

أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الشركات
الاتصالات السعودية

**The Impact of Total Quality Management Practices on Job Performance: An
Empirical Study on Saudi Telecommunication Companies.**

الإعداد:

ناصر بن شعوان العتيبي 232000203

عبد المجيد بن عيد العتيبي 232002410

احمد بن صالح العميريني 232000801

الإشراف:

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصـل عبد الحميد محمد حسن

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول: الإطار العام للدراسة ويتناول مشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها، وأسئلة الدراسة، ودوافع اختيار الموضوع، والمبحث الثاني: الدراسات السابقة، وسيم التطرق لها على النحو الآتي:

١,١ المقدمة :

يعتبر مفهوم الجودة الشاملة من المفاهيم الهامة جداً في المجال الاقتصادي والإداري والصناعي في هذا العصر، حيث بدأت معظم المنظمات الإنتاجية تتبع منهج إدارة الجودة الشاملة لأهميته كمدخل أساسي لمواجهة التحديات التي تواجهه هذه المنظمات، حيث أن الجودة هي مقياس يمكن المنظمات من المنافسة والبناء في ظل العولمة.

كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم المواضيع التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل المديرين الممارسين والباحثين الأكاديميين كأحدي الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوي الأداء والتحسين والتطوير المستمرين. وقد وجدت معظم الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له انعكاسات إيجابية على أداء المنظمة التي تطبقها، وذلك من خلال تحسين معدل الربحية وإنخفاض التكاليف ورفع الكفاءة الإنتاجية، وتحسين الأداء الحالي والاهتمام باستمراريته، وبوجود المؤشرات التي تبين جدوي إدارة الجودة الشاملة ازدادت أهميتها وازدادت سرعة انتشارها. (المعاينة وأبوزيد، ٢٠٢١)

باتت المنظمات في وقتنا الحالي تسعى بشكل غير مسبوق إلى تحسين وتطوير مخرجاتها (خدمات، منتجات) حيث يُعتبر هذا السعي بمثابة طرق مثالية لتقوية وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات وتحقيقها للمزايا التنافسية المنشودة من ذلك السعي، حيث أشار العديد من أصحاب المصالح والباحثين إلى الجودة بأنها تلك الأبعاد والخصائص الفنية فقط

ومن ناحية أخرى أشارت الدراسات الحديثة إلى عدم جواز هذا التعبير باعتبار أن الجودة مفهوم يتخطى المفهوم التقليدي الذي تمت الإشارة إليه لأن الجودة لها العديد من الأبعاد الإدارية لا سيما تلك التي تتعلق بالأداء الوظيفي للعاملين لديها والتي تعتبر المكمل الأساس للخصائص الفنية (شموط وجوازنة، ٢٠٢٢)

ويُعتبر الأداء الوظيفي من أهم المحددات الرئيسية للجودة التي تهدف المنظمات إلى الوصول إليها، نظراً للعلاقة الرئيسة بمختلف أبعاد وأنشطة إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر الطريق الأنسب للمنظمات في وقتنا الحالي لتحقيق النجاح المطلوب، بحيث تستند عملية الوصول إلى أداء وظيفي متميز إلى العمليات والأنشطة التي تقوم بها المنظمات من أجل رفع كفاءة الموظفين لديها وإكسابهم الخبرات والمؤهلات اللازمة لتحقيق الأداء الوظيفي المنشود، لا سيما إذا ما تم إجراء التحسينات المستمرة للأداء والمراقبة الدائمة من خلال التقييم والتدريب الذي يضمن أداءً وظيفياً متميزاً (المطيري وآخرون، ٢٠٢٢)

ومن أجل تحقيق أفضل مستويات للأداء الوظيفي الذي يساهم بشكل رئيس في تحقيق نتائج أفضل لتلك التي تتعلق في تقديم وضمان احتياجات ومتطلبات العملاء بالشكل الأمثل، تقوم المنظمات لا سيما الخدمية منها بتطوير وتحديد وتصميم وتقديم الدعم الكامل للخدمات التي يتطلع إليها العملاء، ولا تتكون إدارة الجودة الشاملة عن طريق المصادفة بل تتم بشكل مرحلي ومتتابع من خلال إدارة جميع مراحل وأبعاد الأداء الوظيفي في مختلف الأقسام والوحدات التنظيمية، ويُعتبر نظام الجودة على أنه الأداة الميكانيكية التي تدير المنظمة ومواردها لا سيما البشرية منها والتي تعتبر أساس الأداء الوظيفي محور الجودة وممارستها، وتشبه أنظمة وممارسات إدارة الجودة الشاملة ببرامج الرقابة المالية وبرامج تكنولوجيا المعلومات وأنظمة إدارة شؤون وأداء الموظفين. (البشير وأبوسن، ٢٠٢٢)

٢,١ مشكلة الدراسة

تتعرض المؤسسات الخدمية منها تزايداً كبيراً وتركيزاً غير مسبوق على ممارسات إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي قاد معظم الباحثين في مجال الإدارة إلى التركيز وتسليط الضوء على أبعاد إدارة الجودة الشاملة حيث تبين وجود مشكلة تعود على كيفية تطبيق وممارسة إدارة الجودة الشاملة وقد تم التطرق والتركيز على ذلك في العديد من الدراسات والابحاث التي تم إجراؤها في معظم الدول المتقدمة حول العالم، الأمر الذي دعا المؤسسات الخدمية إلى إعادة النظر في

كيفية تطبيق الجودة الشاملة كممارسة عملية وليس فقط كمفهوم نظري ، الأمر الذي أدى إلى تغير مفهوم الأعمال بشكل نسبي الأمر الذي أدى إلى تراجع جودة الأداء الوظيفي فيها . (شموط وجوازنة، ٢٠٢٢)

ومن هنا جاء تركيز هذه الدراسة من خلال النظر إلى مشكلة تطبيق الجودة الشاملة في الشركات الاتصالات السعودية ، ومدى تأثيره في الأداء الوظيفي مما يساعد شركات الاتصالات على تحقيق أهدافها على أكمل وجه ، كما نجد أن العديد بل معظم من الأبحاث السابقة ركزت على القطاعات الصناعية والتجارية في المملكة العربية السعودية ، بعكس الدراسة الحالية التي أولت الشركات الاتصالات الأهمية المطلقة حيث تعتبر شركات الاتصالات هي المحور الذي يضبط عمل جميع المنظمات باختلاف أنواعها وأنشطتها سواء كانت غير ربحية أم ربحية من خلال ما تقدمه من ربط لها داخلياً وخارجياً، ومن خلال العاملين الذين يقومون بأداء وظيفي يتسم بالشفافية والدقة المطلقة الأمر الذي دعا الشركات إلى محاولة تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة من منظورها المعاصر لزيادة كفاءة الخدمات التي يقدمها ورفع معدلات الأداء الوظيفي من خلال الممارسات التي تقوم بتطبيقها للحفاظ على بيئة تنظيمية معيارها الأساس الجودة الشاملة.

بالتالي، تحقيق تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة يمكن أن يساهم في تحسين أداء شركات الاتصالات السعودية. وتلبية احتياجات العملاء بفعالية أكبر، كما يمكن أن يساهم في توجيه الاهتمام نحو تحسين الجودة وتطوير ممارسات أفضل في الصناعة.

وانطلاقاً من الإطار النظري والدراسات السابقة فإن المشكلة البحثية تركزت حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات السعودية من حيث مدى وضوح مفهومها، ومتطلبات تطبيقها، وإلى أي مدى تؤثر إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين .

٣.١ أهمية الدراسة :

→ الأهمية النظرية:

تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال الإطار الفكري الذي ستقدمه حول متغيرات الدراسة والتي تتمثل في الممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين ، التركيز على العميل، التدريب والتعليم، تحفيز وتشجيع الموظفين) على أداء العاملين بأبعاده (جودة الأداء، دقة الأداء، حجم الأداء وسرعة الأداء) التي تمت الإشارة إليه في الأدبيات السابقة، وتعتبر هذه الدراسة من رأي الباحث

الشخصي من خلال الدراسات النادرة التي تطرقت إلى موضوع الدراسة الحالي ببعديه من خلال تطبيقه على شركات الإتصالات في المملكة العربية السعودية حيث أن الدراسات السابقة طبقت معظمها على القطاعات المصرفية والتجارية ، كما وتعتبر هذه الدراسة نواة تمكن الباحثين في المستقبل من القيام بدراسة وتطبيق أبعاد الدراسة على قطاعات أخرى.

→ الأهمية العملية:

تأتي أهمية الدراسة الحالية من خلال تركيزها المباشر على القطاع الخدمي حيث يعتبر من أكثر القطاعات حيوية في المملكة العربية السعودية، القطاع التقني (الاتصالات) الذي يعد أساس العمليات والأنشطة التقنية ، و صاحب تأثير كبير ومباشر على الارتقاء في مستويات التفوق الاقتصادي والاجتماعي وغيرها، ومن خلال الأهمية الكبيرة لهذا القطاع في المملكة العربية السعودية خصوصاً في خضم التقلبات المتسارعة التي تنتج عن التغيرات والاختلافات الديناميكية على جميع الأصعدة، إذ يتوجب على المنظمات لا سيما الخدمية (شركات الاتصالات منها على الارتقاء بمستويات الأداء الوظيفي للعاملين لديها، من خلال التأكيد على تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الجودة الشاملة لمواكبة نهج التطورات والمتطلبات التي يحتاج إليها النهوض في المنظمات. حيث ستساهم الدراسة الحالية بتقديم العديد من التوصيات والنتائج العملية التي سوف تكون موجهة إلى أصحاب ومتخذي القرارات في المنظمات السعودية بشكل عام وفي شركات الإتصالات بشكل خاص ليتمكنوا من تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة ضمن إطار عملي يضمن لهم الوصول إلى مستويات متفوقة من الأداء الوظيفي.

أضافت هذه الدراسة أهمية تطبيقية بالإستناد على نتائج علمية للمنظمات التي تستهدفها الدراسة لا سيما في شركات الإتصالات لما تتطلبه المنظمات في دول العالم الثالث من منظور جديد يبين أسس تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

٤,١ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على العميل، التدريب والتعليم، تحفيز وتشجيع الموظفين)على أداء

العاملين بأبعاده (جودة الأداء، دقة الأداء، حجم الأداء وسرعة الأداء) وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات السعودية.، و لتحقيق هذا الهدف، تم تحديد الأهداف الفرعية التالية:

- دراسة تأثير دعم والتزام الإدارة العليا على أداء العاملين بأبعاده وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات السعودية.
- تحليل تأثير التحسين المستمر على أداء العاملين بأبعاده وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات السعودية.
- تقدير تأثير مشاركة العاملين على أداء العاملين بأبعاده وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات السعودية.
- دراسة تأثير التركيز على العميل على أداء العاملين بأبعاده وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات السعودية.
- دراسة تأثير التدريب والتعليم على أداء العاملين بأبعاده وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات السعودية.
- دراسة تأثير تحفيز وتشجيع الموظفين على أداء العاملين بأبعاده وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات السعودية.
- تقديم توصيات لشركات الاتصالات السعودية بناء على النتائج لتعزيز الجودة الشاملة بإداء العاملين

5.1 أسئلة البحث

بناء على مشكلة الدراسة، تمت أسئلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين ، التركيز على العميل، التدريب والتعليم، تحفيز وتشجيع الموظفين) على أداء العاملين بأبعاده (جودة الأداء، دقة الأداء، حجم الأداء وسرعة الأداء) وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات السعودية؟

وتتفرع عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر دعم والتزام الإدارة العليا على أداء العاملين بأبعاده وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات السعودية؟
- ما أثر التحسين المستمر على أداء العاملين بأبعاده وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات السعودية ؟
- ما أثر مشاركة العاملين في إنتاجية العاملين من وجهة نظر العاملين في الشركة الكهراء السعودية ؟
- ما أثر التركيز على العميل على أداء العاملين بأبعاده وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات السعودية؟

- ما أثر التدريب والتعليم على أداء العاملين بأبعاده وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات السعودية؟
- ما أثر تحفيز وتشجيع الموظفين على أداء العاملين بأبعاده وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات السعودية؟

٦,١ فرضيات الدراسة

اعتماداً على أسئلة الدراسة ومشكلتها، قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) الممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على العميل، التدريب والتعليم، تحفيز وتشجيع الموظفين) على أداء العاملين بأبعاده (جودة الأداء، دقة الأداء، حجم الأداء وسرعة الأداء) على شركات الاتصالات السعودية. ويندرج تحت هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية صيغت على النحو التالي:
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدعم والتزام الإدارة العليا على أداء العاملين بأبعاده على شركات الاتصالات السعودية.
 - الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحسين المستمر على أداء العاملين على شركات الاتصالات السعودية.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمشاركة العاملين على أداء العاملين على شركات الاتصالات السعودية.
 - الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتركيز على العميل على أداء العاملين على شركات الاتصالات السعودية.
 - الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتعليم على أداء العاملين على شركات الاتصالات السعودية.
 - الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحفيز وتشجيع الموظفين على أداء العاملين على شركات الاتصالات السعودية.

٧,١ نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين ، التركيز على العميل، التدريب والتعليم، تحفيز وتشجيع الموظفين)على أداء العاملين بأبعاده (جودة الأداء، دقة الأداء، حجم الأداء وسرعة الأداء (على الشركات الاتصالات السعودية ، يتضمن المتغيرات التالية:

١- المتغير المستقل: الجودة الشاملة بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة

العاملين ، التركيز على العميل، التدريب والتعليم، تحفيز وتشجيع الموظفين)

٢- المتغير التابع: أداء العاملين بأبعاده (جودة الأداء، دقة الأداء، حجم الأداء وسرعة الأداء)

٨,١ دافع اختيار الموضوع:

- تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الأساسية في بيئة العمل الحديثة، حيث تسعى الشركات دائماً إلى تحسين جودة منتجاتها وخدماتها لتلبية احتياجات وتوقعات العملاء ،وفهم كيفية تأثير ممارسات إدارة الجودة على أداء العاملين يعد موضوعاً مهماً لدراسة الجوانب المتعلقة بالتنظيم المؤسسي والإداري.
- يعتبر فهم عوامل الجودة التي تؤثر على أداء العاملين جزءاً أساسياً من عملية تحسين الأداء الشامل. من خلال دراسة هذا الموضوع، يمكن للشركات تحديد الممارسات التي يمكن تعزيزها أو تحسينها لتحسين أداء العاملين وبالتالي تحقيق أهداف الشركة بشكل أكثر فاعلية.
- يعيش سوق العمل في الوقت الحالي تحديات كبيرة، وتُعتبر الجودة والأداء العالي للعاملين من أهم العوامل التنافسية للشركات. لذلك، فإن فهم كيفية تأثير ممارسات إدارة الجودة على أداء العاملين يمكن أن يساعد الشركات في البقاء على قمة المنافسة وجذب واحتفاظ بالمواهب البشرية المهمة.
- يمكن للبحث في هذا المجال أن يساهم في إثراء المعرفة العلمية والممارسات الإدارية في مجال إدارة الجودة الشاملة. بالتالي، فإن اختيار هذا الموضوع يعزز الفهم العلمي للعلاقة بين الجودة وأداء العاملين في سياق الشركات.

٩,١ المنهجية :

تم اتباع منهجين رئيسيين هما المنهج التحليلي والمنهج الوصفي لكي نستطيع الإحاطة بكل جوانب الموضوع ، اللذان يعتمدان على جمع المعلومات والبيانات التي تساعد على وصف المشكلة المدروسة وتحليلها قصد الوصول إلى نتائج محددة وفق الفرضيات المطروحة ، كما قام الباحثون باستخدام الأساليب الإحصائية لتحويل البيانات من النوعية إلى كمية من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، وكذا اعتمدنا على منهج دراسة الحالة من خلال عمل الاستبيانات وتحليلها ، من أجل استخلاص بعض التوصيات.

مصادر جمع البيانات

- **المصادر الثانوية:** وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة، والدوريات، والمجلات العلمية، والمقالات.
- **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

أدوات الدراسة :

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته ، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

— الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- معامل الارتباط "كرونباخ" لقياس صدق أداة الدراسة وثباتها. ه التكرارات والنسب المئوية لقياس المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.
- معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة على المتغير التابع إنتاجية العاملين .
- معامل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر المتغير المستقل بأبعاده مجتمعة على المتغير التابع.

١٠,١ الدراسات السابقة

الدراسات العربية

البشير وأبوسن (٢٠٢٢) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين بشركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين بالسودان. وتمثلت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي: ما هو دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء العاملين؟ الفرضية الرئيسية: توجد علاقة إيجابية ذات تأثير معنوي بين إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (العناصر غير المادية، العناصر المادية إدارة الموارد البشرية، الأساليب التكنولوجية، التخطيط الاستراتيجي، الهيكل الاتصالات، تأييد الإدارة العليا، ثقافة الشركة) وتطوير أداء العاملين (أداء العاملين، إنتاجية الموظف) بشركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين.	١-الدراسة أهداف الدراسة
إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (العناصر غير المادية، العناصر المادية إدارة الموارد البشرية، الأساليب التكنولوجية، التخطيط الاستراتيجي، الهيكل الاتصالات، تأييد الإدارة العليا، ثقافة الشركة)	المتغير المستقل
أداء العاملين (أداء العاملين، إنتاجية الموظف)	المتغير التابع
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بشركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين والبالغ عددهم (٥٠٠) مفردة	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى النتيجة الرئيسية التالية: وجود علاقة إيجابية معنوية جزئية بين إدارة الجودة الشاملة وتطوير أداء العاملين، كما أوصت الدراسة: بضرورة زيادة وعي الإدارة العليا بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة، ضرورة العمل بمبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين في أقسام الشركة المختلفة.	أهم النتائج والتوصيات
البطل وآخرون (٢٠٢٢)	٢-الدراسة

أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها: (اقتناع ودعم الإدارة العليا - فرق العمل - تدريب العاملين) على الإبداع الإداري.
المتغير المستقل	إدارة الجودة الشاملة بأبعادها: (اقتناع ودعم الإدارة العليا - فرق العمل - تدريب العاملين)
المتغير التابع	الإبداع الإداري.
منهجية البحث	تم استخدام منهج التحليل الوصفي والاستبانة في جمع البيانات الأولية، طبقت هذه الدراسة على العاملين بصندوق التضامن الاجتماعي.
أهم النتائج والتوصيات	وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج منها: وجود أثر لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها: (اقتناع ودعم الإدارة العليا - فرق العمل - تدريب العاملين) على الإبداع الإداري، وأوضحت الدراسة أن البعد الأكثر تأثيراً على الإبداع الإداري هو بعد (فرق العمل)، يليه بعد (تدريب العاملين)، ثم بعد (اقتناع ودعم الإدارة العليا)، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني صندوق التضامن لنظام إدارة الجودة الشاملة في جميع سياساته وبرامجه وإجراءاته، وأيضاً الاهتمام بالإبداع الإداري ومعرفة أهم العوامل المؤثرة عليه، والعمل على إزالة وتدنية العقبات التي تقف عائقاً في طريقه.
٣- الدراسة	القحطاني و شعبي (٢٠٢٢)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تبني الإدارة العليا بإدارة التعليم بمحافظة جدة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على تأثير تطبيقات الجودة الشاملة وكل من أبعادها (القيادة، مشاركة الموظفين، التركيز على العملاء، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العمليات) على كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي في مخرجات التعليم في إدارة التعليم بمحافظة جدة
المتغير المستقل	تطبيقات الجودة الشاملة وكل من أبعادها (القيادة، مشاركة الموظفين، التركيز على العملاء، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العمليات)
المتغير التابع	كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي
منهجية البحث	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة بهدف جمع

أهم النتائج والتوصيات

٤- الدراسة

أهداف الدراسة

المتغير المستقل

المتغير التابع

منهجية البحث

أهم النتائج والتوصيات

المعلومات من الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة جدة والبالغ عددهم (١١٣٢٠)

إداري وإدارية

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها: أن إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (القيادة، مشاركة الموظفين، التركيز على العملاء، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العمليات) لها تأثير على تحسين كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي في مخرجات التعليم في إدارة التعليم بمحافظة جدة.

العتيبي (٢٠٢٢)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء وواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال (المشاركة الإدارية، والمساءلة والشفافية، وتفويض السلطة، واللامركزية والتحسين المستمر) في المؤسسات الحكومية بمكة المكرمة، ومعرفة الصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها

تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال (المشاركة الإدارية، والمساءلة والشفافية، وتفويض السلطة، واللامركزية والتحسين المستمر)

أداء المؤسسات الحكومية

استخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة، الذي شمل المؤسسات الحكومية بمدينة مكة المكرمة، ومن ثم اختيار عينة عشوائية بسيطة من موظفي هذا المجتمع بلغت (١١٣) في المؤسسات الحكومية ، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي

أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشكل عام على وجود أثر إيجابي لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء بالمؤسسات الحكومية في مكة المكرمة، كما أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشكل عام على المستوى العالي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، عبر تطبيق مبدأ اللامركزية والتحسين، ومبدأ المساءلة والشفافية، ومبدأ تفويض السلطة في المؤسسات الحكومية بمكة المكرمة. وأوصت الدراسة بضرورة الحفاظ على الأثر الإيجابي لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء بالمؤسسات

الحكومية في مكة المكرمة، وضرورة أن تتبنى الإدارة خطة استراتيجية لنشر ثقافة الجودة وتحقيقها في الأقسام المختلفة للمؤسسات، وضرورة قيام الإدارة بمراقبة مستوى جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات الحكومية باستمرار، والعمل على تقديم الحلول والمقترحات؛ لتحسين الجودة والخدمات المقدمة من المؤسسات الحكومية.

٥- الدراسة

شموط و جوازنة (٢٠٢٢)

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الخمسة (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، وتدريب العاملين، والحوافز والمكافئات) على أداء العاملين في المنظمات الخدمية الخاصة في عمان. وهدفت أيضا إلى الكشف عن درجة تأثير كل بعد من هذه الأبعاد على أداء العاملين في تلك القطاعات.

المتغير المستقل

إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الخمسة (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، وتدريب العاملين، والحوافز والمكافئات)

المتغير التابع

أداء العاملين

منهجية البحث

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

أهم النتائج والتوصيات

وتشير النتائج أيضا إلى أنه، باستثناء بعدي التحسين المستمر ودعم الإدارة العليا، كان لكل من الأبعاد الثلاثة التي تشمل تدريب العاملين، والحوافز والمكافئات، ومشاركة العاملين أثر على أداء العاملين على التوالي. وأوصت هذه الدراسة بضرورة قيام الإدارات العليا في هذه المنظمات بتفعيل دورها في عمليات الدعم والتحسين المستمر من خلال تطبيق الخطط الموضوعية، والحفاظ على نظام الحوافز والمكافئات المتبع في العمل، وإشراك العاملين، والاستمرار في توفير البرامج التدريبية المناسبة لهم، لما لها من أثر كبير في تحسين أدائهم.

٦- الدراسة

المطيري وآخرون (٢٠٢٢)

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالقطاع الصحي بالتطبيق على مستشفيات مدينة الرياض، وكذلك التعرف على مستوى إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين في مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض

إدارة الجودة الشاملة	المتغير المستقل
أداء العاملين	المتغير التابع
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة	منهجية البحث
توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) بلغت (٠,٥٨٣) وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، بين الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين بالقطاع الصحي السعودي لدى العاملين بالمستشفيات الحكومية بمدينة الرياض. وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بضرورة تبني الإدارة العليا بالمستشفيات مدينة الرياض تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كإطار عمل لتطوير الأداء والتحسين المستمر لكافة عمليات المستشفى الخارجية والداخلية. وضرورة سن القوانين والأنظمة التي تسهم في تذليل المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك بتوفير نظام فعال للمحاسبة على جميع مؤسسات القطاع الصحي. وأهمية وضع خطط استراتيجية للجودة الشاملة من قبل كافة القطاع الصحي ووزارة الصحة السعودية، تنطلق من احتياجات المستفيدين. وضرورة وضع سياسات موحدة لنظام للتحفيز المادي والمعنوي من الحوافز والمكافئات والترقيات تبعا للتميز في الأداء، وخلق بيئة عمل مناسبة لتحفيز أداء العاملين في القطاع الصحي.	أهم النتائج والتوصيات
المعاينة وأبوزيد (٢٠٢١)	٧- الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على العميل، التدريب والتعليم تحفيز وتشجيع الموظفين) على أداء العاملين بأبعاده (جودة الأداء، دقة الأداء، حجم الأداء وسرعة الأداء) دراسة حالة شركة مياه العقبة ذات مسؤولية محدودة.	أهداف الدراسة
ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على العميل، التدريب والتعليم تحفيز وتشجيع الموظفين)	المتغير المستقل
أداء العاملين بأبعاده (جودة الأداء، دقة الأداء، حجم الأداء وسرعة الأداء)	المتغير التابع

منهجية البحث أهم النتائج والتوصيات	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي . وبينت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين وأيضا أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين باستثناء بعد مشاركة العاملين. أهم التوصيات: أن تتبنى الشركة التركيز على العملاء كممارسة لإدارة الجودة الشاملة بهدف تعزيز أداء العاملين من خلال إرضاء العملاء وتعزيز التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة كاستراتيجية لتحسين أداء العاملين.
٨-الدراسة أهداف الدراسة المتغير المستقل	عبد الله وإسماعيل (٢٠٢١) هدفت الدراسة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إنتاجية العاملين. الجودة الشاملة (التركيز على العملاء- التزام القيادة - مشاركة العاملين- التخطيط الإستراتيجي- التحسين المستمر)
المتغير التابع منهجية البحث	إنتاجية العاملين تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج المسح الميداني ومن خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية.
أهم النتائج والتوصيات	توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود ارتباط طردي ومؤثر معنويا بين الجودة الشاملة والإنتاجية، أي كلما كان هنالك جودة شاملة إنعكس ذلك بالإيجاب على الإنتاجية. إدارة الشركة تؤمن بأن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات الزبائن، وأن الشركة تركز على تحقيق رضا الزبائن. تعتبر إدارة الشركة أن التحسين المستمر متطلب من متطلبات الجودة، كما يتم تقييم عمليات وإجراءات الخدمات بصورة منتظمة لهدف إحداث التغيير والتطوير، وكانت أهم التوصيات ضرورة الإهتمام بالجودة الشاملة لما لها من دور في تحسين الإنتاجية، ضرورة أن يتم إعلام الأقسام المختلفة من قبل إدارة الشركة بإحتياجات العملاء وتطلعاتهم، التأكيد على أهمية تطبيق استراتيجيات الجودة والسياسات التي ترمي للجودة لما لها من دور واضح في تحسين الإنتاج بالشركة.
٩-الدراسة	الأمين وعبد الرحمن (٢٠٢١)

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة في تقييم أداء العاملين، كما تهدف هذه الدراسة على التعرف إلى مستوى التميز التنظيمي والأداء الوظيفي في: أداء العاملين وبيان عناصر إدارة الجودة الشاملة التي يمكن أن تتبناها قيادات المنظمات العامة والشركات، وقد وقد تمكن الباحث من خلال تحليل المعلومات واختبار الفرضيات التوصل إلى عدة

المتغير المستقل

الجودة الشاملة

المتغير التابع

أداء العاملين

منهجية البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والتاريخي الإستردادي إضافة إلى منهج دراسة الحالة نسبة للملائمة هذه المناهج لطبيعة الدراسة الحالية، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات ومن ثم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية SPSS.

أهم النتائج والتوصيات

توصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى الرضا الوظيفي للعاملين لأنها تعمل على تجويد العمل في كل مرحله كما يعمل على تجويد الأداء، تمكين الشركات من بناء علاقات قوية مع العملاء وتوفير مناخ يقوم على الفهم الصحيح لرغبة العملاء، وقدم الباحث عدة توصيات بناء على هذه النتائج أهمها: ضرورة أهمية ترسيخ مبدأ التعاون والمنافسة بين شركات القطاع العام والقطاع الخاص وتطبيق الجودة الشاملة في إطار توزيع المنتجات، معرفة مدى أثر تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة على زيادة فعالية الأداء الإنتاجي في المنشآت السودانية.

١٠- الدراسة

البارقي وأبو السندس (٢٠٢٠)

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي ودراسة أثر تطبيقها على الإنتاجية.

المتغير المستقل

إدارة الجودة الشاملة

المتغير التابع

الإنتاجية.

منهجية البحث

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بالشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي، حيث يبلغ عددهم (٩٩٣) موظفاً،

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) كأداة رئيسية لجمع البيانات أظهرت الدراسة عدة نتائج من أبرزها: أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي جيد، وكذلك يوجد أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي على الإنتاجية، وخلصت الدراسة إلى توصيات عدة منها ضرورة الاهتمام بتشجيع وتحفيز العاملين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وضرورة الاهتمام بالأهداف الواضحة للشركة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة وعلى الشركة الالتزام بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة لجميع العمليات بالشركة.

أهم النتائج والتوصيات

الدراسات الأجنبية

(Fraihat.etal,2023)

١- الدراسة

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير إدارة الجودة الشاملة (TQM) من حيث تركيز العمليات، ومشاركة العاملين، والتحسين المستمر على أداء شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن من حيث الإنتاجية ورضا العملاء والربحية.

المتغير المستقل

إدارة الجودة الشاملة

المتغير التابع

أداء شركات تكنولوجيا المعلومات

منهجية البحث

واعتمد الباحث على المنهج الكمي الوصفي التحليلي ، و تم إجراء استبيان بين الأفراد الذين يشغلون مناصب إدارية في هذه المؤسسات. شملت مجموعة الدراسة ٣٥ مؤسسة ناشئة في مجال تكنولوجيا المعلومات في الأردن.

أهم النتائج

ظهرت الدراسة أن هناك مستوى عالي من تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في شركات تكنولوجيا المعلومات. وأن هناك تأثيراً إحصائياً ملحوظاً لـ TQM على أداء الشركات الناشئة التي تم استطلاعها .

والتوصيات

(Saffar& Obeidat, (2020).

٢- الدراسة

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) وأبعادها على أداء الموظفين العاملين في وزارة الداخلية في قطر، مع التركيز على دور تبادل المعرفة كعامل

تعديلي. تشمل مكونات إدارة الجودة الشاملة التي تم دراستها في البحث التركيز على العملاء، ومشاركة الموظفين، والتحسين المستمر، والقيادة والرؤية الجيدة، وإدارة العمليات	
ممارسات إدارة الجودة الشاملة	المتغير المستقل
أداء الموظفين	المتغير التابع
اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
تشير النتائج إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة، مع أبعادها، لها تأثير على أداء الموظفين من خلال تبادل المعرفة. تساهم نتائج هذه الدراسة في تطوير وتنفيذ اتجاهات استراتيجية مختلفة تعزز أداء الموظفين من خلال اعتماد إدارة الجودة الشاملة ونشر ثقافة تبادل المعرفة.	أهم النتائج والتوصيات

١١,١ مجالات الدراسة

- **حدود موضوعية:** اقتصرَت الدراسة على التعرف على أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين ، التركيز على العميل، التدريب والتعليم، تحفيز وتشجيع الموظفين) على أداء العاملين بأبعاده (جودة الأداء، دقة الأداء، حجم الأداء وسرعة الأداء)
- **حدود مكانية:** اقتصرَت الدراسة على الشركات الاتصالات السعودية
- **حدود زمانية:** تم إعداد الدراسة في عام ٢٠٢٤.

المراجع العربية

- الأمين، محمد عبدالمحمود، و عبدالرحمن، رضوان الأمين. (٢٠٢١). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تقييم أداء العاملين بالتطبيق على شركات التأمين الإسلامية بالسودان. مجلة الدراسات العليا، ٣٤، ١٩٤ - ٢١٩.
- البشير، محمد معاوية عبد الباقي، و أبو سن، أحمد إبراهيم. (٢٠٢٢). دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء العاملين بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين إعادة التأمين. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مج ٢، ع ٥، ١٠٣١ - ١٠٥٢.
- بني عيسى، معاذ محمد عدنان أحمد، و الشبيل، سيف عبيد أرحيل. (٢٠١٩). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق
- البطي، أحمد علي مسعود، دبنون، محمد ياسين، العماري، مصباح سالم مفتاح، و أبو رميلة، سعد أبريك السنوسي علي. (٢٠٢٢). أثر إدارة الجودة الشاملة على الإبداع الإداري. مجلة الدراسات الاقتصادية، مج ٥، ع ١، ٦٦ - ٩٤.
- البارقي، عامر بن محمد شار، و أبو السندس، إبراهيم بن عبد الحميد. (٢٠٢٠). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإنتاجية: دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي. مجلة كلية التربية، مج ٣٦، ع ٢٤، ٤٩٣ - ٥١٧.
- حداد، أماني خلف ناصر. (٢٠٢٠). أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات الغذائية الأردنية. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، مج ٢٣، ع ١، ١١٥ - ١٢٨.
- شموط، أحمد بهجت، و جوازنة، أحمد خالد. (٢٠٢٢). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين: دراسة ميدانية على المنظمات الخدمية الخاصة في عمان. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج ١٨، ع ١، ٧١ - ٨٧.
- عبدالله، عبدالله جمعة علي، و إسماعيل، زكي مكي. (٢٠٢١). دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إنتاجية العاملين بالقطاع الصناعي: دراسة تطبيقية على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء ٢٠١٤-٢٠١٩ م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.

- العتيبي، سعد عزيز حبيب. (٢٠٢٢). أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء بالمؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في مكة المكرمة. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج ١٢، ع ٥، ٥٣٢ - ٥٥١.
- القحطاني، حسين حسن، و شعبي، فيصل بن أحمد بن عابد. (٢٠٢٢). أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة جدة. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، ع ٢٤، ١٨١ - ٢٢٦.
- المعايطة، زيد سليمان عبيد، و أبو زيد، أحمد ناصر أحمد. (٢٠٢١). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين: دراسة حالة شركة مياه العقبة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- المطيري، عارف عبدالعزيز، آل حسينة، مرضي مبارك، العنزي، ممدوح فهد، المطيري، فايز عبدالمحيي، و المطيري، رزان محمد. (٢٠٢٢). إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء العاملين بالقطاع الصحي: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٦، ع ٢٩، ٢٢ - ٤٢.

المراجع الأجنبية

- Saffar, N. A. G. A., & Obeidat, A. (2020). The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing. Management Science Letters, 10(1), 77-90.
- Fraihat, B. A. M., Abozraiq, A. M., Alkasawneh, M. W. A., Alghasawneh, Y. S. S., Almasarweh, M. S., & Alaa, A. A. (2023). The Impact of Total Quality Management (TQM) in the Performance of Information Technology Startup's at King Hussein Business Park. International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev., 8(5), 70

Mid-Ocean University



College of Management

Department of General Administration

The Impact of Total Quality Management Practices on Job

Performance: An Empirical Study on Saudi Telecommunication Companies.

Preparation:

NASSER SHAWAN ALOTAIBI 232000203

ABDULMAJEED EID ALOTAIBI 232002410

Ahmed saleh alomayrini 232000801

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-202٤