

دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص في منطقة الرياض

خطة مشروع بحث مقترح مقدم استكمالاً لنيل درجة الماجستير في تخصص إدارة المشاريع

إعداد:

الاسم	الرقم الجامعي	الصفة
سعود ساير العنزي	233001088	قائد الفريق
رائد عايش المطيري	233000879	عضو

إشراف:

د. الفيصل محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٤م - ١٤٤٥هـ

مقدمة:

شاع في وقتنا الحالي استخدام مصطلح إدارة الجودة الشاملة بين مختلف المنظمات والشركات في جميع الدول حول العالم تقريباً وأن النظرة والتطبيق لهذا المفهوم تختلف من منشأه إلى أخرى، إلا أن المسألة تكمن في التركيز على المستفيدين من الخدمات، إذ أصبحت إدارة الجودة الشاملة الشغل الشاغل والاهتمام المشترك بين المنشآت التي تقدم الخدمات للمستفيدين. (زيدان، ٢٠٠٩)

فلسفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية عصريه تركز على عدة مفاهيم ومبادئ وقواعد وأبعاد إدارية حديثة مدروسة تقوم على الدمج بين المبادئ الإدارية والأفكار الابتكارية والمهارات الفنية المتخصصة بهدف الارتقاء بالأداء والوصول إلى تحسين و تطوير مستمرين، وهذا المفهوم يعني الضبط الشامل للجودة من خلال تطبيق هذا المفهوم لتطوير أدائها وخدماتها حيث اعتبرت وسيلة مساعدة في مواجهة المشكلات الصعبة ووسيلة لكسب رضا المجتمع، وقد أحرزت هذه المنظمات نجاحات كبيرة على أثر تطبيقه في الدول المتقدمة التي تبنته. (العالم، ٢٠١٠)

وبعد هذا النجاح والانتشار في ميدان الادارة شاع استخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة بحيث أصبح أسلوباً إدارياً هاماً وإن كانت الثورة الأولى هي الثورة الصناعية والثورة الثانية هي ثورة الحواسيب اعتبر مفهوم الجودة الشاملة الثورة الثالثة بلا منازع. وأكدت مجموعة من الدراسات أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ماهي إلا الأساس الذي انطلقت منه عملية تقييم أداء العاملين الذي يتجلى في أهمية تحسين الأداء وتحقيق الربحية التي يأخذ على ضوءها الكثير من القرارات الإدارية في تحقيق أداء متميز. (جودة، ٢٠٠٦)

ومن هذا المنطلق وهذا الاساس رأينا أن تتمحور دراستنا حول تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في القطاع الخاص بمنطقة الرياض وذلك من أجل خلق أداء متميز يمكّنه من المنافسة على جميع المستويات.

مشكلة الدراسة:

القطاع الخاص اليوم بات أمام تحدي كبير من أجل تنمية و تطوير امكانيات وقدرات مواردها البشرية، من أجل البقاء والاستمرارية وهذا راجع للتقدم التكنولوجي الذي لامس جميع النواحي المتعلقة بالعملية الإنتاجية والخدمية ، لذلك فقد أصبح من الضروري مواكبة هذه التغيرات السريعة من أجل

إقحام الأسواق العالمية والوصول إلى أعلى مستويات الأداء الوظيفي، فإدارة الجودة الشاملة تعمل على تعزيز الأداء الوظيفي من خلال تحفيز العاملين على المشاركة الفعالة في عمليات التحسين المستمر وتحقيق رضا العملاء وتحسين الإنتاجية والرفع من الكفاءة مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وزيادة فاعلية المؤسسة وإنتاجيتها ، وقد جاءت هذه الدراسة لمعرفة وتوضيح دور إدارة الجودة الشاملة ومدى تأثيرها في تحسين الأداء الوظيفي في العاملين في القطاع الخاص بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية .

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تبرز أهمية البحث كونه يكشف العلاقة بين بعدين مهمين جداً من وجهة نظر الباحثان وهم إدارة الجودة الشاملة والتحسين من أداء العاملين لذا من الضروري معرفة إلى أي مدى تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين.

الأهمية التطبيقية: يمكن توضيح أهمية بحثنا من الجانب التطبيقي أن القطاع الخاص قطاع مهم في المملكة العربية السعودية، وبالأخص بمنطقة الرياض ومساهم فعال في التنمية الاقتصادية في البلاد، ومساهمته الكبيرة في تحقيق رؤية ٢٠٣٠، وبالتالي فالعمل على إدارة الجودة الشاملة ينعكس حتماً على أداء العاملين، حيث يعنى بأدائهم بشكل خاص وعلى أداء القطاع الخاص بشكل عام.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- الكشف عن دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال التعرف على:
- معرفة مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين.
- محاولة جعل الإدارات والعاملين في القطاع الخاص بمنطقة الرياض محل الدراسة يدركون أهمية إدارة الجودة الشاملة.
- الوقوف على واقع جودة الخدمات المقدمة ومدى اهتمام الإدارة والعاملين بخدمة العملاء.
- إيضاح دور اشراك العاملين مع الادارة في اتخاذ القرارات والرفع من أداء العاملين.

تساؤلات الدراسة:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين في القطاع الخاص محل الدراسة؟

تتفرع منه التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اقتناع ودعم إدارة الجودة الشاملة و تحسين أداء العاملين في القطاع الخاص محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(0.05) \leq a$ ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل وتحسين أداء العاملين في القطاع الخاص محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(0.05) \leq a$ ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتدريبهم و تحسين أداء العاملين في القطاع الخاص محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(0.05) \leq a$ ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتحسين أداء العاملين في القطاع الخاص محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(0.05) \leq a$ ؟
- ما هي اتجاهات العاملين في القطاع الخاص نحو إدارة الجودة الشاملة العاملين في القطاع الخاص محل الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة) من وجهة نظر العاملين في القطاع الخاص محل الدراسة؟
- هل يمكن التنبؤ بمقدار تحسين أداء العاملين في القطاع الخاص محل الدراسة من خلال إدارة الجودة الشاملة؟

فروض الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة قمنا بصياغة الفرضية التالية:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين في القطاع الخاص محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(0.05) \leq a$

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اقتناع ودعم إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين في القطاع الخاص محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05) $a \leq$
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التركيز على العميل وتحسين أداء العاملين في القطاع الخاص محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05) $a \leq$
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مشاركة العاملين وتدريبهم وتحسين أداء العاملين في القطاع الخاص محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05) $a \leq$
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر وتحسين أداء العاملين في القطاع الخاص محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05) $a \leq$
- يمكن التنبؤ بمقدار تحسين أداء العاملين في القطاع الخاص محل الدراسة من خلال إدارة الجودة الشاملة.

الدراسات السابقة:

- دراسة (التميمي، ٢٠١٤) بعنوان تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية عن المستشفيات الجزائرية الخاصة. استهدف هذا البحث التعرف على تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها مرتكزاً لتحسين أداء العاملين في المستشفيات الجزائرية الخاصة. استخدم الباحثان المنهج الوصفي، استخدمتا الاستبانة أداة للبحث، ووزعت على عينة من المديرين والموظفين (مدير، نائب مدير، رئيس مصلحة، رئيس وحدة، مراقب وحدة) في ٩ مستشفيات خاصة بالجزائر، تكونت من عدد (٥٠) أسلوب العينة العشوائية. أسفرت نتائج البحث عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة (دعم والتزام الإدارة العليا، والتركيز على المستهلك، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، واعتمادية القرارات على البيانات). وأداء العاملين في المستشفيات الجزائرية الخاصة (مستوى الرضا الوظيفي، ومستوى الكفاءة التشغيلية، ومستوى الخدمات الإدارية) وأهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحثان هي: وجود اتجاهات قوية بالمستشفيات الجزائرية الخاصة بصالحية تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها مرتكزاً لتحسين أداء العاملين. وقد تضمن البحث بعض التوصيات أبرزها: ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين بهذه المستشفيات، والعمل على تذليل المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيقها.

■ دراسة (شاكوت، ٢٠١٥) بعنوان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية بالتطبيق على الهيئة القومية للكهرباء بمدينة شندي في الفترة من (٢٠٠٧ - ٢٠١٣م) استهدفت الدراسة معرفة المشاكل والمعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات وكذلك معرفة أثر التحسين المستمر للعمليات داخلها على مستوى الأداء. تكمن أهمية الدراسة في أن الجودة الشاملة وسيلة لإدخال التطوير والتحسين المستمر على مسار الأداء العام، وتطبيقها يتطلب الانتقال من الإدارة التقليدية إلى قيم ومفاهيم عمل تركز على تحسين وتطوير جودة الخدمات بما يحقق الرضا للمستفيدين من خدماتها وتمكين العاملين من تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة التي تتضمنها إدارة الجودة الشاملة، انحصرت فرضيات الدراسة في: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق فلسفة الجودة الشاملة ورضا المستفيد، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر للأنشطة الإدارية ومستوى الأداء والكفاءة، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين وزيادة الإنتاجية. استخدمت الدراسة عدد من المناهج: المنهج الوصفي والمنهج التاريخي والمنهج الإحصائي، كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: اقتناع الإدارة العليا ودعمها المادي والمعنوي لإدارة الجودة الشاملة بالهيئة يساعد على نجاح تطبيقها، إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات يؤدي إلى توليد روح الانتماء والولاء لدى جميع العاملين ومن ثم رفع مستوى أدائهم، توفر البيئة الداخلية الجيدة والمريحة تجعل العاملين يؤدون مهامهم بصورة طيبة ورضا تام وبالتالي ينعكس على جودة أدائهم، التعامل مع مقترحات وشكاوي العملاء بالشفافية التامة واستقبالهم بروح عالية يمكن من تقوية المركز التنافسي للمؤسسة. أوصت الدراسة: بتحسين علاقات العمل بين العاملين والمؤسسة من خلال وضوح المسؤوليات والصلاحيات، العمل بروح الفريق الواحد للوصول إلى مستوى عالي من الجودة مما يتطلب فتح قنوات اتصال أكثر بين الرئيس والمروؤوس لتحقيق أهداف المؤسسة، ضرورة تعميق مفهوم تطوير الأداء الوظيفي وجعله من الاستراتيجيات الأساسية للإدارة، تحسين الأداء الإداري من خلال تحديد الهيكل والوصف الوظيفي والتوثيق الدائم والتدقيق والمراجعة، التعرف على دوافع ورغبات العاملين بالهيئة للاستفادة منها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكفاءة وفاعلية.

■ دراسة (فرج، ٢٠١٦) بعنوان أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الشركة العامة للكهرباء. هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر عناصر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي المتمثلة في اقتناع ودعم الإدارة العليا، والتركيز على العميل، ومشاركة العاملين وتحفيزهم، وتدريب العاملين وتأهيلهم، والتركيز على تحسين الخدمة، والتخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، والقدرة على الاتصال الفعال في الشركة العامة للكهرباء محل الدراسة، بنيت الدراسة على فرضيات رئيسة وفرعية تناولت كلاً من إدارة الجودة الشاملة، الأداء الوظيفي، والمتغيرات الديموغرافية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان وزعت على المبحوثين

الذين كان عددهم (١٤٩) بمجتمع الدراسة من العاملين بإدارة الموارد البشرية بالشركة العامة للكهرباء، فكان عدد الاستبيانات المتحصل عليها (١٢٣) صحيفة بنسبة (٨٢.٥٥٪) والفاقد منها (٢٦) بنسبة (١٧.٤٥٪) وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل بيانات الاستبانة، توصلت الدراسة إلى وجود ضعف في التركيز على وضع أسس للتخطيط الاستراتيجي وخاصة المتعلقة بتحسين برنامج الجودة، وعدم اهتمام الإدارة العليا بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى الشركة وعدم توفر وسائل اتصال مباشرة بين العاملين وأصحاب القرار. وكذلك بينت الدراسة ارتفاع مستوى أداء العاملين في الشركة بشكل عام، حيث أدى استخدام برامج جودة حديثة إلى تحسين مستوى الأداء وسرعة إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية بأقل جهد ومال لازمين لتنفيذ الأعمال.

■ **دراسة (الحبيب، ٢٠١٧) والتي بعنوان أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في مجموعة سلطان الفرائضي الطبية،** تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على سؤال الدراسة الرئيسي وهو "هل تلتزم مجموعة سلطان عبد الله الفرائضي الطبية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين بها". تكمن أهمية الدراسة في محاولة توفير البيانات والمعلومات التي تساعد إدارة المجموعة في معرفة أهمية تبني إدارة الجودة الشاملة في القطاع الطبي وأثر ذلك على الأداء. من أهداف الدراسة التعرف على مدى الالتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمجموعة سلطان الفرائضي الطبية، التعرف على مستوى أداء العاملين ومدى مشاركتهم في إدارة المجموعة، التعرف على الدور الذي يلعبه النظام الإداري القائم في تحسين جودة الخدمات وتحقيق رضا الموظفين والعملاء ومن فرضيات الدراسة هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمجموعة سلطان الفرائضي الطبية وأداء العاملين. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وأداء العاملين. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اهتمام الإدارة العليا بالتحسين المستمر للخدمات وأداء العاملين. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات وقام بتوزيع عدد (١٤٠) استمارة على مجتمع البحث المكون من (٤٢٧) موظف عاد منها (١١٩) استمارة مستوفية وصالحة للدراسة. نتج عن هذه الدراسة أن أغلب الموظفين موافقين على محور اهتمام إدارة المجموعة بالجودة الشاملة، وغير موافقين على اهتمام الإدارة بتدريب العاملين ، وعلى مساواة الإدارة بين جميع الموظفين.

■ **دراسة (فريحات، ٢٠١٧) بعنوان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب.** تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين لدى الشركة الوطنية للتدريب والتشغيل، وتمثلت عينة الدراسة بهؤلاء جميعهم، قام الباحث بأخذ عينة عشوائية (Random Sample) مكونة من (١٧٩) عامل، تم تحليل البيانات باستخدام نظام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لأجل الوصول إلى غايات وأهداف هذه الدراسة، وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة

إلى مجموعة من النتائج أبرزها بأنه يوجد هناك أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) على أداء العاملين المتمثل في (جودة العمل، الالتزام بمتطلبات العمل، المثابرة) في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب، كذلك لا يوجد هناك فروق في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب تُعزى للمتغيرات الديموغرافية، ولا يوجد هناك فروق في أداء العاملين في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب تُعزى للمتغيرات الديموغرافية. هذا وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات الموارد البشرية بما يتواءم مع متطلبات ومقتضيات إدارة الجودة الشاملة، وكذلك ضرورة إشراك الموظفين بدورات متخصصة تزيد وتفعّل مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديهم.

■ **دراسة (رشوان، ٢٠١٧) بعنوان " تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في ظل كل من الأداء الابتكاري وأداء العاملين كمتغيرات وسيطة "** وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في: القيادة الإدارية، التدريب، وإدارة العاملين، إدارة المورد، والتركيز على العملاء، إدارة العملية، والتحسين المستمر. و أثّرها على الأداء التنظيمي في ظل كل من الأداء الابتكاري وأداء العاملين كمتغيرات وسيطة. وأجريت الدراسة على عدد من المنظمات الصناعية العاملة في قطاعات صناعية مختلفة مثل صناعة الأغذية، الصناعات الدوائية، الملابس الجاهزة، الأثاث. وفي سبيل الوصول لهذا الهدف تم تطوير سبعة فروض، وتم الاعتماد على قائمة استقصاء طورها الباحث لجمع البيانات الأولية التي تخدم غرض الدراسة، ومن خلال مقياس كرونباخ الفا تم التأكد من ثبات مقاييس متغيرات الدراسة، وباستخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي، أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار فروض ونموذج الدراسة ، توصلت الدراسة إلي وجود تأثير ايجابي لممارسات إدارة الجودة الشاملة علي الأداء التنظيمي في المنظمات الصناعية محل الدراسة ، كما يوجد تأثير لمتغير الأداء الابتكاري، وأداء العاملين كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة علي الأداء التنظيمي ، بالتالي تم التحقق من صحة ونموذج الدراسة وقبوله .

■ **دراسة (عبد الله، ٢٠١٧) بعنوان أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين. دراسة حالة الشركة السودانية للهاتف السيار - زين -** تمثلت مشكلة الدراسة في ضرورة البحث عن مدخل جديد يتناسب مع التغيرات الاقتصادية العالمية، وتستطيع من خلاله الشركات محاولة الوصول إلى كسب رضا الزبون والحصول على حصة سوقية أكبر معتمدة في ذلك على تحقيق الميزة التنافسية. وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من الإدارات المهمة والمفيدة داخل الشركات الخاصة والعامّة، لأنها تعمل علي رفع كفاءة الأداء لدى العاملين وذلك بالاهتمام بتطوير وتدريب العاملين وكذلك تحفيزهم بالطرق العينية والمادية، هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة أداء العاملين بالشركة السودانية للهاتف السيار (زين)، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من

موظفي الشركة، استخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتم تحليلها عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية وتمثلت الفرضية الرئيسة للدراسة في (لا يوجد تأثير لإدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: عدم معرفة الموظفين باجتهادات وتوجيهات إدارة الجودة بالشركة وذلك بعدم وجود محاضرات وورش عمل للإدارة، وعدم الشفافية في وضع الميزانيات لتدريب وتطوير أداء العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بثقافة الجودة الشاملة ومبادئها بين العاملين. ودعم ومساندة الإدارة العليا وذلك من خلال الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة وموجهاتها وربط قياس الأداء بزيادة المرتبات والحوافز.

■ **دراسة (حطاب، ٢٠١٩) بعنوان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين.** هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين، وسعت الدراسة لتحقيق عدد من الأهداف كان منها تحديد كل من أثر القيادة والرؤية السليمة و أثر المشاركة والمبادرة من قبل العاملين و أثر التحسين المستمر و أثر تطبيق مفهوم النظام في تحسين أداء موظفين دوائر ضريبة الدخل في فلسطين، وكان من أهم نتائج الدراسة أنه توجد علاقة طردية قوية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الدوائر الضريبية ويتحقق ذلك من خلال تطبيق عناصر الجودة الشاملة (القيادة والرؤية السليمة والمشاركة والمبادرة من العاملين واللوائح والقوانين والتحسين المستمر). وايضاً توجد علاقة طردية قوية بين القيادة والرؤية السليمة والمشاركة المبادرة من العاملين وبين قوانين النظام لتحسين المستمر والأداء الوظيفي للعاملين في الدوائر الضريبية. ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة الاهتمام بتطبيق عناصر وأبعاد إدارة الجودة الشاملة والتركيز على الأبعاد الأكثر أهمية وتأثيراً على الأداء الوظيفي، فهذه الدراسة لم تركز على كل أبعاد الجودة الشاملة لتحقيق المستوى المطلوب من الأداء الوظيفي، بل ركزت على الأبعاد الخمسة التي ترتبط وتتأثر بالأداء الوظيفي بشكل مباشر، وحث الإدارة العليا في الدوائر الضريبية على توضيح أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء لكل الموظفين من أعلى السلم إلى أسفله، فهذا أدعى إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي.

■ **دراسة (البارقي، ٢٠٢٠) بعنوان واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإنتاجية "دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي"** و هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي و دراسة أثر تطبيقها على الإنتاجية، حيث 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 استخدام (الاستبانة) كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وأظهرت 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، وتوصلت الدراسة إلى توصيات عدة منها ضرورة الاهتمام بتشجيع وتحفيز العاملين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، و ضرورة الاهتمام بالأهداف الواضحة للشركة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة و على الشركة الالتزام بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة لجميع العمليات بالشركة.

■ **دراسة (الشهري، ٢٠٢٠) بعنوان أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في هيئة الهلال الأحمر السعودي المملكة العربية السعودية.** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق معايير الجودة الشاملة بمعايير (التحسين المستمر - الأخطاء الصفريّة - التركيز على المستفيدين) على أداء الموظفين في هيئة الهلال الأحمر السعودي واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً أداة الاستقبال لقياس آراء المبعوثين عبر برنامج التحليل الإحصائي لتحليل البيانات وقد أكدت نتائج الدراسة وجود أثر في تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في هيئة الهلال الأحمر السعودي بشكل عال على كل المعايير كما توصلت الدراسة كذلك إلى أن مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة جميعها من التحسين المستمر والأخطاء الصفريّة والتركيز على المستفيدين حيث يمثل ما بين (٣.٣٩) و (٣.٥٧) من (٥) ومستوى الأداء الوظيفي في هيئة الهلال الأحمر السعودي عالي النسبي حيث يمثل ٣.٣٣ من (٥) وتوصي الدراسة ضرورة الاهتمام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة والتركيز على المعايير الأكثر أهمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي.

■ **دراسة (عبدالحق و فاروق ، ٢٠٢١) التي عنوانها دور إدارة الجودة الشاملة في دعم وزيادة فاعلية أداء العاملين - دراسة تحليلية على عينة من المؤسسات -** تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية ودور إدارة الجودة الشاملة في دعم وزيادة فاعلية أداء العاملين، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وكذلك منهج دراسة الحالة باستخدام أداة الاستبانة طبقت على عينة من مجموعة عاملين في مؤسسات البنك الوطني الجزائري "BNA" ومن خلال تحليل النتائج المتحصل عليها توصل الباحثان إلى أنه كان إسهام المتغيرات المستقلة في تغير المتغير التابع (أداء العاملين) كبيرة خاصة المتغير المستقل التحسين المستمر حيث سجل نسبة ٩٨,٥% أفضل نموذج هو النموذج الذي تكون كل معاملاته دالة، دعم فاعلية أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة = ٠,٢٥٣ + ٠,١٥١ (اقتناع ودعم الإدارة العليا) ، + ٠,٠٢٨ (التركيز على العميل) ، + ٠,٤٧٨ (مشاركة العاملين وتدريبهم) + ٠,٧٥٧ (التحسين المستمر).

■ **دراسة (العنزي والمطيري وال حسينة ، ٢٠٢٢) بعنوان إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء العاملين بالقطاع الصحي "دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض" و** 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، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٦٥) من العاملين في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، وكانت الاستبانة هي الأداة لجمع البيانات، وفي ضوء ذلك توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) بلغت (٠.٥٨٣) وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، بين الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين بالقطاع الصحي السعودي لدى العاملين بالمستشفيات الحكومية بمدينة الرياض. وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بضرورة تبني الإدارة العليا بالمستشفيات بمدينة الرياض تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كإطار عمل لتطوير الأداء والتحسين المستمر لكافة عمليات 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 القطاع الصحي ووزارة الصحة السعودية وتتعلق من احتياجات المستفيدين. وضرورة وضع سياسات موحدة لنظام التحفيز المادي والمعنوي من الحوافز والمكافآت والترقيات تبعاً للتميز في الأداء، ولخلق بيئة عمل مناسبة لتحفيز أداء العاملين في القطاع الصحي.

■ **دراسة (الاحمري، ٢٠٢٢) أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية - دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد بأبها -** هدفت هذه الدراسة الى توضيح أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي الإدارة بجامعة الملك خالد، كذلك التعرف على مدى وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي بجامعة الملك خالد. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بجامعة الملك خالد و تم اختيار الاستبانة كأداة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على (٨٩) من الموظفين ومنسوبي جامعة الملك خالد. وقد أظهرت الدراسة نتائج من أهمها: أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بلغ مستوى الموافقة بنسبة ٧٧.٢٩ ٪، بينما حصل المجال الاول والتي نصها " التركيز على العميل " علي الترتيب الأول حسب الوزن النسبي وكانت نسبتها المئوية (٧٨.٦٥ ٪) ، و حصل المجال الرابع والتي نصها " العمل الجماعي " علي الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي وكانت نسبتها المئوية (٧٣.٩٩ ٪) كما أشارت النتائج أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الأداء الوظيفي بلغ مستوى الموافقة بنسبة ٧١.٨٩ ٪، بينما حصلت الفقرة التي نصها " التزام الادارة بتطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة يؤدي إلى خلق مناخ وبيئة عمل تساعد على تطوير وتحسين الأداء الوظيفي " علي الترتيب الأول حسب الوزن النسبي وكانت نسبتها المئوية (٨٣.٢ ٪)

وهذا يدل على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يزيد من رغبة العاملين في تحسين وتطوير أدائهم الوظيفي، وحصلت الفقرة التي نصها " تمنح الادارة مكافآت مادية ومعنوية مقابل الانجاز المستمر " علي الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي وكانت نسبتها المئوية (٦٢٪) وهذا يدل على أن الحوافز التي تمنحها الادارة غير كافية ومجدية للعاملين بالجامعة. كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لعل أهمها: ضرورة التزام الإدارة العليا باشتراك الموظفين في اتخاذ القرارات المختلفة بالجودة، تطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية لما له من دور مهم في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، تكثيف الاهتمام اللازم بالعملاء من طرف مقدمي الخدمات وهذا ما يترك انطباع لدى العميل بأن هناك تعاطف معه ورغبة في تلبية احتياجاته، يجب على الإدارة العليا بالجامعة الإعداد الجيد للبرامج التدريبية في تنمية الوعي للكادر الوظيفي وتعزيز الاهتمام بالجودة لدعم القدرات التنافسية وأخيرا تشجيع الإدارة الموظفين على تقديم اقتراحاتهم بشكل أفضل في تحسين الجودة الشاملة والتركيز على رفع مستوى الأداء داخل الجامعة .

■ **دراسة (جودة، ٢٠٢٢).** بعنوان **أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين بالتضامن الاجتماعي** "دراسة اجتماعية" هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة والتعرف إلى احتياجات الإداريين في مديريات التضامن الاجتماعي للوصول إلى تحسين أدائها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث أعدت الباحثة مقياس الكتروني ، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها أن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة يجب أن يتم على أساس قياس وتحليل النتائج في التحسين المستمر، إن تطبيق أدوات قياس الجودة الشاملة (باريتو- حلقات الجودة- عظمة السمكة- دالة نشر الجودة - المرجعية المقارنة) هي أهم عوامل نجاح تطبيق معايير الجودة الشاملة، إن تطبيق معايير التخطيط الاستراتيجي والأبجديات وعناصر التخطيط الاستراتيجي يعتبر من أهم أساسيات تحقيق معايير الجودة الشاملة.

■ **دراسة (نورهان، أميرة، ٢٠٢٣)** بعنوان **تأثير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمديرية الكهرباء والغاز - قالمة.** هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على كيفية تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للعاملين ودرجة وعيهم بأهميتها وضرورة تطبيقها في المؤسسات وانطلق البحث من فرضية رئيسية وثلاث فرضيات فرعية متضمنة أهداف البحث، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، طبقت هذه الدراسة على عينة بلغ عددها (٦٠) مفردة وفق طريقة العينة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة الكلي المتكون من (٥١٩) مفردة بمديرية "الكهرباء والغاز ، قالمة"، وللوصول إلى ذلك استعرض الباحثان جانب نظري وتطبيقي. الجانب النظري: تطرق فيه الباحثان إلى الإطار الفكري والمفاهيمي للدراسة، وماهية إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمعايير الأيزو (٩٠٠٠)، والأداء الوظيفي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة. أما الجانب التطبيقي: تضمن إجراءات الدراسة الميدانية على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

وهي مؤسسة ذات طابع صناعي تجاري تتمثل في إنتاج الكهرباء ونقل الكهرباء والغاز، بغية الوقوف على مدى تبني المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة ومساهمتها في تحسين الأداء الوظيفي. وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر بفاعلية في الأداء الوظيفي وذلك عن طريق تطبيقها لمجموعة من الآليات التي تقوم عليها من أجل تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية للرفع من أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها، بالرغم من وجود عدة عوائق تعترض تطبيقها.

الإطار النظري:

أولاً: الجودة الشاملة

أ - مفهوم الجودة الشاملة:

لغة: جاد الشيء، وجود جودة فهو جيد (الفرايدي، ٢٠٠٣، ص ٢٧٣)، وجاد وجود جَودة وجُودة: صار جيداً وأجاده غيره، وجاد وأجاد: أي أتى بالجيد. (الفيروز، ٢٠٠٨، ص ٣٠٨)

اصطلاحاً: عرفت هيئة المعايير البريطانية BSI الجودة بأنها: "مجموعة الصفات والملامح وخواص المنتج أو الخدمة التي تحمل نفسها عبئ إرضاء وإشباع الاحتياجات الملحة والضرورية". (حسين، ٢٠٠٨، ص ٢٤)

لقد تعددت التعاريف لإدارة الجودة الشاملة بتعدد الباحثين واختلاف وجهة نظرهم إليها، وهذا الأمر ليس غريباً إذ أننا نتعامل مع فلسفة وثقافة إدارية تتباين حولها الآراء وتختلف إزاءها المنطلقات والمواءمة الفكرية، ومن هذا المنطق إننا لا نجد تعريفاً موحداً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي.

فعرفت كما ذكرنا سابقاً بأنها: "خلق ثقافة متميزة في الأداء تتظافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحله الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت.

ويعرفها الباحثون إجرائياً: أنها الطريقة المتميزة والأسلوب الإداري المنظم الذي يسعى للتطوير والتحسين المستمر في العمليات سواء كانت خدمية أو إنتاجية، لتحقيق احتياجات العملاء ومتطلبات المجتمع من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ب - ممارسات إدارة الجودة الشاملة:

انصب اهتمام كثير من الباحثين لتحديد ماهي ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وكما تنوعت التعاريف الخاصة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، الأبعاد أو الممارسات التي تقوم عليها منهجية إدارة الجودة الشاملة، ويمكن إرجاع هذا الاختلاف إلى تنوع بيئة العمل والثقافة الداخلية والخارجية للمنظمات التي أجريت فيها الدراسات، كما اختلف الباحثون حول الأبعاد أو الممارسات الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة، حيث منهم من عزاها لثلاثة أبعاد أساسية، وبعضهم صنفها إلى أحد عشر بعداً والبعض الآخر صنفها إلى أكثر من ذلك. وهنا يرى الباحثون أنه اعتماداً على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع، فقد تم اختيار بعض الأبعاد أو الممارسات لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها ومجتمعها المتمثل في القطاع الخاص بمنطقة الرياض وهذه الأبعاد هي: القيادة الإدارية، التركيز على العميل، مشاركة العاملين وتدريبهم، التحسين المستمر وفيما يلي نعرض لهذه الممارسات بشيء من التفصيل:

١. القيادة الإدارية: Management Leadership

تشير إلى مدى قيام الإدارة العليا بالمنظمة بتحديد ووضع أهداف واستراتيجيات الجودة، وتخصيص المورد، والمشاركة في جهود تحسين الجودة، وتقييم أداء الجودة (Kaynak، ٢٠٠٣) وقدمت معظم الأدبيات البحثية في مجال إدارة الجودة وجهات نظر مشتركة تشير إلى أن الإدارة العليا هي نقطة البداية.

٢. التدريب: Training

يشير إلى مدى اهتمام إدارة المنظمة بتوفير برامج التدريب اللازمة للعاملين لإكسابهم المهارات الجديدة المطلوبة لتنفيذ منهجية إدارة الجودة الشاملة وكذلك تدريبهم على الأساليب الإحصائية المتعلقة بالرقابة على الجودة بالإضافة لضرورة قيام المنظمة بتوفير برامج لتدريب كل من المديرين والمشرفين والعاملين على القضايا المرتبطة بالجودة وتدريبهم التدريب الجيد لكيفية تحويل تلك الأفكار إلى منتجات وخدمات جديدة.

٣. التركيز على العميل Customer Focus :

تشير إلى مدى تأكيد المنظمة على ضرورة فهم احتياجات ورغبات العملاء حيث تقوم منهجية إدارة الجودة الشاملة على أن جميع مبادرات الجودة تبدأ وتنتهي بالعميل وذلك لأن العميل يعد شريكاً رئيسياً للمنظمة وهنا يجب على المنظمة أن تتفهم جيداً احتياجات ورغبات العميل ثم

العمل على تصميم العمليات التي تعمل على الاستجابة لتلك الاحتياجات والرغبات (١٩٩٥، Flynn al el) وتعتبر العلاقات مع العملاء هي إحدى المتطلبات الرئيسية اللازمة لنجاح متغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة، حيث تسعى المنظمات إلى تطوير علاقات طويلة الأجل مع العملاء تمكّنها من تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة .

٤. التحسين المستمر: Continuous Improvement

ويشير إلى الجهود المستمرة من جانب المنظمة لتحسين المنتجات أو الخدمات أو العمليات، حيث تعرف منهجية إدارة الجودة الشاملة على أنها طريقة أو منهجية منظمة للتحسين المستمر في الجودة للمنظمات التي ترغب بالتطوير ويشير كلاً من (Holpp & Pande ، ٢٠٠٢) إلى أن مبدأ التحسين المستمر يقوم على أساس فرضية مفادها أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة التي تؤدي في النهاية إلى تخفيض الانحرافات والتباينات التي تحدث في العملية الإنتاجية مما يساعد على الحفاظ على جودة الأداء وزيادة الإنتاجية والربحية.

ج- خصائص الجودة الشاملة:

تتضمن إدارة الجودة الشاملة على عدة خصائص ومنها ما ورد في (علي، مرسى، ٢٠١٠):

- ١- الاستخدام الأفضل للموارد المادية والبشرية.
- ٢- خفض التكلفة لزيادة الطلب.
- ٣- أداء العمل بشكل صحيح يقدم الخدمة بصورة تشبع حاجات المستفيدين.
- ٤- وضع بعض المعايير لقياس الأداء مما يؤدي إلى ارتفاع معنويات العاملين.
- ٥- تشمل جميع قطاعات مستويات وظائف المؤسسة.
- ٦- العمل على استمرار التحسين والتطوير لزيادة القدرة على التنافس والكفاءة والمرونة للمؤسسة.
- ٧- تعتمد على التخطيط والتنظيم والتحليل لكافة أنشطة المؤسسة.
- ٨- تركز على التفاهم والمشاركة والترابط بين كل أجزاء المؤسسة وإدارتها في تحقيق الأهداف وأداء الأعمال

ويرى الباحثون بأن من خصائص إدارة الجودة الشاملة المشاركة في وضع الأهداف الرئيسية للمؤسسة والمشاركة في صياغتها.

د- أهداف الجودة الشاملة:

تهدف إدارة الجودة الشاملة لتحقيق ما يلي:

- معرفة احتياجات العملاء من المخرجات حيث أنهم المستفيدين منها وتحقق احتياجاتهم وطموحاتهم.

- أداء عمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة.
- العمل على تحفيز كل فرد من خلال توفير ظروف مناسبة تجعل كل فرد مساهمة في تحقيق أهداف الجودة الشاملة.
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- مشاركة جميع العاملين في عملية التطوير.
- تقليل المهام والأنشطة اللازمة لتحويل المواد الأولية (المدخلات) إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.

ومن أهداف إدارة الجودة الشاملة أيضا لدى (المدهون ٢٠٠٩):

- **خفض التكاليف:** فالجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
- **تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل:** فكثير من الإجراءات التي توضع من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل تركز على الرقابة على الأهداف والتأكد من تحقيقها وبالتالي تكون هذه الإجراءات طويلة وجام في كثير من الأحيان مما يؤثر سلبا على العميل.
- **تحقيق الجودة:** وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء وأن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات.

ويرى الباحثون أنه من أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة هي توجيه كافة الجهود لجذب العديد من العملاء والتقليل من شكواهم إن وجدت، بالإضافة إلى ضرورة الوصول إلى الكفاءة والفاعلية في عملية الإنتاج لتحويل المدخلات إلى مخرجات نهائية تخدم متطلبات العميل.

هـ - مراحل تطبيق الجودة الشاملة:

يعتبر تطبيق الجودة الشاملة في المنظمات عملية ليست سهلة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها كما حددها وهناك خمسة مراحل لإنجاز ناجح لأسلوب إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات وهي كما يلي:

أولاً: المرحلة الصفرية (الإعداد)

تعتبر هذه المرحلة هي المرحلة الأولى ومن أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتكمن أهميتها بالأساس في تحديد مدى الاستفادة الموجودة من تطبيق هذا المدخل الإداري مقارنة بالتكلفة المحتملة، ثم عمليات التدريب المناسبة للمديرين التنفيذيين الرئيسيين، ويفضل أن يكون التدريب خارج المنظمة وجماعياً وذلك حتى يمكنهم أن يفهموا بشكل أفضل فوائد إدارة الجودة الشاملة لمنظمتهم إضافة إلى تكوين محيط تفاعلي بينهم أثناء التدريب.

وتحتوي هذه المرحلة على مجموعة من الخطوات وهي:

- قرارات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تدريب المديرين على إدارة الجودة الشاملة.
- صياغة رؤية المؤسسة.

ثانياً: مرحلة التخطيط

وهي الخطوة الثانية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفي هذه المرحلة يتم إعداد الخطة التفصيلية من خلال إعداد استراتيجية دقيقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم فيها ما يلي:

- اختيار أعضاء لجنة الجودة.
- اختيار مستشار الجودة.
- تدريب لجنة توجيه الجودة والمستشار.
- الموافقة على خطة التطبيق وتخصيص المواد اللازمة.

ثالثاً: مرحلة التقييم

يتم في هذه المرحلة تقييم مختلف الجوانب والعوامل التي تتأثر بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، فتقدير وتقويم التركيبة البشرية عملية ضرورية قبل الانطلاق في عملية التطبيق، حيث أن هذه المجموعات البشرية تتكون من مزيج من الأفراد ذوي أمزجة، أفكار ومعتقدات قد تكون متباينة، لذلك نجد أن الثقافة التنظيمية التي يجب أن يركز عليها التقدير والتقييم مبنية على فهم نقاط القوة والضعف للأنماط المختلفة لشخصية الأفراد.

وهذا ما يسمح للمديرين بتكوين فرق عمل أكثر سرعة وفاعلية وأقل أخطاء وهذا ما يتيح للمنظمة بأن تخطو بشكل أسرع تجاه التحسين المستمر ، وتتضمن هذه المراحل النقاط التالية :

- التقييم الذاتي.
- التقييم التنظيمي.
- تقييم رأي الزبائن.
- تقييم تكلفة الجودة.

رابعاً: مرحلة التنفيذ

وفي هذه المرحلة يتم التركيز على المورد البشري والرفع من قدراته والتي تحتوي على الخطوات التالية :

- اختيار من سيتولى التدريب بالمؤسسة.
- تدريب المديرين والمرؤوسين.
- تشكيل فرق العمل.

خامساً: مرحلة تبادل الخبرات

تتمثل هذه المرحلة بالأساس في دعوة الآخرين - المتعاملين مع المنظمة - للمشاركة في عملية التحسين وتشمل هذه الدعوة وحدات المنظمة وفروعها والموردين الذين يتعاملون معها وبالتالي تعمل المنظمة على نشر فكرة إدارة الجودة الشاملة في محيط العمل مما يدعم فرصها الخارجية ويقلل التهديدات إذا التزم الجميع بإدارة الجودة الشاملة.

و- معوقات تطبيق الجودة الشاملة:

تؤكد الدراسات التي أجريت بشكل عام أن هناك بعض المعوقات المتعلقة بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة تمثلت أهمها في:

- عدم وجود الوعي الكافي من الإدارة العليا وإيمانها بأهمية إدارة الجودة الشاملة، وهناك من الإدارات من تعتبر هذا النوع من التغيير في المفاهيم نوعاً من الكماليات، مما يشكل غياب لمفاهيم إدارة الجودة.

- خلو الاستراتيجيات المتبعة في بعض المؤسسات من إدارة الجودة الشاملة لضعف البعد الاستراتيجي لدى بعض المدراء مما يضعف مستوى الأداء لديها.
- تعدد اللوائح والقوانين المعمول بها وميلها إلى التعقيد، الأمر الذي يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد ومن ثم انخفاض الأداء كما أن كثرة التعديل عليها، يعيق التنفيذ إلى حد كبير.
- عدم تقييم أداء العمل: هذه الآلية هامة، وبها يمكن للإدارة الواعية أن تحقق بها أعلى جودة إنتاجية، حيث أنها تقيم مراحل الإنتاج، وتقف على كل المعوقات أولاً بأول، وتضع يدها على الأسباب، ومن ثم تقيمها وتتخذ ما يناسبها من قرارات تصحيحية.
- تركيز بعض المؤسسات على تحقيق أرباح في المدى القصير: فالإدارات الفطنة الواعية يجب أن تركز أيضاً على تحقيق الأرباح على المدى الطويل وعليها التركيز قبل كل ذلك على تحقيق أهدافها وغاياتها مثلاً: تحقيق أرباح مخططة وفق سياسة مدروسة ودقيقة التنفيذ، تلبية احتياجات العاملين داخل المؤسسة.

ثانياً: الأداء الوظيفي

أ. مفهوم الأداء الوظيفي:

يعتبر مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي حظيت بنصيب وافر من الاهتمام والدراسة والبحث، لما له من أهمية على مستوى القطاع الخاص والعاملين فيها، وكثرة وتنوع المؤثرات المتداخلة فيه، فالأداء هو الوسيلة التي تحفز العاملين للعمل بحيوية ونشاط من خلال معايير المختلفة التي تضعها الأجهزة الإدارية، بتوفير محفزات تهدف للوصول إلى المستويات المثلى لتحقيقه، وكذلك دراسة المتغيرات التي تؤثر وتتأثر به، سواء كانت إيجابية أو سلبية، ويعتبر صلة الوصل بين سلوك العاملين والمنظمة، باعتباره الناتج المحصل والنهائي للحكم على أنشطة المنظمة وأحد المؤشرات الهامة الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم لمستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة، وتبرز أهمية الأداء عند النظر إلى المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء، والتي أهمها تحسين أداء الموظف وتطويره، وتحديد المكافآت والعلاوات الدورية والترقيات، وكذلك الاحتياجات التدريبية، كما أنه يعتبر معياراً هاماً من معايير الحكم على مدى سلامة سياسة الاختيار والتعيين والتدريب وأساس عملي لتوجيه هذه السياسات.

وعرف الأداء الوظيفي بأنه: قيام الفرد بالعمل الصحيح وبالطريقة الصحيحة مراعيًا الفاعلية والكفاية والسلامة العامة في العمل والاحترام وتوفير المصادر والوقت، ويعتمد على مدى معرفة المسؤول

الإداري بالعمل وجودته، وتحقيق مستوى إنتاجية عالي، وكذلك القدرة على التخطيط والتنظيم وتوقيت العمل، والمبادرة والحضور، وصنع القرار، والتفاعل مع المجتمع المحلي، وسلوك المواطننة التنظيمية. (الحراشة، ٢٠١١ ص ١٦) .

ونجد أن الأداء الوظيفي بأنه " فعل أو نشاط وسلوك أي تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة. (الداوي، ٢٠١٠ ص ٢١٨)

ب. أهمية الأداء الوظيفي:

يلعب الأداء الوظيفي للعاملين دوراً مهماً وأساسياً في تحديد وقياس المنظمة، فالأفراد أصحاب الأداء العالي تكون لديهم القدرة على مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها. حيث أن الأداء الوظيفي يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الأفراد والمنظمة والدولة، لأن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين بها متميزاً.

ويحظى الأداء الوظيفي على اهتمام بالغ من جميع المستويات انطلاقاً من مستوى الفرد العامل أياً كان موقعه داخل المؤسسة، وبعدها إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة. وفيما يلي أهمية الأداء الوظيفي كما يلي:

- **بالنسبة للعاملين:** إن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس إيجابياً على هذا النحو: يبعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل. يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظراً لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتبات مقابل هذا الأداء. يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.
- **بالنسبة إلى المؤسسة:** وهنا تكمن هذه الأهمية فيما يلي: يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المؤسسة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها. يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل المؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحطة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، وترجع أهمية الأداء بالنسبة إلى المؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياته في مراحلها المختلفة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التمييز، مرحلة الزيادة) كما لا تتوقف أهمية

الأداء على مستوى المؤسسة فقط، بل تتعدى تلك الأهمية إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة. (صباح، ٢٠١٨، ص ٣٤)

ج. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

توجد مجموعة كبيرة من العوامل التي تؤثر على أداء العاملين ومنها:

- **التوظيف:**

فمن الضروري أن توظف المؤسسة العاملين الذين تتوفر فيهم الشروط الملائمة لشغل الوظائف لديها، فمثلاً المحاسب يجب أن تتوفر فيه مقومات ومهارات خاصة بعملية الحساب والتشخيص المالي، كما أن توظيف الكفاءات يساهم بشكل فعال لرفع مردودية الأداء الوظيفي في المؤسسة.

- **التنظيم:**

من الضروري اهتمام المسؤولين بالتنظيم لكونه المحرك الأساسي لأداء العاملين، بحيث أن التقسيم الجيد للمهام والتوزيع الصحيح للملائم للمسؤوليات يخلق فاعلية في العمل ويقلل من حدة الصراعات ويصل بالمؤسسة إلى الكفاءة المطلوبة.

- **التكوين:**

وهي عملية تنمية مهارات وقدرات العاملين وهي تلك الجهود الهادفة إلى تزويدهم بالمعارف المطلوبة بغية تحسين أدائهم.

- **التكنولوجيا:**

تمثل عنصر أساسي في معظم القطاع الخاص لأنها تساعد العاملين في أداء مهامهم، بحيث أن أغلب النشاطات تحتاج إلى آلات ومعدات تتناسب مع طبيعة عملهم.

- **ظروف العمل:**

يتوجب على مسؤولي العمل الاهتمام بتحسين ظروف العمل (الإضاءة، الأمن، الرعاية الصحية، الاجتماعية، النظافة، أدوات العمل كونها تؤثر بشكل مباشر جداً في نفسية العامل ومن ثم على أدائه، ويمكن القول أنه كلما توفرت ظروف ملائمة للعمل تحسن أدائهم وبالتالي زيادة الإنتاجية.

- **الرقابة والتقييم:**

تستهدف كل من الرقابة والتقييم مقارنة الأداء الحالي مع الأداء المرجو واستخراج الفجوات وتحليلها.

• الإشراف والتأطير:

وهو توجيه جهود العاملين وهو من أهم مهام المسؤول حيث يستلزم أن يؤطر مجهودات عماله لضمان أدائهم وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

• الصراعات العالمية (الفردية - الجماعية):

وهي من الأسباب الأساسية التي تؤثر على الأداء بحيث كلما اشتدت الصراعات العالمية انخفض الأداء في المؤسسة وانخفضت نسبة تحقيق الأهداف.

د. تقييم الأداء:

اختلفت تسميات عند مختلف الباحثين فبعضهم يستخدم عبارة "تقييم أداء العاملين" وآخرين يستخدمون "تقويم أداء العاملين" وفريق ثالث يستخدم "إدارة أداء العاملين". ومع اختلاف التسميات التوضيح وتعريف النشاط لا يختلف كثيراً، ونعرض فيما يلي بعض التعاريف لتوضيح المفهوم. فقد عرف أحد الكتاب تقييم الأداء: "نظام رسمي لقياس وتقييم والتأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس السلوك والأداء في المستقبل لإفادة الفرد، والمنظمة والمجتمع" ويتحدد مفهوم عملية تقييم أداء العاملين كونهما مجموعة من العمليات التي تستخدم لغرض قياس وتقويم كفاءة أداء العاملين في المنظمة واتخاذ مجموعة من الإجراءات. "إن عملية قياس وتقويم أداء العاملين هي عملية مكملة للوظائف الأخرى والتي ينتج عنها مجموعة من البرامج ومنها: (برامج تطويرية - برامج تدريبية - برامج تحسين - برامج إعادة صيغ وأساليب العمل).

وتستخدم عملية قياس وتقويم أداء العاملين مجموعة من الأساليب التي يمكن أن تقسم إلى

قسمين :

أ. أساليب تقليدية: وهي أساليب شائعة الاستخدام.

ب. أساليب حديثة: وهي أساليب متقدمة تستخدم فيها وسائل حديثة.

وكذلك تستخدم نتائج وظيفة قياس وتقويم الأداء العاملين في مجموعة من المجالات منها:

- تحديد صلاحيات العاملين
- الاسترشاد بها عند عملية النقل والترقية
- الاسترشاد بها عند منح استكشافات التشجيعية
- النهوض بمستوى أداء الوظيفة

- الحكم على سلامة عملية الاختيار والتعيين

وعملية تقويم أداء العاملين عملية مخططة ومستندة إلى قواعد وأساليب محددة بشكل موضوعي وواقعي. كما أنها عملية إيجابية لا تسعى إلى كشف العيوب والأخطاء بهدف إيقاع العقوبات على المقصرين من الموظفين، وهي عملية حركية مستمرة، وإن كانت نتائجها النهائية لا تظهر في التو واللحظة، ويستلزم الأداء الوظيفي مجموعة من المتطلبات التي تضمن فعاليتها ومنها ما يلي:

- معرفة كاملة ودقيقة بتفاصيل نظم إجراءات العمل والمساهمة في تطويرها.
- فاعلية العمل الإداري من خلال الدقة، التفوق، تنظيم الأعمال، ترتيب الأولويات بوضوح تام
- تتبنى الاقتراحات على أسس علمية، واستخدام الإمكانات بكفاءة
- الحرص على إدراك المهارات وقدرات المرؤوسين، التخطيط والعمل على تطويرها، متابعة توجيههم وتدريبهم وتشجيعهم باستمرار.
- الإبداع وتطوير طرق وأساليب العمل على إنجاز الأهداف المرسومة بدقة
- التمتع بقدرات عالية من الثقة في النفس، ومن ثم المبادرة بحماس إلى أداء الأعمال الجديدة ذاتياً، وإلى حل مشاكل العمل فور ظهورها مع تحمل مسؤولية تنفيذ مقترحاته.
- دعم روح الفريق الواحد، وإبراز دور العمل الجماعي على حساب الإنجازات الشخصية
- والحرص وإقامة علاقات تزيد التقدير والاحترام، بالإضافة إلى الجدية في منافسة الرؤساء
- حجم الإنتاج يفوق المعدل المألوف، ومع السرعة في الأداء وإنجاز الأعمال دائماً قبل الموعد.

هـ - العناصر الأساسية لضمان جودة الأداء:

عناصر جودة الأداء تشبه بحد كبير عناصر إدارة الجودة الشاملة وتتمثل بالآتي:

- الالتزام والقيادة.
 - المشاركة الكاملة للأفراد.
 - التخطيط الجيد.
 - استراتيجية التنفيذ السليمة.
 - القياس والتقويم.
 - الضبط والتحسين.
 - التدقيق والمحافظة على معايير الامتياز.
- وقد قدم "ديمينج" حلقة يمكن من خلالها تصميم نظام فعال لتحسين الإنتاجية ورفع مستوى جودة الأداء حيث الحظ "ديمينج" خلال عمله المهني أن العاملين في المنظمة هم القادرين على التحكم في

نجاح العملية الإنتاجية لذا ابتكر ما يعرف بدائرة ديمينج: (خطط ، أفعال، راجع، نفذ) وتشير دائرة ديمينج إلى أن تحسين الأداء الوظيفي يمر بالخطوات التالية:

خطط: لتحديد أهداف ومعايير الأداء.

أفعل: لاتخاذ الأفعال الضرورية والقيام بالتحسينات اللازمة.

راجع: لمقارنة الأداء الحقيقي بالأهداف والمعايير وتحديد الانحراف.

نفذ: للتحسين الفعلي للأداء.

تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحسين وترقية الأداء ويمكن قياس كفاءة أداء العمليات بإجراء مقارنة بين كفاءة مدخلات الإنتاج مع جودة المخرجات والبد من وجود تكافؤ بينهما، فقد تستخدم المنظمة مواردها بكفاءة بينما يكون أداؤها غير فعال لعدم مقدرتها على تحسين الأداء الوظيفي وربطه بأهداف المنظمة. (نورهان وأميرة، ٢٠٢٣، ص ٨٨)

و. أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي:

في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن هناك تغييرات تحدث في أداء العاملين، والتي تتمثل فيما يلي:

١- **جمع البيانات:** جمع بيانات عن العمليات والنتائج المترتبة عليها في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن فرق العمل في المنظمة أصبح تتوافر لديهم بيانات عن العمليات الإنتاجية، ويقومون كذلك بإجراء تحسين في هذه العمليات، وذلك من خلال خرائط العمل الموجودة في منطقة العمل الخاصة بهم.

٢- **المكافآت الخاصة:** بينما يقوم فريق العمل بنفسه بتسجيل النتائج المتعلقة بعمله، فإن هناك نتائج خاصة تستحق مكافأة خاصة، وفي ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة فإن هناك أنواع متعددة من المكافآت الخاصة، هي:

أ- مكافآت تعتمد على النتائج القابلة للقياس والمرتبطة بالتوجه نحو الجودة الشاملة: وهذه النتائج قد تكون أولية مثل: انخفاض نسبة المعيب في الإنتاج، انخفاض نسبة مردودات المبيعات ، انخفاض الفاقد والتالف في الإنتاج، زيادة معدل الاستجابة للعملاء.

كما قد تكون ثانوية مثل: (وهي نتائج قابلة للقياس تؤدي إلى وجود النتائج الأولية): عدد المقترحات التي يقدمها العاملين والمتعلقة بتحسين العمليات، جودة العمليات الإنتاجية، جودة عملية التوريد، الأيام التي لم يحدث فيها فاقد للوقت نتيجة الحوادث.

ب- المكافآت المنتظمة: وهي مكافآت قد تكون أسبوعية، شهرية، ربع سنوية وسنوية وتمنح للعاملين الذين يتقدمون بمقترحات لتحسين جودة الأداء أو بانخفاض شكاوى العملاء من جودة المنتجات.

ج- مكافآت جماعية: لفريق العمل ككل وليس للأفراد، وهي تمنح في شكل نسبة مئوية وتوزع على فريق العمل ككل.

٣- التدريب: إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتطلب تدريب العاملين على المعارف الجديدة وأدوات حل المشكلات والتطبيقات الإحصائية اللازمة للرقابة على الجودة

٤- تقييم الأداء: في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر الأداء على تقييم الرئيس لأداء المرؤوسين، وإنما يوحد تقييم لأداء الرئيس من قبل المرؤوسين، وكذلك تقييم العملاء والموردين لأداء فرق العمل الموجودة بالمنظمة، وتقييم أداء زملاء العمل بعضهم لبعض.

٥- الأجور والحوافز: في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإن الأجور والحوافز تكون عبارة عن حزمة إجمالية من الأجور والحوافز، حيث تنقسم كل منها إلى ما هو مادي ومنها ما هو غير مادي قديماً وطبقاً لنظرية العدالة فإن العاملين يحصلون على أجر يتعادل مع الجهد المبذول في العمل، وعلى ذلك فإن العاملين كانوا يحصلون على أجور منخفضة لأنهم كانوا يقدمون مساهمات محدودة للمنظمة من خلال وظائف محددة ضيقة المجال. أما الآن فإن المنظمات تحصل على قدر كبير من المساهمات من العاملين بها، فالعاملين يقومون بإجراء تحسينات كبيرة في العمليات التي يمتلكونها، وكذلك فإنهم يمتلكون مهارات متعددة ومتنوعة تساعدهم على أداء أكثر من مهمة في نفس الوقت. ونتيجة لزيادة هذه المساهمات من قبل الأفراد للمنظمة، فإنهم يحصلون على مكافآت كبيرة تسمى حزمة المكافآت والحوافز. ومعظم هذه الحوافز غير مادية مثل التدريب، وقديماً كان الاعتقاد السائد لدى العامل هو الأمان الوظيفي نتيجة استمراره في الوظيفة، أما الآن فإن الأمان الوظيفي يتمثل في تدريب العامل على مهارات متعددة تشمل مهارات تحسين العمليات. ومن أمثلة الحوافز غير المادية أيضاً العمل في فريق حيث يقوم العامل بالمشاركة في وضع أهداف فريق العمل وتنفيذها، وجود أماكن انتظار لسيارات العاملين بالمنظمة، تقديم وجبات لهم، تقديم تذاكر للسينما أو المسرح للتسلية .

أي أنه في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعددت صور الأجور والحوافز المادية وغير المادية التي يحصل عليها العامل مثل: الأجر، الحوافز، تملك أسهم بالمنظمة، المشاركة في الأرباح، مكافآت الترقية، مكافآت مقابل تقديم العامل لمقترحات لتحسين الأداء ومكافآت مقابل تقديم العامل لمعرفته وخبرته في العمل، وتدريب العامل بشكل مستمر على كل ما هو جديد، والعمل في فريق عمل. (المعمر، ٢٠١٤، ص ٣٩)

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد الدراسة على التحليل الوصفي لملائمته لطبيعة البحث الذي يعتمد على جمع بيانات ذات طابع كفي بقصد الإلمام بكل جوانب الدراسة حيث يقوم المنهج برصد الظاهرة والتعامل معها من أبعادها المختلفة، فضلاً عن الدراسة لموضوعات ذات العلاقة والتي تتعلق بموضوع الدراسة، والتعرف على تأثيرها على موضوعات أخرى، كما تم جمع البيانات الكمية من خلال توزيع استبانة والتي كانت أداة للبحث وتم استعمالها لجمع بيانات أفراد العينة.

أدوات الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لقياس "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص بمنطقة الرياض" في إطار دراسة تهدف إلى اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث (إدارة الجودة الشاملة - الأداء الوظيفي)، تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على استبيان خاص من إعداد الباحثون: عبد الحق، غانية وفاروق، مشري (٢٠٢١) الذي يهدف قياس دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي. ملحق (١)

حدود الدراسة:

- حدود زمانية: أُجريت هذه الدراسة في عام ٢٠٢٤ م - ١٤٤٥ هـ.
- حدود مكانية: طُبقت هذه الدراسة على عينة من العاملين في القطاع الخاص بمنطقة الرياض.
- حدود بشرية: اقتصرَت هذه الدراسة على عينة من العاملين في القطاع الخاص في منطقة الرياض وعددهم (٣٧٧) موظف وموظفة.

المراجع:

- الأحمري، منى يحيى. (٢٠٢٢). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد بأبها). كلية الأعمال - جامعة الملك خالد. المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية العدد ٣١.
- البارقي، عامر محمد (٢٠٢٠). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإنتاجية " دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي ". كلية التربية جامعة أسيوط، المجلة العلمية مجلد ٣٦ عدد ٢.
- بولال، حنان (٢٠١٦). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاتصالية الخدمائية، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص ١٥.
- التميمي، وفاء بجي (٢٠١٤). تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية عن المستشفيات الجزائرية الخاصة. كلية الحوسبة والأعمال، جامعة العلوم الإبداعية، مجلة جامعة الشارقة، مجلد ١١ العدد ١.
- جودة، محفوظ (٢٠٠٦). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، مكتبة دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- جودة، منال علي (٢٠٢٢). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين بالتضامن الاجتماعي " دراسة اجتماعية ". مجلة كلية الآداب - جامعة المنصورة - العدد الحادي والسبعون - أغسطس ٢٠٢٢.
- الحبيب، محمد أحمد (٢٠١٧). أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مجموعة سلطان الفرائضي الطبية. كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- حطاب، هادي عماد (٢٠١٩)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين. كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.
- الداوي، الشيخ (٢٠١٠). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، ص ٢١٨.

- رشوان أحمد محمد (٢٠١٧). تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في ظل كل من الأداء الابتكاري وأداء العاملين كمتغيرات وسيطة. كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.
- زيدان، سلمان (٢٠٠٩). إدارة الجودة الشاملة، الفلسفة ومداخل العمل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- شاكوت، عفاف عمر (٢٠١٥). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية- دراسة تطبيقية الهيئة القومية للكهرباء في الفترة ٢٠٠٧م - ٢٠١٣م. كلية الدراسات العليا جامعة شندي جمهورية السودان.
- الشهري، محمد حسن (٢٠٢٠). أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على العاملين في هيئة الهلال الأحمر السعودي - المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية مجلد ٤ - العدد ١٠.
- صباح، بنوناص (٢٠١٨). النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص ٣٤.
- العالم، فتحي (٢٠١٠). نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دار اليازوري العلمية، للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- عبدالله،نادية صديق. (٢٠١٧). أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين دراسة حالة (الشركة السودانية للهاتف السيار زين). كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- عمري، نورهان؛ صبار، أميرة (٢٠٢٣). تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمديرية الكهرباء والغاز -قائمة- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8ماي ١٩٤٥.
- العنزي، ممدوح و المطيري، عارف و ال حسينة، مرضي (٢٠٢٢) . إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء العاملين بالقطاع الصحي "دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية و القانونية ، مجلد ٦ - عدد ٢٩.
- فاروق، مشري وعبد الحق، غانية. دور إدارة الجودة الشاملة في دعم وزيادة فاعلية أداء العاملين (دراسة تحليلية على عينة من المؤسسات). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال. جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

الفرايدي، خليل أحمد (٢٠٠٣). كتاب العين، ج ١، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ص ٢٧٣.

فرج، عيسى صالحين (٢٠١٦). أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الشركة العامة للكهرباء.، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية- مجلة الاقتصاد والتجارة - سوق الأحد.

فريحات، علاء محمد. (٢٠١٧). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب.

الفيروز، مجد الدين (٢٠٠٨). قاموس المحيط م ١، دار الحديث، القاهرة، ص ٣٠٨ .

المعمر، وسام سليمان (٢٠١٤). علاقة إدارة الجودة الشاملة على أداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم التجارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ص ٣٩

المراجع الأجنبية:

Flynn, B., Schroeder, G. and Sakakibara, S. (1995), "The impact of quality management practices on performance and competitive advantage", Decision Sciences, Vol. 26 No. 5, pp. 659-691.

Pande, P. S., Holpp, L., & Pande, P. (2002). What is six sigma? (Vol. 1): McGraw-Hill New York, NY

Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. Journal of operations management, 21(4), 405-435.

الاستبانة

استبانة موجهة لموظفي القطاع الخاص في منطقة الرياض

أخي الموظف/ أختي الموظفة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم الباحثون بدراسة عنوانها

(دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص
بمنطقة الرياض)

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة المشاريع، أعد الباحثون هذه

الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات، نرجو الإجابة عليها، علماً بأن البيانات والمعلومات التي تدلون بها

لا تخرج عن نطاق دائرة البحث.

وجزاكم الله خيراً

الباحثون

الاستبانة:

تحتوي الاستبانة على (٣١) فقرة موزعة على عدة محاور مختلفة، لكل فقرة من الفقرات خمسة

خيارات حسب مقياس ليكرت الخماسي وحددت القيم كالتالي:

موافق بشدة قيمتها ٥ درجات، موافق ٤ درجات، محايد ٣ درجات، غير موافق درجتان،

غير موافق بشدة درجة واحدة فقط.

بيانات أولية:

○ الجنس:

○ ذكر

○ أنثى

العمر:

○ من ٢٠ إلى ٢٩ سنة.

○ من ٣٠ إلى ٣٩ سنة.

○ من ٤٠ إلى ٤٩ سنة.

○ أكبر من ٥٠ سنة.

المؤهل العلمي:

○ ثانوي

○ دبلوم

○ جامعي

○ ماجستير

سنوات الخبرة:

○ أقل من سنة

○ من سنة إلى ٥ سنوات.

○ من ٦ إلى ١٠ سنوات.

○ أكثر من ١١ سنة.

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة

أ - اقتناع ودعم الإدارة العليا:

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تتوفر القناعة التامة لدى مديري الإدارة العليا بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة					
٢	تلتزم الإدارة العليا للمؤسسة بتطبيق سياسات واضحة وموثقة للجودة الشاملة					
٣	تقوم الإدارة العليا للمؤسسات بتوفير التسهيلات والوسائل والمال الكافي لتنفيذ وتطبيق إدارة الجودة الشاملة					
٤	تخطط الإدارة العليا وتتابع باستمرار مسار برامج الجودة الشاملة للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.					

ب - التركيز على العميل:

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥	تقوم إدارة المؤسسة بإجراء دراسات مسحية لتحديد حاجات العملاء ورغباتهم بشكل مستمر					
٦	تغير إدارة المؤسسة باستمرار الأهداف الاستراتيجية للجودة تبعاً لتغير حاجات العملاء ورغباتهم					
٧	تسعى إدارة المؤسسة للمحافظة على العملاء الحاليين، وجذب عملاء جدد					
٨	تهتم إدارة المؤسسة بمتابعة شكاوى العملاء وتقديم الحلول المناسبة لهم					
٩	يتم تسجيل شكاوى واقتراحات العملاء والعمل على معالجتها					

ج- مشاركة العاملين وتدريبهم:

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١٠	تعمل إدارة المؤسسة على إشراك جميع العاملين بكافة المستويات في عمليات تحسين جودة الخدمات					
١١	تعمل إدارة المؤسسة على تشجيع العاملين للعمل بروح الفريق الواحد					
١٢	تمنح إدارة المؤسسة مكافآت مادية أو معنوية للعاملين على مشاركتهم في تحقيق الجودة الشاملة					
١٣	تقوم إدارة المؤسسة بتدريب العاملين على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تساعد في تطوير الأداء، وتحسين جودة الخدمات					
١٤	تعمل المؤسسة على زيادة الوعي بالجودة لدى الأفراد العاملين لديها					

د- التحسين المستمر:

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١٥	يتم تكليف العاملين بالأعمال التي تقع ضمن اختصاصهم					
١٦	هناك اهتمام بأداء العاملين المتعلق بجودة الخدمات التي يتم تقديمها					
١٧	يتم اعتبار كل فرد في المؤسسة عميل داخلي ويُعمل على تحفيزه وإرضاءه					
١٨	يتم استعمال الطرق الإحصائية لفحص وتدقيق كل الأنشطة الممارسة بالمؤسسة					
١٩	تعتمد إدارة المؤسسة برنامجاً لتبسيط الإجراءات وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة					

٢٠	تضع إدارة المؤسسة خطة من أجل تقليل وقت انتقال المعاملة من قسم إلى آخر ، وذلك لتقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة				
٢١	يتم أخذ الجودة الشاملة بعين الاعتبار ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة				
٢٢	تسعى المؤسسة إلى التقليل من نسبة الأخطاء أثناء تقديم الخدمات				

المحور الثاني: أداء العاملين

أ-تحسين أداء العاملين

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يقوم العاملون في المؤسسة بتأدية الأعمال المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية					
٢	تدريب العاملين في المؤسسة يمنحهم القدرة على تطوير قدراتهم وتغيير أساليب عملهم بصورة أفضل					
٣	نظام الحوافز و المكافآت المعمول به في المؤسسة يشجع على دعم أداء العاملين وبذل المزيد من الجهد					
٤	يتم قياس وتقييم أداء العاملين باستمرار					
٥	فهم واستيعاب معايير تقييم الأداء تدفع العاملين لبذل مزيد من الجهد					
٦	التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة تساعد على زيادة فاعلية أداء العاملين					
٧	تشجع إدارة المؤسسة أي مبادرة تهدف إلى دعم وتحسين أداء العاملين لديه					
٨	ظروف العمل في المؤسسة حالياً تساعد على أداء العمل بالشكل المطلوب					
٩	توجد دافعية لدى العاملين من أجل تطوير قدراتهم الوظيفية					