

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الاداء الوظيفي في شركة السحيلي في مدينة جدة (دراسة حاله)

شوق علي سالم بلکم

2021205344

مشروع التخرج - ١

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشرف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الشكر والتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر لله أولاً ثم لجامعتي الشامخة وأخص بالذكر كلية الإدارة واساتذتها فعلاً كنتم
خير عون لنا لنكمل مسيرتنا التعليمية مستفيدين من كل ما تعلمناه تحت أيديكم لننطلق
الى مرحلة جديدة نحو مستقبل مشرق بمشيئة الله جل في علاه.

ولا انسى شكري وامتناني.

لسعادة الدكتورة / منى مصطفى العشري

على ما بذلته معنا من توجيهات وارشادات حتى رأى هذا البحث النور
وأسأل الله أن يجزيها عنا خير الجزاء أنه سميع الدعاء...

الاهداء

أومن بمقولة لكل نهاية بداية وها انا أرى رحلتي الجامعية قد شارفت على الانتهاء بالفعل، من بعد تعب ومشقة لوقت طويل، وها انا اليوم أختم بحث تخرجي بكل ما لدي من همة ونشاط وبداخلي كل التقدير وامتنان لكل شخص كان له الفضل في مسيرتي وقدم لي المساعدة ولو باليسر

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا، ما كنت لأفعل هذا لولا فضل الله فالحمد لله على البدء والختام قوله تعالى: { وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ } .

أهدي هذا النجاح الى كل من سعى معي لإتمام هذا المسيرة، دمت لي سنداً لا عمر له . . أهدي ثواب هذا البحث الى من تربيته على يدية ومن علمني القيم والمبادئ الى من لا ينفصل أسمى عن اسمه الى من كان لي مصدر الدعم والعطاء الى رجل الأبرز بحياتي الذي لطالما عاهدته بهذا النجاح ها أنا أتمته وعدي واهديه إليك) والذي الحبيب رحمه الله

الى من أضاءت في ليالي العتمة طريقي، إلى من أفنت عُمرها في سبيل أن أحقق طموحي واحلق في أعالي المراتب .. إلى من سهرت وساندت وكافحت دوماً، من اجل أن تراني أتوج نبل قلادة شرف التخرج إلى نبراس أيامي ووهج حياتي إلى ظلت دعواتها تضم أسمى الى من مهدت لي طريق العلم من كانت ملجأ في دراستي) والدتي حفظها الله لي .

وإلى الشموع التي تنير طريقي وإلى ملهمي نجاحي (اخي واخواتي) .

وإلى أوليك الذين يفرحهم نجاحي وإلى الذين مهدو عثرات مسيرتي بدعائهم وانسوا صعباتها بحبهم إلى من كانوا واقفين خلفي مثل ظلّ مهما كثرة تخطباتي (صديقاتي) . الله الشكر كله ان وفقني لهذه اللحظة، فالحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبيه الكريم

المحتويات

٢	الشكر والتقدير.....
٣	الاهداء.....
٦	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٧	المقدمة:.....
٩	مشكلة البحث:.....
٩	الفجوات النظرية:.....
٩	الفجوات العملية:.....
١٠	أهمية البحث:.....
١٠	الأهمية النظرية:.....
١٠	الأهمية العلمية:.....
١١	أسئلة البحث:.....
١١	أهداف البحث:.....
١٢	فرضيات البحث:.....
١٢	نموذج البحث:.....
١٣	منهجية البحث:.....
١٤	الدراسة الميدانية:.....
١٥	مخطط البحث:.....
١٦	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
١٧	المقدمة :.....
١٧	المتغير الأول.....
١٧	مفهوم إدارة الجودة الشاملة :.....
٢٠	المتغير الثاني : تحسين الأداء الوظيفي.....
٢٣	العلاقة بين المتغير الاول والمتغير الثاني :.....
٢٥	الخاتمة.....
٢٦	المراجع:.....

قائمة الأشكال:

العنوان	رقم الصفحة
شكل نموذج البحث المقترح ,المصدر الطالبة	12
شكل منهجية البحث, المصدر الطالبة	13
شكل مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة	18
نموذج ابعاد الأداء الوظيفي	21

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

ان الاهتمام بموضوع الأداء الوظيفي من قبل الباحثين والمفكرين أخذ مكانه كبيرة لما له من أثر كبير على أداء المنظمة ومستوى إنتاجيتها. وقد اجمع الباحثين والمفكرين على ان الاهتمام بأداء الأفراد والحرص على تحسينه يرتقي بالمنظمة إلى أسمى أهدافها، ويعتبر موضوع الأداء الوظيفي من أهم المواضيع الأساسية في عالم اليوم واخذ يؤخذ حيزا كبيرا من اهتمامات الباحثين والمهتمين بميدان إدارة الاعمال، ونظرا لأهمية هذا المصلح سوف نعالجه بشيء من التفصيل في هذا المحور أبو النصر(٢٠١٥)

أشارت النتائج أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الأداء الوظيفي بلغ مستوى الموافقة بنسبة ٧١,٨٩% ، بينما حصلت الفقرة التي نصها " التزام الادارة بتطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة يؤدي إلى خلق مناخ وبيئة عمل تساعد على تطوير وتحسين الأداء الوظيفي " علي الترتيب الأول حسب الوزن النسبي وكانت نسبتها المئوية (٨٣,٢)٪ وهذا يدل على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يزيد من رغبة العاملين في تحسين وتطوير أدائهم الوظيفي ، و حصلت الفقرة التي نصها " تمنح الادارة مكافآت مادية ومعنوية مقابل الانجاز المستمر " علي الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي وكانت نسبتها المئوية (٦٢)٪ وهذا يدل على أن الحوافز التي تمنحها الادارة غير كافية ومجدية للعاملين بالجامعة

هناك تعاريف متعددة للأداء واختلفت التعاريف تبعا لاختلاف أبعادها ويتلخص تعريف الأداء بإنجاز العمل بصورة صحيحة من اول مرة الشهري، الشهراني (٢٠٢٠) ويعرف الحراحشة الأداء على أنه " الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته (الحراحشة : ٢٠١١,٩٢).

اما مفهوم الأداء الوظيفي فيشير إلى " مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص" (أبو زيادة: ٢٠١٢,١١). كما يعرف الرحامي الاداء الوظيفي بأنه " قيام الموظف بتنفيذ الاعمال الموكلة إليه بدقة وإتقان وكفاءة وفق صلاحيات وظيفته مستئنساً بإدارة الجودة الشاملة وخلال فترة زمنية معينة وبأقل جهد بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للعمل الوظيفي " (الرحامي: ٢٠١٩,٦).

يمكن القول بأن الأداء عبارة عن جهد معين قام به الفرد لإنجاز مهمة معينة أو مجموعة من العمليات التي يشترك فيها مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة سواء كانت على المدى القصير أو المدى الطويل (الشريف (٢٠١٣). وفي ضوء ما تقدم من تعريفات لمفهوم الأداء الوظيفي فإنه يمكننا القول بأن الباحثون اجمعوا بان الاداء الوظيفي هدف او غاية يراد الوصول إليها فالبعض يتناوله من خلال اداء الفرد أو اداء الفريق او من خلال النظر إلى أداء المنظمة ككل

دراسات عديدة أظهرت أن الشركات التي تقوم بتطبيق أنظمة إدارة الجودة تحقق نتائج أفضل في الأداء الوظيفي على المدى الطويل، من خلال زيادة رضا العملاء وتحسين مستوى الخدمة المقدمة والمنتجات

المصنعة. بالإضافة إلى ذلك، يساهم تحقيق الجودة في خفض التكاليف وزيادة الربحية بسبب تقليل الفاقد وتحسين كفاءة استخدام الموارد.

بالنظر إلى شركة السحيلي بجدة، يمكن أن يكون تطبيق إدارة الجودة أداة فعالة لتحسين الأداء الوظيفي، من خلال تحسين عمليات الإنتاج والخدمة، وتعزيز رضا العملاء والموظفين، مما يساهم في تعزيز مكانتهم في السوق وزيادة تحقيق الأرباح.

يحث الجودة في الأداء الوظيفي يمثل موضوعاً مهماً في إدارة الأعمال، حيث يساهم تطبيق إدارة الجودة في تحسين الأداء الوظيفي بشكل كبير. يُعتبر تحقيق الجودة في المنتجات والخدمات أساسياً لنجاح الشركات في سوق المنافسة العالمي اليوم.

تطبيق نظم إدارة الجودة مثل نظام الجودة ISO 9001 يساعد الشركات على تحسين تنظيمها الداخلي وتعزيز كفاءتها، مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء والفسل في الإنتاج والخدمات. كما يعمل على تحسين تواصل العمل داخل الشركة وزيادة مشاركة الموظفين في عمليات تحسين الجودة.

إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) تعتبر من أبرز الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق تحسين مستمر في جميع جوانب المؤسسة. تعتمد TQM على فلسفة الإدارة المستندة إلى الجودة، حيث تشرك جميع الموظفين في عملية التحسين والتطوير المستمر بهدف تحقيق رضا العملاء وتعزيز الكفاءة الإنتاجية. في ظل التحديات المتزايدة في الأسواق العالمية والتطورات التكنولوجية السريعة، أصبحت الحاجة ملحة للمنظمات لتبني مفاهيم وأساليب TQM لضمان بقائها وتحقيق التميز التنافسي.

تشير العديد من الدراسات إلى أن تطبيق TQM يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين من خلال تعزيز مهاراتهم وزيادة رضاهم عن بيئة العمل. حيث أكدت الأبحاث أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين العمليات وتقليل الأخطاء، مما ينعكس إيجابياً على الكفاءة الإنتاجية والأداء العام للمنظمة (Deming, 1986; Juran, 1988). علاوة على ذلك، تعتبر TQM أداة فعالة لتعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسة وتحفيز الموظفين على الابتكار والمشاركة الفعالة في تحقيق الأهداف التنظيمية (Oakland, 2003).

مشكلة البحث:

في دراسة تأثير تطبيق إدارة الجودة على تحسين الأداء الوظيفي في شركة ما، تواجه الباحثين عدة تحديات. أحد هذه التحديات هو فهم كيفية تطبيق مبادئ إدارة الجودة بشكل فعال ومناسب داخل البيئة الثقافية والتنظيمية للشركة، مع الحفاظ على استمرارية هذا التطبيق على المدى الطويل

في ظل التحديات المتزايدة والتغيرات السريعة في بيئة العمل، أصبح تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي ضرورة أساسية لضمان تنافسية المؤسسات. من هذا المنطلق، تبرز إدارة الجودة الشاملة كمنهجية استراتيجية تهدف إلى تحسين الجودة في كافة جوانب العمل وتطوير العمليات لتحقيق أعلى مستويات الأداء. ومع ذلك، تبقى العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي في المؤسسات موضوعاً يحتاج إلى بحث وتحليل معمقين. تكمن مشكلة البحث في محاولة فهم مدى تأثير تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات.

الفجوات النظرية:

فجوة المعرفة والتطبيق: قد يكون هناك فجوة بين المعرفة النظرية حول مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها الفعلي في البيئة العملية. يجب توجيه الجهود نحو تعزيز الوعي بأهمية تطبيق هذه المبادئ.

فجوة القيادة والالتزام: إذا لم يكن القادة ملتزمين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فقد يكون هناك فجوة في تحقيق الأهداف المرجوة. يجب أن يكون لديهم دور نشط في تعزيز الثقافة الجودة وتوجيه الجهود.

فجوة القدرات والمهارات: يحتاج الموظفون إلى تطوير مهاراتهم لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة. التدريب وورش العمل يمكن أن يساعد في تقليل هذه الفجوة

الفجوات العملية:

تحسين العمليات الداخلية: كيفية استخدام أدوات إدارة الجودة مثل تحليل الفشل وتحسين العمليات لتحسين الكفاءة والفعالية داخل الشركة. هذا يشمل العمليات الإنتاجية، وإدارة سلسلة التوريد، والإدارة اللوجستية.

تفعيل التحسين المستمر: كيفية إنشاء ثقافة من التحسين المستمر داخل الشركة، وكيف يمكن لمبادئ إدارة الجودة أن تساهم في تحفيز الموظفين على تقديم الأفضل باستمرار.

التعامل مع الاختلافات الثقافية والجغرافية: كيفية تطبيق إدارة الجودة عبر المواقع المتعددة أو في بيئات متعددة الثقافات، وكيف يمكن توحيد الممارسات وتحقيق الاستقرار عبر الاختلافات الجغرافية.

التحديات القانونية والتنظيمية: كيفية التأقلم مع متطلبات القوانين واللوائح المحلية والدولية، وكيفية ضمان التوافق معها أثناء تنفيذ إدارة الجودة. الابتكار والتطوير التكنولوجي: كيف يمكن أن تدعم التكنولوجيا والابتكار إدارة الجودة في إحداث تحسينات

وفقا لما تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي :

ما اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء الوظيفي على شركة السحيلي ؟"

أهمية البحث:

يحمل أهمية كبيرة للمنظمات والشركات التي تسعى لتعزيز كفاءتها وفعاليتها. إدارة الجودة الشاملة تمثل نهجاً منهجياً لتحسين الأداء بشكل مستدام من خلال دمج كل موظف في عملية تحسين (TQM) الجودة المستمرة. هذا البحث يمكن أن يقدم رؤى قيمة حول كيفية تحقيق هذه الأهداف داخل الشركات

الأهمية النظرية:

تحديد مؤشرات الأداء الفعالة: العديد من الدراسات لم تحدد بدقة مؤشرات الأداء التي تتأثر بتطبيق إدارة الجودة. يمكن أن تكون هذه المؤشرات متنوعة وتشمل الإنتاجية، الرضا الوظيفي، وتقليل الأخطاء التشغيلية. بدون تحديد دقيق لهذه المؤشرات، يصبح من الصعب تقييم تأثير إدارة الجودة بشكل كامل.

الاستثمار في التدريب والتطوير: الدراسات غالباً ما تفقر إلى تحليل شامل لكيفية تأثير الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين على نجاح تطبيق إدارة الجودة

الأهمية العلمية:

إن الأهمية التطبيقية للبحث حول تأثير تطبيق إدارة الجودة على تحسين الأداء الوظيفي تتجلى في عدة جوانب عملية تؤثر على الممارسين ومتخذي القرار في الشركات. يمكن أن يؤدي هذا البحث إلى تحسينات عملية ملموسة في إدارة العمليات والأداء الوظيفي، مما يدعم اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر فعال

تحسين العمليات الداخلية: يمكن أن يوفر البحث رؤى قيمة حول كيفية تحسين العمليات الداخلية للشركة من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة. يمكن للممارسين استخدام هذه المعلومات لتبسيط العمليات، وتقليل الأخطاء، وتحسين الكفاءة التشغيلي

زيادة رضا العملاء: تطبيق إدارة الجودة يمكن أن يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات، مما يزيد من رضا العملاء وولائهم. هذه النتيجة تعزز من سمعة الشركة وتجذب المزيد من العملاء

فوائد البحث لشركة السحيلي:

زيادة الإنتاجية: تحسين العمليات والعمليات التشغيلية يمكن أن يؤدي إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية، مما يساعد في تحقيق أهداف الشركة بشكل أسرع وأكثر فعالية

تحقيق ميزة تنافسية: الجودة العالية والعمليات الفعالة يمكن أن تمنح الشركة ميزة تنافسية في السوق، مما يساعدها على التميز عن المنافسين وجذب المزيد من العملاء.

تقليل التكاليف: من خلال تحسين العمليات وتخفيض الفاقد والهدر، يمكن لشركة السحيلي تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الأرباح.

أسئلة البحث:

سؤال البحث الرئيسي : ما هو اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء الوظيفي؟

السؤال الفرعي ١ : كيف تؤثر القيادة الفعالة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟

السؤال الفرعي ٢ : كيف تؤثر مهارات الاتصال لدى العاملين على تحسين الأداء الوظيفي؟

السؤال الفرعي ٣ : كيف يؤثر التدريب على إدارة الجودة الشاملة ؟

أهداف البحث:

الهدف الرئيسي : دراسة تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي ؟

الهدف الفرعي ١ : دراسة تأثير القيادة الفعالة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟

الهدف الفرعي ٢ : التحقق من تأثير مهارات الاتصال لدى العاملين على تحسين الأداء الوظيفي؟

الهدف الفرعي ٣ : تقييم تأثير التدريب إدارة الجودة الشاملة ؟

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الوظيفي

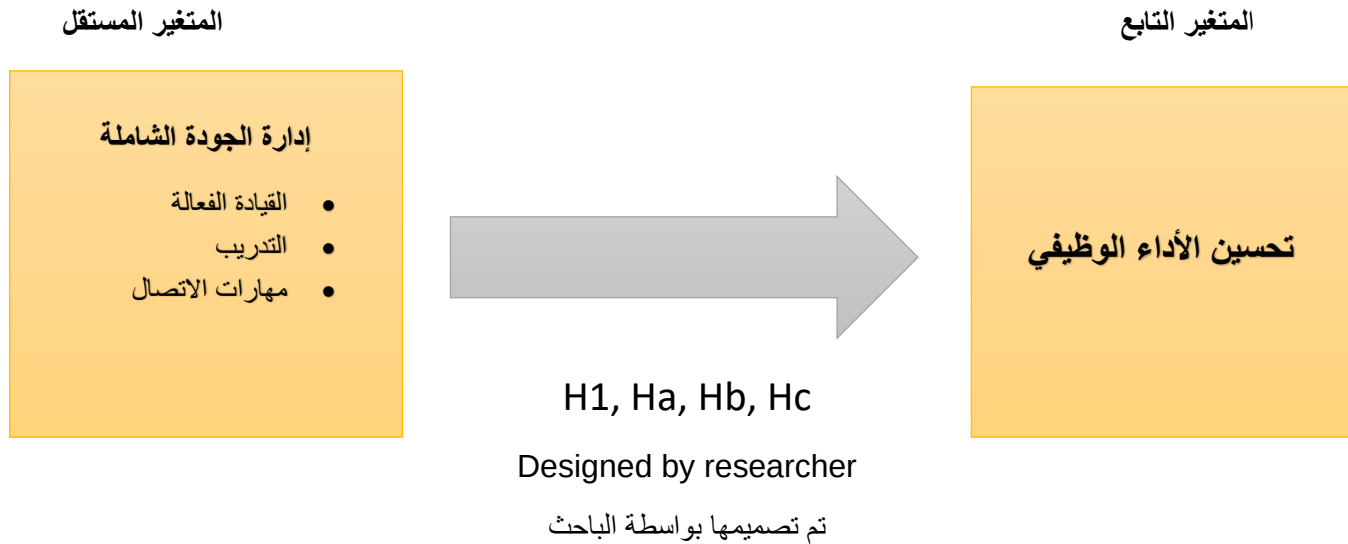
الفرضية الفرعية ١: توجد علاقة معنوية إيجابية بين القيادة الفعالة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة

الفرضية الفرعية ٢: توجد علاقة معنوية إيجابية بين مهارات الاتصال لدى العاملين وتحسين الأداء الوظيفي

الفرضية الفرعية ٣: توجد علاقة معنوية إيجابية بين التدريب و إدارة الجودة الشاملة

نموذج البحث:

يوضح الشكل التالي العالقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي:



منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

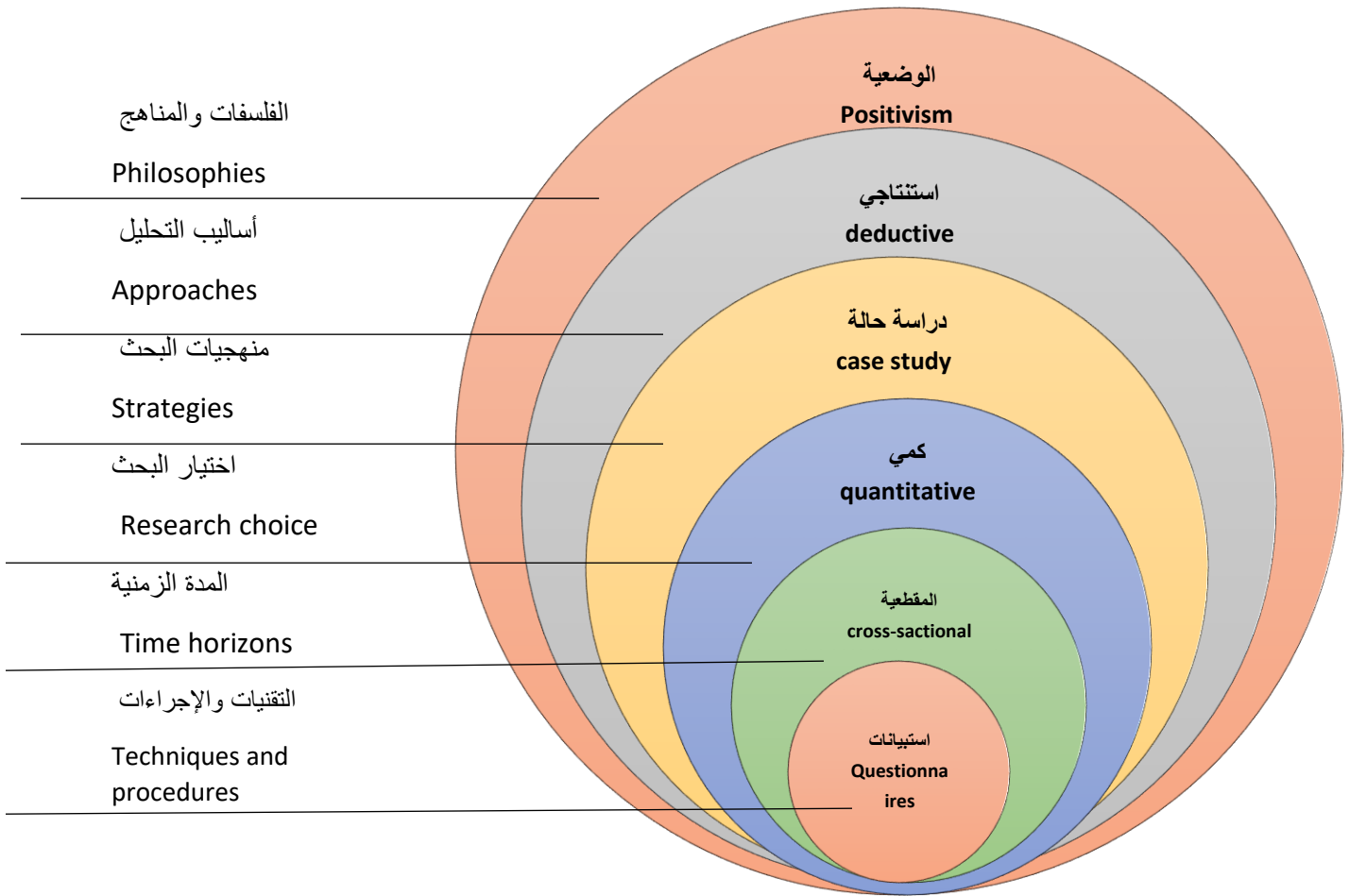
منهج البحث: استنتاجي

إستراتيجية البحث: دراسة حالة

اختيار البحث: كمي

الأفق الزمنية: المقطعية

تقنيات والإجراءات : الاستبيان والتحليل الإحصائي



الشكل (٢) ملخص منهجية البحث

المصدر: الباحث

الدراسة الميدانية:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) على تحسين الأداء الوظيفي. تركز إدارة الجودة الشاملة على تحسين الجودة عبر كل جوانب المنظمة من خلال إشراك جميع الموظفين في عملية التحسين المستمر. سنستعرض في هذه الدراسة الأدبيات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، ثم نقوم بإجراء دراسة ميدانية في إحدى المؤسسات لتحليل تأثير تطبيق هذه الإدارة على الأداء الوظيفي للموظفين.

تأسست شركة السحيلي للتجارة والتنمية في عام ١٩٧٥ من قبل الشيخ محمد سعد عبد الله السحيلي. على مدى اثنين وأربعين (٤٢) عاما الماضية

تمت شركة السحيلي للتجارة والتنمية من مؤسسة صغيرة ذات قدرات محدودة إلى واحدة من الشركات الرائدة في مجال التجارة (مورد المواد الكهربائية في المملكة العربية السعودية ، ولديها ما مجموعه ٤٠٠ موظف.

يتمثل عملنا الأساسي في توريد جميع الطاقة الكهربائية والتحكم والحماية وجميع المنتجات ذات الصلة للمشاريع السكنية والتجارية والصناعية.

نحن توفر مجموعة كاملة من الكابلات بما في ذلك كابلات الكهرباء LT و HT والأجهزة . والألياف البصرية، وكابلات الاتصالات السلكية واللاسلكية واللحام. نحن نوفر أيضاً مجموعة كاملة من المحركات الكهربائية والمبتدئين ولوحات التوزيع ومراكز التحكم في المحركات.

من أبرز معلومات عن شركة السحيلي :

- تأسست عام ١٩٧٥ على مدى ٤٢ عام .
- لديها حوالي ٤٠٠ موظف.
- شركة موزعه للمواد الكهربائية
- لديها ١٢ فرع حول المملكة

مخطط البحث:

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

الفصل الثاني: الإطار النظري

المقدمة :

إن إدارة الجودة الشاملة هي إحدى النظم المتبعة لمواجهة التحديات المختلفة في المنظمات؛ وذلك لكونها تقوم على أساس التحسين المستمر في أساليب الأداء في جميع المستويات العلمية والإدارية، وفي كل المجالات الوظيفية لمنظمة، وهي في الوقت ذاته تؤكد على أن يعمل الفرد بشكل صحيح من المرة الأولى (Bruce, 2013). كما أن مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وتقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن لإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على استخدام مجموعة من الأدوات لقياس مدى التحسن في الجودة وتحقيق الأهداف التنظيمية (Joseph ٢٠١٣).

المتغير الأول

مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

لقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة يحمل معان كثيرة بالنسبة للباحثين، حيث إن لكل باحث في هذا المجال مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم، وبعد ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية التي نتباين بشأنها الأفكار وفقاً لزاوية النظر من قبل الباحثين، إلا أن هذا التباين لا يخرج عن التركيز على ثلاثة مرتكزات أساسية وهادفة تتمثل في مساهمة جميع العاملين في المنظمة في فرق الجودة، التحسين المستمر والتطوير في الجودة، وتحقيق رضا المستهلك وتلبية احتياجاته (جودة، ٢٠١٤).

تعريفه: إدارة الجودة الشاملة هي نهج إداري يهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جميع جوانب العمل من خلال مشاركة جميع الموظفين في العملية الإدارية. تتضمن TQM مجموعة من المبادئ والممارسات التي تسعى إلى تحقيق رضا العملاء وتحسين الجودة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج.

تطور إدارة الجودة الشاملة:

تعد الجودة من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في اليابان خلال الخمسينيات حيث لاقت انتشاراً واسعاً على مستوى العالم ليصبح ما يطلق عليه بتسمية إدارة الجودة الشاملة"، وقد من تطور إدارة الجودة الشاملة بالعديد من المراحل المقسمة كالتالي أولاً:

١- **مرحلة الإدارة العملية:** مرحلة ضبط الجودة والتفتيش ظهرت مطلع القرن العشرين بربادة "فريدريك تاييلور" إذ اهتم فيها بالوقت والحركة وسبل تخفيض الإنتاج من خلال الحد من الهدر والضياع، وقد دفعت الحرب العالمية الأولى (١٩١٨-١٩١٤) بظلالها على الصناعة فتعددت أنظمتها وتنوعت أساليب الإنتاج وأصبح رئيس العمال مسؤولاً عن أعداد كبيرة من العمال، فأدى ذلك إلى ظهور المفتش، وتطلب ذلك تكليف مفتشين في ورش الإنتاج متخصصين لإنجاز المهمة

٢- مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة: مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير عام ١٩٣١، الذي صاحبه آنذاك مفهوم تنميط، وتوحيد الإنتاج كوسيلة للإقلال من أخطاء تصنيع السلعة؛ لأن المنتج ذو مواصفات قياسية نمطية موحدة هذه النمطية مكنت من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة، وكان أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية في مجال فحص الجودة.

الشكل رقم (1.1): مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الأدبيات السابقة.

ابعاد إدارة الجودة الشاملة:

التدريب: التدريب هو عنصر أساسي في إدارة الجودة الشاملة لأنه يضمن أن جميع الموظفين لديهم المهارات والمعرفة اللازمة لتحقيق الأهداف الجودة. يشمل التدريب في هذا السياق:

١. تدريب الموظفين الجدد: لضمان فهمهم لمبادئ وسياسات الجودة.
٢. التدريب المستمر: لتحسين المهارات الحالية وتحديث المعرفة بآخر التطورات.
٣. تدريب خاص بالمشروعات: لضمان أن الفرق قادرة على التعامل مع المشروعات الجديدة بفعالية

القيادة الفعالة: القيادة الفعالة هي أحد أهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة، حيث يتطلب تنفيذ TQM قيادة قوية وواضحة. تشمل القيادة الفعالة:

١. تحديد الرؤية والأهداف: وضع أهداف واضحة للجودة والعمل على تحقيقها.
٢. تحفيز الموظفين: تعزيز روح الفريق وتحفيز العاملين لتحقيق الأهداف المشتركة.
٣. القدرة على اتخاذ القرارات: اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على بيانات وتحليلات دقيقة.

مهارات الاتصال: تلعب دورًا حاسمًا في نجاح إدارة الجودة الشاملة. تشمل هذه المهارات

١. الاتصال الفعال: التأكد من أن الرسائل والمعلومات تنتقل بوضوح بين جميع مستويات المؤسسة.
٢. الاستماع النشط: فهم احتياجات وآراء الموظفين والعملاء.
٣. التغذية الراجعة: تقديم واستقبال التغذية الراجعة بشكل بناء لتحسين الأداء والجودة.
٤. التواصل بين الفرق: تعزيز التواصل والتعاون بين مختلف الأقسام والفرق داخل المؤسسة.

نظريات إدارة الجودة الشاملة

١- نظرية جوران (Juran's Quality Trilogy)

تركز نظرية جوران على ثلاث عمليات رئيسية: تخطيط الجودة، ومراقبة الجودة، وتحسين الجودة. جوران يعتقد أن الجودة يجب أن تكون جزءًا من استراتيجية الإدارة العليا.

٢- نظرية ديمينج لإدارة الجودة (Deming's Theory)

تعتبر نظرية ديمينج واحدة من أشهر نظريات إدارة الجودة. يركز ديمينج على تحسين العمليات من خلال دورة "خط-نفذ-تحقق-تصرف" (PDCA) والتأكيد على أهمية الجودة في جميع جوانب المنظم.

٣- نظرية كروسبي (Crosby's Zero Defects)

يعتبر كروسبي أن الجودة يجب أن تكون بدون عيوب، ويركز على الوقاية من الأخطاء بدلاً من اكتشافها وتصحيحها بعد وقوعها. يشدد على "التكلفة الصفرية للجودة".

المتغير الثاني : تحسين الأداء الوظيفي

مفهوم الأداء الوظيفي: قبل التعرف على الأداء الوظيفي بمختلف عناصره لا بد من التطرق لتعريف الأداء بصفة عامة، إذ يعرف الأداء بأنه المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عن طريق الموظفين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه، أي أنه النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المؤسسة.

تعريفه : يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه الأثر الصافي الجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد كما يعرف الأداء الوظيفي بأنه تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص.

تطور الأداء الوظيفي :

منتصف القرن العشرين (1950s-1960s) في هذه الفترة، تحول التركيز نحو الأبعاد الإنسانية والإدارية للأداء. نظريات مثل نظرية الاحتياجات الإنسانية لأبراهام ماسلو أكدت على أهمية تلبية احتياجات الموظفين لتعزيز الأداء. كما تطورت مفاهيم القيادة والتحفيز، وأصبح استخدام الأهداف وتقييم الأداء كأدوات لإدارة الأداء شائعاً

واخر القرن العشرين (1970s-1990s) شهدت هذه الفترة تطوراً في نظم إدارة الأداء، مع التركيز على تحقيق التكامل بين أهداف الموظفين وأهداف المنظمة. نماذج تقييم الأداء القائمة على الأهداف مثل إدارة بالأهداف أصبحت أكثر انتشاراً، وتطورت تطبيقات نظم المعلومات لإدارة الأداء. كذلك، تم الاعتراف بأهمية التدريب والتطوير المهني كعناصر حيوية لتحسين الأداء الوظيفي

طور الأداء الوظيفي في المرحلة الحديثة (2000s) إلى الوقت الحاضر

منذ بداية الألفية الجديدة، بدأت التكنولوجيا تلعب دوراً متزايد الأهمية في تحسين الأداء الوظيفي. الأدوات التكنولوجية مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة أصبحت ضرورية في جمع وتحليل كميات كبيرة من البيانات المتعلقة بأداء الموظفين، مما يمكن المديرين من اتخاذ قرارات مبنية على البيانات لتحسين الأداء

2000s ظهور أنظمة إدارة الأداء الإلكترونية (HRIS) لتتبع وتحليل أداء الموظفين بشكل دوري .
2010s تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات وتقديم توصيات لتحسين الأداء.

منذ بداية الألفية الجديدة وحتى الوقت الحاضر، شهد الأداء الوظيفي تطوراً كبيراً بفضل التقدم التكنولوجي، وزيادة التركيز على التعلم المستمر، وتعزيز الثقافة التنظيمية، والتكيف مع نماذج العمل عن بُعد، والتأكيد على الشمولية والتنوع. هذه التحولات تعكس التكيف المستمر للمنظمات مع التغيرات البيئية والتكنولوجية والاجتماعية لتحقيق أهدافها بفعالية أكبر

أبعاد الأداء الوظيفي:

مهارات الاتصال: مهارات الاتصال تشمل قدرة الموظف على نقل المعلومات بوضوح وفعالية داخل المنظمة وخارجها، مما يساهم في تحسين التنسيق والتعاون بين الفرق.

العوامل المرتبطة بمهارات الاتصال:

- الاستماع الفعال
- التحدث بوضوح
- كتابة تقارير واضحة ومفهومة

الجودة:

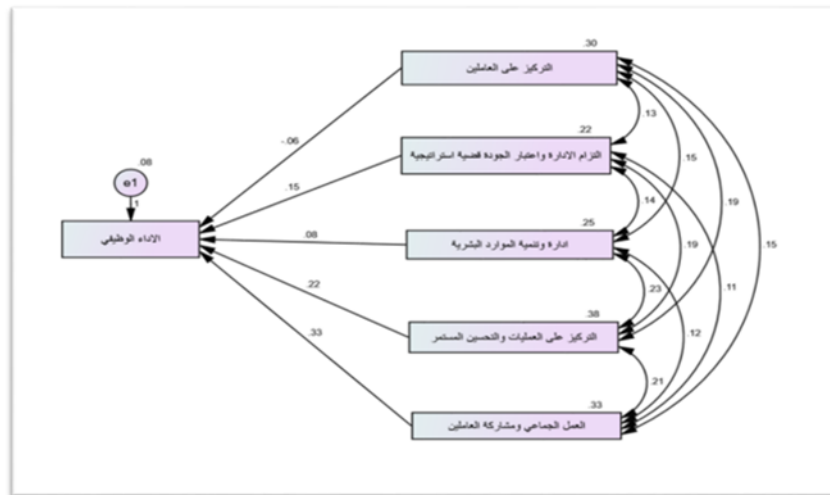
الجودة تعني مدى دقة وإتقان العمل الذي يقوم به الموظف، ومدى توافقه مع المعايير المحددة مسبقاً. تقييم الجودة يتطلب فحص النتائج النهائية للمهام لمعرفة ما إذا كانت تتطابق مع المواصفات المطلوبة.

العوامل المرتبطة بالجودة:

- الانتباه للتفاصيل
- الالتزام بالمعايير
- الدقة في تنفيذ المهام

أبعاد الأداء الوظيفي تساعد في تقييم شامل للأداء، مما يتيح للمنظمات تحسين الكفاءة والإنتاجية. توفر هذه الأبعاد إطار عمل متكامل لقياس وتطوير أداء الموظفين بما يتماشى مع أهداف المنظمة

الشكل رقم (5.3): نموذج تحليل المسار بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي



نظريات الأداء الوظيفي:

هناك العديد من النظريات المفسرة للأداء في التنظيم وأشهرها النظريات الكلاسيكية التقليدية للتنظيم الإداري وقد ظهرت في أوائل القرن العشرين وسادت حتى أواخر الثلاثينات ، وتعتبر نتاج التعامل مع العديد من التيارات التي كانت سائدة في تلك الفترة تمثلت في سيطرة الآلة على الإنسان والثورة الصناعية والجو غير الديمقراطي (بدوي: ص ٦٤) ومن هذه النظريات نظرية الإدارة العلمية ونظرية التقسيم الإداري والنظرية البيروقراطية، ثم جاءت نظرية العلاقات الانسانية التي جاءت مناقضة لسابقتها وناقدة لهم ووجهت الأنظار إلى الجاني الانساني للعامل، وبيّنت كيف يؤثر ذلك على أدائه، وفيما يلي سيتم شرح كل نظرية على حده

١- نظرية الإدارة العلمية للفردريك تايلور (1856-1915) "يطلق عليه البعض بالأب الروحي للإدارة العلمية بدأ كمراقب لعمال الخط الأول في شركة أمريكية للحديد والصلب في أواخر القرن التاسع عشر ، وتدرج إلى أن أصبح رئيساً للمهندسين ، وخلال مسيرته المهنية لاحظ تايلور أن العمال يهدرون الكثير من الوقت والجهد في حركات لا حاجة لها مما يؤدي إلى إهدار الوقت وبالتالي ضعف الإنتاج، كما رأى أن المسؤولين لا يعرفون بالضبط معدل إنتاج مرؤوسيهم والعمال لا يعرف بدقة المطلوب منه كما وكيف . هذه الأسباب دفعت تايلور الى دراسة ذلك دراسة علمية لأداء الأعمال حركة بحركة يطبق المنهج العلمي، واستغرقت أبحاثه سنوات عدة هدفت الى تخفيض الوقت والجهد والتكاليف مقابل أداء جيد مركزا على أساليب العمل وأدواته من خلال دراسة الزمن والحركة أثناء أداء العمل، لأنه كان الهدف الرئيسي للإدارة تحقيق أقصى منفعة لها ويقابلها أقصى منفعة للعمال.

٢- نظرية البيروقراطية لماكس فيبير (1864-1920) " وهو من أكبر رواد علم الاجتماع ، وكان اهتمامه بالتنظيمات كبيرة الحجم باعتبارها وحدات اجتماعية مع أنه لم يعد نفسه له ذا التخصص، ومن أسرة بروتستانتية بوجوازية بدأ بدراسة الاقتصاد فالتقى بأفكار آدم سميث وماركس وعمل أستاذ السياسة والاقتصاد (عبد المعطي : ص ٩٠-٩١) والبيروقراطية كلمة مركبة من شقين مكتب وقوة وبمجموعهما تعني قوة المكتب أو سلطة المكتب هذا من الناحية اللغوية، أما من الناحية الاصطلاحية فتعني التنظيم الإداري الضخم الذي يتسم بتقسيم الأعمال وبشكل هرمي لتحقيق الكفاءة الإدارية للإنجاز أهداف التنظيم . فالبيروقراطية لديه تعد العمود الفقري لأي تنظيم اجتماعي وجاءت ردا على الذاتية والمصالح الشخصية، وهي تحدد التسلسل الهرمي الإداري ونظام الحقوق والواجبات ومبدأ تقسيم العمل وآلية العمل لكل عناصر التنظيم، وتتميز العلاقات فيها بالرسمية بعيدة عن الاعتبار الشخصية ويعتمد نظام الترقيات والكفاءات على الأقدمية والكفاءة . وهذا كله من خلال نظام معقد من اللوائح والنظم والسلطة والإشراف فكل فرد في المنظمة له مركزه المناسب وعمله المناسب، ويعتقد فيبير بأن تطبيق البيروقراطية يؤدي إلى رفع مستويات الأداء في التنظيمات صديق، ٢٠١١: ص(331)

العلاقة بين المتغير الاول والمتغير الثاني :

الأداء الوظيفي:

تُعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) نهجًا شاملاً لتحسين الأداء في جميع جوانب المنظمة، بما في ذلك أداء الموظفين. تُركز TQM على تحسين جودة المنتجات والخدمات، ولكنها أيضًا تُركز على تحسين أداء الموظفين من خلال:

١. مشاركة الموظفين: تُشجع TQM على مشاركة جميع الموظفين في عملية تحسين الجودة، مما يُعزز الشعور بالملكية والمسؤولية.

٢. التركيز على العمليات: تُركز TQM على تحسين العمليات، مما يُقلل من الهدر والعيوب، ويُساهم في تحسين كفاءة العمل.

٣. تحسين التواصل: تُشجع TQM على التواصل المفتوح بين جميع أفراد المنظمة، مما يُساعد على حل المشكلات بشكل أسرع وتحسين فهم العمل.

٤. التدريب والتطوير: تُركز TQM على تدريب الموظفين على مهارات تحسين الجودة، مما يُساهم في تحسين أدائهم.

٥. القياس والتحليل: تُركز TQM على قياس الأداء وتحليل البيانات، مما يُساعد على تحديد مجالات التحسين وتقويم فعالية برامج تحسين الجودة.

كيف تُساهم TQM في تحسين الأداء الوظيفي؟

زيادة الدافع: تُشجع TQM على مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مما يُعزز شعورهم بالملكية والمسؤولية، وبالتالي يُزيد من دافعهم للعمل.

تحسين المهارات: تُركز TQM على تدريب الموظفين على مهارات تحسين الجودة، مما يُساهم في تحسين مهاراتهم وقدراتهم، وبالتالي يُحسن أدائهم.

تقليل التوتر: تُساهم TQM في تقليل التوتر في مكان العمل من خلال تحسين العمليات، وتقليل الهدر والعيوب، مما يُساهم في تحسين أداء الموظفين.

زيادة الرضا الوظيفي: تُشجع TQM على خلق بيئة عمل إيجابية، مما يُساهم في زيادة رضا الموظفين عن عملهم، وبالتالي يُحسن أدائهم.

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الوظيفي:

التركيز على العملاء:

إدارة الجودة الشاملة تركز بشكل رئيسي على تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم. من خلال تحسين العمليات وتوفير منتجات وخدمات ذات جودة عالية، يتم تعزيز رضا العملاء، مما يؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين وإنتاجيتهم، حيث يصبح لديهم وضوح حول أهداف العمل وأهمية دورهم في تحقيقها.

تحسين العمليات والعمليات:

تتضمن إدارة الجودة الشاملة تحسين العمليات والعمليات من خلال تطبيق مبادئ مثل التحسين المستمر (Kaizen) وإزالة العيوب. عندما تكون العمليات أكثر كفاءة وأقل عرضة للأخطاء، يمكن للموظفين التركيز على جوانب أكثر قيمة لعملهم، مما يحسن الأداء العام.

التدريب والتطوير:

جزء من إدارة الجودة الشاملة هو الاستثمار في تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم. من خلال تقديم تدريب مستمر، يصبح الموظفون أكثر قدرة على أداء مهامهم بكفاءة، مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

القياس والتحليل:

إدارة الجودة الشاملة تعتمد على جمع وتحليل البيانات لتحديد نقاط القوة والضعف. من خلال قياس الأداء وتحديد مجالات التحسين، يمكن تحسين الأداء الوظيفي من خلال اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة.

المشاركة والتعاون:

تشجع إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع الموظفين في عملية التحسين. من خلال تعزيز بيئة عمل تشجع على التعاون والمشاركة، يمكن تحسين الروح المعنوية وتحفيز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم.

الخاتمة

من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تمكنت المؤسسة من تحقيق تحسينات ملحوظة في الأداء الوظيفي للموظفين. فقد أدى تطبيق مبادئ الجودة إلى زيادة الوعي بأهمية الجودة، وتحسين التواصل بين الإدارات، وتقليل الهدر، وإدارة الوقت بشكل أفضل.

وقد أثبتت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أدى إلى تحسينات ملحوظة في ذكر بعض الأمثلة المحددة للنتائج مثل: زيادة الإنتاجية، تقليل الشكاوى، تحسين رضا العملاء، ارتفاع معنويات الموظفين وتشير هذه النتائج إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يُعد استثماراً ذكياً للمؤسسات التي تسعى إلى تحسين أدائها وزيادتها. ستستمر المؤسسة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطويرها لتحقيق مزيد من التحسينات في الأداء الوظيفي.

وتشمل خطط المستقبل ذكر بعض خطط المستقبل، مثل: تطبيق معايير الجودة الدولية، تدريب الموظفين على تقنيات جديدة، تطوير أنظمة إدارة الجودة

تحسين جودة العمليات والخدمات: تطبيق مبادئ التحسين المستمر يساعد في تحسين جودة العمليات والخدمات، مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة. هذا بدوره يتيح للموظفين العمل في بيئة أكثر تنظيماً وفعالية، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم.

تعزيز مهارات الموظفين: من خلال توفير التدريب والتطوير المستمر، تساهم إدارة الجودة الشاملة في تعزيز مهارات الموظفين وزيادة قدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة. التدريب المنتظم يمكن أن يزيد من إنتاجية الموظفين ويعزز من قدرتهم على تحقيق أهدافهم.

رفع مستوى التحفيز والمشاركة: تشجع إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع الموظفين في عملية التحسين، مما يعزز من روح الفريق ويزيد من الالتزام والتحفيز. عندما يشعر الموظفون بالتقدير والمشاركة في عملية التحسين، فإن ذلك يزيد من حماسهم ودافعهم لتحقيق نتائج أفضل.

توضيح الأهداف وقياس الأداء: من خلال تحديد أهداف واضحة وقياس الأداء بانتظام، تساعد إدارة الجودة الشاملة الموظفين على فهم التوقعات والعمل نحو تحقيقها. هذا التوضيح يساهم في تحسين الأداء الفردي ويعزز من التنسيق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة.

تحقيق رضا العملاء: تحسين جودة المنتجات والخدمات يساهم في رفع مستوى رضا العملاء، مما ينعكس إيجاباً على أداء الموظفين. عندما يتمتع العملاء بتجربة إيجابية، يتم تحفيز الموظفين بشكل أكبر لتقديم أداء متميز.

في الختام، يظهر بوضوح أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي من خلال تحسين العمليات، تعزيز المهارات، تحفيز الموظفين، وتوفير بيئة عمل أكثر فعالية. تعتبر إدارة الجودة الشاملة أداة قوية لرفع مستوى الأداء وزيادة الكفاءة داخل المؤسسات، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بشكل أكثر فعالية ونجاح.

المراجع:

أبو النصر (٢٠١٥) إدارة الجودة الشاملة: استراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات، المجموعة العربية.

أسامة المعمر (٢٠١٤) علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين.

3. أكرم الحاج علي (٢٠١٥) تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية.

الحراشة (٢٠١١) إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.

العالم (٢٠١٩) نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية: دراسة علمية وتطبيقية، دار اليازوري.

أولاد عبد اللطيف (٢٠١٦) أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمة التعليم العالي مجلة روافد للبحوث والدراسات، العدد الأول <https://journaleals.com/2021/07/30/m280120/>

Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1993). Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence. McGraw-Hill Professional.

Oakland, J. S. (2003). Total Quality Management: Text with Cases. Butterworth-Heinemann.

Dale, B. G., & Plunkett, J. J. (2016). Quality Management: Theory and Application. Wiley. https://www.researchgate.net/profile/Mudassar-Hussain-15/publication/343398746_KEY_SUCCESS_FACTORS_OF_TOTAL_QUALITY_MANAGEMENT_TQM_FOR_THE_HOSPITALITY_SECTOR_A_CRITICAL_REVIEW_OF_THE_LITERATURE/links/5f2807baa6fdcccc43a62d51/KEY-SUCCESS-FACTORS-OF-TOTAL-QUALITY-MANAGEMENT-TQM-FOR-THE-HOSPITALITY-SECTOR-A-CRITICAL-REVIEW-OF-THE-LITERATURE.pdf

Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1993). Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence. McGraw-Hill Professional. <https://gmpua.com/QM/Book/quality%20handbook.pdf>

Oakland, J. S. (2003). Total Quality Management: Text with Cases. Butterworth-Heinemann.

<https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315815725/total-quality-management-operational-excellence-john-oakland>

Dale, B. G., & Plunkett, J. J. (2016). *Quality Management: Theory and Application*. Wiley.

Oakland, John S. "Total Quality Management: Text with Cases." Butterworth-Heinemann, 2003

https://www.academia.edu/8215672/an_investigation_into_the_impact_of_total_quality_management_implementation_in_construction_company

Zeithaml, Valarie A., et al. "Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations." Simon and Schuster, 1990.

https://www.researchgate.net/publication/238685068_Delivering_quality_service_Balancing_customer_perceptions_and_expectations

Pande, P. S., Neuman, R. P., and Cavanagh, R. R. "The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies Are Honing Their Performance." McGraw-Hill, 2000.

Juran, J. M., & Gryna, F. M. "Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence." McGraw-Hill Professional, 1993

Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.

Juran, J. M. (1988). *Juran's Quality Control Handbook*. McGraw-Hill.

Oakland, J. S. (2003). *Total Quality Management: Text with Cases*. Butterworth-Heinemann.

Goetsch, D. L., & Davis, S. (2010). *Quality Management for Organizational Excellence*. Pearson.

Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2013). An empirical investigation of the relationship between total quality management practices and quality performance in Indian service companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 30(3), 280-31

<https://projectsuppliers.net/ar/supplier/%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%AD%D9%8A%D9%84%D9%89-%D9%84%D9%84%D8%AA%D8%AC%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%86%D9%85%D8%A7%D8%A1>

https://jaauth.journals.ekb.eg/article_276013.html?lang=ar

سيد عبد الرازق وآخرون (JAAUTH) المجلد ٣٢، العدد ٣، ديسمبر ٢٠٢٣، ص ٥١١ - ٥٦١.
إبراهيم فراش، عبد الباسط مياي دراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الصناعية، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الثاني حول: "العلوم الهندسية والتقنية، كلية الموارد الطبيعية، جامعة الزاوية، ليبيا، يومي: ٢٩ - ٣١ أكتوبر ٢٠١٩، من ٣
عطالله زبون، خالد محمد حمدان إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٩، من ٢٢، ٢٣.

"Total Quality Management: An Overview" by J.R. Evans, *Journal of Operations Management*.

"The Role of Training in Implementing TQM" by T. Oakland, *Quality Progress*.

ASQ (American Society for Quality): www.asq.org

Quality Digest: www.qualitydigest.com

International Organization for Standardization (ISO): www.iso.org

National Institute of Standards and Technology (NIST): www.nist.gov

Juran, J.M. "Juran's Quality Handbook." McGraw-Hill, 1999.

Juran, J.M. "Juran on Quality by Design." Free Press, 1992.

Deming, W. Edwards. "Out of the Crisis." MIT Press, 1986.

Deming, W. Edwards. "The New Economics for Industry, Government, Education." MIT Press, 1993

Crosby, Philip B. "Quality Is Free." McGraw-Hill, 1979.

Crosby, Philip B. "Quality Without Tears." McGraw-Hill, 1984.

Armstrong, M. (2012). "Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice." Kogan Page Publishers.

Deming, W. E. (1986). "Out of the Crisis." MIT Press

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). "Organizational Behavior." Pearson.

Adler, R. B., & Elmhorst, J. M. (2010). "Communicating at Work: Principles and Practices for Business and the Professions." McGraw-Hill Education.

ارفس, مريم (2016) الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة – دراسة ميدانية بالوكالة
الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري بسكرة
- Doctoral thesis, université mohamed khider-biskra.

Juran, J. M. (2000). Juran on quality by design. New York: Free Pres

Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1998). *Juran's Quality Handbook: A Guide to Performance Improvement*. McGraw-Hill.

المطلوب منك قراءة كل عبارة من عبارات القائمة بدقة، وأن تضع علامة (×) في خانة أحد الأرقام الآتية: 1، 2، 3، 4، 5، 6 والذي يمثل الإجابة التي ترى أنها تتلاءم أكثر مع رأيك، علما بأنه توجد أمام كل عبارة ستة إجابات تعني كل واحدة منها:

(1) غير موافق تماما.

(2) غير موافق.

(3) غير موافق إلى حد ما.

(4) أوافق إلى حد ما.

(5) أوافق.

(6) أوافق تماما.

رقم	العبارة	التقييم	1	2	3	4	5	6
1	تترك الإدارة العليا للشركة أهمية الجودة							
2	للشركة سياسة جودة وروية واضحة للمستقبل							
3	تلتزم القيادة بتطبيق سياسة الجودة ونشر ثقافة الجودة							
4	عملاء الشركة راضون عن مستوى جودة المنتجات وعدد الشكاوى قليلا							
5	تلتزم الشركة بإنتاج الكميات المطلوبة منها وفي مواعيدها							
6	تقوم الشركة بدراسات استطلاعية للتعرف على آراء العملاء واحتياجاتهم							

7	يتعاون الجميع في الشركة لإنجاز المهام وحل المشاكل							
8	في الشركة تسود روح التعاون والعمل كفريق							
9	للشركة علاقات طيبة مع الشركات الأخرى							
10	يشارك العاملون في تحديد الأهداف وحل المشاكل							
11	يشارك العاملون في تحديد معايير تقييم الأداء							
12	في الشركة فرق عمل لتحليل المشاكل واقتراح الحلول							
13	تؤمن الشركة بأن تراكم الخبرات لدى العاملين يشكل قوة تنافسية لها.							
14	تحاول الشركة أن توفر حدا أدنى من التدريب لكل عامل							
15	يتم تدريب العاملين على كيفية استخدام الآلات والمعدات بشكل دوري							
16	تقدم الشركة أجرا عادلا لكل الأعمال بها							
17	تتم ترقية العاملين الذين يستحقون الترقية							
18	تقدر الشركة ونكافئ العاملين على العمل الجيد							
19	تترك الإدارة أن القياس ضروري لتقييم أداء العاملين وأداء الشركة ككل							
20	نتميز معايير تقييم الأداء بأنها عادلة وواقعية							
21	يتم إبلاغ كل عامل بنتيجة تقييم أدائه							
22	تشجع الشركة الابتكار والتجديد							
23	ترقي الشركة العاملين المبدعين في وظائفهم							
24	لدى الإدارة السلطة لتجربة الأفكار الجديدة							

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

أولاً - إظهار العمل الجماعي					
ت	الفقرات	المقياس			
		لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق تماماً
١	يوجد رضا عن العمل الجماعي في المنظمة				
٢	تشجع الإدارة العليا العمل الجماعي في المنظمة				
٣	يكون توزيع المهام بشكل عادل بين أعضاء فريق العمل الجماعي				

ثانياً - مهارات الاتصال					
ت	الفقرات	المقياس			
		لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق تماماً
١	من الضروري أن يكون التواصل بين الموظف والإدارة العليا بشكل مباشر دون التقيد بسلسلة المراتب				
٢	التواصل من قبل الإدارة العليا يعطي حافزاً نحو تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة				
٣	يمكن أن تكون هناك عملية استغلال شخصي من قبل الموظف في عملية تواصل الإدارة العليا مع الموظف بشكل مباشر				

ثالثاً - خدمة العملاء					
ت	الفقرات	المقياس			
		لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق تماماً
١	أسلوب تعامل الموظف مع العميل (الزبون) يعكس صورة المنظمة				