

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

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

الإعداد:

الطالب: يوسف القصير.

الطالب: رامي الأحمد.

الطالب: مشاري الجليفي.

الإشراف:

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

1444هـ/2023م

الفصل الاول

الصفحة	العنوان
3	1.1 المقدمة
4	2.1 مشكلة الدراسة
5	1.3 أهمية الدراسة
6	4.1 أهداف الدراسة
7	5.1 أسئلة البحث
7	6.1 فرضيات الدراسة
8	7.1 نموذج الدراسة
9	8.1 دافع اختيار الموضوع
9	9.1 المنهجية
10	10.1 الدراسات السابقة
20	11.1 مجالات الدراسة
21	المراجع

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، وسيتم 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 تواجهه هذه المنظمات، حيث أن الجودة هي مقياس يمكن المنظمات من المنافسة والبناء في ظل العولمة والحوكمة.

كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم المواضيع التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل المديرين الممارسين والباحثين الأكاديميين كأحد 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 بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين. وقد وجدت معظم الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له انعكاسات إيجابية على أداء المنظمة التي تطبقها، وذلك من خلال تحسين معدل الربحية وإنخفاض التكاليف ورفع الكفاءة الإنتاجية، وتحسين الأداء الحالي والاهتمام واستمراريته، وبوجود المؤشرات التي تبين جدوى 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 تتمكن 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 الحُقب 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 والتكلفة 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 أسوة 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 رائدة وعلاقة 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.

2.1 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 يتطلّبها. 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 مفاهيمها، ومتطلبات تطبيقها، وإلى أي مدى تؤثر إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الوقت والجهد المبذول لزيادة إنتاجية الكهرباء.

1.3 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:

- تساعد هذه الدراسة الشركة الكهربائية السعودية في تحسين إنتاجيتها وكفاءتها من خلال تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
- تساهم الجودة في تحسين سمعة المنتجات والخدمات المقدمة، وهذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة رضى العملاء وزيادة السوق.
- 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، ولتحقيق 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 الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

. ما أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على العملاء - - إلتزام 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:

- ما أثر التركيز على العملاء في إنتاجية العاملين من وجهة نظر العاملين في الشركة الكهرباء السعودية ؟
- ما أثر إلتزام القيادة في إنتاجية العاملين من وجهة نظر العاملين في الشركة الكهرباء السعودية؟
- ما أثر مشاركة العاملين في إنتاجية العاملين من وجهة نظر العاملين في الشركة الكهرباء السعودية؟
- ما أثر التخطيط الإستراتيجي في إنتاجية العاملين من وجهة نظر العاملين في الشركة الكهرباء السعودية؟
- 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 ($\alpha \geq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على العملاء -
- إلتزام 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 ($\alpha \geq 0.05$) للتركيز على العملاء في إنتاجية العاملين من وجهة نظر العاملين في
الشركة الكهرباء السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لإلتزام القيادة في إنتاجية العاملين من وجهة نظر العاملين في
الشركة الكهرباء السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لمشاركة العاملين في إنتاجية العاملين من وجهة نظر العاملين في
الشركة الكهرباء السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) 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 - - إلتزام 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 - - إلتزام 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.
- تساهم 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 ، اللذان يعتمدان على جمع المعلومات والبيانات التي تساعد على وصف المشكلة المدروسة وتحليلها قصد الوصول إلى نتائج محددة وفق الفرضيات المطروحة ، كما قام الباحثون باستخدام الأساليب الإحصائية لتحويل البيانات من النوعية إلى كمية من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، وكذا اعتمدنا على منهج دراسة الحالة من خلال عمل الاستبيانات وتحليلها ، من أجل استخلاص بعض التوصيات.

مصادر جمع البيانات

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

أدوات الدراسة :

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

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- معامل الارتباط "كرونباخ" لقياس صدق أداة الدراسة وثباتها. ه التكرارات والنسب المئوية لقياس المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.

- معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة على المتغير التابع إنتاجية العاملين .
- معامل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر المتغير المستقل بأبعاده مجتمعة على المتغير التابع.

10.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
البشير وأبو سن (2022)	1-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.	أهداف الدراسة
إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (العناصر غير المادية، العناصر المادية إدارة الموارد البشرية، الأساليب التكنولوجية، التخطيط الاستراتيجي، الهيكل الاتصالات، تأييد الإدارة العليا، ثقافة الشركة)	المتغير المستقل
أداء العاملين (أداء العاملين، إنتاجية الموظف)	المتغير التابع
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بشركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين والبالغ عددهم (500) مفردة	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى النتيجة الرئيسية التالية: وجود علاقة إيجابية معنوية جزئية بين إدارة الجودة الشاملة وتطوير أداء العاملين، كما أوصت الدراسة: بضرورة زيادة وعي الإدارة العليا بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة، ضرورة العمل بمبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين في أقسام الشركة المختلفة.	أهم النتائج والتوصيات

عبد الله وإسماعيل (2021)	2- الدراسة
هدفت الدراسة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إنتاجية العاملين.	أهداف الدراسة
الجودة الشاملة (التركيز على العملاء- التزام القيادة- مشاركة العاملين- التخطيط الإستراتيجي- التحسين المستمر)	المتغير المستقل
إنتاجية العاملين	المتغير التابع
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج المسح الميداني ومن خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية.	منهجية البحث
توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود ارتباط طردي ومؤثر معنوي بين الجودة الشاملة والإنتاجية، أي كلما كان هنالك جودة شاملة إنعكس ذلك بالإيجاب على الإنتاجية. إدارة الشركة تؤمن بأن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات الزبائن، وأن الشركة تركز على تحقيق رضا الزبائن. تعتبر إدارة الشركة أن التحسين المستمر مطلب من متطلبات الجودة، كما يتم تقييم عمليات وإجراءات الخدمات بصورة منتظمة بهدف 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.	أهم النتائج والتوصيات
الأمين وعبد الرحمن (2021)	3- 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 تمكن الباحث من خلال تحليل المعلومات واختبار الفرضيات التوصل إلى عدة	أهداف الدراسة
	المتغير المستقل
	المتغير التابع
اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والتاريخي الإستراتيجي 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.	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى الرضا الوظيفي للعاملين لأنها تعمل على تجويد العمل في كل مرحلة 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.	أهم النتائج والتوصيات
البارقي و أبو السندس (2020)	4- الدراسة

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.
المتغير المستقل	إدارة الوقت
المتغير التابع	كفاءة الإنتاجية
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الكمي عن طريق تصميم استبانة وزعت على 600 موظف في 6 مؤسسات حكومية.
أهم النتائج والتوصيات	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.
6-الدراسة	محمد وحمزة (2018)
أهداف 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، تحقيقاً لمعايير الجودة في الأداء الإنتاجي في المؤسسات. التعرف على العلاقة بين وجهات نظر المبحوثين حول كفاءة أداء البنك بناء على متغيرات الدراسة..

إدارة الجودة الشاملة	المتغير المستقل
الميزة التنافسية	المتغير التابع
تم إتباع المنهج الوصفي والمنهج التاريخي والمنهج التحليلي	منهجية البحث
توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها يركز البنك على تطبيق كافة مبادئ الجودة الشاملة في تقديم خدماته حفاظا على مكانته التنافسية بين مثيلاته، كما يهتم 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 ومبادئها ومتطلبات تطبيقها. ضرورة الاهتمام بتوفير بيئة جيدة للعاملين تساعد على رفع مستوى أدائهم في تقديم الخدمات.	أهم النتائج والتوصيات
سلام والمغربى (2017)	7-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 لتتبع 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.	أهداف الدراسة
العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية والتعاملية)	المتغير المستقل
الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالإدارة، الثقة برؤساء العمل والثقة بالزملاء).	المتغير التابع
اتبع 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.	منهجية البحث
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	أهم النتائج والتوصيات

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.	
إسماعيل و السيد (2017)	8-الدراسة
هدفت هذا الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق الجودة الشاملة على رضا العاملين بالمؤسسات الخاصة -دراسة تطبيقية على شركة بشائر للوقود.	أهداف الدراسة
الجودة الشاملة	المتغير المستقل
رضا العاملين	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة (الاستبانة) للوصول إلى النتائج.	منهجية البحث
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 للوقود 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 البترولية وكيفية تسليمها لتتماشى مع أو تفوق توقعات العملاء. ضرورة تركيز شركة بشائر للوقود على تدريب الموظفين المتصلين مباشرة مع العملاء لضمان الاهتمام بجوانب الخدمة سواء المتعلقة بالأداء النهائي أو المتعلقة بلحظات الصديق أثناء التفاعل بين مقدم الخدمة البترولية 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.	أهم النتائج والتوصيات
عبد اللطيف و سمعان(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 وأبوزايد (2016)	10-الدراسة
هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الإدارة بالتفاصيل على إنتاجية العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية. تمثلت الإدارة بالتفاصيل ب (الشفافية، ممارسات الأفراد، السياق الاستراتيجي، مساءلة الأقران). أما بعد إنتاجية العاملين فتمثل ب (إتمام المهام، التواصل مع الآخرين والتوقعات، الوقت).	أهداف الدراسة
الإدارة بأبعادها ب (الشفافية، ممارسات الأفراد، السياق الاستراتيجي، مساءلة الأقران)	المتغير المستقل

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 إحصائياً 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,2023)
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- الدرا	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 ووزعها على عينة من 180 معلم ومعلمة

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 أيضًا 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. أخيرًا، 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 متفاوت. علاوة على ذلك، دعم الحكومة ضروري للشركات من أجل تحقيق أهداف CGP.	أهم النتائج والتوصيات
---	-----------------------

11.1 مجالات الدراسة

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

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 الاسلامية، ام درمان.
- أبوعاقلة، 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 الاسلامية، أم درمان.
- الأمين، محمد عبدالمحمود، 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 على 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، مج 37، ع 1، 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 على بنك فيصل الإسلامي السوداني (2007 م - 2017 م) (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان.

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., Abozrai, 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

Midocean 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.**

Preparation:

Mr. Yusef Al-alqaseer

Mr. Rami Al-Ahmadi

Mr. Mushari Al-Julaifi

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445H-2023