

علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المنظمي لدى الإطارات العليا والوسطى
- دراسة ميدانية في مؤسسة ملبنة حضنة حليب المسيلة

The relationship of Total Quality Management with the organizational
performance of the upper and middle managers

Milk HODNA MSILA foundation - A field study in the

عبد القادر رابح الله

اسمهان دومي*

أستاذ محاضر (أ)، مخبر الطفولة والتربية ما

طالبة دكتوراة، مخبر الطفولة والتربية ما قبل

قبل التمدرس، جامعة البليدة 2

التمدرس، جامعة البليدة 2

Abd Elkader Raba hallah

Ismahan doumi

Lecturer A. Childhood and pre-school

PhD student. Childhood and pre-

education laboratory, Blida 2

school education laboratory, Blida 2

university

university

Aekrabahallah@yahoo.fr

ei.doumi@univ-blida2.dz

تاريخ الاستلام: 2019/11/25 تاريخ القبول: 2020/07/04 تاريخ النشر: 2020/12/28

- الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المنظمي لدى الإطارات العليا والوسطى -دراسة ميدانية في مؤسسة ملبنة حضنة حليب المسيلة، وكذا الكشف عن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المنظمي في المؤسسة حيث أجرى الباحثان الدراسة على عينة من إطارات العليا والوسطى (المدير العام، مدراء تنفيذيين، رؤساء مصالح) والمقدر عددهم (40) إطار بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة. ومن أجل تحليل البيانات للدراسة الميدانية استخدمنا مقياس إدارة الجودة الشاملة المتكون من (28) بندا مقسما على ثلاث محاور، والأداء المنظمي المتكون من (28) مقسما على ثلاث محاور، وقد تم التأكد من صدقه وثباته، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في تحليل البيانات، والأساليب الإحصائية المناسبة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج مفادها انه توجد علاقة ارتباطية قوية و واضحة بين إدارة الجودة الشاملة وأبعادها والأداء المنظمي وأبعاده في مؤسسة "ملبنة حضنة حليب بالمسيلة بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية منخفضة بين التزام الإدارة العليا والأداء المنظمي في مؤسسة "ملبنة حضنة حليب بالمسيلة، فيما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية مرتفعة بين التركيز على تحسين العمليات والأداء المنظمي، وأخيرا توصلنا وجود علاقة ارتباطية مرتفعة بين التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة والأداء المنظمي في مؤسسة "ملبنة حضنة حليب بالمسيلة.

- الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الأداء المنظمي، الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية.

-Abstract: The study aimed to identify the relationship between TQM and organizational performance in the Hodna Milban Dairy Company. A field study, as well as the disclosure of the level of application of TQM and the level of performance of the organizers in the institution where the study was conducted on a sample of upper and middle frames (managers, executive managers, Interests) and estimated (40) framework of the institution of his breast milk M'sila. In order to analyze the data for the field study, we used the total quality management measure consisting of 28 items divided into three axes and the organizational performance consisting of (28) divided into three axes after verifying its validity and stability. The study found that there is a high correlation between TQM and its dimensions and organizational performance in MALBANA BABYA MILITARY INSTITUTE. In addition, there is a low correlation between the commitment of senior management and organizational performance Tear gas, while the study found there is a high correlation between the focus on improving operations and performance Organizational, and we have finally reached the existence of a correlation relationship between management needs to focus on competition and performance in Organizational "milk dairy brood M'sila Foundation.

- **Keywords:** Total Quality Management, Organizational Performance, Efficiency, Efficiency, Productivity.

- مقدمة:

تسعى منظمات الأعمال في العصر الحالي إلى إثبات وجودها، من خلال تقديم أفضل ما تستطيع من خدمات، بحيث تفوق هذه الخدمات توقعات الزبائن ومتطلباتهم، فتقديم الأفضل هو المفتاح الأساس الذي تدخل من خلاله هذه المنظمات إلى تحقيق التقدم والتميز على منافسيها، وذلك لأن بيئة الأعمال الحالية أصبحت بيئة تتسم بالسرعة في التغيير، كما إن الأسلوب أو الطريقة المعتادة في أداء الأعمال باتت غير ملائمة لهذه البيئة. من هنا أصبحت منظمات الأعمال ملزمة في البحث عن كل ما يمكن أن يحقق لها استراتيجياتها بمختلف الأساليب والطرق مما يساعدها في تحقيق أعلى مستويات الأداء والتميز للوصول إلى أعلى مرتبات رضا الزبون، إذ أصبح

الزبون في دائرة الاهتمام والتركيز ومحط أنظار العديد من المنظمات التي تحاول اجتذابه بشتى الطرق والوسائل الممكنة.

ولا شك أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تعزز مستوى جودة المنتجات في الملبنة التي يجب أن تفي باحتياجات وتوقعات العملاء والمستهلكين، سواء كان ذلك على المستوى المحلي، أو الإقليمي. وتأتي هذه الدراسة لتلتمس واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المنظمي والعلاقة الموجودة بين المتغيرين في مؤسسة ملبنة الحضنة حليب المسيلة.

1- إشكالية الدراسة:

تواجه المؤسسات الحالية على اختلاف أنواعها ومجالات عملها تحديات كبيرة فرضتها التغيرات المتسارعة والمفاجئة في إدارة المنظمات كان سببها ثورة تكنولوجيا المعلومات التي أدت إلى تحولات كبيرة في كيفية انجاز الأعمال، مما أدى إلى تزايد ضغوط التغيير التي تواجه الصناعة، وتضاعف حدة المنافسة خاصة مع إنشاء التكتلات الاقتصادية التي استوجبت المنافسة بين المنظمات وجعلتها تتسابق من أجل إثبات وجودها والبقاء والسعي نحو اكتساب قدرة تنافسية تمكنها من المواجهة بإنتاج أفضل السلع وتقديم أحسن الخدمات ذات جودة عالية وأسعار منخفضة.

من هنا أصبحت المنظمات تنظر للجودة على أنها من أسباب البقاء باعتبارها توفر عددا من العناصر المتمثلة في التركيز على العميل والتحليل المستمر لعمليات العمل من قبل الموظفين وذلك من أجل تحسين الأداء والتقليل من أخطاء العمل هذا من جهة، ومن جهة أخرى التعرف على حاجات المستفيدين والعملاء الخارجيين من خلال الاتصال المباشر بهم بغرض معرفة ماذا يريدون وماهي نظرتهم للجودة (12, p. 2003, Motowidlo).

لكن نجاح المنظمة في الأخير يتوقف على كيفية معاملات المنظمة لموظفيها (Ulrich, 1998) لأن فعالية الإجراءات وأنظمة التسيير تستند على قدرتها في توجيه سلوكيات الأفراد نحو الوصول إلى الأهداف التنظيمية وذلك بالتأثير على اعتقادات إدراك الأفراد بطريقة تنتج سلوكيات الأفراد المستحبة وتساهم في التناسق بين فريق العمل (رابح الله، 2015، ص. 45).

لذا يجب الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي لعمل المنظمات كونه جزء لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية التنظيمية والإنتاجية للمنظمة مهما كانت وظيفتها وأهدافها، كما أنه قادر على استيعاب المفاهيم والأفكار التي تساعد على مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية، وهذا من خلال تبنيه لأسلوب إدارة الجودة الشاملة التي تستند إلى عدد من الأسس والمبادئ التي مزجت بين الوسائل

الإدارية والأساليب والجهود الابتكارية، وبين المهارات الفنية المتخصصة بحيث تشمل: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية ونمط القيادة بالإضافة إلى نمط العمل وإجراءاته والتي شكلت خطواتها ونظرياتها من أجل الرفع بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمر من خدمات المنظمة (عبد الفتاح، 2012، ص. 57)، إذ يرى (Witny,1998) إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتوجب على المؤسسة اعطاء بعدا أخلاقيا لتعاملها مع العاملين، فهي تبحث عن الجودة الشاملة للأداء البشري في كل مستويات الأداء، لذا لزيادة استثمارها في المجال البشري، وتعمل على توحيد توجهات العاملين والإدارة ولا يتحقق لإدارة المؤسسة كل هطا الا عن طريق تفعيل دوره وأدائه الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها والحفاظ على بقائها، ومن جهة أخرى فموضوع الأداء من المواضيع التي حظيت بأهمية كبيرة لدى العديد من الباحثين على اختلاف تخصصاتهم(عبد الفتاح، 2013، ص. 27).

فقد أوضح (motowidlo; 2003) في هذا الصدد إن الأبحاث السابقة التي تناولت الأداء في العمل كانت تستند على نتائج الدراسات السابقة الامريقية الغير متجانسة فتقنيات قياس الأداء هو الإعلان لنتائج الدراسات التي تعتمد في تحليلاتها على ميدان الدراسة المختارة وعلى التعاريف الإجرائية المعطاة للأداء التي هي في الأساس تعاريف جد ضعيفة (motowidlo, 2003, p. 39)، وباختصار هناك تأكيد على انه لن تكون هناك وحدة في تحليل ظاهرة الأداء وان أغلبية الباحثين يعانون من قصور في تحديد الدقيق لمفهوم الأداء الفردي في العمل (Mido, 2003, p. 13).

وفي مقابل هذا الواقع فان بداية سنوات التسعينات قد سجلت ظهور عدة مجهودات نظرية لتحديد مفهوم الأداء في العمل مثل أعمال: combell, 1990 & borman, (1993)(motowidlo, 1993) (combell, oppler et mc coly; 1992) والتي شكلت المنطلقات النظرية لهذا الميدان الذي تم إثراؤه بالعديد من الدراسات والمدخلات للعديد من الكتاب أمثال: (borman; pulakos, colman; 2000) والذين حاولوا الإحاطة أكثر بجوانب الأداء لأجل تكييف هذا المفهوم مع التطورات التي تعرفها المنظمات المعاصرة محاولين الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بتفسير الأداء في العمل (راجح الله، 2015، ص. 46).

وكونه يتسم بالديناميكية وعدم الثبات في محتواه المعرفي، فهو يساعد في الكشف عن مدى قدرة المنظمة على ملاءمة الإجراءات الإستراتيجية بأهداف المنظمة ومواردها. ويعد الأداء المنظمي من أبعاد الأداء وفق الكثيرين من الباحثين، كونه يكفل لها البقاء والنمو ويحقق لها الميزة التنافسية ويمكنها من مواجهة تحديات البيئة الخارجية سواء كانت منظمة خاصة أو عامة (خدمية أو إنتاجية).

وقد حدد العديد من الباحثين (RISS ANDROZ, 2011) تعريف الأداء المنظمي بأنه: "القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم من الموارد الأولية، نصف المصنعة، معدات وآلات إلى مخرجات أي إلى عدد محدد من المنتجات بمواصفات محدودة وبأقل تكلفة ممكنة (BORMAN, 2004, p. 241).

ويشير زهير ثابت (2001، ص. 25) إلى أن الأداء المنظمي هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. حيث تسعى الإدارة العليا في أي منظمه صناعية رفع أداء العاملين والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة مع تطبيق اسلوب إدارة الجودة الشاملة للحصول على أحسن نتيجة، فقد كان الاعتقاد السائد سابقا بأنه يتم رفع الأداء عن طريق تطوير المنتج، استخدام التكنولوجيا الحديثة. ومن خلال ما سبق نطرح التساؤلات التالية:

- التساؤل العام: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المنظمي في مؤسسة حضنة حليب مسيلة؟

- التساؤلات الجزئية:

- هل توجد علاقة بين التزام الإدارة العليا والأداء المنظمي في مؤسسة ملبنة الحضنة المسيلة؟
- هل توجد علاقة بين التركيز على تحسين العمليات والأداء المنظمي في مؤسسة ملبنة الحضنة المسيلة؟

- هل توجد علاقة بين التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة والأداء المنظمي في مؤسسة ملبنة الحضنة المسيلة؟

ملبنة الحضنة المسيلة؟

2- فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المنظمي في مؤسسة حضنة حليب مسيلة.

- توجد علاقة بين التزام الإدارة العليا والأداء المنظمي في مؤسسة ملبنة الحضنة المسيلة
- توجد علاقة بين التركيز على تحسين العمليات والأداء المنظمي في مؤسسة ملبنة الحضنة المسيلة
- توجد علاقة بين التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة والأداء المنظمي في مؤسسة ملبنة الحضنة المسيلة.

3- أهمية الدراسة:

- محاولة التعرف على العناصر الجوهرية المؤثرة في نجاح المنظمات العاملة في الجزائر وبالتحديد في العينة محل الدراسة وذلك من خلال:

- أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للباحثين والمستشارين في المجالات الإدارية ومنظمات الأعمال عموماً، والمؤسسات المنتجة للحليب (المؤسسة حضنه حليب محل الدراسة) على وجه الخصوص، وكأسلوب من الأساليب الحديثة والمهمة الذي يتضمن تحقيق الجودة داخلياً (الأنشطة والعمليات)، وخارجياً (رضا الزبون، وجودة المنتج).

- محاولة تحسين التسيير في كل من منظمة ملبنة الحضنة مسيلة والاهتمام به.
- دراسة مدى تطبيق أساليب ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات ومعرفة مدى مساهمتها.
4- أهداف الدراسة:

- التعرف على علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المنظمي لمبنة الحضنة مسيلة.
- التعرف على علاقة التزام الإدارة العليا والأداء المنظمي في مؤسسة ملبنة الحضنة المسيلة.
- التعرف على علاقة التركيز على تحسين العمليات والأداء المنظمي في مؤسسة ملبنة الحضنة المسيلة.
- التعرف على علاقة التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة والأداء المنظمي في مؤسسة ملبنة الحضنة المسيلة.

- محاولة الربط بين النظرية والتطبيق مع إدراك العامل لثقافة إدارة الجودة الشاملة.
5- تحديد مفاهيم الدراسة:

1-5 إدارة الجودة الشاملة: عرفها بون هارد 1991 Benhard فقد عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها إيجاد ثقافة متميزة في الأداء، تتضافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحل الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت (سيزلاكي وولاس، 1991، ص. 94).

2-5 الأداء المنظمي: عرفه daft, 1998 هو محصلة نهائية لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة، وأي خلل منها لا بد أن يؤثر في الأداء والذي يعد مرآة المنظمة (جبوري، 2009، ص. 44).

3-5 الإطارات العليا والوسطى: عمال مؤسسة ملبنة حضنة حليب المسيلة (مدير العام، المساهمين، مدراء تنفيذيين، رؤساء مصالح).

6- الدراسات السابقة:

- دراسة زكي أبو زيادة (2011): بعنوان: "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظمي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظمي في المصارف التجارية الفلسطينية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة والتي بلغ تعدادها (112) مديراً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان

من أبرزها: أن المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بشكل عام بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، كما أن اتجاهات المبحوثين نحو مستوى أبعاد الأداء التنظيمي المرتبطة بأداء الموارد البشرية بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة أيضاً، أما تبين أنه يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين وتحفيزهم، تدريب العاملين وتأهيلهم، التركيز على تحسين العمليات المصرفية، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية، القدرة على الاتصال الفعال، اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات (على الأداء التنظيمي المرتبط بأداء الموارد البشرية (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، مهارات التفكير الابتكاري، سلوكيات الدور الإضافي). وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات الرامية إلى ضرورة قيام المصارف التجارية الفلسطينية بزيادة الاهتمام والوعي بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل شامل وهادف نحو تحسين الأداء التنظيمي.

- دراسة Jaafreh and Al abdallat (2013) بعنوان:

The effect of Quality Management Practices on Organizational Performance in Jordan : An Empirical Study.

"دراسة ممارسات إدارة الجودة على الأداء التنظيمي في الأردن: دراسة ميدانية". هدفت هذه الدراسة تعرف أثر ممارسات إدارة الجودة على الأداء التنظيمي في القطاع المصرفي العامل في الأردن، بينت نتائج الدراسة أن هناك أثراً لأبعاد إدارة الجودة (الإدارة العليا "القيادة"، التركيز على العملاء، التخطيط الاستراتيجي، العلاقات مع العاملين) على الأداء التنظيمي للبنوك التجارية العاملة في الأردن، حيث بلغ معامل التحديد "R2" لهذه الأبعاد (0.847)، أي أن هذه الأبعاد الأربعة تفسر ما مقداره (84.7%) من التباين في الأداء التنظيمي، ولم يظهر أثر للموردين وإدارة العمليات على الأداء التنظيمي.

- دراسة Salajegheh et al (2013) بعنوان:

The Relationship between Total Quality Management (TQM) and Organizational Performance (Case study in Kerman Steel and Rolling Plant).

"العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي -دراسة حالة على مصانع الصلب بكيرمان، وهي منشورة في مجلة علمية محكمة في مجال الأعمال التجارية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في مصنع الصلب بكاران، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من عينة عشوائية طبقية تناسبية قوامها

(97) من الإداريين والمدراء والمشرفين في كافة المستويات الإدارية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ترسيخ مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، فيما عدا بعد جمع البيانات وتحليلها الذي لم يظهر علاقة مع الأداء التنظيمي.

- دراسة Hassan et al, 2013 بعنوان:

Relationship between TQM elements and organizational performance: An empirical study of manufacturing sector of Pakistan.

"العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي- دراسة ميدانية على القطاع الصناعي الباكستاني". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير عناصر إدارة الجودة الشاملة (القيادة، إدارة الأفراد، التركيز على العملاء، تحليل المعلومات، التخطيط الاستراتيجي) على الأداء التنظيمي في قطاع الصناعات التحويلية الباكستانية، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من عينة قوامها (160) من المدراء التنفيذيين في الشركات الصناعية، وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة مع الأداء ال impact تنظيمي في الشركات الصناعية، وأن عنصر التركيز على العملاء هو الأكثر أهمية في تطبيق الجودة الشاملة.

- دراسة Nekoueizadeh et esmaeili بعنوان:

astudy of the impat of TQM on orgonizational performance of the industry in IRAN.

وقد هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات الاتصالات السلوكية واللاسلكية في إيران، وقام الباحثان بتصميم استبانة مكونة من (330) من موظفي تكنولوجيا المعلومات والمبيعات والتسويق والإدارة التنظيمية والتقنية والتي أعدت (225) استبانة خضعت للتحليل، وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية وإيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وجودة الأداء والابتكار وأداء المنظمة.

- دراسة (munizuK, 2013) بعنوان:

the Impact of total quality andonesia to words andonesiane advantage and organizational performance: case of fichery industry in south 814ndonesi province of andonesia

أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة لكسب الميزة التنافسية والأداء التنظيمي (دراسة حالة الصناعات السمكية في جنوب سولا ويزي -اندونيسيا. وهدفت هذه الدراسة اختبار إدارة الجودة على كسب الميزة التنافسية والأداء التنظيمي والمسجلة في مقاطعة سولا ويزي في إندونيسيا، وتم توزيع 66 استبانة على عينة الدراسة والمكونة من مديري الجودة والإنتاج والعمليات وأعدت (55)

استبانة، وأظهرت النتائج بان الممارسات إدارة الجودة الشاملة أكبر من الميزة التنافسية، وأظهرت النتائج أيضا أن إدارة الجودة الشاملة توفر أفضل السبل لتحسين الأداء المنظمي من خلال أبعاد الميزة التنافسية مثل السعر التكلفة، والتسليم، والابتكار والوقت.

7- التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة موضوع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها ببعض مؤشرات الدالة على الأداء المنظمي؛ كفعالية المؤسسة وكفاءتها، وقد استفدنا منها في الجانب منها في الجانب النظري من خلال التعرف على مكونات وأساليب إدارة الجودة الشاملة ومدى مساهمتها في تميز أداء العاملين في المؤسسات، كما استفدنا منها في تأسيس اشكالتنا وتفسير النتائج التي توصلنا إليها.

8- الإطار النظري:

8-1- إدارة الجودة الشاملة:

8-1-1- مفهومها: إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل، ويتضمن التوكيد على الجودة يشمل جميع جوانب المنشأة بدءا من المورد إلى المستهلك، هذا وتؤكد إدارة الجودة الشاملة على أن يكون لدى إدارة المنظمة أو الشركة التزام بالاستمرار في قيادة المنظمة بجميع وحداتها نحو التميز في جميع جوانب السلعة أو الخدمة ذات أهمية للمستهلك (السيد، 2012، ص. 71).

هذا ويقدم معهد الجودة الفيدرالي بالولايات المتحدة الأمريكية تعريفاً للجودة الشاملة: بأنها القيام بالعمل بشكل صحيح من أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء (السامرائي، د-ت، ص. 54).

ومن خلال استعراض التعريف السابقة وغيرها من الملاحظ وجود اختلاف واضح في تعريف هذا المفهوم حيث تعتمد على الفلسفة التي يعتنقها الباحث ورؤيته للكيفية التي يمكن من خلالها جعل المنتج يحظى برضا العميل.

8-1-2- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها قاطرة عظيمة للتغيير إلى الأفضل ومقياس أساسي للمفاصلة بين المؤسسات حيث اعتمدت في الكثير من المنظمات لأهميتها الإستراتيجية الفائقة مما زاد من فاعليتها ومن قدرتها على البقاء في السوق التنافسية فتطبيق إدارة الجودة الشاملة يحقق مجموعة من المكاسب ومن الفوائد التي تعود على المنظمات:

- قوية الوضع التنافسي للمؤسسة من خلال الانتظام على جودة المنتجات والخدمات والاستمرار في تحسينها وهذا يؤدي إلى زيادة الثقة فيها.
- تحسين قدرة المؤسسة في التعامل مع المتغيرات من حولها.
- تحقيق إنتاجية عالية والتخلص من الإهدار من خلال تحسين نظام الإنتاج والعمليات وطرق حل المشكلات وسبل تقييم الأداء وتحسين إدارة الوقت والتخلص من الأساليب الروتينية في إدارة المؤسسة (السامرائي، د-ت، ص. 54).
- إرضاء وإشباع حاجات ورغبات العملاء الذين هم جزء من المجتمع بأعلى جودة وأقل تكاليف، ومن هنا يشعر المجتمع بأن المنظمة تعد حيز (مكان) دعم وليست مصدر قلق له.
- رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار من خلال المشاركة والتشاور من خلال المعلومات والآراء المتوافرة عن الموضوع القرار، جعل المنظمة أكثر استجابة للتغيرات البيئية مما يشير إلى زيادة القدرة على المنافسة والحصول على فرص أكثر للنجاح والاستمرار مع اتساع أفق القيادة الإدارية العليا عن طريق توجيه تفكيرها للتخطيط الاستراتيجي مما يؤدي بالمنظمة إلى اتخاذ قرارات أفضل (الغزاوي، 2005، ص. 90).
- 3-1-8- عوامل نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة: يكمن نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة في عوامل أساسية وأخرى ثانوية:
- أ- العوامل الأساسية: تتحدد في: مستوى القيادة والتنظيم الموجه لتطوير لنوعية؛ التخطيط الاستراتيجي لنوعية تحليل المعلومات؛ تطوير المنتجات الحديثة لنوعية الإدارة إدارة الموارد البشرية؛ البناء التنظيمي؛ إدارة وسلامة المحيط. إدارة ورضا الزبون نوعية الإنتاج (بومدين، 2000، ص. 31).
- ب- العوامل الثانوية: تتحدد في: قيادة الإدارة العليا، إدارة النوعية؛ المسؤولية الاجتماعية سياسة النوعية في المدى القصير والطويل وتعزيز نظام تحليل المعلومات والمقارنة المرجعية وتطبيق نظام الحاسوب؛ نوعية تصميم المنتج تكنولوجيا تطوير المنتج.
- 4-1-8- تقييم أداء العاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يستدعي التخلي عن نظام تقييم الأداء التقليدي لأنه لا يتماشى مع مبادئها، واعتماد نظام آخر تظهر خصائصه من خلال الجدول التالي والذي يمثل مقارنة ما بين نظام تقييم الأداء التقليدي والتقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة:

الجدول 01: يوضح تقييم أداء التقليدي للعاملين-في ضل إدارة الجودة الشاملة (السامرائي، د-ت: ص. 54)

البيان	نظام تقييم الأداء التقليدي	التقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة
وضع الأهداف	يضعها المسؤولون ويتم قياس أداء الأفراد حسبها، ولا يمدهم بالتغذية العكسية.	يشترك في وضعها العاملون مع المديرون ويستفيدون بالتغذية العكسية مستقبلاً
العمل الجماعي	يركز على الأداء الفردي ولا يشجع المجموعات	يركز على فرق العمل وليس على الأشخاص
طريقة التقييم	تتميز الطرق التقليدية باعتمادها على خصائص غير ملموسة بالإضافة إلى التحيز في التقييم	التقييم من جانب جهات متعددة بالإضافة إلى التقييم الذاتي مما ينتج عنه تعدد المعايير المعتمد عليها
دور القيادة	نظام هرمي يعتمد على المديرين في وضع الأهداف والمتابعة وتقييم أداء العاملين	نظام هرمي مقلوب يقوم على رضا العملاء ودور المدير هو دعم العاملين وتوجيههم
من يقوم بالتقييم	المدير والمشرف هو المسؤول على تقييم أداء العاملين	يقوم بالتقييم المشرفين، المدير، العملاء الخارجيين، التقييم الذاتي، الزملاء

2-8- الأداء المنظمي:

حظي الأداء المنظمي المتميز باهتمام متزايد من قبل الأدبيات والدراسات المعاصرة كونه يمثل مجمل معايير ومؤشرات الإدارة الكفؤة في مختلف المؤسسات على مستويين الفردي والتنظيمي في القطاعات الأعمال والقطاعات الحكومية على حد السواء.

يجمع أغلب الباحثين على أن الأداء هو إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، حيث يركز على إسهامات الفرد على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق وإتمام مهام وظيفته، كما يركز أيضا عن المسؤولية الكلية للمديرين تجاه تحقيق هذه الأهداف (الغزاوي، 2005، ص. 33).

ويفهم من ذلك أن الأداء المتميز يجب أن يسعى مجمل أفراد المؤسسة إلى تحقيقه نحو الارتقاء بمستوى الأداء الكلي للمؤسسة المحقق للأهداف الإستراتيجية الشاملة وبالتالي المحافظة على النتائج المستهدفة والعمل على استمرارها مستقبلا ولفترات طويلة ويمكن وصف الأداء المتميز بجملة من الصفات أهمها (السيد، 2012، ص. 4).

8-2-1- مؤشرات الأداء المنظمي:

أ- **الفعالية التنظيمية:** على الرغم من أهمية الفعالية في حياة المنظمات الا انه لم يحقق اجماع حول تعريف المنظمة الفعالة، يرى (mathior, 2012) « إن فعالية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها » فهناك من يعرف فعالية المنظمة بأنها: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على نموذج المستخدم في دراسة المنظمات (بن نوار، 2006، ص. 84).

ب- **الكفاءة التنظيمية:** قبل التطرق إلى مفهومها يتم التطرق إلى مفهوم الإدارة يرى: عملية مستمرة ومتفاعلة تهدف إلى توجيه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق أهداف مشتركة باستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الفعالية والكفاءة (الأعرجي، 1976، ص. 67).

من التعريف نجد أن مصطلح الكفاءة مرتبط بالإدارة فكلما زادت الكفاءة كانت إدارة ناجحة. ويرى (علوان قاسم، 2005). حسن استخدام الموارد المتاحة او قدرة المنظمة على استخدام المدخلات وقدرة المشروع على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام اقل الموارد الممكنة، فالمشروع الذي يحقق أهدافه هو مشروع فعال، والمشروع الذي يستخدم اقل موارد ممكنة هو مشروع كفاء وإذا تحقق الاثنان فهو مشروع منتج.

- **الفعالية والكفاءة هي أداء الأعمال بالطريقة الصحيحة** حيث ترتبط الفعالية بالقيادة، وترتبط الكفاءة بالإدارة لذلك فان الفعالية تتحقق عندما يكون هناك رؤيا واضحة، وأهداف محددة واستراتيجيات ومبادئ وقيم وتنمية وتطوير وغير ذلك من السمات القيادة، وتحقق الكفاءة عندما يكون هناك فعالية ولا توجد كفاءة فان الرؤيا والهدف (حسن، 2001، ص. 45).

ج- **الإنتاجية التنظيمية:** تركز على مبدأ تعظيم القيمة الوظيفية لمخرجات المنظمة من المنتجات والخدمات مقارنة مع ثبات أو تقليل المدخلات المستخدمة في المنظمة، وهي الموارد المختلفة من الموارد البشرية والطاقة والمعدات والتكنولوجيا والمواد وغيرها، والتي تدخل في عمليات الإنتاج الداخلية للمنظمة، وتختلف الإنتاجية على الإنتاج إذ إن الإنتاج يشير إلى مقدار الإنتاج على مدى فترة معينة من الزمن بينما الإنتاجية هي المخرجات القصوى في وحدة الزمن من دون إضافة أية موارد أخرى (المحيوي، 2005، ص. 38).

ولقد أشار (HELMS1996) إلى الإنتاجية هي التنفيذ الكامل للفلسفة التي تدعو إلى تجنب التبذير من خلال عدم الهدر بالموارد الأولية وبجهود العاملين وزمن الأداء.

أما (SLAINEE,1997) فقد عرف الإنتاجية على أنها كفاءة استخدام المدخلات في إنتاج المخرجات المقررة من بضائع وخدمات (شاكر، 2008، ص. 39)

2-2-8- علاقة إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق أداء منظمي متميز:

تعد جودة المنتجات أو الخدمة عنصرا أساسيا في المنافسة بين المنظمات، ويرى (RITCGARD ;M. 2010.209) "الاستجابة السليمة والسريعة والفعالة للاحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم بالتالي اكتساب حصص سوقية"، وتساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة والقيمة التي يقدمها للعملاء، وذلك بهدف الارتقاء بأدائها وتنمية مهارتها التنافسية إذ يعتمد التميز في الأداء المنظمي على مبادئ إدارة الجودة الشاملة وله دلالة على قدرته التنافسية (العيسوي، 1998، ص. 56).

فالقيم الجوهرية لإقامة الجودة الشاملة المتعلقة بالمبادئ الإدارية الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أدائهم ودرجة تميزهم ولا يتحقق النجاح في الأداء المنظمي إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع المستويات الأداء بمعنى المدخلات والمخرجات والعمليات؛ إذ يعتبر إدارة الجودة الشاملة أساسا لتطوير والتحسين أسس الأداء والذي ترمي من خلاله المنظمة إلى تحقق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى الرضا العميل وذلك بالاعتماد على حقائق وتوفير بيئة تهيئة للأفراد العمل بحماس وقدرة الالتزام في جميع مجالات العمل لكي تتمكن في تطوير أدائها بشكل مستمر وبلوغ التميز فيه.

9- الجانب الميداني للدراسة

1-9- منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الملائم لهذا النوع من الدراسات من خلال استجواب إطارات العليا والوسطى للملينة في علاقة إدارة الجودة الشاملة والأداء المنظمي، من خلال استجابات على الاستبانة في أبعادها الست، وتحليل البيانات تحليلًا وصفيًا للحصول على مدى تحقق الخاصية المراد دراستها.

2-9- مجالات الدراسة:

- المجال المكاني: تم إجراء الدراسة في مؤسسة حضنه حليب "ملبنة الحليب ومشتقاته بولاية المسيلة.

- المجال البشري: اقتصرت الدراسة على عينة العاملين في المؤسسة وشملت العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى من المديرين التنفيذيين رؤساء المصالح بالملينة ورؤساء المكاتب والتي بلغ عددها 40 إطار.

- المجال الزمني: تم إجراء هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2017/2018.

- المجال الموضوعي: اقتصرته هذه الدراسة في التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المنظمي في مؤسسة حضنه حليب بالمسيلة.

3-9- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة الحالية من 40 إطار العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى، وقد تم اختيارها بطريقة قصدية لأنها تناسب موضوع الدراسة

4-9- أدوات الدراسة:

أ- مقياس إدارة الجودة الشاملة:

قام الباحثان بإعداده من خلال الاستعانة بالجانب النظري للبحث والاستفادة من الأدوات التي استخدمتها الدراسات السابقة مثل مقياس الذي طوره DEMING المبادئ 14 لإدارة الجودة الشاملة، وقد تم تطبيقه على الإطارات بمؤسسة ملبنة حضنة حليب المسيلة بهدف تقدير مستوى إدراكهم لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، وذلك من خلال (28). فقرة مقسمة إلى ثلاثة أبعاد هي:

- بعد التزام الإدارة العليا.

- التركيز على تحسين العمليات.

- التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة.

ب- مقياس الأداء المنظمي:

قام الباحثان بإعداده من خلال الاستعانة بالجانب النظري للبحث والاستفادة من الأدوات التي استخدمتها الدراسات السابقة، وقد تم تطبيقه على الإطارات بمؤسسة ملبنة حضنة حليب المسيلة بهدف تقدير مستوى الأداء المنظمي في المؤسسة، وذلك من خلال (28) فقرة مقسمة إلى ثلاثة أبعاد هي:

- بعد الفعالية التنظيمية.

- بعد الكفاءة التنظيمية.

- بعد الإنتاجية التنظيمية.

5-9- الخصائص السيكومترية للاستبيان:

لقد أصبح من الأمور المسلم بها في مجال القياس النفسي أنه كلما تعددت الطرق المستخدمة في التحقق من صدق الأداة كان ذلك مدعاة لقدر أكبر من الثقة في هذه الأداة، ومؤشر على قدرتها على قياس مجال موضوع الاهتمام، لذا فقد تم الاعتماد على ما يلي في حساب:

أولاً- الصديق: وقد تم حساب الصديق بالطريقة التالية:

جدول 02: يوضح صديق المقارنة الطرفية (الباحثان، مخرجات spss، 2018)

المتغيرات	المؤشرات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
متغير إدارة الجودة الشاملة	علوي	08	115.375	16.944	9.684	14	0.000	توجد فروق دالة عند 0.01
	سفلي	08	177.1250	6.174				
متغير الأداء المنظمي	علوي	08	94.125	9.478	6.509	14	0.000	توجد فروق دالة عند 0.01
	سفلي	08	118.875	5.083				
الاستمارة ككل	علوي	08	234.250	13.090	8.508	14	0.000	توجد فروق دالة عند 0.01
	سفلي	08	273.750	1.035				

من خلال الجدول رقم (02) في حساب صديق المقارنة الطرفية للاستبيان تبين أن قيمة (ت) المحسوبة لمتغير إدارة الجودة الشاملة قد بلغت (9.684) وهي دالة عند مستوى دلالة 0.01، في حين بلغت قيمة "ت" المحسوبة لمتغير الأداء المنظمي بـ (6.509) وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.01، أما لجميع فقرات الاستبيان ككل فقد بلغت قيمة "ت" المحسوبة بـ (8.508) وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.01، مما يشير على أن الاستبيان قادر على التمييز بين مجموعتين مما يؤكد على صديق الاستبيان ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة الميدانية.

ثانياً- الثبات:

لحساب ثبات الاستبيان تم استخدام الباحثين الطرق التالية:

- معامل ألفا كرونباخ:

للتحقق من ثبات استبيان الدراسة، تم الاعتماد على طريقة معامل ألفا كرونباخ، ويعتمد أغلب الباحثين على برامج جاهزة لحساب هذا المعامل مثل (SPSS)، كما هو مبين في الجدول التالي: جدول 03: يبين قيمة Cronbach's Alpha معامل للمقياس (الباحثان، مخرجات spss،

(2018)

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
الجودة الشاملة متغير إدارة	بعد الالتزام الإدارة العليا	10	0.729
	بعد تركيز على تحسين العمليات	05	0.75
	بعد التركيز على احتياجات الإدارية للمنافسة	13	0.90
جميع عبارات متغير إدارة الجودة الشاملة			0.95
المنظمي متغير الأداء	الفعالية التنظيمية	11	0.86
	الكفاءة التنظيمية	10	0.78
	الإنتاجية	07	0.56
جميع عبارات متغير الأداء المنظمي			0.81
ثبات الاستبيان ككل			0.88

يتبين من الجدول أن معامل ثبات الاستبيان باستخدام طريقة معامل ألفا لجميع فقرات متغير إدارة الجودة الشاملة بلغت قيمة معامل الثبات 0.95، في حين بلغ معامل الثبات لمتغير الأداء المنظمي بـ 0.81، أما لجميع فقرات الاستبيان ككل فقد بلغ معامل الثبات بطريقة ألفا كرومباخ بـ 0.88، وهذا مما يدل على أن المقياس يتسم بدرجة عالية ومقبولة من الثبات مما يبين مدى صلاحيته للتطبيق الميداني.

10- عرض النتائج على ضوء فرضيات الدراسة

10-1- عرض نتائج الفرضية العامة: نصها: توجد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المنظمي في مؤسسة ملبنة حضنه حليب بالمسيلة.

جدول 04: يمثل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المنظمي لدى أفراد العينة (الباحثان، مخرجات spss، 2018)

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط المحسوبة R	مستوى المعنوية SIG
إدارة الجودة الشاملة	40	79.2750	23.23016	**0.871	دالة عند 0.01
		76.8250	22.31693		

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين المتغيرين إدارة الجودة الشاملة والأداء المنظمي في مؤسسة "ملبنة حضنه حليب بالمسيلة"، قدرت قيمته بـ 0.871* وهي علاقة طردية دالة عند مستوى الدلالة 0.01، وهي قيمة اصغر من مستوى الدلالة 0.05، أي كلما زادت درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة زاد الأداء المنظمي والعكس صحيح، وعليه نقبل الفرضية العامة التي تنص على انه: توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المنظمي في مؤسسة ملبنة حضنه حليب بالمسيلة، وعليه فالفرضية العامة قد تحققت.

10-2- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى: نصها: هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا والأداء المنظمي في مؤسسة ملبنة حضنه حليب بالمسيلة.

جدول 05: يمثل العلاقة بين التزام الإدارة العليا والأداء المنظمي لدى أفراد العينة (الباحثان،

مخرجات spss، 2018)

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط المحسوبة	مستوى المعنوية SIG
التزام الإدارة العليا	40	28.6000	9.00370	*0.359	دالة عند 0.23
		76.8250	22.31693		

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين المتغيرين التزام الإدارة العليا والأداء المنظمي في مؤسسة ملبنة حضنة حليب بالمسيلة، قدرت قيمته بـ 0.359، وهي علاقة طردية متوسطة دالة عند مستوى الدلالة 0.23، وهي قيمة اصغر من مستوى الدلالة 0.05، أي كلما زادت درجة تطبيق التزام الإدارة العليا زاد الأداء المنظمي والعكس، وعليه نقبل الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على انه: توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا والأداء المنظمي في مؤسسة ملبنة حضنة حليب بالمسيلة، وعليه فالفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت.

10-3- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية: هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين التركيز على تحسين العمليات والأداء المنظمي في مؤسسة ملبنة حضنة حليب بالمسيلة.

جدول 06: يمثل العلاقة بين التركيز على تحسين العمليات والأداء المنظمي لدى أفراد العينة

(الباحثان، مخرجات spss، 2018)

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط المحسوبة R	مستوى المعنوية SIG
التركيز على تحسين العمليات الأداء المنظمي	40	14.1750	4.73334	0.862**	0.001
		76.8250	22.31693		

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين المتغيرين التركيز على تحسين العمليات والأداء المنظمي في مؤسسة ملبنة حضنة حليب بالمسيلة، قدرت قيمته بـ 0,862، وهي علاقة طردية مرتفعة دالة عند مستوى الدلالة 0.001، وهي قيمة اصغر من مستوى الدلالة 0.05، أي كلما زادت درجة تطبيق التركيز على تحسين العمليات زاد الأداء المنظمي والعكس، وعليه نقبل الفرضية الثانية التي تنص على انه: توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين التركيز على تحسين العمليات والأداء المنظمي في مؤسسة ملبنة حضنة حليب بالمسيلة، وعليه فالفرضية الجزئية الثانية قد تحققت.

10-4- عرض نتائج الفرضية الثالثة: نصها: هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بينالتركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة والأداء المنظمي في مؤسسة ملبنة حضنة حليب بالمسيلة.

جدول 07: يمثل العلاقة بين التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة والأداء المنظمي لدى أفراد العينة (الباحثان، مخرجات spss، 2018)

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط المحسوبة R	مستوى المعنوية SIG
التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة	40	36.4250	16.10047	**0.843	0,001
		76.8250	22.31693		
الأداء المنظمي					

من خلال الجدول رقم (07): نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين المتغيرين التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة والأداء المنظمي في مؤسسة ملبنة حضنة حليب بالمسيلة، قدرت قيمته بـ 0,843، وهي علاقة طردية مرتفعة دالة عند مستوى الدلالة 0,001، وهي قيمة اصغر من مستوى الدلالة 0,05، أي كلما زادت درجة تطبيق التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة زاد الأداء المنظمي والعكس، وعليه نقبل الفرضية الثالثة التي تنص على انه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة والأداء المنظمي في مؤسسة ملبنة حضنة حليب بالمسيلة، وعليه فالفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت.

10-5- تفسير النتائج على ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة:

كشفت تحليلنا باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عن العلاقة المتوسطة والمرتفعة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء المنظمي حيث تمثل النتائج إضافة مهمة إلى المؤسسة محل الدراسة وتؤيد ثلاث افتراضات رئيسية وهي: مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة (حضنة حليب) بالمسيلة متوسط.

ثانياً- مستوى الأداء المنظمي لدى العاملين في مؤسسة (حضنة حليب) بالمسيلة متوسط. ثالثاً- توجد علاقة ارتباطية مرتفعة بين إدارة الجودة الشاملة وإبعادها والأداء المنظمي في مؤسسة "ملبنة حضنة حليب بالمسيلة.

- أن تركز الإدارة العليا اهتمامهم على تعزيز هذه الأبعاد لإدارة الجودة الشاملة بصورة متساوية، ومن الواضح إن هذه المفترقات لها دلالات نظرية علمية مهمة.

- تسهم هذه الدراسة في المؤسسة من العمل حول زيادة مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتفعيل مؤشرات الأداء المنظمي (الفعالية، الكفاءة، الإنتاجية)، على سبيل المثال دراسة (Jaafreh and Al abdallat, 2013) أو على تأثيرها على نتائجه في المؤسسة.

- تأثير القيادة المتكاملة (الإدارة العليا للمؤسسة) على العلاقة بين تفعيل إبعاد جودة الشاملة ومؤشرات الأداء المنظمي أصبح شيء ضروري في محور مهمة الإدارة القيادية لمؤسسة حضنة حليب المسيلة.

ومن هنا يتبين وضوح وجود تأثير لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة على الأداء المنظمي في مؤسسة حضنة حليب مسيلة، وهذا يدل على مدى اهتمام هذه المنظمات وتفهم المسؤولين فيها بأهمية التركيز على العملاء والتزام الإدارة العليا والتحسين المستمر ودورها في تحسين الأداء المنظمي من حيث رضا العملاء وكفاءة العمليات الداخلية، مما يؤدي إلى جودة المنتجات والحصول على حصة السوقية وتحقيق الربحية وتحسين إستراتيجية المنافسة. ويدعم هذا الرأي دراسة زكي أبو زيادة (2011).

ومن خلال جمع النتائج أعلاه خلصنا إلى نتيجة هامة مفادها إن هناك موافقة واهتمام واضح لدى عينة الدراسة بأهمية تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة حضنة حليب المسيلة وإدراك متوسط من قبلهم بفوائدها وتأثيرها الفعال الذي يقود المؤسسة إلى تميز الأداء المنظمي فيها.

- خاتمة وتوصيات:

يوصي الباحثان بما يلي:

- العمل على تبني إدارة الجودة الشاملة وترسيخ وتثبيت ممارسات الأداء في العمل من أجل رفع قابلية العمال على أداء أعمالهم بطريقة أفضل.

- نشر ثقافة الجودة في مختلف المستويات الإدارية في المؤسسات بهدف اطلاع العاملين على مفاهيم وأهداف إدارة الجودة الشاملة.

- إجراء تقييم الأداء بصورة دورية كل من (3 اشهر، 6 اشهر، 12 أشهر) والاعتماد على معايير حديثة ومناسبة لتقييم الأداء.

- السعي إلى توفير الأجهزة والمعدات الحديثة المواكبة للتطور التكنولوجي.
- اعتماد المنظمات على طرائق مستحدثة في استقطاب العملاء والعاملين

- قائمة المراجع:

- الأعرجي عاصم. (1976). فاعلية وكفاءة الأجهزة الإدارية "الخدمية والحكومية". مجلة العلوم الاجتماعية. العدد2. ص66-67.
- السامرائي مهدي صالح. (د-ت). إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط1، عمان: دار الحرير للنشر. ص28
- السيد مصطفى كمال. (2012). معايير الجودة الشاملة، ط1، عمان: دار السلامة للنشر والتوزيع. ص 4.
- السيد مصطفى كمال. (2012). معايير الجودة الشاملة، ط1، عمان: دار السلامة للنشر والتوزيع. ص71.
- العيسوي عبد الرحمن. (1998). الكفاءة الإدارية، دار الجامعية للنشر، ص56.
- الغزاوي محمد عبد الوهاب. (2005). إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار البارودي العلمية للنشر، ص90.
- المحياوي قاسم نايف علوان. (2005). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001-2000، ط 1الأردن: دار الثقافة للنشر. ص38.
- بن نوار صالح. (2006). فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، ص84.
- بومدين يوسف. (2007). إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد2، ص31.
- جبوري ندى إسماعيل. (2009). أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي- دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (22)، جامعة بغداد، 19العراق. ص44.
- حسن راوية. (2001). إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. الإسكندرية: الدار الجامعية. ص45.
- رايح الله عبد القادر، (2015). علاقة العدالة التنظيمية بالسياق التنظيمي. دراسة ميدانية بمؤسسة صيدال، المدينة، ص45.
- سيزلاسكي اندرو دي وولاس مارك جي. (1991)، السلوك التنظيمي والأداء ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد. المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة. ص: 93، 94.
- شاكر سوسن مجيد. (2008). عواد الزادات: الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، ط1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ص39.

- عبد الفتاح محمد. (2012). إدارة الجودة الشاملة وبناء قدرات المنظمات الاجتماعية وقضايا ورؤى معاصرة.
- ثابت زهير. (2001). كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، مصر: دار القباء للطباعة والنشر.
- عبد الفتاح محمود أحمد. (2013). إدارة الجودة الشاملة، ط1. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر. ص27.
- أبو زيادة زكي. (2011). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي -دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 25 (4)، ص879-932.
- BORMAN, BORMAN, W.C (2004), the concept of organisational citizenship current direction in psychological science ,13(6), p 241.
- Motowidlo, s. j. (2003), " job performance", dans handbookof psychology, industrial and organisational psychology, sous la direction de W.C borman, D.R Ilgen, R.J kilmoski et I.B weinter, hoboken, NJ : WILEY ? VOL 12.
- Jaafreh, A. and Abedallat, A. (2013). The effect of qualitymanagement practices on organizational performance injordan: an empirical study, International Journal ofFinancial Research, 4(1), pp93- 109.
- . Hassan, M., Hassan, S., Shavkat, S., & Nawaz, M. (2013) "Relationship between TQM elements and organizational performance: An empirical study of manufacturing sector of Pakistan". Pakistan journal of commerce and social sciences: 7(1): pp.1-18.
- Salajegheh, S., Pourrashidi, R. &Yazdani, A. (2013): "The relationship between total quality management (TQM) and organizational performance (Case study in Kerman Steel and Rolling Plant)". Interdisciplinary journal of contemporary research in business: 5(4): pp.478-489.