

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص: إدارة الأعمال



اثر استخدام إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي لدى البنوك العاملة في المملكة
العربية السعودية

دراسة حالة – مصرف الراجحي

إعداد الطالب/

خالد عثمان ناصر

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2024

فهرس المحتويات

2	فهرس المحتويات
5	قائمة الجداول
6	فهرس الاشكال
7	المستخلص
8	الفصل الأول
9	1- المقدمة:
10	2- مشكلة الدراسة:
10	3- أهمية الدراسة:
10	3-1 الأهمية العلمية
11	3-2 الأهمية العملية:
11	4- أهداف الدراسة:
12	5- تساؤلات الدراسة:
12	6- فروض الدراسة:
13	7- النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:
14	الفصل الثاني
16	المبحث الأول: الدراسات السابقة:
23	المبحث الثاني: الإطار النظري
23	1- ماهية الجودة الشاملة وتاريخ تطورها
23	1-1 التطور التاريخي للجودة:
25	1-2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:
27	1-3 تعريف الجودة الشاملة:
29	1-4 مستويات الجودة الشاملة:
29	1-5 التطور التاريخي لفكرة إدارة الجودة الشاملة:
32	1-6 ابعاد إدارة الجودة الشاملة:

33	1-6-1 القيادة:
33	2-6-1 التركيز على العملاء:
34	3-6-1 تحفيز العاملين:
34	4-6-1 إدارة المنتج والعمليات:
35	7-1 أهمية إدارة الجودة الشاملة:
36	8-1 مصطلحات لها علاقة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة:
37	2- إدارة الجودة الشاملة والأداء:
39	1-2 إدارة الجودة الشاملة وأداء الابتكار:
41	2-2 إدارة الجودة الشاملة وأداء الجودة:
41	3-2 إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي:
42	4-2 أداء الابتكار وأداء الجودة:
43	3-الأداء التنظيمي:
44	1-3 الرضاء الوظيفي:
44	2-3 الالتزام التنظيمي:
44	3-3 مهارات التفكير الابتكاري:
45	4-3 سلوكيات الدور الإضافي:
45	5-3 ابعاد الأداء التنظيمي:
46	6-3 العلاقة بين الاداء التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة:
47	7-3التاثيرات المشتركة لإدارة الجودة على الأداء التنظيمي:
49	الفصل الثالث
51	1- المنهجية وطرق البحث:
51	2-مجتمع البحث:
51	3-حدود البحث:
52	الفصل الرابع
54	تحليل البيانات:
54	اولاً: تحليل صدق وثبات الاستبانة:

54		ثانياً: تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة البحث:
54		1- تحليل الخصائص الديموغرافية (النوع) لعينة البحث:
55		2- تحليل الخصائص الديموغرافية (المؤهل) لعينة البحث:
55		3- تحليل الخصائص الديموغرافية (العمر) لعينة البحث:
57		5- تحليل الخصائص الديموغرافية (الخبرة) لعينة البحث:
57		ثانياً: تحليل اراء عينة البحث حول متغيرات الدراسة:
57		1- تحليل ابعاد متغير الدراسة لإدارة الجودة الشاملة:
58		2- تحليل ابعاد متغير الدراسة للأداء التنظيمي:
60		النتائج:
61		التوصيات:
62		المراجع:
69		الملاحق:
70		استبيان
73		Abstract

قائمة الجداول

البيان	الصفحة
جدول رقم (1): المكونات الثلاثة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة	27
جدول رقم (2): مستويات الجودة	29
الجدول رقم (3): التطور التاريخي للإدارة الجودة الشاملة	30
الجدول رقم (4): آراء بعض الباحثين حول مؤشرات الأداء	37
جدول رقم (5): نتائج مقياس الفا كرونباخ لثبات الاستبانة	55
جدول رقم (6): تحليل الخصائص الديموغرافية (النوع)	55
جدول رقم (7): تحليل الخصائص الديموغرافية (المؤهل)	56
جدول رقم (8): تحليل الخصائص الديموغرافية (العمر)	56
جدول رقم (9): تحليل الخصائص الديموغرافية (المسمى الوظيفي)	57
جدول رقم (10): تحليل الخصائص الديموغرافية (النوع)	58
جدول رقم (11): نتائج قياس ابعاد إدارة الجودة الشاملة	59
جدول رقم (12): نتائج قياس ابعاد الأداء التنظيمي	60

فهرس الاشكال

البيان	الصفحة
شكل رقم (1): التطور التاريخي للجودة	25
شكل رقم (2): أهمية إدارة الجودة الشاملة	36
شكل رقم (3): إدارة الجودة الشاملة على ابعاد الابتكار	40
شكل رقم (4): مخطط لتطوير الأداء التنظيمي	43

المستخلص

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الأنماط الإدارية الحديثة التي تسعى من خلالها المؤسسات الى تطوير أساليب العمل وتحسين الأداء والجودة وتحقيق تطلعات العملاء وفقاً للمعايير الحديثة والمطلوبة وبفاعلية. وترتكز إدارة الجودة الشاملة على فرضية ان الجودة للمنتجات والعمليات هي مسئولية تشاركية بين القيادة والعاملين والعملاء. هدفت هذا الدراسة الى استكشاف الأثر بين إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي لمصرف الراجحي وذلك من خلال مراجعة الادبيات السابقة والدراسات ذات الصلة. قد تم توزيع (94) استبانة على موظفي الإدارة العليا في الإدارة العامة للمصرف، تم جمع (86) استبانة، منها (19) استبانة غير صالحة للتحليل بنسبة (23%)، و(67) صالحة للتحليل بنسبة (77%) وهي نسبة جيدة. وخلصت الدراسة بعد التحليل الى وجود أثر وقوي وايجابي بين استخدام إدارة الجودة الشاملة (علاقة مع الموظفين - القيادة - العلاقة مع العملاء - المنتج او العمليات) وانعكاسه على الأداء التنظيمي بأبعاده (الموارد البشرية - المالي - غير المالي).

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الأداء التنظيمي، الجودة

الفصل الأول
الاطار العام للدراسة

1-المقدمة:

تعد إدارة الجودة الشاملة نهجاً متكاملًا يسعى لتحقيق التحسين المستمر والشامل لجودة المنتجات والخدمات، بهدف تلبية احتياجات العملاء وتجاوز توقعاتهم. انطلقت هذه الفلسفة من مفهوم أن الجودة ليست مسؤولية قسم محدد داخل المؤسسة، بل هي مسؤولية جماعية تشمل جميع الأفراد والمستويات الإدارية، وتتحقق عبر عمليات متعددة تبدأ من تخطيط الجودة وتتم بتطبيق ممارسات تحسين العمليات وصولاً إلى تحقيق أهداف الجودة المنشودة. ومع تزايد المنافسة والعولمة، أصبحت إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد خيار، بل ضرورة تسعى المنظمات إلى تبنيها لضمان استمرارية النجاح وتعزيز تنافسيتها في السوق.

تتألف إدارة الجودة الشاملة من عدة مبادئ أساسية، من بينها التركيز على العميل كركيزة أساسية، حيث تسعى المؤسسات إلى فهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم وتحقيقها بشكل يفوق التوقعات. كما يتضمن هذا النهج مبدأ التحسين المستمر، الذي يركز على أهمية عدم الركون إلى النتائج الحالية بل السعي المستمر لتحقيق التحسينات في كل جانب من جوانب العمل. وتشجع إدارة الجودة الشاملة على تحقيق المشاركة الفعالة من جميع العاملين، حيث يُعتبر إشراك الأفراد في عمليات التحسين وإشعارهم بأهمية دورهم أحد عناصر تحقيق النجاح المستدام.

إن الأثر المباشر لإدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي يظهر من خلال تحسين الكفاءة وتقليل الهدر، مما يسهم في خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية. كما تسهم هذه المنهجية في تعزيز سمعة المؤسسة وجذب العملاء الجدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين، مما يعزز من نمو الإيرادات والاستدامة المالية. وتؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى بناء ثقافة تنظيمية تتميز بالتعاون والانفتاح على التحسين المستمر، مما يجعل المؤسسة أكثر مرونة في مواجهة التحديات والتغيرات في السوق.

وتشير العديد من الدراسات إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال يعزز الأداء التنظيمي على مستويات متعددة، مثل تحسين رضا العملاء، وزيادة مستويات الابتكار، وتقوية العلاقات بين الأقسام. تتيح إدارة الجودة الشاملة أيضًا تطوير نظام إداري أكثر انسيابية وفاعلية من خلال اعتماد أسلوب التحليل واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات، مما يقلل من الأخطاء ويزيد من دقة العمليات. وعلى المستوى الاستراتيجي، فإن تبني إدارة الجودة الشاملة يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد، حيث إنها تشجع على التفكير الاستباقي والتخطيط المستمر للتطوير المستدام. وبالإضافة إلى ذلك، فإن المؤسسات التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة تتمتع بقدرة أكبر على الاستجابة لاحتياجات السوق، وتكون أكثر استعدادًا لمواجهة المنافسة العالمية بفضل تحسين جودة المنتجات والخدمات، وتقديم قيمة حقيقية للعملاء

2- مشكلة الدراسة:

تتمحور مشكلة الدراسة الرئيسية حول مدى تطبيق ابعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مصرف الراجحي واثّر ذلك على الأداء التنظيمي، كما تتمثل مشكلة الدراسة في تركيز العديد من الدراسات على الجوانب الفنية للجودة وإهمال النواحي الإدارية وقياس مستوى الأداء التنظيمي.

3- أهمية الدراسة:

1-3 الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذا البحث في تعميق الفهم حول تأثير تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، وكيف يمكن لهذه الممارسات أن تسهم في تحسين العلاقة مع العاملين ورفع مستوى

رضا العملاء. يسعى البحث إلى سد الفجوة المعرفية حول العلاقة بين الجودة الشاملة والأداء التنظيمي من خلال استكشاف آليات التحسين المستمر، والابتكار في العمليات.

3-2 الأهمية العملية:

تكمن الأهمية العملية لهذا البحث في تسليطه الضوء على العنصر الجوهري لنجاح الشركات عبر دراسة ممارسات إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير وتقييم الأداء التنظيمي. فمن خلال تعزيز كفاءة الشركات وفعاليتها في تقديم أفضل الخدمات لعملائها، كمت تسهم إدارة الجودة الشاملة أيضًا في تحقيق أهداف أصحاب حقوق الملكية وضمان أمن الموظفين، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على رفاهية المجتمع وازدهاره بشكل عام.

4- أهداف الدراسة:

- في ضوء صياغة مشكلة الدراسة والتساؤلات الفرعية، يمكن تحديد أهداف البحث على النحو التالي:
- 1- تحليل تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي من خلال تقييم ممارساتها الأساسية ومدى فاعليتها في تحسين كفاءة وفاعلية المنظمة.
 - 2- دراسة دور العلاقة مع العاملين في تحسين الأداء التنظيمي مع التركيز على كيفية إشراك العاملين وتشجيعهم كجزء من استراتيجية إدارة الجودة الشاملة.
 - 3- استكشاف دور القيادة في تعزيز الأداء التنظيمي وذلك من خلال توضيح كيفية مساهمة القيادات في دعم أهداف الجودة الشاملة وتوجيه المنظمة نحو التحسين المستمر.
 - 4- تحديد أثر العلاقة مع العملاء على الأداء التنظيمي عبر تحليل كيفية تلبية احتياجات العملاء وتعزيز رضاهم كأحد مخرجات إدارة الجودة الشاملة.

5- تقييم تأثير إدارة المنتجات أو العمليات على الأداء التنظيمي من خلال دراسة كيفية تحسين المنتجات أو العمليات ضمن إطار الجودة الشاملة، لتحقيق نتائج ملموسة في الكفاءة والجودة.

5-تساؤلات الدراسة:

يمكن صياغة تساؤلات الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما اثر استخدام إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في مصرف الراجحي؟

وينبثق منها التساؤلات الفرعية التالية:

- ما اثر العلاقة مع العاملين على الأداء التنظيمي في مصرف الراجحي ؟
- ما اثر القيادة على الأداء التنظيمي في مصرف الراجحي ؟
- ما اثر العلاقة مع العملاء على الأداء التنظيمي في مصرف الراجحي ؟
- ما اثر إدارة المنتج او العمليات على الأداء التنظيمي في مصرف الراجحي ؟

6-فروض الدراسة:

يمكن صياغة فرضية الدراسة في الفرضية الرئيسة التالية:

- يوجد اثر لاستخدام إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في مصرف الراجحي.

وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد اثر للعلاقة مع العاملين على الأداء التنظيمي في مصرف الراجحي.
- يوجد اثر للقيادة على الأداء التنظيمي في مصرف الراجحي.
- يوجد اثر للعلاقة مع العملاء على الأداء التنظيمي في مصرف الراجحي.
- يوجد اثر لإدارة المنتج او العمليات على الأداء التنظيمي في مصرف الراجحي.

7- النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

اعتمد الباحث في الجانب النظري على المنهج الوصفي من خلال المصادر والمراجع والدراسات السابقة،
أما في الجانب العملي فقد اعتمد الباحث في إجراء بحثه على المنهج الوصفي، من خلال الدراسة وتحليل
الاستبانة المقدمة لعينة البحث.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض أهم البحوث والدارسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتي تتناول اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي.

المبحث الأول: الدراسات السابقة:

1- دراسة (ادريس وأبو الروس، 2022) بعنوان: "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء

المؤسسي - دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين"، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في شركات توزيع الكهرباء في فلسطين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة كهرباء القدس، شركة كهرباء الشمال، شركة كهرباء طوباس، شركة كهرباء الجنوب، شركة كهرباء الخليل والبالغ عددهم 2072 موظفاً، وتم توزيع 370 استبيان بطريقة العينة العشوائية البسيطة، استرد منها 305 استبيان بنسبة استرداد بلغت 82.4 %، وباعتماد على برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) توصلت الدراسة إلى نتائج منها، أن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة موافقة عالية بنسبة 75.72 %، كما أن مستوى الأداء المؤسسي جاء بدرجة موافقة عالية بنسبة 73.93 %، وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي حيث بلغت قيمة معامل ارتباط العلاقة 0.591، ووجود أثر لأبعاد إدارة الجودة الشاملة اقتناع ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر للعمليات، التركيز على العميل، اتخاذ القرارات بناء على معلومات في الأداء المؤسسي وتفسر ما نسبته 39.5 % من التغير في مستوى الأداء المؤسسي.

2- دراسة (الناشري وآل ناصر، 2022) بعنوان: "أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء التنظيمي

بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي السعودي"، هدفت الدراسة إلى بيان أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في (التخطيط الاستراتيجي -استمرارية تحسين الخدمات الجامعية، القدرة على الاتصال الفعال، اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات في تحسين الأداء التنظيمي في عدد من الجامعات السعودية لتوفير مسار واضح في مواجهة التحديات المستمرة بسبب التغير المتسارع في دنيا الأعمال والمتمثلة في زيادة حدة المنافسة بين الجامعات وما ترتب على ذلك من ضرورة تقديم أفضل الخدمات وبأقل الأسعار

لكي تستطيع الجامعات أن تثبت نفسها في هذا السوق التنافسي. واعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات في الجانب الميداني للبحث، ويبلغ حجم مجتمع البحث في هذه الجامعات 2727 عضواً ، حيث وزعت 800 استبانة على عينة البحث، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي أكدت على وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي للجامعات المبحوثة.

3- دراسة (الفتلاوي وآخرون، 2021) بعنوان: "ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء التنظيمي المستدام - دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات"، هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير ممارسات ادارة الجودة الشاملة بأبعادها (القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على الزبون، والمعلومات والتحليل والتحسين، والتركيز على الموارد البشرية وادارة العملية، ونتائج الاعمال) في الاداء التنظيمي المستدام بأبعاده الثلاث الاداء الاقتصادي، والاداء البيئي والاداء الاجتماعي)، وقد اختيرت شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات مكانا لإجراء البحث من عينة بلغ حجمها ٢١٦ منتسب. وزعت عليهم استبانة اعدت لهذا الغرض بالاعتماد على مقياس 2007 Tari et al إدارة الجودة 2011 Bansal Paulraj) الشاملة. وكل من 2005, 2004, Zhu&Sarkis) للأداء التنظيمي المستدام. بني البحث على فرضية رئيسة واحدة تفرع عنها ٧ فرضيات فرعية، جرى التحقق من صدقها باستخدام اختبارات احصائية مناسبة. واستعان الباحثون ببرامج احصائية جاهزة لاختبار وتحليل فرضيات البحث مثل برنامج (spss) ونمذجة المعادلة الهيكلية. وقد توصل البحث الى جملة من الاستنتاجات والتوصيات من اهمها تبني ممارسات ادارة الجودة الشاملة وتطبيقها على مستوى الشركة ونشر ثقافة التحسين المستمر وتحفيز العاملين على المشاركة في التنفيذ، من شأنه ان يدفع الشركة نحو تحقيق اداء تنظيمي مستدام. وأوصى البحث بضرورة تحسين العمليات الرئيسية في الشركة من اجل تحسين الأداء المستدام.

4- دراسة (الفياض، 2020) بعنوان: اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسية في

الشركات الخدمية، هدفت هذه الدراسة الى دراسة أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسساتي لدى شركة وساطة تأمين في الامارات العربية المتحدة، كذلك تسعى هذه الرسالة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، والتعرف على مقاييس الأداء الذي تتبعه هذه المؤسسات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود اهتمام كبير من قبل المؤسسة الفنية لخدمات التأمين، وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، بينما اعتبر متغير التحسين المستمر الأقل من حيث التطبيق، كما وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود اهتمام كبير من قبل هذه المؤسسة بالأداء المؤسسي لأقسامها ومهامها والعمل الحثيث على تحسين وتطوير وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة من خلال تحقيق رضا المؤسسة والزبائن والعاملين والمجتمع.

5- دراسة (بطاهر، 2019) بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة مندخل لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات -

دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر ومؤسسة متيجي بمستغانم"، هدفت الدراسة إلى التركيز على علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء التنظيمي في الجانب النظري. وقمنا بإسقاط هذه العلاقة على مؤسسة تكرير السكر ومؤسسة متيجي في جانب التطبيقي، حيث تكون مجتمع الدراسة من موظفي كلا المؤسستين في ولاية مستغانم، والذين تم توزيع 80 استمارة عليهم، وتم استرجاع 58 منها وهي صالحة للتحليل أي ما يعادل 72.5% من الاستمارات الموزعة. وقد استخلصنا من دراستنا أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تحسين الأداء التنظيمي لكلا المؤسستين.

6- دراسة (الحداد، 2019) بعنوان: "أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات الغذائية الأردنية"،

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة ب التزام الإدارة العليا ، التركيز على العملاء ، العلاقة مع الموردين ، تدريب العاملين ، على أداء الشركات الغذائية الأردنية من خلال بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها : (النمو والتعلم ، رضا العملاء ، جودة العمليات الداخلية ، البعد المالي

(، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى تصميم وتطوير استبانة لمعرفة أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات الغذائية الأردنية، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجهات الإشرافية والرقابية في الشركات الغذائية الأردنية وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة) $\alpha \geq 0.05$ لإدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات الغذائية الأردنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

7- دراسة (محمد، 2018) بعنوان: **اثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي -دراسة حالة - شركات الاتصالات الجزائرية**، هدفت الدراسة الى اكتشاف تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي لدى شركات الاتصالات الجزائرية، وخلصت الدراسة الى علاقة قوية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي

8- دراسة (Maistry, 2017) بعنوان: **"إدارة الجودة الشاملة والابتكار: العلاقات والتأثيرات على أداء منظمات البحث والتطوير الزراعي"**، هدفت الدراسة لبحث العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وممارسات الابتكار وأثرها التجريبي على أداء منظمات البحث والتطوير الزراعية تشير النتائج على أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة الميكانيكية لها تأثير كبير على الأداء، و يوفر هذا النموذج انفتاحا نحو وضع إطار للابتكار في مجال إدارة الجودة الشاملة لمنظمات البحث والتطوير الزراعية.

9- دراسة (البدر والمدون، 2017) بعنوان: **"أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة"**، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات في المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبانة، وتكون مجتمع البحث من العاملين في الإدارة العليا مدير المؤسسة، نائب المدير، رئيس قسم في المؤسسات والمنظمات غير الحكومية الأهلية الأجنبية التي تعمل في قطاع غزة،

حيث تم توزيع عدد 80 استبانة على عينة الدراسة، وتم استردا 72 استبانة أي ما نسبته 90.0%. وبينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات مبادئ الجودة الشاملة التي اعتمدها الباحث في الدراسة والأداء المؤسسي المتبع في تلك المؤسسات الأهلية.

10-دراسة (Mehralian-2017) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي باستخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، هدفت هذه الدراسة لبحث العلاقة بين تنفيذ إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي باستخدام نهج الأداء المتوازن (BSC) من أجل التحقيق في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و BSC، وتوصلت الدراسة نتائج أهمها أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يؤثر إيجابيا وبشكل ملحوظ على BSC و وجهات نظره الأربعة من منظور : المالي العملاء العمليات الداخلية التدريب والنمو)، و توفر نتائج هذه الدراسة أدلة قوية تدعم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

11-دراسة (عوض، 2016) بعنوان: "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ترقية الأداء في منظمات قطاع الأعمال"، هدفت الدراسة الى إلى تشخيص دور إدارة الجودة الشاملة و مدى الالتزام بتطبيقها في منظمات الأعمال و التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية بالتركيز على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة و بيان تجربة السودان و الهيئة القومية للكهرباء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتمثلت مشكلة الدراسة في مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ترقية الأداء في منظمات الأعمال و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و المنهج التاريخي بالإضافة للمنهج الإحصائي و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها ، أن الجودة الشاملة تحدد عن طريق حاجات و توقعات العميل ، و أن أسس الاختيار و التعيين المطبقة في الشركة محل الدراسة أسهمت في توفير الكوادر البشرية القادر على تحقيق الجودة الشاملة و توصلت الدراسة أيضا إلى أن هناك اتجاهات إيجابية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء و ذلك من خلال ارتفاع النسب المئوية للإجابات المتعلقة بمعرفة أفراد عينة الدراسة المبحوثة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة و مبادئها.

12-دراسة (Al-swidi, 2016) بعنوان: أثر إدارة الجودة الشاملة والتوجه الريادي على الأداء التنظيمي،

هدفت هذه الدراسة البحث عن التأثير المشترك لإدارة الجودة الشاملة و توجه نشاط المقاولات على الأداء التنظيمي، وتوصلت الدراسة الى بأن هناك علاقة معنوية و إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، و كذلك هناك علاقة معنوية وإيجابية بين التوجه في نشاط المقاولات والأداء التنظيمي و يمكن أن تساعد النتائج الممارسين والمديرين وصانعي القرار على تعزيز أدائهم التنظيمي، من خلال تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة مع الصفات والأنشطة الريادية لتطوير وزيادة الأداء التجاري والتنظيمي.

13-دراسة (أبو زياد، 2011) بعنوان: اثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، هدفت

هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة والتي بلغ تعدادها (١١٢) مديراً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بشكل عام بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، كما أن اتجاهات المبحوثين نحو مستوى أبعاد الأداء التنظيمي المرتبطة بأداء الموارد البشرية بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة أيضاً، كما تبين أنه يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية الأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة اقتناع) ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين وتحفيزهم، تدريب العاملين وتأهيلهم، التركيز على تحسين العمليات المصرفية، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية، القدرة على الاتصال الفعال، اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات) على الأداء التنظيمي المرتبط بأداء الموارد البشرية الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي مهارات التفكير الابتكاري، سلوكيات الدور الإضافي).

14-دراسة (عسل، 2012) بعنوان: "أثر تطبيق الجودة الشاملة والامتياز في ترقية أداء المؤسسات

الخدمية"، هدفت الدراسة الى أثر تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية السودانية بالتطبيق علي

شركة شيكان للتأمين المحدودة من خلال النتائج التي توصل إليها البحث تم قبول كل الفروض. وختمت الدراسة بتوصيات متعلقة من أهمها الاستمرار في تطبيق نظام الجودة الشاملة والتميز بمزيد من الجهود وتهيئة بيئة العمل الصالحة بما يجعل ثقافة الجودة الشاملة والتميز هي السائدة وسط كل العاملين ووكلاء التأمين لشركة شيكا، إجراء دراسات ميدانية لقياس رضا العملاء عن الخدمة التي تقدمها لهم الشركة.

15-دراسة (بركات، 2007) بعنوان: "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة

في البنوك العاملة في قطاع غزة"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة متمثلة في التركيز على العميل، تلبية احتياجات العاملين، تحسين العمليات، والاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج ومن أهمها: أن هناك تبني واضح لدى المصارف العاملة في قطاع غزة لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة وقد طبقت هذه الأبعاد بدرجات متفاوتة فقد كانت أعلى مستوى تطبيق هو التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين والقدرة على الاتصال الفعال مع القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة.

المبحث الثاني: الإطار النظري

1- ماهية الجودة الشاملة وتاريخ تطورها

1-1 التطور التاريخي للجودة:

مر مفهوم الجودة عبر مراحل تاريخية متلاحقة، حيث تعود جذور الاهتمام إلى سبعة آلاف سنة. اهتم المصريون القدماء بالجودة من خلال النقوش الفرعونية، كما يتضح في الرسومات الموجودة على المعابد . تُظهر هذه الرسومات صوراً لقاطع حجر يقوم بتنفيذ نقش وفقاً لطلب إحدى العميلات، بينما يقوم مفتش الجودة بالتحقق المستمر من سلامة ودقة التنفيذ وفقاً للمعايير المحددة. كما تضمنت عملية بناء ودهان الجدران في المعابد المصرية القديمة إجراءات للفحص والرقابة لضمان مستوى الجودة، كما شهد التفكير البشري للأفراد والمجتمعات اهتماماً بالعلم والمعرفة والإتقان في أداء العبادات بإخلاص. نتائج هذه الجودة كانت واضحة في العصور الأموية والعباسية والأندلسية. مفهوم الجودة متأصل في الدين الإسلامي ونراه في نصوص القرآن الكريم كما في قوله تعالى: "صنع الله الذي أتقن كل شيء إنه خبير بما تفعلون" (سورة النمل، الآية 88) وقوله تعالى: "الذي أحسن كل شيء خلقه" (سورة السجدة، الآية 7) وكان الرسول صلى الله عليه وسلم يحرص على التأكيد على جودة الأداء كما جاء في الحديث الشريف: "من عمل منكم عملاً فليتيقنه". تطور الفكر التنظيمي للفكر الإداري عبر مراحل فكرية وفلسفية، وظهرت مدارس عدة كان لها تأثير كبير في الإدارة كمفهوم وتطبيق. ومع تطور العملية الإدارية والتنظيمية، تطوّر مفهوم الجودة عبر مراحل تاريخية بدءاً من مرحلة التفتيش إلى مراقبة الجودة، ثم تأكيد الجودة وحلقات الجودة، وصولاً إلى مرحلة إدارة الجودة الشاملة (غوني، 2013-2014، ص 3):

أ. التفتيش: خلال الفترة من 1920 إلى 1940، كانت عمليات الرقابة تعتمد على أسلوب بسيط يعرف بأسلوب المقارنات. هذا الأسلوب يركز على مقارنة الجزء الأساسي بالجزء المنتج، وعند

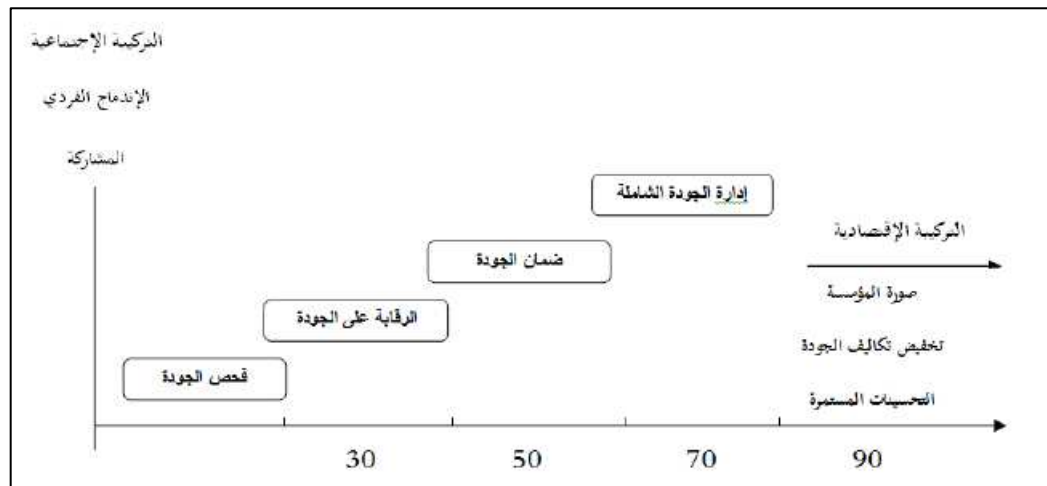
تحقيق التطابق بينهما، يتحقق هدف الرقابة على الجودة. مع تطور العمليات، أصبح من الضروري إجراء مراقبة مستمرة للنتائج النهائي، مما حول أسلوب الرقابة إلى التفتيش. توسع نشاط التفتيش مع مرور السنوات نتيجة تعقيد نظم التصنيع خلال الحرب العالمية الأولى، حيث تضمنت عدداً كبيراً من العمال. كان الاعتقاد السائد آنذاك أن التفتيش هو الطريقة الوحيدة لضمان الجودة عبر التفتيش والاختبار أو قياس خصائص السلعة ومقارنة النتائج بالمعايير للتأكد من تطابقها (محمود أحمد، 2012).

- II. ضبط الجودة: خلال الفترة 1940-1950 استمرت المنظمات في النظر إلى الجودة بنفس الطريقة التي كانت تُتبع في المرحلة السابقة. ومع ذلك، بدلاً من التفتيش على كل المنتجات، تم استخدام منهج إحصائي لاختبار عينات منها لضبط الجودة. جاء هذا التحول نتيجة لتوسع العملية الإنتاجية وعدم قدرة العمال على فحص جميع المنتجات. لذلك، تم تخصيص قسم خاص ضمن المنظمة لتحمل مسؤولية مراقبة الجودة (عبد الحميد وزينب شكري، 2007، ص 18).
- III. تأكيدات الجودة: خلال الفترة 1950-1980 في هذه المرحلة تسلط الضوء على جميع الأنشطة المخططة أو النظامية المهمة للتأكد من أن المنتج يطابق احتياجات المستهلك ويضمن جودته. تعتبر هذه الأنشطة جزءاً لا يتجزأ من نظام ضبط الجودة، وتركز على منع الأخطاء، مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج وزيادة الإنتاجية. يتم ذلك من خلال التأكيد على الموارد الضرورية للأنشطة التي تحول دون ظهور منتجات لا تطابق المواصفات (قاسم، 2009، ص 25).

- IV. إدارة الجودة الشاملة: من 1980 حتى وقتنا الراهن، ظهرت هذه المرحلة نتيجة تزايد المنافسة العالمية بشكل ملحوظ، والانتشار الواسع للصناعة اليابانية في الأسواق، لا سيما في الدول النامية، مما أدى إلى فقدان الشركات الأمريكية والأوروبية لحصص كبيرة من تلك الأسواق لمواجهة هذا التحدي، قامت المنظمات الأمريكية بتطوير مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية عبر

إضافة جوانب أكثر شمولية وعمقاً، واستخدمت أساليب حديثة لتحسين الجودة وتعزيز العلاقات مع الزبائن والموردين، بالإضافة إلى تفعيل أساليب لضمان الجودة، لتتحول إلى أداة رقابية استراتيجية فعالة على الجودة (فتيحة، 2007-2006، ص 71).

شكل رقم (1): التطور التاريخي للجودة



(فردى، 2017، ص119)

1-2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يرجع مفهوم الجودة (Qualite) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي تعني طبيعة الشخص، أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان (طارق و مأمون ، 2002 ، ص15). ولتحديد مفهوم الجودة لابد من استعراض تعاريف وضعها الرواد الأوائل للجودة:

- جوران Juran: إن الجودة هي الملائمة للغرض أو الاستعمال. (Juran Dj, 1983.p15)

- ديمينغ Deming: إن الجودة يجب أن ترضى حاجات العميل الحالية والمستقبلية.

- كروسبي Crosby الجودة هي المطابقة للمتطلبات أو المواصفات.

- تاجيشي Taguchi : الجودة هي تقادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه للمستعمل، و يتضمن ذلك الخسارة الناجمة عن الفشل في تلبية توقعات العميل و الفشل في تلبية خصائص الأداء و التأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث و الضجيج و غيرها.

- فيغنباوم Feignbaum الجودة هي المزيج الكلي لخصائص السلعة أو الخدمة المتأتي من التسويق والهندسة، والتصنيع، والذي من خلاله ستلبي السلعة أو الخدمة في الاستعمال توقعات العميل.

- بانك 2000 أنها الإشباع التام لاحتياجات العميل بأقل كلفة داخلية (رعد و عيسى، 2008، ص 29)

- كريستيان Christian الجودة هي قدرة المنتج على تلبية حاجات المستعملين وبأقل تكلفة (Meria.C, 1993).

تعتبر إدارة الجودة الشاملة تطوراً للطريقة التقليدية في الأعمال التجارية، فهي أسلوب يهدف إلى ضمان النجاح والاستمرار وسط المنافسة العالمية. من خلال إحداث تغييرات في أعمال الإدارة، يمكن تحويل كافة أنشطة وتقاليد المؤسسة .تتميز إدارة الجودة الشاملة غالباً بالعقلانية .عند تحليل الكلمات الثلاث المكونة للمصطلح (راشد، 2004، ص 3):

- الشاملة (Total) تعني الكل والشمول.
- الجودة (Quality) درجة التفوق والامتياز التي يقدمها المنتج أو الخدمة.
- الإدارة (Management) فعل، أو فن، أو أسلوب التعامل أو التنظيم أو التوجيه .. إلخ.

جدول رقم (1): المكونات الثلاثة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة

الإدارة	الجودة	الشاملة
الحاجة الى التزام الإدارة العليا	التوجه نحو المستهلكين	الحاجة الى روح الفريق ومشاركة العاملين والإدارة معا
وضع الأهداف والقيم للمنظمة	التحسين المستمر	مسؤولية الجودة مناطة بجميع العاملين
القيادة	التدريب والتطوير	اشتراك جميع المستويات الإدارية في تحقيق الجودة بالمنظمة
العمل على التغيير المناسب في الثقافة التنظيمية	الاهتمام بالعاملين وتشجيعهم على الابداع	تطبيق نظرية النظم في تحقيق سياسة الجودة

(زيادة، 2011، ص883)

1-3 تعريف الجودة الشاملة:

فتعرف الجودة الشاملة على أنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين خضير، 2007، ص (75)، و عرفها (Cohen et Ronald,1993) على أنها فلسفة إدارية تقدم على أساس رضا المستفيد والتصميم المتقن للخدمات أو المنتجات، والتأكد من استمرارية هذا المنتج.

عرفها (Hofther et al,1994) على أنها فلسفة صممت لتغيير الثقافة التنظيمية بها يجعل المنظمة سريعة في استجابتها، ومرنة في تعاملها، ومركزة على الزبون، ينتشر فيها مناخ صحي و بيئة تتيح أوسع

مشاركة للعاملين في التخطيط و التنفيذ للتحسين المستمر و مواجهة احتياجات الزبائن (محمد واغادير، 2006، ص 30).

وعرفها المعهد الفدرالي الأمريكي للجودة على أنها تأدية العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى التحسن في الأداء (سالم، 1994، ص17)

يمكن النظر إلى الجودة الشاملة كنهج متكامل يهدف إلى خدمة العميل، حيث لا تُعد مجرد إدارة مستقلة تسعى لتحسين الجودة في مجالات محددة داخل المنظمة. بل هي عملية شاملة تضم كافة الأنشطة والوظائف بشكل متسلسل، بحيث يُعتبر أي خلل في أي حلقة من هذه السلسلة نقطة ضعف تؤثر على الجودة بشكل عام (الصيرفي، 2006، ص 124)

يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الأهداف التالية (محمد س.، 2009، ص 65-66):

- تحقيق مزايا تنافسية وزيادة الحصة السوقية
 - تعزيز الإنتاجية والفعالية من خلال برامج تحسين الجودة
 - تقليل نسبة الفاقد وبالتالي تقليل تكلفة الإنتاج - .
 - زيادة رضا العميل من خلال تلبية متطلباته والعمل المستمر على تحقيقها.
- ويرى (Green 2012) أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح يمكن أن يعتمد على الثقافة السائدة داخل المنظمة.

1-4 مستويات الجودة الشاملة:

تم تحديد لأربعة مستويات للجودة التي تعتبر في نظره كسلاح استراتيجي للمؤسسة كما يوضحه الجدول

رقم (2)

جدول رقم (2): مستويات الجودة

المستوى الأول	المستوى الثاني	المستوى الثالث	المستوى الرابع
<u>جودة التطابق:</u>	<u>إشباع ورضا المستهلكين:</u>	<u>الجودة والقيمة من منظور السوق والمنافسة:</u>	<u>إدارة قيمة المستهلك:</u>
← التطابق مع التميزات ← إنتاج جيد من أول دفعة ← تخفيض الإصلاحات والتفاسات	← القرب من المستهلك ← تحديد حاجات ومتطلبات المستهلك ← توجيه المستهلك نحو منتجاتها	← التقرب أكثر من المستهلكين عوضاً عن المنافسين ← تحليل قيمة المستهلك بالنسبة للمنافسة ← توجيه السوق	← استعمال وسائل قياس وتحليل قيمة المستهلك ← من أجل مراقبة المنافسة ← اختيار محاور الأعمال ← القيام بالاستثمار ← تقييم المشتريات ووضع المؤسسات في نفس اتجاه تطور حاجات السوق

(الفياض، 2020، ص40)

1-5 التطور التاريخي لفكرة إدارة الجودة الشاملة:

شهدت فكرة إدارة الجودة الشاملة تطوراً كنتيجة للمنافسة في السوق، حيث ظهرت كوسيلة لزيادة الحصة السوقية. ومع تصاعد حدة المنافسة، أصبحت أداة للحفاظ على تلك الحصة. تمثل إدارة الجودة الشاملة تطوراً في الإدارة الاستراتيجية، حيث تركز على تقديم جودة تلبي رضا العميل، وتضمن أن جميع العاملين في المنظمة يساهمون في تحقيق هذه الجودة. بالإضافة إلى ذلك، تهدف إلى تطبيق الجودة في كل جوانب العمل، سواء كان ذلك في الثقافة التنظيمية أو الهيكل التنظيمي أو أساليب العمل، مع العمل المستمر على تحسين الجودة وفقاً للظروف البيئية المحيطة (عقيلي، 2000، ص 24)

الجدول رقم(3): التطور التاريخي للإدارة الجودة الشاملة

م	المرحلة	التطور
1	مرحلة ما قبل الثورة الصناعية	تعد ظهور تطبيق إدارة الجودة الشاملة إنجازًا نابغًا من تضافر جهود جميع العاملين، ويتطلب ذلك نهجًا ينطوي على التحسين المستمر
2	مرحلة ما بعد الثورة الصناعية	مع ظهور المصانع كبديل عن الورش الصغيرة في إنتاج السلع، وتوسع نطاق الإنتاج مع تحسين مستوى الجودة من خلال الاعتماد على الآلات في العمليات الصناعية، أصبحت مسؤولية الإشراف على جودة الإنتاج تقع على عاتق المشرف المباشر على العاملين.
3	مع ظهور أفكار الإدارة العلمية لفريدريك ونسلو تايلور	يركز هذا النهج على دراسة الحركة والوقت بهدف تقليل تكلفة الإنتاج من خلال تحديد الحركات الملائمة في العمل لتقليل الهدر في عمليات المصانع. بالإضافة إلى ذلك، ظهر مفهوم فحص الجودة لضمان أن المنتجات تتوافق مع المعايير المحددة مسبقًا. وأصبح دور مراقبة الجودة مسؤولية مفتشين متخصصين في العمل الرقابي على الجودة.

4	ظهور أسلوب الإنتاج الكبير لتحقيق الوفورات في التكلفة	وقد صاحب ذلك عملية تنميط وتوحيد في الإنتاج بهدف تقليل الأخطاء الصناعية وتسهيل عملية الرقابة على الجودة وتحديد ما إذا كان مستوى الجودة مقبولاً. ونتيجة لذلك، أصبحت الرقابة على الجودة مسؤولية جهة متخصصة
5	في هذه المرحلة أصبح شعار المصنع الإنتاج بدون أخطاء	وذلك من خلال التأكد على الجودة باستخدام ثلاثة أنواع من الرقابة وهي: 1. الرقابة الوقائية: بمتابعة تنفيذ العمل أولاً بأول للتأكد من عدم الوقوع في خطأ. 2. الرقابة المرحلية: بفحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة. 3. الرقابة البعدية: بالتأكد من جودة المنتج بعد انتهاء التصنيع، فأصبحت الرقابة على الجودة من مهمات عدد من الجهات الرقابية.
6	ظهور تطبيق إدارة الجودة الشاملة	حيث أصبحت الرقابة على الجودة شاملة.
7	ظهور تطبيق إدارة الجودة الشاملة من كل من العاملين بالإضافة إلى التحسين المستمر	حيث ظهرت عناصر تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي: 1. التزام الإدارة العليا 2. تعلم إدارة الجودة الشاملة

3 .اتخاذ قرار برؤية عن الجودة		
4 .تكوين فريق إدارة الجودة الشاملة		
5 .تحديد كيفية تطبيق رؤية الجودة		
6 .وضع أهداف الجودة الشاملة		
7 .تحديد الأولويات		
8 .وضع خطة عمل		

(عقيلي، 2000، ص 26)

1-6 أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

اختلف الباحثون في تحديد عدد الأبعاد الرئيسة لمنهجية إدارة الجودة الشاملة .فقد حددها (أياد، 2005) بأربعة أبعاد:

1. التحسين المستمر .

2. اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات.

3. دعم الإدارة العليا.

4. والتركيز على الزبون.

بينما قام (Singh & Smith, 2004) بتحديد لها على سبعة أبعاد :

1. القيادة.

2. التركيز على العميل.

3. العلاقة بين الموظفين.

4. العلاقة مع الموردين.

5. المنافسين.

6. نظام المعلومات.

7. وإدارة المنتج والعمليات.

أما (Zchir et al, 2012) فقد وسعوا القائمة لتشمل ثمانية أبعاد:

1. القيادة.

2. التركيز على العميل.

3. العلاقة بين الموظفين.

4. العلاقة مع الموردين.

5. التحسين المستمر.

6. إدارة العمليات.

7. نظام التسيير.

8. والنهج الفعلي لاتخاذ القرار.

1-6-1 القيادة:

تلعب القيادة دوراً محورياً في دعم الأنشطة المختلفة في كل من المنظمات العامة والخاصة. وقد وصفها ديمينغ وجوران (1986) بأنها عنصر أساسي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ تؤدي إلى تحسين الأداء عبر التأثير في ممارسات إدارة الجودة الشاملة. وتتولى الإدارة العليا مسؤولية تصميم استراتيجية تركز على جودة المنتج كوسيلة تنافسية في السوق العالمية، مما يساهم في زيادة الحصة السوقية، ويتيح فرصة مكافأة الموظفين عند تحقيقهم التميز في جودة المنتج.

1-6-2 التركيز على العملاء:

كل منظمة تسعى إلى تقديم خدمات أو منتجات لعملائها، ويعتبر رضا العملاء عن هذه الخدمات أو المنتجات هو المعيار الحقيقي للنجاح. لذا يعد رضا العملاء العنصر الأساسي في إدارة الجودة الشاملة. ينبغي على المنظمة العمل بصورة دؤوبة لتحقيق رضا العملاء (فواز وأحمد، 2008، صفحة 29) ومن الجدير بالذكر أن جائزة مالكوم العالمية خصصت 25% من علامات التقييم لتمنح للمنظمات التي تولي اهتمامًا كبيرًا بربائنها وتسعى لتحقيق رغباتهم (أياد، 2005).

1-6-3 تحفيز العاملين:

نظرًا لأن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل كبير على مشاركة العاملين في المنظمة من خلال تقديم الأفكار والمقترحات التطويرية والإبداعية، فمن الضروري تحفيزهم وتشجيعهم على المساهمة في تحسين الجودة. يتم ذلك عبر تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة واتخاذ القرارات الضرورية، بالإضافة إلى منحهم الفرصة للإبداع وابتكار أساليب عمل جديدة تستند إلى خبراتهم في مجال عملهم (1979 Crosby,

1-6-4 إدارة المنتج والعمليات:

ركز عملية تحسين العمليات على قدرة المنظمة في تحليل الأنشطة الضرورية لتقديم الخدمة، وذلك من خلال إلغاء الأنشطة الزائدة أو المتكررة التي لا تضيف قيمة للمنتج أو الخدمة، وتبسيط الإجراءات، وتقليل عدد الخطوات المطلوبة لتقديم الخدمة. بالإضافة إلى ذلك، تهتم بالانتقال من العمليات المتتابعة إلى العمليات المتزامنة التي تكون مقبولة من الناحية الاقتصادية، وتقليل وقت الانتقال بين الأقسام كوسيلة لتقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة كما ذكر حسين نور الدين في 2013 وتشمل الممارسات الإدارية الرئيسية التفاعل المستمر بين مهندسي التصميم، ووظيفة التصنيع، والعملاء والموردين، إلى جانب النماذج الأولية الشاملة والإنتاج التجريبي. الهدف من هذه الممارسات هو معالجة أي مخاطرة

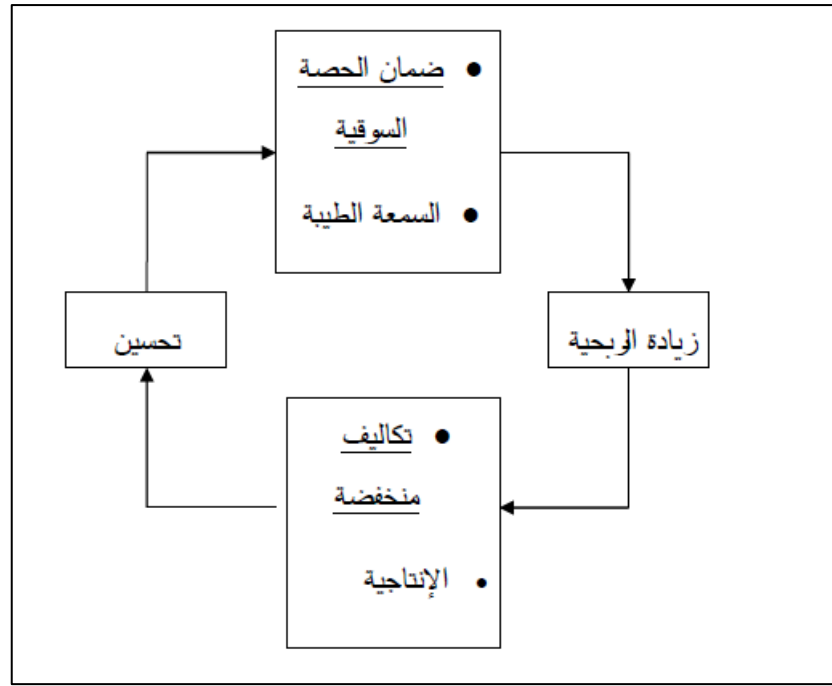
تتعلق بمنتج جديد قبل الإطلاق، بدلاً من الإسراع في السوق بمنتج يفتقر إلى الثقة (Flynn , 1995 et al).

1-7 أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تمثل أهمية إدارة الجودة الشاملة في سعيها إلى تأسيس ثقافة تنظيمية فريدة تركز على توحيد جهود جميع أعضاء المنظمة بهدف تلبية احتياجات ورغبات العملاء بشكل فعال، مع تحقيق أقصى قدر من الكفاءة من حيث التكلفة والجهد والوقت. تعتبر هذه الإدارة فلسفة حديثة في إدارة منظمات الأعمال، حيث تحفز القدرات والمهارات لدى أفراد المنظمة لتعزيز التحسين المستمر لجودة المنتج، مما يساهم في زيادة كفاءة وفاعلية المؤسسة ويدعم خلق ميزة تنافسية تسهم في استدامة المنظمة واستمراريتها (عياد، 2017 : 30):

- تساعد المنظمة في تحقيق رضا العملاء وزيادة إقبالهم على منتجاتها، حيث يؤدي ارتفاع مستوى رضا العملاء إلى زيادة شرائهم للمنتجات، مما يعزز الأرباح
- يساهم في تقليل التكاليف وتحسين الإنتاجية وتقليص العيوب الموجودة في المنتجات.
- يساعد على توفير الوقت والجهد وضمان تنفيذ الأعمال بشكل صحيح منذ البداية.
- يمنح نظام إدارة الجودة الشاملة ميزة تنافسية عالية ويحقق عائداً مالياً مرتفعاً للمنظمة.
- يُعد شرطاً أساسياً للحصول على بعض الشهادات الدولية المختصة بالجودة
- يساهم في تحسين سمعة المنظمة أمام عملائها سواء كانوا داخليين أو خارجيين.
- يعزز الشعور بوحدة الهدف وروح الفريق الواحد ويتبادل الثقة بين الأفراد، بالإضافة إلى تعزيز الشعور بالانتماء وتحسين عملية التواصل في بيئة العمل.
- يمكن العاملين من إجراء مراجعة وتقييم مستمر لأدائهم. (أشرف، 2011 : 7)

شكل رقم (2): أهمية إدارة الجودة الشاملة



(الفياض، 2020، ص39)

8-1 مصطلحات لها علاقة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة:

أشار (الوادي، 2010) للمصطلحات التي لها علاقة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وهي:

- مقياس الجودة العالمية ISO : تُعد هذه المعايير العالمية نظاماً لإدارة الجودة في أي منظمة، حيث تُعنى بالتقييم العام للجودة المطلوبة. وعلى النقيض من ذلك، فإن إدارة الجودة الشاملة تركز بصورة خاصة على تحسين جودة العمليات الداخلية للمنظمة.
- دورة الجودة: تشمل المراحل التي تمر بها الخدمة بداية من مرحلة دراسة السوق لفهم احتياجات العميل، يليها تصميم الخدمة وتحديد المواصفات الإضافية لها، وصولاً إلى تقديم الخدمة للعميل
- الإدارة بالأهداف: تقوم الإدارة بوضع سلسلة من الأهداف لتسعى نحو تحقيقها، ويتفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة مع هذا النهج من خلال تحديد هدف استراتيجي يتمثل في "إرضاء العميل". تبدأ العملية من خلال قيام الإدارة العليا بتحديد أهدافها للوصول إلى هذا الهدف الاستراتيجي، ومن ثم

تقوم المستويات الإدارية الأخرى بصياغة أهدافها الخاصة بما ينسجم مع أهداف الإدارة العليا للوصول إلى الهدف المنشود.

2- إدارة الجودة الشاملة والأداء :

هناك تباين في تحديد صيغة نهائية لمفهوم الأداء بشكل واضح ودقيق، ويرجع هذا التباين إلى اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء، والتي تختلف من مؤسسة إلى أخرى وفقاً لطبيعة نشاطها وفلسفة الإدارة العليا تجاه أهميته. على الرغم من هذا الاختلاف، إلا أن هناك اتفاقاً عاماً بين الباحثين ومديري المؤسسات على أن الأداء يعد مفهوماً جوهرياً داخل أي مؤسسة. ووفقاً لما ذكره كل من ميلر وبروميلي في عام 1990، فإن الأداء هو نتاج قدرة المنظمة على استغلال مواردها وتوجيهها لتحقيق الأهداف المحددة، ويعكس كيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية بشكل فعال لتحقيق تلك الأهداف. كما عرفه كل من وار، وجورت، وميشيل على أنه مقدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة لإنتاج نتائج تتماشى مع أهدافها وتتناسب مع احتياجات مستخدميها. وبناءً على تعاريف الباحثين، يمكن القول إن الأداء هو الوصول إلى أهداف المنظمة من خلال قدرتها على تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها المادية والبشرية.

الجدول رقم(4): آراء بعض الباحثين حول مؤشرات الأداء

الباحث	مؤشر الاداء
Wright et al, 1992	الحصة السوقية الجودة، نفقات التسويق نفقات البحث والتطوير، دوران الموجودات الثابتة العائد على الاستثمار.

الكفاءة: العائد على الاستثمار، صافي الربح الفعالية الحصة السوقية، نمو المبيعات عدالة معاملة أصحاب المصالح الأرباح لكل سهم، السعر، الجودة.	Rowe et al, 1994
الإنتاجية، الجودة، إشباع الزبون الأمان الأبداع، مواقف الموظفين. - المنظور المالي: رفع حجم المبيعات في كل نقطة بيع، تخفيض التكاليف و تحسين الإنتاجية، تقليل المخاطر. - منظور العملاء : تحديد رقم الأعمال المحقق من طرف كل زبون تحديد نسبة النمو السنوي لرقم الأعمال لكل زبون، إشباع حاجات الزبون. - منظور العمليات الداخلية: حجم المبيعات، خدمات ما بعد البيع منظور التعلم و النمو : حجم الرأس مال الفكري، معدل دوران المهارات الأساسية، التقسيم الجيد للعمل.	Oliver wrigh, 1994 Kaplan et Norton, 1992
النتيجة المالية على المدى القصير، العلاقة مع الزبون العلاقة بين	Christopher D. Ittner

العمال العلاقة مع الموردين الجودة الشراكة الإبداع.	
المنافسين، حجم المبيعات، عدد الزبائن، العلاقة مع الزبون، التكاليف. الحفاظ على الزبون.	Jesse.J Weltevredena, Ron A.Boshma, 2008
الحصة السوقية، إشباع الزبون الوضع التنافسي، نمو المبيعات، العائد على الإستثمار.	Robert E. Morgana Carolyn A, Strong, 2003
مؤشرات مالية (التكلفة الأرباح)، الإنتاجية، الإبداع، الخدمة الموظفين	Thomas W. Scott, P. Tiessen, 1999

المصدر : موسي و شوقي ، (2010)

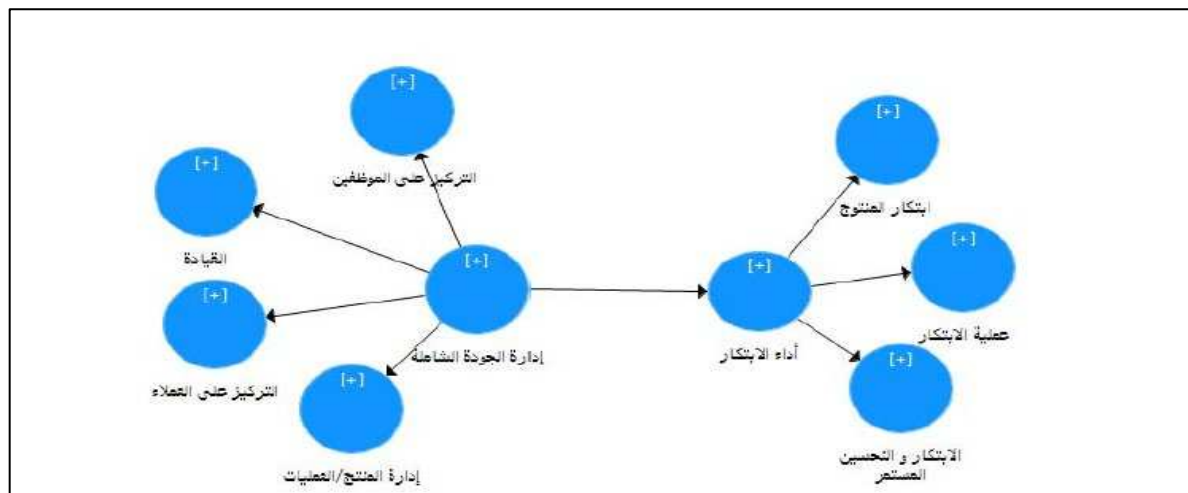
2-1 إدارة الجودة الشاملة وأداء الابتكار:

يمكن أن يحدث الابتكار في ثلاثة مجالات رئيسية: المنتجات، والعمليات، والمنظمات. يُعرّف الابتكار بأنه فكرة أو منتج أو عملية أو نظام أو جهاز جديد بالنسبة لأفراد أو مجموعات أو شركات أو للقطاع الصناعي أو المجتمع بشكل عام وفقاً لـ (Damanpour, 1991). كما يتضمن الابتكار التنظيمي تطوير وتنفيذ أفكار وأنظمة ومنتجات وتقنيات جديدة (Hung et al., 2011). بينما تشير بعض الدراسات إلى علاقة سلبية بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الابتكار (Tidd et al., 1997)، فإن دراسة أخرى (Prajogo & Sohal, 2006) تقترح أنه لا توجد علاقة مباشرة، إلا من خلال القدرة على الابتكار كوسيط. وتشير دراسات أخرى (Hung et al., 2011; Qunxiang et al., 2016) إلى أن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تؤثر بشكل كبير وإيجابي على أداء الابتكار. بعض الباحثين يرون أن إدارة الجودة الشاملة تتماشى مع مبادئ الابتكار. وقد أظهرت الدراسات أن إدارة العمليات مرتبطة بشكل

مباشر وإيجابي مع الابتكارات المتزايدة والجذرية والإدارية. تلعب القدرة التنظيمية في إدارة العمليات دوراً حيوياً في تحديد الإجراءات الروتينية، وتأسيس قاعدة للتعلم، ودعم الأنشطة الابتكارية. كما تبين النتائج أن قيمة كل ممارسة من ممارسات إدارة الجودة ترتبط بالممارسات الأخرى. لذا، فإن التركيز فقط على بعض الممارسات أو التقنيات لن يحل المشاكل الإبداعية والابتكارية. العوامل الحاسمة لنجاح الابتكار تضمنت التركيز على العملاء، القيادة الإدارية، التركيز على الجودة، الاهتمام بالموظفين، والتركيز على العمليات والتحسين المستمر في إدارة الجودة الشاملة (Kim et al., 2012).

في النهاية، يعد التزام القيادة العليا ومشاركة الموظفين أمراً حيوياً لنجاح المنظمة. لذا، فإن تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات يؤثر بشكل مباشر على أداء الابتكار. فإدارة الجودة لا تعتبر فقط أساساً مهماً لتطوير الابتكار، بل إنها أيضاً عامل محفز رئيسي في عملية الابتكار، وفقاً لما ذكره ماكآدم وأرمسترونغ في 2001. بشكل مختصر، يشير العديد من الباحثين المتخصصين في دراسة إدارة الابتكار إلى أن سياق إدارة الابتكار يشبه إلى حد كبير سياق إدارة الجودة الشاملة (Tang, 1998).

شكل رقم (3): إدارة الجودة الشاملة على أبعاد الابتكار



(محمد ويوسف، 2017، 149)

2-2 إدارة الجودة الشاملة وأداء الجودة:

تسهم ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز أداء الجودة بالتركيز على مؤشرات مثل جودة المنتج أو الخدمة، والإنتاجية، وتكاليف العيوب وإعادة العمل، ووقت تسليم المواد المشتراة، ووقت تسليم المنتجات النهائية للعملاء. تهدف أنشطة إدارة الجودة الشاملة، مثل مشاركة الموظفين، إلى تعزيز الجوانب البشرية في نظام الجودة للتكيف مع البيئة المتغيرة. يعد التركيز على العملاء وإدارة العمليات من المكونات الأساسية للجودة التي تعتبر ذات أهمية قصوى للعملاء. ويشير (ويلكينسون، 1998) إلى أن مفهوم الجودة ضمن إدارة الجودة الشاملة يجب أن يلبي متطلبات العملاء. كما تعزز إدارة العمليات جودة المنتج في مرحلة الإنتاج. وتشير الدراسات التجريبية إلى أن إدارة العملية تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على جودة المنتج. فضلاً عن ذلك، تساهم القيادة الإدارية في تحسين جودة الأداء من خلال اعتماد ثقافة الجودة بين الموظفين، كما ذكر (زهير وآخرون، 2012) وتظهر نتائج دراسة (أوزا وشيروا، 2015) أن مراقبة العمليات والسيطرة عليها، إلى جانب الإدارة المستندة إلى الواقع ومشاركة الموظفين والتركيز على العملاء، تلعب دوراً هاماً في تحسين أداء الجودة للمنظمة. وتؤكد دراسة (حسن وآخرين، 2013) الفرضيات التي تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين عناصر إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات. كما وجدت الدراسة أيضاً أن التركيز على العملاء يُعتبر ممارسة مهيمنة لتحسين أداء الجودة، يليه التخطيط وإدارة العمليات. ومنذ الثمانينيات، قام كبار المديرين بإدراج الجودة كعنصر استراتيجي ضمن عملية التخطيط للحصول على ميزة تنافسية (Bolatan et al, 2016).

2-3 إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي:

كشفت الدراسات عن نتائج متفاوتة تتعلق بتأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي. من جهة، هناك بحوث تسلط الضوء على تأثير إدارة الجودة الشاملة في تعزيز قيمة الأعمال، مثل تلك

التي أجراها أن (Hendricks & Singhal, 2001)، كما تؤثر إدارة الجودة الشاملة على مؤشرات الأداء المالية مثل العائد على الأصول والعائد على الأسهم ودخل التشغيل قبل الاستهلاك. وهناك نقاش مفتوح حول النتائج في هذا السياق، حيث أن بعض الدراسات تضيف المزيد من التعقيد إلى تلك المؤشرات (Maani et al, 1994). وفقاً لدراسة أجراها (Llorens et al, 2003) تبين أن معايير إدارة الجودة الشاملة المرتبطة بالقيادة والتعليم لها علاقة قوية مع الأداء الجيد للشركة. بناءً على ذلك، يتوجب على المؤسسات توفير التعليم والتدريب اللازمين لضمان الجودة لموظفيها، ودعم عمليات التحسين تحت إشراف الإدارة العليا.

2-4 أداء الابتكار وأداء الجودة:

أظهرت دراسة (Prajogo & Sohal, 2003) أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الابتكار، وقد تم تدعيم ذلك من خلال اكتشاف علاقة سببية بين أداء الجودة والابتكار. وتشير النتائج إلى أن التباين في ابتكار المنتج وأداء عملية الابتكار يمكن تفسيره من خلال أداء جودة المنتج، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة. بناءً على هذه النتائج، نرفض الفرضية التي تقترح أن المنظمات يجب أن تختار بين الجودة والابتكار، أو تركز على أحدهما على حساب الآخر. بدلاً من ذلك، يُستدل من الدراسة أن المنظمات التي تتميز في مجال الجودة لديها احتمال أكبر للنجاح في مجال الابتكار أيضاً كما اقترحه (Nowak, 1997, p132)

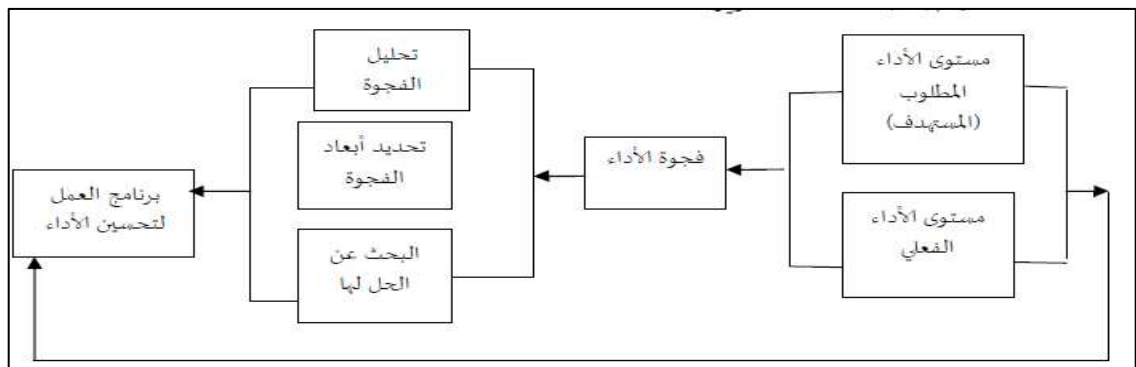
في الأخير إن اعتماد منهجية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات يُفضي إلى إحداث تغييرات إيجابية شاملة تمس جميع أوجه العمل داخل المؤسسة، ما يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. يضمن هذا الأسلوب تفوق المؤسسة وتميزها عن منافسيها، مما يعزز ثقة العملاء والمجتمع بها ككل. تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ، أبرزها رضا العملاء، التحسين المستمر، ومشاركة العاملين

الفعالة .وتُطبق من خلال مراحل متعددة تتطلب توافر مجموعة من الشروط الأساسية لضمان نجاح التنفيذ، أهمها تفهم والتزام الإدارة العليا بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

3-الأداء التنظيمي:

يمكن تعريف الأداء التنظيمي بأنه "تحقيق المنظمة لأهدافها التي قامت بتحديدّها في رسالتها من خلال إنفاق مستوى مقبول من الموارد التنظيمية، وذلك من أجل تحقيق هدف الاستمرارية والبقاء في الأجل الطويل للمنظمة" (Lusthaus, et.al., 2002, P.21)، كما عرّفه (عبد المحسن، ١٩٩٩، ص٣) بأنه " مفهوم يعكس كلا من أهداف التنظيم والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة"، وقد تم تعريفه "هو إنجاز للأهداف التنظيمية باستخدام واستغلال كامل الموارد والأصول بكفاءة وفاعلية" (العلي، وآخرون، ٢٠٠٦)، ولقد اتفق الكثير من الكتاب والباحثين على أهمية قياس الأداء التنظيمي لأغراض التقييم والتطوير والتحديث المستمر، غير أنهم لم يتفقوا على المعايير المناسبة لقياس الأداء التنظيمي وأساليب قياسها، فقد ركزت معظم الشركات على قياس الأداء المالي للمنظمات والذي يعكس إنجاز أهدافها الاقتصادية باعتباره احد ركائز لقياس الأداء التنظيمي. (الدعاس، 2010)

شكل رقم (4): مخطط لتطوير الأداء التنظيمي



(بطاهر، 2019، ص235)

3-1 الرضاء الوظيفي:

يُشدّد العديد من المديرين في المنظمات الحديثة على ضرورة تقييم الأداء التنظيمي عبر مقاييس تتعلق بالعنصر البشري. ويعتبرون أن الرضاء الوظيفي يُمثل مؤشراً بارزاً في عملية تقييم الأداء داخل المنظمات (vecchio, 2000, p.269). ويمكن تعريف الرضاء الوظيفي بأنه "مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يمارسه" (Grunberg, 1984.65).

3-2 الالتزام التنظيمي:

مثل الالتزام التنظيمي موضوعاً ذا أهمية كبيرة يستقطب انتباه العديد من المنظمات، نظراً لارتباطه الوثيق بسلوكيات العاملين، وبالتالي يؤثر على مستوى حضورهم وغيابهم. الأهم من ذلك، أنه له تأثير مباشر على إنتاجيتهم وأدائهم واتجاهاتهم النفسية، مما ينعكس بدوره على الأداء العام للمنظمة. كما يؤثر الالتزام التنظيمي على علاقات المنظمة بمحيطها الخارجي، بما في ذلك العملاء والموردون والمنافسون، مما يجعل من الفهم العميق لهذا الموضوع عنصراً أساسياً لتحقيق النجاح المستدام في بيئة الأعمال المعاصرة. (جودة، واليافي، ٢٠٠٧، ص ٤١٦)، ويمكن تعريف الالتزام التنظيمي بأنه درجة التزام الفرد وتقانيه في بذل الجهود لإنجاز عمله، ورغبته القوية في البقاء واستمراريته كعضو مشاركاً وفعالاً، وتتطابق أهدافه مع اهداف المنشأة" (Sager & Johnston, 1989.33)

3-3 مهارات التفكير الابتكاري:

الانتقال من الفشل إلى النجاح يعتمد على الاستفادة من الخبرات والعقول البشرية القادرة على الابتكار والتفكير الخلاق. يُعد رأس المال البشري المتميز الأداة الأساسية للابتكار والإبداع، بفضل ما يمتلكه من مهارات فريدة يمكنها تحقيق عوائد ومنافع متعددة للمنظمة. يتم ذلك من خلال التحسين المستمر للإنتاجية وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة تلبي الاحتياجات المتغيرة للعملاء. (الرب، 2005، ص 183-190)

3-4 سلوكيات الدور الإضافي:

شهدت الدراسات الأكاديمية لعدة عقود تركيزاً ملحوظاً على تحليل سلوكيات الدور الرسمي للموظفين. ومع بداية الثمانينيات، توجه اهتمام الباحثين نحو استكشاف نوع آخر من سلوكيات العاملين، وهي سلوكيات الدور الإضافي، التي ثبت أن لها تأثيراً ملموساً على كفاءة وفعالية منظمات الأعمال (عريشة، ١٩٩٦، ص ٢٤٦)، من أمثلة سلوكيات الدور الإضافي: مساعدة الزملاء على حل مشاكل العمل، تقديم المقترحات التي تساعد على تطوير المنظمة التدريب الذاتي، قبول الفرد لأعباء إضافية دون شكوى، إيجاد مناخ مؤيد للمنظمة في البيئة الخارجية المحافظة على موارد المنظمة (George , 1992. 311). (& Brief).

3-5 أبعاد الأداء التنظيمي:

يختلف مفهوم الأداء التنظيمي بين المنظمات بناءً على أهدافها واتجاهاتها وفهم المديرين له. هذا الفهم يتشكل من رؤى الباحثين المتنوعة في هذا المجال. حيث أشار حمود واللوزي في عام 2008 إلى أن الأداء الفعال يتحقق من خلال دراسة العوامل البيئية والتكنولوجية والمنافسة، وتحديد الفرص والتهديدات، ورسم استراتيجيات وأخرى بديلة، واختيار البديل الذي يضمن تحقيق أفضل منفعة وأعلى مستوى من الأداء. يأتي هذا من خلال التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية لمفهوم الأداء وهي:

- الأداء المالي: المفهوم الضيق للأداء يقتصر على التركيز في استخدام المؤشرات المالية مثل الربحية والنمو.

- الأداء المالي + الأداء التشغيلي: يضيف هذا البعد عنصر الكفاءة الذي يضمن الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة بهدف تحقيق عوائد ملموسة. ويمثل هذا الجانب القدرة على

التعامل مع بعض المؤشرات التشغيلية، مثل زيادة الحصة السوقية وتقديم منتجات جديدة بجودة عالي.

- الفاعلية التنظيمية: يعتبر هذا المفهوم الأوسع والأشمل فيما يتعلق بالأداء المؤسسي، حيث يعكس مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها .ووفقاً (للخطيب ومعاينة، 2009، 47) فإن الطريقة المثلى لقياس الفاعلية يجب أن تتم من خلال المداخل التالية:

*الأهداف: لا يختلف اذا كان الهدف رئيسياً او فرعياً او عدة اهداف فرعية او اهداف لمرحلة قصيرة او متوسطة او طويلة الاجل.

*الموارد المادية والبشرية: ان تلبية المؤسسة لاحتياجاتها المادية والبشرية يمكنها من تحقيق أهدافها بسهولة.

*المؤشرات الكمية: نسب النمو حجم المبيعات والأصول.

*المؤشرات الاقتصادية: في حالة استخدام القيمة المضافة فان ذلك لا يعتبر كاف لقياس الفعالية لوجود عدة طرق لرفع القيمة المضافة من خلالها.

3-6 العلاقة بين الاداء التنظيمي وادارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة تؤثر إيجابياً على الأداء التنظيمي من خلال تعزيز كفاءة العمليات وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تساهم في رضا العملاء . ويعد التركيز على الجودة أمراً محورياً لأنه يعزز الكفاءة ويقلل التكاليف من خلال تقليل معدلات العيوب والهدر في الموارد. على سبيل المثال، تشير الدراسات إلى أن الشركات التي تتبنى نهج إدارة الجودة الشاملة تحقق مستويات أعلى من رضا العملاء وكفاءة الموارد، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي وزيادة القدرة التنافسية في السوق.

بعض الدراسات تبين أيضاً أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزز ثقافة التحسين المستمر ويشجع الابتكار، حيث يُنشئ بيئة داخلية تشجع على تحسين العمليات والتعلم المستمر، مما يُسهم في أداء تنظيمي أقوى. ومع ذلك، هناك بعض الآراء التي تشير إلى أن التركيز المفرط على تطبيق إدارة الجودة الشاملة قد يحد من الابتكار في بعض الحالات، حيث قد تجعل عمليات التنظيم الصارمة من الصعب على الموظفين التفكير بشكل إبداعي وخارج الصندوق. (راشد، 2004، ص32).

على الرغم من هذه التحديات، إلا أن الأدلة عموماً تشير إلى أن إدارة الجودة الشاملة تسهم بشكل إيجابي في الأداء التنظيمي من خلال خلق ميزة تنافسية وتحقيق رضا العملاء وتحسين الكفاءة العامة للمؤسسة.

3-7 التأثيرات المشتركة لإدارة الجودة على الأداء التنظيمي:

إدارة الجودة الشاملة لها تأثيرات شاملة على الأداء التنظيمي تشمل جوانب عديدة، وتتنوع هذه التأثيرات على عدة مستويات في المؤسسة. يمكن تلخيص هذه التأثيرات المشتركة كالتالي:

-تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف:

من خلال تطبيق معايير الجودة العالية وتقليل العيوب، تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين كفاءة العمليات وتقليل الهدر. هذا يقلل من التكاليف على المدى الطويل ويرفع الإنتاجية، مما يعزز الأداء العام للمؤسسة.

-زيادة رضا العملاء وولائهم:

يعزز التركيز على تلبية توقعات العملاء في إطار TQM جودة المنتجات والخدمات، مما يساهم في تحسين تجربة العملاء ورضاهم، وبالتالي ولاءهم للمؤسسة. وُجد أن المؤسسات التي تتبنى إدارة

الجودة الشاملة تحقق معدلات رضا أعلى لدى العملاء، مما يؤدي إلى زيادة حصة السوق وميزة تنافسية قوية.

-تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتحسين المستمر:

تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى بناء ثقافة داخلية تشجع على الابتكار والتحسين المستمر، حيث يتعاون الموظفون بشكل أكبر ويسعون للتطوير المستمر في الأداء. هذه الثقافة تعزز من التماسك الوظيفي وتخلق بيئة عمل إيجابية تدعم الإنجاز والإبداع.

-تطوير الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي:

من خلال التدريب المستمر والتطوير، تُساهم TQM في رفع كفاءة الموظفين وزيادة معرفتهم وإحساسهم بالمسؤولية. كما يرفع ذلك من قدرة الموظفين على العمل بفعالية وكفاءة، مما يزيد من مستوى الإنتاجية ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي.

-تحقيق أداء مالي أفضل:

يرتبط الالتزام بمعايير الجودة الشاملة بتحقيق أداء مالي أفضل. وُجد أن المؤسسات التي تركز على الجودة العالية تتمتع بإيرادات أكبر وهوامش ربحية أعلى، لأنها تكون قادرة على جذب العملاء والاحتفاظ بهم، وتقليل التكاليف من خلال تقليل الأخطاء وتحسين العمليات

تُظهر هذه التأثيرات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يسهم فقط في تحسين جودة المنتجات والخدمات بل ينعكس إيجابياً على الأداء المالي، رضا العملاء، وكفاءة العمليات، مما يجعلها أداة أساسية لتعزيز الأداء التنظيمي الشامل.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة:

في هذا الفصل سنتطرق الدارسة الى المنهجية المتبعة لإعداد الدراسة من خلال المحاور التالية:

- المنهجية وطرق البحث
- مجتمع البحث
- حدود البحث

1- المنهجية وطرق البحث:

لدراسة العلاقات بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، تم اعتماد منهج الوصفي التحليلي، جُمعت البيانات من خلال البحث الميداني بتوزيع 94 استبانة، أُعيد منها 86 استبانة، بعد مراجعة البيانات، كانت 19 استبانة غير صالحة للتحليل، مما يعني أن 67 استبيانًا كانت صالحة للتحليل بنسبة معاينة بلغت 77%، وهي نسبة تعتبر جيدة. قُسم الاستبيان إلى جزئين: الأول للمعلومات الشخصية، يضم خصائص ديمغرافية لأفراد العينة، والثاني للأسئلة المتعلقة بفرضيات الدراسة. وتضمنت الأسئلة خمس خيارات للإجابة: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، وغير موافق بشدة. اختيرت هذه الخيارات ذات النهايات المغلقة لتحفيز المشاركين على الإجابة بدقة والوصول إلى نتائج موثوقة. جرى التحقق من صحة وموثوقية الاستبيان (تحكيم الاستبانة) قبل توزيعها على المبحوثين.

2-مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من الموظفين العاملين في الإدارة العليا وبالغ عددهم (453) موظف وموظفة بحسب التقرير السنوي للمصرف للعام 2023م، اما عينة البحث قد شملت موظفي الإدارة العليا في الإدارة العامة وبالغ عددهم (94) موظف وموظفة تم اخذهم بطريقة الحصر الشامل.

3-حدود البحث:

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في العام 2024م

الحدود المكانية: موظفي الإدارة العليا في الإدارة العامة لمصرف الراجحي

الفصل الرابع
النتائج والتوصيات

مقدمة:

في هذا الفصل سيتم عرض اهم النتائج والتوصيات التي توصلت اليها الدراسة من خلال عملية التحليل للاستبانة من خلال الفقرات التالية:

- تحليل البيانات
- النتائج
- التوصيات

تحليل البيانات:

أولاً: تحليل صدق وثبات الاستبانة:

ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير إذا تم إعادة توزيعها على أفراد عينة البحث مرة أخرى، وقد تم استخدام مقياس الفا كرونباخ لقياس صدق وثبات الاستبانة

جدول رقم (5): نتائج مقياس الفا كرونباخ لثبات الاستبانة

عدد العبارات	معامل الثبات
36	0.961

بحسب نتائج الجدول رقم (5) فإن قيمة معامل الثبات اكبر من (0.7) وهو الحد الأدنى لقبول ثبات الاستبانة، وبما ان النتيجة هي (0.961) فإن الاستبانة تتمتع بالصدق والموثوقية.

ثانياً: تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة البحث:

1- تحليل الخصائص الديموغرافية (النوع) لعينة البحث:

جدول رقم (6): تحليل الخصائص الديموغرافية (النوع)

النوع	التكرار	النسبة	الترتيب
ذكر	59	88%	أولاً
انثى	7	12%	ثانياً
المجموع	67	100%	

من خلال الجدول رقم (6) يتضح بان عدد الموظفين الذكور (59) مقارنةً بعدد الإناث (7) وبنسبة (88%) لذكور، وبنسبه (12%) للإناث، أي ان هناك توجه باكتساب العمالة الذكورية في الادارة العليا - الإدارة العامة.

2- تحليل الخصائص الديموغرافية (المؤهل) لعينة البحث:

جدول رقم (7): تحليل الخصائص الديموغرافية (المؤهل)

المؤهل	التكرار	النسبة	الترتيب
البكالوريوس	50	74%	أولاً
دبلوم العالي	5	7%	ثالثاً
ماجستير	8	13%	ثانياً
دكتورة	4	6%	رابعا
المجموع	67	100%	

من خلال الجدول رقم (7) يتضح بان عدد الموظفين الحاملين لمؤهل البكالوريوس (50 موظف) أي ما نسبته (74%) إذ يحتل الترتيب الأول في القوى العاملة في الإدارة العليا، اما عدد الموظفين الحاملين لمؤهل الدبلوم العالي (5) موظفين أي ما نسبته (7%) محتلة الترتيب الثالث، اما عدد الموظفين الحاملين لمؤهل الماجستير بلغ (8) موظفين بنسبة (13%) محتلة الترتيب الثاني، وفي الترتيب الرابع والأخير كان من نصيب حملة الدكتوراة بعدد (4) موظفين وبنسبة (6%).

3- تحليل الخصائص الديموغرافية (العمر) لعينة البحث:

جدول رقم (8): تحليل الخصائص الديموغرافية (العمر)

العمر	التكرار	النسبة	الترتيب
اقل من 30 سنة	8	12%	رابعا
من 30-40 سنة	39	58%	أولاً
من 40-50 سنة	11	17%	ثانياً
من 50 سنة فأكثر	9	13%	ثالثاً
المجموع	67	100%	

من خلال الجدو رقم (8) يتضح بان الفئة العمرية اقل من 30 سنة تحتل المرتبة الرابعة بعدد (8) موظفين وبنسبة (12%) من الكادر الوظيفي، اما الفئة العمرية ما بين 30-40 سنة تحتل الرتيب الأول بعدد (39) موظف وبنسبة (58%)، اما الفئة العمرية ما بين 40-50 سنة فتحتل الترتيب الثاني بعدد (11) موظف وبنسبة (17%)، اما الفئة العمرية الأخيرة والتي يتجاوز مالكيها عن 50 سنة فاكثر فتحتل الترتيب الثالث بعدد (9) موظفين وبنسبة (13%)، يتضح من التحليل العمري بان صناع القرار في الإدارة العليا هم من الفئة (40-50) سنة.

4- تحليل الخصائص الديموغرافية (المسمى الوظيفي) لعينة البحث:

جدول رقم (9): تحليل الخصائص الديموغرافية (المسمى الوظيفي)

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة	الترتيب
مدير عام/ نائب مدير عام	6	9%	ثالثا
مدير إدارة	15	23%	ثانيا
رئيس قسم	46	68%	اولا
المجموع	67	100%	

من الجدول رقم (9) ان من يحتل منصب مدير عام او نائب مدير عام شكل مانسبته (9%) من عينة المجتمع وبعده (6) موظفين محتل الترتيب الثالث، اما مدير دارة فشكل مانسبته (23%) بعدد (15) موظف في الترتيب الثالث، اما من يحمل منصب رئيس قسم فشكل مانسبته (68%) وبعده (46) موظف واحتل الترتيب الأول.

5- تحليل الخصائص الديموغرافية (الخبرة) لعينة البحث:

جدول رقم (10): تحليل الخصائص الديموغرافية (النوع)

الخبرة	التكرار	النسبة	الترتيب
اقل من 5 سنوات	12	18%	ثالثا
من 5-10 سنوات	15	22%	ثانيا
من 10-15 سنوات	8	12%	رابعا
من 15 سنة فاكتر	32	48%	اولا
المجموع	67	100%	

من الجدول رقم (10) يتضح بان الموظفين العاملين في المصرف لإقل من 5 سنوات يحتلون الترتيب الثالث بعدد (12) موظف ونسبة بلغت (18%)، اما الموظفين الحاصلين على خبرة بين (5-10) سنوات فيحتلون الترتيب الثاني بعدد (15) موظف ونسبة (22%)، اما الموظفين الحاصلين على خبرة بين (10-15) سنوات فيحتلون الترتيب الرابع بعدد (8) موظفين ونسبة (12%)، اما الموظفين الحاصلين على خبرة من (15- وأكثر) فيحتلون الترتيب الأول بعدد (32) موظف ونسبة (48%) ويدل هذا على ان الفئة العمرية 40 سنة وأكثر هم الحاصلين على الخبرة الأعلى في الإدارة العليا.

ثانيا: تحليل اراء عينة البحث حول متغيرات الدراسة:

1- تحليل ابعاد متغير الدراسة لإدارة الجودة الشاملة:

من الجدول رقم (11) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (11): نتائج قياس ابعاد إدارة الجودة الشاملة

م	ابعاد إدارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الأهمية	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
1	العلاقة مع العاملين	3.92	0.683	78.4%	ثالثا	متوسط
2	القيادة	4.20	0.605	84%	اولا	عالية
3	العلاقة مع العملاء	3.68	0.569	73.6%	رابعا	متوسطة
4	إدارة المنتج/ العمليات	4.05	0.292	81%	ثانيا	عالية
	كافة الأبعاد	3.96	0.537	79%		متوسطة

من خلال الجدول رقم (11) يتضح ان مصرف الراجحي يهتم بشكل عام بتطبيق جميع ابعاد إدارة الجودة الشاملة بنسبة أهمية بلغت (79%) وانحراف معياري بلغ (0.537) ومتوسط حسابي بلغ (3.96)، كما يتضح من الجدول اهتمام المصرف بالقيادة وإدارة المنتج ونسبه اهمية عالية بلغت على التوالي (84%) و (81%) وبمتوسط حسابي بلغ على التوالي (4.20) و(4.05) وانحراف معياري بلغ على التوالي (0.605) و(0.292)، بينما حقق البعد العلاقة مع العاملين وبعد العلاقة مع العملاء نسبة متوسطة بلغت على التوالي (78.4) و(73.6%) وبمتوسط حسابي بلغ على التوالي (3.92) و(3.68) وانحراف معياري بلغ على التوالي (0.683) و(0.569).

2- تحليل ابعاد متغير الدراسة للأداء التنظيمي:

من الجدول رقم (12) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لأبعاد الأداء التنظيمي.

جدول رقم (12): نتائج قياس ابعاد الأداء التنظيمي

م	ابعاد الأداء التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الأهمية	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
1	أداء الموارد البشرية	6.6	0.754	75.5%	ثانيا	متوسطة
2	الأداء المالي	7.2	0.845	81%	أولا	عالية
3	الأداء غير المالي	6.1	0.615	69.8%	ثالثا	متوسطة
	كافة الابعاد	6.6	0.738	75.4%		متوسطة

من خلال الجدول رقم (12) يتضح بعد عملية التحليل بان مصرف الراجحي يهتم بالأداء المالي للمصرف بمتوسط حسابي (6.6) وبانحراف معياري (0.845) حيث بلغت الأهمية النسبية (81%) محتلة الترتيب الأول في ابعاد الأداء التنظيمي وبدرجة موافقة عالية، يلي ذلك في الترتيب الثاني للأداء الخاص بالموارد البشرية بمتوسط حسابي (6.6) وانحراف معياري (0.754) وبأهمية نسبية (75.5%) وبدرجة موافقة متوسطة، والترتيب الثالث والأخير كان للأداء غير المالي بمتوسط حسابي بلغ (6.1) وبانحراف معياري (0.615) وبأهمية نسبية (69.8) وبدرجة موافقة متوسطة، وفي الأخير حصل البعد الخاص بالأداء التنظيمي على متوسط عام لكافة أبعاده (6.6) وبانحراف معياري (0.738) وبأهمية نسبية (75.4%) وبدرجة متوسطة، مما يعني قبول الفرضية الایجابیة

النتائج:

1- أظهرت نتائج الدراسة ان مصرف الراجحي يهتم بشكل عام علاقة بين جميع ابعاد إدارة الجودة

الشاملة والأداء التنظيمي بنسبة أهمية بلغت (79%) وبانحراف معياري بلغ (0537.) ومتوسط

حسابي بلغ (3.96)، بما مضمونة قبول الفرضية الرئيسية بوجود اثر لاستخدام إدارة الجودة الشاملة

على الأداء التنظيمي في مصرف الراجحي

2- أظهرت نتائج الدراسة اهتمام متوسط للعلاقة مع العاملين وهذا قد يؤثر على الأداء التنظيمي على

المدى المتوسط والبعيد وبرغم ذلك وبذلك تم قبول الفرضية الفرعية الأولى بوجود اثر للعلاقة مع

العاملين على الأداء التنظيمي في مصرف الراجحي.

3- أظهرت نتائج الدراسة الاهتمام الكبير من قبل موظفي الإدارة العليا بمحور القيادة كونها مركز

قيادة المصرف ومركز اتخاذ القرار بنسبة أهميه عالية، وبذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثانية بوجود

اثر للقيادة على الأداء التنظيمي في مصرف الراجحي.

4- أظهرت نتائج الدراسة اهتمام متوسط للعلاقة مع العملاء وهذا مؤشر غير مستحب، كون العملاء

هم عماد وركن المصرف وهذا قد يؤدي الى تسرب العملاء الى المنافسين ويرجع ذلك لعدم الاخذ

بمقترحات العملاء لغرض التحسين، وبرغم ذلك وبذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة بوجود اثر

للعلاقة مع العملاء على الأداء التنظيمي في مصرف الراجحي.

3- أظهرت نتائج الدراسة الاهتمام الكبير بإدارة المنتج او العمليات، ويعزى ذلك لاهتمام موظفي

الإدارة العليا بالعمليات كونها محور الإنتاج وتقليل التكاليف والجهد والوقت، وبذلك تم قبول

الفرضية الفرعية الرابعة بوجود اثر لإدارة المنتج او العمليات على الأداء التنظيمي في مصرف

الراجحي.

التوصيات:

بناء على النتائج التي تم التوصل اليها توصي الدراسة بالتالي:

- 1- ترسيخ قاعدة الاهتمام وبناء علاقة قوية مع العاملين وتحفيزهم، وما له من اثر في تعزيز إدارة الجودة الشاملة كونه ركن او محور من محاور إدارة الجودة.
- 2- ضرورة إعطاء اهتمام اكبر مع العملاء تركيز الجهود من خلال تذليل وإزالة الحواجز بين الإدارة العليا والعملاء ولما ينعكس ذلك على إدارة الجودة الشاملة
- 3- الاهتمام بالقيادة وإعطاء دورات تدريبية في إدارة الجودة الشاملة كونهم المحور الذي يركز عليه صناع القرار
- 4- التحسين المستمر للمنتج والعمليات لما فيها من إيجابيات في تقليل الكلفة والجهد والوقت وبما ينعكس على إدارة الجودة الشاملة

المراجع

المراجع العربية:

- 1- ابراهيم الحداد عوطف (2009). إدارة الجودة الشاملة عمان: دار الفكر ناشرون و موزعون - الطبعة الأولى.
- 2- أحمد بن عيشاوي (2013) إدارة الجودة الشاملة TQM الأردن دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى
- 3- آخرون عبد النبي الطائي (2003) إدارة الجودة الشاملة TQM و الأيزو . الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- 4- التميمي فوز، و الخطيب أحمد (2008). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو (9001). عمان عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- 5- الفتلاوي وآخرون، 2021، ممارسات إدارة الجودة الشاملة واثرها في الأداء التنظيمي المستدام - دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، العدد 63، ص216-254.
- 6- الناشري، إبراهيم إسماعيل وال ناصر، ناصر عبدالله، 2022، أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء التنظيمي بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي السعودي، مجلة الاندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 9، العدد 53، ص 101- 142
- 7- بطاهر، بختمة، 2019، إدارة الجودة الشاملة مندخل لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات - دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر ومؤسسة متيجي بمستغانم، مجلة المالية والأسواق، المجلد 5، العدد10، ص 229-248.
- 8- بن محمد الحمالي راشد (2004). إدارة الجودة الشاملة (ديل بسترفيدل). السعودية النشر العلمي و المطابع.

9- حبشي فتيحة. (2006-2007) إدارة الجودة الشاملة قسنطينة: أطروحة مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه الدولة في العلوم الاقتصادية مع دراسة تطبيقية في وحدة (فورمال) لإنتاج الأدوية

بفسنطينة

10- خيرى اسامة (2013) الجديد في القيادة الإدارية عمان: دار الراية للنشر والتوزيع الطبعة

الأولى.

11- رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة (2008) إدارة الجودة الشاملة. الأردن: دار اليازوري

العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية.

12- سمير أحمد محمد (2009) الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية. عمان:

المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة الطبعة الأولى.

13- طه بركات منال (2007) واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية

السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة. فلسطين: دراسة استكملاً لا المتطلبات الحصول على

درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

14- عبد الفتاح محمود أحمد. (2012) إدارة الجودة الشاملة فكر و فلسفة.. قبل أن يكون تطبيق

. TQM منتدى الازبكية (صفحة 17) مصر : المجموعة العربية للتدريب والنشر.

15- عبد الله الطائي رعد ، و قدارة عيسى . (2008). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار اليازوري

العلمية للنشر والتوزيع الطبعة العربية.

16- عبد المجيد البرواري نزار، و عبد الله باشيوة لحسن، (2011). إدارة الجودة مدخل للتميز و

الريادة مفاهيم و أسس و تطبيقات عمان: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع الطبعة الأولى.

17- عبد المجيد البلداوي عبد الحميد و محمود نديم زينب شكري (2007). إدارة الجودة الشاملة و

المعولية (الموثوقية و التقنيات الحديثة في تطبيقها و استدامتها. عمان دار الشروق للنشر

والتوزيع.

18- عزت البيرقدار حسين نور الدين (2013). أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المصارف (دراسة

تطبيقية على عينة من المصارف الحكومية في محافظة كركوك). مجلة جامعة كركوك للعلوم

الادارية والاقتصادية، 2013 المجلد 3 الاصدار ، 1-22

19- عوض الترتوري محمد ، و عرفات جويحان اغادير . (2006). إدارة الجودة الشاملة في

مؤسسات التعليم العالي و المكتبات ومراكز المعلومات عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و

الطباعة - الطبعة الأولى.

20- فاضل محمد التميمي أيار . (2005) إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين

- دراسة ميدانية في عينة من البنوك التجارية الأردنية. مجلة البصائر، 1-15.

21- فردي، حماد، (2017)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من وجهة

نظر هيئة التدريس- دراسة حالة جامعات الجنوب الغربي، مجلة مجاميع المعرفة، رقم 5 ، عدد

أكتوبر 2017، ص118-131.

22- محمد البكري سونيا (2002). إدارة الجودة الكلية، مصر : جامعة أستان بالمملكة المتحدة

كلية التجارة.

23- محمد غوتي . (2013-2014). استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على جودة

24- محمد، غوتي ويوسف، صوار (2017)، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على ابعاد أداء

الابتكار من الدرجة الثانية لقطاع الاتصال باستخدام منهجية PLS بالجزائر، مجلة المؤشرات

للدراسات الاقتصادية، المجلد 1، العدد 4، ص143- 160

24-المنتوج دراسة حالة شركة المواد الكاشطة ENAVA سعيدة مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات

نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير.

25-نايف علوان قاسم، (2009)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000. عمان،

دار الثقافة الطبعة الأولى الإصدار الثاني

Foreign references

- 1– Abbas Ardestani, Y. A. (2014). THE IMPACT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT PRACTICES ON INNOVATION PERFORMANCE AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 4(4), 2231-6345
- 2– Al-Swidi, H. S. A.-D. A. (2016). The impact of Total Quality Management and Entrepreneurial Orientation on Organizational Performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(5).
- 3– Anton Sabella and Rami Kashou. (2014). Quality management practices and their relationship to organizational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(12), 1487-1505.
- 4– Atalay, M., Anafarta, N., & Sarvan, F. (2013). The Relationship between Innovation and Firm Performance: An Empirical Evidence from Turkish Automotive Supplier Industry. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 75, 226 235
- 5– Bolatan, G. I. S., Gozlu, S., Alpkan, L., & Zaim, S. (2016). The Impact of Technology Transfer Performance on Total Quality Management and Quality Performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 235(October), 746-755
- 6– Cetindere, A., Duran, C., & Yetisen, M. S. (2015). The effects of total quality management on the business performance: An application in the province of Kütahya. *Procedia Economics and Finance*, 23(October 2014), 1376-1382

- 7- Deeb, K. A., & Merhej, M. M. (2016). The impact of structural capital on the innovation performance in Syrian Universities: A field study in Tishreen University, 5(3), 664-673
- 8- Farish, K. A., Anil, A. P., & Satish, K. P. (2017). Effect of TQM Practices on Financial Performance through Innovation Performance In Indian Manufacturing Context. International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET), 4(7),
<https://www.irjet.net/volume4-issue7> 2649-2655. Retrieved from
- 9- Flynn, B. B., Schroeder, R. O., & Sakakibara, S. (1995). The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage. Decision Sciences, 26(5), 659-691
- 10- Ghadiri, A., Bahari, M. D., Bafrani, F. A., Alami, M., Farzaneh, M., & Timachi, M. (2013). The Survey of Relationship between Total Quality Management and Financial Performance. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 5(2), 590-598.
- 11- Hair, J. F. J., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) 2nd Ed. SAGE Publications (Vol. 46).345-356
- 12- Kim, D. Y., Kumar, V., & Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. Journal of Operations Management, 30(4), 295-315.

الملاحق

استبيان
الأخ الفاضل
الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... أما بعد،،،
يقوم الباحث بعمل دراسة تطبيقية ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال،
بعنوان " اثر استخدام إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي لدى البنوك العاملة في المملكة
العربية السعودية دراسة حالة - مصرف الراجحي"

ويرجو الباحث من سيادتكم التكرم بالإجابة على جميع أسئلة الاستبيان بصورة دقيقة، إذ أن صحة نتائج
الدراسة تعتمد وبشكل رئيس على دقة إجاباتكم، كما أن ترك أحد الأسئلة دون إجابة يجعل من استمارة
الاستبيان غير مكتملة، وبالتالي لا تساعد في التحليل الإحصائي.
وينوه الباحث بأن الإجابة على فقرات الاستبيان لن يستغرق من وقتكم الكثير، ولن تُستخدم بياناته إلا
لغرض البحث العلمي فقط، مع المحافظة على السرية والخصوصية، مقدراً إسهاماتكم في الإجابة على
هذا الاستبيان في إثراء البحث العلمي.
شاكر أ تعاونكم سلفاً،،،
وتقبلوا خالص الشكر والتقدير

الباحث/

خالد عثمان ناصر

اشراف

د.الفصيل عبد الحميد

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2024

للاستفسار والتواصل

هاتف: 0568202281

ايميل: kh.o.alnasser@gmail.com

المحور الأول: البيانات العامة (ديموغرافية):

يرجى قراءة الفقرات بعناية ووضع علامة (√) على الاختيار الصحيح.

النوع	ذكر	انثى

المؤهل	بكالوريوس	دبلوم	ماجستير	دكتوراة

العمر	اقل من 30 سنة	من 30-40 سنة	من 40-50 سنة	من 50 سنة فأكثر

المسمى الوظيفي	مدير عام/ نائب مدير عام	مدير إدارة	رئيس قسم

الخبرة	اقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	من 10-15 سنوات	من 15 سنة فأكثر

المحور الثاني: متغيرات الدارسة (إدارة الجودة الشاملة)

يرجى قراءة الفقرات بعناية ووضع علامة (√) على الاختيار الصحيح.

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
العلاقة مع العاملين						
1	يتم السماح لنا بتفقد العمل الخاص بنا					
2	يتم تشجيعنا على معرفة و تحديد المشاكل و القضايا					
3	يتم تقديم المساعدة التقنية لنا لحل المشاكل					
4	يتم الاعتراف بمجهوداتنا و مكافأتنا على جودة الأداء المتفوق					
5	يوجد تشجيع على تقديم الاقتراحات					
6	لا توجد حواجز للاتصال بين الأقسام الإدارية					
7	عمليات الاتصال ليست فقط: من الأعلى إلى الأسفل و لكن من الأسفل إلى الأعلى					
8	نستفيد من تدريبات ذات جودة					
القيادة						
9	تأخذ الإدارة المسؤولية عن جودة الأداء					
10	تعتبر الإدارة التحسينات في الجودة طريقة لزيادة الأرباح					

11	تقدم الإدارة التحفيزات لتحقيق اهداف الجودة					
12	يتم ضمان أي منتج جديد أو خدمة من قبل الإدارة لتلبية توقعات العملاء					
13	يحاول المشرفين كسب ثقة العاملين					
14	تستخدم الإدارة جودة الأداء كحافز للتوظيف و المحافظة على موظفيها					
15	يروج المشرفين لرضا العملاء					
العلاقة مع العملاء						
16	ضمان رضا العملاء هو أكبر مسؤولية لدينا					
17	يتم تحديد رضا العملاء بالنسبة لرضا عملاء منافسينا					
18	نربط رضا عملائنا مع مؤشرات الأداء الداخلي لدينا					
19	نستخدم شكاوي العملاء لتحسين الأداء					
20	يتم ابلاغ متطلبات العملاء لنا					
21	نستخدم أساليب مختلفة لبناء علاقات مع العملاء لزيادة تكرار المعاملات بشكل إيجابي					
22	يتم إعادة معايير الخدمة كلما تغير احتياجات و توقعات العملاء					
إدارة المنتج او العمليات						
23	نؤكد على التحسين المستمر للجودة في جميع إجراءات العمليات					
24	مواصفات منتجاتنا و خدماتنا واضحة					
25	يتم إعطاء تعليمات و معايير العمل موحدة و واضحة					
26	نجتهد لمنع الأخطاء أثناء مرحلة تخطيط العمليات					

المحور الثالث: متغيرات الدراسة (الأداء التنظيمي)

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الموارد البشرية						
1	نسبة دوران العاملين منخفضة					
2	نسبة تغيب العاملين منخفضة					
3	أداء العاملين مرتفع					
الأداء المالي						
4	نمو الإيرادات خلال السنوات الثلاث الأخيرة					
5	صافي الأرباح					
6	نسبة الربح من الإيرادات					
7	العائد على إجمالي الأصول					
الأداء غير المالي						
8	تطوير منتج/ خدمة جديدة					
9	الإنتاجية مواكبة لطب					
10	تطوير السوق					

Abstract

Total Quality Management is considered one of the modern management models through which institutions seek to develop work methods, improve performance and quality, and achieve customer aspirations according to modern and required standards and effectively. Total Quality Management is based on the assumption that the quality of products and processes is a shared responsibility between leadership, employees, and customers. This thesis aimed to explore the impact of Total Quality Management on the organizational performance of Al Rajhi Bank by reviewing previous literature and related studies. (94) questionnaires were distributed to senior management employees in the bank's general management, (86) questionnaires were collected, of which (19) questionnaires were not valid for analysis at a rate of (23%), and (67) were valid for analysis at a rate of (77%), which is a good percentage. The theses concluded after analysis that there is a strong and positive impact between the use of Total Quality Management (relationship with employees - leadership - relationship with customers - product or processes) and its reflection on organizational performance in its dimensions (human resources - financial - non-financial)

Midocean University

College of Management

Department of.....

Title in English

**The impact of using total quality management on organizational performance in banks
operating in the Kingdom of Saudi Arabia**

Case study - Al Rajhi Bank

Prepared by:

Khalid Othman Nasser

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Year:2024