

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

أسم الطالب:

عماد عبد الله العتيبي

الرقم الجامعي:

232000603

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

3.....	قائمة الاشكال
4.....	قائمة الجداول
5.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
6.....	1.1. المقدمة
7.....	1.2. مشكلة البحث
8.....	1.2.1. الفجوات على المستوى النظري:
8.....	1.2.2. الفجوات على المستوى التطبيقي:
9.....	1.3. أهمية الدراسة
9.....	1.3.1. الأهمية على المستوى النظري:
10.....	1.3.2. الأهمية على المستوى التطبيقي:
10.....	1.4. اسئلة الدراسة
11.....	1.5. اهداف الدراسة
11.....	1.6. فرضيات الدراسة
12.....	1.7. نموذج الدراسة
13.....	1.8. الدراسة الميدانية
14.....	1.9. مخطط المشروع المقترح
15.....	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
16.....	2.1. المقدمة
19.....	2.2. مفهوم أداء المورد البشري
23.....	2.4. العلاقة بين إدارة الجودة وأداء المورد البشري:
24.....	2.5. الخاتمة
25.....	3. الفصل الثالث: منهجية البحث
26.....	3.1. المقدمة
26.....	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
27.....	3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)
28.....	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات
29.....	3.5. طريقة جمع البيانات
31.....	3.6. أنواع البيانات
32.....	3.7. إجراءات التحليل الاحصائي
33.....	3.8. الخاتمة
34.....	4. الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج
35.....	4.1. المقدمة
35.....	4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة)
39.....	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة (الإجابة على أسئلة البحث).....	43
4.5. اختبارات الفرضيات ومناقشة النتائج.....	48
4.6. الخاتمة.....	53
قائمة الملاحق.....	57

قائمة الاشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	نموذج البحث (من اعداد الطالب)	12
2	ملخص منهجية البحث (اعداد الطالب)	27

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
28	مجتمع البحث	1
28	عينة المجتمع من اعداد (Krejcie1970)	2
30	المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل ادارة الجودة (من اعداد الطالب)	3
30	المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع اداء المورد البشري (من اعداد الطالب)	4
36	توصيف عينة الدراسة من اعداد الطالب بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.	5
40	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغيرات المستقل والتابع من اعداد الطالب بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية	6
42	قياس الثبات لأداة الدراسة من اعداد الطالب بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية	7
43	دلالة المتوسطات الحسابية	8
44	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة من اعداد الطالب بالاعتماد على النتائج الإحصائية لدراسة الميدانية	9
46	معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة من اعداد الطالب بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية	10

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

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

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

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

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

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

1.2. مشكلة البحث

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

طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة وأداء اداء المورد البشري، وقياس مدى تأثير ممارسات إدارة الجودة في رفع كفاءة الأداء الوظيفي وتحسينه داخل المنظمة.

1.2.1. الفجوات على المستوى النظري:

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

1.2.2. الفجوات على المستوى التطبيقي:

- ضعف التطبيق الفعلي لمبادئ إدارة الجودة في بعض المؤسسات، حيث يتم تبنيها بصورة شكلية دون دمجها في ممارسات الموارد التركيز على المستهلك اليومية.
- قلة الدراسات الميدانية التي تقيس أثر إدارة الجودة على أداء المورد البشري في بيئات تنظيمية عربية، مما يستدعي مزيدًا من البحوث التطبيقية.
- غياب أدوات قياس دقيقة تربط بين مؤشرات الجودة ومؤشرات أداء الموظفين بشكل مباشر داخل المؤسسات.

- عدم وضوح أثر بعض أبعاد إدارة الجودة (مثل التحسين المستمر أو الرقابة الإدارية) على جوانب محددة من الأداء البشري مثل الإنتاجية أو الالتزام الوظيفي.

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

1.3. أهمية الدراسة

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

1.3.1. الأهمية على المستوى النظري:

- يساهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الجودة من خلال ربطها بأداء أداء المورد البشري باعتباره متغيرًا أساسيًا في تحقيق التميز المؤسسي.
- يدعم الإطار النظري الذي يوضح طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة وتحسين الأداء الوظيفي، ويساعد في بناء تصور علمي يفسر آلية التأثير بين المتغيرين.
- يضيف إلى الدراسات السابقة من خلال التركيز على إدارة الجودة بمفهومها العام، وليس حصرها في إدارة الجودة الشاملة فقط، مما يوسع نطاق التحليل النظري.

- يوفر أساسًا علميًا يمكن للباحثين الاعتماد عليه في إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى مرتبطة بإدارة الجودة والموارد التركيز على المستهلك.

1.3.2. الأهمية على المستوى التطبيقي:

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

1.4. أسئلة الدراسة

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

← السؤال الفرعي 3: كيف يمكن ان يؤثر التركيز على المستهلك في تحسين اداء المورد البشري؟

1.5. اهداف الدراسة

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

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

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

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

1.6. فرضيات الدراسة

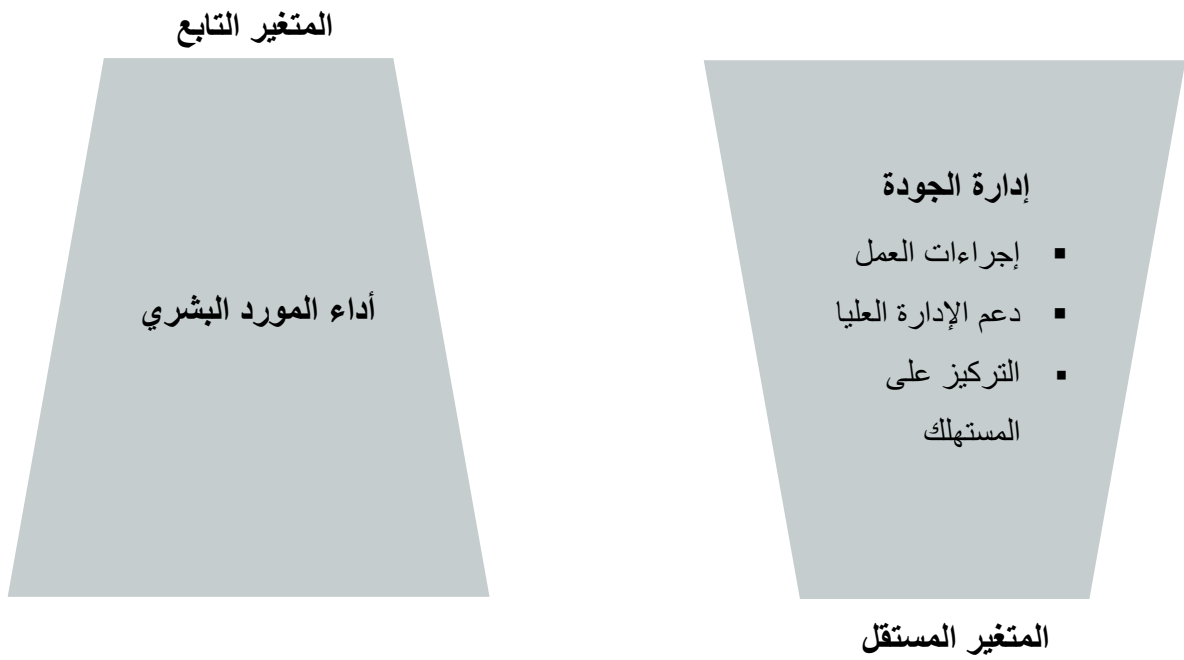
■ الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية ادارة الجودة واداء المورد البشري

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

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

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

1.7. نموذج الدراسة



الشكل 1: نموذج الدراسة (اعداد الطالب)

1.8. الدراسة الميدانية

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

1.9. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول : المقدمة

الفصل الثاني: الاطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع : التحليل الاحصائي

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

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

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

2.2. مفهوم إدارة الجودة:

■ تعريفات إدارة الجودة

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

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

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

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

■ أبعاد إدارة الجودة

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

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

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

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

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

■ تطورات إدارة الجودة

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

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

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

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

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

■ نظريات إدارة الجودة

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

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

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

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

2.3. مفهوم أداء المورد البشري

■ تعريفات أداء المورد البشري

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

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

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

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

■ ابعاد أداء المورد البشري

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

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

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

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

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

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

■ تطورات أداء المورد البشري

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

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

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

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

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

■ نظريات أداء المورد البشري

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

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

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

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

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

2.4. العلاقة بين إدارة الجودة وأداء المورد البشري:

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

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

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

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

2.5. الخاتمة

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

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

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

3. الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1. المقدمة

وضح هذا الجزء المنهجية التي تم تطبيقها في المشروع الحالي، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة. توضح العناوين التالية التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وما تم تطبيقه، كما يلي:

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تم تطبيق منهجية البحث العلمي في المشروع الحالي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة. تم استخدام العديد من الإجراءات والتقنيات لضمان الدقة والموثوقية في الدراسة تم تعريف المتغيرات المستخدمة في الدراسة وتوضيح كيفية قياسها وتحديدها بطرق علمية تم جمع البيانات من خلال استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات مثل الاستبيانات والمقابلات وتحليل الوثائق كما يلي

■ المتغير المستقل (ادارة الجودة):

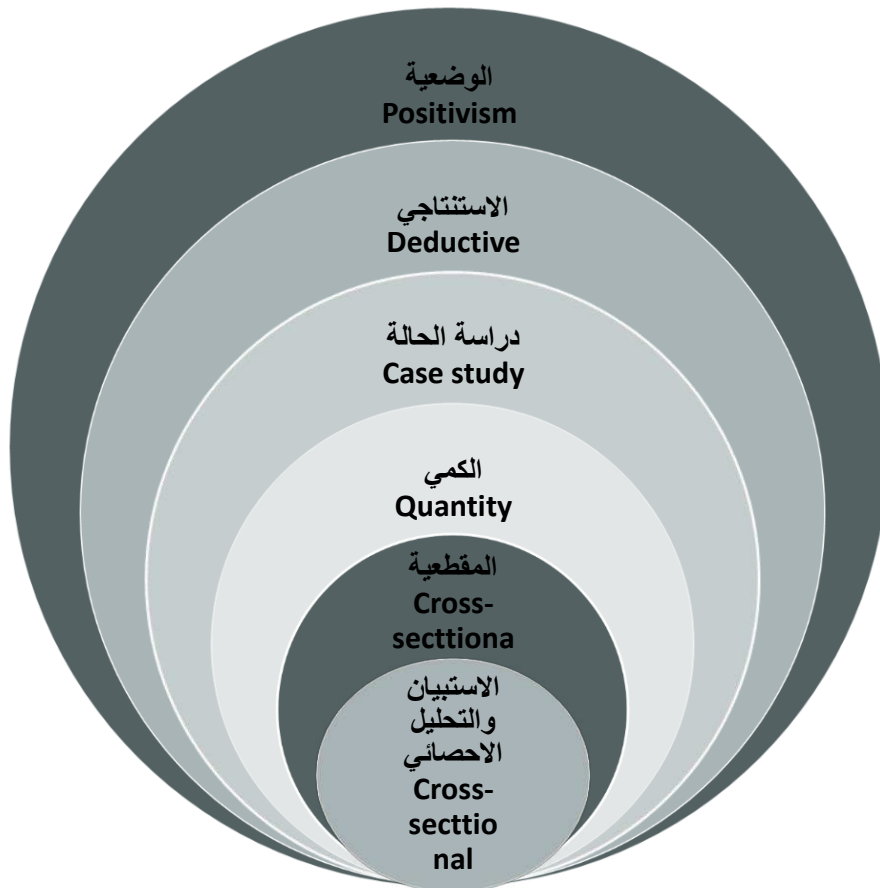
سيتم تقييم ادارة الجودة باستخدام استبيان يستند إلى مجموعة من العوامل المتعلقة بإدارة الجودة. سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم جوانب مختلفة من ادارة الجودة مثل اجراءات العمل ودعم الادارة العليا والتركيز على المستهلك. يتمتع هذا الاستبيان بالقدرة على تحديد القواعد والأدوات التي يتم استخدامها لتعزيز بيئة اداء المورد البشري وتطويرها. سيتم تحليل النتائج وتقديم توصيات وإجراءات لتحسين ادارة الجودة بناء على النتائج المستخلصة.

■ المتغير التابع (اداء المورد البشري):

سيتم تقييم اداء المورد البشري باستخدام استبيان متعدد العوامل يهدف إلى قياس جوانب مختلفة تؤثر على اداء المورد البشري سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم مستوى اداء المورد البشري بناء على الأسئلة التي تخص اداء المورد البشري ككل. يهدف الاستبيان إلى تأثير اداء المورد البشري من وجهه نظر الموظفين عن هذه الجوانب المختلفة وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها لأداء المورد البشري. سيتم تحليل البيانات المجمعة وتقديم توصيات وإجراءات اداء المورد البشري من وجهه نظر الموظفين لبناء النتائج المستخلصة.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)

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



الشكل 2: ملخص منهجية البحث (اعداد الطالب)

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

مجتمع البحث في هذه الدراسة جميع العاملين بشركة سدافكو بمدينة الدمام، باعتبارها إحدى الشركات الرائدة في قطاع الصناعات الغذائية ومنتجات الألبان في المملكة العربية السعودية. وتتميز الشركة بتطبيقها للعديد من الممارسات الإدارية الحديثة التي تساهم في تعزيز جودة العمليات وتحسين الأداء المؤسسي. كما تحرص الشركة على تبني مبادئ إدارة الجودة في مختلف أنشطتها التشغيلية والإدارية، بهدف رفع كفاءة المورد البشري وتطوير مهارات العاملين وتحسين مستويات أدائهم الوظيفي. وتعد سدافكو نموذجًا متميزًا للشركات التي تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتطبيق معايير الجودة الشاملة، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة أثر إدارة الجودة في تحسين أداء المورد البشري.

■ مجتمع البحث:

مجتمع البحث لهذا الدراسة موظفي شركة سدافكو في الدمام والبالغ عددهم (40) موظف، تم اختيار عينة عشوائية والتي شملت (36) موظف، وقد قام (36) موظف بتعبئة الاستبيان الخاص بالدراسة، وهي تمثل 90% من مجتمع البحث.

جدول رقم 1: مجتمع البحث

التصنيف	عدد الموظفين	النسبة المئوية
موظفي شركة سدافكو	40	100%
المجموع	40	100%

■ عينة البحث:

وفقا لجدول krejcie (1970) فإن عدد العينة (36) هو عدد العينة الممثلة لحجم المجتمع (40) بناء على ذلك تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من مجتمع البحث البالغ عددهم 40 موظف وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة.

جدول رقم 2: عينة البحث:

التصنيف	عدد الموظفين	النسبة المئوية
موظفي شركة سدافكو	36	90%
المجموع	36	90%

■ طرق وتقنيات اخذ العينة:

في هذا البحث تم استخدام العينة العشوائية البسيطة. وفقا لهذه التقنية، تم اختيار الخصائص من مجتمع البحث بطريقة عشوائية، مما يتضمن تمثيل المجتمع بشكل دقيق. وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة، ثم تم اختيار عينة عشوائية منها وهذه الطريقة ضمنت ان يكون لكل معلم فرصة متساوية للاختيار في العينة، مما اعطى تمثيلا دقيقا للمجتمع الأصلي.

وتعتبر تقنية العينة العشوائية البسيطة نوعا من تقنيات اخذ العينة المحتملة، حيث ان جميع افراد المجتمع لديها فرصة متساوية للاختيار في العينة. وهذا يضمن الحصول على نتائج موثوقة وقابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

3.5. طريقة جمع البيانات

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث. وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج الوضعي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات. وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث

■ المتغير المستقل: (ادارة الجودة)

واعتمد الباحث على استبانة (قويسم، & المعتصم بالله). وذلك لقياس المتغير ادارة الجودة وذلك من حيث 3 ابعاد وهي اجراءات العمل ودعم الادارة العليا والتركيز على المستهلك بأجمالي 12 للمتغير حيث ان بعد اجراءات العمل يتكون 4 عناصر، وبعد دعم الادارة العليا يتكون من 4 عناصر ، وبعد التركيز على المستهلك يتكون من 4 عناصر. نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث 1= موافق، 2= محايد، 3= غير موافق

جدول 3: المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل ادارة الجودة.

المتغير المستقل	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
ادارة الجودة	اجراءات العمل	4	قويسم، & المعتصم بالله. أثر إدارة الجودة على تحسين أداء المورد البشري.
	دعم الادارة العليا	4	
	التركيز على المستهلك	4	
	العدد الكلي	12	

المصدر: الطالب

■ المتغير التابع: (اداء المورد البشري)

واعتمد الباحث على استبانة (قويسم، & المعتصم بالله). وذلك لقياس المتغير التابع اداء المورد البشري، وذلك من حيث العبارات الخاصة لأداء المورد البشري، بأجمالي 12 للمتغير، نوع الاستبانة نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث $1 =$ موافق، $2 =$ محايد، $3 =$ غير موافق

جدول 4: المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع اداء المورد البشري.

المتغير التابع	عدد العبارات	المصدر
اداء المورد البشري	12	قويسم، & المعتصم بالله. أثر إدارة الجودة على تحسين أداء المورد البشري.

المصدر: الطالب

3.6. أنواع البيانات

- في هذا القسم، سنقوم بالتمييز بين البيانات الأولية والبيانات الثانوية التي تم استخدامها في هذه الدراسة.

← البيانات الأولية هي تلك المعلومات التي يتم جمعها مباشرةً من المصادر الأساسية، مثل المقابلات الشخصية أو الاستبيانات أو الملاحظات المباشرة. هذه البيانات تكون مصممة خصيصًا لأغراض الدراسة الحالية.

← بينما البيانات الثانوية هي تلك المعلومات التي تم جمعها من قبل آخرين لأغراض مختلفة، والتي يتم الاستفادة منها في هذه الدراسة. وهذه البيانات قد تأتي من مصادر مثل التقارير السابقة أو الإحصاءات الرسمية أو قواعد البيانات الموجودة.

⇒ تحليل كل من البيانات الأولية والثانوية سيساعدنا في الحصول على نظرة شاملة حول موضوع الدراسة وتعزيز النتائج النهائية.

■ البيانات الأولية:

- ← إعداد استبيان للعاملين لقياس مستوى أداء المورد البشري وربطه بإدارة الجودة. سيتضمن الاستبيان أسئلة حول إدارة الجودة مثل إجراءات العمل، دعم الإدارة العليا، التركيز على المستهلك، وارتباطها بمستوى أداء المورد البشري
- ← تحديد مجتمع البحث والعينة المستهدفة من الموظفين بطريقة عشوائية لضمان تمثيل شامل.
- ← توزيع الاستبيان على العينة المختارة وجمع البيانات الخام حول تقييم أداء المورد البشري من وجهة نظر الموظفين في شركة سداكو .

■ البيانات الثانوية:

- ← مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة حول إدارة الجودة وعلاقتها بأداء المورد البشري

- ← الاطلاع على الأبحاث المنشورة في المجالات العلمية المحكمة والرسائل الجامعية ذات الصلة.
- ← تحليل الأطر المفاهيمية والنظرية المرتبطة بمتغيرات البحث.
- ← استخلاص أهم العوامل والمؤشرات المؤثرة على أداء المورد البشري من وجهه نظر موظفي شركة سدافكو .

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة

- تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة

- تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق التحليلي العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت

- تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة

3.8. الخاتمة

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال استعراض المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة الجودة وأداء المورد البشري، حيث تم توضيح مفهوم إدارة الجودة وأهم أبعادها وتطورها التاريخي والنظريات المفسرة لها، إضافة إلى إبراز دورها في تحقيق التحسين المستمر ورفع كفاءة العمليات التنظيمية. كما تم التطرق إلى مفهوم أداء المورد البشري وأبعاده المختلفة، مع بيان أهم النظريات التي فسرت محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه داخل المنظمات.

كذلك استعرض الفصل العلاقة بين إدارة الجودة وأداء المورد البشري، وأوضح أن تطبيق مبادئ الجودة يسهم في تطوير مهارات العاملين، وتعزيز التزامهم الوظيفي، ورفع مستويات الإنتاجية والكفاءة، من خلال توفير بيئة عمل منظمة تعتمد على التحسين المستمر والمشاركة الفعالة والدعم الإداري. كما أظهرت الدراسات والأدبيات السابقة وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الجودة ومستوى أداء العاملين، مما يدعم أهمية دراسة هذه العلاقة في بيئة الأعمال المعاصرة.

وفي ضوء ما سبق، يوفر هذا الفصل أساساً نظرياً متيناً لفهم طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة وأداء المورد البشري، ويمهد للانتقال إلى الفصل الثالث الذي يتناول منهجية الدراسة والإجراءات العلمية المتبعة لجمع البيانات وتحليلها، بهدف اختبار فرضيات الدراسة والتحقق من أثر إدارة الجودة في تحسين أداء المورد البشري بالتطبيق على شركة سدافكو بمدينة الدمام.

4. الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام كلا من: حزمة البرامج الإحصائية SPSS الإصدار ٢٨ وبرنامج SmartPLS. 3.0 الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS V 28. اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية باستخدام PLS. 3.0 بالإضافة إلى ذلك من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج ، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS 28 وتم تأكيد النتائج الإحصائية من خلال استخدام Smart3.0

4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة)

■ خصائص عينة الدراسة:

← تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً إلى الجنس – العمر – المستوى التعليمي – سنوات الخبرة.

← تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات العامة الديموغرافية التي تشمل:

← الجنس ويشمل على (ذكر – انثى).

← العمر ويشمل (اقل من 30 سنة – من 30 الى 40 سنة – من 40 الى 50 سنة – اكثر من 50 سنة).

← المستوى التعليمي ويشمل (ثانوي – بكالوريوس – ماجستير – أخرى).

← سنوات الخبرة ويشمل (اقل من 5 سنين – من 5 الى 10 سنوات – من 10 الى 15 سنة – من 15 سنة فأكثر).

■ الجداول ولرسومات والفقرات توضح تصنيف العينة محل الدراسة كما يلي:

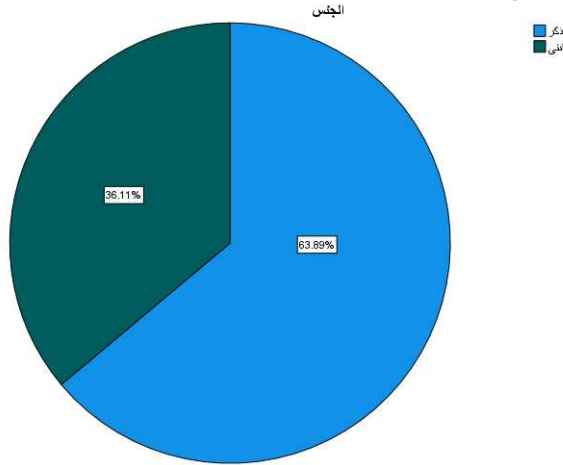
جدول 5: توصيف عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
النوع	ذكر	23	63.9%
	أنثى	13	36.1%
	الإجمالي	36	100%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	17	47.2%
	من 30 الى 40 سنة	13	36.1%
	من 40 الى 50 سنة	4	11.1%
	أكثر من 50 سنة	2	5.6%
	الإجمالي	36	100%
المستوى التعليمي	ثانوي	3	8.3%
	بكالوريوس	23	63.9%
	ماجستير	9	25.0%
	أخرى	1	2.8%
	الإجمالي	36	100%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنين	16	44.4%
	من 5 الى 10 سنوات	7	19.4%
	من 10 الى 15 سنة	8	22.2%
	من 15 سنة فأكثر	5	13.9%
	الإجمالي	36	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية. (ن-36 شخص)

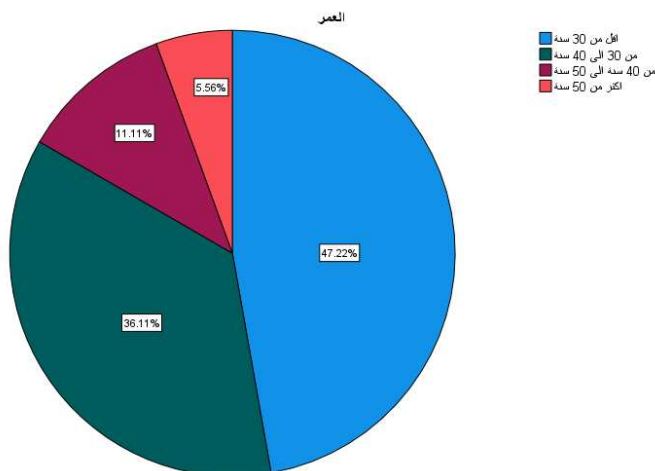
■ من بيانات الجدول رقم (5) تم استخلاص النتائج التالية:

← بالنسبة للجنس: أظهرت النتائج الإحصائية ان، عدد الذكور تجاوز عدد الاناث حيث يبلغ عدد الذكور 23 حيث يعادل 63.9% من العينة بينما عدد الاناث يبلغ 13 حيث يعادل 36.1% من العينة. كما هو موضح بالشكل التالي:



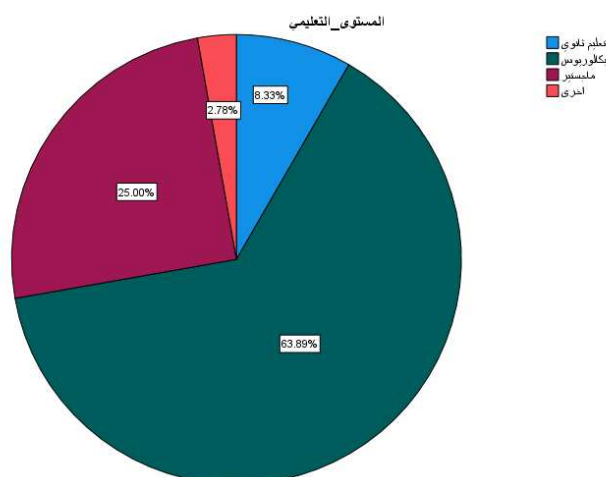
تصنيف العينة وفقا للجنس

← أما بالنسبة للعمر: أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 17 شخص أعمارهم اقل من 30 سنة أي ما يعادل 47.2% من عينة الدراسة، وهناك 13 شخص أعمارهم تتراوح بين 30 الى 40 سنة أي ما يعادل 36.1% من عينة الدراسة، وهناك 4 اشخاص أعمارهم تتراوح بين 40 الى 50 سنة أي ما يعادل 11.1% من عينة الدراسة، وهناك أيضا شخصان أعمارهم اكثر من 50 سنة فأكثر أي ما يعادل 5.6% كما هو موضح بالشكل التالي:



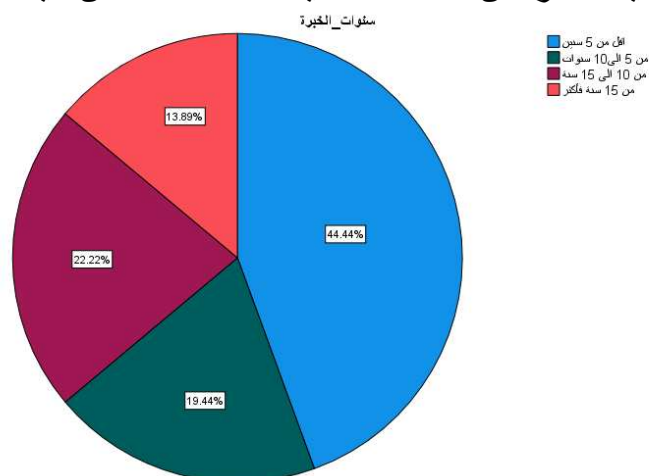
تصنيف عينة الدراسة وفقا للعمر

← **بالنسبة للمستوى التعليمي:** أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 3 اشخاص حاصلين على تعليم ثانوي أي ما يعادل 8.3% من عينة الدراسة، وهناك 23 شخص حاصلين على شهادة البكالوريوس أي ما يعادل 63.9% من عينة الدراسة، وهناك 9 اشخاص حاصلين على شهادة الماجستير أي ما يعادل 25.0% من عينة الدراسة، وهناك شخص واحد أيضا حاصل على شهادة اخرى أي ما يعادل 2.8%. كما هو موضح بالشكل التالي:



تصنيف عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

← **أما بالنسبة للخبرة المهنية:** أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 16 شخص خبرتهم المهنية اقل من 5 سنين اي ما يعادل 44.4% من عينة الدراسة، وبينما هناك 7 اشخاص خبرتهم المهنية تتراوح من 5 الى 10 سنوات ما يعادل 19.4% من عينة الدراسة، وكذلك هناك 8 اشخاص خبراتهم المهنية تتراوح من 10 الى 15 سنوات ما يعادل 22.2% من عينة الدراسة، وأيضا هناك 5 اشخاص تتراوح خبرتهم المهنية اكثر من 15 سنة ما يعادل 13.9% من عينة الدراسة. كما هو موضح:



تصنيف العينة وفقا للخبرة المهنية

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE). بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس كلا من قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's، باستخدام برنامج التحليل الاحصائي بالاصدار 28. الفقرات والجداول توضح ذلك

▪ صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted

← **صدق الاتساق الداخلي:** يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبيانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه . وفقا لدراسة (Kaiser 1974), معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة.

← **الصدق التقاربي Convergent Validity:** يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE, التي يجب ان تكون قيمتها أكبر 0.5 وفقا ل(Hair et al. 2006)

← الجداول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري, قيمة T المحسوبة, وقيم P- value) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات. كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية, SEM - PLS, كما يلي:

جدول 6: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغيرات المستقل والتابع:

متوسط التباين المستخرج		P Values	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	KMO	العبارات	المتغير	
0.751	0.768	0.00	0.535	0.616	0.736	A1	اجراءات العمل	ادارة الجودة
		0.00	0.593	0.832		A2		
		0.00	0.773	0.822		A3		
		0.00	0.566	0.803		A4		
	0.743	0.00	0.639	0.811		B1	دعم الادارة العليا	
		0.00	0.770	0.706		B2		
		0.00	0.359	0.864		B3		
		0.00	0.654	0.594		B4		
	0.742	0.00	0.615	0.747		C1	التركيز على المستهلك	
		0.00	0.593	0.646		C2		
		0.00	0.692	0.708		C3		
		0.00	0.774	0.869		C4		
0.729		0.00	0.695	0.740	0.700	D1	اداء المورد البشري	
		0.00	0.770	0.908		D2		
		0.00	0.798	0.588		D3		
		0.00	0.654	0.609		D4		
		0.00	0.654	0.721		D5		
		0.00	0.811	0.740		D6		
		0.00	0.610	0.814		D7		
		0.00	0.593	0.674		D8		
		0.00	0.806	0.732		D9		
		0.00	0.728	0.790		D10		
		0.00	0.683	0.782		D11		
		0.00	0.736	0.655		D12		

المصدر: من اعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة

■ يتضح من الجدول بالأعلى:

← مقياس إدارة الجودة: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها, عند قيم أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001, وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس با ابعاده الثلاثة. كذلك, من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE, لمتغير إدارة الجودة ككل الذي يساوي 0.751, كذلك قيم متوسط التباين المستخرجة لأبعاد إدارة الجودة (إجراءات العمل, دعم الإدارة العليا, التركيز على المستهلك) هي 0.768, 0.743, 0.742, على الترتيب وفقا لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

← مقياس اداء المورد البشري: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها, عند قيم أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001, وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك, من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE, يتضح ان قيمته لمتغير اداء المورد البشري هو 0.729 وفقا لذلك, فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

■ ثبات أداة الدراسة:

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability, و قيمة rho-A بواسطة نموذج المعادلة البنائية SEM-PLS. وقال (2010) Hair et al , يجب ان تكون القيم الثلاثة أكبر من 0.7، حتى يتحقق الثبات للمقياس

الجدول التالي موضح به القيم المستخرجة من المعادلة البنائية SEM-PLS فيما يتعلق بالثلاث قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability.

جدول 7: قياس الثبات لأدات الدراسة

Cronbach's alpha		عدد العبارات	المتغير	
0.879	0.966	4	اجراءات العمل	ادارة الجودة
	0.973	4	دعم الادارة العليا	
	0.969	4	التركيز على المستهلك	
0.902		12	اداء المورد البشري	

المصدر: من اعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة

■ يتضح من الجدول بالأعلى ان قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي:

← ادارة الجودة: أظهرت النتائج الاحصائية ان قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability هو: 0.879. قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability لابعاد ادارة الجودة، على الترتيب هم اجراءات العمل: (0.966)، دعم الادارة العليا: (0.973)، التركيز على المستهلك: (0.969). مما يشير إلى أن جميع القيم أكبر من 0.8، وقال (2010) Hair et al , فقد تحقق ثبات المقياس.

← مقياس اداء المورد البشري: أظهرت النتائج الاحصائية ان قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability, هو: 0.902 قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability مما يشير إلى أن جميع القيم أكبر من 0.9, وقال (2010) Hair et al, فقد تحقق ثبات المقياس.

← وفقا للنتائج الاحصائية بالأعلى, التي اثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية, مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصلاحيه هذه الاستبانات للتطبيق والوثوق بها, واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فروض الدراسة.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة (الإجابة على أسئلة البحث)

تم قياس استجابات افراد العينة لفقرات المقياس طبقا لمقياس ليكرت الثلاثي, وفق لما يلي:

موافق	محايد	غير موافق
1	2	3

▪ وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقا للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي $(3 \div 100) = 33\%$

يوضح الجدول 8: دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 1 الى 1.67	موافق	من 66.67% الى 100%	موافقة مرتفعة
من 1.68 الى 2.34	محايد	من 33.34% الى 66.66%	موافقة متوسطة
من 2.35 الى 3.0	غير موافق	من 0% الى 33.33%	موافقة منخفضة

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقاً للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى إدارة الجودة وابعادها، وكذلك مستوى أداء المورد البشري ككل، وذلك وفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة.، وذلك كما يلي:

جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
ادارة الجودة	اجراءات العمل	1.35	1.39	0.472	0.471	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	دعم الادارة العليا	1.41		0.467		موافق		مرتفع	
	التركيز على المستهلك	1.40		0.529		موافق		مرتفع	
اداء المورد البشري		1.47	0.497		موافق		مرتفع		مرتفع

■ يتضح من الجدول بأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي:

← تظهر نتائج توصيف العينة المتغير المستقل (إدارة الجودة): أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي نسبة الموافقة عالية، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من إدارة الجودة. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (1.39) بنسبة موافقة بلغت (46.3%) عند إنحراف معياري (0.471)، كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد إدارة الجودة، أن الأبعاد الثلاثة لمتغير إدارة الجودة (إجراءات العمل، دعم الإدارة العليا، التركيز على المستهلك) جاء الاتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو مستوى الموافقة عالي عند مستوى تطبيق مرتفع، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لبعاد (إجراءات العمل) هو (1.35) بنسبة موافقة (45%) عند إنحراف معياري (0.472)،

المتوسط الحسابي لبعء (دعم الإدارة العليا) هو (1.41) بنسبة موافقة حوالي (47%) عند إنحراف معياري (0.467), بلغ المتوسط الحسابي لبعء (التركيز على المستهلك) هو (1.40) بنسبة موافقة (46.6%) عند إنحراف معياري (0.529).

← تظهر نتائج توصيف العينة المتغير التابع (إداء المورد البشري): أوضحت النتائج أن الإتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي التنمية، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من اداء المورد البشري لشركة سدا فكو في مدينة الدمام و حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (1.47) بنسبة موافقة بلغت (49%) عند إنحراف معياري (0.497).

← وفقا للنتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة، أشارت النتائج الإحصائية الوصفية فيما يتعلق بالمتغير المستقل (إدارة الجودة) إلى أن الاتجاه العام لدى عينة الدراسة هو الموافقة وأن تطبيقه في شركة سدا فكو في مدينة الدمام مرتفع، بينما كانت النتائج الإحصائية الوصفية للمتغير التابع (إداء المورد البشري ككل) ذات مستوى مرتفع في شركة سدا فكو في الرياض وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام SPSS-V 28 وذلك على النحو التالي:

جدول 10: معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	ادارة الجودة	اجراءات العمل	دعم الادارة العليا	التركيز على المستهلك	اداء المورد البشري
Pearson Correlation	1	.962**	.947**	.968**	.871**
Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001
N	36	36	36	36	36
Pearson Correlation	.962**	1	.864**	.903**	.893**
Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	<.001
N	36	36	36	36	36
Pearson Correlation	.947**	.864**	1	.874**	.790**
Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	<.001
N	36	36	36	36	36
Pearson Correlation	.968**	.903**	.874**	1	.824**
Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		<.001
N	36	36	36	36	36
Pearson Correlation	.871**	.893**	.790**	.824**	1
Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	
N	36	36	36	36	36

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

■ الارتباط الخطي ادارة الجودة وابعادها (كمتغير مستقل) واداء المورد البشري(كمتغير تابع):

← تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب (0.871) بين ادارة الجودة وأبعادها كمتغير مستقل واداء المورد البشري كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.01).

← تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب بين كل بعد من ادارة الجودة (اجراءات العمل، دعم الادارة العليا ، التركيز على المستهلك) عند معامل ارتباط: 0.968، 0.947، 0.962، على الترتيب، كمتغيرات مستقلة عند مستوى دلالة أقل من (0.01) وبين اداء المورد البشري كمتغير تابع.

← يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، ومما يدل على قوة هذا الارتباط.

■ الارتباط الخطي بين ادارة الجودة وبين متغير ادارة الجودة ككل، وبين بعضها البعض:

← يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي متوسط بين ادارة الجودة وبين أبعادها (اجراءات العمل، دعم الادارة العليا ، التركيز على المستهلك) عند مستوى دلالة (0.01).

4.5. اختبارات الفرضيات ومناقشة النتائج

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية, ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية SEM-PLS, SPSS V, 28. على النحو التالي:

■ الفرض الرئيسي للدراسة:

← توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ادارة الجودة واداء المورد البشري.

وينفرد من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي:

← : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين اجراءات العمل واداء المورد البشري.

← : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين دعم الادارة العليا واداء المورد البشري.

← : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين التركيز على المستهلك واداء المورد البشري.

■ نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

← ينص هذا الفرض على انه "- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ادارة الجودة واداء المورد البشري.

← ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis بين ادارة الجودة (اجمالا) محل الدراسة كمتغير مستقل واداء المورد البشري كمتغير تابع.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.871 ^a	.758	.751	.248

a. Predictors: (Constant), إدارة_الجودة

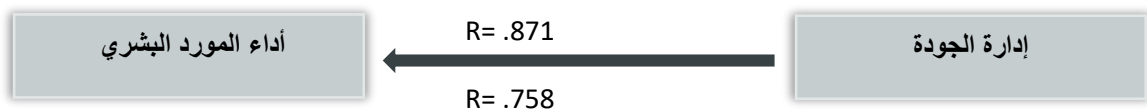
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.550	1	6.550	106.415	<.001 ^b
	Residual	2.093	34	.062		
	Total	8.643	35			

a. Dependent Variable: ادارة_ الجودة

b. Predictors: (Constant), أداء_المورد_البشري

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	.193	.130		1.486	.147	-.071-	.458
ادارة_ الجودة	.919	.089	.871	10.316	<.001	.738	1.100

a. Dependent Variable: أداء_المورد_البشري



■ يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

← يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.01).

← وتشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.871$) إلى وجود ارتباط موجب قوي ادارة الجودة (اجمالا) اداء المورد البشري.

← يشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن (75.8%) من التباين الحاصل أداء المورد البشري يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى إدارة الجودة

← تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.01).

← وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة (اجمالا) كمتغير مستقل وأداء المورد البشري كمتغير تابع.

■ نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول والثاني والثالث للدراسة:

← ينص هذا الفرض الفرعي الأول على أنه "توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين إجراءات العمل وأداء المورد البشري" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين إجراءات العمل محل الدراسة كمتغير مستقل, وأداء المورد البشري كمتغير تابع.

← ينص هذا الفرض الفرعي الثاني على أنه "لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا وأداء المورد البشري" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة دعم الإدارة العليا محل الدراسة كمتغير مستقل, وأداء المورد البشري كمتغير تابع.

← ينص هذا الفرض الفرعي الثالث على أنه "لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التركيز على المستهلك وأداء المورد البشري" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين التركيز على المستهلك محل الدراسة كمتغير مستقل, وأداء المورد البشري كمتغير تابع.

← ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب التحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.894 ^a	.800	.781	.233

a. Predictors: (Constant), التركيز على المستهلك, إجراءات العمل _ دعم الإدارة العليا

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.910	3	2.303	42.534	<.001 ^b
	Residual	1.733	32	.054		
	Total	8.643	35			

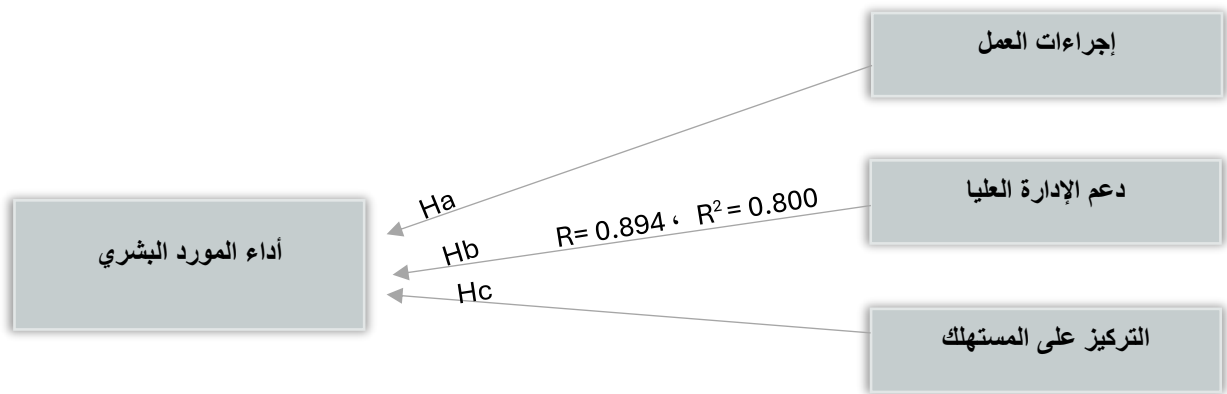
a. Dependent Variable: اداء_المورد_البشري

b. Predictors: (Constant), التركيز على المستهلك, إجراءات العمل _ دعم الإدارة العليا

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	.181	.127		1.426	.164	-.078-	.440
إجراءات العمل	.827	.208	.786	3.985	<.001	.404	1.250
دعم الإدارة العليا	.046	.186	.043	.248	.806	-.332-	.424
التركيز على المستهلك	.073	.192	.077	.378	.708	-.318-	.463

a. Dependent Variable: اداء_المورد_البشري



■ يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

← يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.01).

← وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.894$) وجود ارتباط موجب قوي بين ادارة الجودة (اجراءات العمل، المتطلبات التقنية، التركيز على المستهلك) واداء المورد البشري.

← يشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن (80.0%) من التباين الحاصل اداء المورد البشري يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى ابعاد ادارة الجودة.

← تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) (0.01).

← وبناءً على النتائج السابقة تم قبول صحة الفرض الفرعي الاولى الذي تنص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين اجراءات العمل كمتغير مستقل واداء المورد البشري كمتغير تابع. بينما لم يتم اثبات صحة الفرضية الثانية والثالثة الذي تنص على وجود ارتباط علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دعم الادارة العليا والتركيز على المستهلك كمتغير مستقل واداء المورد البشري كمتغير تابع.

4.6. الخاتمة

تناول هذا الفصل عرض وتحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة العاملين في شركة سدافكو بمدينة الدمام، وذلك بهدف التعرف على أثر إدارة الجودة في تحسين أداء المورد البشري. وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، حيث شمل التحليل توصيف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، واختبار صدق وثبات أداة الدراسة، بالإضافة إلى إجراء التحليلات الوصفية والاستدلالية للإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها.

وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة الجودة في شركة سدافكو جاء بدرجة مرتفعة، كما تبين أن مستوى أداء المورد البشري يتمتع بمستوى جيد من الكفاءة والفاعلية. كذلك أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة وأداء المورد البشري، مما يشير إلى أن تعزيز ممارسات الجودة داخل المنظمة يسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وتحسين كفاءتهم الإنتاجية.

كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لكل من إجراءات العمل، ودعم الإدارة العليا، والتركيز على المستهلك في تحسين أداء المورد البشري، الأمر الذي يؤكد أهمية تبني ممارسات الجودة بصورة متكاملة داخل المنظمة. وتنسجم هذه النتائج مع ما أشارت إليه الأدبيات والدراسات السابقة التي أكدت الدور الحيوي لإدارة الجودة في تطوير الموارد البشرية وتحقيق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن إدارة الجودة تمثل أحد العوامل الأساسية الداعمة لتحسين أداء المورد البشري داخل شركة سدافكو، وهو ما يعزز أهمية الاستمرار في تطبيق مبادئ الجودة وتطويرها بما يحقق أهداف المنظمة ويرفع من قدرتها التنافسية.

المراجع العربية:

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

المراجع الأجنبية:

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

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

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

قائمة الملاحق

استبانة مشروع البحث

عزيزي المشارك

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

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

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

شكرًا جزيلاً لتعاونكم

الباحث: عماد العتيبي.

البيانات الشخصية:

الجنس:

☐ ذكر

☐ انثى

المستوى التعليمي:

☐ تعليم ثانوي

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ اخرى

العمر:

☐ اقل من 30 سنة

☐ من 30 سنة الى 40 سنة

☐ من 40 سنة الى 50 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

سنوات الخبرة:

☐ اقل من 5 سنين

☐ من 5 الى 10 سنوات

☐ من 10 الى 15 سنة

☐ من 15 سنة فأكثر

المحور الأول: إدارة الجودة

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

المحور الثاني: اداء المورد البشري

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