

علاقة ادارة الجودة الشاملة بتحسين مستوى الأداء الوظيفي
في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

The relationship of total quality management to improving job
performance in Algerian economic institutions

ط د بن كروش بن لخضر^{1*}، أ د بن نذير نصر الدين²

¹ جامعة البليدة 2- الجزائر، benkerrouche.benlakhdar@gmail.com

² جامعة البليدة 2 -الجزائر، bennadir.nacer@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2023/09/01

تاريخ القبول: 2023/08/01

تاريخ الاستلام: 2023/02/07

Abstract:

The study aims to know the relationship of total quality management in the Algerian economic institutions to improve the level of job performance, and we targeted the employees of the Sonelgaz Corporation, where the questionnaires were distributed to them by adopting the five-point Likert scale, and among the results reached on the need for the Sonelgaz Corporation to pay attention to the continuous improvement of various activities and management processes, and accordingly we presented A number of recommendations, the most important of which is the enactment of a flexible organizational and motivational system that matches the aspirations of workers in order to motivate them and stimulate their motivations

Keywords Total Quality Management:

job performance

JEL Classification: . M11; . M21

مستخلص:

تهدف الدراسة لمعرفة علاقة ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتحسين مستوى الأداء الوظيفي، واستهدفنا العاملين في مؤسسة سونلغاز، حيث تم توزيع الاستبيانات عليهم باعتماد مقياس ليكرت الخماسي، ومن بين النتائج المتوصل اليها على ضرورة اهتمام مؤسسة سونلغاز بالتحسين المستمر لمختلف الأنشطة والعمليات التشغيلية، وعليه قدمنا جملة من التوصيات أهمها سن منظومة تنظيمية وتحفيزية مرنة، تتوافق وتطلعات العمال لأجل تحريكهم واستثارة دوافعهم

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة: الأداء الوظيفي

تصنيفات ; M11 M21

مقدمة

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق الربح والاستمرارية والنمو والحفاظ على مكتسباتها، خاصة في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة للمحيط، الأمر الذي يجعلها في بحث دائم ومستمر على طرق تسيير وأنظمة فعالة تساعد على تحقيق أهدافها، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من بين الأساليب التي توجهت إليها الأنظار مؤخرًا، حيث اعتبرت المؤسسات وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية وشاملة في فلسفة وأسلوب العمل فيما لتحقيق مستويات عالية من الجودة، واستخدامتها كجسر تعبر عليه للوصول إلى رضا عملائها والمحافظة عليهم، ما يكسبها ميزة تنافسية تجعلها قادرة على مواجهة التحديات التنافسية التي يشهدها سوق العمل، ويساهم في تحسين تكيفها مع الظروف والمتغيرات التي يشهدها المحيط، هذا التكيف الذي يضمن لها البقاء والاستمرار وبناء على ما سبق تتضح معالم إشكالية هذا البحث، والتي يمكن صياغتها كما يلي:

وبناء على ما سبق تتضح معالم إشكالية هذا البحث، والتي يمكن صياغتها في السؤال البحثي الموالي:

-هل توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بها؟

وضمن هذه الإشكالية، تدرج جملة من الأسئلة الفرعية تتمثل في:

-ما هو واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية.

-هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة وتحسين انتاجية العامل كما وكيفًا؟

وقصد الإجابة على التساؤلات المطروحة، قمنا بصياغة الفرضية الموالية:

-توجد علاقة ارتباطية و ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين فيها.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هاته الدراسة فيما يلي:

- إدارة الجودة الشاملة موضوع يتسم بالحدثة ويعد من أبرز المواضيع المعاصرة والجهورية في الفكر والحياة الإدارية وهو محور الاهتمام في الدراسات الإدارية الحديثة ناهيك عن أنه من أكثر المواضيع إثارة في المؤتمرات والندوات محليا وعالميا.

- التحديات والرهانات التي تواجه المؤسسات الجزائرية بصفة عامة، نظراً للتغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال في كافة النواحي، وفي مختلف المستويات.
- التعرف على إدارة الموارد البشرية التي تساهم مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة التي تعتمد على فكرة التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التسييرية في المؤسسات.

أهداف البحث:

- تتمثل أهداف هاته الدراسة فيما يلي:
- محاولة تسليط الضوء على موضوع هام وهو إدارة الجودة الشاملة
- توضيح المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، وإلقاء المزيد من الضوء على مستلزمات تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية كفلسفة إدارية معاصرة.
- الإجابة على إشكالية البحث المطروحة واختبار مدى خطأ أو صحة فرضية الدراسة .
- تقديم إطار نظري ومفاهيمي عن متغيرات البحث المتمثلة في إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي.
- تقديم توصيف لواقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة جزائرية تسعى إلى تحسين أداء العاملين .

1- إدارة الجودة الشاملة

أصبحت إدارة الجودة الشاملة مطلباً أساسياً تسعى لتطبيقه كل المؤسسات من أجل ضمان تحقيق أهدافها المتمثلة في الاستمرارية والبقاء. وسنحاول في هذا العنصر تسليط الضوء على إدارة الجودة الشاملة من خلال التطرق لمفهومها وأهميتها ومبادئها.

1 - 1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية التي حظيت بالاهتمام الواسع من قبل العديد من الباحثين والمفكرين الذين يعنون بشكل خاص بتطوير وتحسين الأداء في مختلف المؤسسات، نستعرض فيما يلي جملة من التعاريف التي قدمت لإدارة الجودة الشاملة: تعرف بأنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات ايجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات

العمل والأداء... الخ، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة، للوصول إلى أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه (عقيلي، 2001، صفحة 31)

وهي أيضا: تلك التركيبة الإدارية التي تتضمن عدد من المهام والأعباء التي من خلالها يتم انجاز كافة المهام والأهداف المطلوبة من مواصفات السلع والخدمات التي ينبغي أن تتسم بمستويات معينة من الجودة. (الفضل، 2004، صفحة 51)

ويعرفها " آرثر" بأنها: ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة، والتي تؤكد على الاتصالات في الاتجاهين وأهمية المقاييس الإحصائية أنها تغيير مستمر من إدارة تنظر إلى النتائج إلى إدارة تتفهم وتدير العمليات بشكل يحقق النتائج، أنها نتيجة ممارسة الإدارة والطرق التحليلية التي تدعو إلى التحسين المستمر والتي بدورها تقود إلى تخفيض التكلفة. (عبدالفتاح، 1996، صفحة 24)

أما "هودجتر" فيرى بأنها: "نظام إداري شامل يركز على الموارد البشرية، ويهدف إلى تحقيق التطوير المستمر في خدمة العميل وذلك بأقل تكلفة. (بلكبير، 2007، صفحة 57)

أما "كول" فيرى بأنها: نظام إداري يضع رضا العميل في قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح قصيرة المدى، حيث أن تحقيق رضا العميل ينتج أرباحا ثابتة على الأجل الطويل مقارنة بالأرباح المحدودة في الأجل القصير. (محمود، 2000، صفحة 75)

وهناك من يعرفها بالنموذج التالي: (مصطفى، 2005، صفحة 59)

إدارة = تهيئة وإدارة الموارد والظروف المؤدية إلى بلوغ الجودة الشاملة.
الجودة = الوفاء بتوقعات العملاء.

الشاملة = تشمل جهود الجودة كل قطاع وإدارة وقسم وفرد.

• وهي أيضا: مفهوم إداري تكاملي موجه نحو التحسين المستمر في جودة المنتجات والخدمات بمشاركة كل المستويات والوظائف في المنظمة وأن الهدف منها هو بناء الجودة منذ البداية يجعلها مهمة ومسؤولية كل فرد. (الهادي، 2005، صفحة 158)

من خلال ما سبق نستخلص أن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري يسعى لإحداث تغيير شامل ومستمر يركز بشكل كبير على المورد البشري وعلى منهج العمليات التسييرية والأنشطة المختلفة داخل المؤسسة، وذلك من أجل التحسين والتطوير ورفع كفاءة العاملين، سعيا إلى تحقيق رضا الزبائن عن طريق تقديم سلع وخدمات بمواصفات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة.

1 - 2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة

إن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتسم بالتكامل والترابط فيما بينها، فكل مبدأ منها يستلزم توفر وتحقيق المبادئ الأخرى، تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

- التركيز على العملاء: إن العميل يشكل الهدف النهائي لأية عملية تسويقية، لأنه هو مفتاح نجاح المنظمة أو فشلها، سواء كانت هذه المنظمة صناعية أو خدمية أو منظمة ربحية أو غير ربحية. لدى فإن غايتها الأساسية هي إشباع حاجات ورغبات العملاء وتحقيق الرضا والسعادة لديهم والسعي بجد لتجاوز توقعاتهم وتحفيزهم لشراء منتجاتها حتى تحافظ عليهم وتتواصل معهم. مع الوضع في الاعتبار أن " احتياجات العميل هي سبب وجود المنظمة (عياش، 2005، صفحة 235) وعرفت جمعية التسويق الأمريكية العميل على أنه مشتري المنتجات أو الخدمات الفعلية أو المتوقع. (الدرادكة، 2006، صفحة 186)

ويمكن تقسيم العملاء إلى نوعين أساسيين هم: العملاء الداخليون وهم العاملون في جميع الإدارات والأقسام الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال ، والعملاء الخارجيون: وهم الذين يتعاملون مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها الشركة ويتلقون المخرجات النهائية منها. -التزام الإدارة العليا: إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الاستراتيجية ولذا فإن التزام الإدارة العليا في دعمها وتطويرها وتنشيط حركة القائمين عليها يعد من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاحها ويتمثل التزام الإدارة العليا في تعزيز ثقافة الجودة وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها وكذلك تعزيز وتطوير إمكانيات العاملين لتحسين أداءهم. (سامية، 2004، صفحة 102)

- التركيز على الموارد والكفاءات البشرية ومشاركتها: يعتبر العنصر البشري في المؤسسة من أهم ثروتها فهو أعلى ما تملكه وهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز، لذلك تنظر إليه إدارة الجودة الشاملة على أنه أهم عناصرها فهو الذي سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية (عقيلي، 2001، صفحة 51)

- التحسين المستمر: هو من مبادئ إدارة الجودة الشاملة يهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، إن هدف عمليات التحسين هو الوصول إلى الإتقان الكامل عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمنظمة. (جودة، 2004، صفحة 181) حيث إن تطبيق نظام الجودة الشاملة يتطلب توفير وتحديد المعايير والمقاييس الموضوعية التي تمكن العاملين في مختلف النشاطات التشغيلية من تحقيق الأداء المنسجم مع المواصفات والمعايير، لذا فإن توفر هذه المعايير ينتج إمكانية الرقابة

الوقائية للانحرافات والأخطاء التي يمكن أن تحصل أثناء الأداء ولذا فإن هذا الاتجاه في التعامل من شأنه أن يعزز إمكانية وفاعلية النجاح المستهدف لنظام الجودة الشاملة. (محمود، 2000، صفحة 102)

2- الأداء الوظيفي

يتزايد الاهتمام بموضوع الأداء، وبمدى فاعلية وكفاءة المؤسسات في انجاز مختلف الوظائف المنوطة بها، ومدى تحقيقها للأهداف التي أنشئت من أجلها، ولا يختلف الأمر سواء كانت هذه المؤسسات إنتاجية أو خدمية، ومن هنا أصبح ملما عليها التركيز على إدارة مواردها بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها من خلال رفع مستوى أدائها لتضمن البقاء والاستمرارية، والنمو والتطور

1-2 مفهوم الأداء الوظيفي

تعددت التعاريف التي تناولت موضوع الأداء الوظيفي، فهو يعتبر من المفاهيم التي نالت الكثير من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وفي دراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، وفيما يلي نستعرض أهم التعريفات التي تناولت موضوع الأداء:

هناك من يعرفه على أنه: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة ابعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الابعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء. (صقر، 2005، الصفحات 25-26)

وهناك من يعرفه على انه مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المؤسسة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص. (العوامله، 1996، صفحة 66)

وهناك من يرى أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد ومتطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج. (حسن، 2003، صفحة 209)

وهو ايضا محصلة أو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. (الغالي، 2009، صفحة 38)

من خلال التعاريف سالفة الذكر نستخلص أن الأداء هو الجهد والنشاط المبذول من قبل المورد البشري سواء كان هذا الجهد فكري أو عضلي من أجل القيام بمهام الوظيفة المسندة إليه بكفاءة وفعالية، ويحقق من خلاله أهداف المؤسسة.

2-2 محددات الأداء الوظيفي:

يتأثر أداء الفرد بثلاثة عوامل هي: (سيد، 2000، صفحة 147)

• الرغبة: هي حاجة ناقصة الاشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها، والمواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

• القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وهي محصلة:

- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

- المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام

المعرفة

- مدى وضوح الدور.

• بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل: الاضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات، والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

في حين هنالك من يرى أن محددات الأداء تكمن فيما يلي:

• الدافعية: إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل. (صقر، 2005، صفحة 39)

• ويشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله. (حسن، 2003، صفحة 216)

• قدرات الفرد وخبراته السابقة: والتي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، (صقر، 2005، صفحة 39) والقدرات هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، التي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة (حسن، 2003، صفحة 216)

• إدراك الفرد لدوره الوظيفي: ويعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة، (صقر، 2005، صفحة 39) وإدراك الدور أو المهمة يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيهه

جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء. (حسن، 2003، صفحة 216)

ووفق هذا المنظور يمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي = الجهد + القدرات + إدراك الدور

3- تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بالأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز

تبحث هذه الدراسة في التعرف على علاقة إدارة الجودة الشاملة بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز قصد الإجابة على التساؤل المطروح واختبار صحة الفرضية التي اعتمدها في مقدمة البحث

1-3 مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة يتكون من العاملين في مؤسسة سونلغاز ، ونظرا لصعوبة تطبيق أسلوب الحصر الشامل عليهم بسبب عدة عوامل أهمها: خصائص مجتمع الدراسة بسبب انشغال العاملين الدائم وكثرة مسؤولياتهم، بالإضافة لضيق الوقت، والتكلفة الكبيرة في التنقل بين مختلف الوكالات المنتشرة في ربوع الوطن ... الخ، فإننا اخترنا القيام بعملية المسح عن طريق العينة، حيث قمنا بإجراء الدراسة على وكالات ولاية المسيلة، ومن ثم نعمم النتائج المحصل عليها على كافة مجتمع الدراسة، بشرط أن تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة أحسن تمثيل، حيث يخضع اختيارها إلى شروط عدة حسب هدف الدراسة وظروف إجرائها، و اعتمدنا في دراستنا هذه على العينة العشوائية ، حيث تم توزيع 100 استمارة على عمال مؤسسة سونلغاز واستعيد منها 39 استمارة معبأة، منها 31صالحة للتحليل الإحصائي، أي بمعدل 31% من إجمالي الاستمارات الموزعة.

2-3 أداة الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة وخصائص مجتمع الدراسة الذين يعرف عنهم انشغالهم الدائم بسبب كثرة مسؤولياتهم، حيث من الصعب إجراء مقابلات معهم، وملاحظة تصرفاتهم ، اخترنا هنا أن نستعمل قائمة الاستبيان لجمع البيانات، تم تقسيمه الى ثلاث اجزاء:

• الجزء الأول: يمثل البيانات الشخصية لعينة الدراسة الممثلة في زبائن المؤسسة، وتشمل:

- الجنس: قسم الى فئتين: ذكر، أنثى.

- العمر: قسم على أربع فئات هي : أقل من 30سنة، من 31-40 سنة، 41-50 سنة، أكثر من 50 سنة.

- المستوى التعليمي: قسم إلى أربع فئات هي : متوسط، ثانوي، جامعي. دراسات عليا.
- الأقدمية في العمل: قسم إلى خمس فئات هي: أقل من 05 سنوات، من 05-09 سنوات، من 10 - 14 سنة، من 15 - 19 سنة، أكثر من 20 سنة
- المهام المسندة : طبيعة العمل: (السلم الوظيفي الحالي) وقسم إلى ثلاث فئات هي: إطار، عون تحكم، عون تنفيذ.

● الجزء الثاني: ويشمل العبارات والاسئلة التي تمثل متغير إدارة الجودة الشاملة قيد الدراسة ، وابعادها الخمسة وهي: (التزام الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، تدريب وتطوير العاملين، المشاركة والتمكين، عمليات التحسين المستمر).

● الجزء الثالث: ويشمل العبارات والاسئلة التي تمثل متغير الأداء الوظيفي، حيث قسمناه إلى خمسة ابعاد هي: (مستوى الدافعية، النمو و التقدم الوظيفي، القدرة على الانجاز، جودة العمل، السلوك الإبداعي).

وقد ارتبطت عبارات الاستبيان بمقياس ليكرت الخماسي حيث تراوحت بين رقم (1)، الذي يمثل عدم الموافقة المطلقة على العبارة، والرقم (5) الذي يمثل الموافقة المطلقة عليها، في حين يمثل الرقم (3) الحيادية التامة.

3-3 ثبات الاستبيان

قصد التحقق من ثبات الاستبيان نحسب معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات الأداة من ناحية الاتساق الداخلي ، بحيث كلما ارتفعت قيمة معامل الثبات كلما دل ذلك على ثبات أكبر للاستبيان، وفي دراستنا هذه تم توزيع الاستبيان على عينة تجريبية من العمال قدر عددهم ب10 عاملين واحتساب معامل الثبات ألفا كرونباخ الذي بلغت قيمته 0.835 وهي قيمة ذات دلالة إحصائية، وتشير إلى ثبات وصدق عبارات الاستبيان، وهذا يعني أن هذا الاستبيان يتمتع بدلالات ثبات جيدة.

4- المعالجة الإحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سونلغاز

نسعى من خلال هذا الدراسة إلى التعرف على علاقة إدارة الجودة الشاملة بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز واخترنا عينة عشوائية من عمال المؤسسة من مختلف الوكالات المنتشرة في ولاية المسيلة.

1-4 البيانات الشخصية لعينة الدراسة

نستعرض فيما يلي البيانات الشخصية والخصائص الديمغرافية التي تتميز بها عينة

الدراسة:

جدول رقم (01): البيانات الشخصية لعينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	
86,7%	39	ذكر	الجنس
13,3%	6	أنثى	
28,9%	13	أقل من 30 سنة	العمر
42,2%	19	31-40 سنة	
26,7%	12	41-50 سنة	
02,2%	01	أكثر من 50 سنة	
13,3%	06	متوسط	المستوى التعليمي
48,9%	22	ثانوي	
31,1%	14	جامعي	
6,7%	03	دراسات عليا	
33,3%	15	اقل من 05 سنوات	الاقدمية في العمل
13,3%	06	من 05 ال 10 سنوات	
31,1%	14	من 10 الى 15 سنة	
8,9%	04	من 15 الى 20 سنة	
13,3%	06	اكثر من 20 سنة	
17,8%	08	اطار	المساهم الوظيفية
31,1%	14	عون تحكم	
51,1%	23	عون تنفيذ	
100%	45		المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج في الجدول السابق نلاحظ أن نسبة عالية من أفراد العينة فيما يتعلق بالجنس من الذكور حيث بلغ عددهم 39 بنسبة (86,7%)، في حين كان عدد الإناث 06 ما يمثل نسبة (13,3%) وهذه النتائج تعكس أن غالبية أفراد عينة الدراسة من فئة الذكور، أما فيما يخص الفئات العمرية فكان أكبر عدد من التكرارات في الفئة التي تتراوح أعمارهم بين (31-40 سنة) حيث بلغ مجموع تكراراتها 19 بنسبة (42,2%) من مجموع أفراد العينة، في حين حلت الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) ثانياً حيث بلغ مجموع تكراراتها 13 فرداً بنسبة (28,9%)، بينما حلت الفئة العمرية (41-50 سنة) ثالثة وبلغ مجموع تكراراتها 12 فرداً بنسبة (26,7%)، في حين حلت الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) رابعة حيث بلغ مجموع تكراراتها 01 فرداً بنسبة (2,2%) وهذه النتائج تعكس أن غالبية أفراد عينة الدراسة من فئة الشباب.

أما بخصوص المستوى التعليمي فقد كان أكبر عدد من التكرارات من فئة المستوى الثانوي حيث بلغ مجموع تكراراتها 22 بنسبة (48,9%) من مجموع أفراد العينة، في حين حلت فئة مستوى الجامعي ثانياً حيث بلغ مجموع تكراراتها 14 فرداً بنسبة (31,1%) ، بينما حلت فئة المستوى المتوسط الثالثة وبلغ مجموع تكراراتها 06 افراد بنسبة (13,3%) ، في حين جاءت فئة مستوى الدراسات العليا رابعة حيث بلغ مجموع تكراراتها 03 فرداً بنسبة (6,3%) وهذه النتائج والنسب العالية والكبيرة تعكس بأن غالبية عينة الدراسة هم من فئة المستوى الثانوي والجامعي.

أما بخصوص الاقدمية في العمل فقد كان أكبر عدد من التكرارات من فئة (اقل من 05 سنوات) حيث بلغ مجموع تكراراتها 15 بنسبة (33,3%) من مجموع أفراد العينة، في حين حلت فئة من (05 ال 10 سنوات) ثانياً حيث بلغ مجموع تكراراتها 14 فرداً بنسبة (31,1%) ، بينما حلت الفئتين (من 05 ال 10 سنوات) و (أكثر من 20 سنة) الثالثة وبلغ مجموع تكراراتهما 06 افراد بنسبة (13,3%) ، في حين جاءت فئة (من 15 الى 20 سنة) رابعة حيث بلغ مجموع تكراراتها 04 افراد بنسبة (8,9%) وهذه النتائج والنسب تعكس بأن غالبية عينة الدراسة هم مزيج بين من يملكون خبرة تقل عن 05 سنوات ومن يملكون خبرة تزيد عن 10 سنوات.

أما بخصوص المهام المسندة في العمل فقد كان أكبر عدد من التكرارات من فئة اعوان التنفيذ حيث بلغ مجموع تكراراتها 23 بنسبة (51,1%) من مجموع أفراد العينة، في حين حلت فئة أعوان التحكم ثانياً حيث بلغ مجموع تكراراتها 14 فرداً بنسبة (31,1%) ، بينما حلت فئة الإطارات الثالثة وبلغ مجموع تكراراتهما 08 افراد بنسبة (17,8%) وهذه النتائج والنسب تعكس بأن غالبية عينة الدراسة هم من فئة اعوان التنفيذ.

2-4 دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة إدارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي:

من خلال هذا العنصر سنقوم بدراسة العلاقة الترابطية بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) مجتمعة وأبعاد المتغير التابع (الاداء الوظيفي) مجتمعة في مؤسسة سونلغاز محل الدراسة وباستخدام اختبار بيرسون ، ومن ثم سنحاول التفصيل بدراسة ارتباط ابعاد المتغير المستقل بأبعاد المتغير التابع، اضافة الى ذلك دراسة أي الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) على علاقة اقوى مع المتغير التابع (الاداء الوظيفي) ككل.

1-2-4 علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي

الجدول التالي يوضح العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (الاداء الوظيفي).

جدول رقم (02): درجة الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي

الاداء الوظيفي		
0.796**	معامل الارتباط بيرسون	الجودة الشاملة
0.000	مستوى المعنوية	
45	حجم العينة	
**. دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط لبيرسون يساوي 0.796 وهي قيمة موجبة عند مستوى معنوية 0.000، وهو يعني وجود علاقة بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة وتحسن الاداء الوظيفي، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية عند مستوى معنوية 0.01 بينهما .

2-2-4 علاقة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بأبعاد الاداء الوظيفي

بعد دراسة العلاقة بين المتغيرين تطبيق ادارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي نحاول ابراز العلاقة بين مختلف الأبعاد لكلا المتغيرين، للوقوف على أهم العناصر المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة التي على علاقة مع الاداء الوظيفي وأبعاده، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(03): درجة الارتباط بين ابعاد ادارة الجودة الشاملة وأبعاد الاداء الوظيفي

السلوك الإبداعي	جودة العمل	القدرة على الانجاز	التقدم الوظيفي	مستوى الدافعية	الاداء الوظيفي	
					الجودة الشاملة	
0.511**	0.319*	0.352*	0355*	0.197	معامل الارتباط بيرسون	التزام الإدارة العليا
0.000	0.033	0.018	0.017	0.194	مستوى المعنوية	
45	45	45	45	45	حجم العينة	
0.125	0.097	0.146	0.139	-0.141	معامل الارتباط بيرسون	التركيز على العملاء
0.413	0.526	0.339	0.363	0.354	مستوى المعنوية	
45	45	45	45	45	حجم العينة	
0.736**	0.606**	0.671**	0.585**	0.717**	معامل الارتباط بيرسون	تدريب وتطوير العاملين
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية	
45	45	45	45	45	حجم العينة	
0.245	0.324*	0.221	0.243	0.489**	معامل الارتباط بيرسون	المشاركة والتمكين
0.105	0.030	0.145	0.108	0.001	مستوى المعنوية	
45	45	45	45	45	حجم العينة	
0.528**	0.515**	0.384**	0.442**	0.693**	معامل الارتباط بيرسون	التحسين المستمر
0.000	0.000	0.009	0.002	0.000	مستوى المعنوية	
45	45	45	45	45	حجم العينة	
*. دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05						
**. دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01						

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة الارتباط بين الابعاد الفرعية للمتغير المستقل (ادارة الجودة الشاملة) والابعاد الفرعية للمتغير التابع (الاداء الوظيفي).

2-4-3 علاقة أبعاد الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي:

بعد دراسة العلاقة بين مختلف الأبعاد لكلا المتغيرين سنقوم بدراسة العلاقة الترابطية بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) مع المتغير التابع (الاداء الوظيفي) في مؤسسة سونلغاز محل الدراسة وباستخدام اختبار بيرسون ، ومن ثم سنعرف أي من أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) على علاقة ترابطية أقوى مع المتغير التابع (الاداء الوظيفي)، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(04): درجة الارتباط بين ابعاد ادارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي

الاداء الوظيفي	الجودة الشاملة	
0.671**	معامل الارتباط بيرسون	التزام الإدارة العليا
	مستوى المعنوية	
	حجم العينة	
0.000	معامل الارتباط بيرسون	التركيز على العملاء
	مستوى المعنوية	
	حجم العينة	
45	معامل الارتباط بيرسون	تدريب وتطوير العاملين
	مستوى المعنوية	
	حجم العينة	
0.647**	معامل الارتباط بيرسون	المشاركة والتمكين
	مستوى المعنوية	
	حجم العينة	
0.663**	معامل الارتباط بيرسون	التحسين المستمر
	مستوى المعنوية	
	حجم العينة	
0.770**	معامل الارتباط بيرسون	
	مستوى المعنوية	
	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان
 نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة الارتباط بين الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل
 (ادارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (الاداء الوظيفي).

5- تحليل النتائج:

نستعرض فيما يلي مختلف النتائج المحصل عليها:

1-5 علاقة ادارة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي:

لاختبار العلاقة بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة وتحسن الاداء الوظيفي في مؤسسة
 سونلغاز محل الدراسة ، قمنا باستخدام اختبار بيرسون، ومن خلال النتائج المحصل عليها
 يتبين أن معامل الارتباط لبيرسون يساوي 0.796 وهي قيمة موجبة عند مستوى معنوية
 0.000، مما يدل على وجود علاقة ترابطية قوية بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة وتحسن
 الاداء الوظيفي، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01.

2-5- علاقة أبعاد المتغير المستقل (الجودة الشاملة) بأبعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي):
لاختبار العلاقة بين أبعاد تطبيق ادارة الجودة الشاملة و أبعاد الاداء الوظيفي في

مؤسسة سونلغاز محل الدراسة قمنا باستخدام اختبار بيرسون، والنتائج موضحة كما يلي:

1-2-5- علاقة بعد التزام الادارة العليا بأبعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي):

من خلال النتائج المحصل عليها يتبين وجود علاقة ارتباطية بين بعد التزام الادارة العليا وأبعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وهي في مجملها علاقة ترابطية متوسطة حيث قدر معامل الارتباط بينه وبين بعد التقدم الوظيفي ب 0.355 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 أما معامل الارتباط بينه وبين بعد القدرة على الانجاز فقد قدر ب 0.352 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، أما معامل الارتباط بينه وبين بعد جودة العمل فقد قدر ب 0.319 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 أما معامل الارتباط بينه وبين بعد السلوك الإبداعي فقد قدر معامل الارتباط ب 0.511 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، بينما لا تربطه أي علاقة ببعد مستوى الدافعية.

2-2-5- علاقة بعد التركيز على العملاء بأبعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي):

من خلال النتائج المحصل عليها يتبين لا وجود لأي علاقة ترابطية بين بعد التركيز على العملاء وأبعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

3-2-5- علاقة بعد تدريب وتطوير العاملين بأبعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي):

من خلال النتائج المحصل عليها يتبين وجود علاقة ارتباطية بين بعد تدريب وتطوير العاملين وأبعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وهي في مجملها تتأرجح بين علاقة ترابطية متوسطة ومرتفعة نسبيا، حيث قدر معامل الارتباط بينه وبين بعد مستوى الدافعية ب 0.717 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 قدر معامل الارتباط بينه وبين بعد التقدم الوظيفي ب 0.585 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 أما معامل الارتباط بينه وبين بعد القدرة على الانجاز فقد قدر ب 0.671 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، أما معامل الارتباط بينه وبين بعد جودة العمل فقد قدر ب 0.606 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 أما معامل الارتباط بينه وبين بعد السلوك الابداعي فقد قدر معامل الارتباط ب 0.736 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01.

4-2-5- علاقة بعد المشاركة والتمكين بأبعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي):

من خلال النتائج المحصل عليها يتبين وجود علاقة ارتباطية بين بعد المشاركة والتمكين وأبعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وهي في مجملها علاقة ترابطية متوسطة حيث قدر معامل

الارتباط بينه وبين بعد مستوى الدافعية ب 0.489 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 أما معامل الارتباط بينه وبين بعد جودة العمل ف فقد قدر ب 0.324 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، بينما لا تربطه أي علاقة ببعد التقدم الوظيفي، وبعد القدرة على الانجاز، وبعد السلوك الابداعي.

5-2-5 علاقة بعد عمليات التحسين المستمر بأبعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي):

من خلال النتائج المحصل عليها يتبين وجود علاقة ارتباطية بين بعد عمليات التحسين المستمر وأبعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وهي في مجملها تتأرجح بين علاقة ترابطية متوسطة ومرتفعة نسبيا، حيث قدر معامل الارتباط بينه وبين بعد مستوى الدافعية ب 0.693 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، وقدر معامل الارتباط بينه وبين بعد التقدم الوظيفي ب 0.442 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 أما معامل الارتباط بينه وبين بعد القدرة على الانجاز ف فقد قدر ب 0.384 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، أما معامل الارتباط بينه وبين بعد جودة العمل فقد قدر ب 0.515 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 أما معامل الارتباط بينه وبين بعد السلوك الابداعي فقد قدر معامل الارتباط ب 0.528 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01.

5-3-5 علاقة أبعاد المتغير المستقل (الجودة الشاملة) بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي):

من خلال النتائج المحصل عليها يتبين وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد المتغير المستقل (الجودة الشاملة) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) وهي في مجملها علاقة ترابطية مرتفعة نسبيا، حيث قدر معامل الارتباط بين بعد التزام الإدارة العليا وبين المتغير التابع (الأداء الوظيفي) ب 0.671 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 ، وقدر معامل الارتباط بين بعد التركيز على العملاء والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) ب 0.636 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 ، وقدر معامل الارتباط بين بعد تدريب وتطوير العاملين والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) ب 0.647 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 أما معامل الارتباط بين بعد المشاركة والتمكين و المتغير التابع (الأداء الوظيفي) فقد قدر ب 0.663 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، أما معامل الارتباط بين بعد التحسين المستمر والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) فقد قدر ب 0.770 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 .

نستخلص مما سبق أن أكثر الأبعاد على علاقة قوية ترابطية مع المتغير التابع الاداء الوظيفي هو بعد عمليات التحسين المستمر ، يليه في المرتبة الثانية بعد التزام الادارة العليا

بينما حل بعد المشاركة والتمكين في المرتبة الثالثة ، في حين جاء بعد تدريب وتطوير العاملين في المرتبة الرابعة، بينما جاء بعد التركيز على العملاء في المرتبة الخامسة والأخيرة، وهذه النتائج تعكس الواقع حيث أن عينة الدراسة اتفقت في مجملها على أن الأداء الوظيفي للعاملين يتوقف بدرجة كبيرة على عمليات التحسين المستمر لمختلف الأنشطة والعمليات التسييرية في المؤسسة، واجمعوا أيضا ان آخر بعد على علاقة بالأداء الوظيفي هو بعد التركيز على العملاء ، على اعتبار أن المؤسسة وحيدة في الميدان ولا يوجد من ينافسها محليا.

6- الخلاصة:

يعد التغيير أمر حتمي وضروري ولازم، فهو عملية مستمرة ومتجددة وذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات في ظل الظروف الديناميكية الراهنة التي تتسم بها البيئة الخارجية لها، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة التي توجهت إليها الأنظار من بين أهم أشكال التغيير. حيث تعتبر وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية وشاملة في فلسفة وأسلوب العمل في المؤسسة لتحقيق أعلى جودة وبذلك تحقيق هدفها الأساسي هو رضا العميل بنوعيه الداخلي والخارجي، ومن ثم ضمان بقائها واستمرارها.

ومن خلال تحليل المعطيات، توصلنا إلى النتائج التالية:

- تعتبر إدارة الجودة الشاملة أكثر مداخل التغيير الإداري رواجاً لقدرته على الارتقاء بمستويات الاداء للموارد البشرية والذي يتوقف عليه نجاح المؤسسات؛
- تأكيد العاملين على ضرورة اهتمام مؤسسة سونلغاز بالتحسين المستمر لمختلف الأنشطة والعمليات التسييرية؛
- تختلف المعايير التي يستخدمها العمال في أهميتها النسبية عند تقييمهم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سونلغاز؛
- مبدأ التركيز على العملاء ليس من أولويات المؤسسة، ويرجع ذلك لغياب وانعدام المنافسة مع مؤسسات أخرى في السوق المحلية؛
- بناء على النتائج التي توصلنا إليها نقدم التوصيات التالية:
- ضرورة اهتمام مؤسسة سونلغاز بالتحسين المستمر لمختلف الأنشطة والعمليات التسييرية؛
- البحث عن سبل لتحقيق رضا العاملين بالشكل الذي بنى أداءهم سواء كان ذلك من خلال الحوافز وتحقيق الطموحات الوظيفية بمستويات أداء منطقية ومعقولة.
- العمل على خلق روح المواءمة والانتماء والولاء بين العاملين ذوي المستويات المتفاوتة من حيث المؤهل العلمي والخبرة وحتى السن.

- ضرورة مراجعة الناحية التنظيمية للمؤسسة، والتخلي عن التنظيم البيروقراطي الذي يسير وفق نمط الأمرية والسلطة الوظيفية
- سن منظومة تنظيمية وتحفيزية مرنة، تتوافق وتطلعات العمال لأجل تحريكهم واستثارة دوافعهم

قائمة المصادر والمراجع:

- أحمد سيد مصطفى. (2005). إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000. دليل عصري للجودة والتنافسية مع ترجمة لنصوص مفاهيم وإرشادات منظمة الايزو. كلية التجارة جامعة بنها.
- خليدة محمد بلكبير. (2007). مكانة الموارد البشرية ضمن مداخل التغيير في المؤسسة. مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال. الجزائر: جامعة البليدة.
- راوية حسن. (2003). إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية. الدار الجامعية.
- صلاح عباس الهادي. (2005). المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. (صفحة 158). جامعة ورقلة. . يومي 09- 08 مارس 2005 .
- عاشور أحمد صقر. (2005). السلوك الانساني في المنظمات. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- عمر وصفي عقيلي. (2001). المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، وجهة نظر. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- فريد زين الدين عبد الفتاح. (1996). المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية. القاهرة: دار النهضة العربية.
- قويدر عياش. (2005). مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (صفحة 235). كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.
- كاظم خضير محمود. (2000). إدارة الجودة الشاملة. الاردن: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.
- مأمون سليمان الدرادكة. (2006). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- محفوظ أحمد جودة. (2004). إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- مصطفى أحمد سيد. (2000). إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة.
- موزاوي سامية. (2004). مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو و إدارة الجودة الشاملة. مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- مؤيد عبد الحسين الفضل. (2004). إدارة الجودة من المستهلك إلى المستهلك. الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
- نائل العوالمه. (1996). مبادئ في الإدارة العامة. عمان: مركز أحمد ياسين.
- وائل محمد صبيحي إدريس طاهر محمد منصور الغالي. (2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. عمان: دار وائل للنشر.