

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في الهيئة العامة للعناية بشؤون المسجد الحرام

أسم الطالب

(محمد علي محمد القحطاني)

الرقم الجامعي

(2021202829)

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول- 2024

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الهيئة العامة للعناية بشؤون المسجد الحرام بمكة المكرمة، حيث ستتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وستكون الاستبانة أداة للدراسة، وسيتم اختيار عينة من مجتمع الدراسة مكونة من معظم العاملين بالهيئة بمكة المكرمة، وأخذت العينة بطريقة عشوائية، وسيتم تحليل البيانات عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وترجع أهميتها نظرياً إلى محاولة إثراء الدراسة بالمفاهيم والأدبيات حول أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في الهيئة العامة للعناية بشؤون المسجد الحرام، و كذلك مرجعاً يعد به لكافة الباحثين والمهتمين في مجال استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة ومقاومة التغيير وتحسين أداء العاملين في المؤسسات الحكومية، ومن الناحية التطبيقية تكمن أهميتها في إمكانية تطبيق النتائج والتوصيات في مؤسسة الهيئة العامة للعناية بشؤون المسجد الحرام في المملكة العربية السعودية، وسيكون من أهم نتائج الدراسة: ضرورة اهتمام المنظمات بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين، وأيضاً التوصيات على المنظمات الحكومية الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين لإرضاء العملاء والقيام بالمسؤولية المجتمعية المطلوبة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، أداء العاملين.

جدول المحتويات:

جدول المحتويات

1.....	الشكر والتقدير
2.....	الإهداء
3.....	المستخلص:
4.....	جدول المحتويات:
6.....	قائمة الأشكال:
7.....	قائمة الجداول:
8.....	المقدمة:
10.....	مشكلة البحث:
10.....	أهمية البحث:
11.....	أولا/ الأهمية النظرية: تتمثل أبرز جوانب الأهمية العلمية للدراسة الحالية في الآتي:
11.....	ثانيا/ الأهمية التطبيقية: تتمثل أبرز جوانب الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية في الآتي:
11.....	أسئلة البحث:
11.....	أهداف البحث:
12.....	فرضيات البحث:
12.....	نموذج البحث:

13.....	منهجية البحث:
13.....	الدراسة الميدانية:
14.....	مخطط المشروع:
14.....	الدراسات السابقة والإطار النظري:
22.....	الملخص:
23.....	المراجع:
26.....	الملاحق:

قائمة الأشكال:

قائمة الجداول:

المقدمة:

تواجه بيئة المؤسسات على اختلاف أحجامها وأشكالها تحديات كبيرة نتيجة للتطورات والتغيرات التي تحدث بطريقة مفاجئة وسريعة في البيئة العملية الخارجية والداخلية لها، بالإضافة إلى توجهات المستفيدين المختلفة عند طلب الخدمة، فقد تجاوزت تلك المؤسسات قدرتها على التكيف ومواصلة الأداء وتقديم خدمات تتميز بالجودة و قلة التكلفة والوقت، إذ حرصت في التوجه إلى استخدام عدة أساليب إدارية قد اثبتت فاعليتها في الارتقاء بمستوى المؤسسة، وعلى الرغم من الاختلاف في الأساليب المستخدمة إلا أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة كان أحد الاتجاهات التي فرضت نفسها وأصبحت عامل نجاح رئيسي لبناء مؤسسة ذات تميز مؤسسي تحقق أفضل أداء. وتعد إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة المهمة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تمكن أي مؤسسة إذا طبقتها من تحقيق أفضل أداء ممكن (حطاب وآخرون، 2019، ص.2)، كما يعد تبني اتجاه إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية ضرورة برزت به من خلال نماذج التأثير الإيجابي التي توصلت إليه مجموعة من البحوث والدراسات العلمية في نتائجها مثل دراسة (العتيبي، 2022) عند تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء بالمؤسسات الحكومية، ودراسة (الزايدين والحوامدة، 2006) أن لإدارة الجودة الشاملة أثر هام وإيجابي في إدارة التمكين الإداري فيها، ودراسة (مسعود وآدم، 2017) بأهمية استخدام إدارة الجودة الشاملة وأثرها الإيجابي على التنظيم، لذا لابد للمؤسسات الحكومية على وجه الخصوص التي تهدف إلى البقاء والاستمرارية عليها أن تهتم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحقيق أهدافها (خالد، 2020، ص.118).

وإن بناء ثقافة الجودة الشاملة داخل المؤسسات هي فلسفة إدارية تهدف نحو التحسين التطوير المستمرين، فإن ما يكمن في استمرارية الجودة يبدأ من التخطيط الاستراتيجي الجيد وكذلك تحديد السياسات الاستراتيجية بالاعتماد على الأساليب والوسائل الفعالة، وكما هو معروف عن إدارة الجودة الشاملة أنها تغطي عدد كبير من الأنشطة التي تسعى في تحقيق الأهداف الرئيسية على مختلف المستويات، فمن دون التخطيط الجيد تصبح الجهود مشتتة مما يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد والمال (الزين وعبد الهادي، 2023، ص.958).

فالاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية لا يعني التخطيط لجعل تلك المؤسسات تحقق أعلى عدد من المستفيدين فحسب، وإنما تسعى إلى تحسين أداء جودة الخدمة لذا ما ينبغي أن يستفاد منه من خلال نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء هذه المؤسسات، هو تطوير أساليب الإدارة تحقيقاً لجودة الخدمة (حطاب وآخرون، 2019، ص.3).

ومن أجل تعزيز قدرة هذه المؤسسات على المنافسة في تقديم أرقى الخدمات للمستفيدين لديهم، حرصت عند تقديم الخدمة للمستفيد تحقيق الجودة وتقليل التكلفة ومن ثم تقديمها في الوقت المحدد، ونظراً لأن المستفيد حالياً أصبح لديه وعي ومعرفة بمصطلح الجودة، الأمر الذي أوجب على المؤسسة العمل على تقديم خدمات تتسم بمستوى الجودة لإرضاء تطلعات المستفيدين (القحطاني وشعبي، 2022، ص.183-184)، ويعد التركيز على المستفيد من أهم الركائز التي يستند إليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ فالتركيز على المستفيد بمعنى أوسع وأشمل في إطار إدارة الجودة الشاملة يطلق على كل من المستفيد الخارجي والداخلي، حيث يعتبر المستفيد الخارجي هو الذي يتلقى الخدمة أما المستفيد الداخلي فهو الوحدات التنظيمية التي تقع داخل المنظمة من أقسام وإدارات وأفراد (الكرشمي والعريقي، 2015، ص.40)، ولكن الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة لم يعد يقتصر فقط على جودة

الخدمات في المؤسسات، إذ امتد ليشمل أيضاً الجانب البشري فنظام الجودة الشاملة أصبح يهتم بتغيير رؤية الفرد العامل إلى طبيعة العمل وإتقانه، وإن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد على مشاركة العاملين في المؤسسة عند

اتخاذ القرار وتنفيذ الأعمال لأن ذلك يشعرهم بأهميتهم ومساهماتهم في تنفيذ الأعمال وإنجاحها (بلكبير وطويل، 2021، ص.854).

وتشتمل أبعاد المشاركة عند إعطاء فرصة للعاملين في إبداء الرأي والانتقاد البناء ليتمكنوا من تحديد معوقات الأداء والعمل على إيجاد فرص التحسين المناسبة وإعطاء كافة الصلاحيات للتغيير ومنحهم السلطة لتلبية رغبات المستفيدين بعد تأهيلهم وتدريبهم بما يغطي احتياجاتهم التدريبية وتحسين أدائهم الوظيفي (الكرشمي والعريقي، 2015، ص.40).

حيث يمثل الأداء الوظيفي منظومة متكاملة من خلال دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي لنتائج أعمال المؤسسات المختلفة (حسن وعياد وآخرون، 2022، ص.156) ، لذا فإن تنمية قدرات العاملين في المنظمات من الأولويات التي يجب على المسؤولين الاهتمام فيها لكي يرتقوا بالعاملين وبأدائهم الوظيفي ويزيدوا من قدراتهم وطاقاتهم في العمل من أجل تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين.

وقد أثبتت البحوث والدراسات العلمية تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء الوظيفي للعاملين في مختلف المؤسسات، مثل دراسة عبدالله (2016) التي تناولت أثر الجودة الشاملة على أداء العاملين حيث هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة أداء العاملين وتمثلت مشكلة الدراسة في (ما مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين) حيث توصلت الدراسة إلى عدم معرفة الموظفين في اجتهادات وتوجيهات إدارة الجودة بالمؤسسة وذلك لعدم وجود محاضرات وورش عمل للإدارة تساعد في تطوير أداء العاملين وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بنشر ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين ودعم الإدارة العليا من خلال الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة، وكدراسة مساعد و آدم (2020) التي هدفت إلى التعرف على دور تطبيق الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة: ضرورة زيادة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإشراك العاملين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوضع برامج تدريبية لهم مع تمكينهم من الوقوف على برامج بعض الدول المتقدمة وإشراكهم في وضع الخطط وعمليات صنع القرار، وإجراء حوارات بناءة مع العاملين وإقناعهم بحتمية التغيير والتخفيف من عمليات مقاومة التغيير، ودراسة المعاينة و أبو زيد (2021) التي بينت نتائجها إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين وأيضاً أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين وأهم ما أوصت به الدراسة أن تتبنى المؤسسة التركيز على المستفيدين كممارسة لإدارة الجودة الشاملة بهدف تعزيز أداء العاملين وتعزيز التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة كاستراتيجية لتحسين أداء العاملين، وكدراسة حسن وآخرون (2022) والتي كشفت عن أثر تطبيق نظم معلومات إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وأظهرت النتائج وجود علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين تطبيق نظم معلومات إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير برامج تدريبية للعاملين على آليات تطبيق الجودة الشاملة وسبل تعزيزها، ودراسة أسليمان ومعوشي (2023) لتقييم نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، حيث وجدت الدراسة وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية وموجبة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين.

ويتضح من نتائج الدراسات السابقة تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للعاملين في مختلف المؤسسات؛ وأن مفهوم الأداء يعتبر من المفاهيم التي لها حصة كبيرة من الأهمية وخصوصاً دراسات الموارد البشرية، وذلك لأنها مهمة للمؤسسة والافراد وكثرة وتنوع المؤثرات التي تؤثر على الأداء.

ويعد الأداء الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف المؤسسات لذلك نالت اهتمام كبير من قبل المنظرين والإداريين في المجالات الإدارية، ونظراً لأن أداء الإدارة ما هو إلا انعكاس لأداء العاملين فإننا نجد أن الكثير من المسؤولين الإداريين من مستويات مختلفة يقومون بمنح موضوع أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه نصيباً كبيراً من الاهتمام. من هذا المنطلق فإن تحسين الأداء مهمته الأساسية هي تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة، حيث يتم الوصول إلى الأهداف من خلال توفير مجموعة من الموارد اللازمة، وتنسيقها وتوجيهها ما يجعلها قادرة على تحقيق النتائج التي تبتغيها المؤسسة، ولعل من المحاور الهامة والأساسية في دراسة الإدارة هي النظر في وسائل وأساليب تحفيز العاملين على الإنتاج، سعياً نحو تحقيق الفاعلية المرجوة من ذلك والمتمثلة في تحسين مدي أدائهم للخدمات المنوط بهم تقديمها للمستفيدين، ولأن العامل يمارس هذا الدور المهم والحيوي والجوهري في حياة المؤسسات، فمن الإنصاف والعدل منحه الاهتمام الذي يليق به، بتقديم كافة الاحتياجات التدريبية لهم لتحسين أداءه ومن أجل خلق أداء متميز يمكنه من المنافسة على كافة الأصعدة وجميع المستويات (إبراهيم والسيد، 2018، ص.310-309).

وتأسيساً على ما سبق؛ فإن موضوع إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى الهيئة العامة للعناية بشؤون المسجد الحرام يستحق الدراسة لأهميته في التطوير المستمر، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في الهيئة العامة للعناية بشؤون المسجد الحرام.

مشكلة البحث:

لا يمكن تحسين الأداء بدون تقييم للأداء، فإذا كانت المؤسسات لا تعلم واقعها الحالي، لا يمكن أن تعرف مستقبلها، وبالتالي لا يمكن الوصول إلى ما تريد الوصول إليه، فإن كثير من المؤسسات في المملكة العربية السعودية تعاني من مشكلة ضعف الأداء وقلة الإنتاجية كما أكدت عليه دراسة كلاً من والتي طبقت بالمملكة: كدراسة نايل وأبو حجل (2019)، ودراسة الشهري والشهراني (2020)، ودراسة القحطاني والصباغ (2022)، على ضرورة الاهتمام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة والتركيز على المعايير الأكثر أهمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، وحيث أن ذلك يؤثر على نجاح المؤسسة ومدى قدرتها على التحسين والتطوير خاصة في ضوء تسارع التغيرات المعاصرة والمؤثرة في المستقبل وتماشياً مع رؤية 2030، ومن هذا كله برزت الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في أنها تسعى لبيان عدم التزام الإدارة العليا في هذه المؤسسات بالجودة، وعدم إدراك الأهمية الحيوية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وأثر ذلك على الأداء في الهيئة العامة للعناية بشؤون المسجد الحرام، وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في الهيئة العامة للعناية بشؤون المسجد الحرام؟

أهمية البحث:

ترجع أهمية الدراسة نظرياً إلى محاولة إثراء الدراسة بالمفاهيم والأدبيات حول أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في الهيئة العامة للعناية بشؤون المسجد الحرام. كذلك تهتم الدراسة بإمكانية مرجعاً يعد به لكافة الباحثين والمهتمين في مجال استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة ومقاومة التغيير وتحسين أداء العاملين في المؤسسات الحكومية، ومن الناحية التطبيقية تكمن أهمية الدراسة في إمكانية تطبيق النتائج والتوصيات في مؤسسة الهيئة العامة للعناية بشؤون المسجد الحرام في المملكة العربية السعودية وإليك تفصيلاً لذلك:

أولاً/ الأهمية النظرية: تتمثل أبرز جوانب الأهمية العلمية للدراسة الحالية في الآتي:

- تساعد هذه الدراسة العاملون بالهيئة تبني أبعاد إدارة الجودة الشاملة.
- تنثري هذه الدراسة المفاهيم والأدبيات حول تطبيق أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في الهيئة العامة للعناية بشؤون المسجد الحرام ومدى اسهامه الفاعل في إخراج كوادر بشرية تتمكن من امتلاك مهارات تمكنهم من إحداث تغيير إيجابي.
- سوف تساهم الدراسة الحالية من خلال ما سوف تضيفه من مفاهيم وأدبيات بإثراء المكتبة العلمية.

ثانياً/ الأهمية التطبيقية: تتمثل أبرز جوانب الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية في الآتي:

- يؤمل أن تفيد هذه الدراسة من خلال ما سوف تضيفه من نتائج وتوصيات عملية لصناع القرار في مؤسسة الهيئة العامة للعناية بشؤون المسجد الحرام في المملكة العربية السعودية عن أوجه القصور ومقاومة التغيير لموظفي المؤسسة نتاج التحول الإداري لمشروع إدارة الجودة الشاملة والسعي نحو التميز.
- تفيد هذه الدراسة في العمل على موضوع إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى الهيئة العامة للعناية بشؤون المسجد الحرام يستحق الدراسة لأهميته في التطوير المستمر، بالإضافة إلى العمل على تنمية وتعزيز نقاط القوة، ودعمها بالطرق والأساليب المناسبة.
- يؤمل أن تفيد هذه الدراسة في توفير رؤية أكثر وضوحاً وواقعية لصناع القرار في مثل هذه المؤسسات في المملكة العربية السعودية وتطورها في مجال إدارة الجودة الشاملة.

أسئلة البحث:

وانسجماً مع ما سبق فإن مشكلة الدراسة برزت من خلال السؤال الرئيسي التالي:
ما أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في الهيئة العامة للعناية بشؤون المسجد الحرام؟
ويتفرع عن هذا السؤال عدة أسئلة فرعية وهي:

- ما أثر العملية التدريبية على أداء العاملين في الهيئة العامة للعناية بشؤون المسجد الحرام؟
- ما أثر التحفيز على أداء العاملين في الهيئة العامة للعناية بشؤون المسجد الحرام؟
- ما أثر التمكين على أداء العاملين في الهيئة العامة للعناية بشؤون المسجد الحرام؟

أهداف البحث:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الهيئة العامة للعناية بشؤون المسجد الحرام كهدف رئيس ويتفرع عنه عدة أهداف فرعية وهي:

- تحديد أثر العملية التدريبية على أداء العاملين في الهيئة العامة للعناية بشؤون المسجد الحرام.
- تحديد أثر التحفيز على أداء العاملين في الهيئة العامة للعناية بشؤون المسجد الحرام.
- تحديد أثر التمكين على أداء العاملين في الهيئة العامة للعناية بشؤون المسجد الحرام.

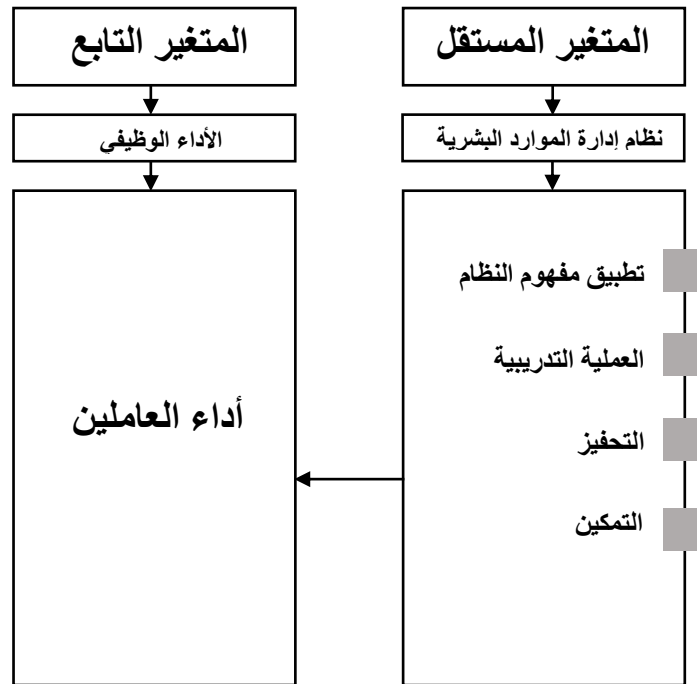
فرضيات البحث:

وللإجابة على المشكلة المطروحة نفترض الفرضيات التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في الهيئة العامة للعناية بشؤون المسجد الحرام.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير العملية التدريبية على أداء العاملين في الهيئة العامة للعناية بشؤون المسجد الحرام.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التحفيز على أداء العاملين في الهيئة العامة للعناية بشؤون المسجد الحرام.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التمكين على أداء العاملين في الهيئة العامة للعناية بشؤون المسجد الحرام.

نموذج البحث:

تقوم هذه الدراسة على متغيرين أساسيين هما المتغير المستقل والمتغير التابع والشكل أدناه يوضح ذلك.



شكل (1) متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة



شكل (2) بصلة منهجية البحث

الدراسة الميدانية:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الهيئة العامة للعناية بشؤون المسجد الحرام (<https://wmn.gov.sa/public/?page=Home>) والتي تسعى إلى تمكين القاصدين من أداء العبادة والمناسك على بصيرة في بيئة آمنة طاهرة مثرية، وتحقيق رسالة الحرمين الشريفين العلمية والدعوية مرتكزين على أسس مهنية واحترافية وكفاءات بشرية مؤهلة وتقنيات متجددة وشراكات فاعلة، من خلال هذه الدراسة سيعتمد الباحث على أداة الاستبانة لجمع البيانات وسيتم تصميمها استرشاداً بالدراسات السابقة وقد تعكس الأداة المتغيرات الأساسية للدراسة والتي تعكس محاور الاستبيان، وسيتم تقسيمها إلى 5 محاور كل منها يعكس متغيرات الدراسة كالآتي:

المحور الأول: يقيس المتغير المستقل أثر تطبيق مفهوم النظام على أداء العاملين في الهيئة العامة للعناية بشؤون المسجد الحرام.

المحور الثاني: يقيس المتغير المستقل أثر العملية التدريبية على أداء العاملين في الهيئة العامة للعناية بشؤون المسجد الحرام.

المحور الثالث: يقيس المتغير المستقل أثر التحفيز على أداء العاملين في الهيئة العامة للعناية بشؤون المسجد الحرام.

المحور الرابع: يقيس المتغير المستقل أثر التمكين على أداء العاملين في الهيئة العامة للعناية بشؤون المسجد الحرام.

المحور الخامس: يقيس المتغير التابع الأداء الوظيفي للعاملين في الهيئة العامة للعناية بشؤون المسجد الحرام.

مخطط المشروع:

الفصل الأول: المقدمة
الفصل الثاني: الإطار النظري
الفصل الثالث: منهجية البحث
الفصل الرابع: التحليل الإحصائي
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

الدراسات السابقة والإطار النظري:

يتضمن هذا الجزء عرضاً للإطار النظري مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة ومن ثم الدراسات السابقة المتعلقة بمحاور الدراسة الحالية:

أولاً- الإطار النظري:

1. إدارة الجودة الشاملة

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعرف (حطاب، 2019) إدارة الجودة الشاملة بأنها " فلسفة إدارية معاصرة جوهرها استلهاً توقعات العملاء وتستهدف التحسين المستمر للعمليات بما يحقق رغبات وتوقعات العملاء من خلال فرق عمل مدربة وتشمل الجودة بكافة مراحل العمل منذ الخطوة الأولى، وحتى التعامل مع العميل " وعرفت (جبايلي، 2020) على أنها: "أسلوب إداري حديث يهدف إلى إحداث تغيير شامل في كل وظائف وبحالات العمل في المؤسسة والعمل على تحقيق مستوى جودة عالي للمنتج والخدمة المقدمة وذلك من خلال تشجيع العمل الجماعي بروح الفريق والتحسين المستمر للأداء وذلك من أجل زيادة الربحية وكسب الأسواق وارضاء الزبون "

وتعد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر (فيثوش، 2022) أنها "أسلوب إداري لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال ارضاء الزبائن، وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على مشاركة أعضاء المؤسسة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات والبيئة الثقافية للعمل، وتعود إدارة الجودة الشاملة بالفائدة على أعضاء المؤسسة والمجتمع" أدوات إدارة الجودة الشاملة:

هناك أدوات عديدة مستخدمة في إدارة الجودة الشاملة كما ذكرها كلاً من (أونيس، 2011، ص8) و (حطاب، 2019، ص12) وذلك من أجل حل مختلف المشاكل المتعلقة بالجودة، حيث إنه من الضروري أن يكون كل فرد في الشركة متدرب على استخدام هذه الأدوات وعلى علم بها، وفيما يلي سوف نعرض أهم الأدوات المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة:

- العصف الذهني:

تشمل هذه الأداة كل الأفراد المشاركين والمساهمين في فريق العمل وتهدف إلى محاولة الحصول على أكبر عدد من الأفكار الإبداعية وذلك في إطار بيئة مشجعة ومساعدة على ذلك، من أجل التعرف على المشاكل المتعلقة بموضوع معين ومسببات حدوثها وبالتالي البحث عن الحلول المناسبة لها.

فهي أداة لتشجيع التفكير الإبداعي للأفراد لاستنباط الآراء، ويتم ذلك عن طريق عرض الهدف (المشكلة) والسماح للمشاركين بإبداء آرائهم بدون رفض أو انتقاد ثم القيام بتنسيقها وإزالة المتكرر منها وترتيب الأولويات.

- أشكال السبب والأثر للمشاكل الجودة:

وهو أسلوب مرئي لتحديد العلاقات بين العوامل المختلفة والمؤثرة على العملية وتتم طبقاً للخطوات المتسلسلة وهي تسمية المشكلة وتحديد، البيئة المحيطة، المجموعات للأسباب الرئيسية المؤدية لها (تشمل البيانات والمعلومات والبيئة المحيطة والقياسات والبشر والتدريب عملية العصف الذهني لتحديد الأسباب الفرعية المحتملة وحذف الأسباب التي لا تؤدي إلى المشكلة، والعمل على اتخاذ القرار بشأن أكثر الأسباب علاقة بالمشكلة. (حطاب، 2019، ص12)

- تخطيط مراقبة الجودة الرقابة الإحصائية للعمليات.

يعمل هذا التخطيط على توفير وسائل مرئية (مشاهدة) لمعرفة مدى مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات المحددة مسبقاً، وكما ذكر (حطاب، 2019، ص12) هي تمثيل بياني للعملية موضح العلاقة بين الخطوات المختلفة للعملية وتسلسلها وتعتبر خرائط التدفق من الوسائل الجيدة للتدريب حيث تعتبر أسلوب جيد لفهم المشكلة وتحليل العلاقات بالأنشطة المختلفة يتم تنفيذها باستدعاء ممثلين للإدارات المختصة بالعملية ثم يتم تحديد العملية المطلوبة وخطواتها الرئيسية ثم تمثيل هذه الخطوات باستخدام رموز نمطية متفق عليها حتى يتم الانتهاء من تمثيل كل العملية بعد ذلك يتم عمل خرائط تدفق تفصيلية على مستويات مختلفة حسب الحاجة.

- نظام باريتو:

وتعتبر هذه الطريقة من أفضل الطرق لتحديد المشكلات التي تواجه المنظمات ويتم ذلك من خلال تحديد كل العناصر والقيام بعملية القياس باستخدام خبرات ثابتة للقياس ثم يتم ترتيب العناصر حسب قياسها وتمثيل ذلك في شكل بياني ثم اتخاذ القرارات اللازمة طبقاً للأهمية النسبية للعناصر.

- نماذج العمليات:

ويتم ذلك من خلال تحليل العملية ووضع نموذج لها وذلك يساعد على تحديد درجة تحقيق المتطلبات.

- تحديد ضوابط العملية:

الأساليب، السياسات، التدريب اللازم (التعليم) المعدات اللازمة، مواصفات الجودة المطلوبة للعملية كل ذلك لتحقيق متطلبات العميل.

- حلقات الجودة:

يعتبر مفهوم حلقات الجودة أحد أهم الأساليب المستخدمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

خصائص إدارة الجودة الشاملة:

تتضمن الجودة الشاملة على عدة خصائص ومنها ما ورد عند (الغامدي، والسيف، 2023، ص22-23):

- تحقيق الجودة:

يتم تحقيق الجودة عن طريق الاهتمام بتطوير وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها. بحيث تتطابق هذه الجودة مع متطلبات واحتياجات العملاء الأمر الذي يترتب عليه عدم شكوى هؤلاء العملاء المنظمة.

- تخفيض التكاليف:

يتم تخفيض التكاليف طبقاً لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة من خلال قيام المنظمات بعمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة، الأمر الذي يترتب عليه انخفاض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود الأخطاء، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وذلك بطرق وأساليب توفر كل من الجهد والوقت المبذولين في العمل.

- تحسين أداء العاملين والأداء الكلي للمنظمة:

يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح في المنظمات إلى تحسين أداء العاملين، والعمل على رفع الروح المعنوية لديهم من خلال إحساسهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تهم العمل وتطوره، كما تؤمن لهؤلاء العاملين فرص عديدة ليطوروا أنفسهم من خلال إشراكهم في فرق عمل مختلفة، الأمر الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى زيادة الأداء الكلي للمنظمة.

1. أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تتركز أهمية إدارة الجودة الشاملة كونها منهج شامل للتغيير تجاه الجودة، كما تعمل على تحسين العلاقات بين العاملين وتنمية روح الفريق بالإضافة الي تحسين سمعة المؤسسة، وعلى هذا الاساس تستخدم الجودة الشاملة كسلاح تنافسي رئيسي كما ذكرها (أبو الحجل وحسن، 2023، ص30) في الآتي:

- زيادة الإنتاجية الكلية والمتمثلة في كمية المنتجات والخدمات التي تنتجها المؤسسات أو تقدمها باستخدام مجموعة من المواد.

- تعتبر الجودة الشاملة مفتاحا اساسيا في التصدي للمناضلة الدولية.

- تحسين صورة المؤسسة والروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق.

- التركيز على الدور الوقائي بدلاً من الدور العلاجي وهذا من شأنه تقليص التكاليف الناجمة عن الاجراءات التصحيحية.

- زيادة معدل سرعة الاستجابة للمتغيرات داخل المؤسسة.

نماذج إدارة الجودة الشاملة:

اقترح المفكرون العديد من النماذج الأساسية لتطبيق وتطوير نظم إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية والخدمية على السواء، وذكر (حطاب، 2019، ص15) دراسة أهم النماذج الأمريكية واليابانية لإدارة الجودة الشاملة:

- نموذج شوهارت: يستند نموذج شوهارت إلى أن التطوير المستمر هو أحد مظاهر الجودة الشاملة، لذا وضع شوهارت مدخلاً للجودة يركز على أربع خطوات هي: التخطيط، والفعل، والفحص والتصرف ويتم في التخطيط تحديد العملية التي سيتم تطويرها، واستعراض الوضع القائم لتحديد مكان وزمان حدوث المشكلة، وتحليل العملية بهدف التعرف إلى الأسباب المحتملة، ثم اقتراح التطوير ووضع إستراتيجية لجمع البيانات المطلوبة للتطوير، ثم البدء في العمل لتجريب التطوير المقترح على نطاق ضيق يمكن التحكم فيه ورقابته، وبعدها يتم جمع وتحليل البيانات عن مدى تقبل التطوير ورضا العميل عنه، ثم يتم تنفيذ التغيرات الفعالة المرتبطة بالعملية وربطها بعمليات النظام الجاري.
- نموذج جوران: يستند هذا النموذج إلى أن الجودة تعني الملائمة في الاستعمال لذا يؤكد جوران أن المهمة الأساسية للجودة تتركز في تنمية برنامج للإنتاج أو الخدمات يقابل احتياجات العملاء، واعتبار دور المنظمة متكاملًا في تقديم خدمات ذات جودة نوعية مرتفعة، لذا يتطلب النموذج أن يقوم كل مستوى إداري في التنظيم بواجباته بصورة متكاملة، ويستند هذا النموذج إلى ضرورة القناعة بالتطوير، وتحديد أهدافه وإجراء الإصلاحات في النظم والعمليات التقليدية في المنظمة.
- نموذج كروسبي: تستند الأفكار الأساسية لنموذج كروسبي في إدارة الجودة الشاملة على أربعة أسس رئيسية هي: إن مفهوم الجودة هو التوافق والمطابقة مع المتطلبات الأساسية. وإن معيار أداء الجودة هو لا عيوب مطلقاً (الأخطاء الصفرية)، وإن الجودة تتحقق بالوقاية أكثر من تقييم الأداء، بالإضافة إلى إن الجودة تقاس بالثمن المتحقق من عدم التوافق مع المتطلبات أو المعايير وليس بمؤشرات أخرى.
- نموذج ديمينج: عبر ديمينج عن فلسفته لإدارة الجودة الشاملة في أربعة عشر نقطة يمكن تطبيقها في أي مكان وعلى أي منطقة كبيرة كانت أم صغيرة صناعية كانت أم خدمية، كما يمكن تطبيقها على أي قسم داخل هذه الشركة أو المنظمة، شريطة أن تتبنى الإدارة العليا هذه النقاط وتعمل بها، الأمر الذي سيؤدي إلى نظام سليم وقوي يضمن النجاح للمؤسسة أو الشركة، هذا النظام الذي كان من أهم أسس نجاح الإدارة العليا في اليابان منذ عام 1950م.
- النموذج السعودي لإدارة الجودة الشاملة: يتم من خلال النموذج السعودي لإدارة الجودة الشاملة تقييم المؤسسات المعرفة مدى تحقيقها لمتطلبات معايير النموذج وذلك بواسطة فرق من المقيمين الذين يراجعون تقارير المؤسسات المتقدمة لنيل جائزة الملك عبد العزيز للجودة الشاملة التي تأسست سنة 2002م، ويتحققون من المعلومات المذكورة في تلك التقارير من خلال الزيارات الميدانية التي يقومون بها لهذه المؤسسات. كما أن هذه المعايير تخضع للمراجعة والتحديث والتحسين المستمر لكي تواكب التطورات العالمية وتتماشى مع الاحتياجات الجديدة للدولة والاقتصاد المحلي (الخضر ومداخ، 2011، ص45)

2. أداء العاملين:

مفهوم أداء العاملين:

يعرف (أبو حيمد، 2020) بأنه "العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد وإمكانيات معينة".

كما عرفه (هلسه، 2020) بأنه "التفاعل بين السلوك والإنجاز مرتبطاً بالنتائج، وأنه كل ذلك السلوك والإنجاز والنتائج معاً، وهو المحور الأساسي وموضوع التحسين والتنمية في المنظمات".

ويعرفه (قسوم، 2022) وفق مفهوم الفعالية فهو الأداء الخارجي والمتمثل في مخرجات المنظمة أو أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، أما عند النظر إليه من الجانب الإداري فهو القيام بمهام الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المتوقع أو المرغوب أدائه من العمل الكفاء المؤهل.

ويعتبر مفهوم أداء العاملين متعدد فهو مخرجات العمل وما تم إضافته من طرف العاملين، وسلوكهم وعلاقتهم في العمل وانضباطهم وتطبيقهم للتنظيم واللوائح المعمول بها في المنظمة، فبالرغم من وجود العديد من الدراسات والأبحاث أنه لا يوجد اتفاق عام حول مفهومه، حيث هناك بعض الباحثين من ركزوا على الكفاءة سعت إلى تحديد مفهوم الأداء، والفاعلية كمتغيرين مستقلين يحددان الأداء، فوفق متغير الكفاءة هو الأداء الداخلي والمتمثل في الموارد البشرية المستخدمة من أجل إنتاج وحدة واحدة من مخرجات المنظمة.

محددات أداء العاملين:

وتتمثل محدّدات أداء العاملين في ثلاث عوامل أساسية هي المعايير والعناصر ومعدلات الأداء كما يلي (النجداوي، 2021، ص502)

- معايير الأداء: وتتمثل أهم معايير الأداء في معايير النتائج أو النشاط، معايير الإنتاج، معايير الشخصية، معايير السلوك.
- عناصر الأداء: هي الصفات والمميزات التي يتمتع به الفرد والتي تمكنه من أداء العمل الموكل إليه بالكفاءة المطلوبة، حيث يحكم على مدى كفاءة هذا الفرد بناء على مدى توافر هذه العناصر فيه.
- معدلات الأداء: هي عبارة عن الأدوات التي تمكن من معرفة مستوى أداء الأفراد من حيث الكمية أو النوعية وتحدد مدى كفاءتهم، وذلك خلال مدة زمنية محددة ومن خلال مقارنة العمل الفعلي مع المعدلات الموضوعية لمعرفة الكفاءة التي يتمتع بها الفرد في تنفيذ العمل الموكل إليه.

مزايا إدارة أداء العاملين:

من أبرز مزايا إدارة أداء العاملين كما ذكرها (بن خيرة وبخلوة، 2021، ص5) فيما يلي:

أ- بالنسبة للمؤسسة:

- تنسيق الأهداف وتوجيه الأداء في الاتجاه الصحيح.
- آلية مهمة لتخطيط الأداء ومتابعته والكشف عن معوقاته وسلبياته.
- آلية مهمة لتوفير معلومات لتحسين الأداء وتطويره وتجنب عيوبه.
- أساس موضوعي لاتخاذ قرارات الاستثمار في التقنيات أو تعديل أوضاع العاملين.
- توفير النفقات وذلك بمنع الإسراف والفاقد في الخدمات والوقت.

ب- بالنسبة للعاملين:

- توضيح المعدلات المطلوبة وشفافية معايير التقييم والمحاسبة عن الأداء.
- إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في تخطيط الأداء وإبداء الرأي في اتجاهات التطوير.
- تنمية التعاون بين العاملين وتوثيق روح الفريق لضمان تحقيق الأهداف المشتركة.
- توفير معلومات متجددة وصحيحة عن مستويات الأداء وتقدير الإدارة لها، وإتاحة الفرصة لمناقشة مشكلات العمل مع المسؤولين.
- العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت على أساس نتائج الأداء.

ج- بالنسبة للرؤساء:

- تقليل الحاجة للتدخل في كل الأمور وحتى أصغرها نتيجة فهم العاملين لما هو مطلوب منهم.
- توفير الوقت عن طريق مساعدة العاملين على اتخاذ القرارات بأنفسهم وضمان امتلاكهم للمعرفة والفهم لاتخاذ القرارات بصفة سليمة.
- الحد من سوء التفاهم بين العاملين حول تحمل المسؤوليات من خلال عملية تخطيط الأداء.
- التقليل من الأخطاء وتكرارها من خلال مساعدة الرؤساء والمرووسين على تعيين ما يسبب ارتكاب الأخطاء وانعدام الفعالية.
- تقليل تكرار المواقف التي لا يجد فيها الرئيس المعلومات التي يحتاجها عند الحاجة.

أساليب تقييم أداء العاملين:

- تتعدد طرق تقييم الأداء، ومن أهمها كما ذكرها (عبد الله وحامد، 2022، ص21-23). فيما يلي:
- قائمة معايير التقييم: وتعتبر هذه الطريقة أوسع الطرق انتشاراً، وأسهلها تصميماً، وأبسطها استخداماً، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم، وتحقيق مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد، وذلك من خلال مقياس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الأداء، وجمع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد.
 - طريقة الترتيب البسيط: يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مروضيه تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ. ولا يتم الاعتماد هنا على معايير، وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام أو الأداء ككل ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين بحسب أدائهم.
 - طريقة المقارنة بين العاملين: في هذه الطريقة يعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقاً لذلك ثنائيات أو زوجيات من المقارنات، ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازلياً حسب أدائهم العام، وحسب المقارنات التي تمت.
 - طريق التوزيع الإجباري: وفي هذه الطريقة يكون رئيس مجبراً (نسبياً) على توزيع مروضيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة. ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، وهو توزيع يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسيطة من المقياس، وتأخذ نسبة الناس في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة، سواء بالارتفاع أم بالانخفاض.

ثانياً - الدراسات السابقة:

للتعرف على أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية قام الباحث بالبحث والاستقصاء وجمع المعلومات من مصادر مختلفة، وقد تم الاطلاع على الدراسات التالية:

- دراسة آل عون وآخرون (2022) هدفت إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية في مستشفى السعودي الألماني بعسير، وتمثلت منهجية البحث بالمنهج الوصفي التحليلي، وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج وهي اتفاق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو مشاركة الإدارة التنفيذية في المستشفى على تحسين جودة الخدمة الصحية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط إجابات المبحوثين حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية المقدمة في المستشفى السعودي الألماني بعسير تعزى للمتغيرات الآتية المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الوظيفة.
- دراسة الناشري والشريف (2022)، وقد هدفت إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنظمة في ظل رؤية المملكة 2030. وقد تم التوصل لعدة نتائج أبرزها وجود نسبة موافقة كبيرة لدى أفراد عينة الدراسة تجاه درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلدية حلي، كما توصل البحث إلى وجود معوقات بدرجة متوسطة تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلدية حلي من وجهة نظر أفراد عينة.
- دراسة رواس (2021) هدفت إلى التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التموين والإعاشة بمكة المكرمة من وجهة نظر الإداريين والعاملين بها، وتوصلت الدراسة إلى أنه تطبق مؤسسات الإعاشة والتموين بمكة المكرمة إدارة الجودة الشاملة، وتلتزم الإدارة العليا بمؤسسات التموين بإنجاح إدارة الجودة الشاملة.
- دراسة عبد الله (2021)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي ودعم الميزة التنافسية بالمصارف التجارية، أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة ساهمت في فاعلية الأداء بالمصرف من خلال إنجاز الأعمال في وقت وجيز.
- دراسة خضر (2019)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها التزام ودعم الإدارة العليا، والتركيز على المستفيدين، وتمكين الموظفين، والتحسين المستمر على أداء غرفة تجارة إريد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، وتوصلت الدراسة بأن هناك أثر الممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء غرفة تجارة إريد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، كما وبينت النتائج وجود أثر الأبعاد (التركيز على المستفيدين، والتحسين المستمر على أداء غرفة التجارة من وجهة نظر العاملين فيها، في حين بينت النتائج عدم وجود أثر الأبعاد التزام ودعم الإدارة العليا، وتمكين الموظفين على أداء غرفة التجارة من وجهة نظر العاملين فيها).
- دراسة العتيبي (2010)، هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها أن مستوى تطبيق معيار تحقيق رضا المستفيدين وتحسين جودة الخدمات المقدمة في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي متوسطاً، وأظهرت النتائج أن مستوى أداء العاملين في

إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي كان متوسطاً، وجود أثر ذي دلالة معنوية المعايير إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة على أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي.

وأهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: تتميز عن غيرها من الدراسات بأنها شملت بيئة تطبيق جديدة في المجتمع السعودي لم تتطرق إليها الدراسات السابقة، وتطرقها وإظهارها للدور الذي تلعبه الجودة الشاملة في رفع مستوى الأداء في وزارة الحج والعمرة، لكون الجودة الشاملة أكثر المناهج الإدارية شمولاً وعطاء وأفضل الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى للارتقاء والتطور بمستويات الخدمات المقدمة، وتباينت نتائج هذه الدراسات من بيئة الأخرى وحتى داخل البيئة الواحدة كان هناك تباين ملحوظ في درجة الارتباط وقوته واتجاهه بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وفي القدرة التفسيرية بين هذه المتغيرات، وفي فروقاتها الإحصائية التي تعزى للمتغيرات الاجتماعية والشخصية وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة، إذ اطلعت على جوانبها النظرية التي أوردتها الدراسات السابقة في تصميم نموذج الدراسة وأدائها، واطلعت على نتائج تلك الدراسات التي وظفت لدعم نتائج هذا الدراسة وفق المنطق وأصول المنهجية التعليمية.

الملخص:

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

المراجع:

- أونيس، عبد المجيد. (2011). إدارة الجودة الشاملة: المبادئ والأدوات. ورشة عمل إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية 6 سيجما، اسطنبول: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1 - 19 .
- إبراهيم، أيمن محمد حمزة، والسيد، خالد قدرى. (2018). أثر تطبيق نظام "توكيد الجودة ISO 9001 على الرضا الوظيفي للعاملين بقطاع خدمات الاستثمار: دراسة ميدانية على الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع3، 307-322.
- أبو حجل، محمد مصطفى محمد، والحسن، رنا عادل محمد. (2023). دور إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة دواجن النيل - السودان. مجلة جامعة مروي للتكنولوجيا - عبد اللطيف الحمد، ع7، 48.28 -
- أبو حيمد، محمد بن سعد. (2020). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين. المجلة العربية للنشر العلمي، ع21، 631.654 -
- اسليماني، محمد، ومعوش، عماد. (2023). أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين: حالة مديرية الموارد المائية لولاية المدية. مجلة المالية والأسواق، مج10، ع2، 226-246.
- آل عون، أروى محمد عبد الله، الجماعي، اسراء حسين محمد، القحطاني، عائشة سلطان، آل محمد، فاطمة عبده حسن، ومشعي، مريم علي عبد الله. (2022). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية: دراسة تطبيقية على مستشفى السعودي الألماني، عسير. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج6، ع9، 109.88 -
- بلكبير، بومدين، وطويل، ياسمين. (2021). مقارنة أثر تطبيق الجودة الشاملة على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية بولاية سكيكدة. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مج7، ع1، 853-869.
- بن خيرة، سامي، وبخلوة، باديس. (2021). أثر إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة بتقوت. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، مج8، ع1، 1 - 16.
- جبالي، صبرينة، وبن عمران، سهيلة. (2020). الحكومة الإلكترونية وأثرها في إدارة الجودة الشاملة. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، مج4، ع1، 311.332 -
- خطاب، هادي عماد هاني، أسمر، معاذ، والظاهر، مفيد عبد الله. (2019). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين) رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- حسن، السيد عبد الرازق محمد، عياد، تامر حمدي، ومنصور، سعاد عمران. (2022). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على شركات السياحة المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، مج23، ع2، 155-168.
- خالد، تاج السر أحمد. (2020). أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي الإسلامية: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي ولاية سنار (السودان). (مجلة جامعة البطانة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع17، 117-141.

- الخضر، مداح. (2011). الركائز التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة الجامعية والنماذج الدولية لتفعيلها. *مجلة دفاتر اقتصادية*، مج5، ع9، 5033 -
- خضر، محمد حسين اسماعيل، والروابدة، علي أحمد عواد. (2020). (أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء غرفة تجارة إربد من وجهة نظر العاملين فيها: دراسة حالة) رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق .
- رواس، حسن سراج. (2022). تقييم واقع إدارة الجودة الشاملة في منظومة الحج والعمرة بالتطبيق على مؤسسات التمويل والإعاشة بمكة المكرمة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، مج6، ع5، 55.34 -
- الزيدانيين، محمد مطر، والحوامدة، نضال صالح إبراهيم. (2006). أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الكرك .
- الزين، فتيحة بلحاج، وعبد الهادي، محمد. (2023). إدارة الجودة الشاملة: التخطيط الاستراتيجي - مراحل التطبيق - الأساليب والمقاومات. *مجلة دفاتر البحوث العلمية*، مج11، ع1، 977-957.
- الشهري، محمد حسن، والشهراني، سعيد عايض ناصر. (2020). أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في هيئة الهلال الأحمر السعودي / المملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، مج4، ع10، 143-122.
- عبدا الله، نادية صديق (2016). "أثر الجودة الشاملة على أداء العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم -السودان.
- عبد الله، عبد الله إبراهيم أبكر، وحامد، حسين محمد آدم. (2022). أثر ضغوط العمل على أداء العاملين: دراسة حالة على شركة جياذ للسيارات في الفترة "2014-2019 م". *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ع13، 44.1 -
- عبد الله، السمانى حامد محمد، وحمدنا الله، مرتضى طلحة. (2021). (أثر إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي ودعم الميزة التنافسية بالتطبيق على المصارف التجارية السودانية) رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
- العتيبي، سعد عزيز حبيب. (2022). أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء بالمؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في مكة المكرمة. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، مج12، ع5، 551-532.
- الغامدي، أحمد بن علي، والسيف، عبد المحسن بن فهد. (2023). إدارة الجودة الشاملة ومعوقاتها في أقسام الخدمة الاجتماعية الطبية. *مجلة الخدمة الاجتماعية*، ع77، ج1، 35.15 -
- فيثوش، حمزة. (2022). إدارة الجودة الشاملة: رؤية إسلامية. *مجلة أبحاث ودراسات التنمية*، مج9، ع1، 277. 263 -
- القحطاني، حسين حسن، وشعبي، فيصل بن أحمد بن عابد. (2022). أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة جدة. *المجلة العربية للأداب والدراسات الانسانية*، ع24، 226-181.

- القحطاني، سعد، والصباغ، محمد عبد الغني عبده. (2022). أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على أداء موظفي هيئة الإذاعة والتلفزيون في المملكة العربية السعودية (رسالة دكتوراه غير منشورة). الأكاديمية الملكية السويدية للاقتصاد والتكنولوجيا، زيورخ.
- قسوم، فيصل، وبوزيان، رحمان جمال. (2022). أثر استراتيجية تمكين العاملين على أدائهم: دراسة حالة مؤسسة - DEF MED Spa عين الدفلي. *مجلة مجاميع المعرفة*، مج8، ع1، 153.136 -
- الكرشمي، حامد ضيف الله محمد، والعريقي، منصور محمد إسماعيل. (2015). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بخدمة الجمهور في المؤسسات الحكومية اليمنية: دراسة ميدانية على الإدارة العامة للسكرتارية العامة وخدمة الجمهور بوزارة الأشغال العامة والطرق (رسالة ماجستير غير منشورة). الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان.
- مسعود، مسعود عبد الله، وآدم، موسى أحمد. (2017). دور أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية بجنوب ليبيا بالتطبيق على مستشفى سبها. جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان.
- مساعد، ريان النويري، وآدم، عبد المطلب إبراهيم عبد الرسول. (2020). دور تطبيق الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي. *مجلة الدراسات العليا*، مج15، عدد خاص، 60-70.
- المعاينة، زيد سليمان عبيد، وأبو زيد، أحمد ناصر أحمد. (2021). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين: دراسة حالة شركة مياه العقبة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- نايل، سلوى سيد أحمد، وأبو حجل، محمد مصطفى محمد. (2019). أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء في مؤسسات القطاع الصحي: دراسة تطبيقية بمستشفى الحياة بجدة المملكة العربية السعودية 2018-2008 م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان.
- الناشري، خليل مقبول محمد، والشريف، طلال بن مسلط عبد الله. (2022). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنظمة في ظل رؤية المملكة 2030: دراسة تطبيقية على بلدية حلي. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، مج6، ع7، 133.109 -
- النجدوي، فاطمة كمال صالح. (2021). اتجاهات موظفي محكمة بلديات محافظة البلقاء في الأردن نحو القيام بتنفيذ المخالفات ودورها في تحسين أداء العاملين. *المجلة العربية للنشر العلمي*، ع37، 495 - 519.
- هلسه، محمد. (2020). أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية: دراسة تطبيقية على مديرية تربية بيت لحم. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، مج10، ع3، 112.83 -

المواقع الالكترونية:

[-https://wmn.gov.sa/public/?page=Home](https://wmn.gov.sa/public/?page=Home)

الملاحق: