

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Chérif
Messadia Souk Ahras



جامعة محمد الشريف مساعدي
سوق أهراس

كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

السنة الجامعية : 2023/2022

مذكرة

ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين دراسة حالة
مؤسسة الدهن - سوق أهراس -

الشعبة

علوم تسيير

التخصص

إدارة أعمال

من إعداد :

لعلايية صباح

محمد لويزة

لجنة المناقشة :

جامعة سوق أهراس

الدرجة العلمية أستاذ مساعد -أ-

رزايقي ريمة

الرئيس :

جامعة سوق أهراس

الدرجة العلمية أستاذ تعليم عالي

برجي نسرين

المشرف :

جامعة سوق أهراس


الدرجة العلمية أستاذ محاضر-أ-

حمودة نصيرة

المناقش :

رقم :.../2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in the corners and along the bottom edge of the page.



الشكر والاهتمام

الشكر والعرفان

الحمد والشكر لله العلي القدير، الذي هداونا لطاعته وأنار لنا وهدانا بالعلم

والمعرفة، وأعاننا على أداء هذا الواجب،

ووفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع.

واستناداً لقول رسوله صلى الله عليه وسلم:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذة الدكتور "برجي"



الإهداء

للهم كل الحمد والشكر ونستعين بك والصلاة والسلام على رسولك وحبيبك

وأصحابه أجمعين إلى من قال فيهما الله عز وجل: "وقل لهما قولا كريما"

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان مخفوفًا بالتسهيلات لكنني فعلتها.

أهدي تخرجي إلى من أحمده بكل فخر إلى من حصده الأشواق

هن وبني بيمحمد لي طريق العلم إلى

"أبي الغالي"

بعد فضل الله، ما أنا فيه يعوود إلى أبي، الرجل الذي لم ينل ولو جزء بسيط مما حصلنا عليه، والرجل الذي سعى طوال

حياته لكي نكون أفضل منه.

إلى اليد الخفية التي أزلت عن طريقي الأشواق، ومن تحملت كل لحظة أم مررت بها وساندتني عند ضعفي وهزلي

"أمي الحبيبة".

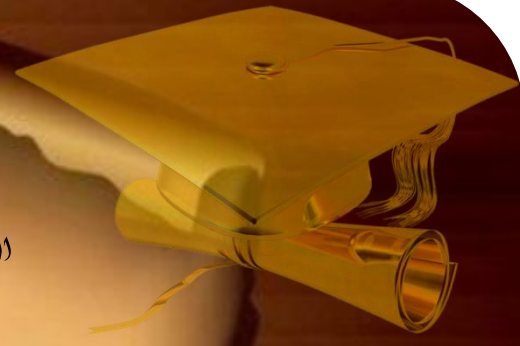
لإخوتي ولرفاق السنين،

ولكل من كان عونًا وسندًا في هذا الطريق،

ممتنة لكم جميعًا،

ما كنت أصل لولا فضلكم بعد الله.

لويزة



الإهداء

إلى من أفضّل لها على نفسي، ولمّ لأف لقد ضحّت من أجلي
ولم تدخر جهداً في سبيل إسعادي على الدوام

أمي الحبيبة.

نسير في دروب الحياة، ويتقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه
صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة. ف لم يخل عليّ طيلة حياته

والدي العزيز.

إلى زوجي وأولادي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون،
في أصدّة كثيرة أقدم لكم هذا البحث،
وأتمنّى أن يجوز على رضاكم.

صباح





المملخص

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين، وذلك من خلال استطلاع آراء عينة من العاملين بمؤسسة الدهن بولاية سوق أهراس، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من حيث الجانب النظري، من خلال التعرف على ماهية التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وأثره في تحسين أداء العاملين وصولاً إلى عوامل نجاحه ومعوقاته، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على الأسلوب التحليلي وقد تم استخدام الاستبيان كأداة للبحث في الدراسة الميدانية حيث تم صياغتها ومن ثم توزيع 40 عينة على العاملين بالمؤسسة واسترجاع 30 عينة، وتم معالجة وتحليل إجابات أفراد العينة باستخدام البرنامج الإحصائي (spss) بغية تحليل نتائج هذا الاستبيان.

وقد كشفت الدراسة على مجموعة من النتائج النظرية أهمها: أن عملية التخطيط الإستراتيجي غالباً ما تتطلب التعاون الواسع ما بين الوظائف والوحدات الإدارية المتعددة بالمنظمة والتي تمثل الترافف العمودي لها، كذلك له دور فعال في تحسين أداء العاملين من خلال: التدريب، التقاعد، الترقية، النقل الوظيفي، إن توفر مجموعة من المقومات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة يمكن الإدارة من التعرف على مدى استعداد المنظمة لوضع وتنفيذ خطة فعالة لإدارة الجودة الكاملة أما النتائج التطبيقية فهي كالتالي: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة الدهن - سوق أهراس - عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ وبالتالي قبول الفرضية البديلة؛ وأيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة).

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإستراتيجي، الجودة الشاملة، أداء العاملين.

Résumer :

Cette étude vise à identifier l'impact de la planification stratégique de la gestion de la qualité totale sur l'amélioration de la performance des employés, en sondant les opinions d'un échantillon d'employés de la société Dahn dans l'état de Souk Ahras. Planification stratégique, gestion de la qualité totale et son impact sur l'amélioration de la performance des salariés, jusqu'aux facteurs de succès et ses freins pour le côté pratique, on s'est appuyé sur la méthode analytique. Le questionnaire a servi d'outil de recherche dans l'étude de terrain où il a été formulé, et puis 40 échantillons ont été distribués aux employés de l'établissement et 30 échantillons ont été récupérés.

Les réponses des répondants ont été traitées et analysées à l'aide du programme statistique (SPSS) avec des jeux de données lorsque nous traitons ce questionnaire.

L'étude a révélé un ensemble de résultats théoriques dont les plus importants sont les suivants : que le processus de planification stratégique nécessite souvent une coopération étendue entre les différentes fonctions et unités administratives des organisations, ce qui représente son alignement un rôle efficace dans l'amélioration de la performance des salariés à travers : la promotion, la mutation fonctionnelle, la disponibilité d'un ensemble d'éléments de base pour l'application de la gestion de la qualité permet à la direction d'identifier le degré de préparation de l'organisation à développer et mettre en œuvre un plan efficace pour la gestion totale de la qualité - Souk Ahras - Market à un niveau de signification de $\alpha=0,005$ acceptant ainsi l'hypothèse alternative ; de plus, il n'y avait pas de différences statistiquement significatives entre les membres de l'échantillon de l'étude en raison des variables personnelles (sexe, âge, niveau d'éducation, emploi, années d'expérience)

mot-clé : planification stratégique, qualité totale et performance sur deux ans

Abstract:

This study aims to identify the impact of total quality management in improving the performance of employees, by surveying the opinions of a sample of employees at the fat foundation in the state of souk ahrese. Strategic planning, total quality management, and its impact on improving the performance of employees, down to success factors and its obstacles. As for the practical side, the analytical method was relied upon. The questionnaire was used as a tool for research in the field study, where it was formulated, and then 40 samples were distributed to the employees of the institution and 30 samples were retrieved. The respondents answers were processed and analyzed using the statistical program(spss) with toys when we deal with this questionnaire.

The study revealed a set of theoretical results, the most important of which are; that the strategic planning process often requires extensive cooperation between the various functions and administrative units of the organization, which represent its vertical alignment. It also has an effective role in improving the performance of employees through; training, retirement, promotion, transfer. Functional, the availability of a set of basic elements for the application of quality management enables the management to identify the extent of the organization readiness to develop and implement an effective plan for total quality management –souk ahras- market at a significance level of $\alpha=0.005$ thus accepting the alternative hypothesis; also, there were no statistically significant differences between the study sample members due to the personal variables (sex, age, educational level, jop, years of experience).

Survey words: strategic planning, total quality, and two-year performance.



قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

| الصفحة | العنوان: أثر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين |
|--------|---|
| | البسمة |
| | الإهداء |
| | الشكر |
| | الملخص باللغة العربية والفرنسية والانجليزية |
| | قائمة المحتويات |
| | قائمة الأشكال |
| | قائمة الجداول |
| 5-1 | المقدمة |
| | الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين |
| 7 | تمهيد |
| 15-8 | المبحث الأول: أساسيات التخطيط الإستراتيجي |
| 8 | المطلب الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي |
| 12-9 | المطلب الثاني: أنواع التخطيط الإستراتيجي وخطواته |
| 14-13 | المطلب الثالث: أهمية التخطيط الإستراتيجي وأهدافه |
| 15-14 | المطلب الرابع: عوامل نجاح وفشل التخطيط الإستراتيجي |
| 24-16 | المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة |
| 18-16 | المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة |
| 20-18 | المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة وأهميتها |
| 22-20 | المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأهدافها |
| 24-22 | المطلب الرابع: متطلبات ومعوقات إدارة الجودة الشاملة |
| 32-25 | المبحث الثالث: أثر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين |
| 28-25 | المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين وأهم أبعاده |
| 31-28 | المطلب الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة على أداء العاملين |
| 31 | المطلب الثالث: دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين |
| 32-31 | المطلب الرابع: التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير نظام إدارة الجودة الشاملة |

| | |
|-------|--|
| 33 | خلاصة الفصل |
| | الفصل الثاني: الدراسة الميدانية |
| 35 | تمهيد |
| 38-36 | المبحث الأول: عرض عام للمؤسسة الوطنية للدهن |
| 37-36 | المطلب الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للدهن |
| 37 | المطلب الثاني: التنظيم العام للمؤسسة الوطنية للدهن |
| 38 | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن |
| 42-39 | المبحث الثاني: عرض منهجية الدراسة |
| 40-39 | المطلب الأول: عرض منهجية الدراسة الميدانية |
| 40 | المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة |
| 42-40 | المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان |
| 64-43 | المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج |
| 46-43 | المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة |
| 53-47 | المطلب الثاني: مستوى توفر متغيرات الدراسة |
| 65-53 | المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج |
| 66 | خلاصة الفصل |
| 68 | الخاتمة |
| | قائمة المراجع |
| | قائمة الملاحق |



قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|--------------------------------------|-------|
| 12 | خطوات التخطيط الاستراتيجي | (1-1) |
| 29 | أنواع الأداء | (2-1) |
| 44 | توزيع أفراد العينة حسب الجنس | (1-2) |
| 44 | توزيع أفراد العينة حسب العمر | (2-2) |
| 45 | توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي | (3-2) |
| 45 | توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة | (4-2) |
| 46 | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة | (5-2) |

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
|--------|---|-------|
| 39 | الإستبانات المسترجعة وغير المسترجعة | 01 |
| 40 | فئات مقياس Likert الحماسي ودلالاتها | 02 |
| 41 | اختبار الصدق البنائي لأداة القياس سبيرمان Spearman's Correlation | 03 |
| 42 | اختبار ثبات الاستبيان | 04 |
| 42 | اختبار التوزيع الطبيعي للعينة | 05 |
| 43 | توزيع أفراد العينة حسب المعلومات الشخصية | 06 |
| 47 | تحليل مدى الموافقة حول بعد الرؤية الاستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة | 07 |
| 48 | تحليل مدى الموافقة حول بعد الرسالة الاستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة | 08 |
| 49 | تحليل مدى الموافقة حول بعد الأهداف الاستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة | 09 |
| 50 | تحليل مدى الموافقة حول بعد التحليل والخيار الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة | 10 |
| 51 | مستوى توفر أبعاد التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة | 11 |
| 52 | تحليل مدى الموافقة حول أداء العاملين. | 12 |
| 54 | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين | 13 |
| 55 | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الرؤية الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين | 14 |
| 57 | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الرسالة الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين | 15 |
| 58 | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الأهداف الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين | 16 |
| 60 | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير التحليل والخيار الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين | 17 |
| 61 | اختبار ANOVA للفروق في الإجابات التي تعود إلى الخصائص الشخصية | 18 |
| 62 | معامل student للفروق في الإجابات التي تعود إلى متغير الجنس | 19 |



المقدمة العامة

المقدمة:

إن التطور الذي تشهده المؤسسات سواء العامة أو الخاصة في الآونة الأخيرة وانتشار فروعها ووحداتها على نطاق جغرافي واسع وما ترتب عنه من تطورات هائلة حتى تجدد نفسها في بيئة تنافسية شديدة، وفي ظل هذه التغيرات البيئية المتزايدة أصبح التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة سمة من سمات الحياة المعاصرة، فما من أمة تسعى إلى مستقبل أفضل إلا وتضع التخطيط من أجل تحسين أداء العاملين بها خاصة المنظمات التي تعيش في بيئة سياسية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية وثقافية تزداد تعقيدا يوما بعد يوم وتتغير فيه الفرص المتاحة بالكامل.

لقد أصبح التخطيط الاستراتيجي يشهد إقبالا كثيرا عليه فبرزت الحاجة لتبنيه في إدارة المؤسسات المتعددة، كما أن أغلبية المؤسسات العظمى والناجحة هي التي تعترف بأهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لبقاءها ونموها لمدى طويل وذلك لما له من أهمية في وصولها إلى ما تسعى إليه، بعد ذلك ظهرت ما يسمى بنظريات الجودة الشاملة تتقدم نحو التخطيط الاستراتيجي واعتباره أحد أهم مؤشراتنا، فتحقيق الجودة يتطلب إتقان الأداء في مجالات ومفردات عدة تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالعملية وتنتهي بالتقويم.

وقد ظهر مفهوم الجودة أول مرة في مجال الصناعة والاقتصاد وتؤكد نجاح تطبيقه وتوفيره مزايا عدة واكتسبت أهميتها من كونها تنبع من قيم الإنسان وفطرته، فالهدف من تطبيق الجودة الشاملة هو جعل الثقافة التنظيمية أكثر إيجابية نحو التطوير وأكثر تحفيزا لبذل الجهد اللازم لتطويره، وقد أكدت مجموعة من الدراسات أن مفهوم إدارة الجودة ما هي إلا الأساس الذي انطلق منه عملية تحسين الأداء وتحقيق الربحية من أجل الاستجابة إلى مطالب الزبون التي يأخذ على ضوئها الكثير من القرارات الإدارية في تحقيق أداء متميز على جميع المستويات.

فمن خلال هذا الطرح يمكن القول أن الإشكالية الأساسية للبحث هي كالاتي:

1. الإشكالية:

"ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة الدهن بولاية سوق أهراس؟".

ولمعالجة هذه الإشكالية نطرح بعض الأسئلة الثانوية المساعدة على فهم الموضوع وحل هذه الإشكالية:

- هل يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة الدهن سوق أهراس؟.
- هل يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الوظيفة، الخبرة المهنية) لدى العاملين بمؤسسة الدهن لولاية سوق أهراس.

1. فرضيات الدراسة :

في محاولة إيجاد حل للإشكالية ومجموعة الأسئلة الثانوية اعتمدنا على مجموعة من الفرضيات منها:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة الدهن سوق أهراس عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.
ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- ✚ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الرؤية الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة الدهن سوق أهراس عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.
- ✚ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الرسالة الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة الدهن سوق أهراس عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.
- ✚ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الأهداف الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة الدهن سوق أهراس عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.
- ✚ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الخيار والتحليل الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة الدهن سوق أهراس عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.
- لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الوظيفة، الخبرة المهنية) عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

2. أهداف الدراسة:

يتمثل هدف الدراسة في الإجابة على مختلف الأسئلة المطروحة من خلال الإجابة على الفرضيات المطروحة بالإضافة إلى ذلك:

- ✓ التعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي؛
- ✓ محاولة التعرف على ماهية إدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ إبراز متطلبات ومعوقات إدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ عوامل نجاح وفشل التخطيط الاستراتيجي.

3. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية موضوع بحثنا في:

- أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين، باعتبار أن التخطيط الاستراتيجي من المواضيع المهمة؛
- معرفة العوامل المؤثرة على أداء العاملين؛
- التعرف على التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير نظام إدارة الجودة الشاملة.

4. أسباب اختيار الموضوع: يعود سبب اختيار موضوع البحث لعدة مبررات يمكن تلخيصها في:

- الرغبة الشخصية في البحث في هذا الموضوع؛
- كون الدراسة من المواضيع المطروحة حالياً والتي تستدعي المزيد من الدراسة والتحليل؛

- ارتباط الموضوع محل البحث بالتخصص العلمي الذي ندرسه؛
- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية ببحوث جديدة تتضمن أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين.

5. حدود الدراسة

- أ- بالنسبة للحدود المكانية: تمثلت حدود الدراسة الميدانية في الرقعة الجغرافية التي تم فيها توزيع الاستبيان المعتمد في الدراسة وتحديد العينة المسحوبة، وذلك في المؤسسة الوطنية للدهن فرع سوق أهراس.
- ب- أما بالنسبة للحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال الفترة الواقعة بين شهر مارس 2023 حتى بداية جوان من نفس السنة، وذلك بدءاً من إعداد وتحضير الاستبيان، مروراً بتوزيعه، ومن ثم جمع الاستمارات وتحليلها.

6. تقسيمات الدراسة:

بغرض الإلمام بجوانب الموضوع وبغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة، قسمنا العمل إلى فصلين، بعد المقدمة تناولنا فصل نظري خاص بالدراسة والفصل الثاني خاص بالشق الميداني، وختم بخاتمة تناولت نتائج الدراسة وتوصيات ونتائج مختلفة.

- الفصل الأول: تحت عنوان "الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في

تحسين أداء العاملين"، قسم إلى ثلاثة مباحث خصص المبحث الأول إلى دراسة أساسيات التخطيط الاستراتيجي، من خلال التطرق إلى ماهية التخطيط الاستراتيجي وأنواعه وخطواته، كذلك أهميته وأهدافه، وفي الأخير عوامل نجاحه وفشله، أما المبحث الثاني خصص لدراسة إدارة الجودة الشاملة من نشأة وتطور لمفهومها والتطرق إلى مبادئها وأهدافها وفي الأخير نذكر متطلباتها ومعوقاتهما. أما المبحث الأخير فقد ذكرنا أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة ودوره في تحسين أداء العاملين، نتطرق في هذا المبحث إلى توجيهات إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على أداء العاملين والعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين، كذلك نتحدث عن دور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الأخير نذكر عوامل نجاحه ومعوقاته.

- أما الفصل الثاني: يحتوي على الدراسة الميدانية، تمثلت في استسقاء آراء مجموعة من الموظفين حول

إشكالية أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين، حيث قسمت الدراسة إلى ثلاثة مباحث الأول تم فيه عرض عام للمؤسسة الوطنية للدهن فرع سوق أهراس، أما الثاني تم فيه تقديم الطريقة والإجراءات المستخدمة في الدراسة الميدانية، وفي المبحث الأخير تم فيه عرض النتائج ومناقشتها. وخاتمة التي تم فيها استعراض ما توصلنا له من نتائج، وتوصيات وآفاق الدراسة.

7. صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي اعترضت الدراسة:

- نقص المراجع المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة؛
- وجود صعوبة في التعامل مع المؤسسة المختارة؛
- رفض بعض أفراد العينة الاستجواب مع الاستبيان الورقي.

8. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

بهدف معالجة موضوع الدراسة، استخدمنا "المنهج الوصفي" بالنسبة للجزء النظري من خلال ما استخلصناه من أهم الكتب والدراسات والمقالات و المجالات، أما بخصوص الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على "الأسلوب التحليلي"، والمتمثل في استطلاع آراء عينة من الموظفين، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان من خلال توزيع الاستمارات على مجموعة الموظفين لمعرفة آرائهم فيما يتعلق بجوانب الدراسة، وتم اختيار الفرضيات من خلال برنامج المعالجة الإحصائية (spss)، بغية تحليل نتائج هذا الاستبيان.

9. الدراسات السابقة:

لم يكن من السهل علينا صياغة فرضيات الدراسة والإجابة عنها، إلا بعد الاطلاع على الدراسات السابقة الشبيهة بموضوع دراستنا و أخذ رأي بعض الباحثين و أهل الاختصاص سواء تعلقت بالجزائر أو في بلدان أخرى ومن بين الدراسات و البحوث العلمية التي أجريت في جامعات داخل و خارج الوطن و التي يتم عرضها كالتالي:

❖ هاني محمود مرزوقة، " أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أدار العاملين

في الجامعات الخاصة في الأردن"، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعاده، في تحسين أدار العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، وقد اختيرت عينة قصدية من أربع جامعات ولتحقيق أهداف هذه الدراسة أعدت استبانة خاصة لهذا الغرض وزعت على قيادات هذه الجامعات ومن أهم نتائجها: أن مستوى التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة كانت جميعها مرتفعة، وأن مستوى تحسين أداء العاملين في الجامعات كانت عينة مرتفعة، ومن أبرز توصياتها: وجوب الاهتمام بمحاور التخطيط الاستراتيجي وجعله جزءا من الثقافة التنظيمية للجامعات.

❖ محمد بوقليع، "العدالة التنظيمية و أثرها على تحسين أداء العاملين"، رسالة ماجستير في إدارة

الأعمال، كلية إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين وذلك من خلال تسليط الضوء على العدالة التنظيمية بأبعادها، والتعرف على المتغير التابع المتمثل بتحسين أداء العاملين بأبعاده وقد أشارت النتائج إلى: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في العلاقة مع الرؤساء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين، كما أوصى الباحث بضرورة إجراء مزيد من الدراسات عن العدالة التنظيمية.

❖ فضيلة بلالي، نجوى علاهم، "دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة"، مذكرة ماستر،

تخصص اقتصاد وتسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات، حيث كان الجانب التطبيقي على المستوى الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي، اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، لتحقيق هذا الهدف تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، من أهم ما توصلت إليه الدراسة: التدريب كمتغير مستقل يؤثر على أداء العاملين كمتغير تابع بدرجة قوية وذلك بمعامل ارتباط قدره 0.379 ومن أهم توصيات الدراسة وضع نظام رقابة جيد من خلال انضباط العاملين.

10. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

ما يميز دراستنا فقد قمنا بالتطرق إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين ودوره في تطوير نظامها، عوامل نجاح وفشل التخطيط الاستراتيجي كما أن نتائج الدراسة تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة الدهن - سوق أهراس - عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ وبالتالي قبول الفرضية البديلة؛ كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة). أما من ناحية هدف الدراسة تشترك دراستنا مع الدراسات السابقة في تعريفات التخطيط الاستراتيجي وأهدافه كذلك أنواعه وخطواته.



الفصل الأول

تمهيد:

في ظل التطورات الراهنة والمليئة بالفرص تسعى المنظمات إلى خلق ميزة تنافسية مستدامة، ووضع أهداف معينة والتنبؤ للمستقبل من أجل الوصول إليها وتحقيقها، فالتجهت بذلك إلى التخطيط الاستراتيجي وذلك للتعامل مع أحداث المستقبل بكفاءة عالية وتحسين أداءها بشكل عام للوصول إلى الأهداف المطلوبة.

و للإلمام أكثر بالموضوع سوف نقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: أساسيات التخطيط الاستراتيجي؛
- المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة؛
- المبحث الثالث: أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة ودوره في تحسين أداء العاملين.

المبحث الأول: أساسيات التخطيط الاستراتيجي

أصبح التخطيط الاستراتيجي أداة تسمح للمنظمة بالتعامل مع أحداث المستقبل بكفاءة عالية لإنجاز أهدافها، لقد قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب حيث تناولنا في المطلب الأول أساسيات التخطيط الاستراتيجي وفي المطلب الثاني قمنا بذكر أنواعه وخطواته، أما المطلب الثالث أهميته و أهدافه وفي الأخير ذكرنا عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي وفشله.

المطلب الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي.

تعود الجذور اللغوية للفظ الاستراتيجي إلى الأصل الإغريقي ويعني الجنرال، كما يعني قيادة فن الحرب عند هذا الجنرال لذلك فإن نقل المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني بصورة واضحة أنه فن القيادة أو الإدارة ومن هنا أصبحت الإستراتيجية موضع اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة عموماً لا بل أنها أصبحت تحتل اليوم المواقع الأولى من الأهمية منذ دخولها المنهج في إطار منظمات الأعمال.¹

للتخطيط الاستراتيجي عدة تعريفات نذكر منها:

● يمكن تعريف التخطيط على أنه: "العملية التي من خلالها تحدد الجهات المعنية أهدافها والتنبؤ للمستقبل ويرسم الطريق لتحقيق هذه الأهداف، أو يعرف بأنه مجموعة من التنظيمات والترتيبات المحددة التي اتفق عليها من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة، كما أن الاستراتيجية مفهوم قديم دخل لأول مرة كمصطلح عسكري يتناول فن القيادة ليركز على كل ما يقود إلى تحقيق الهدف الأهم الذي يكفل تحقيق النصر في الحرب، ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه العملية المتكاملة المتعلقة بتحديد مصالح المنظمة في المحيط الخارجي، وذلك بالتركيز على الحصول على المعلومات المتعلقة بالماضي والحاضر، والتنبؤ بمستوى أداء المستقبل المتوقع وتحديد الفرص المتاحة، والتهديدات المتوقعة في المحيط الخارجي للمنظمة.²

● إذن التخطيط الاستراتيجي عملية ديناميكية تحلل باستمرار الوضع القائم وتحدد الإجراءات المستقبلية والمطلوب فكرة واضحة عن المؤسسة وإمكاناتها وفرصها فكرة جيدة عن البيئة التي تعمل بها المؤسسة حاجة ماسة إلى تنظيم العملية وإجراءات المتابعة، تفعيل فريق للعمل على الخطة وتحضير المؤسسة لفكرة التخطيط الاستراتيجي، تحدد فترة تغطية الخطة إبلاء مسالة الإجماع أهمية في عملية تقبل الخطة"، ويرى "دراكر" انه عبارة عن عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ القرارات الحالية وتوفي المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذه، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات وقياس نتائج تنفيذ القرارات من خلال نظام جيد ومستمر للمعلومات.

¹- منصور علي مبارك، "أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي"، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد 18، الكويت، 2017، ص 557.

²- واثق علي الموسوي، "الاستقرار الاقتصادي"، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص 233-234.

أما "القحطاني" يرى أنها لقدرة على التوقع والتوافق بين قدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية.¹

من التعريفات السابقة يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية اتخاذ قرارات ودراسة آثارها في المستقبل من أجل الوصول إلى الأهداف المخطط لها.

المطلب الثاني: أنواع التخطيط الاستراتيجي وخطواته.

أولاً: أنواع التخطيط الاستراتيجي.

للتخطيط الاستراتيجي ثلاثة أنواع من الخطط نذكرها:

➤ **الخطة الإستراتيجية:** هي خطة إنمائية طويلة الأجل تحدد فيها فلسفة المنظمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف وتعتبر الخطة الاستراتيجية بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة على الإجابة على الكثير من التساؤلات والوصول إلى القرارات مناسبة للعديد من الجوانب مثل تحديد الخدمات التي يجب تقديمها، الموارد والاستثمارات اللازمة، مصادر التمويل، الأسلوب التقني المستخدم واحتياجات القوى البشرية... الخ وتتميز هذه الخطة أنها طويلة الأجل ذات خطوط عريضة وتتم في مستويات الإدارة العليا، كذلك يجب أن تتميز بالمرونة، وتعتبر كمظلة تربط بين الخطط على مختلف المستويات التنظيمية ووضع الإطار لترشيد القرارات الخاصة بها.²

➤ **الخطة التكتيكية متوسطة الأجل:** يتم وضع هذه الخطط لأوجه النشاط الرئيسية في المنظمة كالإنتاج والخدمات والأفراد والبحوث والتجهيز وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الاستراتيجية، ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى الإدارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل تتراوح ما بين 3-5 سنوات ومجال الخطط هنا يكون محددًا بمجال وظيفي معين مع التركيز أكثر على التفاصيل وتتميز هذه الخطط بالثبات نسبيًا مقارنة مع الخطط الاستراتيجية.³

➤ **الخطط التكتيكية قصيرة الأجل:** تتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية وتوفر خطوطًا مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير مثل خطط استخدام القوى البشرية، وموازنة المصاريف والنفقات مع الموارد والميزانيات السنوية، وبالنسبة للمنشآت التجارية تشمل هذه الخطط عمليات المبيعات وجداول الإنتاج... الخ ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى التشغيل، وتتميز أنها قصيرة الأجل لفترات لا تزيد عن سنة واحدة ومن خصائصها أيضا أنها محددة المجال وتقتصر على نشاط معين، كذلك تمتاز بالتفاصيل الكثيرة.⁴

¹ - إبراهيم يعيشي، "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة"، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2016، ص 09.

² - محمد الصبري، "التخطيط الاستراتيجي"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 236.

³ - محمد الصبري، "التخطيط الاستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص 44.

⁴ - محمد الأمين بن أحمد، "دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسة جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016-2017، ص 21.

ثانيا: خطوات التخطيط الاستراتيجي.

إن مراحل وخطوات وضع الخطط الاستراتيجية، والمضمون الرئيسي لهذا النموذج انه يسعى للانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي إلى الوضع المثالي الذي تريد المنظمة أن تكون عليه في المستقبل، وفيما يلي شرح لمراحل وخطوات تطوير الخطط الاستراتيجية والتكتيكية المبنية كالتالي:¹

➤ **الرؤية والتصورات:** في هذه المرحلة يتم وضع رؤية وتصورات لما تتمنى المنظمة تحقيقه في المستقبل أو تكون عليه، ويمكن النظر لهذه التصورات بأنها الطموحات والأحلام لغاية ما يرجى تحقيقه، والتي ينبغي تركيز الجهود من أجل الوصول إليه فإن هذه المرحلة هي الخطوة الأولى التي تبدأ بها عملية وضع الخطط الاستراتيجية والتكتيكية، وهذه الرؤية والتصورات هي حصيلة الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو وضع المنظمة بعد 5-15 سنة؟
- من هم موظفي المنظمة؟ وما هي مؤهلاتهم؟
- ما هي المنتجات أو الخدمات التي تنتجها وتقدمها المنظمة؟
- ما هو ميول الموظفون وطبائعهم؟
- ما هي القيم المشتركة للمنظمة ومنسوبيها؟
- ما هي بيئة المنظمة؟
- كيف يشعر موظفي المنظمة تجاه منظماتهم؟ وكيف يقدمون أنفسهم لمن هم خارج المنظمة؟
- ما هي نظرة المستفيدين من المنظمة والمجتمع تجاهها؟
- ما هو وضع المجتمع خارج المنظمة؟
- ما هو تأثير الخدمات التي تقدمها المنظمة على المجتمع؟

➤ **تحليل الوضع الحالي للمنظمة.**

ويشمل هذا النشاط عمل الدراسات تحليلية تغطي المحاور التالية:²

• **هجوم المنظمة:** ويتضمن ذلك تحليل نقاط الضعف لدى المنظمة والتي يمكن أن تؤثر سلبا على مقدرتها على القيام بمسؤولياتها تجاه المستفيدين من منتجاتها وخدماتها، ويجب أن تكون مواطن الضعف هذه حقيقة دائمة وليست عارضة، وكذلك يجب التأكد من تحديد مسببات الضعف وليس الأعراض الناتجة عن هذه المسببات، وينبغي أن يشمل التحليل على ترتيب هذه النقاط حسب أهميتها، كذلك ينبغي تحديد ما ينبغي فعله من أجل التغلب على مواطن الضعف هذه وعمق التحليل في هذه المرحلة ودرجة التفصيل فيه سيسهل لاحقا عمليات وضع الخطط الاستراتيجية والتكتيكية.

- **تحليل الفرص الخارجية:** ويتم هنا عمل قائمة بجميع الفرص الخارجية التي يمكن أن تشكل مكسبا

¹ - بلال خلف السكارنة، "التخطيط الاستراتيجي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 134.

² - بلال خلف السكارنة، "التخطيط الاستراتيجي"، ص 135-136.

للمنظمة أو مصدر دعم لها، وفي هذه الخطوة ينبغي النظر بمنظار رجل أعمال وليس بمنظار المدير أو المسؤول ويتم هنا أيضا ترتيب هذه الفرص بحسب أهميتها مع الأخذ في الاعتبار العوامل التالية:

✓ توفير الموارد والطاقة البشرية للاستفادة من هذه الفرصة؛

✓ العائد الذي ستحققه المنظمة مقابل ما ستستثمره من وقت وجهد في محاولة استغلال هذه الفرصة؛

✓ هل الفائدة المرجوة عاجلة أم أجلة؟

✓ درجة التأثير السلبي نتيجة شغل بعض موارد وجهد المنظمة في محاولة استغلال الفرصة.

➤ **نقاط القوة لدى المنظمة:** ويشمل ذلك حصر جميع مواطن القوة لدى المنظمة حتى ما كان يبدو منها

ضعيفا أو مشابها لمواطن القوة لدى المنظمات الأخرى، ويتم عقب ذلك ترتيب مواطن القوة هذه بحسب درجة تفرد المنظمة بها وأيضا بحسب إمكانية استغلالها وتوجيهها لتحقيق مكاسب المنظمة فإنه ينبغي تحديد ما ينبغي فعله عمليا لتنفيذ ذلك.

➤ **التحديات الخارجية:** انطلاقا من الواقع الحالي والظروف التي تحيط بالمنظمة يتم تدوين جميع ما يمكن

أن يشكل مصدر تهديد للمنظمة ويتسبب في أن تعجز المنظمة عن تحقيق الأهداف المخططة وكأمثلة على هذه التحديات يمكن ذكره تدني الأوضاع الاقتصادية في المجتمع، زيادة النفقات والمصاريف، تقلص مصادر الدعم، توسع المنافسين في السوق وصدور لوائح وأنظمة لا تخدم نشاط المنظمة.

وتتمثل أهم الخطوات التخطيط الاستراتيجية في:

✓ التحديد الدقيق للأهداف التي يود الوصول إليها ونتائجها المتوقعة.

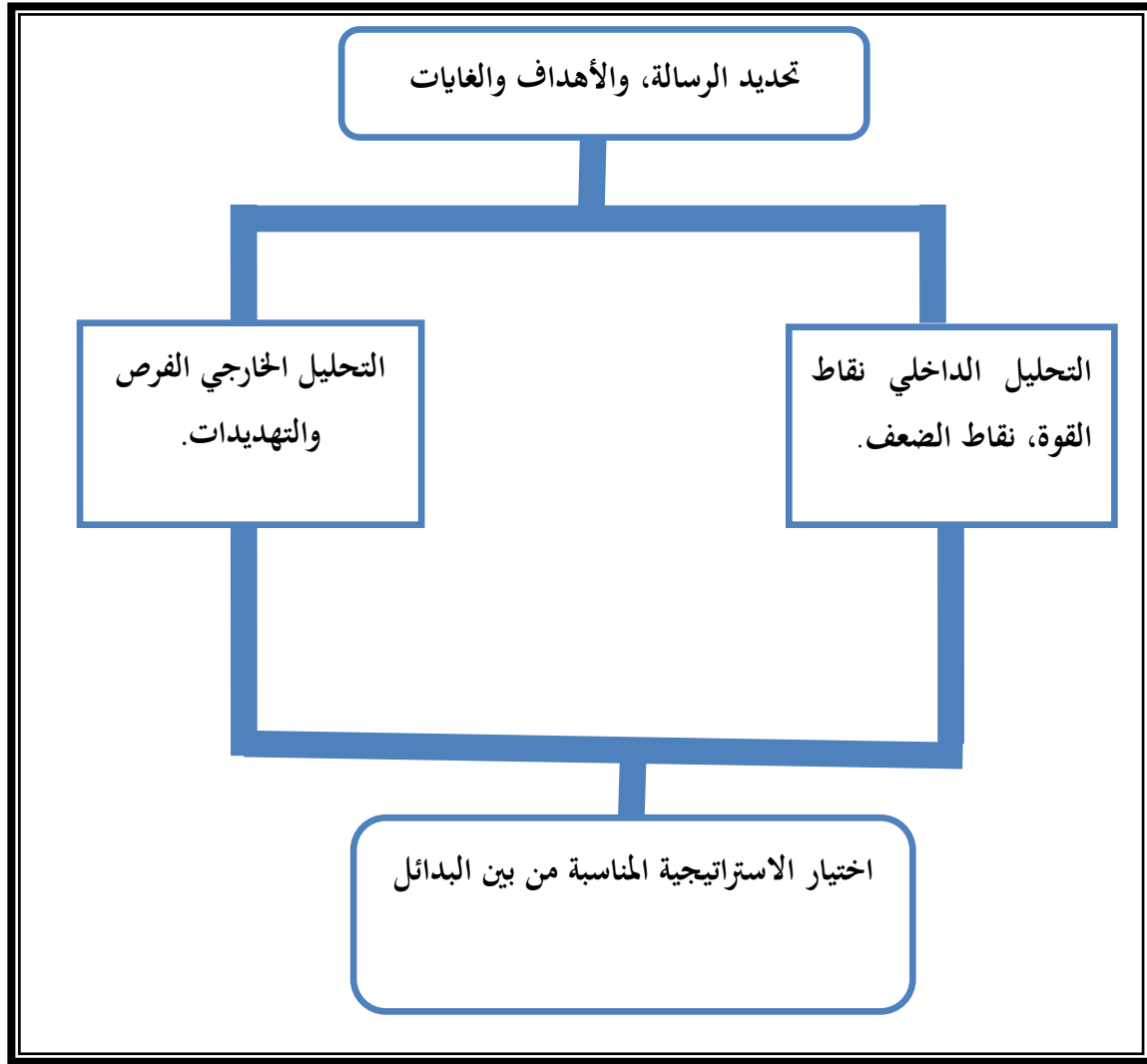
✓ تحديد الواقع الفعلي من الأهداف ونقاط القوة والضعف لإمكانية تحقيقها، ووضع العروض التخطيطية أي صيانة المشاهد المستقبلية المعرفة البيئة وظروفها.

✓ تحليل وتحديد بدائل العمل المحتملة واختيار الأكثر فعالية وكفاءة لتحقيق الأهداف منها واستبعاد الغير مناسب.

✓ اختيار إجراءات العمل المناسبة لتحقيق الخطة وبدء تقييم نتائجها واتخاذ إجراءات تصحيحية أثناء التنفيذ وتعديل الخطة أو وجود خطة بديلة عند اللزوم.¹

¹ - بلال خلف السكارنة، "التخطيط الاستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، 136-137.

الشكل (1-1) : خطوات التخطيط الاستراتيجي



المصدر: مغراوي رضوان، بورقعة محمد، "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء العاملين"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2022، ص 12.

المطلب الثالث: أهمية التخطيط الاستراتيجي وأهدافه.

سنحاول في هذا المطلب إبراز أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي.

أولاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي.

لقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي وفوائده، والبعض قد تعمق كثيراً حول فعالية هذا النوع من التخطيط فالتخطيط الاستراتيجي يستهلك الموارد وهو عملية هامة لكافة المنظمات تقوم بالتعريف بأنشطة واتجاهات المنظمة، وبالرغم من الطبيعة المركبة لعملية التخطيط الاستراتيجي بالتغيرات التي تحدث إلا أن الفوائد المتأتية منها تفوق الكثير الصعوبات عنها.

● إن منافع التخطيط الاستراتيجي تتمثل بالتزويد بالمعلومات للمساعدة في عملية اتخاذ القرار التي تربط الأهداف القصيرة والبعيدة المدى توضيحاً للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها حيث يساعد المنظمة على التحول لتغيراتها واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها.¹

● ويساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها، يقرر العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الاستراتيجية ووضع أهدافها.²

● الترابط المنتقي للقرارات، حيث أن بلورة الأهداف ووضوحها يؤدي إلى الترابط بين القرارات وكذلك الترابط بين الأهداف الكلية والأساسية للمنظمة وتقييم الأداء والرفع من الكفاءة وفعالية الإدارة.

● يساعد في تحديد القدرات الحالية والمستقبلية ويضمن النمو والتطور في الأجل كذلك يساعد على تقليل المخاطرة ويحدد ويوجه المسارات الاستراتيجية للمنظمة، يمكن العميل الداخلي (العاملين) من إدراك توجيهات المنظمة المستقبلية، ويساعد على مراقبة التنفيذ وتقييم النتائج بأسلوب فعال.³

ثانياً: أهداف التخطيط الاستراتيجي.

للتخطيط الاستراتيجي هدف رئيسي و أهداف فرعية نذكر منها:

➤ **الهدف الرئيسي:** المساهمة في تطوير فاع المؤسسة ورفع كفاءة الخدمات التي تقدمها للفئات التي

تستهدفها.

➤ **الأهداف الفرعية:** وتتمثل في العناصر التالية:

- دراسة البيئة وتحليل الواقع الحالي للمنظمة؛

- السعي لاستغلال الفرص المتاحة والحد من تأثيرات التهديدات المتوقعة؛

¹- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، " الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، دار البازوري للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 11-12.

²- مصطفى أحمد، عبد الرحمان المصري، " التخطيط الاستراتيجي"، دار التعليم الجامعي للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2016، ص 41.

³- موفق محمد الضمور، " التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام"، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 40.

- تحقيق مستوى أكبر من الاستدامة بعمل المؤسسة؛
- الوصول لتصور وتوجيهات مستقبلية تعزز دور المؤسسة وتحقيق أهدافها¹؛
- تحقيق تنسيق أفضل بين الأنشطة المختلفة في الإدارة أو القسم؛
- إحكام الرقابة على العمليات الإدارية والفنية²؛
- التعامل مع مشكلات وإدارة الأزمات وتدعيم قدرة المنظمة في التعامل معها يتضح مما سبق أن المنظمات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي فإنها تسعى إلى أهداف التالية:
- البحث عن حلول مبتكرة للمشكلات والتنبؤ للمستقبل مع مراعاة التطورات المستقبلية والتغير في الظروف البيئية؛
- تحديد التوجيهات طويلة الأجل للمنظمة ووضع الاستراتيجيات التي تضمن التحسين والتطوير المستمر؛
- تحديد الطريق الذي يوجب أن يسلكه العاملون لتنفيذ أهداف المنظمة ووضع السياسة الرشيدة للعمل يتم من خلالها الوصول إلى أعلى معدلات الكفاءة في استخدام الطاقات والموارد والإمكانيات المتاحة³.

المطلب الرابع: عوامل نجاح وفشل التخطيط الاستراتيجي.

للتخطيط الاستراتيجي عدة عوامل تؤدي إلى نجاحه وفشله نذكر منها:

أولاً: عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي.

من خلال مراجعة أدبيات متعلقة بالتخطيط الاستراتيجي يتضح أن هناك شروط مهمة لنجاح تطبيق نموذج التخطيط الاستراتيجي ويتم عرضها فيما يلي⁴:

- **نظم المعلومات:** إن توفير نظم معلوماتية يعد عنصراً مهماً للتخطيط الاستراتيجي ولو أحسن استخدامها يمكن أن توفر الموضوعية والمنهجية العلمية، في مسار عملية التخطيط وتطورها في حالة غياب مثل هذه النظم يعني استخدام المنهج التقليدي والأسلوب العشوائي في كل ما يتعلق بمسار العملية التخطيطية.
- **وجود فريق مؤهل لقيادة العملية التخطيطية:** إن إعداد مثل هذا الفريق وتهيئته والبحث عنه ليس بالعمل السهل وهذا من مسؤولية الإدارة العليا في المؤسسات بحيث يعمل هذا الفريق بتوجيهات والتنسيق فيما بينهما في المسائل ويكون بشكل خاص.

¹ محمد حمدي عبد الرحمن سالم، "التخطيط الاستراتيجي للتعليم الصناعي شمال سيناء في ظل متطلبات التنمية المحلية، دار التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، مصر، 2023، ص 25.

² رمضان مصطفى عبد الرزاق، "التخطيط الاستراتيجي"، جامعة الإسكندرية، مصر، 2012، ص 06.

³ شاعر محمود الهيتي، سامي ذياب الفريزي، "التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع التنموية"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان بالأردن، 2014، ص 51.

⁴ حسين محمد جواد الجبوري، "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص 98-99.

ثانيا: أسباب فشل التخطيط الاستراتيجي.

من عوامل فشل التخطيط الاستراتيجي نذكر ما يلي:

- عدم التأكد من الظروف المالية أو مصادر التمويل، الاعتقاد والافتراض أن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية جهة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية كافة المستويات الإدارية؛¹
- عدم عمل تقييم دوري للخطة الاستراتيجية واعتماد التخطيط على معلومات ضعيفة أو خاطئة أو غير مؤكدة بشكل كاف، كذلك عدم شمول الخطة عند إعدادها أو تنفيذها كافة الوحدات المنظمة؛²
- عدم قدرة المدير الاستراتيجي على إدراك الفرص والمخاطر الحقيقية؛
- البيئة الخارجية مضطربة مما يؤدي بجعل التخطيط متقدما قبل أن يبدأ للتغيير السريع في عناصر البيئة (القانونية، والسياسية، والاقتصادية).³

¹ - بلال خلف اسكارنة، "التخطيط الاستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص 42.

² - مبارك عهود عمر، "التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي"، شركة دار البيروني للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، 2018، ص 29.

³ - محمد حسين، علي الجنابي، "التخطيط الاستراتيجي"، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، دكتوراه إدارة أعمال، جامعة المستنصرية، بغداد، 2022، ص 02.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة.

في هذا المبحث سنتطرق إلى نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المطلب الأول وإدارتها في المطلب الثاني أما المطلب الثالث نتطرق إلى مبادئها وأهدافها وفي الأخير نذكر متطلباتها ومعوقاتها.

المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

مرت إدارة الجودة بعدة مراحل وتطورات خلال نشأتها.

أولاً: نشأة إدارة الجودة.

مرت فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمراحل متعددة منذ العصور القديمة وحتى الوقت الحاضر بداية من الجودة كمفهوم ثم الرقابة على الجودة مروراً بتوكيد الجودة وحتى إدارة الجودة الشاملة، حيث تعود جذور الاهتمام بالجودة إلى سبعة آلاف عام، حيث اهتم المصريون القدامى بها من خلال النقوش الفرعونية على المعابد والتي اتسمت بالجودة ودقة التنفيذ وفقاً للمعايير الموضوعية كما إن عملية بناء ودهان الحوائط في المعابد المصرية القديمة كانت تتضمن عملية فحص ورقابة على الأنشطة بهدف التأكيد من مستوى الجودة الذي يتم به الأداء، وفي الحضارة الإسلامية فإن الجودة في أداء الأعمال تعتبر منهجاً وأسلوب حياة يطالب به الفرد المسلم حتى تقوم الساعة، وقد ظهر ذلك في مواضع عدة من القرآن الكريم والسنة النبوية منها على سبيل المثال قول تعالي «إن الذين امنوا وعملوا الصالحات إنا لا نضيع اجر من أحسن عملاً» (سورة الكهف الآية 30).

والجودة بوصفها فكرة موجودة منذ آلاف السنين، ولكنها مهنة وعمالاً إدارياً حديثاً، فبعد الحرب العالمية الثانية وضع ادوارد ديمينج أحد أهم رواد الجودة إن لم يكن الأب الروحي للجودة، مجموعة من الأفكار والمبادئ الرئيسية لها يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة، والتي يرجع أساسها إلى اعتماد منظومة عمل متكاملة ثم رفع كفاءتها بحيث يصبح المنتج سواء سلعته أو الخدمة أمراً طبيعياً ناتجاً عن جودة الأساليب المستخدمة في العمل والأنظمة الحاكمة، وتعد إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، التي تتضمن مجموعة من المبادئ المرتبطة ببعضها البعض والتي تجتمع معاً لتشكيل مدخلاً شاملاً متكامل الأداء، العمل بمستوى متميز من الجودة والتنوعية وتعرف بالجودة الشاملة لأنها تؤثر على كل شيء في المنظمة وعلى كل عامل فيها وتتطلب التزاماً كاملاً من جميع الإداريين والمنفذين.¹

ثانياً: تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

لم تلد نظرية إدارة الجودة الشاملة فجأة أو بصورة متكاملة على ما هي عليه بل أنها مرت بمراحل عديدة حتى استوت على ما هي عليه الآن من ركائز ومبادئ ومميزات.

¹ - مجت عطيبة راني، هاشم يوسف، "العربي إدارة الجودة الشاملة (tom) : المفهوم والفلسفة والتطبيقات"، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، الطبعة الأولى، القاهرة، 2016، ص 28.

لقد درج اغلب الكتاب والباحثون وأصحاب الاختصاص على تقسيم مراحل الجودة تبعا للتقسيم التالي¹:

➤ **مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:** وهي مرحلة ضبط الجودة الأداء العامل المنفذ للجودة التي تتلخص بأن عاملا أو مجموعة من العمال هم المسؤولين عن تصنيع المنتج بالكامل بوحدات صناعية صغيرة وفي هذه المرحلة كان الإحساس بالإنجاز والفخر موجود لدى العامل الذي يخلق حافزا للعمل لديه.

➤ **مرحلة ما بعد الثورة الصناعية:** ضبط رئيس العمال للجودة وبدأت هذه المرحلة منذ بداية القرن العشرين حتى أواخر العقد الثاني منه نتيجة لتوسع المصانع والتخصص في العمل وظهور الصناعات الحديثة وتوسعها فقد أدى إلى أن يتوزع العمل على أكثر من عامل وتطلب ذلك أن يكلف رئيس العمال مسؤولية جودة الإنتاج.

➤ **مرحلة الإدارة العلمية:** وهي مرحلة ضبط الجودة والتفتيش ظهرت مطلع القرن العشرين بزيادة فريدريك و نسلو تاييلور الذي عمل ضبط الحركة مع الوقت اللازم لها قصد زيادة الإنتاج ومن خلال سبل تخفيض تكلفة الإنتاج بالحد من الصدر والضياع وقد خيمت الحرب العالمية الأولى 1914 من خلالها على الصناعة فتعددت أنظمتها وتنوعت أساليب الإنتاج وأصبح رئيس العمال مسؤولا عن أعداد كبيرة من العمال.

➤ **مرحلة ضبط الجودة إحصائيا:** أو مرحلة الفحص يؤرخ لهذه المرحلة من 1430 إلى 1970 وتتميز هذه المرحلة بزيادة في الإنتاج بشكل كبير الأمر الذي أدى إلى صعوبة ضبط وفحص المنتج الكلي جميعه مما أدى إلى إتباع أسلوب فحص العينات مع الاعتماد على لوحات الضبط وبعد العالم ولترشويرات walter chewart من مؤسسي ومطوري نظرية ضبط الجودة إحصائيا حيث إن نمطية المنتج على وفق قياسات موحدة مكنت من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة.

➤ **مرحلة ضمان الجودة:** من 1970-1985 وتدعى لدى البعض بمرحلة مراقبة الجودة وهي مرحلة جاءت بعد تحقيق اليابانيون لنتائج ملموسة بتطبيقهم لفكرة حلقات الجودة، والتي ضمنت لهم إنتاجات خالية من العيوب وهذا تطلب رقابة شاملة على العمليات وجهود الشركة من الإدارة المعنية بتنفيذ مراحل العمل ثم اعتماد ثلاثة أنواع من الرقابة (الوقائي، المرهنة، البعيدة) وقد أصبح ضمان الجودة إحدى الاستراتيجيات الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة فالإنتاج من دون أخطاء يعني إنتاج عالي الجودة.

➤ **مرحلة إدارة الجودة الاستراتيجية:** وكانت بدايتها في بداية التسعينات حيث دخلت التجارة العالمية في حالة منافسة شديدة بين الشركات لكسب حصة أكبر من السوق ولاسيما الشركات اليابانية ولقد اعتمدت شركة (ibm) إدارة الجودة الاستراتيجية لمواجهة التقدم والزحف الياباني ونفذت المعايير الآتية (إرضاء المستفيد وتلبية ما يريده، الجودة مسؤولية الجميع من قيمة التنظيمي حتى ما عدته، المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء).

➤ **مرحلة إدارة الجودة الشاملة:** لقد تطورت مفاهيم الجودة أو النوعية على مر العصور من مفهوم نوعية

1- بحجت عطية راني، هاشم يوسف، "العربي إدارة الجودة الشاملة (tom) : المفهوم والفلسفة والتطبيقات"، مرجع سبق ذكره ص 29.

المنتج النهائي إلى مفهوم نظام الجودة الشاملة التي يرمز لها (t q m) وتسمى أيضا إدارة الجودة الكلية، نظام الجودة الشاملة، إدارة النوعية الشاملة، إدارة النوعية الكلية.

ولكن المصطلح استقر نهاية المطاف على إدارة الجودة الشاملة بعد أن كان التركيز في المراحل الأولى على المنتج النهائي وذلك من خلال المواصفات التي تحدد المتطلبات والخصائص المطلوب توافرها في المخرجات النهائية المختلفة بهدف الحصول على منتج أو خدمة تتوافق مع المواصفات الموضوعية، انتقل التركيز على نوعية العمليات من خلال ضبطها ومراقبتها سواء كانت إنتاجية أم خدمية للحصول على نسبة عيوب معينة ومحددة.¹

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها.

وفيما يلي سنتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها.

أولا: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين و الأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي و الخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية، ولقد لعبت الإدارة اليابانية دورا حاسما في هذا المضمار لاسيما في أوائل الثمانيات وأواخر التسعينات من القرن الماضي من خلال استحواذ على تقديم سلعا ذات جودة عالية يمكن لها أن تحقق مع التكاليف المنخفضة وهذا ما أفرز نجاح المحقق من جراء اعتمادها على حلقات السيطرة النوعية واستخدام أسلوب إدارة نوعية شاملة التي تعمق استخدامها بشكل واسع النطاق في شتى الميادين الإنتاجية والخدمية.²

● فمثلا كانت أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل منظمة الجودة البريطانية حيث عرفت على أنها "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا".³

● وكما عرفها janesrilay وهو نائب رئيس معهد جوران المختص بتدريب وتقديم الاستشارات حول الجودة الشاملة على أنها "تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على تحسينات مستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذا إن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل".⁴

● تعريف w edwards deming عرف وليم ادوارد ديمينج إدارة الجودة الشاملة بأنها طريقة الإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي

1- السامراني مهدي، "إدارة الجودة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 45- 47.

2- خضير كاظم حود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص 71- 72.

3- محمود عبد الفتاح رضوان، "إدارة الجودة الشاملة"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2012، ص 23.

4- مأمون سليمان الدرادكة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2015، ص 18.

تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع.¹

• ويعرفها ستيفن كوميني steven cohen بأنها التطوير والمحافظة على إمكانية المؤسسة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر و الإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقاتها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.²

• أما من وجهة نظر ريتشارد ويليامز فهي: "أسلوب قيادي ينشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة لجودة السلع والخدمات، وتسعى إلى إدماج فلسفتها ببنية المنظمة وإن نجاحها يتوقف على قناعة أفراد المنظمة بمبادئها، وإن مبادئها تضيف بالفعل قيمة وجودة المنظمة، إن إدارة الجودة الشاملة تعني تعريف فلسفة الشركة لكل فرد فيها كما تعلم على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب لشمول تحسنا مستمرا في عمليات داخل الشركة مما سيؤدي إلى المنتجات والخدمات عالية الجودة، تعرف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات إدارة تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة كما تتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة، الجودة تلي متطلبات العميل وتوقعاته الشاملة تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة لإجراء التحسينات المستمرة.³

من خلال التعريفات السابقة لإدارة الجودة الشاملة فإنها باختصار تعبر عن تفاعل الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة لتحقيق جودة عالية للسلع والخدمات ورضا المستفيد بها.

ثانيا: أهمية إدارة الجودة الشاملة.

إن أهم ما يميز إدارة الجودة الشاملة هو تحسين مستويات الجودة في المؤسسة أو المنظمة سواء كانت خاصة أو عامة، وقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة في هذا العصر أساسا للاتصالات بين الدول، وهي التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية والخدمية في العالم ويمكن إجمال أهمية إدارة الجودة الشاملة بما يلي:⁴

- تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية؛
- الجودة تؤدي إلى تحقيق رضا المستهلك ,وتقديم الأفضل من السلع والخدمات؛
- تحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع؛

1- مدحت محمد أبو النصر، "إدارة الجودة الشاملة، استراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات"، المجموعة العربية للنشر و التدريب، الطبعة الأولى، القاهرة، 2015، ص 54.

2- مبارك علوي محمد لزيم، "إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المنظومة الأمنية"، مطابع الهاشمية الحديثة، الطبعة الأولى، الأوفست، كلية الشرطة، حضرموت، اليمن، 2020، ص33.

3- أحمد يوسف دودين، "إدارة الجودة الشاملة"، الأكاديميون للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص 26- 27.

4- محمد عوض الترتوري، اغادير عرفات جويحان، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتسبات ومراكز المعلومات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب س، ص 37-38.

- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل؛
- تحسين السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء؛
- منهج شامل للتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق على شكل إجراءات وقرارات؛
- تغيير سلوكيات أفراد المؤسسة اتجاه مفهوم الجودة؛
- تمكن من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر.

المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأهدافها

لإدارة الجودة الشاملة مبادئ تتبعها وأهداف تحققها وفيما يلي سنذكر ذلك.

أولاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

رغم أن الشركات تستخدم مصطلحات مختلفة للتعبير عن الجودة إلا أنهم يتفقون جميعاً على نفس الشيء ويجسدون العديد من نفس المبادئ مثل الأهداف الاستراتيجية والالتزام الكلي والتحسين المستمر والنظرة الشاملة ومسؤولية الموظفين والتدريب على العمل.

وتمثل إدارة الجودة الشاملة مبادئ الإدارة التي تركز على تحسين الجودة كقوة محفزة في كافة المجالات الوظيفية وعلى كل المستويات في الشركة.¹

وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

➤ **التركيز على العميل:** ويعتبر العميل أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة إذا اجمع الباحثون والمفكرون على أن العميل يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة إذ أن جائزة (مالكوم العالمية) أعطت 25 بالمائة من علاماتها لاهتمام المنظمة بعملائها وتحقيق رغباتهم وقد شمل مصطلح العميل في إدارة الجودة الشاملة كل من العميل الخارجي والعميل الداخلي، ويقصد بالعميل الخارجي أنه ذلك الفرد أو المستهلك الذي يتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه من أجل اقتناء المنتج أو السلعة المنتجة أما العميل الداخلي فيمثل الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية في المنظمة، ولذلك فالمنظمة العاملة ينبغي أن تضع حساباتها للأنشطة التي من شأنها أن تحقق للعميل سواء الخارجي أو الداخلي الجودة العالمية التي تنسجم مع ضرورة تعزيز أواصر الثقة بينه وبين المنظمة، ويفيد كسب ولائه ورضاه وثقة الهدف الأسمى الذي ينبغي التركيز عليه في كافة الأنشطة التشغيلية التي تؤديها المنظمة.²

1- محمد عبد الحال النعيمي وآخرون، "إدارة الجودة المعاصرة"، دار البازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 53.

2- خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان الأردن، 2007، ص 98-99.

- القيادة: توافر القيادة الفعالة التي تتمكن من تنمية مفهوم وثقافة الجودة لدى العاملين وتستطيع تحديد الاحتياجات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ العمل بنجاح، ولديها القدرة على تحديد الواقع الحالي، وما هو متوقع في المستقبل والفجوة بين الاثنين وتلتزم التحسين المستمر للجودة.¹
- مشاركة العاملين: التأكيد على المشاركة الفعالة والمنصفة لجميع العاملين المشاركين من القاعدة إلى القمة بدون تفرقة بنفس الأهمية مما سيؤدي إلى اندماجهم الكامل في العمل وبالتالي يسمح باستخدام كل قدراتهم وطاقاتهم الكامنة لمصلحة المؤسسة.²
- التخطيط الاستراتيجي للجودة: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى وذلك يتطلب مشاركة جميع العاملين وتتم هذه العملية بوجود خطة استراتيجية تنسق الجهود وتوحيدها.
- تحفيز العاملين: لا بد للمنظمة من تحفيز العاملين وتشجيعهم على المساهمة في تحسين الجودة من خلال تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة واتخاذ القرارات وإعطائهم فرص للإبداع وضمان العمل الجماعي ومشاركة الجميع.
- القياس والتحليل: لكي تتم اتخاذ القرارات الصحيحة دون انحرافات يجب أن تتم البيانات ويتم جمعها وتحليلها بشكل دوري.
- التدريب: يجب أن تكون عملية التدريب مستمرة حتى تستطيع مواكبة المفاهيم والأساليب والمستجدات التي تكون في مجال العمل.
- التحسين المستمر: يعد برنامج إدارة الجودة الشاملة جهوداً للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف فهي تقوم على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين مستمرين ولا ينتميان أبداً وأن رغبات المستفيدين متغيرة وليست ثابتة.³

ثانياً: أهداف إدارة الجودة الشاملة.

- إن أبرز أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية هو تطوير جودة المنتجات أو الخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف وتقليل في الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة أو المنتج المقدم للمستهلك أو المستفيد وعلى العموم يمكن وصف أهداف الجودة الشاملة كالآتي:⁴
- تحسين جودة المخرجات (المنتجات) بشكل مستمر؛

¹ - سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، "إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 192.

² - حسن حسين البلاوي وآخرون، "الجودة الشاملة في التعليم مؤشرات تمييز ومعايير الاعتماد"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص 28، 29.

³ - أحمد يوسف دودين، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص 23-24.

⁴ - عطية محسن علي، "الجودة الشاملة والجديد في التدريس"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 85.

- خلق بيئة لدعم التطوير المستمر والمحافظة عليه؛
- تقليل الهدر في الجهد والوقت؛
- اشتراك جميع العاملين في تطوير وزيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي؛
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات؛
- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى الأصغر حتى يمكن السيطرة عليها؛
- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة وتحسين الثقة وأداء العمل للعاملين؛
- تحسين الربحية والإنتاجية وتدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات؛
- زيادة القدرة على جذب العملاء والتقليل من شكاويهم؛
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء؛

المطلب الرابع: متطلبات ومعوقات إدارة الجودة.

لتطبيق إدارة الجودة يجب توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية لكن في نفس الوقت تواجه العديد من المعوقات وفيما يلي نذكر ذلك.

أولاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

كان تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب ضرورة توافر مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية فإنه من الأهمية بمكان لأية منظمة ترغب في تطبيق هذا المدخل وتنجح في ذلك أن تقوم بتحديد وتحليل وتوفير تلك المتطلبات والعناصر الأساسية اللازمة لتطبيقه حيث أن ذلك يمكن الإدارة من التعرف على مدى استعداد المنظمة لوضع وتنفيذ خطة فعالة لإدارة الجودة الكاملة.

ولقد أورد كثيراً من الكتاب والمهتمين بموضوع إدارة الجودة الكلية العديد من العناصر تمثل المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الكلية وفي ما يلي عرضاً لتلك العناصر:

➤ **دعم وتأييد الإدارة العليا لمدخل إدارة الجودة الكلية:** يعتبر اقتناع والتزام الإدارة العليا بالتطوير والتحسين المستمر وتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة من أهم عوامل نجاح هذه الفلسفة فبدون الالتزام والاقتناع الكامل من قبل أفراد الإدارة العليا ورؤساء الشركات بأهمية إدارة الجودة الكلية فإن أية جهود تبذل على أي مستوى إداري آخر لن يكون لها تأثير المطلوب بل ولن يكتب لها نجاح ولقد أوضح استطلاع الرأي الذي أجراه مكانسي وشركاءه في أكبر 500 شركة أوروبية أن اهتمام والتزام الإدارة العليا بمدخل إدارة الجودة الكلية احتل الترتيب الأول بالنسبة للمتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق هذا المدخل حيث حصل على موافقة 95 بالمائة من هذه الشركات. كما أكد لا سيلزوديل أيضاً في الأبحاث والدراسات التي قام بها في هذا المجالان الرئيس التنفيذي للمنظمة وأفراد الإدارة العليا هم عامل التغيير الداخلي الأساسي نحو تحسين الجودة، ويتمثل دور الإدارة العليا بالنسبة لتطبيق هذا المدخل فيما يلي:

- الدعم والتأييد المستمر لهذا المدخل؛

- الالتزام بالخطط والبرامج الخاصة بتحسين الجودة على كافة المستويات؛
 - تخصيص الموارد البشرية والمالية اللازمة لتطبيق هذا المدخل؛
 - تقديم الدعم لفرق تحسين الجودة من خلال التدريب وإعداد قادة الفرق وتسهيل الحصول على البيانات.¹
- **التوجه للمستهلك وتعميق الفكرة:** العمل على تحقيق رضا المستهلكين والذي يعتبر أهم مطلب من متطلبات تنفيذ tqm والعمل على تعميق فكرة المستهلك يدير الشركة على كافة المستويات التنظيمية بالشركة فالمستهلك هو محور كل الجهودات بدءاً من تصميم المنتجات على الاختلاف أنواعها في الشركة.²
- **التعليم والتدريب:** لغرض نجاح العمل بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا بد من إخضاع العاملين والموظفين في المؤسسة إلى دورات تعليمية وتدريبية مستمرة لغرض مواكبة التطور والتحسين المستمرين الذين يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإنتاجية والخدمية، أما من دون تدريب العاملين وتحديد معلوماتهم وتنمية مهاراتهم فإن مشروع الجودة سيؤول إلى الفشل لا محالة، إن الغرض من التدريب والتعليم هو نشر الوعي بين المشاركين بالبرنامج وتمكينهم من تعرف أساليب التطوير والتحسين ومن الجدير بالذكر أن هذا التدريب ينبغي أن يمتد إلى الهيئة الإدارية والمشرفين وجميع فئات العاملين، ومن بين الموضوعات التي ينبغي أن يتناولها برنامج التدريب:
- أهمية الجودة والحاجة إليها في ظل المنافسة المحلية والعالمية؛
 - أدوات تطبيق الجودة ومستلزماتها؛
 - الأساليب والمهارات اللازمة لتطبيق الجودة؛
 - أساليب التخطيط وجمع البيانات وتحليلها؛
 - مبادئ القيادة واتخاذ القرارات؛
 - التعامل مع الأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء والجودة.³

ثانياً: معوقات إدارة الجودة الشاملة

تواجه إدارة الجودة الشاملة الجودة العديد من المعوقات حاول ادوارد ديمنج رصد بعضها في كتابة الخروج من الأزمة كالآتي:

- البحث عن حل سهل وسريع؛
- الاعتقاد بان معالجة المشكلات تؤدي إلى التحسين والتطوير؛
- التعامل مع الجودة كبرنامج وليس كوسيلة تعليم وتحسين المستمر؛
- عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال؛

1- جمال طاهر، أبو الفتوح حجازي، "إدارة الإنتاج والعمليات مدخل إدارة الجودة الشاملة"، مكتب القاهرة للطباعة والتصوير، الطبعة الأولى، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، بدون سنة، ص 333 - 334.

2- قاسم ناين علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو، دار الثقافة للنشر والتوزيع الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2013، ص 105.

3- محسن علي عطية، "الجودة الشاملة والجديد في التدريس"، مرجع سبق ذكره، ص 88.

- مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير وبسبب الخوف من التأثيرات التغيير عليهم أو غير ذلك من الأسباب.¹
- عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل وبين فرق العمل ببعضها؛²
- تعتبر القوانين واللوائح الحكومية من المعوقات التي تحد من حرية الإدارة في اتخاذ القرارات باعتبارها تشريعات غير مرنة لا تستجيب سريعاً لطلبات العملاء أو الجمهور الذين يتعاملون مع المؤسسة بسبب تغير أذواق ورغبات وتطلعات المواطنين.

¹- مدحت محمد أبو النصر، "إدارة الجودة الشاملة، استراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات"، مرجع سبق ذكره، ص 58.

²- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، "إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم"، مرجع سبق ذكره، ص 53.

المبحث الثالث: أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة ودوره في تحسين أداء العاملين.
سنتطرق في هذا المبحث إلى توجيهات إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على أداء العاملين والعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين، كذلك نتطرق إلى دور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الأخير نذكر عوامل نجاحه ومعوقاته.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين وأهم أبعاده.

قبل التطرق لمفهوم أداء العاملين سنقوم بتحديد المصطلحات المشكلة له وهي:

➤ **الأفراد:** ويقصد بالأفراد العنصر البشري المتاح للمنظمة إي كل العاملين بها سواء كانوا موظفين أم عمال يدويين دائمين أم مؤقتين رؤساء أم مرؤوسين، وقد أصبح ينظر للإفراد في المنظمات على أنهم أهم مواردها بحيث تتوقف كفاءة وفاعلية هذه المنظمات على كفاءة هذا العصر، إلى درجة جعلت الكثير من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة يشيرون إلى أن تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة لا يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو تكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الأفراد تمكنها من تعظيم الاستفادة من بقية الموارد المتاحة.

➤ **الأداء:** يشير الأداء إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

➤ **كما يعرف الأداء:** بأنه عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة.¹

➤ **تعريف تحسين أداء العاملين:** تحديد المعلومات المهنية إلى أي مدى وصلت التكاليف المرتبطة بإدارة المعلومات للتأثير على اكتساب المهارات والمعرفة وتحسين عملية صنع القرار وأداء الموظفين وربحية المنظمة.²
أولاً: تعريف أداء العاملين.

يعرف أداء العاملين على أنه كمية ونوعية المهام التي ينجزها الفرد أو المجموعة في مكان العمل ويعرف الأداء بأنه محصلة النتائج لوظيفة ما أو عمل ما أو نشاط ما كما يعرف الأداء بأنه النتيجة النهائية لنشاط ما ونلخص إلى أن الأداء هو المحصلة النهائية للنشاط الذي يقوم به الفرد أو المجموعة في مكان العمل ويعد الأداء من أهم الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها حيث يسهم الأداء وبشكل مباشر في تنمية وزيادة الخدمات أو ربما في ضعف وتردي هذه الخدمات كما يمكن اعتبار الأداء مقياس يتم من خلاله تحديد مدى قدرة على الاستمرار في هذا النشاط أو العمل كما يتم من خلال الأداء إعطاء حكم على مدى إتقان العمل أو مدى امتلاك الأفراد لمهارة ما أو معلومة ما وفكرة ما وبتالي القدرة على تحديد دور الفرد الايجابي والسلبي في هرم الإدارة المتبع في

¹ - عمار بن عيشي، "اتجاهات التدريب المعاصر وتقييم أداء الأفراد العاملين"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 13.

² - Viviane clavier, celinepaganelli, "informations professionnelle", lavoisier librairie, lavoisier, paris, page 182.

المنظمة.

إن المنظمات الناجحة تجعل شغلها الشاغل أن تعرف المدى الذي وصلت إليه معدلات الأداء لديها في مقابل مثيلاتها من المنظمات المنافسة وتستطلع كيف يعمل منافسوها على تحسين مستوى الأداء عندهم وتستخدم المنظمات الناجحة الوسائل الحديثة التي تسهم في زيادة سرعة العمل ودقته وتقليل التكاليف وذلك من خلال تطبيق التكنولوجيا كما تتميز المنظمات الناجحة بقدرتها على إعداد صياغة الأشياء القديمة في شكل جديد وابتكار أشياء جديدة ويعود ذلك إلى قدرتها على المزج بين مواهب أفرادها وما اكتسبوه من خبرات وتستخدم هذه المنظمات عمليات منظمة واعية لتحسين مستوى أدائها وتهتم بتوافر الموهبة المتاحة من خلال استخدام سلطتها بشكل بناء لتضع العاملين لديها في مواقف يواجهون مشكلات عليهم حلها حيث يتوجب عليهم أن يكونوا على استعداد تام لتغيير الأسلوب إذا لزم الأمر، كما تجعل أداء العاملين يتناغم مع أداء المنظمة لتكون النتيجة رفع مستوى أداء المنظمة وتحقيق ما ترجوه من أمال وإن أداء الموظفين من الأمور البالغة الأهمية فالمنظمات الناجحة تعلم أهمية إخضاع هذا الأداء لسياسة حكيمة وتفيد العدالة التنظيمية في تحسين الأداء وذلك لأنه يحفز العاملين حيث يشعر المرؤوس بعد تفويضه بثقة رئيسه به وبالتالي يستخدم جميع قدراته في القيام بدور أكبر وهو أمر يؤدي إلى أداء أفضل.¹

ثانياً: أبعاد تحسين أداء العاملين.

تتمثل أبعاد تحسين العاملين في ما يلي:²

➤ **الانضباط:** إن التغييرات التنظيمية التي تواجه المنظمات تفرض على الإدارات العليا أن يكونوا أكثر استعداداً للاعتماد على أولئك الراغبين في التغيير الناجح لغرض دعم متطلبات العمل الرسمي بالسلوكيات الإضافية والتطوعية، لان اعتماد المنظمة على سلوكيات المحددة بنصوص القانوني يجعل منها منظمة روتينية تقليدية عاجزة عن مواجهة هذه التغييرات والتحديات المعاصرة التي تطلب مواجهتها سلوكيات خلاقة تتجاوز ما هو محدد وتقليدي تريد من فعالية المنظمة وقدرتها على الاستمرار والوصول إلى مرحلة التمييز الذي تسعى إليه وتختلف المنظمات فيما بينها من حيث درجة وضوح القواعد والإجراءات المتبعة فيها الأنظمة التي تحكمها فهناك بعض المنظمات تتصف بدقة وإجراءات القواعد المتبعة فيها وصلاحيات كل فرد مسؤولياته و الواجبات المترتبة عليه والإجراءات الواجب إتباعها لأداء الأعمال المطلوبة في حين نجد أن هناك بعض منظمات تتصف بالغموض وعدم وضوح القواعد والإجراءات والأنظمة اللازمة لسير العمل فيها.

➤ **إنجاز المهام:** حين تنشأ المنظمة لابد من أن يكون لها العديد من الأهداف التي تسعى لتحقيقها وتجدر الإشارة هنا إلى أن موضوع تحديد الأهداف ليس بدرجة السهولة وليس على قدر من البساطة والوضوح حيث إن

¹ محمد بوقليع، "العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين"، رسالة ماجستير، كلية إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2011، ص 37.

² محمد بوقليع، "العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين"، مرجع سبق ذكره، ص 42-45.

فكرة تحديد الأهداف في غاية التعقيد إذا أن أهداف المنظمة غالبا ما تكون غير واضحة كما إن الأهداف بشكل عام غالبا ما تكون مكونة من أهداف قصيرة وبعيدة المدى وإن المنظمة تسعى إلى تحقيق عدة أهداف أحداها قد يعيق تحقيق الأهداف الأخرى وأن الأهداف تتغير من مرحلة إلى أخرى.

حيث يجسد هذا المدخل بشكل واضح وأسلوب الإدارة بالأهداف حيث تكون الأهداف واضحة، وقابلة للتحقق ويمكن قياسها وتحقيقها عند إيضاح الرؤية والرسالة المنظمة للعاملين فإنهم بلاشك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية ففي عملهم بدلا من الانتظار والأمر والتوجيهات من المشرفين وتوفر الرؤية المنظمة بالتأكيد تحديا للموظفين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المنظمة وأدائهم.

والمهام التي عادة ما تتميز بمرونة عالية في مرحلة عدم التأكد والغموض، فعلى سبيل المثال غياب تحديد الهدف قد يؤدي إلى تضارب في الهدف عبر العديد من أصحاب المصالح وغموض أو عدم وضوح خطوط السلطة قد يخلق كذلك حالة عدم التأكد عندما يحاول الأفراد إرضاء توقعات العديد من أصحاب المصالح في المنظمة فعندما يكون الأفراد على معرفة باتجاه المنظمة فإنهم يشعرون بقدرتهم على أخذ المبادرة، كذلك يكونون على تفهم ومعرفة تامة بأداء الإدارة التي يعملون لديها فإنهم يكونون في وضع لاتخاذ القرار أو التأثير على القرارات لتحسين الأداء.

➤ العلاقة بين زملاء في العمل: تؤدي العلاقة بين زملاء العمل التي تنشأ نتيجة التعامل اليومي بين الأفراد

دورا مهما في تحسين أداء العاملين، كون هذا التفاعل الجماعي المستمر بينهم والتعاون القائم على أساس المحبة والتفاهم والمساندة يشجع على طرح الأفكار الإبداعية في تبادل الآراء والمقترحات وإغنائها بمزيد من الأفكار والحلول المبتكرة لمشاكل العمل.

إن الأفراد من خلال تفاعلهم اليومي في مجال العمل يقومون بتحديد أدوار كل منهم في المجموعة التي ينتمون إليها وقد يؤدي هذا التحديد إلى إيجاد علاقات تبادل منخفضة بين أفراد المجموعة حيث يشعر الفرد باندماجه مع بقية أفرادها وبالتالي فإن علاقات الثقة والاحترام والتعاون الموجود بينهم تكون قوية أو قد يؤدي هذا التحديد إلى وجود علاقات تبادل مرتفعة بين أفراد المجموعة التي تتميز بالثقة المتبادلة والمحبة والاحترام والتعاون بين الفرد وزملائه في بيئة العمل التي يعملون فيها مما يؤدي إلى زيادة التفاعل بين الأفراد وزيادة فرصة تبادل الأدوار والأفكار والملاحظات والمعلومات وردود الأفعال وبالتالي قد يؤثر في أداء العاملين.

➤ العلاقة مع الرؤساء: للعلاقة مع الرؤساء أهمية كبيرة للمؤسسات التي تبحث عن نجاح من خلال التحسين

والتطوير المستمر في أداء العاملين فيها وخاصة إذا تمت هذه العملية وفق أسس موضوعية بعيدة عن التحيز. إن القيادة العليا لها تأثير مباشر على الأداء وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعها لهم للتوجه نحو رفع الروح المعنوية للعاملين وإشعارهم بالعدالة ودفعهم إلى تحمل المسؤولية وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والمتابعة، وذلك من خلال تمييزها بالحافزية والمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة كما أن القيادة العليا إذا تبنت استراتيجية الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بينها

وبين الأفراد فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفعاليات المنظمة، والقدرة على مناقشتها والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها.

كما أن طبيعة العلاقة بين القائد والأفراد في مجال العمل لها تأثير واضح على الأداء سواء كانت هذه العلاقة رسمية أو غير رسمية وغير شخصية تعبر عن تبادل محدود للعلاقات بين القائد والأفراد أو قد تكون علاقات متطورة تتصف بالثقة والشعور بالاحترام المتبادل لتعبر عن تبادل متطور من العلاقات بين الأفراد والقائد حيث تسمح هذه العلاقة الأخيرة بإعطاء درجة أعلى من الاستقلالية للأفراد وحرية أكثر في اتخاذ القرارات وبالتالي تدعم تحسين أداء العاملين.

المطلب الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة على أداء العاملين

ويندرج ذلك في ما يلي:

أولاً: أنواع الأداء: ويصنف الأداء حسب المعايير التالية:¹

➤ حسب معيار الشمولية: يصنف الأداء حسب هذا المعيار إلى الأداء الكلي والأداء الجزئي.

● الأداء الكلي: ويتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في الانجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع العناصر المؤسسة ووظائفها.

● الأداء الجزئي: ويتحقق الأداء الجزئي للمؤسسة على مستوى الوظائف والأنظمة الفرعية في المؤسسة.

➤ حسب معيار المصدر: ينقسم إلى ما يلي:

● الأداء الداخلي: ويتيح هذا النوع من الأداء من خلال مجموعة من الأداءات جزئية يحددها bernard في ثلاثة أجزاء وهي:

✓ الأداء البشري: وهو من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة فقد ذهب البعض الحصر الأداء المنظمة في أداء الموارد البشرية فقط وعرفوه انطلاقاً من إن الأداء البشري يقصد به "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله" فلأداء البشري هو الميزة التنافسية لان التمييز في الأداء لن يستند لمجرد امتلاك المؤسسة للموارد المالية وتكنولوجيا فحسب بل يستند في المقام الأول إلى قدرها على توفير نوعيات خاصة في الموارد البشرية.

✓ الأداء التقني: وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية.

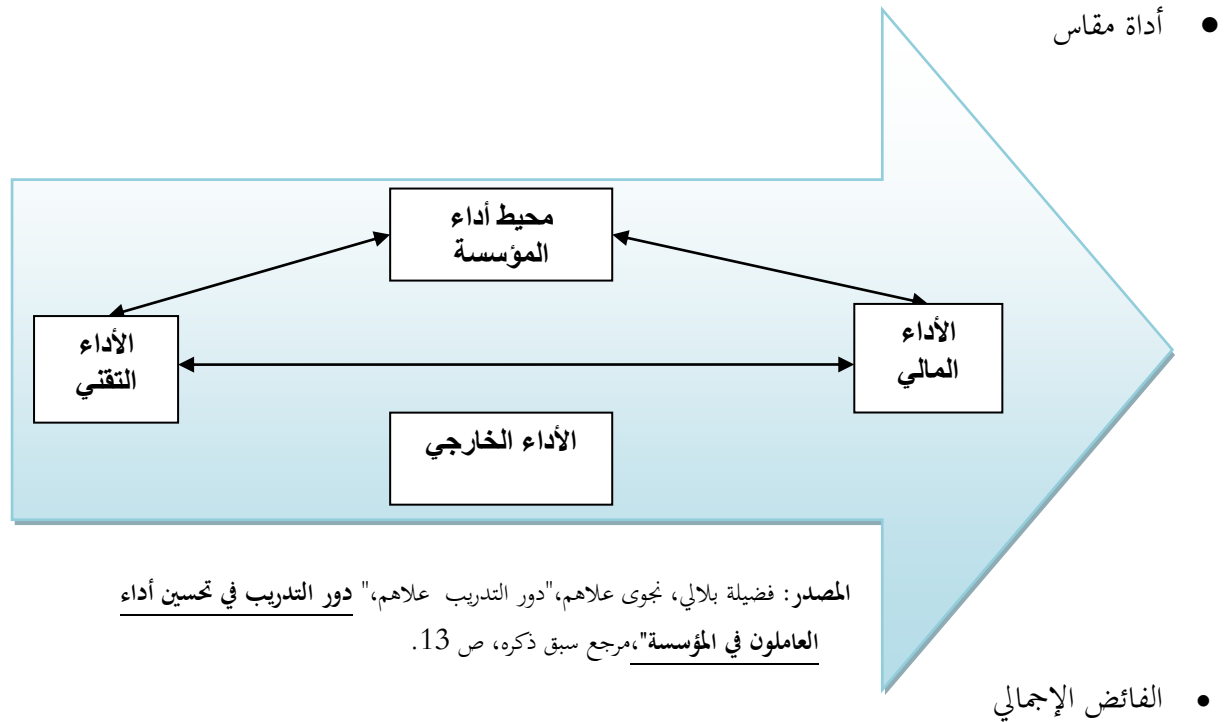
✓ الأداء المالي: ويتحدد من خلال استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة فالدولة تقوم بتسخير وسائل هامة خاصة منها الإعتمادات المالية الضخمة لضمان تقديم الخدمات العمومية لذلك فإن الأداء المالي للمؤسسة العمومية يتمثل في ضمان سير الحسن الاستغلال السليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة ولتحقيق ذلك وضع

¹ - فضيلة بلالي، نجوى علاهم، " دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة"، مذكرة ماستر، قسم علوم اقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2018، ص 13 - 14.

الفصل الأول..... الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين

المشعر العديد من القواعد القانونية والتنظيمية لضمان احترام الميزانية من جهة والبحث عن مواضيع الخلل التي تؤدي إلى المساس بالأموال العامة والأخطاء المرتكبة في الميزانية من طرف الأعوان مكلفين بها من جهة أخرى. وبشكل شامل فلأداء الداخلي للمنظمة هو الأداء الناتج عن استغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية والمالية والتقنية فمن خلال دمج الأداءات المختلفة لهذه الموارد أو العناصر تتحصل على الأداء الداخلي للمؤسسة.

● **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن مجموع التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية وقدرتها على سابقها هذه التغيرات أو تطورات تنشأ خارج المؤسسة وتؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المؤسسة، لذلك يتعين على المتابعة المستمرة والمباشرة حتى يمكن إدراك أثرها على الأداء، فنجاح المؤسسات أو فشلها يتوقف على قدرتها على خلق درجة عالية من تلاءم بين أنشطتها وبين البيئة التي تنشط بها، فمن خلال هذين الأداءين يتضح أن الأداء ينتج من خلال استغلالها لمختلف الموارد المتوفرة بكفاءة وفعالية من جهة وتوجيه جهودها نحو استغلال الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي من جهة أخرى، وذلك من خلال متابعة تغيرات التي تتصف بالحركية وتعقد وسرعة التغيير في نفس الوقت ويمكن توضيح هذين النوعين في التالي:



فالمؤسسة في علاقة مستمرة بالمحيط الخارجي مما يتطلب متابعة مستمرة لهذا المحيط للتكيف، مع هذا تستطيع المؤسسة إن تسيطر على محيطها الداخلي وتتحكم فيه لكن قدرتها على تأثير على محيطها الخارجي المحدودة لذلك يجب أن تبذل قصارى جهدها للاندماج فيه والتقليل من تهديداته وأثارها السلبية. ويرتبط أداء المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها بقدرتها على التكيف مع محيطها الخارجي.

➤ **حسب معيار الطبيعة:** يصنف الأداء وفق هذا المعيار إلى:

- **الأداء الاقتصادي:** يقترن بوجود أهداف اقتصادية تسعى المؤسسة لبلوغها والمتجسدة في الفوائد التي تحققها جراء تعظيم نتائجهما مع تحفيظ مستوى استخدام مواردها.
- **الأداء الاجتماعي:** وهو مرتبط بالأداء الاقتصادي الذي يرافقه إلزام اجتماعي داخلي وخارجي نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها وهذا الأداء له أهمية كبيرة في تأثير على صورة مؤسسة في المحيط الذي تنشأ فيه.
- **الأداء التقني:** وهو يمثل قدرة التجهيزات التقنية على القيام بمهامها على أحسن حالة سواء يتعلق الأمر بدقة المعلومات توفيرها في الوقت المناسب.
- **الأداء السياسي:** وهو يعبر عن محاولات المؤسسة لتأثر على النظام السياسي الذي تتواجد فيه وفق للقوانين والتشريعات المفروضة عليها الإصدار امتياز لصالحها يدعم تحقيق أهدافها.

ثانيا: العوامل المؤثرة على العاملين

يعد الأداء هو حصيلة اتحاد وتفاعل ثلاثة عوامل معا وهي (القدرة، الدافعية، الإمكانيات المتاحة)، فمن المحتمل أن يعمل شخص في المؤسسة ما وتكون لديه القدرة على تنفيذ هذا العمل إلا أنه قد لا يتمكن من تأديته بالصورة المطلوبة وذلك الأمر يرجع إلى فقدان هذا الشخص للدافع الذي يدفعه نحو تأدية العمل كاملا وفق المطلوبات الخاصة به. أو لا ربما سيمتلك الشخص الدافع للقيام بعمل معين سواء كان هذا العمل شخصي أو عمل خاص بمؤسسة يعمل بها إلا انه غير قادر على تنفيذ هذا العمل وذلك بسبب فقدانه للقدرة على القيام بهذا العمل أو لا تتوفر له الفرص لتأدية العمل، وبناء على ما سبق يتضح لنا انه توجد عدة عوامل مختلفة تؤثر على أداء العاملين سواء كان هذا تأثير سلبى أو ايجابى، ويمكن توضيح هذه العوامل في نقاط التالية:¹

➤ **عوامل إنسانية:** وتتحدد هذه العوامل من خلال المعرفة والتعليم، بالإضافة إلى التدريب وكذلك تشمل رغبة الموظف في العمل، بالإضافة إلى الظروف المادية الخاصة به والراتب الذي يحصل عليه من العمل.

➤ **أهداف المؤسسة:** تعد أهداف المؤسسة واحدة من أبرز العوامل التي تؤثر وبشكل رئيسي على مستويات أداء العاملين، حيث إن وضوح أهداف المؤسسة عامل رئيسي له تأثير ايجابي على أداء العامل ودرجة إدراكه للهدف الرئيسي الذي سيتم تحقيقه نظريا عمله، والعكس صحيح في حالة غموض الأهداف وتأثيرها السلبى على مستوى أداء العامل.

➤ **عوامل فنية:** وتشمل التقدم التكنولوجي والتقني والهيكل التنظيمي ونوعية المواد المستخدمة وطرق العمل وأساليبه.

➤ **الإشراف على العمل:** يلعب نظام الإشراف دورا هاما ومؤثرا في عملية أداء العاملين، إذ يساهم الإشراف الجيد على العاملين في خلق الروح المعنوية والنفسية التي تساعد العامل على قيام بعمله وفق الخطط الموضوعية.

¹ - داحن بن محمد زياد، "أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء العاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة نجران"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد 17، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك، المملكة العربية السعودية، 2022، ص 50-51.

➤ الرضي الوظيفي: إن انخفاضه يعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تدني مستوى أداء العاملين.

المطلب الثالث: دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين

فيما يلي نتطرق إلى أهم الأدوار التخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء العاملين من خلال: التدريب، التقاعد، الترقية، النقل الوظيفي، وهي كالاتي:

➤ دور التدريب في تحسين أداء العاملين: بالنظر إلى أهمية التدريب في المنظمة نجد أن التدريب دور محوري

وفعال في عملية تحسين أداء العاملين بدء من عملية تحديد الاحتياجات التدريبية المستندة إلى نتائج تحليل وتقييم أداء الفردي الوظيفي لذلك فان ربط التدريب أداء العاملين لتخطيط مساهمهم الوظيفي يؤدي إلى تحقيق الانسجام والتوافق بين طرفين أساسين ومهمين في أداء الفرد والمنظمة وهذا يساهم في تطوير المسار الوظيفي للأفراد .

➤ دور الترقية في تحسين أداء العاملين: من الضروري أن تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد نظام جيد ومعروف

بترقية العاملين للمنظمة، فكلما كان الفرد يسعى جاهدا للعمل والمثابرة في المنظمة فإن تاحت الفرص لترقية ستجعله يحسن من أدائه وذلك باكتساب مهارات جديدة ليزيد من فرض ترقية الوظيفة.

➤ دور النقل في تحسين أداء العاملين: يعتبر النقل ضرورة حيوية حيث أنه وسيلة تلجأ إدارة المنظمة إلى

استعمالها سعيا إلى مواجهة الضغوطات التي يعاني منها الموظفون، كما يتضح بعد فترة من ممارسة الفرد لعمله أن مؤهلاته ورغباته تتناسب في وظيفته الأخرى في المنظمة، فالنقل يعمل إفساح المجال أمام العاملين لإظهار طاقاتهم وتحسين أدائهم وقدراتهم.

➤ دور التقاعد في تحسين أداء العاملين: ينظر البعض للتقاعد أنه حدث سعيد لأن الفرد سوف يتحرر من

رئاسة الواجبات اليومية للإدارة ووظيفته، فالتقاعد نهاية المرحلة الأخيرة في تخطيط المسار الوظيفي وهي جزء من برنامج التطوير وهنا يكون أداء الفرد في تناقص.

المطلب الرابع: التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير نظام إدارة الجودة الشاملة

يعتبر التخطيط الاستراتيجي جزءا من نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يساعد المنظمة على التخطيط للإجراءات التنفيذية التي تقوم بها المنظمة بهدف تحقيق كسر الحاجز المعرفي والتكنولوجي بالإضافة إلى تخطيط بناء الجدارات التي تحقق للمنظمة الميزة التنافسية في عالم الأعمال. وقد أسس اليابانيون مثل هذا النظام حيث أطلقوا عليه مسمى hoshin planning. ومن أهم هذه العناصر الأساسية هي:¹

● عملية التخطيط والتنفيذ التي تؤدي إلى تطبيقات التحسينات المستمرة على مدار السنة بالاعتماد على الدورة دومينك (a-c-d-p).

● التركيز على الأنظمة الأساسية بالأنظمة التي تحتاج إلى التحسين لغرض تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

● المشاركة والتنسيق من قبل كافة المستويات الإدارية و الأقسام الوظيفية بالشكل الجاد والنافع والمفيد في عمل

¹ - عبد الستار علي، "تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 97-98.

التخطيط والتطوير كذلك يعمل على تأسيس الأهداف والتطبيقات.

● التخطيط المستند على الحقائق المعطيات.

● وضع الأهداف وخطط الإجراءات المتعاقبة والاعتماد على القدرات الحقيقية للمنظمة.

فمن المعروف أن إدارة الجودة الشاملة كما سبق القول عبارة عن النظام الهادف إلى تحقيق أهداف المنظمة التالية:

✓ **أحكام السيطرة اليومية:** التي تستند على تطبيقات دورة دومنيك، حيث تقود إلى الحصول على

التحسينات المستمرة اليومية المتراكمة لذا فإن التخطيط الاستراتيجي يعتمد أيضا ببساطة على تطبيق دورة دومنيك في التخطيط لتنفيذ لأهداف المنظمة الاستراتيجية الحرجة، كما وأن الإدارة المتعددة الوظائف تهتم هي الأخرى بالمنظمة التي تعمل سوية ومن خلالها الوظائف والإدارات المختلفة بالمنظمة على تحقيق الأهداف الشائعة في المنظمة مثل الجودة التكلفة والتوريد والإنتاجية، ويرتبط التخطيط الاستراتيجي بالسيطرة اليومية وبالإدارة المتعددة الوظائف على حدا سواء من خلال السيطرة اليومية، حيث يولد التخطيط الاستراتيجي المعلومات الضرورية من عملية المعالجة البيانات التي يتم الحصول عليها من عملية السيطرة اليومية حيث يتم تحليلها لغرض تحديد المشاكل التي تحدث بالنظام بالإضافة إلى إيجاد الحلول المناسبة لها بغية الوصول إلى كسر الحاجز المعرفي وضرورياته، وفي حالة التي يتم فيها كسر الحاجز المعرفي يصبح لدى المنظمة من السهولة التركيز والعمل على إجراء التحسينات المستمرة في عملياته المختلفة.

✓ **تعمل الإدارة المتعددة الوظائف على تطبيق نموذج دالة تأسيس الجودة:** والتي تعتبر مفتاح النظام الذي

يؤدي إلى سماع صوت آليوز كذلك إلى تحديد المساحات الرئيسية (الوظائف المختلفة بالمنظمة) لتخطيط آليات كسر الحاجز المعرفي.

خلاصة الفصل

على ضوء ما تم تناوله في هذا الفصل ومن خلال دراستنا يتضح أنه يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر جزءا من نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يساعد المنظمة على التخطيط لإجراء التنفيذات التي تقوم بها المنظمة بهدف تحقيق كسر الحاجز لمعرفة التكنولوجيا بالإضافة إلى تخطيط بناء الجدارات التي تحقق للمنظمة الميزة التنافسية في عالم الأعمال، وأيضا يعد عملية اتخاذ قرارات ودراسة آثارها في المستقبل وذلك من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها والتنبيه بمخاطر المستقبل والتقليل من نسبة حدوثها، كما أنه يساعد المؤسسات على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية.

ومنه فإننا نستنتج أن التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة له دور فعال في تحسين أداء العاملين رغم المعوقات التي تواجهه.



الفصل الثاني

تمهيد :

بعد تطرقنا في الفصل الأول لأهم الجوانب النظرية المتعلقة بكل من التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي اختبار مدى تطابق المحتوى النظري مع الواقع العملي من خلال إسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على المؤسسة الوطنية لدهن ولاية سوق أهراس لتكون محلا للدراسة الميدانية، من خلال معرفة مستوى إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى موظفي المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى، أداء العاملين، وفي الأخير، كهدف رئيسي لهذه الدراسة التأكد من وجود علاقة أثر للتخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين حيث تم تقسيم الفصل الثاني إلى :

المبحث الأول : عرض عام للمؤسسة الوطنية لدهن ولاية سوق أهراس؛

المبحث الثاني : عرض منهجية الدراسة؛

المبحث الثالث : عرض وتحليل النتائج.

المبحث الأول : عرض عام للمؤسسة الوطنية للدهن فرع -سوق أهراس-

سنحاول من خلال هذا المبحث التعريف بالمؤسسات مقر التبرص، أين ستقوم بإعطاء لمحة حول طبيعة نشاط وهيكلها التنظيمي والتعرف على الطبيعة القانونية للمؤسسة محل الدراسة، وتفاصيل أخرى تمكننا من أخذ فكرة حول هذه المؤسسة المتواجدة في ولاية سوق أهراس

المطلب الأول :تقديم المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس

أنشئت سنة 1968 الشركة الوطنية للصناعة الكيماوية SNIC و بعد تطبيق سياسة إعادة الهيكلة للمؤسسات العمومية سنة 1982 تم إعادة هيكلة هذه الشركة و قد قسمت إلى 05 خمسة فروع لكل منها اختصاص معين وهي:

❖ المؤسسة الوطنية للزجاج ENAVA؛

❖ المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية EDIC؛

❖ المؤسسة الوطنية لتموين وتوزيع المواد الكيماوية؛

❖ المؤسسة الوطنية للمنظفات و مواد الصيانة ENAD؛

❖ المؤسسة الوطنية للدهن ENAP.

تعتبر هذه الأخيرة ENAP مؤسسة اقتصادية لها أهمية كبرى في تنمية الاقتصاد الوطني إذ تساهم في تمويل خزانة الدولة من خلال الضريبة المفروضة، والتنوع في منتوجاتها التي تضم الدهن ومشتقاته، أنشأت هذه المؤسسة من جراء الهيكلة للشركات الوطنية للصناعات وفقا للمرسوم رقم /82-419 الصادر بتاريخ 4 سبتمبر 1982، وكان مقرها الرئيسي الأخضرية ولاية البويرة في 01/03/1990 دخلت الاستقلالية حيث أصبحت كشركة ذات أسهم لرأس المال قدره 200.000.000 دج وذلك عن طريق مناقصة في جوان-جويلية 1974 تاريخ بداية أشغال بناء 1974/11/22.

ولقد ساعد في انجاز هذه المؤسسة شركة Bgesa بلجيكا- شركة Mbili بلجيكا- مؤسسات وطنية أخرى أهمها ECTA حيث بلغت التكلفة الهامشية للمشروع 10.800.103 دج لمدة 21 شهر وتحتوي هذه الوحدة على 19 مصلحة منها 3 ورشات عمل، 9 ورشات صيانة، و تبلغ مساحتها الكلية 13 هكتار منها 5 مغطاة.

كانت الطاقة الإنتاجية للوحدة 40000 طن من الدهن و الراتنج و قد بلغت كمية الإنتاج سنة 1997

ب: 17، 299 طن بقيمة إجمالية 10.41.164.24 دج أي ما يعادل 20.89% من إنتاج المؤسسة ككل.

حيث تختص وحدة سوق أهراس في إنتاج عدة أنواع من الدهن و الغراء و المواد نصف المصنعة وهي كالتالي:

دهن البنائيات (secteur bâtiment)؛ الدهن الصناعي (secteur industrie)؛ دهن السيارات (secteur carrosserie)؛ البرنيق (vernis)؛ الدهن المخفف (dilliants)؛ الغراء (colles)؛ الراتنج (résines): وهو مادة نصف مصنعة تخصص لاستهلاك الوحدة لإنتاج منتجات أخرى أو تباع لمؤسسات أخرى تستعملها كمادة أولية لها.

المطلب الثاني: التنظيم العام للمؤسسة الوطنية للدهن (الشركة الأم)

يضم الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن مديرية عامة وهيكل مركزية هي:

مديرية التخطيط والرقابة؛

المديرية المالية؛

مديرية الموارد البشرية؛

مديرية التمويل؛

مديرية الإنتاج والنوعية؛

المديرية التقنية؛

كما تضم المؤسسة ست (6) وحدات إنتاجية موزعة عبر التراب الوطني وهي:

الوحدة الإنتاجية التي تقع بالاضهرية (UPL)؛

الوحدة الإنتاجية (UPA)؛

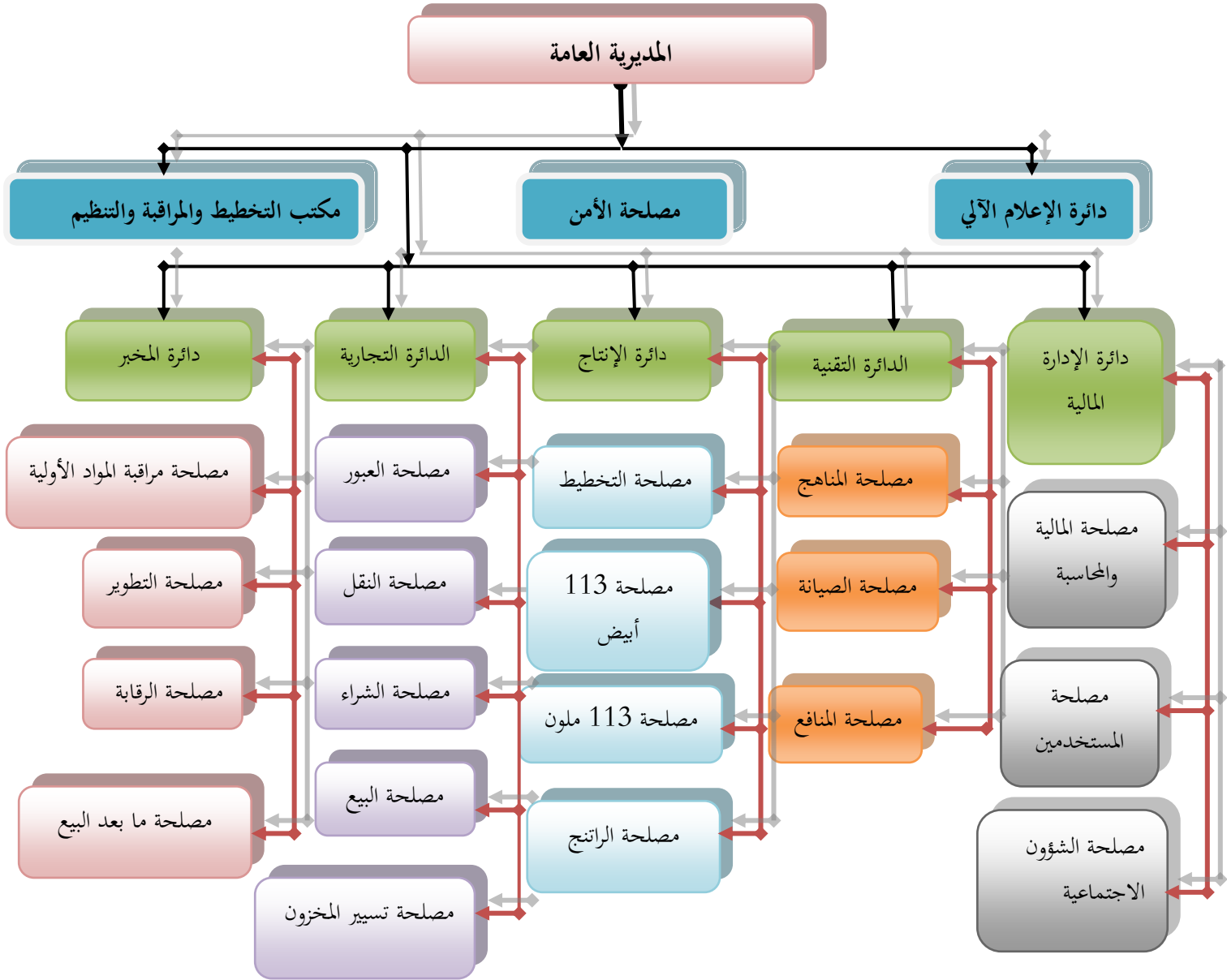
الوحدة الإنتاجية بسوق أهراس (UPSA)؛

الوحدة الإنتاجية بالشرافة (UPC)؛

الوحدة الإنتاجية بوهران (UPO)؛

الوحدة الإنتاجية سيق بمعسكر (UPS).

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس
 الشكل رقم (03) : الهيكل التنظيمي المؤسسة الوطنية للدهن - سوق أهراس-



المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة.

المبحث الثاني: عرض منهجية الدراسة

من أجل معرفة تأثير التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية لدهن فرع -سوق أهراس-، وبما يتماشى مع الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة (التخطيط الاستراتيجي، أداء العاملين) ، تم إنشاء استبيان من أجل معرفة وجهة نظر الموظفين وإجاباتهم على الفقرات واستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة لتحليل ودراسة خصائص العينة المفحوصة.

المطلب الأول: عرض منهجية الدراسة الميدانية

أولاً: مجتمع الدراسة:

بغية دراسة موضوع تأثير التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين ميدانياً، تم اختيار مؤسسة الوطنية لدهن سوق أهراس حيث يتكون مجتمع الدراسة على كل من إطارات، أعوان إداريين، وأعوان التنفيذ، وعمال مهنيين، وبذلك فقد استهدفت جزء من موظفي المؤسسة عبر توزيع الاستمارات، حيث تم توزيع 40 استبياناً، قامت الباحثة باسترداد 30 استمارة كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (01) : الإستبانات المسترجعة وغير المسترجعة

| عدد الاستبانات | الموزعة | المفقودة | غير صالحة | المسترجعة |
|----------------|---------|----------|-----------|-----------|
| المجموع | 40 | 07 | 03 | 30 |
| النسبة المئوية | %100 | %17.5 | %7.5 | %75 |

المصدر : من إعداد الطالبتين

ثانياً: دراسة البيانات وطرق جمعها

أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في البحث والوقت المسموح به، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة وحيدة لجمع البيانات لأنه الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، وعليه فقد قمنا بتصميم الاستبيان معتمدين في ذلك على الدراسة التي تناولت التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين:

القسم الأول: خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات العامة الجنس، العمر، المستوى العلمي، الوظيفة، الخبرة المهنية؛

القسم الثاني: يشمل محورين المتعلقة بالمتغير المستقل، والمتغير التابع:

المحور الأول: يتضمن البيانات الخاصة بتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة ويضم 25 عبارة مقسمة إلى أربعة أبعاد؛

المحور الثاني: يتضمن البيانات الخاصة بأداء العاملين ويضم 12 عبارة.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بغية الإجابة عن إشكالية الدراسة والتحقق من فرضياتها، قمنا بتحميل البيانات ومعالجتها بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v22)، حيث استخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لهذا الغرض، نذكرها فيما يلي:

➤ معامل ارتباط سبيرمان (Spearman's): للتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال قياس الارتباط بين كل متغير والأداة ككل؛

➤ معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach): لاختبار ثبات أداة القياس؛

➤ التكرارات والنسب المئوية: لتعرف على الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة؛

➤ Kolmogorov-Smirnov: للتأكد من التوزيع الطبيعي للعينة؛

➤ مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): من أجل معرفة متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة وتشتتها؛

➤ الإنحدار الخطي البسيط (Simple Regression): لدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

الجدول رقم (02): فئات مقياس Likert الخماسي ودلالاتها

| رقم الفئة | المجال | الدرجات | مستوى الموافقة | الوزن |
|-----------|-----------------|----------------|----------------|-------|
| الأولى | [1 - 1.80] | غير موافق بشدة | مستوى ضعيف جدا | 01 |
| الثانية | [1.81 - 2.60] | غير موافق | مستوى ضعيف | 02 |
| الثالثة | [2.61 - 3.40] | محايد | مستوى متوسط | 03 |
| الرابعة | [3.41 - 4.20] | موافق | مستوى قوي | 04 |
| الخامسة | [4.21 - 5] | موافق بشدة | مستوى قوي جدا | 05 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس Likert الخماسي.

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

1) اختبار الصدق:

أ. الصدق الظاهري:

تطلب التحقق من صدق أداة الدراسة وعرضها على أساتذة محكمين، لتحكيمها وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارات للمحاور الرئيسية، ومن حيث شموليتها، وتنوع محتواها، وتقديم أية ملاحظة يرونها مناسبة، وقد تركزت ملاحظاتهم حول اختصار، دمج، نقل، تعديل وحذف بعض العبارات، وقد تم بالفعل الأخذ بكل الملاحظات عند التصميم النهائي لأداة الدراسة ليتم إعداد الاستبيان في صورته النهائية مكون من 37 عبارة مع الحرص على أن تكون مختصرة ومفهومة ومناسبة لموضوع الدراسة.

ب. الصدق البنائي:

يقصد باختبار صدق أداة الدراسة اختبار مدى مناسبتها لأغراض الدراسة، أي أنها بالفعل تقيس ما يراد قياسه، وقد قمنا بإجراء اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل متغير والأداة ككل، والنتائج ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): اختبار الصدق البنائي لأداة القياس سبيرمان Spearman's Correlation

| مستوى الدلالة sig | معامل الارتباط Spearman's | علاقة الارتباط | |
|-------------------|---------------------------|--|---------------|
| 0.000 | 0.677 | تخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين | الاستبيان ككل |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS. *مستوى الدلالة 0.01

يبين الجدول رقم (03) معاملات الارتباط سبيرمان بين متغيري الدراسة دال إحصائياً، حيث يتضح أن قيمة المعامل الارتباط هي [0.677] هي موجبة، مما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة قوية، وبالتالي الأداة تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

2) اختبار الثبات:

يقصد بثبات الاستمارة الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير فيها لو تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة عدة مرات وفي نفس الظروف والشروط خلال فترة زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات الاستمارة الموجهة للدراسة من خلال معامل "ألفا كرونباخ" لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين على كل العبارات الموجودة

في المقياس وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (04): اختبار ثبات الاستبيان

| الرقم | المحور | عدد العبارات | ألفا كرونباخ | نسبة الثبات |
|--------------------|---|--------------|--------------|-------------|
| الأول | تخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة | 25 | 0.984 | %98.4 |
| الثاني | أداء العاملين | 12 | 0.970 | %97 |
| معامل الثبات الكلي | | | | |
| | | 37 | 0.989 | %98.9 |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية spss

يتضح من نتائج الجدول (04) أن قيم معامل "ألفا كرونباخ" لمختلف محاور الدراسة كانت مرتفعة، وبلغت قيمة الثبات لجميع عبارات الإستبيان (0.989) وهي تفوق 0.60، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عال جداً، وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستمارة وصلاحيتها لتحليل النتائج واختبار الفرضيات والإجابة على أسئلة الدراسة.

3) اختبار التوزيع الطبيعي للعينة:

اختبار كولموجروف-سمرنوف يهدف معرفة إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو "لا"، وهو يعتبر اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً

الجدول رقم (05) : اختبار التوزيع الطبيعي للعينة

| المحور | قيمة Z | مستوى المعنوية Sig |
|---|--------|--------------------|
| تخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة | 0.249 | 0.072 |
| أداء العاملين | 0.262 | 0.054 |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية spss .

حسب الجدول فإن العينة تتبع التوزيع الطبيعي لأن القيمة الاحتمالية للدراسة أكبر من 0.05. حيث (Sig > 0.05).

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج

من خلال هذا المبحث سيتم دراسة ما يلي:

المطلب الأول: خصائص العينة حسب المعلومات الشخصية

في هذا العنصر سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمعلومات الديمغرافية كالآتي:

الجدول رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب المعلومات الشخصية

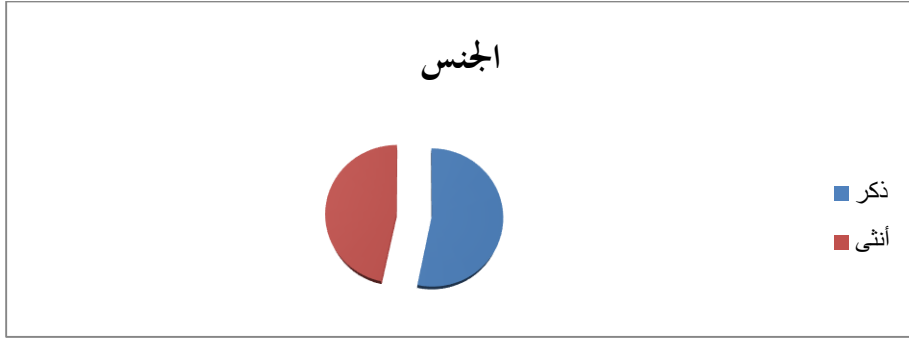
| المتغير | فئات المتغير | التكرار | النسبة المئوية % |
|----------------|-----------------------------|---------|------------------|
| الجنس | ذكر | 16 | 53.3% |
| | أنثى | 14 | 46.7% |
| | المجموع | 30 | 100% |
| العمر | أقل من 25 سنة | 06 | 20% |
| | من 25 سنة إلى 35 سنة | 12 | 40% |
| | من 36 سنة إلى أقل من 45 سنة | 09 | 30% |
| | أكبر من 45 سنة | 03 | 10% |
| | المجموع | 30 | 100% |
| المستوى العلمي | ثانوي/مهني | 05 | 16.7% |
| | جامعي | 21 | 70% |
| | دراسات عليا | 04 | 13.3% |
| | المجموع | 30 | 100% |
| الوظيفة | إطار | 04 | 13.3% |
| | عون إداري | 11 | 36.7% |
| | عون تنفيذي | 10 | 33.3% |
| | عامل مهني | 05 | 16.7% |
| | المجموع | 30 | 100% |
| الخبرة المهنية | أقل من 05 سنوات | 04 | 13.3% |
| | من 05 إلى أقل من 15 سنة | 09 | 23.3% |
| | من 15 إلى أقل من 25 سنة | 07 | 13% |
| | 25 سنة فأكثر | 10 | 39% |
| | المجموع | 30 | 100% |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية spss

1) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الشكل رقم(04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

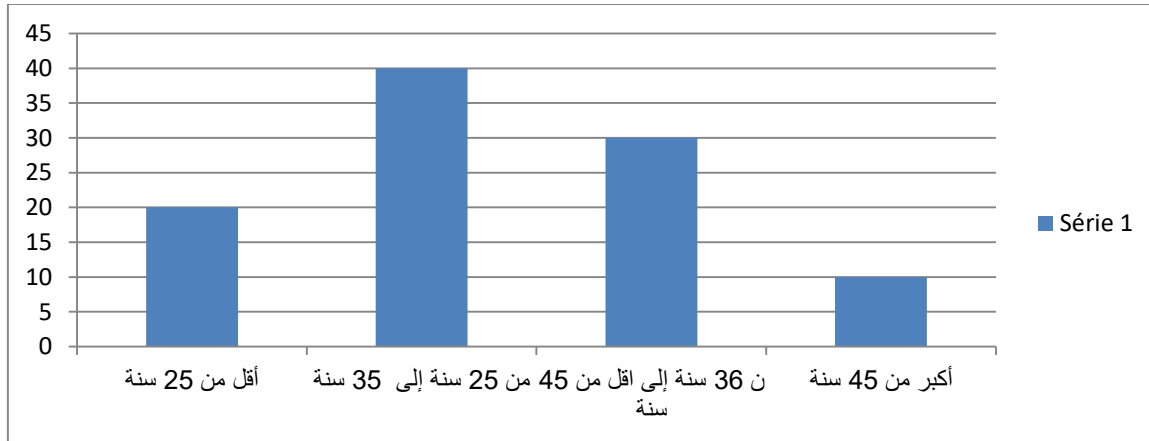


المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel 7

نلاحظ من الجدول رقم (06) والشكل رقم (04) أن جميع أغلبية أفراد عينة الدراسة ذكور بنسبة 53.3% في حين بلغت نسبة الإناث 46.7% ، وهذا راجع لطبيعة النشاط الصناعي للمؤسسة الوطنية لدهن سوق أهراس.

2) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

الشكل رقم(05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

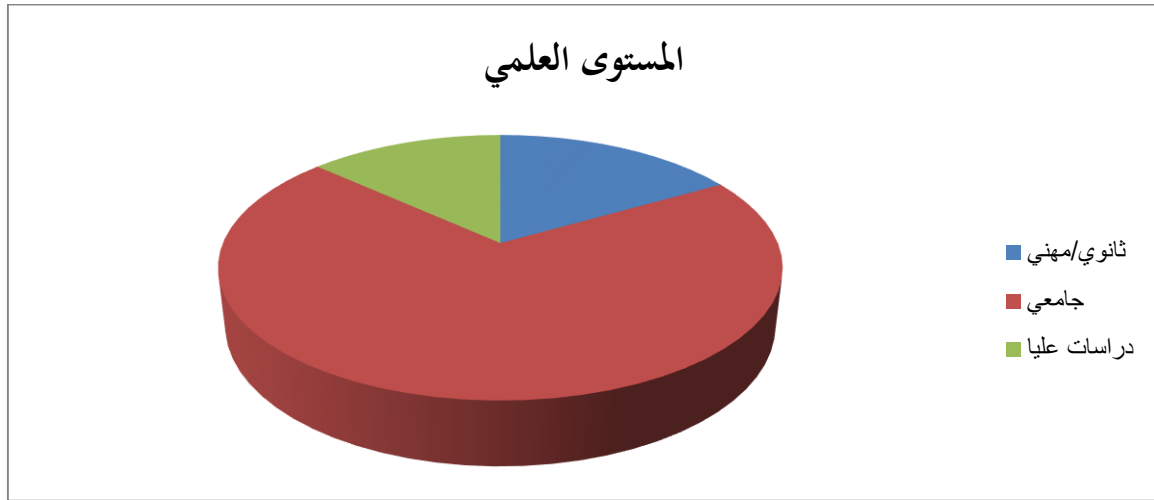


المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel 7

نلاحظ من الجدول رقم (06) والشكل رقم (05) أن أغلبية أفراد العينة من الفئة العمرية (من 25 إلى 35 سنة) بنسبة 40%، ثم الفئة أكثر (من 36 إلى أقل من 45 سنة) بنسبة 30%، تليها الفئة (أقل من 25 سنة) بنسبة 20%، وحلت في المرتبة الأخيرة الفئة (أكبر من 45 سنة) بنسبة 10%، وهو ما يدل على أن أغلب عمال المؤسسة أقل من 45 سنة ما يؤكد على سعي المؤسسة لتدعيم قدراتها بإطارات شابة قادرة على مواكبة تحولات المحيط بجميع تطوراته وتغييراته واكتساب مهارات وخبرات بسرعة أكبر نتيجة تطور العمل في المؤسسات.

3) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي

الشكل رقم: (06) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

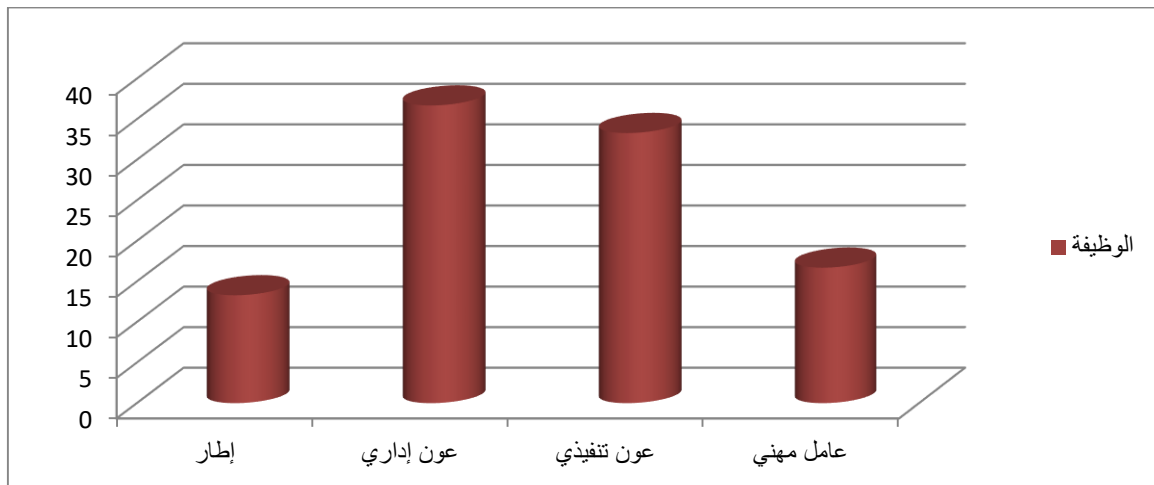


المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel 7

نلاحظ من الجدول رقم (06) أن أغلبية أفراد العينة مستواهم العملي جامعي بنسبة 70%، ثم مستوى ثانوي/مهني بنسبة 16.7%، وحلت في المرتبة الأخيرة المستوى العلمي دراسات عليا بنسبة 13.3%، وهو ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على استقطاب الأفراد من ذوي المستوى الجامعي القادرين على مسايرة التطورات التكنولوجية والقيام بالمهام الموكلة لهم على نحو يحقق التميز والنجاح، ومن جهة أخرى المستوى التعليمي الجيد له أثر كبير في فهم أفراد عينة البحث لعبارات الاستبيان والإجابة عليها بموضوعية وهذا يمثل عنصر إيجابي لمصداقية الدراسة.

4) توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

الشكل رقم(07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

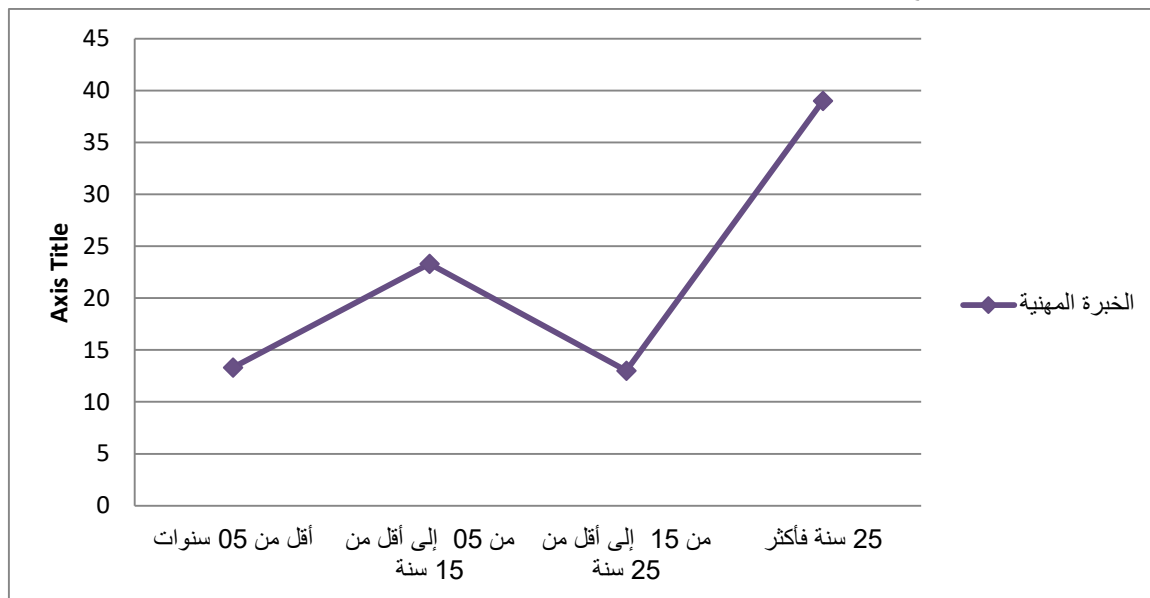


المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel 7

نلاحظ من الجدول رقم (06) والشكل رقم (07) أن أغلبية أفراد العينة مركزهم الوظيفي عون إداري بنسبة 36.7%، ثم المركز الوظيفي عون تنفيذي بنسبة 33.6%، ويليه المركز الوظيفي عامل مهني بنسبة 16.7%، وحلت في المرتبة الأخير إطارات بنسبة 13.3%، وهذا الأمر طبيعي خاصة إذا علمنا أن عدد العمال الأعوان الإداريين والتنفيذيين في المؤسسة هو الأكثر.

5) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الشكل رقم(08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel 7

نلاحظ من الجدول رقم (06) أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة (أكثر من 25 سنة) بنسبة 33.3%، ثم الفئة (من 05 سنوات إلى 15 سنة) بنسبة 30%، تليها الفئة (من 15 سنة إلى أقل من 25 سنة) بنسبة 23.3%، وحلت في المرتبة الأخيرة الفئة (أقل من 05 سنوات) بنسبة 13.3%، وهذا ما يؤكد سعي المؤسسة للاحتفاظ بعمالها والاستفادة من خبراتهم، كما أن وجود خبرات ومعارف متراكمة لدى أفراد العينة يجعلهم قادرين على تكوين آراء موجبة أو سلبية أكثر دقة نحو موضوع الدراسة مما يعزز الثقة في النتائج.

المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول محاور الاستبيان

أولاً: تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الأول: تخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة
 (1) تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الأول:

الجدول رقم(07): تحليل مدى الموافقة حول بعد الرؤية الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة |
|-------|--|-----------------|-------------------|----------------|
| 01 | تسعى المؤسسة لتحسين علاقتها بالبيئة الخارجية وترسيخها | 3,733 | 0,827 | مرتفع |
| 02 | تقود المؤسسة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المنشود للمؤسسة | 3,800 | 0,714 | مرتفع |
| 03 | تتماشى رؤية المؤسسة مع وضعها التنافسي | 3,700 | 0,836 | مرتفع |
| 04 | يجب على جميع الموظفين فهم ما تريد المنظمة تحقيقه في المستقبل | 3,833 | 0,912 | مرتفع |
| 05 | قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجات المبيعات المستقبلية | 3,666 | 0,958 | مرتفع |
| 06 | لدى المؤسسة رؤية إستراتيجية واضحة وطموح مستقبلي واضح | 3,666 | 0,844 | مرتفع |
| | جميع عبارات البعد | 3,700 | 0,826 | مرتفع |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (02) "تقود المؤسسة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المنشود للمؤسسة"، حلت في المرتبة الأولى بوسط حسابي قدره (3.80) وانحراف معياري (0.714) ومستوى موافقة "مرتفع"، ثم وحلت كل من العبارة رقم (05) و(06)، "قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجات المبيعات المستقبلية"، "لدى المؤسسة رؤية إستراتيجية واضحة وطموح مستقبلي واضح"، في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي قدره (3.66) وانحراف معياري على التوالي (0.958) (0.844) ومستوى موافقة "مرتفع"، وعموما سجل بعد الرؤية الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة متوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.826)، ومستوى موافقة "مرتفع"، وهذا يعني أن العمال المستهدفين لديهم إجماع على توفر بعد الرؤية الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الوطنية لدهن -سوق أهراس-، أن جميع موظفي مؤسسة الدهن على دراية بما تريد المؤسسة تحقيقه مستقبلا، وتحسين علاقتها بالبيئة الخارجية.

(2) تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثاني:

الجدول رقم(08): تحليل مدى الموافقة حول بعد الرسالة الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة |
|-------|--|-----------------|-------------------|----------------|
| 07 | تعد المؤسسة رسالتها بشكل متوازن ، حسب الإمكانيات والموارد المتاحة | 3,766 | 0,858 | مرتفع |
| 08 | رسالة المؤسسة محددة بالإطار والحدود التي يعمل الناس من خلالها بإبداع وتميز | 3,633 | 0,964 | مرتفع |
| 09 | تسعى المؤسسة إلى ترجمة رسالتها إلى سياسات وخطط وبرامج | 3,466 | 0,860 | مرتفع |
| 10 | تضمن المؤسسة قيام موظفيها بممارسة عملهم بما يخدم رسالتها | 3,833 | 0,912 | مرتفع |
| 11 | تعتمد المؤسسة أسلوب الاجتماعات الدورية لمراجعة رسالتها وتطويرها | 3,700 | 0,876 | مرتفع |
| 12 | من وقت لآخر، تطور المؤسسة رسالتها بناءً على موقعها التنافسي في السوق | 3,766 | 0,897 | مرتفع |
| 13 | تطلب المؤسسة آراء الموظفين عند تطوير رسالتها | 3,733 | 0,739 | مرتفع |
| | جميع عبارات البعد | 3,750 | 0,739 | مرتفع |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (10): "تضمن المؤسسة قيام موظفيها بممارسة عملهم بما يخدم رسالتها"، حلت في المرتبة الأولى بوسط حسابي قدره (3.83) وانحراف معياري (0.912) ومستوى موافقة "مرتفع"، وحلت في المرتبة الأخيرة عبارة رقم (09): "تسعى المؤسسة إلى ترجمة رسالتها إلى سياسات وخطط وبرامج" بوسط حسابي قدره (3.46) وانحراف معياري (0.860) ومستوى موافقة "مرتفع"، وعموما سجل بعد التخطيط الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة متوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.739)، ودرجة موافقة "مرتفع"، وهذا يعني أن العمال المستهدفين لديهم إجماع على توفر بعد التخطيط الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الوطنية لدهن - سوق أهراس-، وهذا يشير إلى أن المؤسسة الدهن محل الدراسة تسعى جاهدا لترجمة رسالتها إلى خطط وبرامج في المستقبل، وتعد المؤسسة رسالتها حسب الإمكانيات الموجودة ويتم تطويرها أخذا بعين الاعتبار موقعها التنافسي.

3) تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثالث:

الجدول رقم (09): تحليل مدى الموافقة حول بعد الأهداف الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة |
|-------|---|-----------------|-------------------|----------------|
| 14 | تحقق المؤسسة الأهداف التي حددتها بالنظر إلى إمكانياتها المتاحة. | 3,500 | 1,008 | مرتفع |
| 15 | الأهداف التنظيمية مرنة وقادرة على التكيف مع التغييرات غير المتوقعة. | 3,800 | 0,846 | مرتفع |
| 16 | تسعى المؤسسة إلى تعديل أهدافها الإستراتيجية وفقاً لتطور السوق التنافسي | 3,566 | 0,971 | مرتفع |
| 17 | تملك المؤسسة أهداف واقعية وقابلة للقياس وطويلة الأجل نسعى لتحقيقها | 3,466 | 0,899 | مرتفع |
| 18 | تأخذ المؤسسة تطلعات الموظفين في الاعتبار عند تحديد أهدافها الإستراتيجية | 3,566 | 0,971 | مرتفع |
| 19 | تشارك جميع الجهات المسؤولة في صياغة أهداف المؤسسة وتحقيقها. | 3,466 | 0,899 | مرتفع |
| 20 | تتوافق أهداف الجامعة الإستراتيجية ورسالتها ورؤيتها المستقبلية | 3,766 | 0,773 | مرتفع |
| | جميع عبارات البعد | 3,6333 | 0,753 | مرتفع |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (15): "الأهداف التنظيمية مرنة وقادرة على التكيف مع التغييرات غير المتوقعة"، حلت في المرتبة الأولى بوسط حسابي قدره (3.80) وانحراف معياري (0.846) ومستوى موافقة "مرتفع"، وحلت في المرتبة الأخيرة عبارة رقم (19): "تشارك جميع الجهات المسؤولة في صياغة أهداف المؤسسة وتحقيقها" بوسط حسابي قدره (3.46) وانحراف معياري (0.899) ومستوى موافقة "مرتفع"، وعموما سجل بعد الأهداف الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة متوسط حسابي (3.633) وانحراف معياري (0.753)، ودرجة موافقة "مرتفع"، وهذا يعني أن العمال المستهدفين لديهم إجماع على توفر بعد الأهداف الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الوطنية لدهن - سوق أهراس-، يدل هذا على أن الأهداف التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة مرنة وقادرة على التكيف مع التغييرات غير المتوقعة، وأيضا توافق أهدافها مع رسالة والرؤية الإستراتيجية المستقبلية وتسعى لتحقيقها.

4) تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الرابع:

الجدول رقم(10): تحليل مدى الموافقة حول بعد التحليل والخيار الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة |
|-------|---|-----------------|-------------------|----------------|
| 21 | تحلل المنظمة البيئة الخارجية للتعرف على التغييرات المختلفة التي قد تؤثر عليها في المستقبل | 3,633 | 0,889 | مرتفع |
| 22 | تعمل المؤسسة على اتخاذ قرارات إستراتيجية تتفق مع الخطط الموضوعية | 3,500 | 0,900 | مرتفع |
| 23 | تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف | 3,700 | 0,836 | مرتفع |
| 24 | لدينا معايير قياس الأداء لكل مكون من مكونات الخطة الاستراتيجية | 3,533 | 0,899 | مرتفع |
| 25 | هناك فرق في تقييم البيئة الداخلية بين الضعف ونقاط القوة التنظيمية | 3,466 | 0,937 | مرتفع |
| | جميع عبارات البعد | 3,550 | 0,844 | مرتفع |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (23): "تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف"، حلت في المرتبة الأولى بوسط حسابي قدره (3.70) وانحراف معياري (0.836) ومستوى موافقة "مرتفع"، وحلت في المرتبة الأخيرة عبارة رقم (25): "هناك فرق في تقييم البيئة الداخلية بين الضعف ونقاط القوة التنظيمية" بوسط حسابي قدره (3.46) وانحراف معياري (0.937) ومستوى موافقة "مرتفع"، وعموما سجل بعد التحليل والخيار الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة متوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.844)، ودرجة موافقة "مرتفع"، وهذا يعني أن العمال المستهدفين لديهم إجماع على توفر بعد التحليل والخيار الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الوطنية لدهن -سوق أهراس-، يدل هذا على أن مؤسسة الدهن محل الدراسة تعمل على تطوير نفسها ومعرفة نقاط القوة والضعف وذلك من أجل تقليلها، وتقوم بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على التغييرات التي قد تؤثر على عملها مستقبلا، وجود معايير قياس أداء الموظفين.

5) عرض وتحليل مستوى تخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم (11): مستوى توفر أبعاد تخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة

| الأبعاد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة |
|---|-----------------|-------------------|----------------|
| الرؤية الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة | 3,700 | 0,826 | قوي |
| الرسالة الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة | 3,750 | 0,739 | قوي |
| الأهداف الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة | 3,633 | 0,753 | قوي |
| التحليل والخيار الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة | 3,550 | 0,844 | قوي |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي | 3,600 | 0,834 | قوي |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية spss

احتل بعد التخطيط الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة بمتوسط حسابي (3.75)، ثم يليها بُعد الرؤية الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب (3.70)، حيث جاءت في المرتبة الثالثة للبعد الأهداف الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة بمتوسط حسابي (3.63)، ويليه بُعد التحليل والخيار الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في المرتبة الرابعة بوسط حسابي يقدر (3.55)، وهذا ما يدل على توفر أبعاد تخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة لدى المستجوبين عند مستوى مرتفع.

أولاً: تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني: أداء العاملين
الجدول رقم (12): تحليل مدى الموافقة حول أداء العاملين

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة |
|-------|---|-----------------|-------------------|----------------|
| 01 | نتائج تقييم الأداء تعود بالفائدة على كل من الموظفين والإدارة. | 3,766 | 0,858 | مرتفع |
| 02 | أنت تعتقد أن عملية تقييم أداء الموظف بسيطة أو معقدة في قياس كفاءة أدائهم. | 3,700 | 0,876 | مرتفع |
| 03 | تحاول دائما تحسين أدائك للأفضل وتطويره. | 3,600 | 0,894 | مرتفع |
| 04 | توافق على تطوير النظام الحالي لعملية تقييم أداء الموظفين في مؤسستك. | 4,066 | 0,737 | مرتفع |
| 05 | أنجز عملي في الوقت المحدد. | 3,633 | 0,964 | مرتفع |
| 06 | أساهم في علاج مشاكل العمل وتحقيق الأهداف المهنية بشكل جيد. | 3,400 | 1,176 | متوسطة |
| 07 | الهدف الرئيسي لتقييم أدائك هو اكتشاف التدريب والاحتياجات التكوينية. | 3,833 | 0,912 | مرتفع |
| 08 | أساهم في تقديم الاقتراحات التي تزيد من الأداء. | 3,766 | 0,897 | مرتفع |
| 09 | يساهم دمج التكنولوجيا الحديثة في تحسين الأداء. | 3,633 | 1,033 | مرتفع |
| 10 | التدريب والتكوين يساعدان العنصر البشري على تحسين الأداء | 3,866 | 0,937 | مرتفع |
| 11 | يساهم دافع العنصر البشري "التكريم، الترقية، المادي" في تحسين الأداء. | 3,733 | 0,907 | مرتفع |
| 12 | للتطوير والتنمية المستمر للموارد البشرية دور في تحقيق أهداف المؤسسة. | 3,800 | 0,846 | مرتفع |
| | جميع عبارات البعد | 3,783 | 0,816 | مرتفع |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية spss

كانت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي للمحور الثاني "أداء العاملين"، والتي قدرت ب (4.06) للعبارة رقم (04) (توافق على تطوير النظام الحالي لعملية تقييم أداء الموظفين في مؤسستك)، بانحراف معياري يقدر ب (0.737) ودرجة الموافقة على هذه العبارة كانت مرتفعة.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي الأقل للمحور الثاني " أساهم في علاج مشاكل العمل وتحقيق الأهداف المهنية بشكل جيد"، قدر ب (3.40) كان للعبارة رقم (06) (أساهم في علاج مشاكل العمل وتحقيق الأهداف المهنية بشكل جيد) بانحراف معياري قدر ب (1.176) ودرجة الموافقة كانت متوسطة.

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني المتعلق بالأداء العاملين: بلغ (3.78) وهو ضمن مجال متوسط [4.20-3.41] وهذا يعني أن العمال المستهدفين لديهم إجماع على توفر محور أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية لدهن -سوق أهراس-، بدرجة موافقة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

سنحاول في هذا الجزء الأخير من الدراسة الميدانية اختبار فرضيات الدراسة لنصل بذلك إلى تقديم أهم النتائج التي توصلنا إليه وتقديم بعض التوصيات، وقد جاءت فرضيات دراستنا كما يلي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى :

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة الدهن -سوق أهراس- عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ".

من أجل اختبار صحة هذه الفرضيات سنعمد على قاعدة القرار التالية :

الفرضية الصفرية H_0 :

- إذا كانت قيمة t المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية؛
- إذا كان مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$.

الفرضية البديلة H_1 :

- إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية؛
- إذا كان مستوى الدلالة sig أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$.

H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة الدهن -سوق أهراس- عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة الدهن -سوق أهراس- عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

الجدول رقم(13) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين

| | | معامل الارتباط معامل التحديد | | R = 0.906 R2 = 0.820 | |
|---------------------------|-------------------|---------------------------------|---------------|-------------------------|----------------------------|
| قيمة F المحسوبة = 127.632 | | القيمة الاحتمالية sig = 0.000 | | عند $\alpha = 0.05$ | |
| المتغير | معاملات غير موحدة | | معاملات موحدة | | قيمة (T) الاحتمالية sig |
| | B | Seb | بيتا | | |
| الثابت β_0 | 0.593 | 0.290 | | | 2.048 |
| أداء العاملين β_1 | 0.886 | 0.078 | 0.906 | | 11.297 |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية spss

من خلال الجدول رقم(13) نلاحظ:

قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.960، مما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية قوية بين التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين لدى مؤسسة الدهن -سوق أهراس-.

كما بلغ معامل التحديد 0.820 وهو يدل على أن 82% من التغيرات التي تطرأ على أداء العاملين بالمؤسسة كانت نتيجة التخطيط الاستراتيجي أما النسبة الباقية 18% فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

كما أكدت قيمة مستوى الدلالة 0.000 معنوية هذا الأثر، وبالنسبة لقيمة F المحسوبة فقد سجلت 11.761 وهي أكبر من F الجدولية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) وهو يدل على معنوية النموذج ككل أي معنوية المعلمات.

حيث أن قيمة (T) المحسوبة لمعنوية β_1 $T_{cal}=11.297$ أكبر من القيمة (T) الجدولية $T_{tab}=1.98$ ، كما أن قيمة SIG أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

ويمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط لتأثير التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين على الشكل التالي

$$Y = \beta_0 + \beta_1$$

حيث:

β_1, β_0 : تمثل معلمات النموذج

ومنه شكل معادلة الانحدار لهذه الفرضية كالتالي:

$$\text{التخطيط الاستراتيجي الجودة لادارة الشاملة} = 0.593 + 0.886 \text{ أداء العاملين}$$

نلاحظ قيمة معامل الانحدار فقد بلغت 0.886 وهذا يعني "أن الزيادة بوحدة واحدة في التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة أداء العاملين بقيمة 0.886.

من خلال ما سبق تؤكد النتائج على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة الدهن -سوق أهراس- عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ".

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية على أنه : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرؤية الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة الدهن -سوق أهراس- عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، والتي يمكن صياغتها كما يلي :

- H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرؤية الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة الدهن -سوق أهراس- عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

- H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرؤية الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة الدهن -سوق أهراس- عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

وكانت نتائج الانحدار الخطي البسيط بين بعء الرؤية الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين كما يلي:

الجدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الرؤية الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين

| قيمة F المحسوبة: F=506.48 | | | | | | | | | |
|--|-----------|-------|-------|-----------|-------|-------|------------------|------------------|-------------|
| القيمة الاحتمالية sig = 0.000 | | | | | | | | | |
| عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ | | | | | | | | | |
| حجم العينة | β_0 | T | SIG | β_1 | T | SIG | معامل الارتباط R | معامل التحديد R2 | درجة الحرية |
| 30 | 0,223 | 1.380 | 0.179 | 0,962 | 22.50 | 0.000 | 0,973 | 0,948 | 29 |
| a. Variable dépendante : أداء العاملين | | | | | | | | | |
| b. Prédicteurs : الرؤية الإستراتيجية (Constante) | | | | | | | | | |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية spss

من خلال الجدول (14) نلاحظ:

نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.973، مما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية قوية بين بُعد الرؤية الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة الدهن - سوق أهراس، كما بلغ معامل التحديد 0.948 وهو يدل على أن 94.8% من التغيرات التي تطرأ على أداء العاملين بالمؤسسة كانت نتيجة لبعد الرؤية الإستراتيجية أما النسبة الباقية 5.2% فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

بالنسبة لقيمة F المحسوبة فقد سجلت 506.48 وهي أكبر من F الجدولية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$). حيث أن قيمة (T) المحسوبة لمعنوية $\beta_1 = 22.50$ أكبر من القيمة (T) الجدولية $T_{tab} = 1.98$ ، كما أن قيمة SIG أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05. ومنه شكل معادلة الانحدار لهذه الفرضية كالتالي :

$$\text{الشاملة الجودة لإدارة الإستراتيجية الرؤية} = 0.223 + 0.962 \text{ العاملين أداء}$$

أما قيمة معامل الانحدار فقد بلغت 0.962 وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في "بعد الرؤية الإستراتيجية يؤدي إلى زيادة أداء العاملين" بقيمة 0.962، من خلال ما سبق تؤكد النتائج على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الرؤية الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة الدهن - سوق أهراس - عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ".

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية على أنه : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الرسالة الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة الدهن - سوق أهراس - عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ "، والتي يمكن صياغتها كما يلي :

- H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الرسالة الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة الدهن - سوق أهراس - عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

- H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرسالة الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة الدهن - سوق أهراس - عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

وكانت نتائج الانحدار الخطي البسيط بين لبعء الرسالة الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين كما يلي :

الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الرسالة الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين

| عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ | | القيمة الاحتمالية sig = 0.000 | | | | | قيمة F المحسوبة: F=108.66 | | |
|--|------------------|-------------------------------|-------|-------|-----------|-------|---------------------------|-----------|------------|
| درجة الحرية | معامل التحديد R2 | معامل الارتباط R | SIG | T | β_1 | SIG | T | β_0 | حجم العينة |
| 29 | 0,795 | 0,892 | 0.000 | 10.24 | 0,984 | 0.800 | 0.256 | 0,092 | 30 |
| <p>a. Variable dépendante : أداء العاملين</p> <p>b. Prédicteurs : (Constante) الرسالة الإستراتيجية</p> | | | | | | | | | |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية spss

من خلال الجدول (15) نلاحظ أن:

قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.892، مما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية قوية بين بُعد الرسالة الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة الدهن - سوق أهراس -.

كما بلغ معامل التحديد 0.795 وهو يدل على أن 79.5% من التغيرات التي تطرأ على أداء العاملين بالمؤسسة كانت نتيجة لبعء الرسالة الإستراتيجية أما النسبة الباقية 20.5% فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

وبالنسبة لقيمة F المحسوبة فقد سجلت 108.66 وهي أكبر من F الجدولية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

حيث أن قيمة (T) المحسوبة لمعنوية $\beta_1 = 10.24$ أكبر من القيمة (T) الجدولية $T_{tab} = 1.98$ ، كما أن قيمة SIG أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

ومنه شكل معادلة الانحدار لهذه الفرضية كالتالي :

$$\text{الرسالة الاستراتيجية} = 0.092 + 0.984 \times \text{العاملين أداء}$$

أما قيمة معامل الانحدار فقد بلغت 0.984 وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في "بعد الرسالة الإستراتيجية يؤدي إلى زيادة أداء العاملين بقيمة 0.984".

من خلال ما سبق تؤكد النتائج على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الرسالة الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة الدهن - سوق أهراس - عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ".

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية على أنه : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الأهداف الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة الدهن - سوق أهراس - عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ "، والتي يمكن صياغتها كما يلي :

- H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الأهداف الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة الدهن - سوق أهراس - عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

- H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الأهداف الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة الدهن - سوق أهراس - عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

وكانت نتائج الانحدار الخطي البسيط بين لبعد الأهداف الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة أداء العاملين كما يلي :

الجدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الأهداف الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين

| عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ | | القيمة الاحتمالية sig = 0.000 | | | | | قيمة F المحسوبة: F=23.945 | | |
|-------------------------------|------------------|-------------------------------|-------|-------|-----------|-------|---------------------------|-----------|------------|
| درجة الحرية | معامل التحديد R2 | معامل الارتباط R | SIG | T | β_1 | SIG | T | β_0 | حجم العينة |
| 29 | 0.461 | 0.679 | 0.000 | 4.893 | 0.736 | 0.056 | 1.990 | 1.110 | 30 |

a. Variable dépendante : أداء العاملين

b. Prédicteurs : التخطيط الإستراتيجية (Constante)

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية spss

من خلال الجدول (16) نلاحظ أن:

قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.697، مما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية متوسطة بين بُعد

الأهداف الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة الدهن - سوق أهراس -.

كما بلغ معامل التحديد 0.461 وهو يدل على أن 46.1% من التغيرات التي تطرأ على أداء العاملين بالمؤسسة كانت نتيجة لبعدها الأهداف الإستراتيجية أما النسبة الباقية 53.9% فتعود لتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

وبالنسبة لقيمة F المحسوبة فقد سجلت 108.66 وهي أكبر من F الجدولية عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

حيث أن قيمة (T) المحسوبة لمعنوية $\beta_1 = 4.89$ أكبر من القيمة (T) الجدولية $T_{tab} = 1.98$ ، كما أن قيمة SIG أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

ومنه شكل معادلة الانحدار لهذه الفرضية كالتالي :

$$\text{الإستراتيجية أهداف} = 1.110 + 0.736 \text{ العاملين أداء}$$

أما قيمة معامل الانحدار فقد بلغت 0.736 وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في بعد الأهداف الإستراتيجية يؤدي إلى زيادة أداء العاملين بقيمة 0.736.

من خلال ما سبق تؤكد النتائج على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الأهداف الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة الدهن - سوق أهراس - عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ".

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها التحليل والخيار الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة الدهن - سوق أهراس - عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ "، والتي يمكن صياغتها كما يلي :

- H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها التحليل والخيار الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة الدهن - سوق أهراس - عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

- H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها التحليل والخيار الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة الدهن - سوق أهراس - عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وكانت نتائج الانحدار الخطي البسيط بين لبعدها التحليل والخيار الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة أداء العاملين كما يلي :

الجدول رقم(17): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير التحليل والخيار الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين

| عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ | | القيمة الاحتمالية sig = 0.000 | | | | | قيمة F المحسوبة: F=84.268 | | |
|---|------------------|-------------------------------|-------|-------|-----------|-------|---------------------------|-----------|------------|
| درجة الحرية | معامل التحديد R2 | معامل الارتباط R | SIG | T | $\beta 1$ | SIG | T | $\beta 0$ | حجم العينة |
| 29 | 0.751 | 0.866 | 0.000 | 9.180 | 0.838 | 0.022 | 2.430 | 0.809 | 30 |
| <p>a. Variable dépendante : أداء العاملين</p> <p>b. Prédicteurs : (Constante) الخيار والتحليل. الإستراتيجية</p> | | | | | | | | | |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية spss

من خلال الجدول (16) نلاحظ أن:

قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.866، مما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية متوسطة بين بُعد التحليل والخيار الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة الدهن –سوق أهراس-.

كما بلغ معامل التحديد 0.751 وهو يدل على أن 75.1% من التغيرات التي تطرأ على أداء العاملين بالمؤسسة كانت نتيجة لبعد التحليل والخيار الإستراتيجية أما النسبة الباقية 24.9% فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

وبالنسبة لقيمة F المحسوبة فقد سجلت 84.268 وهي أكبر من F الجدولية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

حيث أن قيمة (T) المحسوبة لمعنوية $\beta 1$ $T_{cal}=9.180$ أكبر من القيمة (T) الجدولية $T_{tab}=1.98$ ، كما أن قيمة SIG أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

ومنه شكل معادلة الانحدار لهذه الفرضية كالتالي :

$$\text{الخيار والتحليل الاستراتيجي} = 0.809 + 0.838 \text{ أداء العاملين}$$

أما قيمة معامل الانحدار فقد بلغت 0.838 وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في بعد الخيار والتحليل الإستراتيجية يؤدي إلى زيادة أداء العاملين بقيمة 0.838.

من خلال ما سبق تؤكد النتائج على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الخيار والتحليل الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة الدهن – سوق أهراس- عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ".

2. الفرضية الرئيسة الثانية:

تمثلت الفرضية الرئيسية الثانية في : "لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الوظيفة، الخبرة المهنية)"

- H_0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة).

- H_1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة).

الجدول رقم (18): اختبار ANOVA للفروق في الإجابات التي تعود إلى الخصائص الشخصية

| مستوى الدلالة sig | قيمة F | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | الخصائص الشخصية | المحاور |
|-------------------------|--------|----------------|-------------|----------------|---------------|--------------------|--------------------------------------|
| 0.169 | 1.903 | 1.196 | 02 | 2.393 | خارج المجموعة | الخصائص الشخصية | التخطيط الاستراتيجي أداء العاملين |
| | | 0.629 | 27 | 16.974 | بين المجموعة | | |
| | | - | 29 | 19.367 | المجموع | | |

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برمجية spss

توضح نتائج الجدول أن قيمة F المحسوبة قدرت بـ(1.903) وهي أقل من قيمة F الجدولة التي تقدر بـ (1.98) عند مستوى دلالة (0.169) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha=0.05$.

ومنه نستنتج :

- نقبل الفرضية الصفرية H_0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود إلى الخصائص الشخصية.

- نرفض الفرضية البديلة H_1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود إلى الخصائص الشخصية.

وسندعم أكثر نتائج اختبار هذه الفرضية من خلال فرضيتها الفرعية على النحو التالي :

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

H_0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير الجنس لكل محاور الاستبيان الخاص بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين.

H_1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير الجنس لكل محاور الاستبيان الخاص بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين.

الجدول رقم(19): اختبار Student للفروق في الإجابات التي تعود إلى متغير الجنس

| الفروق | مستوى الدلالة sig | قيمة F | الانحراف المعياري | الوسيط الحسابي | التكرار | الجنس | البيان |
|---------|-------------------|--------|-------------------|----------------|---------|-------|--|
| لا يوجد | 0.476 | 0.522 | 0.695 | 3.625 | 16 | ذكر | بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة |
| لا يوجد | | | 0.997 | 3.571 | 14 | أنثى | |
| لا يوجد | 0.378 | 0.802 | 0.695 | 3.875 | 16 | ذكر | أداء العاملين |
| لا يوجد | | | 0.952 | 3.678 | 14 | أنثى | |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية spss

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة لكل من التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين هو على التوالي : (0.476)، (0.378) وكليهما أكبر من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha=0.05$ ومنه نستنتج :

- نقبل الفرضية الصفرية H_0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير الجنس لكل محاور الاستبيان الخاص بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين.
- نرفض الفرضية البديلة H_1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير الجنس لكل محاور الاستبيان الخاص بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

H_0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير العمر لكل محاور الاستبيان الخاص بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين.

H_1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير العمر لكل محاور الاستبيان الخاص بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

H_0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير المستوى العلمي لكل محاور الاستبيان الخاص بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين.

H_1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير المستوى العلمي لكل محاور الاستبيان الخاص بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين.

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

H_0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير الوظيفة لكل محاور الاستبيان الخاص بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين.

H_1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير الوظيفة لكل محاور الاستبيان الخاص بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين.

هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

H_0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير الخبرة المهنية لكل محاور الاستبيان الخاص بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين.

H_1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير الخبرة المهنية لكل محاور الاستبيان الخاص بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين.

والجدول رقم(20) يوضح أهم النتائج المتحصل عليها بالنسبة للفرضيات السابقة :

الجدول رقم(20): اختبار ANOVA للفروق في الإجابات التي تعود إلى الخصائص الشخصية

| مستوى الدلالة sig | قيمة F | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | المتغيرات الشخصية | المحاور |
|-------------------|--------|----------------|-------------|----------------|---------------|-------------------|-----------------------|
| 0.721 | 0.447 | 0.317 | 03 | 0.950 | خارج المجموعة | العمر | التخطيط الاستراتيجي |
| | | 0.708 | 26 | 18.417 | بين المجموعة | | لإدارة الجودة الشاملة |
| | | - | 29 | 19.367 | المجموع | | وأداء العاملين |
| 0.953 | 0.049 | 0.024 | 02 | 0.070 | خارج المجموعة | المستوى العلمي | التخطيط الاستراتيجي |
| | | 0.715 | 27 | 19.297 | بين المجموعة | | لإدارة الجودة الشاملة |
| | | - | 29 | 19.367 | المجموع | | وأداء العاملين |
| 0.848 | 0.268 | 0.193 | 03 | 0.580 | خارج المجموعة | الوظيفة | التخطيط الاستراتيجي |
| | | 0.723 | 26 | 18.786 | بين المجموعة | | لإدارة الجودة الشاملة |
| | | - | 29 | 19.367 | المجموع | | وأداء العاملين |
| 0.772 | 0.375 | 0.267 | 03 | 0.802 | خارج المجموعة | الخبرة المهنية | التخطيط الاستراتيجي |
| | | 0.714 | 26 | 18.564 | بين المجموعة | | لإدارة الجودة الشاملة |
| | | - | 29 | 19.367 | المجموع | | وأداء العاملين |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية spss.

- من خلال نتائج الجدول أعلاه ملاحظ أن مستوى الدلالة لكل متغيرات الشخصية (العمر، المستوى العلمي، الوظيفة، الخبرة المهنية) على التوالي : (0.721)، (0.953)، (0.848)، (0.772) جميعها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha=0.05$ ، وبالتالي رفض الفرضيات البديلة ونقبل كل الفرضيات الصفرية H_0 بالنسبة للفرضيات الفرعية (الثانية، الثالثة، الرابعة، الخامسة) والتي تقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغيرات (العمر، المستوى العلمي، الوظيفة، الخبرة المهنية) لكل محاور الاستبيان الخاص بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين.

خلاصة الفصل:

بعد تقديم نبذة عن المؤسسة الوطنية لدهن-سوق أهراس- حاولنا من خلال هذا الفصل معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث اعتمدنا في الحصول على البيانات على الاستبانة التي تم توزيع نسخ منها على عينة من العاملين بالمؤسسة، والتي تتضمن محورين (التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة، أداء العاملين)، وبعد استرجاع الاستبانات الموزعة، تم تفريغها وتحليل بياناتها باستخدام البرنامج الإحصائي spss v.22 ، ليتم بعد ذلك عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات التي وضعناها كما أفرزت النتائج وجود مستوى مرتفع من مستوى التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة لدى موظفي مؤسسة الوطنية لدهن-سوق أهراس- كذلك جاء مستوى أداء العاملين لدى العاملين مرتفع، وتوصلت هذه النتائج إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين ، وسيتم تفصيل النتائج المتوصل إليها في الخاتمة.



الخاتمة العامة

الخاتمة:

في إطار سعينا من خلال دراستنا لموضوع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين، تم التركيز على دراسة دور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين وذلك لأهميته في عالم الإدارة في الآونة الأخيرة باعتباره عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل تقوم على توقعات البيئة الخارجية والبيئة الداخلية ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، لقد أصبح في الوقت الحالي من أهم الأدوات في المنظمة، حيث يحدد التخطيط الغاية ويعطي المبررات ويوضح المسارات.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة فكرية تساهم في الفعالية التنظيمية، ومن أبرز أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات هو تطوير جودة المنتجات أو الخدمات وذلك باختصار الوقت والتقليل في التكاليف والجهد الضائع لتحسين الخدمة وتحقيق أهداف المنظمة.

وفي إطار الإجابة على الإشكال الرئيسي والتساؤلات الفرعية المطروحة ولاختبار صحة الفرضيات التي بنيت على أساسها الدراسة، ومن أجل الإلمام بجميع جوانب الموضوع قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين فصل نظري والأخر تطبيقي حيث حاولنا من خلال الجانب النظري عرض الأدبيات النظرية ومن ثم إسقاطها على الجانب التطبيقي مستعينين بأداة الاستبيان لعمل هذه الدراسة الميدانية.

وفي نهاية البحث وضمن هذه الخاتمة توصلت هذه الدراسة إلى نتائج نظرية ونتائج تطبيقية توصلنا إليها بعد اختبار الفرضيات الموضوعية في مقدمة الدراسة وكذلك جملة من الاقتراحات.

أولاً: النتائج النظرية :

يعد التخطيط الاستراتيجي أداة مهمة لمعرفة نقاط قوة المؤسسة ونقاط ضعفها وذلك من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة؛

ضرورة تحديد بدائل استراتيجية مناسبة للمؤسسة واتخاذ قرارات استراتيجية؛

إدارة الجودة الشاملة هي نظام يركز على الموارد البشرية تهدف إلى التحسين المستمر لخدمة الزبون بأدنى تكلفة؛

يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى رفع كفاءة الخدمات واستغلال الفرص المتاحة؛

الاهتمام أكثر بوظيفة تقييم أداء العاملين خصوصاً من جانب منظمات العالم الثالث؛

إدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة في تحسين مستويات الجودة في المؤسسة أو المنظمة سواء كانت عامة أو خاصة.

ثانياً: النتائج التطبيقية

ولقد كشف الجانب النظري من الدراسة مجموعة من النتائج وأهم ما جاء فيها نذكر ما يلي:

تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف؛

✚ إجماع العاملين على الأهداف الاستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة وهذا يدل على أن الأهداف التنظيمية مرنة وقادرة على التكيف مع المتغيرات؛

✚ تسعى المؤسسة إلى ترجمة رسالتها إلى خطط وبرامج في المستقبل وتعدّها حسب الإمكانيات المطلوبة ويتم تطويرها مع موقعها التنافسي.

نتائج اختبار الفرضيات

✚ أظهرت نتائج التحليل أن هناك تخطيط استراتيجي لأفراد إدارة الجودة الشاملة بدرجات مرتفعة في إجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة الدهن فرع ولاية سوق أهراس بمتوسط حسابي قدر ب (3.600)؛

✚ كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تقييم مفردات عينة الدراسة لأداء العاملين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.783) لدى موظفي مؤسسة الدهن فرع ولاية -سوق أهراس-؛

✚ كذلك توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة الدهن -سوق أهراس- عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ وبالتالي قبول الفرضية البديلة؛

✚ أيضا توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة).

ثالثا: الاقتراحات

بناء على النتائج المتوصل إليها سابقا نظريا وتطبيقيا، نقدم الاقتراحات التي قد تساهم في تحسين أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين:

- تنمية روح العمل ضمن الفريق الواحد بخدمة عملية التخطيط الاستراتيجي؛
- ضرورة توفير الموارد المالية لعملية التخطيط الاستراتيجي؛
- توفير الموارد المالية لتطوير الخطط الاستراتيجية؛
- الاهتمام أكثر بوظيفة تقييم أداء العاملين خصوصا من جانب منظمات العالم الثالث؛
- التخطيط الاستراتيجي أداة مهمة في المنظمات ولذلك لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف من أجل تحقيق الأهداف.

رابعا: آفاق البحث

من خلال التحليل النظري والتطبيقي الذي تم التركيز عليه في هذه الدراسة، يتضح أنه يوجد العديد من المواضيع التي نراها بأنها جديرة بأن تكون كآفاق للأبحاث جديدة نذكر منها:

- دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة وأداء العاملين؛
- دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في رفع أداء العاملين؛
- مدى نجاح التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين.



قائمة المراجع

1. واثق علي الموسوي، "الاستقرار الاقتصادي"، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.
2. محمد الصبري، "التخطيط الإستراتيجي"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2008.
3. محمد الأمين بن أحمد، "دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسة جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016-2017. بلال خلف السكارنة، "التخطيط الإستراتيجي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
4. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، "الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، دار اليازوري للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
5. مصطفى أحمد، عبد الرحمان المصري، "التخطيط الإستراتيجي"، دار التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، مصر، 2016.
6. موفق محمد الضمور، "التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام"، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
7. محمد حمدي عبد الرحمان سالم، "التخطيط الإستراتيجي للتعليم الصناعي شمال سيناء في ظل متطلبات التنمية المحلية، مصر، 2023.
8. شاكور محمود الهيتي، سامي ذياب الفريزي، "التخطيط الإستراتيجي في إدارة المشاريع التنموية"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
9. حسين محمد جواد الجبوري، "التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
10. مبارك عهد عمر، "التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي"، شركة دار البيروني للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، 2018.
11. مجت عطية راني، هاشم يوسف، "العربي إدارة الجودة الشاملة (tom) : المفهوم والفلسفة والتطبيقات"، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، الطبعة الأولى، القاهرة، 2016.
12. السامراني مهدي، "إدارة الجودة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
13. خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
14. محمود عبد الفتاح رضوان، "إدارة الجودة الشاملة"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2012.
15. مأمون سليمان الدرادكة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2015.
16. مدحت محمد أبو النصر، "إدارة الجودة الشاملة، إستراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات"، المجموعة العربية للنشر و التدريب، الطبعة الأولى، القاهرة، 2015.
17. مبارك علوي محمد لزيم، "إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المنظومة الأمنية"، مطابع الهاشمية الحديثة، الطبعة الأولى، الأوفيس، كلية الشرطة، حضرموت، اليمن، 2020.
18. أحمد يوسف دودين، "إدارة الجودة الشاملة"، الأكاديميون للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
19. حمد عوض الترتوري، اغادير عرفات جويحان، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتسبات ومراكز المعلومات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون سنة.
20. حمد عبد الحال النعيمي، وآخرون، "إدارة الجودة المعاصرة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان، الأردن، 2009.
21. خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان الأردن، 2007.
22. سوسن شاكور مجيد، محمد عواد الزيادات، "إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،

عمان، الأردن، 2007.

23. حسن حسين البلاوي وآخرون، "الجودة الشاملة في التعليم مؤشرات تمييز ومعايير الاعتماد"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
24. عطية محسن علي، "الجودة الشاملة والجديد في التدريس"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
25. جمال طاهر، أبو الفتوح حجازي، "إدارة الإنتاج والعمليات مدخل إدارة الجودة الشاملة"، مكتب القاهرة للطباعة والتصوير، الطبعة الأولى، كلية التجارة، جامعة الرقازيق، بدون سنة.
26. قاسم ناين علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001-2000"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2013.
27. عمار بن عيشي، "اتجاهات التدريب المعاصر وتقييم أداء الأفراد العاملين"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
28. عبد الستار علي، "تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
29. رمضان مصطفى عبد الرزاق، "التخطيط الاستراتيجي"، كتاب إلكتروني، جامعة الإسكندرية، مصر، 2012.

ثانياً: الأطروحات والمذكرات

1. إبراهيم يعيشي، "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة"، مذكرة ماستر، نخصص التسيير الإستراتيجي للمؤسسة، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2016.
2. محمد حسين، علي الجنابي، "التخطيط الإستراتيجي"، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، دكتوراه إدارة أعمال، جامعة المستنصرية، بغداد، 2022.
3. محمد بوقليع، "العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين"، رسالة ماجستير، كلية إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2011.
4. فضيلة بلالي، نجوى علاهم، "دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة"، مذكرة ماستر، قسم علوم اقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2018.

ثالثاً: المجالات والمقالات

1. منصور علي مبارك، "أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي"، _المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد 18، الكويت، 2017.
2. داحن بن محمد زياد، "أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء العاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة نجران"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد 17، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك، المملكة العربية السعودية، 2022.

رابعا : مراجع باللغة الأجنبية

Viviane clavier, celine paganelli, "l'informastion professionnelle", lavoisier librairie, lavoisier, paris, page 182.



المملا حقف

قائمة الملاحق

| رقم الملحق | عنوان الملحق |
|------------|--------------------|
| 01 | استمارة الاستبيان |
| 02 | قائمة المحكمين |
| 03 | مخرجات برنامج SPSS |



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الشريف مساعدي - سوق أهراس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال



استمارة بحث

تحية طيبة وبعد

يسرنا وبشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان المعنون بـ " تأثير التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين"، والذي يدخل في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال يرجى منكم التكرم بالإجابة بدقة وموضوعية من جملة الأسئلة الموجودة في هذه الاستمارة، لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف يتوصل إليها البحث، مؤكدا لكم على أن جميع البيانات المقدمة من طرفكم سوف تحظى بالسرية التامة وتستخدم وفق ما يقتضيه أغراض البحث العلمي فقط.

نشكر تعاونكم ومساهمتمكم الجادة لإبداء رأيكم حول مجموعة العبارات المرفقة ولكم منا كل

التقدير والاحترام.

الأستاذ المشرف

د/ برجي نسرين

الطالبين:

محمد لويذة

لعلايية صباح

السنة الجامعية 2022/2021

القسم الأول: البيانات الشخصية

الرجاء ملأ الفراغ ووضع علامة X في الخانة المناسبة التي ترى أنها مناسبة

1- الجنس:

| | |
|-----------------------|-----------------------|
| أنثى | ذكر |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

2- العمر:

| | | | |
|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|
| أقل من 25 سنة | من 25 إلى 35 سنة | من 36 إلى أقل من 45 سنة | أكبر من 45 سنة |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3- المستوى العلمي:

| | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ثانوي/تقني | جامعي | دراسات عليا |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

4- الوظيفة:

| | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| إطار | عون إداري | عون تنفيذي | عامل مهني |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

5- الخبرة المهنية:

| | | | |
|-----------------------|---------------------------|-------------------------|-----------------------|
| أقل من 05 سنوات | من 05 - إلى أقل من 15 سنة | من 15 إلى أقل من 25 سنة | 25 سنة فأكثر |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

القسم الثاني : يشمل محورين

المحور الأول - : تخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة

| الرقم | العبارة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الرؤية الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة | | | | | | |
| 01 | تسعى المؤسسة لتحسين علاقتها بالبيئة الخارجية وترسيخها | | | | | |
| 02 | تقود المؤسسة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المنشود للمؤسسة | | | | | |
| 03 | تتماشى رؤية المؤسسة مع وضعها التنافسي | | | | | |
| 04 | يجب على جميع الموظفين فهم ما تريد المنظمة تحقيقه في المستقبل | | | | | |
| 05 | قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجات المبيعات المستقبلية | | | | | |
| 06 | لدى المؤسسة رؤية إستراتيجية واضحة وطموح مستقبلي واضح | | | | | |
| الرسالة الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة | | | | | | |
| 07 | تعد المؤسسة رسالتها بشكل متوازن ، حسب الإمكانيات والموارد المتاحة | | | | | |
| 08 | رسالة المؤسسة محددة بالإطار والحدود التي يعمل الناس من خلالها بإبداع وتميز | | | | | |
| 09 | تسعى المؤسسة إلى ترجمة رسالتها إلى سياسات وخطط وبرامج | | | | | |
| 10 | تضمن المؤسسة قيام موظفيها بممارسة عملهم بما يخدم رسالتها | | | | | |
| 11 | تعتمد المؤسسة أسلوب الاجتماعات الدورية لمراجعة رسالتها وتطويرها | | | | | |
| 12 | من وقت لآخر، تطور المؤسسة رسالتها بناءً على موقعها التنافسي في السوق | | | | | |
| 13 | تطلب المؤسسة آراء الموظفين عند تطوير رسالتها | | | | | |
| الأهداف الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة | | | | | | |
| 14 | تحقق المؤسسة الأهداف التي حددتها بالنظر إلى إمكانياتها المتاحة. | | | | | |
| 15 | الأهداف التنظيمية مرنة وقادرة على التكيف مع التغييرات غير المتوقعة. | | | | | |
| 16 | تسعى المؤسسة إلى تعديل أهدافها الإستراتيجية وفقاً لتطور السوق التنافسي | | | | | |
| 17 | تملك المؤسسة أهداف واقعية وقابلة للقياس وطويلة الأجل نسعى لتحقيقها | | | | | |
| 18 | تأخذ المؤسسة تطلعات الموظفين في الاعتبار عند تحديد أهدافها الإستراتيجية | | | | | |
| 19 | تشارك جميع الجهات المسؤولة في صياغة أهداف المؤسسة وتحقيقها. | | | | | |
| 20 | تتوافق أهداف الجامعة الإستراتيجية ورسالتها ورؤيتها المستقبلية | | | | | |
| التحليل والخيار الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة | | | | | | |
| 21 | تحلل المنظمة البيئة الخارجية للتعرف على التغييرات المختلفة التي قد تؤثر عليها في | | | | | |

| | | | | | المستقبل |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | 22 تعمل المؤسسة على اتخاذ قرارات إستراتيجية تتفق مع الخطط الموضوعية |
| | | | | | 23 تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف |
| | | | | | 24 لدينا معايير قياس الأداء لكل مكون من مكونات الخطة الاستراتيجية |
| | | | | | 25 هناك فرق في تقييم البيئة الداخلية بين الضعف ونقاط القوة التنظيمية |

المحور الثاني : أداء العاملين

| الرقم | العبارة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 01 | نتائج تقييم الأداء تعود بالفائدة على كل من الموظفين والإدارة | | | | | |
| 02 | أنت تعتقد أن عملية تقييم أداء الموظف بسيطة أو معقدة في قياس كفاءة أدائهم | | | | | |
| 03 | تحاول دائما تحسين أدائك للأفضل وتطويره | | | | | |
| 04 | توافق على تطوير النظام الحالي لعملية تقييم أداء الموظفين في مؤسستك | | | | | |
| 05 | أنجز عملي في الوقت المحدد | | | | | |
| 06 | أساهم في علاج مشاكل العمل وتحقيق الأهداف المهنية بشكل جيد | | | | | |
| 07 | الهدف الرئيسي لتقييم أدائك هو اكتشاف التدريب والاحتياجات التكوينية | | | | | |
| 08 | أساهم في تقديم الاقتراحات التي تزيد من الأداء | | | | | |
| 09 | يساهم دمج التكنولوجيا الحديثة في تحسين الأداء | | | | | |
| 10 | التدريب والتكوين يساعدان العنصر البشري على تحسين الأداء | | | | | |
| 11 | يساهم دافع العنصر البشري "التكريم، الترقية، المادي" في تحسين الأداء | | | | | |
| 12 | للتطوير والتنمية المستمر للموارد البشرية دور في تحقيق أهداف المؤسسة | | | | | |

الملحق رقم 02 معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alphas لمحاور الاستبانة

Statistiques de fiabilité

| | |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,984 | 25 |

Statistiques de fiabilité

| | |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,970 | 12 |

Statistiques de fiabilité

| | |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,989 | 37 |

الملحق رقم 03 : الصدق الداخلي

Corrélations

| | | | الإستراتيجي، تخطيط | العاملين، أداء |
|-----------------|--------------------|----------------------------|--------------------|----------------|
| Rho de Spearman | الإستراتيجي، تخطيط | Coefficient de corrélation | 1,000 | ,677** |
| | | Sig. (bilatéral) | . | ,000 |
| | | N | 30 | 30 |
| | العاملين، أداء | Coefficient de corrélation | ,677** | 1,000 |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 | . |
| | | N | 30 | 30 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم 04 : البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

الجنس

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------|---------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | ذكر | 16 | 20,8 | 53,3 | 46,7 |
| | أنثى | 14 | 18,2 | 46,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 39,0 | 100,0 | |
| Manquant | Systeme | 47 | 61,0 | | |
| Total | | 77 | 100,0 | | |

العمر

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------|----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | سنة 25 من أقل | 6 | 7,8 | 20,0 | 20,0 |
| | سنة 35 إلى سنة 25 من | 12 | 15,6 | 40,0 | 60,0 |
| | سنة 45 إلى سنة 36 من | 9 | 11,7 | 30,0 | 90,0 |
| | سنة 45 من أكبر | 3 | 3,9 | 10,0 | 100,0 |
| | Total | 30 | 39,0 | 100,0 | |
| Manquant | Systeme | 47 | 61,0 | | |
| Total | | 77 | 100,0 | | |

العلمي.المستوى

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | تقني/ثانوي | 5 | 6,5 | 16,7 | 16,7 |
| | جامعي | 21 | 27,3 | 70,0 | 86,7 |
| | عليا دراسات | 4 | 5,2 | 13,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 39,0 | 100,0 | |
| Manquant | Systeme | 47 | 61,0 | | |
| Total | | 77 | 100,0 | | |

الوظيفة

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | إطار | 4 | 5,2 | 13,3 | 13,3 |
| | إداري عون | 11 | 14,3 | 36,7 | 50,0 |
| | تنفيذي عون | 10 | 13,0 | 33,3 | 83,3 |
| | مهني عامل | 5 | 6,5 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 39,0 | 100,0 | |
| Manquant | Systeme | 47 | 61,0 | | |
| Total | | 77 | 100,0 | | |

الخبرة المهنية

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------|-----------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | سنوات 5 من أقل | 4 | 5,2 | 13,3 | 13,3 |
| | سنة 15 إلى سنوات 5 من | 9 | 11,7 | 30,0 | 43,3 |
| | سنة 25 من أقل إلى سنة 15 من | 7 | 9,1 | 23,3 | 66,7 |
| | سنة 25 من أكثر | 10 | 13,0 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 39,0 | 100,0 | |
| Manquant | Systeme | 47 | 61,0 | | |
| Total | | 77 | 100,0 | | |

الملحق رقم 04: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبانة

المحور الأول : تخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة

Statistiques descriptives

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|---------------------|----|---------|---------|---------|------------|
| X1 | 30 | 1,00 | 5,00 | 3,7333 | ,82768 |
| X2 | 30 | 1,00 | 5,00 | 3,8000 | ,71438 |
| X3 | 30 | 1,00 | 5,00 | 3,7000 | ,83666 |
| X4 | 30 | 1,00 | 5,00 | 3,8333 | ,91287 |
| X5 | 30 | 1,00 | 5,00 | 3,6667 | ,95893 |
| X6 | 30 | 1,00 | 5,00 | 3,6667 | ,84418 |
| الإستراتيجية الرؤية | 30 | 1,00 | 5,00 | 3,7000 | ,82629 |
| N valide (liste) | 30 | | | | |

Statistiques descriptives

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|----------------------|----|---------|---------|---------|------------|
| X7 | 30 | 1,00 | 5,00 | 3,7667 | ,85836 |
| X8 | 30 | 1,00 | 5,00 | 3,6333 | ,96431 |
| X9 | 30 | 2,00 | 5,00 | 3,4667 | ,86037 |
| X10 | 30 | 1,00 | 5,00 | 3,8333 | ,91287 |
| X11 | 30 | 1,00 | 5,00 | 3,7000 | ,87691 |
| X12 | 30 | 1,00 | 5,00 | 3,7667 | ,89763 |
| X13 | 30 | 1,00 | 5,00 | 3,7333 | ,73968 |
| الإستراتيجية التخطيط | 30 | 1,00 | 5,00 | 3,7500 | ,73987 |
| N valide (liste) | 30 | | | | |

Statistiques descriptives

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|-----------------------|----|---------|---------|---------|------------|
| X14 | 30 | 1,00 | 5,00 | 3,5000 | 1,00858 |
| X15 | 30 | 1,00 | 5,00 | 3,8000 | ,84690 |
| X16 | 30 | 1,00 | 5,00 | 3,5667 | ,97143 |
| X17 | 30 | 1,00 | 5,00 | 3,4667 | ,89955 |
| X18 | 30 | 1,00 | 5,00 | 3,5667 | ,97143 |
| X19 | 30 | 1,00 | 5,00 | 3,4667 | ,89955 |
| X20 | 30 | 2,00 | 5,00 | 3,7667 | ,77385 |
| الإستراتيجية. الأهداف | 30 | 2,00 | 5,00 | 3,6333 | ,75354 |
| N valide (liste) | 30 | | | | |

Statistiques descriptives

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|-------------------------------|----|---------|---------|---------|------------|
| X21 | 30 | 1,00 | 5,00 | 3,6333 | ,88992 |
| X22 | 30 | 1,00 | 5,00 | 3,5000 | ,90019 |
| X23 | 30 | 2,00 | 5,00 | 3,7000 | ,83666 |
| X24 | 30 | 1,00 | 5,00 | 3,5333 | ,89955 |
| X25 | 30 | 1,00 | 5,00 | 3,4667 | ,93710 |
| الإستراتيجية. الخيار. التحليل | 30 | 1,00 | 5,00 | 3,5500 | ,84435 |
| N valide (liste) | 30 | | | | |

Statistiques descriptives

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|-------------------------------|----|---------|---------|---------|------------|
| الإستراتيجية. الرؤية | 30 | 1,00 | 5,00 | 3,7000 | ,82629 |
| الإستراتيجية. التخطيط | 30 | 1,00 | 5,00 | 3,7500 | ,73987 |
| الإستراتيجية. الأهداف | 30 | 2,00 | 5,00 | 3,6333 | ,75354 |
| الإستراتيجية. الخيار. التحليل | 30 | 1,00 | 5,00 | 3,5500 | ,84435 |
| الإستراتيجية. التخطيط | 30 | 1,00 | 5,00 | 3,6000 | ,83460 |
| N valide (liste) | 30 | | | | |

المحور الثاني : أداء العاملين

Statistiques descriptives

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|------------------|----|---------|---------|---------|------------|
| Y1 | 30 | 1,00 | 5,00 | 3,7667 | ,85836 |
| Y2 | 30 | 1,00 | 5,00 | 3,7000 | ,87691 |
| Y3 | 30 | 1,00 | 5,00 | 3,6000 | ,89443 |
| Y4 | 30 | 1,00 | 5,00 | 4,0667 | ,73710 |
| Y5 | 30 | 1,00 | 5,00 | 3,6333 | ,96431 |
| Y6 | 30 | 1,00 | 5,00 | 3,4000 | 1,17691 |
| Y7 | 30 | 1,00 | 5,00 | 3,8333 | ,91287 |
| Y8 | 30 | 1,00 | 5,00 | 3,7667 | ,89763 |
| Y9 | 30 | 1,00 | 5,00 | 3,6333 | 1,03335 |
| Y10 | 30 | 1,00 | 5,00 | 3,8667 | ,93710 |
| Y11 | 30 | 1,00 | 5,00 | 3,7333 | ,90719 |
| Y12 | 30 | 1,00 | 5,00 | 3,8000 | ,84690 |
| العاملين.أداء | 30 | 1,00 | 5,00 | 3,7833 | ,81667 |
| N valide (liste) | 30 | | | | |

الملحق رقم 05: اختبار التوزيع الطبيعي

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

| | | الإستراتيجي.تخطيط | العاملين.أداء | الكلية.الدرجة |
|-----------------------------------|------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| N | | 30 | 30 | 30 |
| Paramètres normaux ^{a,b} | Moyenne | 3,6000 | 3,7833 | 3,7667 |
| | Ecart type | ,83460 | ,81667 | ,81720 |
| Différences les plus extrêmes | Absolue | ,284 | ,405 | ,379 |
| | Positif | ,249 | ,262 | ,254 |
| | Négatif | -,284 | -,405 | -,379 |
| Statistiques de test | | ,284 | ,405 | ,379 |
| Sig. asymptotique (bilatérale) | | ,072 ^c | ,054 ^c | ,063 ^c |

- a. La distribution du test est Normale.
b. Calculée à partir des données.
c. Correction de signification de Lilliefors.

الملحق رقم 06 : نتائج اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

Variables introduites/éliminées^a

| Modèle | Variabes introduites | Variabes éliminées | Méthode |
|--------|--------------------------------|--------------------|------------|
| 1 | الإستراتيجي.تخطيط ^b | . | Introduire |

a. Variable dépendante : العاملين.أداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,906 ^a | ,820 | ,814 | ,35253 |

a. Prédicteurs : (Constante), الإستراتيجي.تخطيط

ANOVA^a

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1 | Régression | 15,862 | 1 | 15,862 | 127,632 | ,000 ^b |
| | Résidus | 3,480 | 28 | ,124 | | |
| | Total | 19,342 | 29 | | | |

a. Variable dépendante : العاملين.أداء

b. Prédicteurs : (Constante), الإستراتيجي.تخطيط

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|-------------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | ,593 | ,290 | | 2,048 | ,050 |
| | الإستراتيجي.تخطيط | ,886 | ,078 | ,906 | 11,297 | ,000 |

a. Variable dépendante : العاملين.أداء

الفرضية الفرعية الأولى

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,973 ^a | ,948 | ,946 | ,19023 |

a. Prédicteurs : (Constante), الإستراتيجية الرؤية,

ANOVA^a

| Modèle | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1 Régression | 18,328 | 1 | 18,328 | 506,481 | ,000 ^b |
| Résidus | 1,013 | 28 | ,036 | | |
| Total | 19,342 | 29 | | | |

a. Variable dépendante : العاملين أداء

b. Prédicteurs : (Constante), الإستراتيجية الرؤية,

Coefficients^a

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---------------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|--------|------|
| | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 (Constante) | ,223 | ,162 | | 1,380 | ,179 |
| الإستراتيجية الرؤية | ,962 | ,043 | ,973 | 22,505 | ,000 |

a. Variable dépendante : العاملين أداء

الفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,892 ^a | ,795 | ,788 | ,37620 |

a. Prédicteurs : (Constante), الإستراتيجية التخطيط,

ANOVA^a

| Modèle | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------------|-----|-------------|---|------|
|--------|------------------|-----|-------------|---|------|

| | | | | | | |
|---|------------|--------|----|--------|---------|-------------------|
| 1 | Régression | 15,379 | 1 | 15,379 | 108,665 | ,000 ^b |
| | Résidus | 3,963 | 28 | ,142 | | |
| | Total | 19,342 | 29 | | | |

a. Variable dépendante : العاملین.أداء

b. Prédicteurs : (Constante), الإستراتيجية.التخطيط

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|----------------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | ,092 | ,361 | | ,256 | ,800 |
| | الإستراتيجية.التخطيط | ,984 | ,094 | ,892 | 10,424 | ,000 |

a. Variable dépendante : العاملین.أداء

الفرضية الفرعية الثالثة

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,679 ^a | ,461 | ,442 | ,61021 |

a. Prédicteurs : (Constante), الإستراتيجية.الأهداف

ANOVA^a

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Régression | 8,916 | 1 | 8,916 | 23,945 | ,000 ^b |
| | Résidus | 10,426 | 28 | ,372 | | |
| | Total | 19,342 | 29 | | | |

a. Variable dépendante : العاملین.أداء

b. Prédicteurs : (Constante), الإستراتيجية.الأهداف

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|----------------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1,110 | ,558 | | 1,990 | ,056 |
| | الإستراتيجية.الأهداف | ,736 | ,150 | ,679 | 4,893 | ,000 |

a. Variable dépendante : العاملین.أداء

الفرضية الفرعية الرابعة

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,866 ^a | ,751 | ,742 | ,41507 |

a. Prédicteurs : (Constante), الإستراتيجية والخيار التحليل

ANOVA^a

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Régression | 14,518 | 1 | 14,518 | 84,268 | ,000 ^b |
| | Résidus | 4,824 | 28 | ,172 | | |
| | Total | 19,342 | 29 | | | |

a. Variable dépendante : العاملين أداء

b. Prédicteurs : (Constante), الإستراتيجية والخيار التحليل

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|------------------------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | ,809 | ,333 | | 2,430 | ,022 |
| | الإستراتيجية والخيار التحليل | ,838 | ,091 | ,866 | 9,180 | ,000 |

a. Variable dépendante : العاملين أداء

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

ANOVA

الإستراتيجية العاملين تخطيط أداء

| | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
| Intergroupes | 2,393 | 2 | 1,196 | 1,903 | ,169 |
| Intragroupes | 16,974 | 27 | ,629 | | |
| Total | 19,367 | 29 | | | |

للمتغير الجنس T STUDENT اختبار الفروقات

Statistiques de groupe

| | الجنس | N | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
|-------------------|-------|----|---------|------------|-------------------------|
| الإستراتيجي تخطيط | ذكر | 16 | 3,6250 | ,69522 | ,17381 |
| | أنثى | 14 | 3,5714 | ,99725 | ,26653 |
| العاملين أداء | ذكر | 16 | 3,8750 | ,69522 | 17321 |
| | أنثى | 14 | 3,6786 | ,95287 | ,25467 |

Test des échantillons indépendants

| | | الإستراتيجي تخطيط | |
|--|---|-------------------------------|---------------------------------|
| | | Hypothèse de variances égales | Hypothèse de variances inégales |
| Test de Levene sur l'égalité des variances | F | ,522 | |
| | Sig. | ,476 | |
| Test t pour égalité des moyennes | t | -,172 | -,168 |
| | ddl | 28 | 22,829 |
| | Sig. (bilatéral) | ,864 | ,868 |
| | Différence moyenne | -,05357 | -,05357 |
| | Différence erreur standard | ,31067 | ,31819 |
| | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | Inférieur -,68996 | Supérieur -,71207 |
| | | ,58281 | ,60493 |

Test des échantillons indépendants

| | | العاملين أداء | |
|--|---|-------------------------------|---------------------------------|
| | | Hypothèse de variances égales | Hypothèse de variances inégales |
| Test de Levene sur l'égalité des variances | F | ,802 | |
| | Sig. | ,378 | |
| Test t pour égalité des moyennes | t | -,651 | -,637 |
| | ddl | 28 | 23,510 |
| | Sig. (bilatéral) | ,521 | ,530 |
| | Différence moyenne | -,19643 | -,19643 |
| | Différence erreur standard | ,30189 | ,30832 |
| | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | Inférieur -,81482 | Supérieur -,83348 |
| | | ,42196 | ,44062 |

الفروقات في الإجابات لمتغير العمر

ANOVA

الإستراتيجي تخطيط أداء

| | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|------|------|
| Intergroupes | ,950 | 3 | ,317 | ,447 | ,721 |
| Intragroupes | 18,417 | 26 | ,708 | | |
| Total | 19,367 | 29 | | | |

الفروقات في الإجابات لمتغير المستوى العلمي

ANOVA

الإستراتيجي.العاملين تخطيط.أداء

| | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|------|------|
| Intergroupes | ,070 | 2 | ,035 | ,049 | ,953 |
| Intragroupes | 19,297 | 27 | ,715 | | |
| Total | 19,367 | 29 | | | |

الفروقات في الإجابات لمتغير الوظيفة

ANOVA

الإستراتيجي.العاملين تخطيط.أداء

| | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|------|------|
| Intergroupes | ,580 | 3 | ,193 | ,268 | ,848 |
| Intragroupes | 18,786 | 26 | ,723 | | |
| Total | 19,367 | 29 | | | |

الفروقات في الإجابات لمتغير الخبرة المهنية

ANOVA

الإستراتيجي.العاملين تخطيط.أداء

| | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|------|------|
| Intergroupes | ,802 | 3 | ,267 | ,375 | ,772 |
| Intragroupes | 18,564 | 26 | ,714 | | |
| Total | 19,367 | 29 | | | |