

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

شوق علي سالم بلکم

2021205344

مشروع التخرج - ١

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشرف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الشكر والتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

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

لِسَعَادَةِ الدُّكْتُورَةِ / منى مصطفى العشري

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

الاهداء

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون ، لم يكن الحلم قريباً ولا الطريق كان محفوفاً بالتسهيلات لكنني فعلتها.

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

إلى من كلله الله بالهبة والوقار .. إلى من أحمل اسمه بكل فخر .. يا من أفقذك منذ الصغر ويرتعش قلبي لذكرك إلى من فارقنا بجسده وروحه ما زالت ترفرف في سماء حياتي (والدي العزيز) - رحمه الله - وأسكنه فسيح جناته.

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي التي كانت لي السند والعوض كانت لي الأب والأخت والصديقة داعمي الأول ووجهتي التي استمد منها القوة شكرًا على كل شيء يا أعظم أم أعلى الحبايب (أمي الحبيبة) متعها الله بالصحة والعافية.

إلى مصدر قوتي ، الداعمين السائدين ، أرضي الصلبة وجداري المتين

إلى من مدت أياديهم في أوقات الضعف

إلى من راهنوا على نجاتي .. ويذكروني بمدى قوتي واستطاعتي ، الذين لا يحبطوني ويؤمنوا بشجاعتي مهما ضعفت وارتخيت إلى الشموع التي تنير طريقي وإلى ملهمي نجاحي

واقفين خلفي .. مثل ظلاً مهما كثرة تخططاتي . إلى من بذلوا جهداً في مساعدتي وكانوا عوناً وسنداً

(اخي وأخواتي)

ولا أنسى رفقاء الروح الذين شاركوني خطوات هذا الطريق

إلى من هونوا تعب الطريق إلى من شجعوني على المثابرة وأكمال المسيرة إلى رفقاء السنين ممتنة لكم

وإلى صديقتي شهد الذي كانت بجانبني دائماً

وإلى د. منى مشرفة هذا البحث التي لم تتوانى في مد يد العون لي

المحتويات	
الشكر والتقدير	٢
الاهداء	٣
قائمة الجداول:	٧
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	٨
المقدمة:	٩
مشكلة البحث:	١١
الفجوات النظرية:	١١
الفجوات العملية:	١١
أهمية البحث:	١٢
الأهمية النظرية:	١٢
الأهمية العلمية:	١٢
أسئلة البحث:	١٣
أهداف البحث:	١٣
فرضيات البحث:	١٣
نموذج البحث:	١٤
الدراسة الميدانية:	١٥
مخطط البحث:	١٦
الفصل الثاني: الإطار النظري	١٧
المقدمة :	١٨
المتغير الأول	١٨
مفهوم إدارة الجودة الشاملة :	١٨
المتغير الثاني : تحسين الأداء الوظيفي	٢١
العلاقة بين المتغير الاول والمتغير الثاني :	٢٤
الخاتمة	٢٦
الفصل الثالث:	٢٧
منهجية البحث	٢٧
المقدمة:	٢٧
التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:	٢٨
إدارة الجودة الشاملة:	٢٨
الأداء الوظيفي :	٢٨
مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:	٣٠
مجتمع البحث:	٣٠

٣٠		عينة البحث:
٣١		طرق وتقنيات أخذ العينة :
٣٣		البيانات الأولية :
٣٣		البيانات الثانوية :
٣٣		طرق و إجراءات تحليل البيانات
٣٤		الخاتمة :
٣٥		الفصل الرابع: التحليل الاحصائي لنتائج الدراسة
٣٩		المراجع:
٤٣		الملاحق
٤٤		المتغير الأول : إدارة جودة الشاملة
٤٥		المتغير الثاني : الأداء الوظيفي

قائمة الأشكال:

العنوان	رقم الصفحة
شكل نموذج البحث المقترح ,المصدر الطالبة	12
شكل منهجية البحث, المصدر الطالبة	29
شكل مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة	18
نموذج ابعاد الأداء الوظيفي	21

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول
٣٠	مجتمع البحث
٢٠	عينة البحث
٣١	المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة
٣٢	المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع الأداء الوظيفي

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

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

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

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

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

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

دراسات عديدة أظهرت أن الشركات التي تقوم بتطبيق أنظمة إدارة الجودة تحقق نتائج أفضل في الأداء الوظيفي على المدى الطويل، من خلال زيادة رضا العملاء وتحسين مستوى الخدمة المقدمة والمنتجات المصنعة. بالإضافة إلى ذلك، يساهم تحقيق الجودة في خفض التكاليف وزيادة الربحية بسبب تقليل الفاقد وتحسين كفاءة استخدام الموارد

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

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

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

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

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

مشكلة البحث:

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

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

الفجوات النظرية:

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

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

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

الفجوات العملية:

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

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

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

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

وفقاً لما تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي :

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

أهمية البحث:

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

الأهمية النظرية:

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

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

الأهمية العلمية:

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

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

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

فوائد البحث لشركة السحيلي:

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

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

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

أسئلة البحث:

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

السؤال الفرعي ١: كيف تؤثر التركيز على العميل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟

السؤال الفرعي ٢: كيف تؤثر التزام الإدارة على إدارة الجودة الشاملة؟

السؤال الفرعي ٣: كيف تؤثر إدارة وتنمية الموارد البشرية على إدارة الجودة الشاملة ؟

أهداف البحث:

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

الهدف الفرعي ١: دراسة تأثير التركيز على العميل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الهدف الفرعي ٢: التحقق من تأثير التزام الإدارة على إدارة الجودة الشاملة

الهدف الفرعي ٣: تقييم تأثير إدارة وتنمية الموارد البشرية على إدارة الجودة الشاملة

فرضيات البحث:

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

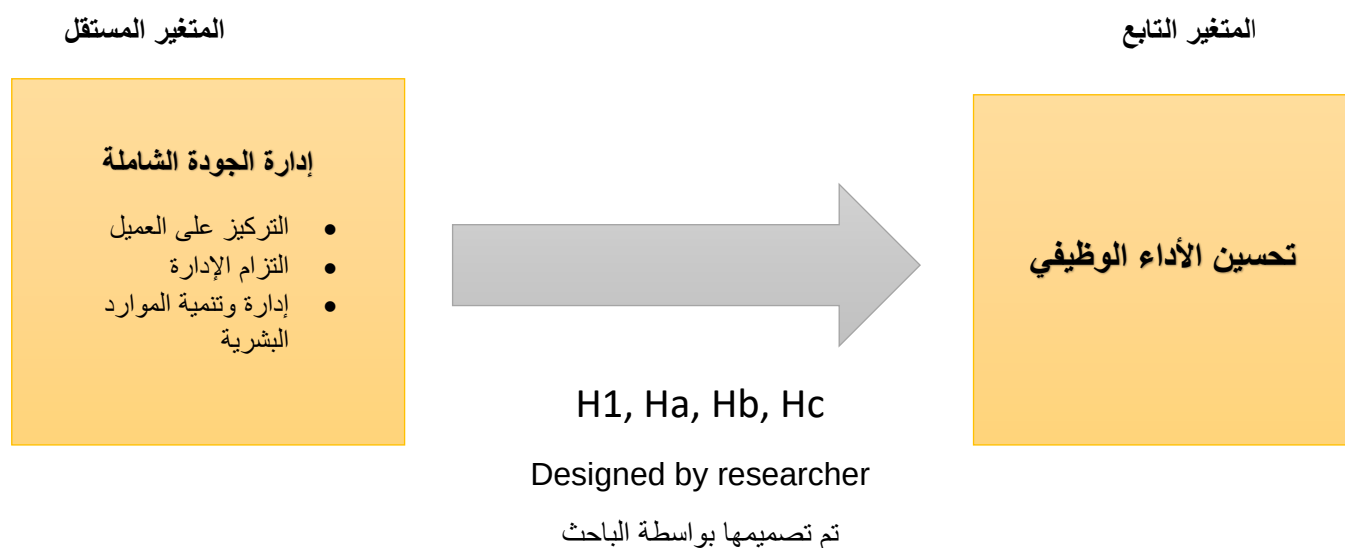
الفرضية الفرعية ١: توجد علاقة معنوية إيجابية بين التركيز على العميل و إدارة الجودة الشاملة

الفرضية الفرعية ٢: توجد علاقة معنوية إيجابية بين التزام الإدارة و إدارة الجودة الشاملة

الفرضية الفرعية ٣: توجد علاقة معنوية إيجابية بين إدارة وتنمية الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة

نموذج البحث:

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



الدراسة الميدانية:

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

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

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

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

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

من أبرز معلومات عن شركة السحيلي :

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

مخطط البحث:

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

الفصل الثاني: الإطار النظري

المقدمة :

إن إدارة الجودة الشاملة هي إحدى النظم المتبعة لمواجهة التحديات المختلفة في المنظمات؛ وذلك لكونها تقوم على أساس التحسين المستمر في أساليب الأداء في جميع المستويات العلمية والإدارية، وفي كل المجالات

الوظيفية لمنظمة، وهي في الوقت ذاته تؤكد على أن يعمل الفرد بشكل صحيح من المرة الأولى (Bruce, 2013). كما أن مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وتقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن لإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على استخدام مجموعة من الأدوات لقياس مدى التحسن في الجودة وتحقيق الأهداف التنظيمية (Joseph ٢٠١٣).

المتغير الأول

مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

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

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

تطور إدارة الجودة الشاملة:

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

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

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

الشكل رقم (1.1): مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الأدبيات السابقة.

ابعاد إدارة الجودة الشاملة:

أولا التركيز على العميل: يعني هذا المبدأ أن تتركس المؤسسة كل جهودها من أجل إرضاء وإسعاد العميل وذلك من خلال تلبية توقعاته أو تجاوزها، هذا لا يعني فقط فهم احتياجاته الحالية ولكن أيضا توقع احتياجاته المستقبلية، وتجدر الإشارة إلى أن هناك نوعين من العملاء، عملاء خارج المؤسسة يشترون سلعا أو خدمات من المؤسسة، و عملاء داخل المؤسسة هم أشخاص أو أقسام يتلقون المخرجات من شخص أو قسم آخر داخل المؤسسة، حيث يعتبر كل شخص عميلا للعملية السابقة ولإرضاء العميل وإسعاده ينبغي على المؤسسة الحرص على توفير عدة متطلبات، من بينها تقديم مستوى جودة عال التميز بالمرونة العالية في تغيير الحجم والمواصفات والتسليم، تقديم مستوى عال من الخدمة سرعة التسليم وتقديم منتجات وخدمات منخفضة التكلفة.

ثانياً : التزام الإدارة: إن اقتناع الإدارة العليا ودعمها لبرنامج إدارة الجودة الشاملة بعد حجر الأساس في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فبدون الاقتناع والدعم الكامل من قبل الإدارة العليا لأهمية الجودة فإن أية جهود تبذل على أي مستوى إداري آخر لم يكن لها التأثير المطلوب بل ولن يكتب لها النجاح، حيث إن الاقتناع و الدعم المطلوب من الإدارة العليا يتمثل في الإعلان عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية و الموظفين على مختلف مستوياتهم، و الالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات، وتخصيص الإمكانيات المالية و البشرية اللازمة للتطبيق ، وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم.

ثالثاً : إدارة وتنمية الموارد البشرية: إن الموظفين هم الأساس لتحقيق جودة ثابتة ومستمرة، وتعد الإدارة الضعيفة للأفراد ذات أثر سلبي على جودة الخدمة التي يقدمها هؤلاء الأفراد أثناء تعاملهم وتفاعلهم مع العملاء، ويجب أن تعكس السياسات واللوائح الخاصة بالأفراد مدى اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية وذلك من خلال : إعطاء الاهتمام لعملية اختيار وتعيين الجدد، فالاختيار يتم بعناية فائقة والتعيين للأفضل.

نظريات إدارة الجودة الشاملة

١- نظرية جوران (Juran's Quality Trilogy)

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

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

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

٣- نظرية كروسبي (Crosby's Zero Defects)

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

المتغير الثاني : تحسين الأداء الوظيفي

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

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

تطور الأداء الوظيفي :

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

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

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

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

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

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

أبعاد الأداء الوظيفي:

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

العوامل المرتبطة بمهارات الاتصال:

- الاستماع الفعال
- التحدث بوضوح
- كتابة تقارير واضحة ومفهومة

الجودة:

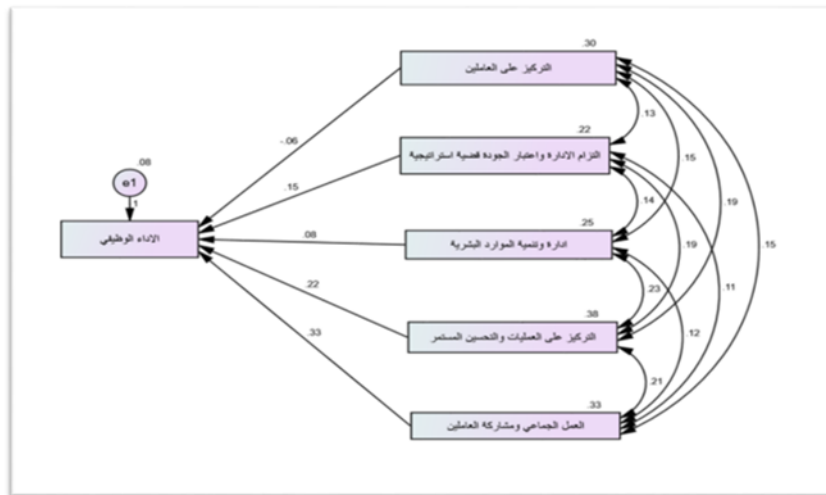
الجودة تعني مدى دقة وإتقان العمل الذي يقوم به الموظف، ومدى توافقه مع المعايير المحددة مسبقاً. تقييم الجودة يتطلب فحص النتائج النهائية للمهام لمعرفة ما إذا كانت تتطابق مع المواصفات المطلوبة.

العوامل المرتبطة بالجودة:

- الانتباه للتفاصيل
- الالتزام بالمعايير
- الدقة في تنفيذ المهام

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

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



نظريات الأداء الوظيفي:

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

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

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

العلاقة بين المتغير الاول والمتغير الثاني :

الأداء الوظيفي:

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

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

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

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

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

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

كيف تُساهم TQM في تحسين الأداء الوظيفي؟

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

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

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

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

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الوظيفي:

التركيز على العملاء:

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

تحسين العمليات والعمليات:

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

التدريب والتطوير:

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

القياس والتحليل:

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

المشاركة والتعاون:

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

الخاتمة

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

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

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

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

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

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

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

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

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

الفصل الثالث:

منهجية البحث

المقدمة:

يوضح هذا الجزء المنهجية التي تم تطبيقها في المشروع الحالي، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة توضح العناوين التالية التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وما تم تطبيقه، كما يلي:

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث :

تم تطبيق منهجية البحث العلمي في المشروع الحالي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام العديد من الإجراءات والتقنيات لضمان الدقة والموثوقية في الدراسة تم تعريف المتغيرات المستخدمة في الدراسة وتوضيح كيفية قياسها وتحديد بطرق علمية تم جمع البيانات من خلال استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات مثل الاستبيانات وتحليل الوثائق.

أدارة الجودة الشاملة:

تُعرف بأنها نظام إداري يركز على تحسين الجودة في جميع جوانب العمل داخل المؤسسة. تشمل أبعادها التركيز على العميل، الذي يُعرف بأنه الاستراتيجية التي تجعل احتياجات وتوقعات العملاء محور الأنشطة والقرارات، ويتم قياسه من خلال مستويات رضا العملاء. التزام الإدارة واعتبار الجودة قضية استراتيجية يُعرف بأنه مدى التزام القيادة العليا بتعزيز ثقافة الجودة كعنصر أساسي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويُقاس من خلال المشاركة الفعالة في مبادرات الجودة. إدارة وتنمية الموارد البشرية تُعرف بأنها الأنشطة التي تهدف إلى تطوير مهارات الموظفين لتحقيق أعلى مستويات الأداء، ويتم قياسها من خلال برامج التدريب ومعدل الاحتفاظ بالموظفين.

الأداء الوظيفي :

يُعرف بأنه مستوى الكفاءة والفعالية التي يُظهرها الموظف في أداء مهامه. من أبعاده العمل الجماعي، الذي يُعرف بقدرة الأفراد على التعاون لتحقيق أهداف مشتركة، ويُقاس من خلال تقييم أداء الفرق. خدمة العملاء تُعرف بجودة الدعم الذي تقدمه المؤسسة للعملاء، ويتم قياسها من خلال مستويات رضا العملاء ووقت الاستجابة للاستفسارات. مهارات الاتصال تُعرف بقدرة الأفراد على نقل المعلومات بفعالية وفهم الآخرين، ويتم قياسها من خلال تقييمات الأداء واستبيانات الزملاء.

منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

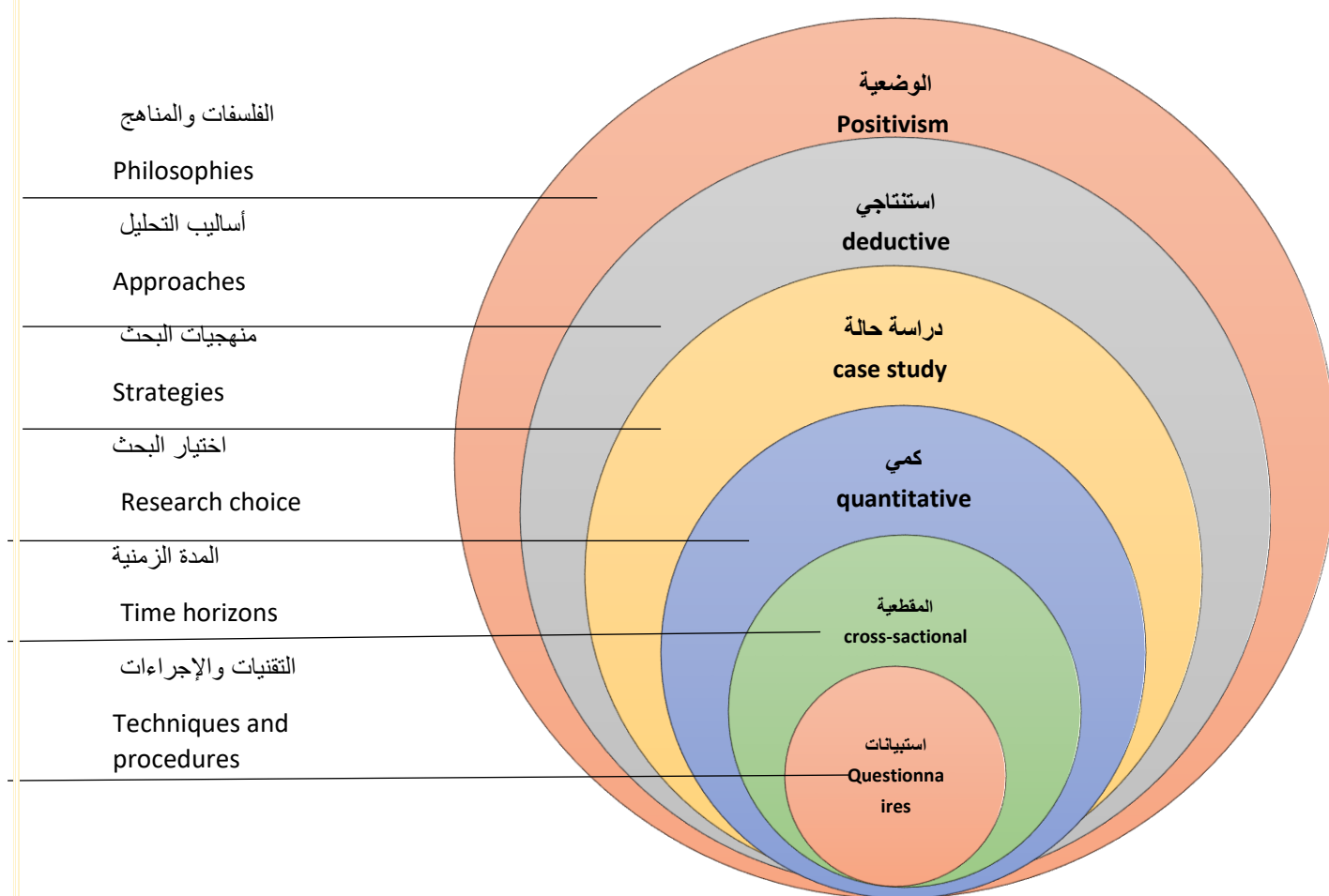
منهج البحث: استنتاجي

إستراتيجية البحث: دراسة حالة

اختيار البحث: كمي

الأفق الزمنية: المقطعية

تقنيات والإجراءات : الاستبيان والتحليل الإحصائي



مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:

مجتمع البحث لهذه البحث هو جميع الموظفين والموظفات في شركة السحيلي بمدينة جدة والبالغ عددهم ٤٠٠ موظف, وتعتبر الشركة هي موزعة للمواد الكهربائية ولها عدة فروع حول المملكة العربية السعودية حيث يتمثل عملنا الأساسي في توريد جميع الطاقة الكهربائية والتحكم والحماية وجميع المنتجات ذات الصلة للمشاريع السكنية والتجارية والصناعية بفضل كوادرها المؤهلة واستخدامها لأحدث الأدوات وتسهم الشركة دائما في تطوير الخدمات للعملاء .

مجتمع البحث:

مجتمع البحث لهذا الدراسة هو الموظفين في شركة السحيلي بمدينة جدة ، والبالغ عددهم ٤٠٠ موظفًا ، تم اختيار عينة عشوائية والتي شملت ٣٠ موظفًا، وقد قام ٣٠ موظفًا بتعبئة الاستبيان الخاص بالدراسة، وهي تمثل ٩١,٤٣٪ من مجتمع البحث

التصنيف	عدد الموظفين	النسبة المئوية
الموظفون	٤٠٠	١٠٠٪
المجموع	٤٠٠	١٠٠٪

عينة البحث:

عدد العينة ٤٥ هو عدد العينة الممثلة لحجم المجتمع ٥٠ بناء على ذلك تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من مجتمع البحث البالغ عددهم ٥٠ موظفًا وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة.

جدول رقم ٢ : عينة البحث

عينة البحث	حجم العينة
تستهدف الموظفون في شركة السحيلي	٥٠ موظف

طرق وتقنيات أخذ العينة :

في هذا البحث، تم استخدام تقنية العينة العشوائية البسيطة لاختيار الخصائص من مجتمع البحث بشكل عشوائي، مما يضمن تمثيلاً دقيقاً للمجتمع، تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل المناسب لمختلف الفئات العمرية في العينة، ثم تم اختيار عينة عشوائية منها، هذه الطريقة ضمنت أن يكون لكل موظف فرصة متساوية للاختيار في العينة، مما أعطى تمثيلاً دقيقاً للمجتمع الأصلي. تقنية العينة العشوائية البسيطة هي نوع من تقنيات أخذ العينات الاحتمالية، حيث يكون لكل فرد في المجتمع فرصة متساوية للاختيار في العينة. هذا يضمن الحصول على نتائج موثوقة وقابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

طريقة جمع البيانات :

يستعرض هذا القسم الأدوات البحثية المستخدمة لجمع البيانات اللازمة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته، اعتمد الباحث على المنهج المسحي لجمع البيانات الكمية باستخدام الاستبيانات، وتعرض الأقسام التالية الأدوات المستخدمة لقياس متغيرات البحث.

المتغير المستقل : (إدارة الجودة الشاملة)

اعتمد الباحث على استبانته (حبيلس فيروز، فرح خلفون) وذلك لقياس المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة ، وذلك من حيث ثلاث ابعاد وهي التركيز على العميل، التزام الإدارة واعتبار الجودة قضية استراتيجية ، إدارة وتنمية الموارد البشرية بإجمالي ١٧ للمتغير حيث أن بعد التركيز على العميل يتكون من ٥ عناصر، وبعد التزام الإدارة يتكون من ٦ عناصر، وبعد إدارة وتنمية الموارد البشرية يتكون من ٥ عناصر نوع الاستبيان هو خماسي من حيث موافق وموافق بشدة أو محايد أو غير موافق وغير موافق بشدة .

جدول رقم ٤ : المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل التحفيز الفعال

جدول رقم ٣ : المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة

المتغير	الأبعاد	عدد البيانات	المصدر
إدارة الجودة الشاملة	التركيز على العميل	٥	محمد بن زهية، "دور تبين مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية"، جملة دراسات اقتصادية، جامعة فرحات عباس، الجزائر، المجلد، ١٧ العدد، ٢، ٢٠٢٣ ص ٨.
	التزام الإدارة	٦	
	إدارة وتنمية الموارد البشرية	٥	

المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

اعتمد الباحث على استبانته (حبيلس فيروز, فرح خلفون) وذلك لقياس المتغير التابع الأداء الوظيفي ، وذلك من حيث ثلاث ابعاد وهي اظهار العمل الجماعي, مهارات الاتصال , خدمة العملاء بإجمالي ١٢ للمتغير حيث أن اظهار العمل الجماعي يتكون من ٤ عناصر ، مهارات الاتصال يتكون من ٤ عناصر ، وبعد خدمة العملاء يتكون من ٤ عناصر نوع الاستبيان هو خماسي من حيث موافق وموافق بشدة أو محايد أو غير موافق وغير موافق بشدة .

الجدول رقم ٤ : المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع الأداء الوظيفي

المتغير	الأبعاد	عدد البيانات	المصدر
الأداء الوظيفي	اظهار العمل الجماعي	٤	حراشة (٢٠١١) إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
	مهارات الاتصال	٤	
	خدمة العملاء	٤	

أنواع البيانات :

في هذا الجزء سنقوم بتمييز بين البيانات الأولية والبيانات الثانوية التي تم استخدامها في هذه الدراسة :
البيانات الثانوية هي البيانات التي تم جمعها بالفعل من خلال مصادر أخرى مثل التقارير الحكومية الدراسات السابقة، الإحصاءات العامة والمقالات الأكاديمية. هذه البيانات تكون متاحة للباحثين لاستخدامها في أبحاثهم دون الحاجة إلى جمعها بأنفسهم تتميز البيانات الثانوية بأنها توفر الوقت والجهد، حيث يمكن الوصول إليها بسهولة عبر الإنترنت أو المكتبات.

البيانات الأولية هي البيانات التي يتم جمعها مباشرة من المصدر الأساسي بواسطة الباحث نفسه هذه البيانات تكون جديدة وأصلية، ولم يتم معالجتها أو تحليلها من قبل، يتم جمع البيانات الأولية عادةً من خلال طرق مثل المقابلات الشخصية والاستبيانات والتجارب والملاحظات الميدانية.

تحليل البيانات الأولية والثانوية سيمكننا من الحصول على فهم شامل لموضوع الدراسة وتعزيز النتائج النهائية.

البيانات الأولية :

- تم جمع البيانات الأولية عن طريق استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة, تم تصميم الاستبيان بعناية لتغطية جميع جوانب أثر التحفيز الفعال في تعزيز الابتكار التنظيمي وتحقيق أهداف الدراسة, تم توزيع الاستبيان على عينة من موظفين شركة موبايلي وتم الحصول على معدل استجابة عال.
- تم إجراء تحليل كمي للبيانات الأولية المجمعة باستخدام برامج إحصائية متقدمة, تم استخراج المؤشرات والمقاييس الإحصائية ذات الصلة لاستخلاص النتائج والاستنتاجات.

البيانات الثانوية :

- تم البحث بشكل مكثف في الدراسات السابقة ذات الصلة بالتحفيز الفعال وأثره في الابتكار التنظيمي, تم استعراض الأبحاث والكتب والمقالات العلمية المنشورة في المجالات ذات الصلة.
- تم الاطلاع على المعلومات والبيانات المتاحة على موقع شركة موبايلي في مدينة الرياض لفهم السياق والخلفية التنظيمية والتشغيلية للموضوع قيد البحث.
- تم تحليل وتفسير البيانات الثانوية بطريقة منهجية لبناء إطار نظري قوي يدعم الدراسة الميدانية وربط النتائج بالأدبيات السابقة.

طرق و إجراءات تحليل البيانات :

- بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى, كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديدًا إصدار ٢٩
- تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة، يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.
- تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها اختبارات الصدق التحليل العاملي الاستكشافي لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات اختبار كرونباخ ألفا بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.
- تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة

الخاتمة :

في ختام هذا الفصل الذي استعرض منهجية البحث المتعلقة بدراسة "أثر التحفيز الفعال في تعزيز الابتكار التنظيمي"، يمكن تلخيص النقاط الرئيسية التي تم تناولها بدأت الدراسة بمقدمة تحدد إطار البحث وأهمية الموضوع، يتلوها التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث الرئيسية : إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

تم تناول تصميم البحث بأسلوب منهجي واضح يشمل تحديد المجتمع المستهدف وطرق وتقنيات أخذ العينة المناسبة لضمان تمثيل دقيق للعينة، كما تم شرح طريقة جمع البيانات، والتي تشمل جمع البيانات الأولية والثانوية، وتوضيح كيفية تحليل البيانات باستخدام الأساليب المناسبة.

تسعى هذه المنهجية إلى تقديم إطار متكامل يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة بشأن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

بهذا، نكون قد أسسنا قاعدة علمية ومنهجية للبحث، مما يفتح المجال لتحليل النتائج وتقديم التوصيات في الفصول القادمة.

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي لنتائج الدراسة

المراجع:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Oakland, J. S. (2003). Total Quality Management: Text with Cases. Butterworth-Heinemann. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315815725/total-quality-management-operational-excellence-john-oakland>

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

<https://projectsuppliers.net/ar/supplier/%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%AD%D9%8A%D9%84%D9%89->

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

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

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

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

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

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

Quality Digest: www.qualitydigest.com

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

الملاحق

مقدمة الاستبيان:

أعزائي المشاركين،

تحية طيبة وبعد،

أنا طالبة في مرحلة البكالوريوس، وأعمل حالياً على بحث تخرجي حول موضوع "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء الوظيفي في شركة السحيلي بمدينة جدة". في إطار هذا البحث، أسعى إلى فهم مدى تأثير تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (TQM) على الأداء الوظيفي في الشركة وكيفية تعزيزه.

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع معلومات قيمة تتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على جوانب مختلفة من الأداء الوظيفي داخل الشركة. إن آرائكم وملاحظاتكم ستكون ذات أهمية كبيرة في تقديم رؤى واقعية حول فعالية هذه الاستراتيجيات، مما سيساعد في تقديم توصيات مستندة إلى البيانات لتحسين الأداء وتطوير استراتيجيات العمل في المستقبل.

أقدر عالياً تعاونكم ومساهماتكم القيمة في هذا البحث الأكاديمي، وأشكركم مقدماً على وقتكم وإجاباتكم الصريحة.

مع خالص التقدير

نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي ستقدمونها ستكون سرية وستستخدم لأغراض البحث فقط. نشكركم على وقتكم ومساهماتكم القيمة في هذا البحث .

الباحث:

إشراف :

شوق علي بلکم

د. منى مصطفى العشري

البيانات الشخصية:

١- الجنس :

♂ ذكر ♀ أنثى

٢- الفئة العمرية

♂ أقل من ٣٠ سنة ♂ من ٣٠ الى ٤٠ سنة ♂ من ٤٠ الى ٥٠ سنة ♂ أكثر من ٥٠ سنة

٣- المستوى التعليمي

♂ ثانوي ♂ بكالوريوس ♂ ماجستير ♂ دكتوراه

٤- عدد سنوات الخبرة

♂ أقل من ٥ سنوات ♂ من ٥ الى ١٠ سنوات ♂ من ١٠ الى ١٥ سنة ♂ من ١٥ سنة فأكثر

المتغير الأول : إدارة جودة الشاملة

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

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول التركيز على العميل						
١	تعمل المؤسسة على فهم احتياجات العميل					
٢	تعمل المؤسسة على تلبية توقعات العميل لكسب ولائه					
٣	تقوم المؤسسة بتسجيل شكاوي عملائها					
٤	تعمل المؤسسة على إيجاد حلول للمشاكل لتجنبها مستقبلا					
٥	تأخذ المؤسسة اقتراحات عملائها بعين الاعتبار					
البعد الثاني : التزام الإدارة واعتبار الجودة قضية استراتيجية						
٦	تمتلك المؤسسة خطة شاملة لتعريف العاملين بمبدأ الجودة					
٧	توجد رؤية واضحة عن تحسين الجودة لدى جميع مستويات في المؤسسة					
٨	تعمل المؤسسة على توفير وسط العمل المناسب					
٩	توفر المؤسسة الموارد اللازمة لخدمة أهداف إدارة الجودة الشاملة					
١٠	تتماشى البرامج التي تعمل عليها المؤسسة مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة					
١١	حرص المؤسسة على مراقبة العاملين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
البعد الثالث: إدارة وتنمية الموارد البشرية						
١٢	تعطي المؤسسة الاهتمام لعملية اختيار الموظفين الجدد					
١٣	تهتم المؤسسة بتدريب عمالها لتكيف الوعي بالجودة					
١٤	تخصص المؤسسة مبلغ كافيا سنويا لتدريب عمالها					
١٥	تمنح المؤسسة مكافآت مادية للعاملين					
١٦	تمنح المؤسسة مكافآت معنوية للعاملين					

المتغير الثاني : الأداء الوظيفي

يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه الأثر الصافي الجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد كما يعرف الأداء الوظيفي بأنه تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص ولدية عدة ابعاد منها اظهار العمل الجماعي- مهارات الاتصال- خدمة العملاء

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول : اظهار العمل الجماعي						
١	يوجد رضا عن العمل الجماعي في المؤسسة					
٢	تشجع الإدارة العليا العمل الجماعي في المؤسسة					
٣	يكون توزيع المهام بشكل عادل بين أعضاء فريق العمل الجماعي					
٤	تعمل على المؤسسة على رفع الروح المعنوية للعاملين لديها					
البعد الثاني : مهارات الاتصال						
٥	من الضروري أن يكون التواصل بين الموظف و الإدارة العليا بشكل مباشر دون التقيد بسلسلة المراتب					
٦	التواصل من قبل الإدارة العليا يعطى حافز نحو تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة					
٧	يمكن أن تكون هناك عملية استغلال شخصي من قبل الموظف في عملية تواصل الإدارة العليا مع الموظف بشكل مباشر					
٨	تعمل المؤسسة على تجديد وتحديث طرق العمل لزيادة وتيرة الأداء الوظيفي					
البعد الثالث: خدمة العملاء						
٩	أسلوب تعامل الموظف مع العميل (الزبون) يعكس صورة المنظمة					
١٠	الوعي والادراك عند العميل يسهل من عمل الموظف في أداء مهامه بسرعة					
١١	يجب على الإدارة عدم التركيز على الموظفين الذين يواجهون العملاء بصورة مباشرة بقدر ما يكون التركيز على الإنتاج					
١٢	يحرص الموظف على أداء عمله بإتقان					