

اثر إدارة الجودة في تحسين أداء المورد البشري بالتطبيق على شركة سدا فكو في مدينة الدمام

أسم الطالب:

عماد عبد الله العتيبي

الرقم الجامعي:

232000603

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

2	قائمة الاشكال
3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة
5	1.2. مشكلة البحث
6	1.2.1. الفجوات على المستوى النظري:
6	1.2.2. الفجوات على المستوى التطبيقي:
7	1.3. أهمية الدراسة
7	1.3.1. الأهمية على المستوى النظري:
8	1.3.2. الأهمية على المستوى التطبيقي:
8	1.4. اسئلة الدراسة
9	1.5. اهداف الدراسة
9	1.6. فرضيات الدراسة
10	1.7. نموذج الدراسة
11	1.8. منهجية الدراسة
12	1.9. الدراسة الميدانية
13	1.10. مخطط المشروع المقترح
14	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
15	2.1. المقدمة
18	2.3. مفهوم أداء المورد البشري
22	2.4. العلاقة بين إدارة الجودة وأداء المورد البشري:
23	2.5. الخاتمة
24	قائمة المراجع
28	قائمة الملاحق

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
10	نموذج البحث (من اعداد الطالب)	1
11	ملخص منهجية البحث (اعداد الطالب)	2

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تعد إدارة الجودة من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي اكتسبت أهمية متزايدة في ظل التحولات الاقتصادية والتنافسية التي تشهدها بيئة الأعمال الحديثة، حيث أصبحت المنظمات مطالبة بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفاعلية لضمان الاستمرارية والبقاء. ويقوم مفهوم إدارة الجودة على مجموعة من المبادئ والأساليب التي تهدف إلى ضبط العمليات وتحسينها بصورة مستمرة، اعتمادًا على التخطيط المنظم، والرقابة الدقيقة، وقياس الأداء، وفق معايير، واضحة. ولم يعد الاهتمام بالجودة مقتصرًا على المنتج النهائي، بل امتد ليشمل جودة العمليات الإدارية والتنظيمية كافة، بما في ذلك إدارة اداء المورد البشري الذي يمثل حجر الأساس في تحقيق الأهداف المؤسسية (Evans & Lindsay, 2017).

إن اداء المورد البشري يُعد العنصر الأكثر تأثيرًا في نجاح أي نظام إداري، إذ تعتمد جودة المخرجات النهائية على مستوى كفاءة الأفراد، ومدى التزامهم بالمعايير التنظيمية، وقدرتهم على أداء مهامهم بفعالية. ومن هذا المنطلق، فإن إدارة الجودة تسهم في خلق بيئة عمل منظمة تقوم على وضوح الإجراءات، وتحديد المسؤوليات، وتبني معايير أداء دقيقة، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل الأخطاء وتحسين مستوى الانضباط والالتزام الوظيفي. كما أن تطبيق نظم الجودة يرسّخ ثقافة التحسين المستمر، مما يدفع الموظفين إلى تطوير مهاراتهم وتعزيز قدراتهم المهنية بشكل دائم (Oakland, 2014).

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن إدارة الجودة تُعد إطارًا داعمًا لتطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية، حيث تؤثر بشكل مباشر في عمليات الاستقطاب والاختيار، والتدريب، وتقييم الأداء، والتحفيز. فعندما تعتمد المنظمة معايير جودة واضحة في تقييم الأداء، يصبح الموظف أكثر وعيًا بمستوى أدائه، وأكثر قدرة على تحديد نقاط القوة والضعف لديه، مما يعزز عملية التطوير الذاتي ويرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية. كما أن ربط مؤشرات الأداء بمعايير الجودة يساهم في تحقيق العدالة والشفافية داخل المنظمة، وهو ما ينعكس إيجابًا على الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي (Goetsch & Davis, 2016).

ومن ناحية أخرى، فإن إدارة الجودة لا تقتصر على الجانب الإجرائي أو الفني، بل تمتد لتؤثر في الثقافة التنظيمية والسلوك الوظيفي للعاملين. إذ تؤدي ممارسات الجودة إلى تعزيز العمل الجماعي، وتدعيم التواصل الفعال بين الإدارات، وإشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار المرتبطة بالتحسين والتطوير. وقد أثبتت الدراسات التطبيقية أن المؤسسات التي تتبنى نظم إدارة الجودة تحقق مستويات أعلى من أداء الموارد البشرية مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى نظام جودة واضح، وذلك نتيجة لوجود بيئة عمل قائمة على النظام والانضباط والمساءلة (الأحمري وبرشيد، 2022).

كما أن تطبيق إدارة الجودة يسهم في رفع كفاءة أداء المورد البشري من خلال الاهتمام بالتدريب المستمر وتنمية المهارات، إذ تُعد عملية التدريب أحد المحاور الرئيسية لضمان تحقيق معايير الجودة المطلوبة. فكلما استثمرت المنظمة في تطوير قدرات موظفيها وفق منهجية جودة واضحة، انعكس ذلك على قدرتهم في الابتكار وتحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال بكفاءة أعلى. ويؤكد الباحثون أن الجودة تمثل مدخلاً استراتيجياً لإدارة الأداء، حيث تدمج بين التخطيط والتقويم والتحسين في إطار متكامل يهدف إلى تحقيق التميز المؤسسي (Evans & Lindsay, 2017).

1.2. مشكلة البحث

في ظل التنافسية المتزايدة التي تشهدها بيئة الأعمال الحديثة، أصبحت المنظمات مطالبة بتحقيق مستويات مرتفعة من الكفاءة والجودة في مختلف عملياتها، بما في ذلك إدارة أداء المورد البشري. ورغم تبني العديد من المؤسسات لممارسات إدارة الجودة، إلا أن مستوى أداء الموارد البشرية لا يزال يتباين من منظمة لأخرى، مما يثير تساؤلات حول مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة في تحسين الأداء البشري بشكل ملموس. كما أن بعض المؤسسات قد تطبق معايير جودة شكلية دون دمجها فعلياً في سياسات إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي قد يحد من انعكاسها الإيجابي على أداء الموظفين. ومن هنا تبرز مشكلة البحث في محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة وأداء المورد البشري، وقياس مدى تأثير ممارسات إدارة الجودة في رفع كفاءة الأداء الوظيفي وتحسينه داخل المنظمة.

1.2.1. الفجوات على المستوى النظري:

- تركز العديد من الدراسات السابقة على إدارة الجودة من منظور العمليات والإنتاج، مع اهتمام أقل ببحث تأثيرها المباشر على أداء المورد البشري بوصفه متغيرًا تابعًا مستقلًا بالدراسة.
- وجود تداخل مفاهيمي في بعض الأدبيات بين "إدارة الجودة" و"إدارة الجودة الشاملة"، دون توضيح دقيق للفروق بينهما وأثر كل منهما على الأداء البشري.
- قلة الدراسات التي تناولت أثر إدارة الجودة على أداء المورد البشري في إطار متكامل يجمع بين أبعاد الجودة المختلفة (التخطيط، الرقابة، التحسين المستمر) ومؤشرات الأداء الوظيفي.
- محدودية النماذج النظرية التي تفسر آلية تأثير إدارة الجودة في تحسين أداء أداء المورد البشري بصورة سببية واضحة.

1.2.2. الفجوات على المستوى التطبيقي:

- ضعف التطبيق الفعلي لمبادئ إدارة الجودة في بعض المؤسسات، حيث يتم تبنيها بصورة شكلية دون دمجها في ممارسات الموارد البشرية اليومية.
- قلة الدراسات الميدانية التي تقيس أثر إدارة الجودة على أداء المورد البشري في بيئات تنظيمية عربية، مما يستدعي مزيدًا من البحوث التطبيقية.
- غياب أدوات قياس دقيقة تربط بين مؤشرات الجودة ومؤشرات أداء الموظفين بشكل مباشر داخل المؤسسات.
- عدم وضوح أثر بعض أبعاد إدارة الجودة (مثل التحسين المستمر أو الرقابة الإدارية) على جوانب محددة من الأداء البشري مثل الإنتاجية أو الالتزام الوظيفي.

سؤال البحث الرئيسي: كيف يمكن ان تأثر إدارة الجودة في تحسين اداء المورد البشري بالتطبيق على شركة سداكو في مدينة الدمام؟

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذا البحث من الدور المحوري الذي تمثله إدارة الجودة في تطوير الأداء المؤسسي بشكل عام، وأداء اداء المورد البشري بشكل خاص، حيث أصبح العنصر البشري يمثل رأس المال الحقيقي للمنظمات في ظل التغيرات المتسارعة والمنافسة الشديدة في بيئة الأعمال. كما أن تحسين أداء اداء المورد البشري لم يعد خيارًا إداريًا، بل ضرورة استراتيجية لضمان الاستمرارية وتحقيق الميزة التنافسية. ومن هنا تأتي أهمية دراسة أثر إدارة الجودة في تحسين اداء المورد البشري، لما لها من إسهام في توضيح العلاقة بين الممارسات الإدارية القائمة على الجودة ومستوى كفاءة الأداء الوظيفي داخل المنظمة.

1.3.1. الأهمية على المستوى النظري:

- يساهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الجودة من خلال ربطها بأداء اداء المورد البشري باعتباره متغيرًا أساسيًا في تحقيق التميز المؤسسي.
- يدعم الإطار النظري الذي يوضح طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة وتحسين الأداء الوظيفي، ويساعد في بناء تصور علمي يفسر آلية التأثير بين المتغيرين.
- يضيف إلى الدراسات السابقة من خلال التركيز على إدارة الجودة بمفهومها العام، وليس حصرها في إدارة الجودة الشاملة فقط، مما يوسع نطاق التحليل النظري.
- يوفر أساسًا علميًا يمكن للباحثين الاعتماد عليه في إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى مرتبطة بإدارة الجودة والموارد البشرية.

1.3.2. الأهمية على المستوى التطبيقي:

- يزوّد القيادات الإدارية بنتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير سياسات وإجراءات الجودة بما ينعكس إيجابًا على أداء الموظفين.
- يساعد إدارات الموارد البشرية في تحسين آليات تقييم الأداء، والتدريب، والتحفيز من خلال دمج معايير الجودة في ممارساتها اليومية.
- يدعم صناع القرار في تبني استراتيجيات قائمة على الجودة لتحقيق كفاءة أعلى في استثمار أداء المورد البشري.
- يساهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تساعد المنظمات على رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة الأداء الوظيفي.

1.4. أسئلة الدراسة

- سؤال البحث الرئيسي: كيف تؤثر إدارة الجودة في تحسين أداء المورد البشري؟
- ← السؤال الفرعي 1: كيف يمكن أن تؤثر إجراءات العمل في تحسين أداء المورد البشري؟
- ← السؤال الفرعي 2: كيف يمكن أن يؤثر دعم الإدارة العليا في تحسين أداء المورد البشري؟
- ← السؤال الفرعي 3: كيف يمكن أن يؤثر التركيز على المستهلك في تحسين أداء المورد البشري؟

1.5. اهداف الدراسة

■ الهدف الرئيسي: دراسة تأثير ادارة الجودة في تحسين اداء المورد البشري.

← الهدف الفرعي 1: دراسة تأثير اجراءات العمل في تحسين اداء المورد البشري.

← الهدف الفرعي 2: التحقق من تأثير دعم الادارة العليا في تحسين اداء المورد البشري.

← الهدف الفرعي 3: دراسة تأثير التركيز على المستهلك في تحسين اداء المورد البشري.

1.6. فرضيات الدراسة

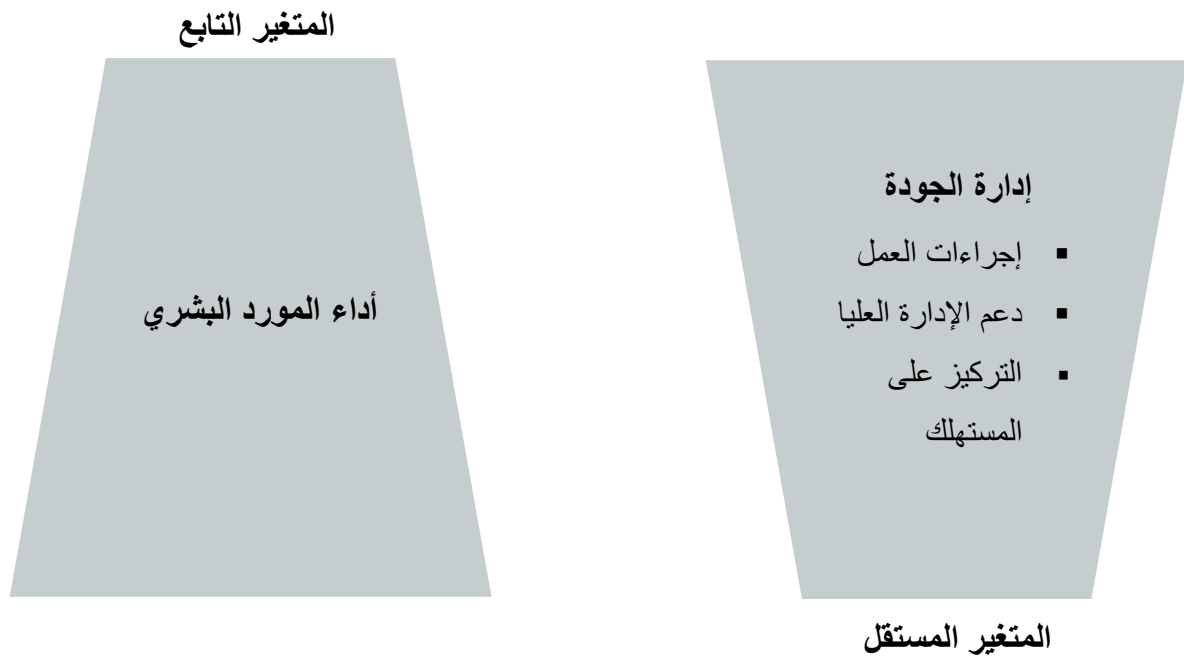
■ الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية ادارة الجودة واداء المورد البشري

← الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية بين اجراءات العمل واداء المورد البشري.

← الفرضية الفرعية 2: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية بين دعم الادارة العليا واداء المورد البشري.

← الفرضية الفرعية 3: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية التركيز على المستهلك واداء المورد البشري.

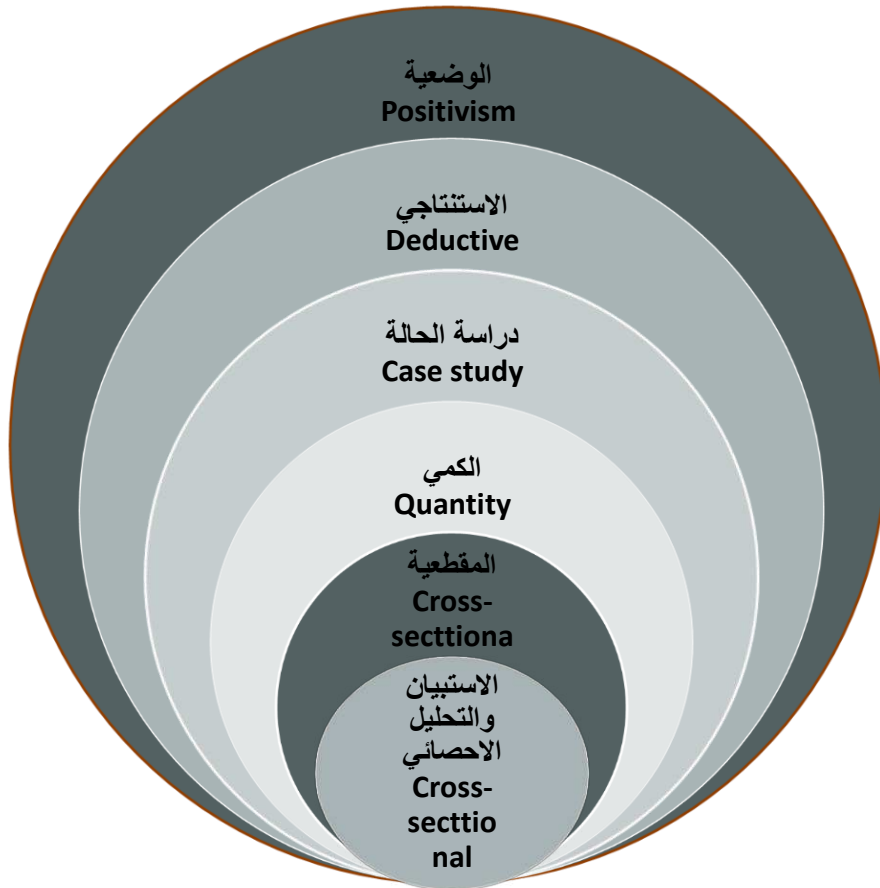
1.7. نموذج الدراسة



الشكل 1: نموذج الدراسة (اعداد الطالب)

1.8. منهجية الدراسة

- فلسفة البحث: الوضعية
- منهج البحث: استنتاجي
- استراتيجية البحث: مسحي
- اختيار البحث: كمي
- الافق الزمنية: المقطعية
- تقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي



الشكل 2: ملخص منهجية البحث (اعداد الطالب)

1.9. الدراسة الميدانية

تعد الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية (سدافكو) من الشركات الوطنية الرائدة في قطاع الصناعات الغذائية في المملكة العربية السعودية، حيث تأسست عام 1976م واستطاعت أن ترسخ مكانتها في سوق الألبان والأغذية من خلال تقديم منتجات متنوعة تشمل الحليب طويل الأجل، ومعجون الطماطم، والآيس كريم، والجبن، وغيرها من المنتجات التي تحظى بانتشار واسع في الأسواق المحلية والإقليمية، كما تمتلك الشركة مصنعاً في مدينة الدمام يعمل وفق معايير تشغيلية حديثة تعتمد على أنظمة إدارة جودة متقدمة، ومن أبرزها تطبيق أنظمة سلامة الغذاء والمعايير الدولية مثل ISO 22000 ، وهو ما يعكس التزامها المؤسسي بثقافة الجودة في جميع مراحل الإنتاج والتخزين والتوزيع. ولا يقتصر مفهوم الجودة في سدافكو على جودة المنتج النهائي فقط، بل يمتد ليشمل جودة العمليات الإدارية والتنظيمية، مما يجعل إدارة الجودة عنصراً محورياً في استراتيجيتها التشغيلية. ومن هذا المنطلق، يمكن الربط بين طبيعة عمل الشركة وموضوع البحث المعنون بـ «أثر إدارة الجودة في تحسين أداء أداء المورد البشري»، حيث إن تطبيق أنظمة الجودة يتطلب وجود موارد بشرية مؤهلة ومدربة وقادرة على الالتزام بالإجراءات والمعايير الدقيقة، الأمر الذي يدفع الإدارة إلى الاستثمار في تدريب الموظفين، وتحديد مسؤولياتهم بوضوح، ووضع مؤشرات أداء دقيقة لقياس الكفاءة والإنتاجية. كما أن وضوح العمليات وتقنياتها في إطار إدارة الجودة يقلل من الأخطاء التشغيلية ويعزز روح الانضباط والالتزام، مما ينعكس إيجابياً على مستوى الأداء الفردي والجماعي للعاملين. إضافة إلى ذلك، فإن تبني ثقافة الجودة يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي لدى الموظفين، إذ يشعر العامل بأنه جزء من منظومة احترافية تسعى للتحسين المستمر، وهو ما يؤدي في النهاية إلى رفع كفاءة أداء المورد البشري وتحسين أدائه بما يحقق أهداف الشركة التنافسية في السوق. وبذلك تُعد سدافكو نموذجاً تطبيقياً مناسباً لدراسة أثر إدارة الجودة في تحسين أداء أداء المورد البشري نظراً لاعتمادها الفعلي على أنظمة جودة متقدمة وبيئة عمل صناعية منظمة تتطلب تكاملاً واضحاً بين الإدارة والموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي.

الفصل الأول : المقدمة

الفصل الثاني: الاطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع : التحليل الاحصائي

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

يعد موضوع إدارة الجودة من الموضوعات الإدارية المهمة التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين كفاءة عملياتها ورفع مستوى أدائها العام. ولم تعد الجودة تقتصر على جودة المنتجات أو الخدمات فقط، بل أصبحت تشمل تحسين أداء المورد البشري باعتباره العنصر الأساسي في تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية (Evans & Lindsay, 2017).

وترتكز إدارة الجودة على مبادئ مثل التحسين المستمر، وتمكين العاملين، والعمل بروح الفريق، والاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات، وهي ممارسات تسهم في تنمية مهارات المورد البشري وزيادة إنتاجيته وتحسين مستوى أدائه الوظيفي (Oakland, 2014). كما تؤكد الأدبيات أن نجاح تطبيق إدارة الجودة يعتمد بدرجة كبيرة على التزام العاملين ووعيهم بأهمية الجودة، مما يعزز ثقافة تنظيمية داعمة للأداء المتميز (Goetsch & Davis, 2016).

2.2. مفهوم إدارة الجودة:

■ تعريفات إدارة الجودة

إدارة الجودة هي منهج إداري يركز على التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات من خلال إشراك جميع العاملين في المنظمة بهدف تحقيق رضا العملاء والتميز في الأداء (Evans & Lindsay, 2017).

وتعرف إدارة الجودة بأنها فلسفة إدارية شاملة تقوم على التخطيط والرقابة والتحسين المستمر للأنشطة التنظيمية بما يضمن تحقيق متطلبات المستفيدين بكفاءة وفعالية (Oakland, 2014).

كما تُعرّف بأنها نظام إداري يهدف إلى دمج جميع الوظائف والعمليات داخل المنظمة في إطار موحد يسعى إلى منع الأخطاء بدلاً من اكتشافها بعد وقوعها، مع التركيز على رفع مستوى الأداء المؤسسي. (Goetsch & Davis, 2016).

وتُشير بعض الأدبيات إلى أن إدارة الجودة تمثل التزامًا استراتيجيًا طويل المدى يركز على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الإتقان والعمل الجماعي والتحسين المستمر لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Dale, 2015).

■ أبعاد إدارة الجودة

تتعدد أبعاد إدارة الجودة في الأدبيات الإدارية، ومن أبرزها: دعم الإدارة العليا الذي يتمثل في التزام القيادة بتطبيق مبادئ الجودة وتوفير الموارد اللازمة لإنجاحها، مما يعزز ثقافة التحسين داخل المنظمة (الدرادكة، 2017).

التركيز على العميل ويعني فهم احتياجات العملاء الحاليين والمتوقعين والعمل على تلبيتها بما يحقق رضاهم واستمرار التعامل معهم (الزوبي، 2016).

التحسين المستمر ويقصد به السعي الدائم لتطوير العمليات والإجراءات وتقليل الأخطاء ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية بصورة مستمرة (السلمي، 2015).

مشاركة العاملين وتمكينهم ويشير إلى إشراك المورد البشري في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، وتدريبه وتحفيزه بما يساهم في تحسين الأداء العام (الدرادكة، 2017).

اتخاذ القرارات بناءً على البيانات ويعني الاعتماد على المعلومات والتحليل الإحصائي في تقييم الأداء ومعالجة المشكلات بدلاً من الاجتهادات الشخصية (الزوبي، 2016).

■ تطورات إدارة الجودة

مرت إدارة الجودة بعدة تطورات تاريخية متعاقبة يمكن عرضها بإيجاز كما يأتي:

مرحلة الفحص (Inspection): ركزت هذه المرحلة على اكتشاف العيوب في المنتجات بعد الانتهاء من عملية الإنتاج، وكان الهدف الأساسي استبعاد المنتجات غير المطابقة دون الاهتمام بتحليل أسباب الخطأ أو منعه (Juran & Godfrey, 1999).

مرحلة ضبط الجودة (Quality Control): انتقلت الجودة في هذه المرحلة إلى مراقبة العمليات أثناء التنفيذ باستخدام أدوات القياس والإحصاء لضبط الانحرافات وتقليل نسبة الأخطاء. (Dale, 2015).

مرحلة ضمان الجودة (Quality Assurance): اتجهت المنظمات إلى وضع أنظمة وإجراءات رسمية مكتوبة تضمن الالتزام بمعايير محددة للجودة، مع التركيز على الوقاية ومنع حدوث العيوب قبل وقوعها. (Hoyle, 2017).

مرحلة إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management): تمثل هذه المرحلة تحولاً استراتيجياً، حيث أصبحت الجودة فلسفة إدارية شاملة تشمل جميع أنشطة المنظمة، وتركز على التحسين المستمر، وإشراك العاملين، وتحقيق رضا العميل كمدخل أساسي للتميز المؤسسي (Feigenbaum, 1991).

■ نظريات إدارة الجودة

ترتكز نظرية ديمينج على فكرة أن تحسين الجودة يتحقق من خلال تحسين النظام الإداري ككل، وليس من خلال تحميل العاملين مسؤولية الأخطاء، حيث أكد ديمينج على أهمية القيادة الإدارية، واستخدام الأساليب الإحصائية، وتطبيق دورة التحسين المستمر (PDCA) للوصول إلى أداء مستدام ومتميز. (Deming, 1986)

أما نظرية جوران فتتعلق من مفهوم "ثلاثية الجودة" التي تشمل التخطيط للجودة، والرقابة عليها، ثم تحسينها، وترى أن الجودة عملية إدارية منظمة تتطلب تخطيطاً مسبقاً ومعالجة منهجية للمشكلات بهدف رفع مستوى الأداء وتقليل التكاليف (Juran & Godfrey, 1999).

في حين قدم فيجنباوم مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة، مؤكداً أن الجودة مسؤولية جماعية تشمل جميع الإدارات، وأن تحقيقها يتطلب تكامل الجهود بين الأقسام المختلفة لضمان رضا العميل الداخلي والخارجي. (Feigenbaum, 1991)

بينما ركزت نظرية كروسبي على مبدأ المطابقة للمتطلبات، واعتبرت أن معيار الجودة هو "العيوب الصفرية"، مؤكدة أن الوقاية من الأخطاء أكثر فاعلية وأقل تكلفة من اكتشافها بعد وقوعها (Crosby, 1979).

2.3. مفهوم أداء المورد البشري

■ تعريفات أداء المورد البشري

يُعرّف أداء المورد البشري بأنه مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد في تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليه وفقاً للمعايير المحددة من قبل المنظمة، وبما يعكس درجة الكفاءة والفعالية في استخدام المهارات والقدرات المتاحة. (Armstrong, 2014).

كما يُعرّف بأنه النتائج السلوكية والوظيفية التي يحققها الموظف نتيجة قيامه بأنشطة العمل المختلفة، والتي يمكن قياسها من خلال الإنتاجية، وجودة العمل، والالتزام بالتعليمات التنظيمية. (Dessler, 2017).

ويُنظر إلى أداء المورد البشري كذلك على أنه محصلة تفاعل القدرات الفردية، والدافعية، وبيئة العمل، حيث يتأثر الأداء بمدى توفر التدريب، والحوافز، والدعم الإداري داخل المنظمة. (Robbins & Judge, 2017).

وتشير بعض الأدبيات إلى أن أداء المورد البشري يمثل درجة مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المنظمة، سواء من خلال الأداء الفني للمهام أو من خلال السلوكيات الداعمة مثل التعاون والمبادرة وتحمل المسؤولية (Mathis, Jackson, & Valentine, 2015).

■ ابعاد أداء المورد البشري

تتعدد أبعاد أداء المورد البشري في الأدبيات الإدارية، ويمكن عرض أبرزها على النحو الآتي:

جودة الأداء: ويقصد بها درجة دقة العمل وخلوّه من الأخطاء ومدى مطابقته للمعايير المحددة، حيث يُعد الالتزام بالجودة مؤشرًا أساسيًا على كفاءة المورد البشري (Dessler, 2017).

كمية الأداء (الإنتاجية): وتشير إلى حجم العمل المنجز خلال فترة زمنية معينة مقارنة بالموارد المستخدمة، وتعكس قدرة الفرد على استثمار وقته وجهده بكفاءة (Mathis, Jackson, & Valentine, 2015).

الالتزام والانضباط الوظيفي: ويتمثل في احترام القوانين والتعليمات، والالتزام بأوقات العمل، وتحمل المسؤولية تجاه المهام الموكلة، وهو بعد سلوكي يؤثر في مستوى الأداء العام. (Robbins & Judge, 2017).

المبادرة والإبداع: ويعني قدرة الفرد على تقديم أفكار جديدة، وحل المشكلات بطرق مبتكرة، والمساهمة في تطوير العمل بما يدعم تحقيق أهداف المنظمة (Armstrong, 2014).

التعاون والعمل الجماعي: ويشير إلى قدرة الموظف على العمل بروح الفريق والتنسيق مع الزملاء لتحقيق نتائج مشتركة، مما يعزز فعالية الأداء المؤسسي (Robbins & Judge, 2017).

■ تطورات أداء المورد البشري

مرّ مفهوم أداء المورد البشري بعدة تطورات في الفكر الإداري يمكن عرضها بإيجاز كما يأتي:

مرحلة الإدارة العلمية: ركزت على قياس أداء العاملين من خلال كمية الإنتاج والسرعة في الإنجاز، مع الاهتمام بالرقابة المباشرة وتحقيق أعلى إنتاجية ممكنة (Taylor, 1911).

مرحلة العلاقات الإنسانية: انتقل الاهتمام من التركيز على الجانب الكمي فقط إلى مراعاة الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين، حيث أظهرت الدراسات أن الرضا والدافعية يؤثران بشكل مباشر في مستوى الأداء. (Mayo, 1933).

مرحلة إدارة الموارد البشرية: أصبح الأداء يُنظر إليه بوصفه نتيجة لتكامل عناصر التدريب، والتحفيز، والتخطيط الوظيفي، مع التركيز على تنمية القدرات وتحقيق التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة. (Dessler, 2017).

مرحلة إدارة الأداء الاستراتيجي: تطور المفهوم ليصبح مرتبطاً بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، حيث يتم قياس أداء المورد البشري بناءً على مساهمته في تحقيق الرؤية والميزة التنافسية، وليس فقط على مستوى الإنجاز الفردي (Armstrong, 2014).

■ نظريات أداء المورد البشري

ترى نظرية التوقع أن مستوى أداء الفرد يرتبط بدرجة اعتقاده بأن الجهد الذي يبذله سيقوده إلى أداء متميز، وأن هذا الأداء سيترتب عليه عائد أو مكافأة ذات قيمة بالنسبة له؛ وبالتالي فإن الأداء يتشكل من خلال العلاقة بين الجهد والنتائج المتوقعة (Vroom, 1964).

أما نظرية تحديد الأهداف فتؤكد أن وضوح الأهداف وصعوبتها النسبية يسهمان في رفع مستوى الأداء، إذ يميل الأفراد إلى بذل جهد أكبر عندما تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس، مع وجود تغذية راجعة تساعد على تصحيح المسار (Locke & Latham, 2002).

وتوضح نظرية العدالة أن أداء المورد البشري يتأثر بإدراكه لمستوى العدالة في توزيع المكافآت والحوافز مقارنة بزملائه، فالشعور بالإنصاف يعزز الرضا والالتزام ويرفع مستوى الأداء، في حين أن الإحساس بالظلم يؤدي إلى انخفاضه (Adams, 1965).

بينما تنطلق نظرية التعزيز من أن سلوك الأداء يتأثر بنتائجه؛ فكلما تمت مكافأة السلوك الإيجابي وتعزيزه، زادت احتمالية تكراره، مما يسهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي (Skinner, 1953).

وأخيراً، تشير نظرية القدرة والدافعية والفرصة (AMO) إلى أن أداء الفرد هو نتاج تفاعل ثلاث عناصر رئيسية: امتلاكه للقدرات والمهارات المناسبة، وتوافر الدافعية، ووجود بيئة تنظيمية تتيح له فرصة توظيف هذه القدرات بفاعلية (Armstrong, 2014).

2.4. العلاقة بين إدارة الجودة وأداء المورد البشري:

تعد العلاقة بين إدارة الجودة وأداء المورد البشري علاقة تكاملية، إذ إن تطبيق ممارسات إدارة الجودة لا يقتصر على تحسين العمليات والإجراءات، بل يمتد ليؤثر بصورة مباشرة في سلوكيات العاملين وكفاءتهم وإنتاجيتهم. فإدارة الجودة تقوم على مبادئ أساسية مثل التحسين المستمر، والتركيز على العميل، والعمل الجماعي، والتمكين، وهذه المبادئ تسهم في خلق بيئة عمل داعمة تشجع المورد البشري على تطوير مهاراته والالتزام بمعايير الأداء المرتفعة. (Evans & Lindsay, 2017).

كما أن تبني الإدارة لسياسات الجودة يعزز من وضوح الأهداف والمعايير، ويقلل من الغموض الوظيفي، ويوفر تدريباً مستمراً للعاملين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الأداء وكمّيته. فحين يشعر الموظف بوجود نظام واضح يركز على الوقاية من الأخطاء وتحسين العمليات، فإنه يصبح أكثر التزاماً ودافعية لتحقيق نتائج أفضل. (Oakland, 2014).

وقد أكدت العديد من الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة ومستوى أداء العاملين. فقد أشار (Kaynak, 2003) إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في الأداء التشغيلي من خلال تطوير قدرات العاملين وتعزيز مشاركتهم. كما توصلت دراسة (Prajogo & Sohal, 2006) إلى أن ممارسات الجودة، خاصة القيادة الداعمة والتدريب، ترتبط بارتفاع مستويات الأداء التنظيمي وسلوكيات العمل الإيجابية. كذلك بيّنت دراسة (Karia & Asaari, 2006) أن التمكين والمشاركة – باعتبارهما من أبعاد إدارة الجودة – يسهمان في رفع مستوى الرضا والأداء الوظيفي للعاملين.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن أثر إدارة الجودة في تحسين أداء المورد البشري يتجسد من خلال تطوير المهارات، وتعزيز الدافعية، وترسيخ ثقافة التحسين المستمر، مما يجعل المورد البشري أكثر قدرة على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. فكلما ارتفع مستوى تطبيق ممارسات الجودة، تحسن مستوى الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة.

2.5. الخاتمة

تأسيساً على ما تم عرضه في هذا الفصل، يتضح أن إدارة الجودة تمثل إطاراً فكرياً وتطبيقياً متكاملًا يهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال التركيز على التحسين المستمر، والالتزام بالمعايير، وإشراك جميع العاملين في عمليات التطوير. وقد تم تناول مفهوم إدارة الجودة من حيث تعريفاته، وأبعاده، وتطوراته التاريخية، ونظرياته المفسرة، بما يعكس انتقالها من مجرد أساليب رقابية تقليدية إلى فلسفة إدارية شاملة تركز على بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتميز.

كما تم استعراض مفهوم أداء المورد البشري بوصفه محصلة تفاعل القدرات والدافعية وبيئة العمل، مع توضيح أبعاده وتطوره عبر الفكر الإداري، إضافة إلى أبرز النظريات التي فسرت سلوك الأداء داخل المنظمات. وقد أظهرت الأدبيات النظرية والدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة وتحسين أداء المورد البشري، حيث تسهم الجودة في رفع كفاءة العاملين، وتعزيز التزامهم، وتطوير مهاراتهم، وتهيئة بيئة تنظيمية محفزة على الإنجاز.

وبناءً على ذلك، فإن الإطار النظري الذي تم عرضه في هذا الفصل يشكل قاعدة علمية ومنهجية للانتقال إلى الجانب الميداني من الدراسة، بهدف اختبار طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة وأداء المورد البشري في بيئة التطبيق محل الدراسة، والتحقق من مدى انسجام النتائج العملية مع ما توصلت إليه الأدبيات السابقة. وبذلك يمهد هذا الفصل الطريق للفصل التالي الذي سيتناول إجراءات الدراسة وتحليل البيانات واستخلاص النتائج في ضوء الإطار النظري المعتمد.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- الأحمرى، م. ي. م.، & برشيد، س. ب. ع. (2022). أثر تطبيق إدارة الجودة على الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية. *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*.
- الدرادكة، م. (2017). إدارة الجودة الشاملة. دار وائل للنشر والتوزيع.
- الزوبي، م. (2016). إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السلمي، ع. (2015). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التطبيق في المنظمات الحديثة. دار غيداء للنشر والتوزيع.
- قويسم، & المعتصم بالله. أثر إدارة الجودة على تحسين أداء المورد البشري..

المراجع الأجنبية:

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2). Academic Press.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free*. McGraw-Hill.
- Dale, B. G. (2015). *Total quality management* (3rd ed.). Wiley.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.

- Dessler, G. (2017). Human resource management (15th ed.). Pearson.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2017). Managing for quality and performance excellence (10th ed.). Cengage Learning.
- Feigenbaum, A. V. (1991). Total quality control (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2016). Quality management for organizational excellence: Introduction to total quality (8th ed.). Pearson.
- Hoyle, D. (2017). ISO 9000 quality systems handbook (7th ed.). Routledge.
- Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1999). Juran's quality handbook (5th ed.). McGraw-Hill.
- Karia, N., & Asaari, M. H. A. H. (2006). The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes. **The TQM Magazine**, 18(1), 30–43.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. **Journal of Operations Management**, 21(4), 405–435.

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. **American Psychologist**, 57(9), 705–717.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. R. (2015). Human resource management (15th ed.). Cengage Learning.
- Mayo, E. (1933). The human problems of an industrial civilization. Macmillan.
- Oakland, J. S. (2014). Total quality management and operational excellence: Text with cases (4th ed.). Routledge.
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2006). The relationship between organization strategy, total quality management, and organization performance. **European Journal of Operational Research**, 168(1), 35–50.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational behavior (17th ed.). Pearson.
- Skinner, B. F. (1953). Science and human behavior. Macmillan.
- Taylor, F. W. (1911). The principles of scientific management. Harper & Brothers.
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. Wiley..

قائمة الملاحق

استبانة مشروع البحث

عزيزي المشارك

نشكر لك وقتك الثمين ومشاركتك في هذا الاستبيان، الذي يأتي في إطار إعدادنا لنيل درجة البكالوريوس في كلية الإدارة. يهدف هذا الاستبيان إلى فهم أثر إدارة الجودة على أداء المورد البشري، بتطبيقه على شركة سداكو في مدينة الدمام، بالمملكة العربية السعودية.

نود أن نؤكد لك أن جميع المعلومات التي ستقدمها ستكون سرية تمامًا، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. مشاركتك قيمة جدًا وستساهم في تقديم توصيات عملية لتحسين أداء المورد البشري لشركة سداكو.

يرجى الإجابة على الأسئلة بأكبر قدر ممكن من الدقة والصدق وذلك بوضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة

شكرًا جزيلاً لتعاونكم

الباحث: عماد العتيبي.

البيانات الشخصية:

الجنس:

☐ ذكر

☐ انثى

المستوى التعليمي:

☐ تعليم ثانوي

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ اخرى

العمر:

☐ اقل من 30 سنة

☐ من 30 سنة الى 40 سنة

☐ من 40 سنة الى 50 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

سنوات الخبرة:

☐ اقل من 5 سنين

☐ من 5 الى 10 سنوات

☐ من 10 الى 15 سنة

☐ من 15 سنة فأكثر

المحور الأول: إدارة الجودة

الرقم	إدارة الجودة			
	إجراءات العمل	موافق	محايد	غير موافق
1	تسعى الشركة لتطوير وتحسين إجراءات العمل.			
2	تعمل الشركة على دراسة وتحليل إجراءات المتبعة فيها.			
3	تقوم المؤسسة بالتأكد من كفاءة وفاعلية إجراءات العمل الجديدة.			
4	تبين الشركة إجراءات العمل بدقة ووضوح.			
	دعم الإدارة العليا	موافق	محايد	غير موافق
5	تخطط الإدارة باستمرار من أجل التحسين في كافة المجالات في الشركة.			
6	تقوم الشركة بتوفير الوقت والإطارات والتسهيلات والمعدات والمال الكافي للوصول إلى جودة أعلى لمنتجاتها.			
7	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق الجودة في كافة أقسام الشركة.			
8	تدعم الإدارة العليا أي اقتراحات للتحسين في أي مجال من مجالات العمل في الشركة.			
	التركيز على المستهلك	موافق	محايد	غير موافق
9	تعمل الشركة على تصميم عملياتها الإنتاجية بشكل يتناسب مع تطلعات الزبائن.			
10	يوجد نظام في الشركة يسهل وصول آراء الزبائن إلى الإدارة العليا.			
11	تلتزم الشركة بتحسين جودة المنتجات باستمرار من أجل إشباع رغبات الزبائن.			
12	تقوم الشركة بدراسة حاجات ورغبات ومستوى رضا الزبائن بشكل دوري.			

المحور الثاني: اداء المورد البشري

الرقم	اداء المورد البشري	موافق	محايد	غير موافق
1	أقوم بأداء أعمالي بالكفاءة المطلوبة.			
2	أنجز مهامى وفق الأصول المهنية المتعارف عليها.			
3	لدى القدرة على معالجة مشاكل العمل اليومية الطارئة بشكل سليم وموضوعي.			
4	أعتمد على نفسي في أداء المهام مهما كانت صعوبتها.			
5	أواجه العديد من التحديات في عملي والتي تمكنني من كسب مهارات متنوعة.			
6	لدى المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في وظيفتي.			
7	توفر لي برامج التطوير في الشركة فرص اكتساب مهارات جديدة.			
8	التعامل مع زملائي في العمل يمكنني من تعلم مهارات جديدة تساعدني في تحسين أدائي.			
9	أتنافس مع زملائي في العمل على تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل.			
10	تستفيد الشركة من مقترحاتي المتعلقة بتطوير طرق أداء العمل.			
11	يشجعني الاتصال مع زملائي في العمل على الإبداع.			
12	لدى رغبة مستمرة في التغيير والتطوير.			