرضية الرئيسية الأولى تمت صياغة الفرضيات الفرعية التالية :

- 1- توجد علاقة بين مستوى المكلف بالتدريب والفعالية التنظيمية في مؤسسة سونلغاز (غرداية).
- 2- توجد علاقة بين مستوى البرنامج التدريبي والفعالية التنظيمية في مؤسسة سونلغاز (غرداية).
- 3-علاقة بين مستوى أساليب التدريب والفعالية التنظيمية في مؤسسة سونلغاز (غرداية).

الفرضية الفرعية الثانية : هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب العاملين على الفعالية التنظيمية في

في مؤسسة سونلغاز (غرداية) من وجهة نظر الموظفين .

بناءا على الفرضية الرئيسية الثانية تمت صياغة الفرضيات الفرعية التالية :

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المكلف بالتدريب والفعالية التنظيمية في مؤسسة سونلغاز (غرداية).
 - 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البرنامج التدريبي والفعالية التنظيمية في مؤسسة سونلغاز (غرداية)
- طبقت الدراسة على عينة من المؤسسة في ولاية غرداية وكان مجتمع الدراسة مكون من الموظفين الإداريين ، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي ، ومنهج دراسة حالة ، ومن أدوات جمع البيانات الملاحظة العلمية والاستبيان والمقابلة ، الإختبار صحة الفرضيات وسوف نستخدم برنامج الحزمة الإحصائية SPSS وبرنامج XCEL من أجل اختبار فرضيات والمتغيرات المدروسة وتحليل معطيات الاستبيان وإختبار الفرضيات .

وقد توصل الباحث إلى بعض النتائج أهمها :

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تدريب العاملين في تحقيق الفعالية التنظيمية .
- لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بغرداية ، وبناءا على التحليل الإحصائي لبيانات عينة الدراسة تم التوصل إلى نتائج التالية :
- يهدف التدريب بالدرجة الأولى إلى تحقيق الأهداف والمتمثلة في تحسين وتنمية معارف ومهارات الموارد البشرية وتعديل إتجاهات وسلوكيات الأفراد .
- على المؤسسة الاهتمام بمخرجات نظام التدريب ، لتحسين الفعالية التنظيمية .
- الكفاءات والمهارات الفردية ، محدد أساسي لتحقيق الفعالية في المؤسسات .
- عدم وجود المرونة التنظيمية الملائمة ونظم فاعلة للاتصال الداخلي.

الدراسة الثانية: دراسة زبيدة مشير ، سنة (2007-2008) ، بعنوان البيئة المدروسة وانعكاساتها

على الفعالية التنظيمية (دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الثانوي) (مشير، 2008، ص2).

حيث سعت هذه الدراسة لبلوغ الأهداف التالية :

- 1.الإطلاع على مختلف الظروف التي يجري فيها التعليم .
2. التعرف على مختلف المشاكل لتي تواجهها مؤسسات هذا القطاع وخاصة التنظيمية منها .
3. إبراز أهمية القطاع وضرورة العناية به أكثر لأنه منبع إنتاج الموارد البشرية وكذلك لأنه يعمل على نقل القيم .وتتمحور هذه الدراسة حول التساؤل المركزي التالي :

الفرضية الرئيسية : ما هو واقع البيئة المدرسية ؟ وما هي إنعكاساته على الفعالية التنظيمية ؟
(مشير ، 2008، ص2).

للإجابة قامت الباحثة بوضع الفرضيات الآتية :

الفرضية الفرعية الأولى : تعدد الأطراف الفاعلة في اتخاذ القرار التربوي يؤثر على السلطة التنظيمية الداخلية للمؤسسة .

الفرضية الفرعية الثانية : كلما تمتع الفاعلون التربويون للمؤسسة بسلطة أوسع كلما زادت فعالية التنظيم التربوي .

الفرضية الفرعية الثالثة : تؤثر ضغوط البيئة المدرسية على الفعالية التنظيمية للمؤسسة التربوية.

الفرضية الفرعية الرابعة : تختلف الفعالية التنظيمية باختلاف حجم التنظيم المدرسي .

إعتمدت الباحثة بتطبيق المنهج الوصفي والمنهج المقارن ومن أدوات جمع البيانات الملاحظة العلمية والإستبيان والمقابلة ، ولقد شملت الدراسة 4 ثانويات من مجتمع الدراسة على مجالين جغرافيين ، بمعدل ثانويتين لكل منطقة جغرافية ، وقد تكونت عينة البحث من ثلاث فئات ، فئة القادة الإداريين ، والأساتذة وفئة الإداريين .

وقد توصلت الباحثة على بعض النتائج أهمها :

- أن هناك مركزية في إتخاذ القرار التربوي فالوزارة هي المسؤولة الأول أن صنع القرار كما تبين أن السلطات العليا مع وجود منح الصلاحيات ، لكنها مقيدة بقرارات وقوانين العمل ، وبالضغوط الداخلية والخارجية الناجمة عن بيئة المحيطة بالمؤسسة .

- الكشف عن وجود سلبية في منع مختلف هذه الصلاحيات حيث تبين أن هناك ضعف كبير في المشاركة والإستقلالية في ممارسة المهام والذي أدى إلى عدم قدرة على التحكم في سلوك الطلاب سواء بالنسبة للأساتذة والإداريين ، كما تبين أن علاقات العمل غير مشجعة على وجود حوار وتفاهم بين المديرين ومختلف العاملين وهذا ما يؤدي إلى ضعف التنسيق ، مما يقلل من الفعالية التنظيمية بالمؤسسة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على أغلب المؤشرات التي اعتمدنا ، وهذا يشير إلى أن الفعالية التنظيمية ترتبط بحجم أو بيئة المؤسسة فقط ، وإنما هي وليدة عوامل متعددة. (زبيدة ، 2008 ، ص172-173).

الدراسة الثالثة : دراسة قنر فيصل الجريا ، سنة (2011) ، بعنوان " أثر إدارة هندسة العمليات الإدارية على الفعالية التنظيمية " للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان .
(قنر ، 2011 ص 4-5).

حيث سعت هذه الدراسة لبلوغ الأهداف التالية :

1. التعرف على واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.
 2. التعرف على مستوى الفعالية التنظيمية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.
 3. بيان أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (إعادة بناء الهياكل التنظيمية ، والقدرات التكنولوجية العالية، وزيادة فاعلية العمليات المنجزة ، وتحسين معايير الجودة الشاملة) على الفعالية التنظيمية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان .
 4. تقديم مقترحات وتوصيات تساعد على تطوير وإعادة هندسة العمليات الإدارية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان بما ينعكس إيجابا على الفعالية التنظيمية لهذه المستشفيات .
- وتتمحور هذه الدراسة حول التساؤلات التالية :
- ما مستوى ما واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان ؟

- الفعالية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان؟
 - إلى أي مدى تؤثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (إعادة بناء هياكل التنظيمية ، والقدرات التكنولوجية العالية، وزيادة فاعلية العمليات المنجزة ، وتحسين معايير الجودة الشاملة) على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان ؟
- وللإجابة عن هذا التساؤلات قامت الباحثة بوضع الفرضيات التالية :
- الفرضية الرئيسية :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (إعادة بناء الهياكل التنظيمية ، والقدرات التكنولوجية العالية ، وزيادة فاعلية العمليات المنجزة ، وتحسين معايير الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى الدلالة (0.05) ويشق منها الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة بناء الهياكل التنظيمية على الفاعلية

- التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة (0.05) .
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات التكنولوجية العالية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة (0.05).
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة لزيادة العمليات المنجزة على الفاعلية التنظيمية . للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة (0.05).
- (قنر ، 2007، ص، 4، 7، 6).
- الفرضية الفرعية الرابعة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحسين معايير الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستور دلالة (0.05).
- لقد طبقت الدراسة على المستشفيات الخاصة في مدينة عمان والأفراد العاملين فيها والبالغ عددهم بما يقارب (500) ، وإعتمد الباحث على المنهج الوصفي عن طريق جمع البيانات وتحليل المحتويات . وقد توصلت الباحث إلى بعض النتائج التالية :
- بينت النتائج أن مستوى تطبيق إعادة بناء الهياكل التنظيمية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطا .
 - تبين أن مستوى تطبيق عامل القدرات التكنولوجية العالية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطا .
 - أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي أن المستشفيات الخاصة في مدينة عمان تعمل على تطبيق زيادة فاعلية العمليات المنجزة بشكل مرتفع .
 - وكان مستوى تطبيق عامل تحسين معايير الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة متوسطا .
 - وأن مستوى الفاعلية التنظيمية الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطا.
- دراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة و الفعالية التنظيمية معا :
- الدراسة الأولى : دراسة مازري منيرة (2018/2017) ، بعنوان " أثر التكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية (دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية) ولاية بسكرة .
- حيث سعت هذه الدراسة لبلوغ الأهداف التالية:(مازري ، 2018، ص 2-36).

- 1- تسليط الضوء على مفاهيم على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها للمنظمات من أجل مواجهة منافسيها.
- 2- تحديد أوجه الشبه بين المدخلين داخل المنظمة .
- 3- الوقوف على طبيعة العلاقة النظرية بين مدخلي إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة.
- 4- التدفق من المصادقية العلمية والعملية لفرضيات الدراسة وطبيعة العلاقات المختلفة بين متغيرات الدراسة اعتمادا على مشكلة الدراسة وفرضياتها وفق الإمكانيات المتاحة.
- 5- بناء نموذج فرضي يتم من خلاله تقديم تصورات متوقعة عن طبيعة العلاقة بين إدارة والفعالية التنظيمية.
- إدارة الجودة الشاملة والفعالية التنظيمية .
- الجودة بين المتغيرين " وإدارة الجودة الشاملة " وإدارة المعرفة " وتأثيرها مجتمعين على الفعالية التنظيمية.
- 6- الوقوف على واقع أثر التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة إطارات البنوك محل الدراسة الأهميته
- 7- توظيف كيف يمكن الاستفادة من هذا التكامل .
- 8- تقديم الإقتراحات اللازمة لتعزيز أثر التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة .
- قامت الباحثة بوضع الفرضيات الآتية :
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (أفراد المعرفة ، تكنولوجيا المعرفة، عمليات المعرفة) في مستوى البنوك الجزائرية محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وتنتزع عن الفرضية الرئيسية الأولى مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي :
- (مازري منيرة. 2018، ص 2-36).
- الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأفراد المعرفة في مستوى فعالية البنوك محل محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$
- الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعرفة في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$
- الفرضية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

الفرضية الرابعة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخزن المعرفة في مستوى فعالية البنوك محل للدراسة عند مستوى معنوية $a = 0.05$

الفرضية الخامسة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة

عند مستوى معنوية $a = 0.05$

الفرضية الفرعية السادسة : لا يوجد ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى معنوية $a = 0.05$

طبقت الدراسة على ست بنوك من مجتمع الدراسة موزعة عبلا شرق التراب الوطني، وإعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي ، ومنهج دراسة الحالة ، بتطبيق الاستبيان بالمقابلة كأداة وأسلوب رئيسي، وقد أختير مجتمع الدراسة لتوفره على مجموعة من الخصائص حيث توصلت الباحثة إلى بعض النتائج أهمها - أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها (البعد المالي ، بعد العمليات بعد الزبائن بعد التعلم والنمو)

- ترى الباحثة ان هذه النتيجة تتفق مع النظريات الأدبية والتطبيقية المتعلقة بمتغيرات الدراسة والتي بدورها تدعم نموذج هذه الدراسة وتدعم هذه النتائج المتعلقة بأثر إدارة المعرفة على الفعالية التنظيمية وذلك كالآتي :

- أن تطبيق إدارة المعرفة يؤثر وبشكل كبير على فعالية المنظمة فالعائد من تطبيق المعرفة أهمها المعرفة في حد ذاتها ، وأن عملية اكتساب المعرفة لن يكون له أهمية إذ لم يحقق لنتيجة من خلال التطبيق الفعلي للمعرفة .

• دراسات الأجنبية:

الدراسة لأولى:

دراسة مورين نيوزا نيجرد: "بعنوان العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الموظفين في الحكومية"، جامعة كيرينياغا الزراعة والتكنولوجيا ، كينيا (2016) .
حيث سعت هذه الدراسة لبلوغ الأهداف التالية:

1- تحقيق العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الموظف في الجامعات الحكومية بكينيا.

2- دراسة العلاقة بين التدريب و أداء الموظف في الكلية.

3- تقييم العلاقة بين القيادة وأداء الموظف في كلية جامعة.

(Mureen yawira njeru ،Dr maryomondi.phd ,2016)

وتمحورت هذه الدراسة حول التساؤلات التالية :

- هل توجد علاقة بين مشاركة الموظف وأداء الموظف في جامعة كيرينياغا؟
- هل توجد علاقة بين القيادة وأداء الموظف في جامعة كيرينياغا ؟
- هل توجد علاقة بين الأنظمة إدارة الجودة و أداء الموظف في جامعة كيرينياغا ؟
- هل توجد علاقة بين تدريب الموظف و أدائه ؟

إعتمد الباحث في دراسته على منهج دراسة حالة الذي يعتبر مجموعة من الخطوات التي يتمكن من خلالها الباحث من الدراسة الدقيقة لكافة الجوانب التي ترتبط ، بالظاهرة وعولجت هذه البيانات إحصائيا بإستخدام **SPPS** كما استعان بالاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية ، كما استهدفت الدراسة 215موظف تم إختيار منهم عينة مكونة من 108 فرد .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إستخدمت المنظمة أساليب مختلفة مثل برنامج تدريب دراستنا لتجهيزهم لتحسين الأداء .
- إتفق المعاملون على أن هناك برنامج تدريب رسمي في المنظمة .
- إتفاق على أن القيادة تقوم على تحفيز أداء الموظفين أدت إلى تحقيق أهداف و غايات الجامعة .
- إتفاق الموظفين في هذه المنظمة على أن إعتماد إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق وتحسين صورة الشركة و التميز في الأعمال لتحسين الإنتاجية في المنظمة.

الدراسة الثانية: دراسة بفريجBeverage(2003):(عالية اخوا ،2002،ص127)

هدفت هذه الدراسة الى تحديد العوامل التي تمنع فعالية مديري التربية في ولاية فرجينا ، وقد إستخدمت الدراسة الأسلوب النوعي الكمي في البحث على عينة مقدارها (11) مدير، وكانت نتائج الدراسة تشير إلى العوامل التالية كمحيطات للفعالية في المدارس وهي :

- الوضع المالي غير المناسب في المدارس .
- المطالب الهامة و الكبيرة الملقاة على عاتق المدارس .

- الانصياع للتعليمات التي تصدر من المركز.

كما أظهرت التي النتائج بعض العوامل تؤدي الى الفعالية ، كأهمية الاتصال الفعال العمل بجميع الإمكانيات وطاقات المدرسة و العمل على كسب الثقة مع كافة المؤسسات التي لها علاقة بالمدرسة أو العمل على كسب قاعدة كبيرة من الخبرة.

7- التعقيب على الدراسات السابقة :

يتضح من خلال إستعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي دور "إدارة الجودة في تحقيق الفعالية التنظيمية" وعند مقارنة دراستنا حول " إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها في تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة نفضال - بتيزي وزو "، أن هناك العديد من أوجه التشابه والاختلاف فيما يتعلق بالمنهج المستخدم، والعينة وطريقة اختيارها، وأدوات الدراسة، وطريقة المعالجة والنتائج المتحصل عليها . فمن حيث المنهج المستخدم إعتمدت دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، وهو نفس المنهج الذي، ودراسة قنر فيصل (2001، 7201) استخدمته معظم الدراسات السابقة مثل دراسة قصر بن عودة دراسة عبد القادر هاملي (2016-2017)، إذ يساعد هذا المنهج في تحليل العلاقة بين المتغيرات باستخدام البيانات الكمية المجمعة عبر الاستبيانات، ومع ذلك هناك بعض الاختلافات حيث اعتمدت دراسة زبيدة مشير (2007/2008) على المنهج الوصفي والمقارن ، مما يجعلها تختلف جزئيا في طريقة تحليلها بنما ركزت مزارى منيرة (2023/2024) إلى تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المنظمات مما جعل استخدامها للمنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة ، ودراسة مريم فارس، مروى غزوى (2016/2017) والتي إعتمدت على المناهج الثلاثة والمتمثلة في المنهج التاريخي، المنهج الوصفي التحليلي ، والمنهج التحليلي ، والمنهج دراسة حالة . ودراسة نيوزا نيجرد (2016) هنا إعتد الباحث على منهج دراسة حالة الذي يعتبر مجموعة من الخطوات التي يتمكن من خلالها الباحث من الدراسة الدقيقة لكافة الجوانب التي التي ترتبط بالظاهرة . أما فيما يخص دراسة بفريج (2003) إستخدم في دراسته الأسلوب النوعي الكمي في البحث .

أما فيما يتعلق بالعينة المستخدمة فقد تميزت دراستنا بإعتماد على العينة العشوائية القصدية داخل مؤسسة نفضال بتيزي -وزو، وهو ما يجعلها أكثر دقة أما بالنسبة باقي الدراسات اعتمدت أيضا على العينة العشوائية القصدية على سبيل المثال إستخدمت دراسة قصر بن عودة (2017) عينة عشوائية بسيطة مكونة من (65) عاملا من كلا المؤسستين بولاية وهران ،كما إعتمدت دراسة عبد القادر هاملي (2023) على على العينة العشوائية البسيطة التي طبقت على 55 مؤسسة إقتصادية حاصلة على شهادة

الإيزو في الغرب الجزائري ،ذلك نجد أن استخدام العينة العشوائية القصدية يعزز من موثوقية النتائج للحصول على بيانات تتمثل المجتمع، وفيما يخص طريقة اختيار العينة فإن دراستنا استهدفت جميع أفراد مجتمع البحث بطريقة عشوائية في حين أن معظم الدراسات السابقة اعتمدت على العشوائية أو القصدية كما هو الحال في هذه الدراسات المذكورة، أما من حيث الأدوات استخدمت دراستنا إستبتيانين مفصلين أحدهما لقياس الجودة والآخر لقياس الفعالية التنظيمية مما أتاح تحليل العلاقة بين المتغيرين بشكل أكثر دقة وهو ما يتوافق مع مع غالبية الدراسات السابقة التي إعتمدت على الإستبتيان كأداة رئيسية لجمع البيانات مثل دراسة "قصر بن عودة"، ودراسة "مريم فارس"، ودراسة "زبيدة مشير" بينما ركزت بعض الدراسات الأخرى في منهجية جمع البيانات، حيث استخدمت كل الدراسات أدوات جمع البيانات الملاحظة العلمية ، والاستبتيان، والمقابلة.

أما فيما يتعلق بطريقة معالجة البيانات فقد إعتمدت دراستنا على برنامج الحزمة الإحصائية وهو نفس البرنامج الذي استخدمته معظم الدراسات السابقة مثل دراسة " قصر بن عودة"، ودراسة "نيوزا نيجرد" حيث يوفر هذا البرنامج أدوات تحليل إحصائي مناسبة للبحوث الوصفية التحليلية في حين أن بعض الدراسات مثل دراسة "عبد القادر هاملي" إستخدم برنامج XI-STAT وبرنامج الحزمة الإحصائية

الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة

الفصل الثاني :إدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

1. التطور التاريخي للإدارة الجودة الشاملة.
2. مفهوم إدارة الجودة الشاملة
3. أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة
4. أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة
5. خصائص إدارة الجودة الشاملة
6. عمليات إدارة الجودة الشاملة
7. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
8. أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة
9. وسائل إدارة الجودة الشاملة
10. رواد إدارة الجودة الشاملة
- 11.العلاقة بين نظام ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة TQM
12. معوقات وصعوبات إدارة الجودة الشاملة

خلاصة

تمهيد :

- تعد إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الحديثة والمهمة للمنظمات ، إذ يجب على المؤسسات أن تتبنى هذا المفهوم نظرا للتغيرات و التحديات المرتبطة بشدة المنافسة على المستوى الدولي والمحلي ، وبالتالي ما استدعى ذلك البحث عن مناهج و أساليب الإدارة المنظمات التي تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية وسط هذه التغيرات لضمان بقاء المنظمات واستمرارها، ومن بين المناهج ظهر ما يسمى بنظام إدارة الجودة الشاملة ، الذي يهدف أساسا إلى تحسين الأداء والارتقاء بالمنظمات مع تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية ، والتي تعتبر أداة أساسية تضمن لها القدرة على مواكبة التغيرات و التطورات بشكل دائم في بيئة العمل المتغيرة . في هذا الإطار يتناول هذا الفصل مفهوم إدارة الجودة من خلال عرض عدة محاور .

1. التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة :

مرت فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمراحل متعددة منذ العصور القديمة و حتى الوقت الحاضر بداية من "7000 الجودة كمفهوم ثم الرقابة على الجودة، حيث تعود جذور الاهتمام بالجودة إلى سبعة آلاف عام " حيث اهتم المصريون القدامى بها من خلال النقوش الفرعونية على المعابد و التي اتسمت بالجودة ودقة التنفيذ وفقا للمعايير الموضوعية والجودة بوصفها فكرة موجودة منذ آلاف السنين ولكنها مهنة و عملا إداريا .

فبعد الحرب العالمية الثانية وضع Edward Deming .W مجموعة من الأفكار و المبادئ الرئيسية التي يرجع أساسها إلى اعتماد منظومة عمل متكاملة ثم رفع كفاءتها، بحيث يصبح المنتج سواء سلعة أو خدمة أمرا طبيعيا ناتجا عن جودة الأساليب المستخدمة في العمل و الأنظمة الحاكمة .
(عطية، يوسف العربي، 2016، ص28-29).

كما أن لظهور حركة الإدارة العلمية الذي تزامن مع هذه المرحلة أثر هو الآخر على مفهوم الجودة، وضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج T.S.O خصوصا المراسلات المتعلقة بالتنظيم العلمي للعمل ووظيفة الرقابة على الإنتاج التي توكل لقسم الرقابة على الجودة من طرف مختصين ، وكان الهدف من هذه الوظيفة هو تحديد الانحراف أو الخطأ والمسؤول عنه لمعاقبته من قبل المفتش الذي كان هو المسؤول المباشر على جودة العمل حسب لذلك فإن مفهوم الجودة في هذه المرحلة كان Taylor.F.
(مأمون ، شبلي ، 2001، ص43) عن (حمادي ،رحالي ،2024، ص24)

لذلك فإن مفهوم الجودة في هذه المرحلة كان يرتبط برقابة الإنتاج ومطابقته المواصفات وكان الهدف منه التفتيش عن عدم المطابقة وذلك باستخدام وسائل فنية . (tarondeau,1998,p236)

ومع ظهور بحوث العمليات والأدوات الإحصائية ثم استخدام العينات الإحصائية ووضع مواصفات نمطية ، فقد كان تتميط الإنتاج ومحاولة توحيدة إحدى أهم الأسباب التي أدت إلى اللجوء إلى استخدام الأساليب الإحصائية ، لاسيما مع استعمال نظرية الاحتمالات دوار في فحص الجودة ، وفي استخدام العينات والتي يعود الفضل في تصميمها إلى : Edwards Demin كما يعد Roming و Doge.H (رائد الجودة الأمريكية) أبرز من استخدم الرقابة الإحصائية على الجودة وقد قام بنقل أفكاره إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية التي ساعدت على تطور صناعتها وجودتها في فترة الخمسينات .

وفي سنة 1955ظهر في اليابان مفهوم جديد للجودة وعلى نطاق واسع ليشمل جميع نشاطات المؤسسة

ووظائفها ، كفلسفة جديدة ترى أن الوصول إلى مستوى عال من الجودة وتحقيق إنتاج دون عيوب (Zerodéfaut) يتطلب متابعة شاملة لكافة العمليات بدءا من عملية تصميم المنتج إلى غاية تسويقه وما بعد التسويق ، بحيث تقع مسؤولية تحقيق الجودة على كل فرد في المؤسسة كل حسب موقعه ومستواه التنظيمي وقد كان من بين المتأثرين بهذه الفلسفة **A.V Feigenbaum 1961** ، حيث يرى أن كل أقسام المؤسسة ونشاطاتها معينة بالجودة ، بالتركيز على تسيير الإنتاج بأسلوب تتمكن من خلالها المؤسسات من إنتاج وحدات جيدة وعالية الجودة أولا ، قبل أن يكون هذا الأسلوب يسعى للاكتشاف الوحدات المعيبة بعد الفحص تحت شعار " الجودة من المنبع " حيث يخرج من خلال فلسفته هذه بما يسمى بألم أرقبة الجودة الشاملة لقد تبنت المؤسسات اليابانية هذه الفلسفة من خلال الاستعانة بتقنيات لكشف الأخطاء قبل وقوعها وانتظام المشرفين للعمال في برنامج تدريبية لتحسين الجودة هذا ظهر مفهوم آخر للجودة سنة 1961 متمثل في حلقات الجودة أو حلقات النوعية (**Cercles de qualité**) **Kaoru Ishikawa** منهم (**JUSE**) الذي تبناه الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين (ويقصد بالحلقات النوعية "جماعات من العمال متكونة من سبعة إلى اثني عشر فرد (عمال ، مهندسين ، رجال بيع.... إلخ تقوم باجتماعات دورية لمناقشة الأمور المتعلقة بالجودة وتحسينها (**أحمد سيد مصطفى ، 1999، ص545) عن (حمادي ، رحالي ، 2024، ص25-26)**

وقد إنتشر هذا المفهوم بعد اليابان في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية .
(وفي العشرية 1970 - 1980) ونتيجة للمنافسة الحادة التي واجهتها الشركات الأمريكية (بالخصوص التي تعتبر أكبر مصنع للمعدات الآلية والبرمجة على المستوى العالمي) من طرف شركة **IBM** الشركات اليابانية المتميزة بالمنتجات ذات الجودة العالية والأسعار المعقولة ، فقد دفعها ذلك إلى أن تكون أول من يتبنى مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية بالتركيز على مبادئ أهمها :
(وصفي ، 2001 ، ص، 26-27).

- العمل على إرضاء الزبون باعتباره المحدد الرئيسي للجودة ، أي جعل السوق كل القرارات.
- إعتبار الجودة في كل المستويات بما فيها أنظمة ، أساليب ، وإجراءات العمل إلخ .
- وقد تبنت كل من **GOLD STAR** و **SAMSUNG** نفس الفلسفة بعد عام 1980 وقد تميزت هذه هذه المرحلة بمجموعة من الخصائص أهمها :

- الاهتمام الخاص بالجودة من قبل مستوى التسيير الاستراتيجي .
- الربط بين الجودة والقدرة على تحقيق الأرباح في المدى الطويل .

- إعتبار الجودة كوسيلة تنافسية .
- الإقتراب من السوق والزبائن .

هذه الأفكار ساعدت على ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management TQM منذ 1980 إلى يومنا الحالي: وكان السبب الأول لظهور هذا المفهوم هو ازدياد حد المنافسة أكثر فأكثر من قبل الصناعة اليابانية التي غزت الأسواق العالمية ، مما جعل المؤسسات الأمريكية تلجأ إلى توسيع مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية، بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً، باستخدام أساليب أكثر تطوراً في مجال تحسين الجودة ، وجعل أسلوب الجودة رقابي يأخذ بعد استراتيجي ويشمل كل بعد استراتيجي ويشمل كل العناصر المؤسسة ومراحل نشاطها .

ويمكن تناول مراحل الجودة بصفة مختصرة كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول (1): مراحل الجودة.

مرحلة 1	مرحلة 2	مرحلة 3	مرحلة 4	مرحلة 5
يفحص الشاري المنتج بعد وصوله إليه نظراً بالكم والربح السريع	يفحص المصنع المنتج قبل شحنه للشاري	يقوم قسم الجودة بضبط العمليات	يقوم العاملون بضبط الجودة	الجودة الشاملة

المصدر : غسان طيارة ،أكرم ناصر، جرجس الغضبان : الجودة و دورها في التنمية الاقتصادية

الموقع: <http://www.Dld.net/net/management/articles/TQM.htm>

وسنحاول شرح ما جاء بالجدول بنوع من التفصيل :

المرحلة الأولى : خلال هذه الفترة الزمنية فإن المؤسسة لم تكن تبالي بنوعية منتجاتها ، إذ أنها تسوق أي منتج تنتجه، ولو كان مخالفا للمواصفات ، لأن الطلب كان يفوق العرض ولا يهتمها كثيرا اتخاذ إجراءات تصحيحية عند تسجيل أي عيب في المنتج، إلا إذا تقدم الزبون بشكوى وقام بإعادة المنتجات وقام بإعادة المنتجات المعيبة للمؤسسة ، الامر الذي يحملها أعباء ومصاريف جد معتبرة ، خاصة عندما يتمكن منافسيها من إنتاج منتجات بدون عيوب .

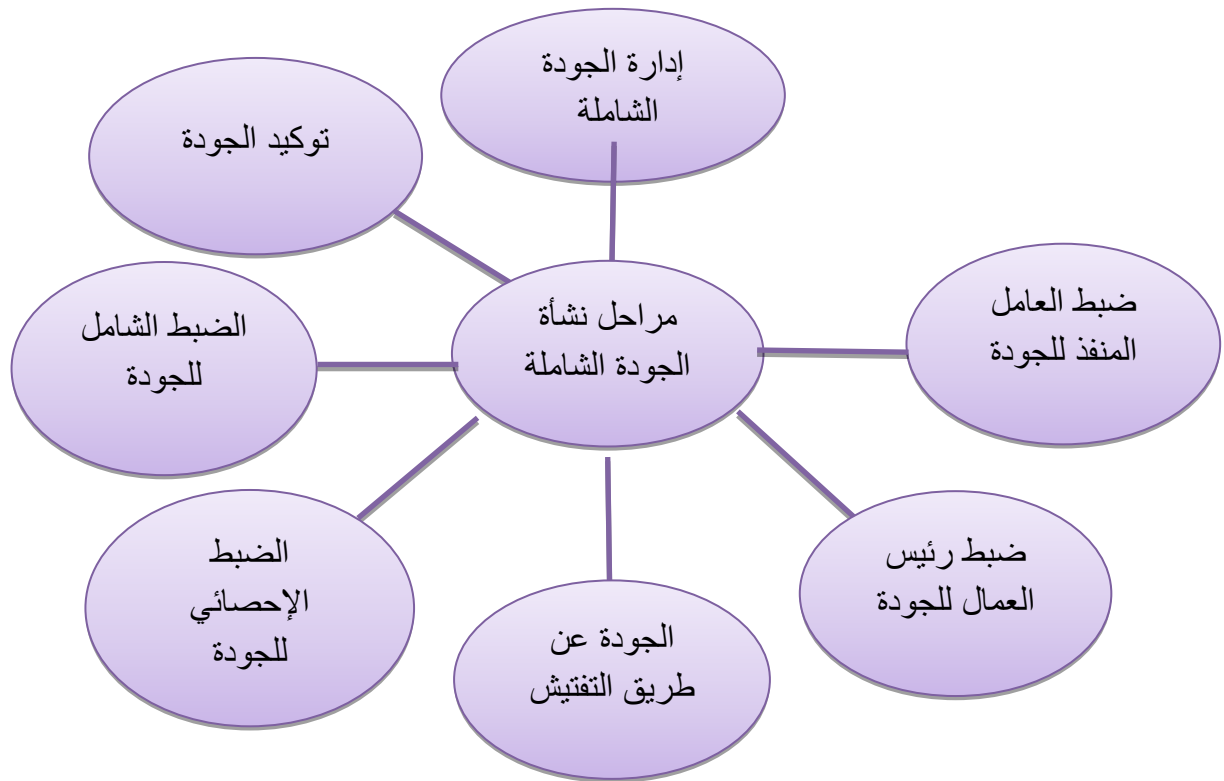
المرحلة الثانية : بدأت المؤسسة خلال هذه الفترة بتفحص المنتج في مرحلته النهائية ، أي تقوم بالرقابة النوعية على السلع والخدمات ، وقد ساهم ذلك في تقليص شكاوي الزبون ، إلا أنها تتحمل المؤسسة أعباء أخرى .

المرحلة الثالثة : ويطلق عليها جودة الإنتاجية ، حيث تم فيها تأسيس قسم الجودة في المؤسسة الذي يعمل على مراقبة جودة المنتج أثناء مراحل إنتاجه أي يقوم بضبط العمليات الإنتاجية من آلات ومعدات ومهام ، وذلك باستخدام العينات الإحصائية ، ولكن المشكل الذي عرفته هذه المرحلة هو صعوبة حصر كل العينات التي سيجري عليها الفحص ، وبالتالي ازدياد طول الفترة الزمنية لحصول أقسام الإنتاج على نتائج الاختبارات ، فكان الحل هو تدريب العامل على ضبط العمليات التي ينفذها .

المرحلة الرابعة : يقوم العامل بنفسه بضبط العمليات التي ينفذها ، وهذا ما ساع على منع الحصول على منتجات معينة، وكشف الانحرافات قبل وقوعها، ولكن الاهتمام بضبط العملية الإنتاجية فقط قد لا يساعد في تحقيق الجودة لما تنتجه المؤسسة كما ينبغي ، وخاصة في ظل تطورات السوق والتنافسية بين والتنافسية بين المؤسسات لذا كان لابد أن تشمل هذه الجودة كل وظائف المؤسسة ومجالات نشاطاتها.

المرحلة الخامسة : ويطلق عليها مرحلة الجودة الشاملة ، حيث أصبحت الجودة بجميع العمليات الداخلية كل فرد بالمؤسسة للوصول إلى جودة عالية في جميع نشاطات ووظائف المؤسسة ومواردها ومهامها من خلال مجموعة من الجهود التسييرية التنسيقية يطلق عليها " إدارة الجودة الشاملة " .

ويمكن تلخيص هذه المراحل في الشكل رقم (1) التالي :



المصدر: عمر وصفي عقيلي ، 2001، ص 21.

و يمكن تناول مراحل الجودة بصفة مختصرة كما هو موضح في الجدول التالي :

2. مفهوم إدارة الجودة الشاملة والمفاهيم المرتبطة بها:

تتمتع المفاهيم بأهمية كبيرة نظرا لدورها في توفير فهم صحيح ودقيق للموضوع ، وهي ضرورية بشكل خاص في البحوث العلمية في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، حيث تحمل بعض المفاهيم أكثر من معنى ولذلك يجب على الباحث تحديد المفاهيم المستخدم في بحثه بشكل دقيق وعلمي ، فتحديد المفاهيم يعد إجراء هاما لأن المفهوم يربط بين النظرية والتطبيق ، وبدونه يفقد البحث صلته بينها.

1-2 مفهوم الإدارة .

لغة: هي فعل أدار بمعنى حرك ، أي احتوى على الحركة والتشغيل ومن ثم تحقيق النتيجة.

(سلاطنية ، 2013، ص11).

- التعريف الإصطلاحي للإدارة :

عرفها تايلور بأنها : "المعرفة العلمية الدقيقة لما يريد أن يفعله الآخرين ثم التأكد من أنهم يقومون بالعمل بأحسن طريقة وبأقل تكاليف"

(جودت عزت عطوي، 2016، ص18) عن (يحمدي، 2019، ص10)

يعرفها جورج تيري George.R.Terry: "بأنها عملية منفصلة تكون من ممارسة التخطيط و التنظيم و التفعيل و الرقابة من أجل تحديد و تحقيق الأهداف باستخدام الناس و الموارد ."

(باسم ، 2015، ص14) عن (يحمدي ، 2019 ، ص10)

سيرتو Certo أن الإدارة هي : "عملية تحقيق اهداف التنظيم من خلال الافراد و الموارد الأخرى لهذا التنظيم ."(عبد السلام ، 2002، ص10).

عرفها صلاح الدين جوهر بأنها: "عملية اتخاذ القرارات التي من شأنها توجيه القوى البشرية و المادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن وبأقل تكلفة في اطار الظروف المحيطة.(العبيدي وآخرون، 2015، ص27).

وبناء على ما سبق ، يتضح أن الإدارة لا تملك تعريفا واحدا متقفا عليه ، بل هناك تعدد في تعريفاتها نتيجة اختلاف خلفيات وتجارب الباحثين المتخصصين في الإدارة ، غير أن هذه التعاريف لا يعني عدم وجود اتفاق بينها في كثير من النقاط وإجمالاً ، فإننا نعرف الإدارة بأنها :

"وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاية و فاعلية ، مع مراعات المؤثرات الداخلية و الخارجية ."

2-2 تعريف الجودة :

-الجودة لغة :أصلها من "الجود" والجيد نقيض الرديء ،وجاد الشيء جوده ، وجوده أي صار جيداً ، وأجاد أي أتى بالجيد من القول و الفعل .(ابن منظور، 1984، ص72).

- التعريف الإصطلاحي :

تعني المطابقة لمتطلبات أو مواصفات معينة وهذا يتضح من عرض بعض المفاهيم :

يعرفها المعهد الأمريكي: "للمعايير american national standards بأنها جملة السمات

والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على الوفاء بإحتياجات معينة".

كما عرف أيضا فيليب كروسبي : الجودة على أنها " المطابقة مع المواصفات"

(نجم ، 2010 ، ص48).

عرفها " إدورد ديمنج ": بأنها دقة متوقعة تناسب السوق بتكلفة منخفضة بمعنى مطابقة الإحتياجات".

عرفها " فيليب كروسبي ": "بأنها المطابقة للمواصفات وأنها مسؤولية الجميع . وأن رغبات المستهلك

هي أساس التصميم . " (طه المهدي، 2013، ص21).

عرفها " علوان " : "بأنها قدرة المنتج المطلوب تقديمه للزبون على إشباع متطلبات الزبون ورغباته".

(عبد الله حسن مسلم ، 2015، ص22، 23).

كما عرفها "أرماند فيغانباوم " : الجودة على أنها الناتج الكلي للمنتج جراء دمج خصائص نشاطات

التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون"

(الغزوي ، 2005، ص15)

من خلال مجموعة التعاريف التي عرضها يمكن القول أن الجودة تعني الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة من أجل الوصول إلى مخرجات معينة بأقل جهد ووقت وتكلفة ممكنة من أجل الوصول إلى الرغبة المعلنة من طرف الزبون.

2-3 مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة ان تتبناها وذلك من أجل تحقيق افضل أداء ممكن وقد اختلفت الكثير من الباحثين و الكتاب حول إبراز تعريف محدد الإدارة الجودة الشاملة وسنبرز فيما يلي أهم التعريفات التي التي قدمت في هذا الشأن :

لقد عرف معهد المقاييس البريطاني : إدارة الجودة الشاملة. " بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ طرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر التطوير".

(علي العمرو، 2013، ص14).

عرفها "جان ريلاي": "أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل ، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العمل". (الدرادكة ، 2015، ص18).

-كما عرفها "Games Rila": "وهو نائب رئيس معهد جوران المختص بتدريب وتقديم الإستشارات حول تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة: الجودة الشاملة على أنها على التحسينات المستمرة لكل العمليات و الوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل " .

ويعرف "جوران" فيري": "عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال

الإستفادة من القدرات الخاصة، بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق عمل. (مدحت ،2008،ص15).

عرفها "جانبلوسكي" على أنها : "هي شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب ، والقدرات لكل من العاملين والإدارة ، لتحسين الإنتاجية و الجودة بشكل مستمر ، مستخدمة فرق العمل ، من خلال المقومات الأساسية الثلاثة لنجاحها في أي منظمة وهي: تشاركية ، التحسين المستمر للعمليات ، إستخدام فرق العمل" . (قويدر ،2008،ص149) .

ويعرف معهد الجودة الفدرالي بأنها : العمل بشكل صحيح في المرة الأولى ،مع الإعتماد على تقييم المستفيد لمعرفة مدى تحسن الأداء (توفيق ،1997،ص155) .
من خلال هذه التعاريف يمكن القول إدارة الجودة الشاملة بمثابة أسلوباً إدارياً يسعى إلى تحقيق جودة دائمة في المنتج أو الخدمة بشكل مستمر من خلال إشراك جميع العاملين في المؤسسة في عملية التطوير.

وقد عرفها كل من " ستيفن كوهن ورونالد برنارد" على النحو التالي :
الإدارة : تعني التطوير والمحافظة على مكانة المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر
الجودة : تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها.
الشاملة : تعني البحث عن الجودة في كل جانب من جوانب العمل بدءاً من التعرف على إحتياجات المستفيد وإنهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راض عن المنتجات المقدمة له.
(الترتوي وآخرون،2008،ص29-30).

يعرفها " عقيلي" بأنها: فلسفة حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شخص داخل المنظمة.
يشير هذين التعريفين إلى أن إدارة الجودة الشاملة تشمل كافة الجوانب الإدارية وتركز على التحسين المستمر لتلبية متطلبات المستفيد وذلك من خلال تنسيق الجهود بين أفراد المؤسسة .

3. أهداف وأهمية إدارة الجودة الشاملة :

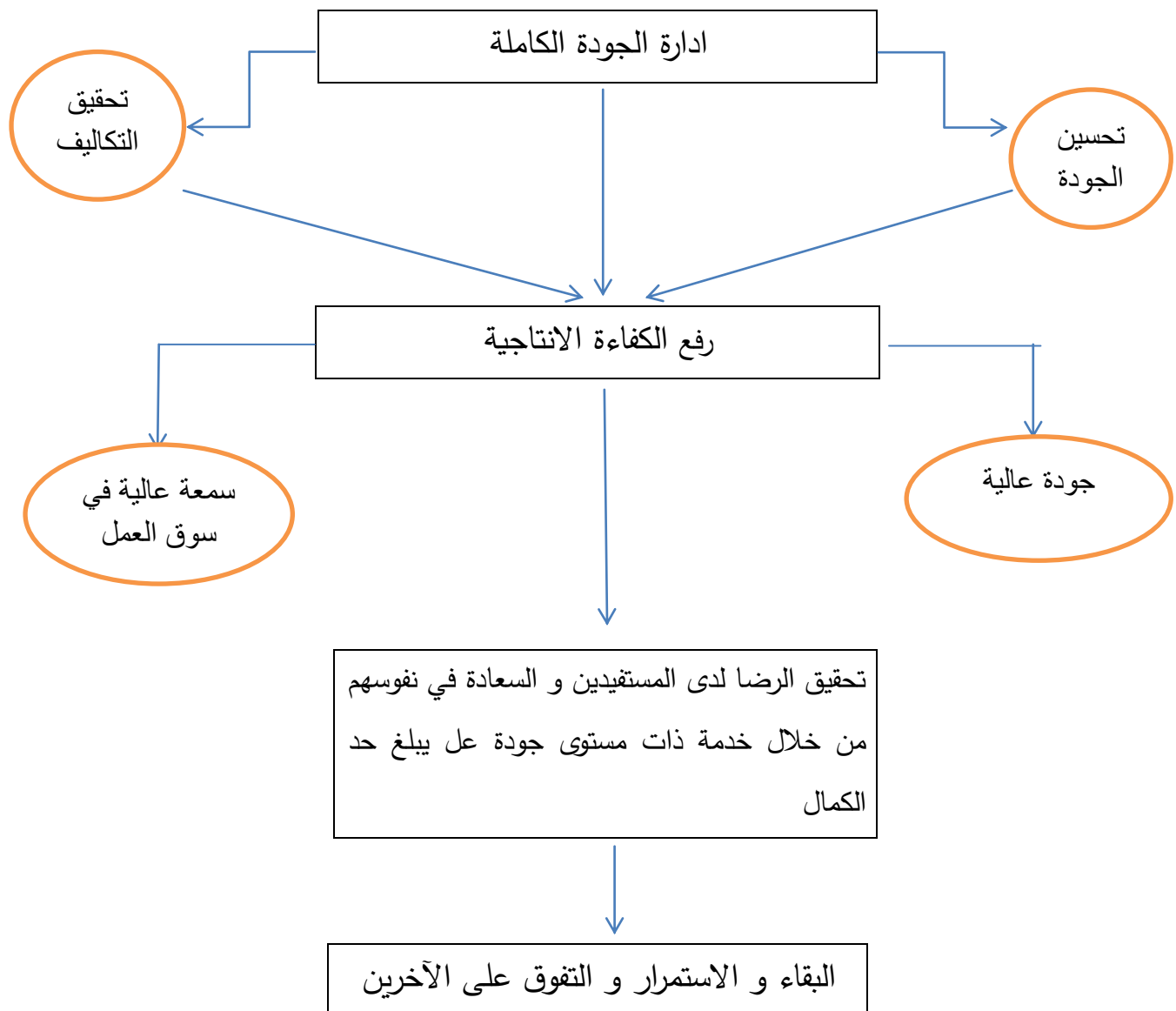
1.3 أهداف إدارة الجودة الشاملة.

مما لا شك فيه أن الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات يتمثل في رفع مستويات الجودة، وتحسين الخدمات، سواء أكانت في القطاع العام أو الخاص ، ويمكن تلخيص نقاط الشمول في عدة نقاط رئيسية:

يشير كل من علي السلمي يوسف حليم سلطان الطائي و هاشم فوزي دباس العبادي إلى أن إدارة الجودة الشاملة أهداف عديدة تسعى لتحقيقها في أية منظمة إدارية عند تطبيقها وتفعيل ممارستها وآلياتها ومن بين أهم تلك الأهداف ما يلي : (بهجة ، يوسف العربي، 2016، ص42).

- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة .
 - إرضاء العملاء و التفوق و التميز على المنافسين .
 - زيادة إنتاجية كل عنصر في المنظمة .
 - زيادة حركة ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات المحيطة بها في البيئة .
 - ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة .
 - زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل .
 - زيادة الربحية و تحسين اقتصاديات المنظمة .
 - تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت و التكلفة .
- حدد ريتشارد فرمان Ferman .R** أهداف إدارة الجودة الشاملة على أنها :
- التركيز على احتياجات السوق والعمل على ترجمة هذه الاحتياجات الى مواصفة للتصميم قابلة للتنفيذ.
 - تحقيق أعلى أداء في كل المجالات .
 - وضع إجراءات بسيطة الأداء الجودة.
 - عمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الهدر أو الفاقد .
 - ابتكار مقاييس الأداء .
 - إدراك المنافسة و تطوير استراتيجية المنافسة .

- وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية . (مدحت محمد أبو النصر ، 2015، ص56).
- وبصفة أخرى تكمن أهداف إدارة الجودة الشاملة في السعي إلى إرضاء المستفيدين وتحقيق متطلباتهم ورغباتهم بدرجة عالية وبشكل مستمر ، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال استراتيجية متكاملة تضع نصب أعينها هدفا أساسيا وهو تحقيق مستوى جودة عالية في سبيل تحقيق رضا وسعادة عالية المستوى لدى المستفيدين لضمان البقاء والاستمرار والتطور . ويمكن توضيح هذه الاستراتيجية الهادفة من خلال الشكل الآتي : (عبد الرزاق إبراهيم ، 2007، ص156)



الشكل رقم (02): الأهداف الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة .

من الشكل السابق يتضح أن الإدارة الجودة الشاملة تسعى إلى:

- توفير الخدمة وفق متطلبات المستفيدين من حيث الجودة والتكلفة والوقت والاستمرارية.
 - التكيف مع المتغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.
 - جلب المزيد من المستفيدين والمحافظة على المستفيدين الحاليين .
 - التمييز في الأداء والخدمة عن طريق التطوير والتحسين المستمرين للمنتج أو الخدمة .
- (عبد الرزاق ، 2007، ص 156-157).

وهناك أهداف أخرى لتحقيق إدارة الجودة الشاملة وهي كالآتي :

- تقديم السلع والخدمات للمستفيدين بما يحقق احتياجاتهم ويتفق مع توقعاتهم.
 - مواكبة حركة التحسين والتطوير في أساليب تقديم المنتجات والخدمات والارتقاء إلى المستويات العالمية المتعارف عليها .
 - التحسين المستمر في كافة مرافق وعمليات ومستويات المنظمة .
 - تطوير كافة عناصر المنظمة وعملياتها ومنتجاتها ، وإدماج فكر التطوير في صلب فلسفة الإدارة .
 - تأكيد المركز التنافسي للمنظمة وبناء وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية في مواجهة تطورات السوق ومحولات المنافسين .
 - ضمان إستكمال المنظمة للمقومات المؤدية إلى وصولها لمراتب التميز وفق المعايير المتعارف عليها
- نماذج إدارة التمييز . (سلمي ، 2002، ص 131-132).
- وفي الأخير نستنتج أن أهداف الجودة الشاملة كانت تسعى لتحقيقها في أية منظمة إدارية عند تطبيقها وتفعيل ممارستها وآلياتها .

2.4 أهمية إدارة الجودة الشاملة :

تتمثل أهميتها فيما يلي : (بهجة ، يوسف العربي ، 2016، ص 42، 43)

- إن أهمية إدارة الجودة الشاملة تتجسد في أنها منهج شامل للتغيير أبعد من كونه نظام يتبع أو أساليب مدونة بشكل قرارات وإجراءات وإن الإلتزام به من قبل المنظمة يعني قابليتها على تغيير سلوكيات على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة .
- تخفيض التكلفة وزيادة الربحية
- تمكين الإدارة من دراسة احتياجات العملاء و الوفاء بها.
- تدعيم الترابط و التنسيق بين إدارات المنظمة بوصفها كلا متكاملًا .

- التغلب على العقبات التي تعوق أداء العنصر البشري نحو تقديم منتج ذي جودة عالية .
- زيادة ارتباط العاملين بالمنظمة و منتجاتها و أهدافها .
- تحسين سمعة المنظمة في نظر العملاء و العاملين .
- مشاركة جميع وظائف ومستويات المنظمة و ليس فقط المعنية منها بالجودة .
- مشاركة الموردين في تحسين العمليات بوصفهم شركاء إيجابيين و ليسوا خصوما .

تتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال التنسيق والتعاون داخل المنظمة وخارجها إلى جانب تفعيل العلاقات الإنسانية والاجتماعية وتحقيق مبدأ المساواة بين الموظفين، وتدعم الإدارة الناجحة للجودة التواصل المستمر ، وتدريب العاملين ، وذلك من خلال العمل بروح الفريق والتركيز على نقاط القوة ودعمها ومعالجة نقاط الضعف وتقليل الأخطاء عبر التقييم المستمر داخل المنظمة.

4. أسس ومبادئ الجودة الشاملة :

يعتبر "Deming" من أهم رواد وواضعي أسس وفلسفة ومبادئ إدارة الجودة وهي من أكثر المبادئ تطبيقاً وشيوعاً ، ولكن أدبيات الفكر الإداري المعاصر شملت تطورا لهذه المبادئ وهي تشمل الإجراءات الآتية :

1- التركيز على العميل Focus on Customer:

يجب أن تتفهم المؤسسات الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لعملائها وتكافح لتحقيق كل التوقعات

2- القيادة Leadership:

تهتم قيادات التعليم بتوحيد الرؤية و الأهداف والاستراتيجيات داخل منظومة التعليم و تهيئة المناخ التعليمي لتحقيق هذه الأهداف بأقل تكلفة.

3 - People involmente:

التأكيد على المشاركة الفعالة و المنصفة لجميع العاملين المشاركين في التعليم من القاعدة إلى القمة دون تفرقة، كل حسب موقعه، و بنفس الأهمية مما سيؤدي إلى اندماجهم الكامل في العمل وبالتالي يسمح باستخدام كل قدراتهم و طاقاتهم الكاملة لمصلحة المؤسسة .

4- التركيز على الوسيلة Focus on Means:

وهو الفرق الجوهرى بين مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، و مفاهيم ضمان الجودة التي تركز على المنتج وحل المشاكل التي تتبدى أولاً بأول (رشدي أحمد طعمية، 2006، ص28) عن (سعدى ياسمين، بن غزالة، 2023، ص39-40)

5- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق Make Decisions based On Facts:

إن القرارات الفعالة تركز ليس فقط على جمع البيانات ، بل تحليلها ووضع إستنتاجات في خدمة متخذي القرار.

6- التحسين المستمر Continuoon Simprovment:

يجب أن يكون التحسين المستمر هدفا دائما للمؤسسات و ثابتا و مستمرا.

7- الاستقلالية Independence:

- تعتمد إدارة الجودة الشاملة على الإستقلالية . (سليمان زيدان ، 2010، ص29).

تحدد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في:

- 1- تحديد أهداف واضحة لتحسين الإنتاج أو الخدمة.
 - 2- تبني فلسفة جديدة T.Q.M. (محمود صالح، 2013، ص60).
 - 3- التوقف عن الإعتماد عن التفتيش ، ولتحقيق الجودة والإستمرارية في التحسين .
 - 4 - الأخذ بعين الاعتبار التكاليف الكلية .
 - 5 -الاستمرار في تحسين العمليات كافة على نحو مستمر .
 - 6- ضرورة ممارسة التدريب لمن هم على رأس المال.
 - 7- تبني القيادة الإدارية ، واعتبارها وظيفة إدارية أساسية .
 - 8- كل الوظائف المنظمة يجب أن تركز على تحسين الجودة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
 - 9- مشكلات الجودة يجب أن تحل من خلال التعاون ما بين الموظفين والإدارة .
 - 10- لحل المشكلات وتحسين الجودة تستخدم طرق ضبط الجودة الإحصائية
 - 11- التدريب والتعليم لكل الموظفين هو القاعدة لتحسين الجودة المستمر .
- (ساجد رفعت حسين صالح السعدي ، 2022، ص76).

يمكن القول أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة ليست حديثة ولكنها موجودة ، فقد استخدمت منذ عقود غير أن الفارق يكمن في الطريقة التي تبلورت فيها كل المبادئ والأساليب الإدارية ضمن إطار متكامل يشجع على التحسين ، فهي مرتكزات إدارية تدعم آليات تحسين الجودة ، وإذا ما طبقت بفعالية داخل المنظمة فإنها ستنتج و تحقق مستوى متميز من الجودة.

5. الخصائص الأساسية للإدارة الجودة الشاملة :

لقد اختلف الكثير من الباحثين في مجال الجودة حول كيفية معالجة إدارة الجودة الشاملة في المنظمات ، حيث ركز البعض على الأساليب الإحصائية المستخدمة في عملية الرقابة على الجودة ، في حين ركز آخرون على عمليات قياس العملية الفنية للمنتجات محل الرقابة، وآخرون ركزوا على النواحي الإستراتيجية في تحديد المستوى المرغوب من الجودة لهذه المنتجات .

ظهرت في الفترة الأخيرة مجموعة أخرى تغطي اهتماما خاصا للجوانب البشرية في عمليات إدارة الجودة حيث سيطر بعض الإقتصاديين في مجال الرقابة على الجودة إحصائيا على ضوء تقديم نظرية الاحتمالات إن هناك مجموعة من الخصائص الأساسية :

1- إن النظام المتكامل لإدارة الجودة بشكل الأنشطة التالية:

- إختيار مستوى الجودة للسلعة أو الخدمة و تصميم المنتج.
 - الأنشطة الخاصة بالرقابة على الجودة .
 - تدخل كافة النظم الرئيسية والفرعية لتحقيق المستوى المطلوب من الجودة.
- 2- إن هندسة الجودة تمثل الجانب الفني الخاص بتصميم المنتج و كذلك النظم الرئيسية والفرعية كضمان تحقيق الجودة .

- 3- إن تضمن عملية بناء الجودة في المنتج عدم حدوث أي أخطاء أو العمل على التقليل منها.
- 4- إن نظام الرقابة على الجودة و تحديد مستواها هو قرار استراتيجي حيث يعتمد دراسة العائد والتكلفة من تطبيق هذا النظام ولا يعتمد فقط على استخدام الأساليب الإحصائية لاتخاذ القرارات المناسبة بشأن ذلك.

- 5- إن الوصول الى تحقيق مستوى الجودة المرغوب تعتبر من المسؤوليات الأساسية لكل فرد من أفراد التنظيم منير العبوي، 2006، ص56، 57).

كما تتميز إدارة الجودة الشاملة بما يلي :

- 6- تقلل من الأخطاء الشائعة داخل المؤسسة .
- 7- تختصر الوقت اللازم للمهام والمسؤوليات.
- 8- تؤدي إلى الإستفادة من الموارد الموجودة في المؤسسة. (مجيد كرخي، 2015، ص26).
- 9- تقلل من عمليات المراقبة المستمرة بدون جدوى.
- 10- تزيد من رضا العاملين من إداريين وفنيين في المؤسسة .
- 11- تخفض من عدد الاجتماعات واللجان غير الضرورية .
- 12- تؤدي إلى تحديد المسؤولية وعدم إلقاء التبعات على الآخرين.
- 13- تعزز من تقوية الولاء للمؤسسة
- 14- تؤدي إلى تعزيز العلاقات الإنسانية والاجتماعية في المؤسسة والمجتمع.
- 15- تؤدي إلى تحسين بيئة العمل، وذلك من خلال توفيرها كافة الخدمات.
- 16- تشجع على إرساء نظام معلومات دقيق وشامل للجودة الشاملة .
- (كرخي، مرجع سبق ذكره، ص27).

كما تتبلور خصائص الجودة الشاملة فيما يلي :

- 17- إقامة نظام متكامل للسيطرة على كافة العناصر التي تؤثر في جودة مخرجات المنظمة من السلع والخدمات.
- 18- تحقيق تغطية شاملة لكافة العناصر الإدارية والفنية والبشرية في كافة مجالات نشاط المنظمة والتوجه بها لتحقيق إحتياجات ورغبات المستفيدين.
- 19- الأخذ بعين الاعتبار ثلاث أمور إستراتيجية :
- ✓ مصادر الخطر التي تهدد بخفض الجودة في أي مجال بالمنظمة .
- ✓ تكاليف المحافظة على الجودة بالمقارنة بتكلفة وعبيء الخسائر الناجمة عن إنخفاضها.
- ✓ العائد المترتب على دعم الجودة أو الناشئ عن إلغاء الخسائر الناتجة عن إنخفاض الجودة.
- 20- تحقيق تميز المنظمات من خلال تطوير المقومات الإدارية التالية :
- نظام متكامل للجودة يحدد مجالاتها ومواصفاتها والمسؤولية عن تحقيقها .

- أهداف محددة للجودة يمكن قياسها ومتابعة تحقيقها.
- 21 - تكامل دورة تحقيق الجودة من خلال العمليات المساندة التالية:.
- تخطيط الجودة.
- تنظيم الجودة.
- تأكيد الجودة.
- 23-تحسين اقتصاديات الأداء وتحسين القيمة، الإقتصادية للمنظمة من خلال:
- تخفيض أخطاء وتكاليف إعادة التشغيل .
- تحسين استخدام الموارد ورفع كفاءتها الإنتاجية.
- زيادة رضا العملاء عن خدمات المنظمة . (محمد كرخي , مرجع سابق ذكره , ص144-145)
- ومن خلال ما تقدم ، يتضح أن دراسة إدارة الجودة بالمفهوم الشامل يعني التركيز على جانبين هامين هما
- هما :
- أهمية الجانب الإستراتيجي في إدارة الجودة الشاملة.
- أهمية العنصر البشري في نجاح إدارة الجودة الشاملة .
- تتجلى كل هذه الخصائص بأن الجودة مسؤولية جماعية تشمل كل فرد في المنظمة ، وتعكس احتراماً حقيقياً لتطلعات العملاء وإحتياجات العاملين ، فهي نهج متكامل يسعى لتحقيق التميز من خلال التحسين المستمر ، والعمل الجماعي ، والإلتزام بقيم الشفافية والرضا المشترك لكل الأطراف ذات الصلة .
- 6. عمليات إدارة الجودة الشاملة:**
- لإدارة الجودة الشاملة مجموعة عمليات تقوم بها ومن بين هذه العمليات ما يلي:
- (بهجة ، يوسف العربي ، 2016، ص106) عن (حمادي، رحالي 2024، ص34)
- 6-1قيادة الجودة الشاملة: تمثل القيادة العنصر الجوهري والقادرة على إحداث التغيير في ثقافة وطريقة العمل في المنظمة بحيث أنها تمثل العنصر الأساسي في التنفيذ بحيث أنها تمثل العنصر الأساسي في التنفيذ الناجح للتغيير على نطاق واسع، وبدونها وعلى كل المستويات المنظمة فإن عملية التحسين لا يمكن أن تعزز أو تبقى طويلاً، وذلك لأن العاملين بدون القيادة اللائقة لتكوين بيروقراطيات فاقدة الوعي ودوائر غير منتهية من الإجراءات تضمن عدم تحمل المسؤولية.
- 6-2التخطيط طويل المدى : الجودة لا تحدث مصادفة ، إنها يجب أن تخطط وبحاجة لأن تكون محورا

رئيسيا في استراتيجية المنظمة ، وربما يرجع ذلك إلى أن النقطة المبدئية تتمثل في قبول التعهد والإلتزام طويل المدى بالتحسين المتواصل ، وهذا ما يتطلب رؤية للمستقبل وخططا طويلة المدى لجعل هذا التعهد ممكنا.

6-3 التنظيم : يعتبر الإطار الذي تتم فيه العملية الإدارية بما فيه من مسارات عمل ومسؤوليات وسلطات وعلاقات وتفاعلات بين القائمين بالعمل على اختلاف المستويات.

6-4 الإتصال : تمثل الاتصالات الجيدة عنصرا بالغ الأهمية في بيئة الجودة الشاملة ، ومكونا حيويا في التحسين المستمر للجودة ، وتلعب دورا رئيسيا في نجاح المنظمة ، ولإقامة منظمات الجودة الناجحة يجب أن تصل إلى العاملين في كل المستويات التنظيمية ، وعلى نحو متواصل حزم ومجموعات من الرسائل المتعلقة بالجودة ، تسعى إلى إستثارة وتحفيز قواهم ومهاراتهم العقلية لتحسين عملياتهم، وحتى يكونوا قادرين على أداء أعمالهم بطريقة صحيحة من أول مرة .

6-5 رقابة الجودة : تعرف رقابة الجودة الشاملة بأنها عملية التأكد من أن الأعمال ولإجراءات تتطابق مع إطار المعايير الموضوعية والمخطط لها وتقوم ما إذا كانت معايير ومواصفات المنتج أو التصميم تم الوصول إليها وتحقيقها عبر السلعة أو الخدمة النهائية ، أم لا.

وفي الختام ، يمكن القول أن عمليات إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد خطوات إجرائية ، بل هو جوهر الفلسفة الإدارية المتكاملة التي تسعى دائما للتحسين والإبتكار، فإن الفهم العميق لهذه العمليات يقود المؤسسة نحو تحقيق مستويات أعلى من الأداء .

7. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

هناك خمس مراحل لتطبيق وتنفيذ نجاح لإدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات، حيث تعد هذه المنهجية الأكثر إنتشار برغم أن هناك طرق متعددة لتطبيق هذا الأسلوب.

(أحمد بن عيشاوي، 2013، ص138 - 141)

7-1 مرحلة الإعداد : يتم بموجب هذه المرحلة إعداد المؤسسة وتهيئة أوضاعها لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يتطلب أساسا القيام بما يلي :

- عقب إقتناع الإدارة العليا بأهمية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة سعيا منها تحقيق مجمل الفوائد والمزايا المنتظرة من جراء التطبيق الصحيح لهذا السعي ، فإنها تقوم بإتخاذ القرار الجامع والواضح لتطبيقه.

- تشكي مجلسا للجودة الذي يرأسه رئيس المؤسسة ويضم مسؤولين من مستوى عالي حيث يقوم بإدارة

- مشروع الجودة والتغلب على مقاومة التغيير .
- تدريب مجلس الجودة والمدراء الرئيسيين على أساس إدارة الجودة الشاملة الذي عادة ما يتم بواسطة مستشارين خارجيين.
- تحديد أهداف المؤسسة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- رسم سياسية المؤسسة المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- وتشكيل فرق العمل في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة للتعاون فيما بينها نحو الأهداف المشتركة.
- إرسال وضبط معايير دقيقة لقياس مدى رضا العاملين حول منهجية إدارة الجودة الشاملة إضافة إلى قياس آراء وتطلعات العملاء حول منتجات المؤسسة.

7-2 المرحلة التخطيط :

- يتم أثناء هذه المرحلة إعداد خطة التطبيق التفصيلية كما يتم تحديد هيكل الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ هذا التطبيق وتتضمن هذه المرحلة ما يلي : (بن عيشاوي، 2001، ص138، 141).
- تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة وكذا التهديدات المحتملة ، ثم تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة والضعف.
- صياغة رؤية ورسالة المؤسسة المتعلقة بتطبيق هذا المشروع.
- التحديد المفصل للأهداف الإستراتيجية الرابطة ما بين رؤية ورسالة المؤسسة، وكذا الموارد والإمكانات الضرورية لتحقيق هذه الأهداف.
- اختيار منسق والذي غالبا ما يتم إختياره من المستويات الإدارية العليا ويكون يتمتع بتأييد قوى لقضية الجودة ويعمل كهمزة وصل بين جميع المستويات في المؤسسة.
- إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف مجلس الجودة بالتنسيق مع كامل المعنيين بهذا التطبيق ومناقشة خطة التطبيق بصدد الموافقة عليها وتخصيص الموارد اللازمة لها.

7-3 مرحلة التقييم والتقدير

- تتضمن تبادل المعلومات اللازمة لدعم مراحل الإعداد والتخطيط والتنفيذ، كما تشمل هذه المرحلة على أعمال المسح الميداني والتقويم والاستبيانات وإجراءات المقابلات الشخصية على مستوى المنظمة وعلى

جميع المستويات ، فضلا عن التقييم الذاتي لتوضيح انطباعات الفرد والمجموعة عن أوجه القوة وأوجه القصور في المنظمة . (جاسم المشهداتي ، 2019، ص35).

1.3 . التقييم الذاتي : والهدف منه تقييم مدى معرفة وقدرة وإدراك العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة.

2.3 . التقييم التنظيمي: ويتم في هذه الخطوة تقييم التركيبة البشرية ، فمجموعات العمل تتكون من مزيج من الأفكار والمعتقدات التي قد تكون متباينة ، لذلك يجب فهم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ، ويتم ذلك عن طريق المقابلة أو الإستقصاء بغية تحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية السائدة والمرغوب فيها والتي تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3.3 . الزبائن : لمعرفة درجة رضا زبائن المنظمة ، وتحديد ما ينتظره الزبون منها .

7-4 مرحلة التطبيق :

ضمن هذه المرحلة تبدأ عملية تدريب جادة مبرمجة للمدربين والعاملين في فرق العمل ، وبدعم وإسناد من قبل المجلس الإستشاري للجودة ، وتستهدف برامج التدريب إلى إيجاد الإيجاد الواعي بالجودة الشاملة وتنمية المهارات ، ويشمل التدريب إكساب العاملين مهارات في المجالات الآتية :

- كيفية جمع المعلومات وعرض النتائج.

- أدوات ضبط الجودة وتقنياتها (لوحات ضبط الجودة والإرتباط والدرج التكراري الرقابة العمليات)

- أساليب حل المشكلات (عظمة السمكة وتحليل باريتو وخريطة التدفق والعصف الذهني....إلى غير

ذلك.) (الجاسم المشهداتي، مرجع سابق ذكره، ص36).

7-5 مرحلة تبادل ونشر الخبرات

تتم في هذه المرحلة دعوة المنظمة لجميع المتعاملين معها الداخليين أو الخارجيين (وحدات المنظمة، فروعها ،الموردين) للمشاركة في عملية التحسين ،كذلك تسعى المنظمة في هذه المرحلة إلى نشر خبراتها ونجاحاتها التي استطاعت تجميعها مع المتعاملين. (عيشاوي، ص141).

الشكل (02): مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.



مصدر: من إعداد الطالبتين

يمكن القول أن تطبيق إدارة الجودة الشامل تمر بعدة مراحل مترابطة تهدف إلى إحداث تغيير شامل في ثقافة وأساليب العمل داخل المؤسسة. إذ تبدأ المرحلة الأولى بمرحلة الإعداد ، التي تعني بتهيئة البيئة التنظيمية وتوعية العاملين بأهمية الجودة . تليها مرحلة التخطيط، التي يتم فيها وضع الأهداف وتحديد الوسائل المناسبة لتحقيق الجودة ، ثم تنفذ هذه الخطط في مرحلة التطبيق من خلال إشراك العاملين وتحسين العمليات وأخيرا ، مرحلة التقييم والتقدير ، التي تهدف إلى قياس النتائج ومراجعة الأداء لتحسين فرص التحسين . مما يدل على أن النجاح في تطبيق الجودة الشاملة لا يتحقق بشكل عشوائي بل يعتمد بالمرور بمراحل محددة .

8.أساليب و أدوات إدارة الجودة الشاملة:

حتى تحقق إدارة الجودة الشاملة هدفها المنشود في تشجيع و دعم التحسين المستمر لابد أن تستعين بمجموعة من الأساليب المهمة لذلك و هي كالآتي:

8-1 أسلوب حل المشكلات :

و هو أسلوب يعتمد على تكوين فرق قصيرة الأجل ، يكون الهدف منها عقد الاجتماعات لمناقشة المشكلات المؤسسية و العمل على حلها و إيجاد فرص جديدة للتحسين ، و لهذه الفرق أنواع متعددة ، وأهم هذه الأنواع فرق تحسين الجودة و يتكون أعضاء فريق تحسين الجودة من قسم واحد أو من عدة أقسام ومن عدة مستويات إدارية و يشترط في أعضاء الفريق توفر الخبرات الكافية و المهارات المطلوبة في حل المشكلات المختلفة ، و تساهم هذه الفرق مساهمة كبيرة في الوصول إلى قرارات أفضل، وخاصة في مشاكل المعقدة ثم إنها تحسن من المهارات والقدرات الفردية لأعضائها وتزيد من المشاركة والإتصال بين أفراد القسم الواحد و الأقسام الأخرى داخل المؤسسة.

8-2المقارنة المرجعية:

و هو أسلوب من أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة ،يتطلب البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة ،والتي تؤدي الى التفوق في أدائها ، ومن ثم تقوم بقياس أدائها مقارنة مع منافسيها، وتطبيق التغيير المطلوب لتحقيق الأفضل دائما ، وتهدف هذه العملية إلى تحديد توقعات وإحتياجات الزبائن من المؤسسة ، وتساعد على تعلم طرق بديلة في أداء العمل ، ومن ثم إيجاد أهداف واضحة لتحسين الجودة.

8-3 أنظمة الاقتراحات:

طريق تحسين العمل و حل المشكلات وهو إشترك أفراد المؤسسة بجهود تحسين الجودة، وذلك من خلال وضع نظام اقتراحات للموظفين ،فيقدم كل منهم اقتراحه حول طريق تحسين العمل وحل المشكلات التي تواجه في العمل ، و من ثم تقوم الإدارة بتبني هذه الإقتراحات ودراستها ، ولا بد من الأخذ بعين الاعتبار توفير الحوافز لدى الموظفين، وذلك للإلتزام والمشاركة في جهود تحسين الجودة، ولا بد أيضا من إيجاد الوسائل ولا بد لتنظيم هذه العملية بوجود صناديق للإقتراحات.(الترتوي، أغادير عرفات جويحان،2009،ص43،42).

8-4 أنظمة التوقيت المناسب :

وهو الأسلوب الإداري الذي يساعد على تقنين المخزون الفعلي للمواد و طلب الكمية المناسبة في الوقت المناسب، وهو مهم في عملية توزيع و إيصال الخدمة للمستهلك ، ويعطي الإدارة الفرصة الكافية لتحقيق أهدافها بالشكل والوقت المحدد، كما و يساعد على حل المشكلات التي تواجهها الإدارة مباشرة وفي نفس المكان الذي تقع فيه.(الغرباوي،2020،ص30).

8-5 رقابة العمليات الإحصائية:

و هي طريقة إحصائية تستخدم للتعرف على التباين الذي قد يحدث في أي عملية نتيجة أسباب خاصة و فصله عن التباين الطبيعي ، وذلك من أجل التخلص من هذه الأسباب الخاصة ، والمحافظة على الثبات في عمليات الإنتاج ، و العمل على تحسينها ، هذه الطريقة صورية جدا لتعزيز جودة السلع و تقليل التكاليف و زيادة رضا المستفيدين. كما أن إستعمال طرق جمع البيانات و برمجيات الكمبيوتر يساعد على تطبيق الأساليب الإحصائية المختلفة التي تزود أفراد فرق تحسين الجودة ببيانات دقيقة تفيد في حل مشكلة ما أو إتخاذ قرار ما.(الترتوي، 2009 ،ص43).

يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد عدد من العناصر و المتطلبات و العمليات داخل التنظيم وإنما هي شبكة متفاعلة من العناصر المتداخلة و المعتمدة بعضها بعض ، حقيقة ضرورية لدعم و تطوير عملية التحسين ، كما يمكن أيضا الإستفادة من بعض الأدوات أو إضافة أو تجاهل بعض الأدوات الأخرى(حسب حاجة وطبيعة عمل المنظمة) ، فهي أساليب كمية تستهدف حل المشكلات أو توليد الأفكار.

9. وسائل إدارة الجودة الشاملة :

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الوسائل أهمها هي :

9-1 عصف الأفكار : يعرف بالتفكير الإبداعي ، تهدف هذه الوسيلة إلى توليد أكبر عدد من الأفكار لحل مشكلة ما ، أو تحديد أسباب مشكلة ما .

9-2 خرائط ضبط الجودة : تعتبر وسيلة المراقبة تغير العملية وضبطها، كما تستخدم لتحديد مستوى الجودة أثناء تصميم التجارب أو بعد عملية التطوير ، وتستعمل أيضا لتوضيح الضبط الإحصائي للعملية عند خروج أي نقطة عن حدود التحكم فهذا يعني أن تعتبر ما قد حدث ويجب اتخاذ الإجراء المناسب . (فداء ، 2017، ص6) عن (حمادي ، رحالي ، 2024، ص32).

9-3 مخطط باريتو : يتم تشكيل هذا المخطط بتجميع بيانات عن عدد مرات تكرار حدوث كل مشكلة والخسارة التي تترتب عنها والهدف من ذلك هو تحديد المشكلات الأكثر تسببا في الخسارة، حتى تبدأ في حلها ، أي أنه لا ينبغي النظر إلى مشكلات بنفس النظرة.

9-4 طريقة (Qui ,Quoi, Ou) : تسمح هذه الطريقة بجمع معلومات أو الحصول على وصف لنشاط أو عملية معينة وذلك للقيام بتحليلها أو عند التحضير لتنفيذ الحلول .
إن إدارة الجودة الشاملة لا تكتمل دون تفعيل وسائلها وأدواتها ، هذه الوسائل هي بمثابة الأدوات الأساسية التي تحول المبادئ الفكرية للجودة إلى ممارسات تطبيقية ، تضمن التحسين المستمر في الأداء ، إن إتقان استخدام هذه الوسائل وتطبيقها بشكل متكامل هو ما يضمن للمؤسسة المضي قدما نحو تحقيق الفعالية التنظيمية .

10. رواد نظرية إدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة ليست مفهوم منفردا بحد ذاته ، بل هي مجموعة من المفاهيم المرتبطة بعضها البعض لكي تشكل مدخلا شاملا وكاملا لأداء العمل ، فأسهم العديد من الخبراء والمختصين والباحثين في مجال الجودة في بلورة مفهومه وتعزيزه وتعميق أهميته ، وفي هذا الإطار تجدر الإشارة إلى ذكر أبرز إسهامات بعض رواد هذه الفلسفة . **جوران ،** ومن أبرز هؤلاء الرواد نذكر **جوران ، إدوارد ديمينغ ، كروسبي .**

10-1 إدوارد ديمينغ (Edward Deming) (1900-1993):

حاز على مكانة تاريخية في إدارة الجودة لأنه عمل في اليابان في الخمسينات من القرن العشرين ، طلبته اليابان لمساعدتها في تحسين جودة الإنتاجية بعد الحرب العالمية الثانية ، كما أنه ركز على الملقاة على عاتق الإدارة العليا التي تقود الى التغيير ، كما أكد على تقييم متطلبات العملاء .

(أديب خلف مفلح الملكاوي ، 2021، ص44-45)

كان نشاطه في مجال الجودة لذلك لقب بأب ثورة إدارة الجودة الشاملة ، كان من اللذين تميزوا في مجال الضبط الاحصائي للعمليات، وبنيت فلسفته على ضرورة التزام المنظمة بتطبيق مبادئه الأربعة عشر والتي نلخصها فيما يلي :

- 1-تحديد و نشر أهداف وأغراض المنظمة .
- 2- تبني الفلسفة الجديدة.
- 3-عدم الاعتماد على الفحص الكلي.
- 4- الاعتماد على الجودة المواد المشتريات و ليس على السعر الأقل
- 5- تحسين نظام الإنتاج و الخدمة بإستمرار .
- 6- الاهتمام بالتدريب
- 7- إيجاد القيادة الفعالية.
- 8- القضاء على الخوف.
- 9- تفعيل فرق العمل.
- 10-دعم إعتراز العاملين
- 11-تجنب النصائح و الشعارات الجوفاء .
- 12- تشجيع التعلم و التطوير الذاتي
- 13--تجنب تحديد أهداف رقمية للعاملين..
- 14- التغيير الملائم لدفع عملية التحويل (شهادان ، مرجع سبق ذكره، ص21،20)

بعد ديمينج أول من وضع المبادئ الأساسية للجودة ، و إتجه كذلك إلى الجودة في إطار إنساني ورأى إلتزام جميع أفراد العاملين في المؤسسة بكامل إرادتهم بإتقان العمل على أحسن حال ، وعندما تكون تلك المؤسسة عملية إدارية سليمة ستكون الجودة نتيجة طبيعية لذلك الإلتزام وتلك العملية .

10-2 جوزيف جوران Joseph Juran

على العيوب قدم مساهمة مثيرة في إدارة الثورة النوعية خلال الحرب العالمية الثانية ،وقد ركز "جوران" على العيوب أو النواقص أثناء الأداء التشغيلي أكثر من الأخطاء المتعلقة *Lost time* ، وكذلك على الوقت الضائع بالجودة ذاتها ، كما أنه ركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة ، ولذا فهو ترى أن النوعية تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتجاوز على رضاهم ، مع عدم إحتوائها على العيوب أو النواقص ، ولذا فإن "جوران" يرى أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل وهي :

-تحديد من هم المستهلكين .

-تحديد إحتياجاتهم .

-تطوير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات المستهلكين .

-تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات أو المعايير المطلوبة .

-نقل نتائج الخطط الموضوعة إلى القوى التشغيلية .

أما فيما يتعلق بالرقابة على الجودة كأحد عناصر العملية الإدارية ، فإن **Juran** يرى الرقابة على الجودة

هي عملية ضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية ، وكذلك الحد من العيوب **Defects**

وكذلك المشاكل الأخرى التي يتم الرقابة منها وتجنبها قبل حدوثها ،ولذلك فهي تتضمن خطوات هي :

- تقييم الأداء الفعلي للعمل .

- مقارنة الأداء المتحقق (الفعلي) بالأهداف الموضوعة .

- معالجة الاختلافات أو الانحرافات بإتخاذ الإجراءات التصحيحية .

(خضير كاظم،2010،ص23،33)

10-3 فيليب كروسبي Philip Crosby:

بدأ " فيليب" مشرفا للجودة والفحص على أحد خطوط الإنتاج ، تدرج في المناصب حتي إحتل منصب

نائب رئيس شركة **ITT** الأمريكية ، قدم كتابين مشهورين في الجودة أحدهما موسوم **Quality is**

free،بينما الثاني عنونه ب **Quality Without Tears** وتبنى " كروسبي " لتحسين الجودة

- مفهومين أساسيين يتمثل الأول في : عناصر التطوير الأساسية للجودة ، أما خطواته في برنامج تحسين الجودة ، فيمكن تسليط الضوء على أبرزها فيما يلي :
- أن يكون هناك التزام واضح في الإدارة نحو تحسين الجودة .
- إيجاد فرق لتحسين الجودة من ممثلين من كل قسم داخل المؤسسة . (بوزيان، د.س، ص180)
- زيادة مستوى معرفة كل الموظفين والعاملين والطلبة في المؤسسة وإهتمام منهم بتحسينها .
- تدريب كل المديرين بشكل فعال لأداء دورهم في عملية تحسين الجودة .
- تشجيع الأفراد و الجماعات داخل المؤسسة على وضع أهداف لتحسين الجودة .
- وبالنسبة للمسلمات العامة التي وضعها "كروسبي" الإدارة الجودة تتمثل في :
- يقصد بالجودة المطابقة للمواصفات ، ويعتبر القائلون على إدارة المؤسسات مسؤولين مسؤولية كاملة هذه المواصفات ، كما أنه لابد من احترام هذه المواصفات بشكل صارم .
- يعتبر منع حدوث الخطأ الأسلوب الوحيد لتحقيق الجودة المطلوبة ، وبناء على ذلك فإن الأمر يتطلب ضرورة دراسة وتحليل وفهم طبيعة كل المراحل بالمؤسسة ، كما يتطلب أيضا دراسة وتحليل واكتشاف كل احتمالات الخطأ المتوقعة ثم العمل على منع حدوثه .
- يمثل معيار الأداء المطلوب في جودة الخدمة أو المنتج بلا عيوب وهو ما يتم تسميه بالعيوب الصفرية وهو بطبيعة الحال يختلف عن فكرة وجود مستويات مقبولة للجودة.

(بوزيان، د.س، ص181، 182)

يمكن القول أن "كروسبي" من الرواد البارزين في إدارة الجودة ، حيث ركز على أساليب تطويرها وتخفيض تكاليفها ، وكانت اهتماماته بوضع بعض المعايير التي لا تقيس الخل فقط ، بل وتقيس التكلفة الإجمالية للجودة ، ويرى أن الجودة هي التوافق مع متطلبات المنظمة ، والتي تم تأسيسها بناء على إحتياجات العميل .

10-4 Armand Feignbaum:

يعد "فيغناوم" أول من قدم مفهوم رقابة الجودة الشاملة (T Q C) في كتابه الخاص بالرقابة على الجودة، وهو طالب دكتوراه **Massachusetts** التكنولوجيا، وقد أوضح أن الوصول إلى معهد هذه المرحلة كان إنتاج نصف قرن من التطوير عبر المرور بخمس مراحل أخذت كل منها (20 سنة) من بدايتها ولحيت تحققها وإدراكها وهي :

1. ما قبل القرن (20) مرحلة مسؤولية الحفي عند الصنع .

2. من (1900-1918) مرحلة مسؤولية رئيس لعمال عن الجودة .
 3. من (1919-1937) مرحلة الرقابة على الجودة بالفحص .
 4. من (1938-1960) مرحلة الجودة إحصائياً. (الغزاوي، 2005، ص46، 47)
 5. من (1961) بدأت الرقابة على الجودة الشاملة وأوضح أن إدارة الجودة الشاملة فعالة لتحقيق التكامل بين الجهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المنظمة ، والتي تتولى تطوير الجودة والمحافظة عليها وتحسينها بالشكل الذي يمكن بالإنتاج وتقديم الخدمة بأكثر الأساليب الاقتصادية مع تحقيق الرضا الكامل للزبون .
- ومن إسهاماته في نوعية المعرفة ما يلي :
- مجموع مراقبة الجودة هو نظام فعال لدمج التنمية بالجودة ،وصيانة الجودة، وجهود تحسين لمختلف المجموعات في المؤسسة وذلك لتمكين الإنتاج والخدمات على المستويين الأكثر إقتصادا والتي تسمح برضا العملاء التام .
 - هناك محطة مخفية داخل مصنع تستنزف تنفيذ عمل إضافي كثيرا في تصحيح الأخطاء .
 - المساءلة عن الجودة في وظيفة المجتمع ، إن الجودة يجب أن تدار بنشاط لها رؤية على أعلى المستويات .
 - مفهوم تكاليف الجودة : عرف الجودة على أنها الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسية والتصنيع والصيانة ،والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون.
- (كرخي ، 2015، ص90).
- وخلص " فيغنهاوم" إلى وضع عشر نقاط تمثل فلسفته الخاصة برفع مستوى الجودة ، وهي تمثل معايير نجاح إدارة الجودة الشاملة وهي :
1. أن الجودة عملية واسعة على مستوى المنظمة .
 2. أن الجودة هي ما يقوله العميل .
 3. أن الجودة والتكلفة كل متكامل لا يوجد بينهما اختلاف .
 4. أن الجودة تتطلب الحماس لدى الأفراد ومجموعات العمل في الوقت ذاته.
 5. أن الجودة أسلوب إدارة .
 6. أن الجودة عملية أخلاقية .
 7. أن الجودة و الإبداع يعتمد كل منهما على الآخر .

8. أن الجودة تتطلب التحسين المستمر .

9 . أن الجودة هي الطريق الأكثر مردودية والأقل تكلفة في طريق الإنتاجية.

10. أن الجودة تنفذ من خلال نظام شامل يرتبط بالعملاء والموردين. (بلية 2019، ص94)

وفي الأخير يمكن القول أن " فيغنهاوم" أوضح بأن إدارة الجودة الشاملة قادرة على تحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف ذات العلاقة داخل المنظمة ، والتي تأخذ على عاتقها تطوير الجودة وتحسينها بالصورة التي تمكن من الوصول لمستوى مرموق من النتائج وتقديم الخدمة بأكفأ السبل وأكثرها فعالية، مع تحقيق الرضا الكامل للعميل .

10-5 توم . ج . بيترز Tom Peters:

حيث قام "بيترز" مع زميل له يدعى ووترمان **Waterman** بدراسة وتحليل الوضع التنظيمي وفيما يتعلق بالنماذج التي تطبقها في مجال إدارة الجودة الشاملة ، وهذه الخصائص هي :

1. التركيز الأساسي يجب أن يكون على العملاء .
2. القرب من العملاء أمر ضروري .
3. تعليم جميع العاملين بأن يسعوا إلى خدمة العملاء .
4. توفير المرونة في العمل ، وذلك يستوجب تفويض السلطة .
5. تطوير العمل بشكل مستمر .
6. إيجاد معايير الأداء وضبط الأمور في مجال العمل .
7. عدم القيام بأية نشاط إلا بعد التعرف عليه من كافة جوانبه ، وذلك كوسيلة للمحافظة على إستمرارية النجاح.

8. التعليم والتدريب المستمر ركن هام من أركان إدارة الجودة الشاملة .

9. المشاركة على كافة المستويات مطلبا أساسيا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

وعلى ضوء دراسة " بيترز" لتجارب الشركات الأمريكية التي طبقت إدارة الجودة الشاملة ، قام بوضع نموذجها الذي إشتمل على المرتكزات الرئيسة التالية :

1. أن إدارة الجودة الشاملة هي ثورة جذرية على شكل شيء قديم من أجل تحقيق مستوى الجودة المطلوب.

2. أن إدارة الجودة الشاملة هي مسؤولية عامة تقع على جميع المستويات الإدارية من قمة الهرم التنظيمي وحتى قاعدته.

3. إرضاء العميل هي غاية المنظمة الأساسية ، ويجب أن تنصب كافة الجهود نحو تحقيقها .

(زيد ، مرجع سبق ذكره ص 97).

4 . تعليم وتدريب العاملين على خدمة العملاء وإرضائهم هو هدفهم الأساسي .

5. التعليم والتدريب المستمر هو استثمار له عائد ، وبناء عليه ، يجب تقديم كافة أشكال الدعم والمساندة

لجميع العاملين لمعالجة أخطأهم ، وجعل أدائهم في حالة تطوير وتحسين مستمرين .

6. تفويض السلطة مطلب أساسي لتحقيق المرونة في العمل ، وتبسيط الأمور .

7. إيجاد سياسة تعتمد على المشاركة و الإصغاء للعاملين ، وبحث أمورهم وإحتياجاتهم للعمل على

تلبيةها .

8. تقييم أداء المنظمة مسألة مهمة وتحتاج إلى وجود معايير واضحة ومفهومة وموضوعية ، وهذه لا

لا تكون من قبل إدارة المنظمة نفسها ، بل من قبل الموردين وكما من يتعامل مع المنظمة ، وعلى

رأسهم العملاء ، إذ أن المهم هو رأي الآخرين وليس رأينا (المنظمة) بأنفسنا .

(زيد ، ص 98).

يمكن القول أن " بيترز " أفاد في أن نموذج يحتاج إلى إعادة النظر في كل فترة زمنية ، من أجل تعديله

بما يتماشى مع المتغيرات البيئية ، وذلك بهدف تحقيق النجاح.

وفي الأخير نستنتج أنه يتضح من خلال استعراض إسهامات رواد إدارة الجودة الشاملة أنهم قدموا حلولاً

للإحداث التحسين والجودة في المنظمات ، كما تبين ما يلي :

- أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يهدف إلى إحداث تغيير فكري سلوكي في الأفراد العاملين .
- يعد العملاء الركيزة الأساسية لجميع عمليات تحسين الجودة .
- التأكيد على تحسين الجودة من خلال عمليات التقييم وحل المشكلات قبل وقوعها ، بدلا من البحث عن الأخطاء ، وكذلك تعتمد إدارة الجودة الشاملة على تفهم ومشاركة كل فرد في المنظمة بأن الجودة مسؤولية الجميع ، مع التأكيد على فرق العمل لتحسين الجودة باستمرار .

11. العلاقة بين نظام ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة TQM :

إن البحث في العلاقة بين أنظمة إدارة الجودة العروفة باسم ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة

TQM تبدأ من دراسة ما توصلت إليه اللجنة الفنية ISO /TC /176 التحليل المعمق والمتكامل

الأساسيات مفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة ، حيث إختارت اللجنة المذكورة ثمانية مبادئ أساسية

لإدارة الجودة الشاملة تعكس أفضل الممارسات الإدارية الواجب تنفيذها ، حيث أصبحت هذه المبادئ فيما بعد أساسا مهما تم الإستناد عليها عند إجراء التغييرات في سلسلة المواصفات الدولية ISO 900 ، وهذه المبادئ هي :

• **التأكيد على المستهلك :**

ويقصد بذلك أن المنشأة الإنتاجية أو الخدمة تعتمد على المستهلك في استمرارها ونجاحها.

• **مشاركة العاملين :**

ويقصد بذلك أن العاملين على جميع المستويات الإدارية ما هم إلا أساس إستمرارية العمل في المنظمة.

• **التأكيد على القيادة :**

ويقصد بذلك أن قيادة المنشأة أو المنظمة ستتحمل مسؤولية خلق وحدة الفرص والتوجه الكلي لذلك ، والعمل على خلق نوع من البيئة الداخلية التي تسمح للعاملين بالمشاركة الفعالة في تحقيق الأهداف .

• **مدخل العملية :**

ويقصد بذلك أن الوصول للأهداف المحددة يتحقق بشكل أكثر كفاءة عند إدارة الأنشطة والموارد ذات العلاقة من خلال نموذج العملية .

• **إعتماد مدخل النظم في الإدارة :**

ويقصد بذلك أن عملية إتخاذ القرارات الزائدة والفعالة ينبغي أن تكون مستندة على تحليل البيانات والمعلومات ، وذلك بهدف الحصول على الحقائق اللازمة لاتخاذ القرارات بعيدا عن المدى والتخمين.

• **إعتماد على مبدأ التحسين المستمر :**

حيث أن التحسين المستمر لأداء المهام في المنشأة ينبغي أن يظل هدفا ثابتا ومستمر في تصور الإدارة المسؤولة في المنشأة .

• **إعتماد علاقات المنفعة المتبادلة مع المجهزين :**

حيث من المتعارف عليه أن من بين إدارة المنشأة والمجهزين على اختلافهم علاقات وتعاقدات مختلفة الغرض منها هو تأمين المتطلبات اللازمة للمنشأة وتحقيق غايات المجهزين وتوحيد هذه العلاقة بشكل صحيح وكفؤ يؤدي إلى خلق قيمة مضافة لكليهما . (زيد منير العبوي، 2006، ص145).

بإدارة الجودة الشاملة استند أغلب الباحثين في بناء تحليلهم وإعطاء جوهر العلاقة التي تربط هذين المتغيرين على اللجنة الفنية ISO / TC/176 المكلفة بصدار ISO9001 مواصفة إدارة الجودة

ISO 9001 في المنظمة الدولية للتقييس ، والتي قامت بتحليل معمق ومتكامل لأساليب ومفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة الاختيار أفضل الممارسة الإدارية الواجب تنفيذها ، لتصبح مبادئ هذه الأخيرة هي الأساسيات والمرتكزات المعتمدة عند إجراء التعديلات والتغييرات في سلسلة مواصفات إدارة الجودة ومعايير الإيزو وتفسح عن التقارب النسبي مع متطلبات الإصدارين الأخيرين (2008/2000) . (شرف الدين قديرة، 2017، ص42).

والجدول رقم (02) يوضح سمات وخصائص المفهومين .

الجدول رقم (02): الاختلافات بين نظام الإيزو وإدارة الجودة الشاملة.

إدارة الجودة الشاملة TQM	معايير نظام الإيزو 9000
- التركيز المطلق على العميل - تمثل المحور الساسي الاستراتيجية المؤسسة - موجهة بفلسفة ومفاهيم وادوات واساليب شاملة. - تمثل الرحلة بلا نهاية. فالتحسين و التطوير المستمر أحد المحاور الأساسية في الفلسفة. - تمثل جميع الإدارات و الأقسام و الوحدات والمستويات. - يتولى مسؤولياتها كل فرد في المؤسسة و ليس إدارة او قسم محدد. - تحتاج الى تغيير شامل في المفاهيم والنظم ومراحل التشغيل. - التأكيد على مشاركة حماس العاملين.	- ليس ضروريا أن تكون موجهة للعملاء . - قد لا تمثل جزء متكامل من الاستراتيجية. - موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني. - التحسين والتطوير المستمر غير وارد فالمعايير محددة بإجراءات وطرق عمل. - يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارات محددة وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل . - يتولى مسؤوليتها قسم أو إدارة مراقبة الجودة. - قد لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية. - مشاركة العاملين ليس ضروريا.

يوضح هذا الجدول أهم الاختلافات وخصائص إدارة الجودة الشاملة ونظام الإيزو ، حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة أنها أعم و أشمل من مواصفات الإيزو وهناك أوجه إختلاف بين النظامين إلا أن

هذا لا يعني أنهما مختلفين عن بعضهما البعض بشكل جذري ومن هنا نلخص نقطة مفادها أن طبيعة العلاقة بينهما تتميز بالتكامل والانسجام وأن هناك علاقة وثيقة بينهما ، بحيث أن الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن يتم من خلال الجودة وذلك ترى بأن تطبيق نظام " الإيزو " سليم ومدرّس سيؤدي حتما لتمهيد الطريق وتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة .

وفي الأخير يمكننا القول بأن نظام الإيزو عنصرا داعما لإدارة الجودة الشاملة وليس بديلا عنها ، بينما يعد نظام الإيزو أداة داعمة ضمن هذا الإطار ، ويشكل قاعدة أساسية و خطوة أولى نحو تحقيقها وأن الهدف منها تحقيق تحسين المستمر في مستوى الخدمة والسعي الدائم إلى تحقيق الجودة في كل المجالات.

12. معوقات و صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

تطمح المنظمات من خلال تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى تطبيق منتجات وخدمات بما يتلائم والمحيط التنافسي الرهيب ، إلا أنه يبقى يوجد العديد من الصعوبات والمعوقات التي تحول دون نجاح إدارة .الجودة الشاملة وتحويل هذا المفهوم الواقع عملي قابل للتطبيق ومن بين تلك الصعوبات نجد :

(صبحي كحيل ، 2016، ص26). عن (مازري ، 2018، ص148)

- غياب روح الفريق لاسيما وأن التحسين المستمر لا يتم إلا من خلال العمل المحفزة .
 - قصور التخطيط للتدريب لاسيما تحديد الاحتياجات التدريبية .
 - قصور تدريب العاملين على تطبيق أدوات إدارة الجودة الشاملة .
 - غياب أو قصور الإدارة بالمشارك وتركيز السلطة الأمر الذي يقلل من حماس ودافعية العاملين
- للأداء الابتكاري اللازم لإثراء إدارة الجودة الشاملة .

كما توجد صعوبات أخرى تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة تمثلت في :

(أبو صفية ، 2016، ص59).

- تعجل توقع نتائج سريعة للتطبيق .
- تقليد ومحاكاة تجارب المنظمات الأخرى .
- الاعتقاد بأن التكنولوجيا أهم من البشر .
- البدء في ممارسة إدارة الجودة الشاملة قبل تهيئة المناخ الملائم للتطبيق .
- الاعتقاد بأن التدريب هو كل المطلوب لممارسة إدارة الجودة الشاملة .

- الفشل في الإعلان عن الإنجازات المحققة ، لإن إعلانها يزيد الإلتزام ويمثل دافعا للإنجاز .
 - محاولة حل أكثر من مشكلة في وقت واحد ، خاصة وأن المشكلات الإدارية التي تراكمت عبر سنوات عديدة يصعب حلها في الحال .
 - الفشل في الإتصالات بين العاملين والمستفيدين .
- كل هذه المعوقات و الصعوبات تعرقل سير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات ث

الخلاصة :

بناء على ما تم تناوله بين ثنايا هذا الفصل فقد توصلنا إلى أن إدارة الجودة الشاملة تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي تساهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسات من خلال تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين و يتطلب ذلك تنسيق وتوجيه جميع الوظائف والإمكانات لدى المؤسسة بالطريقة الصحيحة والشكل الصحيح وبالتالي رفع مستوى الجودة وزيادة تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وفي أسرع وقت ، ولكي يتم تطبيق لإدارة الجودة الشاملة بشكل ناجح لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية، من أبرزها ضرورة وضع إستراتيجية واضحة موجهة نحو الجودة ، والعمل على تحقيق التميز للمؤسسي ، إضافة إلى تجديد المبادئ والأهداف التي تقوم عليها المؤسسة ومن هذا المنطلق ظهرت أنظمة إدارة الجودة الشاملة التي تركز على مجموعة من المعايير تعرف بإسم مواصفات الإيزو والتي تعد بمثابة خطوة تمهيدية أساسية لبدء تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة .

الفصل الثالث

الفعالية التنظيمية

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية

تمهيد

1. مفهوم الفعالية التنظيمية
 2. التطور التاريخي للفعالية التنظيمية
 3. أهمية الفعالية التنظيمية
 4. خصائص الفعالية التنظيمية
 5. معايير ومؤشرات الفعالية التنظيمية
 6. الأبعاد الخاصة بالفعالية التنظيمية
 7. نظريات الفعالية التنظيمية
 8. متطلبات الفعالية التنظيمية
 9. طرق تعزيز الفعالية التنظيمية
 10. دور المورد البشري في تحقيق الفعالية التنظيمية
 11. العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية
 12. قياس الفعالية التنظيمية
 13. صعوبات ومعوقات الفعالية التنظيمية
- خلاصة

تمهيد:

تواجه المنظمات الحالية العديد من الضغوط والتحديات الداخلية والخارجية التي تؤثر على إستمراريتها ، ويتميز النظام العالمي اليوم بحركته السريعة والتغيرات المتسارعة التي تحدث فيه ، لذلك أصبحت الفعالية التنظيمية أمرا حيويا لبقاء المؤسسات وتحقيق أهدافها في هذا البيئة المعقدة والمتغيرة بإستمرار ، وهذا ما جعل مفهومها يختلف من باحث إلى آخر ، بالإضافة إلى كثرة الإختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشراتها وقياسها ، وقد يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر والمتغيرات التي تحيط بفعالية ، وعليه سنحاول في هذا الفصل مفهوم الفعالية التنظيمية ، وخصائص المنظمة الفعالة، ومعايير ومؤشرات، والعوامل المؤثرة لها ، وتحديد الأبعاد الخاصة بالفعالية التنظيمية، وأهم النظريات الفعالية التنظيمية وقياس الفعالية التنظيمية ، وأخيرا المعوقات التي تعيق على تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات .

1. مفهوم الفعالية التنظيمية

1.1 الفعالية :

لغة : إن فعل الفعل هو الكناية عن كل عمل منعمد أو غير متعمد ، والفعال هو المؤثر والمحرك إذن الفعالية هي الأداء الحسن (جمال الدين ابن منظور بن محمد مكرم ، د،س، ص11-12) وتعني كذلك مقدرة الشيء على التأثير (مومني المنار، 2008، ص454)

إصطلاحا : الفعالية التي يوصف بها فعل معين وهي تعكس إستخدام أكثر الرسائل قدرة على تحقيق هدف محدد ، ولا تمثل خاصية نظرية في أي فعل من الأفعال با تتحدد عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة للأهداف وفقا للترتيب أولويتها .

الفعالية حسب هذا التعريف هي مقدرة الموارد على تحقيق الأهداف ، وهي ليست بخاصية فطرية بل تتحدد عن طريق قدرتها التي تكتسبها من العلاقة بينها وبين مختلف الوسائل والموارد التي تربطها وفقا للأولويتها .

2.1 التنظيم :

لغة : تشاقق لفظة" التنظيم " في اللغة العربي من الفعال "نظم" ويعني التأليف ، فيقال النظم اللؤلؤ أي جمع حياته في الخيط وقال نظم الشعر أي رتب كلماته وفق نسق ومنها الانتظام التي تعني الاتساق.

إصطلاحا:

يعرفه بيتر دراكر : التنظيم هو " عملية تحليل النشاطات وتحليل القرارات والعلاقات لتصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها، ثم تقسم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي، وأخيرا إختيار الأشخاص اللازمين للإدارة هذه الوحدات والوظائف (زيد ، 2006، ص20)

— من خلال التعريف يتضح أن التنظيم هو عملية يتم فيها تحليل الأنشطة والعلاقات بهدف تصنيف العمل وتجزئته إلى أنشطة فرعية ، ثم توزع هذه الأنشطة على الوظائف محددة تدمج داخل هيكل تنظيمي، مع إختيار أنسب الموارد البشرية لإدارة هذه الوظائف بفعالية .

ويعرفه تالكوت بارسونز: التنظيم هو " وحدات إجتماعية ، تقام وفقا للنموذج البنائي معين لكي تحقق الأهداف المحددة " (لظفي طلعت ، 2007، ص23).

عرفه هنري فايول : هو تزويد الكيان المعين بكل شيء مفيد للقيام بالوظيفة ماديا أو بشريا " .
(الفلاح الزعبي ، بن بريكة ، 2013، ص187)

- ومن هذا التعريف يتبين أن التنظيم هو كيان يتم دعمه بمختلف الموارد سواءا كانت مادية أو بشرية ، بهدف تحقيق الأهداف المحددة مسبقا من قبل أفرادها ، وذلك في إطار سعيهم لإشباع احتياجاتهم الخاصة وتلبية حاجات المجتمع ككل .

3.1 مفهوم الفعالية التنظيمية

واجه الباحثون في الميدان التنظيمي مشكلة عويصة في تحديد مصطلح الفعالية التنظيمية ذلك ان الالبيات السيكلوجية في هذا المجال لازالت في بدايتها فتعددت التعاريف واختلفت المناهج والمدارس التي تنتمي اليها هؤلاء المفكرين المهتمين بالموضوع.

- حيث عرفها "Pemnings" و "Goodman": بأنها الضوابط ذات علاقة التي يمكن تحديدها والنتائج التنظيمية التي يمكن تقديرها و زيادتها كمجموعة من المعايير لأهداف متعددة.
(خيري، 2012، ص213) .

- ويعرفها "محمد قاسم القريون" : على أنها قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف الطويلة وقصيرة المدى التي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم وتتسم مرحلة التطوير التي يمر بها التنظيم.(حمي ،عمرني ، 2020، ص548) (سايج، زيدي، 2020، ص53).

- ويعرفها "ميلز": على أنها مدى قدرة المنظمة على تحقيق الحد من الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها .
(حمي عبد الستار ، عمرني ، 2020، ص548).

- ويعرفها "ألفار Alvar" على أنها قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو، بغض النظر عن الأهداف التي تحققها.(الشماع ، 2000، ص327) عن (سايج، زيدي، مرجع سبق ذكره ، ص53).

يعرفها إيتزيوني "Etzioni": يعرفها على أنها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الإستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية .
يمكن القول أن مفهوم الفعالية التنظيمية تعني قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها .

2. التطور التاريخي لمفهوم الفعالية التنظيمية:

إن الإهتمام بالفعالية التنظيمية كهدف رئيسي وأساسي في الجهاز الإداري الحكومي يمكن أن يعود إلى كتابات نظريات التنظيم الكلاسيكي في الإدارة العامة، أو ما يسمى مدرسة الإدارة العلمية التي سادت في أواخر القرن الماضي أوائل القرن 20 وركزت تلك الكتابات على أن هناك مبادئ علمية بالإدارة أن تعلمها الإداريون وطبقوها في منظماتهم الرشيدة المغلقة لا تتأثر ببيئتها الخارجية ويمكن عن طريق إعادة تنظيمها تحقيق مستوى من فعالية الكفاءة الإدارية المطلوبة وتسمى هذه الحقبة أيضا بحقبة فصل السياسة عن الإدارة ومن أوائل هؤلاء الكتاب المنظرين "تايلور" "Taylor" و"Gluck" و"Wruck" وقد لحق بهؤلاء الكتاب فيبر "weber" الذي وضع نظرية البيروقراطية يعتقد أنها التنظيم المثالي لتحقيق الفعالية والكفاءة الإدارية وإن أي تغيير في الهيكل التنظيمي يجب أن يؤدي إلى زيادة تقسيم العمل، وتخفيض نطاق الاشراف كمعيار لقياس الفعالية الإدارية في المنظمة.

ويلاحظ في تلك الحقبة أن المنظمات كانت تعتبر كينونة راشدة ونظاما ومغلقة يتأثر بالبيئة الخارجية للمنظمة ولا بالسياسة العامة للدولة، وإن أي إعادة تحسين في فعالية والكفاءة الإدارية للمنظمة، ومع تطور هذا المفهوم أصبح ينظر إلى مشاكل الإدارة الحكومية على أنها مشكلات تقنية وفنية وذلك بتطبيق المبادئ العلمية للإدارة.

ومع نهاية الحرب العالمية الثانية أصبحت وجهة نظر الكلاسيكية في الإدارة حول التنظيم عادة قديمة غير متماشية مع الواقع، وتطور حقل الإدارة العامة بشكل خاص، حيث حل محلها وجهة نظر علماء ومفكري الإدارة من الحبل الثاني الذين يعتبرون استخدام التنظيم وإعادة التنظيم والهيكلية الإدارية في الجهاز الإداري الحكومي عبارة عن وسيلة والهدف الرئيسي لها هو بروز أولويات جديدة في السياسة

العامّة للدولة وتوحيد السياسات، وتحسين الكفاءة وإعادة توزيع السلطات والنفوذ، وتقسيم الوظائف والموارد المادية البشرية والتقنية داخل الجهاز الإداري الحكومي بالدرجة الأولى وليس تحقيق الفعالية والكفاءة الإدارية، لقد تساءل ماركس عن مكانة فصل الإدارة عن السياسة في الجهاز الحكومي القطاع العام وانتهى إلى عدم إمكانية ذلك ، حين ثبت أن كان للإدارة مبادئ علمية ، وإنها خالية من أي مفاهيم وقيم اجتماعية وسياسية وأخرى غير صحيحة ، فلإدارة مملوءة بالقيم الاجتماعية والسياسية الأخرى التي تؤثر على أدائها ومن يجب أخذها في الاعتبار ، وكذلك فعل "والدو" إذ هاجم مدرسة الإدارة العلمية وتركيزها على مفهوم الكفاية والمساواة و "والدو" و "سايمون" الذي رفض مبادئ الإدارة العلمية واعتبرها مبادئ متضاربة (عون الله، 1987، ص9). (بوغازي، دواره، 2016، ص72، 70).

وهذا وقد تطورت نظريات الإدارة من النظرية الكلاسيكية للإدارة التي تنظر للمنظمة كنظام راشد مغلق حامد ولا تتأثر ببيئتها الخارجية والتي تركز بشكل كبير على التخطيط والمراقبة لتحقيق الفاعلية الإقتصادية ، أدت إلى ظهور النظريات مكون من مجموعة من المنظمة الثانوية متداخلة مع بعضها البعض تعمل كنظام واحد مفتوح ، تتداخل وتتفاعل مع ما يحدث في بيئتها الخارجية من تغيرات إقتصادية وسياسية وتقنية واجتماعية تحدث في بيئتها الخارجية وتتفاعل معها ، ومن ثم تتأثر وتأخذها في الاعتبار .

الميزة التي تتصف بها الإدارة هي قدرتها على التعامل مع التغير والمتغيرات فالإدارة ماهي إلا إجراءات تحتوي وتربط مختلف الأنظمة او الدة الثانوية للمنظمة مع بعضها فمن وجهة نظر النظام المفتوح فإن المنظمة تواجه الحالات دائمة التحرك والتغير وتتصف هذه المتغيرات بعدم التأكد والغموض وليس بيد المنظمة في مثل تلك الحالات السيطرة التامة على أوضاع وعوامل الإنتاج المختلفة حيث أنها في هذه الحالات محددة ومقيدة بعدة عوامل بيئية خارجية وقوى أخرى داخلية تقنية وهيكلية ونفسية واجتماعية مما ينبغي على المنظمة أن تعي وتفهم هذه القوى والعوامل وكيفية التعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية مما يحقق أهدافها العامة.

إن المفاهيم وأسس نظرية النظام الإداري المفتوح يتناسب جيداً مع بيئة وتركيبية البيروقراطي الحكومي، حيث تتداخل العوامل والقوى السياسية والإقتصادية والتقنية والاجتماعية في الضغط و المصالح مع بعضها للتأثير على تنظيم الجهاز الحكومي ، والكيفية التي يتم بها وضع الأولويات وتوزيع السلطات والصلاحيات

والوظائف والموارد المالية و البشرية داخل الجهاز الحكومي والبرامج والمشاريع بشكل عام ، إن تطبيق مبادئ ومفاهيم نظرية النظام الإداري المفتوح في الجهاز البيروقراطي تسمح وتأخذ في إعتبارها ما يحدث في البيئة الخارجية للمنظمة وتتفاعل معها وتتأثر بها . (حسن أحمد، 2008، ص39).

3. أهمية الفعالية التنظيمية:

تعتبر الفعالية التنظيمية المحرك الأساسي للمنظمة، حيث أنها تعطي المؤشرات حول أدائها وأداء الأفراد العاملين فيها، كما تعد الميزة الميزة الأساسية لوجود المنظمة فالفعالية التنظيمية هي المبرر لوجود التنظيم وإستمراره وتطوره وهي معيار للحكم على نجاح التنظيم. (عبد الله خلف، 2020، ص34)

- تساعد دراسة المنظمة في التعرف على مدى تحقيق الأهداف، بدرجة ما توفره المنظمة من خدمات وقدرتها على تدقيق أهدافها.
- تساعد دراسة فعالية المنظمات في تطوير تلك الخدمات التي تقدمها، من خلال الاطلاع على آراء المستفيدين من تلك الخدمات.
- تساعد كذلك في مجال تخطيط العاملين للخدمات وواجه الرعاية المستقبلية وإتخاذ القرارات السليمة وتطوير تلك الخدمات مستقبلا.

يمكن تلخيص هذه الأهمية في:

- تعتبر بمثابة دليل للإدارة وموظفيها كنموذج لسلوك العلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
- تمثل الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة الواحدة ، والذي ينظم أعمالهم وعلاقاتهم .
- إيجاد نوع من الإستقلالية لدى الموظفين تمكنهم من الإبداع والإبتكار، مما يؤثر على كفاءتهم

وأدائهم (حمي ، 2020، ص558).

يمكن القول أن الفعالية التنظيمية عنصرا هام لنجاح والاستمرارية المنظمات التي تتسم بالتغير السريع والمنافسة المتزايدة ، فهي المعيار الذي يحدد مدى نجاح أو فشل المنظمة ، وتساعد في حل المشكلات التي قد تواجه المؤسسة واتخاذ القرارات السليمة، وتطوير وتحسين كل الخدمات.

4. خصائص الفعالية التنظيمية

حدد كل من هرمان ورينو خصائص الفعالية التنظيمية في تسعة (09) افتراضات أساسية لتحقيق مستويات عالية من الفعالية التنظيمية يمكن إيجازها وهي كالتالي:

- الفعالية التنظيمية في حقيقتها عبارة عن مجال حيوي للمقارنة والمقاربة فالمعهد بفعالية المنظمة هو مقارنة أدائها بغيرها من الممارسات المتميزة أو المنظمات المنفردة.
- مفهوم الفعالية التنظيمية متعدد الجوانب والأبعاد ولا يمكن مثلاً قياس الفعالية التنظيمية لأي منظمة من خلال مؤشر أداء وحيد، فتحقق إستفادة عدد كبير من الخدمات المقدمة لا يشير بالضرورة إلى فعالية تنظيمية عالية.
- القيادة في المنظمة هي من تصنع الفارق في الفعالية التنظيمية، فقد وجد في العديد من الدراسات أن هناك معامل الارتباط عالٍ موحد بين فعالية القيادة والفعالية التنظيمية.
- الفعالية التنظيمية هي بناء إجتماعي المحيط بالمنظمة فنجد إختلاف في تعريفها من منظمة إلى أخرى ومن شخص إلى آخر.
- المنظمة الفعالة لا بد أنها تنتهج ممارسات إدارية سليمة، وليس بالضرورة أن العكس صحيح فقد تبني المنظمة ممارسات إدارية سليمة ولكن لا تستطيع تحقيق الفعالية التنظيمية.
- يقتضي الادعاء بتبني أفضل الممارسات تقييماً نقدياً فعالاً، حيث توصلت الدراسة إلى نتيجة مغايرة لما هو متفق عليه بشأنه ضمان الوصول إلى فعالية تنظيمية عالية من خلال إستقطاب أفضل الممارسات.
- يوفر قياس الإستجابة المنظمة الإختلاف في الحكم على فعاليتها، ويعود فهم الإستجابة إلى المنظمة على الإستجابة لما يشكل أهمية وضرورة للمستفيدين من خدماتها.
- من الأهمية بمكان التمييز بين أنواع المنظمات وتباين أنشطتها المختلفة عند تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية، حيث يعزز هذا الإدراك تطور فهم الاستراتيجيات والمبادرات التي تقود إلى الفعالية التنظيمية لكل منها.

تعد دراسة الفعالية التنظيمية أمراً بالغ الأهمية في المنظمات تعمل ضمن شبكات مترابطة من الوحدات التنظيمية، مما يجعل أداء كل منظمة مرتبطاً ومؤثراً بفعالية المنظمات الأخرى التي تتفاعل معها ضمن إطار تنظيمي مشترك.

من أبرز خصائص الفعالية التنظيمية ما يلي: (السلمي، 1998، ص 230) عن (حمادي ، رحالي ، 2023، ص 46)

- الإستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.
- الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور الإقتصادية، الإجتماعية، الثقافية....
- التنوع: تستفيد منها جهات مختلفة متنوعة منها للمجتمع، الأفراد، المساهمين....
- التعقيد: لديها علاقات واضحة بين الأبعاد.
- النسبية: إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية مؤسسة ما بصورة مطلقة، حيث أن مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقييم فعالية المؤسسة فيه. (نصر، البشير، 2019، ص 50) عن (حمادي ، رحالي ، 2023، ص 46).

الفعالية التنظيمية تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة ، فهي مركبة من معاني مختلفة وأبعاد متعددة مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية .

5. مؤشرات الفعالية التنظيمية

تؤكد وجهة النظر الواقعية على ضرورة استخدام تركيبة من المؤشرات في تحديد الفعالية التنظيمية ويمكن تصنيفها في مجموعتين:

5-1 المؤشرات الخارجية: تتعلق بالمنتجات وعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية وتتمثل في:

-إنتاج السلع والخدمات: أن تزويد المنظمة ببيئتها بالمنتجات من سلع وخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.

-الجودة: أن إرتفاع مستوى الجودة الخاص بالمنتجات المنظمة يعد مؤشراً ضرورياً لفعاليتها.

-تحقيق الأرباح: أن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو والاستقرار، وبدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها.

-تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة.

- التأهب للإنجاز: يتمثل في إستعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فورا.

- المسؤولية الإجتماعية: وتتمثل في محاولات الجودة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الإجتماعية.

- البقاء: عندما تنجح المنظمة في البقاء مدة طويلة فان معنى ذلك ان منتجات هذه المنظمة البيئية التي يعيش فيها. (خيري، 2014، ص198) عن (سايح، زديري، 2021، ص59، 60)

5-2 المؤشرات الداخلية: وترتبط أساسا بمدخلات المنظمة وظروفها الداخلية وتتمثل في:

- التخطيط وتحديد الأهداف: ترتبط الفعالية التنظيمية كما تقدم بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها وعليه فان من أهم المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية المنظمات هو قدرتها على تحقيق الأهداف وقدرتها على تخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق الأهداف.

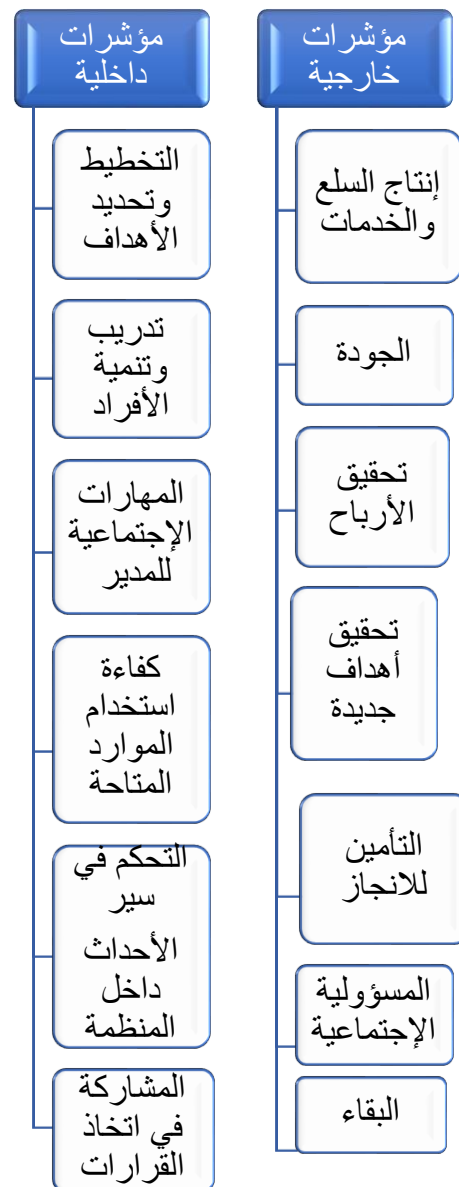
- المهارات العملية المدير: حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فانه لابد ان يتوافر لدى أعضاء المنظمة الخاصة من المديرين المهارات والخبرات الفنية التي تتعلق بكيفية انجاز الاعمال اللازمة لتحقيق اهداف المنظمة.

- المهارات الإجتماعية المدير: أن توافر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة الى المرؤوسين عند مواجهة التعثرات سواء في العمل او في حياتهم الخاصة، إضافة الى ذلك فالمدير الإجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الافراد في العمل حتى يبذلوا قصارى جهدهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

-كفاءة استخدام الموارد المتاحة: وهذا المؤشر يؤكد على ضرورة ان تكون تكلفة المدخلات منخفضة بعوائد المخرجات.

- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة: أي ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة وعلى ضرورة توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.
- المشاركة في اتخاذ القرارات: يرى كثيرا من الباحثين وحتى المديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة في أعمالهم تؤدي إلى تدعيم الفعالية التنظيمية . (خيري، 2012، ص21)

الشكل رقم (03) : يمثل مؤشرات ومعايير الفعالية التنظيمية (من إعداد الطالبتين)



ونستنتج في الأخير أن للفعالية التنظيمية مؤشرات ومعايير مهمة لها أهمية بالغة في المؤسسة وهي مصنفة إلى مؤشرات خارجية ومؤشرات داخلية.

6. الأبعاد الخاصة بقياس الفعالية التنظيمية

إنطلاقاً من المفهوم المتعدد للفعالية التنظيمية من فرد إلى آخر وعدم وجود تعريف جامع لها وتعدد المداخل التي تهتم بدراستها، يمكن تحديد الفعالية من أربع زوايا تمنح لنا الأبعاد التي يمكن بها

قياس الفعالية التنظيمية والمتمثلة في: البعد الاقتصادي، البعد المادي، البعد الاجتماعي، البعد النظامي، البعد الثقافي، حيث تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال الانسجام بين مختلف هذه الأبعاد كما يرتبط البعد الاقتصادي والنظامي بالمتغيرات ذات الطابع الكمي، فيما يرتبط البعد الاجتماعي والثقافي بالمتغيرات ذات الطابع النوعي.

6-1 البعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية:

انطلاقاً من النظريات التي تقوم على مبدأ الرشيد والعقلانية والتركيز على موضوع التنظيم أي العمل من الزاوية المادية وهذا بالاعتماد على تقسيم العمل والتخصص كما أكدت هذه النظريات على الطابع المغلق لنظام المؤسسة وحياد العنصر البشري أي النظرة الآلية للفرد، لذلك الفعالية التنظيمية ينظر لها من أبعادها المادية على أساس العلاقة بين المدخلات والمخرجات أو بمعنى آخر العمل على تعظيم النتائج وتقليل التكاليف.

وللوقوف على هذه النتائج تعتمد المؤسسة على المحاسبة العامة والتحليلية التي تشكل أرصدها صوراً للواقع التنظيمي والتفاعل بين متغيراتها. كما يمكن أن تظهر الرشادة في عدة صور: الرشادة الإنتاجية لدى (تايلور Taylor) والرشادة الإدارية لدى (فايول Fayol) والرشادة الهيكلية لدى (فيبر) من كون المؤسسة حيز للإنتاج فإن عوامل الفعالية التنظيمية تتمثل فيما يلي: (الأمين بلقاضي، 2011، ص82)

- التخصص وتقييم العمل
- الهيكل التنظيمي الرسمي
- هرمية السلطة
- نطاق الإشراف

ويمكن للمسير أو المسؤول عن التنظيم أن يختار المؤشرات التي يراها ضرورية للتعبير عن هذه العوامل في شكل نتائج أو تكاليف.

6-2 البعد الاجتماعي للفعالية التنظيمية:

نركز في هذا البعد على دراسة الفعالية التنظيمية على تحقيق التوازن بين متطلبات العملية الإنتاجية المادية وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالنشاط الإنتاجي، من خلال الرؤية المشتركة للأهداف ولا يتحقق هذا إلا من خلال مشاركة العمال في إتخاذ القرارات، حيث هناك الكثير من الدراسات والبحوث التي أوضحت أهمية مشاركة العاملين الموظفين في إتخاذ القرارات الأهمية دور الموظف والعامل في القرار وانعكاس ذلك على أدائه وفعاليته، والعامل مهما يكن عندما يستشار في إتخاذ القرار أو حل المشكلة الإدارية خصوصاً القرارات والمشكلات التي تخص مصلحته أو قسمه أو وحدته، فهذا الفرد يشعر بأهميته وثقة مديره أو المشرف عليه، وكذلك ثقة المؤسسة فيه، وحول أهمية المشاركة في إتخاذ القرار هناك أيضاً عوامل أخرى تساعد في فعالية القرار نذكر منها على سبيل المثال: (بن داود، 2014، ص، 173، 174)

عند مقارنة أكثر من شخص في القرار فإن هناك أكثر من بديل أو عدة بدائل .

- أن كثير من القرارات أو حل المشكلات يدرك عمقها الموظفين أكثر من إدراك المديرين أو المشرفين ،فتأتي القرارات أكثر فعالية وواقعية .
- قد تكون المعلومات لدى المديرين والمشرفين غير كافية وغير دقيقة لهذا فمشاركة الآخرين تعزز الثقة بالمعلومات أو تصححها وينعكس ذلك على نوعية القرارات وفعاليتها .
- إن مشاركة جماعة العمل في القرار تدعم عامل الثقة والدافعية إلى العمل، كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة فيشعر العامل أنه جزء فعال في المؤسسة.

كما تعتبر الفعالية التنظيمية كونها ترتبط بالجانب الحركي للتنظيم ومنه فالعملية التنظيمية ليست بعدا ماديا وحسب، إنما عبارة عن جهود إنسانية في شكل طاقة بشرية يقوم بها الفرد بهدف التنسيق بين مختلف مكونات العملية التنظيمية وتشير إلى أن عوامل تحقيق الفعالية التنظيمية من هذا المنظور تتمثل في:

- أثر التحفيز المادي والمعنوي في زيادة إنتاجية الفرد والجماعة.

- أثر الجماعة في تحديد إنتاجية العامل وتحقيق الأهداف المسطرة على مستوى المؤسسة.
- العلاقات التنظيمية بين مختلف المستويات الهرمية.
- التكامل والتفاعل بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.
- أهمية القيادة والمشاركة في توجيه العملية التنظيمية.
- أهمية الاتصالات بمختلف اتجاهاتها بين الأفراد سواء كانت رسمية أو غير رسمية.

تساهم هذه العوامل في تمكين البيئة التنظيمية من التكيف مع إحتياجات الأفراد ، مما يقلل من التفاعلات السلبية داخل العملية التنظيمية مثل الغيابات والصراعات ، التي تعكس ضعف في الأداء المؤسسي ، كما تساعد هذه المؤشرات في تقييم الحالة التنظيمية ، مما يساعد الإدارة على إتخاذ الإجراءات المناسبة التي تؤدي إلى التحسين مستوى الفعالية التنظيمية .

3-6 البعد النظامي للفعالية التنظيمية:

نتيجة للقصور الذي ميز الدراسات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية في إعطاء تصور وتفسير شامل للمتغيرات والتي تتحكم في الفعالية التنظيمية، وذلك راجع إلى عدم ثبات واستقرار الظاهرة التنظيمية وفي هذا السياق برز الاتجاه النظامي والتوفيقي لمحاولة تفسير الفعالية التنظيمية ومحاولة تجاوز الفعالية المثالية مما يجب أن يكون إلى وضعية حقيقية ما هو موجود فعلا ، ومنه تسعى الفعالية التنظيمية إلى تعظيم المكانة التفاوضية للمؤسسة مع علاقتها مع البيئة كما تؤكد أن مؤشرات الفعالية التنظيمية لا يمكن تعميمها لارتباطها ومكان الظاهرة موضوع الدراسة. (بن داود، مرجع سبق ذكره ،ص95) .

ويشير إلى أن أبرز العوامل المرتبطة بموضوع الفعالية التنظيمية حسب هذا المنظور يتمثل في:

- القدرة على تكيف مع متطلبات البيئة الخارجية.
- المتغيرات الهيكلية وتأثيرها على تصميم الهيكل التنظيمي.
- البحث عن توازن ديناميكي مع البيئة نتيجة للمواقف التي تواجه عمل المؤسسة .

- إستمرارية النشاط الذي تقوم به المؤسسة بحيث تشكل دورة كاملة تغذي نفسها من خلال حصولها على مدخلات وتحويلها في شكل مخرجات ، هذه العملية تشكل أساسا الإستمرار النقاط.
- القدرة على تنويع الأنشطة واستحداث التغيرات التنظيمية الملائمة بمواجهة البيئة .
- طبيعة العلاقات القائمة بين أعضاء المؤسسة ومدى إستقرار تشكل أساس التغيير والتطوير المستثمرين في المؤسسة.

6-4 البعد الثقافي للفعالية التنظيمية

أصبح في الوقت الراهن البعد الثقافي متغيرا أساسا في العملية التنظيمية كعامل من العوامل التنظيمية والقدرة التكيف مع البيئة الخارجية كما انها تشكل الحلقة التي تربط الأنظمة الفرعية للعملية التنظيمية.

وهذا ما عبر عنه الباحث كوفي (Quchi): في نظرية "جحيث زاد" ما يميز تنظيم المؤسسات اليابانية عن المؤسسات الأمريكية جانب الفعالية في البعد الثقافي" (بن داود ، 2014، ص95) .

ولذلك حتى تتحقق الفعالية التنظيمية للمؤسسات الأمريكية في مواجهة المؤسسات اليابانية هو ليس في تطبيق النموذج الياباني بحذافيره وإنما تكيفه مع ثقافة المجتمع الأمريكي ومصطلح الثقافة التنظيمية يعني: مجموعة القيم الكبرى التي تم تطويرها بداخل المؤسسة ويؤمن بها مختلف أفرادها، ويمكن تعريفها أيضا على أنها: مجموعة المعاني مشتركة يحملها أعضاء المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات.

وتشمل مجموعة الاعتقادات والتوقعات والقيم المشتركة التي يؤمن بها أعضاء المؤسسة والتي على الأعضاء الجدد أن يتكيفوا معها ومن أهم هذه الجوانب التنظيمية المشتركة نجد:

- درجة المسؤولية والاستقلالية التي يتمتع بها الفرد.
- القدرات بين مختلف الأقسام والإدارات .
- التوجيهات التي تسمح بمتابعة إنجاز الأهداف المسطرة.

- مجموعة القواعد والإجراءات التي تسمح بالإشراف والتحكم في السلوكيات .
- درجة الانتماء للمؤسسة ككل.
- طبيعة أنظمة التعويض ومدى وضوحها.
- قدرة المؤسسة في فض نزاعاتها من خلال الحوار الصريح.
- شبكة الاتصالات السائدة.

وعليه كل هذه الجوانب التنظيمية لها أهمية في تحقيق البعد الثقافي للفعالية التنظيمية كما أصبح في الوقت الراهن من أهم القيم الثقافية التي تحقق الفعالية التنظيمية هو الإبداع والتجديد المستمر، ويتحقق هذا الأخير بوجود تنظيمية مكونة من عدة متغيرات تشجع على الإبداع والتي سوف نتطرق إليها كالتالي:

الإبداع ليس ومضة أو إشرافاً أو إلهاماً يأتي من فراغ ، بل هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العامة ، وتلعب بيئة التنظيم دوراً حاسماً في إبداع المنظمات ، وسنناقش في هذا الجزء أهم جوانب ومتغيرات البيئة التنظيمية التي تحفز الإبداع وتشجعه وتسانده وهي كما يلي : (سنوسي، 2009، ص293) .

- **الهيكل التنظيمي العضوي:** يؤثر إيجاباً على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز الرأسي، والرسمية والمركزية، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات.
- إن استقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالإبداع حيث أن استقرار الإدارة يوفر المشروعية والمعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة.
- تزايد الإبداع في حالة توافر الموارد.
- الإتصالات المختلفة بين الوحدات تكون عالية في المنظمات المبدعة فهذه المنظمات تستخدم العديد من اللجان وفرق العمل وغيرها من الآليات التي تعزز التفاعل عبر حدود الوحدات.
- **ثقافة المنظمة:** المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة، وتكافئ النجاح والفشل على سواء، وتشجع بل وتكافئ الأخطاء، وتتنظر إلى الفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول.

- **إدارة الموارد البشرية :** المنظمات المبدعة تقوم بتدريب وتطوير العاملين فيها بشكل دائم ليواكبوا كل جديد، وتسعى لتوفير الاستقرار الوظيفي للعاملين بحيث لا يشعر الفرد بأي خوف أو بأنه عرضة للفصل نتيجة الخطأ أو الفشل، وتقوم المنظمة بتشجيع الأفراد ليصبحوا أبطال تغيير، وحينما يتم تطوير فكرة جديدة فأبطال الأفكار يقومون بحماس وفاعلية بتطوير الدعم لها والتغلب على المقاومة والتأكد من تطبيق الإبداع، كما تسعى هذه المنظمات إلى تنمية خصائص شخصية مثل الثقة بالنفس، والمثابرة، والتصميم، والميل للمخاطرة، وخصائص القيادة التحويلية.
- **طبيعة العمل:** العمل الذي يوفر درجة مناسبة من الاستقلالية وحرية التصرف يحفز الإبداع ويساعد على إدخال وتطبيق الإبداعات في المنظمات، كما تعرض الفرد لضغوط زمنية معتدلة وليست شديدة يعزز الإبداع.
- **القيادة:** الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء بل وتشجعها، على المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع المستدام وهنا يقوم المدير بتحديد الأخطاء التي يمكن تبريرها، ويتعامل معها على أنها نتائج يجب فحصها وفهمها والبناء عليها، ويجب أن يقوم المدير بدور المشارك والمتعاون لا المسيطر، ويناقش لجعل بيئة العمل متسامحة مع الخطأ وهنا تبرز أهمية الإصغاء من قبل المدير، وكذلك اهتمامه وحماسه لعمل الموظف، أن تفاعل المدير مع العاملين وإظهار الحماس والتقدير لأعمالهم والإصغاء لهم أمور هامة لدعم وتعزيز الإبداع. ومن الأمور الهامة أيضا تشجيع الأخطاء التخلي عن الأفكار القديمة حول المنافسة الشخصية وإن المنافسة تؤدي إلى الإنجاز المتميز وبدلا من ذلك يجب الحث على التعاون ومكافأة السلوك التعاوني المتأزر.
- **خصائص فريق جماعة العمل:** دلت الدراسات على أن وجود درجة معتدلة من التنوع والتماسك والاستقلالية تتصف بها جماعة، فريق العمل يشجع ويعزز الإبداع، ولكن إذا ما زادت هذه الخصائص أو قلت عن درجة الاعتدال فإن ذلك يعيق الإبداع في المنظمات.
- **أنظمة العوائد الحوافز:** مما يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم العوائد والحوافز التي تلائم الإبداع والربط بين أنظمة العوائد والإبداع بما في ذلك منح الاعتراف والتقدير للجهد والأداء الجيد. وعليه يمكن أن تحقق الثقافة التنظيمية مستوى من الفعالية التنظيمية أعلى مما يحققه التنظيم الرسمي بقواعده وإجراءاته البيروقراطية الصارمة، إلى جانب ذلك يمكن أن نعتمد في قياس

الفعالية التنظيمية حسب هذا البعد على درجة الاشباع التي يتحقق على مستوى المجتمع ودرجة الاشباع بالنسبة لأطراف التعامل والمسؤولية الإجتماعية، وذلك من خلال دراسة البيئة وتقادي تأثيراتها السلبية وإيجاد العناصر التنظيمية التي تمكن من تحقيق مصالح الجماعات المستفيدة من المؤسسة. (بلقاضي، 2010، ص96)

يتضح أن الفعالية التنظيمية لا تعتمد على بعد واحد فقط ، بل هي مفهوم متعدد الأبعاد يتكامل فيه عدد من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بفعالية .

7. نظريات الفعالية التنظيمية

اختلفت وتعددت النظريات التي تناولت مفهوم الفعالية التنظيمية واختلفت في مبادئها ومن بين هذه النظريات ، نجد نظرية الإدارة العلمية، النظرية العلمية الإدارية، والنظرية الموقفية ونظرية اتخاذ القرارات.

7- 1 نظرية الإدارة العلمية" لفريدريك تايلور" (1915-1956).

يعد فريدريك تايلور أب الإدارة العلمية، حيث كان يسعى إلى تحسين الكفاءة الصناعية، حيث تعتمد هذه النظرية على أسلوب وخطوات الطريقة العلمية في حل المشكلات الإدارية. ركز تايلور ومعاونوه على ضرورة تطوير منهجية ومبادئ لتصميم الوظائف، بحيث يتم تدريسها تحت اسم الإدارة الصناعية لتوفير افراد قادرين على مساعدة الإدارات العليا، هذه الفئة التي أشار إليها رواد المدرسة، أو ما يعرف بإسم الصناعيين أو المهندسين الصناعيين ،هم ما يطلق عليهم فئة المنظمين ، الذين يؤكد علماء التنمية أن معظم دول العالم تقتقر إلى مثل فئاتهم. (لوزي، 2000، ص52).

ويمكن تحديد خصائص وأركان ومبادئ النظرية على النحو التالي:

- العمل هو الوحدة الأساسية للتنظيم، ويرتكز هذا الركن الأساسي في النظرية التaylorية على ثلاثة محاور وهي:
- الإستمرار القيام بالالتزامات المسندة لكل فرد بطريقة منظمة خلال فترة معينة.
- الإنتاج سعة العمل المنتج.
- الأجر ما يحصل عليه العامل مقابل الجهد الذي يقدمه.
- السلوم التنظيمي هو سلسلة من الأنشطة الفيزيائية المنظمة.

- استخدام الخبراء والمختصين لتحديد الطرق وإجراءات العمل.
- التركيز على حوافز الفيزيولوجية وإعتبار العامل تابع للآلة.
- يحكم الرشد والمنطق للعلاقات بين أجزاء التنظيم.
- مركزية إتخاذ القرارات وتوحيد إجراءات العمل. (سلاطينية، 2008، ص114).

يتضح مما سبق أن النظرية العلمية قد أولت إهتماما كبيرا بضرورة العمل على تحديث الإدارة ووظائفها ، وذلك من خلال تنظيم جهود الأفراد وتوجيهها نحو التطوير المستمر .

7-2 النظرية العلمية الإدارية (مبادئ الإدارة).

العملية الإدارية هي مفهوم شامل لما تقدمه الإدارة كعلم لكافة الأنشطة الحياتية، التي يقوم بها العامل لتحقيق أهداف المجموعة في مختلف نشاطاتها ومواقفها في المجتمع، وتشمل مجموعة مهام مترابطة ومعتمدة على بعضها البعض لتجنيده وتوظيف الإمكانيات المتاحة لإنجاز المهام المحددة لها ضمن جدول زمني محدد ،ومن خلال مراعاة العوامل الآتية:

التوازن الحيوي للنشط:

أن العملية الإدارية لا تدور في بيئة ساكنة جامدة ، بل في بيئة نشطة متحركة تخضع للتغيير والتحول، وهذا ما يفرض على الإدارة في المنظمة مراعاة عناصر بيئتها الداخلية والخارجية المتحركة، والعمل على إيجاد التوازن المطلوب بين هذه العناصر بشكل متواصل ومستمر لتأمين التفاعل المنشود بين هذه العناصر، بما يخدم أهداف المنظمة.

الفاعلية المنشودة لتحقيق الأهداف:

وتعني الفعالية توفير الإمكانيات والعناصر الضرورية للقيام بالنشاط المؤدي إلى تحقيق المهام بالكمية والنوعية المطلوبتين، وفق مبدأ التوازن النشط الذي تدور فيه هذه العملية الإدارية.

الكفاية الإنتاجية:

وتعني تفعيل الإمكانيات والعناصر المتاحة، والتي تم توفيرها ضمن عامل الفعالية وحسن توظيفها لكي تعطي أفضل النتائج في تحقيق المهام المنشودة. (جبر العتيبي، 2005، ص137، 138).

سعت هذه النظرية للوصول إلى مجموعة مبادئ إدارية عالمية، يمكن تطبيقها في جميع الأوقات والأماكن، ومن المبادئ الأساسية التي قدمتها هذه النظرية تقسيم العمل حسب التخصص مما يؤدي للزيادة الإنتاجية، التوازن بين السلع والمسؤولية، الطاعة والإحترام للنظم واللوائح، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، إخضاع الأهداف الشخصية للمصلحة العامة، تعويض العاملين بشكل عادل لتحفيزهم، المركزية، التدرج الوهمي، النظام أي تحديد مكان معين لكل موظف، المساواة والعدالة، إستقرار العمل وثبات العاملين، المبادرة، روح الفريق، كما حددت الوظائف الإدارية بالتخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة. (علاء الدين، 2012، ص17).

يمكن اعتبار fayol كان من أبرز رواد المدرسة العلمية في الإدارة ، حيث ركز على تحليل العملية الإدارية وسعى إلى تحديد وظائف المديرين ، مما مكنه من وضع مبادئ إدارية عامة التي يمكن الإستناد إليها في بناء نظرية متكاملة للإدارة .

7-3 النظرية الموقفية:

تعتبر هذه النظرية امتدادا لنظرية النظم فهي تنظر للمنظمة باعتبارها نظام مفتوح وتسعى إلى فهم العلاقات التفاعلية بين أجزاء المنظمة وبين المنظمة، وبيئتها الخارجية.....إلخ.

تقر هذه النظرية بأهمية كل المدارس السابقة وما جاءت به من أفكار ومبادئ ومفاهيم، ولكنها ترى أنه ليست هناك نظرية معينة أو أسلوب إداري معين هو الأمثل والأنسب لكل المنظمات في كل الظروف والأزمنة، وإنما يجب تشخيص وتحليل وفهم كل حالة ومن ثم إختيار الأسلوب المناسب، ومن هنا كان إهتمام أنصار هذه النظرية وسعيهم لتحديد أهم المتغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال والهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية المختلفة، ومن بين العوامل الموقفية التي حظيت بإهتمام زائد هي بيئة المنظمة، حجمها ودورة حياتها، والتقنيات المستخدمة، وإستراتيجيات المنظمة، ونوع العاملين في المنظمة وطبيعة العمل فيها، وغيرها. (حريم، 2006، ص72)

ولقد برزت هذه النظرية لدى " فيدلر " منذ أواخر الستينات ،حيث بنى نظريته على أساس إفتراض رتبي مفاده أن فعالية القيادة تتفاوت حسب توافق شخصية القائد مع خصائص الموقف، وقد ركز خصائص شخصية القائد حول محورين هما الإهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل والإنتاج، أما خصائص الموقف فركزها فيما يلي:

- درجة السلطة الرسمية التي تمنح للقائد ، ومدى قدرة هذه السلطة على منحه القوة والقدرة اللازمتين للقيادة.
- وضوح الأعمال والواجبات في المنظمة التي يكلف بقيادتها، بحيث يسهل على الجميع معرفتها وفهمها والعمل على تنفيذها.
- قبول المرؤوسين وإخلاصهم للعمل وكذلك وفرة الإمكانيات التي تتاح للقائد.

(عبد المعطي ، عبد العزيز مسوده، 2018،ص،210،211).

يمكن القول أن النظرية الموقفية تقوم على مبدأ أساسي مفاده أن الإدارة لا يمكن أن تعتمد على أسلوب واحد يناسب جميع الظروف والمواقف ، بل إنها تعتمد بشكل كبير على طبيعة الموقف والظروف المحيطة

فالنمط الإداري الذي ينجح في موقف معين قد لا يكون مناسباً في موقف آخر . ومن هنا تؤكد هذه النظرية على أهمية تحقيق التوازن والإنسجام بين العوامل الداخلية والعوامل الخارجية للمؤسسة ، وتكمن الفكرة المحورية في أن أفضل أسلوب في الإدارة لا يحدد مسبقاً ، بل يختار وفق لمعطيات الموقف ، الأمر الذي يجعل التكيف مع التغيرات والتحديات أحد أهم العوامل النجاح الإداري .

7-4 نظرية إتخاذ القرارات

إن عملية اتخاذ القرار تمثل جوهر عملية الإدارة وإن هناك من يستعمل التسميتين كمترادفتين وإن اتخاذ القرارات ليس وظيفة إدارية مستقلة مثل التنظيم والتخطيط والرقابة، بل أن كل وظيفة من وظائف الإدارة تنطوي على إتخاذ القرارات لأنها تضمن الإختيار من بين عدة تصرفات بديلة.

ويؤكد هذا " هاربرت سيمون" وهو من تلاميذ " ماكس فيبر" يرى أن التنظيمات الإدارية قائمة على أساس عملية اتخاذ القرار والبيانات المتاحة لصانع القرار وقت اتخاذ القرار، الآن ذلك يحدد درجة تأكيده

من المتغيرات التي يتعامل معها، غير أن هذه البيانات ليست دائما سهلة الحصول عليها وبمعنى آخر لابد له أن يقارن بين التكلفة التي يتحملها في الحصول على البيانات والفائدة التي يحققها توافر البيانات له. (هنا، 2010، ص 64، 63)

المشاركة في عملية إتخاذ القرار تعمل على تهيئة الجو المناسب والموقف الملائم، للوصول إلى أكثر ثبات بما يضمن عدم إلغائه أو تعديله، وتلاقي ما قد يترتب من آثار سلبية وتساعد على تقبل المرؤوسين للقرار وعدم معارضتهم له بعد إصداره وتخفف من العقبات التي تعترض التنفيذ، وخير مثال على القرارات الفعالة، النموذج الياباني الذي يقوم على إشراك المعنيين بالقرار الإداري في دراسة المشكلة الإدارية.

5-7 (نظرية Z).

تعتبر نظرية إدارية متميزة أدت الى تطور كبير في الاقتصاد الياباني وقامت على مجموعة من الأسس، إلا أن ظروف تطبيقها قد لا تتوفر في أغلب البلدان حيث أن للمجتمع الياباني طابع خاص وتطبيق هذه النظرية في مجتمعات أخرى يحتاج إلى تعديل ليتلاءم مع ظروف المجتمع الجديد.

ولقد كان رائد هذا النموذج " ويليام اوشي " الذي قدم لنا (نظرية Z) وركزت هذه النظرية على عدة قضايا إدارية منها ضرورة الاهتمام بالعاملين من حيث الأداء الوظيفي، ومشاركتهم في اتخاذ القرار والتأكيد على المسؤولية الجماعية في العمل والاهتمام بالجودة، وإيجاد سياسات واضحة فيما يتصل بالتطور الوظيفي للعاملين، والتحكم بالمعلومات وإظهار المزيد من الإهتمام بالجوانب الإنسانية والقضايا الخاصة بالعمل بالنسبة للعاملين. (بشير المغربي، 2016، ص 62)

إستفاد " ويليام اوشي " من اتجاهات المدرسة الإنسانية ومن خلفيته اليابانية فطرح نظريته التي تعرض بعض الحلول للمشكلات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، حيث أرجع "أوشي " سر التفوق الياباني إلى أسلوب إداري متباعد، لذلك يرى انه يتعين على المؤسسات الامريكية التعلم من اليابانيين كيفية إدارة العنصر البشري من خلال خلق العامل السعيد في عمله وذلك يركز على ثلاثة أعمدة أساسية: الثقة، المودة والحدق والمهارة. (أحمد الصيد، 2008، ص 40)

وتعتبر هذه النظرية إحدى النظريات السلوك الإداري وتستخدمها الشركات لتطوير الاتصالات التنظيمية، تركز على العمل الجماعي وإتخاذ القرارات الجماعية والتي اتسم نظامها بالاستقلالية والمخاطرة والإبتعاد عن الإدارة الجزئية ويعتمد على زيادة الإنتاجية من خلال تحقيق الأمان والرضا الوظيفي.

نستنتج أن نظريات الفعالية التنظيمية تكمن في نظرية الإدارة العلمية رائدها فريدريك تايلور تركز على تحسين الكفاءة من خلال تحليل العمل وتبسيطه، ونظرية العملية الإدارية رائدها هنري فايول تركز على وظائف الإدارة مثل التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة، بالإضافة إلى النظرية الموقفية التي تعتمد على التوافق بين الأسلوب الإداري والبيئة.

كما نجد نظرية اتخاذ القرارات التي تركز على كيفية اتخاذ المديرين للقرارات داخل المنظمات تميز بين القرارات المبرمجة والغير مبرمجة، ونظرية Z التي طورها "ويليام أوتشي" تشدد على الثقة والمشاركة في إتخاذ القرار، والولاء المتبادل بين العمال والإدارة.

8. متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية

يتوفر للمنظمة العديد من الموارد المادية والتقنية والبشرية، ولكن الأهم أن يتوفر للمنظمة المعرفة بخصائص تلك الموارد وأساليب إستيعابها وتحريكها لخدمة الأهداف التي تسعى إليها، وعلى كل هذا فهناك متطلبات عدة يجب توفرها من أجل الزيادة التنظيمية منها:

8-1 اللامركزية والتفويض:

وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة في المؤسسات التقليدية ومنهم درجة من الحرية في توجيه أنشطتهم الخاصة وتحمل المسؤولية، وأهم من ذلك إشباع حاجاتهم الإجتماعية والنفسية.

8-2 توسيع العمل:

رواده هم شركتي (أي، بي، أم I B M) و (ديترويت اديسون) فهما تشجعان تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم ويوفر الفرصة للإشباع الحاجات الإجتماعية والنفسية.

(مازري ، مرجع سبق ذكره ، ص197، 198)

8-3 الإدارة بالإستشارة والمشاركة:

توفر الإدارة الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقتهم نحو تحقيق اهداف المنظمة، فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية إتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة للإشباع حاجاتهم.

8-4 التقييم التنظيمي وتقييم الأداء :

التقييم التنظيمي للمنظمة ككل من الجوانب الإقتصادية التنظيمية وكذا النفسية الاجتماعية والسلوكية، كما يجب التخلي عن تطبيق البرامج الكلاسيكية لتقييم الأداء، التي تميل إلى معاملة الفرد وكأنه آلة منتجة خاضعة للرقابة والتفتيش المستمر والانتقال الى تطبيق الطرق الحديثة في التقييم، على غرار ما تفعله منظمات الأعمال الحديثة كشركة (جنرال ميلزو)، حيث تتبع المناهج وتشرك الفرد في وضع الأهداف الذاتية والموضوعية للمنظمة. (تاويرت، 2006، ص166) .

8-5 تسطير الأهداف وصناعة القرار :

يقوم بتسطير الأهداف الأفراد والجماعات داخل المنظمة، الامر الذي يجعل هذه الأهداف عرضة للتغيير من وقت لآخر مما قد يعوق عملية صنع القرار واتخاذها، ولذلك من الخطأ إعتبار الأهداف الرسمية على أنها ثابتة ومحدودة، حيث أن واقع تشغيل المنظمة قد يشير إلى اهداف أخرى مرتبطة بالأداء الفعلي داخلها وسواء تطابقت الأهداف منها التشغيلية الواقعية مع الأهداف الرسمية أم لا، فهي مشتقة منها لكونها نتاج إدراك الأهداف الرسمية من قبل المورد البشري، من خلال أنماط التفاعل المستمر داخلها والتميز بالتغير مما يؤدي إلى تغير الأهداف. (سمية سعال ، 2018، ص87) عن

(سعيد، غزالة، 2022، ص 71، 72).

يمكن القول في الأخير إلى أن متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية تعزز من التفاعل الإيجابي وتدعم صناعة القرار الجماعي . ويعد العمل الجماعي، وتنمية العلاقات التنظيمية، وتطبيق المعرفة الحديثة من الأسس التي تساهم في تحسين الأداء، وضمان التكيف مع المتغيرات.

9. طرق تعزيز الفعالية التنظيمية

تعد من الآليات والميكانيزمات التي تستعملها المنظمات من أجل تدعيم الفعالية وصولاً إلى الأهداف والغايات المرجوة وتكمن الفعالية في تطوير جملة من القدرات منها ما تعلق الأمر بالإدارة في سبيل الفعالية ويكمن حصرها في:

1.9 القدرة الإنسانية: هذه المقدرة لها صفة الفردية بمعنى تلبية وتوفير كافة الاحتياجات كل موظف مع مراعاة تحقيق أهداف كل موظف أو فرد على حدة.

2.9 القدرة الفنية: بمعنى تعامل الإدارة مع كل فرد باعتباره طاقة متجددة مع حسن توجيه طاقاتهم والتعرف على دوافعهم وتقديم الدعم والتحفيز على بذل المزيد من الجهد.

3.9 القدرة المعرفية: تهدف إلى تطوير أداء الفرد عن طريق توفير كل ما يحتاجه كل موظف من تكوين علمي والقيام بالندوات التدريبية من أجل الترقى والتمكن من أداء مهامه في وقت قياسي. (موسى يونس، 1999، ص 249، 250) عن (بوتور، حسيب، 2019، ص 89، 90)

مما سبق يتضح لنا بأن من أجل بلوغ هدف معين لابد من وسائل وطرق للوصول إليه وتحقيقه، فالفعالية التنظيمية لا تقل شأنًا عن هدف تسعى إليه كافة المنظمات ومهما تعددت أنشطتها واختلفت أنواعها إلى تحقيقها، فتعزيز الفعالية التنظيمية يقتضي بصفة عامة البدء من الخطوة الأولى مع كل موظف وفرد لتحديد التفاصيل حول الكيفية الأنسب والأمثل التي يجب أن يدار به أدائه ويصقل في هذا السياق، فالإدارة باعتبارها جزء لا يتجزأ من العملية الإنتاجية لا تملّي الشروط ولا تحدد النظام، إنما يكون المدير والموظف وجهان لعملة واحدة يعملان معا ويندمجان بصفة كاملة، وهذا كله من شأنه تطوير نظام خاص بذلك الموظف وهذا بإمكانه تنمية فيه قيم تنظيمية كالانضباط والولاء لدى هذا الفرد ويفجر ما فيه من إمكانيات وقدرات والتي يستفيد منها التنظيم بفعالية من خلال تحقيق الأهداف المرسومة أو المحددة سابقا سواء كانت بعيدة الأمد أم قصيرة الأمد، والذي بدوره يساهم في استقرار هذه المنظمة وضمان استمراريتها.

نستنتج في الأخير أن طرق تعزيز الفعالية التنظيمية تعتبر من آليات تستعملها المنظمات والمؤسسات من أجل تدعيم الفعالية التنظيمية وصولاً إلى أهداف معينة ويتم تحقيقها من قبل الموظف، والبدء من أول خطوة مع كل عامل لتحديد كل التفاصيل حول الكيفية الأنسب كي يدار به أدائه يكون لديه قدرة لتثبيت وتوفير كل الحاجيات للموظف حسب الصفة الفردية لكل فرد عامل، وكذا تقديم الدعم والتحفيز لبذل جهد كبير لتطوير أداء الفرد عن طريق توفير تدريب وتكوين خاص من أجل البقاء في المؤسسة والترقي إلى درجات عليا، وذلك للتمكن من أداء مهامهم في وقت محدد وأن المنظمة تساهم في استقرار وضمان استمراريتها لتحديد الأهداف المرجوة.

10. دور المورد البشري في تحقيق الفعالية التنظيمية

يعتبر المورد البشري في عالمنا المعاصر عاملاً مهماً ومطلباً حقيقياً لمؤسسات اليوم والذي بإمكانه أن يزيد من فعالية المؤسسة بشكل أفضل من الموارد المادية الأخرى. وضمن هذا السياق فإن تحقيق الفعالية بالمؤسسات الحديثة يتطلب توفر بعض العوامل الأساسية المتعلقة أساساً بالعنصر البشري، والتي منها ضرورة وجود علاقات إنسانية طبيعية بين الأفراد داخل المؤسسة وخارجها، وذلك كون العمل أدائه يكون وفق جماعة العمل وليس من خلال التكنولوجيا المتاحة في المؤسسات، ففعالية المؤسسة تتوقف على كفاءة الجماعة في أداء عملها ومختلف وظائفها وكذا قدراتها على حل مشاكلها بطرق معقولة، ولعل أكبر دليل على ذلك هو ما نلاحظه من تقدم وتطور المنشأة اليابانية نتيجة ادراكهم لدور الجماعات العمل، فمن خلال الدراسة الميدانية للشركات اليابانية، إتضح أن السبب في نجاح تلك الشركات لا يرجع إلى التكنولوجيا بقدر ما يرجع إلى أسلوب العمل الجماعي فالفرد الياباني متشبك بقيمه الاجتماعية والدينية المختلفة والتي من بينها حب العمل وتقديره للإنسان المتقاني في عمله، وعليه فإن هذه القيم والعلاقات الإنسانية هي مطلب وجداني عاطفي وشرط أساسي في زيادة الإنتاج وتحسينه. (خريش، 2018، ص183). عن (حرا، حمدوي، 2023، ص61).

هذه القيم هي بمثابة الثقافة التي تؤدي إلى إكساب شعور جماعي بروح المسؤولية لجماعات العمل، وهذا ما يجعل المؤسسة ككيان اجتماعي متكامل وذلك باعتبار أن الفرد الياباني يعمل من أجل اعتراف الجماعة به، واعجابها وتقديرها لعمله لأن طبيعة العمل بهذه المؤسسات تعتمد على أسلوب الرقابة الذاتية

(العامل يراقب نفسه بنفسه)، عوض من مراقبة الرؤساء وهذا ما يؤثر على مدى فعالية قيم وتقاليده المنظمة اليابانية.

نستنتج مما سبق أن المورد البشري يلعب دوراً أساسياً في تحقيق الفعالية التنظيمية ونجاح أي مؤسسة يكون من خلال تدريب العمال وتحفيزهم وتنظيم العمل، ويساعد في تحسين الأداء وزيادة الإنتاج وتطوير مهاراتهم وبيئة العمل، وتكيف مع المتغيرات داخل المنظمة، مما يدعم من قوة المنظمة وذلك لتحقيق أهدافها بفعالية والقدرة على المنافسة الشديدة والنجاح المستمر.

1.1. العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

إن نجاعة المنظمة وفعاليتها يحكم عليها من خلال كيانها الشامل الذي من خلاله يتم تحقيق جميع الأهداف ولكي تستطيع القيام بدورها على الوجه الكامل لذلك فهي مرتبطة بمدى الاقتراب والابتعاد عن الغاية النهائية التي أنشأت من أجلها المنظمة ويمكن من زاوية أخرى التعرف على مدى فعالية المنظمة في ضوء مجموعة من العوامل نذكر منها:

1.1.1 العوامل الفنية والتكنولوجية: وهي المتعلقة بالآلات والأدوات والمعدات وظروف العمل والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين واستراتيجية الإدارة والسلوك المنظم وترتبط هذه العوامل بالظروف والمتطلبات الفنية والتكنولوجية للمنظمة وسبل تحقيق أدائها بوجه عام.

2.1.1 العوامل المرتبطة بالموارد البشري: وهي تشمل معنويات الأفراد واتجاهاتهم ودوافعهم ورغباتهم وسبل الاتصالات المعتمدة وتعميقها وتطويرها بما يعزز الاستقرار التنظيمي والتوازن المتحرك والمتفاعل للمنظمة، وهذا الكلام يخص تلك الموارد البشرية المدربة والمؤهلة.

3.1.1 العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة: وتتضمن ردود الفعل المنعكسة من المستفيدين أو البيئة الخارجية بشكل عام سواء تعلق الأمر بدرجة انسجامها مع حاجاتهم الفعلية أو قدرتها على توفير سبل الإشباع في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب، وتعد هذه المتغيرات وآثارها ذات أهمية كبيرة في خلق الملائمة الهادفة بين المنظمة وبيئتها وتوفير مستلزمات تحقيق الأهداف فيها.

4.11 عوامل تتعلق بنظام التسيير: أن المقصود بالنظام الإقتصادي جميع الأنشطة والوظائف التي تتناولها عمليات الإنتاج في المنظمة، وعليه فإن فعالية المنظمة وفق هذا القسم تتضح من خلال السمات أو الخصائص التالية:

- إن المنظمات التي توجد فيها درجة عالية من المختصين في التقسيم الإداري تكون أكثر من تلك التي توجد درجات منخفضة من المتخصصين في مجال التقسيم.
- إن المنظمات التي تحتوي على درجة عالية من الآلية تكون أكثر فعالية من تلك التي لا تحتوي على درجة منخفضة من الآلية.

1.4.11توافر الموارد المالية: في عصرنا هذا تؤثر الإمكانيات المالية تأثيرا كبيرا على قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف الموضوعة لها، بل أن أهم المؤشرات مستوى التعليم بشكل مباشر هو مدى نصيبه من الدخل القومي، أما سوء إستخدام الموارد عند توافرها فيؤثر بشكل مباشر كذلك على الفعالية.

2.4.11 المناخ التنظيمي: يحتوي بكيانه الموجود بالصورة الفردية أو على مستوى الجماعة على الرضا الوظيفي، أداء العاملين الإلتزام بالأهداف التنظيمية وغيرها، وهذه العناصر تؤثر في الفعالية التنظيمية.

3.4.11تأثير البيئة الخارجية للمنظمة: عندما تمر المنظمة بظروف طارئة وحرارة لدرجة أنها تضطر للاستغناء عن عدد من العاملين أو حتى تفكر في هذا الاحتمال فإن بقية العاملين يرون أن المناخ السائد يحمل صفات التهديد وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز اللازم لتحمل المخاطر.

(هباز ،2020،ص،38،39)عن (حدو،2023، ص،56،57)

4.4.11 العامل السياسي: ويعني النظام السياسي التي تقوم بإتخاذ القرارات التي من شأنها تحديد فعالية المنظمة وذلك من خلال:

- أن المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين لديها تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي لا تمثل قراراتها رغبة عاملها.

- أن المنظمات التي تكون قراراتها منطقية ومضبوطة تكون فعاليتها أكثر من المنظمات التي تتخذ قراراتها منطلقات إنفعالية مشوشة.
- أن المنظمات التي تتمتع بدرجة كبيرة من الإستقلالية تكون أكثر فعالية من تلك التي تتصف بمحدودية الحركة.
- أن المنظمات التي تخضع للإيديولوجية واضحة ومحددة ونابعة من طبيعة المنظمة نفسها يمكنها أن تكون ذات فعالية عالية.
- أن المنظمات التي يوجد بها أعضاء مؤثرين بإمكانهم جعل المنظمة أكثر فعالية.

5.4.11 العامل الرقابي: هو الإجراءات التي تدفع العاملين الى التوافق والتمسك بأهداف المنظمة، ويمكن تحديد فعالية المنظمة إنطلاقا من هذا المتغير على النحو التالي:

- إن المنظمات التي توجد بها أنظمة إجراءات صارمة من المحتمل أن تكون أكثر فعالية من المنظمات التي تتصف بالتساهل مع كل ما يحدث بداخلها.
- تكون المنظمة أكثر فعالية عندما تكثر الإتصالات بين أعضائها وفي كل الإتجاهات.
- إن المنظمات التي تكون فيها العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين محددة وموضوعة تكون ذات فعالية أكبر. (خلاف، ولوزري، 2018، ص90، 91)

نستنتج في الأخير أن الفعالية التنظيمية ترتبط بمجموعة من العوامل المتداخلة التي تلعب دورا محوريا في تحقيق أهداف المنظمة من أبرز هذه العوامل نجد: العوامل الفنية والتكنولوجية، التحديث المستمر للوسائل التقنية وتبني التكنولوجيا الحديثة، كما نجد العوامل المرتبطة بالموارد البشري مثل الكفاءة، التدريب والرضا الوظيفي، وذلك يساعد أساسا في تحقيق الإنتاجية وابتكار داخل المؤسسة، إضافة الى ذلك العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة كجودة المنتجات أو الخدمات، كما ان نظام التسيير يلعب دورا مهما في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وكذا التخطيط والتنظيم الجيد ومراقبة الأداء ومهمة العمال، وأهمية المناخ التنظيمي الذي يعكس مستوى التعاون والثقة والانتماء داخل المؤسسة، تؤثر البيئة الخارجية للمنظمة في قدرة المنظمة على التكيف ومواصلة النجاح، والعامل السياسي الذي يشمل القوانين

والسياسات وذلك يمكن أن يؤثر لضمان التزام المؤسسة بالمعايير والقوانين ويحسن من فعالية الأداء ويعزز الشفافية، لذا فإن الفعالية التنظيمية هو المعيار الأساسي التكامل هذه العوامل وتوازنها داخل بيئة العمل وتحقيق النجاح للمنظمة.

12. قياس الفعالية التنظيمية

يتوقف نجاح أو فشل المنظمات على درجة تحقيق رسالتها وأهدافها، يتطلب ذلك تبني إستراتيجية معينة والسعي لتنفيذها وفق ما تملكه من موارد مادية وغير مادية في ظل الظروف المتغيرة للمحيط الذي تنشط فيه.

ولمتابعة المنظمة لتنفيذ استراتيجيتها عليها بتقييم فعالية أدائها للوقوف على الانحرافات الحاصلة في تحقيق تلك الأهداف، فقياس فعالية الأداء تلعب دورا هاما في تطوير الخطط الاستراتيجية وتقييم تحقيق الأهداف التنظيمية.

فيعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم أداء كلي للمنظمة، لذا تعتمد بعض المنظمات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها (السلمي، 1998، ص 288)

إن قياس الفعالية التنظيمية هي إشكالية من الناحية النظرية والتنظيمية.

ولضمان المنظمة نجاعة عملية قياس الفعالية التنظيمية يجب الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:

- تحديد الهدف من عملية القياس. (أبو قحف، 1995، ص 134).
- تحديد المستوى الذي تتم على أساسه عملية القياس: بمعنى قياس الفعالية هل يتم على مستوى المنظمة ككل، أو على مستوى وحدة تنظيمية أو على مستوى تنظيمي أو وظيفة من وظائف المنظمة، فاعتماد معيار الربحية يكون على مستوى كل المنظمة بينما يمكن تحديد مساهمة كل وحدة تنظيمية في نسبة الأرباح المحققة.
- تحديد مجالات قياس الفعالية التنظيمية فالمؤشرات التي تعتمد على مستوى وظيفة الإنتاج تختلف من حيث الدلالة عن المؤشرات المعتمدة على مستوى وظيفة التسويق أو الموارد البشرية.

- يجب القيام بدراسة تحليلية لتحديد مختلف العلاقات بين النتائج المتحصل عليها وتفسيرها في ضوء الأهداف المسطرة، فعلى سبيل المثال تحديد درجة الارتباط بين النتائج المتحصل عليها لتعطينا نتائج أكثر دقة.
- في قياس الفعالية التنظيمية يستحسن استخدام أكثر من مؤشر وهذا الاعتبار موضوعية بحكم المتغيرات التي تتكون منها الظاهرة أو تؤثر في الظاهرة.
- لابد للقائم بالتحليل التنظيمي أن يقوم بدراسة لنتائج الفعالية المتحصل عليها زمنيا او حسب قطاع النشاط، وهذا ما يسمح له بالوقوف على الانحرافات إيجابية كانت أم سلبية، ومنه تحديد عوامل محيط المنظمة (داخلية أو خارجية) والتي لها تأثير على نشاط المنظمة.
- يمكن القول إن قياس الفعالية يساعد المنظمة على معرفة نجاحها في تحقيق أهدافها ، وهو أداة مهمة لتقييم الأداء، وتحديد نقاط القوة و الضعف، ولتحقيق ذلك يتطلب الاعتماد على مجموعة من المؤشرات ويجب أن تكون واضحة ومناسبة لطبيعة النشاط والبيئية التي تعمل فيها المؤسسة.

13. صعوبات و معوقات الفعالية التنظيمية

- إن عدم وجود معايير شاملة لقياس الفعالية التنظيمية يرجع إلى الأسباب التالية:
- عدم وجود جماع في تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية جعل من قياسها صعوبة للغاية فعلى سبيل المثال اعتبار الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف نجد فيها تعميم كبير إذ يختلف محتواه باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة، فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين وفي نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال بمعنى آخر ماهي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية؟ هل الأهداف الرسمية أو الأهداف غير الرسمية؟
 - مشكلة الإثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية.
 - مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملائمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط والحجم، إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئية التي تخضع الأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية ومنه عملية الترجيح تختلف من شخص إلى آخر أو مؤسسة لأخرى.

3- ويبقى المشكل المطروح بالفعل هو صعوبة إيجاد مقاييس ثابتة دقيقة وتحديد المعيار والنموذج الذي يمكن تعميمه على بقية المؤسسات الأخرى، نظرا للظروف والأهداف التي تنشأ من أجلها وإختلاف الثقافات والقيم التي تنطلق منها كل مؤسسة لأنه ما ينطبق على هذه المنظمة قد لا يصلح الأخرى.

أن هذه الصعوبات تؤدي حتما إلى مجموعة من الانعكاسات يمكن حصرها:

- إنخفاض مستوى الرضا المهني يؤدي إلى كثرة المشاكل منها:

- **سوء العلاقات الإجتماعية:** تتمثل هذه الظاهرة في سوء العلاقات بين العمال عموما، وبما في ذلك العلاقات بين العمال والمشرفين عنهم ومسؤوليتهم كما أن هذه الظاهرة قد تتطور إلى صراعات العمل.

- **إرتفاع مستوى التغيب وترك العمل:** تعاني المنظمات غير الفعالة من انخفاض في مستوى الرضا المهني وكثرة المشاكل، ان استفحال المشاكل عادة ما يؤدي الى مغادرة كثير من العمال لمؤسساتهم والبحث عن بدائل أخرى للعمل كالانتقال للعمل بمؤسسة أخرى أو الاتجاه إلى أعمال تجارية أو فلاحية حرة، هناك إرتباط بين مستويات التغيب وترك العمل إذن كثرة المشاكل تؤدي إلى الظاهرتين معا.

- **صراعات العمل:** تتمثل صراعات العمل في الخصومات والقيام باضطرابات سواء الأهداف نقابية مهنية معلنة، أو لأسباب خفية قد تكون ذات خلفيات ثقافية قبلية.

- **إرتفاع نسب حوادث العمل:** إن سوء تصميم الآلات، نقص التكوين، سوء ظروف العمل وانخفاض مستوى الرضا المهني عوامل العمل.

2- انخفاض وسوء مستوى الإنتاج الذي يؤدي إلى:

- سوء نوعية الإنتاج .

- إرتفاع التكاليف مدى رواج السلعة المتاحة.

- الربح والخسارة.

عدم القدرة على المنافسة (غياث ، 2015، ص108، 107) عن (فاتح ، كلاخي ، 2021، ص64، 63)

إن تعدد المشاكل الإجتماعية والإنتاجية داخل التنظيمات هو دليل سوء فعاليتها، وهو ما يدفع إلى الإجتهد في الكشف عن أسبابها الحقيقية من أجل البحث عن الحلول المناسبة لها، وكل هذه الأسباب تؤدي الى ضرورة البحث في الخصائص و فعالية التنظيمات.

خلاصة:

تعد الفعالية التنظيمية من المعايير الأساسية لنجاح المنظمات الحديثة ، حيث تمثل القدرة على التكيف ، وتحقيق النمو ، وتلبية احتياجات العاملين كمعايير تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، ويتم تحديد مستوى الفعالية التنظيمية بناء على هذه المعايير ، والتي يمكن اعتبارها المطلب الأساسي للمنظمات الحديثة ، سواء كانت تنتج سلعة أو تقديم خدمة ، ويمكن النظر إلى الفعالية التنظيمية باعتبارها المحرك الأساسي لطاقة التطوير والتحديث والتحسين المستمر للأداء في مختلف المنظمات المعاصرة ، وكلما كانت المؤسسة تستجيب وتلبي الاحتياجات المادية والمعنوية والاجتماعية لموظفيها وتحسين المناخ التنظيمي كل هذا يساهم بصفة مباشرة في تشجيع العمال على بذل ما في وسعهم من أجل ترقية الأداء وتحسين جودة المخرجات حيث يشعرون بالانتماء والعدالة التنظيمية داخل المؤسسة وأنهم يقومون بالتعبير عن رضاهم في المؤسسة وذلك من خلال الالتزام والعمل بمعنويات مرتفعة.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للبحث

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة .

تمهيد

1. منهج الدراسة.

2. الدراسة الاستطلاعية.

1.2. أهداف الدراسة الاستطلاعية.

2.2. المجال الزمني والمكاني للدراسة.

3.2. عينة الدراسة الاستطلاعية وخصائصها.

4.2. خصائص العينة.

5.2 نتائج الدراسة الاستطلاعية .

3. الدراسة الأساسية.

1.3 عينة الدراسة الأساسية وخصائصها.

4. أدوات جمع البيانات.

5. الخصائص السيكومترية للإستبيان.

6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تمهيد:

بعد عرض الخلفية النظرية للدراسة التي تعد الأرضية الأساسية لموضوع الدراسة، سننتقل إلى الجانب الميداني الذي يستوجب معرفة مختلف الإجراءات المنهجية التي سيتم استخدامها من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى المنهج المعتمد في الدراسة، وتوضيح الدراسة الاستطلاعية والعينة المعتمدة فيها و حدود الدراسة، وسنتناول أيضا الدراسة الأساسية وتحديد العينة وحدود الدراسة ، وبعد ذلك سنعرض الأدوات و الأساليب الإحصائية المستخدمة من أجل التحقق من صحة أو نفي فرضيات الدراسة.

1. منهج الدراسة:

يعتبر المنهج الطريقة الموضوعية التي يسلكها الباحث في دراسته أو في تتبعه لظاهرة معينة، من أجل تحديد أبعادها بشكل شامل يجعل من السهل التعرف عليها وتمييزها ، ويتيح فرصة معرفة أسبابها ومؤثراتها والأشكال التي تتخذها والعوامل التي أثرت فيها وتأثرت بها، وقياس هذا الأثر أو التنبؤ به بشكل موضوعي دقيق يفسر العلاقات التي تربط عواملها الداخلية والخارجية ، بهدف الوصول إلى نتائج عامة محددة يمكن تطبيقها أو تعميمها. (عبد الحليم غربي، 2019، ص37)

يعتبر اختلاف المناهج في العلوم الاجتماعية نتيجة حتمية بسبب طبيعة الظواهر المدروسة وطرق تناولها وطبيعة الميدان ، لذلك فالمنهج في أي بحث سوسيولوجي تحدده طبيعة الموضوع وما يتطلبه من معلومات، فهو الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة موضوع دراسته ، كما أن لكل منهج شروط معينة للبحث تفرض على الباحث استخدامها .

وبحكم طبيعة موضوع دراستنا المتعلق بموضوع "إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الفعالية التنظيمية تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي نظرا لملائمة موضوع الدراسة .

يعرف المنهج الوصفي بأنه : " طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي للوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة ، أو هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة .

(محمد عبيدات وآخرون ، 1999، ص26).

ومنه فالمنهج الوصفي التحليلي يعد الأسلوب المناسب لدراسة هذا الموضوع لأنه يقدم خصائص ومعلومات وبيانات ذات قيمة علمية ، والتي تساعد في وصف وتشخيص وفهم طبيعة إدارة الجودة الشاملة التي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية ، وبذلك يعتبر المنهج الوصفي التحليلي مناسباً لمثل هذه الدراسات .

2. الدراسة الاستطلاعية :

تعتبر الدراسة الاستطلاعية شيئاً مهماً ومرحلة ضرورية من مراحل البحث لا يمكن الاستغناء عنها، ومن النواحي التي تستوجب التفسير ، فإنه يسنى له القيام بالمراجعة النهائية لخطوات البحث حتى يكون مطمئناً لسلامة التنفيذ ، هي الفرصة الوحيدة للتعديل ويتسنى له بعد ذلك التطبيق.

(بركات محمد خليفة، 1984، ص76).

1.2 أهداف الدراسة الإستطلاعية :

هي الخطوة التمهيديّة التي ينطلق منها الباحث قبل التطرق إلى الدراسة الأساسية في البحث، وتعتبر أول خطوة مهمة في الجانب الميداني، للتعرف على الميدان الذي يجري فيه البحث ومدى توفر الإمكانيات اللازمة من أجل السير الجيد للدراسة.

ويمكن تلخيص الهدف من الدراسة كالتالي:

- التعرف المبدئي على مجتمع الدراسة من أجل ضبط العينة الأساسية وإختيارها.
- التعرف على الصعوبات والعوائق المحتملة من أجل تهيئة الظروف والشروط العلمية للإجراء الدراسة الأساسية في ظروف جيدة .
- معرفة حجم المجتمع الأصلي الذي تستهدفه الدراسة (لدى عمال شركة "نفطال" بتيّزي وزو)
- التأكد من ملائمة أدوات الدراسة التي تم إختيارها والمتمثلة في إستبيان إدارة الجودة وإستبيان الفعالية التنظيمية ، مع عينة الدراسة ومدى تغطيتها للأهداف البحث وكذا التحقق من مدى وضوح التعليمات إستبيان بالإضافة إلى وضوح العبارات وعدم وجود غموض فيها .
- الكشف عن مدى صلاحية المقاييس المخصصة لجمع المعلومات الكافية حول الظاهرة المدروسة.
- التأكد من الخصائص السيكومترية للأدوات قياس الصدق والثبات .
- التحقق من فرضيات الدراسة ، والتأكد من تعميم المشكلة البحثية على عينة كبيرة.

2.2المجال الزمني والمكاني للدراسة :

إن البحوث الميدانية عادة ما تتطلب تحديد مجالات خاصة بها تتضمن تحديد المكان والوقت المناسبين لإجراء الدراسة الميدانية ، إضافة إلى تحديد مجتمع البحث الذي يعد شرط أساسي للقيام بالبحث الميداني فمن خلاله يتم الحصول على المعلومات اللازمة والتي تخدم الموضوع المعني دراسته . وتتمثل هذه المجالات فيما يلي .

. **المجال المكاني** : يقصد به المكان الذي أقيمت فيه الدراسة الميدانية حيث أجريت هذه الدراسة بشركة الجزائرية نفطال في ولاية تيزي وزو .

. **المجال الزمني** : ويتمثل في المدة الزمنية التي يقوم الباحث بإجراء دراسته ولقد استغرق إنجاز هذه

الدراسة وقد أجريت على عدة مراحل:

- **المرحلة الأولى:** حيث بدأت دراستنا مع بداية السنة الدراسية 2025/2024 بعد قبول المواضيع من قبل إدارة قسم علم النفس بموافقة المشرفة على الدراسة ، أين تم جمع المعلومات حول الموضوع والأخذ برأي الأستاذة المشرفة في بناء الإطار النظري للدراسة وذلك ابتداء من شهر فيفري 2025 ، حيث قمنا بتحديد الخطة وضبط الإشكالية بالشكل الجيد واستمرينا في التعديل والضبط إلى غاية شهر مارس 2025.
- **المرحلة الثانية :** فيما شرعنا في التحضير للدراسة الميدانية انطلاقا من 25 مارس حيث قمنا بمقابلة مع مدير شركة الجزائرية نفطال لولاية تيزي وزو ، لطلب ترخيص إجراء الدراسة الميدانية ، حيث تم قبول الطلب بعد الإمضاء عليه ، وبعد الاتفاق على يوم المقابلة قمنا بجمع المعلومات المهنة حول دراستنا وتحضير أسئلة الاستمارة علما أنه تم عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين من قسم النفس العمل و التنظيم ، قبل تقديمه إلى العينة الدراسة الإستطلاعية من العمال من أجل معرفة مدى ملائمة هذه البنود .
- وبعد تطبيقنا للإستمارة الدراسة سجلنا أن بعض العمال المجبين لم يفهموا صياغة البنود وهي نفس الملاحظة التي أشار إليها الأستاذة المحكمين للإستبيان، مما أدى بنا إلى تعديل هذه البنود لنستطيع الإجابة على الأسئلة وفهمها وذلك بعد تطبيقها بالشكل النهائي بعد إجراء التعديلات عليها ، ثم تم توزيع الإستمارة بعد التعديل والتي تعتبر تحضيرا للدراسة الأساسية.

جدول رقم (03) : يوضح تعديلات بنود استبيان إدارة الجودة الشاملة :

البند قبل التعديل	البند بعد التعديل
-البند04: تشجع إدارة المؤسسة العاملين على المشاركة في جلسات معينة من أجل توليد أفكار جديدة .	-البند04:تشجع إدارة المؤسسة العمال على مشاركة في توليد أفكار جديدة.
-البند09:تحرص إدارة المؤسسة دائما على توفير الموارد المادية والبشرية المطلوبة للدورات التدريبية.	-البند09:تحرص إدارة المؤسسة دائما على توفير الموارد المطلوبة للدورات التدريبية.
-البند18:تعمل إدارة المؤسسة باستمرار لتحسين السياسات المتعلقة بالعمل.	-البند18:تعمل إدارة المؤسسة على مراجعة السياسات بشكل دائم من أجل ضمان التحسين المستمر.
-البند19: تحرص إدارة المؤسسة دائما على وجود بيئة تجديد طرق العمل.	-البند19:تحرص إدارة المؤسسة دائما على وجود بيئة تدعم التحسين و التطوير المستمر.
-البند20 :تعمل المؤسسة على تحسين خدمة الزبائن باستمرار .	-البند20:تجري إدارة المؤسسة المسموحات اللازمة لآراء الزبائن من أجل تحسين الخدمة المقدمة .
-البند22:تضع الإدارة العليا رؤية إستراتيجية واضحة تسعى لتحقيقها على مستوى المؤسسة.	-البند22:تهتم الإدارة العليا في المؤسسة ببناء رؤية تركز على تحسين الجودة .
-البند23:تمنح الإدارة العليا صلاحيات لرؤساء الأقسام لضمان جودة الخدمات .	-البند23:الإدارة العليا تؤكد على رؤساء الأقسام بأنهم مسؤولون عن تقديم خدمات ذات جودة عالية.

جدول رقم (04) : يوضح تعديلات بنود الإستبيان الفعالية التنظيمية:

البند قبل التعديل	البند بعد التعديل
-البند 02: هناك ارتفاع في مستوى الفني للأفراد. -البند 08: مستويات الإنتاج وجودته في ارتفاع ملحوظ. -البند 10: أصبحت المؤسسة تمتلك محيطا فيزيقيا ملائما للعمل. -البند 14: يتم إنجاز الأعمال بأقل تكلفة وبأعلى جودة . -البند 17: صار هناك تكامل بين الأهداف العامة للمؤسسة و الأهداف الشخصية لأفرادها. -البند 24: تدعم الإدارة العليا تطوير المهارات الموظفين من خلال التدريب المستمر و التأهيل المهني . -البند 03: إنخفضت معدلات غياب الأعمال . -البند 08: مستويات الإنتاج وجودته مرتفعة . -البند 09: إنخفضت درجة الإحساس بالملل أثناء أداء الأعمال.	-البند 02: هناك ارتفاع في مستوى الفني للأفراد. -البند 08: مستويات الإنتاج وجودته في ارتفاع ملحوظ. -البند 10: أصبحت المؤسسة تمتلك محيطا فيزيقيا ملائما و مساعدا على العمل . -البند 14: يتم إنجاز الأعمال بأقل تكلفة و بأكبر جودة و إتقان. -البند 17: صار هناك تقارب و تكامل بين الأهداف العامة للمؤسسة و الأهداف الشخصية لأفرادها. -البند 24: تحرص إدارة المؤسسة على إختيار المختصين في تقييم الخدمات للحفاظ على مستوى الجودة. -البند 03: تقلصت معدلات غياب العمال. -البند 08: مستويات الإنتاج وجودته في ارتفاع ملحوظ. -البند 09: إنخفضت درجة الإحساس بالملل و الروتين أثناء أداء الأعمال.

و قد تم الحذف البند (15):أنت راض عن محيط العمل عموما

البند (22):عملك يحقق حاجاتك المختلفة ولا رغبة لك في تغييره (تكرر و حذفناه و بدلناها بند آخر في

البند (16).

البند (05):زادت قدرة العاملين في أداء أعمالهم بدقة و سرعة أكثر .

البند (05):زادت كفاءة العاملين في أداء مهامهم بشكل أسرع.

. البعد البشري : وهو المجال الذي يقوم الباحث من خلاله بتحديد مجتمع الدراسة الخاص بموضوع

بحثه ، حيث أنجزت هذه الدراسة في الشركة الجزائرية "نفطال" في ولاية تيزي وزو ، ولقد تمثل مجتمع

بحثنا في عمال شركة نفطال والذي يبلغ عددهم 140موظف وموظفة

3.2 عينة الدراسة الإستطلاعية وخصائصها :

نعني بمجتمع البحث : جميع مفردات الظاهرة التي يقوم بدراستها الباحث .

(سامي محمد ملحم ،2000،ص269).

تتكون عينة الدراسة الاستطلاعية من (15) موظف وموظفة يعملون في شركة نفطال، من المجتمع

الكلي الذي يقدر بـ (140) عاملا ، وكان إختيارنا غير عشوائي من جميع عمال الإدارة المؤسسة حتى

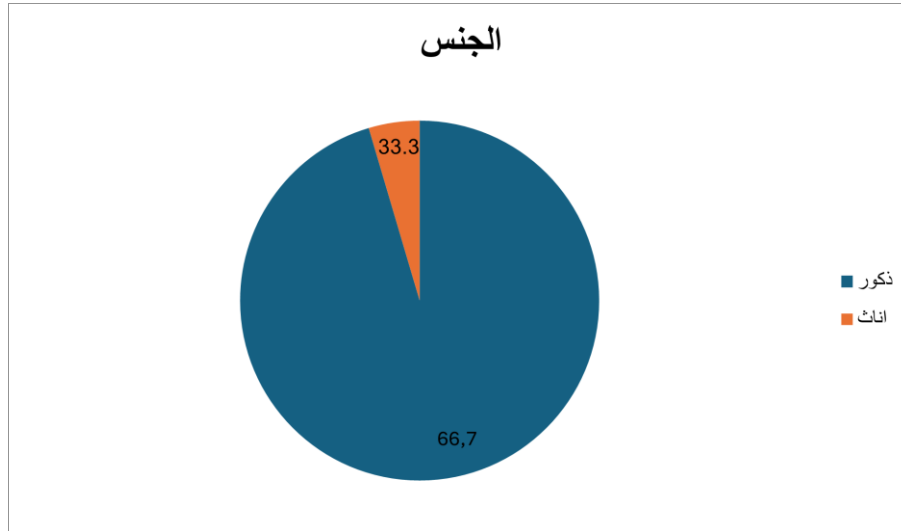
نتمكن من جمع عينة ممثلة وتساعدنا في تعميم النتائج . وقد تميزت عينة الدراسة بخصائص وهي:

4.2. خصائص أفراد العينة .

1.4.2. متغير الجنس:

الجدول رقم (05) : يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس .

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		جنس
%66.7	10	ذكور
% 33.3	5	إناث
% 100	15	المجموع



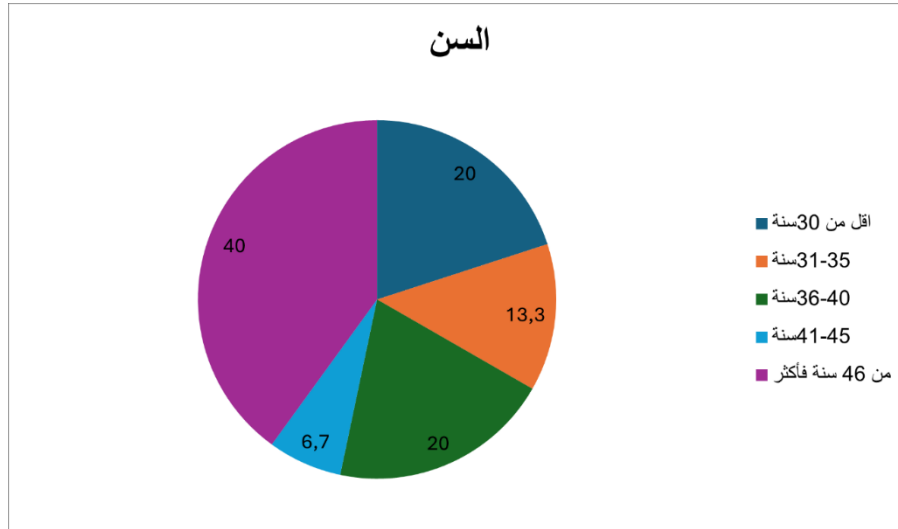
الشكل رقم (04) توزيع العينة حسب الجنس

يبين الجدول رقم (05) وشكل رقم (04) أعلاه أن معظم عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (10) شخص وبنسبة مقدارها (66.7%) ، في حين كان عدد الإناث (5) بنسبة تقدر ب (33.3%). وهنا نستخلص أن العنصر البشري في شركة نفضال هو الذي يبين لنا الإتجاه الإيجابي في المجتمع الجزائري والذي كان مقسم ما بين إطارات وأعاون تحكم وتنفيذ ، وهذا راجع إلى ثقافة وطبيعة العمل إذ تكون نسبة مناصب الشغل للذكور أكثر من الإناث .

2.4.2 متغير السن :

الجدول رقم (06) : يمثل توزيع العينة حسب السن .

النسبة المئوية	التكرارات	العينة السن
%20	3	أقل من 30 سنة
% 13.3	2	(35 – 31)
% 20	3	(40 – 36)
% 6.7	1	(45 – 41)
% 40	6	من 46 سنة فأكثر
% 100	15	المجموع



الشكل رقم (05) توزيع العينة حسب السن

نلاحظ من بيانات الجدول رقم (06) وشكل رقم (05) أن نسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من 46 سنة فأكثر حيث بلغ عددهم (6) موظف بنسبة تقدر (40 %) من مجمل العينة الدراسة ، ثم تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة حيث بلغ عددهم (3) موظف 20% ، ثم الفئة العمرية من 36 إلى 40 سنة حيث بلغ عددهم (3) موظف بنسبة قدرها (20%) تليها الفئة العمرية من 41 إلى 45 سنة حيث بلغ عددهم (2) موظف بنسبة قدرها (13.3%) أما

بالنسبة الأدنى فكانت للفئة العمرية من 41 سنة إلى 45 سنة حيث بلغ عددهم (1) ونسبة مقدارها (6.70%) من مجمل عينة الدراسة .

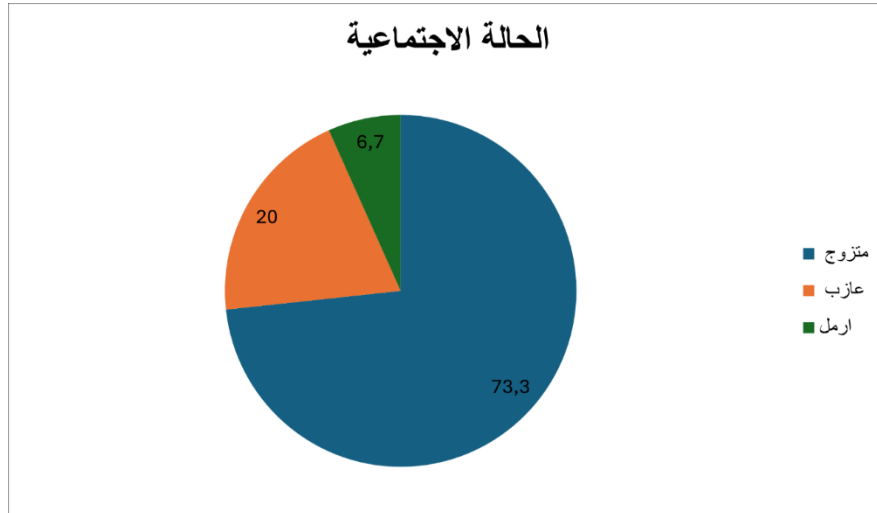
ونستخلص من بيانات الجدول أن شركة الجزائرية نفضال فيها فئة من 46 سنة فما أكثر وهم موظفين ذو خبرة طويلة في هذا المجال ويسعون لتقديم الأفضل ورضا الزبون وهذا سيكون له تأثير على فعالية الأداء في الشركة لما تتمتع به هذه الفئة من قدرة تحقيق أهداف المؤسسة .

3.4.2 متغير الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (07) : يمثل توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية .

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الحالة الاجتماعية
%73.3	11	متزوج(ة)
%20	3	عازب(ة)
%6.7	1	أرمل(ة)
%100	15	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (07) وشكل رقم (06) أن معظم أفراد عينة الدراسة حالتهم العائلية متزوجين حيث بلغ 11 شخص بنسبة (73.3 %)، ثم تليها العزاب قدر عددهم (3) موظف بنسبة (20 %)، أما الأرامل قدر عددهم (1) موظف بنسبة (6.70%).

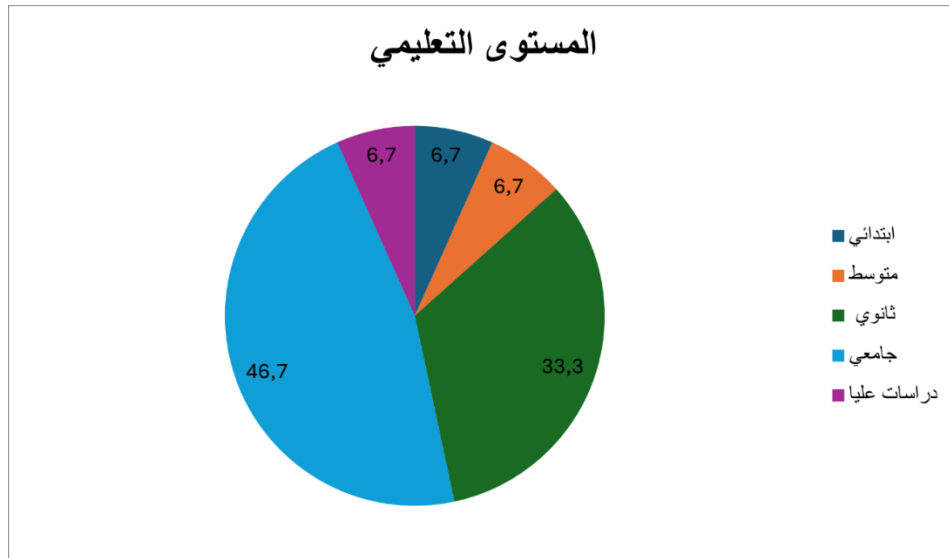


الشكل رقم (06) توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية

4.4.2 متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (08) : يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي .

النسبة المئوية	التكرارات	العينة المستوى التعليمي
%6.7	1	ابتدائي
% 6.7	1	متوسط
% 33.3	5	ثانوي
% 46.7	7	جامعي
% 6.7	1	دراسات العليا
%100	15	المجموع



الشكل رقم (07): يمثل توزيع العينة حسب المتغير المستوى التعليمي

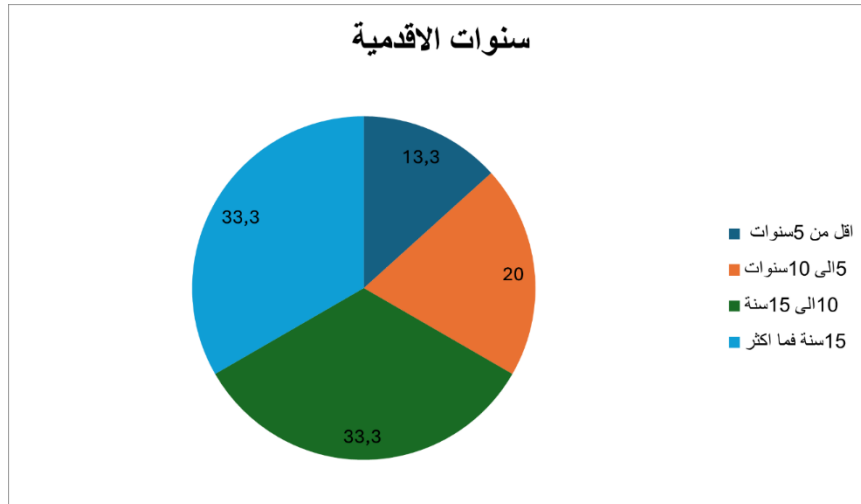
يوضح الجدول رقم (08) وشكل رقم (07) أعلاه توزيع النسبي الأفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي ونلاحظ أن أغلبية نسبة هي (46.7 %) سجلت لدى مستوى التعليم الجامعي حيث بلغ عددهم

(7) موظف ، ثم يليها مستوى ثانوي حيث بلغ عددهم (5) موظف بنسبة (33.3%)، ثم تليها نسبة تقدر ب (6.7%) أقل فئة في الدراسات العليا و التعليم الابتدائي ومتوسط .
تمثل فئة الجامعيين ودراسات العليا فئة الإطارات وأعوان تحكم ، وهذا راجع لشرط الإلتحاق بالمؤسسة في إعطاء الأولوية لتوظيف الحاصلين على الشهادات الجامعية .
أما بالنسبة للمستويات الأخرى (ثانوي ، متوسط ، ابتدائي) ، فهي تتمركز أغلبها في أعوان تنفيذ ، وهذا يدل على أن شركة نפטال تستقطب الموارد البشرية من حاملي الشهادات الجامعية ، وهي الفئة التي تتميز بمستوى علمي عالي يمكن استثمار والاستفادة منها .

5.4.2 سنوات الأقدمية :

جدول (09): يمثل توزيع العينة حسب سنوات الأقدمية .

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الأقدمية
13.3%	2	أقل من 5 سنوات
20 %	3	(5 الى 10)
33.3 %	5	(10 الى 15)
33.3 %	5	15 فما أكثر
100 %	15	المجموع



الشكل رقم (08) توزيع العينة حسب سنوات الأقدمية

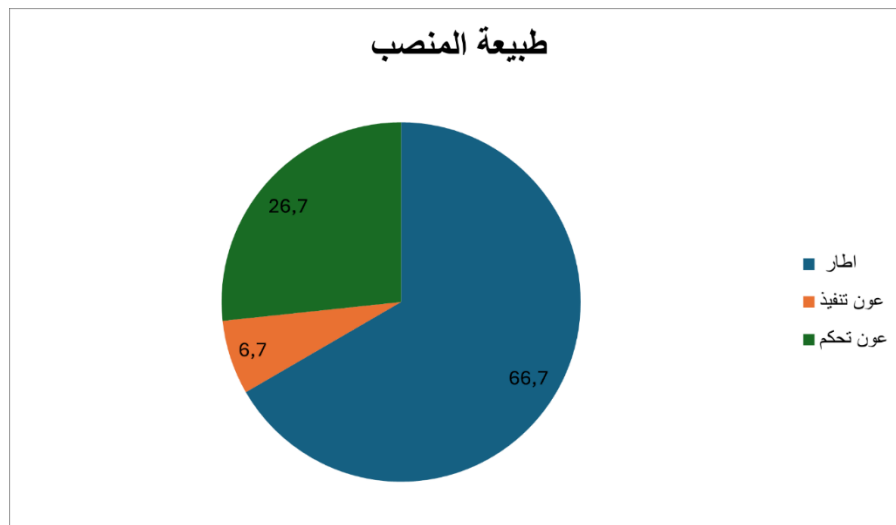
نلاحظ من خلال الجدول (09) والشكل رقم (08) الذي يوضح سنوات الأقدمية و أن الفئة الغاية هي الفئة من 10 إلى 15 سنوات وذلك بنسبة (33.3%) من عينة الدراسة تليها الفئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة (20%)، وأخيرا الفئة من أقل من 5 سنوات بنسبة (13.3%).

ومن هنا نستنتج أن أفراد هذه الدراسة هم فئة شباب لديهم خبرة مهنية في ميدان العمل مما يساهم من طبيعة العمل وتأثيره على تدريب العامل ، وكذلك تجعل المؤسسة تعمل على تطوير عملياتها الخدمائية لأنها تهتم بجلب يد العاملة.

6.4.2 طبيعة المنصب :

الجدول (10): يمثل توزيع العينة حسب طبيعة المنصب :

النسبة المئوية	التكرارات	العينة طبيعة المنصب
66.7%	10	إطار
6.7%	1	عون تنفيذ
26.7%	4	عون تحكم
100%	15	المجموع



الشكل رقم (09) توزيع العينة حسب طبيعة المنصب

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) وشكل رقم (09) أن معظم أفراد العينة هم ذوي مستوى مهني عالي (66.7%)، ثم عون تنفيذ بنسبة (6.7%)، تليها عون تحكم بنسبة (26.7%) في مرتبة اطار بنسبة (66.7%).

5.2. نتائج الدراسة الإستطلاعية :

أصفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية على ما يلي :

- بناءا على الإستبيان الخاص بإدارة الجودة الشاملة وإستبيان الفعالية التنظيمية الخاص بالعمال ، كما تم حساب صدقهما وثباتهما ليصبح جاهزا للدراسة الأساسية .
 - تم تحديد الخصائص النهائية لعينة الدراسة الأساسية والمتمثلة في (الجنس ، السن ، الحالة الاجتماعية ، المستوى التعليمي ، سنوات الأقدمية ، وأخيرا طبيعة المنصب).
 - نستنتج أيضا من خلال إجرائنا للدراسة الإستطلاعية أن بنود الأدوات المستعملة واضحة وسليمة مما يجعلنا نقول أن الأدوات صالحة لتطبيقها نهائيا على عينة الدراسة الأساسية .
- 3. الدراسة الأساسية :**

لإجراء الدراسة الأساسية اتبعنا الخطوات التالية :

1.3 عينة الدراسة الأساسية وخصائصها :

1.1.3 المعاينة : " فهي عبارة عن الطريقة أو التقنية أو الأسلوب الذي يتم بموجبه اختيار عينة الملائمة بهدف تحديد خصائص أو مواصفات معينة ، ويتوقع الباحث من العينة أن تعكس خصائص المجتمع الذي أخذت منه" . (عامر قنديلجي ، 2009، ص256).

2.1.3 المجتمع البحث :

كل المفردات التي يهتم الباحث بدراستها سواءا كانت بشرية أو مادية بشرط اشتراكها في مجموعة من الخصائص ، وتتحدد حسب طبيعة وأغراض البحث بهدف تعميم النتائج عليها .

(عبد الرحمان برفوق ، 2017، ص265).

ويقصد به تحديد الموضوع الذي سيدرسه الباحث بأبعاده المكانية والزمنية ، ويتمثل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة .نعني بمجتمع البحث هو مجموعة محدد أو غير محدد من المفردات ، ونعني هنا بمجتمع البحث في موضوعنا فئة من العمال الموجودة في المؤسسة نفضال بتيزي وزو ، وقد اخترنا هذه الفئة لإلمامها بموضوع دراستنا .

3.1.3 العينة :

تعرف العينة بأنها : نمودجا يشمل جانباً أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث ، تكون ممثلة له ، بحيث تحمل صفاته المشتركة وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات أو مفردات المجتمع الأصل. (عبد الغني عماد ، 2008، ص61).

4.1.3. حجم العينة :

يعتبر تحديد عدد مفردات العينة من الأساسيات التي على الباحث أن يوليها أهمية خاصة فصغر حجم العينة يجعلها غير ممثلة لمجتمع البحث الأصلي ، مما يتطلب من الباحث بذل جهد إضافي ووقت من أجل زيادة العينة للوصول إلى نتائج أكثر تمثيلاً للمجتمع .
- تتكون عينة الدراسة من الوحدات التي يتم إنتقائها من مجتمع الدراسة والذي تم تحديده بإحكام كي يقبل تعميم النتائج .

- اشتملت عينة الدراسة الأساسية على (120) موظف وموظفة في مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو .

5.1.3. إختيار العينة:

يعتبر اختيار العينة من الخطوات والمراحل المهمة للبحث ، ولاشك أن الباحث يفكر في عينة البحث منذ أن يبدأ في تحديد مشكلة البحث وأهدافه .
حيث اعتمدنا في دراستنا على العينة العشوائية البسيطة .

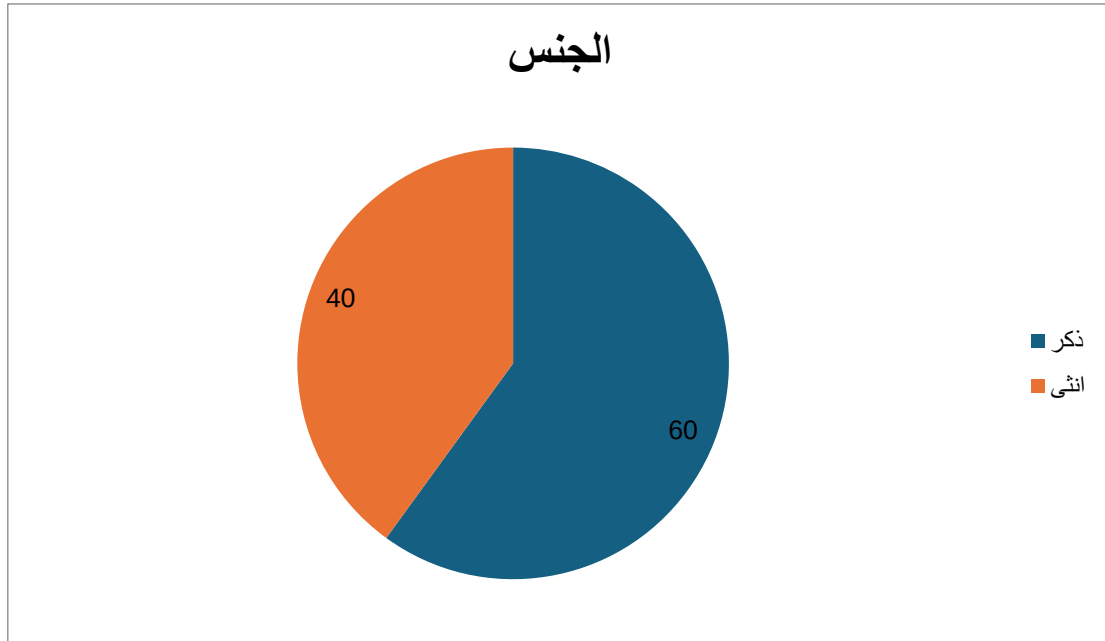
6.1.3:العينة العشوائية البسيطة :هي العينة التي لا يتدخل الباحث في اختيار مفرداتها ، بل تؤخذ بطريقة تضمن إعطاء جميع وحدات في الاختيار (حسن ، 2011، ص452)

2.3 خصائص عينة الدراسة :

1.2.3. متغير الجنس :

الجدول رقم (11) : يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس / العينة
60 %	72	ذكر
40%	48	أنثى
100%	120	المجموع



الشكل رقم (10) : توزيع العينة الأساسية حسب متغير الجنس

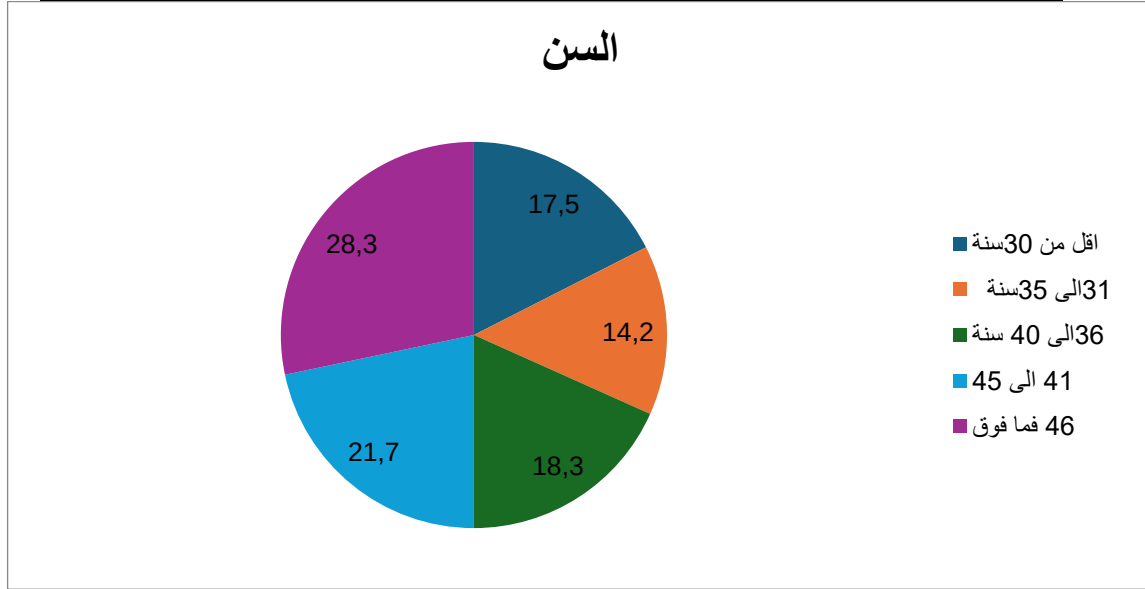
يوضح الجدول رقم (11) وشكل رقم (10) الخاص بمتغير الجنس أن نسبة الذكور بلغت نسبتهم (60%)، مقابل الإناث (40%)، و نلاحظ أن النسبة المئوية متقاربة بين الجنس الذكور و الإناث، و هناك ارتفاع بين الذكور على الإناث، به، التي تقدر تكراراتها ب (72)، أما العنصر البشري (فئة الإناث) التي تقدر تكراراتها ب (48). وهذا راجع إلى ثقافة وطبيعة العمل في وجود مناصب شغل للذكور أكثر من الإناث .

2.2.3 متغير السن :

الجدول رقم (12): يمثل توزيع العينة حسب متغير السن .

العينة فئات السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	21	17.5%
من 31 إلى 35 سنة	17	14.2%

من 36 إلى 40 سنة	22	18.3%
من 41 إلى 45 سنة	26	21.7%
من 46 سنة فما فوق	34	28.3%
المجموع	120	100%



الشكل رقم (11) : توزيع العينة حسب متغير السن

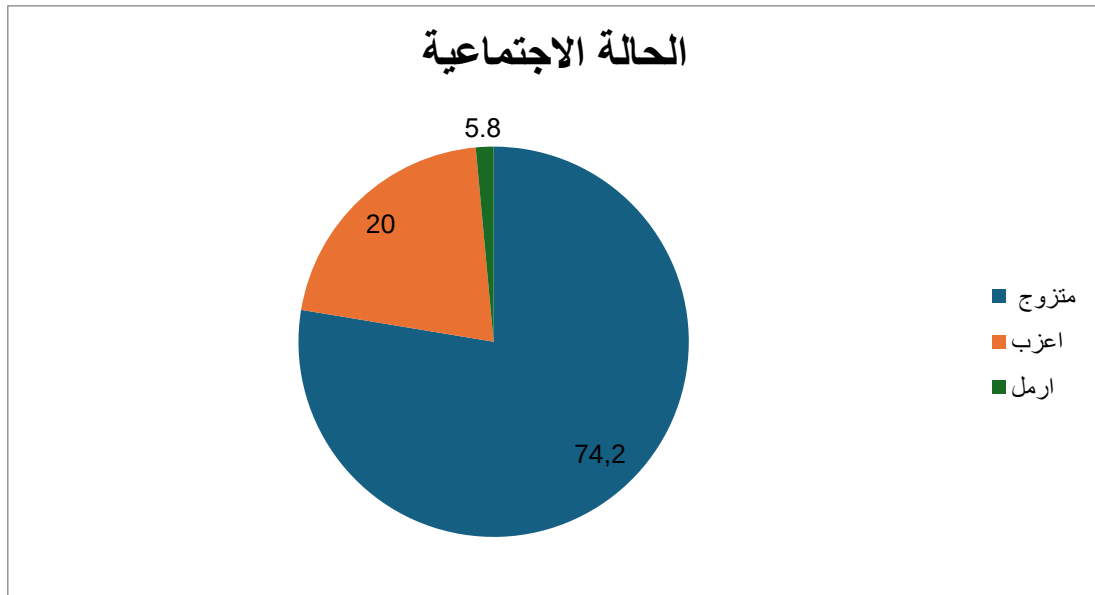
نلاحظ من خلال الجدول (12) والشكل رقم (11) أن الفئة التي تتراوح سنها بين 46 سنة فما فوق بأعلى نسبة عند العمال قد حظيت بأعلى نسبة ب (28.3%) الذي تقدر تكراراتهم 34 . تقابلها نسبة (21.7%) يتراوح سنهم من 41 إلى 45 سنة الذي تقدر تكراراته . أما نسبة (18.3) يتراوح سنهم ما بين 36 إلى 40 سنة الذي تقدر تكراراته 22 . أما نسبة (17.5%) يتراوح سنهم أقل من 30 سنة الذي تقدر تكراراته 21 . أما أدنى نسبة (14.2%) يتراوح سنهم من 36 إلى 40 سنة الذي تقدر تكراراته 17.

وكما نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة للعمال يتراوح سنهم بين 46 سنة فما فوق هي فئة ذو خبرة طويلة في هذا المجال ويسعون لتقديم الأفضل ورضا الزبون، حيث تتمتع هذه الفئة بقدرة تحقيق أهداف المؤسسة وأدنى فئة من 31 إلى 35 سنة هي فئة شباب التي تتطلب العمل والمهنة ذو نشاط مستمر ودائم .

3.2.3 متغير الحالة الاجتماعية :

الجدول رقم (13) :يمثل توزيع أفراد العينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية.

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية العينة
%74.2	89	متزوج
%20	24	أعزب
%5.8	7	أرمل
%100	120	المجموع



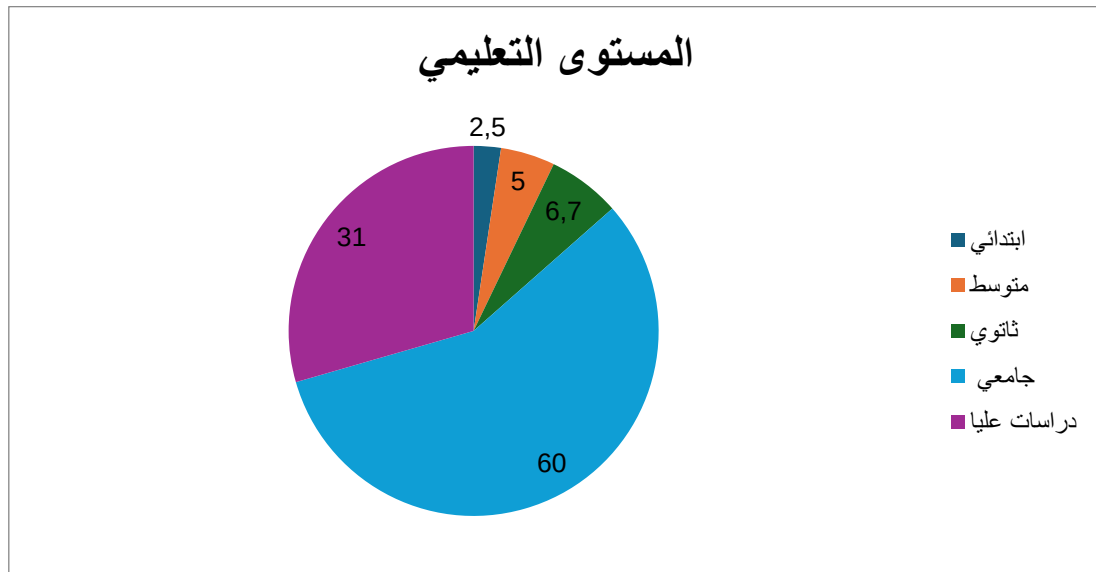
الشكل رقم (12) توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية

يوضح الجدول رقم (13) والشكل رقم (12) أن هناك (%74.2) من العمال المتزوجين و يمثلون أكبر نسبة من إجمال العينة، و أن نسبة (%20) العمال عازبين و تقدر بـ (24)، و العمال أرمل (7) و نسبتهم (%5.8). و نستنتج أن أغلبية العمال متزوجين و تقدر بـ (89) متزوج.

4.2.3 متغير المستوى التعليمي :

الجدول رقم (14) : يمثل توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة المستوى التعليمي
%2.5	3	ابتدائي
%5	6	متوسط
%6.7	8	ثانوي
%60	72	جامعي
%25.8	31	دراسات عليا
%100	120	المجموع



الشكل رقم (13) توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

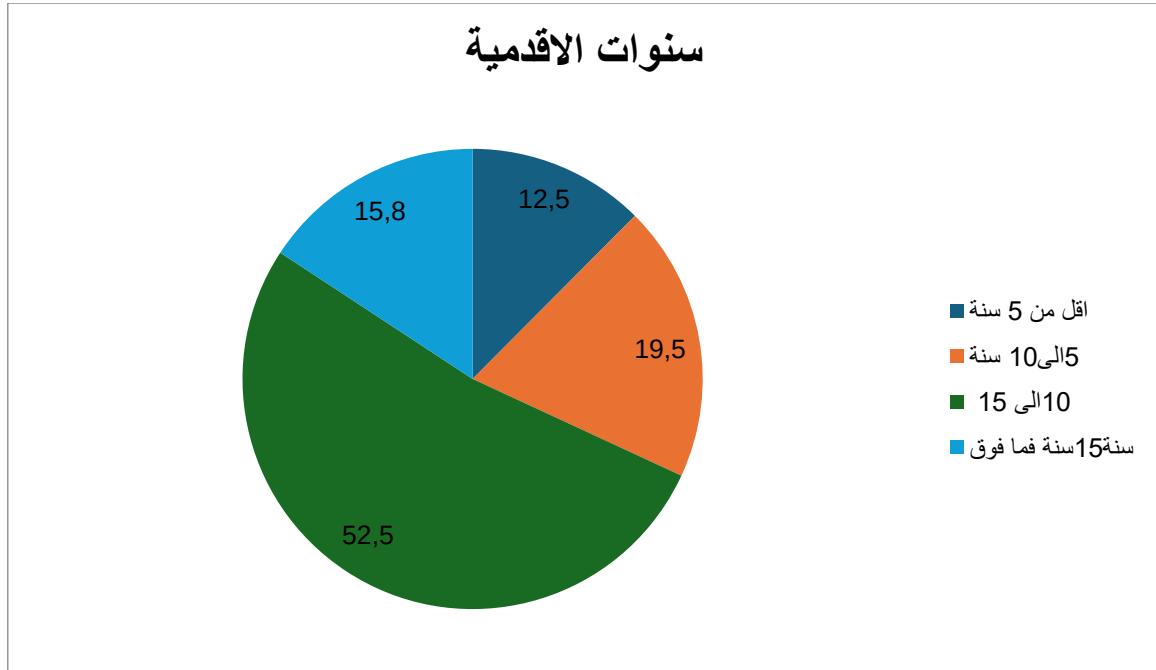
نلاحظ من الجدول رقم (14) الشكل رقم (13) أن أعلى نسبة هي المستوى الجامعي الذي تمثل تكراراته (72) بنسبة (60%)، ثم يليه دراسات عليا الذي تقدر تكراراته (31) بنسبة تمثل (25.8%)، ثم يليه المستوى الثانوي المقدر تكراراته (8) بنسبة (6.7%).

أما المستوى المتوسط فتقدر تكراراته (6) نسبته (5%)، و المستوى الابتدائي تكراراته (3) التي تقدر بـ (2.5%). أقل وعليه نستنتج أن أفراد العينة متعلمون بمستويات مختلفة.

5.2.3 متغير سنوات الأقدمية :

الجدول رقم (15) : يمثل توزيع العينة حسب متغير الأقدمية.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة سنوات الاقدمية
12.5%	15	أقل من 5 سنة
19.5%	23	من 5 إلى 10 سنة
52.5%	63	من 10 إلى 15 سنة
15.8%	19	من 15 سنة فما فوق
100%	120	المجموع



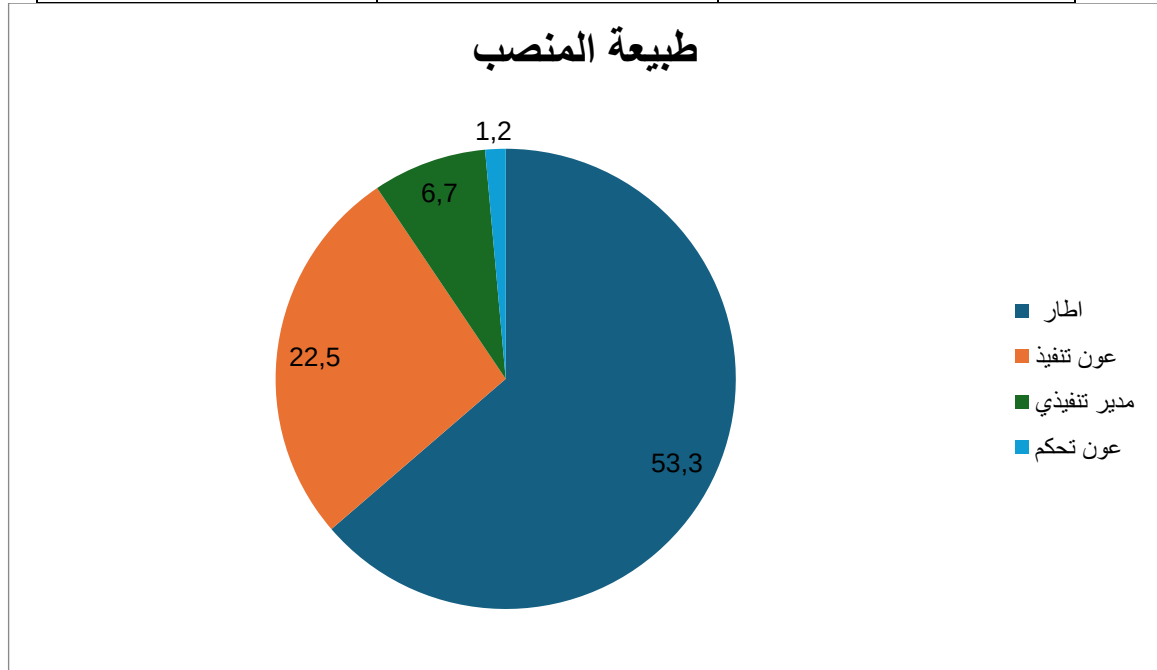
الشكل رقم (14) توزيع العينة حسب متغير سنوات الأقدمية

يوضح الجدول رقم (15) والشكل رقم (14) أن نسبة (52.5%) من العمال التي تقدر تكراراتهم (63) لديهم خبرة من (10-15) سنة، بينما نسبة (19.5%) من العمال تقدر تكراراتهم (23) لديهم خبرة في مجال العمال من (5-10) سنة، في حين تمثل نسبة (15.8%) من العمال التي تقدر تكراراتهم (19) خبرة مهنية أكثر من 15 سنة، و في الأخير تأتي نسبة (12.5%) من العمال التي تقدر تكراراتهم (15) لديهم خبرة أقل من 5 سنة.

6.2.3 متغير طبيعة المنصب :

الجدول رقم (16) يمثل توزيع العينة حسب متغير طبيعة المنصب.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة طبيعة المنصب
53.3%	64	إطار
22.5%	27	عون تنفيذ
6.7%	8	مدير تنفيذي
17.5%	21	عون تحكم
100%	120	المجموع



شكل رقم (15) توزيع عينة متغير طبيعة المنصب

يبين الجدول رقم (16) والشكل رقم (15) الخاص بمتغير طبيعة المنصب أن نسبة (53.3%) لإطار يمثل تكراراته (64) ، ثم يليه عون تنفيذ الذي يقدر تكراراته (27) النسبة (22.5%). أما عون تحكم يقدر تكراراته (21) و نسبته (17.5%) ، و مدير تنفيذي تكراراته (8) التي تقدر بنسبة (6.7%) نستنتج أن أفراد العينة لهم مستوى أعلى و هو إطار بنسبة نستنتج أن أفراد العينة لهم مستوى أعلى و هو إطار بنسبة (53.3%).

4. أدوات جمع البيانات :

بهدف الحصول على المعلومات تم الإعتماد بمجموعة من الأدوات المختلفة هي :
إن طبيعة موضوع الدراسة تفرض على الباحث استخدام أدوات ووسائل تساعده على الحصول على المعلومات التي تلزمه ، الإتمام دراسته ، والتي من خلالها يتمكن من معرفة واقع الميدان . وفي هذه تم الإعتماد على الأدوات المنهجية التالية :

1.4 الملاحظة : الملاحظة عبارة عن تفاعل وتبادل المعلومات بين شخص أو أكثر ، أحدهم الباحث وآخر المبحوث ، لجمع معلومات محددة حول موضوع معين ويلاحظ الباحث أثناءها ردود فعل المبحوث.

(نجاح سايج، حنان زديري ، 2021، ص71)

2.4 الإستبيان: هي مجموعة مؤشرات يمكن عن طريقها إكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الإستقصاء التجريبي ، أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس ، وهي وسيلة الإتصال بين الباحث والمبحوث وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوث (علي معمر عبد المؤمن ، 2008، ص226).

1.2.4 وصف الإستبيان :

واعتمدنا في دراستنا الميدانية على مجموعة من الأسئلة إذ يضم الإستبيان ثلاثة مجاور وهي كالآتي:

– **المحور الأول :** الخاص ببيانات الشخصية حول أفراد العينة وهي: (الجنس ، السن ، الحالة الإجتماعية ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية ، طبيعة المنصب) .

– **المحور الثاني :** الخاص بإدارة الجودة الشاملة ويتضمن 5 أبعاد رئيسية وكما يلي :

. **البعد الأول :** يقيس مشاركة العاملين التي تتكون من البنود التي تحمل الأرقام التالية (1،2،3،4،5،6).

. **البعد الثاني :** يقيس التدريب الذي يتكون من البنود التي تحمل الأرقام التالية

(7,8,9,10,11,12,13,14,15).

. البعد الثالث : يقيس التحسين المستمر يتكون من البنود التي تحمل الأرقام التالية

(16,17,18,19,20).

البعد الرابع : يقيس دعم الإدارة العليا يتكون من البنود التي تحمل الأرقام التالية

(21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33)

المحور الثالث : يقيس الفعالية التنظيمية يتكون من البنود التي تحمل الأرقام التالية

(1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21).

1.2.4 مفتاح التصحيح الخاص بالإستبيان :

وقد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكرت الخماسي الذي يحتمل خمسة إجابات ، وهذا من

من أجل إبراز آراء أفراد العينة في مختلف الأسئلة الموجودة في الإستبيان من أجل تسهيل

ترميز الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي :

1.2 الجدول رقم (17) : استبيان خاص بإدارة الجودة الشاملة .

الإستجابة	موافق تماما	موافق	موافق بدرجة قليلة	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة في حالة بند إيجابي	5	4	3	2	1
الدرجة في حالة بند سلبي	1	2	3	4	5

2.2. الجدول رقم (18) : استبيان خاص بالفعالية التنظيمية .

الاستجابة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة في حالة بند إيجابي	1	2	3	4	5
الدرجة في حالة بند سلبي	5	4	3	2	1

5. الخصائص السيكمترية للإستبيان :

قمنا بدراسة الخصائص السيكمترية بحساب الصدق والثبات .

5-1 صدق الإستبيان :

اعتمدت الباحثين في حساب الصدق على طريقتين :

1.1.5 الصدق الظاهري (المحكمين): يعتمد هذه النوع من الصدق على فحص البنود المكونة لكل بعد من أبعاد المقياس وذلك على ضوء الهدف الذي وضع من أجله ، وهذا من خلال معرفة مدى مناسبة وملائمة الصورة المعدة ومدى إرتباط الفقرات بالمتغير الذي يقاس .

(حسن إبراهيم حسن الحمداوي ، 2007، ص7)

لحساب الصدق الظاهري قمنا بتوزيع نسخ من الإستبيان على مجموعة من أساتذة قسم علم النفس بجامعة مولود معمري ، حيث بلغ عددهم (5) أساتذة ، والهدف من هذه العملية تحديد إذا ما كانت العبارات أو البنود تنتمي إلى الإستبيان أم لا ، وقد تم حساب معامل الإتفاق بين الأساتذة المحكمين على كل بند من بنود الإستبيان بإستخدام معادلة "كوبر" والمتمثلة في :

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{مجموع تكرار لكل إجابة}}{\text{مجموع أفراد العينة}} \times 100$$

(صرداوي نزييم، 2008، ص312)

5.1.2 الصدق الذاتي :

تم حساب صدق الأداة وهو " استبيان إدارة الجودة الشاملة " بواسطة الجذر التربيعي لمعامل الثبات الذي تم حسابه اعتمادا على معامل الثبات " ألفا كرونباخ " والذي تم تعديل القيمة الخاصة به بإستعمال معادلة " سبيرمان براون" وعلى هذا الأساس تم الحصول على النتائج التالية :

جدول رقم (19): صدق الإستبيان إدارة الجودة الشاملة بالطريقة التجزئة النصفية .

العينة	الاستبيان	ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	
15	إدارة الجودة الشاملة	0.557	قيمة معامل الارتباط سبيرمان براون	الصدق الذاتي للجذر التربيعي
			0.294	0.54

وذلك بتفسير الإستبيان من جزء يتمثل في البنود (1-6) أما الجزء الثاني يحتوي على البنود من (7-15) والجزء الثالث من (16-20) والجزء الرابع (21-30) ثم قمنا بحساب معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين درجات البنود الجزء الأول درجات الجزء الثاني ودرجات الجزء الثالث و درجات الجزء الرابع حيث تحصل على قيمة (0.557) ثم قمنا بإستعمال معادلة سبيرمان براون التصحيحية ، حصول على معامل الثبات الإستبيان الذي بلغ قيمة (0.294) بحيث وضعنا قيمة معامل الارتباط سبيرمان براون تحت الجذر التربيعي وجذر وتحصلنا على قيمة (0.54).

جدول رقم(20): صدق الإستبيان الفعالية التنظيمية بالطريقة التجزئة النصفية

العينة	الاستبيان	ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	
15	الفعالية التنظيمية	0.518	قيمة معامل الارتباط سبيرمان براون	الصدق الذاتي للجذر التربيعي
			0.398	0.63

وذلك بتفسير الإستبيان من جزء يتمثل في البنود (1-22) ثم قمنا بحساب معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين درجات البنود ثم قمنا بحساب معامل الارتباط ألفا كرونباخ حيث تحصلنا على قيمة (0.518) ثم

قمنا بإستعمال معادلة سبيرمان براون التصحيحية ، حصول على معامل الثبات الإستبيان الذي بلق قيمة (0.398) بحيث وضعنا قيمة معامل الارتباط سبيرمان براون تحت الجذر التربيعي وجذر وتحصلنا على قيمة (0.63).

2.5 ثبات الإستبيان .

إستبيان إدارة الجودة الشاملة :

جدول رقم (21): يمثل معامل الثبات ألفا كرونباخ للبندود إدارة الجودة الشاملة من الإستبيان .

العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
30	0.557

من خلال الجدول رقم (21): نلاحظ أن معامل كرونباخ يساوي (0.557) مما يدل أن البنود الخاصة بإدارة الجودة الشاملة على درجة متوسطة من الثبات .

جدول رقم (22) يمثل معامل الثبات ألفا كرونباخ للبندود للفعالية التنظيمية من الإستبيان.

العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
22	0.518

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22): أن معامل ألفا كرونباخ يساوي (0.62) ، مما يدل المحور الثاني من الإستبيان على درجة متوسطة من الثبات .

5. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

لا يمكن لأي بحث الإستغناء عن طرق والأساليب الإحصائية مهما كان نوع الدراسة التي نقو بها .

وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للبحوث الاجتماعية (SPSS20)

(Statiscal package For Social Science SPSS). وذلك ب :

- النسب المئوية والتكرارات : للتعرف على خصائص عينة البحث ، وتحليل وتفسير البيانات ، لغرض تحويل إجابات الأفراد من بيانات كيفية إلى بيانات كمية .

- حساب ثبات الإستبيان من خلال معامل الثبات (ألفا كروباخ)
- الإنحراف المعياري : للتعرف على خصائص إجابات أفراد عينة الدراسة .
- معامل الارتباط " سبيرمان "
- المتوسط الحسابي لمعرفة متوسط الإستجابات على كل عبارة من عبارات الإستمارة .
- إختبار إحصائي في تحليل التباين (ANOVA) : لفحص الفروق بين المجموعات.
- إختبار T للعينة الواحدة أو عينتين (T -Test) : لمقارنة المتوسطات .
- معامل الإنحدار البسيط للتعرف على أثر إدارة الجودة في تحقيق الفعالية التنظيمية .

خلاصة الفصل :

كل المراحل و الخطوات تجعل من الدراسة تتم في تسلسل منهجي دقيق ، تم في هذا الفصل عرض كل ما يتعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة ، وذلك بدءا بالمنهج المتبع ، ومرورا بالدراسة الإستطلاعية، ثم تفصيل حدود الدراسة وطريقة المعاينة، وخصائص العينة، وأدوات الدراسة وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، والتي من خلالها حصلنا على نتائج الدراسة التي سنعرضها بالتفصيل ومرتبطة حسب الفرضيات في الفصل الموالي.

الفصل الخامس

عرض و تحليل النتائج

الفصل الخامس: عرض وتحليل مناقشة النتائج

تمهيد :

1- عرض وتحليل النتائج الفرضيات .

1.1 عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة .

2.1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى .

3.1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية .

4.1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.

5.1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة .

2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضيات .

3- خلاصة الفصل

4- الإستنتاج العام .

الإقتراحات .

تمهيد:

إن الدراسة النظرية لا تثبت صحتها ولا تكتمل أهميتها إلا بعد التأكد من صحتها ميدانيا ، وذلك من خلال المعلومات والبيانات الخاصة بموضوع الدراسة ، ويتم ذلك بإستخدام الأدوات المناسبة التي تمكن من ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي ، وتعد هذه المرحلة من أهم المراحل التي تكشف مدى تحقق الفرضيات المطروحة أو عدم تحققها ، وسنتناول في هذا الفصل عرض وتحليل النتائج كل الفرضيات، بالإضافة إلى مناقشة النتائج المتوصل إليها

1- عرض نتائج الفرضيات حسب معامل الإنحدار البسيط:

1-1- عرض نتائج الفرضية العامة: التي مفادها تؤثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم(23):الإحصاءات الوصفية للمتغيرات التي أدخلت في نموذج الانحدار ومصفوفة الارتباط بين المتغيرين.

متغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (R)	قيمة (Sig)
إدارة الجودة الشاملة	62,64	8,61	0,397	0,000
الفعالية التنظيمية	76,32	8,15	0,397	0,000

نلاحظ من خلال الجدول (23): الإحصاءات الوصفية للمتغيرات التي أدخلت في نموذج الانحدار، حيث بلغ متوسط الحسابي لمتغيرات إدارة الجودة الشاملة (62,64) بانحراف معياري قدره (8,64)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لمتغير الفعالية التنظيمية (76,32) بانحراف معياري (8,15)، كما بلغت قيمة الارتباط (R) تقدر ب (0,397)، بدلالة أقل من (0,000). وأن معامل الارتباط موجب ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01) بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

الجدول رقم (24) : معامل الارتباط بين متغير المستقل ومتغير التابع.

متغيرات الدراسة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل التحديد المعدل R ²	الخطأ المعياري للتقدير
إدارة الجودة الشاملة	0,397	0,15	0,150	7,94
الفعالية التنظيمية				

يوضح الجدول رقم (24): معامل الارتباط بيرسون بين متغير المستقل ومتغير التابع حيث بلغت قيمة متوسطه (0,397) بقيمة معامل تحديد قدر ب (0,157) وقيمة معامل التحديد المعدل (0,15) أي متغير المستقل تفسر (15%) من التباين الحاضر للفعالية التنظيمية.

الجدول (25) نتائج تحليل أنوفا لاختبار معنوية الانحدار:

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية (dl)	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية (Sig)
الانحدار	139,881	1	1390,881	22,052	0,000
الخطأ	7442,710	118	63,074		
المجموع الكلي	8833,59	119			

يوضح الجدول رقم (25) : نتائج تحليل ANOVA للاختبار معنوية الإنحدار .

نلاحظ أن الدلالة الإحصائية (Sig=0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,01) وبالتالي يمكن القول بأن الإختبار معنوي وبالتالي يوجد أثر من المتغير المستقل على المتغير التابع.

الجدول رقم (26): معاملات الإنحدار المعيارية وغير المعيارية وقيمة (T).

المتغير	المعامل غير المعيارية	الخطأ المعياري	المعامل المعياري (Beta)	T	قيمة (Sig)	القرار الاحصائي
الثابت	30,63	6,854		4,470	0,000	دالة
الفعالية التنظيمية	0,419	0,089	0,397	4,696		

يوضح الجدول رقم (26): معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية والخطأ المعياري وقيمة اختبار (T) مع القيمة الاحتمالية للاختبارات (الدلالة الإحصائية =0,000) وقيمة المعاملات تضخم الاستبيان، والتي يتبين منها عدم وجود أي مشكلة التعددية الخطية بين المتغيرات حيث كانت معاملات التضخم أقل من (03).

يتضح من خلال الأشكال السابقة اعتدالية توزيع البواقي وتتبع التوزيع الطبيعي وهو من شروط صحة اجراء تحليل الانحدار .

ومنه يمكن القول بأن الفرضية التي مفادها تؤثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى عمال مؤسسة نفضال قد تحققت.

2.1 عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى: التي مفادها تؤثر مشاركة العاملين في تحقيق الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (27): الإحصاءات الوصفية للمتغيرات التي أدخلت في نموذج الانحدار ومصفوفة الارتباط بين المتغيرين.

متغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R	قيمة (Sig)
مشاركة العاملين	11.52	1.97	0.061	0.000
الفعالية التنظيمية	76.32	8.15		

يوضح الجدول رقم (27): الإحصاءات الوصفية للمتغيرات التي أدخلت في نموذج الانحدار ومصفوفة الارتباط بين المتغيرين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتغير مشاركة العاملين (11.52)، والانحراف المعياري (1.97)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لمتغير الفعالية التنظيمية (76.32)، والانحراف المعياري (8.15)، حيث كان معامل الارتباط (R) لمتغير مشاركة العاملين ومتغير الفعالية التنظيمية بقيمة (0.061) بدلالة أقل من (0.000) وأن معامل الارتباط موجب ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

نلاحظ من خلال الجدول أن الفرضية الجزئية الأولى تحققت وذلك لأن قيمة (Sig) أصغر من مستوى الدلالة (0.01).

جدول رقم (28): معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل (R^2)	الخطأ المعياري للمتغير
مشاركة العاملين	0.061	0.004	- 0.005	1.97
الفعالية التنظيمية				

يوضح الجدول رقم (28) معامل الارتباط بيرسون (R) بين المتغير المستقل والتابع، حيث بلغت قيمة متوسطه (0.061)، بقيمة معامل تحديد قدر بـ (0.004)، وقيمة معامل التحديد المعدل (- 0.005) أي المتغير المستقل تفسر أقل من (5%) من التباين الحاصل لمشاركة العاملين.

الجدول رقم (29): نتائج تحليل Anova لإختبار معنوية الانحدار

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية (Sig)
---------	----------------	--------------	----------------	---	-------------------------

			(dl)		
		1.746	1	1.746	الإنحدار
0.000	0.446	3.917	118	462.179	الخطأ
			119	463.925	المجموع الكلي

يوضح الجدول رقم (29): نتائج تحليل (Anova) ونلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي يمكن القول بأن الاختبار معنوي، وبالتالي يوجد تأثير من المتغير المستقل على المتغير التابع.

جدول رقم (30): معاملات الإنحدار المعيارية وغير المعيارية وقيمة (T)

المتغير	المعامل غير المعيارية (B)	الخطأ المعياري	المعامل المعيارية (Beta)	T	قيمة (Sig)	القرار الإحصائي
الثابت	10.391	1.108	-	6.084	0.001	دالة
الفعالية التنظيمية	0.015	0.22	0.61	0.668		

يوضح الجدول رقم (30) معاملات الإنحدار المعيارية وغير المعيارية والخطأ المعياري وقيمة إختبار (T) مع القيمة الاحتمالية للإختبارات (الدلالة الإحصائية 0.000)، وقيمة المعاملات تضخم التباين والتي يتبين منها عدم وجود أي مشكلة تعددية الخطية بين المتغيرات أقل من (3) (أنظر إلى الملحق). يتضح من خلال الأشكال السابقة إعتدالية توزيع بواقي وتجمع البيانات حول الخط المستقيم وبالتالي فإن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي وهو من شروط صحة إجراء تحليل الإنحدار. ومنه يمكن القول بأن الفرضية التي مفادها يؤثر مشاركة العاملين في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى عمال شركة نفضال فقد تحققت.

3.1. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية: التي مفادها يؤثر التدريب المستمر في تحقيق الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (31): الإحصاءات الوصفية للمتغيرات التي أدخلت في نموذج الانحدار ومصنوفة الارتباط بين المتغيرات

متغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R	قيمة (Sig)
التدريب المستمر	21.116	3.773	0.306	0.000
الفعالية التنظيمية	76.325	8.153		

يوضح الجدول رقم (31): الإحصاءات الوصفية للمتغيرات التي أدخلت في نموذج الانحدار ومصنوفة الارتباط بين المتغيرين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتغير التدريب المستمر (21.116)، والانحراف المعياري (3.773)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لمتغير الفعالية التنظيمية (76.325)، والانحراف المعياري (8.153)، حيث كان معامل الارتباط (R) لمتغير التدريب المستمر والفعالية التنظيمية بقيمة (0.306) بدلالة أقل من (0.000) وأن معامل الارتباط موجب ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

الجدول رقم (32): معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل

المتغيرات	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل (R^2)	الخطأ المعياري للتغير
التحسين المستمر	0.306	0.093	0.086	3.607
الفعالية التنظيمية				

يوضح الجدول رقم (32): معامل الارتباط بيرسون (R) بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث بلغت قيمة متوسطه (0.306) بقيمة معامل التحديد قدر بـ (0.093)، وقيمته معامل التحديد المعدل (0.086) أي المتغير المستقل تفسر بـ 86% من التباين الحاصل للتدريب المستمر.

الجدول رقم (33): نتائج تحليل Anova لإختبار معنوية الانحدار.

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية (Sig)
---------	----------------	--------------	----------------	---	-------------------------

			(dl)		
		158.422	1	158.422	الإنحدار
0.001	12.171	13.016	118	1535.945	الخطأ
		–	119	1694.367	المجموع الكلي

يوضح الجدول رقم (33): نتائج تحليل (Anova) ونلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي يمكن القول بأن الاختبار معنوي، وبالتالي يوجد تأثير من المتغير المستقل على المتغير التابع.

الجدول رقم (34): معاملات الإنحدار المعيارية وغير المعيارية وقيمة (T).

المتغير	المعامل غير المعيارية (B)	الخطأ المعياري	المعامل المعيارية (Beta)	T	قيمة (Sig)	القرار الإحصائي
الثابت	10.315	3.114	–	3.313	0.000	دالة
الفعالية التنظيمية	0.142	0.041	0.306	3.489		

يوضح الجدول رقم (34) معاملات الإنحدار المعيارية وغير المعيارية والخطأ المعياري وقيمة إختبار (T) مع القيمة الاحتمالية للإختبارات (الدلالة الإحصائية 0.000)، وقيمة المعاملات تضخم التباين والتي يتبين منها عدم أي مشكلة تعددية الخطية بين المتغيرات أقل من (4) (أنظر إلى الملحق).

يتضح من خلال الأشكال السابقة إعتدالية توزيع البواقي وتجمع البيانات حول الخط المستقيم، وبالتالي فإن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي وهو من شروط صحة إجراء تحليل الإنحدار.

ومنه يمكن القول بأن الفرضية التي مفادها يؤثر تدريب المستمر في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى عمال شركة نفضال قد تحققت

4.1. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: التي مفادها يؤثر التحسين المستمر في تحقيق الفعالية التنظيمية.

جدول رقم (35): الإحصاءات الوصفية للمتغيرات والتي أدخلت في نموذج الإنحدار ومصفوفة الارتباط بين المتغيرات

متغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R	قيمة (Sig)
التحسين المستمر	10.041	2.574	0.302	0.000
الفعالية التنظيمية	76.325	8.153		

يوضح الجدول رقم (35): الإحصاءات الوصفية للمتغيرات التي أدخلت في نموذج الانحدار ومصفوفة الارتباط بين المتغيرين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتغير التحسين المستمر (10.041)، والانحراف المعياري (2.574)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لمتغير الفعالية التنظيمية (76.325)، والانحراف المعياري (8.153)، حيث كان معامل الارتباط (R) لمتغير التحسين المستمر والفعالية التنظيمية بقيمة (0.302) بدلالة أقل من (0.000) وأن معامل الارتباط موجب ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

نلاحظ من خلال الجدول أن الفرضية الجزئية الثالثة تحققت وذلك لأن قيمة (Sig) أصغر من مستوى الدلالة (0.01).

الجدول رقم (36): معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل (R^2)	الخطأ المعياري للمتغير
التحسين المستمر	0.302	0.091	0.084	2.464
الفعالية التنظيمية				

يوضح الجدول رقم (36): معامل الارتباط بيرسون (R) بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث بلغت قيمة متوسطه (0.302) بقيمة معامل التحديد قدر بـ (0.091)، وقيمته معامل التحديد المعدل (0.084) أي المتغير المستقل تفسر بـ 84% من التباين الحاصل للتحسين المستمر.

الجدول رقم (37): نتائج تحليل Anova لإختبار معنوية الانحدار.

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية (Sig)
---------	----------------	--------------	----------------	---	-------------------------

			(dl)		
		72.132	1	72.132	الإنحدار
0.000	11.877	6.073	118	716.659	الخطأ
		–	119	788.792	المجموع الكلي

يوضح الجدول رقم (37): نتائج تحليل (Anova) ونلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي يمكن القول بأن الاختبار معنوي، وبالتالي يوجد تأثير من المتغير المستقل على المتغير التابع.

الجدول رقم (38): معاملات الإنحدار المعيارية وغير المعيارية وقيمة (T).

المتغير	المعامل غير المعيارية (B)	الخطأ المعياري	المعامل المعيارية (Beta)	T	قيمة (Sig)	القرار الإحصائي
الثابت	2.753	2.127	–	1.295	0.001	دالة
الفعالية التنظيمية	0.095	0.028	0.302	3.446		

يوضح الجدول رقم (38): معاملات الإنحدار المعيارية وغير المعيارية والخطأ المعياري وقيمة إختبار (T) مع القيمة الإحتمالية للإختبارات (الدلالة الإحصائية 0.000)، وقيمة المعاملات تضخم التباين والتي يتبين منها عدم وجود أي مشكلة تعددية الخطية بين المتغيرات أقل من (3) . يتضح من خلال الأشكال السابقة إعتدالية توزيع البواقي وتجمع البيانات حول الخط المستقيم، وبالتالي فإن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي وهو من شروط صحة إجراء تحليل الإنحدار. ومنه يمكن القول بأن الفرضية التي مفادها يؤثر التحسين المستمر في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى عمال شركة نפטال قد تحققت.

5.1. عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

التي مفادها تؤثر دعم الإدارة العليا في تحقيق الفعالية التنظيمية.

جدول رقم (39): الإحصاءات الوصفية للمتغيرات والتي أدخلت في نموذج الانحدار ومصفوفة الارتباط بين المتغيرات

متغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R	قيمة (Sig)
دعم الإدارة العليا	20.041	4.304	0.340	0.000
الفعالية التنظيمية	76.325	8.153		

يوضح الجدول رقم (39): الإحصاءات الوصفية للمتغيرات التي أدخلت في نموذج الانحدار ومصفوفة الارتباط بين المتغيرين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتغير دعم الإدارة العليا (20.041)، والانحراف المعياري (4.304)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لمتغير الفعالية التنظيمية (76.325)، والانحراف المعياري (8.153)، حيث كان معامل الارتباط (R) لمتغير دعم الإدارة العليا والفعالية التنظيمية بقيمة (0.340) بدلالة أقل من (0.000) وأن معامل الارتباط موجب ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

نلاحظ من خلال الجدول أن الفرضية الجزئية الرابعة تحققت وذلك لأن قيمة (Sig) أصغر من مستوى الدلالة (0.01).

الجدول رقم (40): معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل (R^2)	الخطأ المعياري للمتغير
دعم الإدارة العليا	0.340	0.116	0.10	4.064
الفعالية التنظيمية				

يوضح الجدول رقم (40) : معامل الارتباط بيرسون (R) بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث بلغت قيمة متوسطه (0.340) بقيمة معامل التحديد قدر بـ (0.116)، وقيمة معامل التحديد المعدل (0.10) أي المتغير المستقل تفسر بـ 10% من التباين الحاصل دعم الإدارة العليا.

الجدول رقم (41): نتائج تحليل Anova لإختبار معنوية الانحدار.

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية (Sig)
---------	----------------	--------------	----------------	---	-------------------------

			(dl)		
		255.401	1	255.401	الإنحدار
0.000	15.460	16.520	118	1949.390	الخطأ
		–	119	2204.792	المجموع الكلي

يوضح الجدول رقم (41) نتائج تحليل (Anova) ونلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي يمكن القول بأن الاختبار معنوي وبالتالي يوجد تأثير من المتغير المستقل على المتغير التابع.

الجدول رقم (42): معاملات الإنحدار المعيارية وغير المعيارية وقيمة (T).

المتغير	المعامل غير المعيارى (B)	الخطأ المعيارى	المعامل المعيارى (Beta)	T	قيمة (Sig)	القرار الإحصائى
الثابت	6.327	3.506	–	1.804	0.000	دالة
الفعالية التنظيمية	0.180	0.046	0.340	3.932		

يوضح الجدول رقم (42) معاملات الإنحدار المعيارية وغير المعيارية والخطأ المعيارى وقيمة إختبار (T) مع القيمة الاحتمالية للاختبارات (الدلالة الإحصائية 0.000)، وقيمة المعاملات تضخم التباين والتي يتبين منها عدم وجود أي مشكلة تعددية الخطية بين المتغيرات أقل من (3). يتضح من خلال الأشكال السابقة إعتدالية توزيع البواقي وتجمع البيانات حول الخط المستقيم، وبالتالي فإن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي وهو من شروط صحة إجراء تحليل الإنحدار. ومنه يمكن القول بأن الفرضية التي مفادها يؤثر دعم الإدارة العليا في تحقيق الفعالية التنظيمية قد تحققت.

2- مناقشة وتفسير النتائج :

بعد عرض النتائج المجدولة واعتمادا على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والإستدلالية المتناسبة مع معطيات الدراسة الحالية ، وبغرض تفسير نتائج الدراسة الميدانية وإختبار الفرضيات ، إعتدنا على معامل الانحدار البسيط لإختبار الفرضيات الفرعية والعامة ، ومنه سنقوم بتحليل وتفسير هذه النتائج كما يلي :

2-1 تفسير ومناقشة النتائج الفرضية الأولى :

والتي مفادها " تؤثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى عمال شركة نפטال " حيث أشارت النتيجة المتوصل إليها إعتقادا على معامل الانحدار البسيط المقدرة (22,052) وهي دالة ، حيث يتضح ذلك من خلال مقارنة مستوى الدلالة (0,01) بالقيمة Sig (0.000) حيث تبين أن القيمة المرافقة أصغر من مستوى الدلالة وبالتالي تحققت الفرضية العامة لهذه الدراسة ، يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة أداة استراتيجية تساهم بفاعلية في تعزيز الفعالية التنظيمية ، فعندما تلتزم الإدارة بتحسين مستمر في العمل ، وتشارك الموظفين في إتخاذ القرار ، تصبح المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق أهدافها، وتبين أن إدارة الجودة الشاملة تلعب دورا مهما في تحقيق الفعالية التنظيمية فقد تؤدي الى تحقيق الزيادة في الإنتاجية وتحسين العلاقات بين العملاء وتحقيق أهداف الشركة بشكل أفضل .

إضافة إلى هذا نجد توافق نتائج دراستنا مع دراسة " الخليفي " في المملكة العربية السعودية ، حيث بينت أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية أدى الى تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات .

2-2 نتائج الفرضية الثانية :

والتي مفادها " تؤثر مشاركة العاملين في تحقيق الفعالية التنظيمية " لدى عمال شركة نפטال ، حيث أشارت النتائج المتوصل إليها اعتمادا على معامل الانحدار البسيط المقدرة ب (0.446) عند مستوى الدلالة من

أجل التحقق من مدى صحة الفرضية المصاغة ، ثم مقارنة مستوى الدلالة (0.01) بالقيمة

Sig(0,000) حيث تبين أن القيمة المرافقة أصغر من مستوى الدلالة ،وبالتالي تحققت الفرضية الجزئية الأولى لهذه الدراسة .

ونستنتج أن الإحساس غياب مشاركة المشاركين في المؤسسة يمكن أن تخلق عدة مشكلات سلبية تؤثر على المؤسسة، حيث أن مشاركة العاملين في المؤسسة من حيث تقديم الأفكار المساهمة في إتخاذ القرارات المساعدة في حل المشكلات ، وحتى في تحديد الأهداف والإستراتيجيات وهذا ما تساعد المؤسسة على أن تصبح أكثر فعالية .

ونستنتج أن مشاركة العاملين . تعد عامل مهم لتكامل الأفراد في سبيل تحقيق أعلى مستوى ممكن من الإنتاج ومشاركة العاملين في إتخاذ القرارات تعد من أهم الوسائل لتحقيق الفعالية في المؤسسة فهذه العملية تخلق جوا من الثقة المتبادلة بينهم وبين لإدارة ، وأخيرا نرى أن تحقيق أهداف المؤسسة يكون نتيجة التركيز على مشاركة العاملين بإعتبارها وسيلة للوصول على أداء أفضل وتساعد في الإنتاج، تحريك عجلة.

كما وجدنا توافق بين نتائج دراستنا مع دراسة " السلمي" والتي جاءت بعنوان " تأثير مشاركة العاملين في العمليات الإدارية له تأثير واضح ومباشر على تحسين فعالية الأداء التنظيمي . وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تعتمد على أساليب تشاركية في الإدارة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والمرونة والقدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية ،مقارنة بتلك التي تتبع أساليب تقليدية في اتخاذ القرار .

وأوصت الدراسة بضرورة تبني منهج الإدارة التشاركية كمدخل لتعزيز الفعالية . كما دعمت نتائج الدراسة العنزي " والتي جاءت بعنوان "أثر مشاركة العاملين في صنع القرار على الفعالية التنظيمية في المنظمات"

الحكومية الكويتية " ، الفرضية القائلة بوجود أثر إيجابي مباشر لمشاركة العاملين في تحقيق الفعالية التنظيمية . وأشركت الدراسة أن إشراك العاملين في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات ساهم في تحسين الأداء المؤسسي ، وزيادة المرونة في مواجهة التغيرات ، وهو ما انعكس إيجابا على فعالية المنظمة . كما

بينت أن مشاركة العاملين تعزز الإحساس بالانتماء وتدفعهم حو الابتكار وتحمل المسؤولية .

2-3 نتائج الفرضية الثالثة :

والتي مفادها " يؤثر التدريب المستمر في تحقيق الفعالية التنظيمية " لدى عمال شركة نفطال

حيث أشارت نتيجة المتوصل إليها وذلك اعتمادا على المعامل الانحدار البسيط المقدرة ب (11,87) عند

مستوى الدلالة (0,01) ،ومن أجل التحقق من مدى صحة الفرضية المصاغة ثم مقارنة مستوى الدلالة

(sig 0,000) تبين أن القيمة أصغر من مستوى الدلالة وبالتالي تحققت الفرضية الجزئية الثانية لهذه

الدراسة . ونستنتج أن التدريب المستمر له تأثير واضح وإيجابي في تحسين الفعالية التنظيمية ، وأن

المؤسسة تركز بدرجة كبيرة على هذا المورد ، وذلك لأنه يعتبر السبيل الأمثل نحو تحقيق الميزة التنافسية

وزيادة الربحية للمؤسسة ، ويعتبر التدريب وسيلة لتحسين الأداء العام للمؤسسة ككل . ولقد أكدت العديد

من الدراسات أن التدريب المستمر كان له أثر إيجابي في تعزيز الفعالية التنظيمية ، حيث يساهم في رفع

الجودة وتحسين الأداء العام للمنظمة مما ينعكس إيجابيا على تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة ولقد أكدت

العديد من الدراسات السابقة صحة الفرضيات التي تنص على أن التدريب يؤثر بشكل إيجابي في تحقيق

الفعالية التنظيمية إضافة إلى هذا نجد توافق نتائج دراستنا مع دراسة "العبيدي" إلى أن التدريب المستمر

يساهم بشكل مباشر في تطوير مهارات العاملين ورفع كفاءاتهم ، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات

وزيادة فعالية الأداء داخل المؤسسة.

كما بينت دراسة "الهاشمي" ، أن وجود خطة تدريبية واضحة ومتكاملة داخل المؤسسة يساعد في تقليل

الأخطاء التشغيلية وزيادة الالتزام المؤسسي ، مما يدل على الفعالية التنظيمية على المدى الطويل . وتشير هذه

النتائج إلى أهمية إدماج تدريب كعنصر إستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز فعاليته .

2-4 نتائج الفرضية الرابعة :

والتي مفادها " يؤثر تحسين المستمر في تحقيق الفعالية التنظيمية " لدى عمال نפטال " حيث أشارت النتيجة المتوصل إليها اعتمادا على معامل الانحدار البسيط بقيمة المقدرة ب (0,302) عند مستوى الدلالة (0,01) ومن أجل التحقق من مدى صحة الفرضية المصاغة ثم مقارنة مستوى الدلالة (وأن القيمة أصغر من مستوى الدلالة وبالتالي تحققت الفرضية الجزئية Sig بقيمة المرافقة (0,000) الثالثة لهذه الدراسة . إذ يعتبر التحسين المستمر من الركائز الأساسية في تحقيق الفعالية التنظيمية ، وأن تطبيق التحسين المستمر في المنظمات أحد الاستراتيجيات التي تهدف إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية والتي تحقق من خلالها الميزة التنافسية لغرض المساعدة في مواجهة التحديات التي تعترض طريق النجاح. ويتكون التحسين المستمر من مجموعة من الأنشطة الهادفة إلى زيادة القدرة على تحقيق متطلبات التطبيق الجيد للمعايير من خلال إجراء التحسينات التدريجية في كل عملية في المنظمة مع وجود الرقابة المستمرة على أهدافها الرئيسية للقضاء على الهدر والتخلص من كل عملية من خلال إشراك الموظفين في التخطيط وعملية اتخاذ القرار . ولقد أكدت العديد من الدراسات السابقة صحة الفرضيات التي تنص على أن التحسين المستمر يؤثر بشكل إيجابي في تحقيق الفعالية التنظيمية كما وجدنا توافق بين نتائج دراستنا مع دراسة " أحمد عبد الرحمان خالد " توصلت الدراسة إلى وجود دراسة تأثير معنوي التحسين المستمر على الأداء الكلي للمنظمة ، وأوصلت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز مفهوم مفهوم التحسين المستمر ، وتوفير الشروط والمتطلبات الأساسية لتطبيقه في مختلف مجالات العمل ، وإعتبار عملية التحسين المستمر مسؤولية جماعية لكل من يعمل بالمنظمة وعلى مستوى كافة المستويات التنظيمية . كما بينت دراسة عبد القادر طلحة هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة درجة التأثير التأثير التحسين المستمر على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج وجود تأثير دال احصائيا للتحسين المستمر على تحقيق الميزة التنافسية

بأبعادها المختلفة

2-5 نتائج الفرضية الخامسة :

والتي مفادها " يؤثر الدعم الإدارة العليا في تحقيق الفعالية التنظيمية " لدى عمال شركة نفضال حيث أشارت النتيجة المتوصل إليها وذلك اعتمادا على معامل الانحدار البسيط المقدرة ب (15,46) عند مستوى الدلالة (0,01) ، ومن أجل التحقق من مدى صحة الفرضية المصاغة تم مقارنة مستوى الدلالة قيمة المرافقة (sig0,000) ، حيث تبين أن القيمة أصغر من مستوى الدلالة وبالتالي تحققت الفرضية الجزئية الرابعة لهذه الدراسة. ونستنتج أن الدعم الإدارة العليا تعد أداة في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة من خلال توفير الدعم اللازم ، وتوفير الموارد اللازمة وتعتبر الإدارة العليا أداة لا يمكن يمكن الاستغناء عنها في تحقيق الأهداف المؤسسة . كما أن يدعم من قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والتغيرات، وقد أكدت الدراسات على صحة الفرضيات التي تنص تؤثر الإدارة العليا في تحقيق الفعالية التنظيمية ومن هذه النقطة نستطيع القول بأن نتائج الدراسة التي توصلنا لها متوافقة مع الدراسة وهي دراسة "العبيدي" فقد توصل إلى أن دعم القيادة العليا كان له تأثير كبير في تحسين فعالية الهياكل الإدارية والخدمات المقدمة في المؤسسات العامة .

خلاصة الفصل :

تتطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل النتائج وتفسيرها واستخلاص النتائج العامة للدراسة وتحليل النتائج ومناقشتها في ضوء الفرضيات ، وهذا ما ساعدنا للوصول إلى النتائج العامة للدراسة واستخلاص القضايا التي أثارها الدراسة .

الإستنتاج العام :

من خلال دراستنا وتحليل لموضوع إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى عمال شركة نפטال ، ولقد كانوا عمال هذه المؤسسة لم يبخلوا علينا بتزويدنا بالمعلومات الضرورية وكل الإمكانيات التي تساهم في إنجاح بحثنا ، فإستنتجنا أن إدارة الجودة الشاملة و الفعالية التنظيمية هي إحدى مواضيع الساعة التي يمكن إعتبارها محور يهتم بالعامل والمؤسسة ، لهذا فنجد إدارة الجودة الشاملة أداة للفعالية ووسيلة للمواجهة التنافس التي تعمل بها المنظمة لتطوير فعاليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل ، فتساهم الجودة في رفع من مردودية نشاطات المنظمة وزيادة إنتاجها ، بإعتبارها مدخلا لتحقيق المردودية والنجاح .

فالفعالية التنظيمية أمر بالغ الأهمية لنجاح وقيام أي إقتصاد ومن أجل تحقيق أعمال متزايدة ومستدامة ، فالفعالية نقطة إرتكاز الأساسية في نظريات التسيير والتنظيم وهو المعيار الرئيسي الذي يحدد التقدم الاقتصادي والإجتماعي بوجه عام ، ودراسة كيفية تنظيم المؤسسة بهدف الوقوف على الفعال التنظيمي وفهمه وتحسينه .

والتي تفرعت منها إلى خمس فرضيات جزئية حيث توصلنا إلى النتائج التالية :

1. تنص الفرضية الجزئية الأولى على أن " تؤثر المشاركة العاملين في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى عمال مؤسسة نפטال " فمن خلال النتيجة التي تحصلنا عليها بعد حساب معامل الانحدار البسيط البسيط والذي قدر F المحسوبة ب (0.44) ، ومنه فإن النتيجة المتحصل عليها تؤكد على تحقق الفرضية الأولى .

2. تنص الفرضية الجزئية الثانية على أن هناك " تؤثر للتدريب في تحقيق الفعالية التنظيمية من لدى عمال مؤسسة نפטال " فمن خلال النتيجة التي تحصلنا عليها بعد حساب معامل الانحدار وقدرت F المحسوبة ب (12,17) ، ومنه فإن النتيجة المتحصل عليها تؤكد على تحقق الفرضية الجزئية الثانية.

3. تنص الفرضية الجزئية الثالثة على أن " تؤثر للتحسين المستمر في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى عمال مؤسسة نفطال " فمن خلال النتيجة التي حصلنا عليها بعد حساب معامل الانحدار الذي قدرت قيمة F المحسوبة (11،87) ، ومنه فإن النتيجة المتحصل عليها تؤكد عى تحقق الفرضية الجزئية الثالثة.
4. تنص الفرضية الجزئية الرابعة على أن " تؤثر للإدارة العليا في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى عمال نفطال " ومن خلال النتيجة التي حصلنا عليها بعد حساب معامل الانحدار والذي قدرت قيمة F المحسوبة (15،46)، ومنه فإن النتيجة المتحصل عليها تؤكد عى تحقق الفرضية الجزئية الرابعة .

الاقتراحات :

في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة يمكن تقديم مجموعة من الإقتراحات وهي :

- تعميم عملية التكوين على كافة الموظفين ، مع مراعاة تخصصاتهم ومهامهم الوظيفية .
- تحديد المفصل و الدقيق لنقاط الضعف و القوة داخل المؤسسة، من أجل الاستفادة أكثر من نقاط القوة و تسليط الضوء على تحسين نقاط الضعف .
- اقتراح توفير أدوات ووسائل متطورة و ذات جودة ونوعية عالية تساعد العمال في تحسين آدائهم وزيادة الإنتاجية .
- التركيز على العميل الخارجي بتلبية احتياجاته و محاولة معرفة مدى رضاه عن المنتج عم ضرورة محاولة التعارف على احتياجاته المستقبلية .
- الإتصال و التفاعل المستمر مع الموظفين و التقرب منهم مما يساعد المرؤوسين على دفع العاملين على التحسين في آداءهم و التغيير في سلوكياتهم.
- بناء فرق في جو يسوده التعاون والإحترام .
- الحرص على توفير الجو المناسب والظروف الملائمة للعمال وتكوينهم وتدريبهم بشكل مستمر من أجل معرفة إحتياجاتهم ورغباتهم .
- على المؤسسة أن تشجع على الزيادة في مبدأ التعاون خاصة بين الإدارة والموظفين حتى يتم الإنسجام بين المهام والنشاطات .

قائمة المراجع:

أولا المراجع باللغة العربية :

الكتب :

- 1- أبو ناصر، مدحت محمد،(2008)، أساسيات إدارة الصورة الشاملة، دار الفجر للنشر و التوزيع . (ط1)، مصر.
- أبو الناصر، مدحت محمد ، (2015)، إدارة الجودة الشاملة: استراتيجية حايزن اليابانية في تطوير المنظمات). دار الكتب المصرية.
- أسامة خبيري ،(2012)، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر، عمان ، الأردن.
- أسامة خيري، (2014)، التميز التنظيمي، وكالة المطبوعات، كويت.
- إبراهيم علي عمرو، (2005). إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- (ط1)، عمان .
- إبراهيم علي عمرو،(2005)، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- (ط1)، عمان .
- أحمد سيد مصطفى، (2002)، إدارة البشر (الأصول و المهارات)، بدون ذكر النشر ، مصر.
- أحمد بن عشاوي، (2013)، إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية و التطبيقية و التنظيمية في المؤسسات السلعية و الخدمات، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان.
- أحمد عوض الترتوري (2008)، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات و المراكز المعلومات الجامعية، دار الحامد،(ط1)، الأردن.
- بهجة عطية راضي، هشام يوسف العربي، (2016). إدارة الجودة الشاملة (المفهوم و الفلسفة و التطبيقات)، شركة الروابط لنشر و تقنية المعلومات، (ط1). القاهرة.
- بلية الحبيب ، (2019). إدارة الجودة الشاملة المفهوم : (الأساسيات، شروط التطبيق.

الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي)، ط1، القاهرة.

- بلقاسم سلاطنية .(2013). الفعالية التنظيمية الإدارية في المؤسسة، مدخل سوسيولوجي. دار
الفجر، ط1، القاهرة.

- باسم محمد الحميري، (2015). الإدارة: الوظائف و الممارسة، دار حامد للنشر و التوزيع.
الأردن، عمان.

- بلقاسم سلاطنية، (2017)، أدوات جمع البيانات و كتابة تقرير البحث الاجتماعي، دار الجزائرية
للنشر و التوزيع، ط1، الجزائر.

- باسم محمد الحميري، (2015). الإدارة: الوظائف و الممارسة، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن.
عمان.

- جودت عزت عطوي، (2016)، الإدارة التعليمية و الإشراف التربوي (أصولها و تطبيقاتها) ،
دار الثقافة، ط2، عمان.

- جمال الدين ابن منظور بن محمد، (2009) ، لسان العرب ، دار إحياء التراث العربي ، بيروت،

ط3

- حازم شوقي محمد الطنطاوي ، (2016) ، المنهج الوصفي : (بحث مقدم إلى الدراسات العليا) ،
جامعة كلية التربية ، قسم الصحة النفسية.

- حسين عبد الله خلف ، (2020) اثر الصحة التنظيمية على مداخل الفعالية التنظيمية [رسالة محملة
للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، العراق .

- حسين حريم ، (2006)، مبادئ الإدارة الحديثة : (النظريات ،العمليات الإدارية ،وظائف المنظمة) دار
الحامد ، (ط1)، عمان.

- خضير كاظم ، (2010)، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة ، دار صفاء للنشر و التوزيع
ط1، عمان.

- خضير كاظم ، (2010)، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة ، دار صفاء للنشر و التوزيع .

(ط 1)، عمان

-خليل محمد حسين الشماع ، (2000). نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشرة ، عمان ، الاردن.

- راضية بوزيان . (2015)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي ، مركز الكتاب الاكاديمي
(، ط.1

-رسلان علاء الدين ، (2012). التطور التنظيمي : (آلياته و استراتيجياته و تطبيقاته) ، دار مؤسسة
رسلان للطباعة ، ط 1، سوريا.

- زيد منير العبوي . (2006). إدارة الجودة الشاملة . دار كنوز للمعرفة . (ط 1). عمان.

- سامي محمد ملحم ،(2002)، القياس و التقويم في التربية و علم النفس، دار المسيرة للطباعة و النشر

- سليمان زيداني ، (2010)، إدارة الجودة الشاملة و مداخل العمل ، دار المناهج للنشر و التوزيع
الجزء الأول ، عمان.

- سليمان زيداني ، (2010)، إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل ، دار المناهج ، الجزء الثاني
، الأردن.

- سليمان مأمون الدراكة ، (2015)، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء ، دار العملاء ،(ط2). عمان
.

- شهدان عادل عبد اللطيف الغرباوي ،(2020) ، إدارة الجودة الشاملة وفق المعايير الدولية ، دار
الفكر ، (ط1)، الإسكندرية

- صبحي جبر العتيبي ،(2005) ، تطور الفكر و الأساليب في الإدارة ، دار الحامد ، ط 1. عمان.

- عامر قنديلجي ، إيمان السامرائي ، (2009). البحث العلمي : (الكمي و النوعي) ، العلمية للنشر و
التوزيع ، دار اليازوري ، الاردن ، عمان.

- عبد الحليم غربي ، (2019)، منهجية البحث العلمي في العلوم المالية و المصرفية الإسلامية . مركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية . (ط 2)، السعودية.
- عبد الرحمان برقوق ، (2017)، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر و التوزيع . الجزائر .
- عبد السلام أبو قحف ، (1995) ، أساسيات الإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر .
- عبد السلام أبو قحف ، (2002)، أساسيات التنظيم و الإدارة الحديثة و سيكولوجية التنظيم و الابداع ، دار للنشر و التوزيع ، (ط 2)، عمان .الأردن،
- عبد الغني عماد ، (2008) ، منهجية البحث في علم الاجتماع : (الإشكاليات ،التقنيات ، المقاربات)، دار الطليعة للطباعة و النشر ، بيروت.
- عبد المعطي محمد عساف ، مازن عبد العزيز مسود ، أساسيات الإدارة في منظمات الأعمال المعاصرة ، دار وائل ، ط1. عمان.
- علي سلمي (1998)، تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات ، الكويت.
- علي معمر عبد المؤمن ،(2008) ،مناهج البحث في العلوم الاجتماعية : (الأساسيات والتقنيات و الاساليب) الإدارة العامة للمكتبات ، إدارة المطبوعات و النشر، ط 1.
- عمار بوحوش ، محمد محمود الذيبات .(2007) مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ديوان المطبوعات الجامعية ،(ط 4)،الجزائر.
- عمر وصفي عقيلي ،(2001)، منهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة . دار وائل للنشر ، (ط 1)، عمان .
- غياث بوفحلة ، (2015)، القيم الثقافية و فعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية . بدون طابعة.
- فداء حامد ، (2017). إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم و تطبيقات)، دار البداية ، ط 1، الأردن

- مأمون الداركة ، طارق الشبلي . (2001). إدارة الجودة الشاملة في المكتبات و مراكز ،
المعلومات الجامعية ،دار الحامد .الأردن.
- عامر قنديلجي ، إيمان السامرائي . (2009). البحث العلمي : (الكمي و النوعي) . العلمية
للنشر و التوزيع . دار اليازوري . الاردن . عمان.
- عبد الحليم غربي ،(2019). منهجية البحث العلمي في العلوم المالية و المصرفية الإسلامية ،
مركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية ،(ط 2) . السعودية
- مأمون الداركة ، طارق الشبلي ، (2001)، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات و مراكز المعلومات
الجامعية . دار الحامد . الاردن
- مجيد كلاخي ، (2015)، إدارة الجودة الشاملة : (المفاهيم النظرية و أبعادها التطبيقية في مجال
الخدمات) ، دار المناهج للنشر و التوزيع ،ط 1
- مجدي صلاح طه المهدي ،(2013). اقتصاديات الجودة التأسيسية ، دار الجامعة الجدية، الإسكندرية.
- مجدي صلاح طه المهدي ، (2013). إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي ، دار البداية
ط1،عمان .
- مدحت ابو النصر ، (2008) ،أساسيات ادارة الجودة الشاملة ،دار الفجر للنشر و التوزيع ،
ط 1 ،مصر .
- محمد الفاتح ، محمود بشير المغربي . أصول الإدارة و التنظيم ،دار لجنان، ط 1 ،عمان
- محمد كاسم ولي العبيدي ،(2015)، الإدارة الحديثة و سيكولوجية التنظيم و الإبداع ، دار النشر و
التوزيع . ط 2 ،عمان ،الأردن.
- محمد حسن احمد ، (2008) ،الإدارة للتخطيط و التنظيم ، دار المعرفة .، عمان.
- محمد سحان علي المحمود،(2008) ،مناهج البحث العلمي ،دار المناهج للنشر و التوزيع . عمان
،الأردن.

- محمد عبيدات ، (1999) ،منهجية البحث العلمي : (القواعد و المداخل و التطبيقات) ، ط 2 . دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان

- نجم عبود نجم، (2010)، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار الثقافة والتوزيع . ط 1 ،الأردن

- موسى لوزي ، (2000). التنمية الإدارية : (المفاهيم و الاسس و التطبيقات)، دار وائل للطباعة و النشر، ط 1،الأردن

-محمد عبيدات ، (1999) ،منهجية البحث العلمي : (القواعد و المداخل و التطبيقات) .

(ط 2)، دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان

- محمد عوض الترتوري ، أغادير عرفات جويحان ،(2009)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان.

- نبيل محمود صالحى ، (2017)، إدارة الجودة الشاملة : تطبيقات في المجال التربوي

المجلات :

- العربي بن داود (،2014)، المشاركة في اتخاذ القرارات و العلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة ،مجلة العمل الإنسانية و الاجتماعية. العدد 16

- ابن منظور ،(1984)، لسان العرب، دار المعرف، القاهرة ،مصر 65

- حمي عبد الستار، حورية ترزولت ، عمروني ، (2009) ،الفعالية التنظيمية : (دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات)،مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية والانسانية .

-حمي عبد الستار، حورية ترزولت ، (2020) . الفعالية التنظيمية : (دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات)، جامعة قاصدي مرباح . ورقلة.

- خالد بوشارب يولوداني . (2013). البعد الثقافي كميزة تنافسية لتحقيق الفعالية التنظيمية . مجلة الدراسات للعلوم الإنسانية الاجتماعية.

- سمية سعال ، (2018)، الفعالية التنظيمية في ظل التوجيهات الإدارية الحديثة ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية (العدد35) ،الجزائر
- صلاح الدين عون الله، (1987). مداخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية . مجلة الإدارة العامة ، (العدد54) ، السعودية
- علي سنوسي ،(2009)، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، (العدد 7)، الجزائر
- لمياء احمد جاسم المشهداني ، (2019) . واقع تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة ، مجلة (جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الاقتصادية، (العدد 2) ،الجامعة التقنية الشمالية، ط 2
- محمود القسي هناء، (2010) ،الإدارة التربوية : (مبادئ ونظريات و اتجاهات حديثة)، دار المناهج ، (ط1)،الأردن

الرسائل والمذكرات :

- اسماعيل صبحي كحيل (2016) ،إدارة الجودة الشاملة و علاقتها بالميزة التنافسية دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين [مذكرة ماجستير (غير منشورة) في القيادة الإدارة] جامعة الأقصى.فلسطين.
- الأمين بلقاضي،(2011)، الاتصال الداخلي و دوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة. رسالة ماجستير في عمل الإجتماع تنظيم و عمل[جامعة الجزائر
- خديجة خلاف ، نجيبة لوزري ،(2018). التوافق المهني و الفعالية التنظيمية : (دراسة ميدانية في المؤسسة الصناعية الجزائرية للجلود و مشتقاته وحدة إنتاج جيجل)، مذكرة تخصص تنظيم و عمل كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر
- زبيدة مشير ، (2007)، البيئة المدرسية و انعكاساتها على الفعالية التنظيمية (دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الثانوي) ، رسالة ماجستير تخصص في العمل و التنظيم كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة الجزائر

- زبيدة خريش، (2018) ،الاختبار المهني و الفعالية التنظيمية : (دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية .
أطروحة دكتوراه علوم في علم اجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية ، جامعة قسنطينة ،قسنطينة.
- شرف الدين قديرة (،2017) ،دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات
الاستشفائية أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ،جامعة محمد خيضر .
بسكرة.

- ضياء الدين هباز،(2020) ،تفويض السلطة و دوره في تحقيق الفعالية التنظيمية : (دراسة ميدانية
ببلدية و محطة الضخ مكرر) . جامعة ولاية الوادي ، مذكرة ماجستير تخصص علم الاجتماع التنظيم و
العمل ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر.
- عبد القادر هاملي، (2017)، اثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
[رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه] . كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان.

- قند فيصل الجربا ،(2011) ،اثر إدارة هندسة العمليات الإدارية على الفعالية التنظيمية للمستشفيات
الخاصة في مدينة عمان . [رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة
الأعمال،كلية الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان
- منيرة مازري ،(2017) ،اثر تكامل ادارة المعرفة و ادارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية :
(دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية) . [أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الدكتوراه.]
- نسيمة احمد صيد ،(2008) ،لنترقية و الفعالية التنظيمية ، رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير في
تنمية الموارد البشرية ، سكيكدة.
- نور الدين تاويرت ،(2006) ،قياس الفعالية التنظيمية ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس
و التنظيم .قسم علم النفس ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد منتوري، قسنطينة.
- وداد ميهوبي ، نجاة قريط . (2019) ،الاعتواد النفسي لدى تلاميذ سنة اولى ثانوي : (دراسة مقارنة
بين العاديين و المتفوقين) ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس ، علوم التربية
ثانيا : المراجع الأجنبية .

–Ane – lin& Marc Buekns .(2015). A twolevelCompeting Values approach to measure non profit organizationaleffectiveness .International Journal of Communications.Net work and System Sciences.Vol 8 No 11.

–Henri J. performance measurement and organizationaleffectiveness:(Bridging the gap) .opcit.

J C Tarondeau. (1998).Marketing,Stratégie Industrielle , Ed Vuibert .Paris. –

–Patrick Lyonnet. (1991) :Les outils De La QualiteTotole . Technique Et Documentation.2 EmEd.Paris.

– [http ://WWW.Dld.net/net/ management/articles/ TQM.htm](http://WWW.Dld.net/net/management/articles/TQM.htm). .

الملاحق

الملحق رقم (01):

جامعة مولود معمري- تيزي وزو-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .

قسم علم النفس.

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية .

إستمارة إستبيان :

سيدي ، سيدتي نهديكم أطيب التحيات .

نضع بين أيديكم إستمارة الإستبيان الخاصة لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و التنظيم وتسيير موارد البشرية تحت عنوان : " إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الفعالية التنظيمية " دراسة ميدانية في شركة نפטال بتيزي وزو ، ولتحقيق أهداف البحث يتطلب من الإعتقاد، ولتحقيق أهداف البحث على أدوات مناسبة لجمع البيانات ، تقدير لخبرتكم العلمية نرجو منكم أن تمنحوا من وقتكم الثمين للإجابة بصدق وموضوعية على الأسئلة الإستبيان وذلك بوضع علامة (X) في إحدى الخانات التي تقابل كل سؤال ، ونؤكد أن إجاباتكم ستكون في سرية تامة وتستعمل إلا للأغراض إلا للأغراض علمية لمواصل بحثنا .

الفرضيات:

- 1- تؤثر مشاركة العاملين في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل مؤسسة نפטال.
- 2- يؤثر التدريب المستمر للموظفين في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل مؤسسة نפטال
- 3- يؤثر مبدأ التحسين المستمر في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة نפטال.
- 4- يؤثر دعم الإدارة العليا في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة نפטال .

إعداد الطلبتين: تحت اشراف الأستاذة:

أ. كلتين أحلام .

قاسي فاطمة .

مدور سليمة .

السنة الجامعية : 2025/2024

البيانات الأولية:

- 1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- السن :

- أقل من 30 سنة ☐
- من 31 سنة إلى 35 سنة ☐
- من 36 سنة إلى 40 سنة ☐
- من 41 سنة إلى 45 سنة ☐
- من 46 سنة فأكثر ☐

3- الحالة الاجتماعية :

- متزوج (ة) ☐ عازب (ة) ☐ أرمل (ة) ☐

4- المستوى الدراسي :

- إبتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

5- سنوات الأقدمية :

- أقل من 5 سنوات ☐
- من 5 سنوات إلى 10 سنوات ☐
- من 10 إلى 15 سنة ☐
- من 15 فما أكثر ☐

6- طبيعة المنصب :

- إطار ☐
- عون تنفيذ ☐
- مدير تنفيذي ☐
- عون تحكم ☐

المحور الاول : ادارة الجودة الشاملة.						
رقم الفقرة	الفقرة	موافق تماما	موافق	موافق بدرجة قليلة	غير موافق	غير موافق تماما
البعد الاول : مشاركة العاملين.						
1.	تحرص إدارة المؤسسة على إعطاء فرصة للعمال للإبداء آراءهم .					
2.	تحفز إدارة المؤسسة العمال على حل المشاكل التي تواجههم.					
3.	تشجع إدارة المؤسسة العمال على المشاركة في إنجاز المهام الصعبة					
4.	تشجع إدارة المؤسسة العمال على المشاركة في توليد أفكار جديدة.					
5.	تعمل إدارة المؤسسة على إنجاز العمال لمهامهم بمشاركتهم في فرق عمل .					
6.	تحرص إدارة المؤسسة على مشاركة العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم .					
البعد الثاني: التدريب						
7.	تحرص إدارة المؤسسة على تنظيم دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات العاملين .					
8.	تحفز إدارة المؤسسة عامليها للإشتراك بالدورات التدريبية .					
9.	تحرص إدارة المؤسسة دائما على توفير الموارد المطلوبة للدورات التدريبية.					
10.	تقدم إدارة المؤسسة الدورة التدريبية الملائمة للاحتياجات العاملين.					
11.	تحرص إدارة المؤسسة على تقييم نتائج الدورات التدريبية.					

					12. يتم اختيار العمال بدقه لكل دورة تدريبية حسب احتياجاتهم .
					13. تحديد المؤسسة دورات تدريبية بما يتلائم مع طبيعة عمل العمال .
					14. تعمل إدارة المؤسسة على تقييم أداء العاملين من أجل تصميم البرنامج التدريبي.
					15. يتم اختيار المدربين ذوي الكفاءات لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات المطلوبة.

البعد الثالث: التحسين المستمر					
					16. تشجع إدارة المؤسسة العمال على تحسين أداء العمل بشكل دائم.
					17. تحرص إدارة المؤسسة على متابعة المستجدات الحديثة في المجال الاقتصادي لتحسين الخدمات التي تقدمها .
					18. تعمل إدارة المؤسسة باستمرار لتحسين السياسات المتعلقة بالعمل
					19. تحرص إدارة المؤسسة دائماً على وجود بيئة تجديد طرق العمل .
					20. تعمل المؤسسة على تحسين خدمة الزبائن باستمرار .
البعد الرابع : دعم الادارة العليا					
					21. تعمل إدارة المؤسسة على تقييم الجودة بشكل مستمر .
					22. تضع الإدارة العليا رؤية إستراتيجية واضحة تسعى لتحقيقها على مستوى المؤسسة.

					23. تمنح الإدارة العليا صلاحيات لرؤساء الأقسام لضمان جودة الخدمات .
					24. تدعم الإدارة العليا تطوير المهارات الموظفين من خلال التدريب المستمر والتأهيل المهني
					25. تهتم الإدارة العليا في المؤسسة بشكل مباشر بالمستجدات الحديثة التي تختص بتحسين الجودة.
					26. توفر الإدارة العليا التوجيه والدعم اللازم لضمان تنفيذ الخطط والأهداف .
					27. تلتزم الإدارة العليا بتوفير الموارد اللازمة لتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن.
					28. تدعم الإدارة العليا الابتكار وتوفير بيئة محفزة لتطبيق الأفكار والمبادرات الجديدة.
					29. تلتزم الإدارة العليا بتخصيص الموارد المالية و البشرية بشكل يتماشى مع إستراتيجيات المؤسسة .
					30. تلتزم الإدارة العليا بالشفافية والمصداقية في تعاملاتها وقراراتها .

المحور الثاني المتعلق بالفعالية التنظيمية

		العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	اوافق لا	لا اوافق بشدة
01		زادت قدرة العاملين على مواجهة أعباء العمل					
02		هناك ارتفاع في مستوى أداء العمال					
03		انخفضت معدلات غياب العمال					
04		ارتفعت قدرة العاملين على استخدام التقنيات الحديثة في تنفيذ العمل					
05		زادت كفاءة العاملين في اداء مهامهم بشكل أسرع وأدق					
06		ارتفعت رغبة العمال في انجاز المهام مقارنة مع ما سبق					
07		زادت قدرات العمال على تحمل المسؤولية					
08		مستويات الانتاج مرتفعة					
09		انخفضت درجة الإحساس بالملل أثناء أداء الأعمال					
10		أصبحت المؤسسة تمتلك محيطا فيزيقيا ملائما للعمل					
11		أصبحت البيئة التنظيمية محفزة للعاملين بالمؤسسة					
12		زادت استعداد العاملين للمشاركة في عملية التطور					
13		ارتفعت الروح المعنوية للعمال بشكل واضح					
14		تتم الاعمال بأقل تكلفة وبأعلى جودة					
15		ارتفعت الالتزام العمال بأوقات الدوام الرسمي					
16		عملك يحقق حاجاتك المختلفة ولا رغبة لك في تغييره					
17		صار هناك تكامل بين الأهداف العامة للمؤسسة و الاهداف الشخصية لأفرادها					
18		صار قنات الاتصال أكثر انفتاح في مختلف اتجاهات السلم التنظيمي للمؤسسة					
19		تعتقد أن المؤسسة أصبحت تتمتع بأكبر قدر من التكيف مع المتغيرات الداخلية و الخارجية.					
20		صار اللوائح والأنظمة التي تحكم شؤون العاملين تتسم بكثير من المرونة.					
21		أصبحت ادارة المؤسسة تنظم دورات والتكوين للعمال					
22		أصبح العمال راضون عن ظروف العمل عموما					

الملحق رقم (02)

اللقب والإسم	الدرجة العلمية	التخصص العلمي	الجامعة
--------------	----------------	---------------	---------

			الأساتذة(ة)
جامعة تيزي وزو مولود معمري " تامدة "	دكتورة في علم النفس العمل والتنظيم	أستاذة محاضرة "أ"	- سعودي ملحة
	دكتور في علم النفس العمل والتنظيم	أستاذ محاضرة "أ"	- حمر العين عبد الرزاق
	دكتور في علم النفس العمل والتنظيم	أستاذ محاضرة "أ"	- حديبي سمير
	دكتور في علم النفس العمل والتنظيم	أستاذ محاضرة "أ"	- ناتش فريد
	دكتورة في علم النفس العمل والتنظيم	أستاذة محاضرة "أ"	- حاج سعيد فتيحة

الملحق رقم (03)

sexe

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
homme	72	60,0	60,0	60,0
femme	48	40,0	40,0	100,0
Total	120	100,0	100,0	

age

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
moins de 30 ans	21	17,5	17,5	17,5
de 31 a 35 ans	17	14,2	14,2	31,7
de 36 ans a 40 ans	22	18,3	18,3	50,0
de 41 ans a 45 ans	26	21,7	21,7	71,7
46 ans et plus	34	28,3	28,3	100,0
Total	120	100,0	100,0	

sfamilliale

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
marie	89	74,2	74,2	74,2
célébataire	24	20,0	20,0	94,2
veuve/veufe	7	5,8	5,8	100,0
Total	120	100,0	100,0	

niveauétude

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	primaire	3	2,5	2,5	2,5
	cem	6	5,0	5,0	7,5
	lycee	8	6,7	6,7	14,2
	universitaire	72	60,0	60,0	74,2
	ecole supérieure	31	25,8	25,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

ancienneté

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 5 ans	15	12,5	12,5
	de 5 ans à 10 ans	23	19,2	31,7
	de 11 ans à 15 ans	63	52,5	84,2
	16 ans et plus	19	15,8	100,0
	Total	120	100,0	

fonction

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	cadre	64	53,3	53,3
	assistant	27	22,5	75,8
	directeur	8	6,7	82,5
	contrôleur	21	17,5	100,0
	Total	120	100,0	

Statistiques de fiabilité

Statistiques de fiabilité			
Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,623
		Nombre d'éléments	11
	Partie 2	Valeur	,756
		Nombre d'éléments	11
	Nombre total d'éléments		22
	Corrélation entre les sous-échelles		-,192
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		-,477
	Longueur inégale		-,323
Coefficient de Guttman split-half			-,382

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 a11 a12 a13 a14 a15 a16 a17 a18
a19 a20 a21 a22 a23 a24 a25 a26 a27 a29 a30
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
gestiondequalité	62,6417	8,61579	120
efficacitéorganisationnelle	76,3250	8,15312	120

Corrélations

		gestiondequalité	efficacitéorganis ationnelle
Corrélation de Pearson	gestiondequalité	1,000	,397
	efficacitéorganisationnelle	,397	1,000
Sig. (unilatérale)	gestiondequalité	.	,000
	efficacitéorganisationnelle	,000	.
N	gestiondequalité	120	120
	efficacitéorganisationnelle	120	120

Variables introduites/supprimées

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	efficacitéorganis ationnelle		. Entrée

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques	
					Variation de R- deux	Variation de F
1	,397	,157	,150	7,94190	,157	22,052

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques			Durbin-Watson
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	1	118	,000	1,836

ANOVA

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1390,881	1	1390,881	22,052	,000
1 Résidu	7442,710	118	63,074		
Total	8833,592	119			

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
	A	Erreur standard	Bêta	
1 (Constante)	30,637	6,854		4,470
1 efficacitéorganisationnelle	,419	,089	,397	4,696

Coefficients

Modèle	Sig.
1 (Constante)	,000
1 efficacitéorganisationnelle	,000

Statistiques des résidus

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	55,3769	70,4725	62,6417	3,41878	120
Résidu	-21,60200	17,55936	,00000	7,90846	120
Erreur Prévision	-2,125	2,291	,000	1,000	120
Erreur Résidu	-2,720	2,211	,000	,996	120

Diagrammes

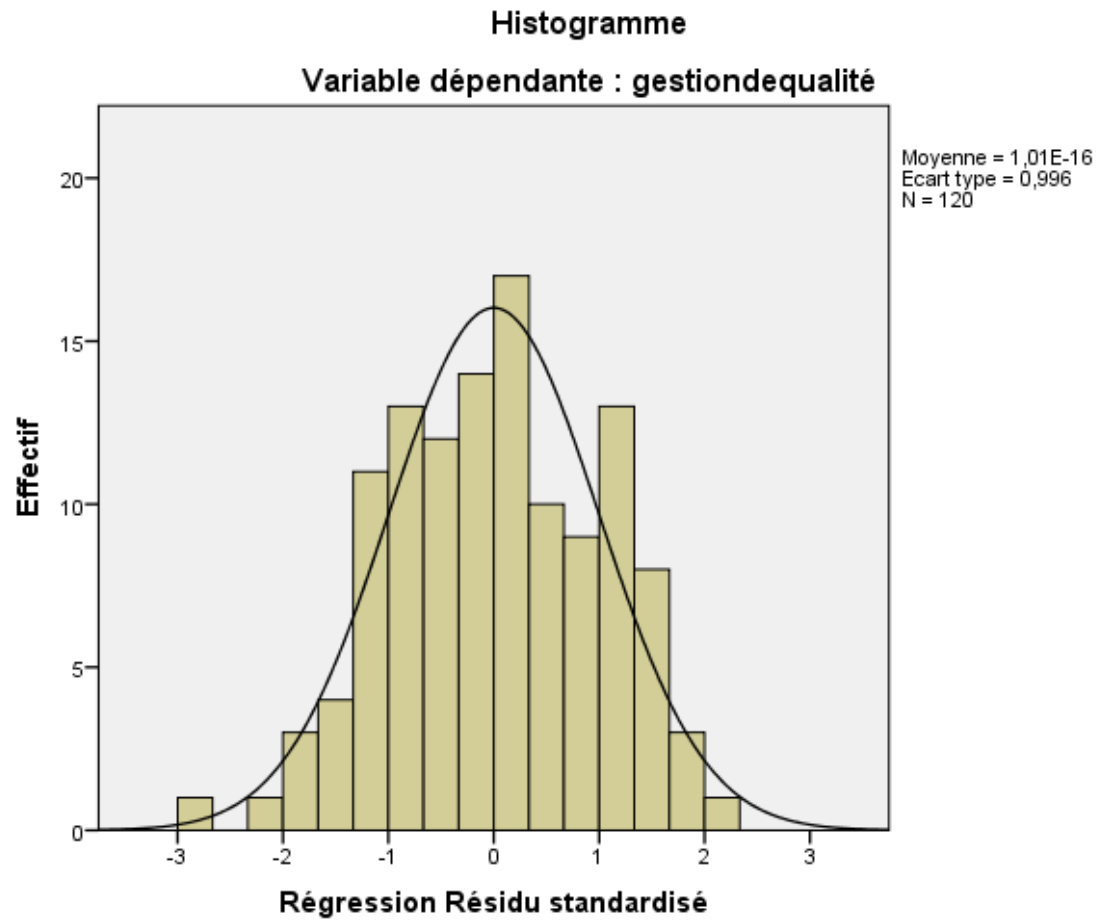
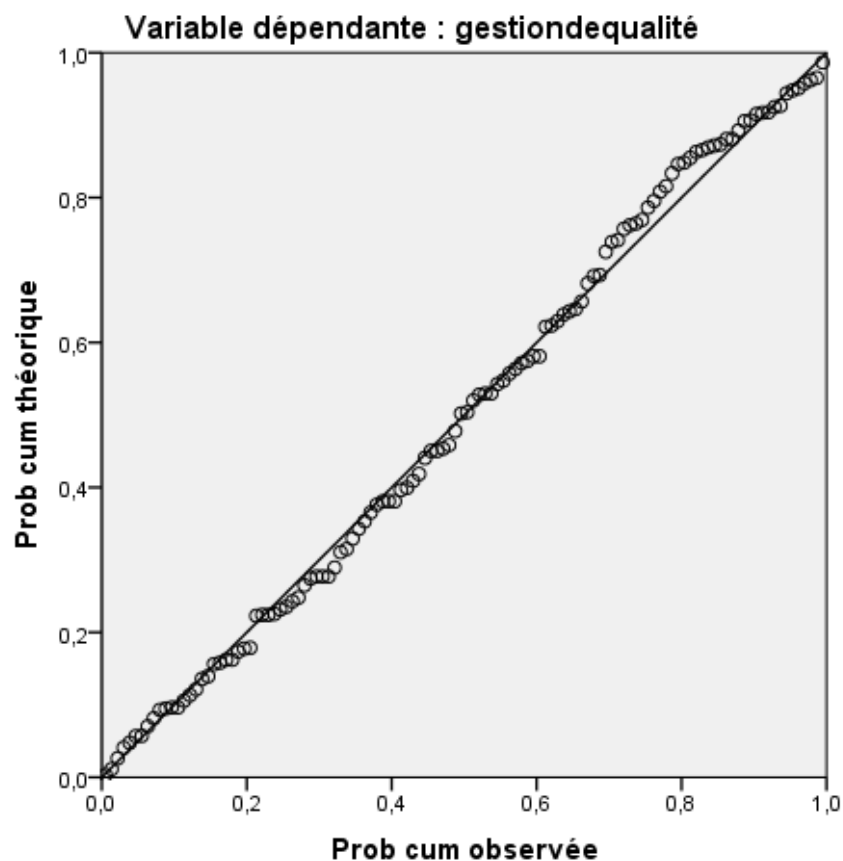


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
participationdessalariés	11,5250	1,97447	120
efficacitéorganisationnelle	76,3250	8,15312	120

Corrélations

		participationdessalariés	efficacitéorganisationnelle
Corrélation de Pearson	participationdessalariés	1,000	,061
	efficacitéorganisationnelle	,061	1,000
Sig. (unilatérale)	participationdessalariés	.	,253
	efficacitéorganisationnelle	,253	.
N	participationdessalariés	120	120
	efficacitéorganisationnelle	120	120

Variables introduites/supprimées

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	efficacitéorganisationnelle		. Entrée

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,061	,004	-,005	1,97908	,004	,446

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques			Durbin-Watson
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	1	118	,506	1,733

ANOVA

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,746	1	1,746	,446	,506
1 Résidu	462,179	118	3,917		
Total	463,925	119			

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
	A	Erreur standard	Bêta	
1 (Constante)	10,391	1,708		6,084
1 efficacitéorganisationnelle	,015	,022	,061	,668

Coefficients

Modèle	Sig.
1 (Constante)	,000
1 efficacitéorganisationnelle	,506

Statistiques des résidus

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	11,2676	11,8025	11,5250	,12113	120
Résidu	-4,59446	5,49469	,00000	1,97075	120
Erreur Prévision	-2,125	2,291	,000	1,000	120
Erreur Résidu	-2,322	2,776	,000	,996	120

Diagrammes

Histogramme

Variable dépendante : participationdessalariés

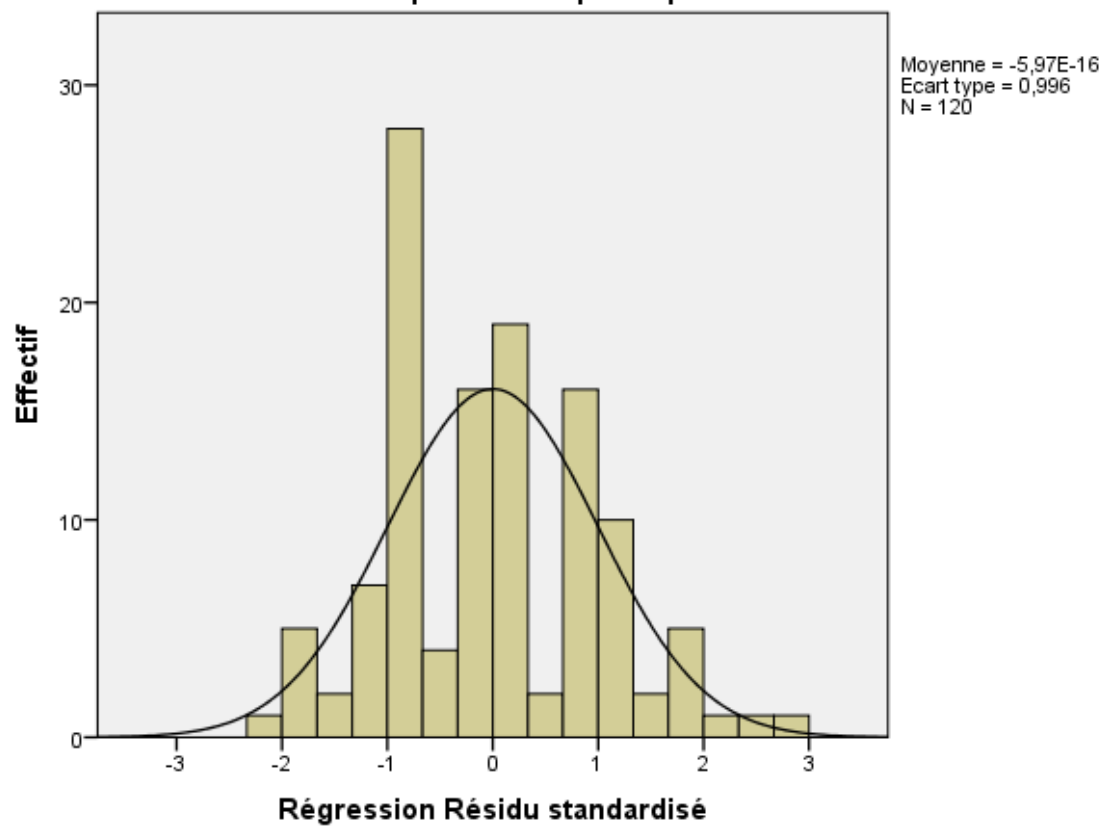
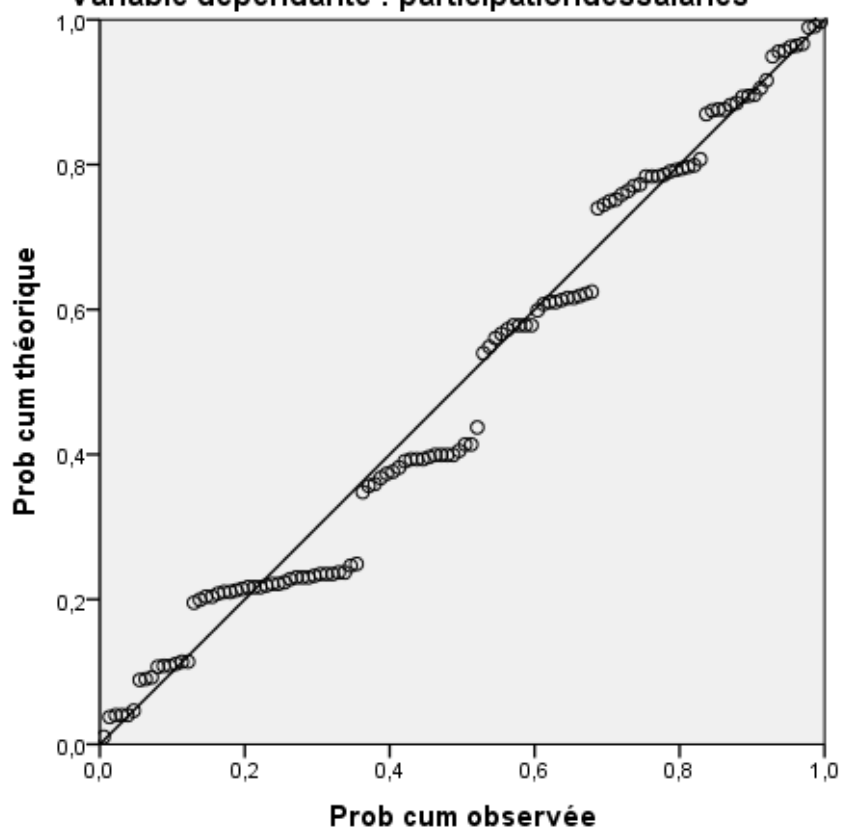


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : participationdessalariés



Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
entrainement	21,1167	3,77338	120
efficacitéorganisationnelle	76,3250	8,15312	120

Corrélations

		entrainement	efficacitéorganisationnelle
Corrélation de Pearson	entrainement	1,000	,306
	efficacitéorganisationnelle	,306	1,000
Sig. (unilatérale)	entrainement	.	,000
	efficacitéorganisationnelle	,000	.
N	entrainement	120	120
	efficacitéorganisationnelle	120	120

Variables introduites/supprimées

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	efficacité organisationnelle		Entrée

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,306	,093	,086	3,60784	,093	12,171

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques			Durbin-Watson
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	1	118	,001	1,608

ANOVA

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	158,422	1	158,422	12,171	,001
1 Résidu	1535,945	118	13,016		
Total	1694,367	119			

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
	A	Erreur standard	Bêta	
1 (Constante)	10,315	3,114		3,313
1 efficacité organisationnelle	,142	,041	,306	3,489

Coefficients

Modèle	Sig.
1 (Constante)	,001
efficacitéorganisationnelle	,001

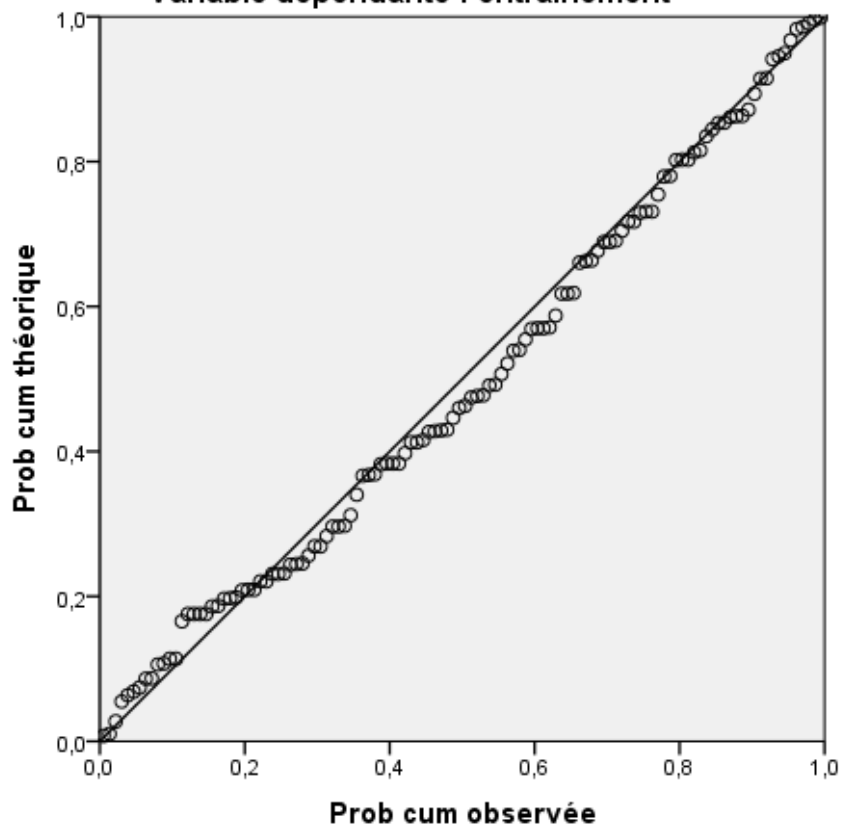
Statistiques des résidus

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	18,6649	23,7595	21,1167	1,15381	120
Résidu	-8,77826	10,93870	,00000	3,59265	120
Erreur Prévision	-2,125	2,291	,000	1,000	120
Erreur Résidu	-2,433	3,032	,000	,996	120

Diagramme

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : entraînement



Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
améliorationcontinue	10,0417	2,57459	120
efficacitéorganisationnelle	76,3250	8,15312	120

Corrélations

		améliorationconti nue	efficacitéorganis ationnelle
Corrélation de Pearson	améliorationcontinue	1,000	,302
	efficacitéorganisationnelle	,302	1,000
Sig. (unilatérale)	améliorationcontinue	.	,000
	efficacitéorganisationnelle	,000	.
N	améliorationcontinue	120	120
	efficacitéorganisationnelle	120	120

Variables introduites/supprimées

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	efficacité organisationnelle		. Entrée

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,302	,091	,084	2,46442	,091	11,877

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques			Durbin-Watson
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	1	118	,001	1,931

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	72,132	1	72,132	11,877	,001
	Résidu	716,659	118	6,073		
	Total	788,792	119			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
		A	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	2,753	2,127		1,295
	efficacité organisationnelle	,095	,028	,302	3,446

Coefficients

Modèle	Sig.
1 (Constante)	,198
efficacitéorganisationnelle	,001

Statistiques des résidus

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	8,3873	11,8250	10,0417	,77856	120
Résidu	-5,96555	5,65781	,00000	2,45405	120
Erreur Prévision	-2,125	2,291	,000	1,000	120
Erreur Résidu	-2,421	2,296	,000	,996	120

Diagrammes

Histogramme

Variable dépendante : améliorationcontinue

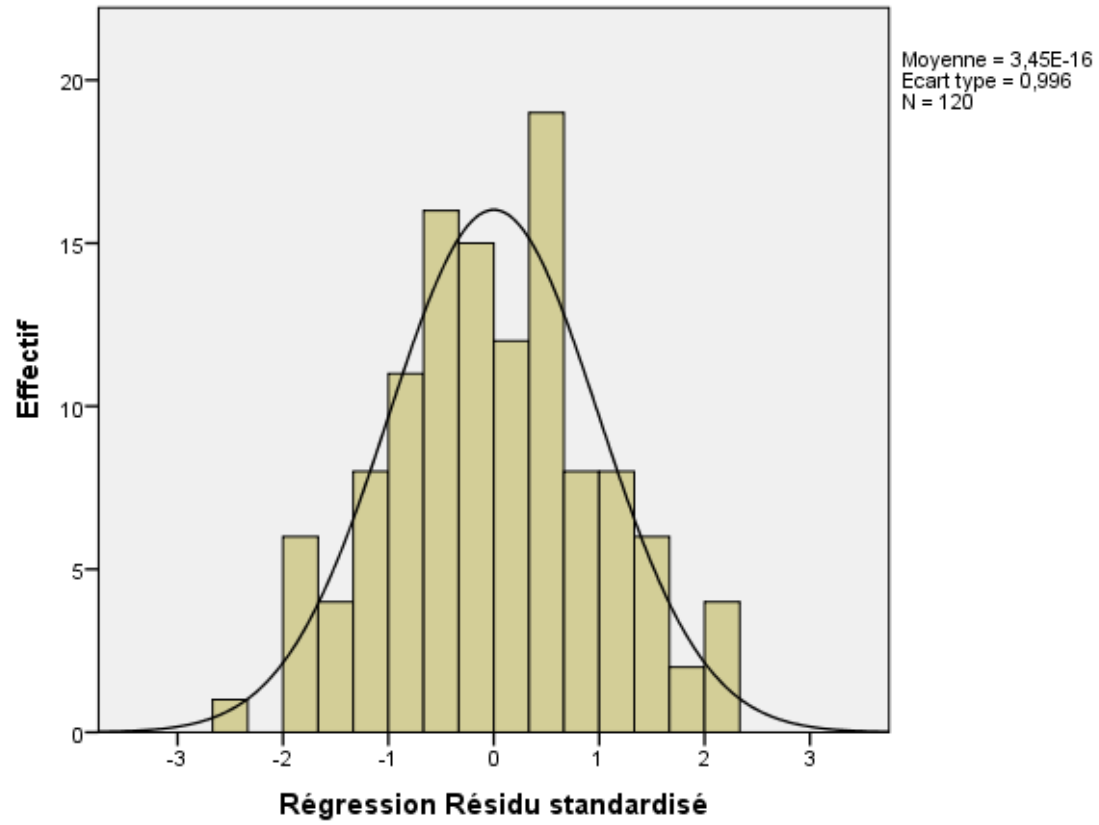
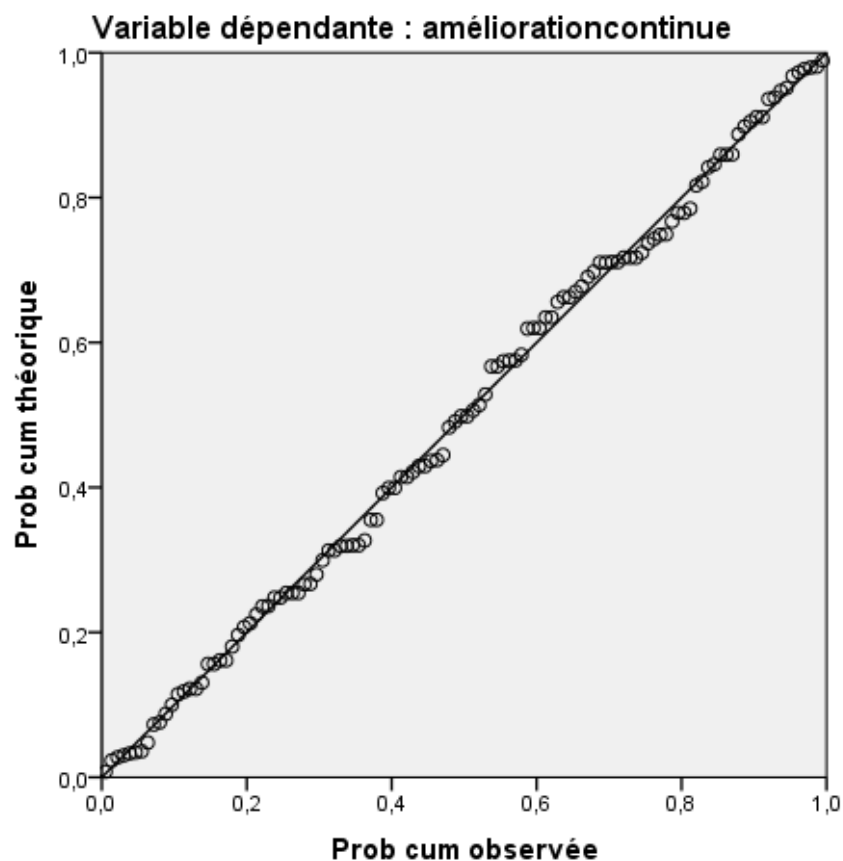


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
hautedirection	20,0417	4,30438	120
efficacitéorganisationnelle	76,3250	8,15312	120

Corrélations

		hautedirection	efficacitéorganis ationnelle
Corrélation de Pearson	hautedirection	1,000	,340
	efficacitéorganisationnelle	,340	1,000
Sig. (unilatérale)	hautedirection	.	,000
	efficacitéorganisationnelle	,000	.
N	hautedirection	120	120
	efficacitéorganisationnelle	120	120

Variables introduites/supprimées

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	efficacité organisationnelle		. Entrée

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,340	,116	,108	4,06451	,116	15,460

Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques			Durbin-Watson
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	1	118	,000	1,872

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	255,401	1	255,401	15,460	,000
	Résidu	1949,390	118	16,520		
	Total	2204,792	119			

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
	A	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	6,327	3,508	1,804
	efficacitéorganisationnelle	,180	,046	,340

Coefficients

Modèle		Sig.
1	(Constante)	,074
	efficacitéorganisationnelle	,000

Statistiques des résidus

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	16,9286	23,3973	20,0417	1,46500	120
Résidu	-10,08484	8,27453	,00000	4,04740	120
Erreur Prévision	-2,125	2,291	,000	1,000	120
Erreur Résidu	-2,481	2,036	,000	,996	120

Diagrammes

Histogramme

Variable dépendante : hautedirection

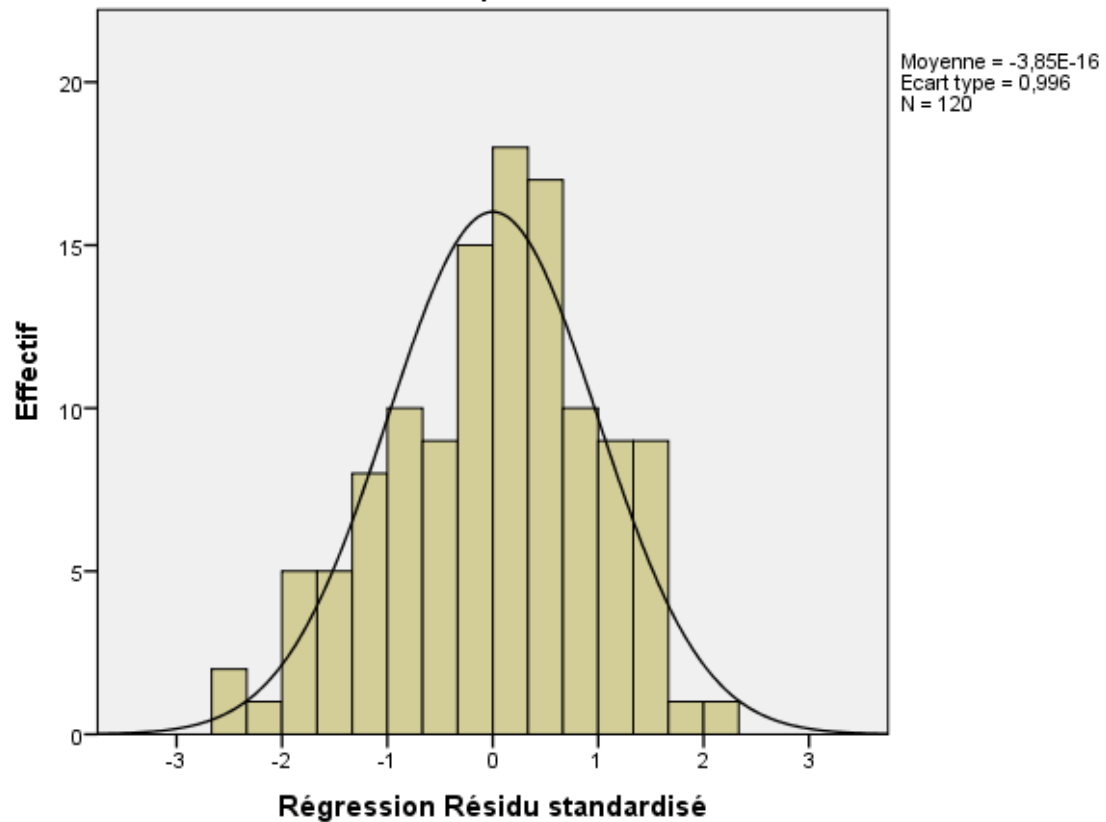
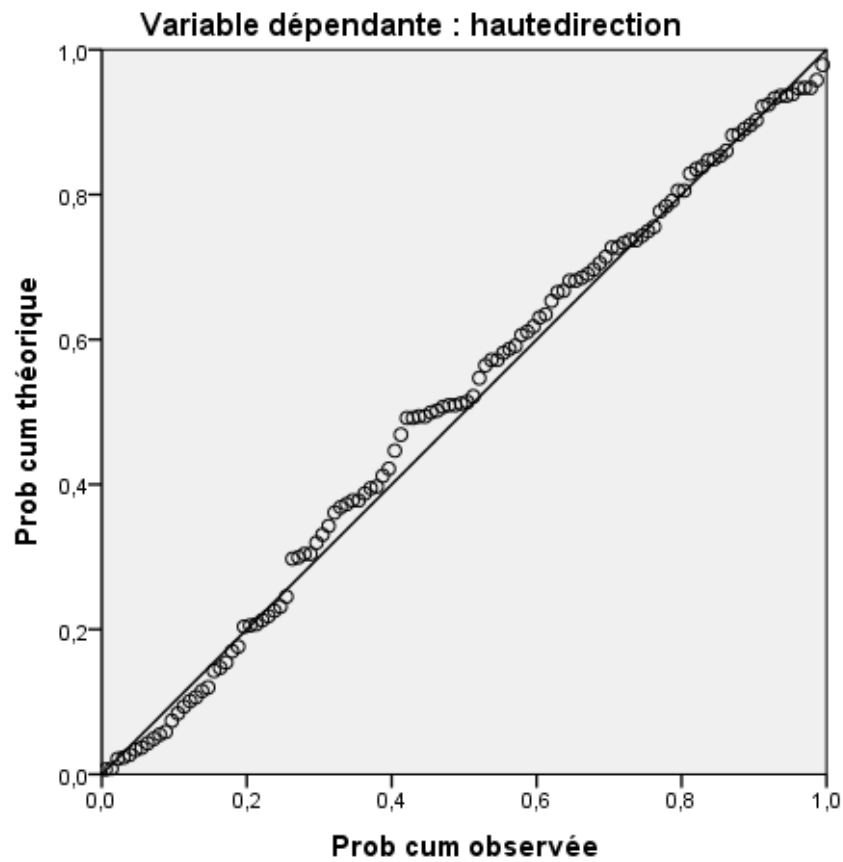


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



Echelle : effecacité organisationnelle

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	15	100,0
	Exclus	0	,0
	Total	15	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,518	22

Echelle : effecacité organisationnelle

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	15	100,0
	Exclus	0	,0
	Total	15	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach			
Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	-,374
		Nombre d'éléments	11
	Partie 2	Valeur	,579
		Nombre d'éléments	11
	Nombre total d'éléments		22
Corrélation entre les sous-échelles			,248
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,398
	Longueur inégale		,398
Coefficient de Guttman split-half			,291

Echelle : gustion de qualité

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	15	100,0
	Exclus	0	,0
	Total	15	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,557	29

Echelle : gustion de qualité

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	15	100,0
	Exclus	0	,0
	Total	15	100,0

Statistiques de fiabilité

Statistiques de fiabilité			
Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,402
		Nombre d'éléments	15
	Partie 2	Valeur	,564
		Nombre d'éléments	14
	Nombre total d'éléments		29
	Corrélation entre les sous-échelles		,172
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,294
	Longueur inégale		,294
Coefficient de Guttman split-half			,292

Corrélations

		b1	b2	b3	b4	b5	b6
b1	Corrélation de Pearson	1	,784	,308	.	-,552	-,550
	Sig. (bilatérale)		,001	,263	.	,033	,034
	N	15	15	15	15	15	15
b2	Corrélation de Pearson	,784	1	-,124	.	-,497	-,431
	Sig. (bilatérale)	,001		,659	.	,060	,108
	N	15	15	15	15	15	15
b3	Corrélation de Pearson	,308	-,124	1	.	,027	-,036
	Sig. (bilatérale)	,263	,659		.	,923	,899
	N	15	15	15	15	15	15
b4	Corrélation de Pearson	.	.	.	.	.	.
	Sig. (bilatérale)	.	.	.	.	.	.
	N	15	15	15	15	15	15
b5	Corrélation de Pearson	-,552	-,497	,027	.	1	,839
	Sig. (bilatérale)	,033	,060	,923	.		,000
	N	15	15	15	15	15	15
b6	Corrélation de Pearson	-,550	-,431	-,036	.	,839	1
	Sig. (bilatérale)	,034	,108	,899	.	,000	
	N	15	15	15	15	15	15

	Corrélation de Pearson	-,237	,075	-,649	.	,087	,374
b7	Sig. (bilatérale)	,396	,789	,009	.	,757	,170
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	-,154	,294	-,422	.	-,065	,085
b8	Sig. (bilatérale)	,584	,287	,117	.	,818	,764
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	-,094	,080	-,258	.	-,040	,181
b9	Sig. (bilatérale)	,738	,777	,352	.	,888	,518
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	-,765	-,801	-,196	.	,456	,421
b10	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,484	.	,088	,118
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,000	,000	-,401	.	,160	-,104
b11	Sig. (bilatérale)	1,000	1,000	,139	.	,568	,711
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,110	,076	,017	.	-,080	-,060
b12	Sig. (bilatérale)	,697	,787	,952	.	,777	,831
	N	15	15	15	15	15	15

Corrélations

		b7	b8	b9	b10	b11	b12
	Corrélation de Pearson	-,237	-,154	-,094	-,765	,000	,110
b1	Sig. (bilatérale)	,396	,584	,738	,001	1,000	,697
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,075	,294	,080	-,801	,000	,076
b2	Sig. (bilatérale)	,789	,287	,777	,000	1,000	,787
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	-,649	-,422	-,258	-,196	-,401	,017
b3	Sig. (bilatérale)	,009	,117	,352	,484	,139	,952
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	.	.	.	.	.	.
b4	Sig. (bilatérale)	.	.	.	.	.	.
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,087	-,065	-,040	,456	,160	-,080
b5	Sig. (bilatérale)	,757	,818	,888	,088	,568	,777
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,374	,085	,181	,421	-,104	-,060
b6	Sig. (bilatérale)	,170	,764	,518	,118	,711	,831
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	1	,650	,398	-,074	,292	-,061
b7	Sig. (bilatérale)		,009	,141	,795	,291	,828
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,650	1	,377	-,355	,000	-,339
b8	Sig. (bilatérale)	,009		,166	,194	1,000	,216

	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,398	,377	1	,033	-,310	-,269
b9	Sig. (bilatérale)	,141	,166		,906	,261	,332
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	-,074	-,355	,033	1	-,067	,121
b10	Sig. (bilatérale)	,795	,194	,906		,811	,669
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,292	,000	-,310	-,067	1	,246
b11	Sig. (bilatérale)	,291	1,000	,261	,811		,376
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	-,061	-,339	-,269	,121	,246	1
b12	Sig. (bilatérale)	,828	,216	,332	,669	,376	
	N	15	15	15	15	15	15

Corrélations

		b13	b14	b15	b16	b17	b18
	Corrélation de Pearson	-,337	,137	,152	,277	-,166	-,046
b1	Sig. (bilatérale)	,219	,626	,588	,317	,555	,872
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	-,234	,175	,194	,354	-,211	-,203
b2	Sig. (bilatérale)	,401	,533	,489	,196	,450	,467
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	-,439	-,492	-,477	-,117	,070	-,125
b3	Sig. (bilatérale)	,101	,062	,072	,678	,804	,657
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	.	.	.	.	.	.
b4	Sig. (bilatérale)	.	.	.	.	.	.
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,439	-,304	-,486	-,410	,350	,197
b5	Sig. (bilatérale)	,101	,271	,066	,129	,201	,481
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,312	-,170	-,442	-,381	,091	,401
b6	Sig. (bilatérale)	,258	,545	,099	,161	,747	,138
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,188	,343	,109	-,213	-,255	,061
b7	Sig. (bilatérale)	,501	,211	,700	,446	,359	,828
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	-,107	-,034	-,174	-,139	-,166	-,388
b8	Sig. (bilatérale)	,704	,903	,536	,622	,555	,153
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,075	,294	,093	,170	-,101	,181
b9	Sig. (bilatérale)	,790	,287	,741	,545	,719	,517
	N	15	15	15	15	15	15
b10	Corrélation de Pearson	,365	-,110	-,054	-,099	,147	,441

	Sig. (bilatérale)	,182	,697	,848	,727	,601	,100
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,454	,339	,268	,000	,327	-,056
b11	Sig. (bilatérale)	,089	,217	,334	1,000	,234	,842
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,211	,080	-,045	,180	-,043	,077
b12	Sig. (bilatérale)	,451	,776	,873	,521	,879	,785
	N	15	15	15	15	15	15

Corrélations

		b19	b20	b21	b22
	Corrélation de Pearson	-,150	,187	,055	,055
b1	Sig. (bilatérale)	,593	,505	,847	,847
	N	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,000	,000	,244	,244
b2	Sig. (bilatérale)	1,000	1,000	,381	,381
	N	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	-,032	,158	-,196	-,196
b3	Sig. (bilatérale)	,911	,574	,484	,484
	N	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	.	.	.	.
b4	Sig. (bilatérale)	.	.	.	.
	N	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,413	,197	-,063	-,063
b5	Sig. (bilatérale)	,126	,481	,822	,822
	N	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,579	,206	-,030	-,030
b6	Sig. (bilatérale)	,024	,462	,915	,915
	N	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,116	-,144	,399	,399
b7	Sig. (bilatérale)	,682	,609	,141	,141
	N	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,075	-,374	,465	,465
b8	Sig. (bilatérale)	,790	,170	,081	,081
	N	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,461	,458	-,218	-,218
b9	Sig. (bilatérale)	,084	,086	,436	,436
	N	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,294	,233	-,383	-,383
b10	Sig. (bilatérale)	,288	,404	,158	,158
	N	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	-,297	-,185	,472	,472
b11	Sig. (bilatérale)	,282	,510	,076	,076
	N	15	15	15	15

b12	Corrélation de Pearson	-,039	,194	,440	,440
	Sig. (bilatérale)	,890	,488	,101	,101
	N	15	15	15	15

Corrélations

		b1	b2	b3	b4	b5	b6
b13	Corrélation de Pearson	-,337	-,234	-,439	.	,439	,312
	Sig. (bilatérale)	,219	,401	,101	.	,101	,258
	N	15	15	15	15	15	15
b14	Corrélation de Pearson	,137	,175	-,492	.	-,304	-,170
	Sig. (bilatérale)	,626	,533	,062	.	,271	,545
	N	15	15	15	15	15	15
b15	Corrélation de Pearson	,152	,194	-,477	.	-,486	-,442
	Sig. (bilatérale)	,588	,489	,072	.	,066	,099
	N	15	15	15	15	15	15
b16	Corrélation de Pearson	,277	,354	-,117	.	-,410	-,381
	Sig. (bilatérale)	,317	,196	,678	.	,129	,161
	N	15	15	15	15	15	15
b17	Corrélation de Pearson	-,166	-,211	,070	.	,350	,091
	Sig. (bilatérale)	,555	,450	,804	.	,201	,747
	N	15	15	15	15	15	15
b18	Corrélation de Pearson	-,046	-,203	-,125	.	,197	,401
	Sig. (bilatérale)	,872	,467	,657	.	,481	,138
	N	15	15	15	15	15	15
b19	Corrélation de Pearson	-,150	,000	-,032	.	,413	,579
	Sig. (bilatérale)	,593	1,000	,911	.	,126	,024
	N	15	15	15	15	15	15
b20	Corrélation de Pearson	,187	,000	,158	.	,197	,206
	Sig. (bilatérale)	,505	1,000	,574	.	,481	,462
	N	15	15	15	15	15	15
b21	Corrélation de Pearson	,055	,244	-,196	.	-,063	-,030
	Sig. (bilatérale)	,847	,381	,484	.	,822	,915
	N	15	15	15	15	15	15
b22	Corrélation de Pearson	,055	,244	-,196	.	-,063	-,030
	Sig. (bilatérale)	,847	,381	,484	.	,822	,915
	N	15	15	15	15	15	15

Corrélations

		b7	b8	b9	b10	b11	b12
b13	Corrélation de Pearson	,188	-,107	,075	,365	,454	,211
	Sig. (bilatérale)	,501	,704	,790	,182	,089	,451
	N	15	15	15	15	15	15
b14	Corrélation de Pearson	,343	-,034	,294	-,110	,339	,080

	Sig. (bilatérale)	,211	,903	,287	,697	,217	,776
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,109	-,174	,093	-,054	,268	-,045
b15	Sig. (bilatérale)	,700	,536	,741	,848	,334	,873
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	-,213	-,139	,170	-,099	,000	,180
b16	Sig. (bilatérale)	,446	,622	,545	,727	1,000	,521
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	-,255	-,166	-,101	,147	,327	-,043
b17	Sig. (bilatérale)	,359	,555	,719	,601	,234	,879
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,061	-,388	,181	,441	-,056	,077
b18	Sig. (bilatérale)	,828	,153	,517	,100	,842	,785
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,116	,075	,461	,294	-,297	-,039
b19	Sig. (bilatérale)	,682	,790	,084	,288	,282	,890
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	-,144	-,374	,458	,233	-,185	,194
b20	Sig. (bilatérale)	,609	,170	,086	,404	,510	,488
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,399	,465	-,218	-,383	,472	,440
b21	Sig. (bilatérale)	,141	,081	,436	,158	,076	,101
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,399	,465	-,218	-,383	,472	,440
b22	Sig. (bilatérale)	,141	,081	,436	,158	,076	,101
	N	15	15	15	15	15	15

Corrélations

		b13	b14	b15	b16	b17	b18
	Corrélation de Pearson	1	,164	,009	-,055	,033	,104
b13	Sig. (bilatérale)		,559	,976	,845	,907	,711
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,164	1	,833	,371	,296	,397
b14	Sig. (bilatérale)	,559		,000	,173	,285	,143
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,009	,833	1	,548	,234	,238
b15	Sig. (bilatérale)	,976	,000		,034	,401	,393
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	-,055	,371	,548	1	,299	,205
b16	Sig. (bilatérale)	,845	,173	,034		,279	,462
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,033	,296	,234	,299	1	,246
b17	Sig. (bilatérale)	,907	,285	,401	,279		,378
	N	15	15	15	15	15	15

	Corrélation de Pearson	,104	,397	,238	,205	,246	1
b18	Sig. (bilatérale)	,711	,143	,393	,462	,378	
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	-,060	-,067	-,234	,108	,227	,624
b19	Sig. (bilatérale)	,832	,812	,402	,700	,416	,013
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	-,037	,083	-,106	,067	,081	,554
b20	Sig. (bilatérale)	,895	,768	,708	,811	,775	,032
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,201	,073	-,228	-,246	-,118	-,348
b21	Sig. (bilatérale)	,472	,796	,414	,376	,676	,203
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,201	,073	-,228	-,246	-,118	-,348
b22	Sig. (bilatérale)	,472	,796	,414	,376	,676	,203
	N	15	15	15	15	15	15

Corrélations

		b19	b20	b21	b22
	Corrélation de Pearson	-,060	-,037	,201	,201
b13	Sig. (bilatérale)	,832	,895	,472	,472
	N	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	-,067	,083	,073	,073
b14	Sig. (bilatérale)	,812	,768	,796	,796
	N	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	-,234	-,106	-,228	-,228
b15	Sig. (bilatérale)	,402	,708	,414	,414
	N	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,108	,067	-,246	-,246
b16	Sig. (bilatérale)	,700	,811	,376	,376
	N	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,227	,081	-,118	-,118
b17	Sig. (bilatérale)	,416	,775	,676	,676
	N	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,624	,554	-,348	-,348
b18	Sig. (bilatérale)	,013	,032	,203	,203
	N	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	1	,622	-,267	-,267
b19	Sig. (bilatérale)		,013	,336	,336
	N	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,622	1	-,365	-,365
b20	Sig. (bilatérale)	,013		,181	,181
	N	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	-,267	-,365	1	1,000
b21	Sig. (bilatérale)	,336	,181		,000

b22	N	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	-,267	-,365	1,000	1
	Sig. (bilatérale)	,336	,181	,000	
	N	15	15	15	15

Corrélations

		a1	a2	a3	a4	a5	a6
a1	Corrélation de Pearson	1	,094	,000	,331	-,061	-,107
	Sig. (bilatérale)		,738	1,000	,229	,829	,705
	N	15	15	15	15	15	15
a2	Corrélation de Pearson	,094	1	,000	-,250	-,439	-,161
	Sig. (bilatérale)	,738		1,000	,369	,102	,566
	N	15	15	15	15	15	15
a3	Corrélation de Pearson	,000	,000	1	,000	,000	-,206
	Sig. (bilatérale)	1,000	1,000		1,000	1,000	,460
	N	15	15	15	15	15	15
a4	Corrélation de Pearson	,331	-,250	,000	1	,629	,645
	Sig. (bilatérale)	,229	,369	1,000		,012	,009
	N	15	15	15	15	15	15
a5	Corrélation de Pearson	-,061	-,439	,000	,629	1	,573
	Sig. (bilatérale)	,829	,102	1,000	,012		,026
	N	15	15	15	15	15	15
a6	Corrélation de Pearson	-,107	-,161	-,206	,645	,573	1
	Sig. (bilatérale)	,705	,566	,460	,009	,026	
	N	15	15	15	15	15	15
a7	Corrélation de Pearson	-,189	-,250	-,488	,107	,600	,242
	Sig. (bilatérale)	,500	,369	,065	,704	,018	,385
	N	15	15	15	15	15	15
a8	Corrélation de Pearson	,177	-,059	-,172	,486	,412	,577
	Sig. (bilatérale)	,527	,835	,540	,066	,127	,024
	N	15	15	15	15	15	15
a9	Corrélation de Pearson	,276	,073	,107	-,292	-,108	-,012
	Sig. (bilatérale)	,319	,796	,704	,291	,702	,967
	N	15	15	15	15	15	15
a10	Corrélation de Pearson	-,290	,640	,063	-,549	-,355	-,310
	Sig. (bilatérale)	,294	,010	,825	,034	,194	,261
	N	15	15	15	15	15	15
a11	Corrélation de Pearson	-,094	,607	,122	-,018	,035	,161
	Sig. (bilatérale)	,738	,016	,665	,950	,902	,566
	N	15	15	15	15	15	15
a12	Corrélation de Pearson	-,117	,122	-,227	,343	,265	,274
	Sig. (bilatérale)	,678	,666	,417	,211	,341	,322

N	15	15	15	15	15	15
---	----	----	----	----	----	----

Corrélations

		a7	a8	a9	a10	a11	a12
a1	Corrélation de Pearson	-,189	,177	,276	-,290	-,094	-,117
	Sig. (bilatérale)	,500	,527	,319	,294	,738	,678
	N	15	15	15	15	15	15
a2	Corrélation de Pearson	-,250	-,059	,073	,640	,607	,122
	Sig. (bilatérale)	,369	,835	,796	,010	,016	,666
	N	15	15	15	15	15	15
a3	Corrélation de Pearson	-,488	-,172	,107	,063	,122	-,227
	Sig. (bilatérale)	,065	,540	,704	,825	,665	,417
	N	15	15	15	15	15	15
a4	Corrélation de Pearson	,107	,486	-,292	-,549	-,018	,343
	Sig. (bilatérale)	,704	,066	,291	,034	,950	,211
	N	15	15	15	15	15	15
a5	Corrélation de Pearson	,600	,412	-,108	-,355	,035	,265
	Sig. (bilatérale)	,018	,127	,702	,194	,902	,341
	N	15	15	15	15	15	15
a6	Corrélation de Pearson	,242	,577	-,012	-,310	,161	,274
	Sig. (bilatérale)	,385	,024	,967	,261	,566	,322
	N	15	15	15	15	15	15
a7	Corrélation de Pearson	1	,402	,125	-,183	,012	,177
	Sig. (bilatérale)		,137	,657	,514	,966	,528
	N	15	15	15	15	15	15
a8	Corrélation de Pearson	,402	1	,299	-,172	,268	-,114
	Sig. (bilatérale)	,137		,279	,540	,334	,685
	N	15	15	15	15	15	15
a9	Corrélation de Pearson	,125	,299	1	-,053	,292	-,633
	Sig. (bilatérale)	,657	,279		,850	,291	,011
	N	15	15	15	15	15	15
a10	Corrélation de Pearson	-,183	-,172	-,053	1	,610	-,057
	Sig. (bilatérale)	,514	,540	,850		,016	,841
	N	15	15	15	15	15	15
a11	Corrélation de Pearson	,012	,268	,292	,610	1	-,177
	Sig. (bilatérale)	,966	,334	,291	,016		,528
	N	15	15	15	15	15	15
a12	Corrélation de Pearson	,177	-,114	-,633	-,057	-,177	1
	Sig. (bilatérale)	,528	,685	,011	,841	,528	
	N	15	15	15	15	15	15

Corrélations

		a13	a14	a15	a16	a17	a18
a1	Corrélation de Pearson	,213	,000	,000	,000	,049	,049

	Sig. (bilatérale)	,446	1,000	1,000	1,000	,862	,862
	N	15	15	15	15	15	15
a2	Corrélation de Pearson	,141	-,413	,105	,528	-,149	-,149
	Sig. (bilatérale)	,616	,126	,710	,043	,596	,596
	N	15	15	15	15	15	15
a3	Corrélation de Pearson	-,723	,000	-,716	,217	-,477	-,477
	Sig. (bilatérale)	,002	1,000	,003	,438	,072	,072
	N	15	15	15	15	15	15
a4	Corrélation de Pearson	-,035	,713	,039	-,423	,177	,177
	Sig. (bilatérale)	,901	,003	,889	,117	,528	,528
	N	15	15	15	15	15	15
a5	Corrélation de Pearson	-,111	,680	-,119	-,478	,169	,169
	Sig. (bilatérale)	,695	,005	,674	,071	,548	,548
	N	15	15	15	15	15	15
a6	Corrélation de Pearson	,148	,551	,089	-,477	,452	,452
	Sig. (bilatérale)	,599	,033	,753	,072	,091	,091
	N	15	15	15	15	15	15
a7	Corrélation de Pearson	,342	,150	,280	-,211	,223	,223
	Sig. (bilatérale)	,211	,593	,313	,450	,423	,423
	N	15	15	15	15	15	15
a8	Corrélation de Pearson	,080	,388	,086	-,397	,009	,009
	Sig. (bilatérale)	,776	,153	,760	,143	,975	,975
	N	15	15	15	15	15	15
a9	Corrélation de Pearson	-,100	-,483	-,031	,309	-,256	-,256
	Sig. (bilatérale)	,723	,068	,914	,263	,358	,358
	N	15	15	15	15	15	15
a10	Corrélation de Pearson	-,052	-,385	,000	,325	-,143	-,143
	Sig. (bilatérale)	,855	,157	1,000	,238	,611	,611
	N	15	15	15	15	15	15
a11	Corrélation de Pearson	-,292	-,275	,026	,423	-,363	-,363
	Sig. (bilatérale)	,291	,321	,926	,117	,183	,183
	N	15	15	15	15	15	15
a12	Corrélation de Pearson	,555	,442	-,016	-,393	,340	,340
	Sig. (bilatérale)	,032	,099	,954	,148	,215	,215
	N	15	15	15	15	15	15

Corrélations

		a19	a20	a21	a22	a23	a24
a1	Corrélation de Pearson	,139	,217	,049	,049	-,139	-,131
	Sig. (bilatérale)	,622	,438	,862	,862	,622	,641
	N	15	15	15	15	15	15
a2	Corrélation de Pearson	-,105	,082	-,149	-,149	,105	-,236
	Sig. (bilatérale)	,710	,772	,596	,596	,710	,398

	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	-,671	-,559	-,477	-,477	,090	-,381
a3	Sig. (bilatérale)	,006	,030	,072	,072	,751	,161
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,124	-,020	,177	,177	-,550	,199
a4	Sig. (bilatérale)	,658	,942	,528	,528	,034	,478
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,246	-,026	,169	,169	-,373	,297
a5	Sig. (bilatérale)	,377	,925	,548	,548	,171	,283
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,207	,185	,452	,452	-,355	,518
a6	Sig. (bilatérale)	,459	,510	,091	,091	,194	,048
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,419	,218	,223	,223	-,070	,199
a7	Sig. (bilatérale)	,120	,435	,423	,423	,805	,478
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,375	,211	,009	,009	,148	,134
a8	Sig. (bilatérale)	,168	,450	,975	,975	,599	,634
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	-,237	-,143	-,256	-,256	,582	-,058
a9	Sig. (bilatérale)	,394	,610	,358	,358	,023	,837
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,134	,140	-,143	-,143	,313	-,064
a10	Sig. (bilatérale)	,633	,619	,611	,611	,256	,822
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	-,157	-,150	-,363	-,363	,332	-,074
a11	Sig. (bilatérale)	,576	,594	,183	,183	,227	,792
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,300	,177	,340	,340	-,747	,085
a12	Sig. (bilatérale)	,277	,527	,215	,215	,001	,765
	N	15	15	15	15	15	15

Corrélations

		a25	a26	a27	a29	a30
	Corrélation de Pearson	,000	,131	-,139	,131	,049
a1	Sig. (bilatérale)	1,000	,643	,622	,643	,862
	N	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,046	-,222	-,367	,148	-,149
a2	Sig. (bilatérale)	,871	,426	,179	,599	,596
	N	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,157	,169	-,269	-,253	-,477
a3	Sig. (bilatérale)	,577	,548	,333	,363	,072
	N	15	15	15	15	15
a4	Corrélation de Pearson	-,527	,333	,288	,086	,177

	Sig. (bilatérale)	,043	,225	,297	,760	,528
	N	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	-,311	,112	,542	-,207	,169
a5	Sig. (bilatérale)	,259	,692	,037	,458	,548
	N	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	-,414	,195	,503	,056	,452
a6	Sig. (bilatérale)	,125	,487	,056	,844	,091
	N	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	-,107	-,099	,419	-,345	,223
a7	Sig. (bilatérale)	,704	,726	,120	,207	,423
	N	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,172	,382	,345	-,371	,009
a8	Sig. (bilatérale)	,539	,160	,209	,174	,975
	N	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,522	-,115	-,199	-,260	-,256
a9	Sig. (bilatérale)	,046	,682	,477	,350	,358
	N	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,313	,000	-,269	,126	-,143
a10	Sig. (bilatérale)	,256	1,000	,333	,653	,611
	N	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,222	,222	-,157	,099	-,363
a11	Sig. (bilatérale)	,427	,426	,576	,726	,183
	N	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	-,752	-,061	,016	,397	,340
a12	Sig. (bilatérale)	,001	,829	,954	,143	,215
	N	15	15	15	15	15

Corrélations

		a1	a2	a3	a4	a5	a6
	Corrélation de Pearson	,213	,141	-,723	-,035	-,111	,148
a13	Sig. (bilatérale)	,446	,616	,002	,901	,695	,599
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,000	-,413	,000	,713	,680	,551
a14	Sig. (bilatérale)	1,000	,126	1,000	,003	,005	,033
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,000	,105	-,716	,039	-,119	,089
a15	Sig. (bilatérale)	1,000	,710	,003	,889	,674	,753
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,000	,528	,217	-,423	-,478	-,477
a16	Sig. (bilatérale)	1,000	,043	,438	,117	,071	,072
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,049	-,149	-,477	,177	,169	,452
a17	Sig. (bilatérale)	,862	,596	,072	,528	,548	,091
	N	15	15	15	15	15	15

a18	Corrélation de Pearson	,049	-,149	-,477	,177	,169	,452
	Sig. (bilatérale)	,862	,596	,072	,528	,548	,091
	N	15	15	15	15	15	15
a19	Corrélation de Pearson	,139	-,105	-,671	,124	,246	,207
	Sig. (bilatérale)	,622	,710	,006	,658	,377	,459
	N	15	15	15	15	15	15
a20	Corrélation de Pearson	,217	,082	-,559	-,020	-,026	,185
	Sig. (bilatérale)	,438	,772	,030	,942	,925	,510
	N	15	15	15	15	15	15
a21	Corrélation de Pearson	,049	-,149	-,477	,177	,169	,452
	Sig. (bilatérale)	,862	,596	,072	,528	,548	,091
	N	15	15	15	15	15	15
a22	Corrélation de Pearson	,049	-,149	-,477	,177	,169	,452
	Sig. (bilatérale)	,862	,596	,072	,528	,548	,091
	N	15	15	15	15	15	15
a23	Corrélation de Pearson	-,139	,105	,090	-,550	-,373	-,355
	Sig. (bilatérale)	,622	,710	,751	,034	,171	,194
	N	15	15	15	15	15	15
a24	Corrélation de Pearson	-,131	-,236	-,381	,199	,297	,518
	Sig. (bilatérale)	,641	,398	,161	,478	,283	,048
	N	15	15	15	15	15	15

Corrélations

		a7	a8	a9	a10	a11	a12
a13	Corrélation de Pearson	,342	,080	-,100	-,052	-,292	,555
	Sig. (bilatérale)	,211	,776	,723	,855	,291	,032
	N	15	15	15	15	15	15
a14	Corrélation de Pearson	,150	,388	-,483	-,385	-,275	,442
	Sig. (bilatérale)	,593	,153	,068	,157	,321	,099
	N	15	15	15	15	15	15
a15	Corrélation de Pearson	,280	,086	-,031	,000	,026	-,016
	Sig. (bilatérale)	,313	,760	,914	1,000	,926	,954
	N	15	15	15	15	15	15
a16	Corrélation de Pearson	-,211	-,397	,309	,325	,423	-,393
	Sig. (bilatérale)	,450	,143	,263	,238	,117	,148
	N	15	15	15	15	15	15
a17	Corrélation de Pearson	,223	,009	-,256	-,143	-,363	,340
	Sig. (bilatérale)	,423	,975	,358	,611	,183	,215
	N	15	15	15	15	15	15
a18	Corrélation de Pearson	,223	,009	-,256	-,143	-,363	,340
	Sig. (bilatérale)	,423	,975	,358	,611	,183	,215
	N	15	15	15	15	15	15
a19	Corrélation de Pearson	,419	,375	-,237	,134	-,157	,300
	Sig. (bilatérale)	,120	,168	,394	,633	,576	,277

	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,218	,211	-,143	,140	-,150	,177
a20	Sig. (bilatérale)	,435	,450	,610	,619	,594	,527
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,223	,009	-,256	-,143	-,363	,340
a21	Sig. (bilatérale)	,423	,975	,358	,611	,183	,215
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,223	,009	-,256	-,143	-,363	,340
a22	Sig. (bilatérale)	,423	,975	,358	,611	,183	,215
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	-,070	,148	,582	,313	,332	-,747
a23	Sig. (bilatérale)	,805	,599	,023	,256	,227	,001
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,199	,134	-,058	-,064	-,074	,085
a24	Sig. (bilatérale)	,478	,634	,837	,822	,792	,765
	N	15	15	15	15	15	15

Corrélations

		a13	a14	a15	a16	a17	a18
	Corrélation de Pearson	1	,021	,384	-,298	,609	,609
a13	Sig. (bilatérale)		,940	,157	,281	,016	,016
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,021	1	-,037	-,740	,215	,215
a14	Sig. (bilatérale)	,940		,897	,002	,441	,441
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,384	-,037	1	,155	,287	,287
a15	Sig. (bilatérale)	,157	,897		,581	,300	,300
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	-,298	-,740	,155	1	-,386	-,386
a16	Sig. (bilatérale)	,281	,002	,581		,156	,156
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,609	,215	,287	-,386	1	1,000
a17	Sig. (bilatérale)	,016	,441	,300	,156		,000
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,609	,215	,287	-,386	1,000	1
a18	Sig. (bilatérale)	,016	,441	,300	,156	,000	
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,650	,358	,346	-,543	,499	,499
a19	Sig. (bilatérale)	,009	,190	,206	,037	,058	,058
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,646	-,029	,080	-,323	,704	,704
a20	Sig. (bilatérale)	,009	,919	,777	,241	,003	,003
	N	15	15	15	15	15	15
a21	Corrélation de Pearson	,609	,215	,287	-,386	1,000	1,000

	Sig. (bilatérale)	,016	,441	,300	,156	,000	,000
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,609	,215	,287	-,386	1,000	1,000
a22	Sig. (bilatérale)	,016	,441	,300	,156	,000	,000
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	-,355	-,496	,038	,465	-,601	-,601
a23	Sig. (bilatérale)	,194	,060	,892	,081	,018	,018
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,203	,104	,164	-,440	,673	,673
a24	Sig. (bilatérale)	,468	,711	,559	,100	,006	,006
	N	15	15	15	15	15	15

Corrélations

		a19	a20	a21	a22	a23	a24
	Corrélation de Pearson	,650	,646	,609	,609	-,355	,203
a13	Sig. (bilatérale)	,009	,009	,016	,016	,194	,468
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,358	-,029	,215	,215	-,496	,104
a14	Sig. (bilatérale)	,190	,919	,441	,441	,060	,711
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,346	,080	,287	,287	,038	,164
a15	Sig. (bilatérale)	,206	,777	,300	,300	,892	,559
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	-,543	-,323	-,386	-,386	,465	-,440
a16	Sig. (bilatérale)	,037	,241	,156	,156	,081	,100
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,499	,704	1,000	1,000	-,601	,673
a17	Sig. (bilatérale)	,058	,003	,000	,000	,018	,006
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,499	,704	1,000	1,000	-,601	,673
a18	Sig. (bilatérale)	,058	,003	,000	,000	,018	,006
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	1	,721	,499	,499	-,135	,337
a19	Sig. (bilatérale)		,002	,058	,058	,632	,220
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,721	1	,704	,704	-,220	,483
a20	Sig. (bilatérale)	,002		,003	,003	,430	,068
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,499	,704	1	1,000	-,601	,673
a21	Sig. (bilatérale)	,058	,003		,000	,018	,006
	N	15	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	,499	,704	1,000	1	-,601	,673
a22	Sig. (bilatérale)	,058	,003	,000		,018	,006
	N	15	15	15	15	15	15

a23	Corrélation de Pearson	-,135	-,220	-,601	-,601	1	-,382
	Sig. (bilatérale)	,632	,430	,018	,018		,160
	N	15	15	15	15	15	15
a24	Corrélation de Pearson	,337	,483	,673	,673	-,382	1
	Sig. (bilatérale)	,220	,068	,006	,006	,160	
	N	15	15	15	15	15	15

Corrélations

		a25	a26	a27	a29	a30
a13	Corrélation de Pearson	-,349	-,153	,059	,264	,609
	Sig. (bilatérale)	,202	,586	,834	,341	,016
	N	15	15	15	15	15
a14	Corrélation de Pearson	-,337	,294	,496	-,052	,215
	Sig. (bilatérale)	,219	,288	,060	,854	,441
	N	15	15	15	15	15
a15	Corrélation de Pearson	-,067	-,217	-,038	,145	,287
	Sig. (bilatérale)	,812	,437	,892	,607	,300
	N	15	15	15	15	15
a16	Corrélation de Pearson	,316	-,195	-,465	-,146	-,386
	Sig. (bilatérale)	,251	,487	,081	,604	,156
	N	15	15	15	15	15
a17	Corrélation de Pearson	-,562	-,206	,465	,116	1,000
	Sig. (bilatérale)	,029	,462	,081	,681	,000
	N	15	15	15	15	15
a18	Corrélation de Pearson	-,562	-,206	,465	,116	1,000
	Sig. (bilatérale)	,029	,462	,081	,681	,000
	N	15	15	15	15	15
a19	Corrélation de Pearson	-,017	,127	,327	,036	,499
	Sig. (bilatérale)	,953	,653	,234	,898	,058
	N	15	15	15	15	15
a20	Corrélation de Pearson	-,140	,019	,420	,019	,704
	Sig. (bilatérale)	,619	,947	,119	,947	,003
	N	15	15	15	15	15
a21	Corrélation de Pearson	-,562	-,206	,465	,116	1,000
	Sig. (bilatérale)	,029	,462	,081	,681	,000
	N	15	15	15	15	15
a22	Corrélation de Pearson	-,562	-,206	,465	,116	1,000
	Sig. (bilatérale)	,029	,462	,081	,681	,000
	N	15	15	15	15	15
a23	Corrélation de Pearson	,942	,145	-,231	-,398	-,601
	Sig. (bilatérale)	,000	,607	,408	,141	,018
	N	15	15	15	15	15
a24	Corrélation de Pearson	-,446	-,326	,291	,274	,673
	Sig. (bilatérale)	,096	,236	,292	,323	,006

N	15	15	15	15	15
---	----	----	----	----	----

Corrélations

		a1	a2	a3	a4	a5	a6
a25	Corrélation de Pearson	,000	,046	,157	-,527	-,311	-,414
	Sig. (bilatérale)	1,000	,871	,577	,043	,259	,125
	N	15	15	15	15	15	15
a26	Corrélation de Pearson	,131	-,222	,169	,333	,112	,195
	Sig. (bilatérale)	,643	,426	,548	,225	,692	,487
	N	15	15	15	15	15	15
a27	Corrélation de Pearson	-,139	-,367	-,269	,288	,542	,503
	Sig. (bilatérale)	,622	,179	,333	,297	,037	,056
	N	15	15	15	15	15	15
a29	Corrélation de Pearson	,131	,148	-,253	,086	-,207	,056
	Sig. (bilatérale)	,643	,599	,363	,760	,458	,844
	N	15	15	15	15	15	15
a30	Corrélation de Pearson	,049	-,149	-,477	,177	,169	,452
	Sig. (bilatérale)	,862	,596	,072	,528	,548	,091
	N	15	15	15	15	15	15

Corrélations

		a7	a8	a9	a10	a11	a12
a25	Corrélation de Pearson	-,107	,172	,522	,313	,222	-,752
	Sig. (bilatérale)	,704	,539	,046	,256	,427	,001
	N	15	15	15	15	15	15
a26	Corrélation de Pearson	-,099	,382	-,115	,000	,222	-,061
	Sig. (bilatérale)	,726	,160	,682	1,000	,426	,829
	N	15	15	15	15	15	15
a27	Corrélation de Pearson	,419	,345	-,199	-,269	-,157	,016
	Sig. (bilatérale)	,120	,209	,477	,333	,576	,954
	N	15	15	15	15	15	15
a29	Corrélation de Pearson	-,345	-,371	-,260	,126	,099	,397
	Sig. (bilatérale)	,207	,174	,350	,653	,726	,143
	N	15	15	15	15	15	15
a30	Corrélation de Pearson	,223	,009	-,256	-,143	-,363	,340
	Sig. (bilatérale)	,423	,975	,358	,611	,183	,215
	N	15	15	15	15	15	15

Corrélations

		a13	a14	a15	a16	a17	a18
a25	Corrélation de Pearson	-,349	-,337	-,067	,316	-,562	-,562
	Sig. (bilatérale)	,202	,219	,812	,251	,029	,029
	N	15	15	15	15	15	15

a26	Corrélation de Pearson	-,153	,294	-,217	-,195	-,206	-,206
	Sig. (bilatérale)	,586	,288	,437	,487	,462	,462
	N	15	15	15	15	15	15
a27	Corrélation de Pearson	,059	,496	-,038	-,465	,465	,465
	Sig. (bilatérale)	,834	,060	,892	,081	,081	,081
	N	15	15	15	15	15	15
a29	Corrélation de Pearson	,264	-,052	,145	-,146	,116	,116
	Sig. (bilatérale)	,341	,854	,607	,604	,681	,681
	N	15	15	15	15	15	15
a30	Corrélation de Pearson	,609	,215	,287	-,386	1,000	1,000
	Sig. (bilatérale)	,016	,441	,300	,156	,000	,000
	N	15	15	15	15	15	15

Corrélations

		a19	a20	a21	a22	a23	a24
a25	Corrélation de Pearson	-,017	-,140	-,562	-,562	,942	-,446
	Sig. (bilatérale)	,953	,619	,029	,029	,000	,096
	N	15	15	15	15	15	15
a26	Corrélation de Pearson	,127	,019	-,206	-,206	,145	-,326
	Sig. (bilatérale)	,653	,947	,462	,462	,607	,236
	N	15	15	15	15	15	15
a27	Corrélation de Pearson	,327	,420	,465	,465	-,231	,291
	Sig. (bilatérale)	,234	,119	,081	,081	,408	,292
	N	15	15	15	15	15	15
a29	Corrélation de Pearson	,036	,019	,116	,116	-,398	,274
	Sig. (bilatérale)	,898	,947	,681	,681	,141	,323
	N	15	15	15	15	15	15
a30	Corrélation de Pearson	,499	,704	1,000	1,000	-,601	,673
	Sig. (bilatérale)	,058	,003	,000	,000	,018	,006
	N	15	15	15	15	15	15

Corrélations

		a25	a26	a27	a29	a30
a25	Corrélation de Pearson	1	,222	-,101	-,464	-,562
	Sig. (bilatérale)		,427	,720	,081	,029
	N	15	15	15	15	15
a26	Corrélation de Pearson	,222	1	,217	-,023	-,206
	Sig. (bilatérale)	,427		,437	,936	,462
	N	15	15	15	15	15
a27	Corrélation de Pearson	-,101	,217	1	-,326	,465
	Sig. (bilatérale)	,720	,437		,236	,081
	N	15	15	15	15	15
a29	Corrélation de Pearson	-,464	-,023	-,326	1	,116

a30	Sig. (bilatérale)	,081	,936	,236		,681
	N	15	15	15	15	15
	Corrélation de Pearson	-,562	-,206	,465	,116	1
	Sig. (bilatérale)	,029	,462	,081	,681	
	N	15	15	15	15	15