

أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي: دراسة

تطبيقية على شركات الاتصالات السعودية

مشروع التخرج

الإعداد:

ناصر بن شعوان العتيبي 232000203

عبد المجيد بن عيد العتيبي 232002410

أحمد بن صالح العميريني 232000801

الإشراف:

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن



إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى من وهبوني الحياة والأمل، والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة،
ومن علموني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر

براء وإحسانا، ووفاء لهما والدي العزيز، ووالدتي العزيزة. إلى من
وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إلى العقد المتين

من كانوا عوناً لي في رحلة بحثي إخواني وأخواتي. إلى من كاتفتني
ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية إلى رفيقة دربي

وأخيراً إلى كل من ساعدني، وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام
هذه الدراسة

سائلة المولى أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة. ثم إلى
كل طالب علم سعى بعلمه، ليفيد الإسلام والمسلمين

بكل ما أعطاه الله من علم ومعرفة

شكر وتقدير

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/ وليد عبد الجواد سليمان صديق

والأستاذ الدكتور/ الفيصل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع

دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا من المولي

عزوجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم والتزام الإدارة

العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على العميل، التدريب والتعليم تحفيز وتشجيع

الموظفين) على الأداء الوظيفي بأبعاده (جودة الأداء، دقة الأداء، حجم الأداء وسرعة الأداء) على شركات الاتصالات السعودية، تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الشركات وعددهم ٥١٥ موظف، تم تطوير الاستبانة لغايات جمع البيانات، وتم توزيع الاستبانات على أفراد مجتمع الدراسة المستهدف وقد استجاب منهم ما مجموعه (٢٥٧) مستجيب، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة و استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي ، وأيضا أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي باستثناء بعد مشاركة العاملين.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركة التركيز على العملاء كممارسة لإدارة الجودة الشاملة بهدف تعزيز الأداء الوظيفي من خلال إرضاء العملاء وتعزيز التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة كاستراتيجية لتحسين الأداء الوظيفي.

الكلمات الافتتاحية : ممارسات إدارة الجودة الشاملة - الأداء الوظيفي- شركات الاتصالات السعودية .

قائمة المحتويات

بسم الله الرحمن الرحيم.....ب

الإهداء.....ج

ج	شكر وتقدير
د	المستخلص
هـ	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١	تمهيد:
١	١,١ المقدمة:
٢	٢,١ مشكلة الدراسة
٣	٣ الأهمية النظرية:
٤	٤ الأهمية العملية:
٥	٤,١ أهداف الدراسة
٦	5.1 أسئلة البحث
٦	٦,١ فرضيات الدراسة
٧	٧,١ نموذج الدراسة
٨	٨,١ دافع اختيار الموضوع:
٨	٩,١ المنهجية:
١٠	١٠,١ الدراسات السابقة
٢٠	١١,١ مجالات الدراسة
٢١	الفصل الثاني: الإطار النظري
٢١	المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة
٢١	١,١,٢ مفهوم إدارة الجودة الشاملة:
٢٦	٢,١,٢ نشأة إدارة الجودة الشاملة، وتطورها:
٢٨	٣,١,٢ أهمية إدارة الجودة الشاملة
٣٠	٤,١,٢ مبادئ إدارة الجودة الشاملة:
٤٠	٥,١,٢ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الكهرباء السعودية:

٤١	المبحث الثاني: أداء العاملين.....
٤١	مقدمة.....
٤١	١,٢,٢ أولاً : مفهوم الأداء الوظيفي.....
٤٣	٢,٢,٢ أنواع الأداء الوظيفي:.....
٤٣	٣,٢,٢ أهمية الأداء الوظيفي.....
٤٥	٤,٢,٢ العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.....
٤٥	٢,٢,٥ عناصر الأداء الوظيفي:.....
٤٧	٦,٢,٢ مؤشرات أداء العاملين.....
٤٩	الفصل الثالث: المنهجية والتصميم.....
٤٩	١,٣ تمهيد:.....
٤٩	٢,٣ منهجية الدراسة:.....
٤٩	٣,٣ مجتمع وعينة الدراسة:.....
٥٠	٤,٣ أساليب جمع البيانات:.....
٥٠	٥,٣ أداة جمع البيانات:.....
٥٠	١,٥,٣ تطوير أداة الدراسة:.....
٥١	٢,٥,٣ التعريف بأداة الدراسة:.....
٥٢	٦,٣ صدق وثبات الأداة:.....
٥٥	٧,٣ المعالجة الإحصائية:.....
٥٦	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات.....
٥٦	١,٤ عرض النتائج.....
٥٦	١,١,٤ تمهيد:.....
٥٦	٢,١,٤ خصائص أفراد عينة الدراسة:.....
٥٨	٣,١,٤ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:.....
٧٥	٢,٤ اختبار فرضيات الدراسة.....
٨٩	١,٢,٤ مناقشة الفرضيات.....

٩٣	٤,٤ مناقشة النتائج:.....
٩٥	٥,٤ التوصيات:.....
٩٧	Abstract.....
٩٨	المراجع.....
٩٨	المراجع العربية.....
١٠٢	المراجع الأجنبية.....
	الملاحق..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
	الاستبيان..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
50	عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل	(١)

52	مستويات مقياس ليكرت المستخدمة في أداة الدراسة	(٢)
53	معاملات كرونباخ ألفا وثبات الأداة لمجالات و أبعاد إدارة الجودة الشاملة و أبعاد أداء العاملين	(٣)
54	اختبار التوزيع الطبيعي من خلال معامل الالتواء والتفرطح	(٤)
57	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات " العمر والجنس "	(٥)
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات (الجودة الشاملة)	(٦)
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال دعم والتزام الإدارة العليا	(٧)
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التحسين المستمر	(٨)
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مشاركة العاملين	(٩)
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التركيز على العميل	(١٠)
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التدريب والتعليم	(١١)
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تشجيع وتحفيز الموظفين	(١٢)
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال سرعة الأداء	(١٣)
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال دقة الأداء	(١٤)
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال جودة الأداء	(١٥)
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال حجم الأداء	(١٦)

72	نتائج تطبيق اختبار التباين المسموح به (Tolerance) ومعامل تضخم التباين (VIF)	(١٧)
74	معاملات الارتباط بيرسون (R) بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل) وأداء العاملين (المتغير التابع)	(١٨)
75	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لفرضية الدراسة الأولى الرئيسية Coefficients ^a	(١٩)
77	نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الأولى التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار (Analysis of Variance Anova)	(٢٠)
78	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الأولى Coefficients ^a	(٢١)
79	نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الأولى التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار (Analysis of Variance Anova)	(٢٢)
82	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية Coefficients ^a	(٢٣)
83	نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الثانية التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار Analysis of Variance Anova	(٢٤)
83	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار الفرضية الثالثة Coefficients ^a	(٢٥)
84	نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الثالثة التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار (Analysis of Variance Anova)	(٢٦)
85	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة Coefficients ^a	(٢٧)

86	نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الرابعة التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار Analysis of Variance Anova	(٢٨)
87	نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الخامسة التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار Analysis of Variance Anova	(٢٩)
٨٨	نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الخامسة التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار Analysis of Variance Anova	(٣٠)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول: الإطار العام للدراسة ويتناول مشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها، وأسئلة الدراسة، ودوافع اختيار الموضوع، والمبحث الثاني: الدراسات السابقة، وسيم التطرق لها على النحو الآتي:

١,١ المقدمة :

يعتبر مفهوم الجودة الشاملة من المفاهيم الهامة جداً في المجال الاقتصادي والإداري والصناعي في هذا العصر، حيث بدأت معظم المنظمات الإنتاجية تتبع منهج إدارة الجودة الشاملة لأهميته كمدخل أساسي لمواجهة التحديات التي تواجه هذه المنظمات، حيث أن الجودة هي مقياس يمكن المنظمات من المنافسة والبناء في ظل العولمة.

كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم المواضيع التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل المديرين الممارسين والباحثين الأكاديميين كأحدي الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية. يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوي الأداء والتحسين والتطوير المستمرين. وقد وجدت معظم الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له انعكاسات إيجابية على أداء المنظمة التي تطبقها، وذلك من خلال تحسين معدل الربحية وإنخفاض التكاليف ورفع الكفاءة الإنتاجية، وتحسين الأداء الحالي والاهتمام باستمراريتها، وبوجود المؤشرات التي تبين جدوي إدارة الجودة الشاملة ازدادت أهميتها وازدادت سرعة انتشارها. (المعاينة وأبوزيد، ٢٠٢١)

باتت المنظمات في وقتنا الحالي تسعى بشكل غير مسبوق إلى تحسين وتطوير مخرجاتها (خدمات، منتجات) حيث يُعتبر هذا السعي بمثابة طرق مثالية لتقوية وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات وتحقيقها

للمزايا التنافسية المنشودة من ذلك السعي، حيث أشار العديد من أصحاب المصالح والباحثين إلى الجودة بأنها تلك الأبعاد والخصائص الفنية فقط ومن ناحية أخرى أشارت الدراسات الحديثة إلى عدم جواز هذا التعبير باعتبار أن الجودة مفهوم يتخطى المفهوم التقليدي الذي تمت الإشارة إليه لأن الجودة لها العديد من الأبعاد الإدارية لا سيما تلك التي تتعلق بالأداء الوظيفي للعاملين لديها والتي تعتبر المكمل الأساس للخصائص الفنية (شموط وجوازنة، ٢٠٢٢)

ويُعتبر الأداء الوظيفي من أهم المحددات الرئيسية للجودة التي تهدف المنظمات إلى الوصول إليها، نظراً للعلاقة الرئيسة بمختلف أبعاد وأنشطة إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر الطريق الأنسب للمنظمات في وقتنا الحالي لتحقيق النجاح المطلوب، بحيث تستند عملية الوصول إلى أداء وظيفي متميز إلى العمليات والأنشطة التي تقوم بها المنظمات من أجل رفع كفاءة الموظفين لديها وإكسابهم الخبرات والمؤهلات اللازمة لتحقيق الأداء الوظيفي المنشود، لا سيما إذا ما تم إجراء التحسينات المستمرة للأداء والمراقبة الدائمة من خلال التقييم والتدريب الذي يضمن أداءً وظيفياً متميزاً (المطيري وآخرون، ٢٠٢٢)

ومن أجل تحقيق أفضل مستويات للأداء الوظيفي الذي يساهم بشكل رئيس في تحقيق نتائج أفضل لتلك التي تتعلق في تقديم وضمان احتياجات ومتطلبات العملاء بالشكل الأمثل، تقوم المنظمات لا سيما الخدمية منها بتطوير وتحديد وتصميم وتقديم الدعم الكامل للخدمات التي يتطلع إليها العملاء، ولا تتكون إدارة الجودة الشاملة عن طريق المصادفة بل تتم بشكل مرحلي ومتتابع من خلال إدارة جميع مراحل وأبعاد الأداء الوظيفي في مختلف الأقسام والوحدات التنظيمية، ويُعتبر نظام الجودة على أنه الأداة الميكانيكية التي تدير المنظمة ومواردها لا سيما البشرية منها والتي تعتبر أساس الأداء الوظيفي محور الجودة وممارستها، وتشبه أنظمة وممارسات إدارة الجودة الشاملة ببرامج الرقابة المالية وبرامج تكنولوجيا المعلومات وأنظمة إدارة شؤون وأداء الموظفين. (البشير وأبوسن، ٢٠٢٢)

٢,١ مشكلة الدراسة

تعرض المؤسسات الخدمية منها تزايداً كبيراً وتركيزاً غير مسبوق على ممارسات إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي قاد معظم الباحثين في مجال الإدارة إلى التركيز وتبسيط الضوء على أبعاد إدارة الجودة

الشاملة حيث تبين وجود مشكلة تعود على كيفية تطبيق وممارسة إدارة الجودة الشاملة وقد تم التطرق والتركيز على ذلك في العديد من الدراسات والابحاث التي تم إجراؤها في معظم الدول المتقدمة حول العالم، الأمر الذي دعا المؤسسات الخدمية إلى إعادة النظر في كيفية تطبيق الجودة الشاملة كممارسة عملية وليس فقط كمفهوم نظري ، الأمر الذي أدى إلى تغير مفهوم الأعمال بشكل نسبي الأمر الذي أدى إلى تراجع جودة الأداء الوظيفي فيها . (شموط وجوازنة، ٢٠٢٢)

ومن هنا جاء تركيز هذه الدراسة من خلال النظر إلى مشكلة تطبيق الجودة الشاملة في الشركات الاتصالات السعودية ، ومدى تأثيره في الأداء الوظيفي مما يساعد شركات الاتصالات على تحقيق أهدافها على أكمل وجه، كما نجد أن العديد بل معظم من الأبحاث السابقة ركزت على القطاعات الصناعية والتجارية في المملكة العربية السعودية ، بعكس الدراسة الحالية التي أولت الشركات الاتصالات الأهمية المطلقة حيث تعتبر شركات الاتصالات هي المحور الذي يضبط عمل جميع المنظمات باختلاف أنواعها وأنشطتها سواء كانت غير ربحية أم ربحية من خلال ما تقدمه من ربط لها داخلياً وخارجياً، ومن خلال العاملين الذين يقومون بأداء وظيفي يتسم بالشفافية والدقة المطلقة الأمر الذي دعا الشركات إلى محاولة تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة من منظورها المعاصر لزيادة كفاءة الخدمات التي يقدمها ورفع معدلات الأداء الوظيفي من خلال الممارسات التي تقوم بتطبيقها للحفاظ على بيئة تنظيمية معيارها الأساس الجودة الشاملة.

بالتالي، تحقيق تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة يمكن أن يساهم في تحسين أداء شركات الاتصالات السعودية. وتلبية احتياجات العملاء بفعالية أكبر، كما يمكن أن يساهم في توجيه الاهتمام نحو تحسين الجودة وتطوير ممارسات أفضل في الصناعة.

وانطلاقاً من الإطار النظري والدراسات السابقة فإن المشكلة البحثية تتمثل في السؤال الرئيسي التالي : ما أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين من وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات السعودية؟

٣.١ أهمية الدراسة :

✍ الأهمية النظرية:

تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال الإطار الفكري الذي ستقدمه حول متغيرات الدراسة والتي تتمثل في الممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين ، التركيز على العميل، التدريب والتعليم، تحفيز وتشجيع الموظفين) على أداء العاملين بأبعاده (جودة الأداء، دقة الأداء، حجم الأداء وسرعة الأداء) التي تمت الإشارة إليه في الأدبيات السابقة، وتعتبر هذه الدراسة من رأي الباحث الشخصي من خلال الدراسات النادرة التي تطرقت إلى موضوع الدراسة الحالي ببعديه من خلال تطبيقه على شركات الإتصالات في المملكة العربية السعودية حيث أن الدراسات السابقة طبقت معظمها على القطاعات المصرفية والتجارية ، كما وتعتبر هذه الدراسة نواة تمكن الباحثين في المستقبل من القيام بدراسة وتطبيق أبعاد الدراسة على قطاعات أخرى.

❖ الأهمية العملية:

تأتي أهمية الدراسة الحالية من خلال تركيزها المباشر على القطاع الخدمي حيث يعتبر من أكثر القطاعات حيوية في المملكة العربية السعودية، القطاع التقني (الاتصالات) الذي يعد أساس العمليات والأنشطة التقنية ، و صاحب تأثير كبير ومباشر على الارتقاء في مستويات التفوق الاقتصادي والاجتماعي وغيرها، ومن خلال الأهمية الكبيرة لهذا القطاع في المملكة العربية السعودية خصوصاً في خضم التقلبات المتسارعة التي تنتج عن التغيرات والاختلافات الديناميكية على جميع الأصعدة، إذ يتوجب على المنظمات لا سيما الخدمية (شركات الاتصالات منها على الارتقاء بمستويات الأداء الوظيفي للعاملين لديها، من خلال التأكيد على تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الجودة الشاملة لمواكبة نهج التطورات والمتطلبات التي يحتاج إليها النهوض في المنظمات. حيث ستساهم الدراسة الحالية بتقديم العديد من التوصيات والنتائج العملية التي سوف تكون موجهة إلى أصحاب ومتخذي القرارات في المنظمات السعودية بشكل عام وفي شركات الإتصالات بشكل خاص ليتمكنوا من تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة ضمن إطار عملي يضمن لهم الوصول إلى مستويات متفوقة من الأداء الوظيفي.

أضافت هذه الدراسة أهمية تطبيقية بالإستناد على نتائج علمية للمنظمات التي تستهدفها الدراسة لا سيما في شركات الإتصالات لما تتطلبه المنظمات في دول العالم الثالث من منظور جديد يبين أسس تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

٤,١ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على العميل، التدريب والتعليم، تحفيز وتشجيع الموظفين) على أداء العاملين بأبعاده (جودة الأداء، دقة الأداء، حجم الأداء وسرعة الأداء) وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات السعودية.، ولتحقيق هذا الهدف، تم تحديد الأهداف الفرعية التالية:

- دراسة تأثير دعم والتزام الإدارة العليا على أداء العاملين بأبعاده وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات السعودية.
- تحليل تأثير التحسين المستمر على أداء العاملين بأبعاده وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات السعودية.
- تقدير تأثير مشاركة العاملين على أداء العاملين بأبعاده وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات السعودية.
- دراسة تأثير التركيز على العميل على أداء العاملين بأبعاده وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات السعودية.
- دراسة تأثير التدريب والتعليم على أداء العاملين بأبعاده وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات السعودية.
- دراسة تأثير تحفيز وتشجيع الموظفين على أداء العاملين بأبعاده وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات السعودية.
- تقديم توصيات لشركات الاتصالات السعودية بناء على النتائج لتعزيز الجودة الشاملة بإداء العاملين

5.1 أسئلة البحث

بناء على مشكلة الدراسة، تمت أسئلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على العميل، التدريب والتعليم، تحفيز وتشجيع الموظفين) على أداء العاملين بأبعاده (جودة الأداء، دقة الأداء، حجم الأداء وسرعة الأداء) وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات السعودية؟

وتتفرع عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر دعم والتزام الإدارة العليا على أداء العاملين بأبعاده وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات السعودية؟
- ما أثر التحسين المستمر على أداء العاملين بأبعاده وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات السعودية؟
- ما أثر مشاركة العاملين في إنتاجية العاملين من وجهة نظر العاملين في الشركة الكهرياء السعودية؟
- ما أثر التركيز على العميل على أداء العاملين بأبعاده وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات السعودية؟
- ما أثر التدريب والتعليم على أداء العاملين بأبعاده وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات السعودية؟
- ما أثر تحفيز وتشجيع الموظفين على أداء العاملين بأبعاده وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات السعودية؟

٦,١ فرضيات الدراسة

اعتماداً على أسئلة الدراسة ومشكلتها، قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) الممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على العميل، التدريب والتعليم، تحفيز وتشجيع الموظفين) على أداء العاملين بأبعاده (جودة الأداء، دقة الأداء، حجم الأداء وسرعة الأداء) على شركات الاتصالات السعودية. ويندرج تحت هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية صيغت على النحو التالي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدعم والتزام الإدارة العليا على أداء العاملين بأبعاده على شركات الاتصالات السعودية.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحسين المستمر على أداء العاملين على شركات الاتصالات السعودية.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمشاركة العاملين على أداء العاملين على شركات الاتصالات السعودية.
- **الفرضية الفرعية الرابع :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتركيز على العميل على أداء العاملين على شركات الاتصالات السعودية.
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتعليم على أداء العاملين على شركات الاتصالات السعودية.
- **الفرضية الفرعية السادسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحفيز وتشجيع الموظفين على أداء العاملين على شركات الاتصالات السعودية.

٧,١ نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على العميل، التدريب والتعليم، تحفيز وتشجيع الموظفين) على أداء العاملين بأبعاده (جودة الأداء، دقة الأداء، حجم الأداء وسرعة الأداء) على الشركات الاتصالات السعودية، يتضمن المتغيرات التالية:

١- المتغير المستقل: الجودة الشاملة بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين ، التركيز على العميل، التدريب والتعليم، تحفيز وتشجيع الموظفين)

٢- المتغير التابع: أداء العاملين بأبعاده (جودة الأداء، دقة الأداء، حجم الأداء وسرعة الأداء)

٨,١ دافع اختيار الموضوع:

- تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الأساسية في بيئة العمل الحديثة، حيث تسعى الشركات دائمًا إلى تحسين جودة منتجاتها وخدماتها لتلبية احتياجات وتوقعات العملاء ، وفهم كيفية تأثير ممارسات إدارة الجودة على أداء العاملين يعد موضوعًا مهمًا لدراسة الجوانب المتعلقة بالتطوير المؤسسي والإداري.
- يعتبر فهم عوامل الجودة التي تؤثر على أداء العاملين جزءًا أساسيًا من عملية تحسين الأداء الشامل. من خلال دراسة هذا الموضوع، يمكن للشركات تحديد الممارسات التي يمكن تعزيزها أو تحسينها لتحسين أداء العاملين وبالتالي تحقيق أهداف الشركة بشكل أكثر فاعلية.
- يعيش سوق العمل في الوقت الحالي تحديات كبيرة، وتُعتبر الجودة والأداء العالي للعاملين من أهم العوامل التنافسية للشركات. لذلك، فإن فهم كيفية تأثير ممارسات إدارة الجودة على أداء العاملين يمكن أن يساعد الشركات في البقاء على قمة المنافسة وجذب واحتفاظ بالمواهب البشرية المهمة.
- يمكن للبحث في هذا المجال أن يساهم في إثراء المعرفة العلمية والممارسات الإدارية في مجال إدارة الجودة الشاملة. بالتالي، فإن اختيار هذا الموضوع يعزز الفهم العلمي للعلاقة بين الجودة وأداء العاملين في سياق الشركات.

٩,١ المنهجية :

تم اتباع منهجين رئيسيين هما المنهج التحليلي والمنهج الوصفي لكي نستطيع الإحاطة بكل جوانب الموضوع، اللذان يعتمدان على جمع المعلومات والبيانات التي تساعد على وصف المشكلة المدروسة وتحليلها قصد الوصول إلى نتائج محددة وفق الفرضيات المطروحة ، كما قام الباحثون باستخدام الأساليب الإحصائية لتحويل البيانات من النوعية إلى كمية من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، وكذا اعتمدنا على منهج دراسة الحالة من خلال عمل الاستبيانات وتحليلها ، من أجل استخلاص بعض التوصيات.

مصادر جمع البيانات

- **المصادر الثانوية:** وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة، والدوريات، والمجلات العلمية، والمقالات.
- **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

أدوات الدراسة :

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- معامل الارتباط "كرونيخ" لقياس صدق أداة الدراسة وثباتها. ه التكرارات والنسب المئوية لقياس المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.

- معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة على المتغير التابع إنتاجية العاملين .
- معامل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر المتغير المستقل بأبعاده مجتمعة على المتغير التابع.

١٠,١ الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
١-الدراسة	البشيروأبوسن (٢٠٢٢)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين بشركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين بالسودان. وتمثلت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي: ما هو دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء العاملين؟ الفرضية الرئيسية: توجد علاقة إيجابية ذات تأثير معنوي بين إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (العناصر غير المادية، العناصر المادية إدارة الموارد البشرية، الأساليب التكنولوجية، التخطيط الاستراتيجي، الهيكل الاتصالات، تأييد الإدارة العليا، ثقافة الشركة) وتطوير أداء العاملين (أداء العاملين، إنتاجية الموظف) بشركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين.
المتغير المستقل	إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (العناصر غير المادية، العناصر المادية إدارة الموارد البشرية، الأساليب التكنولوجية، التخطيط الاستراتيجي، الهيكل الاتصالات، تأييد الإدارة العليا، ثقافة الشركة)
المتغير التابع	أداء العاملين (أداء العاملين، إنتاجية الموظف)
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بشركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين والبالغ عددهم (٥٠٠) مفردة

أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى النتيجة الرئيسية التالية: وجود علاقة إيجابية معنوية جزئية بين إدارة الجودة الشاملة وتطوير أداء العاملين، كما أوصت الدراسة: بضرورة زيادة وعي الإدارة العليا بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة، ضرورة العمل بمبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين في أقسام الشركة المختلفة.
٢- الدراسة	البطى وآخرون (٢٠٢٢)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها: (اقتناع ودعم الإدارة العليا - فرق العمل - تدريب العاملين) على الإبداع الإداري.
المتغير المستقل	إدارة الجودة الشاملة بأبعادها: (اقتناع ودعم الإدارة العليا - فرق العمل - تدريب العاملين)
المتغير التابع	الإبداع الإداري.
منهجية البحث	تم استخدام منهج التحليل الوصفي والاستبانة في جمع البيانات الأولية، طبقت هذه الدراسة على العاملين بصندوق التضامن الاجتماعي.
أهم النتائج والتوصيات	وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج منها: وجود أثر لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها: (اقتناع ودعم الإدارة العليا- فرق العمل - تدريب العاملين) على الإبداع الإداري، وأوضحَت الدراسة أن البعد الأكثر تأثيراً على الإبداع الإداري هو بعد (فرق العمل)، يليه بعد (تدريب العاملين)، ثم بعد (اقتناع ودعم الإدارة العليا)، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني صندوق التضامن لنظام إدارة الجودة الشاملة في جميع سياساته وبرامجه وإجراءاته، وأيضاً الاهتمام بالإبداع الإداري ومعرفة أهم العوامل المؤثرة عليه، والعمل على إزالة وتدنية العقبات التي تقف عائقاً في طريقه.
٣- الدراسة	القحطاني و شعبي (٢٠٢٢)

أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تبني الإدارة العليا بإدارة التعليم بمحافظة جدة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على تأثير تطبيقات الجودة الشاملة وكل من أبعادها (القيادة، مشاركة الموظفين، التركيز على العملاء، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العمليات) على الأداء الفردي والمؤسسي في مخرجات التعليم في إدارة التعليم بمحافظة جدة
المتغير المستقل	تطبيقات الجودة الشاملة وكل من أبعادها (القيادة، مشاركة الموظفين، التركيز على العملاء، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العمليات)
المتغير التابع	كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي
منهجية البحث	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة بهدف جمع المعلومات من الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة جدة والبالغ عددهم (١١٣٢٠) إداري وإدارية
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها: أن إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (القيادة، مشاركة الموظفين، التركيز على العملاء، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العمليات) لها تأثير على تحسين كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي في مخرجات التعليم في إدارة التعليم بمحافظة جدة.
٤- الدراسة	العتبي (٢٠٢٢)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء وواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال (المشاركة الإدارية، والمساءلة والشفافية، وتفويض السلطة، واللامركزية والتحسين المستمر) في المؤسسات الحكومية بمكة المكرمة، ومعرفة الصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها
المتغير المستقل	تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال (المشاركة الإدارية، والمساءلة والشفافية، وتفويض السلطة، واللامركزية والتحسين المستمر)

المتغير التابع	أداء المؤسسات الحكومية
منهجية البحث	استخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة، الذي شمل المؤسسات الحكومية بمدينة مكة المكرمة، ومن ثم اختيار عينة عشوائية بسيطة من موظفي هذا المجتمع بلغت (١١٣) في المؤسسات الحكومية ، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي .
أهم النتائج والتوصيات	أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشكل عام على وجود أثر إيجابي لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء بالمؤسسات الحكومية في مكة المكرمة، كما أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشكل عام على المستوى العالي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، عبر تطبيق مبدأ اللامركزية والتحسين، ومبدأ المساءلة والشفافية، ومبدأ تفويض السلطة في المؤسسات الحكومية بمكة المكرمة. وأوصت الدراسة بضرورة الحفاظ على الأثر الإيجابي لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء بالمؤسسات الحكومية في مكة المكرمة، وضرورة أن تتبنى الإدارة خطة استراتيجية لنشر ثقافة الجودة وتحقيقها في الأقسام المختلفة للمؤسسات، وضرورة قيام الإدارة بمراقبة مستوى جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات الحكومية باستمرار، والعمل على تقديم الحلول والمقترحات؛ لتحسين الجودة والخدمات المقدمة من المؤسسات الحكومية.
٥-الدراسة	شموط و جوازنة (٢٠٢٢)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الخمسة (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، وتدريب العاملين، والحوافز والمكافئات) على أداء العاملين في المنظمات الخدمية الخاصة في عمان. وهدفت أيضا إلى الكشف عن درجة تأثير كل بعد من هذه الأبعاد على أداء العاملين في تلك القطاعات.

المتغير المستقل	إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الخمسة (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، وتدريب العاملين، والحوافز والمكافئات)
المتغير التابع	أداء العاملين
منهجية البحث	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة .
أهم النتائج والتوصيات	وتشير النتائج أيضا إلى أنه، باستثناء بعدي التحسين المستمر ودعم الإدارة العليا، كان لكل من الأبعاد الثلاثة التي تشمل تدريب العاملين، والحوافز والمكافئات، ومشاركة العاملين أثر على أداء العاملين على التوالي. وأوصت هذه الدراسة بضرورة قيام الإدارات العليا في هذه المنظمات بتفعيل دورها في عمليات الدعم والتحسين المستمر من خلال تطبيق الخطط الموضوعية، والحفاظ على نظام الحوافز والمكافئات المتبع في العمل، وإشراك العاملين، والاستمرار في توفير البرامج التدريبية المناسبة لهم، لما لها من أثر كبير في تحسين أدائهم.
٦- الدراسة	المطيري وآخرون (٢٠٢٢)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالقطاع الصحي بالتطبيق على مستشفيات مدينة الرياض، وكذلك التعرف على مستوى إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين في مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض
المتغير المستقل	إدارة الجودة الشاملة
المتغير التابع	أداء العاملين
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) بلغت (٠,٥٨٣)، وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، بين الدرجة

الكلية لإدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين بالقطاع الصحي السعودي لدى العاملين بالمستشفيات الحكومية مدينة الرياض. وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بضرورة تبني الإدارة العليا بالمستشفيات مدينة الرياض تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كإطار عمل لتطوير الأداء والتحسين المستمر لكافة علميات المستشفى الخارجية والداخلية. وضرورة سن القوانين والأنظمة التي تسهم في تذليل المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك بتوفير نظام فعال للمحاسبة على جميع مؤسسات القطاع الصحي. وأهمية وضع خطط استراتيجية للجودة الشاملة من قبل كافة القطاع الصحي ووزارة الصحة السعودية، تنطلق من احتياجات المستفيدين. وضرورة وضع سياسات موحدة لنظام للتحفيز المادي والمعنوي من الحوافز والمكافآت والترقيات تبعاً للتميز في الأداء، ولخلق بيئة عمل مناسبة لتحفيز أداء العاملين في القطاع الصحي.	
المعاينة وأبوزيد (٢٠٢١)	٧-الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على العميل، التدريب والتعليم تحفيز وتشجيع الموظفين) على أداء العاملين بأبعاده (جودة الأداء، دقة الأداء، حجم الأداء وسرعة الأداء) دراسة حالة على شركات الاتصالات السعودية ذات مسؤولية محدودة.	أهداف الدراسة
ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على العميل، التدريب والتعليم تحفيز وتشجيع الموظفين)	المتغير المستقل
أداء العاملين بأبعاده (جودة الأداء، دقة الأداء، حجم الأداء وسرعة الأداء)	المتغير التابع
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي .	منهجية البحث

أهم النتائج والتوصيات	وبينت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين وأيضاً أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين باستثناء بعد مشاركة العاملين. أهم التوصيات: أن تتبنى الشركة التركيز على العملاء كممارسة لإدارة الجودة الشاملة بهدف تعزيز أداء العاملين من خلال إرضاء العملاء وتعزيز التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة كاستراتيجية لتحسين أداء العاملين.
٨- الدراسة	عبد الله وإسماعيل (٢٠٢١)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إنتاجية العاملين.
المتغير المستقل	الجودة الشاملة (التركيز على العملاء- التزام القيادة - مشاركة العاملين- التخطيط الإستراتيجي- التحسين المستمر)
المتغير التابع	إنتاجية العاملين
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج المسح الميداني ومن خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية.
أهم النتائج والتوصيات	توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود ارتباط طردي ومؤثر معنوياً بين الجودة الشاملة والإنتاجية، أي كلما كان هنالك جودة شاملة انعكس ذلك بالإيجاب على الإنتاجية. إدارة الشركة تؤمن بأن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات الزبائن، وأن الشركة تركز على تحقيق رضا الزبائن. تعتبر إدارة الشركة أن التحسين المستمر متطلب من متطلبات الجودة، كما يتم تقييم عمليات وإجراءات الخدمات بصورة منتظمة بهدف إحداث التغيير والتطوير، وكانت أهم التوصيات ضرورة الإهتمام بالجودة الشاملة لما لها من دور في تحسين الإنتاجية، ضرورة أن يتم إعلام الأقسام المختلفة من قبل إدارة الشركة بإحتياجات العملاء وتطلعاتهم، التأكيد على أهمية تطبيق

استراتيجيات الجودة والسياسات التي ترمي للجودة لما لها من دور واضح في تحسين الإنتاج بالشركة.	
الأمين وعبد الرحمن (٢٠٢١)	٩- الدراسة
هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة في تقييم أداء العاملين، كما تهدف هذه الدراسة على التعرف إلى مستوى التميز التنظيمي والأداء الوظيفي في: أداء العاملين وبيان عناصر إدارة الجودة الشاملة التي يمكن أن تتبناها قيادات المنظمات العامة والشركات، وقد وقد تمكن الباحث من خلال تحليل المعلومات واختبار الفرضيات التوصل إلى عدة	أهداف الدراسة
الجودة الشاملة	المتغير المستقل
أداء العاملين	المتغير التابع
اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والتاريخي الإسترادي إضافة إلى منهج دراسة الحالة نسبة لملائمة هذه المناهج لطبيعة الدراسة الحالية، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات ومن ثم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية SPSS.	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى الرضا الوظيفي للعاملين لأنها تعمل على تجويد العمل في كل مرحلة كما يعمل على تجويد الأداء، تمكين الشركات من بناء علاقات قوية مع العملاء وتوفير مناخ يقوم على الفهم الصحيح لرغبة العملاء، وقدم الباحث عدة توصيات بناء على هذه النتائج أهمها: ضرورة أهمية ترسيخ مبدأ التعاون والمنافسة بين شركات القطاع العام والقطاع الخاص وتطبيق الجودة الشاملة في إطار توزيع المنتجات، معرفة مدى أثر تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة على زيادة فعالية الأداء الإنتاجي في المنشآت السودانية.	أهم النتائج والتوصيات
البارقي وأبو السندس (٢٠٢٠)	١٠- الدراسة

أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي ودراسة أثر تطبيقها على الإنتاجية.
المتغير المستقل	إدارة الجودة الشاملة
المتغير التابع	الإنتاجية.
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بالشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي، حيث يبلغ عددهم (٩٩٣) موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) كأداة رئيسية لجمع البيانات
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت الدراسة عدة نتائج من أبرزها: أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي جيد، وكذلك يوجد أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي على الإنتاجية، وخلصت الدراسة إلى توصيات عدة منها ضرورة الاهتمام بتشجيع وتحفيز العاملين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وضرورة الاهتمام بالأهداف الواضحة للشركة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة وعلى الشركة الالتزام بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة لجميع العمليات بالشركة.
الدراسات الأجنبية	
١- الدراسة	(Fraihat.etal,2023)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى قياس تأثير إدارة الجودة الشاملة (TQM) من حيث تركيز العمليات، ومشاركة العاملين، والتحسين المستمر على أداء شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن من حيث الإنتاجية ورضا العملاء والربحية.
المتغير المستقل	إدارة الجودة الشاملة
المتغير التابع	أداء شركات تكنولوجيا المعلومات

منهجية البحث	واعتمد الباحث على المنهج الكمي الوصفي التحليلي ، وتم إجراء استبيان بين الأفراد الذين يشغلون مناصب إدارية في هذه المؤسسات. شملت مجموعة الدراسة ٣٥ مؤسسة ناشئة في مجال تكنولوجيا المعلومات في الأردن.
أهم النتائج والتوصيات	ظهرت الدراسة أن هناك مستوى عالي من تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في شركات تكنولوجيا المعلومات. وأن هناك تأثيراً إحصائياً ملحوظاً لـ TQM على أداء الشركات الناشئة التي تم استطلاعها .
٢- الدراسة	Saffar& Obeidat, (2020).
أهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) وأبعادها على أداء الموظفين العاملين في وزارة الداخلية في قطر، مع التركيز على دور تبادل المعرفة كعامل تعديلي. تشمل مكونات إدارة الجودة الشاملة التي تم دراستها في البحث التركيز على العملاء، ومشاركة الموظفين، والتحسين المستمر، والقيادة والرؤية الجيدة، وإدارة العمليات
المتغير المستقل	ممارسات إدارة الجودة الشاملة
المتغير التابع	أداء الموظفين
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	تشير النتائج إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة، مع أبعادها، لها تأثير على أداء الموظفين من خلال تبادل المعرفة. تساهم نتائج هذه الدراسة في تطوير وتنفيذ اتجاهات استراتيجية مختلفة تعزز أداء الموظفين من خلال اعتماد إدارة الجودة الشاملة ونشر ثقافة تبادل المعرفة.

١١,١ مجالات الدراسة

- حدود موضوعية :اقتصرت الدراسة على التعرف على أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين ، التركيز على العميل، التدريب والتعليم، تحفيز وتشجيع الموظفين)على أداء العاملين بأبعاده (جودة الأداء، دقة الأداء، حجم الأداء وسرعة الأداء)
- حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على الشركات الاتصالات السعودية
- حدود زمانية تم إعداد الدراسة في عام ٢٠٢٤.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الهامة إذ استحوذ هذا المفهوم على اهتمام الباحثين، والأكاديميين ومنظمات الأعمال على حد سواء، فأخذت تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق الجودة في كافة إجراءاتها وأنظمتها وأدائها ومنتجاتها وخدماتها وجعلت الجودة الهدف الأول لها في ظل عالم يسوده المنافسة. إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم في معالجة المشاكل والأسباب التي تؤدي إلى تدني مستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمات، وتسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق أهداف المنظمة، وتحقيق رضا العملاء والعمل على إسعاد العميل الخارجي والداخلي، والتنبؤ بحاجات وتوقعات العملاء والعمل على تلبيةها. (Mohamed& Adam, 2019).

١،١،٢ مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقد ظهر مفهوم الجودة في اليابان خلال خمسينيات القرن الماضي، فاهتم العديد من الباحثين من رواد الجودة، مثل: جوران، دمينج، كروسبي، اشيكافا بدراسة الجودة، باعتبارها القاعدة، أو الأساس الذي انطلقت منه إدارة الجودة الشاملة (أبو عاقلة و آدم، ٢٠١٥)

وقد عرف (Joseph Juran) الجودة بأنها مدى ملاءمة المنتج للغرض، أو الاستعمال، وعرف (Feignbaum) الجودة بأنها نتاج تفاعل خصائص نشاطات المنظمة، مثل: التسويق، والصيانة، والهندسة، مما يمكن المنظمة من تلبية حاجات العملاء، ورغباتهم. (جودة، ٢٠١٨).

وعرف (Edward Deming) الجودة بأنها توجه لإشباع حاجات العميل في الحاضر، والمستقبل". (علي، ٢٠١٦).

وعرفت الجودة أيضا بأنها إنتاج المنظمة لمنتج، أو خدمة بمستوى عال من التميز، إذ تكون المنظمة قادرة على تلبية احتياجات العملاء، ورغباتهم، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق السعادة، والرضا لديهم، ويكون ذلك من خلال وضع مقاييس موضوعية سابقا، لإنتاج المنتج، أو الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيها.(إبراهيم وفضل الله، ٢٠١٩)

والجودة أيضا عبارة عن مجموعة الصفات، والخصائص الموجودة في المنتج التي تلي الحاجات والرغبات الضمنية والصريحة الحالية والمستقبلية للعميل. (المالكي ، ٢٠١٨)

وقد أصبحت الجودة واحدة من أهم محركات المنافسة في العصر الحالي، إذ باتت إدارة الجودة الشاملة المحدد الحاسم في نجاح المنظمات الصناعية والخدمية، واستمرارها في بيئة تنافسية، ويمكن التعبير عن إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية، إذ هي قاعدة أساسية، لتحسين الجودة، والإنتاجية في المنظمات حسب ما أكدته دراسة (Al-Qudah، ٢٠٢١).

ونتيجة لذلك وبناء على ما سبق، فقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة نهجا إداريا مطلوباً تطبيقه في منظمات الأعمال، من أجل تحسين مستوى جودة السلع والخدمات المقدمة للعملاء، أو تحسين جودة العمليات داخل المنظمة، لذا تجدر الإشارة إلى أن جودة السلع والخدمات ما هي إلا نتاج جودة العمليات الداخلية للمنظمة، فالتركيز لا يكون فقط على توفير سلع وخدمات تتميز بالجودة، بل يجب أن تخضع العمليات والأنشطة الداخلية في المنظمة لمعايير الجودة (المالكي، ٢٠١٨).

وهناك العديد من المفاهيم التي أوردتها الأدبيات، لتحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، غير أن إدارة الجودة الشاملة - كغيرها من المفاهيم - لم يجمع الباحثون، ولم يضعوا له تعريفا قاطعا ، فاختلقت وجهات نظر الباحثين في وضع تعريف عام، بالرغم من وجود تقارب كبير في محتوى هذه المفاهيم، إذ أن معظمها تمحور حول أنها رؤية إستراتيجية شمولية للجودة، وهي نهج يعتمد على سياسة المنظمة، وتعتبر الجودة مسؤولية جميع موظفي المنظمة، بما في ذلك فريق الإدارة العليا، إضافة إلى أنها منهجية متكاملة، لمطابقة المعايير، ومتطلبات السوق، لتحقيق جودة أفضل، أي إنها فلسفة أو منهج لعملية التحسين المستمر. (Najm et al.، ٢٠١٧).

لذلك لا بد من التطرق إلى تحديد مفهوم كل من الإدارة الجودة والشاملة، كل على حدى، للوصول إلى مفهوم شامل ومتكامل لإدارة الجودة الشاملة، فالإدارة هي تخطيط وتنظيم، وتوجيه، ومراقبة جميع النشاطات التي تتعلق بتطبيق الجودة ودعم نشاطاتها، وتوفير الموارد الضرورية (جودة، ٢٠١٨)

والجودة هي اللبنة الأساسية التي انطلقت منها إدارة الجودة الشاملة، وتعني تقديم أفضل ما يمكن للعملاء، من أجل الوفاء بمتطلبات العملاء، ورغباتهم، وتجاوز توقعاتهم، إذ تضمن جودة المنتج، والخدمة، وجودة المسؤولية الاجتماعية، وجودة السعر، والتسليم في الموعد المحدد (جودة، ٢٠١٨) (EL-Hawi & Alzyadat, 2019)

أما مفهوم الشاملة فيتمثل في سعي المنظمة، إلى تحقيق الجودة في إستراتيجياتها، وأهدافها، ونشاطاتها، وأسلوب العمل، والهيكل التنظيمي، والنظم والإجراءات والعمل على إحداث تغيير جذري، وشامل لكل مكونات المنظمة، وتقع مسؤولية تحقيق الجودة الشاملة على جميع العاملين في المنظمة-EL (Hawi & Alzyadat, 2019)

قد اعتبرا أن إدارة (Ganapavarapu & Prathigadapa, 2015) في حين أن الجودة الشاملة هي تكامل جميع الوظائف، والعمليات داخل المنظمة، من أجل تحقيق التحسين المستمر، وضمان جودة المنتجات والخدمات. ولا شك أن إدارة الجودة الشاملة أمر أساسي للتنافس في الأسواق التنافسية العالمية، بحيث تركز على إرضاء العملاء، وعلى جودة الموردين في سلسلة التوريد. وإدارة الجودة الشاملة هي أسلوب أو نهج الإدارة الرائدة في عالم الأعمال، وتلجأ إليها المنظمات لتحسين إنتاجيتها وجودة خدماتها ومنتجاتها، من أجل تحسين مقاييس أداء العمل مثل: زيادة الأرباح، وزيادة حصتها في السوق، وخفض التكاليف. ويعتبر معظم منتجي السلع أن الجودة هي أحد مظاهر إستراتيجيات التصنيع، واستراتيجيات الخدمة، واستراتيجيات المشتري. (Kim، ٢٠١٦).

وقد تناول العديد من الباحثين أمثال (جوران (كروسي وغيرهم من منظري الجودة أهمية تطبيق نظام الجودة، وثقافتها، التي بدورها توفر المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، كفلسفة إدارية، تعمل على تنظيم الأنشطة، وتخطيطها، وتحسينها، تلك الأنشطة التي يتعين على الإدارة، والموظفين القيام بها،

والمشاركة في تحسين العمليات والمخرجات، لذا لا يوجد تعريف عام لإدارة الجودة الشاملة يمكن أن يصلح، أو يمكن تنفيذه في جميع المنظمات، داخل جميع القطاعات.

وتختلف تعريفات إدارة الجودة الشاملة في كل منطقة، ودولة، وهذا الاختلاف يتأتى من ثقافة المجتمعات المختلفة، والثقافة التنظيمية، لكل منظمة أعمال، وكيفية إدراك المنظمة لمفهوم الجودة، وإدارة الجودة الشاملة هي ثقافة تتبناها المنظمة، وتقوم بنشرها، بين الموظفين جميعهم في المنظمة، لتحقيق رضا العملاء. (El-Tohamy & Al Raoush, 2015)

ويتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة على نطاق واسع، في منظمات الأعمال، في جميع أنحاء العالم، وقد توصلت العديد من هذه المنظمات إلى استنتاج مفاده أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يُمكن أن يؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية للمنظمة، وتوفير مزايا إستراتيجية في السوق في حين أشار El Hawi (٢٠١٩) & Alzyadat إلى إدارة الجودة الشاملة بأنها عملية تشمل جميع العاملين في المنظمة من جميع المستويات الإدارية، وتقوم على تشجيع العاملين على تحليل المشكلات، ووضع استراتيجيات، للتطوير والتحسين، ووضع حلول لتلك المشكلات، ومراقبة العمليات الداخلية المستمرة، وتقييمها، وإدارتها، وتحسينها، ومتابعتها وتطويرها داخل المنظمة.

وقد أوضحت Ana (٢٠١٧) إدارة الجودة الشاملة على أنها إستراتيجية إدارية تهدف إلى تضمين الجودة، في جميع عمليات المنظمة على أن يشارك الجميع في المنظمة في عملية التحسين المستمر للأنشطة، في جميع إدارات المنظمة، بهدف تحقيق رضا العملاء، ويمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح في عمليات الإنتاج والخدمات، والتدريب، وغيرها.

يرى Najm et al. (٢٠١٧) أن إدارة الجودة الشاملة هي رؤية إستراتيجية شمولية للجودة، وهي نهج قائم على سياسة المنظمة، وتعتبر الجودة مسؤولية جميع موظفي المنظمة، بمن في ذلك فريق الإدارة العليا، وإنها منهجية متكاملة، لمطابقة المعايير، ومتطلبات السوق، لتحقيق جودة أفضل، أو فلسفة التحسين المستمر. فإدارة الجودة الشاملة عملية تقودها الإدارة، للحصول على مشاركة جميع الموظفين،

في التحسين المستمر ولتلبية احتياجات العملاء الداخليين، والخارجيين وتحقيق رضاهم. (Boikanyo & Heyns, 2019)

اعتبر العبد اللات (٢٠١٥) أن إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية، التي تتبناها المنظمات من أجل تحسين منتجاتها وخدماتها، وتطويرها، لمواجهة المنافسة مما يتطلب اتباع أساليب إدارية فعالة، لاستثمار عناصر الإنتاج لتقديم منتجات، أو خدمات متميزة، والأساليب الإدارية تستند إلى مهارات بشرية عالية، إذ تمثل الموارد البشرية، وموارد الإنتاج، دوراً فاعلاً في إكساب المنظمات ميزة تنافسية، من خلال استثمار تلك الموارد بشكل أمثل، بهدف رفع الإنتاجية، وتحسين الجودة.

وبين سويسى وأبو قفة (٢٠١٥) أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة صممت لتغيير الثقافة التنظيمية، بما يجعل المنظمة سريعة ومرنة للاستجابة لطلبات العملاء والتركيز عليهم، إذ يسود المنظمة مناخ وبيئة يشجعان على مشاركة الموظفين في التخطيط والتنفيذ، والتحسين المستمر، لمواجهة احتياجات العملاء. وعند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومبادئها، سيظهر ذلك جلياً على تحسين الأداء التشغيلي للمنظمة، فإدارة الجودة الشاملة تهدف إلى الحصول على مزايا تنافسية، فأى انخفاض في رضا العملاء بسبب تدني جودة المنتج أو الخدمة، قد يكون سبباً في فشل المنظمة، ونتيجة لازدياد وعي العملاء بمعايير جودة المنتجات والخدمات مما يؤدي إلى ارتفاع توقعاتهم، فتبقى تلبية احتياجات العملاء أمراً تنافسياً (AL-Qudah, 2021).

ويعتبر تطبيق معايير الجودة الشاملة من الأساليب الإدارية الحديثة، التي تلجأ إليها المنظمات من أجل البقاء، والاستمرار، وزيادة الميزة التنافسية على المستوى العالمي، والمحلي (إبراهيم، وفضل الله، ٢٠١٩) وتعد إدارة الجودة الشاملة نهجاً إدارياً يركز على الجودة، ويستند على مشاركة العاملين داخل المنظمة، بهدف تحقيق النجاح على المدى الطويل، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال رضا العملاء، وتركز إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الجودة سواء في المنتجات أو الخدمات، الإجراءات، السياسات والأنظمة المتبعة في المنظمة، وتقوم على مشاركة جميع العاملين في المنظمة، بهدف تحقيق النجاح على المدى الطويل،

من خلال إرضاء العملاء وتحقيق المنافع لجميع أعضاء المنظمة، والمجتمع. (El-Tohamy & Al, 2015).

ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة، توفير الظروف الملائمة من تعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة، ذات الصلة بعمليات الشراء والتخزين، والإنتاج والتسويق، والتمويل، والنقل، وإدارة الموارد البشرية، أي أن الجودة مسؤولية الجميع (العبد اللات، ٢٠١٥) أدت المنافسة العالمية، وتزايد طلب العملاء للحصول على جودة أفضل، إلى جعل المنظمات أكثر وعياً، بضرورة تقديم منتج و / أو خدمات عالية الجودة للتنافس في السوق بنجاح، من أجل مواجهة المنافسة العالمية. (Al Qudah، ٢٠٢١).

وبناء على ما سبق، فإن هذه الدراسة ترى أن إدارة الجودة الشاملة هي نهج أو فلسفة إدارية تعزز ثقافة الجودة، وتتبنها الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وأهمها رضا العملاء وتحقيق السعادة لهم، وتعزيز قدرتها التنافسية بين الشركات المنافسة في القطاع الدوائي من خلال تقديم منتجات وخدمات مميزة، وذات جودة عالية بمشاركة جميع العاملين في المنظمة على جميع المستويات الإدارية باعتبار الجودة مسؤولية الجميع.

٢,١,٢ نشأة إدارة الجودة الشاملة، وتطورها:

لقد بدأ ادوارد ديمينج بالاهتمام بالجودة من خلال اعطائه محاضرات عن الأساليب الإحصائية في الجودة، ومن ثم انتشر مفهوم الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، ودول أوروبا، وكان هنالك العديد من المساهمات من المفكرين، والرواد الأوائل للجودة، مثل: (جوران، وديمنج، واشيكاوا، وكروسبي) وغيرهم، أما مراحل تطور الجودة الشاملة فقد شملت المراحل التالية: (محمد وحمزة، ٢٠١٨)

⦿ المرحلة الأولى: مرحلة الفحص ما قبل الثورة الصناعية:

وفي هذه المرحلة كان التركيز الأساسي على الرقابة على الجودة، وفحص المنتج، وكان التدقيق يتم من قبل العامل نفسه، والتدقيق النهائي من صاحب العمل. (الشعار والنجار، ٢٠١٥)

⦿ المرحلة الثانية: بعد الثورة الصناعية:

وقد أدت للثورة الصناعية إلى إحداث تغييرات في عمل المنظمات، فظهرت المصانع، التي اتخذت هيكلًا تنظيميًا، وازداد عدد العاملين، مما أدى إلى تزايد حجم الإنتاج، بسبب استخدام الآلات، فانبثق عنه ازدياد مستوى جودة المنتجات، فأصبحت الرقابة على الجودة تمارس من قبل المشرفين .

⦿ المرحلة الثالثة: مرحلة الإدارة العلمية:

وقد ظهرت هذه الإدارة في القرن العشرين، وكان أهم روادها فردريك تايلور) وقدمت دراسات الحركة والزمن، وقد كانت عملية الفحص تتم بتحديد مدى تطابق المنتج، مع المعايير الموضوعة سابقا، وتركز على اكتشاف الخطأ، ولكن هذا لم يمنع وقوعه. (جودة، ٢٠١٨)

المرحلة الرابعة: ضبط الجودة الرقابة الإحصائية على الجودة :

وهذه المرحلة ركزت على استخدام الأساليب الإحصائية، في مجال الرقابة على جودة المنتجات، وهدفها التقليل من أخطاء التصنيع، والتأكد من أن المنتج مطابق للمعايير والمواصفات المطلوبة (جودة، ٢٠١٨، عقيلي، ٢٠٠٩).

⦿ المرحلة الخامسة: مرحلة تأكيد الجودة:

وتقوم مرحلة تأكيد الجودة على فلسفة إنتاج بلا أخطاء والوقاية من حدوث أخطاء، مما يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات والإجراءات، من مرحلة تصميم المنتج إلى مرحلة وصول المنتج إلى العميل، وهذه الفلسفة تتبنى ثلاثة أنواع من الرقابة، هي: الرقابة الوقائية، والمرحلية، والبعدية .

⦿ المرحلة السادسة: إدارة الجودة الإستراتيجية:

وقد ظهر هذا المفهوم إزاء العقد الثامن من القرن العشرين، أي بين عام ١٩٧٠ و ١٩٨٠ ، بسبب المنافسة الشديدة بين المنظمات، لكسب حصص سوقية أكبر، إذ ركز هذا المفهوم على تلبية حاجات

العملاء و رغبتهم، وتحقيق رضاهم، وأن الجودة مسؤولية جميع العاملين في المنظمة من الإدارة العليا، حتى الإدارة الدنيا، أي من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته، والعمل على تحقيق الجودة في الأنظمة والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي و الإجراءات والسياسات .

● المرحلة السابعة : مرحلة إدارة الجودة الشاملة :

وظهر هذا المفهوم في ثمانينات القرن العشرين بعد تزايد المنافسة العالمية فقامت الشركات الأمريكية بتوسيع مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية، فإدارة الجودة الشاملة هي تطوير وامتداد لإدارة الجودة الإستراتيجية، ولكن الفرق أن إدارة الجودة الشاملة أكثر شمولاً . (جودة ، ٢٠١٨)

٣,١,٢ أهمية إدارة الجودة الشاملة

وقد حظي مفهوم إدارة الجودة الشاملة بمستوى عال من الاهتمام، على مستوى العالم في الآونة الأخيرة، لأنه يؤثر على أداء المنظمة، وعلى قدرتها في تحقيق الميزة التنافسية. وأن إدارة الجودة الشاملة هي ظاهرة إدارية ظهرت لتكون أداة تنافسية على المستوى العالمي، أي إنها بمثابة سلاح يمكن استخدامه بشكل مثالي لتلبية توقعات العملاء، وتجاوزها، فالعالم أصبح قرية عالمية، مما سهل التجارة بشكل كبير، وشجع المنظمات على بناء الجودة في منتجاتها، وخدماتها، والتركيز على العميل، لأنه المفتاح الحيوي لنجاح المنظمات، وأصبحت المنظمة تنظر وتقيم أداءها من خلاله، وقياس أدائها، وفقاً لتوقعات العملاء، وليس توقعات المنظمة. (Jonah, et al.,2018)

كما أدركت المنظمات الأهمية الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة، فتراها كأداة إدارية، لتحقيق القدرة التنافسية في السوق. (Jonah, et al., ٢٠١٨)

فهي تعمل على إحداث تغيرات مستمرة في أسلوب عمل المنظمة، وفلسفتها وأهدافها، لإجراء تحسينات شاملة، في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتوافق مع المواصفات المحددة سابقاً، لتحقيق رضا العميل. (المحاسنة، ٢٠١٦).

في ظل التطورات والتغيرات التي تشهدها منظمات الأعمال، ونظرا للأهمية المرتبطة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فقد اتسع نطاق استخدام المنظمات المعاصرة لهذا المفهوم، مما يجعل المنظمات على اختلافها - تأخذ على عاتقها تبني هذا المفهوم. وينشأ الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم، من تأثيره المؤكد على تحقيق رضا العملاء، وزيادة أرباح المنظمة، وزيادة الإيرادات التي تتنى من ولاء العملاء، فمعظم مديري المنظمات المنافسة يعتبرون أن الجودة الشاملة تسهم بشكل أساسي في نجاح الأعمال (Androniceanu، ٢٠١٧).

وترتبط إدارة الجودة الشاملة بجميع وظائف المنظمة، فهي ليست جزءا من العمل فحسب، بل هي إستراتيجية أساسية للعمل الناجح، فإذا كانت الأعمال تعتمد إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة فقط، فيمكنها البقاء في عالم المنافسة.

ويمكن تحديد أهمية إدارة الجودة الشاملة فيما يأتي (دودين، ٢٠١٩):

- (١) تقليص شكاوى العملاء، من خلال فهم حاجاتهم، ورغباتهم، وإدراكها، والعمل على تحقيق رغباتهم، وتجاوز هذه الرغبات.
- (٢) زيادة كفاءة المنظمة وفعاليتها، من خلال تحقيق رضا العملاء، بتقديم منتجات وخدمات تتوافق مع رغباتهم، وحاجاتهم.
- (٣) رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وتنمية روح العمل الجماعي.
- (٤) تحسين عملية اتخاذ القرارات.
- (٥) تخفيض تكاليف التشغيل، وتحسين التدفقات النقدية.
- (٦) زيادة ربح المنظمة، وحصتها السوقية، وقدرتها على المنافسة، وزيادة إيرادات المنظمة.

وينضح مما سبق أن أهمية إدارة الجودة الشاملة لمنظمات الأعمال المعاصرة، قد دفعت الكثير منها إلى تبني هذا التوجه، إذ يرسم مستقبل المنظمة، ويسعى إلى تحقيق مزاياها التنافسية. وبناء على ما سبق، يتبين أن شركات صناعة الأدوية الأردنية أحوج ما تكون إلى تبني هذا المفهوم، واعتباره منهج عمل تسير على خطاه، كي تصل إلى مكانة مرموقة بين الشركات العاملة في القطاع نفسه، مما يتطلب دعم تطبيق

هذا المفهوم بأبعاده، لتحقيق المزايا التنافسية، وتوسيع الحصة السوقية على حساب المنافسين في مجال قطاع صناعة الأدوية. وتجدر الإشارة إلى ازدياد اهتمام شركات صناعة الأدوية الأردنية في الآونة الأخيرة - بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، جاء نتيجة للتقدم التكنولوجي، والبيئة التنافسية، التي يعمل فيها هذا القطاع، فهي تقدم منتجات هامة للمواطنين، وتحتاج إلى تطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة، فشركات صناعة الأدوية الأردنية بحاجة إلى تطبيق الجودة في كافة مجال عملها، تلبية لاحتياجات عملائها، وتقديم خدمات تميزها عن المنافسين.

واستناداً إلى ما تقدم يمكن لهذه الدراسة إضافة بعض النقاط التي تظهر أهمية إدارة الجودة الشاملة للمنظمات، التي يمكن عرضها كما يلي (عبدالله وإسماعيل، ٢٠٢١):-

- ١) تحقيق النمو، والبقاء، والاستمرارية للمنظمة.
- ٢) القدرة على التكيف مع ظروف السوق المتغيرة، والاستجابة لتلك المتغيرات.
- ٣) رسم صورة جيدة عن المنظمة في أذهان العملاء، وأذهان أصحاب المصلحة، والمساهمين.
- ٤) التشجيع على تطبيق عمليات متطورة، ومبتكرة لتحسين جودة المنتجات.
- ٥) زيادة الأمان الوظيفي، ورفع معنويات الموظفين، من خلال إشراكهم في بعض القرارات.
- ٦) التشجيع على توليد الأفكار الإبداعية، التي من شأنها تطوير المنتجات وتحسينها.

٢,١,٤ مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تستند إدارة الجودة الشاملة على عدة مبادئ وأبعاد، فقد اختلف الكتاب والباحثون حول تحديد أبعاد إدارة الجودة الشاملة، فتناولتها العديد من الدراسات النظرية، والعملية، فسامها بعضهم ممارسات إدارة الجودة الشاملة، ووصفها آخرون بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، ووصفها فريق ثالث بأبعاد إدارة الجودة الشاملة، ومنشأ هذا الاختلاف هو خبرات الباحثين الأكاديمية والعملية، وأن معظم الباحثين والكتاب في مجال إدارة الجودة الشاملة بنوا دراساتهم على ما أشارت إليه المبادئ التي نادى بها جوران وديمنغ وهناك من استند على ثمانية مبادئ الإدارة الجودة الشاملة التي وضعت على أساس المعيار الدولي

(ISO 9004:2009)

وقد تم دراسة إدارة الجودة الشاملة من خلال عدة أبعاد منها التركيز على العملاء، العلاقة التكاملية مع الموردين، ودعم الإدارة العليا، وتشجيع العاملين للتعاون مع بعضهم البعض، والتحسين المستمر للمدخلات، والعمليات الداخلية والمخرجات، وإدارة العمليات - إدارة الموارد والأنشطة بكفاءة وفعالية، أما البعد الأخير فكان دعم الموارد البشرية، من خلال تحفيز العاملين، وتشجيعهم ومكافأتهم، وتقديم الدعم الكافي لهم (Al-Ali Abu Rumman، ٢٠١٩)، ومنهم من أضاف بعد ثقافة الجودة، والتدريب وتطوير العاملين، والاتصالات (Aletaiby et al، ٢٠١٧). وقد أضاف بعد التخطيط الإستراتيجي للجودة، وبعد تصميم المنتج والخدمة، وبعد المعلومات والتحليل.

أما (Al-Sarayreh et al، ٢٠١٩)، فقد أضاف إلى أبعاد إدارة الجودة الشاملة بعد توقعات الزبائن وحاجاتهم، وبعد توقعات الموظفين وحاجاتهم، وإجراءات العمل، في حين (Kumar et al، ٢٠١٦)، أضاف بعد الادارة المستندة على الحقائق، وبعد العمل الجماعي، وبعد النظام المتكامل.

✍ أولاً: التزام القيادة:

يعتبر التزام القيادة نقطة الانطلاق التي تنطلق منها أنشطة الجودة، إذ يمثل التزام الإدارة العليا القوة الدافعة الرئيسة، وراء إدارة الجودة الشاملة، ولا يمكن تحويل أي منظمة إلى إدارة الجودة الشاملة، إذا لم تقم الإدارة العليا بدعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، فإن المهمة الأساسية للإدارة العليا هي ضمان هذا التحول والتأكد منه، والالتزام تجاه دعم أنشطة إدارة الجودة الشاملة. (Aletaiby et al، 2017)

يلعب القادة دوراً حاسماً في نجاح إدارة الجودة الشاملة، لأنهم مسؤولون عن وضع الأهداف، والاستثمار في العاملين، وتدريبهم، وتطوير علاقات تعاونية مع العملاء، وتطبيق الممارسات المرتبطة بتحقيق التحسين المستمر، وبدوره يؤثر التحسين المستمر على نتائج الجودة ويتمثل التزام الإدارة العليا بالاقتران، والاستعداد لتبني تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة .

ومن وجهة نظر (Ganapavarapu & Prathigadapa, 2015) أن على الإدارة العليا ترسيخ وحدة الهدف، والعمل على إيجاد بيئة داخلية، يمكن من خلالها أن يشارك العاملون في تحقيق أهداف المنظمة. وقد كان أحد المبادئ الأربعة عشر التي نادى بها ديمنج وهو الأب الروحي الإدارة الجودة هو التزام الإدارة العليا، ودعمها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا يتطلب منها معرفة المفاهيم الأساسية للجودة، وأن تهتم الإدارة العليا بإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، وتقوم بخطوات إيجابية لتحقيقها. (دودين ، ٢٠١٩).

ووضح (Singh et al. ٢٠١٨) أن القيادة في المنظمة هي عامل مهم لإدارة الجودة الشاملة. القيادة العليا للإدارة تشارك في عملية الاتصال، والتخطيط للأهداف التنظيمية، وتوفير القيادة الإدارية وسائل وموارد مهمة، لتحسين الجودة، والحفاظ عليها. ومن أهم مسؤوليات الإدارة العليا قيادة عملية التنفيذ المبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتطبيقها، والتواصل المستمر مع الإدارات، والعاملين في المنظمة.

وقد كان الافتقار إلى الدعم الإداري، وعدم مشاركة الموظفين، والقيادة الضعيفة، ونقص التدريب، والثقافة التنظيمية غير الملائمة، وعدم الاعتراف بمكافأة النجاح، والهيكل التنظيمي الهرمي، والسلطوي هو أكثر العوائق، التي تعيق تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح.

كما أشارت (Al-Damen ٢٠١٧) إلى أن التزام الإدارة العليا يتمركز حول درجة قبول مسؤولية الجودة، من الإدارة العليا، والمشاركة في جهود تحسين الجودة ومراقبة هذا التطبيق، بما في ذلك، تحديد ثقافة الجودة، والالتزام بتحسين الجودة وتوجيه المنظمة، والتأثير عليها في تحديد اتجاه إستراتيجية الجودة، والحفاظ على القيادة الفعالة بالإضافة إلى وضع السياسة والخطة الإستراتيجية لتطبيق الجودة. وفي ظل وجود التزام الإدارة العليا، فإن هذا من شأنه أن يساعد المنظمات، على المدى الطويل على تحسين أدائها، والاستجابة لاحتياجات العملاء، وتوقعاتهم، الداخليين، والخارجيين بفعالية، وكفاءة. (Alghamdi، ٢٠١٨).

وكذلك أكد سويسبي وأبو قفه (٢٠١٥) على أهمية اقتناع الإدارة العليا في مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار، من أجل تقديم منتجات وخدمات جديدة. كما أن من أهم مسؤوليات الإدارة العليا

اتجاه تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة أن تقوم بدعم ثقافة الجودة، بدءاً من رؤية الجودة، وقيمتها، إلى مفهوم إدارة الجودة، وإدماجها الكامل في أسلوب إدارة المنظمة.

ويعد التزام الإدارة العليا مطلباً أساسياً، لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، التي تحتاج إلى بذل أقصى الجهود من كل موظف في المنظمة، من أجل الحفاظ على رضا العملاء، فعدم وجود قيادة واضحة ومتسقة للجودة، يؤدي إلى فشلها، أي يجب على الإدارة تسهيل البيئة المناسبة للعاملين، بهدف تحسين الأداء، والإنتاجية، إذ يرى (جوران ١٩٧٤) أن معظم القضايا المتعلقة بالجودة ترتبط بالإدارة، مما يشير إلى أن إدارة الجودة الناجحة تعتمد على مدى التزام الإدارة، وكذلك يعتبر (Deming ١٩٨٦) أن مسؤولية الجودة تعزى إلى الإدارة العليا، بينما بينت بعض الدراسات أن من حالات فشل إدارة الجودة الشاملة ارتباطها بعدم وجود التزام من الإدارة العليا. (Alotaibi et al., 2013)

ويتطلب التزام الإدارة العليا وقيادتها تغييراً فعالاً في الثقافة التنظيمية، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال المشاركة الفعالة للإدارة العليا، في إستراتيجية المنظمة للتحسين المستمر، والاتصال المفتوح، والتعاون بين جميع أعضاء المنظمة (Keinan & Karugu, ٢٠١٨). ومن الجدير بالذكر أن الدراسة كانت قد بينت هذه الأبعاد وذلك لإجماع الباحثين عليها وعلاقتها مع بيئة الدراسة وهي: وبناء على ما سبق تم التوصل إلى أن التزام الإدارة العليا تتمحور حول وضع رؤية واضحة تدعم ثقافة الجودة وتعمل على نشرها، وضرورة قيام الإدارة العليا بتوفير الدعم المادي والمعنوي وإيجاد بيئة داخلية مهيأة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مما ينعكس على تحسين أداء المنظمة، وإكسابها قدرة تنافسية وتحقيق الهدف الأساسي للمنظمة وهو رضا العملاء.

ثانياً: مشاركة العاملين:

مشاركة العاملين تعتبر أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة فالعاملين هم مصدر للأفكار والإبداع وخاصة التي تتعلق بالجودة وتحسين وتطوير المنتجات والخدمات، فإن تشارك وتفاعل العاملين مع بعضهم البعض من خلال التفاعلات الرسمية وغير الرسمية، وتشكيل فرق لحل المشاكل التي تواجه المنظمة وتنسيق العمل بين أعضائها والتعاون فيما بينهم حيث تقوم هذه الفرق بتقديم المقترحات المناسبة،

وتبادل الأفكار والآراء وبذلك تكون مهاراتهم متممة لبعضها البعض سيكون له الأثر في تحقيق أهداف المنظمة (المحاسبة، ٢٠١٦) مما يشير إلى أن العاملين لديهم روابط قوية مع منظماتهم، ويشاركون في عملية صنع القرار، ويشعرون بأنهم أكثر التزاما بعملهم، ويشعرون بأن وظائفهم مهمة، وتوفر مشاركة العاملين مزايا تزيد من معنويات العاملين، والتزامهم بالمنظمة وتعزز الإبداع والابتكار لديهم، وبالتالي تعتبر بمثابة مصدر للميزة التنافسية (٢٠١١، Evans & Evans علاوة على ذلك، تعمل مشاركة العاملين على تحسين الأداء التنظيمي للمنظمة والعاملين (٢٠١٦، Kim). ويكون إشراك العاملين من خلال الأنشطة لتحسين الجودة مثل: العمل الجماعي، اقتراحات العاملين، والتزام الموظفين. (Al-Damen، ٢٠١٧)

وتعد مشاركة العاملين في عملية صنع القرار من الأساسيات المهمة في إدارة الجودة الشاملة، فالعاملون يعتبرون عملاء داخليين، يجب إرضائهم، فعلى الإدارة العليا إتاحة فرص المشاركة للعاملين، وتحفيزهم بشكل دائم ومستمر، وتشجيعهم على تقديم مقترحاتهم، وأرائهم فيما يتعلق بالتحسين المستمر، وأن تقدير العاملين من قبل الإدارة يؤدي إلى تشجيعهم وزرع الثقة لديهم، ودعم أدائهم، وأن العمل على إعداد نظام للحوافز وبناء قنوات اتصال تتيح تدفق المعلومات مما يشجعهم على المشاركة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. (المالكي ٢٠١٨).

يساعد التعليم والتدريب على تطوير قدرات العاملين بشكل مستمر. وعملية التعليم والتدريب المستمر، توفر أساسًا جيدًا للتغيير الثقافي المطلوب والمرغوب، لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (٢٠١٥، Mosadeghrad). ويتوجب على المنظمة إعداد برامج مشاركة العاملين، وخاصة مشاركتهم في قرارات الجودة. (Bouranta et al. 2019) وتوصف مشاركة العامل بأنها عملية مصممة، لتمكين أعضاء المنظمة من اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وأن مشاركة العاملين تعتبر عاملاً راسخاً في إدارة الجودة الشاملة

ومشاركة العاملين من وجهة نظر سويسري وأبو قفه (٢٠١٥) هي إيجاد طرق تعزز ولاء العاملين، مما يؤدي إلى تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، مع تخفيض التكاليف.

سلام والمغربي (٢٠١٧) أشارا إلى أن مشاركة العاملين تكون من خلال مشاركتهم في عملية التخطيط، واتخاذ القرار، وعلى المنظمة أن توفر الظروف المواتية لهم، كي يساهموا بتقديم أفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم.

في حين بين العبدالات (٢٠١٥) تتضح مشاركة العاملين من خلال اتخاذ القرارات، إذ تستجيب وتستمتع الإدارة العليا إلى اقتراحاتهم وآرائهم، مما يؤدي إلى توليد إحساس، لدى العاملين بأهميتهم، فيبدون استعدادا كبيرا لتحمل المسؤولية، والعمل بكامل طاقتهم، لتحقيق أهداف المنظمة.

وقد أكد كل من Ganapavarapu & Prathigadapa (2015) أن العاملين على جميع مستوياتهم الوظيفية، هم جوهر المنظمة، ويجب وضع إستراتيجيات لضمان مشاركتهم الكاملة، حتى تتمكن المنظمة من الاستفادة من قدراتهم، وكفاءاتهم. وفي سياق تفعيل دور المنظمة، في دعم مشاركة العاملين، وتعزيزهم، في تطبيق الجودة، يجب على المنظمة العمل على تطوير قدرات الأفراد على المستويات الفردية، والجماعية، والتنظيمية، وتعزيز العدالة والمساواة، وإشراك العاملين والاعتراف بإنجازاتهم وتشجيعهم للمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية. (Mosadeghrad, 2015)

ولابد للمنظمة من تحفيز العاملين على تحسين الجودة، من خلال إعطائهم فرصا للإبداع، وتقديم مقترحاتهم، وضمان العمل الجماعي، ومشاركة الجميع في الجودة (دودين، ٢٠١٩)

ومما سبق، يُمكن القول إن تطور شركات الكهرباء السعودية والمنظمات المعاصرة، ونموها، يعتمد على مهارات العاملين وخبراتهم لديها، مما يتطلب الاهتمام بتعزيز مهاراتهم وقدراتهم، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال مشاركتهم الفعالة في القرارات المتعلقة بالجودة، والمساهمة في حل المشاكل التي تواجه الشركة، والاستماع إلى أفكارهم، التي من شأنها أن تساهم في تحسين وتطور أداء الشركة وتحقيق أهدافها.

٣ ثالثا: التحسين المستمر:

إن منظمات الأعمال تبقى دائما بحاجة إلى التحسين المستمر في أنشطتها، وعملياتها الداخلية، ومنتجاتها، فأذواق العملاء متغيرة، والبيئة التي تعمل من خلالها المنظمة بيئة متغيرة ومتجددة، فكل منظمة

تعمل على تحسين العيوب، وتقليلها، في منتجاتها، حتى تستطيع أن تنافس غيرها من المنظمات، ومما جعل المنظمات تضع جل اهتمامها على التحسين المستمر وتعتبره فلسفة إدارية، تهدف إلى العمل على تطوير العمليات، والأنشطة المتعلقة بطرق الإنتاج والتصنيع والآلات، والمواد والأفراد، وتعتبر إحدى ركائز إدارة الجودة الشاملة وتهدف إلى الوصول إلى الإتقان الكامل عن طريق التحسين، في عمليات الإنتاج (جودة، ٢٠١٨)، قد يكون التحسين المستمر على مستوى الجودة والعاملين، والمنظمة (البارقي وأبو السندس، ٢٠٢٠).

ومن أهم المداخل في مجال التصميم لمراحل عملية التحسين المستمر، هو اتباع منهجية حل المشكلات، وهي دورة (DCA) Plan Do Check Act للتحسين المستمر أو ما تسمى بدورة ديمنج أو شيوارت، وقد تم تطويرها من قبل شيوارت ودمينج وتهدف هذه الدورة إلى تحسين الجودة، التي بدورها تؤدي إلى تحسين الأداء باستمرار، وتقليل الفرق بين متطلبات العملاء، وأداء المنظمة (جودة ٢٠١٨)؛ "ومحور عمل هذه الدورة يكون من خلال تحديد "الخطة" (Keinan Karugu, 2018) والأهداف، والعمليات اللازمة لتحقيق النتائج ولتحسين الجودة، وفقا لمتطلبات العملاء، أما المرحلة الثانية هي "التنفيذ تنفيذ العمليات والخطة الموضوعية في المرحلة الأولى، والمرحلة الثالثة هي الفحص والتي يتم من خلالها مراقبة وقياس النتائج وتقييمها ومقارنتها بالأهداف الموضوعية وفي حال وجود خطأ ما على الإدارة اتخاذ إجراءات تصحيحية وهي ما يسمى بالمرحلة الرابعة "الفعال" - (Ganapavarapu&Prathigadapa,2015).

ومن وجهة نظر (جوران) أن التحسين المستمر يتألف من ثلاثة مكونات هي:

التخطيط، ورقابة الجودة والتحسين جودة (٢٠١٨) وكثير من الأدبيات أشارت إلى أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن برنامج للتحسين، والتطوير، لذا يتوجب على المنظمة أن تقوم بتقييم جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء (علي، ٢٠١٦) وتتطلب إدارة الجودة الشاملة تغييرات في معتقدات المديرين والموظفين، ومواقفهم وسلوكهم، للتركيز على التحسين المستمر (Mosadeghrad, 2015).

ويهدف التحسين المستمر إلى السعي المتواصل والمستمر، لتطوير المنتجات والخدمات، والعمليات، وتحسينها، لتلبية حاجات العملاء، والحد من النشاطات التي لا تضيف قيمة إلى عملية إنتاج

المنتجات والخدمات (الشعار والنجار، ٢٠١٥). وينعكس أثر التحسين المستمر على رفع أداء الموظف، الذي يشارك في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة (Aletaiy et al. ٢٠١٧). فالتحسين المستمر يكون من خلال إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المنظمة، لمواكبة التغيرات والتكيف معها (المحاسنة، ٢٠١٦). ولا يتم التحسين إلا من خلال تبني منهج إداري، قادر على التكيف مع المتغيرات، والذي يتطلب إدارة الجودة الشاملة (المالكي، ٢٠١٨). ويشمل التحسين المستمر العديد من الأهداف التي تؤدي إلى إنشاء منتجات خدمات، أو تقديمها، خالية من العيوب، لتحقيق رضا العملاء وللتحسين المستمر عدد من المبادئ الأساسية، منها مشاركة المنظمة على جميع المستويات، وجمع البيانات، وتحديد البيانات التي تسهم في قياس التحسينات بشكل مستمر، وإنشاء فريق يضم ممثلين من جميع المجالات والأنشطة المختلفة في المنظمة، يعمل على تقديم حلول للإدارة، ويقوم بتنفيذ هذه الحلول، وعلى الإدارة دعم وضع آليات متابعة ومراقبة، تسعى إلى إدخال تحسينات إضافية مع مرور الوقت. (Salah, ٢٠١٨). يتوجب على الإدارة أن تقوم بإنشاء نظام يساعد على استمرارية التحسين في نظم العمل، والعوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات وتطويرها بشكل مستمر، والتي تشمل المعدات والآلات والمواد الأولية والموارد البشرية. (جودة، ٢٠١٨)، ويهدف التحسين إلى إدخال التحسينات المستمرة على عمليات تقديم الخدمات، والمنتجات في ضوء حاجات العملاء المتغيرة، واحتياجات السوق. (الشعار والنجار، ٢٠١٥). وتعد إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة جهداً للتحسين والتطوير، بصفة دائمة، منطلقة من أن فرص التحسين، والتطوير هي عملية مستمرة، لا تنتهي أبداً، وأن حاجات العملاء، ورغباتهم متغيرة، وليست ثابتة (دودين، ٢٠١٩). ومما سبق ترى هذه الدراسة، أن التحسين المستمر مبدأ أساسي وضروري لشركة الكهرباء السعودية والتي تعمل في تعتمد عليها اعتماداً كلياً للتنمية الاقتصادية داخل المملكة، لذا يتوجب على هذه الشركة التطوير والتحسين الدائم والمستمر لعملياتها الإنتاجية والتصنيعية لتتمكن من تلبية الاحتياجات اللازمة من الطاقة والتي تلي حاجات العملاء المتغيرة والمتجددة.

رابعاً: التركيز على العملاء:

تركز المنظمات اهتمامها، وجهودها على خدمة العملاء الخارجيين، فيتوجب على المنظمة معرفة توقعات العملاء، ومتطلباتهم ومن ثم تقديم المنتجات والخدمات التي تلي احتياجات عملائها، ورغباتهم،

فينعكس ذلك على زيادة رضا العملاء، زيادة مبيعات المنظمة، وحصتها في السوق فقد أدرك متخصصو الجودة مثل (Deming و Juran و Crosby) أن التركيز على العملاء هو مفتاح للتحسين Sadikoglu & (Olcay, 2014) المستمر للجودة في المنظمة بشق مجالاتها والكثير من المنظمات تطبق ما يسمى بمشاركة العملاء في تصميم المنتجات، بما يتوافق مع حاجاتهم، وأذواقهم، لأن العميل هو أساس نجاح أي منظمة، أو فشلها، على اختلاف مجال عملها، وهو المشتري الحالي، أو المتوقع الذي يحتاج إلى المنتج، أو الخدمة، أو لديه الرغبة في شرائها، وفي الوقت نفسه لديه القدرة على الشراء، وقد يكون عميلاً داخلياً أو خارجياً (جودة ٢٠١٨، Foster) ويعتبر العميل الموجه للجودة، لذا يعتبر هذا نهجاً استباقياً، لإشباع حاجات العملاء وتوقعاتهم، مما يتطلب جمع المعلومات عن حاجاتهم، وتوقعاتهم، وتفضيلاتهم ثم تقديم المنتجات والخدمات التي تشبع رغباتهم، وتحقيق رضاهم. فالاهتمام برضا العملاء الداخليين، والخارجيين من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأساسياته، فالعميل هو مركز اهتمام كافة الجهود لإدارة الجودة الشاملة، لذا لا بد من اتخاذ كافة الإجراءات لتحقيق رضا العملاء، وتقديم منتجات وخدمات، تلبي حاجاتهم، وتنفذ توقعاتهم. (المالكي، ٢٠١٨). كما أن التركيز على العملاء يكون من خلال الوعي الكامل بأن نجاح أي منظمة يعتمد بشكل كبير على العملاء، لذلك يجب أن تدرك المنظمات احتياجات العملاء، وتعمل على تلبية متطلباتهم، والسعي الجاد لتجاوز توقعاتهم. رضا العملاء يكون على ثلاث مستويات وتتمحور حول إذا كان أداء المنتج و / أو أقل من توقعات العميل فهنا العميل يكون غير راض، أما إذا تساوى أداء المنتج و / أو مع توقعات العميل هنا سيشعر العميل بالرضا وفي حال كان أداء المنتج و / أو الخدمة أكبر من توقعاته سيشعر العميل بالسعادة. (جودة، ٢٠١٨).

وبالنسبة إلى منظمات الأعمال، فإن القوة الدافعة لتحديد أهداف الجودة تنبع أساساً من تحديد احتياجات العملاء، وتبدأ تلك الجودة بفهم احتياجات العملاء، ورغباتهم، ومعرفتها، وتنتهي عند تلبية تلك الاحتياجات. ومن أجل تلبية متطلبات العملاء يجب على الإدارة العليا معرفة توقعات العملاء، إضافة إلى ذلك، ينبغي أيضاً تطوير الإستراتيجية التنظيمية بناء على احتياجات العملاء والتركيز على العملاء هو المبدأ (Singh & Singh, 2014). الأساسى للمنظمات لتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة العميل هو المحور الرئيس لإدارة الجودة الشاملة، فيتم الاستماع لصوت العميل بواسطة المقابلات الشخصية، أو

الاستبانات، أو إشراكهم ضمن فرق الجودة، أو نظام الاقتراحات (الشعار والنجار، ٢٠١٥). العميل هو مفتاح لنجاح أو فشل أي منظمة بغض النظر عن نشاطها أو حجمها ويمكن تصنيف العملاء إلى نوعين العميل الداخلي هو المستخدم للوحدة المنتجة في مراحل الانتاج فكل مرحلة تمثل عميلا داخليا للمرحلة التي سبقتها، والعميل الخارجي هو العميل الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة أو لديه الرغبة بالشراء.(جودة، ٢٠١٨).

وتلجأ المنظمات إلى تطبيق بيت الجودة، لتحديد حاجات عملائها، ورغباتهم، وهي وسيلة لترجمة متطلبات العميل إلى مواصفات تدخل في تصميم المنتج، وهو منهج علمي يركز على الارتقاء بجودة تصميم المنتج وتطويره، من خلال الإصغاء لصوت العميل والمصمم، والمنافسين، لتقديم منتج يحقق ميزة تنافسية للمنظمة. (Foster, 2013) كما أن الهدف الأساسي لوجود أي منظمة هو تحقيق رضا العملاء، ويتم من خلال توفير المنتجات والخدمات للعملاء، وأن رضا العملاء مرتبط بعاملين، العامل الأول: المنفعة التي يحصل عليها جراء استخدامه للمنتج، أو الخدمة، أما العامل الثاني فهو التوضيحية التي يقدمها، طلبا للحصول على المنتج، أو الخدمة، ولتحقيق رضا العميل يجب أن تكون المنفعة أكبر من التوضيحية، والتركيز على العملاء يشجع المنظمات على البحث عن حاجات ورغبات وتوقعات جديدة للعملاء، مما يجعل المنظمة مبدعة في تطوير منتجات وخدمات جديدة، وتقديمها، لتلبي وتشبع حاجات العملاء، وتوقعاتهم. وتعتمد المنظمات على عملائها، لذلك يجب عليهم معرفة الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء، وتحقيق احتياجاتهم، وتجاوز توقعاتهم، من خلال البحث لفهم جميع احتياجات العميل وتوقعاته، ومعرفتها، من حيث المنتجات والخدمات وتاريخ التسليم، والسعر والموثوقية، وربط الأهداف الموضوعية باحتياجات وتوقعات العميل، ومتابعة تحقيق التوازن بين احتياجات العملاء وتوقعاتهم، وأصحاب المصلحة الآخرين. (Al-Damen, ٢٠١٧).

ومما سبق ترى هذه الدراسة، أن شركة الكهرباء السعودية تدرك أهمية العملاء، وتعتبرهم أساس عملها، وسر بقائها، ووجودها، وتعتبر العميل الهدف الرئيسي الذي تسعى إلى تحقيق رضاه لذلك تركز على معرفة حاجات ورغبات عملائها، والعمل على إشباعها، وتحقيق رضاهم.

٥,١,٢ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الكهرباء السعودية:

تم استعراض الجزء النظري الخاص بموضوع مبادئ إدارة الجودة الشاملة أما في هذا الجانب فثمة محاولة لعكس المفاهيم السابقة والمتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وأبعادها لبيان مدى ملاءمة الجانب النظري مع الواقع التطبيقي في شركات الاتصالات السعودية ، وذلك في حدود ما تم الحصول عليه من معلومات تطبيقية من واقع الشركة . يحتل موضوع إدارة الجودة الشاملة - بأبعادها، ومتطلبات تطبيقها في شركات الاتصالات السعودية - أهمية كبيرة وخاصة في التحديات، التي يشهدها قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية، التي فرضت عليها ضرورة مواكبة التطورات في عمليات الإنتاج، التكنولوجية، في مجال الاتصالات . وهذا ما جعل شركات الاتصالات السعودية - تأخذ على عاتقها تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، ومبادئها، وتحقيق كافة متطلبات تطبيقها على أرض الواقع، للحصول على الفوائد والمزايا التي تقدمها لمنظومة عملها، وتحسين خدماتها، وتحقيق النمو والاستمرارية والبقاء، إذ أصبح منهج إدارة الجودة الشاملة، وفلسفتها، ممتاز بمكانة عالية نظرا للمزايا التي قد تتمتع بها شركات الاتصالات السعودية في حال تطبيقها كمنهج إداري.

المبحث الثاني: أداء العاملين

مقدمة

تمثل الموارد البشرية الركيزة الأساسية للمنظمة، حيث تعمل على تحقيق أهدافها ورفع مستوى أدائها، حيث أن مهارة العاملين من المؤشرات التي تقاس على أساسها كفاءة العامل، والمتمثلة في مهارات ومعارف العاملين وتوظيف المكتسبات المعرفية واستغلالها لينعكس إيجاباً عليها، ونجاح أي منظمة يكون في تطوير أداء العاملين لكونهم رأس المال الحقيقي فيها، وذلك بتوفير كل الظروف المادية والمعنوية المناسبة لهم (Paul, 2022)

١,٢,٢ أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

فالاداء لغوياً هو تنفيذ عمل أو تأدية مهمة ما ، أما إصطلاحاً فهو ما يقوم العامل بتنفيذه من الأعمال والمسؤوليات التي وكلته بها المؤسسة التي يعمل بها والمتعلقة بمنصبه الوظيفي فيها (الملكاوي، ٢٠٢٠) . وعرف(الأميري ، ٢٠١٩). الأداء الوظيفي بأنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحليل أهدافها .

وعرف ثابت (٢٠٢٠) الأداء الوظيفي انه مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة فضلاً عن الاتصالات والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله والسعي نحو الاستجابة بكل حرص .

كما أشار عبد المالك (٢٠٢١) الأداء الوظيفي إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، إن الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط الذي يقوم به العاملون من خلال أداء واجبات ومهام ومسؤوليات، التي يجب عليهم القيام بها كل في موقعه الوظيفي، والأداء الأمثل هو القيام بالواجبات والمهام والمسؤوليات على أكمل وجه.

كما عرفة عبدالله والقرنى (٢٠٢٢) يعرف الأداء الوظيفي أنه العمل الذي يقوم به العامل أو الموظف بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومن مستوى جودة معين، ويؤدي بطريقة معينة.

كما يعرف الأداء الوظيفي أنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به (٢٠٢١ Mandy).

كما وقد عرف كل من (٢٠٢٢ Surucu, Maslakci, and Sesen) الأداء الوظيفي بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال، وهو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة إلى الجهة المرتبط بها والنتائج التي يحققها .

ويعرف أداء العاملين على أنه أحد العناصر الإنتاجية الذي يختص في الجانب الإنساني، وأن تحديد أداء العامل يعود إلى أبعاد متداخلة وهي العمل الذي يؤديه، مدى معرفته لدوره ومدى إتباعه للتعليمات الموجه إليه مدى توافقه مع معايير الجودة مرتبطة جميعها بسلوك العامل ورغبته بالعمل (٢٠٢١ Evans).

هذا وقد عرف كل من (٢٠٢١ Siddiqui, Mehak) أداء العاملين بأنه كمية وجود نتائج العمل المحققة من خلال قيام العامل بالواجبات والمسؤوليات الخاصة به إضافة إلى وجود ثلاثة مكونات أساسه للأداء وهي:

١ الجودة ويعنى بها جودة المخرجات.

٢. الكمية: ويقصد بها الكمية المطلوب الإنهاء منها.

٣ الفترة الزمنية: ويقصد بها الإلتزام بالوقت المحدد مسبقاً.

ومما سبق يمكن للباحث أن يعرف الأداء الوظيفي بأنه المجهود والقدرات التي يبذلها الموظف أثناء عمله في المنظمة، واستغلاله لطاقاته البدنية والذهنية، واستثمار الإبداع والابتكار لدى الموظف، مع إمكانية تنمية وتدريب الموظفين في المنظمة ليكونوا على مستوى عالي من التميز والإتقان في العمل لما لها من آثار إيجابية على المنظمة وكفاءة الإنتاج وزيادة فرصة المنافسة بين المنظمات الأخرى.

٢,٢,٢ أنواع الأداء الوظيفي:

إن تصنيف الأداء الوظيفي يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي والذي من خلاله يمكن تحديد أنواعه، وبما أن الأداء الوظيفي مرتبط بالأهداف، فإنه يمكن الاعتماد على المعايير المتبعة في تصنيف الأهداف لإسقاطها في تصنيف الأداء كمعيار الشمولية والطبيعة، فحسب معيار الشمولية يمكن تقسيم أنواع الأداء الوظيفي كما وردت لدى كل من أبو عساف والمرعي ، (٢٠١٩) إلى مايلي:

الأداء الكلي: وهو الذي يتمثل بتكامل الوظائف والعناصر والأنظمة الفرعية داخل المنظمة في تحقيق الأهداف، ولذلك فلا يمكن نسب إنجازها إلى أي الحديث عن الشمولية، والاستمرارية والنمو .

الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، والذي يمكن تقسيمها إلى عدة أنواع باختلاف المعايير المتعددة لتقييم المنظمة.

٣,٢,٢ أهمية الأداء الوظيفي

يأخذ الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل المنظمة على اعتباره الناتج النهائي المحصلة لجميع ما تقوم به المنظمة من أنشطة، وتكون هذه المكانة بمثابة الأهمية التي ينالها الأداء الوظيفي مستوى كل من المنظمة والفرد، حيث أنه كلما كان أداء العاملين متميزاً كلما انعكس ذلك على أن تكون المنظمة أكثر استقراراً وأطول في البقاء، ومن ثم يمكن القول أن إهتمام إدارة المنظمة بمستوى الأداء عادة ما يفوق إهتمام العاملين بها، وبناء على ما سبق يمكن القول أن الأداء الوظيفي لا يعد انعكاساً القدرات ودوافع المرؤوسين فقط، بل هو بمثابة انعكاسات لقدرات ودوافع الرؤساء (Widyastuti, et, al, 2020) .

وتتجلى أهمية الأداء الوظيفي أيضاً إنطلاقاً من وجهة نظر المنظمة إلى إرتباطه بدورة حياتها وبمراحلها المختلفة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تجاوز مرحلة من مراحل النمو والانتقال إلى مرحلة أكثر تقدماً يتوقف على مستويات الأداء الوظيفي بها.

وفيما يلي سنستعرض أهمية الأداء الوظيفي لكل من المنظمة والفرد كما وردت لدى (محمد،

أولاً: أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للأفراد (الموظفين)

إن أداء الفرد هو الذي يعكس أداء المنظمة التي ينتمي إليها، فكلما كان مستوى الأداء الوظيفي للعاملين مرتفعاً وجيداً، كلما دل على مدى فاعلية المنظمة.

يمثل أداء الفرد الموظف نموذجاً حصرياً لمدى قدرته على إنجاز ما يتم تكليفه به من عمل حالي، ومدى قابليته للقيام بما سيتم تكليفه به من أعمال آخر مستقبلاً.

يسعى كل فرد موظف من خلال تحقيق متطلبات العمل إلى رفع من مستوى أدائه، وذلك لما يترتب عليه من تحسين ورفع في مستوى الأجور التي يتقاضاها، والإمتيازات التي يحصل عليها مقابل هذا الأداء، كالترقية إلى منصب آخر أعلى، أو الشكر والتقدير وهو ما يحفز بدوره على بذل ما بوسعه.

يعتبر الموظف إن إستقراره في منصب ما في عمله حاجة أساسية يسعى إلى تحقيقها والمحافظة عليها، وهو ما يرتبط مباشرة بأدائه الوظيفي.

ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة.

إنطلاقاً من فكرة أن الأداء الوظيفي يعتبر أحد الركائز الأساسية التي تسعى المنظمة منذ البداية إلى الإهتمام بها ، لكونه يمثل أبرز العوامل المستخدمة أثناء تقييم نشاط المنظمة، ولهذا نجد أن أغلب المسؤولين داخل المنظمات يعيرون موضوع أداء العاملين أهمية كبيرة، هذا وقد وضع أبشر (٢٠١٨ Abshir،) ثلاثة محاور تبين مدى أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة لدى المنظمة وهي كما يلي:

- المحور الأول في محاولة المنظمة للنجاح والتقدم لتحقيق الأهداف الموضوعة سابقاً، فهي تهتم برفع مستوى أداء الموظفين، فكلما كان مرتفعاً كلما ارتفع وتقدم مؤشر نجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها.
- المحور الثاني يظهر أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة من خلال إرتباطه في دورة حياته في مراحلها المختلفة، إذ أن قدرة المنظمة على تجاوز مرحلة ما من مراحل نموها والإنتقال إلى أخرى أكثر تقدماً يعتمد على مستوى الأداء الوظيفي فيها.

— المحور الثالث تتجاوز أهمية الأداء الوظيفي مستوى المنظمة على الصعيد المحلي ولا تتوقف عندها، وإنما تمثل أهمية الأداء الوظيفي عنصراً أساسياً في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلد بصورة عامة.

٤,٢,٢ العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

هنالك العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي أبرزها التوقعات ويقصد بها مدى معرفة العاملين لما هو متوقع منهم إنجازه، تطبيقاً للأهداف المرجوة، ومعرفة ما إذا كان نظام الحوافز المعنوية والمادية يشبع احتياجات الموظفين، ويمكن التوصل إلى هذه النتائج من خلال التغذية الراجعة، فإذا تم إبلاغ العاملين بنتائج أدائهم، فذلك يؤدي إلى تصحيح النقاط السلبية في أدائهم، وكذلك ضرورة إبلاغ الإدارة بنتائج الأداء حتى تتمكن من وضع الخطط التدريبية الصحيحة بحيث تحسن من أداء العاملين (الفلاسي، ٢٠١٨).

ويرى المحمدي (٢٠١٩) أن هنالك عدداً من العوامل الأخرى المؤثرة على الأداء الوظيفي، وفيما يلي إشارة إلى عدد منها :

- التحسينات التنظيمية والإجرائية ذات الأثر المباشر في أداء العاملين.
- توافر أو عدم توافر الأعمال المتأخرة التي تؤثر في معدل الإنتاج.
- الاختلاف الملحوظ في حجم العمل وتأثيره على الأداء الوظيفي لدى الموظفين.
- الأداء في العمليات المتماثلة قد يختلف باختلاف الموقع الجغرافي للأقسام جراء الظروف المحلية أو المكانية.
- نوعية وحدة العمل المنجز قد تفضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج، حسب معدلات الأداء سواء أكانت كمية أو نوعية

٢,٢,٥ عناصر الأداء الوظيفي:

وفقاً لـ (البشير وأبوسن، ٢٠٢٢) فإن عناصر الأداء الوظيفي تتمثل في :

- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- بيئة التنظيم: وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال فهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، والحضارية، والسياسية، والقانونية.
- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبط بها.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- المثابرة والثقة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله. (العجلة، ٢٠٠٩).

ويرى المحاسنة (٢٠١٣) أن الأداء يتكون من العناصر التالية:

- ١- الكفاءة: ويقصد بها الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتوفرة وبأقل كلفة ممكنة دون إهدار للموارد.
- ٢- الفاعلية: تعني مقدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي تم وضعها بشكل صحيح من أجل تحقيق نتائج إيجابية.
- ٣- الجهد: جهود الموظفين الذي يتم الحصول عليها من خلال الحوافز والدعم التي تساعد الموظفين على أداء مهامهم الموكلة إليهم.

شروط الأداء الجيد.

— إن المنظمة الناجحة تستطيع تعزيز فرص الأداء الجيد من خلال التخطيط الفعال للوظائف، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وتوفير الموارد والإمكانيات، ومستوى التكنولوجيا الملائمة لطبيعة العمل بالمنظمة، وحتى تكون معايير الأداء واضحة تماماً، وتتصف بالشفافية، فلا بد من التعرف إلى شروط الأداء والظروف التي تجعله قابلاً للتنفيذ، ويحقق النتائج المطلوبة، تحقيقاً للأهداف المرجوة. هذه الشروط هي وضوح وشفافية المهمة حيث تكون المهمة واضحة، عندما يتمكن الشخص الموكلة إليه المهمة التأكد من فهم المهمة نفسها والشخص المسؤول عن تنفيذ المهمة والصلاحيات الممنوحة له ومن هذه الشروط (عبدالله والزعبي، ٢٠٢٢):

- الأهلية حيث على الموظف أن يكون لديه الأهلية والقدرة على دمج مهاراته ومعرفته وحصيلته المهمة التي قد تكون حصيلته أي نشاط طبيعية أو تلقائية غير مخطط لها ومنافسة المهمة بحيث يجب توكيل الموظف بمهمة محددة وجدولة الواجبات المطلوبة منه.
- التعاون في أداء المهمة الذي يتطلب إنجاز المهمة، تعاون عدد من الأفراد ليتم إنجازها بالصورة الصحيحة كذلك ضبط المهمة بمعنى متابعتها للتأكد من صحة التنفيذ.
- الالتزام بالمهمة وهذا الأمر يعتمد على شروط أخرى من شروط الأداء، مثل عدم الكفاية أو الأهلية.

٦,٢,٢ مؤشرات أداء العاملين

ووفقاً لـ (إبراهيم، ٢٠١٥) فإن مؤشرات أداء العاملين هي:

- ١- المعرفة: هي معرفة أو إدراك أو فهم لشخص أو شيء ما مثل الحقائق أو المعلومات أو الأوصاف أو المهارات، والتي يتم اكتسابها من خلال الخبرة أو التعليم عن طريق الاكتشاف أو الإدراك أو التعلم.
- ٢- المهارة: هي القدرة التي تعلمها للقيام بمهمة ذات نتائج محددة سلفاً في كثير من الأحيان ضمن مقدار معين من الوقت أو الطاقة أو كليهما. أي القدرات التي يمتلكها الفرد.
- ٣- العمل الجماعي: هو التعاون مع مجموعة من الناس لتحقيق الهدف. ويشمل العمل الجماعي في مكان العمل التعاون بين العمال، ويكون هذا التعاون من أجل هدف معين يسعى إليه الفريق.

- ٤- التواصل: هو عملية استخدام الكلمات، أو الأصوات، أو العلامات أو السلوكيات التعبير عن أو تبادل المعلومات أو للتعبير عن الأفكار والمشاعر وغيرها مع شخص آخر.
- ٥- القدرة: قدرة أو موهبة مكتسبة أو طبيعية تمكن الفرد من أداء مهمة معينة بنجاح.
- ٦- المعايير: المفهوم أو القاعدة أو المبدأ الذي تم تأسيسه بموجب اتفاقية أو سلطة أو عرف، ويستخدم بشكل عام كمثال، أو نموذج لمقارنة أو قياس جودة أو أداء الممارسة أو الإجراء. (Bello, 2019)

الفصل الثالث: المنهجية والتصميم

١,٣ تمهيد:

يتضمن هذا الفصل وصف للطرق والإجراءات التي استخدمت في الدراسة، وذلك من خلال توضيح منهجية الدراسة ومجتمعها وعينتها وأساليب جمع البيانات، أدوات الدراسة المستخدمة وصدق أدواتها والمعالجات الإحصائية المستخدمة.

٢,٣ منهجية الدراسة:

إن هذه الدراسة من الدراسات التحليلية التي تهدف إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين على شركات الاتصالات السعودية حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق، وتم إجراء هذه الدراسة في البيئة الفعلية التي تمارس فيها إدارة الجودة حيث تم إجراء المسح المكتبي، والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية السابقة ذات الصلة لبلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري للدراسة، والوقوف على أهم الدراسات السابقة والتي تشكل رافدا حيويا للدراسة، وما تتضمنه من محاور معرفية ، أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل لمجتمع الدراسة من خلال عينتها وذلك باستخدام استبانة تم تصميمها لهذا الغرض وبما يتناسب مع الفرضيات التي اعتمدها الباحث

٣,٣ مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع وعينة الدراسة من كافة العاملين في شركات الاتصالات السعودية والتي تحتوي على ٥١٥ موظف بالإضافة إلى أعضاء هيئة المديرين للشركة، وتم إعداد الاستبانة إلكترونياً وتم إرسالها عبر البريد الإلكتروني إلى جميع العاملين في الشركة إضافة إلى أعضاء هيئة المديرين، وقد بلغ عدد المستجيبين للاستبانة (٢٥٧) مستجيباً وبنسبة (٤٩%)، تم استثناء (٩) استبانات كونها غير صالحة للتحليل وتم تحليل (٢٤٨) استبانة، بنسبة (٩٦%) من العينة إذ يشير الجدول (٢) إلى عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل

الجدول رقم (١): عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل

الاستبانات المستردة		الاستبانات الصالحة للتحليل		
العدد	النسبة	العدد	النسبة من العينة	مجتمع الدراسة
٢٥٧	%٤٩	٢٤٨	%٩٦	٥١٥

٤,٣ أساليب جمع البيانات:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يقوم على جمع البيانات من مصدرين هما:

المصادر الأولية: تم الحصول على البيانات الأولية بهدف معالجة الجوانب التحليلية المواضيع الدراسة من خلال الاستبانة كأداة رئيسية في جمع بيانات الدراسة، حيث تم إعداد فقراتها بالاعتماد على البنود والمعلومات الواردة في الإطار النظري والتي تكونت من عدد من الفقرات تمثل أهداف الدراسة وأسئلتها.

المصادر الثانوية: وتمثلت في كل من الكتب والمجلات والدوريات والدراسات السابقة التي غطت موضوعي إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين.

٥,٣ أداة جمع البيانات:

١,٥,٣ تطوير أداة الدراسة

اشتملت عملية تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) العديد من الخطوات وبناء على تم اعتماد أداة الدراسة حيث تلخص هذه الخطوات بما يلي:

١. الرجوع الى المجلات العلمية والدارسات السابقة والكتب التي تطرقت الى موضوعي إدارة الجودة الشاملة وممارساتها والأداء حيث تم استخلاص فقرات الإطار النظري بما يتناسب مع الدراسة الحالية وبما يتناسب مع طبيعة مجتمع الدراسة والمتمثل في شركات الاتصالات السعودية .

٢. الرجوع الى المجلات العلمية والدارسات السابقة والكتب التي تطرقت الى موضوعي إدارة الجودة

الشاملة وممارساتها والأداء حيث تم صياغة الأسئلة والأبعاد في موضوعي إدارة الجودة والأداء

وتحديدها والتأكد أنها شاملة لكافة جوانب الدراسة

٢,٥,٣ التعريف بأداة الدراسة:

انقسمت أداة الدراسة الى ثلاث أقسام رئيسية:

– القسم الأول: ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، وفقاً للمتغيرات

الشخصية (الجنس، والعمر) والمتغيرات الوظيفية (المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة،

المستوى الوظيفي).

– القسم الثاني: اشتمل على ستة محاور رئيسية تمثل أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة

الشاملة)، حيث أدرجت خمس فقرات لكل محور.

– القسم الثالث: اشتملت على أربع محاور رئيسية تمثل أبعاد المتغير التابع (أداء العاملين). اشتمل

المحور الأول على ست فقرات بينما اشتمل المحور الثاني الى الربع على خمس فقرات لكل محور.

حيث تميزت هذه الاستبانة بما يلي:

١. سهولة فقراتها ووضوحها وسهولة تفسيرها.

٢. أعطيت حرية في اختيار وقت الرد.

٣. كانت الاستبانة معده إلكترونياً وهنالك سهولة في الإجابة عليها.

استخدم الباحث في أداة الدراسة مقياساً يتكون من خمس درجات (١ - ٥) وفقاً للمقياس ليكرت

الخماسي Likert Scale بهدف تحديد درجة الموافقة لعينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الدراسة،

ويعتبر هذا المقياس شائع الاستخدام في الدراسات التطبيقية والإنسانية ويساعد في تحويل أداة الدراسة

الى بيانات كمية يسهل قياسها إحصائياً حيث يتم إعطاء وزن لكل فقره وكما يظهر بالجدول رقم (٢).

الجدول رقم (٢): مستويات مقياس ليكرت المستخدمة في أداة الدراسة

درجة المقياس	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة بسيطة	غير موافق	غير موافق بشدة
درجة الموافقة	٥	٤	٣	٢	١

وقد اعتمد الباحث المعيار الإحصائي الذي تم استخدامه في العديد من الدراسات بهدف تحديد درجة الأهمية لكل فقرة من فقرات الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية حيث يعمل على تقسيم الأوساط الحسابية إلى ثلاث درجات وهي: (درجة مرتفعة درجة متوسطة درجة منخفضة) وذلك بناء على المعادلة التالية:

طول الفئة = (أعلى مستوى - أدنى مستوى) ÷ عدد الفئات المطلوبة.

طول الفئة = $(5 - 1) \div 3 = 1,33$ وبذلك تكون المستويات كالآتي:

١. مستوى ضعيف $(1 - 2,33)$

٢. مستوى متوسط $(2,34 - 3,66)$

٣. مستوى مرتفع $(3,67 - 5)$.

٦,٣ صدق وثبات الأداة:

١. صدق المحتوى (Content Validity): للتأكد من صدق أداة الدراسة، إي التأكد من أنها تصلح

لقياس ما وضعت من أجل قياسه تم استخدام صدق الظاهري (المحتوى) فقد تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة (مؤنة) وفي الجامعات الأردنية الأخرى من أصحاب الخبرة والاختصاص في موضوع الدراسة (ملحق رقم (٢)) للتحقق من مدى ملائمة فقرات الاستبانة للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وقد تم الأخذ بعين الاعتبار بكافة آراء ومقترحات السادة المحكمين من حذف أو تعديل للوصول إلى الصورة النهائية للاستبانة بما يلائم

أغراض الدراسة الحالية وصلاحيات الفقرات وانتمائها للأبعاد التي صممت لها ، كما تم التحقق من الصدق البنائي للاستبانة بناء على الدراسات السابقة ومدى تطابقها وتوفيقها مع هذه الدراسات.

٢. ثبات الأداة: الذي يعكس استقرار الأداة واستقرار النتائج وموثوقيتها وقدرتها على التنبؤ. كما يستخدم لتعزيز القدرة على الحصول على نفس البيانات عند إعادة الدراسة باستخدام نفس الدراسة على نفس الأفراد تحت ظروف واحدة واختبار ثبات الاستبانة وموثوقيتها في اختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة.

لذلك تم استخدام مقياس الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس درجة مصداقية إجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة، حيث إن الحصول على قيمة $(\text{Alpha} \geq 0.70)$ يعد في الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية أمراً مقبولاً (Field، ٢٠٠٩) والذي يقيس مدى الانسجام الداخلي لأسئلة الاستبانة.

الجدول رقم (٣): معاملات كرونباخ ألفا وثبات الأداة لمجالات وأبعاد إدارة الجودة الشاملة وأبعاد

أداء العاملين

Alpha Score	Number of Item	Variable
٠,٩٦٣	٣٠	الأسئلة الخاصة بالجودة
٠,٩٣٨	٢١	الأسئلة الخاصة بأداء العاملين
٠,٨٥٧	٥	دعم والتزام الإدارة العليا
٠,٨٢٧	٥	التحسين المستمر
٠,٨٦٩	٥	مشاركة العاملين
٠,٨٨٢	٥	التركيز على العميل
٠,٨٧٧	٥	التدريب والتعليم

تشجيع وتحفيز الموظفين	٥	٠,٨٢١
سرعة الأداء	٥	٠,٧٦٥
دقة الأداء	٥	٠,٨٦٤
جودة الأداء	٥	٠,٨٧٤
حجم الأداء	٥	٠,٧٢٣

يوضح الجدول رقم (٣) قيم الثبات لأسئلة الدراسة وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات مرتفع وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة. فيما يتعلق بالمحاور التي تشكل إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين فإن قيمة Alpha كانت تزيد عن ٧٠% لجميع المحاور.

وفيما يتعلق بفحص صلاحية البيانات عن طريق اختبار التوزيع الطبيعي، تم الاعتماد على اختبار معامل الالتواء ومعامل التفرطح. حيث يتم اعتبار البيانات بأنها تخضع للتوزيع الطبيعي في حال بعدها عن الالتواء أو التفرطح الموجب أو السالب وبقيم عالية. وبذلك فإن النسبة المقبولة والتي تشير إلى أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي تتمثل في وقوع القيم ضمن المدى (١- ، ١+) فإذا كانت قيم الالتواء أكبر من ١ فإن هذا يشير إلى التواء موجب شديد والعكس صحيح، أما إذا كانت قيم التفرطح أكبر من ١ فإن هذا يشير إلى تركيز البيانات عند نقطة معينة too peaked والعكس صحيح (Hair et al., 2017).

يشير الجدول رقم (٤) إلى أن قيم الالتواء skewness والتفرطح kurtosis تقع ضمن المدى المقبول للتوزيع الطبيعي لجميع أبعاد الدراسة.

جدول رقم (٤): اختبار التوزيع الطبيعي من خلال معامل الالتواء والتفرطح

البعد أو المتغير	Skewness	Kurtosis
دعم والتزام الإدارة العليا	-٠,٧٥١	٠,٦٦٧

التحسين المستمر	-٠,٣٧٦	-٠,٠٤٦
مشاركة العاملين	-٠,٢٦٧	-٠,٣١٩
التركيز على العمل	-٠,٥٠٤	٠,٢٠٠
التدريب والتعليم	-٠,٦٧٥	٠,٥٦٢
تشجيع وتحفيز الموظفين	-٠,٢٦٦	-٠,١٩٥
سرعة الأداء	-٠,٦٣١	٠,٤١٢
دقة الأداء	-٠,٥٤٨	٠,٢٥٦
جودة الأداء	-٠,٤٦٢	٠,١٠٢
حجم الأداء	-٠,٦٢٨	٠,٨٢٣
إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل)	-٠,٣٧٦	٠,١٨١
أداء العاملين (المتغير التابع)	-٠,٥٣٢	٠,٥٩٦

٧,٣ المعالجة الإحصائية:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام

البرمجة الإحصائية (SPSS. 22) وباستخدام الأساليب الإحصائية التالية.

١. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على الفقرات المكونة لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.
٣. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نموذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
٤. اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

١,٤ عرض النتائج

١,١,٤ تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي تهدف إلى دراسة أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية وتم عرضها وفقاً لأسئلة وفرضيات الدراسة وبناء على النتائج التي توصل إليها الباحث تم تقديم التوصيات والمقترحات.

٢,١,٤ خصائص أفراد عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من كافة العاملين في شركات الاتصالات السعودية ، حيث تم توزيع الاستبانة باستخدام الإيميل.

رسم بياني (١): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات "المستوى التعليمي"

أوضحت البيانات في الرسم البياني ٣ أعلاه أن ٨ مستجيبين أي ما بنسبة ٣,٢٧% من العينة حاصلون على درجة الدكتوراة وعدد ٢٩ من العينة حاصلون على درجة الماجستير والتي تشكل ما نسبته ١١,٨٤% من العينة. وما نسبته ٤٣,٦٨% من عينة الدراسة بكالوريوس وبعدد ١٠٧ موظف وتشكل نسبة الدبلوم ٢٢,٠٤% بعدد ٥٤ من عينة البحث فيما احتلت أقل من دبلوم ما بنسبة ١٩,١٨% أي ٤٧ موظف والتي تمثل فئة ما دون ذلك. وإذا نظرنا إلى توزيع الموظفين حسب المؤهلات تشير النتائج أن النسبة الأعلى هي من فئة بكالوريوس فأعلى مما يعكس أن عينة الدراسة لديها العلم والقدرة على الإجابة على أسئلة الدراسة.

الجدول رقم (٥): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات " العمر والجنس "

العمر		Total			
أقل من ٣٠ سنة	أكثر من ٣٠ - أقل من ٤٠ سنة	أكثر من ٤٠ - أقل من ٥٠ سنة	أكثر من ٥٠ سنة		
٤٢	٨٤	٧٤	٢٣	٢٢٠	الجنس ذكر
٣	١٤	٨	٠	٢٥	أنثى
٤٥	٩٥	٨٢	٢٣	٢٤٥	Total

كما تشير البيانات في الجدول رقم (٥) أعلاه الى توزيع أفراد العينة من حيث العمر والجنس حيث كان عدد الذكور ٢٢٠ تباينت الأعمار للذكور، فكانت أعلى عدد هي للفئة العمرية أكبر من ٣٠ عام واقل من ٤٠ عام وكانت ٨١ موظف وتلتها الفئة أكبر من ٤٠ عام واقل من ٥٠ عام المتمثلة في ٧٤ موظف في حين كان العدد الأقل من نصيب الفئة العمرية أكبر من ٥٠ عام وقد بلغت ٢٣ موظف. في حين كان عدد الإناث ٢٥ موظفة توزعت بين ثلاث فئات عمرية أعلاها عدداً الفئة الواقعة بين ٣٠ عام واقل من ٤٠ عام وبواقع ١٤ موظفة بينما تبعها الفئة الواقعة بين ٤٠ عام واقل ٥٠ عام بعدد ٨ موظفات.

رسم بياني رقم (٢): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير "عدد سنوات الخبرة"

يوضح الرسم البياني (٢) أعلاه عدد سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة، إذ تشير البيانات أن هنالك ٨٩ موظف شكلت نسبتهم ٣٩,٦٨% من عينة الدراسة عدد سنوات خبراتهم أكثر من ١٥ سنة في حين شكلت خبرات ما نسبته ٢٧,١٣% من الموظفين من ٥ الى ١٠ سنوات تمثلت بـ ٦٧ موظف، بينما احتلت فئة الموظفين الذين لديهم خبرات من ١١ سنة الى ١٥ سنة ثالثاً ونسبة ٢٢,٦٧% من العينة بعدد ٥٦ موظف، وعدد ٢٦ موظف بنسبة ١٠,٥٣% والتي قلت سنوات خبرتهم عن خمس سنوات.

وهذا يشير أن المستجيبين يتمتعون بالخبرة العالية مما يزيد من مقدرتهم على فهم وتحليل مشكلة الدراسة وأسئلتها والذي ينعكس إيجاباً على موضوعية النتائج.

رسم بياني (٣): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير "المسمى الوظيفي"

يشير الرسم البياني رقم (٣) إلى أن هنالك استجابتان من قبل أعضاء هيئة المديرين والتي تمثل نسبة ٠,٨١% في حين استجاب ٢٢ مدير والتي شكلت نسبتهم ٨,٩١% بينما كانت الاستجابة من قبل رؤساء الأقسام بواقع ٤٧ رئيس قسم بنسبة ١٩,٠٣% ورئيس شعبة بواقع ٣٣ رئيس شعبة بنسبة ١٣,٣٦% واحتلت فئة الموظفين من غير المدراء نسبة ٥٧,٨٩% وبواقع ١٤٣ موظف، وهذا يشير إلى اهتمام أفراد العينة بالاستجابة على أداة الدراسة بمختلف الفئات الوظيفية للشركة مما يزيد من تمثيل العينة المجتمع الدراسة.

٣,١,٤ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يستخدم الإحصاء الوصفي في هذه الدراسة لوصف أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على العميل، التدريب والتعليم، تشجيع وتحفيز الموظفين) على أداء العاملين بأبعاده (سرعة الأداء، دقة الأداء، جودة الأداء، حجم الأداء) في شركات الاتصالات السعودية. حيث استخدمت هذه الدراسة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرات وأهميتها.

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور ابعاد (الجودة الشاملة)

الرقم	المتغير	المتوسط	الترتيب	الانحراف المعياري	المستوى
	Variable	الحسابي	Rank	Standard Deviation	Level
١	دعم والتزام الإدارة العليا	٣,٥٢٠٥	١	٠,٧٧٢٢٠	متوسط
٢	التحسين المستمر	٣,٥٢٠٠	٢	٠,٧٥٧٣٥	متوسط

٣	مشاركة العاملين	٣,٣٠٠.٨	٦	٠,٨٤٥٠.١	متوسط
٤	التركيز على العميل	٣,٤٨٧٤	٤	٠,٨٢٠.١٥	متوسط
٥	التدريب والتعليم	٣,٤٩١٥	٣	٠,٨١٢٢٣	متوسط
٦	تشجيع وتحفيز الموظفين	٣,٤٥٦٩	٥	٠,٨٣١٠.٤	متوسط

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاوَر أبعاد (أداء العاملين)

الرقم	المتغير	المتوسط	الترتيب	الانحراف المعياري	المستوى
	Variable	الحسابي	Rank	Standard Deviation	Level
		Mean			
١	سرعة الأداء	٣,٦٤١٦	١	٠,٦٦١٥٠	متوسط
٢	دقة الأداء	٣,٤٨٣٣	٣	٠,٨٣٥٦٣	متوسط
٣	جودة الأداء	٣,٤٥١٠	٤	٠,٨٢٩٨٣	متوسط
٤	حجم الأداء	٣,٥٦٣٤		٠,٦٨٤٦١	متوسط

يوضح الجدول (٦) أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة

وأداء العاملين بأبعادها فكان كلاً من المتوسط العام لأدائه الجودة الشاملة و بدرجة متوسطة وبمتوسط

حسابي عام ٣,٤٦٢٦ أبرزها التزام الإدارة العليا بمتوسط حسابي ٣,٥٢٠.٥ وانحراف معياري ٠,٧٧٢٢٠.

وبدرجة متوسطة تبعها التحسين المستمر بمتوسط حساب ٣,٥٢٠.٠ وانحراف معياري ٠,٧٥٧٣٥. وبدرجة

متوسطة في حين حقق مشاركة العاملين أقل درجة بمتوسط حسابي ٣,٣٠٠.٨ وبانحراف معياري ٠,٨٤٥٠.١.

وفيما يتعلق بأبعاد أداء العاملين فكان بمتوسط حسابي عام بدرجة متوسطة ٣,٥٣٤ كانت سرعة

الأداء من أبعاد أداء العاملين الأعلى حيث كان المتوسط الحسابي ٣,٦٤١٦ بانحراف معياري ٠,٦٦١٥ وكانت

جودة الأداء أقل متوسط حسابي بالنسبة لأبعاد أداء العاملين حيث كان المتوسط الحسابي ٣,٤٥١٠

وانحراف معياري ٠,٨٢٩٨٣

المحور الأول (إدارة الجودة الشاملة)

أولاً: دعم والتزام الإدارة العليا

الجدول رقم (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال دعم والتزام الإدارة العليا

الرقم	السؤال Question	المتوسط الحسابي Mean	الترتيب Rank	الانحراف المعياري Standard Deviation	المستوى Level
١	تقوم الإدارة العليا بالتخطيط لمسار إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية	٣,٦٣٥٦	١	٠,٩١٣٣٣	متوسط
٢	تعمل الإدارة العليا على دراسة وتبسيط الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة	٣,٥٧٣٢	٢	١,٠١٤٥٥	متوسط
٣	تتابع الإدارة العليا باستمرار مشاريع إدارة الجودة الشاملة	٣,٤٥٥٣	٤	٠,٩٧٩٤٠	متوسط
٤	تقوم الإدارة العليا بتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ تطبيق إدارة الجودة الشاملة	٣,٤٢٥١	٥	٠,٩٥٥٠١	متوسط

٥	القناعة التامة للإدارة العليا في الشركة بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة	٣,٥٣٢٥	٣	٠,٩٥٨٨٣	
	متوسط دعم والتزام الإدارة العليا ككل	٣,٥٢٠٥		٠,٧٧٢٢٠	متوسط

يبين الجدول (٧) أعلاه إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بدعم والتزام الإدارة في شركات الاتصالات السعودية حيث تباينت الإجابات بين درجات المتوسط وكان التخطيط المسار الجودة هو الأعلى بمتوسط حسابي ٣,٦٣٥٦ وانحراف معياري ٠,٩١٣٣٣ تلاه تبسيط الهيكل بمتوسط حسابي ٣,٥٧٣٢ وانحراف معياري ١,٠١٤٥٥ في حين كان اقل متوسط حسابي هو ٣,٤٢٥١ والذي يعنى بتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ إدارة الجودة بانحراف معياري بلغ ٠,٩٥٥٠١ وبمتوسط حسابي ٣,٥٢٠٥ وانحراف معياري ٠,٧٧٢٢٠ للبعد ككل.

ثانياً: التحسين المستمر

الجدول رقم (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التحسين المستمر

الرقم	السؤال Question	المتوسط الحسابي Mean	الترتيب Rank	الانحراف المعياري Standard Deviation	المستوى Level
٦	تستخدم إدارة الشركة وسائل فعالة لتقييم عمليات التحسين المستمر لإدارة الجودة الشاملة	٣,٥٢٠٣	٣	٠,٩٢٤٤٩	متوسط

٧	تحرص الشركة على تأهيل وتدريب موظفيها لتحسين جودة الخدمات المقدمة	٣,٦١٣٨	٢	١,٠٥٠٣٩	متوسط
٨	تسعى الشركة إلى تبني أحدث أنواع التكنولوجيا لتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة	٣,٦٦٨٠	١	٠,٩٦٠١٣	مرتفع
٩	يتوافر لدى الشركة نشاطات بحثية فعالة بهدف التحسين المستمر للخدمات	٣,٣٦٨٤	٥	٠,٩٨٦٦٥	متوسط
١٠	تعمل إدارة الشركة على الاستفادة من مقترحات المراجعين بهدف التحسين المستمر	٣,٤٢١١	٤	٠,٩٩٢٢٧	متوسط
	متوسط التحسين المستمر ككل	٣,٥٢٠٠		٠,٧٥٧٣٥	متوسط

يشير الجدول (٨) أعلاه إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتحسين المستمر في شركات الاتصالات السعودية وحقت متوسط حسابي ككل ٣,٥٢٠٠ وانحراف معياري ٠,٧٥٧٣٥ فيما تباينت الإجابات بين درجات المرتفع والمتوسط والمتوسط وكانت الفقرة ٨ المتعلقة بتبني أحدث أنواع التكنولوجيا الأعلى بمتوسط حسابي مرتفع ٣,٦٣٥٦ وانحراف معياري ٠,٩٦٠١٣ تلاه التأهيل والتدريب الواردة بالفقرة ٧ بمتوسط حسابي ٣,٦١٣٨ ومتوسط وانحراف معياري ١,٠٥٠٣٩ في حين كان اقل متوسط حسابي هو للفقرة ٥ والتي تتمثل بتوفير النشاطات البحثية لتنفيذ إدارة الجودة بانحراف معياري بلغ ٣,٣٦٨٤

ثالثاً: مشاركة العاملين

الجدول رقم (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مشاركة العاملين

الرقم	السؤال Question	المتوسط الحسابي Mean	الترتيب Rank	الانحراف المعياري Standard Deviation	المستوى Level
١١	يساهم موظفو الشركة في تقديم الحلول والمقترحات لتحسين جودة القرارات المتعلقة بعملهم	٣,٦٩٢٣	١	٠,٩٤٢٧٠	مرتفع
١٢	تهتم إدارة الشركة بالتغذية الراجعة من الموظفين بتقبل المقترحات الجيدة وتبنيها لتحسين الجودة	٣,٣٦٥٩	٢	٠,٩٦٦٩٥	متوسط
١٣	تعمل إدارة الشركة على مشاركة جميع الموظفين في الانتقاد البناء للأخطاء التي تمارس داخل الشركة	٣,١٠٩٣	٥	١,١١٥٣٩	متوسط
١٤	تعمل إدارة الشركة على مشاركة جميع الموظفين في عمليات تحسين جودة العمل وتطويره	٣,١٧٠٠	٣	١,١٠٩٥٦	متوسط
١٥	تعمل إدارة الشركة على مشاركة جميع الموظفين في تبادل الآراء	٣,١٨٢٢	٤	١,٠٦٨٤٠	متوسط
	متوسط مشاركة العاملين ككل	٣,٣٠٠٨		٠,٨٤٥٠١	متوسط

يمثل الجدول رقم (٩) أعلاه إجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بمشاركة العاملين في شركات الاتصالات السعودية والتي حققت متوسط حسابي ككل بمعدل متوسط وانحراف معياري ٠,٨٤٥٠١ ومتوسط حسابي ٣,٣٠٠٨ فيما تباينت الإجابات بين درجات المرتفع والمتوسط على الفقرات من (١١ الى ١٥) وكانت الفقرة ١١ التي تمثل مساهمة الموظفين بتقديم حلول الأعلى بمتوسط حسابي مرتفع ٣,٦٩٢٣ وانحراف معياري ٠,٩٤٢٧٠ في حين كانت الفقرة رقم ١٢ الخاصة بالتغذية الراجعة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي ٣,٣٦٥٩ وانحراف معياري ٠,٩٦٦٥ وكانت اقل درجة لهذا المحور هي الفقرة ١٣ مشاركة الموظفين في الانتقاد البناء حيث حلت بالترتيب الخامس و بدرجة متوسطة بلغ متوسطها الحسابي ٣,١٠٩٣ وانحرافها المعياري ١,١١٥٣٩.

رابعا: التركيز على العميل

الجدول رقم (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التركيز على العميل

الرقم	السؤال Question	المتوسط الحسابي Mean	الترتيب Rank	الانحراف المعياري Standard Deviation	المستوى Level
١٦	تقوم الشركة بتطوير إستراتيجيات وخطط عمل طويلة الأجل وفقا لاحتياجات المشتركين (العملاء)	٣,٣٥٢٢	٥	١,٠١٢٨٤	متوسط
١٧	تؤمن إدارة الشركة أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات المشتركين (العملاء)	٣,٥٠٦١	٣	٠,٩٢٧٧٦	متوسط

١٨	تقوم إدارة الشركة بجمع المعلومات الخاصة بشكاوى متلقي الخدمة لمستخدمي (العملاء)	٣,٥٤٦٦	١	١,٠٣٠٤٦	متوسط
١٩	تهتم إدارة الشركة بشكاوى وتظلمات المستخدمين من أجل تطوير الخدمة المقدمة	٣,٥٤٦٦	٢	٠,٩٦٥٢٨	متوسط
٢٠	تقوم إدارة الشركة بمتابعة الخدمة المقدمة للمستخدمين لمعرفة مدى رضا المستخدمين عنها	٣,٤٨٥٨	٤	١,٠٣٥٣٥	متوسط
	متوسط التركيز على العميل ككل	٣,٤٨٧٤		٠,٨٢٠١٥	متوسط

يوضح الجدول رقم (١٠) أعلاه إجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بالتركيز على العميل في شركات الاتصالات السعودية . حيث كانت جميع الإجابات على هذا البعد بدرجة المتوسط بمتوسط حسابي ٣,٤٨٧٤ وانحراف معياري ٠,٨٢٠١٥ وكانت أعلى درجة من نصيب الفقرة ١٨ وتشير الى ما يخص جمع معلومات المستخدمين حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣,٥٤٦٦ وانحراف معياري ١,٠٣٠٤٦ في حين حلت الفقرة ١٩ المتعلقة في الاهتمام بالتظلمات ثانيا وبمتوسط حسابي ٣,٥٤٦٦ وانحراف معياري ٠,٩٦٥٢٨ بينما تطوير الاستراتيجيات والخطط الواردة في الفقرة ١٦ حققت متوسط حسابي ٣,٣٥٢٢ وانحراف معياري ١,٠١٢٨٤ و بدرجة متوسطة وكانت اقل درجة هذا البعد.

خامسا: التدريب والتعليم

الجدول رقم (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التدريب والتعليم

الرقم	السؤال Question	المتوسط الحسابي Mean	الترتيب Rank	الانحراف المعياري Standard Deviation	المستوى Level
٢١	تشجع إدارة الشركة الموظف على قبول التعلم والتدريب داخلها	٣,٧٤٠.٩	١	٠,٩٥٧٢٥	مرتفع
٢٢	تقوم الشركة بعقد ورشات التوعية المتعلقة بالجودة للموظفين	٣,٤٨١.٨	٣	١,٠١٥٤٧	متوسط
٢٣	تعتبر الشركة الموظف مورد ذو قيمة أساسية للشركة واستثمار طويل المدى ولا بد أن يحصل على التدريب المناسب	٣,٤٦٥.٦	٤	٠,٩٩٤٨٢	متوسط
٢٤	توفر إدارة الشركة الموارد اللازمة لتدريب وتعليم الموظفين في الشركة	٣,٥٢٢.٣	٢	٠,٩٦٦١٥	متوسط
٢٥	يتم تدريب الموظفون على مهارات حل المشكلات	٣,٢٤٧.٠	٥	١,٠٢٧٩٣	متوسط
	متوسط التدريب والتعليم ككل	٣,٤٩١.٥		٠,٨١٢٢٣	متوسط

الجدول رقم (١١) أعلاه يبين إجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بالتدريب والتعليم في

شركات الاتصالات السعودية حيث حققت الإجابة على الفقرات ككل درجة متوسطة وبمتوسط حسابي

٣,٤٩١٥ وانحراف معياري ٠,٨١٢٢٣. فيما كانت جميع الإجابات على هذا البعد بدرجة المتوسط ما عدا الفقرة ٢١ ، كانت بدرجة المرتفع وهي أعلى درجة والتي تختص في تشجيع إدارة الشركة القبول على التدريب داخلها حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣,٧٤٠٩ والانحراف المعياري ٠,٩٥٧٢. تبعها الفقرة ٢٤ والتي تعنى في توفير المواد للتدريب و بمتوسط حسابي ٣,٥٢٢٣ وانحراف معياري ٠,٩٦٦١٥. أما الفقرة ٢٥ والتي تعنى في التدريب على حل المشكلات حلت خامسا بمتوسط حسابي بلغ ٣,٢٤٧٠ وانحراف معياري ١,٢٧٩٣

سادسا: تشجيع وتحفيز الموظفين

الجدول رقم (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تشجيع وتحفيز الموظفين

الرقم	السؤال Question	المتوسط الحسابي Mean	الترتيب Rank	الانحراف المعياري Standard Deviation	المستوى Level
٢٦	تقوم الشركة بتحفيز وتشجيع الموظفين	٣,٢٤٢٩	٤	١,١٧٤٦٤	متوسط
٢٧	الترقية في العمل تعتمد على جودة العمل	٣,٠٩٧٢	٥	١,٢١٢٥٢	متوسط
٢٨	تشجع الشركة العمل الجماعي وروح الفريق	٣,٤٥١٢	٣	١,٠٤٧٦٧	متوسط
٢٩	التقدير وزيادات الأجور تشجع الموظفين على تطوير جودة العمل	٣,٨٣٤٠	١	١,٠٣٢٣٩	مرتفع
٣٠	توفر الشركة بيئة عمل صحية وامنه	٣,٦٤٧٨	٢	٠,٩٥٩٢٤	متوسط

متوسط	٠,٨٣١٠٤		٣,٤٥٦٩	متوسط تشجيع وتحفيز الموظفين	ككل
-------	---------	--	--------	-----------------------------	-----

يشير الجدول رقم (١٢) أعلاه الى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتشجيع وتحفيز الموظفين في شركات الاتصالات السعودية حيث كانت جميع الإجابات على هذا البعد بدرجة المتوسط وبمتوسط حسابي للبعد ككل بلغ ٣,٤٥٦٩ وانحراف معياري ٠,٨٣١٠١ فيما تباينت الإجابات على فترات هذا البعد من المرتفع والمتوسط حيث بلغت الفقرة ٢٩ والخاصة في التقدير وزيادات الأجور للموظفين درجة مرتفعة وبمتوسط حسابي ٣,٨٣٤٠ وانحراف معياري ١,٣٢٣٩ ، بينما كانت الفقرة ٣٠ الخاصة في توفير البيئة الآمنة كانت بدرجة متوسطة بانحراف معياري ٠,٩٥٩٢٤ ومتوسط حسابي ٣,٦٤٧٨ وحلت الفقرة ٢٨ التشجيع العمل الجماعي ثالثا من حيث الترتيب وبمتوسط حسابي ٣,٤٥١٢ وانحراف معياري ١,٤٧٦٧ .

المحور الثاني (أداء العاملين)

أولاً: سرعة الأداء

الجدول رقم (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال سرعة الأداء

الرقم	السؤال Question	المتوسط الحسابي Mean	الترتيب Rank	الانحراف المعياري Standard Deviation	المستوى Level
٣١	يتوفر لدى الموظفين الاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإكمال إنجاز الأعمال	٣,٨٢١٩	١	٠,٩٧٥٦٤	مرتفع

٣٢	يحرص الموظفون خلال أوقات الدوام على تنظيم الوقت واستغلاله لإنجاز الأعمال	٣,٧٣٦٨	٣	٠,٨٨٣٢١	مرتفع
٣٣	تعتبر سرعة إنجاز الأعمال أحد المعايير المهمة في نظام تقييم الأداء في الشركة	٣,٧٢٣٦	٤	٠,٩٣٢٨٥	مرتفع
٣٤	يملك الموظفون القدرة على تنفيذ الأعمال بالوقت المحدد حسب الأولويات الضرورية	٣,٧٧٧٣	٢	٠,٨٦٦٦٢	مرتفع
٣٥	تحت رؤية وثقافة الشركة على سرعة إنجاز المهام حرصاً على ثقتهم ووقتهم	٣,٥٥٠٦	٥	٠,٩٣٥١٣	متوسط
٣٦	توفر الشركة نظاماً خاصاً للمكافآت لتشجيع العاملين على السرعة في إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية	٣,٢٢٦٧	٦	١,٢٣١٨٧	متوسط
	متوسط سرعة الأداء ككل	٣,٦٤١٦		٣,٦٤١٦	متوسط

يبين الجدول (١٣) أعلاه إجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بالبعد الأول المتغير التابع والمتعلقة في سرعة الأداء لدى الموظفين في شركات الاتصالات السعودية حيث كانت الإجابات على هذه الفقرة ككل بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي ٣,٦٤١٦ فيما كانت الفقرة ٣١ الاستعداد للعمل خارج الدوام بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي ٣,٨٢١٩ وانحراف معياري ٠,٩٧٥٦٤ وحلت الإجابات على فقرة ٣٤ والخاصة في القدرة على تنفيذ الأعمال بوقت محدد ثانياً بمتوسط حسابي ٣,٧٧٧٣ وانحراف معياري

٠,٨٦٦٦٢ في حين كانت الفقرة ٣٦ توفير نظام مكافأة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي ٣,٢٢٦٧

وانحراف معياري ١,٢٣١٨٧ وكانت اقل درجه حيث حلت سادسا.

ثانيا : دقة الأداء

الجدول رقم (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال دقة الأداء

الرقم	السؤال Question	المتوسط الحسابي Mean	الترتيب Rank	الانحراف المعياري Standard Deviation	المستوى Level
٣٧	ينجز الموظفون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة	٣,٥٨٥٤	١	٠,٩٨٠٨٥	متوسط
٣٨	تسعى إدارة الشركة لتوفير بيئة عمل مناسبة للعاملين حرصاً على التقليل من أخطائهم	٣,٥٠٠٠	٤	١,٠٤٨٨١	متوسط
٣٩	تهتم إدارة الشركة بتدريب الموظفين لزيادة دقتهم في إنجاز أعمالهم	٣,٥٣٨٥	٣	١,٠٥٤١٩	متوسط
٤٠	تحرص إدارة الشركة باستمرار على تقليل نسبة الأخطاء البشرية في كل ما يتعلق بمخرجات أعمالهم	٣,٥٦٢٨	٢	٠,٩٥١٦٣	متوسط
٤١	توفر الشركة نظاماً خاصاً للمكافآت لتشجيع العاملين على	٣,٢٥٩١	٥	١,١٤٦٦١	متوسط

				الدقة في إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية	
متوسط	٠,٨٢٩٨٣		٣,٤٥١٠	متوسط دقة الأداء ككل	

يتضح من الجدول (١٤) أعلاه إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالبعد الثاني للمتغير التابع المتعلق في دقة الأداء لدى الموظفين في شركات الاتصالات السعودية حيث كانت الإجابات على هذا البعد ككل بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي ٣,٤٥١٠ وانحراف معياري ٠,٨٢٩٨٣ فيما تباينت الدرجات بين درجات المتوسط وكانت الفقرة ٣٧ الخاصة في إنجاز المهام الوظيفية بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي ٣,٥٨٥٤ وانحراف معياري ٠,٩٨٠٨٥ فيما حلت الإجابات على فقرة ٤٠ والخاصة في تقليل نسبة الأخطاء ثانياً بمتوسط حسابي ٣,٥٦٢٨ وانحراف معياري ٠,٩٥١٦٣ كانت أقل درجة من نصيب الفقرة ٤١ الخاصة بتوفير نظام مكافأة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي ٣,٢٥٩١ وانحراف معياري ١,١٤٦٦٤١.

ثالثاً: جودة الأداء

جدول رقم (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال جودة الأداء

الرقم	السؤال Question	المتوسط الحسابي Mean	الترتيب Rank	الانحراف المعياري Standard Deviation	المستوى Level
٤٢	تتبنى الشركة نظام جودة الأداء والتحسين المستمر	٣,٤٨٣٧	٢	٠,٩٨٤٤٤	متوسط
٤٣	تشجع الشركة الموظفين فيها على ابتكار المبادرات للارتقاء بالخدمات	٣,٣٠٣٦	٥	١,٠٥٩٦٦	متوسط

٤٤	تلتزم الشركة بخطط واضحة للعمل من أجل الحصول على جوائز الجودة والتميز	٣,٣٩٥٩	٤	١,٠٤٩١٩	متوسط
٤٥	لدى الشركة سياسة وإجراءات في دليل شامل النظام الجودة	٣,٤٠٢٤	٣	١,٠٣٦٤٠	متوسط
٤٦	تحرص الشركة على التميز في تقديم	٣,٦٨٨٣	١	٠,٩٣٩٢٠	مرتفع
	متوسط جودة الأداء ككل	٣,٤٥١٠		٠,٨٢٩٨٣	متوسط

يظهر الجدول رقم (١٥) أعلاه إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالبعد الثالث المتغير التابع المتعلق في جودة الأداء لدى الموظفين في شركات الاتصالات السعودية حيث كانت الإجابات على هذه الفقرة ككل بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي ٣,٤٥١٠ فيما كانت الفقرة ٤٦ الخاصة بالتميز في تقديم الخدمات بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي ٣,٦٨٨٣ وانحراف معياري ٠,٩٣٩٢٠ وكانت الإجابات على فقرة ٤٢ والخاصة تبني نظاما للجودة ثانيا بمتوسط حسابي ٣,٤٨٣٧ وانحراف معياري ٠,٩٨٤٤٤ في حين حلت الفقرة ٤٣ خامسا بأقل متوسط حسابي بلغ ٣,٣٠٣٦ وانحراف معياري ١,٠٥٩٦٦ والتي تمثل ابتكار المبادرات للارتقاء في تقديم الخدمات.

رابعاً: حجم الأداء

الجدول (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال حجم الأداء

الرقم	السؤال Question	المتوسط الحسابي Mean	الترتيب Rank	الانحراف المعياري Standard Deviation	المستوى Level
٤٧	يتناسب حجم العمل المطلوب في الشركة مع قدرات الموظفين	٣,٥٠٨١	٤	١,٠١٣١٥	متوسط
٤٨	يتقبل الموظفون القيام بأي أعمال إضافية يتم تكليفهم بها من قبل رؤسائهم حسب متطلبات العمل	٣,٧٧٣٣	١	٠,٩٢٢٤٠	مرتفع
٤٩	يحرص الموظفون على إنجاز جميع المهام المطلوبة منهم كما ونوعاً	٣,٧٣٦٨	٢	١,٠٤٩١٩	متوسط
٥٠	يتناسب العمل المطلوب من الموظفين في الشركة مع خبراتهم وكفاءتهم	٣,٥٥٤٧	٣	٠,٩٨١٥٦	متوسط
٥١	لا يتناسب حجم الأعمال المنجزة للموظفين مع مهاراتهم وخبراتهم في الشركة	٣,٢٥٩١	٥	١,١١٤٢٤	متوسط
	متوسط حجم الأداء ككل	٣,٥٦٣٤		٠,٦٨٤٦١	متوسط

أشار الجدول رقم (١٦) أعلاه إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالبعد الرابع المتغير

التابع المتعلق في حجم الأداء لدى الموظفين في شركات الاتصالات السعودية حيث كانت الإجابات على هذه

الفقرة ككل بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ ٣,٥٦٣٤ فيما تباينت الدرجات بين المرتفع والمتوسط و كانت الفقرة ٤٨ المتعلقة في القيام بأعمال إضافية بدرجة مرتفعة و بمتوسط حسابي ٣,٧٧٣٣ وانحراف معياري ٠,٩٢٢٤٠. تلاها الإجابات على فقرة ٤٩ والخاصة في الحرص على إنجاز المهام و بمتوسط حسابي ٣,٧٣٦٨ وانحراف معياري ١,٠٤٩١٩ و بدرجة مرتفعة . في حين كانت باقي الفقرات بدرجة متوسطة حلت الفقرة ٥١ والخاصة في عدم تناسب حجم الأعمال مع المهارات بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي ٣,٢٥٩١ وانحراف معياري ١,١٤٢٤ والتي كانت اقل فقرة في هذا البعد.

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

في هذا الجزء سيتم عرض النتائج المتعلقة في اختبار الفرضيات، حيث تم إخضاع الفرضيات الى اختبار تحليل الانحدار المتعدد.

اختبار تجانس التباين

قبل الشروع في اختبار تحليل الانحدار الفرضيات الدراسة، تم تنفيذ بعض الاختبارات؛ للتأكد من مدى ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار. يظهر الجدول رقم (١٧) عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة "Multicollinearity" بالاعتماد على نتائج معامل تضخم التباين (Variance Inflationary Factor) بالإضافة الى اختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، حيث تظهر النتائج عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به "VIF" للقيمة (١٠). وأن قيمة التباين المسموح به "Tolerance" أكبر من (٠,٠٥).

وبناءً عليه، أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (١٧) عدم وجود تداخل خطي متعدد "Multicollinearity" بين أبعاد المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة (دعم والتزام الإدارة العليا التحسين المستمر ، مشاركة العاملين، التركيز على العميل، التدريب والتعليم، تشجيع وتحفيز الموظفين)

الجدول رقم (١٧): نتائج تطبيق اختبار التباين المسموح به (Tolerance) ومعامل تضخم التباين

(VIF)

Collinearity Statistics		أبعاد المتغير المستقل (Constant)	
VIF	Tolerance		
٢,٧٣٩	٠,٣٦٥	دعم والتزام الإدارة العليا	إدارة الجودة الشاملة
٣,٥٢٧	٠,٢٨٤	التحسين المستمر	
٣,١٧٨	٠,٣١٥	مشاركة العاملين	
٢,٧٦٨	٠,٣٦١	التركيز على العميل	
٢,٩١٣	٠,٣٤٣	التدريب والتعليم	
٣,٧٧٥	٠,٢٦٥	تشجيع وتحفيز الموظفين	

٢,٤ اختبار فرضيات الدراسة

وتمهيداً لإجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد، تم استخراج مصفوفة معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى وجوهية العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل) وأداء العاملين (المتغير التابع)، كما هو مبين في الجدول رقم (١٨).

الجدول رقم (١٨): معاملات الارتباط بيرسون (R) بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل)

وأداء العاملين (المتغير التابع)

أداء العاملين	تشجيع وتحفيز الموظفين	التدريب والتعليم	التركيز على العميل	مشاركة العاملين	التحسين المستمر	دعم والتزام الإدارة العليا		
0.721**	0.704**	0.628	0.673*	0.667**	0.754**	1	Pearson Correlation	دعم والتزام الإدارة العليا
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		Sig. (2 – tailed)	

236	243	244	244	243	242	244	N	
0.765**	0.736	0.704**	0.720**	0.751**	1	0.754**	Pearson Correlation	التحسين المستمر
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	Sig. (2 – tailed)	
237	244	245	245	244	245	242	N	
0.730	0.759**	0.683**	0.666**	1	0.751**	0.667**	Pearson Correlation	مشاركة العاملين
0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	Sig. (2 – tailed)	
238	245	246	246	246	244	243	N	
0.753**	0.692**	0.701**	1	0.666**	0.720**	0.673**	Pearson Correlation	التركيز على العمل
0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	Sig. (2 – tailed)	
239	246	247	247	246	245	244	N	
0.786**	0.764**	1**	0.701**	0.683**	0.704**	0.628**	Pearson Correlation	التدريب والتعليم
0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (2 – tailed)	
239	246	247	247	246	245	244	N	
0.829**	1**	0.764**	0.692**	0.759**	0.736**	0.704**	Pearson Correlation	

0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (2 – tailed)	تشجيع وتحفيز
238	246	246	246	245	244	243	N	الموظفين
1**	0.829**	0.786**	0.753**	0.730**	0.765**	0.721**	Pearson Correlation	أداء العاملين
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (2 – tailed)	
239	238	239	239	238	237	236	N	

** ذات الدالة الإحصائية عند مستوى (٠,٠١)

* ذات الدالة الإحصائية عند مساوى (٠,٠٥)

يتضح من الجدول أعلاه رقم (١٨) وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل) وأداء العاملين (المتغير التابع) من جهة وبين أبعاد إدارة الجودة الشاملة مع بعضها البعض من جهة أخرى. حيث تراوحت قيم معامل الارتباط لأبعاد إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين بين (٧٢١) الى (٨٢٩) وعند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) لجميع الأبعاد وهو معنوي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) وكما يوجد علاقة ارتباط طردية بين أبعاد المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على العميل، التدريب والتعليم، تشجيع وتحفيز الموظفين) مع بعضها البعض عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

نتائج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الأبعاد إدارة الجودة الشاملة ككل (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين التركيز على العميل، التدريب والتعليم، تشجيع وتحفيز الموظفين) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على أداء العاملين ككل من حيث (سرعة الأداء، دقة الأداء، جودة الأداء، وحجم الأداء) في شركات الاتصالات السعودية.

الجدول رقم (١٩): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لفرضية الدراسة الأولى الرئيسية^a Coefficients

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		المتغير المستقل	
			B	Std. Error		
0.000	5.656		0.606	0.107	إدارة (Constant)	إدارة
0.000	27.806	0.878	0.817	0.29	الجودة الشاملة ككل	الجودة الشاملة

بالنسبة لمتغير إدارة الجودة الشاملة أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (١٩) أن قيمة "t" قد بلغت (٢٧,٨٠٦) وبدلالة إحصائية (٠,٠٠٠) ، وهي دالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.01$) وبالتالي تكون المعادلة كالآتي: $t = 27.806, P < 0.01$ مستوى وهذا يشير الى وجود أثر لأبعاد إدارة الجودة الشاملة ككل على أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية ، وهذا الأثر إيجابي بحسب قيمة Beta التي بلغت (٠,٨٧٨) ، أي يعني أن تحسين إدارة الجودة الشاملة سيؤدي الى تحسين أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية .

الجدول (٢٠): نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الأولى التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج

لاختبار (Analysis of Variance Anova)

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	Df.	Sum of Squares	Adjusted R square	Model
0.000 ^b	773.175	82.172	1	82.172		Regression
		0.106	230	24.444	0.770	Residual
			231	106.615		Total

a. Dependent Variable: أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), إدارة الجودة الشاملة

يوضح الجدول رقم (٢٠) نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الأولى لتباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار (Anova) للفرضية الرئيسية الأولى. فقد بلغت قيمة F (773.175) وبدلالة إحصائية (٠,٠٠٠). كما تشير النتائج الإحصائية بحسب معامل التفسير المعدل (R2) الى أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة ككل تفسر ما مقداره (٠,٧٧٠) من التباين في المتغير التابع (أداء العاملين) وهي قوة تفسيرية تعكس درجة عالية من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لدعم والتزام الإدارة العليا على أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتحسين المستمر على أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للمشاركة العاملين على أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتركيز على العميل على أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية.
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتدريب والتعليم على أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية.
- الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لتشجيع وتحفيز الموظفين على أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية.

الجدول (٢١): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار الفرضيات الفرعية من

الفرضية الرئيسية الأولى Coefficients^a

Sig.	t	Standardized	Unstandardized		المتغير المستقل	
		Coefficients		Coefficients		
		Beta	Std. Error	B		
.,,...	٥,٧٨٣		.,١٠٧	.,٦١٧	(Constant)	إدارة الجودة الشاملة
.,٤٧	١,٩٩٤	.,١٠١	.,٠٤٤	.,٠٨٨	دعم والتزام الإدارة العليا	
.,٣٤	٢,١٣٧	.,١٢٢	.,٠٤٣	.,٠٩٢	التحسين المستمر	
.,٧٤٠	.,٣٣٣	.,١٨	.,٠٤٣	.,١٤	مشاركة العاملين	
.,,٠٠٢	٣,٢١٠	.,١٦٣	.,٠٤٢	.,١٣٦	التركيز على العميل	
.,,...	٤,٢٢٢	.,٢٢٠	.,٠٤٣	.,١٨١	التدريب والتعليم	
.,,...	٦,٣٦٨	.,٣٧٧	.,٠٤٨	.,٣٠٨	تشجيع وتحفيز الموظفين	

يوضح الجدول رقم (٢١) أثر كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على العميل، التدريب والتعليم، تشجيع وتحفيز الموظفين) على داء العاملين ككل من حيث (سرعة الأداء، دقة الأداء، جودة الأداء، وحجم الأداء) في شركات الاتصالات السعودية .

حيث أظهرت النتائج التالية:

١. بالنسبة لبعد دعم والتزام الإدارة العليا أظهرت النتائج أن قيمة t قد بلغت (١,٩٩٤) وبدلالة إحصائية (٠,٠٤٧)، وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تكون المعادلة كالتالي: $t = 1.994, P < 0.05$ ، وهذا يشير الى وجود أثر للبعد المتمثل في دعم والتزام الإدارة

العليا على أداء العاملين ككل في شركات الاتصالات السعودية ، وهذا الأثر إيجابي بحسب قيمة "Beta" التي بلغت (٠,١٠١) ، أي أن دعم والتزام الإدارة العليا يُحسن من أداء العاملين.

٢. بالنسبة لبعد التحسين المستمر كانت قيمة "t" قد بلغت (٢,١٣٧) وبدلالة إحصائية (٠,٠٣٤) وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، وبالتالي تكون المعادلة $t = 2.137, P < 0.05$ وهذا يشير الى وجود أثر للبعد المتمثل في كالاتي التحسين المستمر على أداء العاملين ككل في شركات الاتصالات السعودية ، وهذا الأثر إيجابي بحسب قيمة Beta التي بلغت (٠,١٢٢) ، أي أن التحسين المستمر يُحسن من أداء العاملين.

٣. أما بعد مشاركة العاملين فقد بينت النتائج أن قيمة "t" قد بلغت (٠,٣٣٣) وبدلالة إحصائية (٠,٧٤٠) ، وهي غير دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، وبالتالي تكون المعادلة كالاتي $t = 0.333, P = \text{not significant}$ ، وهذا يشير الى عدم وجود أثر للمشاركة العاملين على أداء العاملين ككل في شركات الاتصالات السعودية .

٤. بينت نتائج البعد المتعلق في التركيز على العميل أن قيمة "t" (٣,٢١٠) وبدلالة إحصائية (٠,٠٠٢) ، وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) وبالتالي تكون المعادلة كالاتي $t = 3.210, P < 0.01$ ، وهذا يشير الى وجود أثر لبعد التركيز على العميل على أداء العاملين ككل في شركات الاتصالات السعودية ، وهذا الأثر إيجابي بحسب قيمة Beta التي بلغت (٠,١٦٣) ، أي أن تعزيز التركيز على العميل يؤدي الى تحسين أداء العاملين ككل في شركات الاتصالات السعودية .

٥. بالنسبة لبعد التدريب والتعليم، كانت قيمة "t" التي بلغت (٤,٢٢٢) وبدلالة إحصائية (٠,٠٠٠) ، وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) ، وبالتالي تكون المعادلة كالاتي $t = 4.222, P > 0.01$ ، وهذا يشير الى وجود أثر لبعد التدريب والتعليم على أداء العاملين ككل في شركات الاتصالات السعودية ، وهذا الأثر إيجابي بحسب قيمة Beta التي بلغت (٠,٢٢٠) ، أي أن زيادة التدريب والتعليم تؤدي الى تحسين أداء العاملين ككل في شركات الاتصالات السعودية .

٦. وفيما يتعلق في بعد تشجيع وتحفيز الموظفين، كانت قيمة "t" التي بلغت (٦,٣٦٨) وبدلالة إحصائية (٠,٠٠٠) ، وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) ، وبالتالي تكون

المعادلة كالاتي: $t = 6.368, P < 0.01$ ، وهذا يشير الى وجود أثر لبعده تشجيع وتحفيز الموظفين

على أداء العاملين ككل في شركات الاتصالات السعودية ، وهذا الأثر إيجابي بحسب قيمة Beta

التي بلغت (٠,٣٧٧)، أي أن تشجيع وتحفيز الموظفين يؤدي الى تحسين أداء العاملين ككل في

شركات الاتصالات السعودية .

الجدول رقم (٢٢): نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الأولى التباين للانحدار للتأكد من صلاحية

النموذج لاختبار (Analysis of Variance Anova)

ANOVA ^a							
Sig.	F	Mean Square	Df.	Sum of Squares	Adjusted R square	Model	
0.000 ^b	١٤١,٧٨٧	١٤,٠٥٣	٦	٨٤,٣١٦		Regression	1
		٠,٠٩٩	٢٢٥	٢٢,٣٠٠	٠,٧٨٥	Residual	
			231	106.615		Total	

ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول رقم (٢٢) نتائج تحليل الفرضية الرئيسية التباين للانحدار للتأكد من صلاحية

النموذج لاختبار (Anova) للفرضية الرئيسية الأولى التي تفرعت الى ست فرضيات، حيث بلغت قيمة "F"

(١٤١,٧٨٧) وبدلالة إحصائية (٠,٠٠٠). كما ويشير معامل التفسير المعدل (R2) الوارد في الجدول الى أن

أبعاد إدارة الجودة الشاملة (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على

العمل، التدريب والتعليم، تشجيع وتحفيز الموظفين) يفسر ما مقداره (٠,٧٨٥) من التباين في المتغير التابع

(أداء العاملين) وهي قوة تفسيرية تعكس درجة عالية من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H0.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بجميع

أبعادها ككل على سرعة أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية .

الجدول رقم (٢٣): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار الفرضية الرئيسية

الجدول رقم (٢٣): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار الفرضية الرئيسية

Sig.	t	Standardized	Unstandardized		المتغير المستقل	
		Coefficients	Coefficients			
		Beta	Std. Error	B		
٠,٠٠٠	٨,١٥٧		٠,١٣٨	١,١٢٣	(Constant)	إدارة
٠,٠٠٠	١٨,٦١٦	٠,٧٧١	٠,٣٨	٠,٧٠٣	إدارة الجودة	الجودة
					الشاملة ككل	الشاملة

يوضح الجدول رقم (٢٣) الى أثر إدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها ككل على سرعة أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية . حيث كانت قيمة "t" التي بلغت (١٨,٦١٦) وبدلالة إحصائية (٠,٠٠٠) ، وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) وبالتالي تكون المعادلة كالآتي: $t = 18.616, P < 0.01$ ، وهذا يشير الى وجود أثر الإدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها ككل على سرعة أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية ، وهذا الأثر إيجابي بحسب قيمة Beta التي بلغت (٠,٧٧١) ، أي أن إدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها ككل تؤدي الى زيادة سرعة أداء العاملين ككل في شركات الاتصالات السعودية .

الجدول رقم (٢٤): نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الثانية التباين للانحدار للتأكد من صلاحية

النموذج لاختبار Analysis of Variance Anova

ANOVA ^a							
Sig.	F	Mean Square	Df.	Sum of Squares	Adjusted R square	Model	
0.000 ^b	٣٤٦,٥٦٩	٦١,٩٨٠	١	٦١,٩٨٠		Regression	1
		٠,١٧٩	٢٣٧	٤٢,٣٨٥	٠,٥٩٢	Residual	
			٢٣٨	١٠٤,٣٦٥		Total	

a. Dependent Variable: سرعة الأداء

b. Predictors: (Constant), إدارة الجودة الشاملة

$(\alpha \leq 0.05)$: ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

يوضح الجدول رقم (٢٤) نتائج تحليل الفرضية الرئيسية التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار (Anova) الفرضية الدراسة الرئيسية الثانية، إذ يؤكد معنوية هذا التأثير بحسب قيمة "F" التي بلغت (٣٤٦,٥٦٩) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ وبدلالة إحصائية (٠,٠٠٠). كما ويشير معامل التفسير المعدل (R2) الوارد في الجدول إلى أن إدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها ككل يفسر ما مقداره (٠,٥٩٢) من التباين في المتغير التابع (سرعة أداء العاملين) وهي قوة تفسيرية تعكس درجة مقبولة من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H0.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها ككل على دقة أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية.

الجدول رقم (٢٥): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار الفرضية الثالثة

Coefficients^a

Sig.	t	Standardized	Unstandardized		المتغير المستقل	
		Coefficients		Coefficients		
		Beta	Std. Error	B		
٠,٧٣٧	-٠,٣٣٦		٠,١٤٢	-٠,٤٨	(Constant)	إدارة الجودة
٠,٠٠٠	٢٥,٢٧٠	٠,٨٥٤	٠,٣٩	٠,٩٨٤	إدارة الجودة	الشاملة
					الشاملة ككل	

يوضح الجدول رقم (٢٥) الى أثر إدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها ككل على دقة أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية . حيث كانت قيمة "t" التي بلغت (٢٥,٢٧٠) وبدلالة إحصائية (٠,٠٠٠) ، وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) وبالتالي تكون المعادلة كالآتي: $t = 25.270, P < 0.01$ ، وهذا يشير الى وجود أثر لإدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها ككل على دقة أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية ، وهذا الأثر إيجابي بحسب قيمة Beta التي بلغت (٠,٨٥٤) ، أي أن إدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها ككل تؤدي الى تحسين دقة أداء العاملين ككل في شركات الاتصالات السعودية .

الجدول رقم (٢٦): نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الثالثة التباين للانحدار للتأكد من صلاحية

النموذج لاختبار (Analysis of Variance Anova)

ANOVA ^a							
Sig.	F	Mean Square	Df.	Sum of Squares	Adjusted R square	Model	
0.000 ^b	٦٣٨,٥٩٧	١٢١,٤٢٤	١	١٢١,٤٢٤		Regression	1
		٠,١٩٠	٢٣٦	٤٤,٨٧٣	٠,٧٢٩	Residual	

			٢٣٧	١٦٦,٢٩٧		Total	
--	--	--	-----	---------	--	-------	--

a. Dependent Variable: دقة الأداء

b. Predictors: (Constant), إدارة الجودة الشاملة

$(\alpha \leq 0.05)$: ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

يظهر الجدول رقم (26) نتائج تحليل الفرضية الرئيسية التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار (Anova) الفرضية الدراسة الرئيسية الثالثة، إذ يؤكد معنوية هذا التأثير بحسب قيمة "F" التي بلغت (٣٤٦,٥٦٩) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ وبدلالة إحصائية (٠,٠٠٠). كما ويشير معامل التفسير المعدل (٢) الوارد في الجدول إلى أن إدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها ككل يفسر ما مقداره (٠,٧٢٩) من التباين في المتغير التابع (دقة أداء العاملين) وهي قوة تفسيرية تعكس درجة عالية من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

H0.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ الإدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها ككل على جودة أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية.

الجدول رقم (٢٧): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار الفرضية الرئيسية

الرابعة^a Coefficients

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		المتغير المستقل	
		Beta	Std. Error	B		
٠,٨٤٨	-٠,١٩٢		٠,١٥٥	٠,٠٣٠	(Constant)	

٠,٠٠٠	٢٢,٤٥٧	٠,٨٢٦	٠,٠٤٢	٠,٩٥٣	إدارة الجودة الشاملة	إدارة الجودة الشاملة
-------	--------	-------	-------	-------	----------------------	----------------------

يوضح الجدول رقم (٢٧) الى أثر إدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها ككل على جودة أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية . حيث كانت قيمة "t" التي بلغت (٢٢,٤٥٧) وبدلالة إحصائية (٠,٠٠٠) ، وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) وبالتالي تكون المعادلة كالتالي $t = 22.457, P < 0.01$ ، وهذا يشير الى وجود أثر لإدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها ككل على جودة أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية ، وهذا الأثر إيجابي بحسب قيمة Beta التي بلغت (٠,٨٢٦) ، أي أن إدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها ككل تؤدي الى زيادة جودة أداء العاملين ككل في شركات الاتصالات السعودية .

الجدول رقم (٢٨): نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الرابعة التباين للانحدار للتأكد من صلاحية

النموذج لاختبار Analysis of Variance Anova

ANOVA ^a							
Sig.	F	Mean Square	Df.	Sum of Squares	Adjusted R square	Model	
0.000 ^b	٥٠٤,٣٢٩	١١١,٩٨٣	١	١١١,٩٨٣		Regression	1
		٠,٢٢٢	٢٣٤	٥١,٩٥٨	٠,٦٨٢	Residual	
			٢٣٥	١٦٣,٩٤١		Total	

a. Dependent Variable: جودة الأداء

b. Predictors: (Constant), إدارة الجودة الشاملة

($\alpha \leq 0.05$): ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

يُظهر الجدول رقم (٢٨) نتائج تحليل الفرضية الرئيسية التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار (Anova) الفرضية الدراسة الرئيسية الرابعة، إذ يؤكد معنوية هذا التأثير بحسب قيمة "F" التي بلغت (٥٠٤,٣٢٩) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وبدلالة إحصائية (٠,٠٠٠). كما ويشير معامل التفسير المعدل (R2) الوارد في الجدول إلى أن إدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها ككل يفسر ما مقداره (٠,٦٨٢) من التباين في المتغير التابع جودة أداء العاملين وهي قوة تفسيرية تعكس درجة عالية من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

الفرضية الرئيسية الخامسة:

H0.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها ككل على حجم أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية .

الجدول (٢٩): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار الفرضية الرئيسية

الخامسة^a Coefficients

Sig.	t	Standardized	Unstandardized		المتغير المستقل	
		Coefficients	Coefficients			
		Beta	Std. Error	B		
٠,٠٠٠	٧,٩٢٦		٠,١٧٠	١,٣٥١	(Constant)	إدارة
٠,٠٠٠	١٣,٢١٦	٠,٦٥١	٠,٠٤٧	٠,٦١٨	إدارة الجودة الشاملة ككل	الجودة الشاملة

يُشير الجدول رقم (٢٩) إلى أثر إدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها ككل على حجم أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية . حيث كانت قيمة "t" التي بلغت (١٣,٢١٦) وبدلالة إحصائية (٠,٠٠٠) ، وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) وبالتالي تكون المعادلة كالتالي : $t = 13.216$

$P < 0.01$ ، وهذا يشير الى وجود أثر لإدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها ككل على حجم أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية ، وهذا الأثر إيجابي بحسب قيمة Beta التي بلغت (٠,٦٥١)، أي أن إدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها ككل تؤدي الى زيادة حجم أداء العاملين ككل في شركات الاتصالات السعودية .

الجدول رقم (٣٠): نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الخامسة التباين للانحدار للتأكد من صلاحية

النموذج لاختبار Analysis of Variance Anova

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	Df.	Sum of Squares	Adjusted R square	Model
0.000 ^b	١٧٤,٦٧١	٤٧,٨٨٧		٤٧,٨٨٧		Regression
		٠,٢٧٤		٦٤,٩٧٥	٠,٤٢٢	Residual
				١١٢,٨٦٢		Total

a. Dependent Variable: حجم الأداء

b. Predictors: (Constant), إدارة الجودة الشاملة

$(\alpha \leq 0.05)$: ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

يوضح الجدول رقم (٣٠) نتائج تحليل الفرضية الرئيسية التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار (Anova) الفرضية الدراسة الرئيسية الخامسة، إذ يؤكد معنوية هذا التأثير بحسب قيمة "F" التي بلغت (١٧٤,٦٧١) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ وبدلالة إحصائية (٠,٠٠٠). كما ويشير معامل التفسير المعدل (R2) الوارد في الجدول الى أن إدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها ككل يفسر ما مقداره (٠,٤٢٢) من التباين في المتغير التابع (حجم أداء العاملين) وهي قوة تفسيرية تعكس درجة مقبولة من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

١,٢,٤ مناقشة الفرضيات

واعتماداً على ما تقدم، وبالاعتماد على النتائج الواردة في الجداول السابقة، فإن نتيجة اختبار

الفرضيات الرئيسية والفرعية على النحو التالي:

فرضية الدراسة الرئيسية الأولى H0.1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الأبعاد إدارة الجودة الشاملة ككل دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين التركيز على العميل، التدريب والتعليم، تشجيع وتحفيز الموظفين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على أداء العاملين ككل من حيث (سرعة الأداء، دقة الأداء، جودة الأداء، وحجم الأداء) في شركات الاتصالات السعودية .

وبناءً على النتائج، ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الأبعاد إدارة الجودة الشاملة ككل (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على العميل، التدريب والتعليم، تشجيع وتحفيز الموظفين) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على أداء العاملين ككل من حيث (سرعة الأداء، دقة الأداء، جودة الأداء، وحجم الأداء) في شركات الاتصالات السعودية .

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

– الفرضية الفرعية الأولى H0.1.1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدعم والتزام الإدارة العليا على أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية .

وبناءً على النتائج، ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدعم والتزام الإدارة العليا على أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية .

– الفرضية الفرعية الثانية H0.1.2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحسين المستمر على أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية .

وبناءً على النتائج، ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحسين المستمر على أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية.

– الفرضية الفرعية الثالثة H0.1.3 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمشاركة العاملين على أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية.

وبناءً على النتائج، تقبل الفرضية العدمية.

– الفرضية الفرعية الرابعة H0.1.4 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتركيز على العميل على أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية

وبناءً على النتائج، ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتركيز على العميل على أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية.

– الفرضية الفرعية الخامسة H0.1.5 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتعليم على أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية.

وبناءً على النتائج، ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتعليم على أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية.

– الفرضية الفرعية السادسة H0.1.6 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتشجيع وتحفيز الموظفين على أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية.

وبناءً على النتائج، ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتشجيع وتحفيز الموظفين على أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H0.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها ككل على سرعة أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية .

وبناءً على النتائج، ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها ككل على سرعة أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية .

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H0.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها ككل على دقة أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية .

وبناءً على النتائج، ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها ككل على دقة أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية .

الفرضية الرئيسية الرابعة:

H0.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها ككل على جودة أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية .

وبناءً على النتائج، ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها ككل على جودة أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية .

الفرضية الرئيسية الخامسة:

H0.5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها ككل على حجم أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية .

وبناء على النتائج، ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها ككل على حجم أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية.

٤,٤ مناقشة النتائج:

السؤال الأول: ما مستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات السعودية ؟

أوضحت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس مستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات السعودية قد بلغ (٣,٤٦٢٦) ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتل المرتبة الأولى بعد التزام الإدارة العليا تلاه في المرتبة الثانية بعد التحسين المستمر وجاء في المرتبة الثالثة بعد التدريب والتعليم وفي المرتبة الرابعة بعد التركيز على العميل وحقق المرتبة الخامسة بعد تشجيع وتحفيز الموظفين والمرتبة الأخيرة لبعده مشاركة العاملين ، وإن ممارسات إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة لدى العاملين في كافة المستويات الوظيفية لدى شركات الاتصالات السعودية يشير إلى مقدار وعي وإدراك ودعم الإدارة العليا لممارسات إدارة الجودة الشاملة وأن هناك حاجة إلى التركيز أكثر على تشجيع وتحفيز الموظفين ومشاركة العاملين ، وقد أظهرت النتائج أن الإدارة العليا في شركات الاتصالات السعودية تقوم بالتخطيط لمسار إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعمل الإدارة العليا على دراسة وتبسيط الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأن الشركة تسعى إلى تبني أحدث أنواع التكنولوجيا لتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويعزى ذلك إلى أن موظفو الشركة يساهموا في تقديم الحلول والمقترحات لتحسين جودة القرارات المتعلقة بعملهم حيث أن خبرات ٤٠% منهم أكبر من (١٥) سنة وأن الشركة تقوم بجمع المعلومات الخاصة بشكاوى متلقي الخدمة للمشاركين (العملاء) وتولي اهتمام خاص بشكاوى وتظلمات المشاركين من أجل تطوير الخدمة المقدمة.

وهذه النتائج تتفق مع النتائج التي توصلت إليها العديد من الدراسات منها

(التميمي وعيسى، ٢٠١٤ ؛ المعمر، ٢٠١٤؛ شاكوت، ٢٠١٥؛ عواضة، ٢٠١٨؛ لمياء، ٢٠١٩) وقد

اختلفت مع هذه الدراسات في ترتيب الأبعاد من حيث درجة الممارسة ومستوى الأهمية لأفراد العينة حيث كان الترتيب مختلف من دراسة الى أخرى.

السؤال الثاني: ما مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية ؟

أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي العام للإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية قد بلغ (٣,٥٣٤٧) ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتل بعد سرعة الأداء المرتبة الأولى، تلاه في المرتبة الثانية بعد حجم الأداء، وجاء في المرتبة الثالثة بعد دقة الأداء، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بعد جودة الأداء. وهذا يعكس أن الشركة تحرص على التميز في تقديم الخدمات وان الموظفين يحرصون على إنجاز جميع المهام المطلوبة منهم كما ونوعاً وطبقاً لمعايير الجودة المطلوبة ويعزى ذلك الى استعداد الموظفين للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإكمال إنجاز الأعمال ويمتلكون القدرة على تنفيذ الأعمال بالوقت المحدد حسب الأولويات الضرورية ويتقبل الموظفون القيام بأي أعمال إضافية يتم تكليفهم بها من قبل رؤسائهم حسب متطلبات العمل ، وفي المقابل يجب تركيز إدارة الشركة على توفر نظاماً خاصاً للمكافآت وتشجيع العاملين على الدقة في إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية وتحفيز الموظفين فيها على ابتكار المبادرات للارتقاء بالخدمات وأن توفر نظاماً خاصاً للمكافآت لتشجيع العاملين على السرعة في إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.

السؤال الثالث: ما هو أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية ؟

١. وبينت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل) وأداء العاملين (المتغير التابع) من جهة وبين أبعاد إدارة الجودة الشاملة مع بعضها البعض من جهة أخرى. وكذلك يوجد علاقة ارتباط طردية بين أبعاد المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على العميل، التدريب والتعليم، تشجيع وتحفيز الموظفين) مع بعضها البعض.

٢. وتشير النتائج الى وجود أثر إيجابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة ككل على أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية ، وهذا الأثر يعني أن تحسين إدارة الجودة الشاملة سيؤدي الى تحسين أداء العاملين في شركات الاتصالات السعودية .

٣. وأشارت النتائج كذلك إلى عدم وجود تأثير دال إحصائياً لبعد مشاركة العاملين على أداء العاملين ككل في شركات الاتصالات السعودية .

٤. وأظهرت النتائج الى وجود أثر لإدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها ككل على (سرعة أداء العاملين) وعلى (حجم الأداء) وعلى (دقة الأداء) وعلى (جودة الأداء) في شركات الاتصالات السعودية .

تشير نتائج الدراسة التي تناولت دراسة ستة من أبعاد إدارة الجودة الشاملة لدراسة أثرها على أداء العاملين دراسة حالة على شركات الاتصالات السعودية حيث تبين من خلال النتائج انه هنالك أثري إيجابي لخمس من أبعاد للمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) على المتغير التابع (أداء العاملين) وكانت درجة التأثير بالترتيب الاتي تنازلياً : دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التدريب والتعليم التركيز على العميل، و تحفيز وتشجيع الموظفين ، أما البعد السادس المتمثل بمشاركة العاملين فقد بينت النتائج انه لا يوجد له أي اثر على أداء العاملين

وفيما يتعلق في الفرضية الفرعية الخامسة فقد بينت النتائج أن هناك أثر إيجابي للتدريب والتعليم على أداء العاملين كما هي الفرضية الفرعية السادسة والتي تبين أن التحفيز المستمر له أثر إيجابي على أداء العاملين وبينت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية أن إدارة الجودة الشاملة لها أثر إيجابي على سرعة الأداء والتي تطابقت بالأثر الإيجابي لكل من الفرضية الرئيسية الثالثة انه هنالك أثر إيجابي لإدارة الجودة الشاملة على دقة الأداء وكان ذات الأثر لكل من الفرضية الرئيسية الرابعة لإدارة الجودة الشاملة على جودة الأداء كما هو الأثر الإيجابي للفرضية الرئيسية الخامسة لإدارة الجودة الشاملة على حجم الأداء.

٥,٤ التوصيات:

١. يجب أن تتبنى الشركة التركيز على العملاء كممارسة لإدارة الجودة الشاملة بهدف تعزيز أداء العاملين من خلال إرضاء العملاء.

٢. يجب على الشركة تعزيز التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة كاستراتيجية لتحسين أداء العاملين.
٣. يجب أن تتبنى الشركة التحسين المستمر كاستراتيجية لإدارة الجودة بهدف تعزيز أداء العاملين.
٤. يجب على الشركة الاستمرار في تطبيق برامج تدريب وتعليم العاملين لإكسابهم المهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم.
٥. ضرورة إدراك العاملين بمختلف مستوياتهم لأهمية الجودة كمفهوم يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي لعلى شركات الاتصالات السعودية .
٦. زيادة الاهتمام بمركز التميز للتدريب فى شركات الاتصالات السعودية بهدف تدريب العاملين فى قطاع المياه والصرف الصحي لمواكبة التكنولوجيا والاستفادة منها فى تقديم الخدمات الإلكترونية الجديدة.
٧. تعزيز تطبيق كل من التدريب والتعليم والتركيز على العميل وتشجيع وتحفيز الموظفين لما له من أثر إيجابي على أداء العاملين.
٨. يوصي الباحث بأجراء دراسات على أبعاد أخرى لإدارة الجودة الشاملة على متغيرات أخرى وفي مؤسسات مختلفة.

Abstract

The study aimed to identify the impact of Total Quality Management practices, including dimensions such as top management support and commitment, continuous improvement, employee participation, customer focus, training and education, and employee motivation and encouragement, on job performance dimensions (performance quality, accuracy, volume, and speed) in Saudi telecommunications companies. The study population comprised all employees in the companies, totaling 515 employees. A questionnaire was developed for data collection, distributed among the study population, with 257 respondents. The study utilized a descriptive analytical approach, and data analysis was performed using the SPSS statistical analysis program to test hypotheses.

The study findings revealed a statistically significant positive impact of Total Quality Management on job performance. Additionally, all dimensions of Total Quality Management were found to have a statistically significant impact on job performance, except for the dimension of employee participation.

The study recommended that companies focus on customer-centric practices as part of Total Quality Management to enhance job performance by satisfying customers and reinforcing top management commitment to quality management as a strategy for improving job performance.

Keywords: Total Quality Management Practices, Job Performance, Saudi Telecommunications Companies.

المراجع

المراجع العربية

- أبو عاقلة، البشير شمس الدين عبدالله، و آدم، موسى أحمد. (٢٠١٥). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الانتاجية في المختبر المركزي للعلوم والبيئة وأبحاث التربة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان.
- إبراهيم، أمل أبو زيد وفضل الله، إشراقة عوض (٢٠١٩) أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في المنشآت الخاصة : دراسة حالة مجموعة شركات دال للمواد الغذائية. مجلة رماح للبحوث والدراسات ٢٠٥ ٣٥-٢٢٢

- أبو عساف، مؤيد موسى، والمرعي هيثم عبد الله (٢٠١٩) التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- الأميري، وليد محمد (٢٠١٩) تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، عمان: مجموعة الياروزي العلمية للنشر والتوزيع.
- الأمين، محمد عبدالمحمود، و عبد الرحمن، رضوان الأمين. (٢٠٢١). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تقييم أداء العاملين بالتطبيق على شركات التأمين الإسلامية بالسودان. مجلة الدراسات العليا، ٣٤، ١٩٤ - ٢١٩.
- البارقي، عامر بن محمد شار، و أبو السندس، إبراهيم بن عبد الحميد. (٢٠٢٠). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإنتاجية: دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي. مجلة كلية التربية، مج ٣٦، ع ٢، ٤٩٣ - ٥١٧.
- البارقي، عامر بن محمد شار، و أبو السندس، إبراهيم بن عبد الحميد. (٢٠٢٠). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإنتاجية: دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي. مجلة كلية التربية، مج ٣٦، ع ٢، ٤٩٣ - ٥١٧.
- البشير، محمد معاوية عبد الباقي، و أبو سن، أحمد إبراهيم. (٢٠٢٢). أثر إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع ١٢، ١ - ٢٥.
- البشير، محمد معاوية عبد الباقي، و أبو سن، أحمد إبراهيم. (٢٠٢٢). دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء العاملين بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مج ٢، ع ٥، ١٠٣١ - ١٠٥٢.
- البطي، أحمد علي مسعود، دبنون، محمد ياسين، العماري، مصباح سالم مفتاح، و أبو رميلة، سعد أبريك السنوسي علي. (٢٠٢٢). أثر إدارة الجودة الشاملة على الإبداع الإداري. مجلة الدراسات الاقتصادية، مج ٥، ع ١، ٦٦ - ٩٤.

- بني عيسى، معاذ محمد عدنان أحمد، و الشبيل، سيف عبيد أرحيل. (٢٠١٩). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق
- ثابت، وائل محمد (٢٠٢٠)، أثر استراتيجية التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، ٢٢ (٢)، ٦٣-١٢٢
- جودة، محفوظ أحمد . (٢٠١٨) إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم تطبيقات دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة السابعة. عمان، الأردن.
- حداد، أماني خلف ناصر. (٢٠٢٠). أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات الغذائية الأردنية. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، مج ٢٣، ع ١٤، ١١٥ - ١٢٨.
- دودين، أحمد يوسف (٢٠١٩) إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. دار اليازوري. aim.aspx العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- سلام، بسام محمد علي، و المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (٢٠١٧). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي أداء العاملين في شركات التأمين اليمنية من الفترة (٢٠١٠ - ٢٠١٦ م) (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان.
- سويسي، عز الدين علي محمد وأبوقفة، هدية منصور خليفة (٢٠١٥). أثر إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية في شركة المزرعة للصناعات الغذائية. مجلة الاقتصاد والتجارة، ٧، ١٩٠-٢١٢
سيف صوالحه، جريدة الرأي. ٢٠٢٠/٨/٥ صفحة ٢٤-٢٥
- الشعار، قاسم ابراهيم والنجار، فايز جمعه (٢٠١٥) تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي (دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الاردن) دراسات العلوم الإدارية. ٤٢ (٢) ٤٠٩-٤٢٥.

- شموط، أحمد بهجت، و جوازنة، أحمد خالد. (٢٠٢٢). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين: دراسة ميدانية على المنظمات الخدمية الخاصة في عمان. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج ١٨، ١٤، ٧١-٨٧.
- العبد اللات، خليل عقله محمد (٢٠١٥) قياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة الأردنية مجلة البحوث المالية والتجارية، ٢، ٢٢٨-٢٥٠.
- عبد الله، محمد محمود عودة، و الزعبي، فراس علي خليفة. (٢٠٢٠). أثر التدريب الإلكتروني في الأداء الوظيفي باستخدام برنامج حكيم: دراسة تطبيقية في المستشفيات الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- عبد المالك فريتيح ، (٢٠٢١) ، أثر التدوير الوظيفي فعالية الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العمومية دراسة حالة إدارة بلدية المسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر .
- عبدالله، عبدالله جمعة علي، و إسماعيل، زكي مكي. (٢٠٢١). دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إنتاجية العاملين بالقطاع الصناعي: دراسة تطبيقية على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء ٢٠١٤-٢٠١٩ م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
- عبدالله، عبدالله جمعة علي، و إسماعيل، زكي مكي. (٢٠٢١). دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إنتاجية العاملين بالقطاع الصناعي: دراسة تطبيقية على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء ٢٠١٤-٢٠١٩ م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
- عبدالله، معتز والقرني، علي (٢٠٢٢) ، نموذج مقترح لأثر الاحتراق الوظيفي أداء الموظفين ودرجة الرضا الوظيفي لهم: دراسة تطبيقية على موظفي مؤسسة البريد السعودي في الرياض، قطاع الخدمات المساندة، المجلة العربية للإدارة، ٢ (٤٢)، ٢٧١-٢٩٢.
- العتيبي، سعد عزيز حبيب. (٢٠٢٢). أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء بالمؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في مكة المكرمة. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج ١٢، ٥٤، ٥٣٢ - ٥٥١.

- الفلاسي، هدى محمد (٢٠١٨) نظام إدارة الأداء الذاتي، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي.
- القحطاني، حسين حسن، و شعبي، فيصل بن أحمد بن عابد. (٢٠٢٢). أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة جدة. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، ع٢٤، ١٨١ - ٢٢٦.
- محمد، لجين دحية نور الدائم، و حمزة، عبدالعال عبدالودود محمد. (٢٠١٨). أثر إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية: بالتطبيق علي بنك فيصل الإسلامي السوداني (٢٠٠٧ م - ٢٠١٧ م) (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان.
- محمد، مصطفى، (٢٠١٨)، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، عمان: دار أبن النفيس.
- المحمدي، سعد علي (٢٠١٩)، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، عمان: دار اليازوري العلمية.
- المطيري، عارف عبدالعزيز، آل حسينة، مرضي مبارك، العنزي، ممدوح فهد، المطيري، فايز عبدالمحيي، و المطيري، رزان محمد. (٢٠٢٢). إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء العاملين بالقطاع الصحي: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج٦، ع٢٩، ٢٢ - ٤٢.
- المعايطه، زيد سليمان عبيد، و أبو زيد، أحمد ناصر أحمد. (٢٠٢١). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين: دراسة حالة على شركات الاتصالات السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- الملكاوي، أديب خلف (٢٠٢٠)، ادارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين، عمان: دار الخليج.
- المالكي، أحمد محمد (٢٠١٨) متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات العامة مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، ١(٤) ٢١٠-٢٣٤

المراجع الأجنبية

- Al-Ali, A. H., & Abu-Rumman, A. (2019). The Role of Total Quality Management in the Face of Challenges: A Study in Lafarge- Jordan. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(1).
- Abshir, K, (2018), The Impact of Islamic Work Ethics on job Performance. A Study of University Utara Malaysia Administrative Staffs, Bayern - Germany: GRIN Verlag. Bayern - Germany: GRIN Verlag.
- Al-Damen, R. A. (2017). The impact of Total Quality Management on Organizational Performance Case of Jordan Oil Petroleum Company. *International Journal of Business and Social Science*, 8(1). 192-202.
- Alghamdi, F. (2018). Total Quality Management And Organizational Performance: A Possible Role Of Organizational Culture. *International Journal of Business Administration*, 9(4). 186-200.
- Alotaibi.F.M, Yusoff R.Z, & Islam, R. (2013). Analysis of Total Quality Management Practices, Competitiveness and Their Relationship to the Task Environment, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(6),515-526.
- Al-Qudah, K. A. (2021). The Impact of Total Quality Management on Competitive Advantage of Pharmaceutical Manufacturing Companies in Jordan. *Perspectives of Innovations, Economics and Business, PIEB*. 12(3), 59-75.
- Al-Sarayreh, A., Al-Shatnawi A., Al-Madhoun R., Al-Faqeeh N.,
- Ana.B.C. (2017). The Advantages Of Implementation of Total Quality Management in Enterprises. *Annals of The Constantin Brancusi" University Of Targu Jiu, Engineering Series*, 1,56-59.

- Androniceanu, A. (2017). The Three-Dimensional Approach of Total Quality Management, An Essential Strategic Option For Business Excellence. *Amfiteatru Economic*, 19(44), 61-78.
- Bello, Z. (2019). Technical Resources in E-training Acceptance. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 5(1), 201-212.
- Boikanyo, D. H., & Heyns, M. M. (2019). The Effect of Work Engagement on Total Quality Management Practices in a Petrochemical Organisation. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1), 1-13.
- El Hawi.R., & Alzyadat, W. (2019). TQM Measured Students' Satisfaction in the Jordanians' Private University for Achieving Institutional Excellence. *TEM Journal*. 8(2), 409-416.
- El-Tohamy, A. & Al Raoush, A. T. (2015). The Impact of Applying Total Quality Management Principles on The Overall Hospital Effectiveness: An Empirical Study On The HCAC Accredited Governmental Hospitals in Jordan. *European Scientific Journal*, 11(10), 63 - 76.
- Evans, Emmanuel, (2021), Job Rotation as training and development, University of Lagos.
file:///C:/Users/User/Downloads/JOB_ROTATION_AS_TRAINING_AND_DEVELOPMENT
- Foster,S.T. (2013). *Managing Quality -Integrating the Supply Chain*, Fifth Edition, Pearson.
- Fraihat, B. A. M., Abozraiq, A. M., Alkasawneh, M. W. A., Alghasawneh, Y. S. S., Almasarweh, M. S., & Alaa, A. A. (2023). The Impact of Total Quality Management (TQM) in the Performance of Information Technology Startup's at King Hussein

Business Park. International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev., 8(5), 70

- Ganapavarapu, L. K., & Prathigadapa, S. (2015). Study On Total Quality Management For Competitive Advantage In International Business. Arabian Journal of Business and Management Review, 5(3), 1-4.
- Jonah, N., Ornguga, I. G. & Torsen, E. (2018). The Effect of Total Quality Management (TQM) on the Organizational Growth of Adama Beverages: A Marketing Mix Perspective. International Journal of Science and Research, 7(7), 1096-1102.
- Keinan, A. S., & Karugu, J. (2018). Total Quality Management Practices and Performance of Manufacturing Firms In Kenya: Case Of Bamburi Cement Limited. International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, 3(1), 81-99.
- Kim, G. S. (2016). Effect of Total Quality Management On Customer Satisfaction. International Journal of Engineering Sciences & Research Technology, 5(6), 507-514.
- Mohamed, M. B., Ndinya, A., & Ogada, M. (2019). Influence of Cost Leadership Strategy On Performance Of Medium Scale Miners in Taita Taveta County, Kenya. International Journal of Development and Management Review, 14(1), 151-163.
- Mosadeghrad, A.M. (2015). Developing and validating a total quality management model for healthcare organizations. The TQM Journal, 27(5), 544-564.
- Mousa, A., Al-Tarawneh, S., Al-Hlool, M.; Smadi, Q., Al-Samoor, M., Al-Akra Y., Sliehat, O., Hussain M. & Qowar, M. (2019). The Impact of TQM on Employee Performance Abu Sheikh Exchange Company: Case Study, International Journal of Human Resource Studies, 9(2), 212-224.

- Najm.N.A, Yousif.A.S.H & Al-Ensour, J. A. (2017). Total quality Management (TQM), Organizational Characteristics and Competitive Advantage. Journal of Economic & Financial Studies, 5(4), 12-23.
- Sadikoglu, E., & Olcay, H. (2014). The Effects of Total Quality Management Practices On Performance And The Reasons of and The Barriers to TQM Practices in Turkey. Advances in Decision Sciences, 2014, 1 - 17
- Saffar, N. A. G. A., & Obeidat, A. (2020). The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing. Management Science Letters, 10(1), 77-90.
- Salah ,S.A.(2018) . Total Quality Management Practices and Performance of Commercial Banks in Garissa County, Kenya. International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, 3(1), 52 – 67
- Siddiqui, Danish Ahmed & Mehak Nimra, (2021), Ethics Institutionalization and Employees Performance in Pakistan: The Role of Work-Life Quality, London: UNICORN Publishing Group. gement review, 23(201), 43-32.
- Singh, V., Kumar, A., & Singh T. (2018). Impact of TQM on Organisational Performance: The case of Indian Manufacturing and Service Industry Operations Research Perspectives, 5.199-217.
- Surucu, L., Maslakci, A. and Sesen, H, (2022), Transformational, Job performance, Self-efficacy, and leader support: Testing a moderated mediation model, United Kingdom: Emerald Publishing Limited.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي: دراسة

تطبيقية على شركات الاتصالات السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل

الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم

بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً

أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- ١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- ٢- الفئة العمرية ☐ أقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣٠-٤٠ سنة ☐ من ٤٠-٥٠ سنة ☐ أكثر من ٥٠ سنة
- ٣- المؤهل العلمي ☐ متوسط ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ بكالوريوس
- ٤- المسمى الوظيفي ☐ مدير ☐ نائب مدير ☐ رئيس قسم ☐ موظف

ثانيا محاور الاستبيان

👉 المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة، ضع إشارة (√) في المربع المناسب

لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
دعم والتزام الإدارة العليا						
١	تقوم الإدارة العليا بالتخطيط لمسار إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية					
٢	تعمل الإدارة العليا على دراسة وتبسيط الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
٣	تتابع الإدارة العليا باستمرار مشاريع إدارة الجودة الشاملة					
٤	تقوم الإدارة العليا بتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
٥	تتوفر القناعة التامة للإدارة العليا في الشركة بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة					

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
التحسين المستمر						
١	تستخدم إدارة الشركة وسائل فعالة لتقييم عمليات التحسين المستمر لإدارة الجودة الشاملة					
٢	تحرص الشركة على تأهيل وتدريب موظفيها لتحسين جودة الخدمات المقدمة					
٣	تسعى الشركة إلى تبني أحدث أنواع التكنولوجيا لتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
٤	يتوافر لدى الشركة نشاطات بحثية فعالة بهدف التحسين المستمر للخدمات					
٥	تعمل إدارة الشركة على الاستفادة من مقترحات المراجعين بهدف التحسين المستمر					
مشاركة العاملين						
١	يساهم موظفو الشركة في تقديم الحلول والمقترحات لتحسين جودة القرارات المتعلقة بعملهم					

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
٢	تهتم إدارة الشركة بالتغذية الراجعة من الموظفين بتقبل المقترحات الجيدة وتبنيها لتحسين الجودة					
٣	تعمل إدارة الشركة على مشاركة جميع الموظفين في الانتقاد البناء للأخطاء التي تمارس داخل الشركة					
٤	تعمل إدارة الشركة على مشاركة جميع الموظفين في عمليات تحسين جودة العمل وتطويره					
٥	تعمل إدارة الشركة على مشاركة جميع الموظفين في تبادل الآراء					
التركيز على العميل						
١	تقوم الشركة بتطوير إستراتيجيات وخطط عمل طويلة الأجل وفقا لاحتياجات المشتركين (العملاء)					
٢	تؤمن إدارة الشركة أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات المشتركين (العملاء)					
٣	تقوم إدارة الشركة بجمع المعلومات الخاصة بشكاوى متلقي الخدمة لمستخدمي (العملاء)					

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة
٤	تهتم إدارة الشركة بشكاوى وتظلمات المشاركين من أجل تطوير الخدمة المقدمة				
٥	تقوم إدارة الشركة بمتابعة الخدمة المقدمة للمشاركين لمعرفة مدى رضا المشاركين عنها				
التدريب والتعليم					
١	تشجع إدارة الشركة الموظف على قبول التعلم والتدريب داخلها				
٢	تقوم الشركة بعقد ورشات التوعية المتعلقة بالجودة للموظفين				
٣	تعتبر الشركة الموظف مورد ذو قيمة أساسية للشركة واستثمار طويل المدى ولا بد أن يحصل على التدريب المناسب				
٤	توفر إدارة الشركة الموارد اللازمة لتدريب وتعليم الموظفين في الشركة				
٥	يتم تدريب الموظفون على مهارات حل المشكلات				

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
تشجيع وتحفيز الموظفين						
١	تقوم الشركة بتحفيز وتشجيع الموظفين					
٢	الترقية في العمل تعتمد على جودة العمل					
٣	تشجع الشركة العمل الجماعي وروح الفريق					
٤	التقدير وزيادات الأجور تشجع الموظفين على تطوير جودة العمل					
٥	توفر الشركة بيئة عمل صحية وامنه					

👉 المحور الثاني: أداء العاملين، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
سرعة الأداء						
١	يتوفر لدى الموظفين الاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإكمال إنجاز الأعمال					
٢	يحرص الموظفون خلال أوقات الدوام على تنظيم الوقت واستغلاله لإنجاز الأعمال					
٣	تعتبر سرعة إنجاز الأعمال أحد المعايير المهمة في نظام تقييم الأداء في الشركة					
٤	يمتلك الموظفون القدرة على تنفيذ الأعمال بالوقت المحدد حسب الأولويات الضرورية					
٥	تحت رؤية وثقافة الشركة على سرعة إنجاز المهام حرصاً على ثقتهم ووقتهم					
٦	توفر الشركة نظاماً خاصاً للمكافآت لتشجيع العاملين على السرعة في إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية					

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
دقة الأداء						
١	ينجز الموظفون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة					
٢	تسعى إدارة الشركة لتوفير بيئة عمل مناسبة للعاملين حرصاً على التقليل من أخطائهم					
٣	تهتم إدارة الشركة بتدريب الموظفين لزيادة دقتهم في إنجاز أعمالهم					
٤	تحرص إدارة الشركة باستمرار على تقليل نسبة الأخطاء البشرية في كل ما يتعلق بمخرجات أعمالهم					
٥	توفر الشركة نظاماً خاصاً للمكافآت لتشجيع العاملين على الدقة في إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية					
جودة الأداء						
١	تتبنى الشركة نظام جودة الأداء والتحسين المستمر					
٢	تشجع الشركة الموظفين فيها على ابتكار المبادرات للارتقاء بالخدمات					

					تلتزم الشركة بخطط واضحة للعمل من أجل الحصول على جوائز الجودة والتميز	٣
					لدى الشركة سياسة وإجراءات في دليل شامل النظام الجودة	٤
					تحرص الشركة على التميز في تقديم الخدمات	٥
حجم الأداء						
					يتناسب حجم العمل المطلوب في الشركة مع قدرات الموظفين	١
					يتقبل الموظفون القيام بأي أعمال إضافية يتم تكليفهم بها من قبل رؤسائهم حسب متطلبات العمل	٢
					يحرص الموظفون على إنجاز جميع المهام المطلوبة منهم كما ونوعا	٣
					يتناسب العمل المطلوب من الموظفين في الشركة مع خبراتهم وكفاءتهم	٤
					لا يتناسب حجم الأعمال المنجزة للموظفين مع مهاراتهم وخبراتهم في الشركة	٥

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of General Administration

**The Impact of Total Quality Management Practices on
Job Performance: An Empirical Study on Saudi
Telecommunication Companies.**

Preparation:

NASSER SHAWAN ALOTAIBI	232000203
ABDULMAJEED EID ALOTAIBI	232002410
Ahmed saleh alomayrini	232000801

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-202٤