

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الموظفين في شركات السيارات
(الناغي للسيارات – المملكة العربية السعودية)

The impact of applying total quality management on employee
performance in automobile companies

(Al-Naghi Motors - Kingdom of Saudi Arabia)

أسم الطالب

هشام محمد النهاري

مشروع تخرج – 1

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2024

الشكر والتقدير

الإهداء

إلى أمي.... من علّمتني العطاء، وغمرتني بحنانها وكرمها.
إلى أبي..... من رحل عن عالمنا، وما زال دويّ نصائحه يوجهني.
إلى أخي الخلق.... من علّمني أن الحياة من دون ترابط وحب وتعاون لا تساوي شيئاً.
إلى زوجتي.... من ملأت حياتي بالتحدي، وتخطّي الصعاب.
إلى بناتي.... وقلبي النابض
إن إنّهائي عملي لم يكن ليتم لولا دعمكم، وأتمنّى أن ينال رضاكم

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

1	الشكر والتقدير.....
2	الإهداء.....
3	مستخلص الدراسة.....
8	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
9	1.1. المقدمة:.....
10	1.2. مشكلة الدراسة.....
10	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
11	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
11	1.3. أهمية الدراسة.....
11	1.3.1. على المستوى النظري:.....
11	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
12	1.4. أسئلة الدراسة.....
12	1.5. أهداف الدراسة.....
12	1.6. فرضيات الدراسة.....
13	1.7. نموذج الدراسة.....
13	1.8. الدراسة الميدانية.....
14	1.9. مخطط المشروع.....
15	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
16	2.1. المقدمة:.....
	2.2. المتغير المستقل.....
	2.3. المتغير التابع.....
24	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
24	2.5. الخاتمة.....
25	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
26	3.1. المقدمة.....
26	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
27	3.3. تصميم البحث.....
28	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
29	3.5. طريقة جمع البيانات.....
29	3.6. أنواع البيانات.....

29	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي.....
30	3.8. الخاتمة.....
31	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....
32	4.1. المقدمة.....
32	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....
32	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....
33	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث).....
33	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....
33	4.6. الخاتمة.....
34	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....
35	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....
35	5.2. توصيات الدراسة:.....
35	5.3. الخاتمة:.....
36	قائمة المراجع.....
39	الملاحق.....

جدول الأشكال

جدول الجداول

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يعتبر العامل البشري من أهم عوامل نجاح عمل المؤسسات، إن لم يكن أهمها ولقد كان ولا يزال العامل الأساسي في التخطيط والتنظيم والعمل والإنتاج. ولذلك فهو العنصر الوحيد في عملية الإنتاج الذي لا يزال له صفة إدارية لا يمكن الاستعاضة عنه بالابتكار التكنولوجي، ولا يكفي لبقاء واستمرارية المؤسسات أن تحل محلها وبالتالي تحافظ على كادرها المؤهل. بل يجب توجيهها وتطويرها بشكل مستمر والعمل على تحسين أدائها، ولا يتم ذلك إلا من خلال التدريب وتطوير مسيرتها المهنية، إذ إن كفاءة أداء كل مؤسسة وفي كل قطاع تعتمد على كفاءة أداء مواردها البشرية للقيام بالمهام الموكلة إليهم بفعالية. (التميمي، 2008)

يستخدم الآن مفهوم إدارة الجودة الشاملة على نطاق واسع بين مختلف المنظمات والشركات في جميع دول العالم تقريباً. وتختلف رؤية هذا المفهوم وتطبيقه من مؤسسة إلى أخرى، ولكن المعنى هو التركيز على المستفيدين من الخدمة حيث أصبحت إدارة الجودة الشاملة همماً واهتماماً مشتركاً من كل الجهات التي تقدم الخدمات للمستفيدين (زيدان ، 2009)

إن فلسفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة تعتمد على مفاهيم ومبادئ وقواعد وأبعاد إدارية مختلفة مدروسة، تقوم على الجمع بين مبادئ الإدارة والأفكار المبتكرة والمهارات الفنية الخاصة، بهدف تحسين الأداء وتحقيق التحسين والتطوير المستمر ويعني هذا المفهوم مراقبة الجودة الشاملة من خلال تطبيق هذا المفهوم لتطوير أدائها وخدماتها وكان ينظر إليها على أنها وسيلة مساعدة في التغلب على المشاكل الصعبة ووسيلة لتحقيق الرضا الاجتماعي وقد حققت المنظمات في الدول المتقدمة المتبينة لإدارة الجودة نجاحاً كبيراً بتطبيق هذا المفهوم (العالم ، 2010)

في أيامنا هذه، أصبحت إدارة الجودة الشاملة سلاحاً تنافسياً قوياً لا يمكن لأحد أن يفعل أي شيء بدونه يجب على المؤسسة أن تواجه التحديات التي تفرضها المنافسة الشديدة والتغيرات البيئية والتكنولوجيا المحيطة تجعل من الضروري أن تتم قيادة كل مؤسسة بشكل حاسم ويسمح لها بوعي بالذهاب إلى أبعد من ذلك وواقعها متقل بهذه الصعوبات والتحديات يمكنها من التحسين والتطوير المستمر و فيما يتعلق بالجودة الشاملة على جميع المؤسسات والشركات الاهتمام بمسألة الجودة وجعلها من أولوياتها لمواجهة المنافسة العالمية المتزايدة يوماً بعد يوم (الكرشمي ، 2022)

بدأ تطبيق هذا المفهوم بسرعة في مجال الأعمال (سواء السلع أو الخدمات)، وتمتد النظرة إلى جودة الخدمات العامة المقدمة للمستفيدين، سواء تم أداء هذه الخدمات من قبل مؤسسات خاصة أو حكومية إن الاهتمام بالجودة الشاملة أصبح ضرورة، لذلك زادت الضغوط والأسباب التي تدفع الشركات والمؤسسات إلى تطبيقه، وتزايد مفهوم إدارة الجودة الشاملة. ولعل أبرز أسباب ذلك هو الرغبة في تحسين جودة الخدمة المقدمة للمجتمع، والرغبة في زيادة الإنتاجية وتقليل النفقات التشغيلية وتحقيق النجاح والتقدم (حنان & ندية 2022).

يعود الاهتمام بالجودة إلى العصور القديمة، أما في العصر الحديث فقد شهدت مسألة الجودة اهتماماً وتطوراً واسعاً منذ الحرب العالمية الثانية وحتى الآن. وقد عزز هذا التطور عدة حوافز، لعل أبرزها اشتداد المنافسة في بيئة الأعمال الدولية. تميل منظمات الأعمال إلى الخروج من المنافسة بالتميز من خلال الجودة (بودرسة، 2013)

التحدي الأكبر الذي تواجهه المؤسسات هو تلبية احتياجات ورغبات العملاء المتغيرة من وقت لآخر ورغم أن هدف هذه المؤسسات كان تلبية طلبات العملاء من خلال تحسين القدرة الإنتاجية، إلا أنه بسبب اشتداد المنافسة

وحرية التبادل التجاري، لم يكن هناك مجال أمام المؤسسة لتحسين أدائها والحفاظ على مكانتها في السوق. إلا من خلال سلوكهم تجاه الجودة فهل يحققون طريق الجودة وهو ليس مطلباً جديداً بل أصبح ضرورياً ومهم لكل مؤسسة بعد أن أصبحت المنتجات متنوعة في أشكالها وأنواعها وأصبح للعميل فرصة الاختيار من بين العديد من المنتجات المقدمة. إذا أرادت المؤسسة البقاء في السوق، فعليها أن تحافظ على العميل. ومن خلال زيادة حصتها في السوق، فإنها تعمل على تحسين قدرتها بفضل جودة المنتج. ولذلك، يجب على شركات السيارات أن تحذو حذو المؤسسات العالمية الناجحة في مجال تعزيز جودة مبيعاتها من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة والحصول على شهادة الأيزو. (بوردسة، 2013)

ولذلك لا بد من وجود وسيلة يمكن من خلالها تحديد كفاءة الموارد البشرية من خلال تطوير نظام لتقييم كفاءة أداء الموظفين في المؤسسات يعتمد على أسس علمية صحيحة ومتينة لتقييم أداء الموظفين ومع ذلك فإن تقييم الموارد البشرية يمثل أيضاً مشكلة للمقومين والمقومين. وذلك لأن تقييم الأداء هو العملية التي تتلقى من خلالها تعليقات حول فعالية موظفيك وتؤدي هذه العملية بشكل عام مهمة المراجعة والمراقبة واستخراج المعلومات التي يتم من خلالها اتخاذ العديد من القرارات الإدارية. تحدد هذه القرارات من يجب تربيته أو فصله ومن يجب تسريحه ومن يجب نقله أو تثبيته. كما يحدد الراتب (الأخر) أو العلاوات (المكافآت) التي يجب أن يتقاضاها الموظف بناء على هذا التقييم، وكلها عوامل تشكل مصدر ضغط للموظفين في بيئة العمل. (بوردسة، 2013)

ونحن نعلم أن الموارد البشرية هي مصدر الأداء الأفضل للمنظمة، لذلك يجب على الجميع الاهتمام بها وتفعيلها، محاولين مواكبة التغيرات السريعة والمستمرة التي يتميز بها عصرنا والتي تؤثر على المنظمة، حيث أن تحسين أداء الموظفين يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي لأنه عملية تحسين. ويتأثر الأداء بمستوى الموارد البشرية ومهاراتهم وإبداعهم واستعدادهم. — قلة الأبحاث التي تفحص أداء الموظفين للحصول على شهادة الأيزو. الفوائد العديدة التي يجلبها التطبيق الجيد لمبادئ إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات والشركات اليابانية خير دليل على ذلك. التوسع في العروض العلمية في هذا المجال.

1.2. مشكلة الدراسة

تبرز مشكلة البحث من خلال التعرف على ماهية موضوع البحث حيث حققت إدارة الجودة الشاملة وعلى مدار العقدين الماضيين نجاحات ملفتة للنظر في العديد من المنظمات ورغم أهميتها والإنجازات التي حققتها في مختلف المجالات الخدمية إلا أنه توجد فجوات على المستويين: -

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

لا يوجد مكان لإدارة الجودة الشاملة متميزاً في قطاع مبيعات السيارات إذ تهتم شركات السيارات بتحسين الخدمة المقدمة للعملاء دون اكتراث بتطبيق مبادئ وأبعاد إدارة الجودة الشاملة (القيادة والرؤية السليمة، المشاركة والمبادرة من قبل العاملين، التحسين المستمر، مفهوم النظام) التي اشتقت منه أساسيات تحسين وتطوير الخدمات المقدمة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

وقد تناولت الدراسات السابقة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء موظفي الجامعات كدراسة (المعمر، 2014)، والمصارف كدراسة (عايش، 2008) والمؤسسات الاقتصادية كدراسة (البراو، 2015)، ولكنها لم تتناول شركات السيارات حيث أن شركات السيارات أن من أهم المؤسسات الخدمية التي يجب دراستها للوقوف على المشكلات التي تواجهها والعمل على تحسين أداء العاملين فيها. وانسجاماً مع ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تبرز من خلال: -

ما أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء موظفي في شركات السيارات؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تتبع الأهمية النظرية للدراسة من أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة كأحد الأساليب الإدارية الحديثة والمهمة والتي تشمل تحقيق التحسينات الداخلية والخارجية يساهم المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات وإلقاء الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها في المؤسسات وإمكانية إثراء المهتمين بإدارة الجودة الشاملة بدراسة جديدة في مجال إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين نظراً للحاجة لمثل هذه الدراسات (الكرشمي، 2022)

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

ستطبق هذه الدراسة على مؤسسة قطاع السيارات وهي من المؤسسات الخدمية التي تخدم شريحة واسعة من العملاء وتعتبر من أهم المؤسسات في دعم الاقتصاد الوطني وتوظيف القوى العاملة مما يتطلب التركيز والمراقبة للأساليب والأدوات التي تساعد على زيادة أدائهم وأداء موظفيهم.

إن نتائج الدراسة وتوصياتها ستلفت انتباه كبار صناع القرار الإداريين في قطاع السيارات إلى أهمية الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أدائهم وأداء موظفيهم والفوائد التي تنشأ من أداء الخدمة العامة تنتج من تطبيق إدارة الجودة. (الكرشمي، 2022)

1.4. أسئلة الدراسة

محور بحثنا يتمثل في محاولة الإجابة على السؤال التالي: -

ما أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء موظفي في شركات السيارات؟

هذا السؤال تتفرع منها مجموعة من الأسئلة يمكن طرحها على النحو التالي: -

1. الى أي مدى تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركة الناعي للسيارات؟
2. ما أثر المشاركة والمبادرة من قبل العاملين في تحسين أداء موظفين الناعي للسيارات؟
3. على ماذا تركز إدارة الجودة الشاملة لكي تقوم المؤسسة بتحسين أداء عاملها؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي من هذا البحث هو تحديد أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء موظفي خدمة العملاء في مؤسسة محمد يوسف ناغي.

تحديد مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمة العامة لمؤسسة محمد يوسف ناغي.

تحديد مستوى أداء ممثلي خدمة العملاء في مؤسسة محمد يوسف ناغي.

تحديد أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة).

التركيز على العملاء التركيز على تلبية احتياجات الموظفين والتركيز على تحسينات العملية وعندما يتعلق الأمر بأداء ممثل الخدمة

1.6. فرضيات الدراسة

2. الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بخدمة العملاء في الناعي للسيارات ويتفرع منها الفرضيات التالية:
3. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لأثر دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بخدمة العملاء في الناعي للسيارات
4. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية يوجد لأثر التركيز على أثر المشاركة والمبادرة من قبل العاملين في تحسين أداء الموظفين بخدمة العملاء في الناعي للسيارات

5. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتركيز على الاحتياجات الإدارية على إداء العاملين بخدمة العملاء في الناعي للسيارات

5.1. نموذج الدراسة



نموذج البحث المقترح المصدر الباحث

5.2. الدراسة الميدانية

شركة محمد يوسف ناغي للسيارات، شركة وضعت بصمتها في مجال الأعمال التجارية للسيارات في عام 1989م. منذ ذلك الحين، توجهت الشركة نحو توسع شمل طياتها العديد من الأسماء التجارية المرموقة في مجال السيارات، وخدمات ما بعد البيع. بحلول عام 1994م، ظهرت الناعي - هيونداي لتكون أفضل موزع في المنطقة لتحقيقها نسب مبيعات مميزة، بالإضافة إلى تقديم أرقى معايير خدمات العملاء وبرامج خدمات الدعم المبتكرة.

شركة محمد يوسف ناغي للسيارات هي أول شركة تقدم برامج تملك سيارات هيونداي بنظام التأجير، كما توفر شروط ضمان مرنة تخدم كل ملاك سياراتها. في فترة قصيرة، تمكنت الشركة من توسعة مجال توزيعها لتشمل شبكة من الموزعين والتجار في مكة المكرمة، المدينة المنورة، ينبع، تبوك، الطائف، خميس مشيط، أبها، نجران مع العديد من منافذ البيع في مدينة جدة.

اليوم، شركة محمد يوسف ناغي للسيارات تعد واحدة من وكالات السيارات الرائدة في مجال السيارات في المملكة العربية السعودية والتي لم تقتصر على رسوخ تميزها بمنتجاتها وخدماتها، ولكن أيضا بريادتها من خلال الفوز بالعديد من الجوائز العالمية. <https://www.hyundai.com>

5.3. مخطط المشروع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
	الفصل الثاني: الإطار النظري
	الفصل الثالث: منهجية البحث
	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي
	الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

6. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

6.1. المقدمة:

تناولت دراسة (خريص، 2021) مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي في جمعية الأمان لرعاية الكفيفات بأمانة العاصمة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جمعية الأمان لرعاية الكفيفات كان مرتفعاً، وتتوفر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في جمعية الأمان لرعاية الكفيفات بمستوى مرتفع لجميع الأبعاد، فقد جاءت مرتبة تنازلياً كما يأتي: التركيز على العميل، دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة التحسين المستمر، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق الوقائية من الأخطاء قبل وقوعها، مشاركة العاملين ما يعني أنه يوجد اهتمام من قبل الجمعية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعاده: (دعم الإدارة العليا، التركيز على العميل التحسين المستمر. مشاركة العاملين اتخاذ القرارات بناء على الحقائق. الوقائية من الأخطاء قبل وقوعها في تطوير الأداء المؤسسي في جمعية الأمان لرعاية الكفيفات

وكشفت دراسة (المالكي، 2020) عن دور نظام ضمان الجودة في تحسين أداء الموارد البشرية الجامعية. فضلاً عن تشخيص المعوقات الجوهرية التي تعترض تنفيذ نظام ضمان الجودة في بيئة التعليم العالي العراقية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لتطبيق نظام ضمان الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية، وأن مستوى تطبيق نظام ضمان الجودة الشاملة في بيئة التعليم العالي العراقي محدودة.

وتناولت دراسة (النجار، 2019) تحديد مستوى الالتزام بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة (الالتزام ودعم الإدارة العليا خدمة المستفيدين التحسين المستمر مشاركة العاملين تدريب الموظفين اتخاذ القرارات بناء على الحقائق) في الهيئة اليمنية للمواصفات والمقاييس. وأظهرت الدراسة أن مستوى الالتزام بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة (الالتزام ودعم الإدارة خدمة المستفيدين التحسين المستمر مشاركة العاملين تدريب الموظفين اتخاذ القرارات بناء على الحقائق) بالهيئة اليمنية للمواصفات والمقاييس من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً.

وتناولت دراسة (العياني، 2019) دور جودة خدمات المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية في تحسين مستوى رضا العملاء وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى جودة خدمات المؤسسة العامة للاتصالات كان متوسطاً، ووجود دور الجودة الخدمات في تحسين مستوى رضا العملاء.

وتناولت دراسة (عبد الرحمن، 2018) إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي -الدور المعدل للثقافة التنظيمية في المصانع العاملة بولاية الخرطوم، وأظهرت الدراسة ضعف تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المصانع العاملة بولاية الخرطوم، كما يوجد علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة الموجهة (الالتزام الإدارة العليا بالجودة، التركيز على العمليات التركيز على العملاء، مشاركة العاملين والتحسين المستمر) والأداء المؤسسي.

كما تناولت دراسة (على، 2018) أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الوظيفي بأبعاده الأربعة (أداء المهمة جودة الخدمة، الأداء السياقي كان عالياً أيضاً، ما عدا بعد السلوك الوظيفي السلبي، حيث كان متوسطاً.

وأشارت دراسة (فارح، 2018) إلى أثر التغيير التنظيمي في الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة صنعاء، وأظهرت الدراسة وجود أثر معنوي إيجابي بين التغيير التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي التكنولوجي،

الثقافة التنظيمية الموارد البشرية هندسة العمليات الإدارية) والأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة صنعاء، وأن مستوى الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية اليمينية بأبعاده القدرة على الإنجاز، فرص النمو والترقية سرعة إنجاز العمل كان عالياً.

وتناولت دراسة (شاكوت، 2015) أثر الجودة الشاملة على أداء العاملين بالهيئة القومية للكهرباء، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للجودة الشاملة على أداء العاملين. وأن قناعة الإدارة العليا ودعمها المادي والمعنوي لإدارة الجودة الشاملة بالهيئة يساعد على نجاح تطبيقها، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات يؤيدان إلى توليد روح الانتماء والولاء لدى جميع العاملين ومن ثم رفع مستوى أدائهم، كما أن توفر البيئة الداخلية الجيدة والمريحة تجعل العاملين يؤدون مهامهم بصورة طبيعية ورضا تام مما ينعكس على جودة أدائهم، والتعامل مع مقترحات وشكاوى العملاء بالشفافية التامة واستقبالهم بروح عالية يمكن من تقوية المركز التنافسي للمؤسسة.

وقد تمت مراجعة مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة الحالية، وتختلف عن بعضها البعض من خلال تناول هذه القضايا من وجهات نظر مختلفة وفي مختلف مجالات المجتمع. ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة تبين أن اهتمام الباحثين بموضوع إدارة الجودة الشاملة يتزايد لأنه يلعب دوراً ليس فقط في تحسين أداء الموظفين ولكن أيضاً في تحقيق الكفاءة والفعالية في العمل وأداء المؤسسات. وتختلف هذه الدراسات ضمن كل محور من محاورها من حيث الأبعاد والعناصر والمتغيرات التي ركزت عليها كل دراسة، مما ترك للباحثين مجالاً واسعاً لسد هذه الفجوات البحثية والمساهمة في إثراء الجوانب المعرفية والتطبيقية لكل دراسة على حدة. المحور في هذه الدراسة. اتفقت جميع الدراسات السابقة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهو نفس المنهج المستخدم في الدراسة الحالية. وكانت الدراسة الحالية متوافقة أيضاً مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

ساعدت الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة وبلورتها، وفي بناء أداة الدراسة، وفي تحديد محاورها، وفي صياغة تعبيراتها، وساهمت في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وأيضاً واستفاد من الدراسات السابقة في الاختيار المنهج المناسب للدراسة الحالية.

وتتميز الدراسة الحالية بأنها من الدراسات القليلة والنادرة التي تجمع بين إدارة الجودة شكل عام وأداء العاملين في قطاع مهم وحيوي وهو قطاع السيارات.

1.1. مفهوم الجودة الشاملة

تعرف إدارة الجودة الشاملة إجرائياً بأنها أداء العمل بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى أثناء الإنتاج، من خلال تضافر الجهود وتعاونها لأداء الأعمال بكفاءة، والعمل على تحسينها باستمرار للوصول للجودة المطلوبة.

يعرف (العاجز، 2008) إدارة الجودة الشاملة بأنها " فلسفة إدارية معاصرة جوهرها استلهاهم توقعات العملاء وتستهدف التحسين المستمر للعمليات بما يحقق رغبات وتوقعات العملاء من خلال فرق عمل مدربة وتشمل الجودة بكافة مراحل العمل منذ الخطوة الأولى، وحتى التعامل مع العميل". وعرف (العالم، 2010) إدارة الجودة الشاملة بأنها الضبط الشامل للجودة مما يتطلب تعاون جهود جميع الموظفين بما فيها المدراء والمشرفين والعمال في جميع الأنشطة التخطيط، والتصميم، وتدبير الموارد والتصنيع

والتفتيش، والإنتاج والمبيعات والخدمات والمراقبة المالية وإدارة الموظفين. كما عرفها (المدهون، 2009) بأنها ثقافة وسلوك وتطبيق وتبعاً لذلك فإنه من الضروري النظر إليها على أنها نظام جديد ومحسن ومطور للإدارة يتسم بالديمومة. وعرفها (بركات، 2007) بأنها ثقافة متميزة في الأداء تؤدي إلى تظافر الجهود باستمرار لتحقيق توقعات المنتفعين ويتحقق ذلك بالتركيز على الأداء منذ المراحل الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل وقت وأقل تكلف ويقصد بها أسلوب لتحسين فاعلية ومرونة العمل بشكل عام، وأنها طريقة للتنظيم، تشمل المنشأة بأكملها، وفي ذلك جميع الأقسام والأنشطة والموظفين على جميع المستويات (القثامي، 2013). وعرف (نجم، 2010) إدارة الجودة الشاملة بأنها عبارة عن نظام في الإدارة في الشركة تطبق الأدوات والتكنولوجيات والإجراءات القياسية المتعلقة بالوقاية من التلف وتحسين العمليات والمنتجات وإيجاد ثقافة تنظيمية وأخلاقيات العمل من أجل التميز. وعرفها (بركات، 2007) إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة لمنهج فكري متكامل يعتمد على إرضاء المستهلكين كأهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة في الأمد الطويل من خلال المسؤولية التضامنية بين الإدارة والعاملين على التحسينات المستمرة لجميع الأنشطة وعلى مستوى المنظمة ككل. وتعد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر (التميمي، وعيسى 2013) أنها من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تستند فلسفتها إلى مجموعة من الأفكار والمبادئ. ولا بد للمؤسسات التي تنشأ تحقيق التميز في الأداء وتحقيق رضا المتعاملين أو ما يفوق توقعاتهم أن تتبنى تلك المبادئ. فهي مدخل إداري حديث يهدف إلى تحقيق التحسين والتطوير المستمر في جودة الخدمة من خلال تعاون وتظافر جهود كل من الإدارة والعاملين داخل المؤسسة أو الجهاز الإداري لأداء الأعمال والأنشطة بشكل صحيح مع التركيز الدائم على الاستفادة لتحقيق رغباته وتوقعاته من خلال إشراكه في تصميم الخدمة.

1.1. أدوات الجود الشاملة

يتخذ أسلوب إدارة الجودة الشاملة العديد من الأساليب والطرق البحث المشكلات التي تواجه المؤسسة وحلها سعياً وراء تحقيق الجودة لمنتجاتها أو للخدمات التي تقدمها ومن هذه الأساليب كما ورد في (القثامي، 2013):

1. العصف الذهني: وفي هذا الأسلوب يتم تشجيع التفكير الإبداعي لمجموعات العاملين من خلال طرح المشكلة على المشاركين والسماح لهم بإبداء الآراء بدون رفض أي رأي أو تفنيده والقيام بتسجيل تلك الآراء ومن ثم القيام بتنسيقها وإزالة المكرر ووضع الأولويات الخاصة بهذه الآراء ومن ثم الأخذ بأفضل الحلول للمشكلة محل البحث.

2. أسلوب عظام السمكة (السبب والأثر): وهو أسلوب مرئي لتحديد العلاقات بين العوامل المختلفة والمؤثرة على العملية وتتم طبقاً للخطوات المتسلسلة وهي تسمية المشكلة وتحديد البيئة المحيطة، المجموعات للأسباب الرئيسية المؤدية لها تشمل البيانات والمعلومات والبيئة المحيطة والقياسات والبشر والتدريب عملية العصف الذهني لتحديد الأسباب الفرعية المحتملة وحل الأسباب التي لا تؤدي إلى المشكلة، والعمل على اتخاذ القرار بشأن أكثر الأسباب علاقة بالمشكلة.

3. خرائط التدفق: وهو تمثيل بياني للعملية موضح العلاقة بين الخطوات المختلفة للعملية وتسلسلها وتعتبر خرائط التدفق من الوسائل الجيدة للتدريب حيث تعتبر أسلوب جيد لفهم المشكلة وتحليل العلاقات بالأنشطة المختلفة يتم تنفيذها باستدعاء ممثلين للإدارات المختصة بالعملية ثم يتم تحديد العملية المطلوبة وخطواتها الرئيسية ثم تمثيل هذه الخطوات باستخدام رموز نمطية متفق عليها حتى يتم الانتهاء من تمثيل كل العملية بعد ذلك يتم عمل خرائط تدفق تفصيلية على مستويات مختلفة حسب الحاجة.

4 نظام باريتو: وتعتبر هذه الطريقة من أفضل الطرق لتحديد المشكلات التي تواجه المنظمات ويتم ذلك من خلال تحديد كل العناصر والقيام بعملية القياس باستخدام خبرات ثابتة للقياس ثم يتم ترتيب العناصر حسب قياسها وتمثيل ذلك في شكل بياني ثم اتخاذ القرارات اللازمة طبقاً للأهمية النسبية للعناصر.

5 نماذج العمليات: ويتم ذلك من خلال تحليل العملية ووضع نموذج لها وذلك يساعد على تحديد درجة تحقيق المتطلبات.

6. **تحديد ضوابط العملية:** الأساليب السياسات التدريب اللازم (التعليم) المعدات اللازمة مواصفات الجودة المطلوبة للعملية كل ذلك لتحقيق متطلبات العميل.

7. **حلقات الجودة:** يعتبر مفهوم حلقات الجودة أحد أهم الأساليب المستخدمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

1.1. خصائص إدارة الجودة الشاملة

تتضمن الجودة الشاملة على عدة خصائص ومنها ما ورد في (علي، ومرسي، 2010)

1. الاستخدام الأفضل للموارد المادية والبشرية.
 2. خفض التكلفة لزيادة الطلب.
 3. أداء العمل بشكل صحيح يقدم الخدمة بصورة تشبع حاجات المستفيدين.
 4. وضع بعض المعايير لقياس الأداء مما يؤدي إلى ارتفاع معنويات العاملين.
 - 5 تشمل جميع قطاعات ومستويات ووظائف المؤسسة.
 6. العمل على استمرار التحسين والتطوير لزيادة القدرة على التنافس والكفاءة والمرونة للمؤسسة.
 7. تعتمد على التخطيط والتنظيم والتحليل لكافة أنشطة المؤسسة.
- تركز على التفاهم والمشاركة الترابط بين كل أجزاء المؤسسة وإدارتها في تحقيق الأهداف وأداء الأعمال.
- ويرى الباحث بأن من خصائص إدارة الجودة الشاملة المشاركة في وضع الأهداف الرئيسية للمؤسسة والمشاركة في صياغتها.

1.2. أهداف إدارة الجودة الشاملة

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق ما يلي وفق ما ورد في (علي، ومرسي، 2010)

1. معرفة احتياجات الصلاء من المخرجات، حيث أنهم المستفيدين منها وتحقق احتياجاتهم وطموحاتهم.
2. أداء وعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة.
3. العمل على تحفيز كل فرد من خلال توفير ظروف مناسبة تجعل كل فرد مساهماً في تحقيق أهداف الجودة الشاملة.
4. خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- 5 مشاركة جميع العاملين في عمليات التطوير.

6. تقليل المهام والأنشطة اللازمة لتحويل المواد الأولية (المدخلات إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.

ومن أهداف إدارة الجودة الشاملة لدى (المدهون، 2009):

1. خفض التكاليف: فالجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

2. 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 وجامدة في كثير من الأحيان مما يؤثر سلباً على العميل.

3. تحقيق الجودة وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء وأن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكاوى المستفيدين من هذه الخدمات.

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

1.3. نماذج إدارة الجودة الشاملة

اقترح المفكرون العديد من النماذج الأساسية لتطبيق وتطوير نظم إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية والخدمية على السواء، وسوف دراسة أهم النماذج الأمريكية واليابانية الإدارة الجودة الشاملة:

نموذج شوهارت: يستند نموذج شوهارت إلى أن التطوير المستمر هو أحد مظاهر الجودة الشاملة، لذا وضع شوهارت مدخلاً للجودة يركز على أربع خطوات هي: التخطيط، والفعل، والفحص والتصرف ويتم في التخطيط تحديد العملية التي سيتم تطويرها، واستعراض الوضع القائم لتحديد مكان وزمان حدوث المشكلة، وتحليل العملية بهدف التعرف إلى الأسباب المحتملة، ثم اقتراح بالتطوير ووضع استراتيجية لجمع البيانات المطلوبة للتطوير، ثم البدء في العمل لتجريب التطوير المقترح على نطاق ضيق يمكن التحكم فيه ورقابته، وبعدها يتم جمع وتحليل البيانات عن مدى تقبل التطوير ورضا العميل عنه، ثم يتم تنفيذ التغييرات الفعالة المرتبطة بالعملية وربطها بعمليات النظام الجاري (عبد العال، 2007).

ويشير البعض إلى أن مهمة مهندس مراقبة الجودة في نموذج شوهارت لا تتمثل في إيقاف الاختلافات التي يتعذر تجنبها في العملية الإنتاجية، وإنما تكمن مهمته الأساسية في عملية الحفاظ على مستوى معين في العملية الإنتاجية، والسماح لبعض التغييرات أو الانحرافات التي لا تتجاوز حدود المراقبة المتفق عليها، ومعرفة هذه الاختلافات وأسبابها من خلال استخدام أساليب إحصائية مثل خرائط مراقبة الجودة (جودة، 2006).

نموذج جوران: يستند هذا النموذج إلى أن الجودة تعني الملائمة في الاستعمال لذا يؤكد جوران أن المهمة الأساسية للجودة تتركز في تنمية برنامج للإنتاج أو الخدمات يقابل احتياجات العملاء.

واعتبار دور المنظمة متكامل في تقديم خدمات ذات جودة نوعية مرتفعة، لذا يتطلب النموذج أن يقوم كل مستوى إداري في التنظيم بواجباته بصورة متكاملة، ويستند هذا النموذج إلى ضرورة القناعة بالتطوير، وتحديد أهدافه وإجراء الإصلاحات في النظم والعمليات التقليدية في المنظمة (عبد العال، 2007).

نموذج كروسبي: تستند الأفكار الأساسية لنموذج كروسبي في إدارة الجودة الشاملة على أربعة أمس رئيسة هي: إن مفهوم الجودة هو التوافق والمطابقة مع المتطلبات الأساسية. وإن معيار أداء الجودة هو لا عيوب مطلقاً (الأخطاء الصفرية)، وإن الجودة تتحقق بالوقاية أكثر من تقييم الأداء. بالإضافة إلى إن الجودة تقاس بالثمن المتحقق من عدم التطابق مع المتطلبات أو المعايير وليس بمؤشرات أخرى (العاجز، 2008).

ويمكن تحقيق هذه المبادئ من خلال عدة آليات منها: زيادة الوعي بأهمية الجودة بتحديد يوم خاص لأهمية شعار صناعة بلا عيوب، والتركيز على تدريب المشرفين والموظفين على القيام بدورهم في تحسين الجودة وتحديد الأهداف، وتكوين مجالس للجودة تكون من مهامها التنسيق بين فرق تطوير الجودة، وتحفيز الأفراد على الابتكار الفردي داخل التنظيم (على وموسى 2010،

نموذج ديمينج: عبر ديمينج عن فلسفته الإدارة الجودة الشاملة في أربعة عشر نقطة يمكن تطبيقها في أي مكان وعلى أي منطقة كبيرة كانت أم صغيرة صناعية كانت أم خدمية، كما يمكن تطبيقها على أي قسم داخل هذه الشركة أو المنظمة، شريطة أن تتبنى الإدارة العليا هذه النقاط وتعمل بها، الأمر الذي سيؤدي إلى نظام سليم وقوي يضمن النجاح للمؤسسة أو الشركة، هذا النظام الذي كان من أهم أسس نجاح الإدارة العليا في اليابان منذ عام 1950م (جودة، 2006).

1.1. مفهوم الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي عنصراً من عناصر الإنتاجية، وهو يختص بالجانب الإنساني، ويتم تحديد الإنتاجية تبعاً لعدة أبعاد متداخلة وهي (خوام، 2009):

1. العمل الذي يؤديه العامل، ومدى تفهمه لدوره واختصاصه، ومدى إتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له.
2. الإنجاز الذي يحققه العامل ومدة توافقه مع المعايير ومستويات الجودة.
3. سلوك العامل في وظيفته من حيث اهتمامه بالعمل وأدوات العمل وشعوره بالانتماء لمكان العمل، وتطوره المهني وإتقانه.
4. سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه ومدى تعاونه مع روح الفريق.
5. الحالة النفسية التي يوجد عليها العامل من حيث الرغبة في العمل وإتقانه عمله والسعي لتطوير نفسه.
- 6 طرق التحسين والتطوير التي يمكن أن يوفرها العامل في عمله، وبالتالي انعكاسها على ترقيته (خوام، 2009)

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، حيث عرف (أندروود) الأداء بأنه: تفاعل لسلوك الموظف وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته، كما عرف (هاينز) الأداء بأنه: الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال (بحر، 2010).

وللأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين. ومن هذه المساهمات ما ذكره (درة) وذلك بالإشارة إلى عناصر الأداء التالية (درة، 2003):

أ-كفايات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

ب. متطلبات العمل (الوظيفية): وتشمل المسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

ج-بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

د محددات ومعايير الأداء الوظيفي: يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها.

1.1. مفهوم تحسين الأداء الوظيفي

يجب تحديد أهداف تحسين الأداء وهنا يتم اختيار أهداف للتركيز عليها؛ لتطوير وتحسين أدائها، وتلك الأهداف من أهداف المؤسسة الرئيسة، والجهود المبذولة؛ لتحسين الأداء تعطي أفضل نتائجها عندما تكون مدعومة من الجهات العليا، وهي عادة ما تكون وظيفة المدير الرغبة في التطوير والتحسين المستمر، وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي لا يختلفان من حيث الطرق المستخدمة ولكن الفرق هو مستوى الأهداف، فمثلاً في الأداء الفردي تركز على أمور بعينها لأجل تطويرها وتحسينها، وفي محاولة تطوير الأداء المؤسسي نقوم بتقييم شامل لأداء المؤسسة على المستوى الاستراتيجي وما تطمح إليه في السنوات القادمة (جودة ، 2006).

ووجد أن الشركات تشترك في صفات معينة تؤهلها لكي تكون من الشركات القائدة في الصناعات التي تعمل فيها، وقد ذكر (السامرائي، 2007) أن السمة المميزة للنفوق في تلك الشركات تكمن في:

1. القدرة على تقديم أفضل خدمة وجودة للمستهلك المستهدف.

2. القدرة على الابتكار، أي تقديم منتجات جديدة من وقت لآخر؛ لمقابلة التغيرات المختلفة في احتياجات ورغبات المستهلكين، فقدرته المنظمة على إشباع احتياجات المستهلكين بكفاءة وربحية هي المبرر الاقتصادي والاجتماعي لتواجدها في السوق واستمراريتها في تحقيق أهدافها، فالمنظمات تسعى إلى تحقيق هدف مزدوج ألا وهو مقابلة احتياجات عملائها وتحقيق مستوى ربحية مرض.

1.2. العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الوظيفي

تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر المناخ الملائم وبالتالي فإذا لم يتوفر هذا المناخ الملائم فإن على إدارة المنظمة العمل على ثقافة المنظمة وقيمها وتعديل هيكلها التنظيمي وتوجيه أنماط الإشراف بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد ومن أهم المتطلبات التي ينبغي توفرها عند البدء بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ورد في (السامرائي، 2007):

1. **دعم الإدارة العليا:** من الضروري إقناع الإدارة أولاً وقبل كل شيء تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة وذلك حتى يكون الاستعداد للتغيرات التي ستحدث في المنظمة.

2. **التركيز على العميل:** إن الهدف الأساسي من تطبيق منهجية إدارة الجودة رضا العميل وإسعاده وبالتالي فإن إقناع الإدارة والعاملين بالتوجه نحو العاملين متطلب أساسي وبالإضافة إلى ذلك فعلى الإدارة أن توفر قاعدة بيانات كبيرة عن العملاء واحتياجاتهم وأن تفعل من نظام التغذية العكسية.

3. **التعاون وروح الفريق:** ينبغي توفر مناخ التعاون وروح الفريق والعمل الجماعي بين العاملين في المنظمة وذلك لأن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يعتمد أساساً على فرق العمل.

4. **ممارسة النمط القيادي المناسب:** إن أكثر الأنماط القيادية مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الديمقراطي والذي يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرار والتوسع في تفويض الصلاحيات أما النمط الديكتاتوري أو الأوتوقراطي والذي يعتمد على الاتصال من أعلى إلى أسفل فقط وعلى فرض الأوامر والتعليمات فهو لا يناسب المنهجية الجديدة ويقول ريتشارد وليامز في هذا المجال أنه إذا كانت ظروف الشركة لا تسمح أساساً بفكرة تفويض السلطة للعاملين فربما يكون الوقت غير مناسباً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

5. **وجود نظام للقياس:** من المتطلبات الأساسية وجود نظام للقياس مبني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة مما سمح باكتشاف الاختلافات في الإنتاج والانحرافات في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

6. **فعالية نظام الاتصالات من الضروري** أن يكون هناك نظاماً فعالاً للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس والمؤسّس أو داخل المنظمة وخارجها وينبغي أن يكون نظام الاتصالات قادراً على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العاملين وإبلاغهم وإبلاغ رؤسهم بمضمونها في أقرب وقت.

كما أن من الخصائص المميزة لأسلوب الإدارة اليابانية والذي ساهم في تطبيق الجودة الشاملة هو نهجها الواقعي في تبنيها لنظم فعالة إيماناً منها بأن نظام الاتصال بالمنظمة هو الجهاز العصبي لها.

ولا شك أن هناك مستويات مختلفة لمدى تبني المنظمات لمنهجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يرجع ذلك إلى أسباب عديدة من أهمها مدى حمس الإدارة واقتناعها بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وكذلك الفترة الزمنية التي مرت على بدء تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وبالإضافة إلى طبيعة ومدى توفر الموارد البشرية في هذا المجال.

ويعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة عملية ليست سهلة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها فإدارة الجودة الشاملة هي منهجية علمية متطورة ترتبط بنشاطات المنظمة وتهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء وإسعاد العميل.

6.2. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

6.3. الخاتمة

7. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

7.1. المقدمة

تناول هذا الفصل الطرق والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة والعينة وشرح الخطوات والإجراءات العملية العملية التي : تم اتبعتها في بناء أداة الدراسة ووصفها، ثم شرح مخطط تصميم الدراسة ومتغيراتها، والإشارة إلى أنواع الاختبارات الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة. وقد تم الاعتماد في تحليل هذه الدراسة الميدانية، كما هو متبع في هذا

النوع من الدراسات على الأجزاء الآتية:

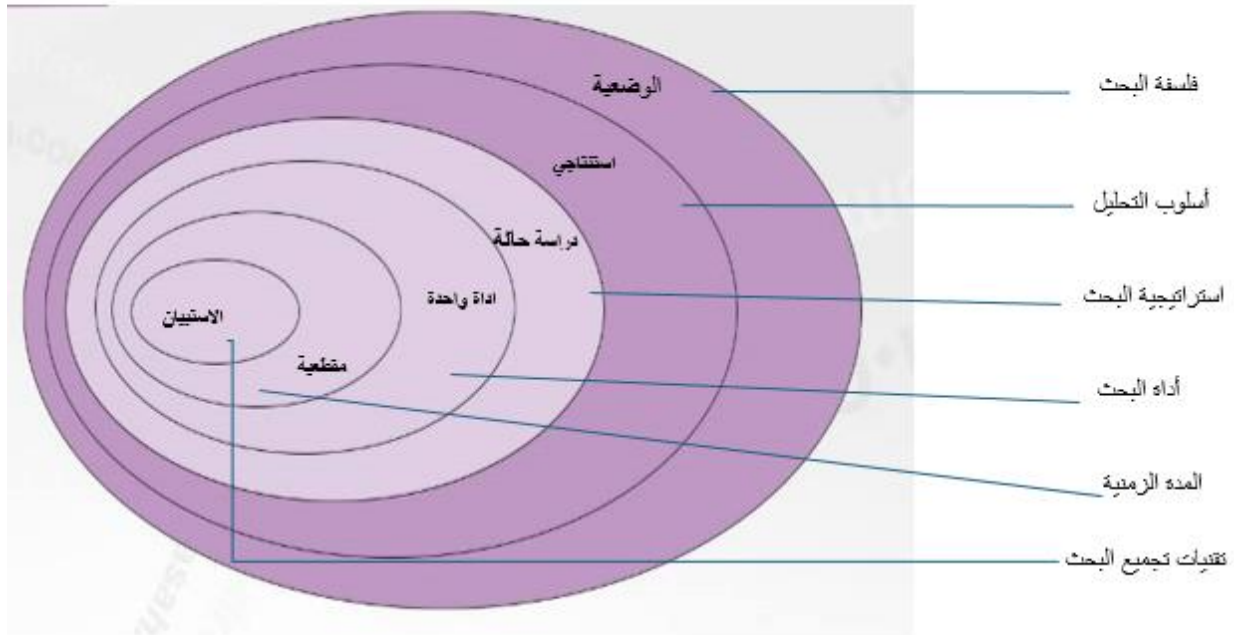
7.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

الجزء النظري للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات الموضوعية في هذه الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى الحصول على معلومات تتعلق بالحالة الراهنة وجمع الحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة وتفسير هذه الحقائق وتحليلها لإبداء التوصيات بشأن

الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة، وذلك بالاعتماد على العديد من الكتب العربية

7.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

1. فلسفة البحث (الوضعية)
2. أسلوب التحليل (استنتاجي)
3. استراتيجية البحث (دراسة حالة)
4. أداة البحث (كمية)
5. المدة الزمنية (مقطعية)
6. تقنيات تجميع البحث (الاستبيان)



ملخص منهجية البحث المصدر الطالب

7.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في شركات مبيعات السيارات

7.5. طريقة جمع البيانات

7.6. أنواع البيانات

7.7. إجراءات التحليل الإحصائي

7.8. الخاتمة

8. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

8.1. المقدمة

8.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

8.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

8.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

8.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

8.6. الخاتمة

9. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

9.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

9.2. توصيات الدراسة:

9.3. الخاتمة:

قائمة المراجع

- زيدان، سلمان (2009) إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العالم، فتحى. (2010) نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (الكرشمي ، 2022) أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بخدمة الجمهور، الأدب العدد 24
- حنان، & نادية. (2022). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع قصر البخاري بالمدينة.
- بودرسة. علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين. (Master's thesis). 2013
- المعمر، وسام (2014) علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عايش، شادي (2008) أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية عمى المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- البراو، قدور (2015) دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر بالوادي، مجلة جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، المجلد (1)، العدد (1)، الجزائر.
- خريص، أنوار حزام سعد، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي، دراسة ميدانية في جمعية الأمان لرعاية الكفيفات، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية صنعاء، 2021م.
- المالكي، هيلين نعمه حطاب، دور تنفيذ نظام ضمان الجودة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من أساتذة في الكليات في محافظة البصرة، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج10، ع3، 2020م
- النجار، وليد علي عبد الله مستوى الالتزام بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الحكومية بالتطبيق على الهيئة اليمنية للمواصفات والمقاييس وضبط الجودة، رسالة ماجستير، مركز تطوير الإدارة العامة، جامعة صنعاء، 2019م.

العياني، نبيل عبد الله مجمل دور جودة خدمات المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية في تحسين مستوى رضا العملاء، رسالة ماجستير، مركز تطوير الإدارة العامة، جامعة صنعاء، صنعاء 2019م

عبد الرحمن معالي عباس الشريف، إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي - الدور المعدل للثقافة التنظيمية، دراسة على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018م.

علي عمرو محمد صالح، أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء 2018م

فارغ، عبد الصمد محمد قائد علي، أثر التغيير المنظمي في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة صنعاء، رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2018م.

شاكوت، عفاف عمر فضل الله، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية جامعة شندي، 2015م.

العاجز، سناء (2008). مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الإقراض النسائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.

المدهون، محمد (2009) أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، بحث غير منشور الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

بركات منال (2007) واقع أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين.

القشامي، عزيز (2013) تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الطائف: الإمكانيات والمعوقات من وجهة نظر العاملين فيه، بحث غير منشور جامعة أم القرى، السعودية.

نجم نجم (2010) إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

التميمي، وفاء، وعيسى، سيد. (2013) تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية عن المستشفيات الجزائرية الخاصة، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (11)، العدد (1) الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.

علي، عاصم، ومرسي، نبيل (2010) تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات مجلة الباحث، المجلد (1) عدد (7)، الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا، ماليزيا.

عبد العال، حازم (2007). مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الهاتف الخليوي في شركة جوال من وجهة نظر العاملين بها في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

جودة، محفوظ (2006) إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات مكتبة دار وائل للنشر عمان، الأردن.

خوام، حبيب. (2009) الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي: شبكة الجزيرة الفضائية، رسالة ماجستير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، القاهرة، مصر.

بحر، يوسف (2010) المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام دراسة ميدانية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة بحث منشور الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

درة، عبد الباري (2003) تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان.

السامرائي، مهدي (2007) إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الملاحق الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة ميد أوشن

تحية طيبة وبعد:

أرجو التكرم بالإجابة عن هذه الاستبانة والتي تهدف قياس " أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الموظفين " وذلك استكمال لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة المشاريع وجدير بالذكر أن المعلومات التي ستدلون بها ستستخدم لأغراض البحث العلمي وستعرض بوصفها أرقام إجمالية فقط ومساهمتم في الإجابة عن هذه الاستبانة تشكل دعماً لطلبة العلم والبحث العلمي

شاكرين لكم حسن تعاونكم

إشراف الدكتورة منى مصطفى

الباحث هشام النهاري

ضع إشارة X أمام كل فقرة من الأسئلة الشخصية التالية:

1. المؤهل العلمي

() دبلوم فأقل () بكالوريوس () ماجستير فأعلى

2. عدد سنوات الخبرة

() 5 سنوات فأقل () من 6 الى 10 سنوات () أكثر من 10 سنوات

3. المسمى الوظيفي

() موظف () مشرف () مدير

4. الإدارة

() المالية () الموارد البشرية () المبيعات

القسم الأول: وضع إشارة (X) مقابل المربع الذي تراه مناسباً للحالة :

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: مجال القيادة والرؤية السليمة						
1	توجد لدى الإدارة خطة واضحة ومحددة الأهداف في الجودة الشاملة					
2	تؤيد الإدارة مبدأ تفويض الصلاحيات وتدقق المعلومات من الأقسام المختلفة لتحسن الجودة					
3	تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع المستويات الإدارية					
4	تعمل الإدارة جاهدة كي تكون الخدمات المقدمة مميزة وذات جودة عالية					
5	تتخذ الإدارة الجودة فلسفة في تسير أعمالها					
6	تتظر الإدارة للجودة الشاملة بوصفها استراتيجية					
7	تقدر الإدارة الإنجازات المتميزة لموظفيها في تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة					
8	تواكب الإدارة عمليات إدارة التغيير بصورة ناجحة لتحسين الجودة					
9	تهتم الإدارة بتوفير نظام تحفيز مستمر لتحقيق الجودة الشاملة					
10	تشجع الإدارة الأساليب المبتكرة في العمل للتطوير الجودة الإدارية					
11	تعمل الإدارة على تطوير مسؤوليات الموظفين باستمرار لتحقيق الجودة الشاملة					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ثانيا: مجال المشاركة والمبادرة من العاملين						
12	يسهم الموظفون في تقديم الحلول والمقترحات لتحسين الجودة					
13	يشارك الموظفون في حل المشكلات من خلال جهد شامل لتحسين الجودة					
14	تهتم الإدارة بالتغذية الراجعة للموظفين بتقبل المقترحات الجيدة وتبنيها لتحسين الجودة الشاملة					
15	يتم مناقشة المشكلات المختلفة التي تواجه إدارة المبيعات لتفاديها					
16	يساعد تطبيق الجودة الشاملة في اتخاذ القرارات المناسبة					
17	تناقش وجهات النظر المختلفة بين الموظفين لتحسين تطبيق الجودة الشاملة					
18	تشجع الإدارة العمل الجماعي في المبيعات ضمن إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة					
19	تعمل الإدارة على إشراك جميع العاملين بمستوياتهم كافة في عمليات تحسين جودة أداء العمل					
20	تشكل فرق لتطبيق الجودة الشاملة في إدارة المبيعات في جميع المحافظات					
21	يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تتهتم بالأداء الوظيفي في إدارة المبيعات					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ثالثاً: مجال (اللوائح والقوانين) النظام						
22	النظم واللوائح سريعة الاستجابة للمتغيرات الإدارية عند تطبيق الجودة الشاملة					
23	تحديث إدارة المبيعات لوائح وتشريعات وقوانين واضحة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة					
24	تحد التشريعات واللوائح في إدارة المبيعات من البيروقراطية الإدارية (حكم المكاتب) التي تعيق مفهوم الجودة الشاملة					
25	تحدد لوائح إدارة المبيعات المهام والوظائف الموكلة بكل عضو بها ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة					
26	يوجد في إدارة المبيعات قوانين واضحة تنظم عملية الترقية والحوافز لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة					
27	يوجد قسم خاص لتوكيد الجودة في الهيكل التنظيمي لإدارة المبيعات ومراقبتها					
28	هناك تعليمات خاصة بشأن الإجراءات الخاصة بعمل موظفين إدارة المبيعات					
29	يلتزم موظفو إدارة المبيعات بالتسلسل الوظيفي في أداء وظائفهم					
30	النظام الخاص بإدارة المبيعات يسهل الاتصال والتواصل بين جميع الوظائف المختلفة					
31	يتم إلغاء الأعمال والأشقة غير الضرورية المعيقة لجودة الخدمات المقدمة للمكلفين					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
رابعاً: مجال التحسين المستمر						
32	تسعى إدارة المبيعات إلى التحسين المستمر لجودة الخدمات التي تقدمها للمكلفين					
33	تحرص الإدارة على تدريب موظفيها لتشكيل فرق عمل لعملية تحسن الجودة					
34	تستثمر إدارة المبيعات مصادرها المادية والبشرية من أجل تحسين الجودة					
35	ثمة برامج لتيسير الإجراءات وتسهيلها من أجل تحقيق وتحسين الجودة					
36	تتحمل إدارة المبيعات مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين المستمر لجودة خدماتها					
37	ترى الإدارة أن التحسين المستمر جزء من متطلبات الجودة					
38	تنشر إدارة المبيعات تقارير دورية عن طبيعة سير العمل ومستوى جودة خدماتها					
39	تعتمد إدارة المبيعات سياسة تفويض السلطات والصلاحيات لموظفيها بهدف تحسين الجودة					
40	تتميز إدارة المبيعات بقدرة كبيرة في مجال التطوير والتحسين القائم على أسس علمية					
41	تحرص إدارة المبيعات على تبادل المعلومات في المشكلات والموارد المجتمعية مع إدارات المبيعات الأخرى من أجل تحسين جودة خدماتها					

القسم الثاني: الرجاء إبداء وجهة نظركم بما يخص الأداء الوظيفي من خلال اختيار الاختيار الإجابة الملائمة أمام كل عبارة من العبارات الآتية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
42	يؤدي الموظفون أعمالهم بالكفاية والفاعلية المطلوبة					
43	يلتزم الموظفون بتعليمات مدراءهم المباشرين وتوجيهاتهم					
44	يحقق الموظفون الأهداف المطلوب إنجازها					
45	يتم تقييم أداء الموظفين بناء على أسس علمية ومعايير واضحة					
46	ينجز الموظفون مهامهم الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة					
47	تساهم الثقافة الإدارية السائدة لدى الموظفين في تحسين الأداء الوظيفي					
48	يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحسين الجودة المطلوبة في إنجاز الأعمال					
49	يستطيع الموظفون العمل بوصفهم فرقاً متكاملة					
50	تسعى إدارة المبيعات إلى تطوير أداء موظفيها من خلال البرامج والدورات التدريبية المطلوبة للتحسين المستمر في الأداء					
51	تتوفر لدى الموظفين الدافعية للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز بعض الأعمال المطلوبة منهم					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

