

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

6.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
7.....	المقدمة:
9.....	مشكلة الدراسة.
9.....	فجوات على المستوى النظري.
9.....	فجوات على المستوى التطبيقي.
10	أهمية الدراسة.
10.....	على المستوى النظري:
10.....	على المستوى التطبيقي:
11.....	أسئلة الدراسة.
11.....	أهداف الدراسة.
12.....	فرضيات الدراسة.
12.....	نموذج الدراسة.
13.....	منهجية الدراسة.
14.....	الدراسة الميدانية.
14.....	مخطط المشروع المقترح.
15.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.
16.....	المقدمة:
17.....	المتغير المستقل.
20.....	المتغير التابع.
23.....	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
25.....	الخاتمة:
27.....	المراجع:

جدول الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١	نموذج الدراسة المصدر الطالب، 2025	12
٢	ملخص تصميم البحث المصدر الطالب، 2025	13
٣	اهداف الجودة المصدر: بودريسة، ٢٠١٣	19
٤	العوامل البيئة المؤثرة على الأداء الوظيفي المصدر: بوفورة وآخرون، ٢٠٢٢	22

قائمة الجدول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول

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، وأفرزت 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.

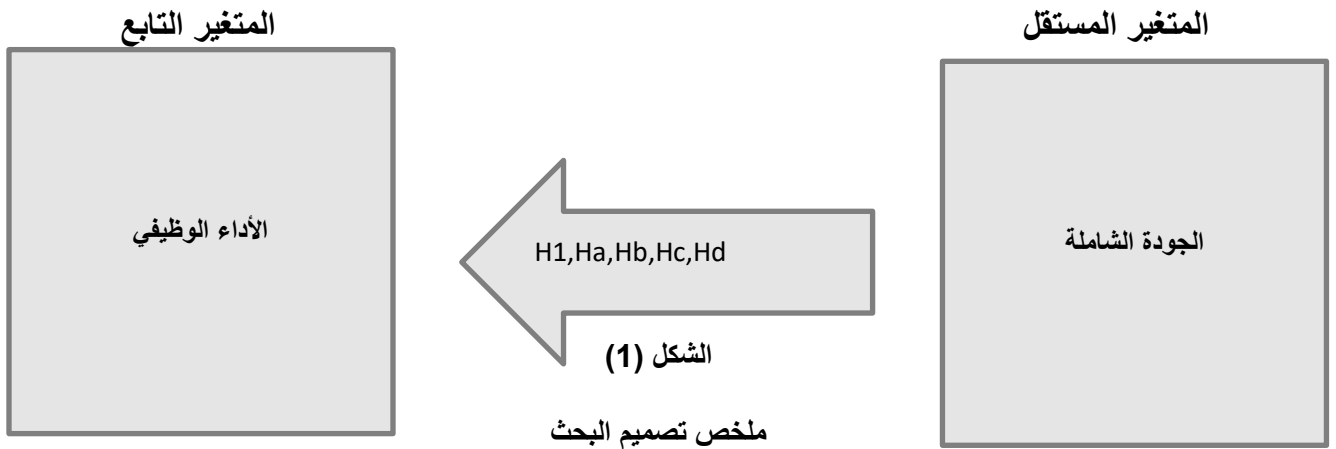
Hb : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الموظفين في برامج الجودة الشاملة والأداء الوظيفي في شركة أرامكو بالشرقية.

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

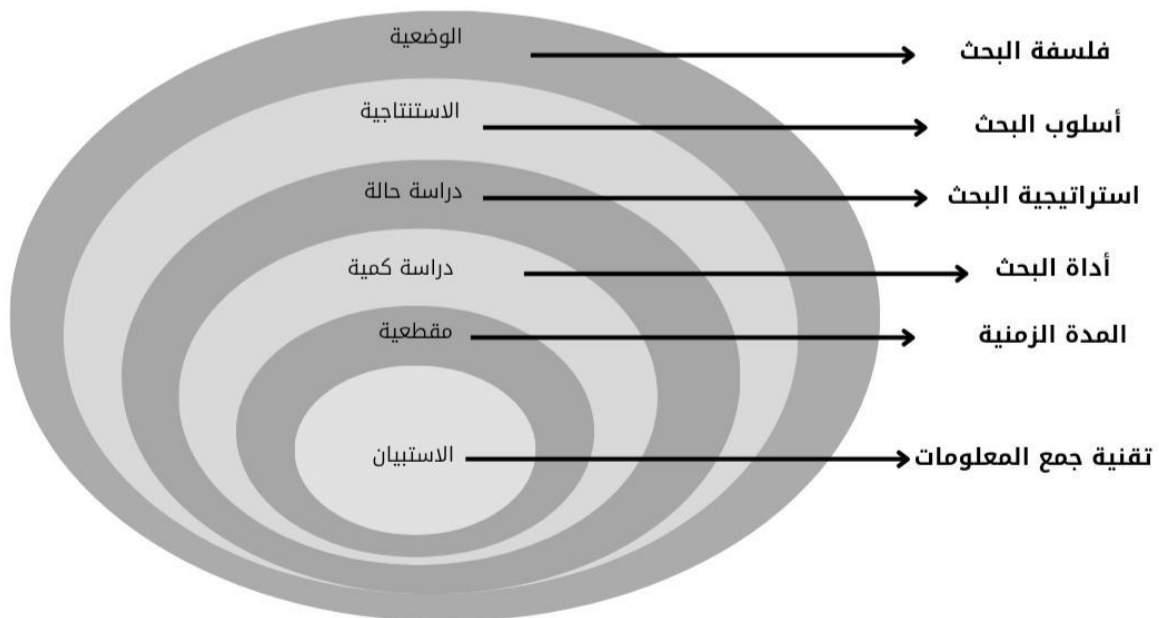
منهج البحث: استنتاجي

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 .

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة:

تُعد إدارة الجودة الشاملة منهجًا إداريًا حديثًا يهدف إلى تحقيق تحسين مستمر وشامل في أداء المؤسسات من خلال التركيز على احتياجات العملاء ورفع كفاءة العمليات وتطوير بيئة العمل بما يدعم الإبداع والتميز وقد أظهرت الدراسات أن مستوى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في بعض المؤسسات جاء مرتفعًا مع تميز محور التركيز على العميل مقارنة ببقية المحاور في حين سجل العمل الجماعي مستوى أقل نسبيًا وكما تبين أن الالتزام بمعايير الجودة الشاملة يساهم بوضوح في تطوير الأداء الوظيفي وتحفيز العاملين على تحسين إنتاجيتهم إلا أن ضعف الحوافز المادية والمعنوية قد يحد من الاستفادة الكاملة من هذه الممارسات. (الأحمري وآخرون، ٢٠٢٢)

ولقد شهدت بيئة الأعمال في العقود الأخيرة تغيرات متسارعة بفعل العولمة والتطورات التكنولوجية والاقتصادية، الأمر الذي دفع المؤسسات إلى مراجعة أنظمتها الإدارية التقليدية واعتماد أساليب حديثة لمواكبة المنافسة وتحقيق التميز وفي هذا السياق برزت إدارة الجودة الشاملة كأحد أهم النماذج الإدارية المعاصرة التي تهدف إلى تحسين العمليات الإنتاجية والخدماتية وتعزيز رضا العملاء ورفع الكفاءة التنافسية وتكمن أهميتها في قدرتها على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين من خلال تنمية مهاراتهم ورفع مستوى فعاليتهم إذ يمثل المورد البشري المحرك الرئيس لنجاح المؤسسات في مختلف القطاعات ويعد تحسين أدائه الوظيفي شرطاً أساسياً لضمان النمو والتميز المؤسسي. (عمري وآخرون، ٢٠٢٣)

وتُعد إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي وتحقيق التميز المؤسسي من خلال تطبيق مجموعة من المبادئ التي تركز على تحسين العمليات ورفع كفاءة العاملين وقد أظهرت الدراسات أن تبني مبادئ الجودة الشاملة مثل القيادة الفعالة والرؤية الواضحة والمشاركة والمبادرة من قبل الموظفين والالتزام بالأنظمة واللوائح والتحسين المستمر يساهم بشكل مباشر في تعزيز الأداء الوظيفي ورفع مستوى الإنتاجية وتشير نتائج الأبحاث إلى وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق هذه المبادئ وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية في بيئة العمل مما يجعل الجودة الشاملة أحد الركائز الأساسية لضمان نجاح المؤسسات في ظل بيئة تنافسية متسارعة (حطاب، 2019)

وكما أدت التحولات السريعة في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في ظل موجة العولمة إلى خلق بيئة أعمال تتسم بزيادة الترابط والتنافس على نطاق عالمي واسع. وهذا الواقع الجديد فرض على المؤسسات باختلاف أنشطتها إعادة النظر في أساليبها الإدارية والتخلي عن النظم التقليدية سعياً لمواكبة التطورات وتحقيق مستويات عالية من الأداء تضمن لها البقاء والتميز وفي هذا السياق برزت إدارة الجودة

الشاملة كأحد الحلول الاستراتيجية التي تركز على التحسين المستمر لكافة جوانب العمل المؤسسي من خلال إشراك جميع العاملين وتعزيز دورهم الفاعل في تطوير العمليات وتحقيق الأهداف ولا يقتصر أثر هذا النهج على رفع جودة المنتجات والخدمات فحسب بل يمتد ليشكل عاملاً محورياً في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين إذ يساهم في تنمية مهاراتهم وزيادة دافعيتهم ورفع كفاءتهم بما ينعكس إيجاباً على قدرة المؤسسة على المنافسة والنمو المستمر (حبيلس وآخرون، 2024)

وتواجه المنظمات في العصر الحديث تحديات متزايدة ناتجة عن حدة المنافسة في بيئة الأعمال مما يفرض عليها ضرورة تحسين أدائها وتبني أساليب إدارية متطورة لإدارة عملياتها بكفاءة بما يضمن تحقيق أهدافها والمحافظة على مكانتها في السوق وفي هذا الإطار تعد إدارة الجودة الشاملة من أبرز الممارسات الإدارية المعاصرة التي حظيت باهتمام كبير خلال العقود الأخيرة نظراً لدورها المحوري في تحسين جودة المنتجات والخدمات وتعزيز رضا العملاء، ورفع القدرة التنافسية للمؤسسات وتقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على إشراك جميع العاملين في جهود التحسين المستمر مما ينعكس إيجاباً على تنمية مهاراتهم ورفع كفاءتهم وزيادة دافعيتهم وهو ما يساهم مباشرة في تحسين الأداء الوظيفي باعتباره أحد العوامل الحاسمة لضمان نجاح المؤسسة واستمرارية تميزها. (حمدان، ٢٠٢٣)

2.2 المتغير المستقل (لجودة الشاملة):

إدارة الجودة الشاملة: هي فلسفة إدارية حديثة تهدف إلى التحسين المستمر للعمليات وتلبية توقعات العملاء من خلال إشراك جميع العاملين وتطبيق معايير الجودة في جميع مراحل العمل منذ بدايته وحتى خدمة العميل باعتبارها نظاماً إدارياً متكاملًا يتسم بالاستمرارية والتطوير. (حطاب، ٢٠١٩)

أبعاد إدارة الجودة الشاملة

تتمثل أبعاد إدارة الجودة الشاملة في مجموعة من الخصائص التي تمكن المؤسسة من تطبيق مفاهيم الجودة بكفاءة، وتشمل:

1. دعم الإدارة العليا: التزام الإدارة العليا بأهمية التحسين المستمر وتوفير الدعم والموارد اللازمة.
2. التوجه نحو المستهلك: اعتبار المستهلك محور العمليات وتلبية رغباته وتوقعاته.
3. التدريب المستمر: تطوير مهارات العاملين بشكل دائم لتحقيق جودة أفضل للمنتجات والخدمات.

4. مشاركة العاملين: إشراك الموظفين في وضع الأهداف والخطط بما يعزز الانتماء والإبداع.
5. فرق العمل: تشكيل فرق أو حلقات جودة لتبادل الأفكار وتحسين الأداء.
6. الوقاية من الأخطاء: اعتماد معايير للقياس والتحليل تمنع حدوث الأخطاء قبل وقوعها. (بوغازي، 2020)

أهداف الجودة

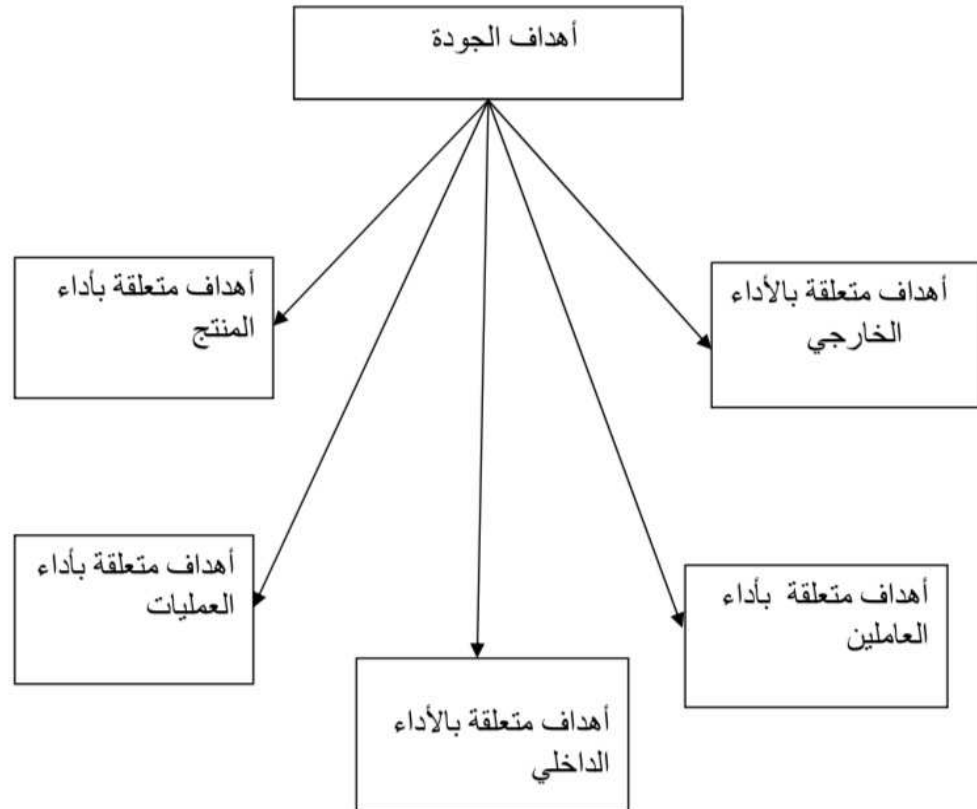
تنقسم أهداف الجودة إلى نوعين أساسيين:

- أ- أهداف ضبط الجودة: تركز على الالتزام بالمعايير التي تحددها المنظمة مثل الأمان ورضا العملاء ويتم صياغتها على مستوى المنظمة ككل.
- ب- أهداف تحسين الجودة: تهدف إلى الحد من الأخطاء وتقليل الفاقد وتطوير منتجات وخدمات تلبي احتياجات العملاء بفاعلية أكبر.

وكما يمكن تصنيف أهداف الجودة بمختلف أنواعها إلى خمس فئات رئيسية:

- ١- الأداء الخارجي للمنظمة (الأسواق، البيئة، المجتمع).
- ٢- أداء المنتج (تلبية حاجات العملاء ومواجهة المنافسة).
- ٣- أداء العمليات (كفاءة وفاعلية العمليات وقابليتها للضبط).
- ٤- الأداء الداخلي (قدرات المنظمة ومرونتها تجاه التغيرات).
- ٥- أداء العاملين (المهارات، القدرات، التحفيز، التطوير). (بو دريسة، 2013)

والشكل التالي يوضح اهداف الجودة:



الشكل (٣) اهداف الجودة

المصدر: بودريسة، ٢٠١٣

خصائص إدارة الجودة الشاملة:

1. الاستخدام الأمثل للموارد: تعظيم الاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية لتقليل الفاقد ورفع الكفاءة.
2. خفض التكاليف وزيادة الطلب: تحسين العمليات وتقليل الأخطاء مما يسمح بتقديم أسعار تنافسية وجذب عملاء أكثر.
3. القيام بالعمل بشكل صحيح من البداية: إنتاج خدمات أو منتجات تلبي احتياجات المستفيدين وتحقيق رضاهم.
4. تحديد معايير لقياس الأداء: وضع مؤشرات واضحة تتيح متابعة الأداء وتعزيز ثقة ومعنويات العاملين.
5. الشمولية في التطبيق: التزام جميع المستويات والقطاعات داخل المؤسسة بمبادئ الجودة الشاملة.
6. التحسين المستمر: تطوير العمليات والمنتجات باستمرار لرفع القدرة التنافسية وتحقيق مرونة أكبر.
7. التخطيط والتنظيم والتحليل: الاعتماد على أسلوب علمي في إدارة الأنشطة وحل المشكلات.
8. تعزيز التعاون الداخلي: تقوية التواصل والمشاركة بين الإدارات لضمان تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة. (حطاب، ٢٠١٩)

2.3 المتغير التابع (الأداء الوظيفي) :

تعريف الأداء الوظيفي: هو العملية التي يقوم من خلالها الفرد بإنجاز مختلف المهام والأنشطة الموكلة إليه ضمن نطاق عمله بحيث يعكس المستوى الفعلي لما يقدمه من نواتج ومخرجات عمل ويتشكل هذا الأداء كنتيجة مباشرة للتفاعل بين عدة عناصر أساسية وأبرزها الجهد الذي يبذله الفرد والقدرات والمهارات التي يمتلكها إضافة إلى مستوى دافعيته للعمل والظروف البيئية والتنظيمية التي يعمل ضمنها وكما يُقاس الأداء الوظيفي عبر مجموعة من الأبعاد التي تشمل كمية الجهد المبذول وجودة هذا الجهد ومدى كفاءته بالإضافة إلى نمط الأداء الذي يتبعه الموظف في تنفيذ مهامه مما يجعله مؤشراً مهماً على كفاءة الفرد وإسهامه في تحقيق أهداف المنظمة. (عمري وآخرون، ٢٠٢٣)

أبعاد الأداء الوظيفي:

اختلفت آراء الباحثين في تحديد أبعاد الأداء الوظيفي نتيجة اختلاف نتائج الدراسات وتنوع الفكر الإداري واختلاف طبيعة مجتمعات الدراسة وبالأستناد إلى ما ورد في الأدبيات السابقة وما يتناسب مع موضوع البحث يمكن تحديد الأبعاد الأساسية في ثلاثة محاور:

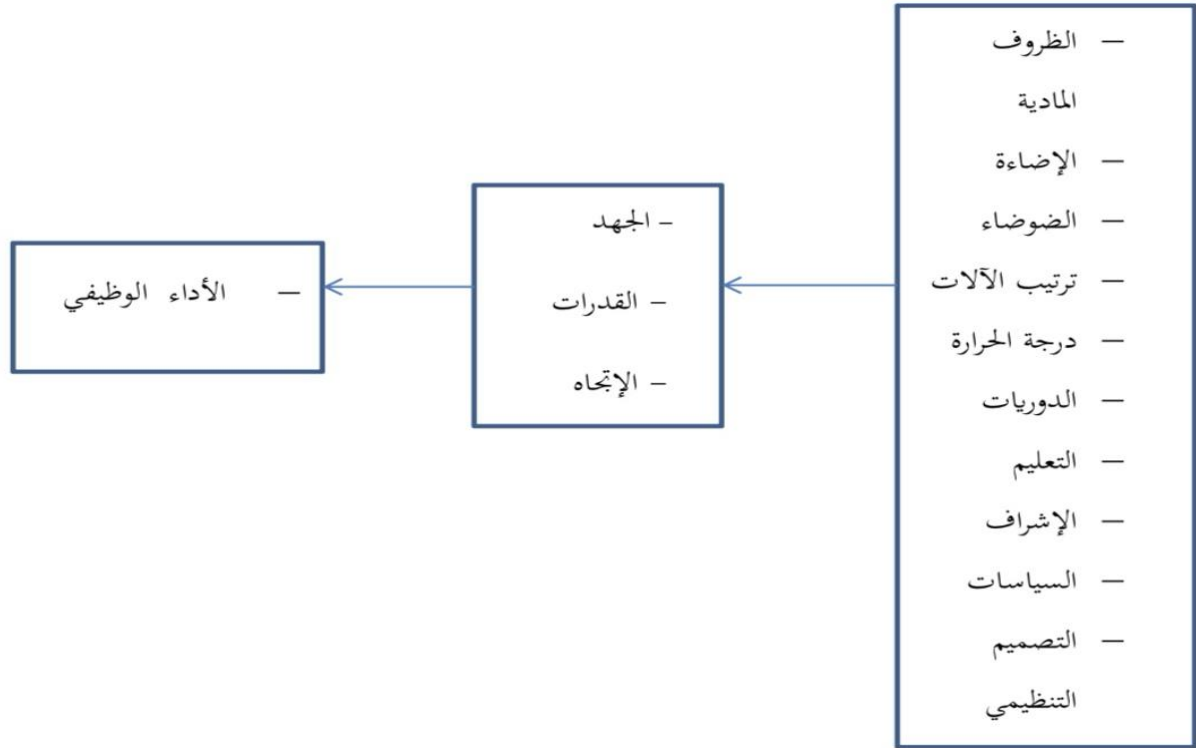
1. الالتزام التنظيمي: الرابط النفسي الذي يربط الموظف بالمنظمة ويدفعه للاندماج في العمل وتبني قيمها مما يعزز فاعليتها وإنتاجيتها.

2. الرضا الوظيفي: شعور الموظف بالرضا والسعادة تجاه وظيفته وبيئة عمله مما يزيد من دافعيته وأدائه.

3. الاستقرار الوظيفي: إحساس الموظف بالأمان والاستمرار في عمله ويرتبط بعوامل الرضا الاجتماعية والمادية والنفسية مما يقلل من معدل دوران العمل ويحافظ على الكفاءات. (الحمادي، ٢٠٢٣)

العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي:

تُعد العوامل البيئية من المؤثرات المهمة على مستوى الأداء الوظيفي إذ توجد مجموعة من الظروف والعوامل التي تقع خارج نطاق تحكّم الفرد لكنها تمارس تأثيراً مباشراً أو غير مباشر على جودة وكفاءة أدائه في بيئة العمل وعلى الرغم من أنّ بعض هذه العوامل قد يُنظر إليها أحياناً كذرائع لتبرير ضعف الأداء فإنّها في الحقيقة حقائق موضوعية يجب أخذها في الحسبان عند تقييم أداء الموظفين وتشمل هذه العوامل على سبيل المثال الظروف المناخية والبيئة الفيزيائية لمكان العمل ومدى توافر الموارد والعوامل الاجتماعية والاقتصادية المحيطة ويعرض الشكل التالي توضيحاً لهذه العوامل البيئية التي تسهم في تعديل الأداء الوظيفي أو التأثير فيه (بوفورة، 2022)



الشكل (٤) العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي

المصدر: بوفورة وآخرون، ٢٠٢٢

مكونات الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من عدة عناصر مترابطة تشكل لكفاءة العامل في أداء مهامه الوظيفية ومن أبرز هذه العناصر ما يلي:

١- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تشير إلى مدى امتلاك العامل للمعارف الأساسية والمهارات الضرورية لأداء مهامه بالإضافة إلى الخبرات العملية التي تُكسبه القدرة على التعامل مع مختلف المواقف الوظيفية بفعالية وهذه المعرفة تشكل الأساس الذي يبنى عليه الأداء الفعلي وتساهم في تحديد قدرة الفرد على التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة.

٢- نوعية العمل: يتعلق هذا العنصر بتحديد طبيعة العمل وصفاته سواء كان العمل مكتئباً أو فنياً أو يعتمد على مهارات إبداعية معينة وجودة الأداء تتأثر بشكل مباشر بمدى وضوح المهام ومطابقتها لقدرات الموظف إذ كلما كانت طبيعة العمل محددة بشكل جيد زادت قدرة الفرد على تقديم أداء متقن.

٣-كمية العمل: يقيس هذا الجانب مقدار العمل الذي يُفترض إنجازه ضمن إطار زمني محدد وظروف عمل طبيعية ويُعتبر هذا المكون مؤشرًا على إنتاجية الموظف ومدى التزامه بمتطلبات العمل ويعكس القدرة على إدارة الوقت وتنظيم المهام لتحقيق الأهداف المؤسسية.

٤-المثابرة: تمثل الدافع الداخلي للموظف لإنجاز العمل والاستمرار فيه وهي نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل التي تشمل الظروف الجسدية والصحية للفرد والبيئة المحيطة به بما في ذلك الموارد المتاحة والدعم المؤسسي والمثابرة تُعد عنصرًا حيويًا في تحديد استمرارية الأداء وكفاءته على المدى الطويل حيث تعكس قدرة العامل على مواجهة التحديات والمضي قدمًا نحو تحقيق الأهداف الوظيفية.(عودة وآخرون، ٢٠١٧)

خطوات تقييم الأداء الوظيفي:

تُعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي أداة محورية لرفع كفاءة الأفراد وتحسين إنتاجيتهم داخل المؤسسات إذ تسهم في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين وتوجيههم نحو التطوير بما يتوافق مع أهداف المنظمة ولتحقيق نتائج فعّالة تمر عملية التقييم بعدة خطوات أساسية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ١-تحديد العمل المطلوب: تحديد المهام والإجراءات والسياسات وشروط العمل.
- ٢-تحديد معايير تقييم الأداء: وضع معايير تشمل السلوك والشخصية والإنجازات.
- ٣-تحديد مصادر جمع البيانات: اختيار أنسب المصادر لقياس الأداء بدقة.
- ٤-تحديد طرق التقييم: مقارنة الأداء مع الآخرين والمعايير أو الأهداف.
- ٥-تنفيذ التقييمات: إجراء التقييم وفق الجدول الزمني المعتمد في المنظمة.
- ٦-إجراء التظلم: منح الموظفين حق الاعتراض على النتائج لضمان الشفافية والعدالة.(الهديفي، 2022).

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل(الجودة الشاملة)والمتغير التابع(الأداء الوظيفي)

تتناول الدراسة التعرف على مستوى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتحليل أثر تطبيق أبعادها الرئيسية (القيادة ومشاركة الموظفين والتركيز على العملاء والتحسين المستمر والتخطيط الاستراتيجي وإدارة العمليات) في تحسين كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي ولتحقيق ذلك تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة من الموظفين الإداريين تم اختيارها وفق أسس إحصائية معتمدة وأظهرت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها يسهم بصورة واضحة في تطوير الأداء الوظيفي وتعزيز فعالية العمل المؤسسي (القحطاني وآخرون، 2022)

وتُظهر العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي أن الالتزام بأبعاد الجودة الشاملة مثل القيادة الفعالة ومشاركة الموظفين والتركيز على العملاء والتحسين المستمر والتخطيط الاستراتيجي وإدارة العمليات يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة العمل وتحسين جودته وكما أن عمليات تطبيق هذه المبادئ تعزز قدرة الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة أعلى وتدعم تحقيق الأهداف المؤسسية بفاعلية أكبر ويؤكد ذلك على أهمية استمرارية تطبيق هذه المبادئ وترسيخها ضمن الثقافة التنظيمية مع تفعيل فرق العمل وتشجيع المشاركة الفعالة بين العاملين لضمان دوام التطوير والتحسين في الأداء الوظيفي. (العزب، ٢٠١٧)

وتمثل إدارة الجودة الشاملة أداة استراتيجية حديثة تعكس تطور القيم والمفاهيم التنظيمية والتي أسهمت سابقاً في تطوير الهياكل التنظيمية وأساليب العمل ومع تزايد تحديات بيئات العمل المعاصرة أصبح تبني الجودة الشاملة ضرورة لتحسين الأداء الوظيفي على المستويين الفردي والمؤسسي وتوفير الجودة الشاملة إطاراً متكاملًا يربط بين مختلف أبعاد الأداء حيث تعزز القيادة الفعالة توجيه جهود الموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة، وتعمل مشاركة الموظفين على رفع مستوى الالتزام والتحفيز وكما يضمن التركيز على العملاء تلبية احتياجاتهم وتحقيق رضاهم بينما يسهم التحسين المستمر في تطوير العمليات والمهام بشكل دوري وزيادة الكفاءة والجودة وبالتالي يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة استراتيجية متكاملة لتحسين الأداء الوظيفي وبناء مؤسسات قادرة على المنافسة والنجاح المستمر ومن خلال دمج المبادئ الأساسية للجودة مع أهداف وعمليات المؤسسة اليومية. (بومدين، ٢٠٠٧)

وكما يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع من الباحثين والمختصين نظراً لدورها الكبير في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز كفاءة المؤسسات على المستويين المحلي والدولي فهي تمثل مجموعة من الممارسات والأنشطة المنظمة التي يقوم بها الأفراد المسؤولون عن إدارة شؤون المؤسسة بهدف مواجهة التحديات وحل المشكلات وتحقيق النتائج المرجوة وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على تطبيق أساليب متقدمة للإدارة تركز على التحسين المستمر والتطوير الدائم لجميع العمليات والمهام بما يسهم في رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة ويُعتبر الأداء الوظيفي انعكاساً مباشراً لكفاءة المنظمة فهو البعد الأساسي الذي يحدد جودة المخرجات وسير العمل وتوسع المؤسسات من خلال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة إلى رفع كفاءة موظفيها وتحسين إنتاجيتهم بما يحقق نتائج أفضل ويعزز مكانة المنظمة ويضمن استمراريته في بيئات العمل التنافسية. (طيب وآخرون، 2017)

وتشير الدراسات إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يسهم بشكل مباشر في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات فاعتماد المنظمات على ممارسات الجودة الشاملة يؤدي إلى رفع مستوى التدريب والتعليم المستمر وتعزيز التعاون الجماعي بين الموظفين وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء وكفاءته

وكما تبين أن لممارسات الجودة الشاملة الصلابة والليونة تأثير ملموس على الأداء الوظيفي إذ أن تنفيذ هذه الممارسات سواء المادية أو غير المادية يسهم في تحسين مستوى العمل وتقليل الأخطاء والمخاطر المهنية ويظهر ذلك من خلال زيادة رضا الموظفين عن بيئة العمل بعد تطبيق مبادئ إشراك العاملين في العمليات الإدارية واتخاذ القرارات وهو أحد الأسس الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى ذلك يساعد تبني الجودة الشاملة على تعزيز فهم الموظفين لمبادئ الجودة واتباعهم لدليل الجودة مما يساهم في خفض معدلات الحوادث والأخطاء داخل المؤسسة ويعزز الالتزام بمعايير الأداء المطلوبة وبالتالي يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة تشكل أداة فعالة لتحسين الأداء الوظيفي ورفع كفاءة العاملين بشكل دائم.(عودة وآخرون، 2017)

2.5 الخاتمة:

في ضوء ما تم عرضه في هذه الدراسة يتضح أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية يلعب دوراً محورياً في تعزيز الأداء الوظيفي داخل المؤسسات فقد أظهرت الدراسة أن التركيز على الجودة الشاملة يسهم في رفع كفاءة الموظفين وتطوير مهاراتهم وتحفيزهم على الأداء المتميز بما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة وزيادة إنتاجيتها وكما تبين أن عناصر الجودة الشاملة مثل التخطيط الاستراتيجي والتدريب المستمر وتحسين أساليب الاتصال والممارسات التحفيزية وتعمل على خلق بيئة عمل متكاملة تدعم الأداء الفردي والجماعي وتعزز القدرة التنافسية للمؤسسة، وعليه يمكن التأكيد على أن إدارة الجودة الشاملة تمثل استراتيجية متكاملة لتحسين الأداء الوظيفي وضمان الكفاءة المؤسسية وتعزيز استمرارية نجاح المؤسسات في مواجهة تحديات بيئات العمل التنافسية.(الحاج وآخرون، ٢٠١٣)

وأظهرت نتائج دراسة (النوبصر وآخرون، ٢٠٢٣) أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات فالتركيز على التحسين المستمر والتخطيط الاستراتيجي والتدريب والتطوير يرفع كفاءة الموظفين ويعزز إنتاجيتهم وكما يضمن توحيد معايير العمل وتحسين جودة المخرجات إضافة إلى ذلك تساعد الجودة الشاملة في تعزيز روح التعاون والمشاركة بين العاملين، وتحسين فعالية اتخاذ القرارات بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي وبناءً عليه يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة تعد أداة استراتيجية لتحسين الأداء الوظيفي وضمان كفاءة المؤسسات مع ضرورة تطبيق مبادئها بطريقة منهجية واعتماد الخبرات المتخصصة لضمان استمرارية التحسين وتطوير الكفاءات بشكل مستمر.

وكما كشفت نتائج دراسة (محمد، ٢٠٢٠) أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات فالتركيز على التحسين المستمر والتخطيط الاستراتيجي والتدريب والتطوير يرفع كفاءة الموظفين ويعزز إنتاجيتهم وكما يضمن توحيد معايير العمل وتحسين جودة المخرجات إضافة إلى ذلك، تساعد الجودة الشاملة في تعزيز روح التعاون والمشاركة بين العاملين وتحسين فعالية اتخاذ القرارات بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي وبناءً عليه يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة تعد أداة استراتيجية لتحسين الأداء الوظيفي وضمان كفاءة المؤسسات مع ضرورة تطبيق مبادئها بطريقة منهجية واعتماد الخبرات المتخصصة لضمان استمرارية التحسين وتطوير الكفاءات بشكل مستمر.

وتركزت دراسة (البرغلي، ٢٠١٥) على استكشاف أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي وذلك من خلال تحليل العلاقة بين عناصر الجودة الشاملة المختلفة وبين كفاءة الموظفين داخل المؤسسات وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير مبادئ الجودة الشاملة مثل التحسين المستمر والتخطيط الاستراتيجي والتدريب والتطوير ومشاركة الموظفين في تعزيز الأداء الفردي والجماعي للموظفين وكما سعت الدراسة إلى تحديد أي من عناصر الجودة الشاملة تمتلك الأثر الأكبر في تحسين الأداء الوظيفي بالإضافة إلى دراسة تأثير المتغيرات التنظيمية والديموغرافية على فعالية تطبيق هذه المبادئ في بيئة العمل.

وقد تناولت دراسة (فريجات) أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات حيث تم تطوير استبانة متخصصة للتحقق من صدقها وثباتها وجمعت البيانات من عينة عشوائية ممثلة للعاملين داخل المؤسسة وقد أظهرت نتائج التحليل أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة مثل التخطيط الاستراتيجي للجودة والتحسين المستمر ومشاركة العاملين ودعم الإدارة يسهم بشكل واضح في تحسين أداء الموظفين ويظهر هذا التأثير في جودة العمل والالتزام بمتطلبات الوظيفة والمثابرة في إنجاز المهام وكما أظهرت الدراسة أن أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي لا يتأثر بالمتغيرات الشخصية، مما يدل على شمولية هذه الممارسات وأهميتها لجميع الموظفين بغض النظر عن خلفياتهم وبناءً على ذلك أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مهارات الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات الجودة الشاملة بالإضافة إلى تنظيم برامج تدريبية وورش عمل لتمكين الموظفين من فهم وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة بشكل فعال بهدف رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر.

قائمة المراجع

- الأحمري، م.، & عبد القادر، س. (2022). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد بأبها. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (31).
- الأعزب، ح. (د.ت). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية.
- البرغلي، ي. (2015). أثر عناصر بيئة العمل الفيزيائية والسلوكية على الإبداع الإداري.
- بوغازي، ف.، & بوالطبخ، ل. (2020). أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنافسي.
- بودرسة، ح. (2013). علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة الأسمنت عین التوتة-باتنة.
- بوفورة، و.، & صديقي، س. (2022). بيئة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين.
- بومدين، ي. (2007). إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز.
- حبيلس، ف.، & خلفون، ف. (2024). 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.
- الحاج، ز.، & عتيقة، ح. (2013). تسيير الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة.
- خطاب، هـ. (2019). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين.

- حمدان، ح. (2023). أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في الجامعة الوطنية الخاصة. مجلة الجامعة الوطنية الخاصة، 1(1).
- الحمادي، ب.، العامري، ع.، سعيد، ع.، الخضر، ا.، & بلقيش، ع. (2023). أثر بيئة العمل الداخلية في الأداء الوظيفي.
- عودة، ق.، & يوب، م. (2017). إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي.
- العزب، ح. (د.ت). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية.
- الهديفي، م. (2022). قياس أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عمان.
- الطيّب، خ.، & منهوج، س. (2017). إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة السباكة. جامعة ابن خلدون تيارت، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، مسار علم النفس.
- عمري، ن.، & صبار، أ. (2023). 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.
- القحطاني، ح.، & شعبي، ف. (2022). 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.

- محمد، أبو عبد الله، ع. (2020). الواقع والآفاق المستقبلية: أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على جامعة الزاوية.
- النويصر، ن.، غوش، أ.، & شمسي، م. (2023). 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، 4(47).