

أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين

حالة مديرية الموارد المائية لولاية المدية

The Impact of TQM on Improving Employee Performance

Case Study of the Directorate of Water Resources of the State of Medea

اسليماني محمد¹، معوشي عيماد²Esselimani mohamed¹, Maouchi imed²جامعة يحي فارس -المدية - (الجزائر)، esselimani@windowslive.comجامعة يحي فارس -المدية - (الجزائر)، imaouchi@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2023/4/30 & تاريخ القبول: 2023 /6/16 & تاريخ النشر: 2023/9/15

ملخص:

أصبح تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ضرورة ملحة لما له من آثار إيجابية في شتى المجالات داخل المؤسسة الواحدة. ومن بين هذه المجالات يتصدر تحسين أداء العاملين القائمة كنتيجة لانتهاج تطبيق عناصر الجودة الشاملة من تدريب وتحفيز وتمكين ومشاركة للعاملين بها. تهدف هذه الورقة البحثية لتقييم نجاعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة. من خلال دراسة ميدانية باستخدام استبانة مطبقة على مديرية الموارد المائية بولاية المدية. حيث وجدت الدراسة وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية وموجبة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين.

كلمات مفتاحية: الجودة الشاملة، أداء العاملين، التحفيز، التمكين، مشاركة العاملين.

تصنيفات JEL : L95 , Q25

Abstract:

The implementation of the TQM approach has become very important because of its impact in various fields. Among these areas is the improvement of the performance of employees as a result of the implementation of the elements of the overall quality. In this paper we tried to assess the effectiveness the application of TQM to improve the performance of workers through a field study on the Directorate of Water Resources in the state of Medea, Where the study found a positive and statistically significant correlation between the dimensions of total quality management and the performance of workers.

Keywords: Total Quality, Employee Performance, Motivation, Empowerment, Employee

Jel Classification : L95 . Q25

¹المؤلف المرسل: اسليماني محمد، الإيميل : esselimani@windowslive.com

Esselimani Mohamed,

مقدمة

تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات أصبح ذا أهمية بالغة لما له من أثر إيجابي في تحسين شتى الجوانب داخل المؤسسة وأهمها هو تحسين أداء العمال في مختلف المستويات، من خلال عناصر الجودة الشاملة: التدريب، التحفيز وتمكين ومشاركة العاملين، ولتقييم نجاعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية نجري دراسة ميدانية على المديرية الفرعية للموارد المائية بالمدية، بتوزيع استبانة على عمال المديرية بغية معرفة آرائهم حول مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة في تحسين أدائهم ويمكننا طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

إشكالية البحث:

إلى أي مدى يمكن أن تؤثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين بمديرية الموارد المائية لولاية المدية؟

أسئلة البحث:

وتتفرع عن الإشكالية السابقة مجموعة من الإشكاليات الفرعية المتمثلة فيما يلي:

-هل هناك تطبيق لأبعاد الجودة الشاملة في المديرية المدروسة ؟

-هل تؤثر العملية التدريبية على أداء العمال في المديرية المدروسة ؟

-هل للتحفيز أثر على أداء العاملين في المديرية المدروسة ؟

- هل التمكين له أثر على أداء العاملين في المديرية المدروسة؟

فرضيات البحث:

ولالإجابة عن الإشكالية المطروحة نقترح الفرضيات التالية:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التدريب في تحسين أداء العاملين.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التحفيز في تحسين أداء العاملين.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التمكين ومشاركة العاملين في تحسين أداء العاملين.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين.

هيكل البحث:

لمعالجة الإشكالية نقوم بتقسيم البحث إلى المحاور التالية:

- المحور الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
 - المحور الثاني: مدخل إلى تقييم أداء العاملين
 - المحور الثالث: التعريف بمديرية الموارد المائية لولاية المدية
 - المحور الرابع: منهجية الدراسة (الخطوات والأدوات)
 - المحور الخامس: تطبيق أداة الدراسة
1. الاطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وتقييم أداء العاملين

في هذا البند نتعرض بالتعريف لأهم متغيرين في هذا البحث.

1.1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة هي فكر إداري حديث يستند إلى جملة من المبادئ كغيره من الممارسات الإدارية الأخرى تقوم فلسفته على ثقافة تشمل كافة نشاطات المؤسسة ويمكن تحليل المعنى الإصطلاحي لإدارة الجودة الشاملة كما يلي:

إدارة: وتعني التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لكافة الأنشطة المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة توفير المواد اللازمة.
الجودة: وتعني تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.

الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المؤسسة وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين وإيجاد الحلول لكل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة.

أما إدارة الدفاع للولايات المتحدة الأمريكية فترى بأنها: تمثل فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية، والتي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمؤسسة، وهي تطبق الأساليب الكمية والموارد البشرية لتحسين الخانات والخدمات الموردة للمؤسسة، وكل العمليات داخل المؤسسة ودرجة الوفاء. (الفتاح، 1996، صفحة 25)

2.1 مدخل إلى تقييم أداء العاملين

تقييم أداء العاملين من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح المؤسسة الاقتصادية، وتقييم أداء العاملين في أي مؤسسة يعتبر أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع مديري المصالح الأخرى، لتحقيق الرضا الشامل بين العاملين واستقرارهم وثقتهم الكاملة المؤسسة وحرصهم على تحقيق أهدافها.

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين نذكر منها:

- يقصد بتقييم الأداء البشري دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم الفردي في المستقبل وتحمل لمسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفته أخرى. (الباقي، 2005، صفحة 373)

- كما يعرف أنه: العملية التي يستخدمها المستخدم أو المقيم لتحديد فيما إذا كان الموظف يقوم بأداء عمله على النحو المطلوب أو الشكل المرغوب فيه. (أحمد، 2010، صفحة 189)

من هذا المنطلق فإن تحسين الأداء: مهمته الأساسية هي تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة، حيث يتم الوصول إلى الأهداف من خلال توفير مجموعة الموارد اللازمة، وتنسيقها وتوجيهها ما يجعلها قادرة على تحقيق النتائج التي تبتغيها الإدارة.

2. التعريف بمديرية الموارد المائية لولاية المدية

أنشئت مديرية الموارد المائية لولاية المدية سنة 1964 وكانت تعرف بمديرية الري قبل تغيير اسمها إلى مديرية الموارد المائية عمومي تهتم بكل ما يخص الثروة المائية على مستوى الولاية.

ومن مهام مديرية الموارد المائية لولاية ما يلي:

- السهر على الحفاظ على الملك العمومي للري وصيانته وحمايته.

- المساهمة على الاستعمال العقلاني للموارد المائية.

- المساهمة في تطوير منشآت حشد الموارد المائية العادية وغير العادية.

- السهر على تطبيق ومتابعة تنفيذ التنظيم في مجال تطوير المنشآت الخاصة بالتزويد بالمياه

الصالحة للشرب والتطهير والري الفلاحي وتهيتها واستغلالها وصيانتها.

- جمع وتحليل المعطيات المتعلقة بنشاطات البحث عن المياه واستغلالها وإنتاجها وتخزينها وتوزيعها للاستعمالات المنزلية، الفلاحية أو الصناعية.

3. منهجية الدراسة (الخطوات والأدوات)

من خلال هذا البند يمكن التعرف على مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين لمديرية الموارد المائية لولاية المدية من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة الموزعة.

1.3 نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين اثنين، متغير مستقل يتمثل في إدارة الجودة الشاملة ومتغير تابع متمثل في أداء العاملين، وهو ما ينطبق على عنوان هذه الورقة البحثية.

2.3 عينة الدراسة

يعد اختيار العينة من أهم الخطوات في الدراسة الميدانية على مجتمع الدراسة، اخترنا عينة من مجتمع الدراسة بلغت في هذه الدراسة 31 عامل من مجموع 200 عامل إداري.

3.3 أداة الدراسة

الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبانة، نظرا للطبيعة الكيفية لأسئلة الدراسة. وتتكون الاستبانة من ثلاث أبعاد:

- البعد الأول: يتضمن البيانات الشخصية والتي تمثل المعلومات العامة عن أفراد الدراسة.

- البعد الثاني: ينقسم إلى ثلاث فروع، فالفرع الأول يتضمن التدريب ويتكون من 10 عبارات، والفرع الثاني يتضمن الحوافر والدوافع ويتكون من 10 عبارات، أما الفرع الثالث فيتضمن التمكين ومشاركة العاملين ويتكون من 6 عبارات.

- البعد الثالث: في الجزء الثالث ربطنا الفروع السابقة للجزء الثاني وهي التدريب والحوافر والدوافع والتمكين ومشاركة العاملين مع أداء العاملين لتبيين العلاقة بينهما ويتكون من 5 عبارات.

وقد تم الاعتماد في الاستبانة على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة، وذلك باستخدام مقياس " ليكرت " (LIKERT) الخماسي لقياس آراء العينة في العبارات المطروحة.

4.3 تحليل اتجاهات العينة

نعمد هنا على المقاييس اللابارمترية في القياس، وهذا الاتجاه يرى وجوب التعامل مع مقياس ليكارت كبنود، أي كل بند يعامل على حده، وبنود هذا المقياس لا يرتبط أحدها بالآخر حيث كل بند يصف موقف معين. (فاضل، 2018)

المقياس المستخدم هنا، يتناسب مع مقياس "ليكرت" الخماسي، حيث لحساب الفئات أو المستويات المحددة لإتجاه العينة نقوم أولاً بحساب المدى العام للمقياس R كما يلي :
R=5-1=4 (طلال، 2018)

لدينا خمسة أوزان، طول الفئات يكون نتيجة لقسمة المدى العام للمقياس على عدد الدرجات أو الأوزان كما يلي:
 $R/w=4/5=0.8$

بإضافة طول الفئة للوزن الابتدائي 1، والاستمرار بالإضافة على غاية الوزن النهائي 5، نحصل على الفئات التي تحدد لنا اتجاه العينة باستخدام المتوسط الحسابي فيما بعد، ما يلي: (عز، 2007، صفحة 535)

الجدول رقم 1: مقياس ليكارت الخماسي

درجة التحكم	أعراض بشدة	أعراض	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
الفئات	[1.8-1]] 2.6-1.8]] 3.4-2.6]]4.2-3.4]	[5-4.2]

المصدر: (طلال، 2018)

بعد ذلك نعرض إلى دراسة مدى ثبات الاستبانة ويعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، لدراسة ثبات أسئلة الدراسة في الاستبيان نقوم بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ حيث يعتبر أحد أهم المقاييس في هذا المجال. (أحمد خ.، 2018)

4. تطبيق أداة الدراسة

تم توزيع 45 استبانة على أفراد الدراسة، وذلك من خلال الزيارات الميدانية، قد بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 31 استبانة من مجموع الاستبيانات الموزعة، ثم بعد ذلك تم ترقيمها ترقيماً متسلسلاً من 1 إلى غاية 31 وتم تفرغها على برمجية SPSS الإصدار 23 لكي يسهل الرجوع إليها في حالة وجود أخطاء في ملئ البيانات.

1.4 ثبات الاستبيان

تم إثبات ثبات الاستبانة بحساب معامل ألفا كرونباخ، والذي بلغ 0.95 وهي قيمة تفوق 0.6 مما يدل على الثبات الكبير للأجوبة في الاستبانة الموزعة.

الجدول رقم 2: قيمة معامل ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	حجم العينة
0.958	31

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات برمجية SPSS

من خلال الجدول يتضح لنا أن احتمال الحصول على نفس النتائج أو الإجابات إذا تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية مسحوبة من نفس المجتمع، إذا تم توزيع الاستبانة على نفس العينة خلال مدة زمنية قصيرة يبلغ 0.95 وهو احتمال قريب من الواحد، أي أن الاستبانة تعتبر ثابتة وهو أهم شرط لإكمال الدراسة.

2.4 الاتساق الداخلي

يعني مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات مجال الاستبانة والمتوسط الكلي للمجال أو المحور المعني، ويمكن توضيح هذه المعاملات في الجدول التالي:

الجدول رقم 3: معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

المحاور	رقم العبارة	معامل الارتباط " سييرمان "	المعنوية الإحصائية
التدريب	1	0.809	0.000**
	2	0.624	0.000**
	3	0.859	0.000**
	4	0.621	0.000**
	5	0.743	0.000**
	6	0.785	0.000**
	7	0.843	0.000**
	8	0.504	0.004**
	9	0.670	0.000**
	10	0.508	0.004**
التحفيز	1	0.734	0.000**
	2	0.750	0.000**
	3	0.683	0.000**
	4	0.523	0.003**
	5	0.527	0.002**
	6	0.732	0.000**
	7	0.755	0.000**
	8	0.663	0.000**
	9	0.504	0.004**
	10	0.621	0.000**
التمكين ومشاركة العاملين	1	0.743	0.000**
	2	0.511	0.003**
	3	0.511	0.003**
	4	0.609	0.000**
	5	0.435	0.014*
	6	0.395	0.028*
أداء العاملين	1	0.717	0.000**
	2	0.797	0.000**
	3	0.944	0.000**
	4	0.812	0.000**
	5	0.785	0.000**

(**) معنوي عند مستوى معنوية (0.01) ، (*) معنوي عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: إعداد الباحثين، بناء على مخرجات برمجية SPSS

من خلال الجدول يظهر لنا أن كل عبارة متسقة مع محورها لكون أن معاملات الارتباط تظهر معنوية كلها سواء عند 1% أو عند 5%. وبالتالي ليس هنا عبارات تحذف.

3.4 الاتساق البنائي

من خلال حساب المتوسط الكلي للمحاور ومتوسط كل محور وإجراء دراسة ارتباطية، نستطيع معرفة مدة اتساق المحاور مع المتوسط الكلي للمحاور، ومن خلال الجدول التالي نبين ذلك:

الجدول رقم 4: معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للمحاور مجتمعة

المحور	رقم البعد	معامل الارتباط " سيرمان "	المعنوية الإحصائية
التدريب	1	0.885	0.000**
التحفيز	2	0.806	0.000**
التمكين ومشاركة العاملين	3	0.827	0.000**
أداء العاملين	4	0.852	0.000**

(**) معنوي عند مستوى معنوية (0.01)، (*) معنوي عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: إعداد الباحثين، بناء على مخرجات برمجية SPSS

من خلال الجدول يتضح لنا أن كل المحاور متسقة بنائياً مع الاستبانة ككل حيث تظهر معاملات الارتباط قوية أي قريبة من الواحد وكذلك مستويات المعنوية كلها أقل من 1% أي معنوية إحصائية، وبالتالي نمر إلى تحليل الاستبانة من خلال البنود الموالية.

4.4 التحليل الوصفي للبيانات الشخصية

نعتمد هنا على جداول التوزيع التكراري، نظرا للطبيعة الوصفية والترتيبية للمتغيرات

الشخصية:

أ. الجنس: نعرض في هذا الصدد الجدول والتمثيل التاليين:

الجدول رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب متغيرة الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	17	54.8
أنثى	14	45.2
المجموع	31	100 %

المصدر: إعداد الباحثين، بناء على مخرجات برمجية SPSS

الشكل رقم 1: التوزيع البياني لجنس العمال في العينة



المصدر: إعداد الباحثين، بناء على مخرجات برمجية Excel

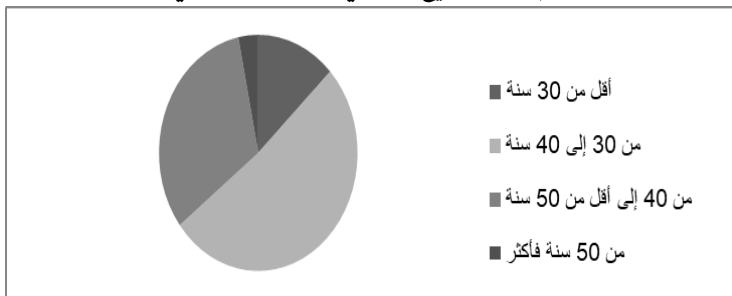
نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم ذكور بنسبة 54.8 % أما نسبة الإناث فيقدر بـ 45.2%. وهذا نظرا لكون هذا المجال ان يستقطب الفئة الذكورية أكثر.
ب. السن: لدراسة توزيع العينة حسب الفئات العمرية نعرض جدول التوزيع التكراري والتمثيل البياني التاليين:

الجدول رقم 6 : توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
12.9	04	أقل من 30 سنة
51.6	16	من 30 إلى 40 سنة
32.3	10	من 40 إلى أقل من 50 سنة
3.2	01	من 50 سنة فأكثر
100 %	31	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين، بناء على مخرجات برمجية SPSS

الشكل رقم 2: التوزيع البياني لعمر العمال في العينة



المصدر: إعداد الباحثين، بناء على مخرجات برمجية Excel

من خلال ما سبق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من ذوي الفئة العمرية من 30- 40 سنة بنسبة 51.6% تليها الفئة العمرية من 40 - 50 سنة بنسبة 32.3% ثم الفئة العمرية أقل من

30 سنة بنسبة 12.9% وأخيرا الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر بنسبة 3.2%. إذن العمالة تتميز بالشباب في المديرية.

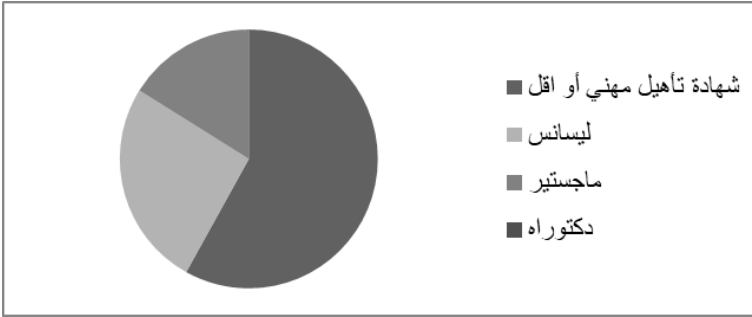
ج. المؤهل العلمي: من خلال جدول التوزيع التكراري التالي يتبين لنا كيفية توزع العينة من خلال المؤهل العلمي مع تمثيله بيانيا:

الجدول رقم 7: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة%	التكرار	المؤهل العلمي
58.1	18	شهادة تأهيل مهني أو أقل
25.8	8	ليسانس
16.1	5	ماجستير
00	0	دكتوراه
100%	31	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات برمجية SPSS

الشكل رقم 3: التوزيع البياني لمؤهل العمال في العينة



المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات برمجية Excel

اغلب العمال من ذوي المؤهل العلمي المهني بنسبة 58.1% أيهم زاولوا تكوينا متخصصا أو تكوينا ما بعد السنة الثالثة ثانوي أو قبلها في معاهد تكوين أو من ذوي المستوى أقل من ثانوي، ويلمها المؤهل العلمي ليسانس بنسبة 25.8% ثم المؤهل العلمي ماجستير بنسبة 16.1% ونلاحظ أن عدم وجود المؤهل العلمي دكتوراه.

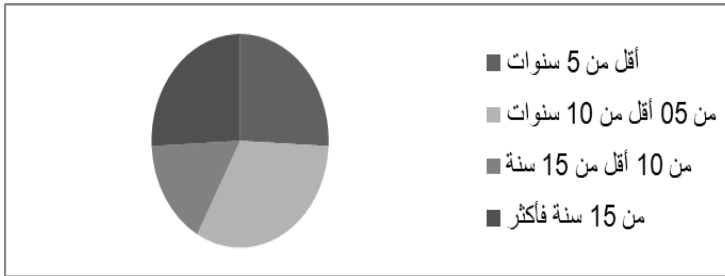
د. سنوات الأقدمية: نعرض الجدول التالي :

الجدول رقم 8: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية

النسبة %	التكرار	سنوات الأقدمية
25.8	8	أقل من 5 سنوات
32.3	10	من 05 أقل من 10 سنوات
16.1	5	من 10 أقل من 15 سنة
25.8	8	من 15 سنة فأكثر
%100	31	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات برمجية SPSS

الشكل رقم 4: التوزيع البياني لخبرة العمال في العينة



المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات برمجية Excel

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئة من 5 - 10 سنوات بنسبة 32.3% تليها فئتي أقل من 5 سنوات ومن 15 سنة فأكثر بنسبة 25.8% وأخيرا فئة من 10 - 15 سنة بنسبة 16.1%.

5.4 تحليل اتجاه آراء أفراد العينة حول متغير الدراسة

1.5.4 البعد الأول-التدريب

يدرس هذا المحور مدى تطبيق مديرية الموارد المائية لولاية المدية للعملية التدريبية من خلال قياس اتجاهات العينة من خلال بعض البنود، والجدول الموالي يبين أهم المقاييس الإحصائية المساعدة في التحليل وهي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، بالإضافة إلى تبيان اتجاه العينة سواء لكل عبارة على حدى أو للبعد ككل:

الجدول رقم 9: اتجاهات العينة لمحور التدريب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العينة
01	يتم تطبيق المعرفة التي تم اكتسابها من خلال التدريب في مجال العمل	3.29	1.296	محايد
02	يتمتع العاملون بالدافعية في تحصيل الخبرة التي تطرحها البرامج التدريبية	3.42	1.205	أوافق
03	يتمتع العاملون بالدافعية للتعرف على كل المنتجات في مجال عملهم	3.35	1.226	محايد
04	يتم توضيح أهداف التدريب للعاملين بصورة واضحة	3.77	1.25	أوافق
05	يتم لتدريب وفق كفاءة العاملين وحاجاتهم	3.39	1.283	محايد
06	تتوافق البرامج التدريبية مع البرنامج الزمني الذي يحقق أهداف البرنامج التدريبي	3.29	1.243	محايد
07	يسهم البرنامج التدريبي الفعال في رفع المعنويات للعاملين	3.35	1.279	محايد
08	البرامج التدريبية تصقل وتحسن القدرات الفردية والجماعية للعاملين	3.77	1.359	أوافق
09	البرامج التدريبية تنتج تبادل الخبرات والمعلومات بين العاملين	3.94	1.263	أوافق
10	يوجد توافق بين أهداف التدريب والحاجة الحالية والمستقبلية للعاملين	4.48	1.926	أوافق
	البعد ككل	3.60	1.9320	أوافق

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات برمجية SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بالمحور الأول وهو التدريب كانت حسب مقياس " ليكارت " بدرجة 3.60 وهي الدرجة التي تنتمي إلى الفئة الرابعة (موافق) وهذا ما يعني اهتمام مديرية الموارد المائية بعنصر التدريب واعتباره عنصر فعال في تحسين أداء عاملها. أما إذا لا حظنا الانحراف المعياري الكلي لهذا البعد والذي بلغ 1.93 نلاحظ عدم وجود إجماع شديد حول هذا الاتجاه بالضبط غير أنه عموماً فالعينة ذات رأي باتجاه الموافقة.

2.5.4 البعد الثاني-التحفيز

يدرس هذا البعد مدى تطبيق مديرية الموارد المائية لولاية المدية للتحفيز، والجدول الموالي يبين أهم المقاييس الإحصائية المساعدة في التحليل:

الجدول رقم 10: اتجاهات العينة لمحور التحفيز

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العينة
01	سياسة الحوافز المادية والمعنوية في مؤسستكم عادلة	3.68	1.249	أوافق
02	الحوافز المادية تزيد من دافعتك لتقديم أداء أفضل	3.81	1.223	أوافق
03	تساعد هذه الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة	3.52	1.208	أوافق
04	الراتب الذي يتقاضاه العامل مناسب للأداء الذي يقوم	3.84	1.267	أوافق
05	تعمل المؤسسة باستمرار على استشارة دوافعك لتحسين أدائك	3.71	1.243	أوافق
06	يهتم رئيسك بانشغالاتك الشخصية ويقوم على معالجتها فورا	3.68	1.301	أوافق
07	ظروف العمل داخل المؤسسة مواتية لتطلعاتك	3.71	1.243	أوافق
08	فرص الترقية عادلة بين جميع العمال	3.61	1.174	أوافق
09	الأمن في العمل هو أكثر ما يحفزك في عملك	3.74	1.341	أوافق
10	يساهم الأجر والخدمات الاجتماعية في رفع قدرتك على العمل	3.94	1.237	أوافق
	البعد ككل	3.72	1.910	أوافق

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات برمجية SPSS

إجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الثاني والمتمثل في التحفيز كانت حسب مقياس "ليكرت" بدرجة 3.72 وهي درجة مرتفعة تنتمي إلى الفئة الرابعة (أوافق) وهذا ما يعني أن مديرية الموارد المائية تهتم اهتماما كبيرا بعنصر التحفيز لما له من دور بالغ في التأثير على نفسية العمال واهتمامهم بالعمل وبالتالي انعكاسه على أدائهم وهذا ما يتجلى في إجابات أفراد العينة التي أبدت موافقتها على كل أسئلة المحور المتعلق بالتحفيز. أما الانحراف المعياري يظهر 1.91 وهو يعني أنه درجة الإجماع على هذا الاتجاه كانت متوسطة نوعا ما.

3.5.4 البعد الثالث-التمكين ومشاركة العاملين

يدرس هذا المحور مدى تطبيق مديرية الموارد المائية لولاية المدية للتمكين ومشاركة العاملين، والجدول الموالي يبين أهم المقاييس الإحصائية المذكورة سابقا:

الجدول رقم 11: إتجاهات العينة لمحور التمكين ومشاركة العاملين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العينة
01	يساهم تمكن العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات في رفع مستوى أدائهم	3.29	1.296	محايد
02	يساهم تمكين العاملين في حل المشاكل التي تواجههم في العمل	3.42	1.205	أوافق
03	تساهم الرقابة الذاتية للعاملين في المؤسسة في رفع مستوى أدائهم	3.42	1.205	أوافق
04	يساهم التمكين ومشاركة العاملين في زيادة إبداع ومهارات العاملين	3.84	1.594	أوافق
05	يتم تمكين العاملين في المهام الأساسية داخل المؤسسة	4.32	1.376	أوافق
06	يتخذ العمال قراراتهم بدون اللجوء إلى المسؤول الأعلى منهم	3.74	1.413	أوافق
	البعد ككل	3.67	1.794	أوافق

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات برمجية SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على الأسئلة كانت متوسطها العام حسب مقياس "ليكارتر" 3.67 وهي درجة مرتفعة تنتمي إلى الفئة الرابعة (أوافق) وهو ما يدل على اهتمام مديرية الموارد المائية بعنصري التمكين ومشاركة العاملين وهذا من خلال إجابات أفراد العينة حول الأسئلة المتعلقة بالتمكين ومشاركة العاملين حيث كانت أغلب الإجابات في درجة مرتفعة وهي درجة (أوافق) وهو ما يدل على رضا وموافقة أفراد العينة لسياسة التمكين ومشاركة العاملين المنتهجة من قبل المؤسسة.

4.5.4 الجزء الثالث: أداء العاملين

درس هذا الجزء مدى تأثير المحاور الثلاثة المدروسة من قبل والمتمثلة في (التدريب، التحفيز، التمكين ومشاركة العاملين) في تحسين أداء العاملين، والجدول الموالي يبين مختلف المقاييس الإحصائية:

الجدول رقم 12: اتجاهات العينة لمحور أداء العاملين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إنجاء العينة
01	العمل بكفاءة وفعالية	3.68	1.249	أوافق
02	إنجاز العمل في الوقت المحدد	3.81	1.223	أوافق
03	القدرة على تأدية مهام ووظائف متنوعة ومختلفة	3.52	1.208	أوافق
04	حب العمل والشعور بالنشاط أثناء ممارسته	3.29	1.296	محايد
05	البحث والإبداع والابتكار في العمل	3.42	1.205	أوافق
المحور ككل				
		3.54	1.083	أوافق

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات برمجية SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد العينة تنتمي إلى الفئة الرابعة وهي فئة (أوافق) حيث مقياس " ليكارت " حيث كانت بدرجة 3.54 وهذا ما يعني وجود رغبة لرفع الأداء من قبل العاملين والعمل على تحسينه بالاعتماد على العناصر الثلاثة المسابقة والمتمثلة في التدريب والتحفيز والتمكين ومشاركة العاملين وذلك من خلال الترابط بين أسئلة المحاور السابقة وجوانب الأداء المتأثرة بها. أما الانحراف المعياري فيظهر دقة الإجماع والاتفاق للعينة على هذا الاتجاه أكبر منه في البعدين السابقين.

6.4 مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين

بعد تحليل المحاور ومعرفة اتجاه وآراء العاملين نحو الأسئلة المطروحة والتي دلت على موافقة أغلب العاملين على تبني المؤسسة على سياسات التدريب والتحفيز والتمكين ومشاركة العاملين سنقوم باختبار صحة الفرضيات المتعلقة بكل محور بالاعتماد على معامل الارتباط " سبيرمان " (خالد، 2008، صفحة 63) وذلك عند مستوى دلالة 1 %.

1.6.4 اختبار الفرضية المتعلقة بالتدريب

حيث نقوم باختبار الفرضيتين التاليتين:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير التدريب في تحسين أداء العاملين.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير التدريب في تحسين أداء العاملين.

الجدول رقم 13 : معامِل ارتباط مدى تأثير التدريب في تحسين أداء العاملين

المتغيرين	معامِل الارتباط	مستوى الدلالة
التدريب	0.694	0.000**
أداء العاملين		
** دال عند مستوى معنوية (0.01)		

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات برمجية SPSS

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وذلك كون مستوى الدلالة المحسوبة قدر بـ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفترضة (0.01) وهذا ما يبين أن العاملين موافقين عن تأثير التدريب في تحسين أدائهم. وهناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين المتغيرين.

2.6.4 اختبار الفرضية المتعلقة بالتحفيز

حيث نقوم باختبار الفرضيتين التاليتين:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير التحفيز في تحسين أداء العاملين.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير التحفيز في تحسين أداء العاملين.

الجدول رقم 14 : معامِل ارتباط مدى تأثير التحفيز في تحسين أداء العاملين

المتغيرين	معامِل الارتباط	مستوى الدلالة
التحفيز	0.694	0.000**
أداء العاملين		
** دال عند مستوى معنوية (0.01)		

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات برمجية SPSS

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 لتأثير التحفيز في تحسين أداء العاملين، وذلك كون مستوى الدلالة المحسوبة قدر بـ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفترضة (0.01) وهذا ما يبين أن العاملين موافقين عن تأثير التدريب في تحسين أدائهم. وهناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين المتغيرين أي أنه كلما تم تطبيق التحفيز كلما تحسن أداء العاملين.

3.6.4 اختبار الفرضية المتعلقة بالتمكين ومشاركة العاملين

حيث نقوم باختبار الفرضيتين التاليتين:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير التمكين ومشاركة العاملين في تحسين أداء العاملين.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير التمكين ومشاركة العاملين في تحسين أداء العاملين.

الجدول رقم 15: معامل ارتباط مدى تأثير التمكين ومشاركة العاملين في تحسين أداء

العاملين

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المتغيرين
0.000**	0.669	التمكين ومشاركة العاملين
		أداء العاملين
** دال عند مستوى معنوية (0.01)		

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات برمجية SPSS

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 لتأثير التمكين ومشاركة العاملين في تحسين أداء العاملين، وذلك عند مستوى الدلالة المحسوبة قدر بـ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفترضة (0.01) وهذا ما يبين أن العاملين موافقين عن تأثير التمكين ومشاركة العاملين في تحسين أداءهم. كما أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين المتغيرين، أي أنه كلما تم تطبيق التمكين ومشاركة العاملين كلما تحسن أداء العاملين.

4.6.4 اختبار صحة الفرضية العامة

حيث نقوم باختبار الفرضيتين التاليتين:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين.

الجدول رقم 16: معامل ارتباط مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المتغيرين
0.000**	0.852	إدارة الجودة الشاملة
		أداء العاملين
** دال عند مستوى معنوية (0.01)		

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات برمجية SPSS

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 لتأثير الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين، وذلك مستوى الدلالة المحسوبة قدر بـ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفترضة (0.01) وهذا ما يبين أن العاملين موافقين عن تأثير إدارة الجودة الشاملة في

تحسين أدائهم. وتوجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية جدا بين المتغيرين، أي أنه كلما تم تطبيق إدارة الشاملة كلما تحسن أداء العاملين.

5. تفسير النتائج

قبل المرور إلى تحليل النتائج نعرض إلى توضيح نتائج اختبار الفرضيات باختصار:

الفرضية (1)، أثبتت صحتها، حيث توجد دلالة إحصائية لتأثير التدريب في تحسين أداء العاملين.

الفرضية (2)، أثبتت صحتها، حيث توجد دلالة إحصائية لتأثير التحفيز في تحسين أداء العاملين.

الفرضية (3)، صحيحة، حيث توجد دلالة إحصائية لتأثير التمكين ومشاركة العاملين في تحسين أداء العاملين.

الفرضية (4)، أثبتت صحتها، حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين.

مما سبق توصلنا إلى ما يلي:

العاملين موافقين عن تأثير التدريب في تحسين أدائهم. وهناك علاقة ارتباطية إيجابية موجبة وقوية بين المتغيرين، أي أنه كلما تم تطبيق التدريب كلما تحسن أداء العاملين. كما أن العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بينت أن العاملين موافقين عن تأثير التدريب في تحسين أدائهم. وهناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين المتغيرين أي أنه كلما تم تطبيق التحفيز كلما تحسن أداء العاملين نظرا لكون ان معامل ارتباط سبيرمان ظهر موجبا. كما تبين أن العاملين موافقين عن تأثير التمكين ومشاركة العاملين في تحسين أدائهم. كما أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين المتغيرين، أي أنه كلما تم تطبيق التمكين ومشاركة العاملين كلما تحسن أداء العاملين. أما الإختبار النهائي وهو الأساسي الذي من خلاله يمكن الحكم إجماليا وفقا للإشكالية الرئيسية المطروحة فتبين من خلاله أن العاملين موافقين عن تأثير إدارة الجودة الشاملة في تحسين أدائهم. وتوجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية جدا بين المتغيرين، أي أنه كلما تم تطبيق إدارة الشاملة كلما تحسن أداء العاملين.

خاتمة

أصبح الاهتمام بالعنصر البشري ضرورة حتمية بالنسبة لكل المؤسسات مهما كان حجمها أو مجال نشاطها، وبالتالي قامت هذه المؤسسات بانتهاج عدة طرق ووسائل للاهتمام بأداء عاملها والعمل على تحسين أدائهم من خلال تطوير عناصر القوة ومعالجة مكامن الضعف من خلال انتهاج أبعاد إدارة الجودة الشاملة وهي الطريقة الإدارية التي تعني بالتحسين في جميع جوانب المؤسسة ومن أهمها وأكثرها تركيزاً نجد أداء العاملين والتي عملت إدارة الجودة الشاملة على تحسينه وذلك بالتركيز على الجوانب المؤثرة فيه وتمثل هذه الجوانب في التدريب من خلال التخطيط الجيد للتدريب بناء على احتياجات العاملين وأهداف المؤسسة وكذلك مراعاة كفاءة العاملين ومستواهم عند اختيار البرنامج التدريبي، كما تركز إدارة الجودة الشاملة على عنصر التحفيز للرفع من أداء العاملين من خلال انتهاج سياسة حوافز عادلة كما اعتمدت أيضاً على التمكين ومشاركة العاملين وذلك من خلال منح صلاحيات أكبر للعاملين ودفعهم إلى الإبداع والابتكار وإطلاق العنان لطاقت العاملين وبذلك جاءت دراستنا لتبحث عن الدور الذي لعبته إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها نقترح ما يلي:

- إعداد البرامج التدريبية وفقاً لكفاءة العاملين وحاجاتهم المستقبلية التي تؤدي إلى تغطية جوانب النقص في أدائهم.
- يجب الحرص والتأكيد على قيام العاملين بتطبيق المعرفة المكتسبة من البرامج التدريبية ويتم هذا من خلال رقابة المسؤولين المباشرين وغير المباشرين.
- عمل المديرية المدروسة والمؤسسات الجزائرية على انتهاج سياسات عادلة فيما يخص الحوافز وفرص الترقية.
- الاهتمام أكثر من قبل المديرية والمؤسسات الجزائرية بعنصر الدافعية لما له من أثر كبير في توجه العاملين نحو العمل والرغبة في الرفع من أدائهم.
- الحرص على قيام المديرية والمؤسسات الجزائرية على انتهاج سياسة أكثر فاعلية فيما يخص تمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات.
- عدم انتهاج سياسة للرقابة مبالغ فيها لما لها من أثر نفسي على العاملين وبالتالي على أدائهم..

المراجع

- الزهيري طلال. (12 02, 2018). مقياس ليكارت، الأخطاء الشائعة في استخدامه. تم الاسترداد من مقياس ليكارت: <http://drtazzuhairi.blogspot.com/2016/12/v-behaviorurldefaultvmlo.html>
- اللامي فاضل. (12 21, 2018). رابطة الأكاديميين العرب. تم الاسترداد من مقياس ليكارت وبنود ليكارت: <http://arabacademics.org/531--likert-scale-likert-items.html#sel=7:1,8:117>
- خضر أحمد. (12 22, 2018). ارشادات عامة في جزئية صدق وثبات الاستبيان. تم الاسترداد من صدق وثبات الاستبيان: <https://www.alukah.net/web/khedr/0/50431/>
- زين الدين عبد الفتاح. (1996). المنهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية. مصر: القاهرة: دار الكتب.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2005). ادارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر. الاسكندرية مصر: الدار الجامعية القاعدية.
- عبد الرحمن وليد، الفرا خالد. (2008). تحليل بيانات الإستبيان، إدارة البرامج والشؤون الخارجية. مصر: الندوة العالمية للشباب الإسلامي.
- عبد الفتاح عز. (2007). مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلال. السعودية: خوارزمية العلمية للنشر والتوزيع.
- محمد أحمد. (2010). ادارة الموارد البشرية. عمان: زمرناشرون وموزعون.