

دور تطبيق الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي

ريان النويري مساعد

عبد المطلب إبراهيم عبد الرسول آدم

كلية الدراسات العليا - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا rayannewiry29@gmail.com

- قسم الدراسات والتطوير - عمادة التطوير والجودة-جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

المستخلص

هدفت الدراسة الي التعرف على دور تطبيق الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب التحليل الإحصائي SPSS ، حيث تكون مجتمع البحث من العاملين بشركة بزيانوس للأغذية والمشروبات المحدودة والبالغ عددهم 512 عاملا وقد تم توزيع عدد 45 إستبانة وتم تحليلها واختيار فرضياتها. توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج أهمها: تعمل شركة بزيانوس على نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة، وأظهرت الدراسة أنه لا يمكن تنفيذ الجودة الشاملة دون التزام من الادارة العليا للشركة. ومن ثم توصل الباحثان لعدد من التوصيات أهمها: ضرورة زيادة إهتمام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتشجيع وإشراك العاملين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوضع برامج تدريبية متطورة للعاملين مع تمكينهم من الوقوف على برامج بعض الدول المتقدمة وإشراكهم في وضع الخطط وعمليات صنع القرار، وإجراء حوارات بناءة مع العاملين وإقناعهم بحتمية التغيير والتخفيف من عمليات مقاومة التغيير.

الكلمات المفتاحية: التحسين المستمر، القيادة، التدريب، منهج العمليات

مقدمة

هنالك صعوبات واجهت تطبيق إدارة الجودة الشاملة في السودان وذلك نظراً لضعف التزام الإدارات العليا بالمنظمات السودانية في تطبيق الجودة الشاملة لقلة ادراك قياداتها لأهمية الجودة الشاملة ومبادئها ومفاهيمها وادواتها ونظمها مما نتج عنه تدني في أداء العاملين وتخبط في الممارسات الإدارية وكثرة و تعقيد الإجراءات وبطء في المعاملات وغياب التحسين المستمر في للعمليات وتدني في رضا العاملين و ضعف جودة المنتجات و الخدمات المقدمة للجمهور مما ادي الي إنهاء بعض المؤسسات وضعف إستمرارية البعض الآخر.

فروض البحث:

الفرضية الرئيسية:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له علاقة إيجابية واضحة بتحسين الأداء الوظيفي.

إن تطبيق الجودة في المؤسسة الاقتصادية مرهون بتوفير وتسخير جميع الإمكانيات والموارد اللازمة لذلك، والتي من أهمها الموارد البشرية لان التنافس أصبح يعتمد على تنمية الموارد والكفاءات البشرية باعتبارها القادرة على الإبداع والتطوير واستثمار المعلومات وحسن إدارة التغيير. يمكن لمؤسسات الأعمال السودانية رفع مستوى أدائها من خلال عدة مداخل منها تعزيز إمكانياتها المادية والمالية ورفع مستواها التكنولوجي ونظرا لعدم سهولة التحكم في هذه المداخل فإنه يمكن للمنظمة العمل على رفع مستوى مواردها البشرية في ظل الإمكانيات المتاحة بغرض تحقيق وضعية تنافسية مقبولة.

مشكلة البحث:

في ظل التنافس الشديد وصراع المنظمات في البقاء والإستمرار ولتقديم منتجات أو خدمات متطورة للحصول على حصة سوقية مقدره أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة هدف تسعى إليه معظم المنظمات. ولكن

الفرضيات الفرعية:

1. هناك اثر ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا علي تحسين الأداء الوظيفي.
2. هناك اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة العمليات عي تحسين الأداء الوظيفي.
3. هناك اثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر علي تحسين الأداء الوظيفي.
4. هناك اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب علي تحسين الأداء الوظيفي.

أهمية البحث:

تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يزال في مراحله الأولى وجميع المنظمات السودانية تسعى لمعرفة المزيد عنها قبل محاولة تطبيقها بصورة كاملة في جميع أنشطتها، سوف تكون كفاءة المورد البشري وفعالية ادائه هما مفتاح الميزة التنافسية، عليه وجب على قيادة المنظمات ان يتولوا مهمة بناء الكفاءات الفردية والجماعية لتحقيق قيمة مستدامة. كما ان التعرف الواقعي على احتياجات وامكانيات العاميين وتخطيطها ومتابعتها في وجود قنوات اتصال واضحة بين الأفراد يؤدي إلى فعالية المنظمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية كما النجاح في بيئة الأعمال الحالية يحتاج من المديرين بالمنظمات أن يكونوا على درجة عالية من الخبرة والدراية والحنكة للتعامل مع بيئة سريعة التغيير شديدة المنافسة.

أهداف البحث:

الهدف العام من هذه الدراسة هو التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي.

وتتفرع منه الأهداف الآتية:

1. التعرف على مدى تأثير دعم الإدارة العليا على الأداء الوظيفي.
2. التعرف على مدى تأثير إدارة العمليات على الأداء الوظيفي.
3. التعرف على مدى تأثير التحسين المستمر على الأداء الوظيفي.

حدود الدراسة:

تنحصر الحدود المكانية في شركة بزبانوس للأغذية والمشروبات المحدودة، أما الفترة الزمنية التي يشملها البحث فتشمل العام 2019م.

منهجية البحث:

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي لتفسير دور تطبيق الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي والمنهج التحليلي لمعرفة اتجاهات بيانات الدراسة.

الإطار النظري

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل الباحثين والأكاديميين كأحد الأنماط الإدارية السائدة المرغوبة في الفترة الأخيرة. ويعد هذا المدخل فلسفة إدارية معاصرة تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة تستهدف الإرتقاء بمستوى فعالية الأداء وتحسينه وتطويره. وقد تبلورت أدوات ومفاهيم وفلسفات الجودة تحت مسمى ومصطلح إدارة الجودة الشاملة، كما فرض هذا المصطلح نفسه نتيجة لظهور عدد من المتغيرات الدولية المتسارعة والتي أدت بدورها لشيوع استخدام المصطلح، وضرورة لفت إنتباه كافة المؤسسات بحتمية إعتناق وإنتهاج فلسفة إدارة الجودة الشاملة. (سرحان، 2012م، ص:10). تعددت تعريف ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة بحيث أصبح كل منهم ينظر إليها من منظور مختلف عن الآخر، والحقيقة أن كل هذه المفاهيم تصب في فكرة أساسية وهي تحقيق أهداف المنشأة وبما يتوافق مع رغبات واحتياجات وتوقعات العملاء بأقصى قدر من الفعالية (وصفي، 1998م، ص: 28). عرف استفن كوهن ورونالد براند إدارة الجودة الشاملة بانها: "التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وإنتهاءً بمعرفة مدى رضى المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة." (ريتشارد، ل. وليامز، 2003 م، ص: 6)

مبادي إدارة الجودة الشاملة:

بناءً على دراسة مستفيضة للأبحاث السابقة حول مبادي إدارة الجودة الشاملة، وعن طريق الجمع بين فلسفات علماء وخبراء الجودة، والدراسات الاستقصائية التجريبية، ودراسات الحالة، وجوائز الجودة ونظم إدارة الجودة الشاملة تم تحديد بعض المبادئ باعتبارها ضرورية لنجاح تطبيق إدارة

الجودة الشاملة في المنظمات وهي:

1. التزام القيادة (دعم الإدارة العليا).
2. التركيز على العملاء.
3. ادماج العاملين.
4. تدريب وتطوير العاملين
5. إدارة العلاقات.
6. منهج العمليات.
7. التحسين المستمر.

كرد فعل لطلب العملاء وبالتالي تهدف الى تحقيق رضاهم وإشباع رغباتهم.

2- العمليات المساندة وهي العمليات يتم من خلالها توفير الدعم الازم والموارد الضرورية وجميع احتياجات العمليات الأساسية وحيث تعمل هذه العمليات على توفير بيئة العمل وبيئة تنفيذ العمليات المناسبة لعمل العمليات الاساسية.

3- عمليات إدارية وهي تختص بإدارة العمليات الأساسية والمساندة من خلال ممارسة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. أهمية تطبيق منهج إدارة العمليات: وعند إتباع هذا المنهج وفق نظام إدارة الجودة ايزو 9001:2015، فإنه يؤكد على أهمية الآتي:

- 1- فهم واستمرارية تلبية المتطلبات.
- 2- النظري العمليات من منظور القيمة المضافة.
- 3- تحقيق أداء فعال للعمليات.
- 4- تحسين العمليات اعتمادا على تقييم البيانات والمعلومات.

ثالثا: التحسين المستمر:

مفهوم التحسين المستمر

عرفت المنظمة الدولية للقياس التحسين المستمر بأنه النشاط المتكرر لتحسين الأداء (ايزو 9000:2015). وعرفت الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ) التحسين المستمر بأنه التحسين المستمر للمنتجات أو الخدمات أو العمليات من خلال التحسينات الإضافية التقدمية. يمكن أن تسعى هذه الجهود إلى تحسين "تدريجي" مع مرور الوقت أو تحسين "التقدم" في وقت واحد. ويرى جواد، صلاح (2012)، إن تقنية التحسين المستمر لا تخرج عن كونها إحدى التقنيات الحديثة لإدارة الكلفة وتهدف إلى تحسين قيمة المنتج من خلا تخفيض تكاليفه وزيادة جودته وتحقيق الميزة التنافسية للوحدة الاقتصادية وهذا يتحقق من خلال القيام بالتطوير المستمر في جميع المجالات وفي جميع الاوقات. مما سبق يتضح ان التحسين المستمر هو عملية متكررة تركز علي تطوير الأداء بغرض تحسين جودة المنتجات والخدمات لتلبية متطلبات وتوقعات المستفيدين وتعزيز رضائهم وبالتالي تحقيق استراتيجيات المنظمة ورؤياها ورسالتها وأهدافها الكلية.

رابعا: التدريب:

مفهوم التدريب: يعتبر التدريب أحد الاركان الاساسية في مبادرات تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، حيث يري اشكاوا (1990) ان ضبط الجودة يبدأ وينتهي بالتعليم، وإن تحسين جودة المنتج والخدمة يتطلب ترقية مهارات العاملين ومعارفهم فيما يتعلق بالجودة. التدريب والتطوير هو عملية تمكين العاملين وتزويدهم بمعارف ومهارات وسلوكيات وقيم تمكّنهم من تطوير قدراتهم وكفاءتهم بما ينعكس إيجابا علي تحسين فعالية وكفاءة الأداء المؤسسي وبالتالي تحسين جود المنتجات والخدمات (ادم، عبد المطلب

(2019)

تطرق البحث لأربعة مبادي وهي:

اولا: التزام القيادة (دعم الإدارة العليا):

تعريف القيادة: لا يزال تعريف القيادة موضع نقاش كبير بين الباحثين والعلماء كما كان قبل أكثر من عقد. "والحقيقة هي أنه اعتبارا من عام 1990، والعلماء والممارسين لا يعرفون. على وجه اليقين، ما هي القيادة (روست 1993، ص 6). القيادة هي العملية التي يؤثرها الفرد على الآخرين بغرض تحقيق الأهداف الجماعية و/او التنظيمية.

نظريات القيادة: لعقود من الزمان، كانت نظريات القيادة مصدر العديد من الدراسات. هناك العديد من نظريات القيادة مثلما هناك فلاسفة وباحثون وأساتذة قاموا بدراسة ونشر نظرية القيادة في النهاية لذلك يتم تصنيف النظريات بشكل عام حسب الجانب الذي يعتقد أنه يحدد القائد أكثر من غيره. ونظريات القيادة الأكثر انتشارا هي: نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظريات السلوكية، نظريات الطوارئ، نظريات المعاملات ونظريات التحول.

أنماط القيادة: هي الأساليب التي يستخدمها القادة لتحفيز التابعين. هناك العديد من أنماط القيادة أهمها القيادة الأوتوقراطية، البيروقراطية، الديمقراطية/ التشاركية، الشمولية، الكارزمية، المفوضة، المعاملاتية والتحويلية.

ثانيا: إدارة العمليات:

مفهوم إدارة العملية

أن العمليات في نظام إدارة الجودة هي الأنشطة التي يتم من خلالها تطبيق فلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في مختلف أوجه عمل المنظمة بما يلي احتياجات وتوقعات المستفيدين ويحقق رضاهم عن منتجات وخدمات المنظمة. وتعرف العملية بأنها "مجموعة من الأنشطة المتداخلة والمتفاعلة التي تحول مجموعة من المدخلات والموارد الي مخرجات مرغوب فيها تحقق النتائج المنشودة، تقسم العمليات ثلاثة انواع يمكن توضيحها كما يلي:

1- عمليات أساسية وهي العمليات التي يتم من خلالها صناعة المنتج أو تقديم الخدمة وهي التي تضيف قيمة بشكل مباشر إلى العملية وتنشأ

أهمية التدريب:

من الموارد البشرية بشكل كامل وزيادة النجاح التنظيمي، يعد نظام إدارة الأداء الوظيفي أمرًا ضروريًا لمنظمات الأعمال. الأداء الوظيفي هو قدرة الافراد علي تنفيذ المهام والاعمال الموكلة اليهم بفاعلية بحيث يساهمون في تحقق تحقيق رؤيا ورسالة المنظمة.

يري سهيلة، وعلى (2003، ص 109) انه تكمن أهمية وفوائد التدريب في ثلاثة جوانب رئيسية وهي:

ابعاد الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي يعتبر مفهوما متعدد الأوجه والمكونات، وعلى المستوى الأساسية يمكن التمييز بين جانب عملية الأداء، أي الارتباط السلوكي عن النتيجة المتوقعة (المرجع السابق). تعددت الدراسات والنظريات التي تناولت ابعاد الأداء الوظيفي (بورمان و موتويلدو 1997، وراثر 1994، ماكسم و اخرون 2008، وبيزواز 2012) حيث انحصرت معظم الآراء في تقسيم الأداء الوظيفي في ثلاث ابعاد رئيسية:

أ. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.

ب. يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي؛ وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

ج. يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

1- بعد أداء المهمة: يتكون أداء المهمة من السلوكيات الواضحة للوظيفة والتي تتضمن المسؤوليات الوظيفية الأساسية المعينة كجزء من الوصف الوظيفي. حيث يتطلب أداء المهمة قدرة إدراكية أكبر ويتم تيسيره بشكل أساسي من خلال معرفة المهمة (المعرفة الفنية أو المبادئ اللازمة لضمان الأداء الوظيفي والقدرة على التعامل مع مهام متعددة (بورمان وموتويلدو، 1997)

ويرى مصطفى، (2005 ص، 12) بأن التدريب يعتبر من المداخل الأساسية لتنمية قدرة المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية، ومن خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفاء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الإستراتيجية الموجبة نحو تحقيق هذه الميزات.

2- بعد الأداء التكيفي: هو قدرة الفرد على التأقلم وتقديم الدعم اللازم للوظيفة في حالة عمل ديناميكية نشطة

3- بعد الأداء السياقي: هو نوع من السلوك الإيجابي الذي يظهره الأفراد في إعداد العمل. هذه السلوكيات متوقعة من الموظف لكنها غير مذكورة صراحة في الوصف الوظيفي للشخص. ويطلق على هذا النوع من التوقعات غير المعلنة السلوك الإيجابي أو سلوك الدور الإضافي (برادان واخرون، 2017)

تحسين الإداء الوظيفي:

مفهوم الإداء الوظيفي

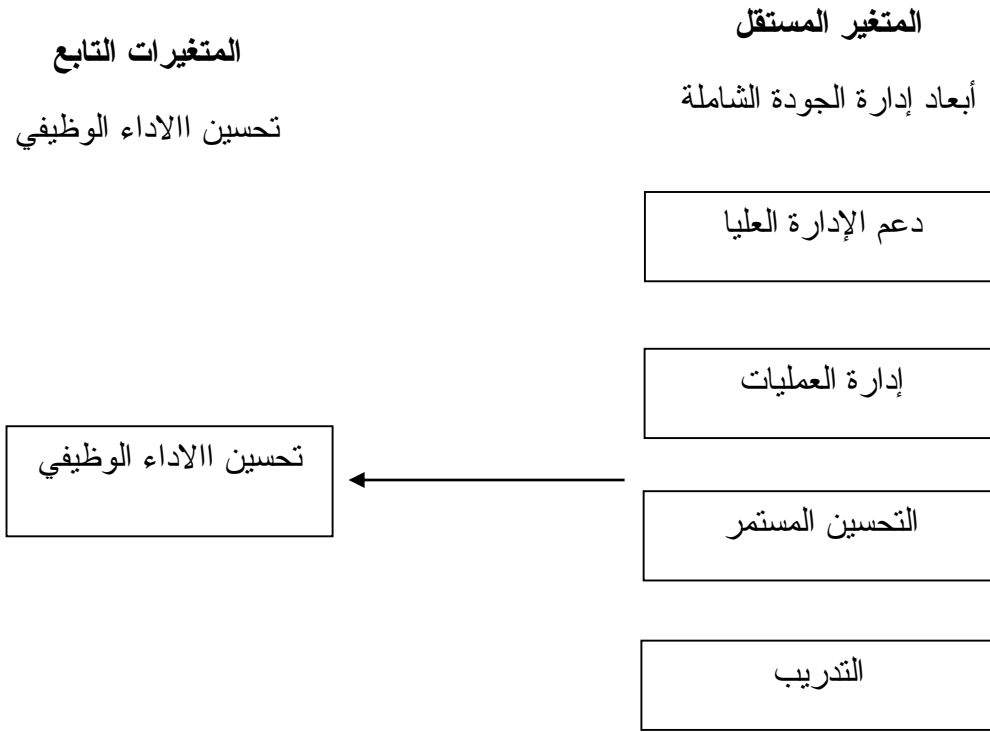
يعد تحسين الأداء الوظيفي للعاملين مشكلة كبرى تواجه العديد المنظمات حيث تم تناولها من قبل العديد من الباحثين والخبراء من خلال دراسة الأداء الوظيفي الذي يعد مجالًا بحثيًا واسعًا في أدبيات السلوك التنظيمي وتنمية الموارد البشرية (كامبل 1990، بريف و موتويلدو 1986، بومر و اخرون 1995، افروز، نشرات 2018 و احمد، اعتدال 2006)

يعد الأداء الوظيفي جزءًا أساسيًا من الإدارة الفعالة للموارد البشرية، وهو يمثل التدخل التنموي الأكثر طلبًا في إدارة الموارد البشرية. يشير مصطلح "أداء الموظف" إلى إنجاز عمل الفرد بعد بذل الجهد المطلوب في الوظيفة المرتبطة من خلال الحصول على عمل ذي معنى، وملف تعريف مشترك، وزملاء / أرباب عمل حنونين (برادان واخرون 2017). من أجل الاستفادة

نموذج الدراسة:

استند النموذج على نظرية الرقابة الإحصائية على الجودة للدكتور ديمنج ونظريات إدارة الجودة الشاملة ومبادئ نماذج التميز المؤسسي و أساسيات نظام غدارة الجودة ايزو 9001:2015 والتي ركزت على أهمية دور القيادة العليا ومنهج العمليات والتحسين المستمر وتعليم وتدريب وتنمية العاملين حيث يقول جوران أن أكثر من 80% من المعينات سببها عوامل يمكن التحكم بها من قبل الإدارة، ولذلك يجب على الإدارة البحث عن التطوير والتحسين المستمر من خلال جودة العملية الإدارية وبعد الاطلاع على

العديد من الدراسات خلص الباحثان إلى تكوين نموذج البحث كما في الشكل (1)



شكل رقم (1) نموذج العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

المصدر: (إعداد الباحثان)

اعتمدت هذه الدراسة على وسيلة الإستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة تحقيقاً للغرض السابق للإستبانة قام الباحثان بتصميم إستمارة تهدف إلى قياس رأي أفراد العينة المبحوثة حول في دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي.

ثانياً: مقياس الدراسة:

تم قياس درجة الإستجابات المحتملة على الفقرات التدرج الخماسي حسب مقياس ليكرات الخماسي likart scale في توزيع أوزان إجابات أفراد العينة والذي يتوزع من أعلى وزن له والذي أعطيت 5 درجات والذي يتمثل في

منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

يشتمل هذا البحث على الخطوات والإجراءات التي تم إتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية، ويشمل ذلك تصميم إدارة الدراسة، وصفاً لمجتمع وعينة البحث، وإجراء إختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها والأساليب الإحصائية التي بموجبها تحليل البيانات وإستخراج النتائج.

وذلك على النحو التالي:

أولاً: وصف أداة الدراسة:

من ذلك هو إتاحة المجال لأفراد العينة لإختيار الإجابة الدقيقة حسب تقرير أفراد العينة.

حقل الإجابة (أوافق بشدة) إلى أدنى وزن له و الذي أعطى له (1) درجة وتمثل في حقل الإجابة (لا أوافق بشدة) وبينهما ثلاثة أوزان وقد كان الغرض

جدول رقم (1) مقياس الدراسة

الدلالة الإحصائية	النسبة المئوية	الوزن النسبي	نسبة الموافقة
درجة موافقة عالية جداً	أكبر من 80%	5	أوافق بشدة
درجة موافقة عالية	من 70-80%	4	أوافق
درجة موافقة متوسطة	من 50-69%	3	محايد
درجة موافقة منخفضة	من 20-49%	2	لاأوافق
درجة موافقة من عدمه	أقل من 20%	1	لاأوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحثان من الدراسة الميدانية (2018)

إختبار الإتساق والثبات والصدق:

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أ، المقياس يعطي نفس النتائج بإحتمال مساوٍ لقيمة المعامل إذا اعيد تطبيقه على نفس العينة) (عز عبد الفتاح، 1981، ص:56).

ما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين وللتحقق من ذلك تم توزيع (15) استبانة لعينة استطلاعية عن طريق الإتساق الداخلي (الفاكرونياخ) ولقد كان معامل ألفا كرونباخ = (0.77) وهو معامل ثبات عال يدل على ثبات المقياس وصلاحيته للدراسة والصدق هو الجزر التريبيعي لمعامل الثبات فبالتالي هو (0.87) وهذا يدل على ان هنالك صدق عال للمقياس وصالح للدراسة مما يؤكد دقة الإستبانة وتمتعها بالثقة والقبول لما استخرج به هذه البحث من نتائج كما هو موضح في الجدول رقم (2)

وعليه يصبح الوسط الفرضي للدراسة: الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات $3 = 5/15 = 5/(5+4+3+2+1)$ وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زادت متوسط العبارة عن الوسط الفرضي 3 دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة كم يبين ذلك في الجدول رقم (1).

ثالثاً: إختبار صدق محتوى المقياس:

بعد أن تم الإنتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقياس الدراسة تم عرضها في شكل إستبيان على مجموعة من المحكمين والخبراء (3) خبيراً ومحكماً في مجال الدراسة. تم إسترجاع الإستبانات من جميع الخبراء ثم تحليل إستجاباتهم والأخذ بملاحظتهم وإجراء التعديلات الي أفترضت عليه، وبذلك تم تصميم الإستبانة في صورتها النهائية.

جدول (2) الصدق والثبات:

الرقم	الفرض	الثبات	الصدق
1	هناك اثر ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا علي تحسين الأداء الوظيفي.	0.80	0.89
3	هناك اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة العمليات عي تحسين الأداء الوظيفي.	0.78	0.88
4	هناك اثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر علي تحسين الأداء الوظيفي.	0.79	0.89
5	هناك اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب علي تحسين الأداء الوظيفي.	0.73	0.85
الاستبيان			0.87

المصدر: إعداد الباحثان من الدراسة الميدانية (2018)

مجتمع وعينة الدراسة

الأساليب الإحصائية:

إعتمد الباحثان على عدد من الطرق الإحصائية منها (الجدول التكرارية، النسب المئوية، الوسيط، ومعامل الارتباط، إختبار مربع كاي ومعامل ألفا كرونباخ).

تحليل بيانات متغيرات الدراسة

تم تحليل البيانات الأساسية للدراسة للتمكن من معرفة إتجاهات إجابات المبحوثين على عبارات محاور الدراسة المختلفة وذلك من خلال تحليل إحصائي لعبارات الدراسة حيث شمل ذلك الوسيط الحسابي والإنحراف المعياري لجميع محاور الدراسة.

1. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بشركة بزيانوس للأغذية والمشروبات المحدودة والبالغ عددهم 512 عاملا بإختلاف مستوياتهم الوظيفية متدرجة من (مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم، موظف).

2. عينة الدراسة:

روسكوي (1975) و سكياران (200) ناقشا ان حجم العينة المناسب الذي يجب جمعه للتعبير عن مجتمع البحث مهما كان حجمه يتراوح بين 30 – 500 مفردة , عليه تم إختيار مفردات عينة البحث بطريقة العينة العشوائية وتم توزيع عدد(45) إستبانة لمجتمع الدراسة وتم إسترجاع عدد(45) إستبانة بنسبة إسترجاع بلغت (100%)

الجدول رقم (3) المقاييس الاحصائية لمتغيرات الدراسة

م	العبارة	درجة التحقق			
		درجة القياس	الوسيط	القيمة المعنوية	درجات الحرية
1	التحسين المستمر والأداء الوظيفي	أوافق	4.00	0.000	2.5
2	دعم الإدارة العليا والأداء الوظيفي	أوافق	4.00	0.000	2.6
3	إدارة العمليات والأداء الوظيفي	أوافق	4.00	0.000	2.8
4	التدريب والأداء الوظيفي	أوافق	4.00	0.000	2.8

المصدر: إعداد الباحثان من الدراسة الميدانية (2018)

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة اختبار مربع كاي هي (21.430) بقيمة معنوية (0.000) وهي أقل من القيمة الاحتمالية (0.05) وبمعامل ارتباط (0.76) هذا يعني ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا وتحسين الأداء الوظيفي.

الفرضية الثانية:

2. هناك اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة العمليات عي تحسين الأداء الوظيفي.
جدول رقم (6) نتائج الاختبار الاحصائي للعلاقة بين إدارة العمليات وتحسين الأداء الوظيفي.

الدلالة الاحصائية	القيمة المعنوية	درجات الحرية	مربع كاي	معامل الارتباط	الحجم
دالة احصائياً	0.000	3	14.812	0.76	45

المصدر: إعداد الباحثان من الدراسة الميدانية (2018)

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة اختبار مربع كاي هي (14.812) بقيمة معنوية (0.000) وهي أقل من القيمة الاحتمالية (0.05) وبمعامل ارتباط

مناقشة فروض الدراسة:

تم استخدام اختبار مربع كاي لاختبار فرضيات الدراسة والذي يشير الي معنوية النتائج وقد تم الإعتماد على مستوى الدلالة (0.5) للحكم على مدى معنوية التأثير. حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحسوب مع قيمة مستوى الدلالة المحتمل. وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أصغر من مستوى الدلالة المحتمل (0.5) والعكس صحيح وفيما يلي مناقشة إختبار الفرضيات.

الفرضية الاولى

1. هناك اثر ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا علي تحسين الأداء الوظيفي.
جدول رقم (4) نتائج الاختبار الاحصائي للعلاقة بين دعم الإدارة العليا وتحسين الأداء الوظيفي.

الدلالة الاحصائية	القيمة المعنوية	درجات الحرية	مربع كاي	معامل الارتباط	الحجم
دالة احصائياً	0.000	3	21.430	0.76	45

المصدر: إعداد الباحثان من الدراسة الميدانية (2018)

(0.76) هذا يعني ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين الأداء الوظيفي.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

من خلال الدراسة توصل الباحثان إلى عدد من النتائج أهمها:

1. تقوم الإدارة العليا بتوفير كافة الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
2. تحرص الإدارة العليا في الشركة على إمدادها بالكوادر المتخصصة باستمرار.
3. تعمل إدارة العمليات على تصميم العمليات بشكل تكاملي شمولي بين وظائف المنظمة المختلفة.
4. تعتمد إدارة الشركة برامج من أجل الانتقال من العمليات المتتابعة إلى العمليات المتزامنة
5. تخضع مراحل الانتاج المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرة.
6. يتم تدريب جميع العاملين في الشركة على مفهوم الجودة
7. توزع الشركة فرص التدريب لتشمل جميع العاملين حسب الحاجة.

ثانياً: التوصيات:

1. إستمرار الإدارة بالاهتمام والتحسين المستمر في جميع مراحل الانتاج ومواكبة التطورات في علم التكنولوجيا وتحسين الإتصالات بما يتفق مع الأهداف الاستراتيجية للإدارة.
2. ضرورة زيادة إهتمام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتشجيع وإشراك العاملين في عملية التطبيق.
3. جعل إدارة الجودة الشاملة هدف استراتيجي يبدأ بالتزام وتشجيع الإدارة العليا وينتهي بأخرفرد عامل بالشركة.
4. وضع برامج تدريبية متطورة للعاملين في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع تمكينهم للوقوف على برامج بعض الدول المتقدمة وإشراكهم في وضع الخطط وعمليات صنع القرار وإجراء حوارات بناءة مع العاملين وإقناعهم بضرورة التغيير والتخفيف من عمليات مقاومة التغيير.
5. إتباع طرق وأساليب الحل الجماعي في حل المشكلات وتطوير الأعمال.
6. ضرورة خلق التوازن بين الاهتمام بالعنصر البشري وحسن معاملته من ناحية والاهتمام بالجوانب التقنية والمهنية من ناحية اخرى.

(0.76) هذا يعني ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العمليات وتحسين الأداء الوظيفي.

الفرضية الثالثة:

3. هناك اثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر علي تحسين الأداء الوظيفي.

جدول رقم (5) نتائج الاختبار الاحصائي للعلاقة بين التحسين المستمر وتحسين الأداء الوظيفي.

الحجم	معامل الارتباط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الدلالة الاحصائية
45	0.87	11.254	4	0.00	دالة احصائية

المصدر: إعداد الباحثان من الدراسة الميدانية (2018)

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة اختبار مربع كاي هي (11.254) بقيمة معنوية (0.000) وهي أقل من القيمة الاحتمالية (0.05) وبمعامل ارتباط (0.87) هذا يعني ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتحسين الأداء الوظيفي.

الفرضية الرابعة:

4. هناك اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب علي تحسين الأداء الوظيفي. جدول رقم (6) نتائج الاختبار الاحصائي للعلاقة بين التدريب وتحسين الأداء الوظيفي.

الحجم	معامل الارتباط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الدلالة الاحصائية
45	0.76	19.148	3	0.000	دالة احصائياً

المصدر: إعداد الباحثان من الدراسة الميدانية (2018)

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة اختبار مربع كاي هي (19.148) بقيمة معنوية (0.000) وهي أقل من القيمة الاحتمالية (0.05) وبمعامل ارتباط

التوصية بدراسات مستقبلية:

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- Joseph C. Rost, Leadership for the Twenty-First Century (Westport, CT: Praeger, 1993) p.6
- Ishikawa K, Loftus JH, (Eds) Introduction to quality control. Tokyo, Japan: 3A Corporation; 1990.
- Hashem, Alaa & Adam, Abdelmutalab. (2019). The Effects of Regular Training on Service Quality At Facilities Management Services Providers.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 687–732). Palo Alto: Consulting Psychologists Press
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behavior. *Academy of Management Review*, 11, 710–725.
- Bommer, W.H., Johnson, J.L., Rich, G.A., Podsakoff, P.M. and MacKenzie, S.B., 1995. On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis. *Personnel psychology*, 48(3), pp.587-605
- Afroz, N.H. 2018 'Effects of Training on Employee Performance - A Study on Banking Sector, Tangail Bangladesh', *Global Journal of Economics and Business*, Vol 4 No. 1, pp. 111 – 124
- Pradhan, R.K. and Jena, L.K., 2017. Employee performance at workplace: conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), pp.69-85.
- Borman, W.C. and Motowidlo, S.J., 1997. Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), pp.99-109.
- Werner, J. (1994). Dimensions that make a difference: Examining the impact of in-role and extra-role behaviors on supervisory ratings. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 98–107.

يوصي الباحثان بتنفيذ الدراسات التالية لاهميتها في توسيع نطاق الدراسة الحالية.

1. أهمية توفير متطلبات تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات السودانية.
2. دور التدريب في تنمية الموارد البشرية وأثره على المؤسسات.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. سرحان، فتحي (2012م)، إدارة الجودة الشاملة الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة، القاهرة: مكتبة الشرف ماس للنشر والتوزيع.
2. وصفي، عمر (1998م)، الوجيز في مبادئ وأصول الإدارة، عمان: مؤسسة زهران للنشر والتوزيع.
3. ريتشارد، ل. وليامز (1999م)، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الرياض: مكتبة جبير.
4. الصبري، محمد (2011م)، الجودة الشاملة طريقة الحصول على شهادة الأيزو، الإسكندرية: حورس للنشر والتوزيع.
5. صلاح مهدي جواد، 2012. إمكانية الاستفادة من تقنية التحسين المستمر في تحسين قيمة المنتج للوحدات الاقتصادية (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية)--معمل المراوح--، المجلة العراقية للعلوم الادارية، 8(33)، pp.78-100.
6. عباس، سهيلة محمد؛ علي، علي الحسين (1999م)، إدارة الموارد البشرية، عمان: داروائل للنشر.
7. مصطفى، أحمد سيد (2005م)، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، القاهرة: جامعة الزقازيق، كلية التجارة.
8. احمد، إعتدال (2006) أثر التدريب في رفع معارف ومهارات المزارعين في مجال تقنية حصاد المياه رسالة ماجستير، جامعة القضايف، جمهورية السودان، 2016
9. عبد الفتاح، عز (1981)، مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي باستخدام SPSS ، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى .

ثالثا:مواقع الإنترنت

1. www.Site.iugaza.edu.ps.
2. <http://hrdiscussion.com>.
3. <http://m.facebook.com>.
4. <https://blog.kevineikenberry.com/leadership-supervisory-skills/three-commitments-leaders-must-make/>
5. <https://asq.org/quality-resources/continuous-improvement>

- Maxham III, J.G., Netemeyer, R.G. and Lichtenstein, D.R., 2008. The retail value chain: linking employee perceptions to employee performance, customer evaluations, and store performance. *Marketing Science*, 27(2), pp.147-167.
- Biswas, S., 2012. Psychological climate and affective commitment as antecedents of salespersons' job involvement. *Management Insight*, 7(2).
- Roscoe, J.T. 1975. *Fundamental Research Statistics for the Behavioral Sciences*. (2nd Ed.). New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Sekaran, U., 2000. *Research Method for Business* (3rd Ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc. Singh, J., R.E. Wilkes, 1996. *When Consumers Complain: A Path Analysis of the Key Antecedents of*