

دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص في منطقة الرياض

مشروع بحث مقدم استكمالاً لنيل درجة الماجستير في تخصص إدارة المشاريع

إعداد

الاسم	الرقم الجامعي	الصفة
سعود سابر العنزي	233001088	قائد الفريق
رائد عايش المطيري	233000879	عضو

إشراف:

د. الفيصل عبد الحميد محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٤ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مبارك فيه، الحمد لله في السر والعلن، الحمد لله على فضله وتوفيقه،

الحمد لله الذي مَنَّ علينا بإنجاز هذا المشروع، وبلغ هذه الدرجة.

نتوجه بالشكر الكثير لجامعة ميدأوشن والقائمين عليها جميعاً، لإتاحتهم الفرصة لنا لاستكمال دراستنا العليا،

كما نتقدم بأسمى العبارات من الشكر والتقدير والامتنان إلى من تفضل علينا بالإشراف

على هذا المشروع

سعادة الدكتور / الفصيل عبد الحميد محمد

و سعادة الدكتور / فايز علي جراد

فوجدنا منهم التوجيه الرشيد، والنصح السديد، جعله الله في ميزان حسناتهم

والشكر موصول لجميع أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة المشاريع في جامعة ميدأوشن.

الباحثون

وصلى الله على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم

المستخلص

هدفت الدراسة إلى " الكشف عن دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص في منطقة الرياض "، حيث استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الأداة المستخدمة لغرض الدراسة هي (الاستبانة)، طُبقت على عينة الدراسة المكونة من العاملين في القطاع الخاص بمنطقة الرياض بعدد (٣٧٧) موظف وموظفة، تم تحليل البيانات على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج كالتالي: تشير نتائج التحليل إلى أن اتجاهات العاملين في القطاع الخاص نحو الأبعاد الأربعة الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة كانت اتجاهات ايجابية بدرجة مرتفعة وتراوحت المتوسطات الحسابية لاتجاهاتهم ما بين (٣.٩٤٩ - ٤.٠٧٩)، إذ جاء في المرتبة الأولى بعد (اقتناع ودعم الإدارة العليا)، وفي المرتبة الثانية بعد (مشاركة العاملين وتدريبهم)، وفي المرتبة الثالثة بعد (التركيز على العميل)، وفي المرتبة الأخيرة بعد (التحسين المستمر). وجود علاقة طردية قوية بين كلاً من (اقتناع ودعم إدارة الجودة والتركيز على العميل ومشاركة العاملين والتحسين المستمر) مع تحسين أداء العاملين. وإلى عدم وجود دلالة إحصائية مؤثرة للجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة على جميع الأبعاد على النقيض من ذلك، أظهرت النتائج أن العمر كان له تأثير ذو دلالة إحصائية على بعض الأبعاد وتؤكد الدراسة إمكانية التنبؤ بأداء العاملين من خلال إدارة الجودة الشاملة، وهذا يشير إلى أنه كلما زادت توظيف إدارة الجودة الشاملة فإن أداء العاملين سيتحسن بدرجة كبيرة، توصي الدراسة إدارة المؤسسات بمتابعة شكاوى الموظفين والعملاء وتقديم الحلول المناسبة لهم كما أوصت بعقد دورات تدريبية تكوينية متخصصة في مجال الجودة الشاملة للموظفين محل الدراسة، استغلال دافعية العاملين وتوجيههم التوجيه الصحيح من أجل تطوير قدراتهم الوظيفية.

كلمات مفتاحية: الجودة الشاملة - الأداء الوظيفي - القطاع الخاص

أولاً: فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
أ	البسملة
ب	الشكر
ج	الملخص
د	الفهرس
الفصل الأول	
٨	مقدمة الدراسة
٩	مشكلة الدراسة
٩	أهمية الدراسة
٩	أهداف الدراسة
١٠	أسئلة الدراسة
١٠	فرضيات الدراسة
١١	التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة
الفصل الثاني	
١٣	الدراسات السابقة
٢٠	الجودة الشاملة
٢٥	الأداء الوظيفي
٣٠	دور إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء الوظيفي
الفصل الثالث	
٣٤	منهج الدراسة
٣٤	حدود الدراسة
٣٤	عينة الدراسة
٣٥	أداة الدراسة
٣٦	دلالات الصدق والثبات
الفصل الرابع	
٤٢	تحليل البيانات
٤٣	تفسير النتائج
٥٥	ملخص النتائج
٥٦	التوصيات
قائمة بالمراجع	
ملاحق الدراسة	
٦٠	ملحق رقم (١) استبانة الدراسة
٦٥	ملخص

ثانياً فهرس الجداول:

الصفحة	موضوع الجدول
٣٥	جدول (١-٣) أعداد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة
٣٦	جدول (٢-٣) قيم معاملات الثبات لمقياس إدارة الجودة الشاملة وأبعاده الرئيسية
٣٨	جدول (٣-٣) معامل ارتباط بيرسون بين فقرات مقياس إدارة الجودة الشاملة
٣٩	جدول (٤-٣) قيم معاملات الثبات لمقياس تحسين أداء العاملين.
٤٠	جدول (٥-٣) معامل ارتباط بيرسون بين فقرات مقياس تحسين أداء العاملين
٤٣	جدول (١-٤) معاملات الارتباط بين بعد اقتناع ودعم إدارة الجودة الشاملة
٤٤	جدول (٢-٤) معاملات الارتباط بين بعد التركيز على العميل ومقياس تحسين أداء العاملين بطريقة بيرسون
٤٥	جدول (٣-٤) معاملات الارتباط بين بعد مشاركة العاملين ومقياس تحسين أداء العاملين بطريقة بيرسون
٤٥	جدول (٤-٤) معاملات الارتباط بين بعد التحسين المستمر ومقياس تحسين أداء العاملين
٤٦	جدول (٥-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة على أبعاد مقياس إدارة الجودة الشاملة
٤٨	جدول (٦-٤) نتائج تحليل التباين المتعدد لفحص الفروق التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية في إدارة الجودة الشاملة
٥١	جدول (٧-٤) نتائج المقارنات البعدية بطريقة اقل فرق دال (LSD) لمعرفة أثر متغير العمر على إدارة الجودة الشاملة
٥٣	جدول (٨-٤) تحليل التباين الاحادي للتنبؤ بتحسين أداء العاملين من خلال إدارة الجودة الشاملة
٥٤	جدول (٩-٤) معادلة التنبؤ بأداء العاملين من خلال معادلة الجودة الشاملة

ثالثاً: فهرس الأشكال:

الصفحة	موضوع الشكل
٤٧	شكل (١-٤) الرسم البياني لاتجاهات عينة الدراسة على مقياس إدارة الجودة الشاملة وأبعاده الأربعة الرئيسية

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- أسئلة الدراسة
- الفرضيات النظرية للدراسة
- التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

شاع في وقتنا الحالي استخدام مصطلح إدارة الجودة الشاملة بين مختلف المنظمات والشركات في جميع الدول حول العالم تقريباً وأن النظرة والتطبيق لهذا المفهوم تختلف من منشأه إلى أخرى، إلا أن المسألة تكمن في التركيز على المستفيدين من الخدمات، إذ أصبحت إدارة الجودة الشاملة الشغل الشاغل والاهتمام المشترك بين المنشآت التي تقدم الخدمات للمستفيدين. (زيدان، ٢٠٠٩)

تُعد فلسفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية عصرية تركز على عدة مفاهيم ومبادئ وقواعد وأبعاد إدارية حديثة مدروسة تقوم على اندماج ما بين المبادئ الإدارية والأفكار الابتكارية والمهارات الفنية المتخصصة بهدف الارتقاء بالأداء والوصول إلى تحسين و تطوير مستمرين، وهذا المفهوم يعني الضبط الشامل للجودة من خلال تطبيق هذا المفهوم لتطوير أدائها وخدماتها حيث اعتبرت وسيلة مساعدة في مواجهة المشكلات الصعبة ووسيلة لكسب رضا المجتمع، وقد أحرزت هذه المنظمات نجاحات كبيرة على أثر تطبيقه في الدول المتقدمة التي تبنته. (العالم، ٢٠١٠)

وبعد هذا النجاح في الميادين الادارية شاع استخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة بحيث أصبح أسلوباً إدارياً هاماً وإن كانت الثورة الصناعية الثروة الأولى و ثورة الحواسيب هي الثورة الثانية اعتبرنا مفهوم الجودة الشاملة هي الثورة الثالثة بلا شك. وأكدت مجموعة من الدراسات أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ماهي إلا الأساس الذي انطلقت منه عملية تقييم أداء العاملين الذي يتجلى في أهمية تحسين الأداء وتحقيق الربحية التي يأخذ على ضوءها الكثير من القرارات الإدارية في تحقيق أداء متميز. (جودة، ٢٠٠٦)

ومن هذا المنطلق وهذا الاساس رأينا أن تتمحور دراستنا حول تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في القطاع الخاص بمنطقة الرياض وذلك من أجل خلق أداء متميز يمكّنه من المنافسة على جميع المستويات.

مشكلة الدراسة:

القطاع الخاص اليوم بات أمام تحدي كبير من أجل تنمية و تطوير امكانيات وقدرات مواردها البشرية، من أجل البقاء والاستمرارية وهذا راجع للتقدم التكنولوجي الذي لامس جميع النواحي المتعلقة بالعملية سواء خدمياً أو إنتاجياً، لذلك أصبح لابد من مواكبة هذه التغيرات الكبيرة والهائلة من أجل إقحام الأسواق العالمية والوصول إلى أعلى مستويات الأداء الوظيفي، فإدارة الجودة الشاملة تعمل على تعزيز الأداء الوظيفي من خلال تحفيز العاملين على المشاركة الفاعلة في عمليات التحسين المستمر وتحقيق رضا العملاء وتحسين الإنتاجية والرفع من الكفاءة مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وزيادة فاعلية المؤسسة وإنتاجيتها ، وقد جاءت هذه الدراسة لمعرفة وتوضيح دور إدارة الجودة الشاملة ومدى تأثيرها في تحسين الأداء الوظيفي في العاملين في القطاع الخاص بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية .

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تبرز أهمية البحث كونه يكشف العلاقة بين بعدين مهمين جداً من وجهة نظر الباحثان وهم إدارة الجودة الشاملة والتحسين من أداء العاملين لذا من الضروري معرفة إلى أي مدى تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين.

الأهمية التطبيقية: يمكن توضيح أهمية بحثنا من الجانب التطبيقي أن القطاع الخاص قطاع مهم في المملكة العربية السعودية، وبالأخص بمنطقة الرياض ومساهم فعال في التنمية الاقتصادية في البلاد، ومساهمته الكبيرة في تحقيق رؤية ٢٠٣٠، وبالتالي فالعمل على إدارة الجودة الشاملة ينعكس حتماً على أداء العاملين، حيث يعنى بأدائهم بشكل خاص وعلى أداء القطاع الخاص بشكل عام.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- الكشف عن دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال التعرف على:
- معرفة مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين.
- محاولة جعل الإدارات والعاملين في القطاع الخاص بمنطقة الرياض محل الدراسة يدركون أهمية إدارة الجودة الشاملة.
- إيضاح دور اشراك العاملين مع الادارة في اتخاذ القرارات والرفع من أداء العاملين.

تساؤلات الدراسة:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين في القطاع الخاص محل الدراسة؟

تتفرع منه التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اقتناع ودعم إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين في القطاع الخاص محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(0.05) \leq a$ ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل وتحسين أداء العاملين في القطاع الخاص محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(0.05) \leq a$ ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتدريبهم وتحسين أداء العاملين في القطاع الخاص محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(0.05) \leq a$ ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتحسين أداء العاملين في القطاع الخاص محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(0.05) \leq a$ ؟
- ما هي اتجاهات العاملين في القطاع الخاص نحو إدارة الجودة الشاملة العاملين في القطاع الخاص محل الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة) من وجهة نظر العاملين في القطاع الخاص محل الدراسة؟
- هل يمكن التنبؤ بمقدار تحسين أداء العاملين في القطاع الخاص محل الدراسة من خلال إدارة الجودة الشاملة؟

فروض الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة قمنا بصياغة الفرضية التالية:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين في القطاع الخاص محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(0.05) \leq a$

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اقتناع ودعم إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين في القطاع الخاص محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(0.05) \leq a$
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل وتحسين أداء العاملين في القطاع الخاص محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(0.05) \leq a$

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مشاركة العاملين وتدريبهم و تحسين أداء العاملين في القطاع الخاص محل الدراسة عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) $a \leq$
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر وتحسين أداء العاملين في القطاع الخاص محل الدراسة عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) $a \leq$
- يمكن التنبؤ بمقدار تحسين أداء العاملين في القطاع الخاص محل الدراسة من خلال إدارة الجودة الشاملة.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: الجودة الشاملة
إدارة الجودة الشاملة هي مفهوم يتضمن التأكيد على الجودة و تشمل جميع جوانب المنظمة بدءاً من المورد إلى المستهلك، كما تؤكد على أن يكون لدى المنظمة التزام بالاستمرار في قيادة المنظمة بجميع وحداتها نحو التميز في جميع جوانب السلعة أو الخدمة ذات الأهمية للمستهلك. (جودة، ٢٠٠٦)
- وعرفت أيضاً بأنها: " خلق الثقافة المتميزة في الأداء حيث تتظافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل مختلف و متميز بهدف تحقيق توقعات العملاء وذلك عن طريق التركيز الجيد على جودة الأداء في أولى مراحل وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل التكاليف وأقصر وقت. (حبيبة، ٢٠١٧)
- المتغير التابع: الأداء الوظيفي
الإنجازات والسلوكيات التي يمارسها الفرد لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها وحصيلة جهوده المبذولة، في ضوء الإجراءات والتقنيات التي تعينه لتحقيق الأهداف المرغوبة.
- المتغيرات الوسيطة: الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة حيث تعتبر أحد العوامل الوسيطة في الدراسة الحالية، وهي: الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، نوع العقد.
- العينات وجمع البيانات: تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية بغرض جمع البيانات من عينة من الموظفين بالقطاع الخاص بمنطقة الرياض.
- تحليل البيانات: اعتماد المنهج الإحصائي الوصفي وذلك بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss .

الفصل الثاني

- الدراسات السابقة
- الجودة الشاملة
- الأداء الوظيفي
- دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء الوظيفي

الفصل الثاني

الدراسات السابقة:

- دراسة (التميمي، ٢٠١٤) بعنوان تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية عن المستشفيات الجزائرية الخاصة. استهدف هذا البحث التعرف على تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها مرتكزاً لتحسين أداء العاملين في المستشفيات الجزائرية الخاصة. استخدم الباحثان المنهج الوصفي، استخدمتا الاستبانة أداة للبحث، ووزعت على عينة من المديرين والموظفين (مدير، نائب مدير، رئيس مصلحة، رئيس وحدة، مراقب وحدة) في ٩ مستشفيات خاصة بالجزائر، تكونت من عدد (٥٠) أسلوب العينة العشوائية. أسفرت النتائج لهذا البحث عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين في المستشفيات الجزائرية الخاصة (مستوى الرضا الوظيفي، ومستوى الكفاءة التشغيلية، ومستوى الخدمات الإدارية) وأهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحثان هي: وجود اتجاهات قوية بالمستشفيات الجزائرية الخاصة بصالحية تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها مرتكزاً لتحسين أداء العاملين. وقد شمل البحث على بعض من التوصيات منها ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين بهذه المستشفيات، والعمل على تذليل المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيقها.
- دراسة (شاكوت، ٢٠١٥) عنوانها " أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية بالتطبيق على الهيئة القومية للكهرباء بمدينة شندي في الفترة من (٢٠٠٧ - ٢٠١٣م)" استهدفت الدراسة الكشف عن المعوقات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات وكذلك معرفة أثر التحسين المستمر على مستوى الأداء، انحصرت فرضيات الدراسة في: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق فلسفة الجودة الشاملة ورضا المستفيد، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر للأنشطة الإدارية ومستوى الأداء والكفاءة، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين وزيادة الإنتاجية. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الإحصائي ، كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن اقتناع الإدارة العليا ودعمها المادي والمعنوي يساعد على نجاح تطبيق الجودة في الهيئة محل الدراسة، وأن إشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات والمشاركة في وضع الخطط والسياسات يؤدي إلى توليد روح الانتماء والولاء لدى جميع العاملين ومن ثم رفع مستوى أدائهم الوظيفي، أيضاً توفر البيئة الداخلية الملائمة تجعل العاملين يؤدون مهامهم بصورة جيدة ورضاً تام وبالتالي ينعكس على مستوى أدائهم وجودته ، وأن التعامل مع المقترحات والشكاوي المقدمة من العملاء بالشفافية التامة و بالروح العالية يمكّن من تقوية المركز التنافسي للمؤسسة، ثم أوصت الدراسة: بتحسين علاقات العمل بين الموظفين والمؤسسة من خلال وضوح المهام و المسؤوليات ومعرفة الصلاحيات لكلٍ منهم، وأن لابد من العمل بروح الفريق الواحد للوصول إلى المستوى المرغوب به من الجودة، مما

يتطلب إلى فتح قنوات اتصال أكثر ما بين الرئيس والمرؤوس وذلك لتحقيق هدف المؤسسة، ضرورة تعميق مفهوم تطوير الأداء الوظيفي وجعله من الاستراتيجيات الأساسية للإدارة، تحسين الأداء الإداري من خلال تحديد الوصف الوظيفي، والتوثيق الدائم والتدقيق والمراجعة، والتعرف على دوافع العاملين بالهيئة للاستفادة منها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكفاءة عالية وفاعلية.

■ **دراسة (فرج، ٢٠١٦) بعنوان أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الشركة العامة للكهرباء.** استهدفت هذه الدراسة التعرف على أثر عناصر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي المتمثلة في دعم واقتناع الإدارة العليا، والتركيز على العميل، ومشاركة العاملين وتحفيزهم، وتدريب العاملين وتأهيلهم، والتركيز على تحسين الخدمة، والتخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، والقدرة على الاتصال الفعال في الشركة العامة للكهرباء محل الدراسة، بنيت الدراسة على فرضيات رئيسة وفرعية تناولت كلاً من إدارة الجودة الشاملة، الأداء الوظيفي، والمتغيرات الديموغرافية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استمارة استبيان وزعت على المبحوثين الذين كان عددهم (١٤٩) بمجتمع الدراسة من العاملين بإدارة الموارد البشرية بالشركة العامة للكهرباء، فكان عدد الاستبيانات المتحصل عليها (١٢٣) صحيفة بنسبة (٨٢.٥٥٪) والفاقد منها (٢٦) بنسبة (١٧.٤٥٪) وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل بيانات الاستبانة، توصلت الدراسة إلى وجود ضعف في التركيز على وضع أسس للتخطيط الاستراتيجي وخاصة المتعلقة بتحسين برنامج الجودة، وعدم اهتمام الإدارة العليا بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى الشركة وعدم توفر وسائل اتصال مباشرة بين العاملين وأصحاب القرار. وكذلك بينت الدراسة ارتفاع مستوى أداء العاملين في الشركة بشكل عام، حيث أدى استخدام برامج جودة حديثة إلى تحسين مستوى الأداء وسرعة إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية بأقل جهد ومال لازمين لتنفيذ الأعمال.

■ **دراسة (الحبيب، ٢٠١٧) والتي بعنوان أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في مجموعة سلطان الفرائضي الطبية،** تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على سؤال الدراسة الرئيسي وهو "هل تلتزم مجموعة سلطان عبد الله الفرائضي الطبية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين بها". تكمن أهمية الدراسة في محاولة توفير البيانات والمعلومات التي تساعد إدارة المجموعة في معرفة أهمية تبني إدارة الجودة الشاملة في القطاع الطبي وأثر ذلك على الأداء. من أهداف الدراسة التعرف على مدى الالتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمجموعة سلطان الفرائضي الطبية، التعرف على مستوى أداء العاملين ومدى مشاركتهم في إدارة المجموعة، التعرف على الدور الذي يلعبه النظام الإداري القائم في تحسين جودة الخدمات وتحقيق رضا الموظفين والعملاء ومن فرضيات الدراسة هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمجموعة سلطان الفرائضي الطبية وأداء العاملين. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وأداء العاملين. هنالك علاقة بين اهتمام الإدارة بالتحسين المستمر وأداء العاملين. في هذا البحث استخدم الباحث المنهج التحليلي واستخدم الاستبانة أداة لجمع معلومات الدراسة وقام بنشر عدد (١٤٠) واسترجع منها (١١٩) استمارة صالحة للدراسة.

نتج عن هذه الدراسة أن أغلب الموظفين موافقين على محور اهتمام إدارة المجموعة بالجودة الشاملة، وغير موافقين على اهتمام الإدارة بتدريب العاملين، وعلى مساواة الإدارة بين جميع الموظفين.

■ **دراسة (فريجات، ٢٠١٧) بعنوان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب.** تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين لدى الشركة الوطنية للتدريب والتشغيل، وتمثلت عينة الدراسة بهؤلاء جميعهم، قام الباحث بأخذ عينة عشوائية (Random Sample) مكونة من (١٧٩) عامل، تم تحليل البيانات باستخدام نظام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لأجل الوصول إلى غايات وأهداف هذه الدراسة، وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أنه يوجد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأبعادها المتمثلة في (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) و أداء العاملين المتمثل في (جودة العمل، الالتزام بمتطلبات العمل، المثابرة) بالشركة الوطنية للتشغيل والتدريب، كذلك لا يوجد هناك فروق في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب تُعزى للمتغيرات الديموغرافية، ولا يوجد هناك فروق في أداء العاملين في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب تعزى للمتغيرات الديموغرافية. أوصى الباحث في دراسته بضرورة تطوير المهارات للموارد البشرية بما يتناسب مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، كما أوصت أيضاً بإشراك الموظفين بالدورات المتخصصة في تعزيز مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديهم.

■ **دراسة (رشوان، ٢٠١٧) بعنوان " تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في ظل كل من الأداء الابتكاري وأداء العاملين كمتغيرات وسيطة "** وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتي تتمثل أهمها في: القيادة الإدارية والتدريب و إدارة العاملين و إدارة الموارد والتركيز على العملاء واخيراً التحسين المستمر. وأثرها على الأداء التنظيمي للمؤسسة في ظل كل من الأداء الابتكاري وأداء العاملين كمتغيرات وسيطة. تم إجراء الدراسة على عدد من المنظمات الصناعية في قطاعات مختلفة مثل صناعة الأغذية، الصناعات الدوائية والملابس الجاهزة وصناعة الأثاث. وحتى يتم الوصول لهذا الهدف تم تطوير سبعة فروض، والاعتماد على قائمة استقصاء طورها الباحث لجمع البيانات الأولية التي تخدم الغرض من الدراسة، ومن خلال مقياس كرونباخ الفا تم التأكد من ثبات مقاييس متغيرات الدراسة، وباستخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي، أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار فروض ونموذج الدراسة ، توصلت الدراسة إلي وجود تأثير ايجابي لممارسات إدارة الجودة الشاملة علي الأداء التنظيمي في المنظمات الصناعية محل الدراسة ، كما يوجد تأثير لمتغير الأداء الابتكاري، وأداء العاملين كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة علي الأداء التنظيمي ، ومن ثم تم التحقق من صحة ونموذج الدراسة وقبوله .

■ **دراسة (عبد الله، ٢٠١٧) بعنوان أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين.** دراسة حالة الشركة السودانية للهاتف السيار - زين- تمثلت مشكلة الدراسة في ضرورة البحث عن مدخل جديد يتناسب مع التغيرات الاقتصادية العالمية، وتستطيع من خلاله الشركات محاولة الوصول إلى كسب رضا الزبون

والحصول على حصة سوقية أكبر معتمدة في ذلك على تحقيق الميزة التنافسية. وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من الإدارات المهمة والمفيدة داخل الشركات الخاصة والعامة، لأنها تعمل على رفع كفاءة الأداء لدى العاملين وذلك بالاهتمام بتطوير وتدريب العاملين وكذلك تحفيزهم بالطرق العينية والمادية، هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة أداء العاملين بالشركة السودانية للهاتف السيار (زين)، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الشركة، استخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتم تحليلها عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية وتمثلت الفرضية الرئيسة للدراسة في (لا يوجد تأثير لإدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: عدم معرفة الموظفين باجتهادات وتوجيهات إدارة الجودة بالشركة وذلك بعدم وجود محاضرات وورش عمل للإدارة، وعدم الشفافية في وضع الميزانيات لتدريب وتطوير أداء العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بنشر ثقافته الجودة الشاملة ومبادئها بين العاملين. ودعم ومساندة الإدارة العليا وذلك من خلال الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة وموجهاتها وربط قياس الأداء بزيادة المرتبات والحوافز.

■ دراسة (حطاب، ٢٠١٩) بعنوان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء موظفي دوائر ضريبة

الدخل في فلسطين. هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين، وسعت الدراسة لتحقيق عدد من الأهداف كان منها تحديد كل من أثر القيادة والرؤية السليمة و أثر المشاركة والمبادرة من قبل العاملين و أثر التحسين المستمر و أثر تطبيق مفهوم النظام في تحسين أداء موظفين دوائر ضريبة الدخل في فلسطين، وكان من أهم نتائج الدراسة أنه توجد علاقة طردية قوية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الدوائر الضريبية ويتحقق ذلك من خلال تطبيق عناصر الجودة الشاملة (القيادة والرؤية السليمة والمشاركة والمبادرة من العاملين واللوائح والقوانين والتحسين المستمر). وايضاً توجد علاقة طردية قوية بين القيادة والرؤية السليمة والمشاركة والمبادرة من العاملين وبين قوانين النظام لتحسين المستمر والأداء الوظيفي للعاملين في الدوائر الضريبية. ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة الاهتمام بتطبيق عناصر وأبعاد إدارة الجودة الشاملة والتركيز على الأبعاد الأكثر أهمية وتأثيراً على الأداء الوظيفي، فهذه الدراسة لم تركز على كل أبعاد الجودة الشاملة لتحقيق المستوى المطلوب من الأداء الوظيفي، بل ركزت على الأبعاد الخمسة التي ترتبط وتتأثر بالأداء الوظيفي بشكل مباشر، وحث الإدارة العليا في الدوائر الضريبية على توضيح أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء لكل الموظفين من أعلى السلم إلى أسفله، فهذا أدعى إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي.

■ دراسة (البارقي، ٢٠٢٠) بعنوان واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإنتاجية دراسة

تطبيقية على الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي" و هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي و دراسة أثر تطبيقها على الإنتاجية، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين

العاملين بالشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي، حيث يبلغ عددهم (٩٩٣) موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام (الاستبانة) كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وأظهرت الدراسة عدة نتائج من أبرزها: أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي جيد، وأنه يوجد أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجتمع محل الدراسة على الإنتاجية، وقدمت الدراسة توصيات عدة منها ضرورة الاهتمام بالتشجيع والتحفيز لجميع العاملين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، و بضرورة الاهتمام بالأهداف الواضحة لهذه الشركة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة و على الشركة الالتزام بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة لجميع العمليات.

■ **دراسة (الشهري، ٢٠٢٠) بعنوان أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في هيئة الهلال الأحمر السعودي.** استهدفت هذه الدراسة التعرف على مدى تأثير التطبيق لمعايير الجودة الشاملة المتمثلة في (التحسين المستمر، الأخطاء الصفية، التركيز على المستفيدين) على أداء موظفي هيئة الهلال الأحمر السعودي واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً أداة الاستبيان لقياس آراء المبعوثين عبر برنامج التحليل الإحصائي لتحليل البيانات وقد أكدت نتائج الدراسة وجود أثر في تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في محل الدراسة لديه وبشكل عال على كل المعايير كما توصلت الدراسة كذلك إلى أن مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة جميعها من التحسين المستمر والأخطاء الصفية والتركيز على المستفيدين حيث يمثل ما بين (٣.٣٩) و (٣.٥٧) من (٥) ومستوى الأداء الوظيفي فيها عالي نسبياً، حيث يمثل ٣.٣٣ من (٥) وتوصي الدراسة ضرورة الاهتمام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة والتركيز على المعايير الأكثر أهمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي.

■ **دراسة (عبدالحق و فاروق ، ٢٠٢١) التي عنوانها دور إدارة الجودة الشاملة في دعم وزيادة فاعلية أداء العاملين - دراسة تحليلية على عينة من المؤسسات -** تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية ودور إدارة الجودة الشاملة في دعم وزيادة فاعلية أداء العاملين، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وكذلك منهج دراسة الحالة باستخدام أداة الاستبانة طبقت على عينة من مجموعة عاملين في مؤسسات البنك الوطني الجزائري "BNA" ومن خلال تحليل النتائج المتحصل عليها توصل الباحثان إلى أنه كان إسهام المتغيرات المستقلة في تغير المتغير التابع (أداء العاملين) كبيرة خاصة المتغير المستقل التحسين المستمر حيث سجل نسبة ٩٨,٥% أفضل نموذج هو النموذج الذي تكون كل معاملاته دالة، دعم فاعلية أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة = ٠,٢٥٣ + ٠,١٥١ (اقناع ودعم الإدارة العليا) ، + ٠,٠٢٨ (التركيز على العميل) ، + ٠,٤٧٨ (مشاركة العاملين وتدريبهم) + ٠,٧٥٧ (التحسين المستمر).

■ **دراسة (العنزي والمطيري وال حسينة ، ٢٠٢٢) بعنوان إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء العاملين بالقطاع الصحي "دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض"** واستهدفت الدراسة

التعرف أيضاً على إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء العاملين بالقطاع الصحي في مدينة الرياض، وكذلك استهدفت التعرف على مستوى إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين في مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٦٥) من العاملين في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، وكانت الاستبانة هي الأداة لجمع البيانات، وفي ضوء ذلك توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) بلغت (٠.٥٨٣) وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، بين الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين بالقطاع الصحي السعودي لدى العاملين بالمستشفيات الحكومية بمدينة الرياض. وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بضرورة تبني الإدارة العليا بالمستشفيات بمدينة الرياض تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كإطار عمل لتطوير الأداء والتحسين المستمر لكافة عمليات المستشفى الخارجية والداخلية. وضرورة سن القوانين والأنظمة التي تسهم في تذليل المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك بتوفير نظام فعال للمحاسبة على جميع مؤسسات القطاع الصحي. وأهمية وضع خطط استراتيجية للجودة الشاملة من قبل القطاع الصحي ووزارة الصحة السعودية وتطلق من احتياجات المستفيدين. وضرورة وضع سياسات موحدة لنظام التحفيز المادي والمعنوي من الحوافز والمكافآت والترقيات تبعاً للتميز في الأداء، ولخلق بيئة عمل مناسبة لتحفيز أداء العاملين في القطاع الصحي.

■ دراسة (الاحمري، ٢٠٢٢) أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية - دراسة تطبيقية في جامعة الملك خالد بمدينة أبها - استهدفت الدراسة إيضاح أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي والتعرف أيضاً على مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي ومنسوبات الإدارة بجامعة الملك خالد، كذلك التعرف على مدى وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي بجامعة الملك خالد. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي حاول الكشف عن أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بجامعة الملك خالد حيث تم اختيار الاستبانة كأداة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على (٨٩) من الموظفين ومنسوبي جامعة الملك خالد. وقد أظهرت الدراسة نتائج من أهمها: أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بلغ مستوى الموافقة بنسبة ٧٧.٢٩٪، بينما حصل المجال الأول والتي نصها " التركيز على العميل " علي الترتيب الأول حسب الوزن النسبي وكانت نسبتها المئوية (٧٨.٦٥٪)، و حصل المجال الرابع والتي نصها " العمل الجماعي " علي الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي وكانت نسبتها المئوية (٧٣.٩٩٪) كما أشارت النتائج أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الأداء الوظيفي بلغ مستوى الموافقة بنسبة ٧١.٨٩٪، بينما حصلت الفقرة التي نصها " التزام الإدارة بتطبيق معايير إدارة 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، وحصلت الفقرة التي نصها " تمنح الادارة مكافآت مادية ومعنوية مقابل الانجاز المستمر " على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي وكانت نسبتها المئوية (٦٢٪) وهذا يدل على أن الحوافز التي تمنحها الادارة غير مجدية وغير كافية للعاملين بالجامعة. كما أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: أهمية التزام الإدارة العليا بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات بالجودة، وأوصت بتطبيق نظام للحوافز المادية والمعنوية لما له من دور أساسي في عملية تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وتكثيف الاهتمام بالعملاء من طرف مقدمي الخدمات وهذا ما يترك انطباع لدى العميل بأن هناك تعاطف معه ورغبة في تلبية احتياجاته، يجب على الإدارة العليا بالجامعة الإعداد الجيد للبرامج التدريبية في تنمية الوعي للكادر الوظيفي وتعزيز الاهتمام بالجودة لدعم القدرات التنافسية وأخيرا تشجيع الإدارة الموظفين على تقديم اقتراحاتهم بشكل أفضل في تحسين الجودة الشاملة والتركيز على رفع مستوى الأداء داخل الجامعة .

■ **دراسة (جودة، ٢٠٢٢).** بعنوان **أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين بالتضامن الاجتماعي** "دراسة اجتماعية" هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة والتعرف إلى احتياجات الإداريين في مديريات التضامن الاجتماعي للوصول إلى تحسين أدائها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث أعدت الباحثة مقياس الكتروني ، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها أن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة يجب أن يتم على أساس قياس وتحليل النتائج في التحسين المستمر ، إن تطبيق أدوات قياس الجودة الشاملة (باريتو - حلقات الجودة - عظمة السمكة - دالة نشر الجودة - المرجعية المقارنة) هي أهم عوامل نجاح تطبيق معايير الجودة الشاملة، إن تطبيق معايير التخطيط الاستراتيجي والأبجديات وعناصر التخطيط الاستراتيجي يعتبر من أهم أساسيات تحقيق معايير الجودة الشاملة.

■ **دراسة (نورهان، أميرة، ٢٠٢٣)** بعنوان **تأثير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمديرية الكهرباء والغاز - قالمة.** هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على كيفية تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للعاملين ودرجة وعيهم بأهميتها وضرورة تطبيقها في المؤسسات وانطلق البحث من فرضية رئيسية وثلاث فرضيات فرعية متضمنة أهداف البحث، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، طبقت هذه الدراسة على عينة بلغ عددها (٦٠) مفردة وفق طريقة العينة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة الكلي المتكون من (٥١٩) مفردة بمديرية "الكهرباء والغاز، قالمة"، وللوصول إلى ذلك استعرض الباحثان جانب نظري وتطبيقي. الجانب النظري: تطرق فيه الباحثان إلى الإطار الفكري والمفاهيمي للدراسة، وماهية إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمعايير الأيزو (٩٠٠٠)، والأداء الوظيفي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة. أما الجانب التطبيقي: تضمن إجراءات الدراسة الميدانية على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي مؤسسة ذات طابع صناعي تجاري تتمثل في إنتاج الكهرباء ونقل الكهرباء والغاز، بغية الوقوف على مدى تبني المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة ومساهمتها في تحسين الأداء الوظيفي. وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها أن إدارة

الجودة الشاملة تؤثر بفاعلية في الأداء الوظيفي وذلك عن طريق تطبيقها لمجموعة من الآليات التي تقوم عليها من أجل تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية للرفع من أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها، بالرغم من وجود عدة عوائق تعترض تطبيقها.

الإطار النظري:

أولاً: الجودة الشاملة:

أ - مفهوم الجودة الشاملة

لغةً: جاد الشيء، وجود جودة فهو جيد (الفرايدي، ٢٠٠٣، ص ٢٧٣)، وجاد وجود جودَةً وجُودةً: صار جيداً وأجاده غيره، وجاد وأجاد: أي أتى بالجيد. (الفيروز، ٢٠٠٨، ص ٣٠٨)

اصطلاحاً: عرفت هيئة المعايير البريطانية BSI الجودة بأنها: "مجموعة الصفات والملامح وخواص المنتج أو الخدمة التي تحمل نفسها عبئ إرضاء وإشباع الاحتياجات الملحة والضرورية". (حسين، ٢٠٠٨، ص ٢٤)

لقد تعددت التعاريف لإدارة الجودة الشاملة بتعدد الباحثين واختلاف وجهة نظرهم إليها، وهذا الأمر ليس غريباً إذ أننا نتعامل مع فلسفة وثقافة إدارية تتباين حولها الآراء وتختلف إزاءها المنطلقات والمواءمة الفكرية، ومن هذا المنطق إننا لا نجد تعريفاً موحداً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي.

فعرفت كما ذكرنا سابقاً بأنها: " خلق ثقافة متميزة في الأداء تتطافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحله الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت.

ويعرفها الباحثون إجرائياً: أنها الطريقة المتميزة والأسلوب الإداري المنظم الذي يسعى للتطوير والتحسين المستمر في العمليات سواء كانت خدمية أو إنتاجية، لتحقيق احتياجات العملاء ومتطلبات المجتمع من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ب - ممارسات إدارة الجودة الشاملة

انصب اهتمام كثير من الباحثين لتحديد ماهي ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وكما تنوعت التعاريف الخاصة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، الأبعاد أو الممارسات التي تقوم عليها منهجية إدارة الجودة الشاملة، ويمكن إرجاع هذا الاختلاف إلى تنوع بيئة العمل والثقافة الداخلية والخارجية للمنظمات التي أجريت فيها الدراسات، كما اختلف الباحثون حول الأبعاد أو الممارسات الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة، حيث منهم من عزاها لثلاثة أبعاد أساسية، وبعضهم صنفها إلى أحد عشر بعداً والبعض الآخر صنفها إلى أكثر من ذلك. وهنا يرى الباحثون أنه اعتماداً على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع، فقد تم اختيار بعض

الأبعاد أو الممارسات لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها ومجتمعها المتمثل في القطاع الخاص بمنطقة الرياض وهذه الأبعاد هي: القيادة الإدارية، التركيز على العميل، مشاركة العاملين وتدريبهم، التحسين المستمر وفيما يلي نعرض لهذه الممارسات بشيء من التفصيل:

أ - القيادة الإدارية: Management Leadership

تشير إلى مدى قيام الإدارة العليا بالمنظمة بتحديد ووضع أهداف واستراتيجيات الجودة، وتخصيص المورد، والمشاركة في جهود تحسين الجودة، وتقييم أداء الجودة (Kaynak، ٢٠٠٣) وقدمت معظم الأدبيات البحثية في مجال إدارة الجودة وجهات نظر مشتركة تشير إلى أن الإدارة العليا هي نقطة البداية.

ب - التدريب: Training

يشير إلى مدى اهتمام إدارة المنظمة بتوفير برامج التدريب اللازمة للعاملين لإكسابهم المهارات الجديدة المطلوبة لتنفيذ منهجية إدارة الجودة الشاملة وكذلك تدريبهم على الأساليب الإحصائية المتعلقة بالرقابة على الجودة بالإضافة لضرورة قيام المنظمة بتوفير برامج لتدريب كل من المديرين والمشرفين والعاملين على القضايا المرتبطة بالجودة وتدريبهم التدريب الجيد لكيفية تحويل تلك الأفكار إلى منتجات وخدمات جديدة.

ج - التركيز على العميل: Customer Focus

تشير إلى مدى تأكيد المنظمة على ضرورة فهم احتياجات ورغبات العملاء حيث تقوم منهجية إدارة الجودة الشاملة على أن جميع مبادرات الجودة تبدأ وتنتهي بالعميل وذلك لأن العميل يعد شريكاً رئيسياً للمنظمة وهنا يجب على المنظمة أن تتفهم جيداً احتياجات ورغبات العميل ثم العمل على تصميم العمليات التي تعمل على الاستجابة لتلك الاحتياجات والرغبات (Flynn al el ، ١٩٩٥) وتعتبر العلاقات مع العملاء هي إحدى المتطلبات الرئيسية اللازمة لنجاح متغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة، حيث تسعى المنظمات إلى تطوير علاقات طويلة الأجل مع العملاء تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة .

د - التحسين المستمر: Continuous Improvement

ويشير إلى الجهود المستمرة من جانب المنظمة لتحسين المنتجات أو الخدمات أو العمليات، حيث تعرف منهجية إدارة الجودة الشاملة على أنها طريقة أو منهجية منظمة للتحسين المستمر في الجودة للمنظمات التي ترغب بالتطوير ويشير كلاً من (Holpp & Pande ، ٢٠٠٢) إلى أن مبدأ التحسين المستمر يقوم على أساس فرضية مفادها أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة التي تؤدي في النهاية إلى تخفيض الانحرافات والتباينات التي تحدث في العملية الإنتاجية مما يساعد على الحفاظ على جودة الأداء وزيادة الإنتاجية والربحية.

ج - خصائص الجودة الشاملة

تتضمن إدارة الجودة الشاملة على عدة خصائص ومنها ما ورد في (علي، مرسي، ٢٠١٠):

- ١- الاستخدام الأفضل للموارد المادية والبشرية.
 - ٢- خفض التكلفة لزيادة الطلب.
 - ٣- أداء العمل بشكل صحيح يقدم الخدمة بصورة تشبع حاجات المستفيدين.
 - ٤- وضع بعض المعايير لقياس الأداء مما يؤدي إلى ارتفاع معنويات العاملين.
 - ٥- تشمل جميع قطاعات مستويات وظائف المؤسسة.
 - ٦- العمل على استمرار التحسين والتطوير لزيادة القدرة على التنافس والكفاءة والمرونة للمؤسسة.
 - ٧- تعتمد على التخطيط والتنظيم والتحليل لكافة أنشطة المؤسسة.
 - ٨- تركز على التفاهم والمشاركة والترابط بين كل أجزاء المؤسسة وإدارتها في تحقيق الأهداف وأداء الأعمال
- ويرى الباحثون بأن من خصائص إدارة الجودة الشاملة المشاركة في وضع الأهداف الرئيسية للمؤسسة والمشاركة في صياغتها.

د - أهداف الجودة الشاملة

تهدف إدارة الجودة الشاملة لتحقيق ما يلي:

- ١- معرفة احتياجات العملاء من المخرجات حيث إنهم المستفيدين منها وتحقق احتياجاتهم وطموحاتهم.
- ٢- أداء عمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة.
- ٣- العمل على تحفيز كل فرد من خلال توفير ظروف مناسبة تجعل كل فرد مساهمة في تحقيق أهداف الجودة الشاملة.
- ٤- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- ٥- مشاركة جميع العاملين في عملية التطوير.
- ٦- تقليل المهام والأنشطة اللازمة لتحويل المواد الأولية (المدخلات) إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.

ومن أهداف إدارة الجودة الشاملة أيضا لدى (المدهون ٢٠٠٩):

- ٧- **خفض التكاليف:** فالجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
- ٨- **تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل:** فكثير من الإجراءات التي توضع من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل تركز على الرقابة على الأهداف والتأكيد من تحقيقها وبالتالي تكون هذه الإجراءات طويلة وجام في كثير من الأحيان مما يؤثر سلبا على العميل.

٩- **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 الباحثون أنه 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.

هـ - مراحل تطبيق الجودة الشاملة

يعتبر تطبيق الجودة الشاملة في المنظمات عملية ليست سهلة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها كما حددها وهناك خمسة مراحل لإنجاز ناجح لأسلوب إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات وهي كما يلي:

المرحلة الصفرية (الإعداد)

تعتبر هذه المرحلة هي المرحلة الأولى ومن أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتكمن أهميتها بالأساس في تحديد مدى الاستفادة الموجودة من تطبيق هذا المدخل الإداري مقارنة بالتكلفة المحتملة، ثم عمليات التدريب المناسبة للمديرين التنفيذيين الرئيسيين، ويفضل أن يكون التدريب خارج المنظمة وجماعياً وذلك حتى يمكنهم أن يفهموا بشكل أفضل فوائد إدارة الجودة الشاملة لمنظمتهم إضافة إلى تكوين محيط تفاعلي بينهم أثناء التدريب.

وتحتوي هذه المرحلة على مجموعة من الخطوات وهي:

- قرارات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تدريب المديرين على إدارة الجودة الشاملة.
- صياغة رؤية المؤسسة.

مرحلة التخطيط

وهي الخطوة الثانية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفي هذه المرحلة يتم إعداد الخطة التفصيلية من خلال إعداد استراتيجية دقيقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم فيها ما يلي:

- اختيار أعضاء لجنة الجودة.
- اختيار مستشار الجودة.
- تدريب لجنة توجيه الجودة والمستشار.
- الموافقة على خطة التطبيق وتخصيص المواد اللازمة.

مرحلة التقييم

يتم في هذه المرحلة تقييم مختلف الجوانب والعوامل التي تتأثر بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، فتقدير ونقويم التركيبة البشرية عملية ضرورية قبل الانطلاق في عملية التطبيق، حيث إن هذه المجموعات البشرية تتكون من مزيج من الأفراد ذوي أمزجة، أفكار ومعتقدات قد تكون متباينة، لذلك نجد أن الثقافة التنظيمية التي يجب أن يركز عليها التقدير والتقييم مبنية على فهم نقاط القوة والضعف للأنماط المختلفة لشخصية الأفراد.

وهذا ما يسمح للمديرين بتكوين فرق عمل أكثر سرعة وفعالية وأقل أخطاء وهذا ما يتيح للمنظمة بأن تخطو بشكل أسرع تجاه التحسين المستمر، وتتضمن هذه المراحل النقاط التالية :

- التقييم الذاتي.
- التقييم التنظيمي.
- تقييم رأي الزبائن.
- تقييم تكلفة الجودة.

مرحلة التنفيذ

وفي هذه المرحلة يتم التركيز على المورد البشري والرفع من قدراته والتي تحتوي على الخطوات التالية :

- اختيار من سيتولى التدريب بالمؤسسة.
- تدريب المديرين والمرؤوسين.
- تشكيل فرق العمل.

وأخيراً مرحلة تبادل الخبرات

تتمثل هذه المرحلة بالأساس في دعوة الآخرين – المتعاملين مع المنظمة – للمشاركة في عملية التحسين وتشمل هذه الدعوة وحدات المنظمة وفروعها والموردين الذين يتعاملون معها وبالتالي تعمل المنظمة على نشر فكرة إدارة الجودة الشاملة في محيط العمل مما يدعم فرصها الخارجية ويقلل التهديدات إذا التزم الجميع بإدارة الجودة الشاملة.

و- معوقات تطبيق الجودة الشاملة:

تؤكد الدراسات التي أجريت بشكل عام أن هناك بعض المعوقات المتعلقة بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة تمثلت أهمها في:

- عدم وجود الوعي الكافي من الإدارة العليا وإيمانها بأهمية إدارة الجودة الشاملة، وهناك من الإدارات من تعتبر هذا النوع من التغيير في المفاهيم نوعاً من الكماليات، مما يشكل غياباً لمفاهيم إدارة الجودة.
- خلو الاستراتيجيات المتبعة في بعض المؤسسات من إدارة الجودة الشاملة لضعف البعد الاستراتيجي لدى بعض المدراء مما يضعف مستوى الأداء لديها.
- تعدد اللوائح والقوانين المعمول بها وميلها إلى التعقيد، الأمر الذي يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد ومن ثم انخفاض الأداء كما أن كثرة التعديل عليها، يعوق التنفيذ إلى حد كبير.
- عدم تقييم أداء العمل: هذه الآلية هامة، وبها يمكن للإدارة الواعية أن تحقق بها أعلى جودة إنتاجية، حيث إنها تقيم مراحل الإنتاج، وتقف على كل المعوقات أولاً بأول، وتضع يدها على الأسباب، ومن ثم تقيمها وتتخذ ما يناسبها من قرارات تصحيحية.
- تركيز بعض المؤسسات على تحقيق أرباح في المدى القصير: فالإدارات الفطنة الواعية يجب أن تركز أيضاً على تحقيق الأرباح على المدى الطويل وعليها التركيز قبل كل ذلك على تحقيق أهدافها وغاياتها مثلاً: تحقيق أرباح مخططة وفق سياسة مدروسة ودقيقة التنفيذ، تلبية احتياجات العاملين داخل المؤسسة.

ثانياً الأداء الوظيفي:

أ. مفهوم الأداء الوظيفي:

يعتبر مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي حظيت بنصيب وافر من الاهتمام والدراسة والبحث، لما له من أهمية على مستوى القطاع الخاص والعاملين فيها، وكثرة وتنوع المؤثرات المتداخلة فيه، فالأداء هو الوسيلة التي تحفز العاملين للعمل بحيوية ونشاط من خلال معاييرهم المختلفة التي تضعها الأجهزة الإدارية، بتوفير محفزات تهدف للوصول إلى المستويات المثلى لتحقيقه، وكذلك دراسة المتغيرات التي تؤثر وتتأثر به، سواء كانت إيجابية أو سلبية، ويعتبر صلة الوصل بين سلوك العاملين والمنظمة، باعتباره الناتج المحصل والنهائي للحكم على أنشطة المنظمة وأحد المؤشرات الهامة الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم لمستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة، وتبرز أهمية الأداء عند النظر إلى المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء، والتي أهمها تحسين أداء الموظف وتطويره، وتحديد المكافآت والعلاوات الدورية والترقيات، وكذلك الاحتياجات التدريبية، كما أنه يعتبر معياراً هاماً من معايير الحكم على مدى سلامة سياسة الاختيار والتعيين والتدريب وأساس عملي لتوجيه هذه السياسات.

وعرف الأداء الوظيفي بأنه: قيام الفرد بالعمل الصحيح وبالطريقة الصحيحة مراعيًا الفاعلية والكفاية والسلامة العامة في العمل والاحترام وتوفير المصادر والوقت، ويعتمد على مدى معرفة المسؤول الإداري بالعمل وجودته، وتحقيق مستوى إنتاجية عالي، وكذلك القدرة على التخطيط والتنظيم وتوقيت العمل، والمبادرة والحضور، وصنع القرار، والتفاعل مع المجتمع المحلي، وسلوك المواطننة التنظيمية. (الحراشة، ٢٠١١ ص ١٦).

ونجد أن الأداء الوظيفي بأنه " فعل أو نشاط وسلوك أي تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة. (الداوي، ٢٠١٠ ص ٢١٨)

ب. أهمية الأداء الوظيفي:

يلعب الأداء الوظيفي للعاملين دوراً مهماً وأساسياً في تحديد وقياس المنظمة، فالأفراد أصحاب الأداء العالي تكون لديهم القدرة على مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها. حيث أن الأداء الوظيفي يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الأفراد والمنظمة والدولة، لأن المنظمة تكون أكثر استقرار وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين بها متميزاً. ويحظى الأداء الوظيفي على اهتمام بالغ من جميع المستويات انطلاقاً من مستوى الفرد العامل أياً كان موقعه داخل المؤسسة، وبعدها إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة. وفيما يلي أهمية الأداء الوظيفي كما يلي:

- **بالنسبة للعاملين:** إن اهتمام الموظف بمستوى أدائه ينعكس إيجابياً على هذا النحو : يعد الأداء مقياساً لقدرة الموظف على أداء عمله في الحاضر، وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل. يجب على كل موظف الاهتمام بأدائه لعمله نظراً لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتبات مقابل هذا الأداء حيث يرتبط هذا الأداء من وجهة نظره بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

- **بالنسبة إلى المؤسسة:** وهنا تكمن هذه الأهمية فيما يلي حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المؤسسة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها. يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل المؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحطة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، وترجع أهمية الأداء بالنسبة إلى المؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياته في مراحلها المختلفة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة

والفخر، مرحلة التمييز، مرحلة الزيادة) كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المؤسسة فقط، بل تتعدى تلك الأهمية إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة. (صباح، ٢٠١٨، ص ٣٤)

ج. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

توجد مجموعة كبيرة من العوامل التي تؤثر على أداء العاملين ومنها:

• التوظيف:

فمن الضروري أن توظف المؤسسة العاملين الذين تتوفر فيهم الشروط الملائمة لشغل الوظائف لديها، فمثلاً المحاسب يجب أن تتوفر فيه مقومات ومهارات خاصة بعملية الحساب والتشخيص المالي، كما أن توظيف الكفاءات يساهم بشكل فعال لرفع مردودية الأداء الوظيفي في المؤسسة.

• التنظيم:

من الضروري اهتمام المسؤولين بالتنظيم لكونه المحرك الأساسي لأداء العاملين، بحيث أن التقسيم الجيد للمهام والتوزيع الصحيح للملائم للمسؤوليات يخلق فاعلية في العمل ويقلل من حدة الصراعات ويصل بالمؤسسة إلى الكفاءة المطلوبة.

• التكوين:

وهي عملية تنمية مهارات وقدرات العاملين وهي تلك الجهود الهادفة إلى تزويدهم بالمعارف المطلوبة بغية تحسين أدائهم.

• التكنولوجيا:

تمثل عنصر أساسي في معظم القطاع الخاص لأنها تساعد العاملين في أداء مهامهم، بحيث أن أغلب النشاطات تحتاج إلى آلات ومعدات تتناسب مع طبيعة عملهم.

• ظروف العمل:

يتوجب على مسؤولي العمل الاهتمام بتحسين ظروف العمل (الإضاءة، الأمن، الرعاية الصحية، الاجتماعية، النظافة، أدوات العمل كونها تؤثر بشكل مباشر جداً في نفسية العامل ومن ثم على أدائه، ويمكن القول أنه كلما توفرت ظروف ملائمة للعمل تحسن أدائهم وبالتالي زيادة الإنتاجية.

• الرقابة والتقييم:

تستهدف كل من الرقابة والتقييم مقارنة الأداء الحالي مع الأداء المرجو واستخراج الفجوات وتحليلها.

• الإشراف والتأطير:

وهو توجيه جهود العاملين وهو من أهم مهام المسؤول حيث يستلزم أن يؤطر مجهودات عماله لضمان أدائهم وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

• الصراعات العالمية (الفردية - الجماعية):

وهي من الأسباب الأساسية التي تؤثر على الأداء بحيث كلما اشتدت الصراعات العالمية انخفض الأداء في المؤسسة وانخفضت نسبة تحقيق الأهداف.

د. تقييم الأداء:

اختلفت تسميات عند مختلف الباحثين فبعضهم يستخدم عبارة "تقييم أداء العاملين" وآخرين يستخدمون "تقويم أداء العاملين" وفريق ثالث يستخدم "إدارة أداء العاملين". ومع اختلاف التسميات التوضيح وتعريف النشاط لا يختلف كثيراً، ونعرض فيما يلي بعض التعاريف لتوضيح المفهوم. فقد عرف أحد الكتاب تقييم الأداء: " نظام رسمي لقياس وتقييم والتأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس السلوك والأداء في المستقبل لإفادة الفرد، والمنظمة والمجتمع " ويتحدد مفهوم عملية تقييم أداء العاملين كوهنا " مجموعة من العمليات التي تستخدم لغرض قياس وتقويم كفاءة أداء العاملين في المنظمة واتخاذ مجموعة من الإجراءات . "إن عملية قياس وتقويم أداء العاملين هي عملية مكملية للوظائف الأخرى والتي ينتج عنها مجموعة من البرامج ومنها : (برامج تطويرية - برامج تدريبية - برامج تحسين - برامج إعادة صيغ وأساليب العمل).

وتستخدم عملية قياس وتقويم أداء العاملين مجموعة من الأساليب التي يمكن أن تقسم إلى قسمين :

أ. أساليب تقليدية: وهي أساليب شائعة الاستخدام.

ب. أساليب حديثة: وهي أساليب متقدمة تستخدم فيها وسائل حديثة.

وكذلك تستخدم نتائج وظيفة قياس وتقويم الأداء العاملين في مجموعة من المجالات منها:

- تحديد صلاحيات العاملين

- الاسترشاد بها عند عملية النقل والترقية

- الاسترشاد بها عند منح استكشافات التشجيعية

- النهوض بمستوى أداء الوظيفة

- الحكم على سلامة عملية الاختيار والتعيين

وعملية تقويم أداء العاملين عملية مخططة ومستندة إلى قواعد وأساليب محددة بشكل موضوعي وواقعي. كما أنها عملية إيجابية لا تسعى إلى كشف العيوب والأخطاء بهدف إيقاع العقوبات على المقصرين من الموظفين، وهي عملية حركية مستمرة، وإن كانت نتائجها النهائية لا تظهر في التو واللحظة، ويستلزم الأداء الوظيفي مجموعة من المتطلبات التي تضمن فعاليته ومنها ما يلي:

• معرفة كاملة ودقيقة بتفاصيل نظم إجراءات العمل والمساهمة في تطويرها.

• فعالية العمل الإداري من خلال الدقة، التفوق، تنظيم الأعمال، ترتيب الأولويات بوضوح تام تتبنى الاقتراحات على أسس علمية، واستخدام الإمكانيات بكفاءة

- الحرص على إدراك المهارات وقدرات المرؤوسين، التخطيط والعمل على تطويرها، متابعة توجيههم وتدريبهم وتشجيعهم باستمرار.
- الإبداع وتطوير طرق وأساليب العمل على إنجاز الأهداف المرسومة بدقة
- التمتع بقدرات عالية من الثقة في النفس، ومن ثم المبادرة بحماس إلى أداء الأعمال الجديدة ذاتياً، وإلى حل مشاكل العمل فور ظهورها مع تحمل مسؤولية تنفيذ مقترحاته.
- دعم روح الفريق الواحد، وإبراز دور العمل الجماعي على حساب الإنجازات الشخصية والحرص وإقامة علاقات تزيد التقدير والاحترام، بالإضافة إلى الجدية في منافسة الرؤساء
- حجم الإنتاج يفوق المعدل المألوف، ومع السرعة في الأداء وإنجاز الأعمال دائماً قبل الموعد.

هـ - العناصر الأساسية لضمان جودة الأداء:

عناصر جودة الأداء تشبه بحد كبير عناصر إدارة الجودة الشاملة وتتمثل بالآتي:

- الالتزام والقيادة.
- المشاركة الكاملة للأفراد.
- التخطيط الجيد.
- استراتيجية التنفيذ السليمة.
- القياس والتقييم.
- الضبط والتحسين.
- التدقيق والمحافظة على معايير الامتياز.

وقد قدم "ديمينج" حلقة يمكن من خلالها تصميم نظام فعال لتحسين الإنتاجية ورفع مستوى جودة الأداء حيث الحظ "ديمينج" خلال عمله المهني أن العاملين في المنظمة هم القادرين على التحكم في نجاح العملية الإنتاجية لذا ابتكر ما يعرف بدائرة ديمينج : خطط، أفع، راجع، نفذ وتشير دائرة ديمينج إلى أن تحسين الأداء الوظيفي يمر بالخطوات التالية: خطط: لتحديد أهداف ومعايير الأداء.

أفع: لاتخاذ الأفعال الضرورية والقيام بالتحسينات اللازمة.
راجع: لمقارنة الأداء الحقيقي بالأهداف والمعايير وتحديد الانحراف.
نفذ: للتحسين الفعلي للأداء.

تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحسين وترقية الأداء ويمكن قياس كفاءة أداء العمليات بإجراء مقارنة بين كفاءة مدخلات الإنتاج مع جودة المخرجات والبد من وجود تكافؤ بينهما، فقد تستخدم المنظمة مواردها

بكفاءة بينما يكون أداؤها غير فعال لعدم مقدرتها على تحسين الأداء الوظيفي وربطه بأهداف المنظمة.
(نورهان وأميرة، ٢٠٢٣، ص ٨٨)

ثالثاً: أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي:

في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن هناك تغييرات تحدث في أداء العاملين، والتي تتمثل فيما يلي:

١- **جمع البيانات:** عن العمليات والنتائج المترتبة عليها في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن فرق العمل في المنظمة أصبح تتوافر لديهم بيانات عن العمليات الإنتاجية، ويقومون كذلك بإجراء تحسين في هذه العمليات، وذلك من خلال خرائط العمل الموجودة في منطقة العمل الخاصة بهم.

٢- **المكافآت الخاصة:** بينما يقوم فريق العمل بنفسه بتسجيل النتائج المتعلقة بعمله، فإن هناك نتائج خاصة تستحق مكافأة خاصة، وفي ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة فإن هناك أنواع متعددة من المكافآت الخاصة، هي:

أ- مكافآت تعتمد على النتائج القابلة للقياس والمرتبطة بالتوجه نحو الجودة الشاملة: وهذه النتائج قد تكون أولية مثل: انخفاض نسبة المعيب في الإنتاج - انخفاض نسبة مردودات المبيعات - انخفاض الفاقد والتالف في الإنتاج - زيادة معدل الاستجابة للعملاء.

كما قد تكون ثانوية مثل: (وهي نتائج قابلة للقياس تؤدي إلى وجود النتائج الأولية): عدد المقترحات التي يقدمها العاملين والمتعلقة بتحسين العمليات - جودة العمليات الإنتاجية - جودة عملية التوريد - الأيام التي لم يحدث فيها فاقد للوقت نتيجة الحوادث

ب- **المكافآت المنتظمة:** وهي مكافآت قد تكون أسبوعية، شهرية، ربع سنوية وسنوية وتمنح للعاملين الذين يتقدمون بمقترحات لتحسين جودة الأداء أو بانخفاض شكاوى العملاء من جودة المنتجات.

ج- مكافآت جماعية: لفريق العمل ككل وليس للأفراد، وهي تمنح في شكل نسبة مئوية وتوزع على فريق العمل ككل.

٣- **التدريب:** إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتطلب تدريب العاملين على المعارف الجديدة وأدوات حل المشكلات والتطبيقات الإحصائية اللازمة للرقابة على الجودة

٤- **تقييم الأداء:** في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر الأداء على تقييم الرئيس لأداء المرؤوسين، وإنما يوحد تقييم أداء الرئيس من قبل المرؤوسين، وكذلك تقييم العملاء والموردين لأداء فرق العمل الموجودة بالمنظمة، وتقييم أداء زملاء العمل بعضهم لبعض.

٥- **الأجور والحوافز:** في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإن الأجور والحوافز تكون عبارة عن حزمة إجمالية من الأجور والحوافز، حيث تنقسم كل منها إلى ما هو مادي ومنها ما هو غير مادي قديماً وطبقاً لنظرية العدالة فإن العاملين يحصلون على أجر يتعادل مع الجهد المبذول في العمل، وعلى ذلك فإن العاملين كانوا يحصلون على أجور منخفضة لأنهم كانوا يقدمون مساهمات محدودة للمنظمة من خلال وظائف محددة ضيقة المجال. أما الآن فإن المنظمات تحصل على قدر كبير من المساهمات من العاملين بها، فالعاملين يقومون بإجراء تحسينات كبيرة في العمليات التي يمتلكونها، وكذلك فإنهم يمتلكون مهارات متعددة ومتنوعة تساعدهم على أداء أكثر من مهمة في نفس الوقت. ونتيجة لزيادة هذه المساهمات من قبل الأفراد للمنظمة، فإنهم يحصلون على مكافآت كبيرة تسمى حزمة المكافآت والحوافز. ومعظم هذه الحوافز غير مادية مثل التدريب، وقديماً كان الاعتقاد السائد لدى الموظف هو الأمان الوظيفي نتيجة استمراره في الوظيفة، أما الآن فإن الأمان الوظيفي يتمثل في تدريب الموظف على مهارات متعددة تشمل مهارات تحسين العمليات. ومن أمثلة الحوافز غير المادية أيضاً العمل في فريق حيث يقوم العامل بالمشاركة في وضع أهداف فريق العمل وتنفيذها، وجود أماكن انتظار لسيارات العاملين بالمنظمة، تقديم وجبات لهم، تقديم تذاكر للسينما أو المسرح للتسلية. أي أنه في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعددت صور الأجور والحوافز المادية وغير المادية التي يحصل عليها الموظف مثل: الأجور، الحوافز، امتلاك أسهم بالمنظمة، المشاركة في الأرباح، مكافآت الترقية، مكافآت مقابل تقديم الموظف لمقترحات لتحسين الأداء ومكافآت مقابل تقديم الموظف لمهارته وخبراته في العمل، وتدريب الموظف بشكل مستمر على كل ما هو جديد، والعمل في فريق عمل. (المعمر، ٢٠١٤، ص ٣٩)

الخلاصة:

مما سبق ذكره في هذا الفصل نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة هي نظام يهدف إلى الاستمرار في التحسين في جميع العمليات والعاملين والبيئات المحيطة بهم، من خلال استخدام أفضل الممارسات والأساليب الإدارية والأدوات الفنية لتحقيق رضا العميل والتحسين المستمر في المنتجات والخدمات التي تقدمها للوصول إلى أعلى مستويات الجودة، فنجاح النظام يتطلب كفالة الإدارة العليا بنشر ثقافة الجودة الشاملة في كافة أنحاء المنظمة بالإضافة إلى توعية العاملين بمدى أهميتها، ومنحهم التدريب الكافي والموارد اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، فإدارة الجودة الشاملة تعتمد على الشفافية والمشاركة الفعالة وتهدف بشكل أساسي إلى التأكد من تلبية متطلبات ورغبات العاملين والعملاء. تم التطرق أيضاً في هذا الفصل إلى

الأداء الوظيفي و الذي يتمثل في مجموعة الوظائف والمهام و الأنشطة التي يقوم بها الفرد في المنظمة وذلك من أجل تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة أثناء العمليات الإنتاجية ، وعليه تم التطرق إلى الأداء الوظيفي بمختلف جوانبه من مفهوم ، أهمية، و العوامل المؤثرة فيه ، والتي تتفاعل مع بعضها البعض في تحديد الأداء الوظيفي للفرد ، ومتطلباته التي تتضمن فعاليتها ، ودور إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي وبما أن الأفراد بطبيعتهم يطمحون إلى الرقي و التطور في مناصبهم وحياتهم اليومية كان لابد من تقييم أدائهم الوظيفي، وذلك للوصول إلى مدى كفاءتهم في أداء أعمالهم ووظائفهم ، وإجراءات التحسين لأدائهم ليكون تقييم الأداء ضرورة لابد منها لمعرفة مدى كفاءة و تمكين الموظفين .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

- منهج الدراسة
- حدود الدراسة
- أداة الدراسة
- عينة الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة على التحليل الوصفي لملائمته لطبيعة البحث الذي يعتمد على جمع بيانات ذات طابع كيفي بقصد الإلمام بكل جوانب الدراسة حيث يقوم المنهج برصد الظاهرة والتعامل معها من أبعادها المختلفة، فضلاً عن الدراسة لموضوعات ذات العلاقة والتي تتعلق بموضوع الدراسة، والتعرف على تأثيرها على موضوعات أخرى، كما تم جمع البيانات الكمية من خلال توزيع استبانة والتي كانت أداة للبحث وتم استعمالها لجمع بيانات أفراد العينة.

حدود الدراسة:

- حدود زمنية: أُجريت هذه الدراسة في عام ٢٠٢٤ م - ١٤٤٥ هـ .
- حدود مكانية: طُبقت هذه الدراسة على عينة من العاملين في القطاع الخاص بمنطقة الرياض.
- حدود بشرية: اقتصرَت هذه الدراسة على عينة من العاملين في القطاع الخاص في منطقة الرياض وعددهم (٣٧٧) موظف وموظفة.

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لقياس "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص بمنطقة الرياض" في إطار دراسة تهدف إلى اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث (إدارة الجودة الشاملة - الأداء الوظيفي)، تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على استبيان خاص من إعداد الباحثون: عبد الحق، غانية وفاروق، مشري (٢٠٢١) الذي يهدف لقياس دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي، والذي تم التأكد من خلالها من أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله. ملحق (١)

عينة الدراسة:

- تكونت عينة الدراسة من (377) موظف وموظفة، إذ بلغ عدد الموظفين الذكور (265) موظف، في حين بلغ عدد الموظفات الإناث (112) موظفة.
- والجدول (١-٣) يوضح توزيع عينة الدراسة والنسب المئوية لها وفقاً للمتغيرات الديموغرافية التالية:
- ١- الجنس وتكون من فئتين (ذكر، أنثى).
 - ٢- العمر وتكون من أربع فئات (٢٠-٢٩، ٣٠-٣٩، ٤٠-٤٩، أكبر من ٥٠)
 - ٣- المؤهل العلمي وتكون من أربع فئات (ثانوي، دبلوم، جامعي، ماجستير).
 - ٤- سنوات الخبرة وتكونت من أربع فئات (أقل من سنة، من سنة إلى ٥ سنوات، من ٦ إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١١ سنة).

جدول (١-٣) أعداد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

المتغير المستقل	أقسام المتغير المستقل	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٢٦٥	٧٠.٣%
	أنثى	١١٢	٢٩.٧%
	المجموع	٣٧٧	١٠٠%
العمر	٢٠ - ٢٩	٦٦	١٧.٥%
	٣٠ - ٣٩	١٨٩	٥٠.١%
	٤٠ - ٤٩	١٠٤	٢٧.٦%
	أكثر من ٥٠	١٨	٤.٨%
	المجموع	٣٧٧	١٠٠%
المؤهل العلمي	ثانوي	٣٥	٩.٣%
	دبلوم	٧٨	٢٠.٧%
	جامعي	٢١٤	٥٦.٨%
	ماجستير	٥٠	١٣.٣%
	المجموع	٣٧٧	١٠٠%
الخبرة	أقل من سنة	٤٤	١١.٧%
	من سنة إلى ٥ سنوات	٩٢	٢٤.٤%
	من ٦ إلى ١٠ سنوات	١١٢	٢٩.٧%
	أكثر من ١١ سنة	١٢٩	٣٤.٢%
	المجموع	٣٧٧	١٠٠%

دلالات الصدق والثبات:

قام الباحث باستخدام أداتين لتحقيق أهداف الدراسة وهما (إدارة الجودة الشاملة، تحسين أداء العاملين) وفيما يلي تفصيل لخصائصهما السيكومترية (الصدق والثبات).

أولاً: مقياس إدارة الجودة الشاملة

تكون مقياس إدارة الجودة الشاملة من (٢٢) فقرة خماسية وفق أسلوب ليكرت، حيث يطلب من المفحوص تحديد درجة موافقته على نص الفقرة وفق الخيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) ويتم إعطاء تدرج لإجابته وفق القيم (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب بأربعة أبعاد رئيسة وهي:

- ١- اقتناع ودعم الإدارة العليا، وتكون من (٤) فقرات (١ - ٤).
- ٢- التركيز على العميل، وتكون من (٥) فقرات (٥ - ٩).
- ٣- مشاركة العاملين وتدريبهم، وتكون من (٥) فقرات (١٠ - ١٤).
- ٤- التحسين المستمر، وتكون من (٨) فقرات (١٥ - ٢٢).

• دلالات الثبات

تم التحقق من ثبات المقياس على مستوى الدرجة الكلية وأبعاده الأربعة الرئيسة بطريقتين (طريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والتجزئة النصفية المصححة بطريقة سبيرمان براون) كما يشير الجدول (٣-٢):

جدول (٣-٢) قيم معاملات الثبات لمقياس إدارة الجودة الشاملة وأبعاده الرئيسة.

البعد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	معامل الثبات التجزئة النصفية المصححة بطريقة سبيرمان براون
اقتناع ودعم الإدارة العليا	٤	٠.٨٤٨	٠.٨١٢
التركيز على العميل	٥	٠.٨٧٨	٠.٨٥٤
مشاركة العاملين وتدريبهم	٥	٠.٨٧٩	٠.٨٧٨
التحسين المستمر	٨	٠.٩١٣	٠.٨٧٩
الدرجة الكلية للمقياس	٢٢	٠.٩٦٢	٠.٩٢٩

يشير الجدول (٣-٢) إلى أن قيمة معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لأبعاد مقياس إدارة الجودة الشاملة تراوح ما بين (٠.٨٤٨ - ٠.٩١٣)، أما بطريقة التجزئة النصفية فقد تراوحت قيم معاملات الثبات ما بين (٠.٨١٢ - ٠.٨٧٩).

وعلى مستوى الدرجة الكلية للمقياس فقد بلغت قيمة معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا (٠.٩٦١)، أما بطريقة التجزئة النصفية فقد بلغت (٠.٩٢٩)، مما يشير إلى تمتع المقياس بدلالات ثبات مرتفعة واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

• دلالات الصدق:

استخرجت دلالات الصدق لمقياس إدارة الجودة الشاملة بطريقتين (الصدق الظاهري، صدق البناء) وفيما يلي توضيح لذلك:

١- الصدق الظاهري:

كما تم ذكره سابقاً في أداة الدراسة أن الباحث معد الاستبانة قام بالتحقق من صدق المحتوى وفعاليتها والتنشيط من أنها تخدم أهداف الدراسة وقد عرضها على عدد من المحكمين في مجال الإدارة وتم التأكد من أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

٢- صدق البناء:

تم التحقق من قيمة معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والبعد الذي تنتمي إليه وكذلك معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس كما يظهر الجدول (٣-٣)

جدول (٣-٣) معامل ارتباط بيرسون بين فقرات مقياس إدارة الجودة الشاملة والبعد الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للمقياس

اسم البعد	رقم الفقرة	البعد	قيمة معامل الارتباط الدرجة الكلية
اقتناع ودعم الإدارة العليا	١	0.817**	0.651**
	٢	0.852**	0.672**
	٣	0.838**	0.715**
	٤	0.808**	0.698**
التركيز على العميل	٥	0.810**	0.762**
	٦	0.801**	0.758**
	٧	0.838**	0.755**
	٨	0.835**	0.769**
	٩	0.814**	0.755**
مشاركة العاملين وتدريبهم	١٠	0.823**	0.762**
	١١	0.830**	0.766**
	١٢	0.831**	0.769**
	١٣	0.837**	0.771**
	١٤	0.788**	0.764**
التحسين المستمر	١٥	0.815**	0.787**
	١٦	0.771**	0.757**
	١٧	0.813**	0.787**
	١٨	0.786**	0.757**
	١٩	0.828**	0.778**
	٢٠	0.766**	0.707**
	٢١	0.794**	0.766**
	٢٢	0.733**	0.684**

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

يتضح أن جميع فقرات المقياس ارتبطت بالبعد الذي تنتمي إليه بشكل أكبر من ارتباطها بالدرجة الكلية للمقياس مما يؤكد صحة انتمائها للبعد الذي وضعت فيه، وكذلك كانت جميع قيم الارتباط ايجابية وأكبر من (٠.٣) سواء على مستوى البعد أو بالدرجة الكلية للمقياس حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للفقرات مع أبعادها ما بين (٠.٧٣٣ - ٠.٨٥٢)، أما ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمقياس فقد تراوح ما بين (٠.٦٥١ - ٠.٧٨٧) ودالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) مما يؤكد انتمائها للسمة التي يتم قياسها بشكل عام.

ثانياً: مقياس تحسين أداء العاملين:

تكون مقياس تحسين أداء العاملين من (٩) فقرات خماسية التدرج وفق أسلوب ليكرت، حيث يطلب من المفحوص تحديد درجة موافقته على نص الفقرة وفق الخيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) ويتم إعطاء تدرج لإجابته وفق القيم (٥، ٤، ٣، ٢، ١).

• دلالات الثبات

تم التحقق من ثبات المقياس بطريقتين (طريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والتجزئة النصفية المصححة بطريقة سبيرمان براون) كما يشير الجدول (٣-٤):

جدول (٣-٤) قيم معاملات الثبات لمقياس تحسين أداء العاملين.

المقياس	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	معامل الثبات
تحسين أداء العاملين	9	٠.٩٠٧	التجزئة النصفية المصححة بطريقة سبيرمان براون ٠.٨٤٨

يشير الجدول (٣-٤) إلى أن قيمة معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمقياس تحسين أداء العاملين بلغت (٠.٩٠٧)، أما بطريقة التجزئة النصفية فقد بلغت (٠.٨٤٨)، مما يشير إلى تمتع المقياس بدلالات ثبات مرتفعة واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

• دلالات الصدق:

استخرجت دلالات الصدق لمقياس تحسين أداء العاملين بطريقتين (الصدق الظاهري، صدق البناء) وفيما يلي توضيح لذلك:

١- الصدق الظاهري:

كما تم ذكره سابقاً في أداة الدراسة أن الباحث معد الاستبانة قام بالتحقق من صدق المحتوى وفعاليته والتثبيت من أنها تخدم أهداف الدراسة وقد عرضها على عدد من المحكمين في مجال الإدارة وتم التأكد من أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

٢- صدق البناء:

تم التحقق من قيمة معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس باستخدام معامل ارتباط بيرسون كما يظهر الجدول (٣-٥):

جدول (٣-٥) معامل ارتباط بيرسون بين فقرات مقياس تحسين أداء العاملين والدرجة الكلية

المقياس	الفقرة	قيمة معامل الارتباط
تحسين أداء العاملين	١	0.704**
	٢	0.743**
	٣	0.782**
	٤	0.763**
	٥	0.805**
	٦	0.802**
	٧	0.768**
	٨	0.771**
	٩	0.672**

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

يتضح أن جميع فقرات المقياس بالدرجة الكلية للمقياس مما يؤكد صحة انتمائها للسمة التي يقيسها المقياس وهي تحسين أداء العاملين، وكذلك كانت جميع قيم الارتباط ايجابية وأكبر من (٠.٥) حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (٠.٦٧٢ - ٠.٨٠٥) ودالة احصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) مما يؤكد انتمائها للسمة التي يتم قياسها بشكل عام.

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة

- أسئلة الدراسة
- تحليل البيانات
- تفسير النتائج
- ملخص النتائج
- التوصيات

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة

أسئلة الدراسة:

- ١- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اقتناع ودعم إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين في القطاع الخاص محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ؟
- ٢- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التركيز على العميل ودعم فعالية أداء العاملين في القطاع الخاص محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ؟
- ٣- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مشاركة العاملين ودعم فعالية أداء العاملين في القطاع الخاص محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ؟
- ٤- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر ودعم فعالية أداء العاملين في القطاع الخاص محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ؟
- ٥- ما هي اتجاهات العاملين في القطاع الخاص نحو إدارة الجودة الشاملة العاملين في القطاع الخاص محل الدراسة؟
- ٦- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة) من وجهة نظر العاملين في القطاع الخاص محل الدراسة؟
- ٧- هل يمكن التنبؤ بمقدار تحسين أداء العاملين في القطاع الخاص محل الدراسة من خلال إدارة الجودة الشاملة؟

تحليل البيانات:

- تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية للإجابة عن أسئلة الدراسة:
- ١- للإجابة عن السؤال الأول والثاني والثالث والرابع تم استخدام اختبار بيرسون لفحص العلاقة بين المتغيرين (Person Correlation).
 - ٢- للإجابة عن السؤال الخامس تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أدوات الدراسة.
 - ٣- للإجابة عن السؤال السادس تم استخدام اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA).

٤- للإجابة عن السؤال السابع تم استخدام اختبار تحليل الانحدار (linear Regression) للكشف عن القدرة التنبؤية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والتي هدفت العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين لدى العاملين في القطاع الخاص، وفيما يلي عرض لنص السؤال متبوعاً بالطريقة الإحصائية المستخدمة للإجابة عنه، بما يتضمنه من جداول وفق ترتيب أسئلة الدراسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

نص السؤال الأول على " هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اقتناع ودعم إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين في القطاع الخاص محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ؟" وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم إيجاد قيمة معامل الارتباط (بيرسون) بين كل من اقتناع ودعم إدارة الجودة الشاملة ومقياس تحسين أداء العاملين للكشف عن العلاقة بينهم والجدول (٤-١) يوضح قيم معاملات الارتباط:

جدول (٤-١) معاملات الارتباط بين بعد اقتناع ودعم إدارة الجودة الشاملة ومقياس تحسين أداء العاملين بطريقة بيرسون

المقياس	تحسين أداء العاملين
قيمة معامل ارتباط بيرسون	
اقتناع وإدارة الجودة الشاملة	0.642**

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

يتضح من الجدول (٤-١) وجود علاقة طردية قوية بين كلا من بعد اقتناع ودعم إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين المقياسين (٠.٦٤٢)، وهي قيمة دالة عند مستوى ($\alpha = 0.01$) مما يعني أنه كلما زادت القناعة لدى العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة تحسن الأداء الوظيفي لديهم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

نص السؤال الثاني على " هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التركيز على العميل ودعم فعالية أداء العاملين في القطاع الخاص محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ؟"

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم ايجاد قيمة معامل الارتباط (بيرسون) بين كل من التركيز على العميل ومقياس تحسين أداء العاملين للكشف عن العلاقة بينهم والجدول (٤-٢) يوضح قيم معاملات الارتباط:

جدول (٤-٢) معاملات الارتباط بين بعد التركيز على العميل ومقياس تحسين أداء العاملين بطريقة بيرسون

المقياس	تحسين أداء العاملين
قيمة معامل ارتباط بيرسون	
التركيز على العميل	0.748**

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

يتضح من الجدول (٤-٢) وجود علاقة طردية قوية بين كلا من بعد التركيز على العميل وتحسين أداء العاملين، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين المقياسين (٠.٧٤٨)، وهي قيمة دالة عند مستوى ($\alpha = 0.01$) مما يعني أنه كلما ازداد التركيز على العميل سيزداد فعالية أداء العاملين ويتحسن أدائهم الوظيفي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

نص السؤال الثالث على " هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مشاركة العاملين ودعم فعالية أداء العاملين في القطاع الخاص محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ؟"

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم ايجاد قيمة معامل الارتباط (بيرسون) بين كل من مشاركة العاملين ومقياس تحسين أداء العاملين للكشف عن العلاقة بينهم والجدول (٤-٣) يوضح قيم معاملات الارتباط:

جدول (٣-٤) معاملات الارتباط بين بعد مشاركة العاملين ومقياس تحسين أداء العاملين بطريقة بيرسون

المقياس	تحسين أداء العاملين
مشاركة العاملين	قيمة معامل ارتباط بيرسون
	**0.776

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

يتضح من الجدول (٣-٤) وجود علاقة طردية قوية بين كلا من بعد مشاركة العاملين وتحسين أداء العاملين، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين المقياسين (٠.٧٧٦)، وهي قيمة دالة عند مستوى ($\alpha = ٠.٠١$) مما يعني أنه كلما ازداد مقدار مشاركة العاملين سيزداد فعالية أداء العاملين ويتحسن أدائهم الوظيفي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

نص السؤال الرابع على " هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر ودعم فعالية أداء العاملين في القطاع الخاص محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠.٠٥$) ؟" ولإجابة عن هذا السؤال فقد تم ايجاد قيمة معامل الارتباط (بيرسون) بين كل من التحسين المستمر ومقياس تحسين أداء العاملين للكشف عن العلاقة بينهم والجدول (٤-٤) يوضح قيم معاملات الارتباط:

جدول (٤-٤) معاملات الارتباط بين بعد التحسين المستمر ومقياس تحسين أداء العاملين بطريقة بيرسون

المقياس	تحسين أداء العاملين
التحسين المستمر	قيمة معامل ارتباط بيرسون
	**0.846

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

يتضح من الجدول (٤-٤) وجود علاقة طردية قوية بين كلا من بعد التحسين المستمر وتحسين أداء العاملين، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين المقياسين (٠.٨٤٦)، وهي قيمة دالة عند مستوى ($\alpha = ٠.٠١$) مما يعني أنه كلما ازداد مقدار التحسين المستمر سيزداد فعالية أداء العاملين ويتحسن أدائهم الوظيفي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

نص السؤال الخامس على " ما هي اتجاهات العاملين في القطاع الخاص نحو إدارة الجودة الشاملة العاملين في القطاع الخاص محل الدراسة؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة والبالغ عددهم (٣٧٧) موظف وموظفة، على فقرات مقياس إدارة الجودة الشاملة والذي تكون من (٢٢) فقرة خماسية التدرج موزعة على أربعة أبعاد رئيسية (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين وتدريبهم، التحسين المستمر) والجدول (٤-٥) يوضح هذه القيم:

جدول (٤-٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على أبعاد مقياس إدارة الجودة الشاملة

رقم البعد	اسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة البعد	درجة الاستخدام
١	اقتناع ودعم الإدارة العليا	4.079	0.693	1	كبيرة
٢	التركيز على العميل	3.970	0.731	3	كبيرة
٣	مشاركة العاملين وتدريبهم	3.996	0.749	2	كبيرة
٤	التحسين المستمر	3.949	0.705	4	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.987	0.662		كبيرة

وتم تقسيم المقياس إلى ثلاث فئات:

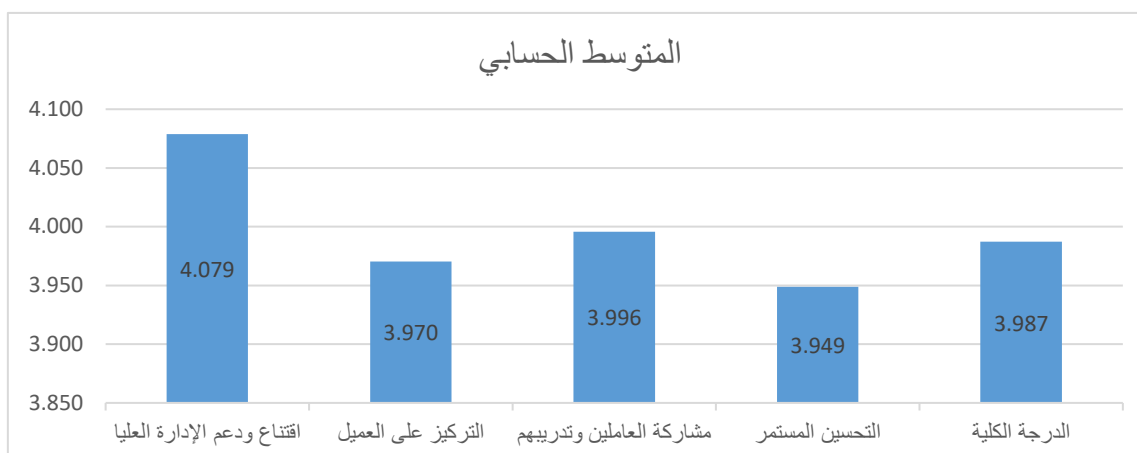
١- (١ - ٢.٣٣) بدرجة ضعيفة

٢- (٢.٣٤ - ٣.٦٧) بدرجة متوسطة

٣- (٣.٦٨ - ٥) بدرجة كبيرة

تشير نتائج التحليل أن اتجاهات العاملين في القطاع الخاص نحو الأبعاد الأربعة الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة كانت اتجاهات ايجابية بدرجة مرتفعة وتراوح المتوسطات الحسابية لاتجاهاتهم ما بين (٣.٩٤٩ - ٤.٠٧٩)، إذ جاء في المرتبة الأولى بعد (اقتناع ودعم الإدارة العليا)، وفي المرتبة الثانية بعد (مشاركة العاملين وتدريبهم)، وفي المرتبة الثالثة بعد (التركيز على العميل)، وفي المرتبة الأخيرة بعد (التحسين المستمر).

وعلى مستوى الدرجة الكلية للمقياس فقد بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٨٧) بانحراف معياري وقدره (٠.٦٦٢) مما يشير إلى أن اتجاهات عينة الدراسة نحو إدارة الجودة الشاملة ايجابية بشكل مرتفع. والرسم البياني يوضح المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد مقياس إدارة الجودة الشاملة.



شكل (٤-١)

الرسم البياني لاتجاهات عينة الدراسة على مقياس إدارة الجودة الشاملة وأبعاده الأربعة الرئيسية

النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

نص السؤال السادس على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة) من وجهة نظر العاملين في القطاع الخاص محل الدراسة؟"

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للكشف عن الفروق في الاستجابة على مقياس إدارة الجودة الشاملة بأبعاده الأربعة الرئيسية (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين وتدريبهم، التحسين المستمر والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية:

- الجنس وتكون من فئتين (ذكر، أنثى).
- العمر وتكون من أربع فئات (٢٠-٢٩، ٣٠-٣٩، ٤٠-٤٩، أكبر من ٥٠)
- المؤهل العلمي وتكون من أربع فئات (ثانوي، دبلوم، جامعي، ماجستير).
- سنوات الخبرة وتكونت من أربع فئات (أقل من سنة، من سنة إلى ٥ سنوات، من ٦ إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١١ سنة)، كما يبين الجدول (٤-٦):

جدول (٤-٦) نتائج تحليل التباين المتعدد لفحص الفروق التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية في إدارة الجودة الشاملة

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.149	2.092	0.994	1	0.994	اقتناع ودعم الإدارة العليا	الجنس
0.112	2.536	1.342	1	1.342	التركيز على العمل	
0.170	1.888	1.049	1	1.049	مشاركة العاملين وتدريبهم	
0.353	0.865	0.423	1	0.423	التحسين المستمر	
0.166	1.922	0.829	1	0.829	الدرجة الكلية للمقياس	
0.034	2.929	1.392	3	4.175	اقتناع ودعم الإدارة العليا	العمر
0.114	1.996	1.056	3	3.169	التركيز على العمل	
0.117	1.974	1.098	3	3.293	مشاركة العاملين وتدريبهم	
0.024	3.167	1.549	3	4.648	التحسين المستمر	
0.037	2.850	1.230	3	3.689	الدرجة الكلية للمقياس	
0.914	0.174	0.083	3	0.248	اقتناع ودعم الإدارة العليا	المؤهل العلمي
0.702	0.472	0.250	3	0.750	التركيز على العمل	
0.522	0.751	0.418	3	1.253	مشاركة العاملين وتدريبهم	
0.414	0.956	0.468	3	1.403	التحسين المستمر	
0.657	0.537	0.232	3	0.695	الدرجة الكلية للمقياس	
0.645	0.555	0.264	3	0.791	اقتناع ودعم الإدارة العليا	سنوات الخبرة
0.347	1.104	0.584	3	1.753	التركيز على العمل	
0.440	0.902	0.502	3	1.505	مشاركة العاملين وتدريبهم	
0.469	0.847	0.414	3	1.243	التحسين المستمر	
0.426	0.931	0.402	3	1.206	الدرجة الكلية للمقياس	
		0.475	366	173.904	اقتناع ودعم الإدارة العليا	الخطأ
		0.529	366	193.669	التركيز على العمل	
		0.556	366	203.474	مشاركة العاملين وتدريبهم	
		0.489	366	179.046	التحسين المستمر	
		0.431	366	157.924	الدرجة الكلية للمقياس	

			376	180.340	اقتناع ودعم الإدارة العليا	الدرجة الكلية المصححة
			376	201.187	التركيز على العميل	
			376	210.793	مشاركة العاملين وتدريبهم	
			376	186.820	التحسين المستمر	
			376	164.586	الدرجة الكلية للمقياس	

أظهرت النتائج عدم وجود دلالة إحصائية مؤثرة للجنس على جميع الأبعاد (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين وتدريبهم، التحسين المستمر) وكذلك الدرجة الكلية للمقياس، حيث كانت جميع قيم الدلالة الإحصائية (p) أكبر من ٠.٠٠٠٥. وهذا يشير إلى أن الفروق المرصودة بين الذكور والإناث ليست كبيرة بما يكفي لتعتبر ذات دلالة إحصائية، مما يعني أن تأثير الجنس على هذه الأبعاد غير مهم إحصائياً في هذه العينة.

أما فيما يتعلق بمتغير للمؤهل العلمي، لم تظهر أي دلالات إحصائية مؤثرة على الأبعاد المدروسة أو الدرجة الكلية، حيث كانت جميع قيم الدلالة الإحصائية (p) أكبر من ٠.٠٠٠٥. وبالتالي، لا يمكن اعتبار المؤهل العلمي عاملاً مؤثراً على هذه الأبعاد في سياق هذه الدراسة. وفيما يخص سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية على جميع الأبعاد والدرجة الكلية، حيث كانت جميع قيم الدلالة الإحصائية (p) أكبر من ٠.٠٠٠٥. وهذا يعني أن سنوات الخبرة ليست عاملاً مؤثراً بشكل كبير على الأبعاد المدروسة أو الدرجة الكلية للمقياس. على النقيض من ذلك، أظهرت النتائج أن العمر كان له تأثير ذو دلالة إحصائية على بعض الأبعاد. فقد كانت هناك دلالة إحصائية مؤثرة للعمر على بعدي: اقتناع ودعم الإدارة العليا ($F = 2.929, p = 0.034$) والتحسين المستمر ($F = 3.167, p = 0.024$)

وكذلك على الدرجة الكلية للمقياس ($F = 2.850, p = 0.037$)

وهذا يشير إلى أن الفروق بين مجموعات الأعمار المختلفة كانت كبيرة بما يكفي لتعتبر ذات دلالة إحصائية، مما يعني أن العمر يمكن أن يكون عاملاً مؤثراً على بعض أبعاد المقياس المدروسة. وللكشف عن الفروق التي تعزى لمتغير العمر تم إجراء المقارنات البعدية بطريقة أقل فرق دال (LSD) كما يوضح الجدول (٧-٤)

جدول (٧-٤) نتائج المقارنات البعدية بطريقة اقل فرق دال (LSD) لمعرفة أثر متغير العمر على إدارة الجودة الشاملة

أبعاد مقياس إدارة الجودة الشاملة	المقارنات	متوسط الفروق	الانحراف المعياري للخطأ	الدلالة الاحصائية	لصالح		
اقتناع ودعم الإدارة العليا	من ٢٠ إلى ٢٩ سنة	من ٤٠ إلى ٤٩ سنة	من ٣٠ إلى ٣٩ سنة	0.0882	0.09856	0.371	لا يوجد فرق دال
				0.0107	0.10848	0.921	لا يوجد فرق دال
		أكبر من ٥٠ سنة		٠.4533*	0.18329	0.014	من ٢٠ إلى ٢٩ سنة
			من ٤٠ إلى ٤٩ سنة	-0.0775	0.08416	0.358	لا يوجد فرق دال
		أكبر من ٥٠ سنة		٠.3651*	0.17003	0.032	من ٣٠ إلى ٣٩ سنة
		أكبر من ٥٠ سنة		٠.4426*	0.17597	0.012	من ٤٠ إلى ٤٩ سنة
التركيز على العمل	من ٢٠ إلى ٢٩ سنة	من ٤٠ إلى ٤٩ سنة	من ٣٠ إلى ٣٩ سنة	0.1063	0.10401	0.307	لا يوجد فرق دال
				-0.0128	0.11448	0.911	لا يوجد فرق دال
		أكبر من ٥٠ سنة		0.2778	0.19343	0.152	لا يوجد فرق دال
			من ٤٠ إلى ٤٩ سنة	-0.1192	0.08881	0.180	لا يوجد فرق دال
		أكبر من ٥٠ سنة		0.1714	0.17944	0.340	لا يوجد فرق دال
		أكبر من ٥٠ سنة		0.2906	0.18570	0.118	لا يوجد فرق دال
مشاركة العاملين وتدريبهم	من ٢٠ إلى ٢٩ سنة	من ٤٠ إلى ٤٩ سنة	من ٣٠ إلى ٣٩ سنة	0.12	0.107	0.245	لا يوجد فرق دال
				-0.03	0.117	0.800	لا يوجد فرق دال
		أكبر من ٥٠ سنة		0.23	0.198	0.252	لا يوجد فرق دال
			من ٤٠ إلى ٤٩ سنة	-0.15	0.091	0.092	لا يوجد فرق دال
		أكبر من ٥٠ سنة		0.10	0.184	0.575	لا يوجد فرق دال
		أكبر من ٥٠ سنة		0.26	0.190	0.178	لا يوجد فرق دال
مشاركة العاملين وتدريبهم	من ٢٠ إلى ٢٩ سنة	من ٤٠ إلى ٤٩ سنة	من ٣٠ إلى ٣٩ سنة	0.1026	0.10000	0.306	لا يوجد فرق دال
				-0.0434	0.11007	0.693	لا يوجد فرق دال
		أكبر من ٥٠ سنة		٠.4002*	0.18598	0.032	من ٢٠ إلى ٢٩ سنة
			من ٤٠ إلى ٤٩ سنة	-0.1460	0.08539	0.088	لا يوجد فرق دال
		أكبر من ٥٠ سنة		0.2976	0.17253	0.085	لا يوجد فرق دال
		أكبر من ٥٠ سنة		٠.4436*	0.17855	0.013	من ٤٠ إلى ٤٩ سنة
الدرجة الكلية لمقياس إدارة الجودة الشاملة	من ٢٠ إلى ٢٩ سنة	من ٤٠ إلى ٤٩ سنة	من ٣٠ إلى ٣٩ سنة	0.1053	0.09392	0.263	لا يوجد فرق دال
				-0.0238	0.10338	0.818	لا يوجد فرق دال
		أكبر من ٥٠ سنة		0.3430	0.17467	0.050	لا يوجد فرق دال
			من ٤٠ إلى ٤٩ سنة	-0.1290	0.08020	0.109	لا يوجد فرق دال
		أكبر من ٥٠ سنة		0.2378	0.16203	0.143	لا يوجد فرق دال
		أكبر من ٥٠ سنة		٠.3668*	0.16769	0.029	من ٤٠ إلى ٤٩ سنة

يشير الجدول (٧-٤) إلى وجود دلالة إحصائية في:

١- اقتناع ودعم الإدارة العليا

• المجموعة من ٢٠ إلى ٢٩ سنة مقابل أكبر من ٥٠ سنة:

○ الفروق دالة إحصائية بمتوسط فرق ٠.٤٥٣٣ لصالح المجموعة الأصغر سنًا.

○ لعل ذلك يعزى إلى أن الأفراد الأصغر سنًا أكثر حماسًا وتقبلاً للتغيير والدعم من الإدارة العليا مقارنة بالأفراد الأكبر سنًا.

• المجموعة من ٣٠ إلى ٣٩ سنة مقابل أكبر من ٥٠ سنة:

○ الفروق دالة إحصائيًا بمتوسط فرق ٠.٣٦٥١ لصالح المجموعة الأصغر سنًا.

○ لعل ذلك يعزى إلى استعداد الأفراد في منتصف العمر للتفاعل الإيجابي مع الدعم الإداري مقارنة بالأكبر سنًا.

• المجموعة من ٤٠ إلى ٤٩ سنة مقابل أكبر من ٥٠ سنة:

○ الفروق دالة إحصائيًا بمتوسط فرق ٠.٤٤٢٦ لصالح المجموعة من ٤٠ إلى ٤٩ سنة.

○ لعل ذلك يعزى إلى أن الأفراد في هذه الفئة العمرية يمتلكون مزيجًا من الخبرة والحماس الذي يجعلهم أكثر استجابة لدعم الإدارة مقارنة بالأكبر سنًا.

٢- مشاركة العاملين وتدريبهم

• المجموعة من ٢٠ إلى ٢٩ سنة مقابل أكبر من ٥٠ سنة:

○ الفروق دالة إحصائيًا بمتوسط فرق ٠.٤٠٠٢ لصالح المجموعة الأصغر سنًا.

○ لعل ذلك يعزى إلى أن الأفراد الأصغر سنًا لديهم توقعات أعلى للحصول على التدريب والمشاركة في القرارات.

• المجموعة من ٤٠ إلى ٤٩ سنة مقابل أكبر من ٥٠ سنة:

○ الفروق دالة إحصائيًا بمتوسط فرق ٠.٤٤٣٦ لصالح المجموعة من ٤٠ إلى ٤٩ سنة.

○ لعل ذلك يعزى إلى أن الأفراد في الفئة العمرية من ٤٠ إلى ٤٩ سنة أكثر خبرة وقدرة على المشاركة بفعالية في برامج التدريب مقارنة بالأكبر سنًا.

٣- الدرجة الكلية لمقياس إدارة الجودة الشاملة

• المجموعة من ٤٠ إلى ٤٩ سنة مقابل أكبر من ٥٠ سنة:

○ الفروق دالة إحصائيًا بمتوسط فرق ٠.٣٦٦٨ لصالح المجموعة من ٤٠ إلى ٤٩ سنة.

○ لعل ذلك يعزى إلى تكيف الأفراد في الفئة العمرية من ٤٠ إلى ٤٩ سنة واستجابتهم للتغييرات والدعم الإداري مقارنة بالأكبر سنًا.

أما فيما يتعلق بباقي المقارنات لم تظهر فروقاً دالة إحصائية بين الفئات العمرية المختلفة. لعل ذلك يعزى إلى أن التوجهات نحو دعم الإدارة العليا، والتركيز على العميل، ومشاركة العاملين وتدريبهم لا تختلف بشكل كبير بين الفئات العمرية عند عدم وجود فروق كبيرة في التجارب والخبرات المهنية، مما يشير إلى أن هذه الجوانب من إدارة الجودة الشاملة قد تكون متأثرة بعوامل أخرى غير العمر.

النتائج المتعلقة بالسؤال السابع:

نص السؤال السابع على " هل يمكن التنبؤ بمقدار تحسين أداء العاملين في القطاع الخاص محل الدراسة من خلال إدارة الجودة الشاملة؟"

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم ايجاد معادلة التنبؤ من خلال حساب الانحدار بين مقياس إدارة الجودة الشاملة ومقياس تحسين أداء العاملين والجدول (٤-١٣) يوضح اختبار تحليل التباين لمعادلة الانحدار:

جدول (٤-٨) تحليل التباين الاحادي لتنبؤ بتحسين أداء العاملين من خلال إدارة الجودة الشاملة

الدالة الاحصائية	قيمة اختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
.000 ^b	883.799	108.961	1	108.961	الانحدار
		0.123	375	46.233	البواقي
			376	155.193	الكلي

Dependent Variable: تحسين أداء العاملين

Predictors: (Constant), إدارة الجودة الشاملة

يتضح من الجدول (٤-٨) أن قيمة اختبار F والتي بلغت (٨٨٣.٧٩٩) هي قيمة دالة احصائية كما تشير قيمة الدلالة الاحصائية والتي بلغت (٠.٠٠٠) مما يؤكد إمكانية التنبؤ بأداء العاملين من خلال إدارة الجودة الشاملة والجدول (٤-٩) يوضح معادلة التنبؤ.

جدول (٩-٤) معادلة التنبؤ بأداء العاملين من خلال معادلة الجودة الشاملة

الدلالة الاحصائية	قيمة اختبار T	المعاملات المعيارية		المعاملات غير المعيارية	
		بيتا	الخطأ المعياري	B	
0.000	6.664		0.111	0.737	الثابت
0.000	29.729	0.838	0.027	0.814	إدارة الجودة الشاملة

a. Dependent Variable: تحسين أداء العاملين

ومن الجدول (٩-٤) يتضح أن معادلة التنبؤ تعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{تحسن الأداء الوظيفي} = ٠.٧٣٧ + (٠.٨١٤) * \text{إدارة الجودة الشاملة}$$

وهذا يشير إلى أنه كلما زادت توظيف إدارة الجودة الشاملة فإن أداء العاملين سيتحسن بدرجة كبيرة.

ملخص النتائج:

- وجود علاقة طردية قوية بين كلاً من بعد اقتناع ودعم إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين المقياسين (٠.٦٤٢)، وهي قيمة دالة عند مستوى ($\alpha = ٠.٠١$) مما يعني أنه كلما زادت القناعة لدى العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة تحسن الأداء الوظيفي لديهم.
- وجود علاقة طردية قوية بين كلا من بعد التركيز على العميل وتحسين أداء العاملين، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين المقياسين (٠.٧٤٨)، وهي قيمة دالة عند مستوى ($\alpha = ٠.٠١$) مما يعني أنه كلما ازداد التركيز على العميل سيزداد فعالية أداء العاملين ويتحسن أدائهم الوظيفي.
- وجود علاقة طردية قوية بين كلا من بعد مشاركة العاملين وتحسين أداء العاملين، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين المقياسين (٠.٧٧٦)، وهي قيمة دالة عند مستوى ($\alpha = ٠.٠١$) مما يعني أنه كلما ازداد مقدار مشاركة العاملين سيزداد فعالية أداء العاملين ويتحسن أدائهم الوظيفي.
- وجود علاقة طردية قوية بين كلا من بعد التحسين المستمر وتحسين أداء العاملين، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين المقياسين (٠.٨٤٦)، وهي قيمة دالة عند مستوى ($\alpha = ٠.٠١$) مما يعني أنه كلما ازداد مقدار التحسين المستمر سيزداد فعالية أداء العاملين ويتحسن أدائهم الوظيفي.
- تشير نتائج التحليل أن اتجاهات العاملين في القطاع الخاص نحو الأبعاد الأربعة الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة كانت اتجاهات ايجابية بدرجة مرتفعة وتراوحت المتوسطات الحسابية لاتجاهاتهم ما بين (٣.٩٤٩ – ٤.٠٧٩)، إذ جاء في المرتبة الأولى بعد (اقتناع ودعم الإدارة العليا)، وفي المرتبة الثانية بعد (مشاركة العاملين وتدريبهم)، وفي المرتبة الثالثة بعد (التركيز على العميل)، وفي المرتبة الأخيرة بعد (التحسين المستمر).
- أظهرت النتائج عدم وجود دلالة إحصائية مؤثرة للجنس على جميع الأبعاد (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين وتدريبهم، التحسين المستمر) وكذلك الدرجة الكلية للمقياس، حيث كانت جميع قيم الدلالة الإحصائية (p) أكبر من ٠.٠٠٥. وهذا يشير إلى أن الفروق المرصودة بين الذكور والإناث ليست كبيرة بما يكفي لتعتبر ذات دلالة إحصائية، مما يعني أن تأثير الجنس على هذه الأبعاد غير مهم إحصائياً في هذه العينة.

- أما فيما يتعلق بمتغير للمؤهل العلمي، لم تظهر أي دلالات إحصائية مؤثرة على الأبعاد المدروسة أو الدرجة الكلية، حيث كانت جميع قيم الدلالة الإحصائية (p) أكبر من ٠.٠٠٥. وبالتالي، لا يمكن اعتبار المؤهل العلمي عاملاً مؤثراً على هذه الأبعاد في سياق هذه الدراسة.
- وفيما يخص سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية على جميع الأبعاد والدرجة الكلية، حيث كانت جميع قيم الدلالة الإحصائية (p) أكبر من ٠.٠٠٥. وهذا يعني أن سنوات الخبرة ليست عاملاً مؤثراً بشكل كبير على الأبعاد المدروسة أو الدرجة الكلية للمقياس
- على النقيض من ذلك أظهرت النتائج أن العمر كان له تأثير ذو دلالة إحصائية على بعض الأبعاد، فقد كانت هناك دلالة إحصائية مؤثرة للعمر على بعدي اقتناع ودعم الإدارة العليا والتحسين المستمر وهذا يشير إلى أن الفروق بين مجموعات الأعمار المختلفة كانت كبيرة بما يكفي لتعتبر ذات دلالة إحصائية، مما يعني أن العمر يمكن أن يكون عاملاً مؤثراً على بعض أبعاد المقياس المدروسة.
- تؤكد الدراسة إمكانية التنبؤ بأداء العاملين من خلال إدارة الجودة الشاملة، وأنه كلما زادت توظيف إدارة الجودة الشاملة فإن أداء العاملين سيتحسن بدرجة كبيرة.

التوصيات:

- توصي الدراسة المؤسسات بإجراء دراسات مسحية متكررة لتحديد حاجات العملاء ورغباتهم والوقوف عليها.
- توصي الدراسة إدارة المؤسسات بمتابعة شكاوى الموظفين والعملاء وتقديم الحلول المناسبة لهم.
- عقد دورات تدريبية تكوينية متخصصة في مجال الجودة الشاملة للموظفين محل الدراسة.
- استغلال دافعية العاملين وتوجيههم التوجيه الصحيح من أجلهم ومن أجل تطوير قدراتهم الوظيفية.
- لا بد من اعتبار كل فرد في المؤسسة هو عميل داخلي ويُعمل على تحفيزه وإرضاءه بمختلف الفئات والأعمار.

المصادر والمراجع:

الأحمري، منى يحيى. (٢٠٢٢). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد بأبها). كلية الأعمال - جامعة الملك خالد. المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية العدد ٣١.

البارقي، عامر محمد (٢٠٢٠). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإنتاجية " دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي ". كلية التربية جامعة أسيوط، المجلة العلمية مجلد ٣٦ عدد ٢.

بولال، حنان (٢٠١٦). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاتصالية الخدماتية، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص ١٥.

التميمي، وفاء بجي (٢٠١٤). تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية عن المستشفيات الجزائرية الخاصة. كلية الحوسبة والأعمال، جامعة العلوم الإبداعية، مجلة جامعة الشارقة، مجلد ١١ العدد ١.

جودة، محفوظ (٢٠٠٦). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، مكتبة دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

جودة، منال علي (٢٠٢٢). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين بالتضامن الاجتماعي " دراسة اجتماعية ". مجلة كلية الآداب - جامعة المنصورة - العدد الحادي والسبعون - أغسطس ٢٠٢٢.

الحبيب، محمد أحمد (٢٠١٧). أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مجموعة سلطان الفرائضي الطبية. كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

حطاب، هادي عماد (٢٠١٩)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين. كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

الداوي، الشيخ (٢٠١٠). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، ص ٢١٨.

رشوان أحمد محمد (٢٠١٧). تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في ظل كل من الأداء الابتكاري وأداء العاملين كمتغيرات وسيطة. كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.

زيدان، سلمان (٢٠٠٩). إدارة الجودة الشاملة، الفلسفة ومداخل العمل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

شاكوت، عفاف عمر (٢٠١٥). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية - دراسة تطبيقية الهيئة القومية للكهرباء في الفترة ٢٠٠٧م - ٢٠١٣م. كلية الدراسات العليا جامعة شندي جمهورية السودان.

الشهري، محمد حسن (٢٠٢٠). أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على العاملين في هيئة الهلال الأحمر السعودي - المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية مجلد ٤ - العدد ١٠.

صباح، بنوناص (٢٠١٨). النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص ٣٤.

العالم، فتحي (٢٠١٠). نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دار اليازوري العلمية، للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

عبدالله ، نادية صديق. (٢٠١٧). أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين دراسة حالة (الشركة السودانية للهاتف السيار زين). كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

عمري، نورهان؛ صبار، أميرة (٢٠٢٣). تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمديرية الكهرباء والغاز - قالمة - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥.

العنزي، ممدوح و المطيري، عارف و ال حسينة، مرضي (٢٠٢٢). إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء العاملين بالقطاع الصحي "دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض" ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، مجلد ٦ - عدد ٢٩.

فاروق، مشري وعبد الحق، غانية. دور إدارة الجودة الشاملة في دعم وزيادة فعالية أداء العاملين (دراسة تحليلية على عينة من المؤسسات). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال. جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

الفرايدي، الخليل أحمد (٢٠٠٣). كتاب العين، ج ١، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ص ٢٧٣.

فرج، عيسى صالحين (٢٠١٦). أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الشركة العامة للكهرباء.، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية- مجلة الاقتصاد والتجارة - سوق الأحد.

فريحات، علاء محمد. (٢٠١٧). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب.

الفيروز، مجد الدين (٢٠٠٨). قاموس المحيط م١، دار الحديث، القاهرة، ص ٣٠٨ .

المعمر، وسام سليمان (٢٠١٤). علاقة إدارة الجودة الشاملة على أداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم التجارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ص ٣٩

المراجع الأجنبية:

Flynn, B., Schroeder, G. and Sakakibara, S. (1995), "The impact of quality management practices on performance and competitive advantage", Decision Sciences, Vol. 26 No. 5, pp. 659-691.

Pande, P. S., Holpp, L., & Pande, P. (2002). What is six sigma? (Vol. 1): McGraw-Hill New York, NY

Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. Journal of operations management, 21(4), 405-435.

ملحق (١)

الاستبانة

استبانة موجهة لموظفي القطاع الخاص في منطقة الرياض

أخي الموظف/ أختي الموظفة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم الباحثون بدراسة عنوانها

(دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص
بمنطقة الرياض)

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة المشاريع، أعد الباحثون هذه

الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات، نرجو الإجابة عليها، علماً بأن البيانات والمعلومات التي تدلون بها

لا تخرج عن نطاق دائرة البحث.

وجزاكم الله خيراً

الباحثون

الاستبانة:

تحتوي الاستبانة على (٣١) فقرة موزعة على عدة محاور مختلفة، لكل فقرة من الفقرات خمس خيارات حسب مقياس ليكرت الخماسي وحددت القيم كالتالي:

موافق بشدة قيمتها ٥ درجات، موافق ٤ درجات، محايد ٣ درجات،
غير موافق درجتان ،غير موافق بشدة درجة واحدة فقط.

أولاً: بيانات أولية:

الجنس:

○ ذكر

○ أنثى

العمر:

○ من ٢٠ إلى ٢٩ سنة.

○ من ٣٠ إلى ٣٩ سنة.

○ من ٤٠ إلى ٤٩ سنة.

○ أكبر من ٥٠ سنة.

المؤهل العلمي:

○ ثانوي

○ دبلوم

○ جامعي

○ ماجستير

سنوات الخبرة:

○ أقل من سنة

○ من سنة إلى ٥ سنوات.

○ من ٦ إلى ١٠ سنوات.

○ أكثر من ١١ سنة.

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة

أ - اقتناع ودعم الإدارة العليا:

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تتوفر القناعة التامة لدى مديري الإدارة العليا بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة					
٢	تلتزم الإدارة العليا للمؤسسة بتطبيق سياسات واضحة وموثقة للجودة الشاملة					
٣	تقوم الإدارة العليا للمؤسسات بتوفير التسهيلات والوسائل والمال الكافي لتنفيذ وتطبيق إدارة الجودة الشاملة					
٤	تخطط الإدارة العليا وتتابع باستمرار مسار برامج الجودة الشاملة للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.					

ب - التركيز على العميل:

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥	تقوم إدارة المؤسسة بإجراء دراسات مسحية لتحديد حاجات العملاء ورغباتهم بشكل مستمر					
٦	تغير إدارة المؤسسة باستمرار الأهداف الاستراتيجية للجودة تبعاً لتغير حاجات العملاء ورغباتهم					
٧	تسعى إدارة المؤسسة للمحافظة على العملاء الحاليين، وجذب عملاء جدد					
٨	تهتم إدارة المؤسسة بمتابعة شكاوى العملاء وتقديم الحلول المناسبة لهم					
٩	يتم تسجيل شكاوى واقتراحات العملاء والعمل على معالجتها					

ج- مشاركة العاملين وتدريبهم:

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١٠	تعمل إدارة المؤسسة على إشراك جميع العاملين بكافة المستويات في عمليات تحسين جودة الخدمات					
١١	تعمل إدارة المؤسسة على تشجيع العاملين للعمل بروح الفريق الواحد					
١٢	تمنح إدارة المؤسسة مكافآت مادية أو معنوية للعاملين على مشاركتهم في تحقيق الجودة الشاملة					
١٣	تقوم إدارة المؤسسة بتدريب العاملين على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تساعد في تطوير الأداء، وتحسين جودة الخدمات					
١٤	تعمل المؤسسة على زيادة الوعي بالجودة لدى الأفراد العاملين لديها					

د- التحسين المستمر:

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١٥	يتم تكليف العاملين بالأعمال التي تقع ضمن اختصاصهم					
١٦	هناك اهتمام بأداء العاملين المتعلق بجودة الخدمات التي يتم تقديمها					
١٧	يتم اعتبار كل فرد في المؤسسة عميل داخلي ويعمل على تحفيزه وإرضاءه					
١٨	يتم استعمال الطرق الإحصائية لفحص وتدقيق كل الأنشطة الممارسة بالمؤسسة					
١٩	تعتمد إدارة المؤسسة برنامجاً لتبسيط الإجراءات وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة					

٢٠	تضع إدارة المؤسسة خطة من أجل تقليل وقت انتقال المعاملة من قسم إلى آخر، وذلك لتقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة				
٢١	يتم أخذ الجودة الشاملة بعين الاعتبار ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة				
٢٢	تسعى المؤسسة إلى التقليل من نسبة الأخطاء أثناء تقديم الخدمات				

المحور الثاني: أداء العاملين

أ- تحسين أداء العاملين

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يقوم العاملون في المؤسسة بتأدية الأعمال المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية					
٢	تدريب العاملين في المؤسسة يمنحهم القدرة على تطوير قدراتهم وتغيير أساليب عملهم بصورة أفضل					
٣	نظام الحوافز و المكافآت المعمول به في المؤسسة يشجع على دعم أداء العاملين وبذل المزيد من الجهد					
٤	يتم قياس وتقييم أداء العاملين باستمرار					
٥	فهم واستيعاب معايير تقييم الأداء تدفع العاملين لبذل مزيد من الجهد					
٦	التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة تساعد على زيادة فعالية أداء العاملين					
٧	تشجع إدارة المؤسسة أي مبادرة تهدف إلى دعم وتحسين أداء العاملين لديه					
٨	ظروف العمل في المؤسسة حالياً تساعد على أداء العمل بالشكل المطلوب					
٩	توجد دافعية لدى العاملين من أجل تطوير قدراتهم الوظيفية					

Abstract

The study aimed to reveal the role of total quality management in improving the performance of employees in the private sector in the Riyadh region. The researchers used a descriptive-analytical method, and the tool used for the study was a questionnaire. It was applied to a sample of (377) male and female employees in the private sector in Riyadh. The data was analyzed using the statistical analysis program (SPSS). The study's main findings are as follows: the analysis results indicate that the attitudes of employees in the private sector towards the four dimensions. The main TQM trends were highly positive and the arithmetic averages of their trends ranged between (3.949 – 4.079), as it came in first place after (conviction and support of senior management), in second place after (employee participation and training), in third place after (customer focus), and in last place after (continuous improvement). The existence of a strong positive relationship between both (conviction and support of quality management, customer focus, employee engagement and continuous improvement) While improving the performance of employees. In contrast, the results showed that age had a statistically significant effect on some dimensions, and the study confirms the predictability of the performance of workers through total quality management, and this indicates that the more total quality management is employed, the performance of workers will improve significantly. The study recommends that the management of institutions follow up on the complaints of employees and customers and provide them with appropriate solutions, hold specialized training courses in the field of total quality of the employees under study, exploit the motivation of employees and direct them the right direction for them and in order to develop their functional capabilities.

Key words: Total quality - job performance - private sector.

Midocean University

college of Management



The role of Total quality management in improving job performance among workers in the private sector in the Riyadh region

A research project submitted for the Master's degree in Project Management

Prepared by:

Saud Sayer AL-Anazi	233001088
Raed Ayesh AL- Mutairi	233000879

Supervised by:

**Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohamed
Dr. Fayez Ali Jrad**

**Year:
2024**