

عنوان المشروع
أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي بالتطبيق
لشركة نادك بالرياض

عمل الطالبة :
لمى عوض الشاعر

تحت إشراف :
د. منى مصطفى العشيري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الاول

٢٠٢٤

المحتويات

٣	صياغة أسئلة البحث :
٣	صياغة أهداف البحث :
٤	صياغة فرضيات البحث :
٤	رسم نموذج البحث :
٤	مكان التطبيق المقترح للبحث :
٤	منهجية البحث المتوقعة :
٤	المخطط المقترح للمشروع :
٨	المقدمة :
٩	مشكلات البحث :
١٠	أهمية البحث :
١٧	الاستبيان :
١٨	المراجع :

فلسفة البحث: الوضعية.
منهج البحث: الاستنتاجي.
استراتيجية البحث: دراسة الحالة.
نوع البحث: كمي.
الأفق الزمني: المقطعية.
التقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي



صياغة أسئلة البحث :

ما هي أكثر ممارسات ادارة الجودة الشاملة تحقيقاً للجودة الشاملة
ما أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في شركة نادك

صياغة أهداف البحث :

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر عناصر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي المتمثلة في اقتناع ودعم الإدارة العليا

التركيز على العميل

مشاركة العاملين وتحفيزهم

تدريب العاملين وتأهيلهم،

التركيز على تحسين الخدمة

التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين

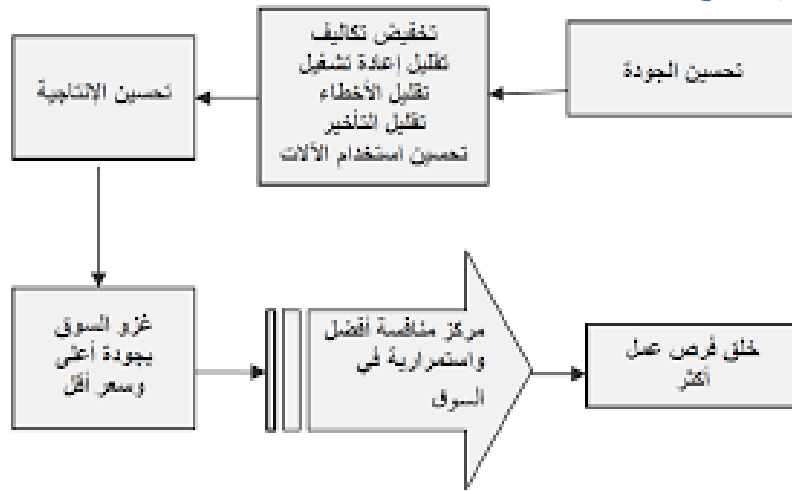
القدرة على الاتصال الفعال

تحقيق تحسين مستمر في جميع عناصر ووظائف المنظمة

صياغة فرضيات البحث :

تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في ظل كل من الأداء الابتكاري وأداء العاملين كمتغيرات وسيطة تهدف هذه الدراسة الي التعرف على مدي تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في: القيادة الإدارية، التدريب، وإدارة العاملين، إدارة المورد، والتركيز على العملاء، إدارة العملية، والتحسين المستمر.

رسم نموذج البحث :



مكان التطبيق المقترح للبحث :

نادك هي شركة مساهمة سعودية تعمل في مجالات الزراعة، ومنتجات الألبان، وتوزيع المواد الغذائية، تشمل السعودية حيث مكان التطبيق سيكون شركة نادك في المملكة العربية السعودية ، شركة نادك هي من أوائل الشركات في العالم التي تحوز على شهادة (أيزو ٩٠٠٢) للجودة.

منهجية البحث المتوقعة :

المنهج التحليلي ويأتي هذا انطلاقاً من حاجة المجال البحثي إلى التحليل وتقديم المعلومات من وجهة نظر الباحث، ولهذا فيمكن القول أن المنهج التحليلي هو عبارة عن منهج يتم خلالها أخذ المعلومات الموجودة في البحث وإدخالها في عملية نقاشية تبرز ماهيتها بشكل موسع، فضع في ذهنك أن المنهج التحليلي يقابله بشكل مباشر وجود محتوى كبير من عدد الكلمات في البحث، و أيضا ينبنى المنهج التحليلي في كثير من الأحيان على ما يقدمه المنهج الوصفي من معلومات، فالمعلومات يتم وصفها ثم تحليلها.

المخطط المقترح للمشروع :

تغيرت طبيعة المنافسة في الأسواق التجارية الآن، فالأمر لم يصبح مقتصرًا على منح العميل المنتج وتسويقه بفعالية فحسب، بل الأمر اتجه نحو مزيد من الجودة ودرجات أكبر من الإشباع والرضا، بحيث اتجهت الشركات

نحو فلسفة المنتج الممتاز وليس المنتج الجيد، الخدمة التي تقترب إلى الكمال لا الخدمة المناسبة، الأداء الفعال لا الأداء المقبول. لكن تحقيق مثل هذه المعادلة لا يعد بالأمر اليسير، فالعمل ضمن إطار زمني ضاغط وطلبات لا تتوقف من قبل العملاء، جعل الاهتمام بجودة المنتج وتطويره ومحاولة معالجة مشاكله درب من المستحيل، لكن ويفضل إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء، أصبح هذا واقعاً ملموساً لا في الشركات الكبرى والاحترافية فحسب، بل في أي كيان يتمكن من تطبيق أساسياتها. فما المقصود بهذه الإدارة وما أهميتها وما دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء وما هي العقبات التي تقف أمامها، كل هذا وأكثر سنناقشه خلال السطور التالية:

ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة؟ وما المفاهيم المتعلقة بها؟

عندما نتحدث عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة، يجب علينا أن نسبق الحديث بتعريف أهم المفاهيم المتعلقة بها، وهي في هذا الصدد تكون كل من مصلح الأداء ومصطلح الكفاءة والفاعلية، بالإضافة إلى تعريف الجودة كذلك؛ فجميعهم يمكن اعتبارهم كونهم الركيزة والقاعدة الأساسية لا لتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة فحسب، بل النقطة التي ينطلق منها النمو والتطوير.

ما المقصود بالأداء؟

يعرف الأداء بكونه المستوى الذي يصل به الفرد أو العاملين بالمؤسسة إلى المستوى الذي يحقق أهدافها بكفاءة وفعالية، ولكي يتم الوصول إلى هذا المستوى، يجب أن توفر الشركة احتياجات العاملين من احتياجات شخصية ومهنية، بحيث تتاح لهم كافة السبل التي تساعد على العمل بسلاسة وسهولة، بالإضافة إلى توفر مجموعة من المعايير والمقاييس المنضبطة والتي تساعد على قياس هذا الأداء بحيادية دون تدخل أي عامل بشري أو تأثير من البيئة الداخلية للمنظمة أو الخارجية للعاملين.

من النقطة السابقة يمكن فهم أن الجزء الأول من تعريف إدارة الجودة الشاملة يتعلق بالمستوى الذي يحقق به الأفراد العاملين أهداف الشركة، وهو بدوره ما يطلق عليه بالأداء، لكن مفهوم الأداء ذاته تضمن شرطاً لكي يكون مناسباً لإدارة الجودة، وذلك بكونه أداءً لا مقبول ولا جيد، بل أداء يتسم بالكفاءة والفعالية؛ فما المقصود بهذين الكلمتين؟!

ما المقصود بمفهوم الكفاءة والفعالية؟

طبقاً لكتاب إدارة البشر (الأصول والمهارات) لدكتور أحمد سيد مصطفى فإن تعريف الكفاءة يمكن تلخيصه في مفهوم الحصول على الكثير مقابل ما هو قليل، أي استخدام موارد المؤسسة المحدودة وكذلك ميزانيتها المتاحة في سبيل تحقيق هدفها الأكبر بأكبر جودة وأكثر ربح وأقل خسائر ممكنة كذلك.

أما فيما يتعلق بمفهوم الفعالية، فيقصد بها النسبة لما يتم تحقيقه من أهداف مقارنة بما التخطيط له، فهنا الفعالية هي أداة قياس يتم استخدامها، بحيث يتم معرفة الفارق بين الواقع وما هو مخطط له، فإذا كان ناتج قسمة الإنجاز الفعلي للمؤسسة على ما تم تخطيطه، تفوق ما هو متوقع، إذن فلقد تمكنت المؤسسة من أداء أهدافها بكفاءة وفعالية منقطعة النظير، أما إذا كان الفارق بين العاملين بالسالب، فهنا يمكن الحكم على أداء المؤسسة بغير المهني والضعيف.

إذن عندما نتفحص المفاهيم السابقة، تجدها جميعًا قد ركزت على طرف العملية الإنتاجية الأول وهو المؤسسة وما تشتمل عليه من أفراد وطريقة إدارة وكذلك أسلوب تقييم، لكن ما تم تجاهله هنا هو طرف العملية الثاني وهو الأهم والذي على أساسه يتم الحكم على نجاح المنتج أو فشله، ألا وهو العميل. لذلك عندما نتحدث عن أسلوب الإدارة وطريقة أدائها وكذلك أسلوب تقييمها، يجب أن نسأل نفسنا السؤال التالي: لماذا يتم كل ذلك؟!

الإجابة واضحة للغاية عزيزي القارئ، فكل هذا من أجل الحصول على رضا العميل المستهدف وإقناع بضرورة شراء المنتج أو الخدمة المقدمة، لكن لكي يتم الوصول إلى هذه النقطة، يجب أن يتسم المنتج المقدم بأهم خصية في عملية البيع ألا وهي الجودة.

ما المقصود بالجودة؟

تعرف الجودة بكونها الطريقة التي من خلالها يتم تقديم المنتج إلى العميل بالطريقة التي تناسب توقعاته وتلبي رغباته الشرائية وتحقق رضاه عن المنتج أو الخدمة المقدمة، أي أن عملية الجودة تعمل بشكل أساسي على مساعدة المؤسسة في نيل رضا العميل بحيث لا ينال ما يرغب فيه فحسب، بل يرضى عن المستوى المقدم فيه ويساعد أيضًا على تلبية رغباته الداخلية اتجاه المنتج بكفاءة وفعالية ويتم تقديمه بكونه منتج أو خدمة مطابقة للمواصفات، سهولة الوصول إليها، مناسبة من حيث السعر للشريحة المستهدفة، متاحة ويمكن شرائها دون تعقيد.

بوضع الأربع مفاهيم السابقة جنبًا إلى جنب تكون قد توصلت إلى شبه تصور كلي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها في العملية الإنتاجية، فهي المسؤولة عن إدارة العملية التشغيلية والإنتاجية في المؤسسة، بحيث تحرص على أداء العمل بالطريقة الصحيحة والتي تتوافق مع الأهداف المخطط لها، بحيث يتم التواصل إلى شبه توازن ما بين ما ترغب فيه المؤسسة وما ينال رضا العميل، وما يتوافق مع احتياجات الموظفين أيضًا. أي إن دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء هنا متعلق بثلاثة أطراف هم: الشركة والعاملين بها وكذلك العملاء المستهدفين، بحيث يتم تحقيق الأهداف في النهاية بالكفاءة والفاعلية وكذلك الجودة المطلوبة والتي يمكن الوصول إليهم من خلال تطبيق مجموعة من المعايير والمقاييس الضابطة.

ما هي مهام إدارة الجودة الشاملة؟

تقوم إدارة الجودة الشاملة على وضع الأساس الذي من خلاله تقوم المؤسسة بإدارة الشركة بالشكل الذي يتوافق مع أهدافها وكذلك طموحات العملاء المستهدفين فيها، بحيث تحرص هذه الإدارة على تنظيم العملية الإنتاجية والتشغيلية بحيث يتم مراعاة كافة سبل الأمان وكذلك قواعد الصحة والمهنية، بحيث يتم حماية أكثر من جهة في هذه العملية كالآتي:

المؤسسة: وذلك بمنع ارتكاب أي أخطاء تجعلها عرضة للمسائل القانونية أو التسبب بخسائر أو أزمات لا يمكن حلها أو تعويض تأثيرها السيء على اسم العلامة التجارية.

الموظفين: وذلك بحمايتهم من الخضوع لأي أسلوب مهني لا يحترم قوانين العمل أو التعامل الأدمي أو حتى يؤثر بالسلب على حياتهم الاجتماعية أو النفسية.

العملاء المستهدفين: وذلك بتوفير المنتجات التي يرغبون بها بالجودة والكفاءة العالية، بالإضافة إلى حماية سلامتهم الجسدية من التعرض لأي أضرار ناتجة عن عيوب في المنتج أو الخدمة المقدمة.

من دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي أيضاً، هو قدرتها على تقييم وتطوير العملية التشغيلية بالشكل الذي يتوافق مع متطلبات الأطراف الثلاثة، وفي نفس الوقت تراعي كل من الميزانية المتاحة وكذلك احتياجات المستقبل من تطور ونمو.

من المهام المتعلقة بإدارة الجودة كذلك هو التحقق من امتثال المؤسسة والعاملين فيها لكافة الأوامر والتشريعات وكذلك القوانين المحلية والدولية، بالإضافة على وضع نظام صارم للتعامل مع الخارجين عن هذه القوانين أما بإجراء عملية تقويم دقيقة أو تحويلهم إلى المسائلة.

تقوم إدارة الجودة الشاملة على وضع كل من معايير الجودة والسلامة والصحة المهنية في المؤسسة، وتقوم بمراقبة آلية تطبيقها، بالإضافة إلى تطويرها بشكل دوري بحيث تتوافق مع التغيرات المستمرة في السوق وكذلك احتياجات المستهلكين.

بجانب دور إدارة الجودة الشاملة في التخطيط للحاضر ووضع المعايير الخاصة بسبل إدارته وتقييمه، تقوم هذه الإدارة كذلك بتجهيز المؤسسة لما هو قادم في المستقبل، وذلك بتوفير كافة الورش والموارد وكذلك الكفاءات المهنية والأدوات التكنولوجية، لكي تتمكن المؤسسة من مواكبة المستقبل والتعامل مع تقلبات السوق في أي لحظة ممكنة.

بجانب دورها في التخطيط للمستقبل وإدارة الحاضر بالكفاءة والفعالية المطلوب، تقوم إدارة الجودة الشاملة أيضاً بوضع خطط بديلة لتعامل وقت الأزمات، بحيث توفر هامش إضافي من الموارد وكذلك الأموال لكي يتم اللجوء إليها عند الحاجة، دون أن يمس هذا بوضع المؤسسة في السوق أو في كيفية تلبيتها لاحتياجات المستهلك.

من مهام إدارة الجودة الشاملة أن تقوم بخفض التكاليف التابعة للمؤسسة، بحيث تعمل على توفير نظام منضبط يعمل على تقليل التالف من الموارد الأولية كما يقوم هذا النظام بالسيطرة على أخطاء عملية الإنتاج وكذلك الأفراد العاملين فيها.

تقوم إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء التابع للمؤسسة كذلك وذلك من خلال تطوير العملية التشغيلية وزيادة إنتاجيتها وكذلك كفاءة الأدوات والآلات المستخدمة فيها.

بجانب ما سبق، فإن من أهم مهام إدارة الجودة الشاملة أن تقوم بتحقيق الثبات والاستقرار للمؤسسة بحيث تتمكن الأخيرة من مواصلة إنتاجها بدون مواجهة أي عقبات، بالإضافة إلى التركيز في الاستعداد للمستقبل والعمل على مواكبته بذكاء وفعالية.

المقدمة :

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في: القيادة الإدارية، التدريب، وإدارة العاملين، إدارة المورد، والتركيز على العملاء، إدارة العملية، والتحسين المستمر. وأثرها على الأداء التنظيمي في ظل كل من الأداء الابتكاري وأداء العاملين كمتغيرات وسيطة. واجريت الدراسة على وتم الاعتماد على قائمة استقصاء طورها الباحث لجمع البيانات الأولية التي تخدم غرض الدراسة، ومن خلال مقياس كرونباخ الفا تم التأكد من ثبات مقاييس متغيرات الدراسة، وباستخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي، أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية SEM لاختبار فروض ونموذج الدراسة، توصلت الدراسة الى وجود تأثير ايجابي لممارسات إدارة الجودة الشاملة علي الأداء التنظيمي في المنظمات الصناعية محل الدراسة، كما يوجد تأثير لمتغير الأداء الابتكاري، وأداء العاملين كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة علي الأداء التنظيمي، بالتالي تم التحقق من صحة ونموذج الدراسة وقبوله (Almaamari, & Alaswad, 2021).

كما هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر عناصر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي المتمثلة في اقتناع ودعم الإدارة العليا، والتركيز على العميل، ومشاركة العاملين وتحفيزهم، وتدريب العاملين وتأهيلهم، والتركيز على تحسين الخدمة، والتخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، والقدرة على الاتصال الفعال في الشركة العامة للكهرباء محل الدراسة، فعند معرفة أي أبعاد إدارة الجودة الشاملة أكثر أثرا بشكل سلبي في الأداء، يتم تجنبه، وأيها أكثر أثرا بشكل إيجابي، يتم التركيز عليه وتحسينه والاستفادة منه. بنيت الدراسة على فرضيات رئيسية وفرضية تناولت كلا من إدارة الجودة الشاملة، الأداء الوظيفي، والمتغيرات الديموغرافية. وبهدف تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استمارة استبيان وزعت على المبحوثين الذين كان عددهم (١٤٩) بمجتمع الدراسة من العاملين بشركة نادك، فكان عدد الاستبيانات المتحصل عليها (١٢٣) صحيفة بنسبة (٨٢,٥٥%) والفاقد منها (٢٦) بنسبة (١٧,٤٥%) وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل بيانات الاستبانة، اعتمادا على اختبار كرونباخ ألفا للصدق والثبات، والتوزيع النسبي، واختبار ولكوكسن حول المتوسط الحسابي (Wilcox on-test)، واختبار Z حول المتوسط، ومعامل الارتباط (بيرسون) وبعد تحليل البيانات وتوصلت الدراسة إلى وجود ضعف في التركيز على وضع أسس للتخطيط الاستراتيجي وخاصة المتعلقة بتحسين برنامج الجودة، وعدم اهتمام الإدارة العليا بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى الشركة وعدم توفر وسائل اتصال مباشرة بين العاملين وأصحاب القرار. وكذلك بينت الدراسة ارتفاع مستوى أداء العاملين في الشركة بشكل عام، حيث أدى استخدام برامج جودة حديثة إلى تحسين مستوى الأداء وسرعة إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية بأقل جهد ومال لازمين لتنفيذ الأعمال (Rahman 2015).

أن إدارة الجودة هي عبارة عن فلسفة وإدارة ومنهج علمي في آن واحد، فمن حيث كونها فلسفة فهي تعنى بالمستهلك الذي هو السبب في وجود العمل وكذلك تطوير مستمر وتبسيط للعمليات والقضاء على الترهل. من حيث كونها أسلوبا إداريا فهي أسلوب تيسير ومساعدة للآخرين لإنجاز أعمالهم ومشاركة جماعية حيث الكل يؤثر في جودة المنتج، كما أنها منهج علمي تركز على العمليات لتحقيق الأهداف والموضوعية في تحليل المشكلات واعتماد وسائل تحليل وقياس منهجي. واشير الى قصة نجاح تجربة شركة نادك في هذا المجال كمثال لواقع يحتذى به في مجال الجودة الشاملة، منوها بالكلم الهائل من الجوائز والشهادات التي حصلت عليها الشركة من العديد من المؤسسات العالمية في مجال الجودة الشاملة. ومدى اهتمام شركة نادك بإدارة الجودة مما مكن الشركة من تحقيق أهدافها وتقليل النفقات الأمر الذي أهلها لأن تكون الشركة الرائدة في مجال الصناعات الغذائية، ولديها القدرة على المنافسة على المستوى العالمي. (Mohamad& Asfour 2020).

مشكلات البحث :

تواجه شركة نادك عدداً من الصعوبات في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وهي كالاتي:

الفجوات النظرية :

عدم التزام الإدارة: تفشل الإدارة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في حال كانت إجراءات العمل الإداري لا تدعم تطبيق هذه المهمة، وبالتالي على الإدارة أن توضح الفوائد الممكنة من تطبيقها، كعمل أساسي.

عدم القدرة على تغيير الثقافة التنظيمية: إن تغيير الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أمر في غاية الصعوبة، ويستغرق وقتاً طويلاً، بسبب الخوف من التغيير، فهذه العملية تحتاج لعملية إقناع للفوائد من هذا التطبيق الجديد في المنظمة، والمزيد من الدوافع عند الجميع لاستيعاب عملية التحول.

التخطيط غير السليم: يُعدّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة جهد مشترك لجميع مكونات المنظمة، والتي يجب أن تظهر للجميع على شكل خطة تطويرية، معتمدة وقابلة للتنفيذ.

نقص التدريب المستمر والتعليم: تعاني المنظمات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من تدريب العاملين وتعليمهم، ويكون الأمر أكثر فعالية عندما تكون الإدارة نفسها مدربة على إدارة الجودة الشاملة.

ومن التحديات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في شركة نادك

الفجوات العلمية :

التركيز على النظرية أكثر من التطبيق: تحاول المنظمات التطبيق المثالي لإدارة الجودة الشاملة، مما يقودهم للتركيز على النظريات المتعلقة بإدارة الجودة، أكثر من التطبيق.

الكثير من الوثائق: يعرقل وجود كم كبير من الوثائق تركيز الموظفين، فيذهب جهودهم نحو ترتيبها، أكثر منه بتنظيم إدارة الجودة.

عدم مرونة نظام إدارة الجودة الشاملة: إذا كان نظام إدارة الجودة يفتقد المرونة، فمن الممكن أن يزيد ذلك من صعوبة تطبيق إدارة الجودة ، وصعوبة تحديثه مستقبلاً.

ضعف الاتصال بين فريق إدارة الجودة الشاملة: حين يعتقد أنّ نظام إدارة الجودة مرتبط بأشخاص محددين، كمدير الجودة فقط، وتقتصر مساهمة بقية فريق إدارة الجودة بشكل محدود، مما يتعارض مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

نقص الدافعية: الاكتفاء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأعمال محددة نتيجة عوامل خارجية فقط، كمتطلبات عملاء تفضل التعامل مع منظمة تعتمد تطبيق الإدارة الشاملة، بالتأكيد سيقود ذلك لعدم الحصول على نتائج تتوافق مع منهجية إدارة الجودة الشاملة، وفعاليتها.

عدم ملاءمة المنظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: تعتمد المنظمات أحياناً تطبيق إدارة الجودة كنظام جاهز للاستخدام، مثل ISO 9001، وفي حال عدم تزامن تطبيق هكذا نظام مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة، مما ينتج عنه صعوبة كبيرة في الحصول على نتائج مميزة.

عدم الاهتمام الكافي بالعملاء: تركز المنظمات أحياناً على الجودة، وتهمل التركيز على رضا العملاء، بالرغم من أنهم معيار أساسي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. (Almaamari, & Alaswad, 2021)

أهمية البحث :

الأهمية النظرية : إن تطبيق الجودة الشاملة يرجع لبعض الشواهد السلبية في الأداء مثل إنخفاض جودة الأداء وكثرة الشكاوى من الموظفين والمستفيدين، وتعدد أشكال الرقابة، مما يؤدي إلى ضرورة تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة للإقتناع بالأسلوب الإداري الحديث وتحفيز الأفراد للعمل بروح الفريق والأخذ بأسلوب التطوير والتحسين وغيرها من الأساليب للوصول إلى أعلى مستويات الأداء من خلال الإلتقان والإخلاص في أداء العمل والتركيز والإهتمام بالكيف وليس بالكم. (Singh, & Hagahmoodi, 2017)

فإدارة الجودة الشاملة نهج مهم للتغيير إلى الأفضل ومقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات حيث اعتمدت في الكثير من المنظمات لأهميتها الإستراتيجية الفاتكة لرفع فاعليتها ومن قدرتها على البقاء في السوق التنافسية. (Al-Nsour 2017)

الأهمية العلمية : يؤدي تبني نظام الجودة الشاملة في المؤسسة لخفض التكاليف وحسن إستثمار الموارد وهذا بدوره يؤدي إلى كفاءة في العمل وريادة في الإنتاجية مما يؤثر على المركز التنافسي للمؤسسة بشكل إيجابي، وتعزيز ثقة المستفيدين بها من خلال تقديم خدمات تتميز بالجودة والنوعية، وتبني نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية أو الخدماتية مهم للمؤسسة، وللعاملين في المؤسسة كما تغيرت طبيعة المنافسة في الأسواق التجارية الآن، فالأمر لم يصبح مقتصرًا على منح العميل المنتج وتسويقه بفعالية فحسب، بل الأمر اتجه نحو مزيد من الجودة ودرجات أكبر من الإشباع والرضا، بحيث اتجهت الشركات نحو فلسفة المنتج الممتاز وليس المنتج الجيد، الخدمة التي تقترب إلى الكمال لا الخدمة المناسبة، الأداء الفعال لا الأداء المقبول. لكن تحقيق مثل هذه المعادلة لا يعد بالأمر اليسير، فالعمل ضمن إطار زمني ضاغط وطلبات لا تتوقف من قبل العملاء، جعل الاهتمام بجودة المنتج وتطويره ومحاولة معالجة مشاكله درب من المستحيل، لكن وبفضل إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء، أصبح هذا واقعًا ملموسًا لا في الشركات الكبرى والاحترافية فحسب، بل في أي كيان يتمكن من تطبيق أساسياتها. (Mohamad& Asfour 2020)

وتعد العراقيل السابقة جزء لا يتجزأ من المشاكل اليومية والتي تواجهها أي إدارة موارد بشرية تسعى للنمو والتطوير، مع ذلك فإن هذه العراقيل يمكن حلها بسهولة وذلك من خلال:

تثقيف المؤسسة والعاملين بها حول أهمية دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة وما تقدمه من خدمات.

تطوير الميزانية المتاحة لقسم إدارة الجودة بحيث يتم منحها الحرية الكافية للتخطيط للمستقبل والاستعداد له. توفير الكفاءات المهنية الجيدة والتي من خلالها تصبح عملية التطوير سهلة التطبيق.

توفير نظام دقيق يحدد مسؤوليات كل إدارة وحدود التدخل بين السلطات وكذلك آلية التقويم والمحاسبة.

توفير بيئة عمل منسجمة تعرف أهداف المؤسسة بوضوح وتعمل على تحقيقها بكفاءة وفعالية.

توفير الأدوات والإمكانات التكنولوجية المناسبة والتي من خلالها يسهل زيادة الإنتاجية الخاصة بالعمل وكذلك كفاءتها.

تطوير وتنمية كفاءة العاملين وذلك بتوفير ورش ومحاضرات تعليمية مستمرة.

توفير الاستقلالية التامة لإدارة الجودة الشاملة في أداء عملية تقييمها وذلك لضمان عدم الخضوع لأي ضغوطات من السلطة أو من إحدى المستفيدين والمقومين لعملية التغير.

تحديث معايير السلامة والصحة المهنية وكذلك معايير جودة المنتج بصفة دورية بحيث ترتقي الخدمات إلى مستوى أعلى من الجودة والكفاءة.

العمل على تحسين المنتج بصفة مستمرة، بحيث تستهدف المؤسسة الأفضل وليس المتاح أو المقبول.

تطوير مهارات وخبرات العاملين في إدارة الجودة الشاملة وذلك بتوفير الكورسات التعليمية والتوجيهات الأكاديمية المستمرة

بتطبيق هذه النصائح السابقة والعمل على وجود نظام متصل يسعى جميع العاملين فيه إلى تحقيق المصلحة الكبرى للمؤسسة، يتحقق دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء لا للشركة فحسب بل من أجل المنفعة الكلية لكل من العاملين وكذلك الموردين وبالطبع العميل المستهدف مما يؤثر ايجاباً بشكل فعال على الاداء التنظيمي للشركة (Singh, & Hagahmoodi, 2017)

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

المقدمة:

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تهدف إلى تحسين جميع جوانب المنظمة بشكل مستمر، من أجل تحقيق رضا العملاء وتحسين الأداء. تعتبر إدارة الجودة الشاملة أكثر من مجرد مجموعة من الأدوات والإجراءات، بل هي ثقافة تنظيمية تركز على التحسين المستمر والجودة في كل ما تقوم به المنظمة.

أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي:

تؤثر إدارة الجودة الشاملة بشكل إيجابي على العديد من جوانب الأداء التنظيمي، بما في ذلك:

زيادة رضا العملاء: من خلال التركيز على تلبية احتياجات العملاء وتجاوز توقعاتهم، تساهم إدارة الجودة الشاملة في زيادة ولاء العملاء وتحسين سمعة المنظمة.

تحسين جودة المنتجات والخدمات: تعمل إدارة الجودة الشاملة على تقليل الأخطاء والعيوب في المنتجات والخدمات، مما يؤدي إلى تحسين جودتها وزيادة رضا العملاء.

زيادة الإنتاجية والكفاءة: من خلال تبسيط العمليات وتقليل الهدر، تساهم إدارة الجودة الشاملة في زيادة الإنتاجية والكفاءة.

خفض التكاليف: تعمل إدارة الجودة الشاملة على تقليل التكاليف المرتبطة بإعادة العمل، والإصلاحات، والشكاوى.

تحسين صورة المنظمة: تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين صورة المنظمة وتعزيز مكانتها التنافسية. زيادة مشاركة الموظفين: تشجع إدارة الجودة الشاملة على مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وتحسين الأداء، مما يزيد من ولائهم للمنظمة.

الابتكار المستمر: تشجع إدارة الجودة الشاملة على التفكير الإبداعي والبحث عن طرق جديدة لتحسين الأداء، مما يؤدي إلى الابتكار المستمر.

آليات عمل إدارة الجودة الشاملة لتحقيق هذه الآثار:

التركيز على العملاء: فهم احتياجات وتوقعات العملاء وتقديم منتجات وخدمات تلبي هذه الاحتياجات.

المسؤولية المشتركة: مشاركة جميع أفراد المنظمة في تحقيق جودة عالية.

التحسين المستمر: البحث المستمر عن طرق لتحسين العمليات والمنتجات والخدمات.

القياس: استخدام المؤشرات الرئيسية للأداء لقياس التقدم المحرز.

التدريب والتطوير: توفير التدريب اللازم للموظفين لتمكينهم من المساهمة في تحقيق الجودة.

التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

المقاومة للتغيير: قد يواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة مقاومة من بعض الموظفين الذين يخشون التغيير.

التكلفة: قد تتطلب إدارة الجودة الشاملة استثمارات مالية في التدريب والتكنولوجيا.

الوقت: يستغرق تطبيق إدارة الجودة الشاملة وقتًا لتحقيق نتائج ملموسة.

إدارة الجودة الشاملة هي أداة قوية لتحسين الأداء التنظيمي وزيادة القدرة التنافسية. من خلال التركيز على رضا العملاء وتحسين العمليات، يمكن للمنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تحقيق نتائج ملموسة على المدى الطويل.

وتعرف الدراسات السابقة بأنها مجموعة الأبحاث والدراسات التي تناولت أحد مواضيع البحث وقامت بتقديم معلومات ساهمت في تطوير البحث العلمي وتقدمه.

وتقدم الدراسات السابقة مجموعة كبيرة من المعلومات التي ترتبط وتتعلق بموضوع البحث العلمي، وتجيب عن عدد كبير من الأسئلة التي تدور في خله حول موضوع البحث العلمي الذي يقوم به.

وتوفر الدراسات السابقة الوقت والجهد على الباحث لأنها تمنحه فكرة عامة عن موضوع بحثه العلمي.

وللدراسات السابقة أهمية كبيرة في البحث العلمي منها تقدم الدراسات السابقة معلومات عديدة حول موضوع البحث العلمي، توفر من خلالها الوقت والجهد على الباحث وتجيبه عن عدد كبير من الأسئلة التي تدور في ذهنه.

تساعد الدراسات السابقة الباحث على تجنب الوقوع بالأخطاء التي وقع بها الباحثون السابقين، لأنهم يجعلهم يطلعون على أخطائهم.

يستفيد الباحث من الدراسات السابقة في تطوير أسئلة الدراسة، لأنه يطلع على الدراسات السابقة التي قام بها الباحثون السابقين، ويتعرف على الطريقة التي قاموا من خلالها بصياغة أسئلة بحثهم العلمي.

من خلال الدراسات السابقة سيطلع الباحث على موضوع البحث العلمي، ويتعرف على النقاط التي تناولوها في الدراسة، وبالتالي سيكون قادراً على تجنب النقاط التي درست بكثرة، والبحث عن نقاط جديدة للدراسة تساهم في تطور العلم وتقدمه.

من خلال الآراء التي كتبها الباحثون السابقون يستطيع الباحث الحصول على إجابات لأسئلة قد تشغل باله.

تقدم الدراسات السابقة شرحاً واضحاً ومفسراً لموضوع البحث العلمي، مما يجعل الباحث يأخذ فكرة عامة عن موضوع البحث العلمي.

توجه الدراسات السابقة الباحث نحو الطريق الصحيح لأنها تظهر الفائدة والأهمية التي تقدمها هذه الدراسة للتراث الثقافي العالمي.

من خلال الدراسات السابقة تصبح مشكلة البحث واضحة بالنسبة للباحث، كما ترشده نحو الطريق الصحيح لحل مشكلة البحث العلمي.

توفر الدراسات السابقة مجموعة كبيرة من المصادر والمراجع المتعلقة بالبحث العلمي والتي تساعد الباحث على إنجاز البحث العلمي بشكل صحيح.

تظهر الدراسات السابقة أهمية البحث العلمي الذي يقوم به الباحث، مما يعطيه حافزاً كبيراً لإكماله.

تلقت الدراسات السابقة نظر الباحث لمجموعة من الأفكار التي قد تكون غائبة عن ذهنه.

المتغير المستقل

تعريف إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) هي فلسفة إدارية شاملة تهدف إلى تحسين جميع جوانب الأداء في المنظمة بشكل مستمر، وذلك من خلال إرضاء العملاء، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وزيادة مشاركة الموظفين.

ببساطة، هي نهج يركز على جعل الجودة هدفاً أساسياً لكل فرد في المنظمة، بدءاً من الإدارة العليا وحتى الموظفين في الخطوط الأمامية.

تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة

القرن العشرين: بدأ الاهتمام بالجودة في أوائل القرن العشرين مع ظهور مبادئ علم الإدارة العلمية. ومع ذلك، لم يتبلور مفهوم إدارة الجودة الشاملة بشكل واضح إلا في منتصف القرن العشرين.

بعد الحرب العالمية الثانية: شهدت فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية اهتمامًا متزايدًا بالجودة، خاصة في اليابان، حيث ظهرت مبادرات مثل نظام إنتاج تويوتا (TPS).

القرن الحادي والعشرين: انتشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة على نطاق واسع في جميع أنحاء العالم، وتطور ليشمل أدوات وأساليب جديدة مثل Six Sigma.

أبعاد إدارة الجودة الشاملة

التركيز على العملاء: فهم احتياجات وتوقعات العملاء وتقديم منتجات وخدمات تتجاوز توقعاتهم.

المسؤولية المشتركة: مشاركة جميع أفراد المنظمة في تحقيق الجودة، بدءًا من الإدارة العليا وحتى الموظفين في الخطوط الأمامية.

التحسين المستمر: البحث المستمر عن طرق لتحسين العمليات والمنتجات والخدمات.

القياس: استخدام المؤشرات الرئيسية للأداء لقياس التقدم المحرز.

التدريب والتطوير: توفير التدريب اللازم للموظفين لتمكينهم من المساهمة في تحقيق الجودة.

نظريات إدارة الجودة الشاملة

نظرية ديمينج: يعتبر ديمينج أحد رواد إدارة الجودة الشاملة، وقد قدم ١٤ مبدأ أساسية لتحقيق الجودة، مثل القيادة، والتركيز على العملاء، والقضاء على الخوف، والتحسين المستمر.

نظرية جوران: ركز جوران على أهمية المشاركة والتعاون بين الإدارة والموظفين لتحقيق الجودة.

نظرية إسحاقس: قدم إسحاقس نموذجًا شاملاً لإدارة الجودة الشاملة، يركز على دور القيادة في تحقيق الجودة.

المتغير التابع

الأداء التنظيمي: تعريف، تطور، أبعاد، ونظريات

تعريف الأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي هو مقياس لمدى تحقيق المنظمة لأهدافها، ومدى فعاليتها في استخدام مواردها لتحقيق هذه الأهداف. بعبارة أخرى، هو مقياس لنجاح المنظمة في تحقيق مهمتها ورؤيتها.

تطور مفهوم الأداء التنظيمي

القرن العشرين: بدأ الاهتمام بالأداء التنظيمي في منتصف القرن العشرين، وارتبط في البداية بقياس الإنتاجية والكفاءة.

نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين: شهد هذا الفترة توسعًا في مفهوم الأداء التنظيمي ليشمل جوانب أخرى مثل الجودة، الابتكار، ورضا الموظفين والعملاء. كما ظهرت العديد من النظريات والنماذج لقياس وتقييم الأداء التنظيمي.

أبعاد الأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي هو مفهوم متعدد الأبعاد، ويمكن قياسه من خلال عدة جوانب، منها:

الأداء المالي: الربحية، العائد على الاستثمار، نمو الإيرادات.

الأداء العملياتي: الكفاءة، الجودة، الإنتاجية.

الأداء الإستراتيجي: تحقيق الأهداف الاستراتيجية، التكيف مع التغيرات البيئية.

الأداء الاجتماعي: المسؤولية الاجتماعية، العلاقات مع المجتمع المحلي.

نظريات الأداء التنظيمي

هناك العديد من النظريات التي تحاول تفسير الأداء التنظيمي، ومن أبرزها:

نظرية الأنظمة: تعتبر المنظمة نظامًا مفتوحًا يتفاعل مع بيئته، والأداء التنظيمي هو نتيجة هذا التفاعل.

نظرية الموارد: تركز هذه النظرية على أهمية الموارد التي تمتلكها المنظمة، وكيفية استخدامها لتحقيق الأداء.

نظرية الأبعاد: تقترح هذه النظرية أن الأداء التنظيمي يتأثر بعدة أبعاد متداخلة، مثل الهيكل التنظيمي، الثقافة، القيادة.

نظرية الأداء القائم على المعرفة: تركز هذه النظرية على أهمية المعرفة والابتكار في تحقيق الأداء التنظيمي.

العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

إدارة الجودة الشاملة (TQM - Total Quality Management) هي فلسفة إدارية شاملة تهدف إلى تحسين جميع جوانب الأداء في المنظمة بشكل مستمر، وذلك من خلال إرضاء العملاء، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وزيادة مشاركة الموظفين.

الأداء التنظيمي هو مقياس لمدى تحقيق المنظمة لأهدافها، ومدى فعاليتها في استخدام مواردها لتحقيق هذه الأهداف.

الصلة الوثيقة بينهما:

توجد علاقة قوية ومتبادلة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي. فإدارة الجودة الشاملة تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء التنظيمي، وذلك لأنها تركز على:

العميل: فهم احتياجات وتوقعات العملاء وتقديم منتجات وخدمات تتجاوز توقعاتهم، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وولائهم للمنظمة.

الجودة: تحسين جودة المنتجات والخدمات، مما يقلل من التكاليف المرتبطة بإعادة العمل والإصلاحات، ويزيد من رضا العملاء.

الموظفون: تشجيع مشاركة الموظفين في عملية تحسين الجودة، مما يزيد من ولاءهم للمنظمة ويزيد من إنتاجيتهم.

العمليات: تبسيط العمليات وتقليل الهدر، مما يزيد من الكفاءة والإنتاجية.

كيف تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التنظيمي؟

زيادة الإنتاجية: من خلال تقليل الهدر والوقت الضائع، تزيد إدارة الجودة الشاملة من الإنتاجية.
خفض التكاليف: من خلال تقليل الأخطاء وإعادة العمل، تقلل إدارة الجودة الشاملة من التكاليف.
تحسين جودة المنتجات والخدمات: يؤدي ذلك إلى زيادة رضا العملاء وزيادة المبيعات.
زيادة حصة السوق: من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، تستطيع المنظمة زيادة حصتها في السوق.
تحسين صورة المنظمة: تمنح المنظمة سمعة طيبة بين العملاء والموردين والمستثمرين.
زيادة مشاركة الموظفين: يشعر الموظفون بأنهم جزء من فريق يعمل لتحقيق هدف مشترك، مما يزيد من ولائهم وإنتاجيتهم.
باختصار، إدارة الجودة الشاملة هي استثمار طويل الأجل في المنظمة، حيث أنها تساهم في تحسين الأداء التنظيمي على المدى الطويل. من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، يمكن للمنظمات تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

الملاحق:

الاستبيان

السادة والسيدات موظفي بنك الانماء بمكة المكرمة يشرفنا ان نتقدم لسيادتكم بهذا الاستبيان الذي يسهم بشكل فعال في ادارة الجودة الشاملة واثرها على الاداء التنظيمي لشركة نادك بالرياض والرقى لاعلى مستوى في منظمات الاعمال املين من سيادتكم الاجابة بصدق ودقة على جميع الاسئلة ونعلمكم ان اجاباتكم ستحظى بالاهمية البالغة والسرية التامة

نشكركم جزيل الشكر على مساهمتكم بالاجابة على جميع الاسئلة المرفقة

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd8l2YnCsT2wctvl3TtOnRrVaePhClBy0GBa5tvRxlv6UJ9qA/viewform?usp=sf_link

- | | | | |
|-----------------------------|------------|------------|------------|
| ١- الجنس : ذكر | أنثى | | |
| ٢- السن : أقل من ٣٠ | من ٣٠ - ٤٠ | من ٤١ - ٥٠ | أكثر من ٥٠ |
| ٣- الحالة الاجتماعية : اعزب | متزوج | ارمل | |
| ٤- الطاقم الاداري : نعم | لا | | |

٥- سنوات العمل : أقل من ٥ سنوات من ٥-١٠ سنوات ١١-١٥ سنة
أكثر من ١٥

المرجع	عدد العبارات	ابعاد المتغير	المتغير
Mohamad, K. A., & Asfour, A. M. (2020). Is the business in Saudi market sustainable? Case study of Almarai. IIUM Journal of Case Studies in Management, 11(2), 7-14.	١٤	التركيز على العملاء المسؤولية المشتركة التحسين المستمر القياس	إدارة الجودة الشاملة
		الأداء المالي الأداء العملياتي الأداء الإستراتيجي	الاداء التنظيمي

الاستبيان

غير موافق	محايد	موافق	العبرة
			تهدف إدارة الجودة الشاملة الى تحسين الأداء المنظمي
			تفشل الإدارة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في حال كانت إجراءات العمل الإداري لا تدعم تطبيق هذه المهمة
			تغير الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أمر في غاية الصعوبة، ويستغرق وقتاً طويلاً
			تهدف إدارة الجودة الشاملة الى ضمان الامتثال للقوانين
			يُعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة جهد مشترك لجميع مكونات المنظمة، والتي يجب أن تظهر للجميع على شكل خطة تطويرية
			تهدف الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الى توفير بيئة عمل إيجابية.
			تعاني المنظمات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من تدريب العاملين وتعليمهم، ويكون الأمر أكثر فعالية عندما تكون الإدارة نفسها مدربة على إدارة الجودة الشاملة
			إدارة الموارد بالشكل الصحيح تزيد إنتاجية الشركة وبالتالي زيادة الإيرادات والأرباح
			يحتاج أصحاب الشركات إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير الاداء التنظيمي مع نمو الشركة والقوى العاملة

			من بعض التحديات والمشكلات التي تواجه ادارة الجودة الشاملة صعوبة الامتثال القانوني للوائح
			من بعض التحديات والمشكلات التي تواجه ادارة الجودة الشاملة إعادة الهيكلة والتغيرات الإدارية
			الاكتفاء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأعمال محددة نتيجة عوامل خارجية فقط
			تركز المنظمات أحياناً على الجودة، وتهمل التركيز على رضا العملاء، بالرغم من أنهم معيار أساسي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
			يتضمن ربط خطط إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية الأعمال وموائمة ذلك مع احتياجات الأعمال

المراجع :

Almaamari, Q. A., & Alaswad, H. I. (2021). Literature review of factors influencing employees' Performance at almarai company in bahrain. Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry, 12(6).

Singh, A., & Hagahmoodi, S. O. (2017). Performance Measurement of Almarai Products and Customer Satisfaction. International Journal of Management Science, 4(1), 1-12.

Mohamad, K. A., & Asfour, A. M. (2020). Is the business in Saudi market sustainable? Case study of Almarai. IIUM Journal of Case Studies in Management, 11(2), 7-14.

Al-Nsour, I. A. A. F. (2017). Impact of applying the marketing control on the competitive position for dairy companies in Saudi Arabia. Journal of Business & Economic Policy, 4(2), 79-95.

Rahman, M. N. (2015). Organized Retailing in Context with Amalgamation of Small Firms in Saudi Arabia. International Journal of Economics, Finance and Management Sciences, 3(5), 583-593.

