



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

قسم إدارة عامة

دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إنتاجية العاملين بالقطاع
الصناعي: دراسة تطبيقية على شركة الكهرباء السعودية.

مشروع تخرج

الإعداد:

فهد بن ناصر النويبي (قائد) 232000057

fahad2229@gmail.com

2024 - 1445

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِهْدِنَا

إلى زوجتي الغالية وابنائي
إلى جميع من تلقَّيتُ منهم النصح والدعم
أهديكم خلاصة جُهدي العلمي

شكر ونفقات

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير

لكل من ساعدني وقدم لي من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في

إثراء موضوع دراستي في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر

الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات

المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً

من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف دور الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على العملاء - التزام القيادة- مشاركة العاملين - التخطيط الإستراتيجي - التحسين المستمر) في إنتاجية العاملين ، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة الكهرباء السعودية ، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية والبالغ عددهم (102) استبيان تمت الاستجابة من قبل (100) مبحوثا. وأظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط طردي ومؤثر معنويا بين الجودة الشاملة والإنتاجية، أي كلما كان هنالك جودة شاملة انعكس ذلك بالإيجاب على الإنتاجية.

إدارة الشركة تؤمن بأن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات العملاء، وأن الشركة تركز على تحقيق رضا العملاء، وتعتبر إدارة الشركة أن التحسين المستمر يتطلب من متطلبات الجودة، كما يتم تقييم عمليات وإجراءات الخدمات بصورة منتظمة لهدف إحداث التغيير والتطوير. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالجودة الشاملة لما لها من دور في تحسين الإنتاجية، ضرورة أن يتم إعلام الأقسام المختلفة من قبل إدارة الشركة باحتياجات العملاء وتطلعاتهم، التأكيد على أهمية تطبيق استراتيجيات الجودة والسياسات التي ترمي للجودة لما لها من دور واضح في تحسين الإنتاج بالشركة.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة -إنتاجية العاملين – شركة الكهرباء السعودية.

قائمة المحتويات

إهداء.....	ب
شكر وتقدير.....	د
المستخلص.....	هـ
قائمة المحتويات.....	و
قائمة الجداول.....	ط
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	1
تمهيد:.....	1
1.1. المقدمة:.....	1
1.2. مشكلة الدراسة.....	2
3.1 أهمية الدراسة:.....	4
□ الأهمية العلمية:	
4.....	
□ الأهمية العملية:	
4.....	
4.1 أهداف الدراسة.....	4
5.1 أسئلة البحث.....	5
6.1 فرضيات الدراسة.....	6
7.1 نموذج الدراسة.....	6
8.1 دافع اختيار الموضوع:.....	7
9.1 المنهجية:.....	7
□ مصادر جمع البيانات.....	7
□ أدوات الدراسة:.....	9
□ الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	9
10.1 مجالات الدراسة.....	9
11.1.. الدراسات السابقة.....	9

20	الفصل الثاني: الإطار النظري
20	المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة
20	1.1.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:
24	2.1.2 نشأة إدارة الجودة الشاملة، وتطورها:
27	3.1.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة:
29	4.1.2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة:
37	5.1.2 تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الكهرباء السعودية:
41	المبحث الثاني: إنتاجية العاملين
41	1.2.2 تعريف الانتاجية
44	2.2.2 إنتاجية العاملين
44	3.2.2 مفهوم إنتاجية الموظفين
45	4.2.2 أهمية الإنتاجية
47	5.2.2 أهداف زيادة إنتاجية الموظفين
48	6.2.2 العوامل المؤثرة في الإنتاجية
50	7.2.2 الاستراتيجيات المستخدمة في رفع إنتاجية الموظفين
51	8.2.2 قياس إنتاجية الموظفين
51	9.2.2 صعوبات قياس الإنتاجية :
53	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
53	1.3 مجتمع وعينة الدراسة:
53	1.1.3 مجتمع الدراسة :
53	2.1.3 عينة الدراسة وخصائصها:
54	2.3 أداة الدراسة:
55	3.3 مقياس الدراسة:
56	4.3 تقييم أدوات القياس:
58	5.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:
59	1.4 تحليل البيانات الشخصية
64	2.4 بيانات الدراسة:

79	3.4 اختبار الفرضيات
86	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
86	والنموذج المقترح لتطوير الدراسة
86	1.5. النتائج:
87	2.5 التوصيات:
89	Abstract
91	المراجع
91	أولاً: المراجع العربية
95	ثانياً: المراجع الأجنبية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
59	جدول (1) الوزن النسبي والنسبي المرجح لمقياس لكرت الخماسي	(1)
60	جدول (2) معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات عبارات الاستبانة	(2)
62	جدول (3) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير النوع	(3)
62	جدول (4) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الفئة العمرية	(4)
63	جدول (5) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية	(5)
63	جدول (6) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير للمستوى التعليمي	(6)
64	جدول (7) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير التخصص العلمي	(7)
65	جدول (8) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير القسم أو الوحدة	(8)
66	جدول (9) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي	(9)
67	جدول (10) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	(10)
68	جدول (11) النسب والتكرارات للمتغير المستقل تطبيق الجودة الشاملة بعد التركيز على العملاء	(11)
69	جدول (12) الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل تطبيق الجودة الشاملة بعد التركيز	(12)
70	جدول (13) النسب والتكرارات للمتغير المستقل تطبيق الجودة الشاملة بعد التزام القيادة	(13)
71	جدول (14) الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل تطبيق الجودة الشاملة بعد التزام القيادة	(14)

72	جدول (15) النسب والتكرارات للمتغير المستقل تطبيق الجودة الشاملة بعد مشاركة العاملين	(15)
73	جدول (16) الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل تطبيق الجودة الشاملة بعد مشاركة العاملين	(16)
74	جدول (17) النسب والتكرارات للمتغير المستقل تطبيق الجودة الشاملة بعد التخطيط الإستراتيجي	(17)
76	جدول (18) الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل تطبيق الجودة الشاملة بعد التخطيط الإستراتيجي	(18)
77	جدول (19) النسب والتكرارات للمتغير المستقل تطبيق الجودة الشاملة بعد التحسين المستمر	(19)
78	جدول (20) الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل تطبيق الجودة الشاملة بعد التحسين المستمر	(20)
79	جدول (21) النسب والتكرارات للمتغير التابع الإنتاجية	(21)
81	جدول (22) الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع الإنتاجية	(22)
83	جدول (23) العلاقة بين تطبيق الجودة الشاملة والإنتاجية	(23)
84	جدول (24) العلاقة بين التركيز على العملاء والإنتاجية	(24)
85	جدول (25) العلاقة بين التزام القيادة والإنتاجية	(25)
86	جدول (26) العلاقة بين مشاركة العاملين والإنتاجية	(26)
87	جدول (27) العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والإنتاجية	(27)
88	جدول (28) العلاقة بين بعد التحسين المستمر والإنتاجية	(28)

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:

1.1. 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 تواجه 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 وانخفاض التكاليف ورفع الكفاءة الإنتاجية، وتحسين الأداء الحالي والاهتمام باستمراريتها، وبوجود المؤشرات التي تبين جدوي إدارة الجودة الشاملة ازدادت أهميتها وازدادت سرعة انتشارها . (عبد الله وإسماعيل، 2021)، ومن المفترض أن تقوم إدارة الجودة الشاملة برفع الكفاءة والفاعلية الإنتاجية في أي منظمة. ومواجهة هذه التحديات والتغلب عليها أمر في غاية الأهمية لا لتتمكن هذه المنظمات من المنافسة فقط بل لتتمكن من البقاء، لذلك كان لابد من التطبيق السليم والشامل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستويات الجودة .(البارقي وابوسندس، 2020)

وتعتبر الإنتاجية بقسميها الكلي والجزئي أهم مصادر النمو الاقتصادي في العالم خلال الحقب الثلاثة الماضية، وعلى مستوى الأداء الاقتصاد الكلي، فإن التدني في معدلات الإنتاجية يعتبر من الأسباب الرئيسية المفسرة لتدني معدلات النمو في الدول العربية خلال فترة التسعينات، والتي شهدت تراجعاً عاماً في متوسط معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي في العالم العربي، ويعتبر الارتقاء بمعدلات الإنتاجية أحد المكونات الأساسية في برامج الإصلاح الاقتصادي والهيكلية والتي يجري تطبيقها حالياً في الكثير من الدول العربية، أما على مستوى الاقتصاد الجزئي فتعتبر الإنتاجية إضافة إلى النوعية و التكلفة من العناصر الأساسية في التنافسية الدولية، وبالتالي فإن تطوير هذه المكونات له أهمية خاصة لدى الدول العربية، في إطار سعيها لتعزيز القدرات التنافسية لمؤسساتها وشركاتها. (جربو ومحمد، 2019)

ونتيجة لما يشهده العالم من انفتاح كبير نجد أن منظمات ومؤسسات المملكة العربية السعودية تتأثر بما يحدث في هذا العالم، فقد واجهت على مستوى الإدارة تحديات مثل مطالبات المواطنين للحكومة بتنفيذ أفضل الخدمات إسوة بما تقدمه حكومات الدول المتقدمة لمواطنيها، وقد يكون الزيادة مستوى التعليم ونسبة الوعي بين أفراد المجتمع السعودي دوراً بارزاً في زيادة تلك المطالبات، بالإضافة إلى مكانة المملكة دينياً وسياسياً واقتصادياً جعلها تواجه ضغوطاً خارجية لتطوير خدماتها، ونظراً لمحدودية الموارد المتاحة وتقلب أسعار النفط وارتفاع معدل الدين العام وغيرها من التحديات التي أجبرت مؤسسات ومنظمات الدولة إلى تبني أساليب إدارية حديثة تستطيع من خلالها تخفيض التكاليف وتحسين مستوى الجودة، ومن أبرز هذه الأساليب أسلوب إدارة الجودة الشاملة والذي يهدف إلى تحسين الأداء والإنتاجية، والناظر إلى الاقتصاد في المملكة العربية السعودية يجد أن هناك شركات قائدة وعملقة في السوق، ومن أبرز هذه الشركات الشركة السعودية للكهرباء فهي تعتبر من الشركات القيادية في السوق السعودي وتنفرد بتقديم خدمة التيار الكهربائي إلى جميع مناطق المملكة، وقد رأى الباحث الحاجة إلى دراسة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء ومعرفة تأثيرها على الإنتاجية.

1.2. مشكلة الدراسة

تسعى شركة الكهرباء السعودية من خلال رؤيتها إلى تقديم خدمات عالية الجودة ترقى للخدمات العالمية فيما يخص قطاع الكهرباء، ولكنها في نفس الوقت تتعرض للعديد من التحديات والمخاطر التي تجعل مهمتها أصعب، خاصةً مع تزايد الحاجة إلى الطاقة الكهربائية وطلب كميات أكبر منها نتيجة التطورات الحديثة والنمو الاقتصادي وكثرة المشاريع التنموية والصناعية في المملكة، وأبرز التحديات التي تواجه الشركة قلة إنتاج وجاهزية وحدات التوليد الكهربائي في المملكة بنسبة 5% في عام 2020 عن العام الذي قبله؛ بسبب الالتزام ببرنامج صيانة دوري لجميع المحطات، مما أدى إلى توقف بعض وحدات التوليد عن العمل مدة من الزمن، ولكن الصيانة أمر لا بد منه لتحقيق جودة التشغيل المرجوة واستمرارية جاهزية وموثوقية وحدات التوليد في الشركة، أما فيما يخص نقل الكهرباء فعلى الرغم من أن الشركة الوطنية تهتم بشكل كبير في كفاءة النقل والإمداد الكهربائي وتسعى لتهيئة منظومتها لتكون موثوقة وعالية الجودة وقادرة على نقل الطاقة من مصادرها إلى المناطق المختلفة، لكنها تتعرض لجملة من التحديات المرتبطة بتأمين مواقع المحطات الكهربائية، ومسارات خطوط نقل الكهرباء، والتحديات الأخرى التي تحدث أثناء توزيع الكهرباء كالفقد في الطاقة الكهربائية والذي تعمل على التقليل منه من خلال مشاريع تعزيز كفاءة الطاقة، وأبرزها: برامج الفحص الفنية، ومشروع العدادات الذكية، ومشروع أتمتة الشبكة الكهربائية.

لذلك فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تحديًا نظرًا للتغيرات الهيكلية والثقافية التي يتطلبها. يتضمن تحول الشركة نحو تطبيق الجودة الشاملة العديد من الجوانب مثل تغيير العمليات، وتوجيه الموظفين، وتبني مبادئ الجودة في جميع جوانب العمل. ومع ذلك، يمكن أن يوفر تطبيق الجودة الشاملة الفوائد الكبيرة بما في ذلك تحسين الجودة، وزيادة الإنتاجية، وتقليل الأخطاء.

بالتالي، تحقيق تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة يمكن أن يساهم في تحسين أداء شركة الكهرباء 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 شركة الكهرباء من حيث مدى وضوح مفهومها، ومتطلبات تطبيقها، وإلى أي مدى تؤثر إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الوقت والجهد المبذولين لزيادة إنتاجية الكهرباء.

3.1 أهمية الدراسة:

➤ الأهمية العلمية:

- 1) تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية حول إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على إنتاجية العاملين في الصناعة. إن هذا المجال يحتاج إلى مزيد من الأبحاث والتحليلات لفهم تأثيراته بشكل أعمق.
- 2) تساهم نتائج هذه الدراسة في توجيه البحوث المستقبلية نحو مجالات معينة تحتاج إلى مزيد من الاستكشاف، مما يساهم في تطوير نظريات ونماذج جديدة
- 3) تحسين الكفاءة والجودة: إن إدارة الجودة الشاملة هي منهجية تهدف إلى تحسين الكفاءة وزيادة الجودة في جميع جوانب العمل. يمكن للبحث المزيد من الفهم في هذا المجال أن يساعد في تحسين الأداء وتعزيز الجودة في الصناعة.

➤ الأهمية العملية:

- 1) تساعد هذه الدراسة الشركة الكهربائية السعودية في تحسين إنتاجيتها وكفاءتها من خلال تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
- 2) تساهم الجودة في تحسين سمعة المنتجات والخدمات المقدمة، وهذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة رضى العملاء وزيادة السوق.
- 3) تساهم هذه الدراسة في تحقيق أهداف الشركة واستراتيجياتها من خلال تحسين الأداء وتعزيز جودة المنتجات والخدمات.

4.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على العملاء - التزام القيادة- مشاركة العاملين - التخطيط الإستراتيجي - التحسين المستمر) في إنتاجية العاملين من وجهة نظر العاملين في الشركة الكهرباء السعودية، و لتحقيق هذا الهدف، تم تحديد الأهداف الفرعية التالية:

- ⇐ دراسة تأثير التركيز على العملاء في إنتاجية العاملين من وجهة نظر العاملين في الشركة الكهرباء السعودية.
- ⇐ تحليل تأثير التزام القيادة في إنتاجية العاملين من وجهة نظر العاملين في الشركة الكهرباء السعودية..
- ⇐ تقدير تأثير مشاركة العاملين في إنتاجية العاملين من وجهة نظر العاملين في الشركة الكهرباء السعودية.
- ⇐ دراسة تأثير التخطيط الإستراتيجي في إنتاجية العاملين من وجهة نظر العاملين في الشركة الكهرباء السعودية.
- ⇐ دراسة تأثير التحسين المستمر في إنتاجية العاملين من وجهة نظر العاملين في الشركة الكهرباء السعودية.
- ⇐ تقديم توصيات لشركات الكهرباء السعودية بناءً على النتائج لتعزيز الجودة الشاملة بإنتاجية العاملين.

5.1 أسئلة البحث

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

ما أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على العملاء - التزام القيادة- مشاركة العاملين - التخطيط الإستراتيجي - التحسين المستمر) في إنتاجية العاملين من وجهة نظر العاملين في الشركة الكهرباء السعودية؟

وتتفرع عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما أثر التركيز على العملاء في إنتاجية العاملين من وجهة نظر العاملين في الشركة الكهرباء السعودية؟
- ١- ما أثر التزام القيادة في إنتاجية العاملين من وجهة نظر العاملين في الشركة الكهرباء السعودية؟
- ١- ما أثر مشاركة العاملين في إنتاجية العاملين من وجهة نظر العاملين في الشركة الكهرباء السعودية؟

لـ ما أثر التخطيط الإستراتيجي في إنتاجية العاملين من وجهة نظر العاملين في الشركة الكهرباء السعودية؟

لـ ما أثر التحسين المستمر في إنتاجية العاملين من وجهة نظر العاملين في الشركة الكهرباء السعودية؟

6.1 فرضيات الدراسة

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

 **الفرضية الرئيسية :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على العملاء - - إلزام القيادة- مشاركة العاملين - التخطيط الإستراتيجي - التحسين المستمر) في إنتاجية العاملين من وجهة نظر العاملين في الشركة الكهرباء السعودية.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتركيز على العملاء في إنتاجية العاملين من وجهة نظر العاملين في الشركة الكهرباء السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لالتزام القيادة في إنتاجية العاملين من وجهة نظر العاملين في الشركة الكهرباء السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمشاركة العاملين في إنتاجية العاملين من وجهة نظر العاملين في الشركة الكهرباء السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الإستراتيجي في إنتاجية العاملين من وجهة نظر العاملين في الشركة الكهرباء السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) للتحسين المستمر في إنتاجية العاملين من وجهة نظر العاملين في الشركة الكهرباء السعودية.

7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على العملاء - إلزام القيادة- مشاركة العاملين - التخطيط الإستراتيجي - التحسين المستمر) في إنتاجية العاملين من وجهة نظر العاملين في الشركة الكهرباء السعودية ويتضمن المتغيرات التالية:

1. المتغير المستقل: الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على العملاء - التزام القيادة- مشاركة العاملين - التخطيط الإستراتيجي - التحسين المستمر)
2. المتغير التابع: إنتاجية العاملين

8.1 دافع اختيار الموضوع:

- تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أبرز المفاهيم التي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي. تحظى هذه الإستراتيجية بأهمية كبيرة في قطاع الصناعة حيث يجب تحقيق جودة عالية للمنتجات والخدمات لتلبية احتياجات العملاء.
- يتيح اختيار هذا الموضوع دراسة تطبيقية على الشركة الكهربائية السعودية، مما يجعلها قريبة من الواقع الصناعي وتوفير فرصة لفهم كيفية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع.
- يمكن أن يلعب البحث العلمي دورًا في تطوير وتحسين الممارسات الصناعية والتقنيات المستخدمة في إدارة الجودة وزيادة الإنتاجية.
- هناك حاجة ملموسة للأبحاث المحلية في المملكة العربية السعودية لفهم التحديات والفرص التي تواجهها الشركات المحلية في تحسين جودة منتجاتها وزيادة إنتاجيتها.
- تسهم هذه الدراسة في دعم الأهداف الوطنية للتحسين المستدام للصناعة وزيادة تنافسية القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية.

9.1 المنهجية:

تم اتباع منهجين رئيسيين هما المنهج التحليلي والمنهج الوصفي لكي نستطيع الإحاطة بكل جوانب الموضوع ،الَّذان 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

١٠. **المصادر الثانوية:** وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة، والدوريات، والمجلات العلمية، والمقالات.

١١. **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 "كرو نباخ" 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.

10.1 مجالات الدراسة

- ✿ **حدود موضوعية:** اقتصرت الدراسة على التعرف على الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على العملاء - - التزام القيادة- مشاركة العاملين - التخطيط الإستراتيجي - التحسين المستمر)
- ✿ **حدود مكانية:** اقتصرت الدراسة على شركة الكهرباء السعودية.
- ✿ **حدود زمانية :** تم إعداد الدراسة في عام 2023.

11.1.. الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
1-الدراسة	البشير وأبو سن (2022)

أهداف الدراسة	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.
المتغير المستقل	إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (العناصر غير المادية، العناصر المادية إدارة الموارد البشرية، الأساليب التكنولوجية، التخطيط الاستراتيجي، الهيكل الاتصالات، تأييد الإدارة العليا، ثقافة الشركة)
المتغير التابع	أداء العاملين (أداء العاملين، إنتاجية الموظف)
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بشركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين والبالغ عددهم (500) مفردة
أهم النتائج والتوصيات	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.
2- الدراسة	عبد الله وإسماعيل (2021)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إنتاجية العاملين.
المتغير المستقل	الجودة الشاملة (التركيز على العملاء- التزام القيادة - مشاركة العاملين- التخطيط الإستراتيجي- التحسين المستمر)
المتغير التابع	إنتاجية العاملين
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج المسح الميداني ومن خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية.

أهم لنتائج والتوصيات	توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود ارتباط طردي ومؤثر معنويا بين الجودة الشاملة والإنتاجية، أي كلما كان هنالك جودة شاملة انعكس 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 مطلب 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 باحتياجات العملاء وتطلعاتهم، التأكيد على أهمية تطبيق استراتيجيات الجودة والسياسات التي ترمي للجودة لما لها من دور واضح في تحسين الإنتاج بالشركة.
3-الدراسة	الأمين وعبد الرحمن (2021)
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	
المتغير التابع	
منهجية البحث	اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والتاريخي الإسترادادي إضافة إلى منهج دراسة الحالة نسبة لملائمة 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.
4-الدراسة	البارقي و أبو السندس (2020)
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 (993) موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) كأداة رئيسية لجمع البيانات
أهم النتائج والتوصيات	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.
5-الدراسة	جربو ومحمد (2019)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف تناول هذا البحث دور إدارة الوقت على رفع كفاءة الإنتاجية بالشركات، كما هدف البحث على التعرف على دور إدارة الوقت على رفع كفاءة الإنتاجية بالشركات، التعرف على

أهم الأسباب التي تؤدي إلى مضيعات الوقت، الكشف عن مواضيع الخلل في تطبيق نظم إدارة الوقت في الشركة وأثر هذا الخلل على زيادة الإنتاجية.	
إدارة الوقت	المتغير المستقل
كفاءة الإنتاجية	المتغير التابع
تم استخدام المنهج الكمي عن طريق تصميم استبانة وزعت على 600 موظف في 6 مؤسسات حكومية.	منهجية البحث
توصل البحث على عدة نتائج منها: لتخطيط الوقت الدور الفعال على زيادة التركيز لدى الموظف وبالتالي زيادة الإنتاجية. وجدت بالشركة ظروف بيئية ملائمة للأداء ساعدت العاملين بالشركة لشعور بالراحة والنشاط لإنجاز مهامهم. بناء على النتائج يوصي الباحث على الآتي: على الشركة أن تقوم بتوفير فرص للترقية لتشجيعهم في العمل مما يساعد على زيادة الإنتاجية، ضرورة تعديل نظام الحوافز ليشمل ما يسمى "بالزيادات الاستثنائية و"مكافآت الإنتاج مساهمة أكبر في رفع الكفاءة الإنتاجية بالشركة.	أهم النتائج والتوصيات
محمد وحمزة (2018)	6- الدراسة
هدف البحث إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي السوداني (2007م- 2017م) كما تهدف إلى التعرف على مستوى الجودة في الأنشطة المتعلقة بتنظيم برامج البنك وإدارتها. التعرف على مواطن القوة ليتم تعزيزها، ومواطن الضعف ليتم تفاديها ومعالجتها، تحقيقا لمعايير الجودة في الأداء الإنتاجي في المؤسسات. التعرف على العلاقة بين وجهات نظر المبحوثين حول كفاءة أداء البنك بناء على متغيرات الدراسة..	أهداف الدراسة
إدارة الجودة الشاملة	المتغير المستقل
الميزة التنافسية	المتغير التابع
تم إتباع المنهج الوصفي والمنهج التاريخي والمنهج التحليلي	منهجية البحث

أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها يركز البنك على تطبيق كافة مبادئ الجودة الشاملة في تقديم خدماته حفاظا على مكانته التنافسية بين مثيلاته، كما بهتم بتطبيق أعلى معايير الجودة الشاملة في الخدمات المقدمة لتحقيق الميزة التنافسية. تشجيع الإبداع وتنمية المعارف والمهارات البشرية بثقافة الجودة الشاملة لتحسين الخدمات التي يقدمها البنك. على البنك الاهتمام برفع ثقافة العاملين به عن مفهوم الجودة الشاملة الشاملة ومبادئها ومتطلبات تطبيقها. ضرورة الاهتمام بتوفير بيئة جيدة للعاملين تساعد على رفع مستوى أدائهم في تقديم الخدمات.
7-الدراسة	سلام والمغربي (2017)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في شركات التأمين اليمنية، واتبع الباحث من خلال تناوله للموضوع المنهج الوصفي الاستنباطي لتحديد محاور الدراسة ووضع الفرضيات، والمنهج الاستقرائي لاختبار الفرضيات، والمنهج التاريخي لمتابعة الدراسات السابقة والتي لها علاقة بالدراسة، والمنهج الإحصائي من خلال أسلوب الدراسة التطبيقية. وفي سبيل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باختبار الفرضيات منها: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام القيادة العليا بالجودة وأداء العاملين في شركات التأمين اليمنية، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وأدائهم في شركات التأمين اليمنية، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين في شركات التأمين اليمنية، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الجودة الشاملة واحتياجات العملاء في شركات التأمين اليمنية.
المتغير المستقل	العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية والتعاملية)
المتغير التابع	الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالإدارة، الثقة برؤساء العمل والثقة بالزملاء) .
منهجية البحث	اتباع الباحث من خلال تناوله للموضوع المنهج الوصفي الاستنباطي لتحديد محاور الدراسة ووضع الفرضيات، والمنهج الاستقرائي

	لاختبار الفرضيات، والمنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة والتي لها علاقة بالدراسة، والمنهج الإحصائي من خلال أسلوب الدراسة التطبيقية.
أهم النتائج والتوصيات	وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن نسبة كبيرة جدا من عينة الدراسة هم من الذكور وذلك يدل على ندرة توظيف المرأة في شركات التأمين، ولعل السبب يعود لضعف تعليم المرأة وعدم الاهتمام بتأهيلها. أن غالبية أفراد العينة أقل من 40 سنة مما يؤدي على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في هذه الشركات. أن غالبية أفراد العينة مستواهم العلمي جامعي مما يؤكد ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين. تقارب نسب المستويات الوظيفية لأفراد العينة مما يؤكد على أن توزيع الاستبانة تقيس رأي كافة المستويات الإدارية في الشركات التأمين. ومن خلال النتائج توصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها: ضرورة الاهتمام بتوعية العاملين في شركات التأمين اليمنية بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة. والاهتمام أكثر بتوعية العاملين بماهية الجودة الشاملة ومهام إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين أداء العاملين بالشركة. وضرورة توفير قنوات في الشركة تسهل على الموظفين إيصال مقترحاتهم وتوصياتهم إلى الإدارة العليا.
8- الدراسة	إسماعيل و السيد (2017)
أهداف الدراسة	هدفت هذا الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق الجودة الشاملة على رضا العاملين بالمؤسسات الخاصة -دراسة تطبيقية على شركة بشائر للوقود.
المتغير المستقل	الجودة الشاملة
المتغير التابع	رضا العاملين
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة (الاستبانة) للوصول إلى النتائج.
أهم النتائج والتوصيات	وتوصلت الدراسة إلى النتائج أهمها: عملية قياس جودة الخدمة وإدراك العملاء لهذه الخدمة هو المدخل الرئيس لتطوير جودة الخدمات البترولية المقدمة للعملاء وتحسينها. تعتبر شركة بشائر

للقود أن مصلحة عملائها في مقدمة اهتماماتها كما أن رضا العاملين تحتل مساحة مقدرة من أولويات الشركة وذلك لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية مما يعني زيادة الأرباح وبالتالي زيادة الحوافز والمكافآت...الخ. وعلى ضوء النتائج تم وضع عدد من التوصيات منها: ضرورة الاهتمام بتحقيق الرضا الكامل للعملاء من خلال تحقيق الرضا الكلي للعاملين وذلك من خلال التركيز على جودة الخدمة البتروولية وكيفية تسليمها لتتماشى مع أو تفوق توقعات العملاء. ضرورة تركيز شركة بشائر للقود على تدريب الموظفين المتصلين مباشرة مع العملاء لضمان الاهتمام بجوانب الخدمة سواء المتعلقة بالأداء النهائي أو المتعلقة بلحظات الصدق أثناء التفاعل بين مقدم الخدمة البتروولية والعميل. ضرورة حصول موظفي الشركة على المساندة الكافية من قبل الإدارة العليا لأداء عملهم بالكيفية المطلوبة. سرعة الاستجابة لرغبات العملاء وتلبية توقعاتهم وحل شكاويهم. إجراء دراسات ميدانية من لآخر لمعرفة اتجاهات السوق.	
عبد اللطيف و سماعيل (2019)	9-الدراسة
هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية وزيادة إنتاجية العاملين بشركات الغزل والنسيج بمحافظة الإسكندرية .	أهداف الدراسة
الثقة التنظيمية	المتغير المستقل
إنتاجية العاملين	المتغير التابع
اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي .	منهجية البحث
أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية وزيادة إنتاجية العاملين.	أهم النتائج والتوصيات
كساب وأبو زايد (2016)	10-الدراسة
هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الإدارة بالتفاصيل على إنتاجية العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية. تمثلت الإدارة بالتفاصيل بـ (الشفافية، ممارسات الأفراد، السياق الاستراتيجي، مساءلة الأقران). أما بعد إنتاجية العاملين فتتمثل بـ (إتمام المهام، التواصل مع الآخرين والتوقعات، الوقت).	أهداف الدراسة

المتغير المستقل	الإدارة بأبعادها بـ (الشفافية، ممارسات الأفراد، السياق الاستراتيجي، مساءلة الأقران)
المتغير التابع	إنتاجية العاملين فتمثل بـ (إتمام المهام، التواصل مع الآخرين والتوقعات، الوقت)
منهجية البحث	استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة (الاستبانة) للوصول إلى النتائج.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة بالتفاصيل متمثلة بـ (الشفافية، ممارسات الأفراد، مساءلة الأقران) على إنتاجية العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية. بينما فيما يتعلق ببعد السياق الاستراتيجي حيث تبين وجود أثر غير دال إحصائيا له على إنتاجية العاملين. توصي الدراسة إلى اعتماد الشفافية ومنح الثقة والمسؤولية للمرؤوسين كسياسة دائمة ومطبقة في كل العمليات الإدارية.
الدراسات الأجنبية	
1) الدراسة	(Fraihat.etal,202
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 35 مؤسسة ناشئة في مجال تكنولوجيا المعلومات في الأردن.

أهم النتائج والتوصيات	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 .
(2) الدراسة	Abbas, J. (2020)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة الأساسية بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) وأداء الشركات البيئي (CGP)، وتحليل كيفية تأثير TQM على CGP. تقوم هذه الدراسة أيضاً بالتحقيق في دور المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) في العلاقة بين TQM و CGP وتفحص كيفية توسيط العلاقة بينهما. تم اختيار ست ممارسات TQM من جائزة "مالكوم بالدريج الوطنية لجودة الأعمال". يتضمن CGP استراتيجيات إدارة البيئة، وعمليات الإنتاج الخضراء وأداء المنتجات الخضراء؛ ويتكون CSR من أبعاد اجتماعية وموظفين وعملاء.
المتغير المستقل	إدارة الجودة الشاملة
المتغير التابع	وأداء الشركات البيئي
منهجية البحث	واعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الأسلوب الكمي بالطريقة المستعرضة في جمع البيانات، فطور استبانة وزعها على عينة من 180 معلم ومعلمة
أهم النتائج والتوصيات	أشارت التحاليل الهيكلية إلى وجود تأثير إيجابي وملحوس لـ TQM على CGP بقيمة β وقيمة p بلغت 0.259 و 0.003 على التوالي. وهذا يشير إلى أن TQM يعزز بشكل كبير قدرات المؤسسة على تحقيق أهداف الأداء البيئي. أشار TQM أيضاً إلى تأثير إيجابي وملحوس على CSR بقيمة β تبلغ 0.271 وقيمة p تبلغ 0.002؛ علاوة على ذلك، تم العثور على تأثير مماثل لـ CSR على CGP بقيمة β وقيمة p بلغت 0.189 و 0.018 على التوالي. أخيراً، تم العثور على أن CSR تعمل كوسيط جزئي في العلاقة بين TQM و CGP. يشير تحليل السياق إلى أن TQM مهم بالسواهم لجميع الشركات من جميع الأحجام لتحقيق أهداف CGP؛ ومع ذلك،

مستوى CSR يتفاوت. علاوة على ذلك، دعم الحكومة ضروري للشركات من أجل تحقيق أهداف CGP.	
--	--

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الهامة إذ استحوذ هذا المفهوم على اهتمام الباحثين، والأكاديميين ومنظمات الأعمال على حد سواء، فأخذت تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق الجودة في كافة إجراءاتها وأنظمتها وأدائها ومنتجاتها وخدماتها وجعلت الجودة الهدف الأول لها في ظل عالم يسوده المنافسة. إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم في معالجة المشاكل والأسباب التي تؤدي إلى تدني مستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمات، وتسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق أهداف المنظمة، وتحقيق رضا العملاء والعمل على إسعاد العميل الخارجي والداخلي، والتنبؤ بحاجات وتوقعات العملاء والعمل على تلبيتها. (Mohamed& Adam, (2019)).

1.1.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقد ظهر مفهوم الجودة في اليابان خلال خمسينيات القرن الماضي، فاهتم العديد من الباحثين من رواد الجودة، مثل: جوران، دمينج، كروسبي، اشيكافا بدراسة الجودة، باعتبارها القاعدة، أو الأساس الذي انطلقت منه إدارة الجودة الشاملة (عقيلي (2009)

وقد عرف (Joseph Juran) الجودة بأنها مدى ملاءمة المنتج للغرض، أو الاستعمال، وعرف (Feignbaum) الجودة بأنها نتاج تفاعل خصائص نشاطات المنظمة، مثل: التسويق، والصيانة، والهندسة، مما يمكن المنظمة من تلبية حاجات العملاء، ورغباتهم. (جودة (2018) وعرف (Edward Deming) الجودة بأنها توجه لإشباع حاجات العميل في الحاضر، والمستقبل". (علي، 2016). وعرفت الجودة أيضا بأنها إنتاج المنظمة لمنتج، أو خدمة بمستوى عال من التميز، إذ تكون المنظمة قادرة على تلبية احتياجات العملاء، ورغباتهم، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق السعادة، والرضا لديهم، ويكون ذلك من خلال وضع مقاييس موضوعة سابقا، لإنتاج المنتج، أو الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيها. (عقيلي، 2009)

والجودة أيضا عبارة عن مجموعة الصفات، والخصائص الموجودة في المنتج التي تلبي الحاجات والرغبات الضمنية والصريحة الحالية والمستقبلية للعميل. (على ، 2016)

وقد أصبحت الجودة واحدة من أهم محركات المنافسة في العصر الحالي، إذ باتت إدارة الجودة الشاملة المحدد الحاسم في نجاح المنظمات الصناعية والخدمية، واستمرارها في بيئة تنافسية، ويمكن التعبير عن إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية، إذ هي قاعدة أساسية، لتحسين الجودة، والإنتاجية في المنظمات حسب ما أكدته دراسة (Al-Qudah,2021). ونتيجة لذلك وبناء على ما سبق، فقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة نهجا إداريا مطلوباً تطبيقه في منظمات الأعمال، من أجل تحسين مستوى جودة السلع والخدمات المقدمة للعملاء، أو تحسين جودة العمليات داخل المنظمة، لذا تجدر الإشارة إلى أن جودة السلع والخدمات ما هي إلا نتائج جودة العمليات الداخلية للمنظمة، فالتركيز لا يكون فقط على توفير سلع وخدمات تتميز بالجودة، بل يجب أن تخضع العمليات والأنشطة الداخلية في المنظمة لمعايير الجودة (المالكي 2018).

وهناك العديد من المفاهيم التي أوردتها الأدبيات، لتحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، غير أن إدارة الجودة الشاملة - كغيرها من المفاهيم - لم يجمع الباحثون، ولم يضعوا له تعريفاً قاطعاً، فاختلقت جهات نظر الباحثين في وضع تعريف عام، بالرغم من وجود تقارب كبير في محتوى هذه المفاهيم، إذ أن معظمها تمحور حول أنها رؤية إستراتيجية شمولية للجودة، وهي نهج يعتمد على سياسة المنظمة، وتعتبر الجودة مسؤولية جميع موظفي المنظمة، بما في ذلك فريق الإدارة العليا، إضافة إلى أنها منهجية متكاملة، لمطابقة المعايير، ومتطلبات السوق، لتحقيق جودة أفضل، أي إنها فلسفة أو منهج لعملية التحسين المستمر. (Najm et al.,2017). لذلك لا بد من التطرق إلى تحديد مفهوم كل من الإدارة الجودة والشاملة، كل على حدى، للوصول إلى مفهوم شامل ومتكامل لإدارة الجودة الشاملة، فالإدارة هي تخطيط وتنظيم، وتوجيه، ومراقبة جميع النشاطات التي تتعلق بتطبيق الجودة ودعم نشاطاتها، وتوفير الموارد الضرورية (جودة 2018)

والجودة هي اللبنة الأساسية التي انطلقت منها إدارة الجودة الشاملة، وتعني تقديم أفضل ما يمكن للعملاء، من أجل الوفاء بمتطلبات العملاء، ورغباتهم، وتجاوز توقعاتهم، إذ تضمن جودة المنتج، والخدمة، وجودة المسؤولية الاجتماعية، وجودة السعر، والتسليم في الموعد المحدد (جودة 2018 علي 2016 العزاوي & EL-Hawi

Alzyadat,2019;2010 أما مفهوم الشاملة فيتمثل في سعي المنظمة، إلى تحقيق الجودة في إستراتيجياتها، وأهدافها، ونشاطاتها، وأسلوب العمل، والهيكل التنظيمي، والنظم والإجراءات والعمل على إحداث تغيير جذري، وشامل لكل مكونات المنظمة، وتقع مسؤولية تحقيق الجودة الشاملة على جميع العاملين في المنظمة (جودة 2018؛ علي) EL-Hawi Ganapavarapu 2016 2010 2019 & Alzyadat؛ العزاوي قد اعتبرا أن إدارة 2015 (& Prathigadapa) في حين أن الجودة الشاملة هي تكامل جميع الوظائف، والعمليات داخل المنظمة، من أجل تحقيق التحسين المستمر ، وضمان جودة المنتجات والخدمات. ولا شك أن إدارة الجودة الشاملة أمر أساسي للتنافس في الأسواق التنافسية العالمية، بحيث تركز على إرضاء العملاء، وعلى جودة الموردين في سلسلة التوريد. وإدارة الجودة الشاملة هي أسلوب أو نهج الإدارة الرائدة في عالم الأعمال، وتلجأ إليها المنظمات لتحسين إنتاجيتها وجودة خدماتها ومنتجاتها، من أجل تحسين مقاييس أداء العمل مثل: زيادة الأرباح، وزيادة حصتها في السوق، وخفض التكاليف. ويعتبر معظم منتجي السلع أن الجودة هي أحد مظاهر إستراتيجيات التصنيع، واستراتيجيات الخدمة، واستراتيجيات المشتري. (Kim,2016). وقد تناول العديد من الباحثين أمثال (جوران (كروسبي وغيرهم من منظري الجودة أهمية تطبيق نظام الجودة، وثقافتها، التي بدورها توفر المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، كفلسفة إدارية، تعمل على تنظيم الأنشطة، وتخطيطها، وتحسينها، تلك الأنشطة التي يتعين على الإدارة، والموظفين القيام بها، والمشاركة في تحسين العمليات والمخرجات، لذا لا يوجد تعريف عام لإدارة الجودة الشاملة يمكن أن يصلح، أو يمكن تنفيذه في جميع المنظمات، داخل جميع القطاعات.

وتختلف تعريفات إدارة الجودة الشاملة في كل منطقة، ودولة، وهذا الاختلاف يتأتى من ثقافة المجتمعات المختلفة، والثقافة التنظيمية، لكل منظمة أعمال، وكيفية إدراك المنظمة لمفهوم الجودة، وإدارة الجودة الشاملة هي ثقافة تتبناها المنظمة، وتقوم بنشرها، بين الموظفين جميعهم في المنظمة، لتحقيق رضا العملاء. (El-Tohamy & Al Raoush, 2015) ويتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة على نطاق واسع، في منظمات الأعمال، في جميع أنحاء العالم، وقد توصلت العديد من هذه المنظمات إلى استنتاج مفاده أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يُمكن أن يؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية للمنظمة، وتوفير (Boikanyo& Heyns 2019 مزايا إستراتيجية في السوق في حين أشار (El Hawi & Alzyadat (2019 إلى إدارة الجودة الشاملة بأنها عملية تشمل جميع العاملين في المنظمة من جميع المستويات

الإدارية، وتقوم على تشجيع العاملين على تحليل المشكلات، ووضع استراتيجيات، للتطوير والتحسين، ووضع حلول لتلك المشكلات، ومراقبة العمليات الداخلية المستمرة، وتقييمها، وإدارتها، وتحسينها، ومتابعتها وتطويرها داخل المنظمة. وقد أوضحت (Ana, 2017) إدارة الجودة الشاملة على أنها إستراتيجية إدارية تهدف إلى تضمين الجودة، في جميع عمليات المنظمة على أن يشارك الجميع في المنظمة في عملية التحسين المستمر للأنشطة، في جميع إدارات المنظمة، بهدف تحقيق رضا العملاء، ويمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح في عمليات الإنتاج والخدمات، والتدريب، وغيرها. يرى (Najm et al., 2017) أن إدارة الجودة الشاملة هي رؤية إستراتيجية شمولية للجودة، وهي نهج قائم على سياسة المنظمة، وتعتبر الجودة مسؤولية جميع موظفي المنظمة، بمن في ذلك فريق الإدارة العليا، وإنها منهجية متكاملة، لمطابقة المعايير، ومتطلبات السوق، لتحقيق جودة أفضل، أو فلسفة التحسين المستمر. فإدارة الجودة الشاملة عملية تقودها الإدارة، للحصول على مشاركة جميع الموظفين، في التحسين المستمر ولتلبية احتياجات العملاء الداخليين، والخارجيين وتحقيق رضاهم. (Boikanyo& Heyns, 2019)

اعتبر العبدالات (2015) أن إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية، التي تتبناها المنظمات من أجل تحسين منتجاتها وخدماتها، وتطويرها، لمواجهة المنافسة مما يتطلب اتباع أساليب إدارية فعّالة، لاستثمار عناصر الإنتاج لتقديم منتجات، أو خدمات متميزة، والأساليب الإدارية تستند إلى مهارات بشرية عالية، إذ تمثل الموارد البشرية، وموارد الإنتاج، دورا فاعلا في إكساب المنظمات ميزة تنافسية، من خلال استثمار تلك الموارد بشكل أمثل، بهدف رفع الإنتاجية، وتحسين الجودة. وبين سويسى وأبو قفة (2015) أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة صممت لتغيير الثقافة التنظيمية، بما يجعل المنظمة سريعة ومرنة للاستجابة لطلبات العملاء والتركيز عليهم، إذ يسود المنظمة مناخ وبيئة يشجعان على مشاركة الموظفين في التخطيط والتنفيذ، والتحسين المستمر، لمواجهة احتياجات العملاء. وعند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومبادئها، سيظهر ذلك جليا على تحسين الأداء التشغيلي للمنظمة، فإدارة الجودة الشاملة تهدف إلى الحصول على مزايا تنافسية، فأى انخفاض في رضا العملاء بسبب تدني جودة المنتج أو الخدمة، قد يكون سببا في فشل المنظمة، ونتيجة لازدياد وعي العملاء بمعايير جودة المنتجات والخدمات مما يؤدي إلى ارتفاع توقعاتهم، فتبقى تلبية احتياجات العملاء أمرا تنافسيا (AL-Qudah, 2021) ويعتبر تطبيق معايير الجودة الشاملة من الأساليب الإدارية

الحديثة، التي تلجأ إليها المنظمات من أجل البقاء، والاستمرار، وزيادة الميزة التنافسية على المستوى العالمي، والمحلي إبراهيم، وفضل الله، (2019)

وتعد إدارة الجودة الشاملة نهجا إداريا يركز على الجودة، ويستند على مشاركة العاملين داخل المنظمة، بهدف تحقيق النجاح على المدى الطويل، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال رضا العملاء

تركز إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الجودة سواء في المنتجات أو الخدمات ، الاجراءات، السياسات الأنظمة المتبعة في المنظمة، وتقوم على مشاركة جميع العاملين في المنظمة، بهدف تحقيق النجاح على المدى الطويل، من خلال إرضاء العملاء (El-Tohamy & Al Raoush, 2015) وتحقيق المنافع لجميع أعضاء المنظمة، والمجتمع.

ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة، توفير الظروف الملائمة من تعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة، ذات الصلة بعمليات الشراء والتخزين، والإنتاج والتسويق، والتمويل، والنقل، وإدارة الموارد البشرية، أي أن الجودة مسؤولية الجميع (العبداللات (2015) أدت المنافسة العالمية، وتزايد طلب العملاء للحصول على جودة أفضل، إلى جعل المنظمات أكثر وعياً، بضرورة تقديم منتج و / أو خدمات عالية الجودة للتنافس في السوق بنجاح، من أجل مواجهة المنافسة العالمية. (Al Qudah, 2021).

وبناء على ما سبق، فإن هذه الدراسة ترى أن إدارة الجودة الشاملة هي نهج أو فلسفة إدارية تعزز ثقافة الجودة، وتتبنها الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وأهمها رضا العملاء وتحقيق السعادة لهم، وتعزيز قدرتها التنافسية بين الشركات المنافسة في القطاع الدوائي من خلال تقديم منتجات وخدمات مميزة، وذات جودة عالية بمشاركة جميع العاملين في المنظمة على جميع المستويات الإدارية باعتبار الجودة مسؤولية الجميع.

2.1.2 نشأة إدارة الجودة الشاملة، وتطورها:

لقد بدأ ادوارد ديمنج بالاهتمام بالجودة من خلال اعطائه محاضرات عن الأساليب الإحصائية في الجودة، ومن ثم انتشر مفهوم الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، ودول أوروبا، وكان هنالك العديد من المساهمات من المفكرين، والرواد الأوائل للجودة، مثل:

(جوران، وديمنج، واشيكوا، وكروسبي) وغيرهم، أما مراحل تطور الجودة الشاملة فقد شملت المراحل التالية:

➤ المرحلة الأولى: مرحلة الفحص ما قبل الثورة الصناعية:

وفي هذه المرحلة كان التركيز الأساسي على الرقابة على الجودة، وفحص المنتج، وكان التدقيق يتم من قبل العامل نفسه، والتدقيق النهائي من صاحب العمل. (عقيلي ، 2009)

➤ المرحلة الثانية: بعد الثورة الصناعية:

وقد أدت للثورة الصناعية إلى إحداث تغييرات في عمل المنظمات، فظهرت المصانع، التي اتخذت هيكلًا تنظيميًا، وازداد عدد العاملين، مما أدى إلى تزايد حجم الإنتاج، بسبب استخدام الآلات، فانبثق عنه ازدياد مستوى جودة المنتجات، فأصبحت الرقابة على الجودة تمارس من قبل المشرفين (عقيلي ، 2009).

➤ المرحلة الثالثة: مرحلة الإدارة العلمية:

وقد ظهرت هذه الإدارة في القرن العشرين، وكان أهم روادها فردريك تايلور) وقدمت دراسات الحركة والزمن، وقد كانت عملية الفحص تتم بتحديد مدى تطابق المنتج، مع المعايير الموضوعية سابقا، وتركز على اكتشاف الخطأ، ولكن هذا لم يمنع وقوعه. (عقيلي ، 2009) ، جودة 2018 ، العزاوي (2010)

➤ المرحلة الرابعة: ضبط الجودة الرقابية الإحصائية على الجودة :

وهذه المرحلة ركزت على استخدام الأساليب الإحصائية، في مجال الرقابة على جودة المنتجات،

وهدفها التقليل من أخطاء التصنيع، والتأكد من أن المنتج مطابق للمعايير والمواصفات المطلوبة (جودة، 2018، عقيلي، 2009).

➤ المرحلة الخامسة: مرحلة تأكيد الجودة:

وتقوم مرحلة تأكيد الجودة على فلسفة إنتاج بلا أخطاء والوقاية من حدوث أخطاء، مما يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات والإجراءات، من مرحلة تصميم المنتج إلى مرحلة وصول المنتج إلى العميل، وهذه الفلسفة تتبنى ثلاثة أنواع من الرقابة، هي: الرقابة الوقائية، والمرحلية، والبعدية (جودة ، 2018، عقيلي ، 2009).

⦿ المرحلة السادسة: إدارة الجودة الإستراتيجية:

وقد ظهر هذا المفهوم إزاء العقد الثامن من القرن العشرين، أي بين عام 1970 و 1980 ، بسبب المنافسة الشديدة بين المنظمات، لكسب حصص سوقية أكبر، إذ ركز هذا المفهوم على تلبية حاجات العملاء ورغباتهم، وتحقيق رضاهم، وأن الجودة مسؤولية جميع العاملين في المنظمة من الإدارة العليا، حتى الإدارة الدنيا، أي من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته، والعمل على تحقيق الجودة في الأنظمة والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي و الإجراءات والسياسات (عقيلي ، 2009) .

⦿ المرحلة السابعة : مرحلة إدارة الجودة الشاملة :

وظهر هذا المفهوم في ثمانينات القرن العشرين بعد تزايد المنافسة العالمية فقامت الشركات الأمريكية بتوسيع مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية، فإدارة الجودة الشاملة هي تطوير وامتداد لإدارة الجودة الإستراتيجية، ولكن الفرق أن إدارة الجودة الشاملة أكثر شمولاً . (جودة ، 2018، 27، عقيلي، 2009).

3.1.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة

وقد حظي مفهوم إدارة الجودة الشاملة بمستوى عال من الاهتمام، على مستوى العالم في الآونة الأخيرة، لأنه يؤثر على أداء المنظمة، وعلى قدرتها في تحقيق الميزة التنافسية. وأن إدارة الجودة الشاملة هي ظاهرة إدارية ظهرت لتكون أداة تنافسية على المستوى العالمي، أي إنها بمثابة سلاح يمكن استخدامه بشكل مثالي لتلبية توقعات العملاء، وتجاوزها، فالعالم أصبح قرية عالمية، مما سهل التجارة بشكل كبير، وشجع المنظمات على بناء الجودة في منتجاتها، وخدماتها، والتركيز على العميل، لأنه المفتاح الحيوي لنجاح المنظمات، وأصبحت المنظمة تنظر وتقيم أداءها من خلاله، وقياس أدائها، وفقاً لتوقعات العملاء، وليس توقعات المنظمة. (Jonah, et al., 2018)

كما أدركت المنظمات الأهمية الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة، فتراها كأداة إدارية، لتحقيق القدرة التنافسية في السوق. (Jonah, et al., 2018)

فهي تعمل على إحداث تغييرات مستمرة في أسلوب عمل المنظمة، وفلسفتها وأهدافها، لإجراء تحسينات شاملة، في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتوافق مع المواصفات المحددة سابقاً، لتحقيق رضا العميل. (المحاسنة 2016).

في ظل التطورات والتغيرات التي تشهدها منظمات الأعمال، ونظراً للأهمية المرتبطة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فقد اتسع نطاق استخدام المنظمات المعاصرة لهذا المفهوم، مما يجعل المنظمات على اختلافها - تأخذ على عاتقها تبني هذا المفهوم. وينشأ الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم، من تأثيره المؤكد على تحقيق رضا العملاء، وزيادة أرباح المنظمة، وزيادة الإيرادات التي تتننى من ولاء العملاء،

فمعظم مديري المنظمات المنافسة يعتبرون أن الجودة الشاملة تسهم بشكل أساسي في نجاح الأعمال (Androniceanu, 2017).

وترتبط إدارة الجودة الشاملة بجميع وظائف المنظمة، فهي ليست جزءاً من العمل فحسب، بل هي إستراتيجية أساسية للعمل الناجح، فإذا كانت الأعمال تعتمد إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة فقط، فيمكنها البقاء في عالم المنافسة.

ويمكن تحديد أهمية إدارة الجودة الشاملة فيما يأتي:

- (1) تقليص شكاوى العملاء، من خلال فهم حاجاتهم، ورغباتهم، وإدراكها، والعمل على تحقيق رغباتهم، وتجاوز هذه الرغبات. (دودين، 2019).
- (2) زيادة كفاءة المنظمة وفعاليتها، من خلال تحقيق رضا العملاء، بتقديم منتجات وخدمات تتوافق مع رغباتهم، وحاجاتهم. (جودة 2018).
- (3) رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وتنمية روح العمل الجماعي. (دودين، 2019)
- (4) تحسين عملية اتخاذ القرارات.
- (5) تخفيض تكاليف التشغيل، وتحسين التدفقات النقدية.
- (6) زيادة ربح المنظمة، وحصتها السوقية، وقدرتها على المنافسة، وزيادة إيرادات المنظمة.

ويتضح مما سبق أن أهمية إدارة الجودة الشاملة لمنظمات الأعمال المعاصرة، قد دفعت الكثير منها إلى تبني هذا التوجه، إذ يرسم مستقبل المنظمة، ويسعى إلى تحقيق مزاياها التنافسية. وبناء على ما سبق، يتبين أن شركات صناعة الأدوية الأردنية أحوج ما تكون إلى تبني هذا المفهوم، واعتباره منهج عمل تسير على خطاه، كي تصل إلى مكانة مرموقة بين الشركات العاملة في القطاع نفسه، مما يتطلب دعم تطبيق هذا المفهوم بأبعاده، لتحقيق المزايا التنافسية، وتوسيع الحصة السوقية على حساب المنافسين في مجال قطاع صناعة الأدوية. وتجدر الإشارة إلى ازدياد اهتمام شركات صناعة الأدوية الأردنية في الآونة الأخيرة - بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، جاء نتيجة للتقدم التكنولوجي، والبيئة التنافسية، التي يعمل فيها هذا القطاع، فهي تقدم منتجات هامة للمواطنين، وتحتاج إلى تطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة، فشركات صناعة الأدوية الأردنية بحاجة إلى تطبيق الجودة في كافة مجال عملها، تلبية لاحتياجات عملائها، وتقديم خدمات تميزها عن المنافسين. واستناداً إلى ما تقدم يمكن لهذه الدراسة إضافة بعض النقاط التي تظهر أهمية إدارة الجودة الشاملة للمنظمات، التي يمكن عرضها كما يلي: -

- (1) تحقيق النمو، والبقاء، والاستمرارية للمنظمة.
- (2) القدرة على التكيف مع ظروف السوق المتغيرة، والاستجابة لتلك المتغيرات.
- (3) رسم صورة جيدة عن المنظمة في أذهان العملاء، وأذهان أصحاب المصلحة، والمساهمين.
- (4) التشجيع على تطبيق عمليات متطورة، ومبتكرة لتحسين جودة المنتجات.

(5) زيادة الأمان الوظيفي، ورفع معنويات الموظفين، من خلال إشراكهم في بعض القرارات.

(6) التشجيع على توليد الأفكار الإبداعية، التي من شأنها تطوير المنتجات وتحسينها.

4.1.2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تستند إدارة الجودة الشاملة على عدة مبادئ وأبعاد، فقد اختلف الكتاب والباحثون حول تحديد أبعاد إدارة الجودة الشاملة، فتناولتها العديد من الدراسات النظرية، والعملية، فسمماها بعضهم ممارسات إدارة الجودة الشاملة، ووصفها آخرون بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، ووصفها فريق ثالث بأبعاد إدارة الجودة الشاملة، ومنشأ هذا الاختلاف هو خبرات الباحثين الأكاديمية والعملية، وأن معظم الباحثين والكتاب في مجال إدارة الجودة الشاملة بنوا دراساتهم على ما أشارت إليه المبادئ التي نادى بها جوران وديمغ وهناك من استند على ثمانية مبادئ الإدارة الجودة الشاملة التي وضعت على أساس المعيار الدولي (ISO 9004:2009)

وقد تم دراسة إدارة الجودة الشاملة من خلال عدة أبعاد منها التركيز على العملاء، العلاقة التكاملية مع الموردين، ودعم الإدارة العليا، وتشجيع العاملين للتعاون مع بعضهم البعض، والتحسين المستمر للمدخلات، والعمليات الداخلية والمخرجات، وإدارة العمليات - إدارة الموارد والأنشطة بكفاءة وفعالية، أما البعد الأخير فكان دعم الموارد البشرية، من خلال تحفيز العاملين، وتشجيعهم ومكافأتهم، وتقديم الدعم الكافي لهم (Al-Ali Abu, 2019, Rumman) ومنهم من أضاف بعد ثقافة الجودة، والتدريب وتطوير العاملين، والاتصالات (Aletaiby et al, 2017). وقد أضاف بعد التخطيط الإستراتيجي للجودة، وبعد تصميم المنتج والخدمة، وبعد المعلومات والتحليل. أما (Al-Sarayreh et al., 2019) فقد أضاف إلى أبعاد إدارة الجودة الشاملة بعد توقعات الزبائن وحاجاتهم، وبعد توقعات الموظفين وحاجاتهم، وإجراءات العمل، في حين (Kumar et al., 2016) أضاف بعد الادارة المستندة على الحقائق، وبعد العمل الجماعي، وبعد النظام المتكامل.

أولاً: التزام القيادة:

يعتبر التزام القيادة نقطة الانطلاق التي تنطلق منها أنشطة الجودة، إذ يمثل التزام الإدارة العليا القوة الدافعة الرئيسة، وراء إدارة الجودة الشاملة، ولا يمكن تحويل أي منظمة

إلى إدارة الجودة الشاملة، إذا لم تقم الإدارة العليا بدعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، فإن المهمة الأساسية للإدارة العليا هي ضمان هذا التحول والتأكد منه، والالتزام تجاه دعم أنشطة إدارة الجودة الشاملة. (Aletaiby et al., 2017)

يلعب القادة دوراً حاسماً في نجاح إدارة الجودة الشاملة، لأنهم مسؤولون عن وضع الأهداف، والاستثمار في العاملين، وتدريبهم، وتطوير علاقات تعاونية مع العملاء، وتطبيق الممارسات المرتبطة بتحقيق التحسين المستمر، وبدوره يؤثر التحسين المستمر على نتائج الجودة ويتمثل التزام الإدارة العليا بالاقتناع، والاستعداد لتبني تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة .

ومن وجهة نظر (Ganapavarapu & Prathigadapa) 2015 أن على الإدارة العليا ترسيخ وحدة الهدف، والعمل على إيجاد بيئة داخلية، يمكن من خلالها أن يشارك العاملون في تحقيق أهداف المنظمة. وقد كان أحد المبادئ الأربعة عشر التي نادى بها ديمنج وهو الأب الروحي للإدارة الجودة هو التزام الإدارة العليا، ودعمها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا يتطلب منها معرفة المفاهيم الأساسية للجودة، وأن تهتم الإدارة العليا بإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، وتقوم بخطوات إيجابية لتحقيقها. (دودين ، 2019).

ووضح (Singh et al. 2018) أن القيادة في المنظمة هي عامل مهم لإدارة الجودة الشاملة. القيادة العليا للإدارة تشارك في عملية الاتصال، والتخطيط للأهداف التنظيمية، وتوفير القيادة الإدارية وسائل وموارد مهمة، لتحسين الجودة، والحفاظ عليها. ومن أهم مسؤوليات الإدارة العليا قيادة عملية التنفيذ المبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتطبيقها، والتواصل المستمر مع الإدارات، والعاملين في المنظمة.

وقد كان الافتقار إلى الدعم الإداري، وعدم مشاركة الموظفين، والقيادة الضعيفة، ونقص التدريب، والثقافة التنظيمية غير الملائمة، وعدم الاعتراف بمكافأة النجاح، والهيكل التنظيمي الهرمي، والسلطوي هو أكثر العوائق، التي تعيق تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح.

كما أشارت (Al-Damen 2017) إلى أن التزام الإدارة العليا يتركز حول درجة قبول مسؤولية الجودة، من الإدارة العليا، والمشاركة في جهود تحسين الجودة ومراقبة هذا التطبيق، بما في ذلك، تحديد ثقافة الجودة، والالتزام بتحسين الجودة وتوجيه المنظمة، والتأثير عليها في تحديد اتجاه إستراتيجية الجودة، والحفاظ على القيادة الفعالة بالإضافة إلى وضع

السياسة والخطة الإستراتيجية لتطبيق الجودة. وفي ظل وجود التزام الإدارة العليا، فإن هذا من شأنه أن يساعد المنظمات، على المدى الطويل على تحسين أدائها، والاستجابة لاحتياجات العملاء، وتوقعاتهم، الداخليين، والخارجيين بفعالية، وكفاءة. (Alghamdi, 2018). وكذلك أكد سويسسي وأبو قفه (2015) على أهمية اقتناع الإدارة العليا في مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار، من أجل تقديم منتجات وخدمات جديدة. كما أن من أهم مسؤوليات الإدارة العليا اتجاه تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة أن تقوم بدعم ثقافة الجودة، بدءاً من رؤية الجودة، وقيمها، إلى مفهوم إدارة الجودة، وإدماجها الكامل في أسلوب إدارة المنظمة.

ويعد التزام الإدارة العليا مطلباً أساسياً، لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، التي تحتاج إلى بذل أقصى الجهود من كل موظف في المنظمة، من أجل الحفاظ على رضا العملاء، فعدم وجود قيادة واضحة ومتسقة للجودة، يؤدي إلى فشلها، أي يجب على الإدارة تسهيل البيئة المناسبة للعاملين، بهدف تحسين الأداء، والإنتاجية، إذ يرى (جوران 1974) أن معظم القضايا المتعلقة بالجودة ترتبط بالإدارة، مما يشير إلى أن إدارة الجودة الناجحة تعتمد على مدى التزام الإدارة، وكذلك يعتبر (Deming 1986) أن مسؤولية الجودة تعزى إلى الإدارة العليا، بينما بينت بعض الدراسات أن من حالات فشل إدارة الجودة الشاملة ارتباطها بعدم وجود التزام من الإدارة العليا. (Alotaibi et al., 2013)

ويتطلب التزام الإدارة العليا وقيادتها تغييراً فعالاً في الثقافة التنظيمية، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال المشاركة الفعالة للإدارة العليا، في إستراتيجية المنظمة للتحسين المستمر، والاتصال المفتوح، والتعاون بين جميع أعضاء المنظمة (Keinan & Karugu, 2018). ومن الجدير بالذكر أن الدراسة كانت قد بينت هذه الأبعاد وذلك لإجماع الباحثين عليها وعلاقتها مع بيئة الدراسة وهي: وبناء على ما سبق تم التوصل إلى أن التزام الإدارة العليا تتمحور حول وضع رؤية واضحة تدعم ثقافة الجودة وتعمل على نشرها، وضرورة قيام الإدارة العليا بتوفير الدعم المادي والمعنوي وإيجاد بيئة داخلية مهيأة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مما ينعكس على تحسين أداء المنظمة، وإكسابها قدرة تنافسية وتحقيق الهدف الأساسي للمنظمة وهو رضا العملاء.

✍️ **ثانياً: مشاركة العاملين:**

مشاركة العاملين تعتبر أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة فالعاملين هم مصدر للأفكار والإبداع وخاصة التي تتعلق بالجودة وتحسين وتطوير المنتجات والخدمات، فإن تشارك وتفاعل العاملين مع بعضهم البعض من خلال التفاعلات الرسمية وغير الرسمية، وتشكيل فرق لحل المشاكل التي تواجه المنظمة وتنسيق العمل بين أعضائها والتعاون فيما بينهم حيث تقوم هذه الفرق بتقديم المقترحات المناسبة، وتبادل الأفكار والآراء وبذلك تكون مهاراتهم متممة لبعضها البعض سيكون له الأثر في تحقيق أهداف المنظمة العزاي (2010) مما يشير إلى أن العاملين لديهم روابط قوية مع منظماتهم، ويشاركون في عملية صنع القرار، ويشعرون بأنهم أكثر التزاما بعملهم، ويشعرون بأن وظائفهم مهمة، وتوفر مشاركة العاملين مزايا تزيد من معنويات العاملين، والتزامهم بالمنظمة وتعزز الإبداع والابتكار لديهم، وبالتالي تعتبر بمثابة مصدر للميزة التنافسية (Evans & Evans, 2011) علاوة على ذلك، تعمل مشاركة العاملين على تحسين الأداء التنظيمي للمنظمة والعاملين (Kim, 2016). ويكون إشراك العاملين من خلال الأنشطة لتحسين الجودة مثل: العمل الجماعي، اقتراحات العاملين، والتزام الموظفين. (Al-Damen, 2017)

وتعد مشاركة العاملين في عملية صنع القرار من الأساسيات المهمة في إدارة الجودة الشاملة، فالعاملون يعتبرون عملاء داخليين، يجب إرضائهم، فعلى الإدارة العليا إتاحة فرص المشاركة للعاملين، وتحفيزهم بشكل دائم ومستمر، وتشجيعهم على تقديم مقترحاتهم، وأرائهم فيما يتعلق بالتحسين المستمر، وأن تقدير العاملين من قبل الإدارة يؤدي إلى تشجيعهم وزرع الثقة لديهم، ودعم أدائهم، وأن العمل على إعداد نظام للحوافز وبناء قنوات اتصال تتيح تدفق المعلومات مما يشجعهم على المشاركة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. (المالكي 2018).

يساعد التعليم والتدريب على تطوير قدرات العاملين بشكل مستمر. وعملية التعليم والتدريب المستمر، توفر أساساً جيداً للتغيير الثقافي المطلوب والمرغوب، لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (Mosadeghrad, 2015). ويتوجب على المنظمة إعداد برامج مشاركة العاملين، وخاصة مشاركتهم في قرارات الجودة. (Bouranta et al. 2019) وتوصف مشاركة العامل بأنها عملية مصممة، لتمكين أعضاء المنظمة من اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وأن مشاركة العاملين تعتبر عاملاً راسخاً في إدارة الجودة الشاملة

ومشاركة العاملين من وجهة نظر سويسري وأبو قفه (2015) هي إيجاد طرق تعزز ولاء العاملين، مما يؤدي إلى تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، مع تخفيض التكاليف.

الشعار والنجار (2015) أشارا إلى أن مشاركة العاملين تكون من خلال مشاركتهم في عملية التخطيط، واتخاذ القرار، وعلى المنظمة أن توفر الظروف المواتية لهم، كي يساهموا بتقديم أفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم.

في حين بين العبدالات (2015) تتضح مشاركة العاملين من خلال اتخاذ القرارات، إذ تستجيب وتستمتع الإدارة العليا إلى اقتراحاتهم وآرائهم، مما يؤدي إلى توليد إحساس، لدى العاملين بأهميتهم، فيبدون استعدادا كبيرا لتحمل المسؤولية، والعمل بكامل طاقتهم، لتحقيق أهداف المنظمة.

وقد أكد كل من Ganapavarapu & Prathigadapa (2015) أن العاملين على جميع مستوياتهم الوظيفية، هم جوهر المنظمة، ويجب وضع إستراتيجيات لضمان مشاركتهم الكاملة، حتى تتمكن المنظمة من الاستفادة من قدراتهم، وكفاءاتهم. وفي سياق تفعيل دور المنظمة، في دعم مشاركة العاملين، وتعزيزهم، في تطبيق الجودة، يجب على المنظمة العمل على تطوير قدرات الأفراد على المستويات الفردية، والجماعية، والتنظيمية، وتعزيز العدالة والمساواة، وإشراك العاملين والاعتراف بإنجازاتهم وتشجيعهم للمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية. (Mosadeghrad, 2015)

ولابد للمنظمة من تحفيز العاملين على تحسين الجودة، من خلال إعطائهم فرصا للإبداع، وتقديم مقترحاتهم، وضمان العمل الجماعي، ومشاركة الجميع في الجودة (دودين، 2019)

ومما سبق، يُمكن القول إن تطور شركات الكهرباء السعودية والمنظمات المعاصرة، ونموها، يعتمد على مهارات العاملين وخبراتهم لديها، مما يتطلب الاهتمام بتعزيز مهاراتهم وقدراتهم، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال مشاركتهم الفعالة في القرارات المتعلقة بالجودة، والمساهمة في حل المشاكل التي تواجه الشركة، والاستماع إلى أفكارهم، التي من شأنها أن تساهم في تحسين وتطور أداء الشركة وتحقيق أهدافها.

✍️ **ثالثا: التحسين المستمر :**

إن منظمات الأعمال تبقى دائماً بحاجة إلى التحسين المستمر في أنشطتها، وعملياتها الداخلية، ومنتجاتها، فأذواق العملاء متغيرة، والبيئة التي تعمل من خلالها المنظمة بيئة متغيرة ومتجددة، فكل منظمة تعمل على تحسين العيوب، وتقليلها، في منتجاتها، حتى تستطيع أن تنافس غيرها من المنظمات، ومما جعل المنظمات تضع جل اهتمامها على التحسين المستمر وتعتبره فلسفة إدارية، تهدف إلى العمل على تطوير العمليات، والأنشطة المتعلقة بطرق الإنتاج والتصنيع والآلات، والمواد والأفراد، وتعتبر إحدى ركائز إدارة الجودة الشاملة وتهدف إلى الوصول إلى الإتقان الكامل عن طريق التحسين، في عمليات الإنتاج (جودة (2018) ، قد يكون التحسين المستمر على مستوى الجودة والعاملين، والمنظمة (سويسي وأبو قفه، (2015)). ومن أهم المداخل في مجال التصميم لمراحل عملية التحسين المستمر، هو اتباع منهجية حل المشكلات، وهي دورة (Plan Do Check Act (DCA) للتحسين المستمر أو ما تسمى بدورة ديمنج أو شيوارت، وقد تم تطويرها من قبل شيوارت وديمنج وتهدف هذه الدورة إلى تحسين الجودة، التي بدورها تؤدي إلى تحسين الأداء باستمرار، وتقليل الفرق بين متطلبات العملاء، وأداء المنظمة (جودة 2018)؛ "ومحور عمل هذه الدورة يكون من خلال تحديد "الخطة" (Keinan Karugu, 2018) والأهداف، والعمليات اللازمة لتحقيق النتائج ولتحسين الجودة، وفقاً لمتطلبات العملاء، أما المرحلة الثانية هي "التنفيذ تنفيذ العمليات والخطة الموضوعية في المرحلة الأولى، والمرحلة الثالثة هي الفحص والتي يتم من خلالها مراقبة وقياس النتائج وتقييمها ومقارنتها بالأهداف الموضوعية وفي حال وجود خطأ ما على الإدارة اتخاذ إجراءات تصحيحية وهي ما يسمى بالمرحلة الرابعة "الفعل". (Ganapavarapu&Prathigadapa,2015)-

ومن وجهة نظر (جوران) أن التحسين المستمر يتألف من ثلاثة مكونات هي:

التخطيط، ورقابة الجودة والتحسين جودة (2018) وكثير من الأدبيات أشارت إلى أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن برنامج للتحسين، والتطوير، لذا يتوجب على المنظمة أن تقوم بتقييم جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء (علي (2016) وتتطلب إدارة الجودة الشاملة تغييرات في معتقدات المديرين والموظفين، ومواقفهم وسلوكهم، للتركيز على التحسين المستمر (Mosadeghrad, 2015)

ويهدف التحسين المستمر إلى السعي المتواصل والمستمر، لتطوير المنتجات والخدمات، والعمليات، وتحسينها، لتلبية حاجات العملاء، والحد من النشاطات التي لا تضيف

قيمة إلى عملية إنتاج المنتجات والخدمات (الشعار والنجار، 2015). وينعكس أثر التحسين المستمر على رفع أداء الموظف، الذي يشارك في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة 2017 (Aletaiby et al.). فالتحسين المستمر يكون من خلال إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المنظمة، لمواكبة التغيرات والتكيف معها (المحاسنة (2016)). ولا يتم التحسين إلا من خلال تبني منهج إداري، قادر على التكيف مع المتغيرات، والذي يتطلب إدارة الجودة الشاملة (المالكي 2018). ويشمل التحسين المستمر العديد من الأهداف التي تؤدي إلى إنشاء منتجات خدمات، أو تقديمها، خالية من العيوب، لتحقيق رضا العملاء وللتحسين المستمر عدد من المبادئ الأساسية، منها مشاركة المنظمة على جميع المستويات، وجمع البيانات، وتحديد البيانات التي تسهم في قياس التحسينات بشكل مستمر، وإنشاء فريق يضم ممثلين من جميع المجالات والأنشطة المختلفة في المنظمة، يعمل على تقديم حلول للإدارة، ويقوم بتنفيذ هذه الحلول، وعلى الإدارة دعم وضع آليات متابعة ومراقبة، تسعى إلى إدخال تحسينات إضافية مع مرور الوقت. (Salah 2018). يتوجب على الإدارة أن تقوم بإنشاء نظام يساعد على استمرارية التحسين في نظم العمل، والعوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات وتطويرها بشكل مستمر، والتي تشمل المعدات والآلات والمواد الأولية والموارد البشرية. (جودة (2018) ويهدف التحسين إلى إدخال التحسينات المستمرة على عمليات تقديم الخدمات، والمنتجات في ضوء حاجات العملاء المتغيرة، واحتياجات السوق. (الشعار والنجار، 2015). وتعد إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة جهداً للتحسين والتطوير، بصفة دائمة، منطلقاً من أن فرص التحسين، والتطوير هي عملية مستمرة، لا تنتهي أبداً، وأن حاجات العملاء، ورغباتهم متغيرة، وليست ثابتة (دودين، (2019)). ومما سبق ترى هذه الدراسة، أن التحسين المستمر مبدأ أساسي وضروري لشركة الكهرباء السعودية والتي تعمل في تعتمد عليها اعتماداً كلياً للتنمية الاقتصادية داخل المملكة، لذا يتوجب على هذه الشركة التطوير والتحسين الدائم والمستمر لعملياتها الإنتاجية والتصنيعية لتتمكن من تلبية الاحتياجات اللازمة من الطاقة والتي تلبي حاجات العملاء المتغيرة والمتجددة.

رابعاً: التركيز على العملاء:

تركز المنظمات اهتمامها، وجهودها على خدمة العملاء الخارجيين، فيتوجب على المنظمة معرفة توقعات العملاء، ومتطلباتهم ومن ثم تقديم المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجات عملائها، ورغباتهم، فينعكس ذلك على زيادة رضا العملاء، وزيادة مبيعات المنظمة،

وحصتها في السوق فقد أدرك متخصصو الجودة مثل (Deming و Juran و Crosby) أن التركيز على العملاء هو مفتاح للتحسين (Sadikoglu & Olcay, 2014) المستمر للجودة في المنظمة بشتى مجالاتها والكثير من المنظمات تطبق ما يسمى بمشاركة العملاء في تصميم المنتجات، بما يتوافق مع حاجاتهم، وأذواقهم (سويسي وأبو قفه، (2015)، لأن العميل هو أساس نجاح أي منظمة، أو فشلها، على اختلاف مجال عملها، وهو المشتري الحالي، أو المتوقع الذي يحتاج إلى المنتج، أو الخدمة، أو لديه الرغبة في شرائها، وفي الوقت نفسه لديه القدرة على الشراء، وقد يكون عميلا داخليا أو خارجيا (جودة 2018 2013, Foster) ويعتبر العميل الموجه للجودة، لذا يعتبر هذا نهجا استباقيا، لإشباع حاجات العملاء وتوقعاتهم، مما يتطلب جمع المعلومات عن حاجاتهم، وتوقعاتهم، وتفضيلاتهم ثم تقديم المنتجات والخدمات التي تشبع رغباتهم، وتحقيق رضاهم. فالاهتمام برضا العملاء الداخليين، والخارجيين من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأساسياته، فالعميل هو مركز اهتمام كافة الجهود لإدارة الجودة الشاملة، لذا لا بد من اتخاذ كافة الإجراءات لتحقيق رضا العملاء، وتقديم منتجات وخدمات، تلبي حاجاتهم، وتجاوز توقعاتهم. (المالكي ، 2018). كما أن التركيز على العملاء يكون من خلال الوعي الكامل بأن نجاح أي منظمة يعتمد بشكل كبير على العملاء، لذلك يجب أن تدرك المنظمات احتياجات العملاء، وتعمل على تلبية متطلباتهم، والسعي الجاد لتجاوز توقعاتهم. رضا العملاء يكون على ثلاث مستويات وتنحصر حول إذا كان أداء المنتج و / أو أقل من توقعات العميل فهنا العميل يكون غير راض، أما إذا تساوى أداء المنتج و / أو مع توقعات العميل هنا سيشعر العميل بالرضا وفي حال كان أداء المنتج و / أو الخدمة أكبر من توقعاته سيشعر العميل بالسعادة. (جودة 2018). وبالنسبة إلى منظمات الأعمال، فإن القوة الدافعة لتحديد أهداف الجودة تنبع أساسا من تحديد احتياجات العملاء، وتبدأ تلك الجودة بفهم احتياجات العملاء، ورغباتهم، ومعرفة احتياجاتهم عند تلبية تلك الاحتياجات. ومن أجل تلبية متطلبات العملاء يجب على الإدارة العليا معرفة توقعات العملاء، إضافة إلى ذلك، ينبغي أيضا تطوير الإستراتيجية التنظيمية بناء على احتياجات العملاء والتركيز على العملاء هو المبدأ (Singh & Singh, 2014). الأساسى للمنظمات لتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة العميل هو المحور الرئيس لإدارة الجودة الشاملة، فيتم الاستماع لصوت العميل بواسطة المقابلات الشخصية، أو الاستبانات، أو إشراكهم ضمن فرق الجودة، أو نظام الاقتراحات الشعار والنجار، (2015). العميل هو مفتاح لنجاح أو فشل أي منظمة بغض النظر عن نشاطها أو حجمها ويمكن تصنيف العملاء إلى نوعين العميل الداخلي هو المستخدم للوحدة المنتجة في مراحل الانتاج فكل مرحلة تمثل عميلا داخليا للمرحلة التي

سبقتها، والعميل الخارجي هو العميل الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة أو لديه الرغبة بالشراء.(جودة، 2018).

وتلجأ المنظمات إلى تطبيق بيت الجودة، لتحديد حاجات عملائها، ورغباتهم، وهي وسيلة لترجمة متطلبات العميل إلى مواصفات تدخل في تصميم المنتج، وهو منهج علمي يركز على الارتقاء بجودة تصميم المنتج وتطويره، من خلال الإصغاء لصوت العميل والمصمم، والمنافسين، لتقديم منتج يحقق ميزة تنافسية للمنظمة. (Foster, 2013) كما أن الهدف الأساسي لوجود أي منظمة هو تحقيق رضا العملاء، ويتم من خلال توفير المنتجات والخدمات للعملاء، وأن رضا العملاء مرتبط بعاملين، العامل الأول: المنفعة التي يحصل عليها جراء استخدامه للمنتج، أو الخدمة، أما العامل الثاني فهو التضحية التي يقدمها، طلبا للحصول على المنتج، أو الخدمة، ولتحقيق رضا العميل يجب أن تكون المنفعة أكبر من التضحية، والتركيز على العملاء يشجع المنظمات على البحث عن حاجات ورغبات وتوقعات جديدة للعملاء، مما يجعل المنظمة مبدعة في تطوير منتجات وخدمات جديدة، وتقديمها، لتلبي وتشبع حاجات العملاء، وتوقعاتهم. (عقيلي (2009) وتعتمد المنظمات على عملائها، لذلك يجب عليهم معرفة الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء، وتحقيق احتياجاتهم، وتجاوز توقعاتهم، من خلال البحث لفهم جميع احتياجات العميل وتوقعاته، ومعرفة احتياجاتهم، من حيث المنتجات والخدمات وتاريخ التسليم، والسعر والموثوقية، وربط الأهداف الموضوعية باحتياجات وتوقعات العميل، ومتابعة تحقيق التوازن بين احتياجات العملاء وتوقعاتهم، وأصحاب المصلحة الآخرين. (Al-Damen,2017).

ومما سبق ترى هذه الدراسة، أن شركة الكهرباء السعودية تدرك أهمية العملاء، وتعتبرهم أساس عملها، وسر بقائها، ووجودها، وتعتبر العميل الهدف الرئيسي الذي تسعى إلى تحقيق رضاه لذلك تركز على معرفة حاجات ورغبات عملائها، والعمل على إشباعها، وتحقيق رضاهم.

5.1.2 تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الكهرباء السعودية:

تم استعراض الجزء النظري الخاص بموضوع مبادئ إدارة الجودة الشاملة أما في هذا الجانب فثمة محاولة لعكس المفاهيم السابقة والمتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وأبعادها لبيان مدى ملائمة الجانب النظري مع الواقع التطبيقي في شركة الكهرباء السعودية، وذلك في

حدود ما تم الحصول عليه من معلومات تطبيقية من واقع الشركة . يحتل موضوع إدارة الجودة الشاملة - بأبعادها، ومتطلبات تطبيقها في شركة الكهرباء السعودية - أهمية كبيرة وخاصة في التحديات، التي يشهدها قطاع صناعة الطاقة في المملكة العربية السعودية، التي فرضت عليها ضرورة مواكبة التطورات في عمليات الإنتاج، التكنولوجية، في مجال صناعة الكهرباء . وهذا ما جعل شركة الكهرباء السعودية - تأخذ على عاتقها تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، ومبادئها، وتحقيق كافة متطلبات تطبيقها على أرض الواقع، للحصول على الفوائد والمزايا التي تقدمها لمنظومة عملها، وتحسين خدماتها، وتحقيق النمو والاستمرارية والبقاء، إذ أصبح منهج إدارة الجودة الشاملة، وفلسفتها، تمتاز بمكانة عالية نظرا للمزايا التي قد تتمتع بها شركة الكهرباء السعودية في حال تطبيقها كمنهج إداري.

وفي هذا الجزء من الدراسة سيتم استعراض ملامح إدارة الجودة الشاملة شركة الكهرباء السعودية ، حسب التسلسل الآتي:

(أ) التزام القيادة (الإدارة العليا):

يقصد به دعم الإدارة العليا في شركة الكهرباء السعودية إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتبني إدارة الجودة الشاملة، كمنهجية إدارية، وتتمثل مؤشرات التزام الإدارة العليا من خلال بناء ثقافة تنظيمية، تشجع على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، دعم التواصل الفعال بين الإدارات المختلفة، وتشجيع التعاون والتنسيق الكامل بين هذه الإدارات، وقبول مبدأ أن الجودة الشاملة هي مسؤولية جميع العاملين من أعلى الهرم الإداري إلى أدناه، فالإدارة العليا ملتزمة بتطبيقها على كافة المستويات الإدارية، على مستوى المنظمة ككل، ويجب على الإدارة العليا اقتناعها بضرورة تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، فإذا كانت الإدارة العليا ملتزمة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأبعادها، فهذا يقود إلى تحقيق أهداف المنظمة .

(ب) التخطيط الاستراتيجي:

إن عملية التخطيط الاستراتيجي ليست عملية روتينية يتم عملها بشكل سنوي من قبل رجل التخطيط بل هي أكثر تعقيدا وأهمية من ذلك بكثير حيث أنها تعني بأن يكون مفكر و مسئول التخطيط قائدا يملك تميزا كبيرا وطلاقة في الفكر وقادر على استحداث مفاهيم جديدة للعمل والتخطيط وفق معايير واضحة ومتطورة تهدف بشكل أساسي إلى تطوير وتجويد

أداء القيادات في كافة المستويات الإدارية العليا ليقود كل ذلك إلى إتقان العمل وزيادة في إنتاجيته بأقل التكاليف وأسرع الطرق . ويتطلب التخطيط الاستراتيجي إدارة استراتيجية ذات مؤهلات كبرى وفاعلية واعية قادرة على قيادة العمل في مختلف مجالات العملية عبر الحزم والقدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد اتجاه مستقبل المشاريع والمؤسسات في الارتقاء بأدائهم ووضع تلك القرارات موضع التنفيذ وهي تتضمن مرحلتين أساسيتين هما التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي. وبناءً على ما سبق؛ فإننا نلاحظ أن للتخطيط الاستراتيجي دور كبير في رسم الطريق لتنمية إدارة المشاريع المستقبلية في شركة الكهرباء السعودية ، حيث أن التخطيط الاستراتيجي يحفز التفكير الاستراتيجي لدى مديري المشاريع، وبالتالي ظهر أهمية دور التخطيط الاستراتيجي وضرورة تطوير الاستراتيجية التي تضمن عمل تفاعل بين مجالاتها الكبيرة حيث أن أي مشروع يسعى دائماً إلى إنجاز أهدافه الرئيسية عبر تعزيز قدرة تلك الإدارات على تحقيق الأهداف المرجوة والمطلوبة.

(ج) مشاركة العاملين :

تتمثل مشاركة العاملين في شركة الكهرباء السعودية من خلال تقديم أفكارهم البناءة الجديدة، وتطوير الأفكار الابتكارية، بشكل يدعم تميز المنتجات المقدمة للعملاء، وإيجاد حلول للمشاكل التي تواجه شركة الكهرباء السعودية ، وتقديم جهودهم المتميزة في تحسين المنتجات، وتطويرها. ومشاركتهم هذه، تعتبر أداة وليست هدفاً بحد ذاته، وقد تم بناء سياستها لضمان إدارة أعمالها لصالح جميع أصحاب المصلحة من العملاء والمساهمين والمجتمع المحلي، ولكن سياستها أكدت التركيز على مصلحة الموظفين، وسماع آرائهم ومقترحاتهم، لتطوير جوانب العمل في الشركة، إذ يعمل لديها فريق عمل متخصص، وقد حققت الشركة بسواعد موظفيها إنجازات، سطرت لها، فأصبحت شركة رائدة في السوق المحلي والإقليمي .

(د) التحسين المستمر :

إن كافة منظمات الأعمال على تنوع مجالاتها، وتعددتها، بحاجة دائمة إلى التحسين المستمر ، سواء في عملياتها ، أم أنشطتها، أم منتجاتها، أم خدماتها، فما بال شركة الكهرباء السعودية التي يقوم عملها وعملياتها الإنتاجية على التحسين المستمر، والتي تعتبر العمود الفقري الذي يبنى عليها أساسيات عملها، فالتحسين المستمر في شركة الكهرباء السعودية هي عملية تشمل كافة أنشطتها، ومدخلاتها، وعملياتها الإنتاجية، ومخرجاتها، فهنا تتطرق الدراسة

إلى عرض تجربة شركة الكهرباء السعودية في التحسين المستمر. أن شركة الكهرباء السعودية ، لديها قسم متطور ومتخصص للبحث والتطوير والابتكار وتعتبر الشركة رائدة في توليد ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية، حيث تعتبر الشركة المنتج الرئيسي للطاقة الكهربائية في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية، وتقدم خدماتها لمختلف القطاعات الحكومية والصناعية والزراعية والتجارية والسكنية. إذ كان من أهم أهدافها للحفاظ على نموها على المدى الطويل، هو التزامهم بالبحث والتطوير، والنتائج التي يحققها هذا الاستثمار.

(هـ) التركيز على العملاء:

ان هدف إدارة الجودة الشاملة هو تحقيق رضا العميل الداخلي، والخارجي وكما سبق، فإن التطرق إلى أن العميل هو مركز عمل أي منظمة، من خلال تقديم منتجات وخدمات تشبع حاجاتهم، ورغباتهم، العمل على حل مشاكله، والاستماع إلى العميل والاهتمام بما يقوم به، ويعتبر من الأمور المهمة لنجاح المنظمة، في تحقيق أهدافها، فشركة كهرباء المملكة من أهم مبادئها تلبية طلبات العملاء المتغيرة، فهي منظمة تصنيع، تلبية باستمرار طلبات العملاء، من خلال الاستماع إلى الشركات التي تتعامل معها، فلدى الشركة نهج طويل، يركز على العملاء، في إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة بدرجة عالية الجودة، وتسويقها، وتطويرها، بأسعار معقولة، فالشركة تقوم بمزيد من التحسين المستمر، والتطوير على عملياتها، ومنتجاتها، وتتمتع بجودة عالية، لتشبع حاجات عملائها، وأذواقهم، مما يؤدي إلى زيادة عدد عملائها، وولائهم للشركة.

المبحث الثاني: إنتاجية العاملين

1.2.2 تعريف الانتاجية

يمكن تعريف الإنتاجية بشكل أوسع على أنها طريقة لقياس فاعلية استخدام المصادر من قبل الأفراد والآلات والمنظمات والمجتمعات. وعلى كل من هذه العناصر أن يحدد وبشكل دوري الوسائل أو المصادر اللازمة لتحسين الإنتاجية، ومن لا يستطيع فإنه يفشل. وبالنسبة للأفراد فإن هذا يعني إعادة التدريب أو التقاعد، وللآلات فإن هذا يعني إعادة التصميم أو الاستغناء عن الآلة. أما بالنسبة للشركات فإن هذا يعني إعادة الهيكلة أو الخروج من عالم الأعمال، ويعرف الإنتاج (Production) بأنه النشاط الذي يستهدف تحويل المدخلات إلى سلع أو خدمات، أو إنه حصيلة التكامل بين عناصر الإنتاج المتمثلة بالأرض، الأموال العمال والآلات، لخلق سلع وخدمات (Ishikawa, 2003)، تعرف الكفاءة الإنتاجية عند بعض الإداريين بأنها "القدرة على تنفيذ الأعمال من ناحية الكمية والنوع المطلوبين وفي الزمن المطلوب بشكل يتحقق معه الرضا النفسي للقائمين بالعمل والمستفيدين من نتائجه والتعبير عن الأداء الشامل للمنظمة (الخوaja، 2008). وتعرف من وجهة النظر الاقتصادية بأنها مقياس للتعبير عن مدى قدرة المشروع على الاستفادة من إمكانياته المتاحة للوصول لأقصى إنتاج بأقل تكلفة ممكنة وأداء الشيء السليم بطريقة سليمة بواسطة أدوات جيدة وبأفراد مهرة في الزمان والمكان الملائمين وبالتكلفة المناسبة فهي النسبة بين حجم معين من الإنتاج وكمية العمل التي استخدمت في تحقيقه والاستعمال الأمثل لعناصر الإنتاج بهدف الحصول على أقصى نفع من تلك العناصر الداخلة في العملية الإنتاجية (ديسلر، 2003). أو أنها العلاقة بين كمية الإنتاج الفعلية وكمية الإنتاج المخططة خلال فترة القياس وقدرتها على تقليل تكاليفها وتعظيم إيراداتها من خلال الاستخدام والتوزيع الأمثل للموارد المتاحة (رتشمان 2001).

وقياس الإنتاجية يمثل الطريقة الممتازة لتقييم قدرة بلد ما على تحسين أوضاع سكانه المعيشية، ذلك أنه ومن خلال زيادة الانتاجية فقط يمكن تحسين مستوى المعيشة. إضافة لذلك فإن العوائد والأجور العالية لا يمكن أن تتحقق للإدارة والعاملين ولرأس المال دون زيادة في الانتاجية. ويمكن قياس الانتاجية الكلية كما يأتي (الفضل 2009): الإنتاجية الكلية = المخرجات / المدخلات = المخرجات / رأس المال + العمل + المواد + الطاقة. أي أن الإنتاجية تعود إلى الكمية من السلع أو الخدمات التي أنتجت مقارنة مع كمية المدخلات التي استهلكت أو استخدمت لإنتاجها. أما الإنتاجية الجزئية فيمكن قياسها بالمعادلات الآتية: إنتاجية

العمل = قيمة / كمية الإنتاج / عدد العاملين إنتاجية ساعة العمل = قيمة / كمية الإنتاج / عدد ساعات العمل

تتعلق الإنتاجية بالأفراد، حيث أنه من الممكن أن تعزز الإنتاجية بالتكنولوجيا

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{رأس المال + العمل + المواد + الطاقة}} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

أي أن الإنتاجية تعود إلى الكمية من السلع أو الخدمات التي أنتجت مقارنة مع كمية المدخلات التي استهلكت أو استخدمت لإنتاجها. أما الإنتاجية الجزئية فيمكن قياسها بالمعادلات الآتية:

$$\frac{\text{قيمة/كمية الإنتاج}}{\text{عدد العاملين}} = \text{إنتاجية العمل}$$
$$\frac{\text{قيمة/كمية الإنتاج}}{\text{عدد ساعات العمل}} = \text{إنتاجية ساعة العمل}$$

والمصادر المادية الأخرى. إلا أن قوة العمل المدربة على استخدام التكنولوجيا هي الأساس وكذلك فإن قوة العمل هي المسؤولة عن إدراك وتقليل الموارد الضائعة Wasted كالمواد والمعدات، والطاقة، وأن قوة العمل هي التي تجعل النظام يعمل. وقد أشارت الدراسات إلى أن الأفراد (عاملين وإدارة) مسؤولون عن 80% من التحسن في الإنتاجية إن المعرفة وتحسينها تعتبر عنصراً أساسياً في مجال مساهمات الأفراد، كما أن للتدريب أهمية كبيرة؛ ذلك أن الأفراد يجب أن يفهموا ويطبقوا أو يستخدموا الطرق الجديدة والعمليات والتكنولوجيا. كذلك فإن لنظام الأجور في المنظمة، والممارسات الإشرافية، والرقابة على الإنتاج والمداخل المستخدمة للجدولة، وتصميم الوظيفة، والعمل بروح الفريق، تأثير على إنتاجية العاملين (Hezer, and Barry 2006).

أولاً: على أساس العاملين

$$\frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{عدد العاملين}} = \text{إنتاجية العمل}$$

$$LP = \frac{TO}{NL}$$

$$\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{عدد العاملين}} = \text{إنتاجية العمل}$$

$$LP = \frac{AV}{NL}$$

وذلك لمعرفة مدى مساهمة كل عامل في خلق القيمة المضافة.

ثانياً: على أساس ساعات العمل المبذولة:

$$\frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{ساعات العمل المبذولة}} = \text{إنتاجية الساعة}$$

$$HP = \frac{TO}{H}$$

وذلك لمعرفة كمية الانتاج في الساعة الواحدة.

$$\frac{\text{القيمة الكلية}}{\text{ساعات العمل المبذولة}} = \text{إنتاجية الساعة}$$

$$HP = \frac{AV}{H}$$

وذلك لمعرفة ما تحققه كل ساعة عمل من القيمة المضافة.

ثالثاً: على أساس الأجور والرواتب:

$$\frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{إجمالي الأجور والرواتب}} = \text{إنتاجية الإنفاق}$$

$$SP = \frac{TO}{S}$$

وذلك لمعرفة مدى مساهمة كل دينار من الأجور والرواتب في قيمة الإنتاج.

● **إنتاجية العمل:** يقصد بإنتاجية العمل العلاقة بين المخرجات وقوة العمل (L) Labor خلال وحدة زمنية معينة" ويرمز لها بالرمز Labor Productivity (LP)2020 ويمكن التعبير عن ذلك بالصيغة الرياضية التالية: إنتاجية العمل = المخرجات الكلية/ مقدار العمل المبذول لتحقيق الناتج

$SP = (TO)/S$ وتتركز معظم الدراسات الخاصة بالإنتاجية حول موضوع إنتاجية العمل دون غيره من عناصر الإنتاج وذلك للأسباب الآتية (علي، 1986: 719-720):

- 1) سهولة قياس عنصر العمل بالمقارنة مع عناصر الإنتاج الأخرى.
- 2) الدور الذي يحتله عنصر العمل في عملية الإنتاج، يؤدي إلى شعور بأن إنتاجية العمل تكفي للحكم على مدى الكفاءة الإنتاجية.
- 3) معيار إنتاجية العمل هو الأساس في رسم سياسات الأجور والحوافز .
- 4) العلاقة القائمة بين إنتاجية العمل ومستوى معيشة الأفراد، فارتفاع مستوى المعيشة للعاملين يتوقف أساساً على مدى التقدم والنمو في إنتاجية عنصر العمل.

2.2.2 إنتاجية العاملين

تعد الإنتاجية إحدى أهم العناصر التي تسعى جميع الشركات والمؤسسات أياً كان نوعها إلى تحسينها وتطويرها لما لها من أهمية بالغة في تطوير المستوى الإنتاجي لها وزيادة قدرتها التنافسية في سوق العمل حيث حظيت الإنتاجية باهتمام العديد من الخبراء الاقتصاديين وصناع القرار وخصوصاً خلال السنوات القليلة الماضية. إذ تعتمد الإنتاجية بشكل مباشر على مدى خبرة وكفاءة الموارد البشرية وتوافر الموارد المالية والمعلوماتية في شركة أو مؤسسة ما (الحرازين والراعي، 2016) . كما تعد إنتاجية الموظفين ومدى قدرتهم على إنجاز المهام الموكلة لهم بكفاءة عالية وتقليل نسبة الهدر المالي من أهم عوامل زيادة الإنتاجية. إذ يعد الموظفين القائمين على عملية الإنتاج من أبرز الركائز التي تركز عليها الشركات نظراً للدور الهام الذي يلعبونه في المحافظة على استمرارية الشركة في سوق العمل حيث ترتبط قدرة الموظفين على زيادة إنتاجهم وتقليل الوقت والموارد المستهلكة أثناء عملية الإنتاج ارتباطاً وثيقاً بتحقيق أهداف الشركة المنشودة (Princy & Shanmugapriya 2017)

3.2.2 مفهوم إنتاجية الموظفين

عرف كل من (الحرازين، الراعي 2016) الإنتاجية على أنها التقليل من هدر الموارد المادية التي تملكها شركة أو مؤسسة ما واستغلالها بأفضل طريقة ممكنة وبذل الجهود في سبيل إنجاز . الأعمال وتحسين المخرجات وتحقيق الأهداف الإستراتيجية المنشودة. كما عرف الطيب (2017) الإنتاجية على أنها وضع عدد من الخطط والإستراتيجيات وآليات العمل التي تهدف إلى استغلال الموارد البشرية والمادية المتوفرة في سبيل تقليل التكاليف والتخلص من الهدر المرتبط بعملية الإنتاج. في حين عرفت دراسة Stepanek, 2019) Jahanshahi & Millard الإنتاجية على أنها التطوير المستمر لخبرات ومهارات العاملين في شركة أو مؤسسة معينة وتدريبهم على إستخدام أفضل الطرق العملية في إنجاز المهام بطرق سهلة وميسرة وذات تكلفة أقل. وعرفت الخب (2017) الإنتاجية على أنها قدرة جميع الموظفين على التطوير وزيادة إنتاجهم وقدرتهم على تحقيق أهدافهم الوظيفية بإستخدام أقل قدر ممكن من الموارد المتوفرة والتقليل من تكاليف الإنتاج بإستخدام وسائل العمل الحديثة والأمنة. وعرف كل من البكري، غالب شنيتير (2020) إنتاجية الموظفين على أنها الإمكانية أو القدرة على إنجاز الأعمال والمهام المطلوبة منهم بكفاءة وجودة عالية وخلال فترة زمنية قصيرة مع تقليل الموارد المادية التي يتم إنفاقها أثناء إنجاز الأعمال والمهام. في حين عرفت دراسة Princy & Shanmugapriya (2017) إنتاجية الموظف على الوقت النسبي بين كم العمل المنجز وكم الموارد والمدخلات التي تم استخدامها أثناء عملية الإنتاج أو إنجاز المهام مع مراعاة الوقت والجهد المبذول فيها. نستنتج مما سبق أنه يمكن تعريف إنتاجية الموظفين على أنها إحدى أهم عوامل الإنتاج التي تعنى باستخدام أفضل الخطط والاستراتيجيات الحديثة التي تساعد على زيادة الإنتاج وتقليل هدر الموارد والوقت والجهد المبذول في عملية الإنتاج.

4.2.2 أهمية الإنتاجية

نظرا للتطور التكنولوجي الهائل الذي يشهده العصر الحالي من استخدام وسائل الاتصال الحديثة وشبكات الإنترنت الفائقة السرعة كان لابد للشركات والمؤسسات من اتباع العديد من الاستراتيجيات والوسائل التي تساعد على تحسين الإنتاج والاهتمام بالموارد البشرية المتوفرة وزيادة كفاءتهم بهدف ضمان قدرتها التنافسية والاستمرار في سوق العمل. حيث اهتمت جميع الشركات بمختلف مجالاتها بتحسين إنتاجية الموظفين وتطويرها لبناء القدرة التنافسية التنظيمية التي تساعد على التطور والازدهار في ضوء التغيرات الهائلة

التي يشهدها قطاع الأعمال في العصر الحالي (Mollel -Eliphaz, Mulongo & Razia, 2017). تساعد زيادة إنتاجية الموظفين على استخدام موارد أو مدخلات الشركة بأفضل طريقة ممكنة من أجل تقليل الهدر وزيادة الإنتاج وتحقيق جميع النتائج والأهداف المنشودة. إذ يعد الاستخدام الفعال للموارد البشرية في أي شركة كانت أمراً مهماً للغاية لتحسين فعاليتها وكفاءتها بشكل عام. حيث أن إنتاجية الموظف يمكن أن تتأثر بالعديد من العوامل السلوكية السائدة في المنظمة مثل تدريب الموظفين وتمكينهم، والعمل الجماعي والاحترام المتبادل (Hanaysha, 2016).

تساعد زيادة إنتاجية الموظفين على زيادة فرص الشركة في مواكبة جميع مستجدات سوق العمل وتزويد من نقاط قوتها وتحسن من جودة منتجاتها. حيث تسعى جميع الشركات إلى زيادة إنتاجية الموظفين عن طريق اتباع عدد من استراتيجيات التدريب التي تهدف إلى تعليمهم وتمكينهم من استخدام الطرق المثلى في زيادة الإنتاج وترشيد استهلاك الموارد المتوفرة والالتزام الكامل بخطط التطوير وآليات تنظيم الوقت وغرس الدافع وحب العمل في نفوس الموظفين (كساب، 2016). يعتمد النجاح التنظيمي لأي شركة كانت على إنتاجية موظفيها وبالتالي تعد الإنتاجية اعتباراً مهماً للغاية لمختلف الشركات. وبعبارة أخرى، تعد إنتاجية الموظفين موضوعاً حيوياً يحظى باهتمام كبير من قبل أصحاب المصالح ورؤساء الأقسام، لأن الغرض الرئيسي من القيام بالعمل هو الحصول على الحد الأقصى من الإنتاج بأقل التكاليف. إذ تساعد الإنتاجية على زيادة القدرة على إنجاز مهام معينة وفقاً لمعايير ومقاييس الدقة والجودة المحددة مسبقاً بمعنى أنه يمكن تقييم إنتاجية الموظفين من حيث كم الإنتاج أو العمل المنجز خلال فترة زمنية محددة (Hanaysha, 2016).

إذ أن زيادة إنتاجية الموظف تؤدي إلى تحقيق عدد من النتائج الإيجابية مثل: الميزة التنافسية والحفاظ على الموارد الإستراتيجية والمالية، وتحقيق الأهداف التنظيمية وزيادة المنفعة المادية للشركة. وفي ضوء العصر الحالي الذي يتميز بالعولمة وتطور تكنولوجيا المعلومات، برزت أهمية زيادة إنتاجية الموظفين وتدريبهم ليكونوا قادرين على اتخاذ القرارات اللازمة وحل المشكلات والتأقلم والاستجابة لأي تغييرات جديدة قد تطرأ على سوق العمل. يدرك مديرو الشركات وأصحاب العمل أهمية زيادة إنتاجية الموظف الأمر الذي يدفعهم إلى الاهتمام بتوفير بيئة عمل آمنة وتعزيز أواصر العمل الجماعي والاحترام المتبادل بين جميع الموظفين بهدف تحقيق نمو إستراتيجي ملحوظ في كمية وجودة الإنتاج. وتساعد زيادة إنتاجية الموظفين الإجمالية على تعزيز ثقتهم بأنفسهم وغرس الدوافع لديهم وتحثهم على

صقل مهاراتهم وخبراتهم في سبيل زيادة الإنتاج لتحقيق النتائج المرضية التي تنعكس إيجاباً على المستوى الإنتاجي للشركة ككيان واحد وعلى جميع الأفراد العاملين فيها وتمكنهم من الحصول على الزيادات والمكافآت المادية والمعنوية (الطيب (2017).

يستنتج مما سبق أن أهمية زيادة إنتاجية الموظفين تتمحور حول زيادة جودة المنتجات التي تقدمها الشركة وتساعد على تحقيق أهدافها الإستراتيجية المنشودة وتقليل تكلفة الإنتاج وترشيد استهلاك الموارد الأمر الذي يساعد على زيادة قدرة الشركة التنافسية وضمان استمراريتها في سوق العمل. كما نستنتج أيضاً أن زيادة إنتاجية الموظفين يساهم بشكل كبير في تحسين أوضاعهم المعيشية والمادية وتمكنهم من اكتساب مهارات واستراتيجيات العمل الحديثة.

5.2.2 أهداف زيادة إنتاجية الموظفين

تعد زيادة إنتاجية الموظفين أحد أهم التطلعات الأساسية التي تسعى أي شركة أو مؤسسه كانت إلى تطويرها والاهتمام بها لتحقيق عدد هائل من الأهداف الاستراتيجية التي تعود بالنفع على كل من الشركة والموظفين على حد سواء. حيث تساعد زيادة الإنتاجية جميع الموظفين العاملين في الشركة على اكتساب ثقة واحترام رؤسائهم في العمل الأمر الذي يزيد لديهم حب العمل وتغرس في نفوسهم الدافعية نحو الاستمرار بإنجاز الأعمال المطلوبة منهم على أكمل وجه (Kelechi, Akpa, Egwuonwu, Akintaro, Shonubi & Herbertson, 2016).

وتهدف زيادة الإنتاجية إلى زيادة قدرة الشركة على رفع إنتاجها إلى أقصى مستوياته وتحسن جودة المنتجات وتقديمها للسوق بأسعار منافسة وحث رؤساء الأقسام على استخدام استراتيجيات العمل التي تساعد على تقليل النفقات وضبط الهدر المادي الذي تواجهه الشركة أثناء عملية الإنتاج. وتساعد الشركة على اتباع أفضل طرق الاستثمار والتقليل من كم المواد التالفة (كساب (2016). نستنتج مما تم ذكره سابقاً أن زيادة الإنتاجية تهدف إلى زيادة قدرة الشركة على المنافسة في سوق العمل وتمكنها من تحقيق النجاحات المتواصلة بأسرع وأفضل طريقة ممكنة. كما تهدف زيادة إنتاجية الشركة إلى تمكينها من تحقيق أهدافها وتطلعاتها الاستراتيجية وتحسين المستوى المادي والمعرفي والوظيفي لجميع الموظفين العاملين فيها.

6.2.2 العوامل المؤثرة في الإنتاجية

إن بيئة العمل متشابهة في نفس القطاع ولكن الاختلاف والتميز يكون بمستوى أداء وإبداع العاملين فيها، إضافة إلى أن المنظمات تهدف بشكل عام إلى تحقيق الإنتاجية عن طريق مستوى عال من الأداء، لذلك فهي تحاول المحافظة على أصحاب الخبرات والمهارات اللازمة لإنجاز الأعمال من أجل تطوير العمل والتميز عن المنظمات الأخرى، وتسعى أيضا إلى زيادة ارتباط هؤلاء العاملين بمنظمتهم. مما يؤدي إلى زيادة الاهتمام والتركيز على الفرد بأن يكون ملتزما بمنظمته ومهتما بأن يتبنى ويساهم في تحقيق أهدافها، لذلك أصبحت المنظمات تركز على إيجاد ثقافة تنظيمية خاصة تتبناها وتلتزم بها من أجل تحقيق أهدافها (النسور، 2012). ينعكس مستوى الإنتاجية وجودته بشكل مباشر على القدرة التنافسية للشركات والمستوى الاجتماعي للأفراد بل وعلى المجتمعات كوحدة واحدة أيضا حيث يعتبر تحقيق الإنتاجية أحد أهم أولويات ملاك الشركات وأصحاب رؤوس الأموال. ونظرا لأهمية زيادة الإنتاجية في العصر الحالي اهتم عدد كبير من الباحثين والأكاديميين بدراسة وتحليل العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في الإنتاجية. حيث يمكن تصنيف العوامل المؤثرة في الإنتاجية على النحو الآتي (الغماري، 2018)

أولاً: عوامل داخلية:

وهي ذلك النوع من العوامل التي تهتم ببيئة العمل الداخلية السائدة في شركة ما مثل استراتيجيات الرقابة وأنظمة المكافآت والحوافز والعمل الجماعي والاحترام المتبادل السائد بين الموظفين في الشركة وغيرها من العوامل التي تختلف من شركة لأخرى. حيث تنقسم العوامل الداخلية المؤثرة في الإنتاجية إلى ثلاثة أقسام رئيسة وهي العوامل المادية والتقنية والعوامل التنظيمية والعوامل البشرية مستوى جودة المنتجات المطروحة في الأسواق. الأعمال والمهام وآليات صناعة القرار المتبعة وتحسين أنظمة الرقابة وطرق تحويل المدخلات إلى مخرجات واتباع الأساليب التسويقية المناسبة للمنتج المقدم. كما يبرز أهمية العوامل.

1. العوامل المادية والتقنية : ويقصد بها كمية الموارد المادية والتقنية التي تمتلكها

الشركة والتي تساعد الموظفين على إنجاز الأعمال المطلوبة منهم بسرعة كبيرة حيث تعتبر الموارد المادية المتوفرة إحدى أهم العناصر التي تزيد من إنتاجية

الشركة. وتعنى الموارد التقنية التي تمتلكها الشركة بزيادة جودة المدخلات المستعملة في عملية الإنتاج الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى جودة المنتجات المطروحة في الأسواق .

2. **العوامل التنظيمية:** ويقصد بها الأساليب والاستراتيجيات التي تتبعها شركة ما في تقسيم الأعمال والمهام وآليات صناعة القرار المتبعة وتحسين أنظمة الرقابة وطرق تحويل المدخلات إلى مخرجات واتباع الأساليب التسويقية المناسبة للمنتج المقدم. كما يبرز أهمية العوامل التنظيمية في دراسة التغيرات التي تطرأ على سوق العمل ومواكبتها والتنبؤ بها بهدف تطوير المستوى التنافسي الذي تتمتع به الشركة في سوق العمل.

3. **العوامل البشرية :** مجموع الخبرات والمهارات التي يتمتع بها جميع الموظفين في الشركة إذ يعد العامل البشري أحد أهم المرتكزات التي تبنى عليه عمليات الإنتاج. حيث تساهم خبرة الموظفين وقدرتهم على العمل تحت الضغوط ولفترات زمنية طويلة نسبياً ورغبتهم في إتمام الأعمال ومدى حبهم ورضاهم عن المستوى المعيشي والوظيفي الذي توفره الشركة في زيادة الإنتاج وتقليل الزمن المستغرق والموارد المستهلكة في عملية الإنتاج (حماد، 2018).

ثانيًا: العوامل الخارجية:

وهي ذلك النوع من المؤثرات والمتغيرات التي لا يمكن السيطرة عليها والمحيطه بكل من الشركة والموظفين على حد سواء والتي تلعب دوراً هاماً في التأثير على مستوى وكم الإنتاجية. وينقسم هذا النوع من العوامل إلى ثلاثة أقسام رئيسية منها النظام الاجتماعي السائد والنظام الثقافي والتعليمي والنظام السياسي والاقتصادي:

1. **النظام الاجتماعي السائد :** حيث يؤثر النظام الاجتماعي المحيط بالموظف بشكل مباشر وينعكس على طريقته في أداء المهام. حيث يمكن أن يكون النظام الاجتماعي السائد سلاح ذو حدين فإذا اتصف هذا النظام بعدم الجدية في تطبيق استراتيجيات العمل وعدم احترام المواعيد واستخدام المحسوبية وسلطة الأهل والأقارب في تحقيق النجاحات فإن هذه العادات السلبية ستؤثر بشكل كبير على كم وجودة الإنتاج.

2. **النظام الثقافي والتعليمي:** ويقصد به مدى توافر النظام التعليمي الذي يتصف بالقدرة على إنتاج أفراد ذوي كفاءة علمية عالية ومدى توافر المؤسسات والمراكز التعليمية

التي تساهم في تطوير قدرات الأفراد العاملين وإكسابهم عددا من المهارات التي يحتاجونها في حياتهم العملية والمهنية إذ أن مستوى الإنتاجية يتأثر بشكل مباشر بالخبرات المتوفرة في شركة ما(حماد، 2018).

3. **النظام السياسي والاقتصادي:** ويقصد به حالة الدولة السياسية التي تؤثر في إنتاجية الموظف مثل وجود توترات وحروب وأزمات اقتصادية وتعليمية واجتماعية وتدني الحد الأدنى للأجور ومستوى التضخم.

نستنتج مما سبق أن إنتاجية الموظفين تتأثر بعدد كبير من المؤثرات الداخلية والخارجية تعمل على زيادة الإنتاجية أو خفضها مثل توافر المعدات والتقنيات ووسائل الاتصال والتكنولوجيا الحديثة التي تعمل على تقليل الوقت والجهد الذي يبذله الموظف أثناء عملية الإنتاج. ووجود أنظمة الحوافز والمكافآت بهدف تحفيز الموظف نحو بذل الجهود في سبيل تحسين الإنتاج وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المشتركة التي تنعكس إيجابا على المستوى المعيشي له.

7.2.2 الاستراتيجيات المستخدمة في رفع إنتاجية الموظفين

تستخدم الشركات عددا من الطرق والاستراتيجيات الحديثة التي تهدف إلى زيادة إنتاجية الموظفين وتقليل الموارد والمدخلات والأصول المستخدمة في عملية الإنتاج إذ يمكن تلخيص هذه الاستراتيجيات كما يلي (الغوطي، 2017) - استراتيجية التعيين: ويقصد بها تلك الإجراءات والمعايير التي تتبعها الشركة في اختيار الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة حيث تقوم الشركات بالبحث عن الموارد البشرية التي تتوافر فيها عدد من الشروط والخبرات التي ترغب الشركة بالحصول عليها والتأكد من ملائمة الموظف للمنصب الوظيفي الذي يشغله فيها.

- لـ **استراتيجية التعويضات:** ويقصد بها استراتيجيات وأنظمة الحوافز والأجور التي تتبعها الشركة لتحفيز الموظفين وتشجيعهم لتقديم أفضل ما لديهم وتنمية قيم الانتماء للشركة ومواصلة العمل في سبيل تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- لـ **استراتيجية التنمية:** ويقصد بها تلك الطرق التي تستخدمها الشركة في صقل مهارات وخبرات الموظفين وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم وتدريبهم على إتباع استراتيجيات العمل الحديثة التي تهدف إلى زيادة الإنتاج.

8.2.2 قياس إنتاجية الموظفين

تعد الإنتاجية مؤشر هام لأداء الموظفين في الشركة، كما تعبر عن مستوى نمو الشركة وتقدمها ونجاحها في تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف، ومن خلالها تستطيع الشركة أن تحدد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، وتحسين الاستراتيجيات التي تعزز الإنتاجية لديهم، وتحديد آليات رقابية لتقييم الكفاءة والفاعلية، ومن هنا جاءت أهمية قياس الإنتاجية للموظفين، حيث أن إنتاجية الموظف يمكن أن تقاس من خلال ما يلي (بومزايد، 2015)

بشكل عام فإن الإنتاجية = المخرجات/ المدخلات

إنتاجية الموظف = النتائج المحققة / الموارد المستخدمة

هناك العديد من الأساليب التي يمكن من خلالها قياس الإنتاجية، لذلك لا بد على الشركة أن تقوم باختيار الطريقة المناسبة لقياس إنتاجية الموظفين، وكلما كانت الإنتاجية أعلى كان ذلك أفضل للشركة، فالإنتاجية المنخفضة تدل على وجود خلل ما ولا بد من العمل على إصلاحه، حيث أنه هناك العديد من العوامل التي تخفض من إنتاجية الموظفين مثل قلة الحوافز المادية والمعنوية وعدم الرضا الوظيفي، وعدم امتلاك الموظف القدرات والمهارات اللازمة للعمل وغيرها الكثير من العوامل التي تؤثر في مستوى إنتاجية الموظفين (Public Health England 2015).

9.2.2 صعوبات قياس الإنتاجية :

هناك العديد من الصعوبات التي تواجه عملية قياس الكفاءة الانتاجية للعامل، أبرزها (عقيلي، 2004):

- صعوبة اختيار فئات القوى العاملة : حيث يصعب اختيار الفئة التي على أساسها تحسب إنتاجية العامل، ويفضل أخذ كل العمال باعتبار أن كل فئة قد شاركت في العملية الإنتاجية.
- صعوبة اختيار الوحدات الزمنية لقياس العمل : وذلك راجع لتعدد هذه الوحدات ومن أهمها عامل ساعة، عامل / شهر، عامل / يوم، والمقياس الأكثر استعمالاً هو مقياس عامل/ ساعة نظراً لدقته.

- **صعوبة جمع أزمدة العمل :** نتيجة للاختلافات النوعية مثل المهارة، هذا يؤدي إلى عدم التساوي في كمية الوقت الذي بذلته الفئات المختلفة من القوى العاملة، وبالتالي يؤثر على مستوى إنتاجية العمل.
- **صعوبة تحديد مستوى الجودة** ومدى تماثله في سائر الوحدات المنتجة وتبرز هذه الصعوبة بشكل واضح عند إنتاج المؤسسة أكثر من نوع بمواصفات وأسعار مختلفة.
- **صعوبة معرفة مدى مساهمة الآلة في مستوى أداء الأفراد.**
- **صعوبة تحديد دور الإدارة والخبرة التنظيمية** بدقة في اتخاذ القرارات التي من شأنها المساهمة في رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد.

كما لا يجب أن ننسى تأثير الظروف المناخية والداخلية للعمل، مما يصعب معه تحديد مدى مساهمتها في مستوى الكفاءة والإنتاجية للأفراد. - من هنا يبين لنا أن الكفاءة الإنتاجية للعمل رغم البساطة الظاهرية في قياسها، تحتاج إلى جهود متنوعة مسبقة وتحضيرية. ويستنتج مما سبق أن عملية قياس الإنتاجية عملية في غاية الأهمية، حيث أنه من خلالها تستطيع الشركة معرفة مستوى موظفيها وكفاءتهم وقدرتهم على إنجاز المهمات الموكلة إليهم والتي تسهم في نجاح الشركة وتحقيق أهدافها، إذا لا بد أن تقوم الشركة بين الحين والآخر بقياس الإنتاجية، والعمل على وضع الخطط التي تطور وتحسن من مستوى الأداء بالشكل الذي يمكنها من الحفاظ على موقعها بين المنافسين، وبالتالي يجب عليها تحديد الأسلوب الأمثل لقياس إنتاجية موظفيها بدقة عالية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

يشتمل هذا المبحث على منهج الدراسة الميدانية، من تصميم لأداة الدراسة والصدق والثبات للتأكد من صلاحية أداة الدراسة، وكذلك تقديم وصفاً دقيقاً لمجتمع وعينة البحث، ثم الأساليب الإحصائية والتي بموجبها يتم تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

1.3 مجتمع وعينة الدراسة:

1.1.3 مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالشركة السودانية للكهرباء المحدودة .

2.1.3 عينة الدراسة وخصائصها:

بغرض الحصول على البيانات المطلوبة اعتمد الباحث عينه من مجتمع الدراسة الموضح في (أ) وتم اختيار العينة بعناية وفق المعادلة الإحصائية لـ ستيفن ثامبسون التالية:

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1 - p)}$$

حيث ان :

- n: حجم العينة
- N: حجم المجتمع
- Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)
- d : نسبة الخطأ وتساوي (0.05)
- P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50)

وبالتطبيق في المعادلة وفقاً لحجم المجتمع البالغ 140 فرد وهم يمثلون مجتمع الدراسة المستهدف وفق عنوان البحث وتطبيق المعادلة يكون حجم العينة المطلوبة:

$$n = 140 * 0.50 (1 - 0.05) / [140 - 1 * \{ (0.05)^2 \} + 0.05 (1 - 0.50)]$$

$$= 140 \times 0.50 \times 0.50 / [139 * (0.0025 / 3.841)] + 0.05 * 0.50$$

$$= 140 \times 0.25 / [139 * 0.00065] + 0.25$$

$$= 35 / 0.09035 + 0.25$$

$$= 35 / 0.34035 = 102$$

أي أن العدد المطلوب 102 فرد قام الباحث بتوزيع عدد (102) استمارة على المستهدفين في العينة وحصل على (100) استبانة بنسبة 98%.

2.3 أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات لجمع البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة والتي قام الباحث بتطويرها من خلال الاطلاع علي العديد من الدراسات السابقة والمرتبطة بموضوعات له صلة بموضوع الدراسة لقياس رأي أفراد العينة المبحوثة حول (دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إنتاجية العاملين بالقطاع الصناعي) وتكونت الاستبانة من قسمين:

❖ القسم الأول: يشتمل على البيانات الخاصة لأفراد عينة الدراسة وهي البيانات

الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة على النحو التالي:

1. النوع
2. العمر
3. الحالة الاجتماعية
4. المستوى التعليمي
5. التخصص
6. القسم أو الوحدة
7. الدرجة الوظيفية
8. سنوات الخبرة

❖ القسم الثاني: متغيرات الدراسة ومن خلالها يتم التعرف على فرضيات الدراسة وفق

نموذج الدراسة:

■ المتغير المستقل (تطبيق الجودة الشاملة) ويتكون من خمسة أبعاد ب (29) عبارة جاءت كالتالي:

- (أ) البعد الأول (التركيز على العملاء) ويشتمل على 5 عبارات.
- (ب) البعد الثاني (التزام القيادة) ويشتمل على 6 عبارات.
- (ج) البعد الثالث (مشاركة العاملين) ويشتمل على 7 عبارات.
- (د) البعد الرابع (التخطيط الاستراتيجي) ويشتمل على 6 عبارات .
- (هـ) البعد الخامس (التحسين المستمر) ويشتمل على 5 عبارات.

■ المتغير التابع (الإنتاجية) ويشتمل على (8) عبارات تقيس فروض الدراسة.

3.3 مقياس الدراسة:

درجة الاستبانة المحتملة على الفقرات تتدرج خماسي حسب مقياس لكرت الخماسي، في توزيع أوزان إجابات أفراد العينة والذي يتوزع من أعلى وزن له والذي أعطيت له (5) درجات ويمثلها حقل الإجابة (أوافق بشدة) إلى أدنى وزن له والذي أعطي له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الإجابة (لا أوافق بشدة) وهنالك ثلاثة أوزان بينهما و الغرض من ذلك هو إتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الإجابة الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة والجدول (1) التالي يوضح ذلك.

جدول (1) الوزن النسبي والنسبي المرجح لمقياس لكرت الخماسي

الوزن النسبي	الوزن النسبي	الدالة الإحصائية	المرجح
أوافق بشدة	5	4.2--5	درجة موافقة عالية
أوافق	4	3.4--4.2	درجة موافقة
محايد	3	2.6--3.4	المحايدة في الرأي
لا أوافق	2	1.8--2.6	درجة لعدم الموافقة
لا أوافق بشدة	1	1-1.8	درجة لعدم الموافقة

الجدول (1) اعلاه بمثابة جدول مفتاحي توضيحي للأوزان النسبية والمرجحة والدالة الاحصائية لخيارات الاستبانة حسب ليكرت الخماسي وفيه تم توضيح الاوزان وكيفية حساب الوسط الفرضي لتصبح الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة $(1+2+3+4+5)/5 = 3$ وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك إلى موافقة أفراد العينة على العبارة.

4.3 تقييم أدوات القياس:

يقصد به قدرة وصدق وصلاحية أداة القياس على قياس ما صممت من أجله وبناءً على نظرية القياس الصحيح تعني الصلاحية التامة وخلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة، وقد اعتمدت الدراسة في المرحلة الأولى على تقييم مدى ملائمة المقاييس المستخدمة في قياس عبارات الدراسة باستخدام اختبار الثبات والصدق لاستبعاد العبارات غير المعنوية من مقاييس الدراسة والتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوماً معيناً تقيس بالفعل هذا المفهوم، وفيما يلي يعرض الباحث نتائج التحليل للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

اختبار صدق محتوى المقياس: بعد الانتهاء من الصيغة الأولية لمقياس الدراسة تم عرضها في شكل استبيان على مجموعة من المحكمين والخبراء المختصين وعددهم (6) خبيراً ومحكماً في مجال الدراسة، وقد طلب منهم إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات لتمثيل فروض الدراسة وطلب منهم أيضاً التعديل والحذف والإضافة لما يروه مناسباً لغرض قياس صدق أداة الدراسة، وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من جميع

الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه، وبذلك تم تصميم الاستبانة في صورتها النهائية.

(أ) اختبار الاتساق والثبات يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة) وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس، وكلما زادت درجة القياس واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس أشهرها في حالة الاستبانة طريقة ألفا كرونباخ، والتي تأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر وعلى العكس إذا كان هنالك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات وعكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، كما أن انخفاض القيمة عن (60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي.

جدول (2) معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات عبارات الاستبانة

م	المتغيرات والأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ للثبات	الصدق
المتغير المستقل	تطبيق الجودة الشاملة	29	%95	%97
أبعاد المتغير المستقل	التركيز على العملاء	5	%85	%92
	التزام القيادة	6	82%	%91
	مشاركة العاملين	7	%81	%90
	التخطيط الإستراتيجي	6	%89	%94
	التحسين المستمر	5	%82	%91
المتغير التابع	الإنتاجية	6	%85	% 92
	إجمالي العبارات	37	%95	%97

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م.

الجدول (2) أعلاه يوضح معاملات ألفا كرو نباخ لقياس صدق وثبات الاستمارة ويلاحظ الباحث أن جميع قيم ألفا أكثر من 60% مما يعني أن هنالك ثبات في أجوبة أفراد العينة.

5.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة :

سيتم إجراء التحليل الإحصائي لإجابات العينة باستخدام الآتي:

- (أ) معامل "ألفا كرونباخ" لاختبار الصدق والثبات للاستبانة.
- (ب) التكرارات والنسب المئوية لوصف آراء أفراد عينة الدراسة اتجاه إجاباتهم على عبارات الاستبانة.
- (ج) الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي والمنوال) لترتيب إجابات أفراد الدراسة لعبارات الاستبانة حسب درجة الموافقة و (الانحراف المعياري) لمعرفة دلالة كفاءة الوسط الحسابي في تمثيل مركز البيانات.
- (د) الارتباط والانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات.

الفصل الرابع: تحليل البيانات

في بداية هذا المبحث سوف يقوم الباحث بشرح البيانات وتعتبر البيانات الشخصية بمثابة معلومات أولية حول أفراد العينة وهذه المعلومات تفيد في إعطاء معلومات عامة مفيدة وتساعد في الوثوق ببيانات المبحوثين ومن ثم يقوم الباحث بالشرح الوصفي لمتغيرات الدراسة:

1.4 تحليل البيانات الشخصية

جدول (3) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	57	57%
أنثى	43	43%
المجموع	100	100%

المصدر: إعداد الباحث

الجدول (3) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير النوع وفيه نجد أن الذكور بلغ عددهم 57 فرد بنسبة (57%)، أما الإناث 43 بنسبة بلغت (43%)، يمكن القول بأن عينة الدراسة من الذكور هي الأعلى

جدول (4) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الفئة العمرية

العمر	التكرار	النسبة
30 <--	17	17%
30 <--40	35	35%
40 <--50	21	21%
50 <-->	27	27%
المجموع	100	100%

المصدر: إعداد الباحث

الجدول (4) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الفئة العمرية وفيه نجد أن الفئة العمرية أقل من 30 سنة عددهم 17 فرد بنسبة (17%) والذين في الفئة (30 – 40) سنة

عدد 35 فرد بنسبة (35%)، والفئة العمرية (40 – 50) سنة عددهم 21 فرد بنسبة (21%)، والذين أعمارهم 50 سنة فما فوق 27 فرد بنسبة (27%)، ويلاحظ الباحث من نتائج الجدول غالبية أفراد العينة في الفئة (30 – 40) سنة

جدول (5) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
27%	27	أعذب
67%	67	متزوج
3%	3	مطلق
3%	3	أرمل
100%	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث

الجدول (5) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً للحالة الاجتماعية وفيه نجد أن غير المتزوجين بلغ عددهم 27 فرد بنسبة (27%) ، أما المتزوجين 67 فرد بنسبة (67%) ، 3 مطلقات بنسبة (3%) ، وهناك 3 أرامل بنسبة (3%)، ويلاحظ الباحث بأن عينة الدراسة من المتزوجين هي الأعلى .

جدول (6) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المؤهل التعليمي
2%	2	ثانوي
53%	53	جامعي
45%	45	فوق الجامعي
100%	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث

الجدول (6) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً للمستوى التعليمي وفيه نجد أن حملة المؤهل الثانوي فردين فقط بنسبة (2%)، والذين لديهم مؤهل جامعي 53 فرد بنسبة

(53%)، أما أصحاب المؤهلات فوق الجامعية بلغ عددهم 45 فرد بنسبة (45%)، يمكن القول في خلاصة نتائج الجدول بأن عينة الدراسة من حملة الشهادة الجامعية هي الأعلى

جدول(7) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير التخصص العلمي

النسبة	التكرار	التخصص العلمي
25%	25	إدارة أعمال
19%	19	محاسبة
7%	7	اقتصاد
1%	1	إحصاء
1%	1	نظم معلومات إدارية
9%	9	تقنية
25%	25	هندسة
13%	13	أخرى
100%	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث

الجدول (7) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً للتخصص العلمي وفيه نجد أن المتخصصين في إدارة الأعمال عددهم 25 فرد بنسبة (25%)، المحاسبين 19 فرد بنسبة (19%)، أما المتخصصين في الاقتصاد 7 أفراد بنسبة (7%) ، والذين تخصصهم إحصاء فرد واحد فقط بنسبة (1%) ، وكذلك نظم المعلومات الإدارية فرد واحد فقط أيضاً بنسبة (1%)، المتخصصين في التقنية 9 أفراد بنسبة (9%)، والذين تخصصهم هندسة 25 فرد بنسبة (25%)، كما جاءت التخصصات الأخرى بعدد 13 فرد بنسبة (13%)، ومن خلال تتاح الجدول يتضح للباحث بأن أغلب أفراد العينة هم من المهندسين والذين تخصصهم إدارة الأعمال نتائج الجدول يتضح للباحث بأن أغلب أفراد العينة هم من المهندسين والذين تخصصهم إدارة الأعمال

جدول(8) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير القسم أو الوحدة

القسم أو الوحدة	التكرار	النسبة
المبيعات	2	2%
ضبط الجودة	16	16%
الصيانة	4	4%
الموارد البشرية	11	11%
التقنية	10	10%
الشئون المالية والإدارية	22	22%
التأمين والتخطيط	6	6%
العلاقات العامة وخدمات العملاء	8	8%
الإدارة القانونية والمراجعة	3	3%
أخرى	18	18%
المجموع	100	100%

المصدر: إعداد الباحث

الجدول (8) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً للقسم أو الوحدة وفيه نجد أن أفراد عينة الدراسة في قسم المبيعات فردين بنسبة (2%)، وفي قسم ضبط الجودة 13 فرد بنسبة (13%)، العلاقات العامة وخدمات الزبائن 8 أفراد بنسبة (8%) منهم فرد لخدمات الزبائن، كما جاء قسم الصيانة بعدد 4 أفراد بنسبة (4%)، الموارد البشرية 11 فرد بنسبة (11%)، التقنية 10 أفراد بنسبة (10%)، الشئون المالية والإدارية 22 فرد بنسبة (22%) منهم 4 أفراد في الشئون الإدارية، أما التأمين والتخطيط 6 أفراد بنسبة (6%) بعدد 3 أفراد لكل قسم، وكذلك الإدارة القانونية والمراجعة 3 أفراد بنسبة (3%) منهم فرد واحد للإدارة القانونية، وهناك أقسام أخرى بها 18 فرد بنسبة (18%)، ويلاحظ الباحث بان غالبية أفراد العينة من قسم الشئون المالية والإدارية كما لاحظ الباحث أيضاً احتواء العينة العددي من الوحدات وذلك لاهتمام الشركة بالجودة

جدول (9) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة
مدير	9	9%

رئيس قسم	17	17%
مشرف إداري	12	12%
موظف	46	46%
أخرى	16	16%
المجموع	100	100%

المصدر: إعداد الباحث

الجدول (9) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً للمسمى الوظيفي وفيه تجد أن أفراد عينة الدراسة من المدراء بلغ عددهم 9 أفراد بشية (9)، رئيس قسم 17 فرد بنسبة (17%)، مشرف إداري 12 قرة بنسبة (1)، موظف 4 فرد بنسبة (46)، الوظائف الأخرى 16 فرد بنسبة (16%)، والعالمية من المواد العينة من الموظفين .

جدول (10) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
5 <-- 10	22	22%
10 <-- 15	27	27%
15 <-- 20	13	13%
20 -->	38	38%
المجموع	100	100%

المصدر: إعداد الباحث

الجدول (10) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وفيه نجد أن ذوي الخبرة من (5-10) سنوات عندهم 22 فرد بنسبة (22%)، (10-15) سنة عددهم 27 فرد بنسبة (27%)، (15-20) سنة عددهم 13 فرد بنسبة (13%)، أكثر من 20 سنة بلغ عددهم 38 فرد بنسبة (38%)، أظهرت نتائج الجدول أن هنالك تقارب في سنوات الخبرة

2.4 بيانات الدراسة:

يشتمل هذا الجزء من المبحث على تحليل البيانات الأساسية للدراسة للتمكن من معرفة اتجاهات إجابات عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة المختلفة وذلك من خلال قراءة المخرجات التالية:

- التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارات الدراسة.
- التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات الدراسة.

جدول (11) النسب والتكرارات للمتغير المستقل تطبيق الجودة الشاملة بعد التركيز على العملاء

العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الاتجاه
تؤمن إدارة الشركة أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات الزبائن.	4	7	12	49	28	الموافقة
	4.0%	7.0%	12.0%	49.0%	28.0%	
تركز الشركة على تحقيق رضا الزبائن.	4	12	19	46	19	الموافقة
	4.0%	12.0%	19.0%	46.0%	19.0%	
تقوم الشركة بدراسة السوق للتعرف على حاجات ورغبات العملاء المتجددة	6	22	30	28	14	الموافقة
	6.0%	22.0%	30.0%	28.0%	14.0%	
تقوم الشركة بمتابعة شكاوى وتظلمات العملاء من أجل تطوير الخدمات المقدمة.	10	22	20	37	11	الموافقة
	10.0%	22.0%	20.0%	37.0 %	11.0%	
تتصف الشركة بسرعة تلبية رغبات وتوقعات عملائها.	13	29	19	32	7	الموافقة
	13.0%	29.0%	19.0%	32.0%	7.0%	
المجموع	7.4 %	18.4 %	20 %	38.4 %	15.8 %	%100

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021 م

الجدول (11) أعلاه يوضح النسب والتكرارات لعبارات متغير تطبيق الجودة الشاملة بعد التركيز على العملاء والذي جاءت النسب الكلية لأجوبة أفراد عينة الدراسة على عباراته بأن النسبة للموافقون بشدة (15.8%)، والموافقون (38.4%)، وهذا يعني أن 54% هي: نسبة آراء أفراد عينة الدراسة الذين يوافقون بأن هنالك (تركيز على العملاء)، وجاءت نسبة

لا أوافق بشدة (7.4%)، ولا أوافق (18.4%)، أي حوالي 26% نسبة آراء الذين لا يوافقون على وجود (تركيز على العملاء)، أما المحايدون نسبتهم (20%)، خلاصة نتائج الجدول المتغير تطبيق الجودة الشاملة بعد التركيز على السلاء في الموافقة مع وجود نسب كبيرة في المحايدة في بعض العبارات والعمود المسمى الاتجاه يوضح ذلك.

جدول (12) الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل تطبيق الجودة الشاملة بعد التركيز

العبارات	الوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري	النتيجة حسب المتوسط
تؤمن إدارة الشركة أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات الزبائن.	3.90	4	1.020	الموافقة
تركز الشركة على تحقيق رضا الزبائن.	3.64	4	1.049	الموافقة
تقوم الشركة بدراسة السوق التعرف على حاجات ورغبات العملاء المتجددة.	3.22	3	1.124	المحايدة
تقوم الشركة بمتابعة شكاوى وتظلمات العملاء من أجل تطوير الخدمات المقدمة.	3.17	4	1.190	المحايدة
تتصف الشركة بسرعة تلبية رغبات وتوقعات عملائها.	2.91	4	1.190	المحايدة

المصدر: إعداد الباحث

الجدول (12) يوضح الإحصاءات الوصفية لعبارات متغير تطبيق الجودة الشاملة بعد التركيز على السلاء حيث جاءت الأوساط الحسابية أغلبها حول (4) تقريباً والمنوال في الرقم (4) أيضاً بانحرافات معيارية كبيرة ومتجانسة ومن خلال قيم الأوساط الحسابية العبارات المتغير وحسب المقياس الخماسي لكرت الأوزان الخيارات والذي تم توضيحه سابقاً -أنظر الحلول (أ) - الرقم (4) يعني الموافقة وهذا يؤكد أن آراء أفراد العينة لعبارات (بعد

التركيز على العملاء) الموافقة مع وجود نسبة لا يمكن تجاوزها في المحايدة والعمود المسمى النتيجة يوضح ذلك.

جدول (13) النسب والتكرارات للمتغير المستقل تطبيق الجودة الشاملة بُعد التزام القيادة

العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الاتجاه
تعمل الإدارة على تطوير نظم إدارة الجودة الشاملة بالشركة.	5	13	18	46	18	الموافقة
	5.0%	13.0%	18.0%	46.0%	18.0%	
تعمل الإدارة على توفير كافة الموارد اللازمة التطوير المستمر في أنظمتها.	2	23	23	36	16	الموافقة
	2.0%	23.0%	23.0%	36.0%	16.0%	
تعمل الإدارة على التحقق من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة	3	20	21	41	15	الموافقة
	3.0 %	20.0%	21.0%	41.0%	15.0%	
تعمل الإدارة في تقييم الأداء في مجال تطبق الجودة لقياس مدى التقدم فيها	3	19	25	40	13	الموافقة
	3.0 %	19.0%	25.0%	40.0%	13.0%	
تعمل الإدارة العليا على تحقيق أهداف الملاك والممولين للشركة	7	21	25	33	14	الموافقة
	7.0%	21.0%	25.0%	33.0%	14.0%	
تقوم الإدارة بتقييم مدى فاعلية وكفاءة التغيير في الشركة من خلال تطبيقها لمبادئ الجودة الشاملة .	4	29	21	36	10	الموافقة
	4.0%	29.0%	21.0%	36.0%	10.0%	

المجموع						100%
---------	--	--	--	--	--	------

المصدر: إعداد الباحث

الجدول (13) أعلاه يوضح النسب والتكرارات لعبارات متغير تطبيق الجودة الشاملة بعد التزام القيادة والذي جاءت النسب الكلية لأجوبة أفراد عينة الدراسة على عباراته كما يلي: الموافقون بشدة (14.3%)، والموافقون (38.7%)، وهذا يعني أن 53% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بأن هنالك (الالتزام في القيادة)، جاءت نسبة لا أوافق بشدة (4%)، ولا أوافق (20.8%)، أي حوالي نسبة آراء الذين لا يوافقون على وجود (الالتزام في القيادة)، أما المحايدون نسبتهم (22%)، خلاصة نتائج الجدول لمتغير تطبيق الجودة مع وجود نسب عالية في المحايدة وعدم الموافقة في بعض العبارات والعمود المسمى الاتجاه يوضح ذلك .

جدول (14) الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل تطبيق الجودة الشاملة بعد التزام

القيادة

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة حسب المتوسط
تعمل الإدارة على تطوير نظم إدارة الجودة الشاملة بالشركة.	3.59	1.083	4
تعمل الإدارة على توفير كافة الموارد اللازمة للتطوير المستمر في أنظمتها	3.41	1.074	4
تعمل الإدارة على التحقق من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.	3.45	1.067	4
تعمل الإدارة على تقييم الأداء في مجال تطبيق الجودة لقياس مدى التقدم فيها .	3.41	1.036	4
تعمل الإدارة العليا على تحقيق أهداف الملاك والممولين للشركة	3.26	1.151	4

المحايدة	1.089	4	3.19	تقوم الإدارة بتقييم مدى فاعلية وكفاءة التغيير في الشركة من خلال تطبيقها العبادي الجودة الشاملة
----------	-------	---	------	--

المصدر : إعداد الباحث

الجدول (14) يوضح الإحصاءات الوصفية لعبارات متغير تطبيق الجودة الشاملة بعد التزام القيادة حيث جاءت الأوساط الحسابية حول الرقمين (3 و 4) تقريباً لكل العبارات والمناول في الرقم (4) بانحرافات معيارية كبيرة ومتجانسة ومن خلال قيم الأوساط الحسابية لعبارات المتغير وحسب المقياس الخماسي لكرت لأوزان الخيارات والذي تم توضيحه يعنيان المحايدة أو الموافقة وهذا يؤكد أن آراء أفراد العينة لعبارات (بعد التزام القيادة) هي والموافقة مع وجود آراء محايدة والعمود المسمى النتيجة يوضح ذلك

جدول (15) النسب والتكرارات للمتغير المستقل تطبيق الجودة الشاملة بعد مشاركة العاملين

العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الاتجاه
يعتبر الموظف عميل داخلي يشارك في وضع السياسات والإستراتيجيات بالشركة.	10	21	12	39	18	الموافقة
	10.0%	21.0%	12.0%	39.0%	18.0%	
الموظفون مقتنعون بأن الجودة من أهم مسؤولياتهم في تحقيق أهداف العملاء والشركة.	9	14	23	39	15	الموافقة
	9.0%	14.0%	23.0%	39.0%	15.0%	
نشعر بالتحسين المستمر في الأداء بالشركة.	10	33	15	34	8	الموافقة
	10.0%	33.0%	15.0%	34.0%	8.0%	
	13	26	26	31	4	الموافقة

	4.0%	31.0 %	26.0 %	26.0 %	13.0 %	يتدرب الموظفون في كافة أنشطة الجودة بالشركة.
الموافقة	9	40	23	13	15	يعمل الموظفون في الشركة بروح الفريق.
	9.0%	40.0%	23.0%	13.0 %	15.0 %	
الموافقة	8	29	28	26	9	يتم إشراك الموظفين في كافة أنشطة الجودة بالشركة، كما يؤخذ باقتراحاتهم في هذا المجال.
	8.0%	29.0%	28.0%	26.0%	9.0%	
المحايدة	5	31	30	24	10	الإدارة تهتم بمقترحات العاملين وتعمل على تطبيقها
	5.0%	31.0%	30.0%	24.0%	10.0%	
%100	%9.6	%34.7	%22.4	%22.4	%10.9	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021 م

الجدول (15) أعلاه يوضح النسب والتكرارات لعبارات متغير تطبيق الجودة الشاملة بعد مشاركة العاملين والذي جاءت النسب الكلية لأجوبة أفراد عينة الدراسة على عباراته كما يلي: الموافقون بشدة (9.6%)، والموافقون (34.7%)، وهذا يعني أن 44% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بأن هنالك (مشاركة للعاملين)، جاءت نسبة لا أوافق بشدة (10.9%)، ولا أوافق (22.4%)، أي حوالي 33% نسبة آراء الذين لا يوافقون على وجود (مشاركة للعاملين)، أما المحايدون نسبتهم (23%)، خلاصة نتائج الجدول لمتغير تطبيق الجودة الشاملة بعد مشاركة العاملين هي الموافقة مع وجود نسب عالية لعدم الموافقة وكذا في المحايدة والعمود المسمى الاتجاه يوضح ذلك وهذا يشير إلى تواضع مستوى مشاركة العاملين نسبة لوجود نسبة معتبرة من المحايدون وكذلك غير الموافقون والتي تعادل نسبة مجموعهم ثلث العينة .

جدول (16) الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل تطبيق الجودة الشاملة بعد مشاركة العاملين

العبارات	الوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري	النتيجة حسب المتوسط
يعتبر الموظف عميل داخلي يشارك في وضع الإستراتيجيات بالشركة .	3.34	4	1.273	المحايدة
الموظفون مقتنعون بأن الجودة من أهم مسؤولياتهم في تحقيق الأهداف	3.37	4	1.169	المحايدة
نشعر بالتحسين المستمر في الأداء بالشركة.	2.97	4	1.185	المحايدة
يتدرب الموظفون في كافة أنشطة الجودة بالشركة.	2.87	4	1.116	المحايدة
يعمل الموظفون في الشركة بروح الفريق.	3.15	4	1.218	المحايدة
يتم إشراك الموظفين في كافة أنشطة الجودة بالشركة ، كما يؤخذ باقتراحاتهم	3.01	4	1.115	المحايدة
الإدارة تهتم بمقترحات العاملين وتعمل على تطبيقها .	2.97	4	1.077	المحايدة

المصدر : إعداد الباحث

الجدول(16) يوضح الإحصاءات الوصفية لعبارات متغير تطبيق الجودة الشاملة بعد مشاركة العاملين حيث جاءت الأوساط الحسابية حول الرقم (3) تقريباً لكل العبارات والمنوال في الأرقام من (4) لكل العبارات، بانحرافات معيارية كبيرة وبدرجة من التجانس ومن خلال قيم الأوساط الحسابية لعبارات المتغير وحسب المقياس الخماسي لكرت لأوزان الخيارات والذي تم توضيحه سابقاً -أنظر الجدول (أ) - الرقم (3) المحايدة وهذا يؤكد أن آراء أفراد العينة لعبارات (بعد مشاركة العاملين) تميل إلى المحايدة مع ترجيح اتجاه الموافقة والعمود المسمى النتيجة يوضح ذلك .

جدول (17) النسب والتكرارات للمتغير المستقل تطبيق الجودة الشاملة بعد التخطيط الإستراتيجي

الاتجاه	لا					العبارات
	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	أوافق بشدة	
الموافقة	15	41	25	17	2	تقوم الشركة بوضع الخطط الإستراتيجية وتنفيذها.
	15.0%	41.0%	25.0%	17.0%	2.0%	
المحايدة	7	35	37	19	2	الخطط الإستراتيجية بالشركة تهتم باحتياجات العملاء وأهداف الممولين.
	7.0%	35.0%	37.0%	19.0%	2.0%	
الموافقة	3	42	36	14	5	إستراتيجية الشركة تبني على بيانات ومعلومات تفصيلية
	3.0%	42.0%	36.0%	14.0%	5.0%	
الموافقة	6	36	30	19	9	تقوم الشركة بتحليل نقاط القوة والضعف بالشركة من أجل تطوير الأداء وتحديث الإستراتيجية.
	6.0%	36.0%	30.0%	19.0%	9.0%	
الموافقة	8	35	31	18	8	السياسات التي تنفذها الشركة تكون وفقاً للخطة الإستراتيجية.
	8.0%	35.0%	31.0%	18.0%	8.0%	
المحايدة	4	21	41	26	8	تهتم الإدارة بملاحظة التغير في رغبات وحاجات العملاء عند رسم الخطط المستقبلية للشركة.
	4.0%	21.0%	41.0%	26.0%	8.0%	
%100	%7.2	%35	%33.3	%18.8	%5.7	المجموع

المصدر : اعداد الباحث

الجدول (17) أعلاه يوضح النسب والتكرارات لعبارات متغير تطبيق الجودة الشاملة بعد التخطيط الإستراتيجي والذي جاءت النسب الكلية لأجوبة أفراد عينة الدراسة على عباراته كما يلي: الموافقون بشدة (7.2%)، والموافقون (35%)، وهذا يعني أن 42% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بأن هنالك (سياسات وإستراتيجيات)، جاءت نسبة لا أوافق بشدة (5.7%)، ولا أوافق (18.8%)، أي حوالي 25% نسبة آراء الذين لا يوافقون على وجود (سياسات وإستراتيجيات)، أما المحايدون نسبتهم (33%)، خلاصة نتائج الجدول هي لمتغير تطبيق الجودة الشاملة بعد التخطيط الإستراتيجي هي الموافقة والمحايدة والعمود المسمى الاتجاه يوضح ذلك ويلاحظ الباحث هنا أنه رغم أن نسبة الموافقة هي الأعلى إلا أن نسبة المحايدة أيضاً تعادل ثلث العينة بجانب أن عدم الموافقة أيضاً يعادل وهي نسب معتبرة .

جدول (18) الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل تطبيق الجودة الشاملة بعد التخطيط الإستراتيجي

العبارات	الوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري	النتيجة حسب المتوسط
تقوم الشركة بوضع الخطط الإستراتيجية وتنفيذها	3.50	4	1.010	الموافقة
الخطط الإستراتيجية بالشركة تهتم باحتياجات العملاء وأهداف الممولين	3.26	3	0.917	المحايدة
إستراتيجية الشركة تبني على بيانات ومعلومات تفصيلية .	3.24	4	0.911	المحايدة
تقوم الشركة بتحليل نقاط القوة والضعف لتطوير الأداء وتحديث الإستراتيجية	3.11	4	1.072	المحايدة
السياسات التي تنفذها الشركة تكون وفقاً للخطة الإستراتيجية	3.17	4	1.074	المحايدة

المحايدة	0.971	3	2.87	تهتم الإدارة بملاحظة التغير في رغبات وحاجات العملاء عند رسم الخطط المستقبلية للشركة.
----------	-------	---	------	--

المصدر: إعداد الباحث

الجدول (18) يوضح الإحصاءات الوصفية لعبارات متغير تطبيق الجودة الشاملة بعد التخطيط الإستراتيجي حيث جاءت الأوساط الحسابية حول الرقمين (3 و 4) تقريباً لكل العبارات والمنوال في الرقمين (3 و 4) بانحرافات معيارية كبيرة وغير متجانسة ومن خلال قيم الأوساط الحسابية لعبارات المتغير وحسب المقياس الخماسي لكرت لأوزان الخيارات والذي تم توضيحه سابقاً -أنظر الجدول (أ) - الرقمين (3 و 4) يعني المحايدة أو الموافقة وهذا يؤكد أن آراء أفراد العينة لعبارات (بعد التخطيط الإستراتيجي) ما بين المحايدة والموافقة والعمود المسمى النتيجة يوضح ذلك وذلك يعني الموافقة مع مستوى عال من المحايدة .

جدول (19) النسب والتكرارات للمتغير المستقل تطبيق الجودة الشاملة بعد التحسين المستمر

الاتجاه	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارات
الموافقة	13	34	27	20	6	تتحمل الشركة مسؤولياتها تجاه المجتمع.
	13.0%	34.0%	27.0%	20.0%	6.0%	
المحايدة	14	50	22	11	3	تعتبر الإدارة أن التحسين المستمر يتطلب من متطلبات الجودة
	14.0%	50.0%	22.0%	11.0%	3.0%	
الموافقة	9	38	29	19	5	يتم تقييم عمليات وإجراءات الخدمات بصورة منتظمة
	9.0%	38.0%	29.0%	9.0%	5.0%	

لهدف إحداث التغيير والتطوير .					
الموافقة	7	19	27	39	8
	7.0%	19.0%	27.0%	39.0%	8.0%
الموافقة	8	15	39	29	9
	8.0%	15.0%	39.0%	29.0%	9.0%
المجموع					
	5.7%	18.8%	33.3%	35%	7.2%
100%					

المصدر: إعداد الباحث

الجدول (19) أعلاه يوضح النسب والتكرارات لعبارات متغير تطبيق الجودة الشاملة بعد التحسين المستمر والذي جاءت النسب الكلية لأجوبة أفراد عينة الدراسة على عباراته كما يلي: الموافقون بشدة (10.6%)، والموافقون (38%)، وهذا يعني أن 48% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بأن هنالك (تحسين وتطوير باستمرار)، جاءت نسبة لا أوافق بشدة (5.8%)، ولا أوافق (16.8%)، أي حوالي 23% آراء الذين لا يوافقون على وجود (تحسين وتطوير باستمرار)، أما المحايدون نسبتهم (29%)، خلاصة نتائج الجدول لمتغير تطبيق الجودة الشاملة بعد التحسين المستمر هي مع وجود نسب عالية في المحايدة والعمود المسمى الاتجاه يوضح ذلك.

جدول (20) الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل تطبيق الجودة الشاملة بعد التحسين المستمر

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة حسب المتوسط
----------	---------------	-------------------	---------------------

المحايدة	1.111	4	3.28	تتحمل الشركة مسؤولياتها تجاه المجتمع .
الموافقة	0.963	4	3.61	تعتبر الإدارة أن التحسين المستمر مطلب من متطلبات الجودة .
المحايدة	1.033	4	3.27	يتم تقييم عمليات وإجراءات الخدمات بصورة منتظمة لهدف إحداث التغيير والتطوير .
المحايدة	1.069	4	3.22	يتم التنسيق بين مختلف أقسام الشركة عند القيام بتحسين الخدمة أو تقديم خدمة جديدة
المحايدة	1.051	4	3.16	يتم إعلام الأقسام باحتياجات العملاء وتطلعاتهم للعمل على تحقيقها.

المصدر: إعداد الباحث

الجدول (20) يوضح الإحصاءات الوصفية لعبارات متغير تطبيق الجودة الشاملة بعد التحسين المستمر حيث جاءت الأوساط الحسابية حول الرقمين (3و4) تقريباً لكل العبارات والمنوال في الرقمين (3و4) بانحرافات معيارية كبيرة وغير متجانسة ومن خلال قيم الأوساط الحسابية لعبارات المتغير وحسب المقياس الخماسي لكرت لأوزان الخيارات والذي تم توضيحه سابقاً الرقمين (3و4) يعنيان المحايدة أو الموافقة وهذا يؤكد أن آراء أفراد العينة لعبارات (بعد التحسين المستمر) هي المحايدة والموافقة والعمود المسمى النتيجة يوضح ذلك .

جدول (21) النسب والتكرارات للمتغير التابع الإنتاجية

العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الاتجاه
	20	34	17	23	6	

عدم الموافقة	6.0%	23.0%	17.0%	34.0%	20.0%	تتناسب الحوافز مع العمل الموكل للموظفين.
عدم الموافقة	8	21	19	35	17	يعتبر الحافز مناسباً للموظف عند مقارنته بنظرائه العاملين في القطاعات الخاصة.
	8.0%	21.0%	19.0%	35.0 %	17.0%	
المحايدة	11	26	26	24	13	أشعر بسعادة كبيرة عما أتقاضاه من حوافز ومكافآت في العمل.
	11.0%	26.0%	26.0%	24.0%	13.0%	
عدم الموافقة	2	18	26	30	24	يتوفر نظام حوافز عادل يرتبط بالأداء الوظيفي للعاملين.
	2.0%	18.0%	26.0%	30.0%	24.0%	
عدم الموافقة	5	12	29	26	28	تتبع الشركة نظام حوافز مناسب يلانم الوضع الاقتصادي للبلد.
	5.0%	12.0%	29.0%	26.0%	28.0%	
عدم الموافقة	7	16	28	24	25	يشعر العامل بالأمان الوظيفي في الشركة.
	7.0%	16.0%	28.0%	24.0%	25.0%	
عدم الموافقة	6	19	36	24	15	تقوم إدارة الشركة بتوزيع المسؤوليات والصلاحيات بطريقة سليمة.
	6.0%	19.0%	36.0 %	24.0%	15.0 %	
عدم الموافقة	5	31	21	29	14	تقدم الشركة الدعم والمساعدة للعاملين عندما يزداد ضغط العمل
	5.0%	31.0%	21.0 %	29.0%	14.0 %	
%100	%6.2	%20.7	%25.3	%28.8	%19.5	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021 م

الجدول (21) أعلاه يوضح النسب والتكرارات لعبارات متغير الإنتاجية والذي جاءت النسب الكلية لأجوبة أفراد عينة الدراسة على عباراته كما يلي: الموافقون بشدة (6.2%)، والوافقون (20.7%)، وهذا يعني أن 27% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بأن هنالك (كفاءة إنتاجية)، جاءت نسبة لا أوافق بشدة (19.5%)، ولا أوافق (28.3%)، أي حوالي 48% هي نسبة آراء الذين لا يوافقون على وجود (كفاءة إنتاجية)، أما المحايدون نسبتهم (25%)، خلاصة نتائج الجدول لمتغير الإنتاجية هي عدم الموافقة والعمود المسمى الاتجاه يوضح ذلك.

جدول (22) الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع الإنتاجية

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة حسب المتوسط
تتناسب الحوافز مع العمل الموكل للموظفين.	2.61	2	1.214
يعتبر الحافز مناسباً للموظف عند مقارنته بنظرائه العاملين في القطاعات الخاصة.	2.68	2	1.213
أشعر بسعادة كبيرة عما أتقاضاه من حوافز ومكافآت في العمل .	2.98	3	1.214
يتوفر نظام حوافز عادل يرتبط بالأداء الوظيفي للعاملين.	2.44	2	1.104
تتبع الشركة نظام حوافز مناسب يلائم الوضع الاقتصادي للبلد.	2.40	3	1.163
يشعر العامل بالأمان الوظيفي في الشركة.	2.56	3	1.225
تقوم إدارة الشركة بتوزيع المسؤوليات والصلاحيات بطريقة سليمة.	2.77	3	1.109

المحايدة	1.161	4	2.84	تقدم الشركة الدعم والمساعدة للعاملين عندما يزداد ضغط العمل.
----------	-------	---	------	---

المصدر: إعداد الباحث

الجدول (22) يوضح الإحصاءات الوصفية لعبارات متغير الإنتاجية حيث جاءت الأوساط الحسابية حول الرقمين (2و3) تقريباً لكل العبارات والمنوال في الرقمين (2و3) بانحرافات معيارية كبيرة وغير متجانسة ومن خلال قيم الأوساط الحسابية لعبارات المتغير وحسب المقياس الخماسي لكثرت لأوزان الخيارات والذي تم توضيحه سابقاً الرقمين (2و3) يعينان عدم الموافقة والمحايدة وهذا يؤكد أن آراء أفراد العينة لعبارات (الإنتاجية) هي عدم الموافقة والعمود المسمى النتيجة يوضح ذلك .

3.4 اختبار الفرضيات

من أجل إعطاء قرار دقيق بشأن اختبار صحة الفرضيات أو عدمها استخدم معامل ارتباط الرتب سبيرمان والانحدار الخطي البسيط لمعرفة (معنوية العلاقة) بين المتغيرات عن طريقة إحصاءات الاختبار (T): هذا الجزء قاعدة أساسية تستند عليها الدراسات العلمية بشكل عام، والدراسة الحالية بشكل خاص، فمن خلاله تحصل على النتيجة النهائية للدراسة التي بنيت عليها فرضيات الدراسة. ولإثبات فرضيات الدراسة اعتمد الباحث على الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression وهو دراسة للتوزيع المشترك للمتغير المستقل يقاس دون خطأ ويسمى متغير مستقل In depend Variable ويرمز له بالرمز (x) والآخر يأخذ قيمة تعتمد على قيم المتغير المستقل ويسمى التابع Variable dependent ويرمز له بالرمز (y) ومن خلال مخرجات جداول الانحدار والارتباط الخطي البسيط يتم القياس بالنظر إلى عدد من العوامل والتي سيتم الإشارة إلى بعض منها لتسهيل الفهم للقارئ

مثل:

1. معنوية العلاقة أو الارتباط عن طريق المختصر (sig) ، من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير إظهار قيمتها، حيث يكون مستوى الدلالة (sig < 0.05).
2. حساب معامل الارتباط (R^2) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين.

3. حساب معامل التحديد (R^2) لقياس مسئولية المتغير المستقل في التغير الذي يحدث للمتغير التابع.

4. قيمة (t) ، sig ، تفرض فرضية العدم (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية)، وتقبل الفرضية البديلة إذا كانت ($sig < 0.05$)، وتقبل فرضية العدم إذا كانت ($0.05 > sig$). وعرض الباحث معرفة العلاقات والأثر بين المتغيرات من خلال الفرضية وذلك على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية:

جدول (23) العلاقة بين تطبيق الجودة الشاملة والإنتاجية

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوى الدلالة	الدلالة
معامل ارتباط سبيرمان (R)	0.624(a)	0.000	دالة إحصائية
معامل التحديد (R^2)	0.389		
قيمة (F) المحسوبة	62.512		
قيمة معامل الإنحدار (B)		0.000	دالة إحصائية
قيمة (t) المحسوبة	7.906		

المصدر: إعداد الباحث

الجدول (23) يوضح العلاقة بين المتغير المستقل تطبيق الجودة الشاملة والمتغير التابع الإنتاجية حيث بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان (0.624) وهذه النتيجة تشير إلى وجود ارتباط طردي ومؤثر معنوياً، وقيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.389) وهي نسبة ما تفسره (الإنتاجية) في (الجودة الشاملة) ويلاحظ الباحث أن نموذج الإنحدار المقدر معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (62.512) ومستوى الدلالة لها (0.000) هي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، كما تشير النتائج إلى ثبات معنوية معامل الإنحدار (B) والبالغة (0.767) ومستوى الدلالة لها (0.000) هي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، وجاءت قيمة (7) المحسوبة (7.906) ومستوى الدلالة (0.000) وهي دالة إحصائية أيضاً عند مستوى معنوية (0.05)، ومن خلال النتائج أعلاه توصيل الباحث إلى وجود علاقة دلالة معنوية بين الجودة الشاملة والإنتاجية، أي كلما كان هناك جودة شاملة انعكس ذلك بأثر

إيجابي على الإنتاجية وهذا يثبت الفرض القائل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجودة الشاملة والإنتاجية .

✍ الفرضية الأولى:

جدول (24) العلاقة بين التركيز على العملاء والإنتاجية

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوى الدلالة	الدلالة
معامل ارتباط سبيرمان (R)	0.508(a)	0.000	دالة إحصائياً
معامل التحديد (R^2)	0.258		
قيمة (F) المحسوبة	34.055		
قيمة معامل الانحدار (B)	0.490	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (t) المحسوبة	5.836		

المصدر: إعداد الباحث

الجدول (24) يوضح العلاقة بين المتغير المستقل تطبيق الجودة الشاملة بعد التركيز على العملاء والمتغير التابع الإنتاجية حيث بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان (0.508) وهذه النتيجة تشير إلى وجود ارتباط طردي ومؤثر معنوياً، وقيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.258) وهي نسبة ما يفسره (التركيز على العملاء) في (الإنتاجية) ويلاحظ الباحث أن نموذج الانحدار المقدر معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (34,055) ومستوى الدلالة لها (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، كما تشير النتائج . إلى ثبات معنوية معامل الانحدار (B) والبالغة (0.490) ومستوى الدلالة لها (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وجاءت قيمة (t) المحسوبة (5.836) ومستوى الدلالة (0.000) وهي دالة إحصائياً أيضاً عند مستوى معنوية (0.05)، ومن خلال النتائج أعلاه توصل الباحث إلى وجود علاقة دلالة معنوية بين التركيز على العملاء والإنتاجية، أي كلما كان هنالك تركيز على عملاء انعكس ذلك بأثر إيجابي على الإنتاجية وهذا يثبت الفرض القائل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العملاء والإنتاجية.

جدول (25) العلاقة بين التزام القيادة والإنتاجية

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوى الدلالة	الدلالة
معامل ارتباط سبيرمان (R)	0.433(a)	0.000	دالة إحصائياً
معامل التحديد (R^2)	0.188		
قيمة (F) المحسوبة	22.629		
قيمة معامل الانحدار (B)	0.467	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (t) المحسوبة	4.757		

المصدر : إعداد الباحث

الجدول (25) يوضح العلاقة بين المتغير المستقل تطبيق الجودة الشاملة بعد التزام القيادة والمتغير التابع الإنتاجية حيث بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان (0.433) وهذه النتيجة تشير إلى وجود ارتباط طردي ومؤثر معنوياً، وقيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.188) وهي نسبة ما يفسره (الالتزام القيادة) في (الإنتاجية) ويلاحظ الباحث أن نموذج الانحدار المقدر معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (22.629) ومستوى الدلالة لها (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، كما تشير النتائج إلى ثبات معنوية معامل الانحدار (B) والبالغة (0.467) ومستوى الدلالة لها (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وجاءت قيمة (t) المحسوبة (4.757) ومستوى الدلالة (0.000) وهي دالة إحصائياً أيضاً عند مستوى معنوية (0.05)، ومن خلال النتائج أعلاه توصل الباحث إلى وجود علاقة دلالة معنوية بين التزام القيادة والإنتاجية، أي كلما كان هنالك التزام في القيادة انعكس ذلك بأثر إيجابي على الإنتاجية وهذا يثبت الفرض القائل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام القيادة والإنتاجية.

جدول (26) العلاقة بين مشاركة العاملين والإنتاجية

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوى الدلالة	الدلالة
معامل ارتباط سبيرمان (R)	0.623(a)	0.000	دالة إحصائياً
معامل التحديد (R^2)	0.388		
قيمة (F) المحسوبة	62.223		
قيمة معامل الانحدار (B)	0.638	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (t) المحسوبة	7.888		

المصدر: إعداد الباحث

الجدول (26) يوضح العلاقة بين المتغير المستقل تطبيق الجودة الشاملة بعد مشاركة العاملين والمتغير التابع الإنتاجية حيث بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان (0.623) وهذه النتيجة تشير إلى وجود ارتباط طردي ومؤثر معنوياً، وقيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.388) وهي نسبة ما يفسره (مشاركة العاملين) في (الإنتاجية) ويلاحظ الباحث أن نموذج الانحدار المقدر معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (62.223) ومستوى الدلالة لها (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، كما تشير النتائج إلى ثبات معنوية معامل الانحدار (B) والبالغة (0.638) ومستوى الدلالة لها (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وجاءت قيمة (t) المحسوبة (7.888) ومستوى الدلالة (0.000) إحصائياً أيضاً عند مستوى معنوية (0.05)، ومن خلال النتائج أعلاه توصل الباحث إلى وجود علاقة دلالة معنوية بين مشاركة العاملين والإنتاجية. أي كلما كان هناك مشاركة للعاملين انعكس ذلك بأثر إيجابي على الإنتاجية وهذا يثبت الفرض القائل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين والإنتاجية.

الفرضية الرابعة:

جدول (27) العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والإنتاجية

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوى الدلالة	الدالة
معامل ارتباط سبيرمان (R)	0.582(a)	0.000	دالة إحصائياً
معامل التحديد (R^2)	0.339		
قيمة (F) المحسوبة	50.173		
قيمة معامل الانحدار (B)	0.667	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (t) المحسوبة	7.083		

المصدر : إعداد الباحث

الجدول (27) يوضح العلاقة بين المتغير المستقل تطبيق الجودة الشاملة بعد التخطيط الإستراتيجي والمتغير التابع الإنتاجية حيث بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان (0.582) وهذه النتيجة تشير إلى وجود ارتباط طردي ومؤثر معنويًا، وقيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.339) وهي نسبة ما تفسره (التخطيط الإستراتيجي) في (الإنتاجية) ويلاحظ الباحث أن نموذج الانحدار المقدر معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (50.173) ومستوى الدلالة لها (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، كما تشير النتائج إلى ثبات معنوية معامل الانحدار (B) والبالغة (0.667) ومستوى الدلالة لها (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وجاءت قيمة (t) المحسوبة (7.083) ومستوى الدلالة (0.000) وهي دالة إحصائياً أيضاً عند مستوى معنوية (0.05)، ومن خلال النتائج أعلام إلى وجود علاقة دلالة معنوية بين التخطيط الإستراتيجي والإنتاجية، أي كلما كان هنالك سياسات وإستراتيجيات جيدة إنعكس ذلك بأثر إيجابي على الإنتاجية وهذا يثبت الفرض القائل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي والإنتاجية.

الفرضية الخامسة

جدول (28) العلاقة بين بعد التحسين المستمر والإنتاجية

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوى الدلالة	الدلالة
معامل ارتباط سبيرمان (R)	0.532(a)	0.000	دالة إحصائية
معامل التحديد (R^2)	0.283		
قيمة (F) المحسوبة	38.671		
قيمة معامل الانحدار (B)	0.574	0.000	دالة إحصائية
قيمة (t) المحسوبة	6.219		

المصدر: إعداد الباحث

الجدول (28) يوضح العلاقة بين المتغير المستقل تطبيق الجودة الشاملة بعد التحسين المستمر والمتغير التابع الإنتاجية حيث بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان (0.532) وهذه النتيجة تشير إلى وجود ارتباط طردي ومؤثر معنوياً، وقيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.283) وهي نسبة ما يفسره (التحسين المستمر) في (الإنتاجية) ويلاحظ الباحث أن نموذج الانحدار المقدر معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (38.671) ومستوى الدلالة لها (0.000) هي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، كما تشير النتائج إلى ثبات معنوية معامل الانحدار (B) والبالغة (0.574) ومستوى الدلالة لها (0.000) هي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، وجاءت قيمة (1) المحسوبة (6.219) ومستوى الدلالة (0.000) وهي دالة إحصائية أيضاً عند مستوى معنوية (0.05)، ومن خلال النتائج أعلاه توصل الباحث إلى وجود علاقة دلالة معنوية بين التحسين المستمر والإنتاجية. أي كلما كان هنالك تحسين وتطوير مستمر انعكس ذلك بأثر إيجابي على الإنتاجية وهذا يثبت الفرض القائل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والإنتاجية. يتضح من التحليل أعلاه فرضيات الدراسات الخمس لها علاقة بالفعل ذات دلالات بالفعل مع محاور الدراسة فيما يتصل بأبعاد التركيز على العملاء والتزام القيادة بالجودة، ووضع الإستراتيجيات ومشاركة العاملين في صياغة أهداف الشركة واتخاذ القرارات وكذلك التحسن المستمر فكل ذلك أثره وعلاقته بالإنتاجية للعاملين، مما يحتم ضرورة مراعاة هذه الجوانب من قبل إدارة الشركة في العملية الإدارية حتى تضمن تحقيق الكفاءة المطلوبة في الإنتاجية.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

والنموذج المقترح لتطوير الدراسة

1.5. النتائج :

من خلال الدراسة النظرية والميدانية توصل الباحث إلى النتائج التالية :

- [1] ظهرت الدراسة وجود ارتباط طردي ومؤثر معنوياً بين الجودة الشاملة والإنتاجية، أي كلما كان هنالك جودة شاملة انعكس ذلك بأثر إيجابي على الإنتاجية بالشركة السعودية الكهرباء .
- [2] أثبتت الدراسة وجود ارتباط طردي ومؤثر معنوياً بين تطبيق الجودة الشاملة بعد التركيز على العملاء والمتغير التابع الإنتاجية، أي كلما كان هنالك تركيز على عملاء انعكس ذلك بأثر إيجابي على الإنتاجية .
- [3] أكدت الدراسة وجود ارتباط طردي ومؤثر معنوياً بين تطبيق الجودة الشاملة بعد التزام القيادة والمتغير التابع الإنتاجية، أي كلما كان هنالك التزام في القيادة انعكس ذلك بأثر إيجابي على الإنتاجية .
- [4] تبين من نتائج اختبار الفرضية الثالثة وجود ارتباط طردي ومؤثر معنوياً بين الجودة الشاملة بعد مشاركة العاملين والمتغير التابع الإنتاجية، أي كلما كان هنالك مشاركة للعاملين انعكس ذلك بأثر إيجابي على الإنتاجية .
- [5] أظهرت الدراسة من نتائج اختبار الفرضية الرابعة صحة الفرضية القائلة توجد علاقة بين المتغير المستقل تطبيق الجودة الشاملة بعد التخطيط الإستراتيجي والمتغير التابع الإنتاجية، أي كلما كان هنالك سياسات وإستراتيجيات جيدة انعكس ذلك بأثر إيجابي على الإنتاجية .
- [6] إدارة الشركة تؤمن بأن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات الزبائن، وإن الشركة تركز على تحقيق رضا العملاء .
- [7] تعمل إدارة الشركة على التحقق من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، كما أنها تعمل على تطوير نظم إدارة الجودة الشاملة

- [8] الموظفون بالشركة مقتنعون بأن الجودة من أهم مسؤولياتهم في تحقيق الأهداف، كما يعمل الموظفون بروح الفريق ويشاركون في وضع الاستراتيجيات بالشركة .
- [9] تقوم الشركة بوضع الخطط الإستراتيجية وتنفيذها، تهتم باحتياجات العملاء وأهداف الممولين عند وضع الإستراتيجيات .
- [10] تعتبر إدارة الشركة أن التحسين المستمر مطلب من متطلبات الجودة، كما يتم تقييم عمليات وإجراءات الخدمات بصورة منتظمة بهدف إحداث التغيير والتطوير .

2.5 التوصيات :

من خلال نتائج الدراسة والتحليل توصلت الدراسة الي عدة توصيات أبرزها:

1. ضرورة الاهتمام بالجودة الشاملة لما لها من دور في تحسين الإنتاجية، وكلما كانت هنالك جودة شاملة بالشركة ينعكس ذلك بالإيجاب على الإنتاجية في الشركة .
2. الاهتمام بتطبيق الجودة من خلال التركيز على العملاء لتحقيق جودة عالية لزيادة الإنتاجية بالشركة، لما للتركيز على العملاء من دور في تحسين الإنتاجية .
3. ضرورة الاهتمام بالقيادة العليا بإدارة الشركة، لما لها من دور في تحفيز العاملين وزيادة الإنتاج .
4. إشراك العاملين في وضع برامج التخطيط والأهداف لما للعاملين من دور في مشاركة المدراء في وضع الخطط والأفكار لتحسين الإنتاج وتحقيق الأهداف .
5. التأكيد على أهمية تطبيق استراتيجيات الجودة والسياسات التي ترمي للجودة لما لها من دور واضح في تحسين الإنتاج بالشركة .
6. على إدارة الشركة الاهتمام بتسريع تلبية رغبات وتوقعات العملاء، لتحسين صورتها من خلال متابعة شكاوي وتظلمات العملاء من أجل تطوير الخدمات المقدمة والإنتاج .
7. ينبغي على إدارة الشركة أن تقوم بتقييم مدى فاعلية وكفاءة التغيير في الشركة من خلال تطبيق مبادي الجودة الشاملة، والعمل على قياس التقدم في تطبيق الجودة بالشركة .

8. اهتمام إدارة الشركة بمقترحات العاملين ودراستها والعمل على تطبيقها، حتى يشعر العاملين بالتحسين المستمر في الأداء بالشركة .
9. على إدارة الشركة أن تهتم بملاحظة التغيير في رغبات وحاجات العملاء عند رسم الخطط المستقبلية للشركة، وذلك بعد قيام الشركة بتحليل نقاط القوة والضعف لتطوير الأداء وتحديث الإستراتيجية .
10. ضرورة ان يتم اعلام الأقسام المختلفة من قبل إدارة الشركة باحتياجات العملاء وتطلعاتهم والعمل على تحقيقها .
11. أن تقدم الشركة الدعم والمساعدة للعاملين عندما يزداد عليهم ضغط العمل، وأن تقوم إدارة الشركة بتوزيع المسؤوليات والصلاحيات بطريقة سليمة .
12. توفير نظام حوافز عادل يرتبط بالأداء الوظيفي للعاملين، واتباع نظام حوافز مناسب يتناسب مع الوضع الاقتصادي للبلد.

Abstract

The study aimed to explore the role of Total Quality Management (TQM) with its dimensions (customer focus, leadership commitment, employee involvement, strategic planning, continuous improvement) in the productivity of employees. The study adopted a descriptive-analytical approach, and the study population consisted of employees at the Saudi Electricity Company. The study used a random sampling method, and the number of respondents was 100 out of 102 distributed questionnaires.

The results of the study showed a significant positive correlation and a meaningful impact between Total Quality Management and productivity. This means that higher levels of Total Quality Management are associated with increased productivity. The company's management believes that quality is determined by meeting the needs and expectations of customers, emphasizing customer satisfaction. The company also focuses on achieving continuous improvement as a requirement of quality.

The study recommended the necessity of prioritizing Total Quality Management due to its role in enhancing productivity. It emphasized the importance of informing different departments about customer needs and expectations. Additionally, the study underscored the significance of implementing quality strategies and policies aimed at improving production within the company.

Keywords: Total Quality Management, Employee Productivity, Saudi Electricity Company.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أسماعيل، أحمد عمر، و السيد، خالد سر الختم. (2017). أثر تطبيق الجودة الشاملة على رضا العاملين بالمؤسسات الخاصة: شركة بشائر نموذجاً (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان.
- أبو عاقلة، البشير شمس الدين عبدالله، و آدم، موسى أحمد. (2015). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الانتاجية في المختبر المركزي للعلوم والبيئة وأبحاث التربة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان.
- الأمين، محمد عبد الحمود، و عبدالرحمن، رضوان الأمين. (2021). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تقييم أداء العاملين بالتطبيق على شركات التأمين الإسلامية بالسودان. مجلة الدراسات العليا، ع3 ، 194 - 219.
- البشير، محمد معاوية عبد الباقي، و أبو سن، أحمد إبراهيم. (2022). دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء العاملين بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين إعادة التأمين. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مج2، ع5 ، 1031 - 1052.
- بن عودة، مصطفى. (2017). دور إدارة السلامة والصحة المهنية في تحسين الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية بالتطبيق على مجمع مطاحن الجلفة. مجلة إدارة الجودة الشاملة، مج18، ع1 ، 1 - 14.
- البارقي، عامر بن محمد شار، و أبو السندس، إبراهيم بن عبد الحميد. (2020). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإنتاجية: دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي. مجلة كلية التربية، مج36، ع2 ، 493 - 517.
- جربو، حامد حسين حامد، و محمد، مجاهد الصديق عبدالقادر. (2019). دور إدارة الوقت على رفع كفاءة الإنتاجية بالشركات بالتطبيق على الشركة السودانية لنقل الكهرباء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
- سلام، بسام محمد علي، و المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (2017). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي أداء العاملين في شركات التأمين اليمنية من الفترة (2010 - 2016 م) (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان.

- كساب، علا شوقي، و أبا زيد، رياض أحمد محمد. (2016). أثر الإدارة بالتفاصيل على إنتاجية العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- عبداللطيف، عصام فتحي محمد، و سمعان، جرجس فوزي جرجس. (2019). أثر الثقة التنظيمية على زيادة إنتاجية العاملين: دراسة ميدانية على عينة من شركات الغزل والنسيج بمحافظة الإسكندرية. مجلة البحوث الإدارية، مج37، ع1، 1 - 28.
- عبدالله، عبدالله جمعة علي، و إسماعيل، زكي مكي. (2021). دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إنتاجية العاملين بالقطاع الصناعي: دراسة تطبيقية على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء 2014-2019 م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
- محمد، لجين دحية نور الدائم، و حمزة، عبدالعال عبدالودود محمد. (2018). أثر إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية: بالتطبيق علي بنك فيصل الإسلامي السوداني (2007 م - 2017 م) (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان.
- إبراهيم، أمل أبو زيد وفضل الله، إشراقه عوض (2019) أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في المنشآت الخاصة : دراسة حالة مجموعة شركات دال للمواد الغذائية. مجلة رماح للبحوث والدراسات 35 205-222
- جودة، محفوظ أحمد . (2018) إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم تطبيقات دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة السابعة. عمان، الأردن.
- دودين، أحمد يوسف (2019) إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. دار اليازوري. aim.aspx العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- سويس، عز الدين علي محمد وأبوقفة، هدية منصور خليفة (2015). أثر إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية في شركة المزرعة للصناعات الغذائية. مجلة الاقتصاد والتجارة، 7، 190-212 سيف صوالحه، جريدة الرأي. 5/8/2020
صفحة 24-25
- الشعار، قاسم ابراهيم والنجار، فايز جمعه (2015) تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي (دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الاردن) دراسات العلوم الإدارية. 42 (2) 409-425.

- العبد اللات، خليل عقله محمد (2015) قياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة الأردنية مجلة البحوث المالية والتجارية، 2، 250-228
- العزاوي، محمد عبد الوهاب. (2010) . إدارة الجودة الشاملة - مدخل استراتيجي تطبيقي، دار اثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى. عمان، الأردن.
- عقيلي، عمر وصفي (2009) مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- علي، حسام قرني أحمد . (2016)، أثر تطبيق الجودة الشاملة على الأداء الإداري للمنظمات، الفكر الشرطي π in I-00 * 6 (86) varsigma *
- المالكي، أحمد محمد (2018) متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات العامة مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، 1(4) 210-234
- المحاسنة، محمد عبد الرحيم . (2016) أثر إيداع سلسلة التوريد في إدارة الجودة الشاملة من خلال جودة المعلومات كمتغير وسيط دراسة ميدانية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. مؤتم للبحوث والدراسات ، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية 156-113 (2) 31
- البكري، ثامر ، غالب، آلاء، وشنيتر ، عبد الرحمن (2020) أثر استخدام الهاتف الذكي على إنتاجية العاملين: بحث استطلاعي في مديرية بيئة بغداد المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال (8)3 474-485.
- بومزايد، إبراهيم (2015) . أهمية إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين، مجلة العلوم الإنسانية 467-486، 39(38) ،جامعة محمد خيضر بسكرة الجريدة الرسمية رقم 5450 نظام العمل المرن رقم 22 لسنة 2017
- الحرازين، حاتم الراعي، محمد (2016) العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل والأجور في قطاع الصناعة التحويلية الفلسطيني، خلال الفترة 1994-2012م ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية . 164-1، 18(1)
- حماد، رائد (2018) أثر المرونة الاستراتيجية على تحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

- الخب، دلال (2017) درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان لإدارة المعرفة وعلاقتها بدرجة الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الخواجه، ماجد عبد العزيز .(2008) تطوير أنموذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة التدريب المهني في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة عمان، الجامعة الأردنية، الأردن.
- ديسلر ، جاري (2003) إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة عبد المحسن جودة الرياض: دار المريخ للنشر .
- رتشان دافيد (2001) الإدارة المعاصرة، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض: دار المريخ للنشر .
- الطيب، المهدي (2017) أثر الدافعية في زيادة الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين بالتطبيق على شركة افريقيا للهندسة والمشروعات 2010-2015م، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام درمان الإسلامية السودان.
- عقيلي، عمروصفي (2004) إدارة الموارد البشرية المعاصرة، عمان: دار وائل
- العلي، عبدالستار محمد (1986) إدارة الانتاج بين النظرية والتطبيق ، الجزء الأول والثاني، القاهرة: مطبعة البصرة.
- الغماري، وسام (2018) أثر تبني الإدارة العليا لبرامج الارتقاء الذاتي على مستوى الإنتاجية لدى الموظفين : دراسة حالة وزارة التربية والتعليم في غزة رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين.
- الغوطي، محمود (2017) دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- الفضل، مؤيد محمد (2009) العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة: دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 11. 190-173، (3)

- كساب، علا (2016) العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل والأجور في قطاع الصناعة التحويلية الفلسطيني، خلال الفترة 1994-2012م، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت،الأردن.
- النسور، مروان (2012). دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية 20 (2) 210-187

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- .Abbas, J. (2020). Impact of total quality management on corporate green performance through the mediating role of corporate social responsibility. Journal of Cleaner Production, 242, 118458.
- 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
- Al-Ali, A. H., & Abu-Rumman, A. (2019). The Role of Total Quality Management in the Face of Challenges: A Study in Lafarge- Jordan. Academy of Strategic Management Journal, 18.(1)
- Al-Damen, R. A. (2017). The impact of Total Quality Management on Organizational Performance Case of Jordan Oil Petroleum Company. International Journal of Business and Social Science, 8(1). 192-202.

- Aletaiby, A., Kulatunga, U., & Pathirage, C. (2017). Key Success Factors of Total Quality Management and Employees Performance in Iraqi Oil Industry. In 13th IPGRC 2017 Full Conference Proceedings, University of Salford, 668-679.
- Alghamdi, F. (2018). Total Quality Management And Organizational Performance: A Possible Role Of Organizational Culture. International Journal of Business Administration, 9(4). 186-200.
- Alotaibi.F.M, Yusoff R.Z, & Islam, R. (2013). Analysis of Total Quality Management Practices, Competitiveness and Their Relationship to the Task Environment, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 7(6),515-526.
- Al-Qudah, K. A. (2021). The Impact of Total Quality Management on Competitive Advantage of Pharmaceutical Manufacturing Companies in Jordan. Perspectives of Innovations, Economics and Business, PIEB. 12(3), 59-75.
- Al-Sarayreh, A., Al-Shatnawi A., Al-Madhoun R., Al-Faqeeh N,.
- Mousa.A., Al-Tarawneh, S., Al-Hloul, M.; Smadi,Q., Al-Samoor, M., Al-Akra Y., Sliehat, O., Hussain M. & Qowar,M.(2019). The Impact of TQM on Employee Performance Abu Sheikha Exchange Company: Case Study, International Journal of Human Resource Studies, 9(2),212-224.
- Ana.B.C. (2017). The Advantages Of Implementation of Total Quality Management in Enterprises. Annals of The

Constantin Brancusi" University Of Targu Jiu, Engineering Series, 1,56-59.

- Androniceanu, A. (2017). The Three-Dimensional Approach of Total Quality Management, An Essential Strategic Option For Business Excellence. *Amfiteatru Economic*, 19(44), 61-78.
- Boikanyo, D. H., & Heyns, M. M. (2019). The Effect of Work Engagement on Total Quality Management Practices in a Petrochemical Organisation. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1), 1-13.
- Bouranta, N., Psomas, E., Suárez-Barraza, M. F., & Jaca, C. (2019). The key factors of total quality management in the service sector: A cross-cultural study. *Benchmarking: An International Journal*.
- El Hawi.R., & Alzyadat, W. (2019). TQM Measured Students' Satisfaction in the Jordanians' Private University for Achieving Institutional Excellence. *TEM Journal*. 8(2), 409-416.
- El-Tohamy, A. & Al Raoush, A. T. (2015). The Impact of Applying Total Quality Management Principles on The Overall Hospital Effectiveness: An Empirical Study On The HCAC Accredited Governmental Hospitals in Jordan. *European Scientific Journal*, 11(10), 63 - 76
- Evans, J. R., & Evans, J. R. 2011. Quality management, organization, and strategy. 6th edition South-Western Cengage Learning.
- Foster,S.T. (2013). Managing Quality -Integrating the Supply Chain, Fifth Edition, Pearson.

- Ganapavarapu, L. K., & Prathigadapa, S. (2015). Study On Total Quality Management For Competitive Advantage In International Business. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(3), 1-4.
- Jonah, N., Ornguga, I. G. & Torsen, E. (2018). The Effect of Total Quality Management (TQM) on the Organizational Growth of Adama Beverages: A Marketing Mix Perspective. *International Journal of Science and Research*, 7(7), 1096-1102.
- Keinan, A. S., & Karugu, J. (2018). Total Quality Management Practices and Performance of Manufacturing Firms In Kenya: Case Of Bamburi Cement Limited. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(1), 81-99.
- Kim, G. S. (2016). Effect of Total Quality Management On Customer Satisfaction. *International Journal of Engineering Sciences & Research Technology*, 5(6), 507-514.
- Kim, H., Ku, B., Kim, J. Y., Park, Y. J., & Park, Y. B. (2016). Confirmatory and exploratory factor analysis for validating the phlegm pattern questionnaire for healthy subjects. *Evidence-Based*
- Kumar V., Singh, J. & Kumar. D. & Antil. M. (2016). Total quality management. *National Journal of Advanced Research*, 2(3) 5-8.
- Mohamed, M. B., Ndinya, A., & Ogada, M. (2019). Influence of Cost Leadership Strategy On Performance Of Medium Scale Miners in Taita Taveta County, Kenya. *International*

- Journal of Development and Management Review, 14(1), 151-163.
- Mosadeghrad, A.M. (2015). Developing and validating a total quality management model for healthcare organizations. *The TQM Journal*, 27(5), 544-564.
 - Najm.N.A, Yousif.A.S.H & Al-Ensour, J. A. (2017). Total quality Management (TQM), Organizational Characteristics and Competitive Advantage. *Journal of Economic & Financial Studies*, 5(4), 12-23.
 - Singh, V., Kumar, A., & Singh T. (2018). Impact of TQM on Organisational Performance: The case of Indian Manufacturing and Service Industry Operations Research Perspectives, 5.199-217.
 - Sadikoglu, E., & Olcay, H. (2014). The Effects of Total Quality Management Practices On Performance And The Reasons of and The Barriers to TQM Practices in Turkey. *Advances in Decision Sciences*, 2014, 1 - 17
 - Salah ,S.A.(2018) . Total Quality Management Practices and Performance of Commercial Banks in Garissa County, Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(1), 52 – 67
 - Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on employee productivity in higher education sector. *International Journal of Learning and Development*, 6(1), 164-178.
 - Hezer, Jay, and Barry, t (2006). *Production and Operations Management* Allyn & Bacon.

- International Labour Organization. (2020). Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A Practical Guide, International Labour Organization. Geneva.
- Ishikawa, J. (2003). Key features of national social dialogue: A social dialogue resource book, InFocus Programme on Social Dialogue, Labour Law and Labour Administration (Geneva, ILO).
- Kelechi, N. G., Akpa, V. O., Egwuonwu, T. K., Akintaro, A. A., Shonubi, A. O., & Herbertson, A. E. (2016). The effect of compensation administration on employee productivity. *Arabian Journal of Business and Management Review (Oman Chapter)*, 5(8), 40.
- Mollel-Eliphaz, R., Mulongo, L. S., & Razia, M. (2017). The influence of performance appraisal practices on employee productivity: A case of Muheza District. Tanzania. *Issues in Business Management and Economics*, 5(4) 45-59.
- Princy, J. D., & Shanmugapriya, S. (2017). Ranking of Relative Importance of Productivity Factors in Indian Construction Projects. *Journal of Construction Engineering, Technology and Management*, eISSN, 2249-4723.
- Public Health England (2015). Measuring employee productivity - topic overview, Wellington House, London.
- Stepanek, M., Jahanshahi, K., & Millard, F. (2019). Individual, workplace, and combined effects modeling of employee productivity loss. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 61(6), 469-478

Mid-Ocean University

College of Management

**Department of General
Administration**



**"The Role of Total Quality Management
Implementation in the Productivity of
Industrial Sector Employees: An Applied
Study on the Saudi Electricity Company.**

Graduation Project

Preparation:

Fahad Nasser alnwaibghi (Leader) - 232000057
fahad2229@gmail.com

1445-2024