

أثر إدارة الجودة الشاملة على الاداء الوظيفي بالتطبيق على شركة أرامكو
بالشرقية

The Effect of Total Quality Management Practices on
Employees' Job Performance: An Applied Study on
Aramco Company in the Eastern Region of Saudi Arabia

اسم الطالب
أيمن محمد بكر

الرقم الجامعي: 221002493

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن
2025 - الفصل الدراسي الثاني

الإهداء

إلى من كان لهم الفضل الأكبر بعد الله في مسيرتي، إلى من غمروني بحبهم ودعمهم اللامحدود...
إلى والديّ العزيزين، اللذين قدما لي كل ما أحتاجه من دعم وعطاء، فبفضل دعواتكما وتشجيعكما المستمر
استطعت أن أصل إلى هذا الإنجاز.
إلى إخوتي وأخواتي، الذين كانوا لي العون والسند، والذين لم يبخلوا عليّ بالنصح والتحفيز في كل خطوة.
إلى زملائي الذين شاركوني هذه الرحلة العلمية بكل تحدياتها ولحظاتها الجميلة، فكنتم خير رفاق الدرب.
إلى كل من علّمني حرفاً، وأضاء لي طريق المعرفة، وأسهم في تكويني العلمي والعملية.
أهدي هذا العمل المتواضع، راجياً من الله أن يكون نافعاً ومثمراً، وأن يكون بداية لمستقبل مليء بالنجاح
والعطاء.

شكر وتقدير

الحمد لله والشكر للمولى عز وجل، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، أنعم علينا بنعمة العلم ووهبنا الصبر والتدبير، ونشكره عز وجل على ما أمدنا به من صحة وقوة الإيمان لإتمام هذا العمل وتخطي العديد من الصعاب وأنار لنا درب التوفيق.

كما ندين بالشكر إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين لازمونا طيلة سنوات الدراسة. وفي النهاية يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مد لي يد المساعدة من بعيد أو قريب ولو بالكلمة الطيبة ويسر لي طريق العلم والبحث.

جدول المحتويات

4.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
5.....	المقدمة:
7.....	مشكلة الدراسة.
7.....	فجوات على المستوى النظري.
7.....	فجوات على المستوى التطبيقي.
8	أهمية الدراسة.
8.....	على المستوى النظري:
8.....	على المستوى التطبيقي:
9.....	أسئلة الدراسة.
9.....	أهداف الدراسة.
10.....	فرضيات الدراسة.
10.....	نموذج الدراسة.
11.....	منهجية الدراسة.
12.....	الدراسة الميدانية.
12.....	مخطط المشروع المقترح.
13	المراجع.

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

أصبحت إدارة الجودة الشاملة ركيزة أساسية في نموذج الإدارة الحديثة، كونها من أحدث المفاهيم الإدارية في العصر الحالي، ومحور اهتمام العديد من الإدارات والمؤسسات على مستوى العالم، وتهدف هذه الإدارة إلى تحسين الأداء الوظيفي، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، إلى جانب تحسين معدل الربحية وخفض التكاليف، وبفضل هذه المزايا أصبحت إدارة الجودة الشاملة من أهم الاتجاهات التي حظيت باهتمام كبير من الباحثين الأكاديميين والمهتمين بالإدارة كأحد أهم الأنماط المعاصرة (الأحمري، 2022).

وقد شهد العالم تحولات متسارعة انعكست على الأصعدة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، مُمهدةً بذلك لمرحلة جديدة تُعرف بالعولمة، وأبرزت هذه التحولات واقعًا جديدًا داخل المؤسسات بمختلف أنشطتها، مما فرض ضرورة اتخاذ قرارات إدارية جوهرية للتخلص من النظم التقليدية ومواكبة المستجدات، فكان من أبرز تلك القرارات تبني نظام إدارة الجودة الشاملة (عمري وآخرون، 2023).

ويُعد اليابانيون من أوائل المهتمين بإدارة الجودة الشاملة منذ خمسينيات القرن الماضي، حيث ركزوا على تحسين المنتجات والخدمات، مما ساهم في انتشار المفهوم في المؤسسات الآسيوية، الأمريكية، الأوروبية، ثم عالميًا، وقد أصبحت الجودة وسيلة لمعالجة القصور في مختلف الإدارات والأقسام، سواء الإنتاجية أو الخدمية، بل وامتدت إلى قطاع الخدمات مع تنامي حجم المؤسسات الخدمية واشتداد المنافسة فيما بينها (حبيلس وآخرون، 2024).

وبذلك، أصبحت إدارة الجودة الشاملة من أهم مبادئ الإدارة المعاصرة، حيث تتبناها المؤسسات لتحسين وتطوير عملياتها الإنتاجية والخدمية من أجل إرضاء الزبائن وتعزيز موقعها التنافسي، فالجودة الشاملة لم تعد مجرد إجراء إداري، بل سلوك مؤسسي حضاري يسهم في تطوير الأداء الوظيفي، وزيادة كفاءة العاملين داخل المؤسسة، ويُعد الموظف العنصر الأهم في العملية التطويرية، إذ يُعد كل من الغاية والوسيلة الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة (عمري وآخرون، 2023).

وقد توصلت العديد من الدراسات إلى نتائج تؤكد على التأثير الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي، حيث أظهرت وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق الجودة الشاملة وزيادة القدرة التنافسية، وأوصت الدراسات بضرورة التركيز على جميع جوانب الأداء والرضا الوظيفي، بما يشمل جودة الخدمة والمعلومات، وجودة رأس المال البشري، وفاعلية الأهداف، كما أظهرت الدراسات أن إدارة الجودة تسهم

في الكشف عن أوجه القصور، وصياغة السياسات، وتحقيق الأهداف، ورفع مستوى الرضا لدى الموظفين والعملاء. (حمدان، 2023).

وتواجه المؤسسات الصناعية تحديات كبيرة في ظل المنافسة المحلية والدولية الحادة، مما دفع إلى البحث عن سبل جديدة للتميز، وكان من أبرزها تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، حيث أكدت الدراسات أن تحسين الجودة يُسهم مباشرة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتقديم منتجات تلبي احتياجات السوق (القحطاني، 2022).

كما أظهرت دراسات أخرى أن تطبيق الجودة الشاملة يُعد وسيلة لتحقيق الربحية عبر تلبية احتياجات العملاء، مما يدفع إلى اتخاذ قرارات إدارية فعالة تحقق أداءً متميزاً على مختلف المستويات (طيب وآخرون، 2017).

ويُعد فهم العلاقة بين الجودة الشاملة والأداء المؤسسي من القضايا التي حظيت باهتمام كبير من الباحثين والمديرين، حيث تشير الأدبيات إلى وجود علاقة إيجابية بين جودة الإدارة وأداء الموظفين، لما لها من أثر كبير على النجاح المؤسسي (النويسر وآخرون، 2023).

ويتضح أن العلاقة بين الجودة الشاملة والأداء الوظيفي تمثل مقياساً رئيساً للنجاح أو الفشل، باعتبار أن العنصر البشري هو المحور الأساسي في العملية الإنتاجية، ما يستدعي مزيداً من البحث والدراسة لفهم أعمق لهذا الارتباط (محمد وآخرون، 2020).

وانطلاقاً مما سبق، تتضح الأهمية المتزايدة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، من خلال التركيز على تمكين العاملين، وتطوير العمليات، وتعزيز رضا العملاء، وتكمن أهمية هذه الدراسة في سعيها إلى تحليل العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، من خلال دراسة مجموعة من المتغيرات الرئيسية التي تمثل جوهر تطبيق الجودة.

وتعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد الأنسب لطبيعة هذا النوع من البحوث، حيث سيتم جمع البيانات من خلال استبانة موجهة إلى عينة من الموظفين، كما ستتناول الدراسة استعراضاً لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأبعادها، وتحليلاً لمستوى الأداء الوظيفي ومؤشراته، بالإضافة إلى تناول الفجوات المعرفية والتطبيقية، وطرح الأسئلة والفرضيات المتعلقة بموضوع الدراسة، واختبار العلاقات بين المتغيرات باستخدام أدوات إحصائية مناسبة، وصولاً إلى نتائج وتوصيات تساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

1.2. مشكلة الدراسة

إن إدارة الجودة الشاملة تعمل على تعزيز الأداء الوظيفي من خلال تحفيز العاملين على المشاركة الفعالة في عمليات التحسين المستمر وتحقيق رضا العملاء وتحسين الإنتاجية والرفع من الكفاءة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للموظفين. (حبيلس وآخرين ، 2024) وعلى الرغم من ذلك توجد فجوات علمية في دراسة موضوع الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وتنقسم الفجوات إلى:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- عدم كفاية الدراسات التي توضح تأثير إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي.
- قصور في المعرفة حول مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي.
- عدم توضيح أبعاد تأثيرات إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- غياب برامج توعوية توجه المسؤولين لأهمية الجودة الشاملة والأداء الوظيفي.
- عدم فعالية أدوات القياس المستخدمة لتقييم متغيرات الدراسة.
- نقص آليات فحص علمية لدى الخبراء للتحقق من نتائج الدراسات السابقة.

إشكالية الدراسة هي: ما أثر إدارة الجودة الشاملة على الاداء الوظيفي بالتطبيق على شركة أرامكو بمدينة بالشرقية؟

1.3. أهمية الدراسة

مع اتساع نطاق تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية والخدمية على حد سواء، يبرز التساؤل حول مدى أثر هذه الإدارة على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، لما لذلك من انعكاس مباشر على الإنتاجية الربحية. (القحطاني ، 2022)

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من تطبيقها على شركة أرامكو السعودية بالمنطقة الشرقية، باعتبارها واحدة من أكبر شركات الطاقة على مستوى العالم، والتي يُنظر إلى ممارساتها الإدارية كنموذج يحتذى في التميز المؤسسي، وتبرز أهمية هذا البحث على مستويين رئيسيين:

1.3.1. على المستوى النظري:

- المساهمة في سد فجوة بحثية تتعلق بتحليل العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء الوظيفي في قطاع النفط والطاقة، وهو مجال لم ينل نصيبه الكافي من البحث مقارنة بالقطاعات الأخرى.
- عرض إطاراً نظرياً يربط بين مفاهيم الجودة الشاملة وأبعاد الأداء الوظيفي، بما يواكب التطورات الحديثة في الفكر الإداري.
- تقديم إضافة علمية موجهة للبيئة السعودية من خلال دراسة حالة شركة وطنية رائدة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- ستمكّن نتائج الدراسة صنّاع القرار في أرامكو من تبني ممارسات جودة شاملة أكثر فعالية لتعزيز الأداء الوظيفي.
- تزويد الأقسام الإدارية والأقسام المعنية بالتطوير المؤسسي بمعلومات يمكن الاستفادة منها في وضع برامج تدريبية وتحفيزية.
- سيتم تعميم نتائج الدراسة على شركات الطاقة والصناعة المشابهة في المملكة والمنطقة.

1.4. أسئلة الدراسة

- ما مدى تأثير مشاركة القيادة كأحد مكونات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز كفاءة الأداء الوظيفي؟
- إلى أي حد تسهم مشاركة الموظفين في برامج الجودة الشاملة في تحسين أدائهم الوظيفي؟
- كيف يُسهم التركيز على احتياجات العملاء ضمن إطار الجودة الشاملة في رفع كفاءة الأداء الوظيفي؟
- ما مدى تأثير التحسين المستمر كعنصر من عناصر الجودة الشاملة على تطوير مستوى الأداء الوظيفي؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام: التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على الاداء الوظيفي بالتطبيق على شركة أرامكو بالشرقية.

الأهداف الفرعية:

- التعرف على أثر مشاركة القيادة كأحد مكونات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز كفاءة الأداء الوظيفي بشركة أرامكو بالشرقية.
- تحليل دور مشاركة الموظفين في برامج الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي بشركة أرامكو بالشرقية.
- دراسة تأثير التركيز على احتياجات العملاء ضمن إطار الجودة الشاملة على كفاءة الأداء الوظيفي بشركة أرامكو بالشرقية.
- استكشاف أثر التحسين المستمر في رفع مستوى الأداء الوظيفي بشركة أرامكو بالشرقية.

1.6. فرضيات الدراسة

H1 : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي في شركة أرامكو بالشرقية.

Ha : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة القيادة كأحد مكونات إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء الوظيفي في شركة أرامكو بالشرقية.

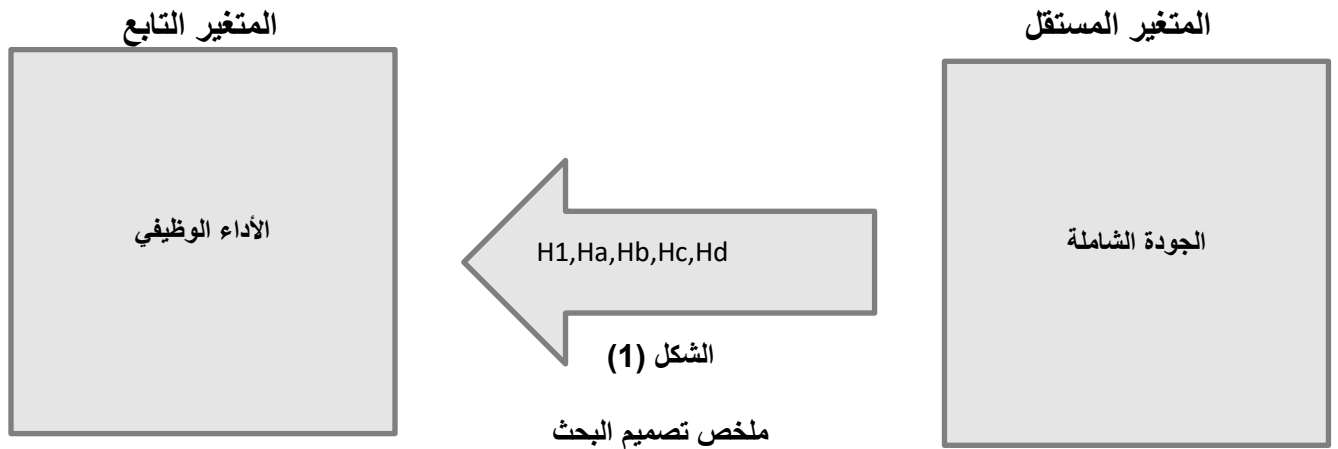
Hb : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الموظفين في برامج الجودة الشاملة والأداء الوظيفي في شركة أرامكو بالشرقية.

Hc : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التركيز على احتياجات العملاء وتحسين الأداء الوظيفي في شركة أرامكو بالشرقية.

Hd : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر ورفع مستوى الأداء الوظيفي في شركة أرامكو بالشرقية.

1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي :



المصدر: الطالب، 2025

1.8. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

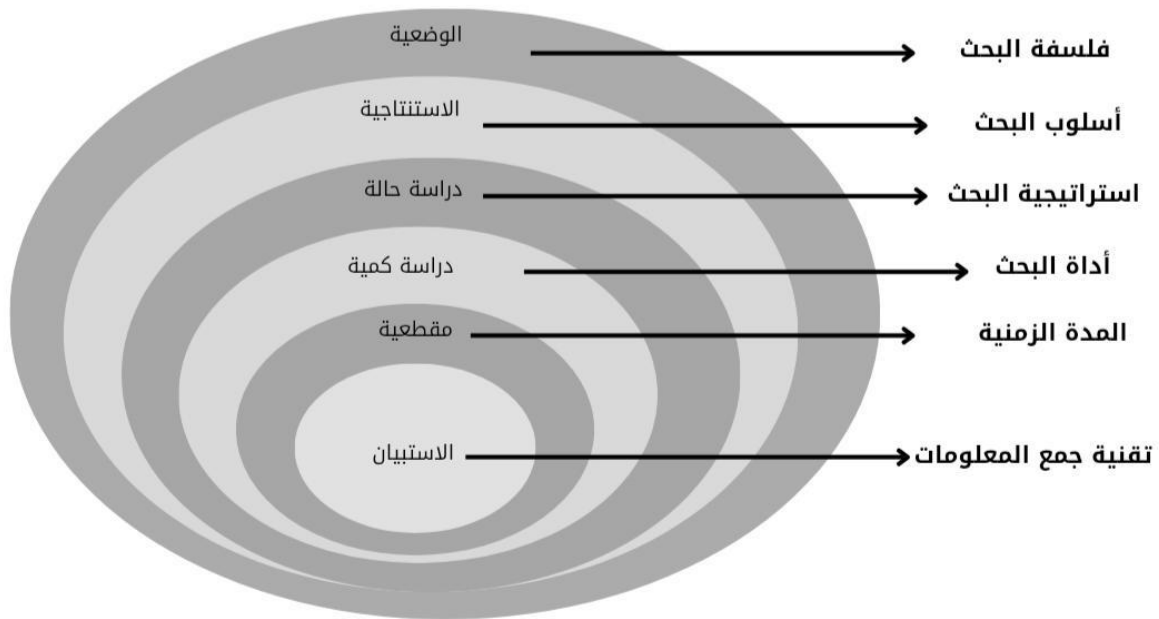
منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

أداة البحث: كمية

المدة الزمنية: مقطعية

تقنية جمع المعلومات: استبيان



الشكل (2)

ملخص تصميم البحث

المصدر : الطالب، 2025

1.9. الدراسة الميدانية

تأتي هذه الدراسة الميدانية لتسليط الضوء على واقع إدارة الجودة الشاملة في شركة أرامكو السعودية، التي يقع مقرها الرئيسي وعدد كبير من منشآتها التشغيلية في المنطقة الشرقية، والتي تُعدّ القلب النابض لقطاع الطاقة والنفط والغاز في المملكة.

وتُعتبر شركة أرامكو مثالاً عالمياً يحتذى به في تطبيق أعلى معايير الأداء والإدارة الحديثة، لذلك تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف مدى تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في الشركة، والتعرف على أثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مختلف الأقسام والإدارات في المنطقة الشرقية، بما يساهم في تطوير خطط التحسين المستمر ودعم التنافسية والريادة التنظيمية.

1.10. مخطط المشروع المقترح

- الفصل الأول: المقدمة .
- الفصل الثاني: الإطار النظري .
- الفصل الثالث : منهجية البحث.
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي .
- الفصل الخامس مناقشة النتائج والخاتمة .

قائمة المراجع

- طيب، خ.، & منهوج، س. (٢٠١٧). إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة السباكة. جامعة ابن خلدون تيارت، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، مسار علم النفس.
- محمد، أبو عبد الله، ع. (٢٠٢٠). الواقع والآفاق المستقبلية: أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على جامعة الزاوية.
- الأحمر، م.، & عبد القادر، س. (٢٠٢٢). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد بأبها. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (٣١).
- القحطاني، ح.، & شعبي، ف. (٢٠٢٢). أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة جدة. جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم الإدارة العامة.
- النويصر، ن.، غوش، أ.، & شمسي، م. (٢٠٢٣). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، ٤(٤٧).
- عمري، ن.، & صبار، أ. (٢٠٢٣). تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمديرية الكهرباء والغاز قالمة. جامعة 8 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع.
- حمدان، ح. (٢٠٢٣). أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في الجامعة الوطنية الخاصة. مجلة الجامعة الوطنية الخاصة، ١(١).
- حبيلس، ف.، & خلفون، ف. (٢٠٢٤). إدارة الجودة الشاملة ودورها في دعم الأداء الوظيفي بالمؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر – قالمة. مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 – قالمة.