

تقييم فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في تحسين الأداء المؤسسي

بالتطبيق على الشركة السعودية للكهرباء بمدينة الرياض

إعداد الطالب/

فهد إبراهيم الخريجه

الرقم الأكاديمي: 243000266

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

العام الجامعي

2025م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة العقل، وأنار بصائرنا ترسم لنا طريق النور والصلاة والسلام على أشرف المرسلين.

بكل حب وتواضع أهدي هذا الإنجاز إلى من سقتني بحنانها وطمأننتني بنظراتها وشرحت صدري بابتسامتها أُمي حفظها الله، وإلى روح والدي الغالي،

الذي رحل عن الدنيا، وبقي أثره في قلبي ووصاياهِ في طريقي، وإلى إخواني الأعزاء،

سندي بعد الله، وعزوتي في هذه الحياة، وإلى صديقي الوفي متعب الحمالي،

الذي كان حاضراً بحُبه، ومخلصاً بصحبته،

أهديك هذا الجهد المتواضع امتناناً وعرفاناً.

وإلى كل من أوقفته عقبات الطريق وصعوبات الحياة عن تحقيق أحلامه، أهديك هذا الجهد المتواضع

الشكر والتقدير

اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا
ولك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.
نشكر الله تعالى الذي وفقنا بفضلته وإحسانه لإتمام هذا البحث ويسر لنا سبل التوفيق والنجاح.
نتقدم بالشكر الجزيل:

سعادة الأستاذ الدكتور / الفیصل عبد الحمید

، على مساعدته لنا في إثراء هذا البحث العلمي وعلى كل المجهودات المبذولة.

كما نتوجه بالشكر الجزيل لكل من قدم لنا يد العون

المستخلص

هدفت الدراسة إلى تقييم فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأبعادها (دعم الإدارة العليا، تصميم الخدمة، توقعات وحاجات ورغبات المستخدمين، والعاملين، التحسين المستمر، إجراءات العمل، مشاركة العاملين في القرارات، الرقابة التكاملية) في تحسين الأداء المؤسسي لشركة الكهرباء السعودية، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركة السعودية للكهرباء بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وبلغت العينة (388) موظفاً بالشركة، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق الشركة السعودية للكهرباء لإدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة موافقة (كبيرة)، وأن مستوى الأداء المؤسسي جاء بدرجة موافقة (كبيرة)، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي للشركة، وأن أبعاد إدارة الجودة الشاملة التي تم تطبيقها في الشركة السعودية للكهرباء وهي (تصميم الخدمة، توقعات وحاجات ورغبات المستخدمين، توقعات وحاجات العاملين، إجراءات العمل، مشاركة العاملين في القرارات، الرقابة التكاملية) تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي للشركة، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً هو (تصميم الخدمة)، ويليه بُعد (توقعات وحاجات ورغبات المستخدمين)، وبينما حصل بُعد (إجراءات العمل) على أقل درجة تأثير، وقد تم استبعاد كلا من البعدين: (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر)؛ لأنهما لا يؤثران في مستوى الأداء المؤسسي.

وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لما له من قدرة في التأثير الإيجابي الفعال على تحسين مستويات الأداء المؤسسي، والتحسين المستمر للخدمة ووضع سياسات واضحة ومكتوبة ومعلنة تختص بنظام الجودة؛ مما يحقق رضا المستخدمين ويحسن من الأداء المؤسسي للشركة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة - الأداء المؤسسي - الشركة السعودية للكهرباء

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	المستخلص
د-هـ	فهرس المحتويات
و	فهرس الجداول
ز	فهرس الأشكال
ح	فهرس الملاحق
11-2	الفصل الأول: التعريف بمشكلة الدراسة
2	1-1 مقدمة
3	2-1 مشكلة الدراسة
4	3-1 أهمية الدراسة
5	4-1 أهداف الدراسة
6	5-1 تساؤلات الدراسة
6	6-1 فروض الدراسة
7	7-1 نموذج الدراسة
8	8-1 الدراسات السابقة
9	9-1 المنطلقات النظرية للدراسة
9	10-1 المنهجية وطرق البحث
10	11-1 مصادر البيانات
11	12-1 أدوات الدراسة
11	13-1 حدود الدراسة
48-12	الفصل الثاني: الإطار النظري
13	المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة
13	أولاً/ التطور التاريخي لفكرة إدارة الجودة الشاملة
16	ثانياً: مفاهيم إدارة الجودة الشاملة
19	ثالثاً/ أهمية وأهداف ومبادئ إدارة الجودة الشاملة
23	رابعاً/ أسباب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة
24	خامساً/ فوائد ومتطلبات وعقبات إدارة الجودة الشاملة

الصفحة	الموضوع
27	المبحث الثاني: الأداء المؤسسي
27	أولاً: تمهيد
27	ثانياً مفهوم الأداء المؤسسي
28	ثالثاً أبعاد الأداء المؤسسي
28	رابعاً: عناصر الأداء المؤسسي
29	خامساً: فوائد قياس الأداء المؤسسي
30	سادساً: أنواع الأداء المؤسسي
31	سابعاً: قياس الأداء المؤسسي
32	ثامناً: خصائص الأداء المؤسسي
33	تاسعاً: خطوات عملية تحسين الأداء
35	عاشراً: الاعتبارات التي يجب مراعاتها في نظم قياس الأداء
35	الحادي عشر: مشاكل - وصعوبات قياس الأداء المؤسسي
36	الثاني عشر: مجالات الأداء المؤسسي
57-49	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
50	مقدمة
50	1-3 منهج الدراسة
50	2-3 مجتمع الدراسة
50	3-3 عينة الدراسة
52	4-3 أداة الدراسة
52	1-4-3 خطوات إعداد أداة الدراسة
53	2-4-3 صدق فقرات أداة الدراسة
55	3-4-3 ثبات الاستبانة (Reliability)
57	5-3 المعالجة والأدوات الإحصائية المستخدمة
66-58	الفصل الرابع: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
59	مقدمة
59	تحليل البيانات الوصفية
62	النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة
70-67	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
68	1-5 مقدمة
68	2-5 النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة الوصفية
69	3-5 النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة
70	4-5 التوصيات
70	5-5 المقترحات

الصفحة	الموضوع
71	المراجع
76	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	مفاهيم إدارة الجودة الشاملة	1-2
32	قياس الأداء المؤسسي	2-2
51	توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية والوظيفية	1-3
54	صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة	2-3
55	مُعامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة والثبات الكلي.	3-3
56	أوزان الإجابات حسب المقياس الخماسي	4-3
59	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات إدارة الجودة الشاملة.	1-4
60	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمتغير مستوى الأداء المؤسسي لشركة الكهرباء السعودية.	2-4
62	معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي للشركة السعودية للكهرباء.	3-4
64	تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي للشركة السعودية للكهرباء.	4-4

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
7	متغيرات الدراسة	1
37	عناصر الموارد البشرية في الأداء المؤسسي	2

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
ملحق (1)	تحكيم الاستبيان	77
ملحق (2)	الاستبيان	78
ملحق (3)	نتائج برنامج SPSS	85

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 مقدمة

تعد الطاقة الكهربائية من أهم مصادر الطاقة في العصر الحديث، بل هي عصب الحياة الحديثة، وتبذل الحكومات جهود كبيرة في وضع الخطط وتجديد الاستثمارات الضخمة للحصول على الطاقة الكهربائية بأقل تكلفة ممكنة، كما أن تأمين الحاجات المستقبلية وتغطية الطلب المتزايد على الطاقة أحد أهم عناصر نجاح خطط التنمية على كافة الصعد والمستويات كافة، كما أن تطور المجتمعات البشرية والزيادة السكانية ضاعفت من قيمة وأهمية الكهرباء في حياة البشر (إدريس وأبو الروس، 2022).

وما يحدث من تغيرات فُرضت من المحيط الجديد للمنشآت المعنية بإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء أثبتت الأهمية البالغة والحاجة الماسة للتطوير باعتباره فاعلاً هاماً لتحقيق التغيير الاجتماعي، وباعتباره مساهماً رئيسياً في عمليات التنمية الاقتصادية المستدامة، وهذا يتطلب تطبيق استراتيجيات إدارية حديثة تواكب تلك التغيرات وتساهم في ذلك التطوير وهذه الاستراتيجية هي استراتيجية الجودة الشاملة.

وتعد الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين الإنتاجية، وتحسين سمعتها في السوق المحلية والخارجية في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات الخاصة على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها، ولهذا فقد أصبح لزاماً عليها العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً وتستطيع بالتالي السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا الشركات التي تتميز بالجودة في منتجاتها وخدماتها (بدر، 2015).

ويشير الأداء المؤسسي إلى قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها، ويرتبط هذا المفهوم بكل من سلوك الفرد والمؤسسة معاً، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة بالمنظمة، جميع الأداء ويقتضي المؤسسي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، فهو يمثل المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، فكل عمل منظم يهدف إلى تحسين الأداء وزيادة فعاليته لبلوغ الأهداف المحددة، يعتبر أداءً مؤسسياً، كما يعتبر القوة الحقيقية التي يعتمد عليها في حسن استخدام الطاقات وزيادة الإنتاج، وحجر الزاوية في التطوير والتقدم والنجاح، أداء العمل بنسق منظم قائم على أسس ومبادئ وأركان وقيم تنظيمية محددة (الدجني، 2011).

وقد أصبح الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات بمختلف أنواعها الشغل الشاغل لتقييم وتطوير الأداء في تلك المؤسسات، حيث أصبح هناك تطوراً في مفاهيم وفلسفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتعميق هذه الاستراتيجية، لتطبيقها في كافة المؤسسات لتحسين أدائها، وفي هذا الصدد تسعى الدراسة لتقييم فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق على الشركة السعودية للكهرباء.

1-2 مشكلة الدراسة

يعتبر مفهوم الجودة الشاملة أحد ركائز الإدارة الحديثة التي تضمن للمؤسسات التكيف مع المتغيرات المتسارعة ومواكبة التغيرات الدولية والمحلية والتكيف معها بهدف التحسين والتطوير المستمر وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعلميات والنتائج والخدمات ، كما ينظر إليها باعتبارها استراتيجية حديثة تهدف إلى تطوير العمل وتحسين الأداء، من خلال تركيزها على العميل وإرضائه ، وتحديد ما هو الأفضل له والأخذ به ، والأسوأ لتركه وهي تمثل بذلك أسلوباً فعالاً لضمان النجاح والبقاء في خضم المنافسة العالمية والمحلية (عياد، 2017).

وتواجه الشركات اليوم تحديات كبيرة بسبب التغيرات الاقتصادية العالمية التي تحدث بطريقة مفاجئة وسريعة جاوزت قدراتها على التكيف معها، مما يؤدي بها إلى تفعيل دورها وإعادة التفكير في المفاهيم والمبادئ التي نشأت عليها وضرورة البحث عن مدخل جديد يتناسب مع هذه التغيرات، وتستطيع من خلاله المحاولة للوصول إلى كسب رضا العميل والحصول على حصة سوقية أكبر معتمدة في ذلك على تحقيق الأسبقيات التنافسية، ومن أبرزها الجودة وإدارة الجودة الشاملة التي تأتي في مقدمة الأفكار الإدارية القادرة على مواجهتها بفعالية (عبد الرحمن، 2019)

تشهد المنظمات الخدمية في الوقت الحاضر، العديد من التغيرات من أبرزها الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا المتطورة، وندرة الموارد الأساسية، وتزايد جو المنافسة بين منظمات القطاع الخدمي المحلية والعالمية، إضافة إلى التغير المتسارع في سلوك الزبائن المتلقين للسلعة أو الخدمة، وارتفاع مستوى حاجاتهم وتوقعاتهم ورغباتهم، وتحول السلع الكمالية السلع أساسية في الحياة اليومية للزبون؛ الأمر الذي يؤثر على فاعليتها وأدائها والحيلولة دون وصولها إلى درجة التميز المطلوب بلوغها في الأداء، وقد حقق القطاع الخدمي السعودي مستويات جيدة في تحسين مستوى جودة العمليات والخدمة المقدمة للزبائن، ولاسيما في ظل العولمة والانفتاح الاقتصادي، الذي أوجد هذه المنظمات أمام سوق تنافسية قوية.

ومن خلال مراجعة بعض التقارير والأدبيات السابقة التي تناولت قطاع الطاقة الكهربائية في المملكة العربية السعودية، فقد أكدت دراسة (البارقي، 2020، ودراسة السرحان، 2007)، أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء جيد، ووجود أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية.

ونتيجة لما يشهده العالم من انفتاح كبير نجد أن منظمات ومؤسسات المملكة العربية السعودية تتأثر بما يحدث في هذا العالم، فقد واجهت على مستوى الإدارة تحديات مثل مطالبات المواطنين للحكومة بتنفيذ أفضل الخدمات إسوة بما تقدمه حكومات الدول المتقدمة لمواطنيها ، وقد يكون لزيادة مستوى التعليم ونسبة الوعي بين أفراد المجتمع السعودي دورا بارزا في زيادة تلك المطالبات بالإضافة إلى مكانة المملكة دينيا وسياسيا واقتصاديا جعلها تواجه ضغوطا خارجية لتطوير خدماتها ، ونظرا لمحدودية الموارد المتاحة وتقلب أسعار النفط وارتفاع معدل الدين العام وغيرها من التحديات التي أجبرت مؤسسات ومنظمات الدولة إلى تبني أساليب إدارية حديثة تستطيع من خلالها تخفيض التكاليف وتحسين مستوى الجودة ومن أبرز هذه الأساليب أسلوب إدارة الجودة الشاملة والذي يهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي والإنتاجية ، ومن ضمن هذه المؤسسات الشركة السعودية للكهرباء .

في ضوء ما تقدم يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي للشركة السعودية للكهرباء؟

1-3 أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية

- تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الموضوعات الإدارية الحديثة التي حازت على اهتمام الكثير من المؤسسات والشركات، وتمتد هذه الدراسة المكتبة العربية بدراسة حديثة ربطت بين متغيرين حاسمين في تقدم ونجاح المؤسسات وتميزها.

- تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة-على حد علم الباحث- التي تناولت تقييم فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي للشركة السعودية للكهرباء، وبالتالي هي تسد الفجوة البحثية في هذا المجال، وتوضح طبيعة واتجاه العلاقة بين المتغيرات على المستوى النظري، وتبين مدى تأثير الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء.

كما أن قطاع الطاقة الكهربائية من أهم قطاعات البنية التحتية، وهو قطاع مهم وحيوي ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتنمية المستدامة والشاملة، فالكهرباء تعتبر عصب الحياة الحديثة، وهذا يكسب الدراسة أهمية خاصة كونها تتناول قطاع يعتبر عصب الحياة والاقتصاد.

- يسهم البحث في توسيع قاعدة المعرفة النظرية حول فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي، هذا يمكن أن يشكل قاعدة مهمة للأبحاث المستقبلية في هذا المجال.

- تُسهم البيانات المحلية في توفير صورة أكثر دقة حول فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي.

- يتيح البحث فرصة للمقارنة مع الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات مشابهة، مما يمكن من تحديد الفجوات البحثية وتوجيه الاهتمام البحثي نحو مجالات جديدة.

الأهمية التطبيقية:

- يشهد قطاع الكهرباء بالمملكة تطوراً كبيراً وتسهم نتائج هذا البحث في تقييم فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا القطاع الخدمي السعودي في الآونة الأخيرة في ظل تسارع التغيرات التقنية والاجتماعية والاقتصادية.

- كما وتكمن الآثار الناتجة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنشآت وتحسينها وكيفية تطبيقها وانعكاسها على الخدمات المقدمة من قبلها.

- كما تكمن أهمية الدراسة أيضاً في الخروج بالنتائج والتوصيات التي قد تغيد منشآت القطاعات الخدمية الأخرى والفائمين عليها إدارياً في تطبيقها لأحد مداخل الإدارة الحديثة، والذي يمكن متخذي القرارات في منظمات الأعمال من وضع قرارات على أسس علمية تسهم في تحسين مستوى الأداء المؤسسي.

1-4 أهداف الدراسة:

1. التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء في مدينة الرياض.

2. بيان مستوى الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء بمدينة الرياض.

3. توضيح طبيعة العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء بمدينة الرياض.

4. تحديد مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء بمدينة الرياض.

1-5 تساؤلات الدراسة

1. ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء في مدينة الرياض؟
2. ما مستوى الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء بمدينة الرياض؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء بمدينة الرياض؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء بمدينة الرياض؟

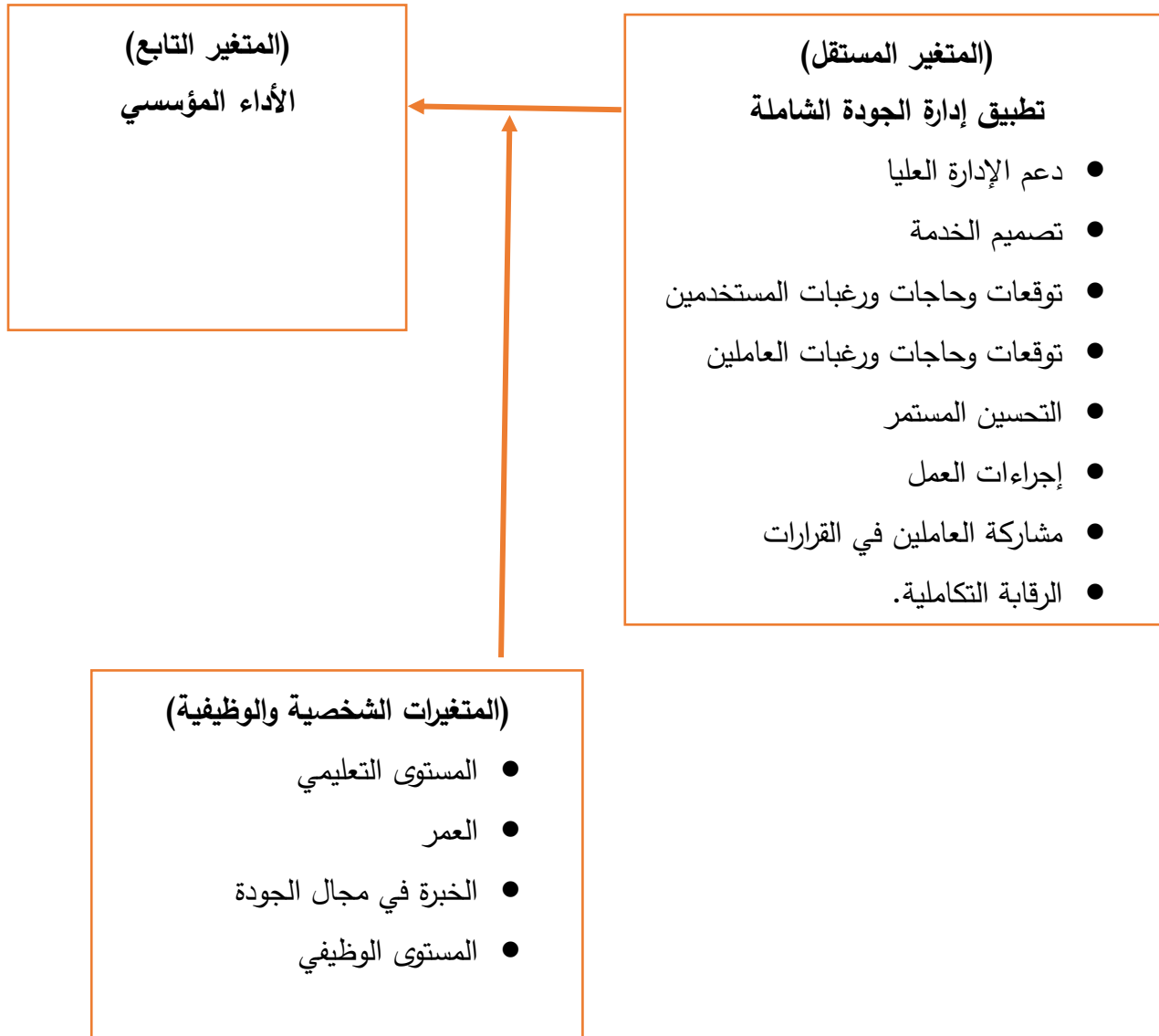
1-6 فروض الدراسة:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء بمدينة الرياض.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء بمدينة الرياض.

1-7 نموذج الدراسة:

يهدف هذا النموذج إلى تقييم فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها في تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق على الشركة السعودية للكهرباء بمدينة الرياض.

- المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة
- المتغير التابع: الأداء المؤسسي



1-8 الدراسات السابقة

1- **دراسة (عبد الرحمن، 2019)** هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصف التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم توزيع 256 استبانة، تم استرجاع 216 منها، ومن أهم النتائج توصلت الدراسة إلى عدد من الاسهامات النظرية، حيث أوضحت المساهمات النظرية للدراسة وجود علاقة إيجابية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وبعض أبعاد الأداء المؤسسي فقد بينت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين (التزام الإدارة العليا بالجودة، مشاركة العاملين، التركيز على العملاء) والإنتاجية، كما توصلت لوجود علاقة إيجابية بين التركيز على العملاء ورضا العملاء، وعلاقة إيجابية بين (التزام الإدارة العليا بالجودة، التركيز على العمليات، التركيز على العملاء) والربحية.

2- **دراسة (Malik & rehman, 2019)** هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور إدارة الجودة الشاملة المعتمدة على الموارد البشرية في تحقيق تحسين الأداء والولاء التنظيمي لدى العاملين في القطاع المالي في باكستان، وقد تكونت عينة الدراسة من 231 عامل من العاملين في القطاع المالي في باكستان، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة المعتمدة على الموارد البشرية في القطاع المالي يساعد على تحقيق تحسين الأداء لدى العاملين ويرفع مستويات ولائهم التنظيمي.

3- **دراسة (Smadi, Al-Khawaldeh, 2019)** وهدفت الدراسة إلى تطوير إطار عام تستخدمه الإدارة لعمل تقييم ذاتي لعملية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية في دبي، بالإضافة إلى تشجيع هذه الإدارة بالمضي قدماً نحو إنجاز عملية التطبيق. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من القائمين على عملية التصنيع في الشركات الصناعية والبالغ عددهم (140) استبانة، وخرجت الدراسة بعدة نتائج منها إن هذه الشركات الصناعية كانت لديها دراية بنظام إدارة الجودة الشاملة ولا يوجد فروق كبيرة بين هذه الشركات من حيث فهمهم للنظام وتطبيقه، وتركيز هذه الشركات على بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإهمال مبادئ أخرى.

4- **دراسة (Tari, Juan Jose, 2018)** هدفت الدراسة لتحديد عناصر نجاح إدارة الجودة الشاملة للشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، حتى تكون معروفة لدى المدراء، وبذلك تسهل عملية تطبيق إدارة الجودة بنجاح، كما تهدف إلى عرض أوضاع الشركات الحاصلة على شهادة الأيزو وفحص أثر تطبيق تلك العناصر، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من المدراء والبالغ عددهم (80) مديراً، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وخرجت الدراسة بأنه لا يوجد نموذج موحد لتطبيق برنامج

الجودة الشاملة، وفي حقيقة الأمر أن الجودة الشاملة تعتمد على مجموعة من العناصر المتداخلة والمعتمدة على بعضها البعض، كما أظهرت الدراسة التي أجريت على عدد من الشركات الحاصلة على شهادة الأيزو.

5- **دراسة (لبرو، 2017)،** وهدفت إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة، وتأثيرها في تحسين أداء العاملين في المنظمات الاقتصادية الجزائرية، وبيان الانعكاسات الإيجابية في الأداء نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التحسين المستمر، واعتماد الإدارة على المعلومات عند اتخاذ القرارات، ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتركيز الجهود على تلبية حاجات ورغبات الزبائن)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الدراسة على موظفي بريد الجزائر، وتألقت عينة الدراسة من 248 موظف وموظفة، واتضح بأن إدارة الجودة الشاملة تلعب دوراً هاماً في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، وأن التغيير في المؤسسة ضروري لمواجهة تغيرات البيئة المحيطة، وثبتت صحتها لأن التحول في القنوات والممارسات مبني على أساس تغيرات المحيط الذي يستدعي تهيئة المؤسسة لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

6- **دراسة (زيادة، 2016)،** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي 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، وأن اتجاهات المبحوثين نحو مستوى أبعاد الأداء التنظيمي المرتبطة بأداء الموارد البشرية بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة أيضاً.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في عدة أمور منها منهج الدراسة والذي كان المنهج الوصفي، واختلف في عينته عن عينة دراسة (عبد الرحمن، 2019) والتي كانت مكونة من العاملين في المؤسسات الاقتصادية، بينما كانت عينة دراسة (Rehman, 2019 & Malik) والتي كانت عينتها عبارة عن العاملين في القطاع المالي في باكستان، أما دراسة (Smadi, Al-Khawaldeh, 2019) فكانت عينتها من العاملين في الشركات الصناعية في دبي، وكانت عينة دراسة (Juan, & Tari, 2018) مكونة من المدراء في الشركات الحاصلة على شهادة الأيزو في الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت عينة دراسة (لبرو، 2017) مكونة من العاملين على موظفي بريد الجزائر، وأخيراً دراسة (زيادة، 2016) فقد كانت عينتها من مدراء المصارف في فلسطين، كما تميزت الدراسة الحالية في أدواتها والتي

كانت عبارة عن استبانة مكونة من محورين الأول إدارة الجودة الشاملة والتي تكونت من ثلاث أبعاد، ومحور تحسين الأداء المؤسسي

9-1 المنطلقات النظرية للدراسة

تنطلق من هذه الدراسة مجموعة من المصطلحات التي تتمثل في:

• إدارة الجودة الشاملة

هي فلسفة تشمل كافة النشاطات التي تحقق احتياجات وتوقعات الزبائن والمجتمع، وتهدف إلى تحقيق التحسين والتطوير المستمر في جودة المنتج أو الخدمة، ويتم ذلك بتعاون وتظافر جهود كل من الإدارة والعاملين مما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية (البارقي، 2020).

• الأداء المؤسسي

هو محصلة جهود المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها وغاياتها التي تسعى إليها، وهو نتاج تفاعل الموارد البشرية والموارد المادية والمالية وعمليات الإدارة مع البيئة الداخلية والخارجية (إدريس وأبو الروس، 2022).

10-1 المنهجية وطرق البحث

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى تقييم مدى فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق على الشركة السعودية للكهرباء بمدينة الرياض، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها ويعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

11-1 مصادر البيانات

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.

- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف تقييم مدى فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق على الشركة السعودية للكهرباء بمدينة الرياض.

12-1 أدوات الدراسة

تم العمل على الاستبانة بالتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من بالمملكة العربية السعودية والمتمثلة ب: المستوى التعليمي، العمر، الخبرة في مجال الجودة، المستوى الوظيفي.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

وقد تمثلت أداة البحث بالاستبانة لجمع البيانات والتي تكونت من محورين؛ الأول يتعلق بإدارة الجودة الشاملة ومكون من (41) فقرة موزعة على (8) أبعاد، أما المحور الثاني فيتعلق بتحسين الأداء المؤسسي وهو عبارة عن (9) فقرات.

13-1 حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تقييم فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في تحسين الأداء المؤسسي.

الحدود المكانية: أجري البحث في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: تم إجراء البحث في العام الحالي 1447هـ / 2025م.

الحدود البشرية: تم تطبيق البحث على العاملين في الشركة السعودية للكهرباء.

الفصل الثاني

الإطار النظري

الفصل الثاني: الإطار النظري

مقدمة:

تزداد درجة المنافسة بين منظمات الأعمال في الأسواق العالمية، حيث يتصف عالم الأعمال بأنه ذو طابع عالمي، إذ أن التطور في التكنولوجي والاتصالات جعلت العالم المتباعد الأطراف قرية صغيرة مما أدى إلى اندماج المنظمات في الدول المتقدمة لمحاولة الاستحواذ على حصص سوقية في الأسواق العالمية معتمدة في ذلك على تحقق السباقات التنافسية، الجودة، المرونة، والسرعة، ولكن تحقيق السباقات كلها مرة واحدة من النادر علميا ويصعب تحقيقه بدون تبني النظريات والأفكار والفلسفات الإدارية الحديثة، وتعد فلسفة إدارة الجودة الشاملة أبرزها كون هذه الفلسفة تمثل ثقافة تنظيمية جديدة وثورة إدارية شاملة.

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

يحقق تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تخفيض في معدلات التلف وإعادة العمل ومواصفات عالية مما سيجعل الكلفة أقل، كما أن المرونة في حدود معينة تحافظ على السرعة بدرجة عالية فالجودة تعد الوسيلة لتحقيق السباقات التنافسية مجتمعة، ولذلك فالباحث يحاول تقييم فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي (كحيل، 2016)

أولاً/ التطور التاريخي لفكرة إدارة الجودة الشاملة:

يعود الفضل في استخدام الجودة الشاملة في إدارات المصانع وفي التربية إلى مساهمات العديد من العلماء الأمريكيين اليابانيون من أمثال: ادوارد ديمينج، جوزيف جوران، فيليب كروسبي، وايشيروايشي كاوا، وفيما يلي نبذة عن إدارة الجودة الشاملة وفقا لمساهماتهم (الزبيدي، ومحمد، 2008)

1. إدوارد ديمينج:

هو مهندس أمريكي يعد الأب الروحي لإدارة الجودة وقد أدرك (ديمينج) أن الموظفين هم الذين يتحكمون بالفعل في عملية الإنتاج وابتكر ما يسمى بدائرة ديمينج: خطط، نفذ، افحص، تصرف.

وتحدث عن الجودة في أمريكا في أوائل الأربعينات، ولكن أمريكا تجاهلته ومن ثم قام إشيكاوا (رئيس الاتحاد الياباني للمنظمات الاقتصادية) بدعوة ديمينج لإلقاء سلسلة محاضرات في منتصف الخمسينات من

القرن الماضي المبادئ الأربعة عشر لنظرية ديمينغ: ركزت على الأدوات والتقنيات والتدريب وفلسفة إدارية متميزة وهي:

1. وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات (غاية) التركيز علي الجودة أولاً، ويكون الربح مجرد نتيجة لتحقيق هذه الجودة.

2. إنتاج فلسفة جديدة يجب أن تمثل قرار يشترك فيه ويتحمل مسؤولية كل فرد في الشركة.

3. التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل؛ لتحقيق الجودة وذلك ببناء الجودة من الأساس وهي المرتكز.

4. إلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط، لا يمكن أن نتجاهل العمل المربح وسعر البيع ولكن التكاليف يجب ألا تكون الاهتمام الأول والأخير.

5. وجود تطوير مستمر في طريق اختبار جودة الإنتاج والخدمات هنالك تغير مستمر، وبالتالي ما كان اليوم لن يكون مناسباً غداً

6. إنشاء مراكز للتدريب الفعال على أداء العمال، الرقابة الإحصائية للجودة.

7. وجود قيادة فعالة تتبنى فلسفة، وتقوم بتطبيقها، وتدعيمها، ويكون التحول بالتركيز على الجودة النوعية أكثر من الكمية.

8. إزالة الخوف، وتلتزم بأن يشعر الموظف وبشكل معقول بالأمان داخل الشركة.

9. إزالة الحواجز بين الإدارات، وذلك بالقضاء على الحواجز التنظيمية بين الأقسام والجودة هي الهدف، وليس المنافسة بين الزملاء.

10. التخلص من الشعارات والنصائح (التوضيح) انتقد الطريقة التحضرية إذ أنها تدمر الجودة، لأنها تركز على الاهتمام على (الرغبة في عمل شيء) أكثر من (كيفية عمل هذا الشيء) . مثلاً

الشعارات تعطي الموقف فكرة عامة عن المكان الذي ينبغي أن يتواجد فيه ولكن لا يعطي الخريطة التي توضح كيفية الوصول إلى المكان.

11. استبعاد الحصص العددية تخلص من النسب الرامية لتحديد الأهداف الأيدي العاملة، لأن

الحصص الرقمية تجعل الموظف يركز عليها، وليس على مدى الجودة أو مدى الفعالية يصبح

الهدف هو إيجاد طريقة ابتكارية لزيادة الإنتاج بدلاً من زيادة الجودة.

12. إزالة العوائق التي تحرم العاملين من التباهي ببراعة عملهم إذ يفترض (ديمنج) أن معظم الأفراد يرغبون في أداء عمل جيد وألا يتعرضوا لنقد ظالم وأن يعاملون بطريقة عادلة وأن لاستخدام أسلوب التهيب من أجل إذعان الموظفين؛ بل تشجعهم على إنجاز اعمالهم على نحو جيد بأفضل إمكانياتهم.

13. إعداد برنامج قوي للتعليم والتحسين (أي برنامج قوي للتعليم والتنمية الذاتي لكل فرد) إذ يعتقد

(ديمنج) أن الموظفين يجب أن يكون لديهم أساساً قوياً عن أدوات وتقنيات رقابة الجودة وهي لغة

الجودة اي الطريقة التي نتصل بها والأخرى التي تتحسن من خلالها، ولكن لا بد من أن يقترح

الموظفين سبل جديدة للعمل الجماعي والمشاركة.

14. إيجاد هيكل في الإدارة العليا يركز على متابعة الخطوات السابقة أي جميع العاملين في المنظمة يعملون لتحقيق التحول. لا تتوقع أن الموظفين يقومون بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمفردهم، بل يجب أن تهتم الإدارة العليا باستراتيجية ككل وتقوم بخطوات إيجابية لتحقيقها (الاستراتيجية)، لأنه هنالك احتمالاً بأن أقلية من الموظفين ستفشل في تطبيقها.

2. جوزيف جوران:

ركز (جوران) على العيوب والأخطاء أثناء الأداء التشغيلي (العمليات) وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها كما أنه ركز على الرقابة على الجودة ودون التركيز على كيفية إدارة الجودة، ولذا يرى أن الجودة (النوعية) تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب ويرى جوران أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل وهي:

1. تحديد من هم المستهلكين.

2. تحديد احتياجاتهم.

3. تطوير مواصفات المنتج كي تستجيب لحاجات المستهلكين.

4. تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات أو المعايير المطلوبة.

5. نقل نتائج الخطط الموضوع إلى القوى العاملة.

أما بالنسبة للرقابة على الجودة فإن (جوران) يرى أن الرقابة على الجودة عملية مهمة وضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية في عدم وجود عيوب، فالرقابة على الجودة تتضمن:

1. تقييم الأداء الفعلي للعمل.
 2. مقارنة الأداء الفعلي المتحقق بالأهداف الموضوعية.
 3. معالجة الانحرافات أو الاختلافات باتخاذ الإجراءات السليمة.
- ويرى (جوران) أن تطوير المنتج يمثل صميم إدارة الجودة الشاملة وهي عملية مستمرة لا تكاد أن تنتهي وأن المنتج يتعرض لنوعين من المستهلكين:

1- المستهلك الخارجي: ويمثل العمليات الذي يشتري السلع (الزبون) ولا يكون ضمن أعضاء المنظمة المعنية.

2- المستهلك الداخلي: ويمثل المستهلكين الذين يمثلون العاملين داخل المنظمة.

3/ فيليب كروسبي:

جاء بما يعرف (بلا وجود للعيوب) أو أن العيوب تساوي صفراً في إطار العمليات الإنتاجية، ويرى (كروسبي) أن الجودة ما هي إلا انعكاس لمدى معيارية القيادة وكذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة، كما يرى ضرورة توفير عدة عوامل لتكون الجودة مستمرة منها:

1. أن المستهلكين ذوي وعي بأهمية جودة المنتجات والخدمات.
2. أن تطوير الأدوات التي تساعد على تطوير الجودة سوف تؤدي إلى زيادة حصة المنظمة من السوق.
3. يجب أن يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما يلائمها من تغييرات بيئية وظرفية.

ثانياً: مفاهيم إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وأن التحديات التي تشهدها منظمات الأعمال في المجتمع الإنساني المعاصر تقترب بالجوانب النوعية على الصعيدين السلعي والخدمي.

لقد تعددت التعريفات لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ويمكن من خلال استعراض أدبيات الإدارة التي تناولت هذا الموضوع أن نشير إلى بعض هذه التعريفات وأهمها على الإطلاق، ومنها: أنها خلق ثقافة

متميزة في مستوى الأداء بحيث يكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر دؤوب من أجل تحقيق توقعات ورغبات الزبون، والتأكيد على أداء العمل بالشكل الصحيح ومن أول مرة (Robert,1991)، والجدول التالي يوضح بعض المفاهيم التي تطرق لها العديد من الباحثين حول إدارة الجودة الشاملة وهي (كحيل، 2016):

جدول رقم (1): المفاهيم التي تطرق لها العديد من الباحثين حول إدارة الجودة الشاملة، جرد بواسطة الباحث من خلال الأدبيات المختلفة

م	المصدر	التعريف
1.	(Chom,1991)	أسلوب مختلف لطريقة التفكير بإدارة المنظمات.
2.	(Jablonski,1991)	هي فلسفة أو مجموعة من المبادئ المرشدة للإدارة التي تسمح للمدير أن يعمل بشكل أفضل
3.	(Oakland,1995)	عرفها بأنها منهج لتحسين التنافسية والفاعلية، إذ إنها أساساً طريق للتخطيط والتنظيم ووسيلة لاستيعاب العاملين للأنشطة كافة، بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية.
4.	(Hardesky,1995)	يعرفها بأنها فلسفة، ومجموعة أدوات، وعملية نتاجها رضا الزبون والتحسين المستمر.
5.	(Goetsch&Pavis,1997)	يعرفها بأنها نشاطات التحسين المستمر التي يشترك بها جميع الأفراد العاملين في المنظمة بجهود تكاملية شاملة من أجل تحسين الأداء في كل المستويات الإدارية في المنظمة.
6.	(Goetsch&Pavis,1997)	يعرفها بأنها مدخل الداء العمل يحاول تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات والأشخاص والعمليات والبيئة.
7.	(البرواري، 2000)	الإدارة حول تحسين الجودة هي مدخل يعبر عن مزيد من الإحساس المشترك في ممارسة الإدارة التي تؤكد الاتصالات في الاتجاهين وأهمية المقاييس الإحصائية، أنها نتاج ممارسة الإدارة والطرق التحليلية التي تقود في عملية التحسين المستمر التي بدورها تؤدي إلى تخفيض الكلفة.

م	المصدر	التعريف
8.	(Russell & Taylor, 2000)	يعرفها إدارة الجودة في كل أنحاء المنظمة وفي كل المستويات الإدارية وكل مجالات عمل المنطقة.
9.	(Daft & Noe, 2001)	عرفها بأنها جهد المنظمة الكلي المنصب على التحسين المستمر لأداء العمليات، التي تمثل طرائق الأفراد، المكانن وأنظمة إنجاز المهمات المناطة بهم.
10.	(العاني، 2002)	هي الطريقة التي تحقق إستراتيجية تضافر الجهد للعمل كفريق واحد من أجل رفع مستوى الجودة باستمرار، وأن رضا الزبون باستمرار هو الحكم الفصل، وأن تنفيذ نظام إدارة الجودة من قبل المنظمة بصفة فاعلة مرهون بتفهم العاملين فيها لوظائفهم ومجالات تطبيقها.

مما يتقدم، يرى الباحث أن إدارة الجودة الشاملة يمكن إجمال تعريفها في النقاط الأساسية التالية بأنها:

- فلسفة وثورة إدارية في طريقة التفكير والعمل.
 - مدخل يشترك به جميع الأفراد في المنظمة - الإدارة والعاملين - وفي كل المستويات الإدارية.
 - مدخل يعتمد التحسين المستمر لجودة / المنتجات / الخدمات / الأشخاص/العمليات/ البيئة.
 - مدخل يهدف إلى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال التحسين والتحقق رضا الزبون.
- كما أن جميع تلك التعريفات كما يراها (Bank, 1992): تدور حول الكلمات الأساسية المكونة لهذا المفهوم (إدارة، الجودة، الشاملة) كالتالي (عباس، 2008):

- فكلمة إدارة تعني تطوير قدرات تنظيمية وقيادة إدارية قادرة على التحسين المستمر، والمحافظة

على مستوى عال من جودة الأداء.

- وكلمة الجودة تعني الالتزام أو الوفاء باحتياجات الزبون بل ويتجاوزها.

- وكلمة الشاملة المقصود الالتزام هو إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد والتعريف

الدقيق لحاجات الزبون ورغباته من سلع وخدماتها والعمل على بذل مجهود جماعي وفردى في سبيل تحقيق تلك الغايات.

ثالثاً/ أهمية وأهداف ومبادئ إدارة الجودة الشاملة:

ينبغي التعرف على أهمية توفر الجودة في السلع والخدمات بالنسبة إلى الزبون الذي يتلقى تلك السلع والخدمات وكذلك بالنسبة إلى المنظمة (المنتج) لتلك السلع والخدمات (الدراكية والشبلي، 2002).

أ. أهمية إدارة الجودة الشاملة

1. أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للزبون:

إن مستوى الجودة في المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن تعد من الأمور المهمة بالنسبة إليهم، إذ أصبح الزبون في الوقت الحاضر يؤكد ضرورة توفر الجودة في المنتجات والخدمات عند اتخاذ قرار الشراء (Krajewski & Ritzman, 1996). فقد يعزف الزبائن عن شراء السلع المحلية برغم انخفاض أسعارها ويرغبون بالمنتجات الأجنبية لارتفاع مستوى الجودة فيها وانخفاض أسعارها ويرغبون بالمنتجات الأجنبية لارتفاع مستوى الجودة فيها وانخفاضه في السلع المحلية، فالزبون الأمريكي مثلاً يفضل العديد من السلع اليابانية لاسيما السيارات والالكترونيات على مثيلاتها من السلع الأمريكية (Hazier & 1999, Render,

ولعل ضرورة توفر مطلب الجودة في السلع والخدمات المقدمة للزبائن، هو السبب في ظهور جمعيات متخصصة لحماية الزبائن وإرشادهم إلى السلع والخدمات الأكثر جودة وأماناً.

2. أهمية الجودة الشاملة بالنسبة إلى المنظمة المنتجة:

تظهر أهمية توفر الجودة في السلع والخدمات بالنسبة إلى المنظمة المنتجة، من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق العديد من آفاق النجاح المتمثل بما يأتي:

أ. تقليص شكاوى الزبائن من خلال الفهم الكامل لاحتياجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها

ب. رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي لديهم (جودة، 2001).

ج. العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.

د. تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل (كحيل، 2016).

هـ. زيادة كفاءة المنظمة في تحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم منتجات ذات جودة مقبولة

و. زيادة الربحية والقدرة على المنافسة أو من خلال التحسين المستمر الذي يتحقق في الجودة يمكن البيع بأسعار أعلى ويقلل من تكاليف النوعية من خلال عمل أشياء صحيحة من أول مرة.

- زيادة الحصة السوقية. لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة

الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير (كحيل، 2016).

ب. أهداف إدارة الجودة الشاملة:

يرى كل (الطائي والعبادي، 2005) بأن إدارة الجودة الشاملة أهداف عديدة تسعى لتحقيقها في أي منظمة إدارية عند تطبيقها. ومن بين أهم تلك الأهداف ما يلي:

1. زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
 2. إرضاء المستفيدين والتفوق والتميز على المنافسين.
 3. زيادة إنتاجية كل عنصر في المنظمة.
 4. زيادة حركة ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات المحيطة بها في البيئة.
 5. ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة.
 6. زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل.
 7. زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة.
 8. تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة.
- في حين يرى السقاف (2005) أن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال هو: (تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والتقليل من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للزبائن وكسب رضاهم) وأن هذا الهدف الرئيس للجودة يشمل ثالث فوائده.

ت. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تناول العديد من الباحثين مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأساسية، وتمثلت في النقاط الأساسية التالية (الطائي وآخرون، 2005):

1. التزام مستمر من الإدارة بالجودة.
2. التركيز على احتياجات وتوقعات المستهلكين واتخاذ هدفاً أساسياً.
3. منع الأخطاء قبل وقوعها بدلاً من اكتشافها بعد وقوعها ثم علاجها متأخراً.

4. ضرورة قياس عائد الجودة، وتكلفتها، فلا بد أن يكون الجودة المنظومة الإدارية مردود يتم قياسه، وأن يتم التطوير بناء على القياس.

5. المسؤولية عن الجودة في المنظمة مسؤولية شاملة، بمعنى أنها مسؤولية كل أفراد المنظمة بغض النظر عن مستواه الوظيفي أو طبيعة عمله

6. التحسين المستمر هو روح الأعمال وأساس تنميتها، وأن أساس فلسفة التحسن المستمر ينصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسناً بدقة وفي ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها، ففلسفة التحسين المستمر للعمليات والجودة تتميز بتحقيق هدفين أساسيين هما:

أ. هدف عام: بذل الجهود جميعها بصورة تجعل التحسين يبدو سهلاً في كل قسم من أقسام المنظمة، ويكون مرتبطاً بالفعاليات والامكانيات التنظيمية جميعها عندما يستلم الزبون السلعة أو الخدمة.

ب. هدف خاص: التركيز الكبير على العمليات، التي تجعل العمل المنجز كاملاً. كما ينبغي البحث عن فرص الأداء الأفضل والتحسينات التي تجري بأنواع عديدة:

- تعزيز القيمة للزبون من خلال منتجات وخدمات جديدة ومجربة.

- تقليل الأخطاء والوحدات التالفة والضياعات.

- تحسين استجابة المنظمة وأداء وقت الدورة .

- تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام الموارد جميعها.

7. الأسباب الجذرية هي ما يجب أن يتم البحث عنه في كل مشكلة وعلاجها، وليست الأسباب المباشرة والسطحية.

8. أن منهج إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة الجميع على أساس أن المشاركة تعد من أهم المرتكزات لنجاح هذا النموذج ولكن غالباً ما يساء تقدير المشاركة التي تعد من أهم العناصر التي في أمرين:

أ. تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل.

ب. تحسين كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركته العقول المفكرة.

ج. فريق العمل والعمل الجماعي هو أسلوب العمل المفضل والأساسي.

د. استخدام التقنيات الإحصائية في القياس والتطوير.

هـ. المقارنة مع النموذج الأفضل ويعني ذلك أن تقوم المنظمة بمقارنة أدائها في مجال معين أو أكثر بالأداء في المنظمات الأكثر تقدم الاستفادة من نقاط القوة في تطوير المنظومة.

و. تعظيم قيمه الفائض من الأداء نتيجة التحسين المستمر.

ز. المورد شريك في الجودة، ومن ثم يجب اعتباره جزءاً من فريق العمل.

ح. التعليم والتدريب: في حاله تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة، يجب على المنظمة أن توفر التدريب الملائم للجميع كل في المجال تخصصه وان يكون التعليم بصورة مستمرة وكذلك يتطلب من الإدارة أن تشجع أفرادها وترفع من مهاراتهم التقنية، وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار، وهذا يؤدي إلى تفوق العاملين في ادائهم لوظائفهم فالتعليم والتدريب يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف وبهذا تظهر لنا أخطاء قليلة جداً، وتضمن جودة خالية من العيوب.

ط. التركيز على العملية: إن تحقيق رضا الزبون وخلق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية يعتمدان

بدرجة كبيرة على السلع والخدمات المقدمة لتلك الاسواق. لذلك يعد مبدأ التركيز على العملية الإنتاجية أحد الاستراتيجيات المهمة التي تعتمد عليها أغلب المنظمات الصناعية حيث تقوم هذه الاستراتيجية على تنظيم الأجهزة والمعدات، وقوة العمل حول عملية تقليل فرص الضياع، والذي ينعكس على العملية بشكل ايجابي ويجعلها بشكل مرن وقابلة، الاستجابة في الإنتاجية والارتقاء في مستوى الجودة، وهو الشيء الذي تعمل من أجله كافة المنظمات الصناعية والخدماتية على

السواء.

كما يمكن إدراج مجموعة من المبادئ المهمة التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة كالتالي (زيدان، 2010):

1. التركيز على الزبون: تعتمد المنظمات على زبائنها في استمرار نجاحها مما يتوجب عليها فهم حاجاتهم الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيةها والسعي بجد لتجاوز توقعاتهم.
2. القيادة: تقع على قيادة المنظمة مسؤولية خلق وحدة الغرض والتوجيه الكلي للمنظمة وإيجاد البيئة الداخلية المناسبة التي تسمح للعاملين بالمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف والمحافظة على تلك البيئة.
3. مشاركة الافراد: أن الأفراد في جميع المستويات هم شيء ضروري في المنظمة والسماح لهم بالمشاركة الكاملة تمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم من أجل فائدة المنظمة.

4. مدخل العملية: إن الوصول للنتائج المرجوة يتحقق بصورة أكثر كفاءة عندما تتم إدارة الأنشطة والموارد ذات العلاقة من خلال نموذج العملية.

5. استخدام مدخل النظام للإدارة: إن تحديد وفهم إدارة العمليات المترابطة والمتفاعلة كنظام يسهم في تحقيق المنظمة لأهدافها بفاعلية وكفاءة.

6. التحسين المستمر: إن التحسين المستمر للأداء الكلي للمنظمة يجب أن يكون هدفاً ثابتاً ومستمرّاً

7. مدخل الحقائق في اتخاذ القرار: إن القرارات الفاعلة هي تلك المستندة على تحليل البيانات والمعلومات وليس على الحدس والتخمين أو الخبرة.

8. علاقات المنفعة المتبادلة مع المجهزين: تعتمد المنظمة والمجهزون كل على الآخر إذ تربطهم علاقة مصلحة مشتركة تؤدي عند إدارتها بكفاءة إلى تعزيز قدرتهما على خلق قيمة مضافة لكل منهم.

رابعاً/ أسباب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة:

أصبحت إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحاضر من المرتكزات الأساسية لنجاح المنظمات في معظم دول العالم التي أخذت ترسخ مفاهيم الجودة الشاملة، وذلك من خلال ما أثبتته تجارب العديد من المنظمات وخصوصاً في اليابان، حيث إن ترسيخ مفاهيم الجودة كان له الأثر البارز في زيادة أرباح إنتاجية هذه المنظمات وتعزيز وضعها التنافسي في الأسواق

ومن أهم أسباب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة (الشلبي، 2010):

1. زيادة حدة المنافسة بين المنظمات، وما ترتب عليه من ضرورة إنتاج أفضل السلع وبأقل الأسعار، حتى تستطيع المنظمات أن تثبت نفسها في هذه الأسواق.

2. التنافس على الصعيد العالمي، فقد أدت العولمة إلى انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي الأمر الذي زاد من مسؤوليات المنظمات في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ووضعها في سلم أولوياتها.

3. تحول بعض الدول النامية إلى دول متقدمة صناعياً مثل كوريا الجنوبية، ماليزيا، الفلبين، أندونيسيا وغيرها.

4. العجز المتواصل في الميزان التجاري للكثير من الدول والذي كان من أهم الأسباب التي أدت لتطبيق مبادئ إدارة الجودة من أجل تحسين نوعيتها وزيادة أسعارها وبالتالي زيادة الطلب الخارجي عليها وتحسين الميزان التجاري للدول المنتجة.

خامسا/ فوائد ومتطلبات وعقبات إدارة الجودة الشاملة:

أ. فوائد إدارة الجودة الشاملة:

هناك مجموعة من الفوائد التي يمكن ان تحققها المنظمة من وراء تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة ومن أهمها الآتي (الطائي وآخرون، 2005)

1. تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة:

إن التحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار أعلى دون إحداث رد فعل عيني لدى

الزبائن، ويقلل من تكاليف التسويق، ويزيد من كمية المبيعات، ومن ثم تزداد ربحية المنظمة والقدرة على التنافس، والذي ينبغي أن يطبق في جميع أنشطة ومجالات عمل المنظمة، يؤدي حتماً إلى تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة الفعلية.

2. زيادة الفعالية التنظيمية:

إن إدارة الجودة الشاملة تفرز قدرة أكبر على العمل الجماعي، وتحقيق تحسينات في الاتصالات وإشراكاً أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل أو المعوقات، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، وبهذا يقل معدل دورات العمالة ويزداد ولاء العاملين وانتماؤهم للمنظمة.

3. كسب رضا المجتمع:

إن إدارة الجودة الشاملة تركز على معرفة احتياجات ورغبات الزبائن وإشباعها، والذين هم جزء من المجتمع، وتعمل كذلك في المحافظة على البيئة العامة، وبعد تحديد ما تقدمه للزبون الآن تبدأ بالتفكير والعمل على ما ينبغي أن تفعله لتقديم المزيد وتحدد إدارة الجودة الشاملة دور كل فرد وكل جماعة في هذا المجال بدءاً من مرحلة بحوث السوق لتحديد المواصفات التي تخص المستهلك مروراً بمرحلة التصميم ومرحلة الانتاج، ثم النقل والتخزين والمناولة والتوزيع، وأخيراً التركيب وخدمات ما بعد البيع ونتيجة لذلك يتحقق الآتي:

أ. الاحتفاظ بالزبون الحالي وكسب رضا المجتمع من خلال جذب المزيد من الزبائن.

ب. تصميم منتجات وخدمات تساير التغيرات التي تحدث في رغبات الزبائن أو التطلعات التي تكون خارج حدود تفكيرهم.

ج. تقليل تكاليف الفشل الداخلي والخارجي للجودة ومن بينها تكاليف إعادة العمل والتآلف وتكاليف المساءلة القانونية وشكاوى الزبائن.

4. تقوية المركز التنافسي للمنظمة:

إن إدارة الجودة الشاملة هي نظام متكامل يتبنى دائماً رغبات الزبائن وتطلعاتهم المستقبلية في المنتج الذي تقوم بتصنيعه والذي يترتب عليه تقديم منتج ذات جودة عالية ووفق طلب الزبائن وبالسعر المناسب لهم، وبالوقت المناسب، مما يجعلهم أكثر التصاقاً بهذا المنتج، والذي ينعكس على المنظمة بشكل إيجابي، ويجعلها أكثر تميزاً عن المنافسين، وبالتالي تحصل على أكبر حصة سوقية.

5. المحافظة على حيوية المنظمة:

إن إدارة الجودة الشاملة هي رحلة، وليست محطة وصول والمنظمة التي تعمل وفق هذا الشعار يتطلب منها دائماً عدم الوقوف عند محطة معينة، بل يتطلب منها دائماً التجديد في العمليات الإنتاجية، وكذلك بجودة منتجاتها إما بإضافة خصائص جديدة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها أو إنتاج منتجات جديدة وغير تقليدية، وكذلك عليها تبني فلسفة التحسين المستمر، والأخذ بمبدأ التدريب والتعليم للأفراد الموجودين بها مدى الحياة والتكيف مع المتغيرات التي تحدث باستمرار، وهذا يضمن البقاء والاستمرار في المنافسة.

ب. متطلبات إدارة الجودة الشاملة:

كثيرة هي المتطلبات التي يذكرها الباحثون ويكون من الضروري توفرها إذا ما أريد تبني هذه

الفلسفة الإدارية ومن أهم هذه المتطلبات كما حددها (Heizer,1999):

1. دعم القيادة الإدارية العليا للجودة الشاملة.
2. التركيز على الأداء بصورة صحيحة منذ اللحظة الأولى.
3. فهم متطلبات المستهلك وتحقيقها وتجاوزها.
4. تعليم وتدريب الموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
5. تقييم المدير والموظفين من خلال قياس الأداء الخاص بالجودة ومن خلال استخدام أساليب المقارنة المرجعية.

6. أن تنتظر المنظمة إلى الجودة كسلاح تنافسي يؤثر في التصميم والعمليات والمخزون والجدولة والصيانة والتدريب على التصرف الصحيح.
 7. ينبغي معاملة المجهزين كشركاء يتحملون جزء من المسؤولية في الجودة.
 8. النظر إلى عملية التطوير والتحسين على أنها عملية مستمرة وال تقف عند حد معين.
 9. ضرورة توفر نظام معلومات يمد المنظمة بالمعلومات ويكون المرجع الأساسي لها في عملية التطوير وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
 10. إبعاد كل مسببات الخوف من نفوس العاملين نتيجة الإقدام على تطبيق الجودة والخوف من الفشل أو الإخفاق.
 11. أن تسعى المنظمة إلى ضبط التكاليف وبالأخص السلبية منها والنتيجة عن الزمن المهدور أو إنتاج مواد فائضة عن الحاجة أو التلف والضياع.
 12. إشراك العاملين في عملية صنع القرار وحل المشكلات واتخاذ القرار.
- ت. عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:**

ذكر في العديد من الأدبيات المختصة أن هناك عقبات تقف في طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما تشير الأدبيات إلى أن هذه العقبات تتباين تبعاً إلى جغرافية المكان والنظم المتبعة من مكان إلى آخر، ويتدخل في هذا الأمر أيضاً فلسفة المؤسسة، ويشير دايل (Dale, 1997) إلى أن هناك عقبات تحد من نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي:

الخوف من التغيير، نقص المهارات والتدريب على المشكلات، تفكك وعدم استمرارية مجموعات تحسين الأداء، عدم التزام القيادة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة، والفشل في استكمال مشروع الجودة الشاملة.

أما مصطفى (2005) فيشير إلى وجود عدة مشاكل في تطبيق TQM منها: أن معايير قياس الجودة غير واضحة ومتجددة لقياس مدى التقدم والانجاز لبرامج الجودة، عدم وجود تخصيصات مالية كافية لتطبيق الجودة، قلة جهود التوثيق وتسجيل الإجراءات والنتائج، ثم أضاف عقبات وأسباب أخرى منها:

- غياب روح الفريق لاسيما وأن التحسين المستمر لن يتم إلا من خلال فرق العمل المحفزة.
- قصور التخطيط للتدريب لاسيما تحديد الاحتياجات التدريبية.
- قصور تدريب العاملين على تطبيق أدوات TQM.
- غياب أو قصور الإدارة بالمشاركة وتركيز السلطة الأمر الذي يقلل من حماس ودافعية العاملين للأداء الابتكاري اللازم لتحقيق TQM.
- محدودية فاعلية التدريب، غياب التحسين المستمر، وفقدان الثقة في البرنامج بعد فترة زمنية طويلة من بدء التنفيذ.

المبحث الثاني: الأداء المؤسسي

أولاً: تمهيد: -

يُعد مفهوم إدارة الأداء من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة، ويمكن اعتباره وليد نظريات الإدارة المختلفة، والتي اعتبرت الأداء نظاماً متكاملًا له متطلباته ومعاييره وأساليبه الفعالة التي

تحقق الأهداف المرجوة للمؤسسات على اختلاف أغراضها وطبيعتها تكوينها فالأداء سواء أكان على مستوى العامل أو الفريق أو المؤسسة هو الوسيلة التي يمكن من خلالها تحديد مستوى الكفاءة والفاعلية على أي مستوى من هذه المستويات حيث يؤثر أداء العامل بشكل أو بآخر على أداء الفريق، كما يؤثر مستوى الأداء الفردي أو الجماعي على مستوى أداء المؤسسة ككل، وتختلف طبيعة التحديات التنافسية ويزداد مستواها في العصر الحديث الذي يتميز بالسرعة والتغيير والتفجر المعرفي، وبهذا يصبح الاهتمام بدراسة الأداء وعناصره والعوامل المؤثرة فيه هدفاً سامياً وعالمياً مشتركاً، لتحقيق التميز وتعزيز القدرة التنافسية في مؤسسات الأعمال سواء أكانت صناعية أم خدمية، ومن المهم أن نشير أن إدارة الأداء لا تعني فقط أداء العامل أو الفريق كموارد بشرية، بل تهتم أيضاً بإدارة أداء الموارد الأخرى كالجوانب المالية والمادية والمعلوماتية والتكنولوجية (المحاسنة، 2013)

ويتناول هذا المحور مفهوم الأداء المؤسسي، أبعاد الأداء المؤسسي، عناصر الأداء المؤسسي، فوائد قياس الأداء المؤسسي، أنواع الأداء المؤسسي، قياس الأداء المؤسسي الحكومي ومعرفة خصائص الأداء المؤسسي، ثم خطوات عملية تحسين الأداء، الاعتبارات التي يجب مراعاتها في نظم قياس الأداء، ثم مشاكل وصعوبات قياس الأداء المؤسسي، ثم نختم بمجالات الأداء المؤسسي.

ثانياً مفهوم الأداء المؤسسي: -

لقد عرّف بترسون وآخرون (Peterson, et al, 2003) الأداء المؤسسي " بأنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها".

كما وعرفه مخيمر وآخرون (2000) بأنه " المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية".

ويرى وويلين وهانغر (wheelen and Hunger, 2002) أن الأداء هو : النتيجة النهائية للنشاط.

وتُعرف ربابعة (2011) الأداء المؤسسي بأنه: " المحصلة النهائية للجهود، أو النشاطات، أو العمليات، أو السلوكيات، والتي تتعلق بالأهداف أو النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، وذلك على مستويات ثلاث، هي: المستوى الفردي، والوظيفي الجزئي (أداء الوحدات) والكلي (أداء المنظمة ككل في إطار من التأثيرات البيئية المتبادلة).

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن الأداء المؤسسي هو حصيلة ونتاج الجهد الذي تبذله المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها في ضوء التفاعل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية.

ثالثاً أبعاد الأداء المؤسسي: -

الأداء المؤسسي ذو أبعاد متعددة فقد أشار الوقفي (2004) إلى ثلاثة أبعاد للأداء وهي:

- الأداء المالي: وهو مفهوم ضيق للأداء، ويركز على استخدام المؤشرات المالية، مثل: الربحية والنمو.

- الأداء المالي والأداء التشغيلي: يجمع هذا البعد بين الأداء المالي والأداء التشغيلي، وبذلك

فهو يضيف الكفاءة في تحقيق استخدام للموارد المتاحة بهدف الحصول على المردودات.

ويركز هذا البعد على مؤشرات، مثل: الحصة السوقية وتقديم منتج جديد ذي جودة عالية.

- الفاعلية التنظيمية: ويعد هذا البعد الأكثر شمولاً للأداء المؤسسي، وهو يعبر عن مدى

تحقيق المنظمة لأهدافها.

رابعاً: عناصر الأداء المؤسسي: -

تتعدد عناصر الأداء المؤسسي لتكون على النحو التالي:

1. الإستراتيجية والأهداف: تهتم بالجهات التي ستوجه إليها الخدمة أو المنتج.

2. الهيكل التنظيمي: يركز على مستوى كفاءة، وفاعلية الهيكل، ومدى قدرته على خدمة العمليات التي سوف تقوم بإنتاج السلع أو الخدمات.

3. المقياس: وهو الأداء الذي يمكن استخدامه بطريقة تنفيذ وتخدم كلاً من الإستراتيجية والأهداف.

4. الإدارة: وتتمثل في الطريقة التي سئُستخدَم بتحديد المسارات، والاتجاهات، وكيف تقوم بعملية التصحيح أو التصويب.

أي أن الأداء مرتبط بشكل وثيق بأهداف المؤسسة التي ترغب في تحقيقها، والأداء يشتمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل ويمكن توضيحها بالآتي:

1. الكفاءة التنظيمية: قدرة المؤسسة على إدارة وحسن استخدام ما هو متاح لها من موارد سواء البشرية، أو الأموال والمعدات، أو المعلومات من أجل تحقيق أهدافها.

2. الفاعلية التنظيمية: قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المتعلقة بدرجة قبول خدماتها واستجابتها للتطورات الحاصلة.

3. النجاح الإستراتيجي: قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف، والنمو، في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال تحقيق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد.

خامساً: فوائد قياس الأداء المؤسسي: -

يفيد حمزاوي (2013) بأن قياس الأداء المؤسسي يحقق الكثير من الغايات والفوائد للمنظمات ومن أهمها ما يلي: -

1- التغلب على الشكوى من عدم واقعية الأهداف، وعدم تحديدها بشكل محدد قابل للقياس، إذ إنها تصاغ أحياناً بطريقة بلاغية إنشائية حماسية تدغدغ المشاعر ولكن تكون بعيدة عن أي قياس كمي موضوعي لا يختلف فيه اثنان.

2- تحقيق وضوح الأهداف وطرق قياسها بالتالي للمخططين والمنفذين الذين يتولون تحقيق هذه الأهداف بكفاءة كما يسهل بعد ذلك وضع توصيف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها لتحقيق الهدف.

3- إن الاهتمام بمدخل قياس الأداء المؤسسي يساعد على تحديد العلاقة مع العاملين حيث

يضمن تحديد المسؤوليات والالتزامات ويساعد على التحفيز في اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية في أوقاتها المناسبة وكذلك توثيق الإنجازات.

4- إن قياس الأداء المؤسسي يساعد المنظمات في تحديد توقعات الأطراف المستفيدة من خدماتها والعمل على تحقيق رضا هؤلاء المستفيدين والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.

5- يساعد قياس الأداء المؤسسي على تحقيق الشفافية والنزاهة والبعد عن شبهة الفساد الإداري واستغلال النفوذ، وذلك عن طريق تحديد الانحراف وكيفية تجنب مثل هذا الانحراف في المستقبل.

6- يساعد قياس الأداء المؤسسي في إعداد برامج التطوير والموازنات المطلوبة مما يحقق المساهمة في ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات، ويوفر مدخلاً للتركيز على برامج الخطة الاستراتيجية وإمكانية متابعتها وتوفير الموارد اللازمة لها.

7- يوفر قياس الأداء المؤسسي للمنظمات أسلوباً للتطوير والتحسين المستمر الذي يمكن أن يوظف التقييم الذاتي لإدارات المنظمة مما يؤدي إلى زيادة الفعالية الإدارية وتمكين الصف الثاني من القيادات الإدارية وتحقيق التنمية الإدارية المستدامة.

سادساً: أنواع الأداء المؤسسي: -

تمارس المؤسسات عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة نذكر منها ما يلي: (الدجني، 2011)

1. الأداء الاقتصادي: ويتحقق بتطبيق المبادئ الاقتصادية بالنسبة لظروف الوحدة وبيئتها المحيطة بها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة.

2. الأداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساس لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، حيث تتمثل أهداف المؤسسة على المستوى الاجتماعي والوطني، ويتميز هذا النوع من الأداء بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدي مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية.

3. الأداء الإداري: يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في المؤسسات في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة. ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية.

4. الأداء المالي: يتمثل في زيادة معدل العائد، ونسبة خفض التكلفة الناجمة عن تطوير إداري

معين، مثل: تبسيط الإجراءات أو إعادة هندسة العمليات، ونسبة خفض في توقفات الأجهزة كنتيجة للإنفاق على تطوير تكنولوجيا الصيانة الدورية.

5. الأداء الفني (التكنولوجي): ويتمثل في نسبة الخفض في الوحدات المعيبة بسبب تغيير طريقة أو طرق العمل أو تغيير التجهيزات أو بسبب تغيير العاملين، ونسبة الخفض في عدد النماذج المستخدمة في تقديم خدمة، والتطور في عدد الخدمات التي تم التحول إلى تقديمها من خلال الإنترنت.

سابعاً: قياس الأداء المؤسسي: -

يشير عايش (2008) بأن الأداء المؤسسي يعتبر المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ويشتمل الأبعاد التالية:

- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.

- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

- أداء المؤسسة في إطار البيئات الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية.

فالأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي، وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية عليها؛ ونظراً إلى وجود عوامل خارجية كبيرة

تخرج من نطاق إدارة المؤسسة تنعكس بالضرورة على أدائها، وكان لابد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي ينبنى أساساً على قياس الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً، وهذا ما يميز بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي للأداء وفق ما هو وارد في الشكل التالي (مخير وآخرون، 2000)

جدول (2-2) قياس الأداء (الفردي - الوحدات التنظيمية - المؤسسي)

الموضوع	الأداء الفردي	أداء الوحدات التنظيمية	الأداء المؤسسي
معنى المصطلح	الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له أو التي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية.	الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها التي تضطلع بتنفيذه في المؤسسة، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة.	المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية

الموضوع	الأداء الفردي	أداء الوحدات التنظيمية	الأداء المؤسسي
من يقوم بتقييمه	الرئيس المباشر	- الإدارة العليا - أجهزة الرقابة الداخلية	- أجهزة الرقابة المركزية - الوزارات المعنية - أجهزة السلطة التنظيمية - أجهزة الرقابة الشعبية
موضوعات القياس	- الوقت المستنفذ - التكلفة - الجودة	- الفعالية الاقتصادية - الفعالية الإدارية	- الفعالية البيئية - الفعالية السياسية
مؤشرات القياس	- الوقت المعياري - التكلفة المعيارية - الأهداف المعيارية	- تقسيم العمل - درجة التخصص - درجة الآلية - نظم انتاج المخرجات - درجة المركزية - أنظمة الجزء وتدرجها. - فعالية الاتصالات	- درجة القبول الاجتماعي لقرارات المؤسسة. - درجة الاستقلالية في عمل المؤسسة. - مدى توافر أيديولوجية محددة للعمل.

ثامناً: خصائص الأداء المؤسسي: -

يتصف الأداء المؤسسي الذي ننشده بمجموعة من المواصفات والخصائص التي تجعله مميزاً، وأهم هذه الخصائص ما يلي: (العدلوني، 2002)

1. المحافظة على ثبات العمل واستمراره، من خلال الخبرات التراكمية، والتجارب السابقة التي تنثري المؤسسة، ولا تتأثر بتغيير القيادات.

2. الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرارات من قبل المختصين والخبراء لإدارة

المؤسسة ويضمن ذلك عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.

3. المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.

4. استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من

الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.

5. التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة في التوظيف (مخير وآخرون، 2000).

تاسعاً: خطوات عملية تحسين الأداء : -

من خلال الاطلاع على الدراسات تبين بأن عملية تحسين الأداء المؤسسي تمر بعدة خطوات، وهي كالتالي: (الشوامرة، 2015)

الخطوة الأولى: تحليل الأداء

و يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما :

- الوضع المرغوب : ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللائمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة .

- الوضع الحالي/الفعلي : يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً .

وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها و محاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلاً .

لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف .

الخطوة الثانية : البحث عن جذور المسببات

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها. وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ و نبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب أن لا نخجل من مواجهة و مصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء .

ويمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء:

- قلة التغذية الراجعة عن الأداء.

- ضعف في التحفيز .

- ضعف في المعرفة والمهارات

معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.

- ضعف في التركيز على الزبائن و المجتمع المحيط .

ويضيف (عايش، 2008) بأن عملية تحسين الأداء تمر بمراحل أخرى.

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة وتكامل بالاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه، و عادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسن الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتماداً على الفائدة المرجوة، و أيضاً تقييم المؤسسة ونجاحها يقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء والتي تقاس بمدى تحسين الأداء و النتائج التي توصلت إليها المؤسسة، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل و المتكامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة لذا يجب أن تكون أي استراتيجية لتحسين وتطوير الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الاستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

الخطوة الرابعة: التطبيق

بعد اختيار الطريقة الملائمة توضع حيز التنفيذ، ثم تكون نظاماً للمتابعة ثم تحليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي تكون في الأعمال اليومية مع الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة؛ لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب أن تكون لديك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء؛ يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب وبذلك نكون حصلنا على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

عاشراً: الاعتبارات التي يجب مراعاتها في نظم قياس الأداء : -

يفيد صالح (2014) بأن الهدف من تطبيق المنظمات لنظم قياس الأداء هو إنجاز رؤيتها وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لعملائها وبالتالي يجب مراعاة الاعتبارات التالية في نظم قياس الأداء :

* الاعتبار الأول: تحقيق الرؤية الاستراتيجية المحددة للمؤسسة

يجب أن تكون أهداف ومقاييس الأداء محددة وبدقة، هذا بالإضافة إلى إمكانية تحقيقها وفي نفس الوقت تكون قابليتها للقياس، ويجب أن يكون هناك ارتباط بين نظم قياس الأداء في المؤسسة والتخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي.

* الاعتبار الثاني: قياس الأشياء الصحيحة

يجب على المؤسسة قبل تحديد المقاييس أن تقوم بتحديد وفهم العمليات التي سيتم قياسها، وبالتالي يجب على المؤسسة تحديد العمليات الرئيسية ووضعها في خريطة التنفيذ لضمان:

- التأكد من تنفيذها بدلاً من الافتراض بفهمها.

- التأكد من أن المقاييس التي تقيس نجاحها ثم اختيارها بشكل صحيح.

* الاعتبار الثالث: القياس وسيلة وليس غاية

يقوم العاملون والمديرون في المؤسسات بالعمل تجاه تحقيق النتائج المرغوبة والتي تُعد جوهر رؤية المؤسسة واستراتيجيتها، فهي تركز على الأهداف التنظيمية باستخدام مقاييس الأداء لقياس الأهداف التي تحققت، ولكن لا تركز على القياس لفترة محددة. وعلى ما يبدو قياس الأداء أنه وسيلة وليس غاية.

الحادي عشر: مشاكل - وصعوبات قياس الأداء المؤسسي:

يفيد عايش (2008) بأن مشاكل وصعوبات قياس الأداء المؤسسي ترجع الصعوبات التي

لها علاقة بطبيعة العمل، والتي من أهمها :

1. طبيعة الخدمات المقدمة.
2. تعدد وتعا رض الأهداف والأولويات.
3. غياب التحديد الدقيق للمهام .
4. الروتين .

5. الصعوبات المرتبطة بعنصر العمل.

6. قياس الأداء المضلل

الثاني عشر: مجالات الأداء المؤسسي: -

تتعدد مجالات الأداء المؤسسي وفقاً للمرجعيات الفلسفية للمؤسسات ولطبيعة مهامها، وعلى الرغم من الاختلاف إلا أن جوهر هذه المجالات تتفق بنسبة كبيرة وفيما يلي عرض لهذه المجالات:

المجال الأول: كفاءة وفعالية الإدارة العليا والأنظمة:

يتعلق هذا المجال بالقيادة والإدارة التي تدير المؤسسة، وبالبنية التنظيمية للبناء المؤسسي التي من خلالها تحقق إدارة المؤسسة أهدافها، في إطار منظومة بشرية ومادية، تحتكم إلى سياسات واضحة، وأنظمة وقوانين معتمدة تعمل على تنظيم العمل من خلال العمل بلوائح تفصيلية لكل مجال من مجالاتها، بالإضافة إلى هياكل ترسم مسار اتصالاتها وحدود مسؤوليات العاملين فيها وواجباتهم، كما تتطلب أن تكون بيئة العمل تتناسب وطبيعة أعمالها، وثقافة تنظيمية تسهم في توحيد اتجاهات الموظفين نحو رسالة المؤسسة ورؤيتها، وربط عناصر الحكم والإدارة بمنظومة رقابية تهدف إلى تقويم المسار، وتحسين الأداء، وتطوير بنية العمل التنظيمي، كما وتعد الأنظمة محورا وركيزة مهمة من ركائز المؤسسة، وتلجأ المؤسسات إلى إعداد لوائح متعددة واعتبارها قواعد حاكمة تنظم شئون المؤسسة بكافة مكوناتها البشرية والمادية، وتتنوع اللوائح لتشمل أنظمة شئون الموظفين والنظام المالي، ونظام اللوازم والمشتريات، والوصف الوظيفي، وأدلة العمليات، وتفاوت وجهات النظر والمفاهيم التي قدمها علماء الإدارة في تناولهم الأنظمة من حيث شمولية هذه الأنظمة لكافة جوانب عمل المؤسسة، ومع ذلك يرون جميعا بأن الأنظمة ما هي إلا وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المؤسسة (الدجني، 2011).

المجال الثاني: تنمية الموارد البشرية

إن الاهتمام في تنمية الموارد البشرية يتركز على أداء الأفراد وبذلك يعرف جومز وآخرون Gommez-Mejia,et al تقييم الأداء بأنه " مماثلة وقياس وإدارة أداء الفرد في المنظمة"

كما ويعرفه كلمانجز ورولي Cummings and Worley بأنه " نظام التغذية الراجعة والتي تتضمن التقييم المباشر لأداء الأفراد رد أو جماعات العمل من قبل المشرفين أو المديرين (الكساسبة، 2011)

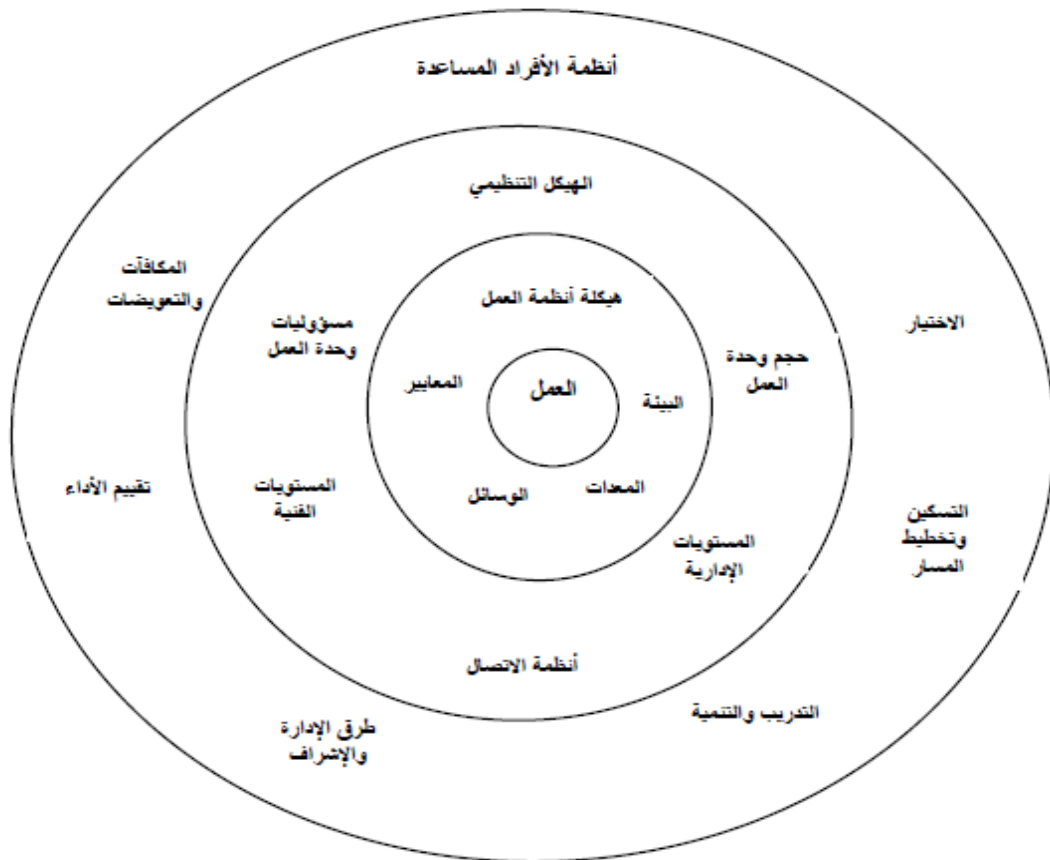
تشير (حسن، 2002) بأن اصطلاح تنمية الموارد البشرية يعد اصطلاحاً حديثاً مسبباً، ويستخدم أحيانا اصطلاح تنمية الموارد البشرية دون وعي كامل بأهميته وتأثيره وارتباطه بالأداء المؤسسي فيمكن تقييم أي أداء مؤسسي على أساس أربعة معايير، وهي:

1. جودة ومنفعة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.
 2. الكفاءة في تقديم وتوفير هذه المنتجات والخدمات.
 3. تأثير المؤسسة على المجتمع وجودة ونوعية المستوى المعيشي للأفراد.
 4. تأثير المؤسسة على الموارد البشرية وعلى جودة مناخ العمل.
- فلكي تحقق طموحاتها وأهدافها من تنمية الموارد البشرية وتأثيرها على النجاح التنظيمي يجب أن تدخل في مجال تحقيق المعايير السابقة جميعاً بل ويجب أن تحقق إسهاماتها في كل منها.

فمهما كانت نوعية المؤسسة فإن العمل الذي يجب أدائه لتحقيق الأهداف التنظيمية

يجب أن يستحوذ على اهتمام المؤسسة، فإذا كان هذا العمل غير مصمم بفعالية، وغير مخصص، فلا يمكن تحقيق النجاح التنظيمي بغض النظر عن مقدار جودة الهيكل التنظيمي أو التدريب أو نظام التعويضات لذلك يمكن القول إن تحقيق الفعالية التنظيمية يمكن أن يتم من خلال تحسين أداء تصميم العمل والوظائف.

ويوضح الشكل التالي المراحل المتتالية والمتتابعة التي يجب أن يتم بناء فعالية الأداء البشري من خلالها وهي على النحو التالي:



شكل (2) عناصر الموارد البشرية في الأداء المؤسسي

وفيما يلي شرح موجز لهذه المراحل:

1- العمل: وهو يمثل جوهر الأداء الوظيفي، وهو محصلة مجموع الأنشطة والعمليات التي يجب أدائها لتحقيق وإنجاز الأهداف التنظيمية.

2- هيكل أنظمة العمل: أي الوسائل والمعايير والمعدات، والبيئة التي قد تكون عاملاً مساعداً

أو ميسراً، أو عائقاً ومقيداً للأداء، ويجب تصميم أنظمة كجزء متكامل من التصميم الأساسي للعمل.

3- الهيكل التنظيمي: ويعني التقسيم الرأسي والأفقي للوظائف التنظيمية، لتحديد الدرجات المختلفة من التخصص والسيطرة والمسؤولية، ويجب تنمية الهيكل التنظيمي بحيث يكون مرناً وقابلاً للتغيير عند تصميم العناصر الداخلية للعمل وعوامله الداخلية.

4- أنظمة الأفراد المساعدة: وهي الاختيار والتسكين والتدريب وغيرها، وهي تمثل الوظائف

والمهام التقليدية للأفراد والمطلوبة للتنمية والحفاظ على الأداء البشري في المؤسسة ويجب أن تصمم هذه الأنظمة وفقاً للعناصر المهمة للعمل وتنظيمه.

□ علاقة تنمية الموارد البشرية بتقييم الأداء:

يرى عباس (2011) بأن عملية تقييم الأداء نشاط إداري يتم من خلالها قياس قدرة العاملين على الوفاء بالتزامات العمل المطلوبة منهم، وتتقرر احتياجات تدريب وتنمية الموارد البشرية التي ليست جديدة على المؤسسة عادةً ولجميع المستويات الإدارية على ضوء النتائج التي تتوصل إليها نتائج قياس وتقييم أداء العاملين، فهذه النتائج تعطينا فكرة تحليلية على مستوى أداء وسلوك الأفراد خلال فترة القياس، مبينة لنا مكامن الضعف وأسباب انخفاض مستويات الأداء والسلوك مع المعايير المطلوبة منهم، وهل هذه المشكلة تتطلب تدريب وتنمية أم تتطلب تحفيز، أم أن سببها عائد لأمر تنظيمية داخل المؤسسة، إذاً فقياس الأداء يحدد لنا فيما إذا كان الفرد بحاجة لتدريب وتنمية لعلاج نواحي الضعف أو القصور في أدائه وامكانية تطويره مستقبلاً، أم أنه لا يحتاج لذلك، وبالتالي نجد أن العلاقة بين نشاطي التدريب والتنمية وقياس وتقييم الأداء علاقة مباشرة أيضاً .

المجال الثالث: إدارة المعلومات:

أولاً: استخدامات تكنولوجيا المعلومات:

لقد حدد إدريس، (2005): استخدامات تكنولوجيا المعلومات في ثلاثة مجالات، وهي:

- توافر المعلومات اللازمة للأعمال: تستخدم المؤسسات تكنولوجيا المعلومات وبصفة أساسية في دعم مهام تمتد من حساب المرتبات إلى تصميم نماذج العروض إلى تصميم مواقع الإنترنت التي من خلالها يقوم العملاء بإرسال أوامر الطلب للمنتجات والخدمات التي يرغبون في شرائها.

- تعزيز الابتكار: حيث يمكن أن تساعد تكنولوجيا المعلومات في زيادة القدرة على الابتكار، ويكون ذلك من خلال قيام المؤسسة بإيجاد طرق لتنفيذ الأعمال إلكترونياً.

- اختزال الوقت والمساحة: تمثل تكنولوجيا المعلومات أداة للقضاء على قيود الوقت والمساحة، وكأداء للقضاء على قيود المساحة يمكن تفهمها من خلال القدرة التخزينية التي تتمتع بها، وبالتالي يمكن للمؤسسة أن تستخدم أدوات متنوعة لتحطيم قيود الوقت الذي يستغرق في تشغيل وبث المعلومات.

أي أنه يمكن القول إن استخدام التكنولوجيا في المؤسسات أصبح لازماً أكثر من أي وقت مضى فهو يشكل أهمية ضرورية للمؤسسات العامة والخاصة وما يترتب عليها من تقليل واختزال الوقت لدى المؤسسات.

ثانياً: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على المنظمات:

لقد أسهمت تكنولوجيا المعلومات في التأثير على المنظمات المستخدمة لها بالمقارنة مع المنظمات الأخرى وتمثل ذلك من خلال: (الدهمي، 2015)

1. أدت الى زيادة الإنتاجية من حيث زيادة المخرجات وتقليل التكاليف في المنظمات وذلك من خلال استخدامها لبرامج معالجة العمليات ومكننة الأعمال المكتبية والسيطرة على المخزون وتخطيط ومراقبة الإنتاج وتقليل المدة الزمنية اللازمة لإنجاز المهام والعمليات.

2. تحسين إدارة الجودة الشاملة من خلال استخدام الأجهزة والبرمجيات التي تسهم في تحسين

عملية جمع البيانات وتلخيصها وتحليلها وإصدار التقارير اللازمة في ضوءها.

3. تحسين عملية اتخاذ القرارات باستخدام برامج دعم واتخاذ القرارات.

4. تحسين إدارة المعرفة والمعلومات باستخدام الأجهزة والبرمجيات التي تسهل عملية جمع ومعالجة وتخزين واسترجاع كميات كبيرة من المعلومات والبيانات كما تعمل على تطوير معارف فنية وتسويقية ومالية وتكنولوجية تستخدم في خلق الميزة التنافسية.

5. تطوير عملية الخلق والإبداع والابتكار التنظيمية من خلال استخدام المعارف المتاحة في المجالات المختلفة حيث أسهمت العمليات الذكية والاستخبارية في تسهيل عملية تطوير السلع والخدمات والعمليات وطرق الإنتاج والتوزيع.

6. تسهيل عملية إدارة التغيير في المنظمات من خلال الأدوات التكنولوجية مما أدى إلى تحسين أداء المنظمة وزيادة كفاءتها وفعاليتها في تحقيقها لأهدافها.

7. العمل على تطوير سلع وخدمات مميزة وجديدة من خلال بناء القواعد المعرفية والبرامج الخبيرة.

8. تطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة وإزالة الحدود والفواصل بين الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، زيادة التنسيق والتعاون بين المنظمة وفروعها في تنفيذ الأعمال.

9. تعمل تكنولوجيا المعلومات على تطوير الأساليب الإدارية في المنظمة بما يتماشى مع استراتيجيات الإدارة الحديثة في التغيير والقيادة.

ثالثاً: دور إدارة تكنولوجيا المعلومات في دعم تحقيق الاستراتيجية للمؤسسة:

مع التطورات العالمية الحديثة في تكنولوجيا المعلومات، واعتماد المؤسسات عليها، أصبح من الضروري تأمين هذه التكنولوجيا لضمان التنمية المستدامة للمؤسسات، من حيث العمل على استغلال التكنولوجيا المتوفرة من خلال دمجها ضمن العمليات بما يضمن تحقيق استراتيجيات المؤسسة (الدجني، 2011).

رابعاً: إدارة المعلومات ودورها في دعم اتخاذ القرار بشكل فعال وبناء:

يرى العلول (2011) بأن أهمية إدارة المعلومات تنبع من كونها موضوعاً حديثاً يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة في مجال الإدارة، حيث إنها تسهم في تطور المعرفة وإيجاد التراكم المعرفي في ظل انتشار نظم الاتصالات الحديثة واتساع الشبكة العنكبوتية، مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها، وكذلك تسهم في رفع مستوى أداء المؤسسات وتحقيق الأهداف المرغوبة، فمن خلالها تستطيع المؤسسات إدراك ماهية المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

ومن أجل إدارة المعلومات بفعالية وكفاءة فقد تم تصميم نظم خاصة بإدارة المعرفة، تهدف إلى جمع المعلومات وتخزينها واسترجاعها ونقلها، بحيث تعمل هذه الوظائف مع بعضها بشكل متكامل وقد ذكر حجازي عدداً منها، هي: (حجازي، 2005)

□ تكنولوجيا الشبكات.

□ نظم المعلومات الإدارية المستندة على الويب.

□ نظم دعم الإدارة، وتشمل برامج الدعم الجماعي، ونظم إدارة الوثائق، ومستودعات البيانات، ونظم التنقيب عن البيانات، ونظم مساندة القرارات.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الإدارة الناجحة هي التي تعمل على إدارة وتوثيق المعلومات، وتجيد وتحسن توظيفها في اتخاذ القرارات والتخطيط والتطوير للمستقبل.

المجال الرابع: تطوير العمليات الداخلية:

أولاً: أساليب العمليات الداخلية:

يشير أبو شيخة، (2011) بأن نشاط تطوير أساليب العمليات الداخلية يعد من الأنشطة الإدارية الحديثة، وقد عرفته الولايات المتحدة الأمريكية أثناء الحرب العالمية الثانية، إذ استخدمت وحدات للتنظيم والإدارة ضمن أجهزتها الإدارية للقيام بالبحوث والدراسات التنظيمية وإعادة بناء الهياكل التنظيمية وتبسيط إجراءات العمل وإدارة النماذج وتصميم مكان العمل، فكل تنظيم هدف يسعى إلى تحقيقه، ولا يتحقق هذا الهدف إلا من خلال العمليات التنظيمية بما في ذلك الأفراد والإجراءات وأساليب العمل.

وهذه الأساليب تتضمن ما يلي: (اللوزي، 2002)

1- الأسلوب التقليدي (المتسلسل):

ويتوافر هذا الأسلوب في التنظيمات الإدارية ذات الهياكل التنظيمية الطويلة، ويتطلب هذا الأسلوب المرور في خطوات كثيرة ومتعددة تمر على عدد كبير من العاملين، حيث يقوم كل واحد بخطوة عمل تختلف عما يليها من خطوات، وهذا يشير إلى التخصص في أداء الخطوات والأعمال، وهنا يشترك عدد كبير من العاملين في إنجاز العمل، ويؤخذ على هذا الأسلوب أنه يحتاج إلى وقت كبير، الأمر الذي يعني التأخير في إنجاز الأعمال كون المعاملة تنتقل من موظف إلى موظف آخر.

2- الأسلوب المتوازي لسير العمل:

في هذا النوع يقوم موظف واحد باستلام العمل المطلوب إنجازه، وبإجراء كل ما يلزم عليه من العمليات التي تحددها إجراءات المعاملة لهذا النوع من الأعمال في المؤسسة ولا يشترك مع الموظف موظفون آخرون في إنجاز المعاملة التي تسلم له، ولكنه يقوم لوحده بكافة العمليات والخطوات المحددة لتلك

المعاملة، وفي حالة وجود كمية كبيرة من الأعمال، فإن العمل يقسم بين موظفين أو أكثر حسب كمية المعاملات، ويوكل لكل موظف أمر القيام بجميع الخطوات المطلوب القيام بها لإنجاز المعاملة وحيث إن الأعمال التي يقوم بها الموظفون متشابهة فإن مكاتبتهم ترتب بجانب بعضها بحيث يسير العمل في خطوط متوازية.

ومن مميزاته شعور الموظف بأهمية وجوده في المؤسسة فهو يقوم بإنجاز المعاملة من البداية حتى النهاية فيعطيه شعوراً بالرضا والارتياح، وميزة أخرى بأنه يقلل من أوقات الانتظار.

ومن الانتقادات الموجهة لهذا الأسلوب أن اتباعه يؤدي إلى تعطيل عنصر التخصص في القيام بالأعمال وحرمان المؤسسة من الفوائد الناتجة عن التخصص وأيضاً هناك انتقاد آخر وهو ضعف الرقابة على أعمال الموظفين فإن عدم اشتراك أكثر من موظف في إنجاز المعاملات يقلل من الرقابة على الموظف الذي يقوم بالعمل ويستخدم الأسلوب المتوازي لسير العمل، للقيام بالمعاملات البسيطة التي لا تتضمن إجراءاتها خطوات كثيرة.

3- أسلوب الوقت الواحد (الآن الواحد): (عصفور، 2011).

وحسب هذا الأسلوب فإنه يكون بإمكان موظفين أو أكثر أن يقوموا بإنجاز خطوتين أو أكثر على نفس المعاملة في نفس الوقت؛ أي أنه يمكن أن تتم خطوتان أو أكثر على نفس المعاملة في نفس اللحظة، ولإنجاز المعاملات بهذا الأسلوب فإنه يشترط أن يقدم الطلب على نسختين أو أكثر وذلك لتوزيعها على الموظفين المختصين ليقوم كل واحد منهم بإنجاز القسم المخصص له في نفس الوقت الذي يكون فيه الموظف الآخر يقوم بإنجاز ما هو مطلوب منه ويشترط أن تكون المدة الزمنية اللازمة لإنجاز الخطوتين اللتين ستتم في وقت واحد، متساوية أو متقاربة وإذا حصل تأخير عند أحد الموظفين فإن ذلك سيؤدي حتماً إلى تأخير المعاملات كلها، والمدة الزمنية لإنجاز العمل بهذا الأسلوب تكون أقصر عند اتباعه من المدة الزمنية لإنجاز العمل حسب الأسلوب المتسلسل لسير العمل.

ويتميز هذا الأسلوب بالسرعة في إنجاز المعاملات مع الاحتفاظ بعنصر التخصص بين الموظفين في القيام بالأعمال ومن الملاحظ أن هذا الأسلوب لا يستعمل إلا في نطاق ضيق في الإدارات الحكومية التي يغلب على إجراءاتها الأسلوب المتسلسل لسير الأعمال إلا أنه يمكن تحويل بعض المعاملات التي يتبع فيها الأسلوب المتسلسل لتسير حسب أسلوب الوقت الواحد.

ثانياً: إجراءات العمل:

يفيد اللوزي، (2002) بأن الإجراءات هي الخطوات التفصيلية والمراحل التي تمر بها العملية الإدارية من البداية وحتى الانتهاء منها، وقد عرفها نيوشل بأنها سلسلة من العمليات الكتابية يشترك فيها عدد من الأفراد في إدارة ما أو في عدة إدارات، وتصمم للتأكد من أن العمليات المتكررة تعالج بطريقة موحدة.

كما ويلاحظ من خلال دراسة الاجراءات أنها تمر في سلسلة من الخطوات بعضها ضروري لا يتم تأدية الأعمال بدونه، وبعضها الآخر ليس ضرورياً ويمكن تبسيطه أو إلغاؤه أو تعديله إذا اقتضت الضرورة، فالإجراءات يمكن اعتبارها دليلاً للموظف يسير عليها للقيام بالمهام والواجبات اللازمة للأداء.

ولقد تناول العديد من الباحثين الإجراءات بالتعريف، ومنها:

1- الإجراءات: هي مجموعة من الخطوات التفصيلية اللازمة لأداء الأعمال، أو أنها مجموعة من الطرق المحددة مسبقاً لأداء العمل.

2- الإجراءات: هي مجموعة من المهام المترابطة مع بعضها بعضاً، والمرتبة تسلسلياً وفقاً لتتابع حدوثها لتشكّل أداء العمل. ويتضمن الاجراء وفقاً لهذا المفهوم تحديد كيفية أداء العمل (How)، ومتى يكون وقت الأداء (When)، ومن المسؤول عن هذا الأداء (Who)

3- الإجراءات هي الخطوات التفصيلية التي يمر بها أداء مهمة معينة، ومراحلها المختلفة من البداية حتى النهاية، وهذه الخطوات محددة لكيفية القيام بعمل ما (أبو شيخة، 2011)

مما سبق يرى الباحث بأن الإجراءات هي منظومة متسلسلة ومترابطة ومرتبطة تعتمد بعضها على بعض وذلك من أجل الوصول إلى إنجاز الأعمال، ومن أمثلتها إجراءات الاختيار والتعيين للموظفين.. الخ

ثالثاً: خصائص إجراءات العمل:

يرى اللوزي (2002) بأن اجراءات العمل تتميز بما يلي:

1- السرعة والدقة في أداء الأعمال.

2- تحسين جودة الخدمة أو السلعة المنتجة.

3- توحيد وتمائل الأداء.

4- الابتعاد عن الإرباك والازدواجية والفوضى.

ويضيف أبو شيخة (2011) بأن من خصائص إجراءات العمل:

5- البساطة والوضوح والمنطقية والبعد عن التعقيد.

6- تكون متكاملة وغير متعارضة وتؤدي إلى تحقيق الهدف.

7- الاستقرار والمرونة في آن واحد.

8- تؤسس على حقائق وأرقام فعلية لا على افتراضات .

رابعاً: تبسيط إجراءات العمل:

يرى أبو شيخة (2011) بأن عملية تبسيط إجراءات العمل تستهدف الكشف عن أسهل وأفضل طريقة لأداء عمل ما وتنفيذها، وتبسيط العمل لابد أن يكون فلسفة يتبناها خبير التنظيم والأساليب، غايتها التخلص من التفاصيل التي تستنفذ كثيراً من وقت العاملين في الوحدة التنظيمية المعنية، بهدف أن يضطلعوا بأعمال أكثر أهمية.

ويصل تبسيط إجراءات العمل إلى غايته إذا ما تم القيام بالعمل الموصل إلى الهدف بأفضل طريقة، وتم الاستغناء عما هو غير ضروري من خطوات، وتم تغيير التسلسل المتبع لأداء العمل، وتم تغيير مكان الأداء وذلك بهدف تقليل الوقت والمواد والجهد المبذول في الأداء.

خامساً: أهمية وفوائد تبسيط الإجراءات:

تعود أهمية التبسيط إلى ما يترتب عليه من فوائد وأهداف تعود على الأفراد والتنظيم بالشيء الكثير وتظهر أهمية التبسيط من خلال: (زويلف وآخرون، 1999).

1-تسهيل أمور المواطنين، فعملية إطالة الإجراءات وتعقيدها تؤدي إلى عرقلة تقديم خدمات

المواطنين وتعمل على زيادة معاناتهم وزيادة التكاليف المادية والمعنوية، إضافة إلى شعور المراجعين بعدم الرضا عن أداء خدمات المؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى خلق مشكلات تعود بآثار سلبية على العاملين والمراجعين.

2- تسهيل أمور العاملين: فبساطة الإجراءات داخل المؤسسة تسهل إجراءات العمل وتقلل من مخاطر ارتكاب المخالفات والأزمات، والتجاوزات، إضافة إلى أن بساطة الإجراءات تؤدي إلى اتقان العمل وزيادة الرضا الوظيفي.

كما ومن فوائد عملية تبسيط إجراءات العمل ما يأتي: (أبو شيخة، 2011)

3- التعرف على مشكلات الإجراءات المطبقة في المؤسسة وتحليلها بهدف تطويرها.

4- تخفيض التكلفة وتقصير الأوقات المطلوبة للإنجاز نتيجة الحد من الإجراءات غير الضرورية والاكتفاء بما هو ضروري.

5- الحد من الازدواج والتضارب في الجهود.

6- تحسين نوعية الخدمة المقدمة للمستفيدين والإسراع في انجاز المعاملات.

سادساً: إدارة النماذج:

يعرف اللوزي (2002) النموذج بأنه " عبارة عن أوراق مطبوعة أو نماذج من الحاسب الآلي تتم تعبئتها بالبيانات اللازمة، وأحياناً يتم إرسالها عبر الحاسب أو الإنترنت أو الفاكس، وهذا ما هو متبع حالياً في المؤسسات للتخفيف من الأعمال الورقية".

ويعرفها أبو شيخة (2011) النموذج مطبوع يحمل بيانات تقابلها مساحات خالية تملأ عند استخدامها بمعلومات صغيرة متغيرة يتم على أساسها إنجاز العمل، وتعد النماذج وقود العمل اليومي وهي تستهدف تسجيل وعرض البيانات والمعلومات بطريقة تيسر تداولها والرجوع إليها ودراساتها.

سابعاً: أهمية النماذج:

يشير عصفور (2011) بأن النماذج تُعد من الوسائل المساعدة في المكاتب الحكومية ومكاتب الشركات فهي ضرورية للقيام بالأعمال ولإنجاز المعاملات بسرعة واتقان، والنموذج المطبوع يسهل قيام الموظفين بأعمالهم، فهو يساعد في التقليل من المجهود الذهني للموظفين، وفي التفكير فيما يجب عمله في كل مرحلة أو عملية من المراحل والعمليات التي تمر فيها المعاملة.

ويمكن القول بأن النماذج لها دور كبير في مساعدة الوحدات والدوائر والأقسام حيث تعمل

على تسهيل وتسيير الاعمال وتقليل الوقت والجهد في الإنجاز

ثامناً: تقييم إدارة العمليات وتبسيط الإجراءات:

يركز هذا المجال على المنهجية المطبقة لتصميم، مراجعة، تطوير، تبسيط إجراءات وأنظمة

العمل، وتتم عن طريق:

1. تحديد وإدارة العمليات الرئيسية.
2. توثيق أنظمة وإجراءات العمل.
3. مراجعة وتطوير وتبسيط الإجراءات.
4. تطوير العمليات.

المجال الخامس: جودة الخدمات:

أولاً: مفهومها:

ويعرف العنزي (2005) الخدمة: بأنها " نشاط معنوي أو سلعة متغيرة وغير نمطية في الغالب، وملكيته لا تتغير ولا تنتقل، ولا يمكن نقلها أو تصديرها إلى مكان آخر، ولكن نظام تقديمها يمكن أن ينقل "

ويعرف عايش (2008) جودة الخدمات بأنها " المعيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء لتلك الخدمة أو أنها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وادراكهم للأداء الفعلي لها "

كما ويعرفها الطائي والعلاق (2009) بأنها " النشاطات غير الملموسة والتي تحقق منفعة للزبون أو العميل، والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى، أي إنتاج أو تقديم خدمة معينة لا يتطلب استخدام سلعة مادية "

ويشير جاد الرب (2009) بأن عامل أو محور جودة الخدمات يُعد أحد الاهتمامات الحديثة في المؤسسات الخدمية الخاصة منها والعامة ومشكلة الحكم على جودة الخدمة أو تقييمها هي أن هناك جوانب كثيرة غير قابلة للقياس الكمي في الخدمة، وبالتالي تعتمد في تقييمها على الآراء والاتجاهات والتقدير الشخصي، وبالطبع هناك جوانب أخرى يمكن قياسها عند التعرض لجودة الخدمات، ومنها:

1. درجة الثقة في الخدمة.
2. مدى توافر الخدمة وسرعة الحصول عليها.
3. الكفاءة.
4. طبيعة التعامل مع العميل.

5. درجة إدراك العميل للخدمة أو الجودة.

6. المصادقية

7. الأمن والضمان والسلامة المصاحبة للخدمة.

8. توافر البيئة المناسبة والمرضية عند أداء الخدمة.

ثانياً: خصائص الخدمة:

تتسم الخدمة بعدد من الخصائص الأساسية التي تميزها عن السلع منها: (أبو النصر، 2007):

1. متعددة ومتنوعة .

2. عدم امكانية تخزين الخدمة لاستخدامها في وقت آخر أو عند الحاجة.

3. المرونة .

4. غير قابلة للاستدعاء والفحص .

5. لها شروط للحصول عليها.

6. لا بد من وجود أشخاص لتقديمها.

وهناك خصائص أخرى كما يرى العنزي (2005)

7. عدم القابلية للمس: فهي غير ملموسة وهو ما يعني أن مقدم الخدمة في أكثر

الأحيان ينتج منافع ترتبط بالخدمة أو المهارة أو الاختصاص أو الكفاءة.

8. قابلية فصل الخدمة عن مقدمها في البيع أو التقديم.

9. عدم التماثل أو التجانس (الطائي والعلاق، 2009)

ثالثاً: مراحل تقديم الخدمة النموذجية:

تمر الخدمة بالمراحل التالية:

1- مرحلة ما قبل تقديم الخدمة:

□ مركز تقديم الخدمة جاهز لتلقي الخدمات، من خلال وجود كافة متطلبات العمل الضرورية والتي تساهم في إيصال صورة ذهنية جيدة للمتعامل قبل طلب الخدمة.

□ الحصول على معلومات كافية عن الخدمة التي يتلقاها المتعامل، وهذا الأمر يتطلب وجود تفاصيل عن الخدمات التي تقدمها الجهة على الموقع الإلكتروني، أو من خلال الاتصال بهاتف مركز تقديم الخدمة والإجابة على استفسارات المواطنين، أو من خلال موظف استعلامات داخل مركز تقديم الخدمة.

مرحلة التقدم للخدمة :

□ يبدأ المتعامل بعد الانتهاء من المرحلة الأولى بالانتقال لمرحلة التقدم للخدمة، وهنا تختلف الطرق التي يتواصل فيها المتعامل مع الموظف، فإما أن يكون طلب الخدمة بالهاتف أو من خلال الانترنت أو بالحضور شخصياً لمركز تقديم الخدمة.

□ لابد أن يشعر المتعامل في هذه المرحلة أن هناك اهتماماً ملحوظاً في طلبه سواء كان بطريقة الرد عليه في الهاتف أو البريد الإلكتروني أو المقابلة الشخصية.

3- مرحلة الإجراءات:

□ لابد أن يشعر المتعامل في هذه المرحلة بالراحة والاهتمام، ففي هذه المرحلة تكثر

التفاصيل والأوراق، وفي هذه المرحلة يتم دفع الرسوم المطلوبة.

□ يفضل عد مرور المتعامل على عدد كبير من الموظفين.

□ تتطلب هذه المرحلة سعة الصدر من الموظف وتوضيح المتطلبات للمتعاملين بهدوء.

4- مرحلة انتهاء الخدمة:

في هذه المرحلة قد تنتهي الخدمة من أول مرة أو يستلزم الأمر العودة مرة أخرى، إلى أن يتم إنجاز الخدمة بالشكل النهائي ويفضل إنجازها من أول مرة.

وفي نهاية هذا المبحث استعرض الباحث الأدبيات التي تناولت موضوع الأداء المؤسسي بكل جوانبه وحاولت توظيف فقرات ذلك البحث بما يخدم أهداف هذه الدراسة مع إبراز شخصية الباحث في بعض المواضيع، وكمدخل للموضوع تناولت الباحث مفهوم الأداء المؤسسي، وأبعاده، وعناصره، و ثم تطرقت إلى أهميته وخصائصه، ثم أوضحت بأن قياس الأداء المؤسسي الكثير من الغايات والفوائد للمؤسسات، ثم استعرضت أنواع الأداء المؤسسي، وأوضحت أوجه المقارنة بين قياس الأداء المؤسسي وقياس الأداء التقليدي، ثم أظهرت خطوات عملية تحسين الأداء المؤسسي، كما وأشارت إلى الاعتبارات التي يجب مراعاتها في نظم قياس الأداء، ومشاكل وصعوبات قياس الأداء المؤسسي، ثم ختمت المبحث بمجالات الاداء المؤسسي والتي تتمثل في كفاءة وفعالية الإدارة العليا والأنظمة تنمية الموارد البشرية إدارة المعلومات تطوير العمليات الداخلية جودة الخدمات.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة

يقدم هذا الفصل وصفاً للإجراءات المنهجية التي استعان بها الباحث للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وذلك من خلال عرض طريقة إجراء الدراسة الميدانية بدءاً من المنهج المستخدم، والمجتمع الأصلي للدراسة، والعينة التي أُجريت عليها الدراسة وطريقة اختيارها، وبيان خصائص مفرداتها، بجانب عرض أدوات الدراسة، كما يتضمن الفصل أيضاً الإجراءات التطبيقية للدراسة، وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل بياناتها، وذلك حسب التفصيل التالي:

3-1 منهج الدراسة:

تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي؛ لملائمته طبيعة الدراسة، وهو منهج يمتاز بنظرة شمولية واقتراح وصف الحالة بتحليلها، ومن ثمَّ استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية؛ وذلك لجمع المعلومات الثانوية المكتبية المتوفرة في الدراسة النظرية، أما التحليل لأغراض تحديد النتائج من الدراسة الميدانية فكان من خلال استبيان مصمم لجمع البيانات الأولية والوقوف على أبرز المؤشرات، واختبار فرضيات البحث الذي يهدف إلى تقييم فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، وذلك بالتطبيق على الشركة السعودية للكهرباء بمدينة الرياض.

3-2 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع البحث من العاملين في الشركة السعودية للكهرباء بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، ويبلغ عدد الموظفين بالشركة 33,437 موظفاً (موقع الشركة السعودية للكهرباء، 2024).

3-3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث وهم الموظفين العاملين في الشركة السعودية للكهرباء بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، حيث تم تحويل الاستبيان إلى استمارة إلكترونية عبر موقع (google drive)، ومن ثم إرسال الرابط الإلكتروني للعينة المستهدفة عن طريق تطبيقات التواصل الاجتماعي.

وقد تم الحصول على 385 استبانة وبعد الفحص والتدقيق تحصل الباحث على 380 استبانة صالحة للتحليل. وبما أن عدد العاملين بالشركة السعودية للكهرباء في مدينة الرياض 33,437 موظفاً

(موقع الشركة السعودية للكهرباء، 2024)، فإن أقل عدد مقبول لعينة البحث عند درجة ثقة 95% حسب معادلة ستيفن ثامبسون هو (380) وهو أقل من عدد الاستجابات التي تحصل عليها الباحث (Thompson, 2012).

وقد كان توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية حسب ما هو موضح أدناه:

جدول رقم (3-1): توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية والوظيفية

(العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في مجال الجودة، المستوى الوظيفي)

المتغيرات	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 25 سنة	137	35.3
	من 25 إلى 35 سنة	159	41
	من 36 إلى 40 سنة	62	16
	أكبر من 40 سنة	30	7.7
الإجمالي			388
المؤهل التعليمي	دبلوم متوسط فما فوق	131	33.8
	بكالوريوس	203	52.3
	دراسات عليا	54	13.9
الإجمالي			388
الخبرة في مجال الجودة	خمس سنوات؛ فأقل	185	47.7
	من (6) سنوات إلى (10) سنوات	113	29.1
	أكثر من (10) سنوات فأكثر	90	32.2
الإجمالي			388
المستوى الوظيفي	إدارة عليا	102	26.3
	إدارة وسطى	194	50
	إدارة دنيا	92	23.7
الإجمالي			388

يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية العينة بنسبة 41% هم من الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة، وهي فئة الشباب والجهد والعطاء والإحساس بنتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبذلك يطمئن الباحث على قدرة أفراد العينة على الإجابة الدقيقة والموضوعية على فقرات الاستبيان.

ويتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 52.3% من العينة يحملون درجة البكالوريوس كمؤهل علمي، ويفسر الباحث ارتفاع نسبة البكالوريوس إلى أنها أصبحت ضرورية وشرط رئيسي للحصول على الوظيفة وخاصة في الوظائف التخصصية (الهندسة، البرمجة، الإدارة، المحاسبة الخ) وحصول نسبة

13.9% (دراسات عليا) يعزوه الباحث لدوافع تطويرية من قبل العاملين أنفسهم ورغبة في تحسين أوضاعهم الوظيفية والحصول على فرص للتقدم والتميز .

ويتضح أن نسبة 47.7% من العينة لديهم خبرة في مجال الجودة أقل من خمس سنوات، وهذا يدل على أن الشركة مستمرة في عمليات التوظيف وأنها تتوسع وتتطور، وتعمل على استقطاب موارد بشرية بشكل مستمر .

ويتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 26.3% من العينة يعملون في الإدارة العليا، وهذا ما يجعل النتائج أكثر موثوقية.

3-4 أداة الدراسة:

لجمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة ، تم اختيار أسلوب الاستبيان كأداة أساسية، وذلك لسهولة التطبيق وانخفاض التكلفة ودقة النتائج وتنوع البيانات. كما خضع الاستبيان لاختبار تجريبي على عينة صغيرة من المشاركين قبل توزيعه على نطاق واسع، وذلك لضمان فعالية الاستبيان وموثوقية النتائج. وبعد جمع البيانات تم تحليلها واستخراج النتائج باستخدام برنامج SPSS

3-4-1 خطوات إعداد أداة الدراسة:

الخطوة الأولى: قام الباحث بتحديد الهدف الرئيسي للبحث وهو تقييم مدى فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق على الشركة السعودية للكهرباء بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

الخطوة الثانية: تحديد مجالات القياس لأداة البحث: تمثلت مجالات القياس لأداة البحث في جزئين:

الخصائص الديموغرافية والوظيفية: (العمر - المستوى التعليمي - عدد سنوات الخبرة في مجال الجودة - المستوى الوظيفي)

محاور الدراسة: فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي، ويتكون من تسعة محاور هي:

- المحور الأول: دعم الإدارة العليا، ويتكون من (6) عبارات.

- المحور الثاني: تصميم الخدمة، ويتكون من (5) عبارات.

- المحور الثالث: توقعات وحاجات ورغبات المستخدمين، ويتكون من (5) عبارات.
- المحور الرابع: توقعات وحاجات ورغبات العاملين بالشركة، ويتكون من (5) عبارات.
- المحور الخامس: التحسين المستمر، ويتكون من (5) عبارات.
- المحور السادس: إجراءات العمل، ويتكون من (5) عبارات.
- المحور السابع: مشاركة العاملين في القرارات، ويتكون من (5) عبارات.
- المحور الثامن: الرقابة التكاملية، ويتكون من (5) عبارات.
- المحور التاسع: مستوى الأداء المؤسسي، ويتكون من (9) عبارات.

الخطوة الثالثة: صياغة عبارات أداة البحث في صورتها الأولية: بعد تحديد مجالات الاستبيان، تمت صياغة العبارات من خلال مراجعة الإطار النظري والأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة المشابهة للدراسة الحالية، وصياغة عبارات كل مجال وفقاً للتعريفات الإجرائية للمجال المستهدف بالاستبيان.

الخطوة الرابعة: تدرج الاستجابات للمحاور الرئيسية: تم تدرج الاستجابات على عبارات المحاور باستخدام المقياس الخماسي موافق (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً)، وتأخذ الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي.

الخطوة الخامسة: صياغة تعليمات أداة البحث: تمت صياغة تعليمات الاستبيان لتعريف أفراد العينة بالهدف من أداة الدراسة، مع مراعاة وضوح العبارات وملاءمتها لمستوى المستجيبين، وكتابة البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة بشكل مبسط، والتأكيد على خصوصية وسرية المعلومات المقدمة.

الخطوة السادسة: إخراج الاستبانة في صورتها النهائية وتطبيقها على العينة المستهدفة، وذلك بعد تحويلها إلى استمارة إلكترونية عبر نماذج google drive ، ومن ثم إرسال الرابط الإلكتروني للعينة المستهدفة عن طريق تطبيقات التواصل الاجتماعي .

3-4-2 صدق فقرات أداة الدراسة:

1) الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

عرض الباحث النسخة الأولية من أداة الدراسة (الاستبيان) على مجموعة من المحكمين، والذين قاموا بمراجعة الاستبيان وتقويمه (مرفق في الملاحق)، حيث طلب منهم الباحث تقديم ملاحظاتهم حول مدى

دقة العبارات في قياس الأهداف المرجوة، ووضوح صياغتها، ومدى ارتباط كل عبارة بالبعد الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية جميع أبعاد المتغيرات الأساسية في الدراسة. كما طلب الباحث من المحكمين اقتراح أي تعديلات ضرورية، سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة. بناءً على الملاحظات والتوصيات التي قدمها المحكمون، أُخذ بملاحظاتهم وآرائهم في إعداد الاستبانة بصورتها النهائية، وأُعيدت الفقرات التي حصلت على نسبة اتفاق (70%) من المحكمين، وحُذفت الفقرات التي لم تحصل على هذه النسبة من الاتفاق؛ ونتيجة لذلك، تم تعديل الاستبيان الأولي وإخراجه في صورته النهائية، وتم تضمين النسخة النهائية من الاستبيان في قائمة الملاحق.

(2) صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (Internal Consistency)

تم قياس صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون لكل محور، وذلك من خلال حساب الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابع له، وذلك من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) موظفاً وموظفة، ويوضح الجدول أدناه النتائج:

جدول (2-3): صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة (العينة الاستطلاعية: ن=30)

معامل الارتباط	م	المحور	معامل الارتباط	م	المحور
**0.833	7	تصميم الخدمة	**0.656	1	دعم الإدارة العليا
**0.820	8		**0.809	2	
**0.796	9		**0.787	3	
**0.631	10		**0.863	4	
**0.566	11		**0.855	5	
-	-		**0.606	6	
**0.680	17	توقعات وحاجات ورغبات العاملين	**0.822	12	توقعات وحاجات ورغبات المستخدمين
**0.719	18		**0.679	13	
**0.787	19		**0.844	14	
**0.662	20		**0.780	15	
**0.628	21		**0.638	16	
**0.918	27	إجراءات العمل	**0.911	22	التحسين المستمر
**0.838	28		**0.861	23	
**0.622	29		**0.545	24	
**0.813	30		**0.787	25	
**0.915	31		**0.670	26	
**0.736	37	الرقابة التكاملية	**0.921	32	مشاركة العاملين في القرارات
**0.899	38		**0.856	33	
**0.736	39		**0.843	34	

المحور	م	معامل الارتباط	المحور	م	معامل الارتباط
مستوى الأداء المؤسسي	35	**0.946		40	**0.218
	36	**0.545		41	**0.177
	42	**0.506	45	48	**0.245
	43	**0.324	46	49	**0.271
	44	**0.604	47	50	**0.461

** دالة عند مستوى 0.01

يبين الجدول رقم (4) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للعبارة بالدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه.

3-4-3 ثبات الاستبانة (Reliability):

للتحقق من ثبات أداة البحث تم استخدام معاملات ألفا كرونباخ من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) موظفاً وموظفة ومن ثم إعادة تطبيقها بعد فاصل زمني مدته أسبوعين على العينة نفسها بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وباستخدام معامل الارتباط بيرسون تم استخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالمحور الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات بالأداة ككل، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (3-3):

معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة والثبات الكلي.

م	المحاور	عدد العبارات	الاتساق الداخلي	معامل ألفا كرونباخ
1	دعم الإدارة العليا	6	ممتاز	0.959
2	تصميم الخدمة	5	ممتاز	0.956
3	توقعات وحاجات ورغبات المستخدمين	5	ممتاز	0.956
4	توقعات وحاجات ورغبات العاملين	5	ممتاز	0.955
5	التحسين المستمر	5	ممتاز	0.954
6	إجراءات العمل	5	ممتاز	0.956
7	مشاركة العاملين في القرارات	5	ممتاز	0.957
8	الرقابة التكاملية	5	ممتاز	0.960
9	مستوى الأداء المؤسسي	9	ممتاز	0.954
	الثبات الكلي للاستبانة	50	ممتاز	0.950

يوضح الجدول رقم (3-3) أن أداة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث جاء الثبات الكلي للاستبانة (0.950) بينما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (0.954، 0.960)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

معيار التصحيح:

رصد الباحث الاستجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي، وحُدّد طول الفترات في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى (5-1=4)، ثم قُسم على أكبر قيمة في المقياس؛ للحصول على طول الفترة: أي (4 ÷ 5 = 0.8) وبعد ذلك أُضيفت هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح)؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الفترات في جميع محاور الاستبانة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3-4): أوزان الإجابات حسب المقياس الخماسي

م	قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) فاعلية التطبيق / الأداء
1	من 1 إلى أقل من 1.80	قليلة جداً	من 20% إلى أقل من 36%	بدرجة قليلة جداً
2	من 1.80 إلى أقل من 2.60	قليلة	من 36% إلى أقل من 52%	بدرجة قليلة
3	من 2.60 إلى أقل من 3.40	متوسطة	من 52% إلى أقل من 68%	بدرجة متوسطة
4	من 3.40 إلى أقل من 4.20	كبيرة	من 68% إلى أقل من 84%	بدرجة كبيرة
5	من 4.20 إلى 5	كبيرة جداً	من 84% إلى 100%	بدرجة كبيرة جداً

3-5 المعالجة والأدوات الإحصائية المستخدمة:

- تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-25)، وقد تم استخدام العديد من العمليات والاختبارات الإحصائية بغرض التحقق من أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها والتي تشمل:
1. استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة: (العمر - المستوى التعليمي - عدد سنوات الخبرة في مجال الجودة - المستوى الوظيفي)
 2. معامل ارتباط بيرسون لإيجاد الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وللتحقق من مدى صحة الفرض الأول.
 3. معاملات كرونباخ - ألفا لإيجاد معامل الثبات لأداة الدراسة.
 4. المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى والرتبة للإجابة على تساؤلات الدراسة.
 5. نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Model- Regression Linear)، للتحقق من صحة الفرض الثاني.

الفصل الرابع

تحليل النتائج واختبار الفرضيات

الفصل الرابع

تحليل النتائج واختبار الفرضيات

مقدمة:

يستعرض هذا الفصل النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها عبر الاستبيان، وذلك للإجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة. وكذلك يستعرض اختبار فرضيات الدراسة. كما يستعرض عدد من النتائج وتقديم بعض التوصيات والمقترحات.

تحليل البيانات الوصفية:

في هذا القسم من الدراسة، يتم تقديم وصف للمتغيرات المدروسة كما يلي:

أولاً: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء في مدينة الرياض:

تم تحليل المتغير الأول الخاص بأداة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، قيمة الاختبار، والترتيب لكل محور من محاور المتغير، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (4-1): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات إدارة الجودة الشاملة.

م	المحاور	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	دعم الإدارة العليا	4.15	.79	83	3	كبيرة
2	تصميم الخدمة	4.17	.77	83.4	2	كبيرة
3	توقعات وحاجات ورغبات المستخدمين	4.20	.77	84	1	كبيرة جداً
4	توقعات وحاجات ورغبات العاملين	4.07	.82	81.4	8	كبيرة
5	التحسين المستمر	4.12	.77	82.4	5	كبيرة
6	إجراءات العمل	4.11	.76	82.2	6	كبيرة
7	مشاركة العاملين في القرارات	4.13	.82	82.6	4	كبيرة
8	الرقابة التكاملية	4.10	.86	82	7	كبيرة
الدرجة الكلية		4.12	.66	82.4	كبيرة	

بناءً على الجدول رقم (4-1) أعلاه لمحاور إدارة الجودة الشاملة، يتبين أن نتيجة المتوسط العام لاستجابات المشاركين في الدراسة هو "كبيرة" بمتوسط حسابي قدره (4.12) وانحراف معياري قدره

(0.66)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكل المجالات بين (4.07 - 4.20)، والانحرافات المعيارية ما بين (0.76 - 0.86)، مما يشير إلى تقارب وجهات النظر بين أفراد العينة، والموافقة بدرجة كبيرة على تطبيق الشركة لإدارة الجودة الشاملة، ويدل ذلك على اهتمام الشركة السعودية للكهرباء بتطبيق مبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة في هذا القطاع الحيوي والمهم.

وجاء في المرتبة الأولى محور (توقعات وحاجات ورغبات المستخدمين)، وذلك بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.77) وبوزن نسبي (84%)، وهذا يعني وجود موافقة بدرجة كبيرة جداً على هذا المحور.

وبينما جاء محور (توقعات وحاجات ورغبات العاملين) في المرتبة الأخيرة، وذلك بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.82) وبوزن نسبي (81.4%)، وهذا يعني وجود موافقة بدرجة كبيرة على هذا المحور.

ثانياً: مستوى الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء في مدينة الرياض:

تم تحليل المتغير الأول الخاص بأداة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، قيمة الاختبار، والترتيب لكل محور من محاور المتغير، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (4-2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمتغير مستوى الأداء المؤسسي لشركة الكهرباء السعودية.

م	عبارات المحور	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
42	يلتزم العاملون بتطبيق أنظمة الشركة ولوائحها	4.22	.94	84.4	1	كبيرة
43	يشعر العاملون بتحقيق أعلى مستوى في أداء أعمالهم لمعرفتهم بأهمية العمل الذي يقومون به	4.10	1.01	82	5	كبيرة
44	يشعر العاملون باستقلالية وحرية أكبر في أداء أعمالهم عندما تؤيد الإدارة جهودهم وتقديرها	4.09	1.015	81.8	6	كبيرة
45	يقوم العاملون بأداء أعمالهم بشكل يحقق توظيف مهاراتهم وخبراتهم بكفاءة	4.07	1.02	81.4	7	كبيرة

م	عبارات المحور	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
46	توفر الشركة كافة مستلزمات ومتطلبات العمل	4.06	1.01	81.2	8	كبيرة
47	يقوم العاملون بتطوير أداء أعمالهم وفقاً لمتطلبات العمل	4.02	.98	80.4	9	كبيرة
48	يحرص العاملون على تحقيق أهداف الشركة بكفاءة وفاعلية	4.15	1.01	83	4	كبيرة
49	تمتاز العلاقة بين العاملين بروح التعاون والثقة المتبادلة	4.12	1.06	82.4	3	كبيرة
50	تهتم الشركة بتنمية العلاقة مع العاملين بالشركة	4.17	1.13	83.4	2	كبيرة
الدرجة الكلية		4.11	0.73	82.2	كبيرة	

بناءً على الجدول رقم (4-2) أعلاه لعبارات مستوى الأداء المؤسسي لشركة الكهرباء السعودية ، يتبين أن نتيجة المتوسط العام لاستجابات المشاركين في الدراسة هو "كبيرة" بمتوسط حسابي قدره (4.11) وانحراف معياري قدره (0.73)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (4.02 - 4.22)، والانحرافات المعيارية ما بين (0.98 - 1.02)، مما يشير إلى تقارب وجهات النظر بين أفراد العينة، والموافقة بدرجة كبيرة على أن مستوى الأداء المؤسسي لدى الشركة مرتفع بدرجة كبيرة، ويدل ذلك على اهتمام الشركة لتحسين أدائها وتوفير المتطلبات اللازمة لذلك.

وفيما يتعلق بالعبارات الفردية، العبارة التي حصلت على الترتيب الأول هي: (يلتزم العاملون بتطبيق أنظمة الشركة ولوائحها)، وذلك بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.94) وبوزن نسبي (84.4%)، وهذا يعني وجود موافقة بدرجة كبيرة جداً على هذا المحور.

بينما كانت العبارة (يقوم العاملون بتطوير أداء أعمالهم وفقاً لمتطلبات العمل) في المرتبة الأخيرة، وذلك بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.94) وبوزن نسبي (80.4%)، وهذا يعني وجود موافقة بدرجة كبيرة على هذا المحور.

النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

ثالثاً: الإجابة على التساؤل الثالث، والذي نصّ على: " هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء بمدينة الرياض؟"

وللإجابة عن هذا التساؤل تم اختبار الفرضية الأولى التي تنص على ما يلي:

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء بمدينة الرياض".

وللإجابة عن هذا التساؤل واختبار الفرضية قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون للتحقق من قوة واتجاه العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (3-4): معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي للشركة السعودية للكهرباء .

م	المحاور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	دعم الإدارة العليا	**0.644	0.000
2	تصميم الخدمة	**0.711	0.000
3	توقعات وحاجات ورغبات المستخدمين	**0.695	0.000
4	توقعات وحاجات ورغبات العاملين	**0.769	0.000
5	التحسين المستمر	**0.727	0.000
6	إجراءات العمل	**0.727	0.000
7	مشاركة العاملين في القرارات	**0.784	0.000
8	الرقابة التكاملية	**0.724	0.000
	كافة مجالات إدارة الجودة الشاملة	**0.869	0.000

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

بناءً على الجدول رقم (3-4)، يتبين ما يلي:

1- أن معامل الارتباط بين مجال دعم الإدارة العليا وتحسين مستوى الأداء المؤسسي يساوي (0.644)، والقيمة الاحتمالية له (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبذلك توجد علاقة طردية بين دعم الإدارة العليا وتحسين مستوى الأداء المؤسسي للشركة.

2- أن معامل الارتباط بين مجال تصميم الخدمة وتحسين مستوى الأداء المؤسسي يساوي (0.711)، والقيمة الاحتمالية له (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبذلك توجد علاقة طردية بين دعم تصميم الخدمة وتحسين مستوى الأداء المؤسسي للشركة.

3- أن معامل الارتباط بين مجال توقعات وحاجات المستخدمين وتحسين مستوى الأداء المؤسسي يساوي (0.695)، والقيمة الاحتمالية له (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبذلك توجد علاقة طردية بين توقعات وحاجات المستخدمين وتحسين مستوى الأداء المؤسسي للشركة.

4- أن معامل الارتباط بين مجال توقعات وحاجات العاملين بالشركة وتحسين مستوى الأداء المؤسسي يساوي (0.769)، والقيمة الاحتمالية له (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبذلك توجد علاقة طردية بين توقعات وحاجات العاملين وتحسين مستوى الأداء المؤسسي للشركة.

5- أن معامل الارتباط بين مجالي (التحسين المستمر-إجراءات العمل) وتحسين مستوى الأداء المؤسسي يساوي (0.727)، والقيمة الاحتمالية له (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبذلك توجد علاقة طردية بين (التحسين المستمر-إجراءات العمل) وتحسين مستوى الأداء المؤسسي للشركة.

6- أن معامل الارتباط بين مجال مشاركة العاملين في القرارات وتحسين مستوى الأداء المؤسسي يساوي (0.784)، والقيمة الاحتمالية له (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبذلك توجد علاقة طردية بين مشاركة العاملين في القرارات وتحسين مستوى الأداء المؤسسي للشركة.

7- أن معامل الارتباط بين مجال الرقابة التكاملية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي يساوي (0.724)، والقيمة الاحتمالية له (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبذلك توجد علاقة طردية بين الرقابة التكاملية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي للشركة.

وعلى المستوى العام بلغ معامل الارتباط الكلي لمجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كافة (0.869)، والقيمة الاحتمالية له (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبذلك توجد علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين مستوى الأداء المؤسسي للشركة السعودية للكهرباء بمدينة الرياض.

ونستنتج بذلك أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين مستوى الأداء المؤسسي، فكلما ازدادت درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كلما تحسن مستوى الأداء المؤسسي في الشركة، وعليه نرفض الفرض الأول ونقبل الفرض البديل.

رابعاً: الإجابة على التساؤل الرابع، والذي نصّ على: " هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء بمدينة الرياض؟"

وللإجابة عن هذا التساؤل تم اختبار الفرضية الثانية التي تنص على ما يلي:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء بمدينة الرياض".

وللإجابة عن هذا التساؤل واختبار الفرضية قام الباحث باستخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد؛ للتحقق من مدى فاعلية وتأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (4-4): تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي للشركة السعودية للكهرباء.

م	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية
-	المقدار الثابت	0.306	2.639	0.009
1	دعم الإدارة العليا	0.045	1.186	0.236
2	تصميم الخدمة	0.401	3.834	0.000
3	توقعات وحاجات ورغبات المستخدمين	0.233	2.232	0.026
4	توقعات وحاجات ورغبات العاملين	0.228	4.961	0.000
5	التحسين المستمر	0.050	1.018	0.310
6	إجراءات العمل	0.125	3.138	0.002
7	مشاركة العاملين في القرارات	0.224	5.546	0.000
8	الرقابة التكاملية	0.188	5.464	0.000
معامل التحديد = (0.769) ، معامل التحديد المُصحح = (0.764)				

بناءً على الجدول رقم (4-4)، يتبين ما يلي:

1- أن معامل التحديد = (0.769)، ومعامل التحديد المصحح = (0.764)، هو ما نسبته (76.4%) من التحسن في مستوى الأداء المؤسسي يعود للمتغيرات التالية (تصميم الخدمة، توقعات وحاجات ورغبات المستخدمين، توقعات وحاجات ورغبات العاملين، إجراءات العمل، مشاركة العاملين في القرارات، الرقابة التكاملية)، والنسبة الباقية وهي (23.6%) ترجع إلى عوامل أخرى.

2- توجد متغيرات غير دالة إحصائياً، وهي: (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر)، وبالتالي تم استبعادها؛ لأنها لا تؤثر في تحسين مستوى الأداء المؤسسي.

3- أن بعد (تصميم الخدمة) هو أكثر الأبعاد تأثيراً في المتغير التابع وهو (الأداء المؤسسي)، حيث بلغ قيمة معامل بيتا (0.401)، يليه بُعد (توقعات وحاجات ورغبات المستخدمين) بمعامل تأثير (0.233)، يليه في الترتيب بعد (0.233) بمعامل تأثير (0.228)، وحصل بُعد (إجراءات العمل) على أقل تأثير بمعامل (0.125).

وكانت معادلة الانحدار هـ:

مستوى الأداء المؤسسي = $0.306 + 0.401 * (\text{تصميم الخدمة}) + 0.233 * (\text{توقعات وحاجات ورغبات المستخدمين}) + 0.228 * (\text{توقعات وحاجات ورغبات العاملين}) + 0.125 * (\text{إجراءات العمل}) + 0.224 * (\text{مشاركة العاملين في القرارات}) + 0.188 * (\text{الرقابة التكاملية})$ ، وهذا يعني أنه:

* عند ارتفاع مستوى تصميم الخدمة بمقدار وحدة واحدة يتحسن مستوى الأداء المؤسسي للشركة بمقدار (0.401).

* عند ارتفاع مستوى توقعات وحاجات ورغبات المستخدمين بمقدار وحدة واحدة يتحسن مستوى الأداء المؤسسي للشركة بمقدار (0.233).

* عند ارتفاع مستوى توقعات وحاجات ورغبات العاملين بمقدار وحدة واحدة يتحسن مستوى الأداء المؤسسي للشركة بمقدار (0.228).

* عند ارتفاع مستوى إجراءات العمل بمقدار وحدة واحدة يتحسن مستوى الأداء المؤسسي للشركة بمقدار (0.125).

* عند ارتفاع مستوى مشاركة العاملين في القرارات بمقدار وحدة واحدة يتحسن مستوى الأداء المؤسسي للشركة بمقدار (0.224).

* عند ارتفاع مستوى الرقابة التكاملية بمقدار وحدة واحدة يتحسن مستوى الأداء المؤسسي للشركة بمقدار (0.188).

وفي ضوء هذه النتائج نرفض الفرض الثاني، ونقبل الفرض البديل.

وبالتالي يمكن استنتاج أن نظام إدارة الجودة الشاملة له دور وتأثير مهم في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، وعليه ينبغي للشركات العمل على تطبيق هذا المنهج في كافة عمليات وخدمات الشركة، حيث يساهم هذا النظام في تحسين جودة المنتج أو الخدمة، وتلافي العيوب والأخطاء، وكذلك استخدام الوقت بشكل أكثر كفاءة، وكذلك المحافظة على حيوية المنظمة وكسب رضا المستخدمين، والمجتمع من خلال إشباع حاجاته ورغباته المتجددة، وكذلك جعل المنظمة أكثر استجابة لمتغيرات البيئة وزيادة قدرتها التنافسية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج التوصيات

5-1 مقدمة

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية وتقديم التوصيات لتلافي أوجه القصور والضعف في بعض الجوانب - إن وجدت - المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وفعاليتها في تحسين مستوى الأداء المؤسسي للشركة السعودية للكهرباء .

5-2 النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة الوصفية:

5-2-1 مناقشة النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة:

تبين أن تطبيق الشركة السعودية للكهرباء لإدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة موافقة (كبيرة)، وعلى مستوى أبعاد هذا المتغير جاء في المرتبة الأولى (توقعات وحاجات ورغبات المستخدمين)، وفي المرتبة الثانية (تصميم الخدمة)، وفي المرتبة الثالثة (دعم الإدارة العليا) وفي المرتبة الرابعة (مشاركة العاملين في القرارات) وفي المرتبة الخامسة (التحسين المستمر)، وفي المرتبة السادسة (إجراءات العمل)، وفي المرتبة السابعة (الرقابة التكاملية)، بينما جاء محور (توقعات وحاجات ورغبات العاملين) في المرتبة الثامنة والأخيرة، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة عبد الرحمن (2019)، وتختلف مع نتائج دراسة زيادة (2016) والتي جاء فيها تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت بدرجة متوسطة.

5-2-2 مناقشة النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لتحسين مستوى الأداء المؤسسي:

تبين أن مستوى الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء في مدينة الرياض جاء بدرجة موافقة (كبيرة)، وعلى مستوى عبارات هذا المتغير جاء في المرتبة الأولى (يلتزم العاملون بتطبيق أنظمة الشركة ولوائحها)، وفي المرتبة الثانية (يشعر العاملون بتحقيق أعلى مستوى في أداء أعمالهم لمعرفتهم بأهمية العمل الذي يقومون به)، وفي المرتبة الثالثة (يشعر العاملون باستقلالية وحرية أكبر في أداء أعمالهم عندما تؤيد الإدارة جهودهم وتقدرها) وفي المرتبة الرابعة (يقوم العاملون بأداء أعمالهم بشكل يحقق توظيف مهاراتهم وخبراتهم بكفاءة) وفي المرتبة الخامسة (توفر الشركة كافة مستلزمات ومتطلبات العمل)، وفي المرتبة السادسة (يقوم العاملون بتطوير أداء أعمالهم وفقاً لمتطلبات العمل)، وفي المرتبة السابعة (يحرص العاملون على تحقيق أهداف الشركة بكفاءة وفاعلية)، وفي المرتبة الثامنة (تمتاز العلاقة بين العاملين بروح التعاون والثقة المتبادلة) بينما جاء محور (تهتم الشركة بتتبع العلاقة مع العاملين بالشركة) في

المرتبة التاسعة والأخيرة، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة إدريس وأبو الروس (2022)، والتي توصلت إلى أن مستوى الأداء المؤسسي للشركة في فلسطين كان بدرجة عالية.

3-5 النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

1- تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي للشركة؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.869)، وأن أكثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة ارتباطاً بمستوى الأداء المؤسسي كان بُعد (مشاركة العاملين في القرارات وتحسين مستوى الأداء المؤسسي)، يليه بُعد (توقعات وحاجات العاملين بالشركة)، يليه (التحسين المستمر-إجراءات العمل)، يليه (تصميم الخدمة)، يليه (الرقابة التكاملية)، يليه (توقعات وحاجات المستخدمين)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد (دعم الإدارة العليا).

2- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين مستوى الأداء المؤسسي، فكلما ازدادت درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كلما تحسن مستوى الأداء المؤسسي في الشركة، ويعزى ذلك إلى تركيز إدارة الجودة الشاملة على تلبية احتياجات المستخدمين وتسعى إلى رضاهم، وهذا يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة المقدمة، وعندما يكون المستخدم راضياً عن الخدمة ينعكس ذلك على مستوى الولاء والصورة الذهنية للمؤسسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد الرحمن (2019) ودراسة بدر والمدهون (2017).

2- تبين أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة التي تم تطبيقها في الشركة السعودية للكهرباء وهي (تصميم الخدمة، توقعات وحاجات ورغبات المستخدمين، توقعات وحاجات ورغبات العاملين، إجراءات العمل، مشاركة العاملين في القرارات، الرقابة التكاملية) تؤثر بشكل إيجابي وجوهري على الأداء المؤسسي للشركة، وتفسر ما نسبته (76.4%) من التغير في مستوى الأداء، والنسبة المتبقية (23.6%) ترجع إلى عوامل أخرى خارج إطار الدراسة.

وأن أكثر الأبعاد تأثيراً هو (تصميم الخدمة)، يليه بُعد (توقعات وحاجات ورغبات المستخدمين)، وبينما حصل بُعد (إجراءات العمل) على أقل درجة تأثير بعامل (0.125)، وقد تم استبعاد كلاً من البعدين: (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر)؛ لأنهما لا يؤثران في مستوى الأداء المؤسسي.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Malik & rehman, 2019) والتي توصلت إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يساعد على تحقيق تحسين الأداء.

5-4 التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج؛ يوصي الباحث بما يلي:

1. نوصي الإدارة العليا بمزيد من الاهتمام بتحسين تطبيق إدارة الجودة الشاملة لما له من قدرة في التأثير الإيجابي الفعال على تحسين مستويات الأداء المؤسسي.
2. التحسين المستمر للخدمة ووضع سياسات واضحة ومكتوبة ومعلنة تختص بنظام الجودة، وتفي بمتطلبات الحصول على شهادة الجودة العالمية وتسجيلها.
3. التدريب المستمر للعاملين في المجالات الإدارية والفنية بما يحقق كفاءة وفعالية الأداء، ومواكبة واستيعاب التكنولوجيا الحديثة في كافة مجالات العمل الإدارية والفنية.
4. الحرص على استفتاء آراء المستفيدين عن مستوى جودة الخدمات الحالية والجديدة، وتقييم ذلك باستمرار، واخذ آرائهم على محل الجد، والعمل على تحقيق أعلى درجات الرضا للمستفيدين.
5. زيادة مشاركة العاملين في كافة المستويات الإدارية بعملية اتخاذ القرارات وزيادة مشاركتهم في أنشطة تحسين طرق أداء الأعمال، وزيادة مشاركتهم في إعداد الخطط اللازمة لتحسين الجودة، لتعزيز شعورهم بالرضا والانتماء والاقتناع.
6. وضع نظام جيد للمكافآت والحوافز التشجيعية ومزيد من تشجيع العمل الجماعي المشترك وأسلوب فرق العمل.
7. العمل على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة، وتحسين معدلات التحصيل والاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمالية، وتقديم خدمات متوافقة من حيث السعر والجودة والنوعية مع الوضع الاجتماعي والثقافي والاقتصادي لجمهور المستفيدين.
8. مشاركة الشركات لأصحاب المصالح الرئيسيين في وضع الخطط والأهداف الخاصة بالشركة، وتوفير النظم والقواعد التي تساعد في تقديم الخدمات بصورة أمثل.
9. العمل على توفير بيئة ملائمة تتضمن الإمكانيات المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية ونظم العمل والآليات المناسبة لتطبيق نظم فعالة لإدارة الجودة الشاملة وتحسين مستوى الأداء المؤسسي.

5-5 المقترحات

- إجراء دراسة حول تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمستشفيات الصحية السعودية.
- إجراء دراسة حول تأثير دعم الإدارة العليا في تحسين مستوى الأداء في الشركة السعودية للكهرباء.
- البحث عن الفجوات البحثية في هذه الدراسة وإجراء دراسة متعمقة عنها.

المراجع

المراجع العربية:

أبو النصر، مدحت محمد (2007) إدارة منظمات المجتمع المدني - دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمساءلة والقيادة والتطوع والتشبيك والجودة، ط1 إيتراك للطباعة والنشر، والتوزيع: القاهرة.

أبو شيخة، نادر. (2011). التنظيم وأساليب العمل، ط1 دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان.

إدريس، الفاضل وأبو الروس، ثابت. (2022). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي. المجلة العربية للنشر العلمي. (2)، 376-404.

إدريس، ثابت عبد الرحمن (2005). نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، المنوفية.

البارقي، محمد (2020) "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإنتاجية" دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي"، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط - المجلة العلمية بكلية التربية، 36 (2)، 494-517.

بدر، رشاد (2015). أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.

بدر، رشاد محمود، والمدهون، محمد (2017). أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية 25(4)، 136-104.

جاد الرب، سيد (2009). موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، جامعة قناة السويس، مصر.

جودة، محفوظ (2001). العلاقات العامة: مناهج وممارسات، دار زهران للطباعة والنشر، عمان.

حجازي، هيثم (2005) قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

حسين، حسن (2002). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري"، مجلة التربية، العدد6.

حمزاوي، محمد سيد (2013). قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة، حلقة علمية عن قياس الأداء في العمل الأمني، كلية التدريب، الرياض.

الدجني ، ايداد. (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.

الدرادكة، مأمون والشبلي عادل (2002). الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

دهمان، مريم (2013). دور التقييم الخارجي في تطوير أداء كليات التربية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل تفعيله، دراسة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

ربابعة، فاطمة (2011). المقارنة المرجعية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة- دراسة تطبيقية على المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، مجلة جامعة مؤتة، (1) 121-164.

الزبيدي، ناظم. محمد، سدى. (2008). إدارة الجودة الشاملة مفهومها وأسلوب إرسائها، مجلة كلية التربية، الجامعة المستنصرية (4). 915-966.

زويلف، مهدي وآخرون (1999). التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان. زيادة، محمد (2016). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، فلسطين.

زيدان، سليمان (2010). إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومدخل العمل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

السرхан، فيصل. (2007). ممارسة إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على شركة الكهرباء السعودية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.

السقاف، حامد عبد الله. (2005). المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

الشبلي، طارق والدرادكة، مأمون (2010) إدارة الجودة الشاملة في الشركات المتميزة، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان.

صالح، سفيان (2014). تقويم الأداء المؤسسي وطرق تقييم أداء العاملين، جامعة النهدين، كلية الهندسة. الطائي، حميد والعلاق، بشير (2009). إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع - الأردن.

الطائي، يوسف والعبادي، هاشم (2005). إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي - دراسة تطبيقية - جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١(٣)

عايش، شادي (2008). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
عباس، بشرى (2008). أثر إدارة الجودة الشاملة (TQM) على الأداء: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف في محافظة الديوانية، المجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 10(3)،

عبد الرحمن، معالي عباس (2019). إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي، الدور المعدل للثقافة، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

العدلوني، محمد أكرم (2002). العمل المؤسسي، ط1 دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت.
عصفور، محمد شاكر (2011). أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة والتوزيع والطباعة، الأردن.
العلول، سمر محمد (2011) دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
العنزي، عوض خلف (2005). إدارة جودة الخدمات العامة المفاهيم واساليب التطوير، ط1 مكتبة الفالح للنشر والتوزيع الكويت.

عياد، عادل عيد (2017) أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لنموذج بالديرج للتميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.

الكساسبة، وصفي (2011). تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري، عمان.

لبرو، سهام (2017). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد خضير، الجزائر.

اللوزي، موسى (2002). التنمية الإدارية، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
المحاسنة، إبراهيم. (2013) إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن.

مخيمر، عبد العزيز وآخرون (2000). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

مصطفى، احمد سيد (2005). إدارة الجودة الشاملة والايزو، 9000 ط1 القاهرة.

الوقفي، علي عوض (2004). تطوير ثقافة المنظمة لتحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراة، عمان، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.

ثانياً – المراجع بالإنجليزية:

Bank, John (1992): The Essence of limited, New Delhi.

Dale, B, et al (1997): Sustaining total quality management: what are the key issues ? In The TQM Magazine Vol.9, No.5.

Heizer, J . (1999): Principles Of Operations Management ,3rd.ed. Prentice –Hall Inc. U.S.A.

Malik, N.A., & Rehman, M.Z. (2019). Investigating the role of HR focused TQM practices in employee satisfaction and loyalty: financial sector of Pakistan, Academic Research International Journal, 4 (5), 418-429.

Peterson,W. and Gijsbers, G. and Wilks, M. (2003). An Organizational Performance for Agricultural Research Organizations, ISNAR

Robert ,Benhard (1991): public administration an action orientation Pacific grove ,California , USA: Broo KL/ cole publishing

Smadi, Al-Khawaldeh, (2019). Dubai Industrial Firms Adopting Total Quality Management, Journal International, 5 (1), 210-225.

Tari, Juan Jose, (2018). Elements of Quality Management Success in American Companies in the USA, Academic International Journal, 2 (10), 21-45.

الملاحق

ملحق (1)

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور / حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة الأعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "تقييم فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في تحسين الأداء المؤسسي: بالتطبيق على الشركة السعودية للكهرباء بمدينة الرياض، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي. أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعتها وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة. كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة.

أشكركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع خالص التقدير والاحترام،

فهد ابراهيم الخريجه

طالب ماجستير إدارة أعمال

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

ملحق (2)

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد /المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة الأعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "تقييم فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في تحسين الأداء المؤسسي: بالتطبيق على الشركة السعودية للكهرباء بمدينة الرياض، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال. ونظراً لأهمية آرائكم، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان. وأؤكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم،

المشرفون

د. الفيصل عبد الحميد

فهد إبراهيم الخريجه

طالب ماجستير إدارة أعمال

د. فايز جراد

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

أولاً: الخصائص الديموغرافية

يرجى وضع إشارة [√] في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

1. العمر:

- | | |
|------------------------|------------------------|
| - أقل من 25 سنة [] | - من 25 إلى 35 سنة [] |
| - من 36 إلى 40 سنة [] | - أكبر من 40 سنة [] |

2. المستوى التعليمي:

- | | | |
|---------------------------|-----------------|-------------------|
| - دبلوم متوسط فما فوق [] | - بكالوريوس [] | - دراسات عليا [] |
|---------------------------|-----------------|-------------------|
- ### 3. الخبرة في مجال الجودة

- | | | |
|----------------------|-----------------------|------------------------|
| - خمس سنوات فأقل [] | - من 6 - 10 سنوات [] | - أكثر من 10 سنوات [] |
|----------------------|-----------------------|------------------------|
- ### 4. المستوى الوظيفي

- | | | |
|------------------|------------------|------------------|
| - إدارة عليا [] | - إدارة وسطى [] | - إدارة دنيا [] |
|------------------|------------------|------------------|

ثانياً: محاور الدراسة:

يرجى تقييم العبارات التالية على مقياس من 1 إلى 5، حيث يمثل الرقم 1 " غير موافق بدرجة كبيرة"، ويمثل الرقم 5 " الموافقة بدرجة كبيرة جداً". يرجى وضع علامة [√] في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

المحور الأول: فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في تحسين الأداء المؤسسي.

رقم الفقرة	الفقرة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
أولاً: دعم الإدارة العليا						
1	توفر الإدارة العليا بالشركة الدعم المالي لتطبيق الجودة					
2	توفر الإدارة العليا بالشركة الدعم المعنوي لتطبيق الجودة					
3	تحرص الإدارة العليا على متابعة تطبيق الجودة في الشركة					
4	تتابع الإدارة العليا مراحل تطبيق الجودة بشكل مستمر					
5	تتدخل الجودة في الوقت المناسب الذي يتطلب دعماً مباشراً لبرامجها					
6	تحرص الإدارة العليا على إيجاد قنوات اتصال مباشر مع القائمين على الجودة					
ثانياً: تصميم الخدمة						
7	تهتم الشركة بتوفير الخدمة للمستخدمين في كافة الأوقات					
8	توفر الشركة فرق صيانة باستمرار للحفاظ على إيصال الخدمة للمستخدمين					
9	تسعى الشركة للحفاظ على توفير الطاقة الكهربائية بالفولتية المناسبة					
10	تهدف الشركة إلى إيصال الخدمة لكافة مناطق المملكة دون تحيز					

رقم الفقرة	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
11	تقوم الشركة بتقليل التيار الفاقد من الشركة باستمرار					
ثالثاً: توقعات وحاجات ورغبات المستفيدين						
12	تسعى الشركة إلى تحقيق رغبات وتوقعات المستفيدين					
13	تحافظ الشركة على درجة عالية من المرونة للتوافق ورغبات المستفيدين					
14	تقوم الشركة على تحقيق أعلى مستوى من حاجات المستفيدين					
15	تقوم الشركة باستطلاع رغبات المستفيدين باستمرار					
16	تهتم الشركة بالاتصال المباشر مع المستفيدين					
رابعاً: توقعات وحاجات ورغبات العاملين						
17	تسعى الشركة إلى تحقيق رغبات وتوقعات العاملين					
18	تقوم الشركة على درجة عالية من المرونة وفقاً لحاجات العاملين					
19	تقوم الشركة على تحقيق أعلى مستوى من التوازن بين أهداف الشركة وحاجات العاملين					
20	تقوم الشركة بالتعرف على حاجات العاملين باستمرار					
21	تهتم الشركة بالحفاظ على قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية مع العاملين					
خامساً: التحسين المستمر						
22	تعمل الشركة على تطوير أهدافها باستمرار					

رقم الفقرة	الفقرة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
23	يتم تطوير وتحديث الجودة بشكل مستمر					
24	تشمل الجودة كافة أقسام الشركة					
25	يتم تطوير الشركة وفقاً لمتطلبات الموقف					
26	يتم تطوير وتحسين الخدمة المقدمة من قبل الإدارة العليا بالشركة					
سادساً: إجراءات العمل						
27	تعمل الشركة على تبسيط إجراءات العمل					
28	تسعى الشركة لتطوير وتحسين إجراءات العمل					
29	تعمل الشركة على دراسة وتحليل إجراءات العمل المتبعة بالشركة					
30	تبين الشركة إجراءات العمل بدقة ووضوح					
31	تقوم الشركة بالتأكد من فاعلية وكفاءة إجراءات العمل الجديدة					
سابعاً: مشاركة العاملين في القرارات						
32	تساعد الشركة على إشراك العاملين في عملية صناعة القرار في الشركة					
33	تشجع الإدارة العليا على تفعيل مشاركة العاملين في القرارات					
34	توفر الشركة الفرص المناسبة لمشاركة العاملين في قرارات الشركة					
35	تسعى الشركة لإشراك العاملين في القرارات الاستراتيجية					
36	تعمل الشركة على بيان أهمية المعلومات الواردة من العاملين عن تطبيق الجودة من أجل تحقيق الرشد في القرارات					

رقم الفقرة	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
	ثامناً: الرقابة التكاملية.					
37	يتم مراقبة تطبيق الجودة بشكل مستمر ودوري					
38	يتم تقييم نتائج تطبيق الجودة وتطور هذه البرامج وفقاً لنتائج التقييم					
39	تقوم الإدارة العليا بإجراءات الرقابة بشكل تكاملي					
40	تقوم الشركة على وضع معايير رقابية واضحة					
41	تهتم الشركة بتطوير المعايير الرقابية عندما تستدعي الحاجة ذلك					
	المحور الثاني: مستوى الأداء المؤسسي					
42	يلتزم العاملون بتطبيق أنظمة الشركة ولوائحها					
43	يشعر العاملون بتحقيق أعلى مستوى في أداء أعمالهم لمعرفتهم بأهمية العمل الذي يقومون به					
44	يشعر العاملون باستقلالية وحرية أكبر في أداء أعمالهم عندما تؤيد الإدارة جهودهم وتقدرها					
45	يقوم العاملون بأداء أعمالهم بشكل يحقق توظيف مهاراتهم وخبراتهم بكفاءة					
46	توفر الشركة كافة مستلزمات ومتطلبات العمل					
47	يقوم العاملون بتطوير أداء أعمالهم وفقاً لمتطلبات العمل					
48	يحرص العاملون على تحقيق أهداف الشركة بكفاءة وفاعلية					
49	تمتاز العلاقة بين العاملين بروح التعاون والثقة المتبادلة					
50	تهتم الشركة بتنمية العلاقة مع العاملين بالشركة					

ملحق (3)

نتائج برنامج SPSS

Statistics

		1. العمر	2. المستوى التعليمي	3. الخبرة في مجال الجودة	4. المستوى الوظيفي
N	Valid	388	388	388	388
	Missing	0	0	0	0

1. العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	137	35.3	35.3	35.3
	من 25 إلى 35 سنة	159	41.0	41.0	76.3
	من 36 إلى 40 سنة	62	16.0	16.0	92.3
	أكبر من 40 سنة	30	7.7	7.7	100.0
	Total	388	100.0	100.0	

2. المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دبلوم متوسط فما فوق	131	33.8	33.8	33.8
	بكالوريوس	203	52.3	52.3	86.1
	دراسات عليا	54	13.9	13.9	100.0
	Total	388	100.0	100.0	

3. الخبرة في مجال الجودة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	خمس سنوات فأقل	185	47.7	47.7	47.7
	من 6 – 10 سنوات	113	29.1	29.1	76.8
	أكثر من 10 سنوات	90	23.2	23.2	100.0
	Total	388	100.0	100.0	

4. المستوى الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إدارة عليا	102	26.3	26.3	26.3
	إدارة وسطى	194	50.0	50.0	76.3
	إدارة دنيا	92	23.7	23.7	100.0
	Total	388	100.0	100.0	

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	388	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	388	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.968	42

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. توفر الإدارة العليا بالشركة الدعم المالي لتطبيق الجودة	169.1650	756.614	.529	.968
2. توفر الإدارة العليا بالشركة الدعم المعنوي لتطبيق الجودة	169.3145	753.342	.549	.968
3. تحرص الإدارة العليا على متابعة تطبيق الجودة في الشركة	169.3093	754.502	.578	.968
4. تتابع الإدارة العليا مراحل تطبيق الجودة بشكل مستمر	169.2320	751.412	.638	.967
5. تتدخل الجودة في الوقت المناسب الذي يتطلب دعماً مباشراً لبرامجها	169.2604	752.026	.612	.967
6. تحرص الإدارة العليا على إيجاد قنوات اتصال مباشر مع القائمين على الجودة	169.2861	749.084	.638	.967
7. تهتم الشركة بتوفير الخدمة للمستهلكين في كافة الأوقات	169.2346	753.997	.658	.967
8. توفر الشركة فرق صيانة باستمرار للحفاظ على إيصال الخدمة للمستهلكين	169.2423	749.568	.678	.967
9. تسعى الشركة للحفاظ على توفير الطاقة الكهربائية بالفولتية المناسبة	169.2913	751.770	.573	.968
10. تهدف الشركة إلى إيصال الخدمة لكافة مناطق المملكة دون تحيز	169.2037	755.210	.561	.968
11. تقوم الشركة بتقليل التيار الفاقد من الشركة باستمرار	169.2269	748.488	.655	.967
12. تسعى الشركة إلى تحقيق رغبات وتوقعات المستهلكين	169.0954	755.447	.626	.967

13. تحافظ الشركة على درجة عالية من المرونة لتتوافق ورغبات المستهلكين	169.2320	751.619	.634	.967
14. تقوم الشركة على تحقيق أعلى مستوى من حاجات المستهلكين	169.2990	746.700	.682	.967
15. تقوم الشركة باستطلاع رغبات المستهلكين باستمرار	169.3712	748.855	.632	.967
16. تهتم الشركة بالاتصال المباشر مع المستهلكين	169.3944	748.177	.635	.967
17. تسعى الشركة إلى تحقيق رغبات وتوقعات العاملين	169.4073	741.029	.725	.967
18. تقوم الشركة على درجة عالية من المرونة وفقاً لحاجات العاملين	169.0697	759.106	.598	.968
19. تقوم الشركة على تحقيق أعلى مستوى من التوازن بين أهداف الشركة وحاجات العاملين	169.3274	746.964	.716	.967
20. تقوم الشركة بالتعرف على حاجات العاملين باستمرار	169.4202	742.999	.701	.967
21. تهتم الشركة بالحفاظ على قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية مع العاملين	169.4356	743.255	.707	.967
22. تعمل الشركة على تطوير أهدافها باستمرار	169.2062	753.306	.671	.967
23. يتم تطوير وتحديث الجودة بشكل مستمر	169.2655	750.179	.680	.967
24. تشمل الجودة كافة أقسام الشركة	169.2166	757.130	.563	.968
25. يتم تطوير الشركة وفقاً لمتطلبات الموقف	169.3300	747.406	.643	.967
26. يتم تطوير وتحسين الخدمة المقدمة من قبل الإدارة العليا بالشركة	169.2758	754.013	.587	.968
27. تعمل الشركة على تبسيط إجراءات العمل	169.4382	750.156	.606	.968
28. تسعى الشركة لتطوير وتحسين إجراءات العمل	169.3351	748.912	.607	.968
29. تعمل الشركة على دراسة وتحليل إجراءات العمل المتبعة بالشركة	169.2423	750.717	.657	.967
30. تبين الشركة إجراءات العمل بدقة ووضوح	169.2784	750.289	.663	.967
31. تقوم الشركة بالتأكد من فاعلية وكفاءة إجراءات العمل الجديدة	169.3248	745.977	.649	.967
32. تساعد الشركة على إشراك العاملين في عملية صناعة القرار في الشركة	169.2423	749.148	.658	.967

33. تشجع الإدارة العليا على تفعيل مشاركة العاملين في القرارات	169.3789	745.530	.703	.967
34. توفر الشركة الفرص المناسبة لمشاركة العاملين في قرارات الشركة	169.3506	750.229	.594	.968
35. تسعى الشركة لإشراك العاملين في القرارات الاستراتيجية	169.3583	748.467	.643	.967
36. تعمل الشركة على بيان أهمية المعلومات الواردة من العاملين عن تطبيق الجودة من أجل تحقيق الرشد في القرارات	169.2707	751.101	.611	.968
37. يتم مراقبة تطبيق الجودة بشكل مستمر ودوري	169.1934	746.471	.725	.967
38. يتم تقييم نتائج تطبيق الجودة وتطور هذه البرامج وفقا لنتائج التقييم	169.2372	748.578	.678	.967
39. تقوم الإدارة العليا بإجراءات الرقابة بشكل تكاملي	169.3171	752.404	.601	.968
40. تقوم الشركة على وضع معايير رقابية واضحة	169.3428	752.029	.615	.967
41. تهتم الشركة بتطوير المعايير الرقابية عندما تستدعي الحاجة ذلك	169.3068	756.043	.507	.968
إدارة الجودة	169.2861	749.848	1.000	.967

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	388	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	388	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.907	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
42. يلتزم العاملون بتطبيق أنظمة الشركة ولوائحها	36.9241	46.441	.558	.904
43. يشعر العاملون بتحقيق أعلى مستوى في أداء أعمالهم لمعرفةهم بأهمية العمل الذي يقومون به	37.0401	44.705	.644	.899

44. يشعر العاملون باستقلالية وحرية أكبر في أداء أعمالهم عندما تؤيد الإدارة جهودهم وتقديرها	37.0556	44.966	.624	.900
45. يقوم العاملون بأداء أعمالهم بشكل يحقق توظيف مهاراتهم وخبراتهم بكفاءة	37.0788	45.112	.604	.902
46. توفر الشركة كافة مستلزمات ومتطلبات العمل	37.0865	44.222	.682	.897
47. يقوم العاملون بتطوير أداء أعمالهم وفقاً لمتطلبات العمل	37.1226	43.409	.779	.891
48. يحرص العاملون على تحقيق أهداف الشركة بكفاءة وفاعلية	36.9963	45.359	.591	.902
49. تمتاز العلاقة بين العاملين بروح التعاون والثقة المتبادلة	37.0246	44.105	.655	.899
50. تهتم الشركة بتنمية العلاقة مع العاملين بالشركة	36.9731	43.460	.651	.899
الأداء المؤسسي	37.0335	44.136	1.000	.884

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	388	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	388	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.960	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
الإدارة العليا	37.1618	37.232	.740	.959
الخدمة	37.1404	36.635	.825	.956
توقعات المستخدمين	37.1125	36.711	.823	.956
توقعات العاملين	37.2414	35.887	.849	.955
التحسين المستمر	37.1924	36.361	.859	.954
إجراءات العمل	37.2058	36.958	.804	.956
مشاركة العاملين	37.1852	36.466	.793	.957
الرقابة	37.2110	36.659	.723	.960
الأداء	37.2008	36.729	.865	.954
الكلية	37.1892	36.558	.994	.950

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

إدارة الجودة

N		388
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4.1289
	Std. Deviation	.66789
Most Extreme Differences	Absolute	.129
	Positive	.096
	Negative	-.129-
Test Statistic		.129
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test 2

إدارة الجودة

N		388
Uniform Parameters ^{a,b}	Minimum	2.41
	Maximum	5.00
Most Extreme Differences	Absolute	.269
	Positive	.008
	Negative	-.269-
Kolmogorov-Smirnov Z		5.301
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000

a. Test distribution is Uniform.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test 3

إدارة الجودة

N		388 ^c
Poisson Parameter ^{a,b}	Mean	4.1289

a. Test distribution is Poisson.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test 4

إدارة الجودة

N		388
Exponential parameter ^{a,b}	Mean	4.1289
Most Extreme Differences	Absolute	.477
	Positive	.298
	Negative	-.477-
Kolmogorov-Smirnov Z		9.394
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
الإدارة العليا	388	0	4.1538	.79221
الخدمة	388	0	4.1753	.77786
توقعات المستخدمين	388	0	4.2031	.77252
توقعات العاملين	388	0	4.0742	.82947
التحسين المستمر	388	0	4.1232	.77665
إجراءات العمل	388	0	4.1098	.76405
مشاركة العاملين	388	0	4.1304	.82192
الرقابة	388	0	4.1046	.86725
إدارة الجودة	388	0	4.1289	.66789

Correlations

		إدارة الجودة	الأداء المؤسسي
إدارة الجودة	Pearson Correlation	1	.869**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	388	388
الأداء المؤسسي	Pearson Correlation	.869**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	388	388

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الإدارة العليا	الأداء المؤسسي
الإدارة العليا	Pearson Correlation	1	.644**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	388	388
الأداء المؤسسي	Pearson Correlation	.644**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	388	388

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الخدمة	الأداء المؤسسي
الخدمة	Pearson Correlation	1	.711**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	388	388
الأداء المؤسسي	Pearson Correlation	.711**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	388	388

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الأداء المؤسسي	توقعات المستخدمين
الأداء_المؤسسي	Pearson Correlation	1	.695**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	388	388
توقعات_المستخدمين	Pearson Correlation	.695**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	388	388

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الأداء المؤسسي	توقعات العاملين
الأداء_المؤسسي	Pearson Correlation	1	.769**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	388	388
توقعات_العاملين	Pearson Correlation	.769**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	388	388

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الأداء المؤسسي	التحسين المستمر
الأداء_المؤسسي	Pearson Correlation	1	.727**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	388	388
التحسين_المستمر	Pearson Correlation	.727**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	388	388

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الأداء المؤسسي	إجراءات العمل
الأداء_المؤسسي	Pearson Correlation	1	.727**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	388	388
إجراءات_العمل	Pearson Correlation	.727**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	388	388

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الأداء المؤسسي	مشاركة العاملين
الأداء_المؤسسي	Pearson Correlation	1	.784**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	388	388
مشاركة_العاملين	Pearson Correlation	.784**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	388	388

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الأداء المؤسسي	الرقابة
الأداء_المؤسسي	Pearson Correlation	1	.724**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	388	388
الرقابة	Pearson Correlation	.724**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	388	388

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.877 ^a	.769	.764	.35864

a. Predictors: (Constant), الرقابة, الإدارة_العليا, توقعات_المستخدمين, إجراءات_العمل,

مشاركة_العاملين, توقعات_العاملين, التحسين_المستمر, الخدمة

b. Dependent Variable: الأداء_المؤسسي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	162.124	8	20.266	157.562	.000 ^b
	Residual	48.747	379	.129		
	Total	210.871	387			

a. Dependent Variable: الأداء_المؤسسي

b. Predictors: (Constant), الرقابة, الإدارة_العليا, توقعات_المستخدمين, إجراءات_العمل, مشاركة_العاملين, توقعات_العاملين,

التحسين_المستمر, الخدمة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.306	.116		2.639	.009
	الإدارة_ العليا	.045	.038	.048	1.186	.236
	الخدمة	.401	.104	.422	3.834	.000
	توقعات_ المستخدمين	-.233-	.104	-.243-	-2.232-	.026
	توقعات_ العاملين	.228	.046	.256	4.961	.000
	التحسين_ المستمر	-.050-	.049	-.053-	-1.018-	.310
	إجراءات_ العمل	.125	.040	.130	3.138	.002
	مشاركة_ العاملين	.224	.040	.250	5.546	.000
	الرقابة	.186	.034	.219	5.464	.000

a. Dependent Variable: الأداء_ المؤسسي

Abstract

The study aimed to evaluate the effectiveness of implementing Total Quality Management (TQM) in its dimensions (top management support, service design, expectations, needs, and desires of users and employees, continuous improvement, work procedures, employee participation in decisions, and integrated control) in improving the institutional performance of the Saudi Electricity Company. The study population consisted of employees of the Saudi Electricity Company in Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia. The sample amounted to (388) employees of the company. To achieve the objectives of the study and test its hypotheses, the descriptive analytical approach was used through a questionnaire as the main tool for collecting data.

The study concluded that the Saudi Electricity Company's application of Total Quality Management came with a (high) approval level, and that the level of institutional performance came with a (high) approval level, and that there was a positive and statistically significant correlation between the dimensions of Total Quality Management and the level of institutional performance of the company. The dimensions of Total Quality Management that were applied in the Saudi Electricity Company, namely (service design, users' expectations, needs and desires, employees' expectations, needs and desires, work procedures, employees' participation in decisions, and integrated control), have a positive impact on the company's institutional performance. The dimensions of Total Quality Management that were applied in the Saudi Electricity Company, namely (service design, users' expectations, needs and desires, employees' expectations, needs and desires, work procedures, employees' participation in decisions, and integrated control), have a positive impact on the company's institutional performance, and the most influential dimension is (service design), followed by the dimension (users' expectations, needs and desires).

While the dimension (work procedures) received the lowest degree of influence, both dimensions (top management support and continuous improvement) were excluded because they do not affect the level of institutional performance.

The study recommended that senior management should focus on implementing Total Quality Management (TQM) due to its ability to have a positive and effective impact on improving levels of institutional performance, continuous improvement of services, and the establishment of clear, written, and announced policies related to the quality system, which achieves user satisfaction and improves the company's institutional performance.

Keywords: Total Quality Management - Institutional Performance - Saudi Electricity Company

Midocean University

College of Management

Master of business management



**Evaluating the effectiveness of implementing Total Quality Management (TQM) in improving organizational performance.
This study was applied to the Saudi Electricity Company in Riyadh.**

Prepared by:
Fahd Ibrahim Al-Khurayjah

Supervised by:
Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohamed

Year:
2025