

أثر إدارة الجودة الشاملة على الاداء الوظيفي بالتطبيق على شركة أرامكو
بالشرقية

The Effect of Total Quality Management Practices on
Employees' Job Performance: An Applied Study on
Aramco Company in the Eastern Region of Saudi Arabia

اسم الطالب
أيمن محمد بكر

الرقم الجامعي: 221002493

مشروع تخرج- 2
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن
2025 - الفصل الدراسي الثالث

الإهداء

إلى من كان لهم الفضل الأكبر بعد الله في مسيرتي، إلى من غمروني بحبهم ودعمهم اللامحدود...
إلى والديّ العزيزين، اللذين قدما لي كل ما أحتاجه من دعم وعطاء، فبفضل دعواتكما وتشجيعكما المستمر
استطعت أن أصل إلى هذا الإنجاز.
إلى إخوتي وأخواتي، الذين كانوا لي العون والسند، والذين لم يبخلوا عليّ بالنصح والتحفيز في كل خطوة.
إلى زملائي الذين شاركوني هذه الرحلة العلمية بكل تحدياتها ولحظاتها الجميلة، فكنتم خير رفاق الدرب.
إلى كل من علّمني حرفاً، وأضاء لي طريق المعرفة، وأسهم في تكويني العلمي والعملية.
أهدي هذا العمل المتواضع، راجياً من الله أن يكون نافعاً ومثمراً، وأن يكون بداية لمستقبل مليء بالنجاح
والعطاء.

شكر وتقدير

الحمد لله والشكر للمولى عز وجل، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، أنعم علينا بنعمة العلم ووهبنا الصبر والتدبير، ونشكره عز وجل على ما أمدنا به من صحة وقوة الإيمان لإتمام هذا العمل وتخطي العديد من الصعاب وأنار لنا درب التوفيق.

كما ندين بالشكر إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين لازمونا طيلة سنوات الدراسة. وفي النهاية يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مد لي يد المساعدة من بعيد أو قريب ولو بالكلمة الطيبة ويسر لي طريق العلم والبحث.

المستخلص

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة أرامكو بالمنطقة الشرقية، من خلال دراسة أبعاد الجودة المتمثلة في: التزام الإدارة، العمل الجماعي، التركيز على العميل، والتحسين المستمر.

منهج الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على نماذج الارتباط والانحدار الخطي لقياس أثر الجودة الشاملة على الأداء، وذلك على عينة مكونة من (48) موظفًا خلال عام 2025 ضمن الحدود المحددة للدراسة.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية قوية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، مما يدل على أن تطبيق ممارسات الجودة يسهم بفاعلية في رفع مستوى الأداء داخل الشركة.

المساهمة النظرية: تثري الدراسة الأدبيات المتعلقة بتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات النفطية، من خلال إبراز دورها في تحسين كفاءة الموارد البشرية والأداء الوظيفي.

التطبيقات العملية: توصي الدراسة بتعزيز مشاركة الموظفين، ودعم التحسين المستمر، ورفع مستوى التزام الإدارة وتفعيل ثقافة التركيز على العميل لضمان تحسين الأداء واستدامته.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة – الأداء الوظيفي – التزام الإدارة – العمل الجماعي – التحسين المستمر – التركيز على العميل – أرامكو – المنطقة الشرقية.

Abstract

Purpose of the Study: This study aimed to analyze the impact of Total Quality Management (TQM) on improving job performance among employees at Aramco in the Eastern Province. The study examined key quality dimensions, including management commitment, teamwork, customer focus, and continuous improvement.

Research Methodology: The study adopted a descriptive–analytical approach and relied on correlation and linear regression models to measure

the effect of TQM on performance. The sample consisted of 48 employees in 2025, within the defined objective, human, spatial, and temporal boundaries.

Findings: The results revealed a strong significant relationship between Total Quality Management and job performance, indicating that the implementation of quality practices effectively contributes to enhancing performance within the company.

Theoretical Contribution: This study enriches the literature related to the application of TQM in the oil sector by highlighting its role in improving human resource efficiency and job performance.

Practical Applications: The study recommends enhancing employee involvement, supporting continuous improvement, strengthening management commitment, and reinforcing a customer-focused culture to ensure improved and sustainable performance.

Keywords: Total Quality Management – Job Performance – Management Commitment – Teamwork – Continuous Improvement – Customer Focus – Aramco – Eastern Province.

جدول المحتويات

10.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
11.....	المقدمة:
13.....	مشكلة الدراسة.
13.....	فجوات على المستوى النظري.
13.....	فجوات على المستوى التطبيقي.
14	أهمية الدراسة.
14.....	على المستوى النظري:
14.....	على المستوى التطبيقي:
15.....	أسئلة الدراسة.
15.....	أهداف الدراسة.
16.....	فرضيات الدراسة.
16.....	نموذج الدراسة.
17.....	الدراسة الميدانية.
17.....	مخطط المشروع المقترح.
18.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.
19.....	المقدمة:
20.....	المتغير المستقل.
23.....	المتغير التابع.
26.....	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
28.....	الخاتمة:

30	الفصل الثالث: منهجية البحث
31	المقدمة
31	التعريفات الإجرائية
32	تصميم البحث
33	مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات
34	طرق جمع البيانات
36	أنواع البيانات
37	طرق وأساليب تحليل البيانات
37	الخاتمة
38	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي
39	المقدمة
39	تحليل البيانات
42	قياس صدق وثبات الدراسة
43	صدق المقاييس
46	ثبات أداة الدراسة
48	التحليل الوصفي
50	معاملات الارتباط الخطي
52	اختبار صدق الدراسة
57	الفصل الخامس
59	المقدمة
59	مناقشة النتائج والاستنتاجات
60	التوصيات
60	الخاتمة
61	المراجع
64	الملاحق

جدول الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة المصدر الطالب، 2025	16
2	اهداف الجودة المصدر: بودريسة، 2013	22
3	العوامل البيئة المؤثرة على الأداء الوظيفي المصدر: وفورة وآخرون، 2022	25
4	ملخص تصميم البحث المصدر الطالب، 2025	32
5	التصنيف وفق الجنس المصدر الطالب 2025	41
6	التصنيف وفق العمر المصدر الطالب 2025	41
7	التصنيف وفق المؤهل الدراسي المصدر الطالب 2025	42

قائمة الجدول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
33	مجتمع الدراسة المصدر الطالب، 2025	1
33	عينة البحث المصدر الطالب، 2025	2
34	المتغير المستقل المصدر الطالب، 2025	3
35	المتغير التابع المصدر الطالب، 2025	4
40	خصائص العينة (الطالبة، 2025)	5
44	جدول التكرارات (الطالبة، 2025)	6
46	ثبات أداة الدراسة (الطالبة، 2025)	7
48	خيارات التحليل الإحصائي (الطالبة، 2025)	8
48	تفسيرات التحليل الإحصائي (الطالبة، 2025)	9
49	التحليل الوصفي (الطالبة، 2025)	10
50	معاملات الارتباط الخطي (الجودة الشاملة على الاداء الوظيفي) (الطالبة، 2025)	11
51	معاملات الارتباط الخطي (التزام الإدارة على الأداء الوظيفي)	12

	(الطالبة، 2025)	
13	معاملات الارتباط الخطي (العمل الجماعي والمشاركة) (الطالبة، 2025)	51
14	معاملات الارتباط الخطي (التركيز على العميل) (الطالبة، 2025)	51
15	معاملات الارتباط الخطي (العمليات والتحسين المستمر) (الطالبة، 2025)	51
16	جدول التحول الجودة الشاملة على الاداء الوظيفي (الطالبة، 2025)	53
17	جدول التزام الإدارة على الأداء الوظيفي (الطالبة، 2025)	53
18	جدول العمل الجماعي والمشاركة على الأداء الوظيفي (الطالبة، 2025)	55
19	جدول التركيز على العميل على الأداء الوظيفي (الطالبة، 2025)	56
20	جدول العمليات والتحسين المستمر على الأداء الوظيفي (الطالبة، 2025)	57

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

أصبحت إدارة الجودة الشاملة ركيزة أساسية في نموذج الإدارة الحديثة، كونها من أحدث المفاهيم الإدارية في العصر الحالي، ومحور اهتمام العديد من الإدارات والمؤسسات على مستوى العالم، وتهدف هذه الإدارة إلى تحسين الأداء الوظيفي، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، إلى جانب تحسين معدل الربحية وخفض التكاليف، وبفضل هذه المزايا أصبحت إدارة الجودة الشاملة من أهم الاتجاهات التي حظيت باهتمام كبير من الباحثين الأكاديميين والمهتمين بالإدارة كأحد أهم الأنماط المعاصرة (الأحمري، 2022).

وقد شهد العالم تحولات متسارعة انعكست على الأصعدة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، مُمهدةً بذلك لمرحلة جديدة تُعرف بالعولمة، وأبرزت هذه التحولات واقعًا جديدًا داخل المؤسسات بمختلف أنشطتها، مما فرض ضرورة اتخاذ قرارات إدارية جوهرية للتخلص من النظم التقليدية ومواكبة المستجدات، فكان من أبرز تلك القرارات تبني نظام إدارة الجودة الشاملة (عمري وآخرون، 2023).

ويُعد اليابانيون من أوائل المهتمين بإدارة الجودة الشاملة منذ خمسينيات القرن الماضي، حيث ركزوا على تحسين المنتجات والخدمات، مما ساهم في انتشار المفهوم في المؤسسات الآسيوية، الأمريكية، الأوروبية، ثم عالميًا، وقد أصبحت الجودة وسيلة لمعالجة القصور في مختلف الإدارات والأقسام، سواء الإنتاجية أو الخدمية، بل وامتدت إلى قطاع الخدمات مع تنامي حجم المؤسسات الخدمية واشتداد المنافسة فيما بينها (حبيلس وآخرون، 2024).

وبذلك، أصبحت إدارة الجودة الشاملة من أهم مبادئ الإدارة المعاصرة، حيث تتبناها المؤسسات لتحسين وتطوير عملياتها الإنتاجية والخدمية من أجل إرضاء الزبائن وتعزيز موقعها التنافسي، فالجودة الشاملة لم تعد مجرد إجراء إداري، بل سلوك مؤسسي حضاري يسهم في تطوير الأداء الوظيفي، وزيادة كفاءة العاملين داخل المؤسسة، ويُعد الموظف العنصر الأهم في العملية التطويرية، إذ يُعد كل من الغاية والوسيلة الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة (عمري وآخرون، 2023).

وقد توصلت العديد من الدراسات إلى نتائج تؤكد على التأثير الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي، حيث أظهرت وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق الجودة الشاملة وزيادة القدرة التنافسية، وأوصت الدراسات بضرورة التركيز على جميع جوانب الأداء والرضا الوظيفي، بما يشمل جودة الخدمة والمعلومات، وجودة رأس المال البشري، وفاعلية الأهداف، كما أظهرت الدراسات أن إدارة الجودة تسهم

في الكشف عن أوجه القصور، وصياغة السياسات، وتحقيق الأهداف، ورفع مستوى الرضا لدى الموظفين والعملاء. (حمدان، 2023).

وتواجه المؤسسات الصناعية تحديات كبيرة في ظل المنافسة المحلية والدولية الحادة، مما دفع إلى البحث عن سبل جديدة للتميز، وكان من أبرزها تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، حيث أكدت الدراسات أن تحسين الجودة يُسهم مباشرة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتقديم منتجات تلبي احتياجات السوق (القحطاني، 2022).

كما أظهرت دراسات أخرى أن تطبيق الجودة الشاملة يُعد وسيلة لتحقيق الربحية عبر تلبية احتياجات العملاء، مما يدفع إلى اتخاذ قرارات إدارية فعالة تحقق أداءً متميزاً على مختلف المستويات (طيب وآخرون، 2017).

ويُعد فهم العلاقة بين الجودة الشاملة والأداء المؤسسي من القضايا التي حظيت باهتمام كبير من الباحثين والمديرين، حيث تشير الأدبيات إلى وجود علاقة إيجابية بين جودة الإدارة وأداء الموظفين، لما لها من أثر كبير على النجاح المؤسسي (النويسر وآخرون، 2023).

ويتضح أن العلاقة بين الجودة الشاملة والأداء الوظيفي تمثل مقياساً رئيساً للنجاح أو الفشل، باعتبار أن العنصر البشري هو المحور الأساسي في العملية الإنتاجية، ما يستدعي مزيداً من البحث والدراسة لفهم أعمق لهذا الارتباط (محمد وآخرون، 2020).

وانطلاقاً مما سبق، تتضح الأهمية المتزايدة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، من خلال التركيز على تمكين العاملين، وتطوير العمليات، وتعزيز رضا العملاء، وتكمن أهمية هذه الدراسة في سعيها إلى تحليل العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، من خلال دراسة مجموعة من المتغيرات الرئيسية التي تمثل جوهر تطبيق الجودة.

وتعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد الأنسب لطبيعة هذا النوع من البحوث، حيث سيتم جمع البيانات من خلال استبانة موجهة إلى عينة من الموظفين، كما ستتناول الدراسة استعراضاً لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأبعادها، وتحليلاً لمستوى الأداء الوظيفي ومؤشراته، بالإضافة إلى تناول الفجوات المعرفية والتطبيقية، وطرح الأسئلة والفرضيات المتعلقة بموضوع الدراسة، واختبار العلاقات بين المتغيرات باستخدام أدوات إحصائية مناسبة، وصولاً إلى نتائج وتوصيات تساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

1.2. مشكلة الدراسة

إن إدارة الجودة الشاملة تعمل على تعزيز الأداء الوظيفي من خلال تحفيز العاملين على المشاركة الفعالة في عمليات التحسين المستمر وتحقيق رضا العملاء وتحسين الإنتاجية والرفع من الكفاءة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للموظفين. (حبيلس وآخرين ، 2024)

وعلى الرغم من ذلك توجد فجوات علمية في دراسة موضوع الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وتنقسم الفجوات إلى:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- عدم كفاية الدراسات التي توضح تأثير إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي.
- قصور في المعرفة حول مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي.
- عدم توضيح أبعاد تأثيرات إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- غياب برامج توعوية توجه المسؤولين لأهمية الجودة الشاملة والأداء الوظيفي.
- عدم فعالية أدوات القياس المستخدمة لتقييم متغيرات الدراسة.
- نقص آليات فحص علمية لدى الخبراء للتحقق من نتائج الدراسات السابقة.

إشكالية الدراسة هي: ما أثر إدارة الجودة الشاملة على الاداء الوظيفي بالتطبيق على شركة أرامكو بمدينة بالشرقية؟

1.3. أهمية الدراسة

مع اتساع نطاق تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية والخدمية على حد سواء، يبرز التساؤل حول مدى أثر هذه الإدارة على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، لما لذلك من انعكاس مباشر على الإنتاجية الربحية. (القحطاني ، 2022)

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من تطبيقها على شركة أرامكو السعودية بالمنطقة الشرقية، باعتبارها واحدة من أكبر شركات الطاقة على مستوى العالم، والتي يُنظر إلى ممارساتها الإدارية كنموذج يحتذى في التميز المؤسسي، وتبرز أهمية هذا البحث على مستويين رئيسيين:

1.3.1. على المستوى النظري:

- المساهمة في سد فجوة بحثية تتعلق بتحليل العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء الوظيفي في قطاع النفط والطاقة، وهو مجال لم ينل نصيبه الكافي من البحث مقارنة بالقطاعات الأخرى.
- عرض إطاراً نظرياً يربط بين مفاهيم الجودة الشاملة وأبعاد الأداء الوظيفي، بما يواكب التطورات الحديثة في الفكر الإداري.
- تقديم إضافة علمية موجهة للبيئة السعودية من خلال دراسة حالة شركة وطنية رائدة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- ستمكّن نتائج الدراسة صنّاع القرار في أرامكو من تبني ممارسات جودة شاملة أكثر فعالية لتعزيز الأداء الوظيفي.
- تزويد الأقسام الإدارية والأقسام المعنية بالتطوير المؤسسي بمعلومات يمكن الاستفادة منها في وضع برامج تدريبية وتحفيزية.
- سيتم تعميم نتائج الدراسة على شركات الطاقة والصناعة المشابهة في المملكة والمنطقة.

1.4. أسئلة الدراسة

- ما مدى تأثير مشاركة القيادة كأحد مكونات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز كفاءة الأداء الوظيفي؟
- إلى أي حد تسهم مشاركة الموظفين في برامج الجودة الشاملة في تحسين أدائهم الوظيفي؟
- كيف يُسهم التركيز على احتياجات العملاء ضمن إطار الجودة الشاملة في رفع كفاءة الأداء الوظيفي؟
- ما مدى تأثير التحسين المستمر كعنصر من عناصر الجودة الشاملة على تطوير مستوى الأداء الوظيفي؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام: التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على الاداء الوظيفي بالتطبيق على شركة أرامكو بالشرقية.

الأهداف الفرعية:

- التعرف على أثر مشاركة القيادة كأحد مكونات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز كفاءة الأداء الوظيفي بشركة أرامكو بالشرقية.
- تحليل دور مشاركة الموظفين في برامج الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي بشركة أرامكو بالشرقية.
- دراسة تأثير التركيز على احتياجات العملاء ضمن إطار الجودة الشاملة على كفاءة الأداء الوظيفي بشركة أرامكو بالشرقية.
- استكشاف أثر التحسين المستمر في رفع مستوى الأداء الوظيفي بشركة أرامكو بالشرقية.

1.6. فرضيات الدراسة

H1 : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي في شركة أرامكو بالشرقية.

Ha : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة القيادة كأحد مكونات إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء الوظيفي في شركة أرامكو بالشرقية.

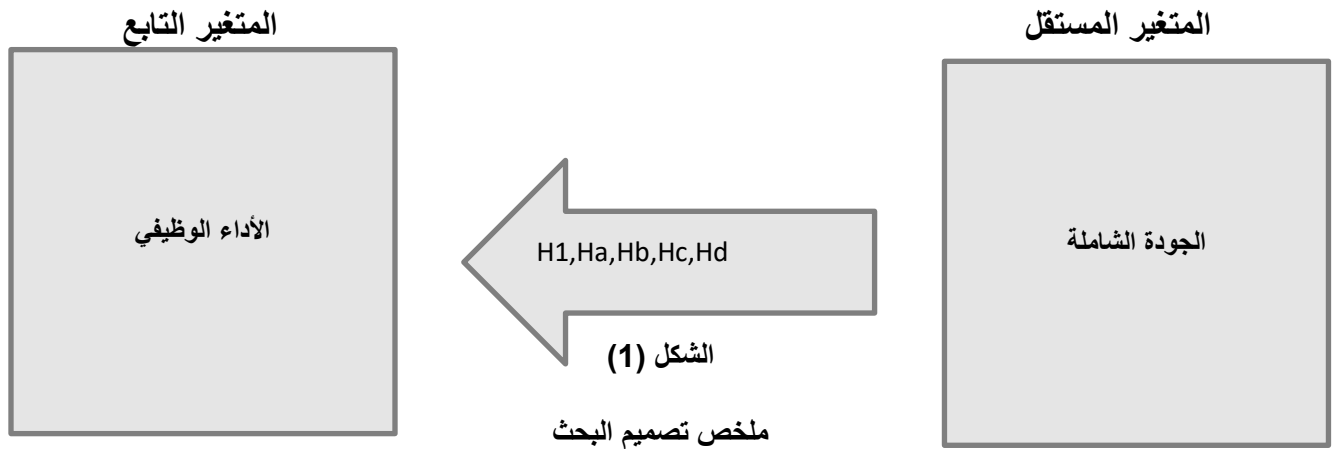
Hb : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الموظفين في برامج الجودة الشاملة والأداء الوظيفي في شركة أرامكو بالشرقية.

Hc : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التركيز على احتياجات العملاء وتحسين الأداء الوظيفي في شركة أرامكو بالشرقية.

Hd : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر ورفع مستوى الأداء الوظيفي في شركة أرامكو بالشرقية.

1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي :



المصدر: الطالب، 2025

1.8. الدراسة الميدانية

تأتي هذه الدراسة الميدانية لتسليط الضوء على واقع إدارة الجودة الشاملة في شركة أرامكو السعودية، التي يقع مقرها الرئيسي وعدد كبير من منشآتها التشغيلية في المنطقة الشرقية، والتي تُعدّ القلب النابض لقطاع الطاقة والنفط والغاز في المملكة.

وتُعتبر شركة أرامكو مثالاً عالمياً يحتذى به في تطبيق أعلى معايير الأداء والإدارة الحديثة، لذلك تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف مدى تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في الشركة، والتعرف على أثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مختلف الأقسام والإدارات في المنطقة الشرقية، بما يساهم في تطوير خطط التحسين المستمر ودعم التنافسية والريادة التنظيمية.

1.9. مخطط المشروع المقترح

- الفصل الأول: المقدمة .
- الفصل الثاني: الإطار النظري .
- الفصل الثالث : منهجية البحث.
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي .
- الفصل الخامس مناقشة النتائج والخاتمة .

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة:

تُعد إدارة الجودة الشاملة منهجًا إداريًا حديثًا يهدف إلى تحقيق تحسين مستمر وشامل في أداء المؤسسات من خلال التركيز على احتياجات العملاء ورفع كفاءة العمليات وتطوير بيئة العمل بما يدعم الإبداع والتميز وقد أظهرت الدراسات أن مستوى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في بعض المؤسسات جاء مرتفعًا مع تميز محور التركيز على العميل مقارنة ببقية المحاور في حين سجل العمل الجماعي مستوى أقل نسبيًا وكما تبين أن الالتزام بمعايير الجودة الشاملة يساهم بوضوح في تطوير الأداء الوظيفي وتحفيز العاملين على تحسين إنتاجيتهم إلا أن ضعف الحوافز المادية والمعنوية قد يحد من الاستفادة الكاملة من هذه الممارسات. (الأحمري وآخرون، 2022)

ولقد شهدت بيئة الأعمال في العقود الأخيرة تغيرات متسارعة بفعل العولمة والتطورات التكنولوجية والاقتصادية، الأمر الذي دفع المؤسسات إلى مراجعة أنظمتها الإدارية التقليدية واعتماد أساليب حديثة لمواكبة المنافسة وتحقيق التميز وفي هذا السياق برزت إدارة الجودة الشاملة كأحد أهم النماذج الإدارية المعاصرة التي تهدف إلى تحسين العمليات الإنتاجية والخدماتية وتعزيز رضا العملاء ورفع الكفاءة التنافسية وتكمن أهميتها في قدرتها على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين من خلال تنمية مهاراتهم ورفع مستوى فعاليتهم إذ يمثل المورد البشري المحرك الرئيس لنجاح المؤسسات في مختلف القطاعات ويعد تحسين أدائه الوظيفي شرطاً أساسياً لضمان النمو والتميز المؤسسي. (عمري وآخرون، 2023)

وتُعد إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي وتحقيق التميز المؤسسي من خلال تطبيق مجموعة من المبادئ التي تركز على تحسين العمليات ورفع كفاءة العاملين وقد أظهرت الدراسات أن تبني مبادئ الجودة الشاملة مثل القيادة الفعالة والرؤية الواضحة والمشاركة والمبادرة من قبل الموظفين والالتزام بالأنظمة واللوائح والتحسين المستمر يساهم بشكل مباشر في تعزيز الأداء الوظيفي ورفع مستوى الإنتاجية وتشير نتائج الأبحاث إلى وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق هذه المبادئ وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية في بيئة العمل مما يجعل الجودة الشاملة أحد الركائز الأساسية لضمان نجاح المؤسسات في ظل بيئة تنافسية متسارعة (حطاب، 2019)

وكما أدت التحولات السريعة في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في ظل موجة العولمة إلى خلق بيئة أعمال تتسم بزيادة الترابط والتنافس على نطاق عالمي واسع. وهذا الواقع الجديد فرض على المؤسسات باختلاف أنشطتها إعادة النظر في أساليبها الإدارية والتخلي عن النظم التقليدية سعياً لمواكبة التطورات وتحقيق مستويات عالية من الأداء تضمن لها البقاء والتميز وفي هذا السياق برزت إدارة الجودة

الشاملة كأحد الحلول الاستراتيجية التي تركز على التحسين المستمر لكافة جوانب العمل المؤسسي من خلال إشراك جميع العاملين وتعزيز دورهم الفاعل في تطوير العمليات وتحقيق الأهداف ولا يقتصر أثر هذا النهج على رفع جودة المنتجات والخدمات فحسب بل يمتد ليشكل عاملاً محورياً في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين إذ يساهم في تنمية مهاراتهم وزيادة دافعيتهم ورفع كفاءتهم بما ينعكس إيجاباً على قدرة المؤسسة على المنافسة والنمو المستمر (حبيلس وآخرون، 2024)

وتواجه المنظمات في العصر الحديث تحديات متزايدة ناتجة عن حدة المنافسة في بيئة الأعمال مما يفرض عليها ضرورة تحسين أدائها وتبني أساليب إدارية متطورة لإدارة عملياتها بكفاءة بما يضمن تحقيق أهدافها والمحافظة على مكانتها في السوق وفي هذا الإطار تعد إدارة الجودة الشاملة من أبرز الممارسات الإدارية المعاصرة التي حظيت باهتمام كبير خلال العقود الأخيرة نظراً لدورها المحوري في تحسين جودة المنتجات والخدمات وتعزيز رضا العملاء، ورفع القدرة التنافسية للمؤسسات وتقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على إشراك جميع العاملين في جهود التحسين المستمر مما ينعكس إيجاباً على تنمية مهاراتهم ورفع كفاءتهم وزيادة دافعيتهم وهو ما يساهم مباشرة في تحسين الأداء الوظيفي باعتباره أحد العوامل الحاسمة لضمان نجاح المؤسسة واستمرارية تميزها. (حمدان، 2023)

2.2 المتغير المستقل (لجودة الشاملة):

إدارة الجودة الشاملة: هي فلسفة إدارية حديثة تهدف إلى التحسين المستمر للعمليات وتلبية توقعات العملاء من خلال إشراك جميع العاملين وتطبيق معايير الجودة في جميع مراحل العمل منذ بدايته وحتى خدمة العميل باعتبارها نظاماً إدارياً متكاملاً يتسم بالاستمرارية والتطوير. (حطاب، 2019)

أبعاد إدارة الجودة الشاملة

تتمثل أبعاد إدارة الجودة الشاملة في مجموعة من الخصائص التي تمكن المؤسسة من تطبيق مفاهيم الجودة بكفاءة، وتشمل:

1. دعم الإدارة العليا: التزام الإدارة العليا بأهمية التحسين المستمر وتوفير الدعم والموارد اللازمة.
2. التوجه نحو المستهلك: اعتبار المستهلك محور العمليات وتلبية رغباته وتوقعاته.
3. التدريب المستمر: تطوير مهارات العاملين بشكل دائم لتحقيق جودة أفضل للمنتجات والخدمات.

4. مشاركة العاملين: إشراك الموظفين في وضع الأهداف والخطط بما يعزز الانتماء والإبداع.
5. فرق العمل: تشكيل فرق أو حلقات جودة لتبادل الأفكار وتحسين الأداء.
6. الوقاية من الأخطاء: اعتماد معايير للقياس والتحليل تمنع حدوث الأخطاء قبل وقوعها. (بوغازي، 2020)

أهداف الجودة

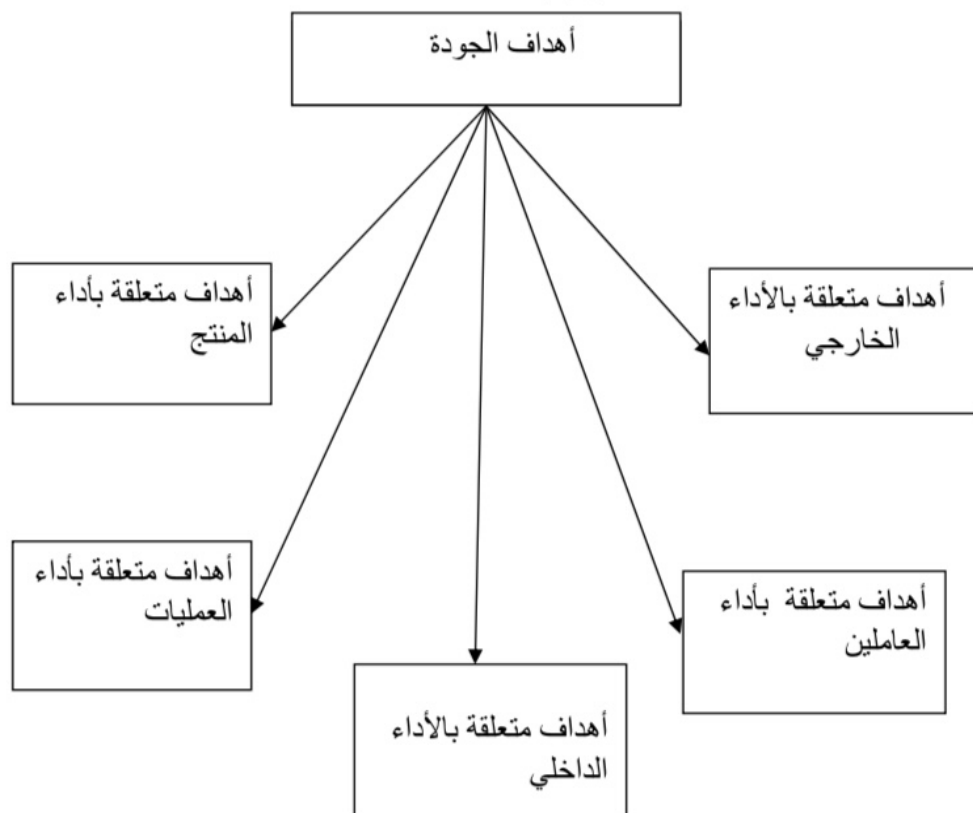
تنقسم أهداف الجودة إلى نوعين أساسيين:

- أ- أهداف ضبط الجودة: تركز على الالتزام بالمعايير التي تحددها المنظمة مثل الأمان ورضا العملاء ويتم صياغتها على مستوى المنظمة ككل.
- ب- أهداف تحسين الجودة: تهدف إلى الحد من الأخطاء وتقليل الفاقد وتطوير منتجات وخدمات تلبي احتياجات العملاء بفاعلية أكبر.

وكما يمكن تصنيف أهداف الجودة بمختلف أنواعها إلى خمس فئات رئيسية:

- 1- الأداء الخارجي للمنظمة (الأسواق، البيئة، المجتمع).
- 2- أداء المنتج (تلبية حاجات العملاء ومواجهة المنافسة).
- 3- أداء العمليات (كفاءة وفاعلية العمليات وقابليتها للضبط).
- 4- الأداء الداخلي (قدرات المنظمة ومرونتها تجاه التغيرات).
- 5- أداء العاملين (المهارات، القدرات، التحفيز، التطوير). (بو دريسة، 2013)

والشكل التالي يوضح اهداف الجودة:



الشكل(2) اهداف الجودة

المصدر: بودريسة، 2013

خصائص إدارة الجودة الشاملة:

1. الاستخدام الأمثل للموارد: تعظيم الاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية لتقليل الفاقد ورفع الكفاءة.
2. خفض التكاليف وزيادة الطلب: تحسين العمليات وتقليل الأخطاء مما يسمح بتقديم أسعار تنافسية وجذب عملاء أكثر.
3. القيام بالعمل بشكل صحيح من البداية: إنتاج خدمات أو منتجات تلبي احتياجات المستفيدين وتحقيق رضاهم.
4. تحديد معايير لقياس الأداء: وضع مؤشرات واضحة تتيح متابعة الأداء وتعزيز ثقة ومعنويات العاملين.
5. الشمولية في التطبيق: التزام جميع المستويات والقطاعات داخل المؤسسة بمبادئ الجودة الشاملة.
6. التحسين المستمر: تطوير العمليات والمنتجات باستمرار لرفع القدرة التنافسية وتحقيق مرونة أكبر.
7. التخطيط والتنظيم والتحليل: الاعتماد على أسلوب علمي في إدارة الأنشطة وحل المشكلات.
8. تعزيز التعاون الداخلي: تقوية التواصل والمشاركة بين الإدارات لضمان تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة. (حطاب، 2019)

2.3 المتغير التابع (الأداء الوظيفي) :

تعريف الأداء الوظيفي: هو العملية التي يقوم من خلالها الفرد بإنجاز مختلف المهام والأنشطة الموكلة إليه ضمن نطاق عمله بحيث يعكس المستوى الفعلي لما يقدمه من نواتج ومخرجات عمل ويتشكل هذا الأداء كنتيجة مباشرة للتفاعل بين عدة عناصر أساسية وأبرزها الجهد الذي يبذله الفرد والقدرات والمهارات التي يمتلكها إضافة إلى مستوى دافعيته للعمل والظروف البيئية والتنظيمية التي يعمل ضمنها وكما يُقاس الأداء الوظيفي عبر مجموعة من الأبعاد التي تشمل كمية الجهد المبذول وجودة هذا الجهد ومدى كفاءته بالإضافة إلى نمط الأداء الذي يتبعه الموظف في تنفيذ مهامه مما يجعله مؤشراً مهماً على كفاءة الفرد وإسهامه في تحقيق أهداف المنظمة. (عمري وآخرون، 2023)

أبعاد الأداء الوظيفي:

اختلفت آراء الباحثين في تحديد أبعاد الأداء الوظيفي نتيجة اختلاف نتائج الدراسات وتنوع الفكر الإداري واختلاف طبيعة مجتمعات الدراسة وبالاستناد إلى ما ورد في الأدبيات السابقة وما يتناسب مع موضوع البحث يمكن تحديد الأبعاد الأساسية في ثلاثة محاور:

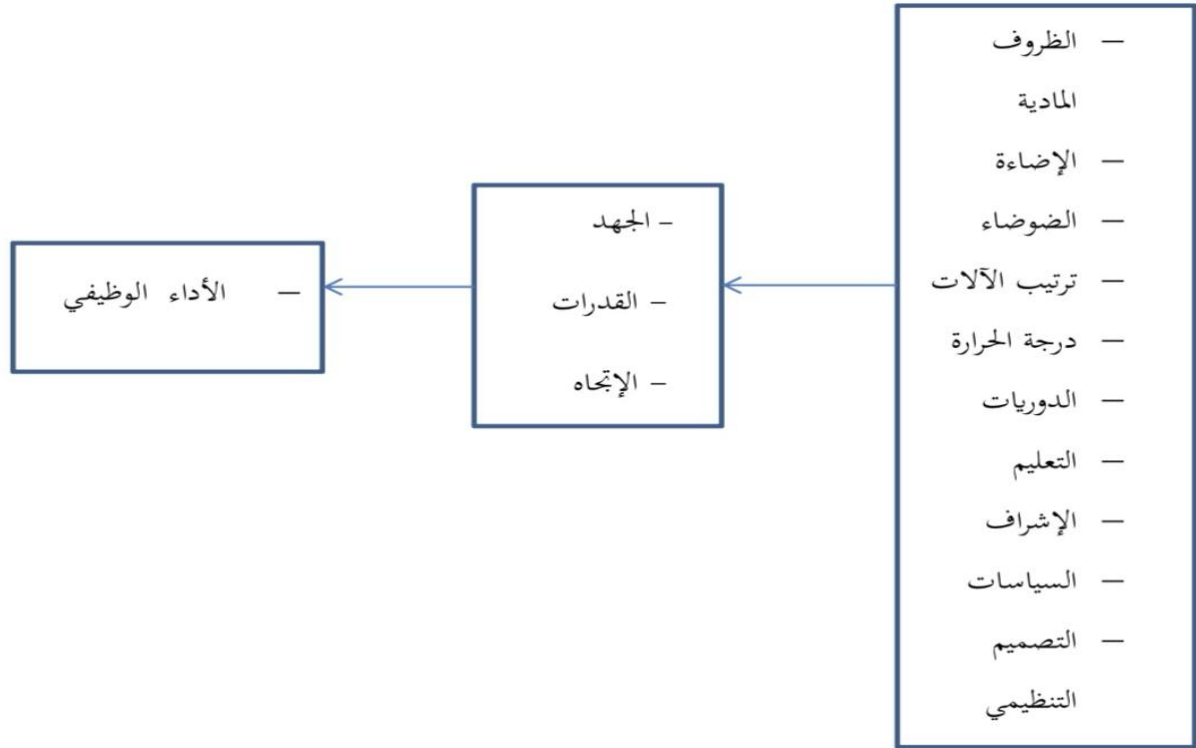
1. الالتزام التنظيمي: الرابط النفسي الذي يربط الموظف بالمنظمة ويدفعه للاندماج في العمل وتبني قيمها مما يعزز فاعليتها وإنتاجيتها.

2. الرضا الوظيفي: شعور الموظف بالرضا والسعادة تجاه وظيفته وبيئة عمله مما يزيد من دافعيته وأدائه.

3. الاستقرار الوظيفي: إحساس الموظف بالأمان والاستمرار في عمله ويرتبط بعوامل الرضا الاجتماعية والمادية والنفسية مما يقلل من معدل دوران العمل ويحافظ على الكفاءات. (الحمادي، 2023)

العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي:

تُعد العوامل البيئية من المؤثرات المهمة على مستوى الأداء الوظيفي إذ توجد مجموعة من الظروف والعوامل التي تقع خارج نطاق تحكّم الفرد لكنها تمارس تأثيراً مباشراً أو غير مباشر على جودة وكفاءة أدائه في بيئة العمل وعلى الرغم من أنّ بعض هذه العوامل قد يُنظر إليها أحياناً كذرائع لتبرير ضعف الأداء فإنّها في الحقيقة حقائق موضوعية يجب أخذها في الحسبان عند تقييم أداء الموظفين وتشمل هذه العوامل على سبيل المثال الظروف المناخية والبيئة الفيزيائية لمكان العمل ومدى توافر الموارد والعوامل الاجتماعية والاقتصادية المحيطة ويعرض الشكل التالي توضيحاً لهذه العوامل البيئية التي تسهم في تعديل الأداء الوظيفي أو التأثير فيه (بوفورة، 2022)



الشكل (3) العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي

المصدر: بوفورة وآخرون، 2022

مكونات الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من عدة عناصر مترابطة تشكل لكفاءة العامل في أداء مهامه الوظيفية ومن أبرز هذه العناصر ما يلي:

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تشير إلى مدى امتلاك العامل للمعارف الأساسية والمهارات الضرورية لأداء مهامه بالإضافة إلى الخبرات العملية التي تُكسبه القدرة على التعامل مع مختلف المواقف الوظيفية بفعالية وهذه المعرفة تشكل الأساس الذي يبنى عليه الأداء الفعلي وتساهم في تحديد قدرة الفرد على التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة.

2- نوعية العمل: يتعلق هذا العنصر بتحديد طبيعة العمل وصفاته سواء كان العمل مكتبيًا أو فنيًا أو يعتمد على مهارات إبداعية معينة وجودة الأداء تتأثر بشكل مباشر بمدى وضوح المهام ومطابقتها لقدرات الموظف إذ كلما كانت طبيعة العمل محددة بشكل جيد زادت قدرة الفرد على تقديم أداء متقن.

3-كمية العمل: يقيس هذا الجانب مقدار العمل الذي يُفترض إنجازه ضمن إطار زمني محدد وظروف عمل طبيعية ويُعتبر هذا المكون مؤشرًا على إنتاجية الموظف ومدى التزامه بمتطلبات العمل ويعكس القدرة على إدارة الوقت وتنظيم المهام لتحقيق الأهداف المؤسسية.

4-المثابرة: تمثل الدافع الداخلي للموظف لإنجاز العمل والاستمرار فيه وهي نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل التي تشمل الظروف الجسدية والصحية للفرد والبيئة المحيطة به بما في ذلك الموارد المتاحة والدعم المؤسسي والمثابرة تُعد عنصرًا حيويًا في تحديد استمرارية الأداء وكفاءته على المدى الطويل حيث تعكس قدرة العامل على مواجهة التحديات والمضي قدمًا نحو تحقيق الأهداف الوظيفية.(عودة وآخرون،2017)

خطوات تقييم الأداء الوظيفي:

تُعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي أداة محورية لرفع كفاءة الأفراد وتحسين إنتاجيتهم داخل المؤسسات إذ تسهم في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين وتوجيههم نحو التطوير بما يتوافق مع أهداف المنظمة ولتحقيق نتائج فعّالة تمر عملية التقييم بعدة خطوات أساسية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- 1-تحديد العمل المطلوب: تحديد المهام والإجراءات والسياسات وشروط العمل.
- 2-تحديد معايير تقييم الأداء: وضع معايير تشمل السلوك والشخصية والإنجازات.
- 3-تحديد مصادر جمع البيانات: اختيار أنسب المصادر لقياس الأداء بدقة.
- 4-تحديد طرق التقييم: مقارنة الأداء مع الآخرين والمعايير أو الأهداف.
- 5-تنفيذ التقييمات: إجراء التقييم وفق الجدول الزمني المعتمد في المنظمة.
- 6-إجراء التظلم: منح الموظفين حق الاعتراض على النتائج لضمان الشفافية والعدالة.(الهديفي،2022).

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل(الجودة الشاملة)والمتغير التابع(الأداء الوظيفي)

تتناول الدراسة التعرف على مستوى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتحليل أثر تطبيق أبعادها الرئيسية (القيادة ومشاركة الموظفين والتركيز على العملاء والتحسين المستمر والتخطيط الاستراتيجي وإدارة العمليات) في تحسين كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي ولتحقيق ذلك تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة من الموظفين الإداريين تم اختيارها وفق أسس إحصائية معتمدة وأظهرت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها يسهم بصورة واضحة في تطوير الأداء الوظيفي وتعزيز فعالية العمل المؤسسي (القحطاني وآخرون، 2022)

وتُظهر العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي أن الالتزام بأبعاد الجودة الشاملة مثل القيادة الفعالة ومشاركة الموظفين والتركيز على العملاء والتحسين المستمر والتخطيط الاستراتيجي وإدارة العمليات يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة العمل وتحسين جودته وكما أن عمليات تطبيق هذه المبادئ تعزز قدرة الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة أعلى وتدعم تحقيق الأهداف المؤسسية بفاعلية أكبر ويؤكد ذلك على أهمية استمرارية تطبيق هذه المبادئ وترسيخها ضمن الثقافة التنظيمية مع تفعيل فرق العمل وتشجيع المشاركة الفعالة بين العاملين لضمان دوام التطوير والتحسين في الأداء الوظيفي.(العزب،2017)

وتمثل إدارة الجودة الشاملة أداة استراتيجية حديثة تعكس تطور القيم والمفاهيم التنظيمية والتي أسهمت سابقاً في تطوير الهياكل التنظيمية وأساليب العمل ومع تزايد تحديات بيئات العمل المعاصرة أصبح تبني الجودة الشاملة ضرورة لتحسين الأداء الوظيفي على المستويين الفردي والمؤسسي وتوفر الجودة الشاملة إطاراً متكاملًا يربط بين مختلف أبعاد الأداء حيث تعزز القيادة الفعالة توجيه جهود الموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة، وتعمل مشاركة الموظفين على رفع مستوى الالتزام والتحفيز وكما يضمن التركيز على العملاء تلبية احتياجاتهم وتحقيق رضاهم بينما يسهم التحسين المستمر في تطوير العمليات والمهام بشكل دوري وزيادة الكفاءة والجودة وبالتالي يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة استراتيجية متكاملة لتحسين الأداء الوظيفي وبناء مؤسسات قادرة على المنافسة والنجاح المستمر ومن خلال دمج المبادئ الأساسية للجودة مع أهداف وعمليات المؤسسة اليومية. (بومدين،2007)

وكما يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع من الباحثين والمختصين نظراً لدورها الكبير في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز كفاءة المؤسسات على المستويين المحلي والدولي فهي تمثل مجموعة من الممارسات والأنشطة المنظمة التي يقوم بها الأفراد المسؤولون عن إدارة شؤون المؤسسة بهدف مواجهة التحديات وحل المشكلات وتحقيق النتائج المرجوة وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على تطبيق أساليب متقدمة للإدارة تركز على التحسين المستمر والتطوير الدائم لجميع العمليات والمهام بما يسهم في رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة ويُعتبر الأداء الوظيفي انعكاساً مباشراً لكفاءة المنظمة فهو البعد الأساسي الذي يحدد جودة المخرجات وسير العمل وتوسع المؤسسات من خلال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة إلى رفع كفاءة موظفيها وتحسين إنتاجيتهم بما يحقق نتائج أفضل ويعزز مكانة المنظمة ويضمن استمراريته في بيئات العمل التنافسية.(طيب وآخرون، 2017)

وتشير الدراسات إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يسهم بشكل مباشر في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات فاعتماد المنظمات على ممارسات الجودة الشاملة يؤدي إلى رفع مستوى التدريب والتعليم المستمر وتعزيز التعاون الجماعي بين الموظفين وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء وكفاءته

وكما تبين أن لممارسات الجودة الشاملة الصلابة والليونة تأثير ملموس على الأداء الوظيفي إذ أن تنفيذ هذه الممارسات سواء المادية أو غير المادية يسهم في تحسين مستوى العمل وتقليل الأخطاء والمخاطر المهنية ويظهر ذلك من خلال زيادة رضا الموظفين عن بيئة العمل بعد تطبيق مبادئ إشراك العاملين في العمليات الإدارية واتخاذ القرارات وهو أحد الأسس الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى ذلك يساعد تبني الجودة الشاملة على تعزيز فهم الموظفين لمبادئ الجودة واتباعهم لدليل الجودة مما يساهم في خفض معدلات الحوادث والأخطاء داخل المؤسسة ويعزز الالتزام بمعايير الأداء المطلوبة وبالتالي يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة تشكل أداة فعالة لتحسين الأداء الوظيفي ورفع كفاءة العاملين بشكل دائم.(عودة وآخرون، 2017)

2.5 الخاتمة:

في ضوء ما تم عرضه في هذه الدراسة يتضح أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية يلعب دوراً محورياً في تعزيز الأداء الوظيفي داخل المؤسسات فقد أظهرت الدراسة أن التركيز على الجودة الشاملة يسهم في رفع كفاءة الموظفين وتطوير مهاراتهم وتحفيزهم على الأداء المتميز بما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة وزيادة إنتاجيتها وكما تبين أن عناصر الجودة الشاملة مثل التخطيط الاستراتيجي والتدريب المستمر وتحسين أساليب الاتصال والممارسات التحفيزية وتعمل على خلق بيئة عمل متكاملة تدعم الأداء الفردي والجماعي وتعزز القدرة التنافسية للمؤسسة، وعليه يمكن التأكيد على أن إدارة الجودة الشاملة تمثل استراتيجية متكاملة لتحسين الأداء الوظيفي وضمان الكفاءة المؤسسية وتعزيز استمرارية نجاح المؤسسات في مواجهة تحديات بيئات العمل التنافسية.(الحاج وآخرون، 2013)

وأظهرت نتائج دراسة (النويصر وآخرون، 2023) أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات فالتركيز على التحسين المستمر والتخطيط الاستراتيجي والتدريب والتطوير يرفع كفاءة الموظفين ويعزز إنتاجيتهم وكما يضمن توحيد معايير العمل وتحسين جودة المخرجات إضافة إلى ذلك تساعد الجودة الشاملة في تعزيز روح التعاون والمشاركة بين العاملين، وتحسين فعالية اتخاذ القرارات بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي وبناءً عليه يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة تعد أداة استراتيجية لتحسين الأداء الوظيفي وضمان كفاءة المؤسسات مع ضرورة تطبيق مبادئها بطريقة منهجية واعتماد الخبرات المتخصصة لضمان استمرارية التحسين وتطوير الكفاءات بشكل مستمر.

وكما كشفت نتائج دراسة (محمد، 2020) أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات فالتركيز على التحسين المستمر والتخطيط الاستراتيجي والتدريب والتطوير يرفع كفاءة الموظفين ويعزز إنتاجيتهم وكما يضمن توحيد معايير العمل وتحسين جودة المخرجات إضافة إلى ذلك، تساعد الجودة الشاملة في تعزيز روح التعاون والمشاركة بين العاملين وتحسين فعالية اتخاذ القرارات بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي وبناءً عليه يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة تعد أداة استراتيجية لتحسين الأداء الوظيفي وضمان كفاءة المؤسسات مع ضرورة تطبيق مبادئها بطريقة منهجية واعتماد الخبرات المتخصصة لضمان استمرارية التحسين وتطوير الكفاءات بشكل مستمر.

وتركزت دراسة (البرغلي، 2015) على استكشاف أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي وذلك من خلال تحليل العلاقة بين عناصر الجودة الشاملة المختلفة وبين كفاءة الموظفين داخل المؤسسات وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير مبادئ الجودة الشاملة مثل التحسين المستمر والتخطيط الاستراتيجي والتدريب والتطوير ومشاركة الموظفين في تعزيز الأداء الفردي والجماعي للموظفين وكما سعت الدراسة إلى تحديد أي من عناصر الجودة الشاملة تمتلك الأثر الأكبر في تحسين الأداء الوظيفي بالإضافة إلى دراسة تأثير المتغيرات التنظيمية والديموغرافية على فعالية تطبيق هذه المبادئ في بيئة العمل.

وقد تناولت دراسة (فريجات) أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات حيث تم تطوير استبانة متخصصة للتحقق من صدقها وثباتها وجمعت البيانات من عينة عشوائية ممثلة للعاملين داخل المؤسسة وقد أظهرت نتائج التحليل أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة مثل التخطيط الاستراتيجي للجودة والتحسين المستمر ومشاركة العاملين ودعم الإدارة يسهم بشكل واضح في تحسين أداء الموظفين ويظهر هذا التأثير في جودة العمل والالتزام بمتطلبات الوظيفة والمثابرة في إنجاز المهام وكما أظهرت الدراسة أن أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي لا يتأثر بالمتغيرات الشخصية، مما يدل على شمولية هذه الممارسات وأهميتها لجميع الموظفين بغض النظر عن خلفياتهم وبناءً على ذلك أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مهارات الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات الجودة الشاملة بالإضافة إلى تنظيم برامج تدريبية وورش عمل لتمكين الموظفين من فهم وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة بشكل فعال بهدف رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر.

3. الفصل الثالث منهجية البحث

المقدمة:

تُعد منهجية البحث أحد الركائز الأساسية لأي دراسة علمية، حيث تحدد الأساليب والخطوات المتبعة لتحقيق أهداف البحث والوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي، مع التطبيق على شركة أرامكو بالمنطقة الشرقية ويركز البحث على توضيح المنهجية المستخدمة، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، إلى جانب وصف أداة جمع البيانات وطرق التأكد من صدقها وثباتها كما يتناول البحث الإجراءات المتبعة في جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج موضوعية، بما يضمن دقة النتائج ويسهم في فهم أفضل لكيفية تأثير إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تُعد التعريفات الإجرائية للمتغيرات من الأدوات الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في دراسته، حيث توضح كيفية قياس المتغيرات أو ملاحظتها أو التعامل معها بشكل دقيق ومنظم، وتساعد هذه التعريفات في تنظيم خطوات البحث وضبط إجراءاته، كما تسهم في تعزيز اتساق النتائج بين الدراسات المختلفة، مما يزيد من موثوقية البحث ودقته وبذلك، تصبح النتائج قابلة للاعتماد وإمكانية تكرارها في أبحاث لاحقة ما يعزز القيمة العلمية للدراسة ويضمن مصداقيتها.

الجودة الشاملة

التعريف الإجرائي: هي المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع و تجنب المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري التنظيمي الأمثل في الأداء باستخدام الموارد البشرية و المادية بكفاءة عالية (خيرة، وآخرون، 2017)

الأداء الوظيفي

التعريف الإجرائي: هي السلوكيات والأنشطة التي يقوم بها الفرد أثناء أداء مهامه الوظيفية تمثل الأداء الوظيفي، وتهدف هذه السلوكيات إلى تحقيق نتائج محددة تتماشى مع أهداف المؤسسة ويظهر الأداء الجيد من خلال الكفاءة، والفعالية، وجودة العمل، وإتقان المهام، بالإضافة إلى الرغبة في الاستمرار في الوظيفة. ويُقاس هذا الأداء عند عمال السبابة من خلال النتائج التي تم جمعها بعد تطبيق استبيان الأداء الوظيفي.(خيرة، وآخرون، 2017)

تصميم البحث

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

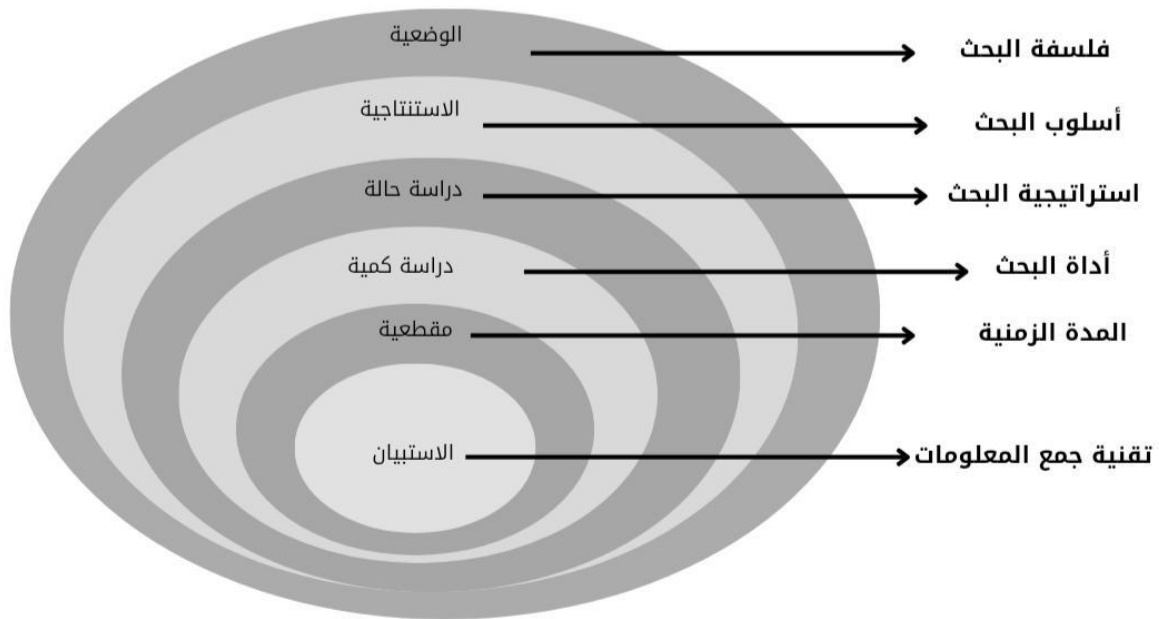
منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

أداة البحث: كمية

المدة الزمنية: مقطعية

تقنية جمع المعلومات: استبيان



الشكل (4)

ملخص تصميم البحث

المصدر : الطالب، 2025

مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات

تُعتبر عينة البحث وطريقة اختيارها من العناصر الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح الدراسة ومصادقية نتائجها، إذ تمثل البيانات المستخلصة منها الأساس الذي يُبنى عليه التحليل الإحصائي والاستنتاجات الناتجة عنه لذلك يحرص الباحث على الالتزام بأعلى درجات الدقة والموضوعية عند تحديد العينة وتطبيق أساليب اختيارها، لضمان أن تعكس البيانات المجموعة خصائص المجتمع المستهدف بصورة دقيقة وشاملة. ويُعد التمثيل الصحيح للعينة من الركائز الأساسية للحصول على نتائج موثوقة وذات قيمة علمية عالية، فكلما كان اختيار العينة أكثر تنظيمًا وموضوعية، زادت جودة النتائج وقدرتها على الإجابة عن أسئلة البحث بشكل كامل وفي هذا السياق، يتناول هذا القسم تعريف مجتمع الدراسة، يلي ذلك عرض عينة البحث المختارة مع توضيح الأساليب والتقنيات المعتمدة في اختيار العينة وجمع البيانات منها.

مجتمع الدراسة

القطاع	التصنيفات	عدد الموظفين
شركة أرامكو	الإدارة	8
	الموظفين	35

جدول رقم 1

المصدر: الطالب، 2025

عينة البحث

عينة البحث	حجم العينة
نستهدف الموظفين في شركة أرامكو	35

جدول رقم 2

المصدر: الطالب، 2025

طريقة وتقنيات أخذ العينة

يتم أخذ العينات بالطريقة الاحتمالية، وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية البسيطة.

طريقة جمع البيانات

سيتم إجراء تحليل إحصائي للبيانات التي تم جمعها من موظفي شركة أرامكو بالمنطقة الشرقية، حيث يشمل هذا التحليل معالجة البيانات الأولية وتحويلها إلى معلومات دقيقة وموثوقة قابلة للاستخدام ويهدف التحليل إلى دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع، لتحديد مدى تأثير تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على تحسين كفاءة الموظفين ورفع مستوى أدائهم ومن خلال هذا التحليل، سيتم الكشف عن قدرة عناصر إدارة الجودة الشاملة على تعزيز الالتزام الوظيفي، وتحفيز الموظفين على تقديم أداء متميز، بما يساهم في التوصل إلى نتائج دقيقة تدعم الفرضيات المطروحة وتوفر أدلة علمية قوية لتحقيق أهداف الدراسة.

الجودة الشاملة

اعتمد الطالب على استبانة حبيلس، وآخرون ، 2024، من أجل قياس المتغير المستقل (الجودة الشاملة) وذلك من حيث خمس أبعاد وهي: التركيز على العميل، الالتزام بالإدارة، تنمية الموارد البشرية، العمليات والتحسين المستمر، العمل الجماعي والمشاركة، بإجمالي 15 عنصر للمتغير، حيث إن جميع الأبعاد اشتملت على 3 عناصر، كما أن نوع الأداة المستخدمة هي: لكرت الخماسي (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)

المتغير المستقل

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
-----------	---------	--------------	--------

حبيلس، وآخرون ، 2024، إدارة الجودة الشاملة ودورها في دعم الأداء الوظيفي	15 عبارة	التركيز على العميل الالتزام الإدارة تنمية الموارد البشرية العمليات والتحسين المستمر العمل الجماعي والمشاركة	الجودة الشاملة
--	----------	---	----------------

جدول رقم 3 المصدر: الطالب، 2025

الأداء الوظيفي

اعتمد الطالب على استبانة حبيلس، وآخرون ، 2024، من أجل قياس المتغير التابع (الأداء الوظيفي)
بإجمالي 10 عناصر للمتغير، كما أن نوع الأداة المستخدمة هي: لكرت الخماسي (اتفق بشدة، اتفق، محايد،
لا أوافق، لا أوافق بشدة)

المتغير التابع

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
الأداء الوظيفي	الأداء الوظيفي	10 عبارات	حبيلس، وآخرون ، 2024، إدارة الجودة الشاملة ودورها في دعم الأداء الوظيفي

أنواع البيانات

تنقسم أنواع البيانات إلى بيانات أولية وهي التي تم تجميعها من قبل الباحث وبيانات ثانوية تم جمعها بواسطة باحثين آخرين وهي كالآتي:

البيانات الأولية

- يوجه استبيان إلى عينة من موظفي شركة أرامكو لقياس مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحديد أثرها على الأداء الوظيفي لديهم.
- تُجرى المقابلات الشخصية مع عدد من المديرين والمسؤولين لاستطلاع آرائهم حول أساليب إدارة الجودة الشاملة وكيفية تأثيرها على تحسين كفاءة الموظفين وتعزيز أدائهم الوظيفي.
- يراقب الباحث الملاحظات الميدانية داخل بيئة العمل لتقييم تطبيق سياسات الجودة الشاملة وملاحظة تأثيرها على سلوك الموظفين ومستوى إنتاجيتهم.

البيانات الثانوية:

- الكتب والمراجع العلمية والدوريات المتخصصة في مجالات إدارة الجودة الشاملة، الإدارة الحديثة، والأداء الوظيفي.
- الدراسات والأبحاث السابقة التي تتناول أثر تطبيق الجودة الشاملة على تطوير الأداء الوظيفي في المؤسسات.
- التقارير الرسمية والوثائق الصادرة عن المؤسسات والمنظمات حول سياسات الجودة الشاملة وتأثيرها على بيئة العمل وتحسين الأداء.

طرق إجراء التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، يصبح من الضروري تحليل المعلومات المستخلصة للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة علمياً ولتحقيق ذلك، تُستخدم الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث يُجرى التحليل الوصفي لتوضيح خصائص العينة وتقديم صورة واضحة عن مجتمع الدراسة من حيث التركيبة السكانية والتفضيلات والمتغيرات الأخرى ذات الصلة كما يتم التأكد من صدق وثبات البيانات لضمان دقتها واتساقها، وذلك من خلال استخدام التحليل العملي الاستكشافي للتحقق من صلاحية أدوات القياس، واختبار كرونباخ ألفا لتقدير مستوى الثبات والاتساق الداخلي للبيانات بين أفراد العينة.

الخاتمة

في ختام هذا الفصل، تم عرض منهجية البحث بشكل مفصل وشامل، بدءًا بالمقدمة التي أسهمت في بناء فهم واضح للإطار العام للدراسة، مرورًا بالتعريفات الإجرائية التي أوضحت المفاهيم الأساسية المستخدمة كما تناول الفصل تصميم البحث والأساليب والإجراءات المعتمدة لتحقيق أهداف الدراسة، مع تحديد مجتمع البحث بدقة وشرح طرق أخذ العينات لضمان تمثيل مناسب للعينة كما استعرض الفصل وسائل جمع البيانات وأنواعها المختلفة، وقدم شرحًا لكيفية تحليل البيانات لاستخلاص النتائج وفي النهاية، اختتم الفصل بملخص يربط بين جميع عناصر المنهجية ويقدم رؤية متكاملة عنها.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم وعرض نتائج الدراسة الميدانية التي تناولت قياس أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة أرامكو بالمنطقة الشرقية.

وقد ركزت الدراسة على متغيرين رئيسيين؛ يتمثل الأول في إدارة الجودة الشاملة باعتبارها منظومة متكاملة لتحسين الإجراءات ورفع كفاءة العمل، فيما يتمثل المتغير الثاني في الأداء الوظيفي بوصفه نتاجًا مباشرًا لمدى فعالية تطبيق تلك المبادئ وانعكاسها على إنتاجية الموظفين وجودة أدائهم.

ولتحقيق هدف الدراسة تم الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي لإجراء مختلف مراحل التحليل بطريقة منهجية ومنظمة، ابتداءً من التحليل الوصفي لخصائص العينة وفق متغيرات ديموغرافية مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، مرورًا بفحص أداة الدراسة من حيث الصدق والثبات لضمان موثوقية النتائج، وصولاً إلى التحليل الاستدلالي الذي يتضمن اختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على مستويات الأداء الوظيفي.

وشملت الإجراءات الإحصائية استخدام اختبارات الارتباط والانحدار بهدف تحديد قوة واتجاه العلاقة بين بُعدي الدراسة وقياس مدى إسهام كل مكون من مكونات الجودة الشاملة في تحسين أداء الموظفين.

ومن خلال هذا التحليل، تسعى الدراسة إلى تقديم فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها المباشر على رفع كفاءة الأداء الوظيفي في شركة أرامكو، كما تهدف الدراسة إلى الخروج بتوصيات عملية يمكن أن تسهم في دعم ثقافة الجودة داخل الشركة وتعزيز مستويات الأداء بما يواكب تطلعات البيئة التشغيلية وتطورات قطاع الطاقة في المملكة.

خصائص عينة الدراسة

تم تصنيف أفراد عينة الدراسة وفق مجموعة من المتغيرات الديموغرافية الأساسية التي شملت: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، والمستوى التعليمي.

وقد جرى تحليل هذه البيانات من خلال استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل فئة ضمن هذه المتغيرات، بهدف تقديم وصف دقيق لخصائص العينة وبناء خلفية واضحة تسهم في تفسير النتائج وتحليلها بصورة أكثر موضوعية، وتتمثل أبرز الخصائص الديموغرافية للعينة فيما يلي:

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
 العمر: من 18 إلى 30 سنة ☐ من 30 إلى 39 سنة ☐ من 40 إلى 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐
 المؤهل الدراسي: ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
	ذكر	13	27.1%
	أنثى	35	72.9%
	الإجمالي	48	100%
	من 18 إلى 30 سنة	35	72.9
	من 30 إلى 39 سنة	8	16.7
	من 40 إلى 50 سنة	5	10.4%
	50 سنة فأكثر	0	0%
	الإجمالي	48	100%
	ثانوي	18	37.5%
	جامعي	27	56.3
	دراسات عليا	3	6.3
	الإجمالي	48	100%

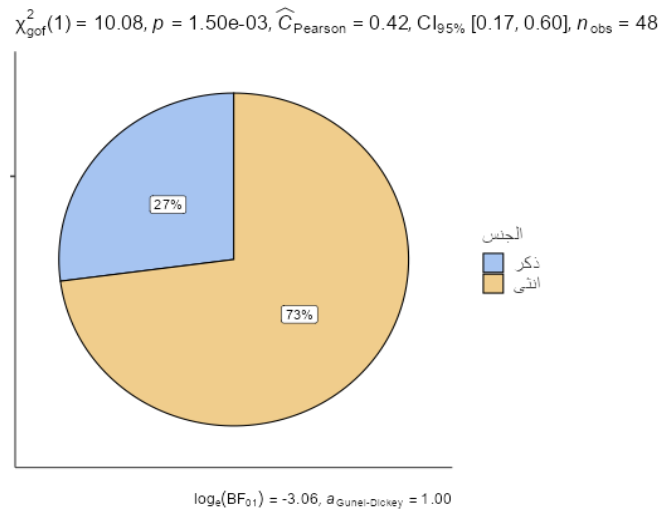
جدول رقم 5 المصدر: الطالب، 2025

يمكن استنتاج من الجدول التالي ما يلي:

أولاً: الجنس

أظهرت النتائج أن عدد الإناث في العينة بلغ 35 مشاركة بنسبة 72.9% من إجمالي أفراد العينة، بينما بلغ

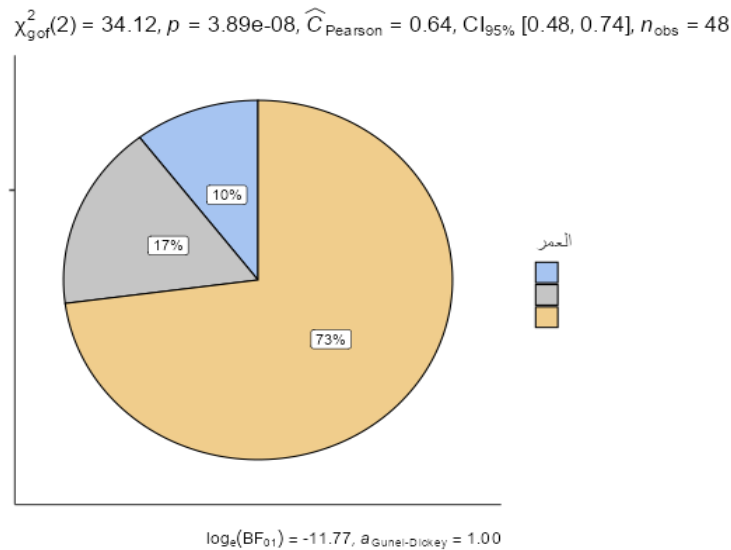
عدد الذكور 13 مشاركًا بنسبة 27.1%. ويتضح من هذه البيانات أن الإناث يشكلن النسبة الأكبر من أفراد العينة مقارنة بالذكور.



الشكل 5 التصنيف وفق الجنس، المصدر الطالب 2025

ثانيًا: العمر

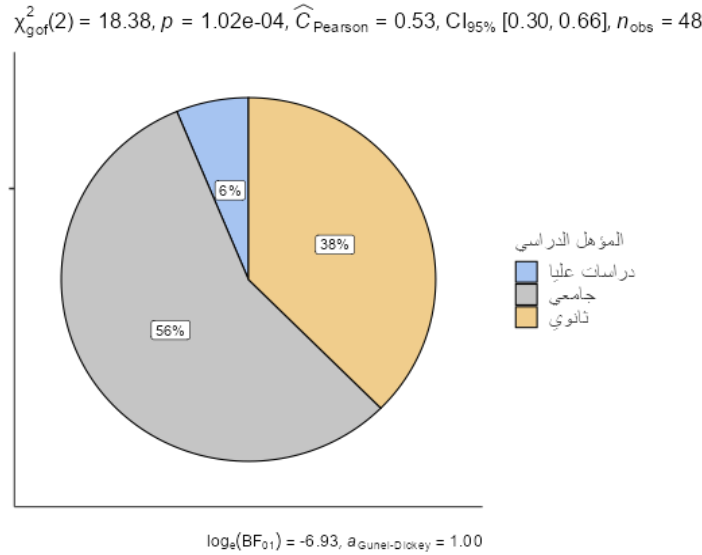
بينت نتائج التحليل أن الفئة العمرية من 18 إلى 30 سنة كانت الأكثر تمثيلًا، حيث بلغ عدد أفرادها 35 مشاركًا بنسبة 72.9% من إجمالي العينة، تلتها الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة بعدد 8 مشاركين بنسبة 16.7%، ثم الفئة من 40 إلى 50 سنة بعدد 5 مشاركين بنسبة 10.4%. وهذا يوضح أن العينة يغلب عليها الفئات العمرية الشابة.



الشكل 6 التصنيف وفق العمر، المصدر الطالب 2025

ثالثاً: المؤهل الدراسي

أوضحت النتائج أن أعلى نسبة من أفراد العينة يحملون مؤهلاً جامعيًا بعدد 27 مشاركًا بنسبة 56.3%. يليهم الحاصلون على مؤهل الثانوي بعدد 18 مشاركًا بنسبة 37.5%، في حين بلغ عدد الحاصلين على دراسات عليا 3 مشاركين فقط بنسبة 6.3%. وتشير هذه النتائج إلى أن الغالبية العظمى من العينة تمتلك تعليمًا جامعيًا.



الشكل 7 التصنيف وفق المؤهل الدراسي، المصدر الطالب 2025

قياس صدق وثبات الدراسة:

في إطار الحرص على ضمان جودة البيانات ودقة أدوات جمعها، خضعت أداة الدراسة لجملة من الاختبارات الإحصائية المعيارية بهدف التحقق من خصائصها القياسية، وعلى وجه الخصوص صدق البناء وثبات القياس عبر مختلف أبعاد الدراسة، ويُقصد بالصدق مدى قدرة الأداة على قياس المفهوم المطلوب قياسه بصورة صحيحة وموضوعية، بينما يشير الثبات إلى درجة الاتساق والاستقرار في النتائج عند تطبيق الأداة أكثر من مرة في ظروف متشابهة وعلى الفقرات ذاتها.

وقد تم اعتماد نموذج المعادلات البنائية كمنهج تحليلي متقدم، وذلك لما يتميز به من قدرة عالية على فحص مدى توافق النموذج النظري مع البيانات الفعلية، وتعزيز قوة البناء النظري للدراسة، مما يساهم في دعم مصداقية التفسيرات والوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

كما جرى قياس الثبات الداخلي لفقرات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ الذي يُعد من أكثر المؤشرات شيوعاً في تقييم الاتساق الداخلي بين فقرات كل بعد من أبعاد الدراسة. ويسهم هذا الإجراء في التأكد من أن أداة القياس تعمل بصورة متجانسة وتوفر درجة عالية من الموثوقية في قياس المتغيرات محل الدراسة.

وقد تمت جميع التحليلات الإحصائية وفق خطوات منهجية دقيقة تراعي المعايير العلمية المتعارف عليها، بما يضمن سلامة النتائج وصحة الاستنتاجات، وتعرض الجداول اللاحقة المؤشرات الكمية الخاصة بدرجات الصدق والثبات التي تم الوصول إليها، مما يوفر تصوراً واضحاً وشاملاً حول جودة أدوات الدراسة ومصادقية البيانات المستخدمة في تحليل متغيرات البحث.

صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:

حرصت هذه الدراسة على التحقق من صدق المقاييس المستخدمة قبل الشروع في تحليل البيانات، وذلك لضمان أن الأدوات المستخدمة قادرة على قياس المفاهيم المستهدفة بدقة وموضوعية. وفي هذا السياق، تم التركيز على الصدق البنائي بوصفه أحد أهم مؤشرات جودة القياس، حيث يهدف إلى التأكد من مدى تمثيل البنود للمفهوم النظري الذي تقيسه. ولتعزيز الصدق البنائي، تم فحص الصدق التقاربي باستخدام مؤشر متوسط التباين المستخرج (AVE)، الذي يعكس مدى تجانس البنود التابعة لكل بُعد وقدرتها على الارتباط ببعضها البعض بطريقة تتسق مع المفهوم الكامن خلفها، فكلما ارتفع مستوى AVE، دل ذلك على قدرة المقياس على تمثيل البُعد بصورة صحيحة ومتماسكة.

كما تم تقييم جودة البنود الفردية من خلال قياس درجة ارتباط كل بند بالدرجة الكلية للبُعد التابع له، استناداً إلى معيار (Kaiser 1974)، وذلك باعتماد حد أدنى لمعامل الارتباط يبلغ 0.50، واستبعاد أي بند لا يحقق هذا المستوى من الارتباط، لضمان أن جميع البنود تسهم فعلياً في قياس البُعد المخصص لها. وبذلك أسهمت إجراءات التحقق من الصدق في التأكد من صحة البناء النظري للمقاييس المستخدمة، بما يعزز موثوقية البيانات ويضمن أن النتائج المستخلصة تعكس بصورة صحيحة المتغيرات المدروسة.

Average variance expected متوسط التباين المستخرج		P Values	Standard deviation الانحراف المعياري	Factor loadings معامل الارتباط	KMO	Statements العبارات	Variable المتغير	
0.024	0.078	0.00	0.647	0.790	0.797	A1	التركيز على العمل	الجودة الشاملة
		0.00	0.630	0.899		A2		
		0.00	0.630	0.370		A3		
	0.001	0.00	0.694	0.681		B1	التزام الإدارة	
		0.00	0.644	0.629		B2		
		0.00	0.736	0.692		B3		
	0.005	0.00	0.722	0.570		C1	تنمية الموارد البشرية	
		0.00	0.729	0.714		C2		
		0.00	0.736	0.678		C3		
	0.052	0.00	0.679	0.525		D1	العمليات والتحسين المستمر	
		0.00	0.736	0.973		D2		
		0.00	0.681	0.670		D3		
	0.015	0.00	0.751	0.618		E1	العمل الجماعي والمشاركة	
		0.00	0.699	0.814		E2		
		0.00	0.703	0.854		E3		
0.441		0.00	0.640	0.613	0.889	A1	الأداء الوظيفي	الأداء الوظيفي
		0.00	0.582	0.804		A2		
		0.00	0.583	0.503		A3		
		0.00	0.683	0.786		A4		
		0.00	0.707	0.628		A5		

		0.00	0.565	0.589		A6		
		0.00	0.644	0.816		A7		
		0.00	0.610	0.596		A8		
		0.00	0.644	0.451		A9		
		0.00	0.640	0.745		A10		

جدول رقم 6 المصدر: الطالب، 2025

مقياس الجودة الشاملة:

أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط بين العبارات جاءت متفاوتة للغاية؛ حيث تجاوزت بعض القيم مستوى (0.7) مثل 0.790، 0.899، 0.973، 0.814، و0.854، بينما ظهرت عدة قيم منخفضة جدًا، بما في ذلك 0.370 و0.525 و0.570، مما يشير إلى تفاوت شديد في قوة العلاقة بين العبارات والمتغير. وعلى الرغم من أن بعض معاملات الارتباط كانت دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية أقل من (0.001)، إلا أن قوة الترابط العامة بين العبارات ضعيفة نسبيًا، مما يعكس محدودية الصدق الداخلي للمقياس. أما بالنسبة لقيمة متوسط التباين المستخرج (AVE)، فقد بلغت 0.024، وهي قيمة منخفضة جدًا، وتشير إلى أن الصدق التقاربي للمقياس ضعيف للغاية، وبالتالي يجب التعامل مع نتائج هذا المقياس بحذر وفق المعايير العلمية المعتمدة.

مقياس الأداء الوظيفي:

أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط بين العبارات جاءت متفاوتة؛ حيث تجاوزت بعض القيم مستوى (0.7) مثل 0.804، 0.786، 0.816، 0.745، بينما ظهرت عدة قيم ضمن المستوى المتوسط إلى المنخفض (0.503، 0.503، 0.451)، مما يعكس وجود تباين في قوة العلاقة بين العبارات والمتغير. وعلى الرغم من هذا التفاوت، كانت معظم معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية أقل من (0.001)، مما يشير إلى تحقق درجة جيدة من الصدق الداخلي للمقياس. أما بالنسبة لقيمة متوسط التباين المستخرج (AVE)، فقد بلغت 0.441، وهي قيمة متوسطة تعكس تحقق الصدق التقاربي المقبول للمقياس وفق المعايير العلمية المعتمدة لتقييم جودة المقاييس.

ثبات أداة الدراسة

يُعد ثبات الاستبيان من المؤشرات الجوهرية التي تعكس قدرة أداة القياس على تقديم نتائج متسقة ومستقرة عند تطبيقها في ظروف مماثلة.

وللتحقق من هذا الجانب، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ بوصفه أحد أكثر الأساليب شيوعاً في تقييم درجة الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس.

وبالاستناد إلى الإطار المنهجي الذي وضعه Hair، فإن تجاوز قيمة معامل ألفا كرونباخ لحدّ 0.70 يُعد دليلاً مقبولاً على تمتع الأداة بمستوى مناسب من الثبات، مما يشير إلى انسجام فقراتها وقدرتها على قياس المتغيرات قيد الدراسة بشكل دقيق ومتسق.

ويسهم هذا المستوى من الثبات في تعزيز موثوقية البيانات ويمنح ثقة أكبر في النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي.

Cronbach's alpha		Number of statements عدد العبارات	Variable المتغير	
0.950	0.947	3 عبارات	التركيز على العمل	الجودة الشاملة
	0.948			
	0.945			
	0.945	3 عبارات	التزام الإدارة	
	0.944			
	0.948			
	0.947	3 عبارات	تنمية الموارد البشرية	
	0.947			
	0.949			

	0.945	3 عبارات	العمليات	
	0.948		والتحسين	
	0.945		المستمر	
	0.945	3 عبارات	العمل	
	0.947		الجماعي	
	0.945		والمشاركة	
0.931	0.926	10 عبارات		الأداء الوظيفي
	0.921			
	0.920			
	0.932			
	0.925			
	0.920			
	0.919			
	0.926			
	0.922			
	0.927			

جدول رقم 7 المصدر: الطالب، 2025

الجودة الشاملة: أظهرت النتائج الإحصائية أن معامل ألفا كرونباخ لمتغير الجودة الشاملة بلغ 0.950، وهي قيمة مرتفعة تعكس مستوى قوياً من الثبات الداخلي لأداة القياس. وبحسب ما أشار إليه (Kird 2015)، فإن القيم التي تتجاوز 0.90 تدل على اتساق داخلي شديد القوة، والقيمة المحققة (0.950) تقع ضمن نطاق الثبات العالي المقبول في الدراسات السلوكية. ويشير ذلك إلى أن المقياس يتمتع بدرجة كبيرة من الموثوقية، مما يعزز صلاحية استخدامه في قياس متغير الجودة الشاملة بدقة وثقة.

الأداء الوظيفي: أظهرت النتائج الإحصائية أن معامل ألفا كرونباخ لمتغير الأداء الوظيفي بلغ 0.931، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى مستوى قوي من الثبات الداخلي لأداة القياس.

وبحسب ما ورد في الدراسات المرجعية، فإن القيم التي تتجاوز 0.90 تعكس اتساقاً داخلياً شديداً القوة، والقيمة المحققة (0.931) تقع ضمن نطاق الثبات العالي المقبول في البحوث السلوكية. ويعني ذلك أن أداة القياس تتمتع بدرجة كبيرة من الموثوقية، مما يدعم صلاحيتها في قياس متغير الأداء الوظيفي بدقة وثقة.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

جدول رقم 8 المصدر: الطالب، 2025

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية: تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في $[5 * 100 = 500]$ (المقياس الخماسي) = 20%

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	من 20 إلى أقل من 36%	منخفض جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	من 36 إلى أقل من 52%	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	من 52 إلى أقل من 68%	متوسط

مرتفع	من 68 إلى أقل من 84%	موافق	من 3.40 إلى أقل من 4.20
مرتفع جداً	من 84 إلى أقل من 100%	موافق بشدة	من 4.20 إلى أقل من 5

جدول رقم 9 المصدر: الطالب، 2025

ويُعرض في الجدول التالي تفسير المتوسطات الحسابية الخاصة بمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال التحليل الوصفي للمتوسطات والانحرافات المعيارية المحسوبة لكل متغير اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي.

كما جرى تفسير هذه القيم بالاستناد إلى الجدول المرجعي لمستويات أهمية المتوسط الحسابي، بهدف تحديد درجة استجابة أفراد العينة لكل متغير، وبيان مدى قوة تمثيل هذه المتغيرات للظاهرة موضوع البحث.

مستوى الأهمية		الاتجاه العام		المتوسط الحسابي		المتغير	
منخفض جداً	منخفض جداً	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	1.668	1.693	التركيز على العمل	الجودة الشاملة
منخفض جداً	منخفض جداً	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة		1.667	التزام الإدارة	
منخفض جداً	منخفض جداً	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة		1.673	تنمية الموارد البشرية	

منخفض جداً	منخفض جداً	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة		1.623	العمليات والتحسين المستمر	
منخفض جداً	منخفض جداً	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة		1.683	العمل الجماعي والمشاركة	
منخفض جداً	منخفض جداً	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	0.373	0.373	الأداء الوظيفي	الأداء الوظيفي

جدول رقم 10 المصدر: الطالب، 2025

معاملات الارتباط الخطي

يوضح الجدول التالي قيم معامل الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل بيرسون، وذلك بعد استيفاء إجراءات جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً وفق الأساليب الملائمة. ويهدف هذا التحليل إلى الكشف عن طبيعة واتجاه العلاقة بين المتغيرات محل البحث، حيث يُعد معامل الارتباط من أهم الأدوات التي تقيس درجة الترابط بين المتغيرات دون أن يعني ذلك بالضرورة وجود علاقة سببية بينها. وتُعد هذه الخطوة التحليلية مرحلة تمهيدية أساسية تسبق تطبيق اختبارات أكثر تقدماً، مثل تحليل الانحدار ونماذج المعادلات البنائية، بما يدعم الإطار النظري للدراسة ويُسهّم في تفسير العلاقات بين متغيراتها بدقة أكبر.

الأداء الوظيفي	الجودة الشاملة	
0.855	Pearson correlation	الجودة الشاملة على الاداء الوظيفي
<0.01	Sig. (2 tailed)	
48	N	

جدول رقم 11 المصدر: الطالب، 2025

الأداء الوظيفي	التزام الإدارة	
0.790	Pearson correlation	التزام الإدارة على الأداء الوظيفي
<0.01	Sig. (2 tailed)	
48	N	

جدول رقم 12 المصدر: الطالب، 2025

الأداء الوظيفي	العمل الجماعي والمشاركة	
783	Pearson correlation	العمل الجماعي والمشاركة على الأداء الوظيفي
<0.01	Sig. (2 tailed)	
48	N	

جدول رقم 13 المصدر: الطالب، 2025

الأداء الوظيفي	التركيز على العمل	
741	Pearson correlation	التركيز على العمل على الأداء الوظيفي
<0.01	Sig. (2 tailed)	
48	N	

جدول رقم 14 المصدر: الطالب، 2025

الأداء الوظيفي	العمليات والتحسين المستمر	
806	Pearson correlation	العمليات والتحسين المستمر على الأداء الوظيفي
<0.01	Sig. (2 tailed)	
48	N	

جدول رقم 15 المصدر: الطالب، 2025

اختبار الفرضيات

فرضيات الدراسة

H1 : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي في شركة أرامكو بالشرقية.

Ha : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة القيادة كأحد مكونات إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء الوظيفي في شركة أرامكو بالشرقية.

Hb : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الموظفين في برامج الجودة الشاملة والأداء الوظيفي في شركة أرامكو بالشرقية.

Hc : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التركيز على احتياجات العملاء وتحسين الأداء الوظيفي في شركة أرامكو بالشرقية.

Hd : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر ورفع مستوى الأداء الوظيفي في شركة أرامكو بالشرقية.

العلاقة بين الجودة الشاملة والأداء الوظيفي (16)

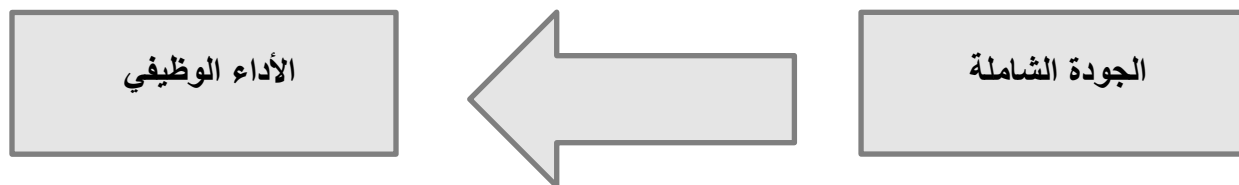
Model Fit Measures		
Model	R	R ²
1	0.855	0.730

Note. Models estimated using sample size of N=48

Omnibus ANOVA Test					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
المتغير الاول ادارة الجودة الشاملة	8.43	1	8.4288	125	<.001
Residuals	3.11	46	0.0676		

Note. Type 3 sum of squares

Model Coefficients - المتغير الثاني الاداء الوظيفي				
Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.279	0.1245	2.24	0.030
المتغير الاول ادارة الجودة الشاملة	0.795	0.0712	11.16	<.001



العلاقة بين التزام الادارة والأداء الوظيفي (17)

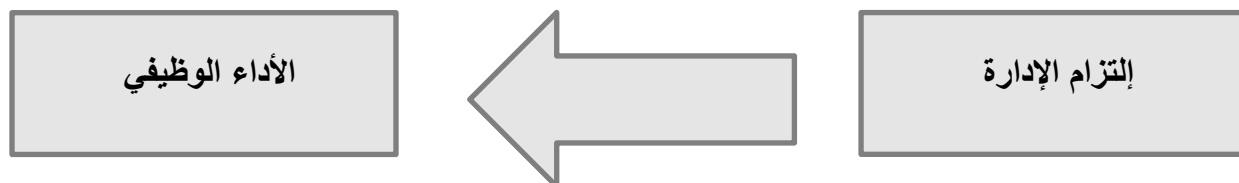
Model Fit Measures		
Model	R	R ²
1	0.790	0.624

Note. Models estimated using sample size of N=48

Omnibus ANOVA Test					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
بعد2 متغير1التزام الادارة	7.20	1	7.2003	76.3	<.001
Residuals	4.34	46	0.0943		

Note. Type 3 sum of squares

Model Coefficients - المتغير الثاني الاداء الوظيفي				
Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.486	0.1354	3.59	<.001
بعد2 متغير1التزام الادارة	0.671	0.0768	8.74	<.001



العلاقة بين العمل الجماعي والمشاركة والأداء الوظيفي (18)

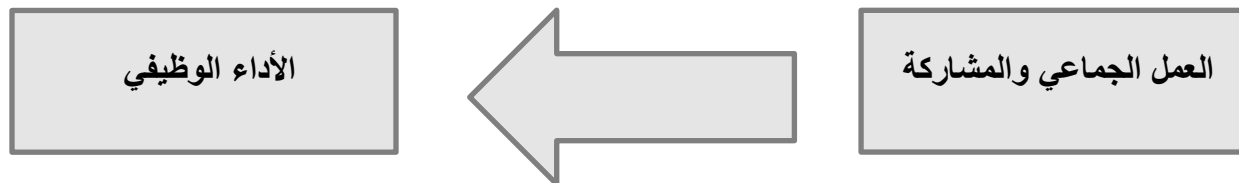
Model Fit Measures		
Model	R	R ²
1	0.783	0.614

Note. Models estimated using sample size of N=48

Omnibus ANOVA Test					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
بعد5 متغير1 العمل الجماعي والمشاركة	7.08	1	7.0805	73.0	<.001
Residuals	4.46	46	0.0969		

Note. Type 3 sum of squares

Model Coefficients - المتغير الثاني الاداء الوظيفي				
Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.604	0.1254	4.82	<.001
بعد5 متغير1 العمل الجماعي والمشاركة	0.595	0.0696	8.55	<.001



العلاقة بين التركيز على العميل والأداء الوظيفي (19)

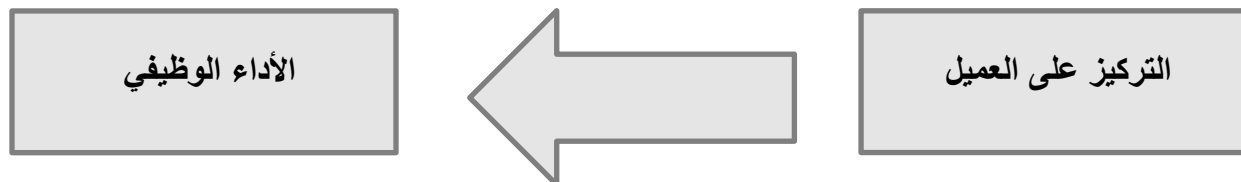
Model Fit Measures		
Model	R	R ²
1	0.741	0.550

Note. Models estimated using sample size of N=48

Omnibus ANOVA Test					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
بعد1 متغير1 التركيز على العميل	6.34	1	6.342	56.1	<.001
Residuals	5.20	46	0.113		

Note. Type 3 sum of squares

Model Coefficients - المتغير الثاني الاداء الوظيفي				
Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.414	0.1661	2.49	0.016
بعد1 متغير1 التركيز على العميل	0.702	0.0938	7.49	<.001



العلاقة بين العمليات والتحسين المستمر والأداء الوظيفي (20)

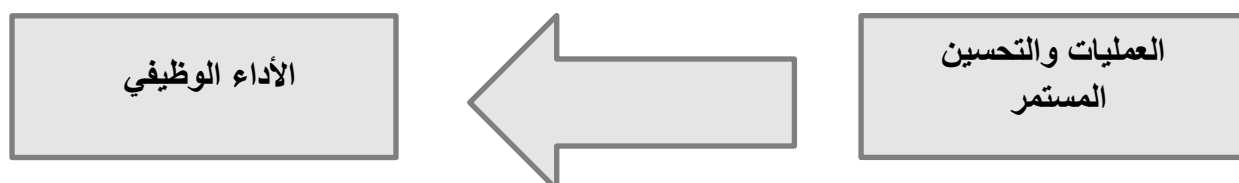
Model Fit Measures		
Model	R	R ²
1	0.806	0.649

Note. Models estimated using sample size of N=48

Omnibus ANOVA Test					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
بعد4 متغير1العمليات والتحسين المستمر	7.49	1	7.4886	85.0	<.001
Residuals	4.05	46	0.0881		

Note. Type 3 sum of squares

Model Coefficients - المتغير الثاني الاداء الوظيفي				
Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.457	0.1316	3.47	0.001
بعد4 متغير1العمليات والتحسين المستمر	0.706	0.0765	9.22	<.001



الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات

المقدمة

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة أرامكو بالمنطقة الشرقية، من خلال دراسة مكونات الجودة الشاملة مثل التزام الإدارة، المشاركة والعمل الجماعي، التركيز على العملاء، والتحسين المستمر، وتبرز أهمية الدراسة في دور الجودة الشاملة في تطوير الأداء وتعزيز الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسات الكبرى.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي.

الحدود البشرية: شملت عينة من (48) موظفًا في شركة أرامكو بالمنطقة الشرقية.

الحدود المكانية: شركة أرامكو – المنطقة الشرقية.

الحدود الزمنية: عام 2025.

مناقشة النتائج

أثبتت النتائج وجود تأثير قوي لإدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي، حيث ظهر ارتباط مرتفع ومعنوي ($R = 0.855$ ، $R^2 = 0.730$)، وأظهرت الأبعاد التفصيلية نتائج داعمة، حيث تبين أن:

- التزام الإدارة يسهم بشكل واضح في تحسين الأداء من خلال توفير الدعم والتوجيه.
- العمل الجماعي والمشاركة يعززان دافعية الموظفين ويؤثران إيجابًا على جودة العمل.
- التركيز على العميل يرتبط مباشرة برفع مستوى الأداء من خلال تحسين جودة الخدمات.
- التحسين المستمر يمثل عاملاً أساسياً في تطوير مهارات الموظفين وتقليل الأخطاء التشغيلية.
- وتتوافق هذه النتائج مع الأدبيات التي تؤكد دور الجودة الشاملة في رفع كفاءة الموارد البشرية وتحسين الأداء في المؤسسات النفطية.

التوصيات

- تعزيز التزام الإدارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة وتوفير بيئة داعمة للتطوير.
- تفعيل برامج مشاركة الموظفين وتشجيع ثقافة العمل الجماعي.
- التركيز على متطلبات العملاء وتطوير معايير الخدمة بما يرفع مستوى الأداء.
- تطبيق استراتيجيات التحسين المستمر وتطوير مهارات الموظفين بشكل دوري.
- تعزيز التواصل الداخلي لضمان وضوح الأهداف ومعايير الجودة لجميع العاملين.

الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تمثل عاملاً حاسماً في تحسين الأداء الوظيفي داخل شركة أرامكو بالشرقية، حيث أثبتت النتائج وجود تأثير معنوي قوي لجميع أبعاد الجودة، وتبرز أهمية تبني ممارسات الجودة كمدخل استراتيجي يسهم في تطوير أداء الموظفين، رفع مستوى الكفاءة التشغيلية، وتحقيق التميز المؤسسي المستدام.

قائمة المراجع

- الأحمرى، م.، & عبد القادر، س. (2022). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد بأبها. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (31).
- الأعزب، ح. (د.ت). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية.
- البرغلي، ي. (2015). أثر عناصر بيئة العمل الفيزيائية والسلوكية على الإبداع الإداري.
- بوغازي، ف.، & بوالطبخ، ل. (2020). أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنافسي.
- بودرسة، ح. (2013). علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة الأسمنت عين التوتة-باتنة.
- بوفورة، و.، & صديقي، س. (2022). بيئة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين.
- بومدين، ي. (2007). إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز.
- حبيلس، ف.، & خلفون، ف. (2024). إدارة الجودة الشاملة ودورها في دعم الأداء الوظيفي بالمؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر – قالمة. مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 – قالمة.
- الحاج، ز.، & عتيقة، ح. (2013). تسيير الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة.
- خطاب، هـ. (2019). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين.

- حمدان، ح. (2023). أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في الجامعة الوطنية الخاصة. مجلة الجامعة الوطنية الخاصة، 1(1).
- الحمادي، ب.، العامري، ع.، سعيد، ع.، الخضر، ا.، & بلقيش، ع. (2023). أثر بيئة العمل الداخلية في الأداء الوظيفي.
- عودة، ق.، & يوب، م. (2017). إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي.
- العزب، ح. (د.ت). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية.
- الهديفي، م. (2022). قياس أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عمان.
- الطيّب، خ.، & منهوج، س. (2017). إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة السباكة. جامعة ابن خلدون تيارت، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، مسار علم النفس.
- عمري، ن.، & صبار، أ. (2023). تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمديرية الكهرباء والغاز قالمة. جامعة 8 ماي 1945 – قالمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع.
- القحطاني، ح.، & شعبي، ف. (2022). أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة جدة. جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم الإدارة العامة.

- محمد، أبو عبد الله، ع. (2020). الواقع والآفاق المستقبلية: أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على جامعة الزاوية.
- النويصر، ن.، غوش، أ.، & شمسي، م. (2023). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 4(47).

الملاحق

من خلال هذه الدراسة الميدانية، أضع بين أيديكم استبياناً يهدف إلى قياس مدى إدارة الجودة الشاملة على الاداء الوظيفي بالتطبيق على شركة أرامكو بالشرقية، يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة بوضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن رأيكم، علماً بأنه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، فالغرض من الاستبيان هو التعرف على وجهات نظركم.

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: من 18 إلى 30 سنة ☐ من 30 إلى 39 سنة ☐ من 40 إلى 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐

المؤهل الدراسي: ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

استبيان الجودة الشاملة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
التركيز على العميل					
					تعمل المؤسسة على فهم احتياجات العميل
					تعمل المؤسسة على تلبية توقعات العميل لكسب ولائه
					تقوم المؤسسة بتسجيل شكاوى عملاءها
التزام الإدارة					
					تمتلك المؤسسة خطة شاملة لتعريف العاملين بمبدأ الجودة

					توجد رؤية واضحة عن تحسين الجودة لدى جميع المستويات في المؤسسة
					تقوم المؤسسة بتجديد بناء الهيكل التنظيمي لها لتلائم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة
تنمية الموارد البشرية					
					تعطي المؤسسة الإهتمام لعملية إختيار موظفين جدد
					تحتم المؤسسة بتدريب عمالها لتكتيف الوعي بالجودة
					تخصص المؤسسة مبلغ كافيا سنويا لتدريب عمالها
العمليات والتحسين المستمر					
					تعمل المؤسسة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع جوانب العمل
					تعمل المؤسسة على تبسيط إجراءات العمل
					تحرص المؤسسة على تحديد الاخطاء في تنفيذ العمليات لتجنبها مستقبلا
العمل الجماعي والمشاركة					
					تشجع المؤسسة العاملين على التغيير في طريقة العمل التقليدية
					يسهل العمل الجماعي الاتصال الفعال بين مختلف الوحدات

					يشجع الرؤساء العاملين على طرح أفكار عند الوقوع في مشكلة
--	--	--	--	--	--

استبيان الأداء الوظيفي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					يلتزم العامل بمواقيت العمل
					يحرص العامل على أداء عمله بإتقان
					يحرص العامل على أداء عمله بدقة
					تلتزم المؤسسة بتدريب العمال لتحسين أدائهم
					تعمل المؤسسة على تحسين العلاقات بين العمال
					تحمل المؤسسة العامل مسؤولية إنجاز عمله
					تعمل المؤسسة على تجديد وتحديث طرق العمل لزيادة وتيرة الأداء الوظيفي
					يهتم العامل بمتابعة لما يستجد في مجال العمل
					تحرص المؤسسة على أمور السلامة والوقاية المهنية

					يلتزم العاملون بعملهم نتيجة وجود عملية الرقابة المستمرة
--	--	--	--	--	--