بسم الله الرحمن الرحيم

الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المستقبل

كلية العلوم المالي والادارية

قسم إدارة الأعمال

جامعة المستقبل

أثر تطبيق الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي
دراسة ميدانية للشركة اليمنية لصناعة الأغذية الخفيفة
(مصنع العاقل)



بحث مقدم لرأ ستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الرأ عمال

للعام الجامعي ٢٠٢٣م

مقدم البحث

عبير محسن العلي

أنيسة صالح العودي

هبه حسن بامشموس

إشراف الدكتور:

د. جميل الجويد


بسم الله الرحمن الرحيم

آيـــــة قرآنيـــــة

قال تعالى :

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون ثم تردون إلى عالم الغيب

والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون"

التوبة (١٠٥)

حديث شريف

قال رسول الله – صلى الله عليه وآله وسلم :-

"إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنـه"

أخرجه أبو يعلي والطبراني، وصححه الألباني في الصحيحة

شكر وتقدير

نتقدم بأصدق آيات الشكـــــــــر والعرفان للدكتور الفاضل /

د/ جميـــــل الجويـــــد

الذي لم يألو جهداً في التعاون الدائم معنا أثنـاء إعداد بحثنـا ولم يبخل علينا بجهده ووقته الثمين وبنصحه وتوجيهاته.

فكـل عبـارات الشـكر والثنـاء لا تفـــــــي جهـده ،وجميـع العبارات تقف عاجزة في التعبير عن إمتنانا له ،،،،

الباحثات،،

الإهـــــــــــداء

بعـد الثنـاء والشـكر لله الـذي وهبنـي الحيـاة وزادنـي مـن علمـه بفضـل منـه وبحـروف مـن ذهـب وكلمـات مـن نـور أهـدي ثمـرة نجـاحي ورحيـق جهـدي وزهـور آمـالي في التفوق والنجاح الدائم ..

أهديـه لوالـدي العزيـزين - حفظهمـا الله - وآدام عليهمـا لبـاس الصـحة والعافيـة فببركة دعواتهما نلت الخير والسعادة في حياتي كلها .

أهديـه - لرفيـق العمـر- وتـؤام الـروح - زوجـي الغـالي الـذي كـان لـي خيـر سـند وأعطـاني بكل حب وتفان وتضحية وصبر، لك مني كل الشكر والحب والإمتنان .

أهديـه لمـن أعطتنـي الأمـل بعد أن فقدت الأمـل أختـي الغاليـة (أمـل) لا أجد كلمـات تفيـك حقك ولا جميـل الشـعور الـذي جعلتنـي أشـعر بـه.. لكـن لا أملـك إلا أن أرفـع لـك قبعتـي مـع جميـل عبـارات الشـكر والأخـوة داعيـة الله أن يهبـك مـن الخيـر اكملـه ويحقـق لـك كـل أمنياتك.

أهديـه – لولـدي الغـاليين – عبـدالله ،عمـر أحبـائي حفظكمـا الله مـن كـل سـوء ومكـروه وجعلكما الله قرة عين .

أهديه – لكل الأخوة والأهل والأصدقاء _ لكل من دعمني وشجعني ولو بكلمة من قلب محب أو بدعوة صادقة في ظهر الغيب .

هي كذلك لمن كان لهم الفضل لمانحن فيه الآن الدكاترة الأفاضل ،لكم مني كل آيات الشكر والتقدير وجزيل الفضل والإمتنان ،،

دمتم قناديل تضيء لنا دروب العلم الحياة أفضل ومستقبل أجمل ،ولبلد ينعم بالأمن والسلام والتقدم،،

عبير العليي

الإهـــــــــــداء

أُهدي بحثي إلى روح أمي أبي – رحمة الله عليهما – فهما من علماني معنى الحياة .

إلى إخوتي ،أختي العزيزة رمز المحبة ،إلى زوجي وأولادي وبناتي .

إلى كل هؤلاء وأولئك تواضعا وإحتراما، أهدي هذا الجهد المتواضع،،،

أنيسة العودي

الإهـــــــــــداء

أهـدي بحثـي هـذا إلـى مـن لـه الفضـل عليـا بعـد الله عـز وجـل ،إلـى مـن علمنـي العطـاء وإلـى مـن أحمـل اسمه بكـل إفتخـار وأرجـو مـن الله أن يمـد فـي عمـره ليـرى ثمـارا قـد حـان قطافهـا بعـد طـول انتظـار" والـدي العزيـز" وإلـى ملاكـي فـي الحيـاة إلـى معنـى الحـب والحنـان والتفـاني وإلـى بسـمة الحيـاة وسـر الوجـود وإلـى مـن كـان دعائهـا سـر نجـاحي أغلى الحبايب "أمي الحبيبة "

وإلـى مـن لهـم الفضـل فـي تشـجيعي ومسـاندتي وإلـى مـن بهـم أكبـر وعلـيهم اعتمـد وإلـى مـن بوجـودهم اكتسـب قـوة ومحبـة لا حـدود لهـا وإلـى مـن عرفـت معهـم معنـى الحيـاة" أخـوتي " وإلـى مـن سـاندني فـي آخـر مسـيرتي وحفزنـي وكـان خيـر سـند " زوجـي " وإلـى مـن تحلـو بالإخـاء وتميـزوا بالوفـاء والعطـاء ومـن بـرفقتهم سـرت فـي دروب الخيـر و النجاح

" صديقاتي " .

وإلـى مـن أحمـل روحـه داخلـي " طفلـي " بتيسـير مـن الله وبـدعاء مـن الأم لـم يبقـى سـوى خطـوات قليلـة لإنهـاء مسـيرتي الجامعيـة ، وشـكرا لمـن مـد العـون لـي وأسـال الله التوفيق لي ولكم.

هبـــــه بامشموس

ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى دراسة معاير الجودة الشاملة ، وتحسين الأداء الوظيفي لزيادة الفاعلية وزيادة الانتاجية ، وجودة المنتجات من خلال التعرف على الجودة الشاملة وأهميتها وأهدافها.

وتكمن أهمية الدراسة بأنها تُعتبر من الدراسات الحديثة ، والتي تسلط الضوء على معايير الجودة الشاملة وأثر تطبيقها في تحسين الأداء والنماء والتطور.

إضافة الى مايلي :

الأهمية العلمية:

حيث أن نتائج الدراسة تساهم في تبني مبدأ الجودة الشاملة ومواكبة التطور العالمي في مجال الانتاج وتبني توجهات الادارات الصناعية نحو تحسين الأداء الوظيفي والاهتمام بتنمية المهارات والوصول للشهادات العالمية للجودة ، وهو الموضوع الذي لم تهتم به الدراسات في هذا المجال.

الأهمية العملية :

تتضح أهمية هذه الدراسة كونها موجهة لدراسة آراء العاملين في الشركة اليمنية للصناعات الخفيفة حول تطبيق الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الوظيفي ، ويعكس دور تطبيق الجودة الحصول على منتجات عالية الجودة تعود بالنفع على المجتمع وتحقيق رغباته وتلبية إحتياجاته وزيادة الدخل القومي للدولة.

RESEARCH SUMMARY

This research amiss to study total quality standars,improve job performance to increase efficiency, increase productivity, and product quality by identifying total quality, its importance and objectives.

The importance of the study lies inthefact that it is considered one of the serious studies that shed light on comprehensive quality standards and the impact of their application in improving performance, growth and development, to Miley:

Scientific significance:
As the results of the study contribute to implementing the prin ciple of total quality and keeping pace with the global development in the field of production and adopting the orientations of quality, which is a subject that studies have not done in this field.
Practical importance:
The importance of this study is evident as it is directed to study the opinions of workers in the Yemeni company for light industries about the application of total quality and its impact on job performance.

المقـــــدمة

لقد اكتسب مفهوم الجودة الشاملة مؤخرا أهمية متزايدة في عالم المال والأعمال .
فالجودة تعتبر أحد العوامل الرئيسية المساعدة في زيادة القدرة التنافسية وتعزيز الكفاءة في أداء الشركات الإنتاجية .

ولقد شهد موضوع الجودة اهتماما وتطورا واسعا فأصبح اهتمام منظمات الأعمال والخروج من مجرد المنافسة السعرية بالاتجاه نحو التميز من خلال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة .والوصول إلى تلبية الحاجات والرغبات المتغيرة بشكل مستمر وتعدد الخيارات لدى المستهلك مما يجعل الفوز برضاه صعب في بعض الأحيان.

وكان لابد من مواكبة هذا التطور الدائم والمستمر ليس فقط في الخروج بمنتج جديد ومميز وذو جودة عالية، لكن أيضا من خلال تحسين الأداء وإشراك المورد البشري في هذا التطور والنمـــاء والتقييم المستمر والحصول على المعلومات والمهارات الكافية في سبيل الوصول لجودة الأداء والمهام الإدارية والوظيفية والتي من شأنها النجاح الجاد والمبهر والوصول لتحقيق أهداف وغايات المنظمة في كل المجالات واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب ، وأصبحت ترقية الجودة تحديا حقيقيا للمؤسسات الإنتاجية والخدمية في سبيل الحفاظ على الجودة عبر الأزمان .

لذلك قررت العديد من المؤسسات أن تجعل الجودة محورا إستراتيجيا لها من خلال اعتمادها لنظام تسيير الجودة والإعتراف بمطابقته لمتطلبات الايزو والسعي للحصول على شهادات الايزو.

آملين أن يأخذ بحثنا اتجاه جديد ويضيف إضافة لابأس بها في هذا المجال وأن نكون قد اعطينا هذا الموضوع حقه ،ونعتذر سلفا عن التقصير، والله من وراء القصد ،،،،،،،

فهرس المحتويات

م	الفهرس	رقم الصفحة
١	آية قرآنية -حديث	أ
٢	شكر وتقدير	ب
٣	الإهداء	ج – د
٤	ملخص البحث "عربي"	هـ
٥	ملخص البحث "انجليزي"	و
٦	المقدمة	ز
٧	الإطار المنهجي	
٨	المبحث الأول : منهجية البحث	
٩	الباب الأول :مشكلة البحث	١
١٠	مبررات البحث	١
١١	أهداف البحث	٢
١٢	متغيرات البحث	٢
١٣	فرضيات البحث	٢
١٤	منهجية البحث	٣
١٥	حدود البحث	٣
١٦	الباب الثاني : مصطلحات البحث :	٤
١٧	تعريف الجودة	٤-٥
١٨	تعريف الجودة الشاملة	٦
١٩	تعريف إدارة الجودة الشاملة	٦-٨
٢٠	الباب الثالث : الدراسات السابقة	٨-٩
٢١	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	١٠
٢٢	المبحث الثاني : الإطار النظري	
٢٣	لمحة تاريخية	١١- ١٢
٢٤	معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة	١٢-١٣
٢٥	معايير الجودة الشاملة	١٣
٢٦	أهمية الجودة الشاملة	١٣- ١٤
٢٧	المبحث الثاني :الأداء الوظيفي	
٢٨	الأداء الوظيفي	١٦
٢٩	تعرف الأداء	١٧
٣٠	الأداء المؤسسي	١٨
٣١	عناصر الأداء الوظيفي	١٨
٣٢	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	١٨
٣٣	طرق قياس أداء العاملين	١٩-٢٠
٣٤	فوائد تطبيق معايير الجودة الشاملة	٢٠

م	الفهرس	رقم الصفحة
٣٥	معوقات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي	٢٠ -٢١
٣٦	المبحث الثالث : مجتمع وعينة البحث	
٣٧	مجتمع البحث	٢٢
٣٨	نبذه عن عينة البحث	٢٢
٣٩	مصادر جمع المعلومات	٢٣
٤٠	المقابلـــــــــة	٢٤-٢٧
٤١	الدراسة الميدانية : تحليل الإستبيان	٢٨
٤٢	إجراءات الدراسة	٢٨
٤٣	متغيرات الدراسة	٢٨
٤٤	مجتمع وعينة البحث	٢٨
٤٥	جمع البيانات والمعلومات	٢٨- ٢٩
٤٦	تصميم آداة الدراسة	٢٩ ــ ٣٠
٤٧	معايير القياس	٣٠
٤٨	أساليب التحليل الإحصائي	٣١
٤٩	اختبارات صدق وثبات آداة الدراسة الميدانية	٣١- ٣٢
٥٠	احتساب التقدير اللفظي	٣٢- ٣٣
٥١	المبحث الثالث : تحليل النتائج	
٥٢	المتغيرات الديموغرافية لمجتمع الدراسة	٣٤
٥٣	متغير الجنس	٣٤-٣٥
٥٤	متغير العمر	٣٥-٣٦
٥٥	متغير المستوى الوظيفي	٣٦-٣٧
٥٦	متغير المؤهل العلمي	٣٨-٣٩
٥٧	متغير سنوات الخبرة	٣٩-٤٠
٥٨	نتائج المتغير المستقل: معايير الجودة الشاملة	٤٠-٤١
٥٩	تطبيق معايير الجودة الشاملة	٤١- ٤٢
٦٠	ايجابيات تطبيق معايير الجودة الشاملة	٤٣-٤٤
٦١	نتائج المتغير التابع: الأداء الوظيفي	٤٤- ٤٥
٦٢	المبحث الرابع : اختبار الفرضيات	٤٦
٦٣	الفرضية الرئيسية	٤٦
٦٤	الفرضية الفرعية	٤٧
٦٥	تحليل إيجابيات تطبيق معايير الجودة الشاملة	٤٨
٦٦	النتائج	٤٩-٥٠
٦٧	التوصيات	٥١
٦٨	المراجع	٥٢
٦٩	المواقع الالكترونية	٥٣
٧٠	الملاحق	

الفصل الأول

الإطار المنهجي

مشكـــــــــلة البحـــــث :

تُمثل إدارة الجودة الشاملة جزء مهم في الهيكل الإداري الحديث لأي منظمة والتي تهتم بتطوير وتحسين المنتج أو الخدمة المقدمة بأفضل الطرق الحديثة والمشاركة في صنع القرار والخروج من الروتين الطويل والنتائج السلبية .

وتُعد إدارة الجودة والعمل بمعاييرها من أنجح الطرق وأفضلها في سبيل تحسين الأداء الوظيفي، لكن هل هذه الإدارة موجودة في المؤسسات الإنتاجية باليمن.

وإن كانت موجودة فعلاً فما مصداقيتها ، وكيف تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين فيها ومن هنا حددنا مشكلة البحث :

١. ما واقع تطبيق الجودة الشاملة في مصنع العاقل؟
٢. ما مستوى الأداء الوظيفي في مصنع العاقل؟
٣. هل يوجد أثر لتطبيق الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي؟

مُبررات اختيار الموضوع :

- أحد المواضيع الحديثة والمعاصرة في الإدارة .
- الرغبة والميول في البحث في هذا المجال بحكم التخصص.
- رفـد المكتبـات بالأبحـاث العلميـة والتـي نأمـل أن تكـون مرجـع للطـلاب والباحثين في هذا المجال.
- استشـعار الباحثـات بأهميـة الجـودة وضـرورة وجودهـا فـي المؤسسـات الإنتاجية والخدمية باليمن لمواكبة عصر التطور والنماء.

أهـــــــــــداف البحـــــــث :

١. تطبيق معايير الجودة الشاملة في المؤسسات الانتاجية والعمل على تحسينها وتطويرها.
٢. التعرف على واقع تطبيق الجودة الشاملة .
٣. التعرف على مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات الانتاجية بالعاصمة صنعاء

متغيرات البحث :

١. المتغير المستقل : تطبيق معايير الجودة الشاملة.
٢. المتغير التابع :الأداء الوظيفي.

فرضيات البحـــــــــــث :

١. الفرضية الرئيسية للبحث :

لا توجد علاقة بين تطبيق معايير الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين.

تتفرع منها الفرضية الفرعية الآتية:

- يؤثر تطبيق معايير الجودة على الأداء الوظيفي للعاملين من خلال التطوير والإبداع.

منهجـــــــية البحـــث :

المنهج المستخدم في البحث الوصفي التحليلي والذي يساهم في التعرف على ظاهرة الدراسة ووضعها في إطارها الصحيح وتتميز بالواقعية في التعامل مع مشكلة البحث نظرا لوجود الباحثات في المكان المتعلق بالدراسة .

حـــــــدود البحـــــث :

- حدود زمانية : ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣ م
- حدود مكانية : الشركة اليمنية لصناعة الأغذية الخفيفة "مصنع العاقل "
- حدود موضوعية : موضوع البحث تطبيق معايير الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين .
- حدود بشرية : العاملين بإدارة الجودة الشاملة في الشركة اليمنية للصناعات الخفيفة " مصنع العاقل "

مصطلحات البحث

مفهـــــوم الجودة :

المعنى اللغوي :

عــرف ابــن منظــور فــي معجمــه "لســان العــرب " كلمــة الجــودة بــأن أصــلها "جــود" والجيــد نقــيض الــرديء وجــاد الشــيء جــوده أي صــار جيــدا أي اتى بالجيد من القول والفعل . (ابن منظور ١٩٨٤، ٧٢)

الجودة : من الفعل جود يجود تجويدا فهو مجود

نقول جود العمل : بمعنى اتقنه وأحسن صنعه .

يجود انتاجه: يحسنه ، يجعله جيدا

- أما في اللغة الإنجليزية فقد عرف قاموس" وبستر" الجودة :
- "Webstr New Dictioary"

صفة أو درجة تفوق يمتلكها شيء ما. كما تعني درجة الإمتياز .

- الجــودة : هــي النوعيــة أوهــي المقيــاس الــذي يميــز خدمــة أو منــتج بحيــث تكــون بــلا نــواقص أو عيــوب ، ويكــون ذلــك مــن خــلال مجموعــة مــن القواعــد والمعــايير التــي تســتوجب الإلتــزام الشــديد بهــا وقياســها بشــكل دوري لإعتمادهــا. وتكــون قابلــة للتنفيــذ والتحقــق والمعيــار الحقيقــي مــدى رضا المستفيدين من الخدمة المقدمة.
- الجــودة فــي الايــزو : مجموعــة مــن القواعــد والســمات التــي تميــز منــتج أو خدمــة بعينهــا بحيــث تقــدم أفضــل الصــور لتكســب رضــاء المســتفيدين وتكــون قــادرة علــى تحقيــق المطلــوب منهــا بشــكل واضــح وبــدرجات أمان عالية .
- تعريــف المنظمــة الدوليــة للمواصــفات iso حيــث تــرى أن الجــودة : هــي الدرجــة التــي تشــبع بهــا الحاجــات والتوقعــات الظــاهري والضــمنية مــن خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا .

- تعريف judd & winder : إذ يران أن الجودة بأنها تقديم سلعة أو خدمة جيدة مقارنة بالتكاليف أو النفقات . (د/عبد اللطيف مصلح محمد عايض ٢٠١٢م – ١٤٣٣ هـ)
- والجودة لم تعد قاصرة على الجانب الإداري فقط بل امتدت لتصبح قائمة على إلتزام جميع الإدارات بما فيها التوريدات والعمال بمجموعة حازمة من القواعد والشروط لتحصل على علامة الجودة العالمية .
- يرجع مفهوم الجودة Quality للكلمة اللاتينية Qualitysالتي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلاحيته .(بو مدين يوسف ٢٠٠٧)
- تعريف welrsber:

مصطلح عام قابل للتطبيق على أية صفة أو خاصية منفردة أو شاملة . (الطائي رعد عبدالله ،٢٠٠٨ ص١٩)

- تعريف Bamk:

الاشباع التام لإحتياجات المستهلك بأقل تكلفة داخلية . (الوادي محمود حسين ٢٠٠٩ ص١٩)

- تعريف Oscford :

أنها درجة التمييز أو الأفضلية . (الطائي، رعد عبدالله ،مرجع سابق ص ١٩)

- تعريف Deming:

إن الجودة يجب أن ترضي حاجات المستهلك الحالية والمستقبلية (بومدين يوسف ٢٠٠٧") .

مما سبق نستنتج بأن الجودة :

هي إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة متميزة من أجل تلبية رغبات وحاجات المستهلك بأقل جهد ووقت وتكلفة.

تعريف الجودة الشاملة :

أسلوب يقوم على التعاون بهدف إنجاز الأعمال من خلال توافر مهارات وقدرات لدى العاملين والإدارة لتحقيق التحسين المستمر للإنتاجية وتحقيق الجودة من خلال العمل الفردي والجماعي .

ويُعد مفهوم الجودة الشاملة مفهوما إداريا ويعني توظيف العمليات الإدارية الأربعة وهي : التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بشكل سليم وصحيح في تحقيق متطلبات العميل وإنجاز ما ينال رضاه مع الحرص على متابعة ما بعد الإستهلاك والحصول على تقييم للمنتج وتحسين جودة المنتج بشكل مستمر. **what is total quality manjement? Invstopdia,retrieved 27- 8 -2022 . (Edited)**

تعريف إدارة الجودة الشاملة :

في هذا التعريف تم تعريف مكونات التسمية فكانت على النحو التالي:

١- الإدارة : وتعني تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة على التحسين المستمر بغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء .

٢- الجودة : يقصد بها تحقيق رغبات الزبائن والمستفيدين وتوقعاتهم مما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات بل تصل أيضا إلى محاولة تقديم مستوى أعلى من تلك التوقعات .

٣/ الشاملة : يقصد بها إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون أو المستفيد ورغباته من سلع المنظمة وخدماتها والعمل على بذل جهد جماعي وفردي ممكن في سبيل تحقيق تلك الغايات . **(الطائي يوسف جحيم واخرون ص١٩٤)**

كما تعددت التعاريف الخاصة بإدارة الجودة الشاملة ونوجز منها ما يلي :

تعريف w.Edwarde deming :

إدارة الجودة الشاملة هي طريقة الإدارة المنظمة تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع.

وهناك من عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها :

عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال الإستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل والإسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر من المنظمة . (أبو النصر مدحت ،٢٠٠٨ م ص٦٤)

تعريف N.chorn:

أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بالإدارة للمنظمات ،وإن ادارة الجودة الشاملة هي تعزيز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والابداع في كافة مناحي العمل (الحراحشية حسين محمد. ٢٠١٠ م، ص٢٧)

تعريف فينسرالد :

هي نظام متكامل من المبادئ والطرق والممارسات للوصول إلى الأفضل في كل ما تقوم به المؤسسات وترتكز على فلسفة إدارية حديثة تجعل الوسائل الإدارية والمهارات الفنية والجهود الإبتكارية مزيجا للوصول إلى أداء وتطور مستمرين . (الحراحشية ، ص٣١ مرجع سابق)

ومن خلال التعاريف السابقة نخلص إلى أن الجودة الشاملة هي تفاعل المدخلات والأفراد والأساليب والأجهزة لتحقيق وجود مخرجات متميزة دائما.

ولذا يمكن أن نعرف TQMبأنها :

الفلسفة الادارية وممارسات المنظمة العلمية التي تسعى لأن تضع كل من مواردها البشرية وكذلك المواد الخام لأن تكون اكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المنشأة .

(أ .خضير كاظم، ٢٠٠٠ م ص٧٦)

الدراسات السابقة :

نستعرض هنا بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث حيث تعتبر الدراسات السابقة مصدر مهم لا غنى عنه في الحصول على المعلومات والتي تناولت متغيرات الدراسة . ومن هذه الدراسات اخترنا مايلي :

١ - " أثر إدارة الجودة في مستوى الأداء" دراسة تطبيقية لجمعية الحكمة اليمانية الخيرية في اليمن"٢٠١٣/ ٢٠١٤ م . وكانت أهم التوصيات كما يلي :

- ان نجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يعتمد بالضرورة على قناعة الادارة العليا أولا والتزامها .
- ان مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبق في الجمعيات الخيرية بمستويات عالية الأمر الذي يتطلب منها بذل مزيد من تعزيز تلك المفاهيم .
- الاهتمام بالتحسين المستمر أمر ضروري تفرضه مجموعة عوامل وأهمها عامل التنافس .
- العمل على تجسيد مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتكون أكثر انغماسا في الثقافة التنظيمية للجمعيات الخيرية .

٢ - دراسة بعنوان " دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي " دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين (٢٠٢٢ م) اعداد الباحثان : الفاضل تيمان ادريس و ثابت أبو الروس.

وتطرقت الدراسة حول مفهوم الجودة الشاملة و أهميتها وأبعادها، ثم الأداء المؤسسي وأهميته وأبعاده. ثم علاقة الجودة بالأداء الوظيفي . وقد خرجت بعدد من التوصيات أهمها :

على الإدارة العليا أن تولي الإهتمام بتحسين تطبيق إدارة الجودة لما له من قدرة على التأثير الإيجابي على مستويات الأداء الوظيفي .

- وضع سياسات واضحة ومكتوبة ومعلنة تختص بالجودة بمتطلبات الحصول على شهادة الجودة العالمية .
- التدريب المستمر للعاملين في المجالات الادارية والفنية .
- وضع نظام جيد للمكافآت والحوافز التشجيعية.

أما نتائج البحث فكانت على النحو التالي :

- أن واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة بدرجة ٧٥ %
- مستوى الأداء المؤسسي في الشركات محل الدراسة ٧٣ %

٣ - " أثر تطبيق مفهوم الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي "

اعداد : زكي ابو زياد

الجامعة الاكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية اريحا(٢٠١٠ /٢٠١١ م)

وكانت أهم التوصيات على النحو التالي :

- ترسيخ القناعة الجدية لدى الإدارة العليا والعاملين في كافة المستويات الإدارية والفنية بأهمية إدارة الجودة الشاملة والفوائد الناجمة عن تطبيقها.
- أظهرت نتائج الدراسة أن يعد مشاركة العاملين وتحفيزهم أقل أبعاد إدارة الجودة الشاملة تطبيقا .

٤ - إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي .

اعداد: قصير بن عودة ،جامعة وهران (الجزائر)

وكانت أهم التوصيات كالاتي :

- ضرورة الإهتمام بتطبيق أبعاد الجودة الشاملة والتركيز على الأبعاد الأكثر أهمية وتأثيرا على الأداء الوظيفي.
- من الأهمية بمكان أن توضح الإدارة العليا في أي منطقة أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء لكل الموظفين من أعلى السلم إلى أسفله .
- ننصح المؤسسات التي ترغب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأن تبدأ أولا وكتمهيد في تطبيق معايير ومتطلبات نظام الايزو ٢٠٠١باعتبارها أول عتبه لتطبيق الجودة.

- ضرورة الإنتفاع على التجارب العالمية في مجال الجودة في الدول المتقدمة عموما والعربية خصوصا.

نلاحظ في الدراسات السابقة أنها ركزت على أهم معايير الجودة الشاملة من دعم الإدارة العليا للجودة ومبادئها والفريق الواحد.

وتطبيق معايير الجودة وإعطاء المكافآت المناسبة لتشجيع العاملين والتقليل من الأخطاء وتلافي العيوب .والعمل من أجل إخراج منتج أو خدمة ذو الجودة العالية والمميزة . وهذا ما نسعى إليه في بحثنا هذا والتأكيد على أهمية تطبيق معايير الجودة وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين .

أهم ما يُميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

١. تختلف هذه الدراسة عن جميع الدراسات السابقة من حيث أنها تناقش أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة "كمتغير مستقل" على الأداء الوظيفي للعاملين "كمتغير تابع" وهو من أهم ما انفردت به الدراسة الحالية .
٢. من حيث مجتمع الدراسة فقد كان مجتمع الدراسة الحالية مؤسسة إنتاجية يمنية سبّاقة في مجال الصناعات الغذائية الخفيفة ، وذلك على خلاف معظم الدراسات التي تمثل مجتمع الدراسة فيها المؤسسات الخدمية .
٣. كونها الأولى من نوعها على حد علم الباحثات التي تدرس مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في المؤسسات الانتاجية.

الفصل الثاني

الاطار النظري

لمحة تاريخية

بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين ثم انتشرت بعدها في الدول الأوربية وامريكا ثم باقي دول العالم. وقد كانت هناك مساهمات عديدة من قبل عدد من المفكرين في تحديد مفهوم الجودة وتطويرها حيث أن مفهوم الجودة تطور ومر بأربعة مراحل رئيسية تتمثل في :

١/ مرحلة الفحص والتفتيش :

ظهرت هذه المرحلة بظهور الثورة الصناعية وبروز حالات إنتاج كبير وظهر نظام الإنتاج الحرفي الذي اتسم بمحدودية السلع المنتجة وإمكانية متابعة الفحص والتفتيش أثناء العمليات الانتاجية وكانت الضرورة قائمة حيثما بدأت حالات الانتاج الكبير واستدعى الأمر لوجود إدارة تهتم بالفحص والتفتيش للمنتجات النهائية وذلك لقياس اختبار المنتج وتحديد مدى مطابقته للمواصفات الفنية الموضوعة وتصحيح الأخطاء والعيوب الموجودة .

٢/ مرحلة مراقبة الجودة :

بدأت في أوائل القرن العشرين منذ أن قدم" شورت "الأساليب الاحصائية في مراقبة الجودة حيث أن إدخال الأساليب الإحصائية للسيطرة على المنتجات شاع استخدامه في الحرب العالمية الثالثة حتى الوقت الحاضر ولكن بصورة أكثر تطورا. ومن بين هذه الأساليب المستخدمة نجد :خرائط المراقبة الإحصائية - خرائط المراقبة المتميزة –عينات القبول – العينات الإحصائية .

٣/ مرحلة تأكيـد الجودة :

إن لهذه المرحلة أهمية أساسية في بلوغ ما وصلت إليه الجودة الشاملة من تطورات ملحوظة في حقل للعمليات الإنتاجية، والأبعاد الشاملة لإسهام الأفراد العاملين واعتبار النوعية مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين داخل المنظمة .

٤/ مرحلة إدارة الجودة الشاملة :

حيث توضح هذه المرحلة أهمية الجودة الشاملة " النوعية " كونها سلاح تنافسي بيد الإدارة لمواجهة الصراعات التنافسية لاسيما في إطار العولمة والتجارة الحرة والتوسعات وثورة التكنولوجيا والمعلوماتية التي جعلت العالم قرية صغيرة يستطيع الإنسان أن يحقق الاتصال

بصورة سريعة ومن ثم المفاضلة بين العديد من السلع والخدمات المعروضة وهذا ما يجعل المنظمة تركز على ثلاث مقومات أساسية لدعم موقفها التنافسي :

١. التحسين والتطوير المستمر .
٢. ادماج العاملين .
٣. تحقيق رضا العميل. (السيسي صلاح الدين حسين ، ٢٠١١ ،ص١٤-١٦)

معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

إن من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة وجود للقياس يتضمن مقاييس " معايير " دقيقة للأداء يتم بواسطتها قياس مستوى الجودة لكل من المدخلات والعمليات والمخرجات ،مما يسمح بإكتشاف الإنحرافات في الأداء في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة ، وقد أشار إلى ذلك " الحسبان " حيث يقول : " إن هذه المعايير تمكن المنظمة من القيام بعمليات المراجعة والقياس للنتائج التي تم الحصول عليها للتأكد من مطابقتها للمعايير والبحث عن فرص التحسين ومعالجة أي خلل أو قصور"

ويتفق معه ريف Reph حيث يرى " أنه لابد من إيجاد نظام قياس دقيق يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد التفاوت غير الإيجابي في إنجاز وأداء العمليات والمهام الذي بمقتضاه يمكن القضاء على هذا التفاوت بشكل كلي ومن ثم تحقيق التحسن المستمر في أداء المنظمة.

وهذا ما أكده كروسبي حيث يرى " أن أحد متطلبات التطبيق الناجح للجودة الشاملة هو ضرورة القياس المستمر للأداء وأن تحقيق التحسن المستمر للأداء يتطلب الإهتمام بوضع مقاييس لقياس الأداء .

وينبغي للإدارة العليا تهيئة وإيجاد ثقافة منظميه تتسم بالصفات الآتية :

- إزالة آية عوائق تحول بين العامل واعتزازه بعمله .

- غرس الشعور لدى العاملين بأن الجودة هي مسؤوليتهم ، وذلك من خلال تشجيعهم ودفعهم إلى مناقشة مشكلات العمل ، لاسيما التي تقع في دائرة اختصاصهم .
- إيجاد الإدراك لدى العاملين بأن عملية التحسين المستمر تحقق التميز.

معايير الجودة الشاملة :

- التركيز على العميل .
- الإدماج الفعال للعاملين .
- التركيز على العمليات .
- النظام المتكامل .
- النهج الإستراتيجي والمنهجي .
- التحسين المستمر.
- الإتصال الفعال .
- وضع القرار القائم على الأدلة (mawdoo3.com)

أهمية ادارة الجودة الشاملة :

تكمن أهمية ادارة الجودة الشاملة في كونها تسعى إلى إيجاد ثقافة تنظيمية متميزة تركز على توحيد جهود جميع أفراد المنظمة لتلبية حاجات وإشباع رغبات الزبائن بأقل تكلفة وجهد ووقت.

فهي فلسفة جديدة لإدارة منظمات الأعمال ،حيث تعمل على تحفيز القدرات وقابلية أفراد المنظمة لتحقيق التحسين المستمر لجودة المنتج وزيادة وكفاءة وفاعلية المؤسسة وخلق ميزة تنافسية وبالتالي البقاء والإستمرار.

ويمكن إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية :

- كسب رضا العملاء وزيادة إقبالهم على المنتج وبالتالي زيادة الأرباح.
- تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية وتدني العيوب في المنتج .
- توفر الجهد والوقت وأداء العمل بشكل صحيح بعيوب صفرية.

- متطلب للحصول على بعض الشهادات الدولية للجودة.
- إعطاء السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء الداخليين والخارجيين.
- يحقق نظام إدارة الجودة الشاملة ميزة تنافسية وعائدا مرتفعا للمنظمة.
- تنمية الشعور بوحدة الهدف وروح الفريق الواحد والثقة المتبادلة بين الأفراد .
- تعزيز الشعور بالإنتماء والرضا الوظيفي في بيئة العمل وتحسين عملية الإتصال.
- تمكين العاملين بعملية مراجعة وتقييم الأداء بشكل مستمر .
- تقوية المركز التنافسي للمنظمة .
- زيادة الفعالية التنظيمية .
- المحافظة على حيوية المنظمة ونشاطها نظرا لعدم وجود الروتين والرتابة في الأعمال .

الفصل الثالث

الاداء الوظيفي

الأداء الوظيفـــــــي :

يُعتبـر مفهـوم الأداء مـن المفـاهيم التـي نالـت نصـيبا وافـرا مـن الاهتمـام والبحـث فـي الدراسـات الإداريـة بشـكل عـام وبدراسـة المـوارد البشـرية بشـكل خـاص وذلـك لأهميـة المفهـوم علـى مسـتوى الفـرد والمنظمـة ولتـداخل المـؤثرات التـي تـؤثر علـى الأداء وتنوعهـا ، لـذلك فـالغرض مـن هـذا الموضـوع هـو تسـليط الضـوء علـى أهـم التعريفـات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الإدارية .

الأداء في اللغة : أدى تأدية ، أوصله وقضاه و تأديت له من حقه :أي قضيته

اصطلاحا :قيام الفرد بالعمل الصحيح وبالطريقة الصحيحة مراعيا الفاعلية والكفاية والسلامة العامة في العمل والإحترام وتوفير المصادر والوقت .

إجرائيـا : يقصـد بـه مـدى معرفـة المسـؤول الإداري بالعمـل وجودتـه وتحقيـق مسـتوى انتـاج عـالي وكـذلك القـدرة علـى تخطـيط وتوقيـت العمـل والمبـادرة والحضـور وصـنع القـرار والتفاعـل مـع المجتمـع المحلـي وسـلوك المواطنـة التنظيميـة .(حسين الحراحشة ص١٦

يقصـد بمفهـوم الأداء : المخرجـات والأهـداف التـي تسـعى المنظمـة الـى تحقيقهـا عـن طريـق العـاملين فيهـا. ولـذا فهـو مفهـوم يعكـس كـلا مـن الأهـداف والوسـائل اللازمـة لتحقيقهـا، أي أنـه مفهـوم يـربط بـين أوجـه النشـاط وبـين الأهـداف التـي تسـعى إلـى تحقيقهـا المنظمـات عـن طريـق مهـام وواجبـات يقـوم بهـا العـاملين داخـل المنظمـة. **(الفاضل تيمان ادريس - ثابت ابو الروس ٢-٢٠٢٢ م)**

الأداء :هـو المخرجـات أو الأهـداف التـي يسـعى النظـام لتحقيقهـا أي أنـه مفهـوم يـربط بـين أوجـه النشـاط وبـين الأهـداف التـي تسـعى هـذه الأنشـطة الـى تحقيقهـا داخـل المنظمة.(عبد المحسن ٢٠٠٢ ص٧ starshams.com)

الأداء : هـو نشـاط يمكـن الفـرد مـن انجـازه للمهمـة أو الهـدف المخصـص لـه بنجـاح ويتوقـف ذلـك علـى القيـود العاديـة للاسـتخدام المعقـول للمـوارد المتاحـة." جمـال ١٩٩٥، ص١٨ "

وتــرى الباحثــات أن الأداء: هــو قيــام الفــرد بالأنشــطة والمهــام المختلفــة التــي يتكـون منهـا عملـه ويمكـن التمييـز بـين ثـلاث أبعـاد أو معـايير يمكـن مـن خلالهـا أن يقـاس الأداء وهذه المعايير هي :

كميــة الجهــد المبــذول ،نوعيــة الجهــد ، نمــط الأداء ، فكميــة الجهــد تعنــي مقــدار الطاقة الجسمانية او العقلية التي يبذلها الفرد في عمله خلال فترة زمنية محددة.

الأداء : هـو التفاعـل بـين السـلوك والانجـاز أو أنـه مجمـوع السـلوك والنتـائج التـي تحقق معـا مـع الميـل الـى إبـراز الإنجـاز أو النتـائج وذلـك لصـعوبة الفصـل بـين السـلوك مـن ناحية وبين الإنجاز والنتائج من ناحية اخرى. "الدرة ٢٠٠٢ ص١٣ "

تعريــف peterson لــلأداء : قــدرة المنظمــة علــى إســتخدام مواردهــا بكفــاءة .وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها .

كمــا نــرى بــأن الأداء هــو مجمــوع المــدخلات والمخرجــات التــي تنــتج عــن تفاعــل المنظومــة المتكاملــة لعمليــات الإدارة ومكوناتهــا مــع البيئــة الداخليــة والخارجيــة داخــل المؤسسة لتحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفعالية .

لذا يمكننا القول من خلال التعريفات السابقة إن الأداء هو:

السـلوك الـذي يقـوم بـه الفـرد فـي المؤسسـة التـي يعمـل بهـا بالطريقـة الصـحيحة والسليمة مراعيا في ذلك الفاعلية والكفاءة في العمل .

الأداء المؤسسي :

أمــا بالنســبة لــلأداء المؤسســي هــو محصــلة جهــود المؤسســة فــي ســبيل تحقيــق أهـدافها وغاياتهـا التـي تسـعى اليهـا وهـو نتـاج المـوارد البشـرية والمـوارد الماليـة والماديـة وعمليـات الادارة مـع البيئـة الداخليـة والخارجيـة . ولكـي تـتم عمليـة قيـاس وتقيـيم الأداء المؤسســي بكفــاءة وفاعليــة يجــب علــى المؤسســة أن تعمــد إلــى قيــاس الأداء علــى ثــلاث مســتويات: الأداء الفــردي – أداء الوحــدات التنظيميــة – أداء المؤسســة ككــل . وبــالطبع قيـاس أداء المؤسسـة ككـل يتكـون مـن أداء الفـرد وأداء الوحـدات معـا .والتـي تتكامـل مـع بعضــها الــبعض ومــع أداء الادارة العليــا لتشــكل الأداء المؤسســي ." **(الفاضل تيمان ادريس - ثابت ابو الروس ٢-٢٠٢٢ م ص ٨٤)**

مفهوم الأداء المؤسسي :

ونقصد به الأداء من خلال المؤسسة أو الأداء بالذهنية المؤسسية وهو شكل من أشكال التعبير عن التعاون بين الأفراد أو ما نطلق عليه العمل التعاوني والميل لقبول العمل الجماعي وممارسته شكلا ومضمونا . نصا وروحا ، وأداء العمل بنسق منظم قائم على أسس ومبادئ وأركان وقيم تنظيمية محددة ويقضي الأداء المؤسسي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الآخرى والتي تكون محورا للتقييم .

عناصر الأداء الوظيفي : إذا وصف الأداء على أنه النتائج التي يحققها الفرد عندما تظهر كثير من العوامل المؤثرة في الأداء وتخضع هذه العوامل لسيطرة الموظف وقد يخرج البعض الآخر عن السيطرة. وهنا يبرز عدة عناصر للأداء وهي :

- الموظف : وهو كل ما يمتلكه من مهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع .

- الوظيفة : وهي ما تتصف به هذه الوظيفة من متطلبات أو تحديات وما تقدمه هذه الوظيفة من فرص عمل تتمتع بالتحدي وتحتوي على عناصر التغذية الراجعة كجزء منها.

الموقف : وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية وتتضمن مناخ العمل والاشراف ووفرة الموارد والأنظمة الادارية والهيكل التنظيمي . (الفاضل تيمان ادريس - ثابت ابو الروس ٢-٢٠٢٢ م)

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي :

- المناخ التنظيمي .
- الروح المعنوية لدى الموظف .
- المقدرة على أداء العمل من خلال فهم الأدوار.

طرق قياس أداء العاملين :

إن قياس أداء العاملين عملية ضرورية لأية منظمة خصوصا عندما تكون هذه المنظمة خدمية .حيث أنه يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد ، ومن خلال عملية التقييم نستطيع من خلالها الحكم على أهلية العاملين للبقاء في العمل .أو استحقاقاتهم للترقية أو تنزيل أو رفع درجاتهم ورواتبهم أو حتى الإستغناء عنهم. وذلك لأن العامل يعتبر عنصر من عناصر الإنتاج ووسيلة لتحقيق غايات المنظمة وإستراتيجياتها، لذلك لابد للمنظمة أن تقيس هذه العناصر البشرية في قيامها بالمهام الموكلة إليها .

وبالنسبة لطرق قياس الأداء عادة ما تستخدم أساليب القياس الموضوعية للأداء وهذه الأساليب هي :

١- كمية ناتج الأداء :

يمكن الحصول على مقياس موضوعي لكمية ناتج الأداء إن امكن تحديد ناتج الأداء ، وتحديد وحدة قياسه ومن الأمثلة على هذا النوع عدد الوحدات التي تم انجازها خلال وقت محدد ، أو عدد الغرف المباعة بالنسبة لعامل المبيعات في الفندق، أو عدد الفواتير التي يمكن حسابها ومراجعتها بالنسبة للمحاسب في الفندق وهكذا...

٢- جودة ناتج الأداء :

من أهم ما يميز قطاع الخدمات هو جودة الخدمة التي تقدمها المنظمة ففي بعض الحالات يتطلب معرفة جودة الخدمة المقدمة من العامل بصرف النظر عن سرعته في الأداء ويجب الإشارة هنا إلى أن إستخدام معيار جودة الناتج يجب أن يتضمن تعريف محدد للجودة.

٣- **كمية وجودة الناتج معا :** وهو عندما يمكن إستنباط مقياس يجمع الكم والجودة معا وهذا المقياس يعتبر أفضل من حيث شمولية لتلك المقاييس التي تعكس الكم والجودة كلا على حده.

٤- **الوقت:**

ويُمثل أحد أهم موارد المؤسسة وما يميزه أنه غير متجدد وغير قابل للتعويض مما يتطلب تحديد الوقت المناسب والكافي لكل نشاط حتى يتم استغلاله أحسن استغلال.

٥- **الإجراءات :**

هي خطوات أداء العامل الضرورية لنشاط أو مهمة لذلك يجب الإتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح بإستخدامها لتحقيق الأهداف .

فوائد تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي :

عند تطبيق معايير الجودة الشاملة في المنظمة وبالذات الإنتاجية فإن ذلك يعمل على :

١- تحقيق الترابط والتنسيق بين كافة الأقسام والإدارات دون حدوث أي خلل أو مشاكل .
٢- يقلل من نسبة المخزون
٣- يوفر احتياجات العملاء من المنتج المحدد وفي الوقت المحدد.
٤- يلغي التالف وتلافي العيوب والفائض من الإنتاج .

معوقات إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات:

تختلف المعوقات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة من مؤسسة لأخرى وذلك طبقا لنوعية الصناعة التي تنتمي لها هذه المؤسسة وكذلك مستوى عمليات الإنتاج وأيضا سياسة ادارة الشركة وكذلك خططها المستقبلية نحو التوسع والتطوير، ومع ذلك فان هناك مجموعة من المعوقات الشائعة والتي تواجه أي ادارة جودة شاملة في العالم وهي كالآتي :

- نظـــام الإدارة المفعـــل فـــي المؤسســـة ونظرتـــه نحـــو الجـــودة وأهميتهـــا فـــي العمليـــة التشـــغيلية والإنتاجيـــة فـــإذا صـــادف هـــذه الإدارة وجـــود قصـــور مـــن الإدارة العليـــا فـــي تقـــدير أهميـــة هـــذا الـــدور حينهـــا ســـتعجز الأخيـــرة علـــى أداء دورها بفعالية ونجاح .
- رفـــض الـــبعض ســـواء مـــن عـــاملين أو مســـؤولين داخـــل المؤسســـة علـــى التغيير ومقاومة التطوير والتحسين من الذات.
- ضـــعف الميزانيـــة المتاحـــة والتـــي لا يمكـــن العمـــل مـــن خلالهـــا بحريـــة تســـمح للتطوير والنمو .
- تركيـــز الإدارة علـــى تطـــوير الأهـــداف القصـــيرة المـــدى وعـــدم الإهتمـــام بالأهداف بعيدة الأمل والاستعداد لها .
- عـــدم وجـــود نظـــام شـــامل للمؤسســـة يشـــجع عمليـــة الإنجـــازات الجماعيـــة وحصر التركيز على الإنجازات الفردية لبعض الأشخاص فقط .
- عـــدم إهتمـــام المؤسســـة بـــالمتغيرات الســـوقية المســـتمرة والخـــوف مـــن المجازفة أو الهروب لمنطقة الراحة و الاستقرار.
- عـــدم وجـــود نظـــام دقيـــق وحيـــادي تقـــوم علـــى أساســـه عمليـــة التقيـــيم ومراقبـــة الأداء
- غيـــاب عنصـــر التطـــور التكنولـــوجي وعـــدم التطـــور فـــي الأدوات والأجهـــزة المستخدمة .
- غيـــاب البيانـــات والمعلومـــات المتاحـــة والتـــي مـــن خلالهـــا يمكـــن الوصـــول إلى قرارات جادة وعملية.
- تـــدخل أكثـــر مـــن طـــرف فـــي عمـــل إدارة الجـــودة الشـــاملة وعـــدم منحهـــا الإستقلالية الكاملة لمتابعة تنفيذ عملها بحرية وبدون ضغوطات .
- إهمـــال التوصـــيات التـــي تخـــرج بهـــا إدارة الجـــودة الشـــاملة كونهـــا مجـــرد إقتراحات للعرض لا للتنفيذ .
- التغيرات الإدارية المستمرة وعدم ثبات وإستقرار بيئة العمل .

ضـــعف الخبـــرة الخاصـــة بالعـــاملين بـــإدارة الجـــودة الشـــاملة وجهلهـــم بـــأهم مبادئهـــا وقواعد وأساليب التطوير . (w.w.w.e3melbusiness.com).

مُجتمع البحث

أُجريت الدراسة على الشركة اليمنية لصناعة الأغذية الخفيفة(مصنع العاقل) في العاصمة صنعاء البالغ عدد الموظفين فيها (٥٦٠) وقد تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة (٥٠) موظف وموظفة ، واجمالي الاستبانات التي تمت الاجابة عليها (٤١) استبانة فقط.

نبذة عن الشركة اليمنية للصناعات الخفيفة "مصنع العاقل "

Yemen snack food mnf .co (EIaghil Factory)

تأسست في عام ١٩٨٤ م وبدأت نشاطها التجاري في إنتاج العلامات التجارية (بطاطس نعمان طبيعي ، منتفخات الذرة "بفك أنيس " والمقرمشات وتعتبر من أوائل الشركات الرائدة في سوق العمل .

الجودة أولا :

تكمن جودتنا في الحرص على إنتقاء موادنا الأولية من أفضل المصادر العالمية والمحلية لنضع بين أيديكم (فخر الصناعة الوطنية) لتكون هي الخيار الأفضل لدى المستهلك وتتناسب مع جميع الفئات العمرية فهي جودة تستحق الثقة .

مصادر جمع المعلومات:

مصادر أولية : وتعتمد على البيانات التي تم جمعها من الميدان عبر الاستبيان الذي تم توزيعها على عينة الدراسة. كأداة رئيسة والتي تم تصميمها خصيصا لهذا الغرض.

المقابلة : والتي أُجريت مع مدير إدارة الجودة بالشركة اليمنية للصناعات الخفيفة.

مصادر ثانوية :

المراجع والكتب والدوريات والمواقع الالكترونية وتقارير المؤسسات التي تناولت موضوع الجودة وأثرها على الأداء الوظيفي.

المـــقابلـــــــة :

بحمد الله وتوفيقه تمكنا من زيارة الشركة اليمنية للصناعات الخفيفة "مصنع العاقل " وأجرينا مقابلة مع مدير إدارة الجودة الشاملة بالشركة أ / محمد عبدالله الغباري وكانت المقابلة ناجحة وفعالة تم التعرف من خلالها على معلومات قيمة ومفيدة.

وكانت الأسئلة على النحو التالي :

س/ ماهي معايير الجودة الشاملة لديكم ؟

ج/ المعايير هي التشريعات والقوانين المحلية والدولية ،والمواصفات والمقاييس الخاصة الموجودة في الاقليم والعالم بشكل عام لنفس نوع المنتج ، ولدينا خبرة متراكمة لمنتجات الشركة لأكثر من ٣٠ سنة.

س/ هل تدعم الإدارة العليا إدارة الجودة الشاملة ؟

ج/ الدعم موجود سواء كان مادي أو معنوي وفي كل المجالات ، والإدارة العليا هي التي تنزل الخطة الإستراتيجية للشركة بشكل عام وللجودة بشكل خاص وتدعم المطالب التي تحتاج كل الإدارات لتنفيذ سياسة الشركة .

س / هل لديكم حرية في إتخاذ القرارات ؟

ج/ بالنسبة للإدارات كل إدارة معروف صلاحيتها في إتخاذ القرارات بما لا يتعارض مع التشريعات المحلية وسياسة الشركة ولما فيه مصلحة الشركة والمنتج .والحكم والفيصل هو التشريعات وما تنص عليه التشريعات المحلية والدولية .

نحن والحمد لله حاصلين على شهادة ايزو (٢٢٠٠٠)في سلامة الغذاء والتي فيها نظام تحرير المخاطر وفيها سلامة الغذاء، وايزو (٩٠٠٠١) في جودة الإدارة ، وجودة ايزو (٤٥٠٠٠) في السلامة المهنية .

س/بالنسبة لشكاوى العملاء والمستهلكين ماهي الإجراءات التي تتخذها الشركة للمعالجة ، أو ماهي الآلية المستخدمة لذلك ؟

ج /يتم استقبال الشكاوى سواء كانت شكاوى من المواطنين أو العملاء عن طريق قسم المبيعات وهو نظام تتبعه الشركة حيث يتم تعبئة نموذج تحدد من خلاله نوع المشكلة وتحال إلى الجهة

المختصة في إدارة الجودة وتحل المشكلة وتعرف ماهي أسبابها ونعمل على حلها وفق نظام محدد ونعمل لها إحصاءات بحيث نقللها إلى أقصى حد ممكن .

والحمد لله الشكاوى التي نحصلها دائما ليس لها دخل بسلامة الغذاء فسلامة الغذاء يجب أن يكون آمن وذو جودة وليس له أي مشاكل صحية ومعايير الجودة الأساسية نسعى قدر المستطاع أننا نطبق كل الاشتراطات اللازمة " الأوزان – الأحجام – مواصفات الشرائح – التغليف " والشكاوى غالبا تأتي من القسم الأخير هذا مالها علاقة بسلامة الغذاء.

سلامة الغذاء نراعي أن المنتج لا يسبب أي مشاكل صحية أو تسمم لأن أكبر شريحة من مستهلكي المنتج هم الأطفال .

س / كم عدد موظفي إدارة الجودة بالشركة ؟

ج / عدد الأفراد٣٠ موظف ،و لدينا أربعة أقسام في الإدارة :

قسم ضبط الجودة – قسم المختبر – قسم التطوير والبحوث – قسم تأكيد الجودة

س/ ماذا تعني بضبط الجودة ؟

ج /ضبط الجودة هو القسم المنوط بتحقيق المواصفات وتطبيق إشتراطات المنتج في خطوط الإنتاج .

المختبر : تجرى فيه التحاليل .

تطوير البحوث : ابتكار منتجات جديدة

تأكيد الجودة : تقييم العمليات التصنيعية وحل المشكلات التي تأتي عن طريق شكاوى المستهلك والبحث عن الأسباب الجذرية لهذه المشاكل وإيجاد حلول وإحترازات . ويدرس العمليات في المصانع وماهي الاجراءات المطلوبة لتحسين العمليات والحد من الأخطاء.

س/ هل العمل في إدارة الجودة عمل جماعي ويسود فيه روح الفريق الواحد ؟

ج/ ليس في إدارة الجودة فقط بل في كل الإدارات . لأن إدارة الجودة ترتبط بكل الإدارات بالمصنع وتسود علاقة تعاون بين الجميع وكلها تصب في سلامة وجودة ونجاح المنتج .

س/ ماهي خطواتكم في مواجهة الشركات المنافسة للمنتجات المشابهة ؟

ج/ تقريبا نحن الرواد في المنتجات الخفيفة. ووصلنا لمستوى أن منتجنا ينافس المنتجات المستوردة من الخارج مثل " ليز، البطل " والجودة لنا أفضل. وبالنسبة للمنافسة نحن ندرس المنافسين وإلى أين وصلوا من باب تطوير الذات ولا نكتفي فقط بالموجود معنا . ونرى المستويات التي وصلت اليها الشركات المحلية والعالمية ونسعى أن نطور من أنفسنا.

س/هل تلاقي منتجاتكم في الأسواق الأجنبية نفس النجاح في السوق المحلي؟

ج/ نحن نصدر منتجاتنا إلى الخارج وهو ناجح ومطلوب ومقبول ، لكن بسبب ظروف الحرب لكنا قد توسعنا بشكل كبير جدا ، في آخر مرة شاركنا بمعرض للمنتجات في الإمارات وكانت منتجات نعمان حائزة على إعجاب منقطع النظير وكان الإنطباع ممتاز جدا.

س/ بالنسبة للمواد الأولية هل هي محلية ؟

ج/ توجد منها محلية والأخرى مستوردة. مثلا البطاطس المادة الخام الأساسية وهي سر التميز محلية وبدون أي اضافات .

س/ لديكم مزارعكم الخاصة ؟

ج/ لا نشتري من السوق .. بقية المواد تأتي من الخارج " مواد التغليف ،النكهات " ونحرص على التعامل مع شركات دولية عالمية موثوقة ومعروفة.

س/ هل تستخدمون المواد الحافظة في المنتج ؟

ج/ منتجاتنا خالية من المواد الحافظة تماما ونحن نخضع للتشريعات التي تمثلها الهيئة العامة للمواصفات والمقاييس وهذه لها فحص دوري على المنتج بمعدل ٢-٣ مرات في السنة ويأخذوا عينات من المنتج ويفحص في الخطوط الانتاجية والحمد لله منتجاتنا مطابقة للمواصفات ومستوفية الشروط .

شكرا لكم أستاذ محمد لسعة صدركم واعطائنا جزء من وقتكم الثمين . ونحن لم نختر مصنعكم كعينة لبحثنا إلا لما له من سمعة طيبة والكل يثني عليها ونتمنى لكم الاستمرار في التميز و النجاح والجودة .

كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ / أمجد عبدالوارث الصلوي الذي كان له الفضل الكبير في تنسيق وترتيب زيارة المصنع واللقاء معكم والتعاون معنا في توزيع الاستبيانات

على العاملين . شاكرين لكم حسن الاستقبال وكرم الضيافة. دمتم بخير ووفقكم الله في جميع أعمالكم...

الفصل الرابع

تحليل الاستبيان ((الدراسة الميداني))

الدراسة الميدانية

المبحث الأول

إجراءات الدراسة

مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفًا لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصف للإجراءات التي قامت بها الباحثات في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدت الباحثات عليها في تحليل الدراسة واختبار فرضياتها.

أولاً: متغيرات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغير المستقل: تتمثل المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة في معايير الجودة الشاملة وتتضمن مجالين.

المتغير التابع: تتمثل المتغيرات التابعة في هذه الدراسة في الأداء الوظيفي.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

كان مجتمع الدراسة هو الشركات اليمنية للصناعات الخفيفة وقد تم اختيار شركة العاقل للصناعات الخفيفة كعينة للدراسة.

ثالثاً: جمع البيانات والمعلومات:

- اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة على: -

- المصادر الثانوية (المكتبية) كالكتب والدوريات والرسائل العلمية والأبحاث غير المنشورة، والوثائق والتقارير الرسمية.
- المصادر الأساسية (الميدانية)، وبصورة تتيح الاستفادة من الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

رابعاً: تصميم أداة الدراسة.

استخدمت الباحثات الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية من مفردات العينة، حيث أنه يعد من الوسائل المعتادة والمجدية في مثل هذا النوع من الدراسات، وذلك لتحديد مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة العاقل للصناعات الخفيفة، وقد سعت الباحثات إلى تصميم قائمة تشتمل على معايير الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة العاقل للصناعات الخفيفة، ولتحقيق ذلك قامت الباحثات بالخطوات التالية:

- حصر معايير الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة العاقل للصناعات الخفيفة من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالموضوع وكذلك الدراسات السابقة.
- تم تصميم استمارة الاستبيان في شكلها المبدئي.
- تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في الإدارة بهدف إبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول فقراتها حذفاً وإضافة، ومدى وضوح عباراتها، ومدى ملائمة هذه العبارات لقياس ما وضعت لأجله.

- تم تعديل الاستبيان بناءً على ما أبداه المحكمين من ملاحظات بالإضافة أو الحذف أو التعديل.
- تمت صياغة الاستبيان في شكله النهائي وتجهيزه للتوزيع على مفردات الدراسة.

أصبح الاستبيان في شكله النهائي، وتضمن بالإضافة إلى صفحة الغلاف التي تعرف المبحوثين بالبحث وأهدافه وبعض التعليمات الهامة لأفراد مجتمع البحث، مجموعتين من الأسئلة، تتعلق المجموعة الأولى بالبيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتتكون من (٥) فقرات رئيسية هي (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). أما المجموعة الثانية فتحتوي على متغيرين المتغير الأول معايير الجودة الشاملة يحتوي على (11) فقرة موزعة على مجالين والمتغير الثاني الأداء الوظيفي يحتوي على (5) فقرات.

خامساً: **معايير القياس**.

اعتمدت الباحثات مقياس ليكرت الخماسي وهو أحد أنواع مقاييس الاتجاهات، وهذا المقياس متدرج من (5) نقاط، وذلك لقياس مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة العاقل للصناعات الخفيفة.

سادساً: أساليب التحليل الإحصائي.

لقد تم إدخال بيانات الدراسة إلى الحاسب الآلي وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS)، وتم استخدام الأساليب الإحصائية لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها ومن أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة الآتي:

- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء عينة الدراسة.
- التكرارات Frequencies والنسب المئوية لحساب تكرار ونسبة البيانات العامة للمشاركين في عينة الدراسة.
- حساب المتوسط الحسابي mean لاستجابات أفراد العينة وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات أفراد عينه البحث على كل فقرة من فقرات الاستبيان وعن كل بعد من أبعاد المتغير المستقل أو المتغير التابع.
- حساب الانحراف المعياري Standard deviation وهو من أفضل مقاييس التشتت، للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة عن متوسطها، ولكل بعد من أبعاد المتغيرين المستقل والتابع عن المتوسط العام.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

سابعاً اختبارات صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية:

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cornbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ومصداقيتها، فإذا كانت قيمة معامل ألفا أقل من 60% فإن مصداقية قائمة الاستبيان تكون ضعيفة، بينما إذا كانت بين 60% إلى 70% تعتبر المصداقية مقبولة، وإذا كانت قيمة ألفا بين 70% إلى 80% تعتبر أداة الدراسة جيدة، بينما إذا كانت القيمة أكثر من 80% فالمصداقية تكون مرتفعة.

جدول رقم (1) يبين نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة البحث:

عدد الفقرات	المحور	درجة الثبات Alpha	درجة المصداقية ½Alpha
6	تطبيق معايير الجودة	81.7%	90.4%
5	ايجابيات تطبيق معايير الجودة	83.2%	91.2%
5	الأداء الوظيفي	90.3%	95.0%
16	**عبارات الاستبيان ككل**	93.2%	96.5%

المصدر: من إعداد الباحثات من نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (1) أن قيمة معامل الثبات لأداة جمع البيانات بشكل عام كانت بنسبة (93.2%) وهذا يعني أن نسبة الثبات مرتفعة جداً، وكانت نسبة المصداقية لإجابات العينة (96.5%) وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة، مما يشير إلى أن النتائج التي سترد لاحقاً قابلة للتعميم على مجتمع البحث.

ثامناً: احتساب التقدير اللفظي.

سنقوم بتوضيح كيفية احتساب التقدير اللفظي لمحاور الدراسة وفقاً للجدول رقم (2)، وذلك باستخراج المدى كما هو معروف من خلال حساب الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة على النحو التالي:

المدى = 5 – 1 = 4

ويتم تحديد طول الفئة بقسمة المدى على عدد القيم على النحو التالي:

طول الفئة = 5/4 = 0.8

وبالتالي يتم تحديد فئات المقياس على النحو التالي:

جدول رقم (2) يوضح كيفية احتساب التقدير اللفظي لأسئلة فرضيات البحث

كيفية احتساب التقدير اللفظي		
إذا كان المتوسط	**التقدير اللفظي**	**إذا كانت النسبة**
أقل من ١,٨	غير موافق بشدة	أقل من ٣٦%
من ١,٨ وأقل من ٢,٦	غير موافق	من ٣٦% وأقل من ٥٢%
من ٢,٦ وأقل من ٣,٤	موافق إلى حد ما	من ٥٢% وأقل من ٦٨%
من ٣,٤ وأقل من ٤,٢	موافق	من ٦٨% وأقل من ٨٤%
من ٤,٢ حتى ٥	موافق بشدة	من ٨٤% حتى ١٠٠%

يتضح من الجدول رقم (2) كيفية احتساب التقدير اللفظي لأسئلة فرضيات البحث، وذلك على النحو التالي: إذا كان المتوسط الحسابي للسؤال أقل من ١,٨ والنسبة أقل من ٣٦% فان التقدير اللفظي له هو (غير موافق بشدة)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من ١,٨ وأقل من ٢,٦ والنسبة من ٣٦% وأقل من ٥٢% فان التقدير اللفظي له هو (غير موافق)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من ٢,٦ وأقل من ٣,٤ والنسبة من ٥٢% وأقل من ٦٨% فان التقدير اللفظي له هو (موافق إلى حد ما)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من ٣,٤ وأقل من ٤,٢ والنسبة من ٦٨% وأقل من ٨٤% فان التقدير اللفظي له هو (موافق)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من ٤,٢ حتى ٥ والنسبة من ٨٤% حتى ١٠٠% فان التقدير اللفظي له هو (موافق بشدة).

المبحث الثاني

تحليل النتائج

مقدمة:

نتناول في هذا المبحث عرض نتائج الدراسة ومناقشتها، وذلك من خلال عرض نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على فرضيات الدراسة، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية، ولهذا الغرض وضع الباحث متغيرات الدراسة ضمن مكون الفرضيات التي تطرقت إليها الدراسة.

تحليل المتغيرات الديمغرافية لمجتمع الدراسة.

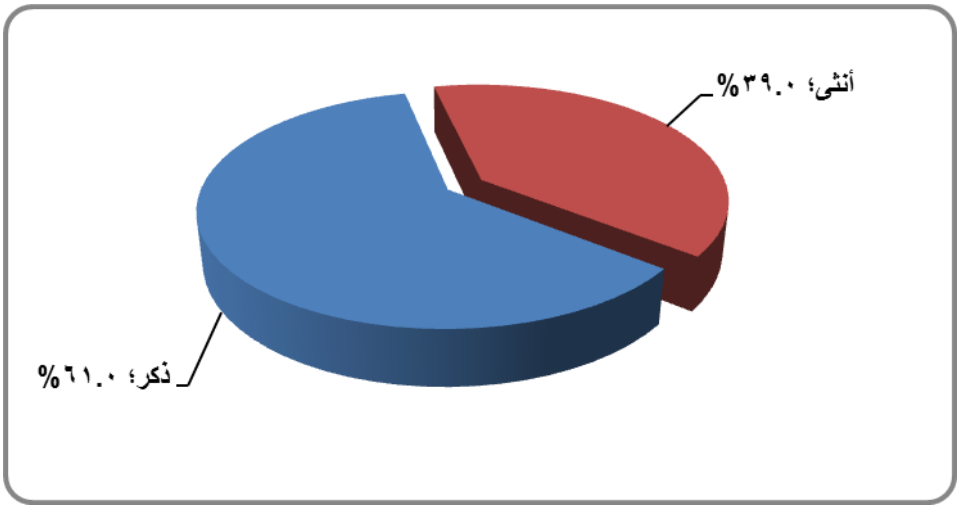
بهدف تحليل المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة؛ لمعرفة مدى تمثيل إجابات الوحدات المبحوثة لمجتمع الدراسة ومن ثم تقديم إحصاءاً وصفياً للبيانات الشخصية، فقد تم تلخيص هذه البيانات في جداول وأشكال توضح قيم كل متغير لتوضيح عدد المشاهدات للقيمة الواحدة داخل المتغير في شكل أرقام ونسب مئوية.

١- متغير الجنس:

جدول رقم (3) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير الجنس لأفراد عينة الدراسة

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	25	61.0%
أنثى	16	39.0%
الإجمالي	**41**	**100%**

شكل رقم (1) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير الجنس لأفراد عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثات من نتائج التحليل الإحصائي

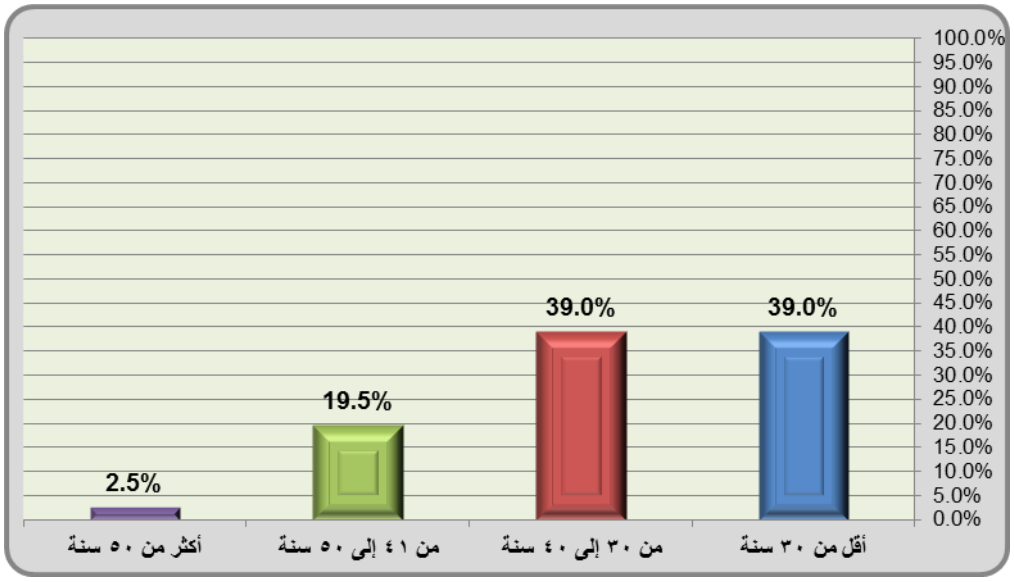
يتبين من الجدول رقم (3) والشكل رقم (1) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الجنس (ذكر) بنسبة (61.0%) وبتكرار بلغ (25)، بينما فئة الجنس (أنثى) جاءت بنسبة (39.0%) وبتكرار بلغ (15)، وتعزو الباحثات هذه النتيجة إلى أن غالبية عينة الدراسة من موظفي شركة العاقل للصناعات الخفيفة هم من الذكور بحسب الاحصائيات الخاصة التي توصلت لها الباحثات، وكذلك ملاحظة الباحثات عند توزيع الاستبانات.

٢- متغير العمر:

جدول رقم (4) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر لأفراد عينة الدراسة

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	16	39.0%
من 30 إلى 40 سنة	16	39.0%
من 41 إلى 50 سنة	8	19.5%
أكثر من 50 سنة	1	2.5%
الإجمالي	**41**	**100%**

شكل رقم (2) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر لأفراد عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثات من نتائج التحليل الإحصائي 2023م

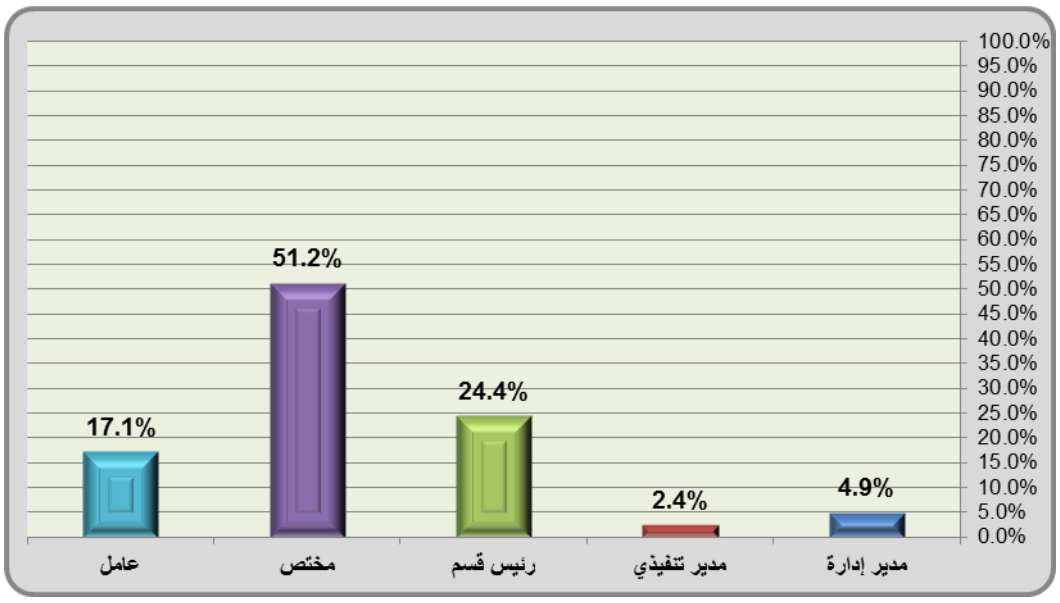
يتبين من الجدول رقم (4) والشكل رقم (2) أن فئة العمر (أقل من 30 سنة) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 39.0% وبتكرار بلغ (16)، وبنفس النسبة فئة العمر (من 30 إلى 40 سنة)، ثم فئة العمر (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة 19.5% وبتكرار بلغ (8)، وأخيراً فئة العمر (أكثر من 50 سنة) بنسبة 2.5% وبتكرار بلغ (1).

٣- متغير المستوى الوظيفي:

جدول رقم (5) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المستوى الوظيفي المشاركين بالعينة

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير إدارة	2	4.9%
مدير تنفيذي	1	2.4%
رئيس قسم	10	24.4%
مختص	21	51.2%
عامل	7	17.1%
الإجمالي	**41**	**100.0%**

شكل رقم (3) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المستوى الوظيفي المشاركين بالعينة



المصدر: من إعداد الباحثات من نتائج التحليل الإحصائي ٢٠٢٣م

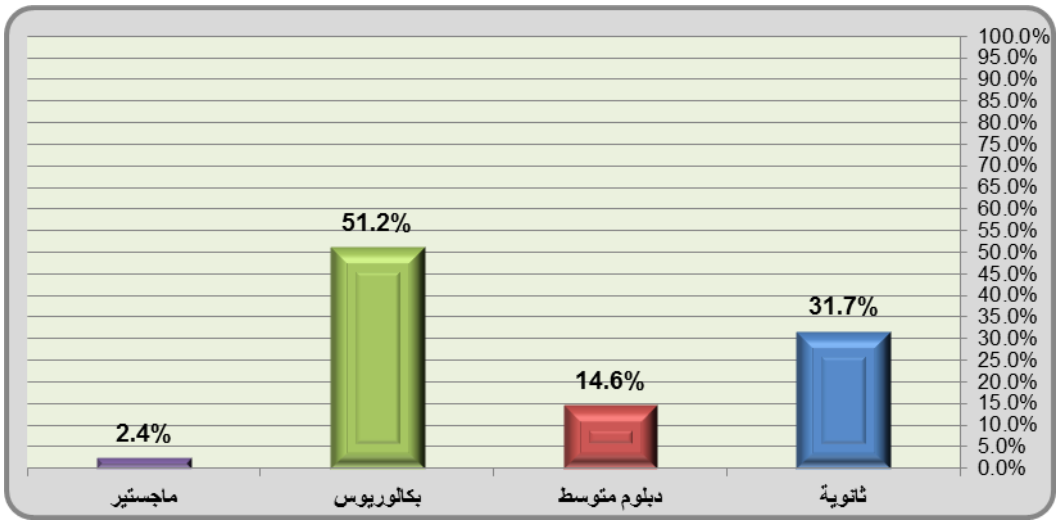
يتبين من الجدول رقم (5) والشكل رقم (3) أن فئة المستوى الوظيفي (مختص) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 51.2% وبتكرار بلغ (21)، يليها فئة المستوى الوظيفي (رئيس قسم) بنسبة 24.4% وبتكرار بلغ (10)، ثم فئة المستوى الوظيفي (عامل) بنسبة 17.1% وبتكرار بلغ (7)، يليها فئة المستوى الوظيفي (مدير إدارة) بنسبة 4.9% وبتكرار بلغ (2)، وأخيراً فئة المستوى الوظيفي (مدير تنفيذي) بنسبة 2.4% وبتكرار بلغ (1).

٤ـ متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (6) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي المشاركين بالعينة

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية	13	31.7%
دبلوم متوسط	6	14.6%
بكالوريوس	21	51.2%
ماجستير	1	2.4%
الإجمالي	**41**	**100.0%**

شكل رقم (4) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي المشاركين بالعينة



المصدر: من إعداد الباحثات من نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (6) والشكل رقم (4) أن فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 51.2% وبتكرار بلغ (21)، يليها فئة المؤهل العلمي (ثانوية) بنسبة 31.7% وبتكرار بلغ (13)، ثم فئة المؤهل العلمي (دبلوم متوسط) بنسبة 14.6% وبتكرار بلغ (6)، وأخيراً فئة المؤهل العلمي (ماجستير) بنسبة 2.4% وبتكرار بلغ (1)، ومن هذه النتائج يتضح لنا أن أغلب العاملين في شركة العاقل للصناعات الخفيفة عينة الدراسة هم من حملة المؤهلات الجامعية بنسبة جيدة، وهذه النتيجة تزيد من ايجابية نتائج البحث نظراً للخلفية العلمية الجيدة لعينة الدراسة لأن

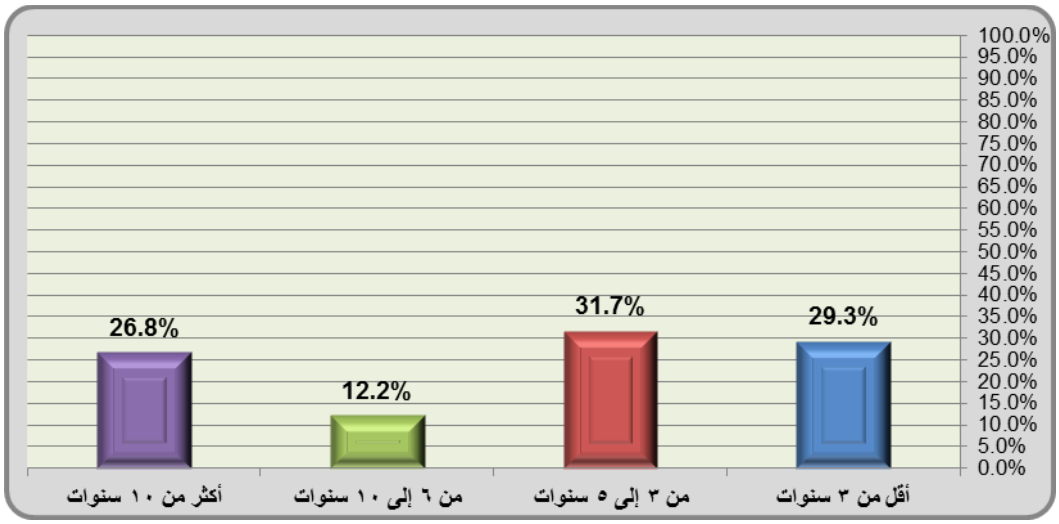
العلم يكسب الأفراد قيماً وخبرات تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو موضوع الدراسة.

٥- متغير سنوات الخبرة:

جدول رقم (7) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير سنوات الخبرة المشاركين بالعينة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 3 سنوات	12	29.3%
من 3 إلى 5 سنوات	13	31.7%
من 6 إلى 10 سنوات	5	12.2%
أكثر من 10 سنوات	11	26.8%
الإجمالي	**41**	**100.0%**

شكل رقم (5) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير سنوات الخبرة المشاركين بالعينة



المصدر: من إعداد الباحثات من نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (7) والشكل رقم (5) أن فئة سنوات الخبرة (من 3 إلى 5 سنوات) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 31.7% وبتكرار بلغ (13)، يليها فئة سنوات الخبرة (أقل من 3 سنوات) بنسبة 29.3% وبتكرار بلغ (12)، ثم فئة سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة 26.8% وبتكرار بلغ (11)، وأخيراً فئة سنوات الخبرة (من 6 إلى 10 سنوات) بنسبة 12.2% وبتكرار بلغ (5)، ومن هذه النتائج يتضح لنا

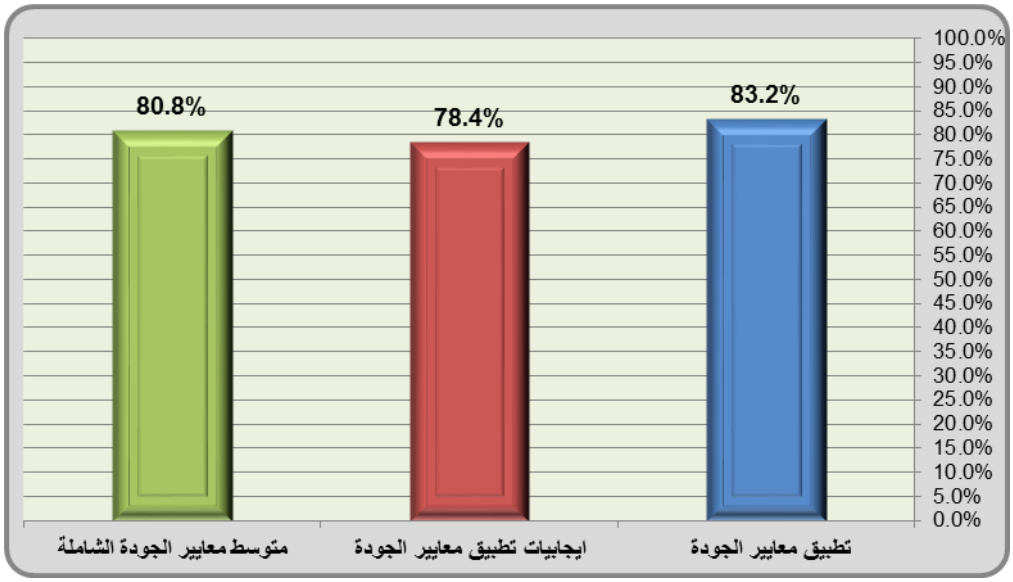
أن هناك خبرات عالية لدى أغلب العاملين في شركة العاقل للصناعات الخفيفة عينة الدراسة، وهذا يجعلهم قادرين على تكوين أراء إيجابية أو سلبية أكثر دقه تجاه موضوع الدراسة.

أولاً: نتائج المتغير المستقل: معايير الجودة الشاملة:

جدول رقم (8) المتوسطات والانحرافات لمجالات معايير الجودة الشاملة

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	التقدير اللفظي	الترتيب
1	تطبيق معايير الجودة	4.16	.704	83.2%	موافق	1
2	ايجابيات تطبيق معايير الجودة	3.92	.833	78.4%	موافق	2
	متوسط معايير الجودة الشاملة	**4.04**	**.728**	**80.8%**	**موافق**	

شكل رقم (6) يبين نتائج الاستبيان الخاصة بمعايير الجودة الشاملة



يتبين من الجدول رقم (8) والشكل رقم (6) الآتي:

- أن المتوسط الحسابي العام لدرجات العينة بلغ (4.04) وبلغ الانحراف المعياري (0.728) وبدرجة موافقة (80.8%) وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقوان أن هناك معايير للجودة الشاملة في شركة العاقل للصناعات الخفيفة.

- حل المجال الأول في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.16) وبدرجة موافقة (83.2%) وهذا يعني أن العينة توافق أن هناك تطبيق لمعايير الجودة الشاملة في شركة العاقل للصناعات الخفيفة عينة الدراسة، وجاء المجال الثاني في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.92) وبدرجة موافقة (78.4%) وهذا يعني أن العينة توافق أن هناك ايجابيات لتطبيق معايير الجودة الشاملة في شركة العاقل للصناعات الخفيفة عينة الدراسة.

١ <u>تطبيق معايير الجودة:</u>

جدول رقم (9) المتوسطات والانحرافات لتطبيق معايير الجودة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	التقدير اللفظي	الترتيب
4	هل تسعى الادارة العليا للتطوير المستمر في المنتج؟	4.44	.838	88.8%	موافق بشدة	1
3	هل يؤثر تدريب وتأهيل العاملين على تطبيق معايير الجودة؟	4.37	.942	87.4%	موافق بشدة	2
6	هل تتابع الادارة العليا شكاوى العملاء وتقديم حلول لها؟	4.29	.981	85.8%	موافق بشدة	3
2	هل تراعي الشركة تلبية حاجات ورغبات العميل؟	4.27	.923	85.4%	موافق بشدة	4
1	هل تطبق الشركة معايير الجودة الشاملة في جميع الادارات؟	4.10	1.091	82.0%	موافق	5
5	هل تشارك الادارة العليا العاملين في اتخاذ القرار؟	3.49	1.052	69.8%	موافق	6
	متوسط تطبيق معايير الجودة	**4.16**	**.704**	**83.2%**	**موافق**	

يتبين من الجدول رقم (9) الآتي:

- أن المتوسط الحسابي العام لمجال تطبيق معايير الجودة قد بلغ (4.16) وبلغ الانحراف المعياري (0.704) وبدرجة موافقة (83.2%) وهذا يعني أن العينة توافق أن هناك تطبيق لمعايير الجودة الشاملة في شركة العاقل للصناعات الخفيفة.
- حلت الفقرة رقم (4) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.44) وبدرجة موافقة (88.8%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشدة أن الادارة العليا تسعى للتطوير المستمر في المنتج، وجاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.37) وبدرجة موافقة (87.4%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشدة أن تدريب وتأهيل العاملين يؤثر على تطبيق معايير الجودة.
- جاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.29) وبدرجة موافقة (85.8%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشدة أن الادارة العليا تتابع شكاوى العملاء وتقديم حلول لها، وحلت الفقرة رقم (2) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.27) وبدرجة موافقة (85.4%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشدة أن شركة العاقل للصناعات الخفيفة تراعي تلبية حاجات ورغبات العميل.
- حلت الفقرة رقم (1) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.1) وبدرجة موافقة (82.0%) وهذا يعني أن العينة توافق أن شركة العاقل للصناعات الخفيفة تطبق معايير الجودة الشاملة في جميع الإدارات، بينما جاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.49) وبدرجة موافقة (69.8%) وهذا يعني أن العينة توافق أن الادارة العليا تشارك العاملين في اتخاذ القرار.

٢ **تطبيق معايير الجودة:**

جدول رقم (10) المتوسطات والانحرافات لإيجابيات تطبيق معايير الجودة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	التقدير اللفظي	الترتيب
1	هل هناك ايجابيات من تطبيق معايير الجودة الشاملة؟	4.37	.888	87.4%	موافق بشدة	1
3	هل تشعر بالرضا والانتماء الوظيفي؟	4.12	1.077	82.4%	موافق	2
4	هل تسعى الادارة باستمرار لتشكيل حلقات الجودة؟	3.85	1.108	77.0%	موافق	3
2	هل تطبق الشركة نظام التحفيز المادي والمعنوي المناسب للعاملين؟	3.68	1.105	73.6%	موافق	4
5	هل تعطي الشركة صلاحيات للعاملين للتصرف في حالة حدوث مشكلة؟	3.56	1.184	71.2%	موافق	5
	متوسط تطبيق معايير الجودة	**3.92**	**.833**	**78.4%**	**موافق**	

يتبين من الجدول رقم (10) الآتي:

- أن المتوسط الحسابي العام لمجال ايجابيات تطبيق معايير الجودة قد بلغ (3.92) وبلغ الانحراف المعياري (0.833) وبدرجة موافقة (78.4%) وهذا يعني أن العينة توافق غالباً أن هناك ايجابيات لتطبيق معايير الجودة الشاملة في شركة العاقل للصناعات الخفيفة.
- حلت الفقرة رقم (1) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.37) وبدرجة موافقة (87.4%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشدة أن هناك ايجابيات من تطبيق معايير الجودة الشاملة، وجاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.12) وبدرجة موافقة (72.8%) وهذا يعني أن العينة توافق أنهم يشعرون بالرضا والانتماء الوظيفي.

- جاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.85) وبدرجة موافقة (77.0%) وهذا يعني أن العينة توافق أن الادارة تسعى باستمرار لتشكيل حلقات الجودة، وحلت الفقرة رقم (2) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.68) وبدرجة موافقة (73.6%) وهذا يعني أن العينة توافق أن شركة العاقل للصناعات الخفيفة تطبق نظام التحفيز المادي والمعنوي المناسب للعاملين.
- بينما جاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.56) وبدرجة موافقة (71.2%) وهذا يعني أن العينة توافق أن شركة العاقل للصناعات الخفيفة تعطي صلاحيات للعاملين للتصرف في حالة حدوث مشكلة.

ثانياً نتائج المتغير التابع: الأداء الوظيفي:

جدول رقم (11) المتوسطات والانحرافات للأداء الوظيفي

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	التقدير اللفظي	الترتيب
1	هل تقيم الشركة بدراسة السوق والمتغيرات الاقتصادية؟	4.10	.917	82.0%	موافق	1
5	هل تمتلك الشركة خطة شاملة للجودة لتعريف العاملين بمهامهم؟	4.02	1.012	80.4%	موافق	2
3	هل تعتمد ادارة الجودة اساليب وأدوات قياس الجودة الشاملة؟	3.95	.835	79.0%	موافق	3
4	هل الهيكل التنظيمي يتناسب مع مبادئ الجودة؟	3.95	.865	79.0%	موافق	4
2	هل تتبنى الشركة خطط طويلة الامد للجودة الشاملة؟	3.83	.803	76.6%	موافق	5
	متوسط الأداء الوظيفي	**3.97**	**.754**	**79.4%**	**موافق**	

يتبين من الجدول رقم (11) الآتي:

- أن المتوسط الحسابي العام لمجال الأداء الوظيفي (3.97) وبلغ الانحراف المعياري (0.754) وبدرجة موافقة (79.4%) وهذا يعني أن العينة توافق أن معايير الجودة الشاملة ترفع من الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة العاقل للصناعات الخفيفة.
- حلت الفقرة رقم (1) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10) وبدرجة موافقة (82.0%) وهذا يعني أن العينة توافق أن شركة العاقل للصناعات الخفيفة تقوم بدراسة السوق والمتغيرات الاقتصادية، وجاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.02) وبدرجة موافقة (80.4%) وهذا يعني أن العينة توافق أن شركة العاقل للصناعات الخفيفة تمتلك خطة شاملة للجودة لتعريف العاملين بمهامهم.
- جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.95) وبدرجة موافقة (79.0%) وهذا يعني أن العينة توافق أن ادارة الجودة تعتمد اساليب وأدوات قياس الجودة الشاملة، وحلت الفقرة رقم (4) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.95) وبدرجة موافقة (79.0%) وهذا يعني أن العينة توافق أن الهيكل التنظيمي يتناسب مع مبادئ الجودة.
- بينما جاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.83) وبدرجة موافقة (76.6%) وهذا يعني أن العينة توافق أن شركة العاقل للصناعات الخفيفة تتبنى خطط طويلة الامد للجودة الشاملة.

المبحث الثالث

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة طردية بين معايير الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين.

جدول رقم (12) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

معامل الارتباط R	التباين R Square	اختبار F	مستوى الدلالة	بيتا B Beta
0.752	0.566	50.831	0.000	0.779

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (12) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين معايير الجودة الشاملة وبين الأداء الوظيفي للعاملين في شركة العاقل للصناعات الخفيفة، فقد جاء معامل الارتباط بقيمة (0.752) أما معامل التحديد R Square يفسر ما نسبته (0.566) من التباين في ما قيمته (0.566) من التغيرات في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ناتج عن وجود معايير الجودة الشاملة، كما بلغت قيمة درجة بيتا (0.779) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في وجود معايير الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بقيمة (0.779)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (50.831) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني **قبول الفرضية الرئيسية** والتي تنص على أن "هناك علاقة طردية بين معايير الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين".

وتنبثق من الفرضية الرئيسية فرضية فرعية:

الفرضية الفرعية:

وجود دور رئيسي في تطبيق معايير الجودة الشاملة يؤثر على الأداء الوظيفي.

جدول رقم (13) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

معامل الارتباط R	التباين R Square	اختبار F	مستوى الدلالة	بيتا B Beta
0.687	0.472	34.800	0.000	0.736

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (13) أنه يوجد دور رئيسي في تطبيق معايير الجودة الشاملة وبين الأداء الوظيفي للعاملين في شركة العاقل للصناعات الخفيفة، فقد جاء معامل الارتباط بقيمة (0.687) أما معامل التحديد R Square يفسر ما نسبته (0.472) من التباين في ما قيمته (0.472) من التغيرات في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ناتج عن تطبيق معايير الجودة الشاملة، كما بلغت قيمة درجة بيتا (0.736) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق معايير الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بقيمة (0.736)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (34.800) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني **قبول الفرضية الفرعية الأولى** والتي تنص على أنه "يوجد دور رئيسي في تطبيق معايير الجودة الشاملة يؤثر على الأداء الوظيفي".

توجد ايجابيات لتطبيق معايير الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي للعاملين.

جدول رقم (14) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

معامل الارتباط R	التباين R Square	اختبار F	مستوى الدلالة	بيتا B Beta
0.734	0.539	45.654	0.000	0.665

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (14) أنه توجد ايجابيات لتطبيق معايير الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي للعاملين في شركة العاقل للصناعات الخفيفة، فقد جاء معامل الارتباط بقيمة (0.734) أما معامل التحديد R Square يفسر ما نسبته (0.539) من التباين في ما قيمته (0.539) من التغيرات في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ناتج عن ايجابيات تطبيق معايير الجودة الشاملة، كما بلغت قيمة درجة بيتا (0.665) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في ايجابيات تطبيق معايير الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بقيمة (0.665)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (45.654) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني **قبول الفرضية الفرعية الثانية :**

والتي تنص على أنه " توجد ايجابيات لتطبيق معايير الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي للعاملين".

الفصل الخامس

النتائج و التوصيات

النتائج:

- أن هناك علاقة طردية بين معايير الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين.
- أنه يوجد تأثير رئيسي لتطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي.
- أنه توجد ايجابيات لتطبيق معايير الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي للعاملين.
- أن الادارة العليا تسعى للتطوير المستمر في المنتج بدرجة موافقة (88.8%).
- أن تدريب وتأهيل العاملين يؤثر على تطبيق معايير الجودة بدرجة موافقة (87.4%).
- أن الادارة العليا تتابع شكاوى العملاء وتعمل على تقديم حلول لها بدرجة موافقة (85.8%).
- أن شركة العاقل للصناعات الخفيفة تراعي تلبية حاجات ورغبات العميل بدرجة موافقة (85.4%).
- أن شركة العاقل للصناعات الخفيفة تطبق معايير الجودة الشاملة في جميع الادارات بدرجة موافقة (82.0%).
- أن الادارة العليا تشارك العاملين في اتخاذ القرار بدرجة موافقة (69.8%).
- أن الموظفون يشعرون بالرضا والانتماء الوظيفي بدرجة موافقة (72.8%).
- أن الادارة تسعى باستمرار لتشكيل حلقات الجودة بدرجة موافقة (77.0%).
- أن شركة العاقل للصناعات الخفيفة تطبق نظام التحفيز المادي والمعنوي المناسب للعاملين بدرجة موافقة (73.6%).
- أن شركة العاقل للصناعات الخفيفة تعطي صلاحيات للعاملين للتصرف في حالة حدوث مشكلة بدرجة موافقة (71.2%).
- أن شركة العاقل للصناعات الخفيفة تقوم بدراسة السوق والمتغيرات الاقتصادية بدرجة موافقة (82.0%).
- أن شركة العاقل للصناعات الخفيفة تمتلك خطة شاملة للجودة لتعريف العاملين بمهامهم بدرجة موافقة (80.4%).
- أن ادارة الجودة تعتمد اساليب وأدوات قياس الجودة الشاملة بدرجة موافقة (79.0%).

- أن الهيكل التنظيمي يتناسب مع مبادئ الجودة بدرجة موافقة (79.0%).
- وهذا يعني أن العينة توافق.
- أن شركة العاقل للصناعات الخفيفة تتبنى خطط طويلة الامد للجودة الشاملة بدرجة موافقة (76.6%).

التوصيات:

- ضرورة التزام الإدارة العليا باشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المختلفة والمتعلقة بالجودة خاصة.
- تطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية المناسبة لما لها من دور مهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين .
- تشجيع الإدارة للموظفين على تقديم اقتراحاتهم بشكل أفضل في تحسين الجودة الشاملة والتركيز على رفع مستوى الأداء .
- تكثيف الاهتمام بالعملاء عن طريق مقدمي الخدمات مما يترك انطباع لدى العميل " المستفيد" بأن هناك تعاطف معه ورغبة في تلبية احتياجاته .
- ضرورة تدريب وتأهيل العاملين الحاليين والجدد على تطبيق معايير الجودة الشاملة.
- اعداد خطة شاملة للجودة مزمنة ومرنة مكتوبة وواضحة المعالم لجميع الموظفين ومدراء الإدارات.
- السعي للتطوير والجودة والاطلاع على كل جديد ومواكبة التطور العالمي في الانتاج .
- العمل الجاد والدؤوب في سبيل تحقيق جودة عالية والحصول على شهادات عالمية
للجودة.

المراجع

المراجـــــــــع :

١. القرآن الكريم .
٢. الألباني ، أبو عبدالرحمن محمد ناصر الدين ، السلسلة الصحيحة، مكتبة المعارف ١٩٩٥م الجزء الثالث.
٣. ابن منظور، أبو عبدالرحمن الأنصاري، لسان العرب ، دار المعارف القاهرة.
٤. بو مدين يوسف ، ادارة الجودة الشاملة والأداء المتميز مجلة الباحث جامعة ورقلة ،٢٠٠٧م العدد الخامس
٥. الطائي رعد عبدالله ، ادارة الجودة الشاملة، دار اليازوري عمان ٢٠٠٨م .
٦. ابو النصر مدحت ، أساسيات ادارة الجودة الشاملة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ٢٠٠٨م .
٧. الطائي يوسف جحيم ، العجيلي محمد عاصي ، الحكيم ليث علي ،نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان ٢٠٠٨م ، الطبعة الأولى .
٨. الوادي محمود حسين، ادارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار الصفاء ،عمان ٢٠٠٩م
٩. الحراحشية حسين محمد ، ادارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي ،دار جليس للزمان للنشر والتوزيع، عمان ٢٠١٠م .
١٠. السيسي صلاح الدين حسين، تطور إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة ايزو، دار الكتاب الحديثة القاهرة ٢٠١١، الطبعة الأولى .
١١. عبد اللطيف مصلح محمد عايض ، إدارة الجودة، جامعة العلوم والتكنولوجيا٢٠١٢م .
١٢. مراقبة الجودة ،أ .د محمد الصيرفي ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر القاهرة ، الطبعة الأولى ٢٠١٤ م.
١٣. د خضير كاظم حمود / ادارة الجودة الشاملة ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ٢٠١٦عمان . الاردن
١٤. الفاضل تيمان ادريس – ثابت ابو الروس ،اثر ادارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي ، دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين جامعة الجزيرة السودان ٢٠٢٢ م .

المواقع الالكترونية :

1- What is total quality management? Investopedia ,retrieved 27\8\2022 .edited

2- WWW. e3melbusiness.com

3- WWW.Mawdoo3.com.

4- WWW.Starshams.com.

الفصل السادس

الملاحق

الجمهورية اليمنية

جامعة المستقبل

كلية العلوم المالية والادارية

إدارة أعمال

استبيـــــــــان

الأخ – الأخت /..... المحترم

تحية طيبة وبعد ،،،

تهـديكم الباحثـات خـالص تحيـاتهم ويضـعن بـين أيـديكم هـذا الاسـتبيان بعنوان :

" مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الوظيفي "

الـذي أعـد بهـدف الحصـول علـى البيانـات المتعلقـة بالجانـب الميـداني لاستكمال متطلبات البحث .

مـع التأكيـد مـن أن البيانـات تسـتخدم لأغـراض البحـث العلمـي فقـط ونؤكـد أن البيانات التي ستقدمونها ستحاط بالسرية التامة .

نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة الواردة بدقة ومصداقية لأن اجاباتكم وبلا شك تؤثر وتنعكس على النتائج المرجوة من الدراسة.

شاكرين حسن تعاونكم ،ولكم خالص التقدير ،،،،

القسم الأول :

الرجـــاء الاجابـــة عـــن الأســـئلة التاليـــة بوضـــع علامـــة (/) علـــى الاجابـــة المناسبة بين الأقواس :

الجنس : ذكر( ) انثى ( )

العمر :

أقل من 30 سنة ( ) 31 الى 40 ( )

41 - 50 سنة ( ) اكثر من 50 ( )

المسمى الوظيفي :

مدير ادارة ( ) مدير تنفيذي ( ) رئيس قسم ( )

مختص ( ) عامل ( )

المؤهل العلمي :

ثانوية( ) دبلوم متوسط ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير ( )

سنوات الخبرة :

أقل من 3 سنوات ( )

3 – 5 سنوات ( )

5 -10 سنوات ( )

اكثر من 10 سنوات ( )

رقم	العبـــــارة	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
	تطبيق معايير الجودة :					
1	هل تطبق الشركة معايير الجودة الشاملة في جميع الادارات ؟					
2	هل تراعي الشركة تلبية حاجات ورغبات العميل ؟					
3	هل يؤثر تدريب وتأهيل العاملين على تطبيق معايير الجودة ؟					
4	هل تسعى الادارة العليا للتطوير المستمر في المنتج ؟					
5	هل تشارك الادارة العليا العاملين في اتخاذ القرار ؟					
6	هل تتابع الادارة العليا شكاوى العملاء وتقديم حلول لها ؟					
	تطبيق معايير الجودة :					
1	هل هناك ايجابيات من تطبيق معايير الجودة الشاملة ؟					
2	هل تطبق الشركة نظام التحفيز المادي والمعنوي المناسب للعاملين ؟					
3	هل تشعر بالرضا والانتماء الوظيفي ؟					
4	هل تسعى الادارة باستمرار لتشكيل حلقات الجودة ؟					
5	هل تعطي الشركة صلاحيات للعاملين للتصرف في حالة حدوث مشكلة ؟					
	الأداء الوظيفي :					
1	هل تقيم الشركة بدراسة السوق والمتغيرات الاقتصادية ؟					
2	هل تتبنى الشركة خطط طويلة الامد للجودة الشاملة ؟					
3	هل تعتمد ادارة الجودة اساليب وأدوات قياس الجودة الشاملة ؟					
4	هل الهيكل التنظيمي يتناسب مع مبادئ الجودة؟					
5	هل تمتلك الشركة خطة شاملة للجودة لتعريف العاملين بمهامهم ؟					


Certificate of Registration
YEMEN SNACK FOOD Co. YSF
ISO 45001:2018
SCOPE
Production of natural potato chips, natural corn puffs and pellets snack
Certificate of Registration
YEMEN SNACK FOOD Co. YSF
ISO 9001:2015
(Quality Management System)
SCOPE
Production of natural potato chips, natural corn puffs and pellets snack
Certificate of Registration
YEMEN SNACK FOOD Co. YSF
ISO 22000:2018
(Food Safety Management System)
SCOPE
Production of natural potato chips, natural corn puffs and pellets snack.