

مشروع بحثي بعنوان

أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي

دراسة تطبيقية على شركة stc بالرياض

إعداد

منار عبدالرحمن المزيني (قائد)

٢٢٢٠٠١٥٥٤

احمد علي الغامدي

٢٢٢٠٠١٣٩٣

مصلط دغش العتيبي

٢٢٢٠٠١٢٩٦

بإشراف

Dr. Walid Abdel Jawad Suleiman Siddiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan

العام الجامعي

٢٠٢٣-٢٠٢٤م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ومن يتق الله يجعل له من أمره يسراً
صدق الله العظيم (الطلاق ٤)

الاهداء

إلى والدي من احمل اسمه بكل فخر.. بنيان عائلتنا الذي أشبعني حباً
وعلماً

إلى والدتي التي أسقتني حنانها بكل حب.. مأمني وأماني وطمأنينتي
إلى اخوتي موضع الاتكاء في كل عثاتي..

إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة ومن زرعوا التفاؤل في
لربي..

الشكر والتقدير

الشكر والثناء لله عز وجل على نعمة الصبر والقوة على انجاز العمل،
فلله الحمد على هذه النعم.

وأقدم بالشكر والتقدير إلى الدكتور الفاضل /

الذي تفضل بإشرافه على هذا البحث، ولكل ما قدمه من دعم ولشاد
لإتمام هذا العمل على ما هو عليه

الملخص باللغة العربية

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي لموظفو خدمة العملاء بشركة StC بالرياض.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على عينة من موظفو خدمة العملاء في الشركة.

أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى شركة StC تتمتع بمستوى جيد، حيث حصلت على درجات متوسطة وعالية في معظم الأبعاد التي تم تحليلها.

كما أظهرت النتائج أن أداء موظفو خدمة العملاء لدى الشركة جيد أيضاً، حيث حصلوا على درجات متوسطة وعالية في معظم الأبعاد التي تم تحليلها.

بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي لموظفو خدمة العملاء، مما يشير إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين.

بناءً على نتائج الدراسة، توصي الشركة باتخاذ الإجراءات التالية لتحسين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء موظفو خدمة العملاء:

تحسين المعرفة بمنتجات وخدمات الشركة:

- توفير برامج تدريبية وتطوير مهني لموظفي خدمة العملاء، بما في ذلك برامج تدريبية متخصصة في منتجات وخدمات الشركة.
- تشجيع الموظفين على الاطلاع على أحدث المعلومات حول منتجات وخدمات الشركة من خلال المصادر المتاحة.

تحسين الالتزام بمعايير العمل والأخلاقيات المهنية:

وضع سياسات وإجراءات واضحة تحدد توقعات الشركة من موظفي خدمة العملاء، بما في ذلك الالتزام بمعايير العمل والأخلاقيات المهنية.

تشجيع الموظفين على المشاركة في برامج التوعية حول معايير العمل والأخلاقيات المهنية.

تحسين تحمل المسؤولية عن جودة الخدمات:

١. إنشاء نظام لتقييم أداء موظفي خدمة العملاء ، يتضمن مؤشرات أداء تتعلق بجودة الخدمات.

٢. تشجيع الموظفين على تقديم ملاحظات حول جودة خدماتهم.

٣. بالإضافة إلى هذه التوصيات، يمكن لشركة stc أيضاً النظر في اتخاذ الإجراءات التالية:

٤. توفير فرص للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بخدمات العملاء.

٥. تكريم الموظفين المتميزين في خدمة العملاء.

٦. إنشاء بيئة عمل داعمة وإيجابية لموظفي خدمة العملاء.

من خلال اتخاذ هذه الإجراءات، يمكن لشركة stc تحسين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء موظفو خدمة العملاء، مما يؤدي إلى تحسين رضا العملاء وتحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية : ممارسات إدارة الجودة الشاملة ، الأداء الوظيفي ، شركة stc بالرياض

ABSTRACT

This study aims to analyze the impact of total quality management practices on the job performance of customer service employees at STC in Riyadh.

The descriptive analytical approach was used, and data was collected through a questionnaire that was distributed to a sample of the company's customer service employees.

The results of the study showed that STC's total quality management practices are at a good level, as it obtained medium and high scores in most of the dimensions analyzed.

The results also showed that the company's customer service employees performed well as well, as they obtained average and high scores in most of the dimensions analyzed.

In addition, the results showed a positive correlation between TQM practices and the job performance of customer service employees, indicating that TQM practices positively affect employee performance.

Based on the results of the study, the company recommends taking the following actions to improve total quality management practices and the performance of customer service employees:

Improve knowledge of the company's products and services:

- ☐ Providing training and professional development programs for customer service employees, including specialized training programs in the company's products and services.
- ☐ Encouraging employees to view the latest information about the company's products and services through available sources.

Improving adherence to work standards and professional ethics:

Establish clear policies and procedures that define the company's expectations of customer service employees, including adherence to business standards and professional ethics.

Encouraging employees to participate in awareness programs about work standards and professional ethics.

Improving responsibility for quality services:

1. Create a system to evaluate the performance of customer service employees, which includes performance indicators related to the quality of services.
2. Encourage employees to provide feedback about the quality of their services.
3. In addition to these recommendations, stc may also consider taking the following actions:
4. Providing opportunities for employees to participate in making decisions related to customer services.
5. Honoring employees who excel in customer service.
6. Create a supportive and positive work environment for customer service employees.

By taking these actions, stc can improve total quality management practices and the performance of customer service employees, leading to improved customer satisfaction and achieving the company's strategic goals.

Keywords: total quality management practices, job performance, STC Company in Riyadh

فهرس المحتوي

قائمة المحتويات

Contents

د	الاهداء	
هـ	الشكر والتقدير	
و	الملخص باللغة العربية	
ح	ABSTRACT	
ي	فهرس المحتوي	
ك	قائمة الجداول	
ك	قائمة الاشكال	
١٣	مقدمة البحث	
١٣	مشكلة الدراسة	
١٤	أهمية الدراسة	
١٤	أهداف الدراسة	
١٤	فرضيات الدراسة	
١٥	مراجعة الأدبيات	
١٧	منهجية الدراسة	
١٧	هيكل الدراسة	
١٧	حدود الدراسة	
٢٠	الفصل الثاني : الاطار النظري	
٢٠	المبحث الاول : ممارسات إدارة الجودة الشاملة	
٢٧	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي:	
٣٧	المبحث الثالث: الدراسات السابقة	
٤٥	الفصل الثالث	
٤٥	المنهجية وطريقة الدراسة	
٤٩	جدول (٥) يبين التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة	
٥٥	التوصيات	
٥٧	مراجع	
٦٣	ملاحق	

قائمة الجداول

٤٧	الجدول (١): توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع
٤٨	الجدول (٢): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر
٤٩	الجدول (٣): تقدير النسبة المئوية لمتوسط الاستجابة للثلاث محاور وتقديرها
٥٠	الجدول (٤): التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة

قائمة الاشكال

٤٦	الشكل (١): نسبة النوع لعينة البحث
٤٦	الشكل (٢): نسبة النوع لعينة البحث

الفصل الاول:

الفصل الاول: الاطار العام للبحث

- مقدمة البحث
- مشكلة البحث
- اهمية البحث
- اهداف البحث
- فرضيات الدراسة
- هكيل الدراسة
- خطة الدراسة
- حدود الدراسة
- مراجعة الادبيات

مقدمة البحث

تعيش المؤسسات في المجتمع الحالي في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والتغيير الدائم فيها، وذلك راجع للعديد من الأسباب منها التطور السريع في التكنولوجيا ووسائل الإعلام والاتصالات الحديثة، وكذلك التطور في استعمال الطرق الإبداعية في الإدارات، وهذا ما يجعلنا نبحت عن الأساليب العلمية المناسبة التي تمكننا من الاستعداد لمواجهة هذا التيار من التطور والتغير.

إن مستوى الأداء يتأثر بشكل كبير بالأساليب الإدارية الحديثة ومن أبرز الأساليب التي تستخدمها الإدارات من أجل تفعيل دورها، هي الجودة الشاملة التي تعمل على تعزيز كفاءة وفعالية الخدمات التي تقدمها، وبالتالي فإن تقديم خدمات مميزة يعني حصول المنظمة على التمييز المؤسسي وبالتالي فإن كلاً من مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي إحدى مفاهيم الإدارة الحديثة والتي تعمل على مزج الوسائل الإدارية والجهود والابتكارات من أجل تحقيق كفاءة في الأداء (العزواي، ٢٠٠٩، ص: ٤)

والجودة الشاملة أصبحت اليوم الأسلوب الفعال والذي حقق نجاح الكثير من الشركات العالمية اليوم، بالإضافة إلى تسليط الضوء عليه من قبل الباحثين، وفي المجال التطبيقي فقد شاع استخدام أسلوب الجودة الشاملة وشعارات تطبيقه في الكثير من المنظمات حتى تسارعت في الحصول على شهادات الجودة.

مشكلة الدراسة

ترغب شركة stc بالرياض في تحقيق أعلى مستويات من التميز والنجاح المستدام، والسبيل في تحقيق ذلك هو ترقية أداء الموظفين بالشركة من خلال تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة حيث تمثل معضلة البحث في اغفال الكثير من الموظفين بدور الجودة الشاملة ، ومن هنا يمكن صياغة السؤال الرئيسي للبحث وهو: هل هناك تأثير لإدارة الجودة الشاملة على أداء الموظفين في شركة stc بالرياض؟

أهمية الدراسة

الأهمية العملية:

- تهتم هذه الدراسة بشركة stc بالرياض باعتبارها من أهم شركات الاتصالات وتشهد تقدم كبير في الأساليب الإدارية بها
- تساهم الدراسة في التأكيد على مدى فعالية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة على أداء الموظفين في شركة stc بالرياض

الأهمية العلمية:

- النقص الواضح في المكتبات والأبحاث في هذا الموضوع

أهداف الدراسة

- هدفت الدراسة إلى الإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة حول ما إذا كان هناك تأثير لإدارة الجودة الشاملة على أداء الموظفين في شركة stc بالرياض وذلك من خلال الأهداف التالية:
- التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكافة متغيراتها على أداء العاملين في شركة stc بالرياض
 - التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمتغيرها (التحسين المستمر) نحو الأداء الوظيفي.
 - الكشف عن أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمتغيرها (رضا العملاء) نحو الأداء الوظيفي
 - التعرف على أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمتغيرها (تمكين العاملين) نحو الأداء الوظيفي

فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الثقة ($\alpha \geq 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الموظفين في شركة stc بالرياض
- في ضوء الدراسة الحالية سيتم اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمتغيرها التحسين المستمر على أداء الموظفين في شركة stc بالرياض
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمتغير رضا العملاء على أداء الموظفين في شركة stc بالرياض
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمتغير تمكين العاملين فيها على أداء الموظفين في شركة stc بالرياض

مراجعة الأدبيات

أولاً: ممارسات الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة هي عملية مستمرة لاكتشاف وتقليل أو إزالة الأخطاء في التصنيع وتبسيط إدارة سلسلة التوريد، وتحسين تجربة العملاء، والتأكد من أن الموظفين على دراية بالتدريب وتهدف إدارة الجودة الشاملة إلى مساءلة جميع الأطراف المشاركة في عملية الإنتاج عن الجودة الشاملة للمنتج أو الخدمة النهائية. (الحياصات، ٢٠١٦، ص: ٤٧)

وكما ذكرت دراسة (محمد، ٢٠١٧، ص: ١٤٦) أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر على التصنيع الذي كان الهدف التاريخي من الخروج بهذا المفهوم بل إن المفهوم واسع بطبيعته، ويعتمد على نظرة الباحث التي يمكن على أساسها تطبيق المفهوم في مجالات وظيفية مختلفة.

ذكر (القعايدة، ٢٠٢٣، ص: ١٥) أن إدارة الجودة الشاملة كمفهوم يهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي الشامل والذي يتضمن تحسين العوامل السلوكية والفنية للشركات والمنظمات الأخرى، وهذا يعني أنه يمكن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة من قبل المؤسسات الصغيرة والكبيرة الحجم بناءً على المنافسة الشاملة داخل الصناعة.

وترتبط إدارة الجودة الشاملة أيضًا بالتحسين المستمر وفقاً لدراسة (الحياصات، ٢٠١٦، ص: ٤٥) حيث أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا ينبغي أن يقتصر على مجال وظيفي واحد في العمل، ولكن يمكن تطبيقه على مجالات مختلفة مثل: القيادة الإدارية، والتدريب، علاقات الموظفين، بيانات الجودة وإعداد التقارير، إدارة جودة الموردين، تصميم خدمة المنتج، إدارة

العمليات، التخطيط الاستراتيجي، والتركيز على العملاء، تكنولوجيا المعلومات والتحليل، إدارة الأفراد.

هناك عدد من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، والتي تشمل: (السكرانه، ٢٠٠٩، ص ١٧٣).

١. تعتبر إدارة الجودة الشاملة عملية تركز على العميل وتركز على تحسين العمليات التجارية باستمرار، فهي تسعى جاهدة لضمان عمل جميع الموظفين المرتبطين نحو الأهداف المشتركة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة، بالإضافة إلى تحسين الإجراءات المطبقة للإنتاج.

٢. يتم التركيز بشكل خاص على صنع القرار القائم على الحقائق باستخدام مقاييس الأداء لرصد التقدم حيث يتم تشجيع مستويات عالية من الاتصال التنظيمي لغرض الحفاظ على مشاركة الموظفين والروح المعنوية.

ثانيا: الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي من الموضوعات التي اهتمت بها بعض الدراسات الإدارية بصورة واسعة على المستويين الفردي والمنظمي لأنه يرتبط بهدف ونجاح الشركة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة، كما أوضحت الدراسات أن بعض الشركات تتفق على إن إدارة الجودة الشاملة معنيه بالتطور والتحسين المستمر للأداء وهدف الشركة هو إرضاء العميل ، ولكي يتحقق ذلك تحتاج الشركة إلي منهج كامل للتغيير يعتمد على توفير بيئة تهيء للأفراد العمل بحماس وتحفزهم لإخراج إبداعاتهم الكامنة وبالتالي تسعى إلى تحقيق تميز الشركة والتميز هو الذي يعتمد على تشجيع وتحفيز العامل في الشركة ليؤدي أعمال بالشكل الصحيح، وهذا يتطلب وجود قياده حكيمه تحفز الموظفين وتتعامل معهم بوضوح وتحتاج إلى تطوير مهارة الاتصال لدى الموظفين وتقوم القيادة الصحيحة على أساس الأبداع. (خالدي ومهاوة، ٢٠٢١)

منهجية الدراسة

استخدمت في البحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي اعتمد على دراسة الواقع من أجل وصفه بشكل دقيق، بالإضافة الى العمل على تطوير استبيان لتجميع البيانات من أفراد الموظفين في شركة stc بالرياض حيث أعدت خصيصا كعينة عشوائية، وذلك بغرض التحقق من تأثير تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة على أداء الموظفين في شركة stc بالرياض

مجتمع الدراسة :موظفو خدمة العملاء في شركة stc بالرياض، الذين يعملون في فروع الشركة في مدينة الرياض.

حجم العينة 100 :موظف، تم اختيارهم بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة.

أدوات جمع البيانات:

- استبيان مكون من ٣٠ سؤالاً، مصمم لقياس تأثير تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة على أداء الموظفين.
- مقابلات مع ١٠ موظفين تم اختيارهم عشوائياً من العينة.
- ملاحظات لرصد سلوك الموظفين في العمل.

هيكل الدراسة

اشتملت الدراسة على ثلاثة فصول، حيث يشتمل الفصل الأول على إطار الدراسة من حيث مقدمة الدراسة ومشكلة الدراسة وفروض الدراسة وأهمية الدراسة وأهداف الدراسة وحدود الدراسة وهيكلتها، كما يحتوي الفصل الثاني على الإطار النظري والدراسات السابقة، أما الفصل الثالث فيتضمن منهجية الدراسة من حيث مجتمع الدراسة وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات ونتائج الدراسة والتوصيات وتختتم الدراسة بالمراجع والملاحق.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي

- الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية- شركة stc بالرياض
- الحدود البشرية: عدد ١٠٠ موظف وموظفة في شركة stc بالرياض
- الحدود الزمنية: العام ١٤٤٤هـ-٢٠٢٣م

الفصل الثاني:

- المبحث الاول : ممارسات إدارة الجودة الشاملة
- المبحث الثاني: الأداء الوظيفي
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة

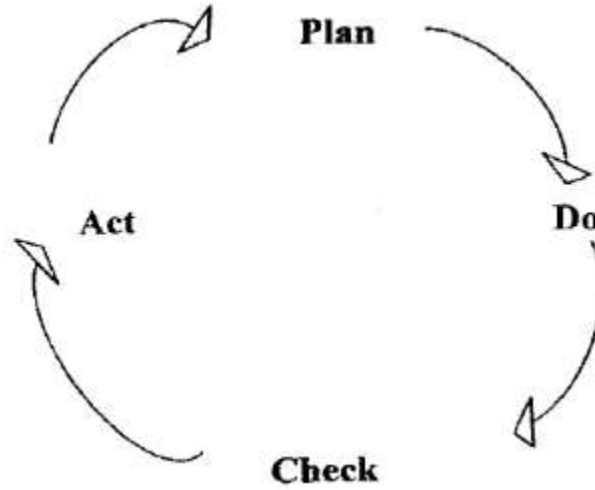
الفصل الثاني : الاطار النظري

المبحث الاول : ممارسات إدارة الجودة الشاملة

اولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة (TQM) لا تكون مجرد طريقة أو أسلوب A technique وإنما يمكن وصفها بصورة أكثر دقة بأنها فلسفة إدارية A management philosophy حيث تستلزم تغيير في الفكر الإداري الحالي والقيم السائدة. وقد نشأت تلك الفلسفة منذ الخمسينات وانتشرت وأصبحت معروفة في الثمانينات من القرن التاسع عشر. ويمكن وصفها بأنها ثقافة وتوجهات التنظيم لإمداد عملائه بالمنتجات والخدمات بالشكل الذي يحقق رضائهم. هذه الثقافة تتطلب تغلغل الجودة في كل أنشطة وعمليات الشركة بحيث تستبعد العيوب والتالف منها وأدائها بشكل صحيح من البداية. وقد انتشر تطبيق الـ TQM ليشمل الشركات، الصناعية وغير الصناعية.

وقد أشار كلا من (Garrison and Noreen 2003) إلى أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعني أيضاً التحسين المستمر Continuous Improvement حيث أن حل أي مشكلة تحدث خلال الإنتاج يتم عن طريق تشكيل فريق عمل Improvement Team يتكون من عمال الخطوط الأمامية، وأن هناك مجموعة من الأدوات المحددة مقدماً لمساعدة هذا الفريق في حل المشكلة التي تواجهه. ومن هذه الأدوات ما يعرف بأفضل الممارسات لحل المشكلة التي تتبعها الشركات Benchmarking، كما أن دورة دمنج Deming Wheel أو دورة The plan-do-check-act cycle PDCA (check-act) من الأدوات الأخرى الهامة لحل المشكلة وتتكون هذه الدورة من أربع مراحل هي:



شكل رقم ٢ دورة دمنج للتحسين المستمر (PDCA)

- مرحلة الخطة تعني أن فريق العمل يقوم بدراسة الموقف الحالي وجمع البيانات وتحليلها لمعرفة أسباب المشكلة ويقترح الحل
- مرحلة التجربة يعني أن يتم تنفيذ الخطة على عينة صغيرة إن أمكن
- مرحلة التقييم يعني تقييم النتائج التي تم تجميعها خلال مرحلة التجربة ومعرفة هل حدث التحسين المتوقع؟ أو هل نتائج التجربة ملائمة
- مرحلة القرار يعني إذا كانت نتائج التجربة ملائمة أي إذا حدث التحسين المتوقع اجعل هذا التحسين دائم أي تنفيذ الخطة وإذا لم تكن النتائج ملائمة فإن الفريق يحاول مرة أخرى بالرجوع للمرحلة الأولى

ويعتبر نموذج دورة دمنج (PDCA) لحل المشكلة والتحسين المستمر أحد الحلول الجيدة للتغلب على أوجه القصور في المدخل التقليدي لدورة الرقابة التي استعرضناها في المبحث الثاني. حيث تعتمد تلك الدورة على ما يعرف بمعلومات التغذية الأمامية Feed-forward control وهو مفهوم مختلف عن مفهوم الرقابة التقليدية التي تعتمد على معلومات التغذية العكسية Feedback control. ففي ظل مفهوم الرقابة باستخدام معلومات التغذية الأمامية فإنه يجب توقع ما ستكون عليه المخرجات المرغوبة في المستقبل، فإذا كانت تلك التوقعات تختلف عن المخرجات المرغوبة يجب اتخاذ القرارات التي تقلص الفجوة بين ما هو متوقع وما هو مرغوب. وأهم ما يميز هذا المفهوم في الرقابة هو عدم الانتظار فترة طويلة حتى يتم اكتشاف الأخطاء

وتصحيحها كما هو الحال في المفهوم التقليدي لرقابة الأداء بالتغذية العكسية feedback الذي يتطلب مقارنة المخرجات المرغوبة بالمخرجات الفعلية، حيث تتحقق الرقابة بعد حدوث مشاكل أو أخطاء أو انحرافات عن المخرجات المرغوبة أي أن الرقابة في ظل المدخل التقليدي تكون بعديّة. بينما نجد أنه في ظل مفهوم الرقابة من خلال التغذية الأمامية تتحقق الرقابة قبل أن تحدث أي انحرافات عن المخرجات المرغوبة أي أن الرقابة على الأداء تكون قبلية حيث أن الأخطاء يمكن توقعها واتخاذ الخطوات اللازمة لتجنبها من البداية. (Drury 1994)

إن الخاصية الأكثر أهمية للـ TQM هي تحسين الإنتاجية عن طريق تشجيع استخدام الطريقة العلمية في اتخاذ القرار وعدم تشجيع السلوك الدفاعي المضاد للإنتاجية Counter-(productive defensive behavior. Karen and Michael, 1994).

إن إدارة الجودة الشاملة تهتم بالتحسين المستمر في كل أشكال العمل على كل المستويات التنظيمية بداية من التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات ثم تنفيذ الخطة على أرضية المصنع. وهذا يتطلب الاعتقاد بضرورة تجنب الأخطاء وأن العيوب يمكن تجنبها مما يؤدي إلى التحسين المستمر في النتائج في كل أشكال العمل بسبب التحسين المستمر في القدرات والأفراد والأنشطة والتكنولوجيا فالتحسين المستمر يتطلب ليس فقط تحسين النتائج ولكن أيضا تحسين القدرات للحصول على نتائج أفضل في المستقبل. (Gilbert 1992)

أما الفرق بين الـ TQM ونظم معايير الجودة الدولية المعروفة باسم أيزو ٩٠٠٠ فيتمثل في أن الأخيرة (International Organization for Standardization) تم تقديمها عام ١٩٨٧ بهدف معايرة نظم إدارة الجودة. وقد أوضحت بعض الدراسات العلاقة بين تنفيذ الـ TQM ونظم إدارة الجودة وتوصلت تلك الدراسات إلى أن الأيزو ٩٠٠١ تعتبر الخطوة الأولى لتطبيق الـ TQM، وبالتالي فإن الشركة تعتبر على طريق تنفيذ الـ TQM إذا حصلت على شهادة الأيزو ٩٠٠١ والعوامل المشتركة بينهما تتمثل في إدارة العملية الصناعية، وتحليل المعلومات، واستخدام الأدوات الإحصائية. هذه الدراسات اعتبرت أن الحصول على الأيزو ٩٠٠١ هو شرط ضروري لتحقيق الاتساق والاستقرار في عمل الشركة وهو الخطوة الأولى لتطبيق الـ TQM التي تحسن الأداء التنظيمي (Magd and Curry 2003).

ثانيا : ممارسات إدارة الجودة الشاملة

إن التطبيق الناجح لفلسفة إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى عدد من المزايا: منها مزايا مالية مباشرة مثل خفض الاستثمار في المخزون، ومزايا مالية غير مباشرة مثل وفورات التكلفة الناتجة من تحسين جودة المنتج وتقليل الضياع وتحسين المرونة والإنتاجية ووقت دورة التصنيع Cycle Time وتدنية المخزون والعلاقة وثيقة الصلة بالموردين والعملاء (Cobb 2019). ولتحقيق هذه المزايا وحتى نضمن نجاح فلسفة إدارة الجودة الشاملة فإنه يجب أن تطبق الشركة مجموعة من الممارسات. هذه الممارسات تتطلب تغيير شكل العلاقات سواء داخل الشركة أو خارجها، ومن أهم هذه التغييرات ما يلي:

مشاركة العمال Worker empowerment

يعني مبدأ المشاركة أو تفويض السلطة منح مزيد من الحريات والصلاحيات للأفراد والعمال في الخطوط الأمامية للإنتاج وتستخدم مصطلحات أخرى تشير إلى نفس المفهوم مثل:

ويهدف هذا المبدأ إلى جعل الشركة أكثر استجابة للمتغير في طلبات العملاء وتشجيع العمال على الابتكار. فهذا المبدأ يعمل على تمكين العمال من اتخاذ القرارات بسرعة لحل مشاكل الجودة بسرعة في نفس المرحلة التي يكتشف فيها عيوب الإنتاج بدلا من انتقال الوحدات المعيبة إلى المراحل التالية على خط الإنتاج مما يؤدي إلى زيادة تكلفة الإنتاج وزيادة المخزون و/أو عدم الاستجابة بسرعة لطلبات العملاء.

وبالتالي فإن هذا المبدأ يعمل على زيادة مرونة التفكير ورد الفعل لدى العمال في العمل الذي يقومون به وكيف يقومون به، فهو لا يقوم فقط على إعطاء العمال دورا مؤثرا في اتخاذ القرار لكنه بالأحرى يعمل على زيادة مشاركة الأفراد في الشركة. فالتحسين المستمر في أنشطة وعمليات الشركة يتم عن طريق الاستعانة بخبرة ومعرفة العمال.

جدية والتزام الإدارة العليا Commitment by senior management

من الخطوات الأساسية في إدارة التغيير إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة هو اقتناع الإدارة العليا بأن الـ TQM تكون استراتيجية مناسبة للشركة، وأيضاً مسؤولية الإدارة العليا عن الحاجة إلى التغيير وعن الالتزام بالتغيير. فالإدارة العليا مسؤولة عن تحديد المهام وتصميم الهياكل الإدارية الضرورية ووضع الاستراتيجيات للالتزام بتلك الفلسفة وتحديد الآليات لتوصيل هذا التغيير وتوزيع المسؤوليات والموارد. فالإدارة يجب أن تتحمل مسؤوليتها كقادة بدلاً من النظر إليها على أنها مجرد وظيفة مستقلة داخل الشركة. إن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يتطلب تهيئة البيئة التنظيمية الملائمة وتوافق أساليب القيادة وثقافة التنظيم، إن الانتقال إلى التطبيق الكامل للـ TQM هي استراتيجية طويلة الأجل وتتطلب دعم الإدارة العليا ومحاسبة الأفراد عن النتائج.

التعليم والتدريب المستمر

أحد المتطلبات الأساسية لنجاح الـ TQM هو التعليم والتدريب المستمر للأفراد بهدف زيادة المعرفة والمهارات لديهم وتحسين أدائهم مما ينعكس إيجابياً على الجودة والكفاءة والإنتاجية.

فالتعليم والتدريب المستمر يؤدي إلى ابتكار الأفكار لدى هؤلاء الأفراد لحل مشاكل العمل. ويعتبر التدريب أحد وسائل الاتصال التي توصل للأفراد الإستراتيجية الجديدة للشركة والقيم وطرق أداء العمل الجديدة مما يؤدي إلى زيادة التزام ورضا الأفراد.

وأوضح (Cherrington ٢٠١٨) أن البرنامج الناجح للتدريب والتعليم المستمر سوف يحقق المزايا التالية: خلق توجهات attitudes أكثر ملائمة للتنظيم، والولاء للتنظيم، والتعاون، ومساعدة الأفراد على تنمية مهاراتهم الشخصية.

التركيز على العميل Customer focus

تغيرت النظرة التقليدية للتعامل مع العميل في ظل فلسفة الـ TQM فأصبح رضا العميل Customer satisfaction وصوت العميل Customer vote هدف أساسي تسعى الشركات إلى تحقيقه حتى لا تفقد عملائها. فسرعة المنتج أو الخدمة لم يعد عامل الجذب الوحيد للعملاء الحاليين والمرتقبين، وإنما أصبحت هناك عوامل أخرى لها أولوية مثل تقديم منتج أو خدمة متميزة وجودة أعلى، وأيضاً سرعة الاستجابة لتلبية احتياجات العملاء والمرونة في تلبية رغبات العملاء

من تنوع المنتجات وتحديثها بصورة مستمرة. إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب تعاون وتكامل الأنشطة المختلفة في الشركة للتركيز على مقابلة احتياجات وتوقعات العميل.

إقامة علاقات إستراتيجية مع الموردين

تتطلب فلسفة الـ TQM أن يتم إنتاج الوحدات المطلوبة بالكمية المطلوبة بالجودة المطلوبة وفي الوقت المحدد. وهذا يتطلب التأكد من مصادر توريد المواد والأجزاء للشركة بالجودة وفي الوقت المحدد. وبالتالي فإن نجاح الـ TQM يتطلب درجة عالية من الدقة والتنسيق مع الموردين مع بناء علاقات إستراتيجية معهم، وهذا يعني أن تتعامل الشركة مع عدد قليل من الموردين الموثوق بهم بحيث لا يكون اختيار الموردين على أساس السعر وحده إنما يكون على أساس عوامل أخرى أكثر أهمية مثل الجودة والمصداقية والتسليم في الوقت المحدد. وبالتالي يصبح المورد مسؤولاً عن فحص المواد والأجزاء بدقة قبل انتقالها لمصانع الشركة. على سبيل المثال:

تحليل وتقييم المعلومات المتاحة عن الجودة

يعتبر تحليل وتقييم المعلومات المتاحة عن الجودة أحد الممارسات الأساسية في إدارة الجودة الشاملة التي تؤدي إلى تحسين الجودة. وقد أشار Motwani et al., 1994 إلى أن وجود معلومات عن الجودة يمكن أن له آثار إيجابية على جودة المنتج. كما أشار Ishikawa (1985) إلى أن تحليل تكاليف الجودة يمكن أن يستخدم في إلقاء الضوء على مناهي وفورات التكلفة المترتبة على العمل بشكل صحيح منذ الوقت الأول. فاستخدم طرق حديثة في جمع وتخزين وتشغيل وتقييم المعلومات يمكن أن يكون له أثر كبير على جودة المنتج وذلك من خلال تحسين عملية اتخاذ القرار.

رقابة وتحسين العملية الصناعية

أشار Flynn et al., 1995 إلى أن رقابة وتحسين العملية الصناعية تعني التأكد من أن يكون أداء العملية صحيح كما هو متوقع بدون أعطال الآلات، أو ضياع المواد، والأدوات أو عدم الاستقرار variability. فرقابة العملية الصناعية يمكن أن يجعل العملية الصناعية مستقرة.

وتحسين العملية الصناعية تهدف إلى خفض المستمر للعشوائية وعدم الاستقرار في العملية الصناعية والتالف والأخطاء، والأمر الذي يؤدي في النهاية إلى زيادة جودة المنتج

إن التطبيق الكامل لممارسات إدارة الجودة الشاملة مرة واحدة في أي شركة يعتبر غير ممكن. وبالتالي فإن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعتبر إستراتيجية والوصول إلى التطبيق الكامل لها يعتبر هدف إستراتيجي تسعى الشركات إلى تحقيقه في الأجل الطويل. لذلك تلجأ الشركات إلى التطبيق المرحلي لها، على سبيل المثال أوضح (clode 1993) أن سبب عدم التطبيق الكامل لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في بعض الشركات الأمريكية هو الاكتفاء بتطبيق بعض الممارسات مثل ممارسة وجود علاقات إستراتيجية مع الموردين وممارسة التركيز على العميل، كما أشار إلى أنه لكي تستفيد تلك الشركات من مزايا الـ TQM فإنه يجب أن تلتزم بتنفيذ كل الممارسات وصولاً إلى التطبيق الكامل لتلك الفلسفة (Wafa and Yasin, 1998). إن درجة تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة يتوقف على الممارسات التي تتبناها الشركة أي أنها تتراوح في أبسط الحالات من مجرد تطبيق نوع واحد من تلك الممارسات مثل تغيير العلاقة مع الموردين-إلى الحالة المثالية وهي التطبيق الكامل لتلك الممارسات. وبناء عليه فإنه يمكن تصنيف الشركات على أنها شركات TQM حتى لو طبقت نوع واحد من تلك الممارسات.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي:

الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي:

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد لامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض. (محمد عابدين، ٢٠٠١، ص ٢٠٩)

ويعرف آخرون الأداء الوظيفي على أنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفتها بها. (محمد هلال، ٢٠٠٣، ص ١١)

ويرى آخرون أن الأداء الوظيفي ينتج من تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري، فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات للعمل ولكن بدون توافر الدافع للعمل ستندم العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي، والعكس صحيح فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل ولكن بدون قدرة على العمل لديه ستندم العلامة ما بين الدافع والأداء الوظيفي.

والأداء هو نتيجة للتفاعل ما بين السلوك والإنجاز، حيث أن السلوك يمثل ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أن الإنجاز هو نتاج للسلوك، والأداء هو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً. (حاتم رضا، ٢٠٠٣، ص ٨١)

ويعرفه آخرون بأنه (النتاج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقاته وإمكاناته وفي نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد في تأدية العمل". (سالم الفايدي، ٢٠٠٨، ص ٨١)

ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير بالتالي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. (محمد سعيد سلطان، ٢٠٠٤، ص ٢١٩)

ويرى آخرون أنه "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة أفراد لإنجاز عمل معين". (حاتم رضا، ٢٠٠٣، ص ٨٧)

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن الأداء الوظيفي هو نتيجة لمحصلة تفاعل ثلاث محددات رئيسية هي:

الدافعية: وهذا يتطلب أن يتوافر الدافع نحو العمل لدى الفرد.

قدرة الفرد على أداء العمل: وهذا يتطلب توافر القدرة لدى الفرد على أداء العمل المحدد.

مناخ العمل: يجب أن تتم تهيئة مناخ العمل المناسب بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد، التي هي انعكاس لدوافع الفرد نحو العمل.

عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أو المكونات الأساسية والتي بدونها لا يمكن التحدث عن أداء فعال، وتستخدم تلك العناصر في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمات، ويتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر الآتية:

المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله. (عبدالله عبد الرحمن النميان، ٢٠٠٢، ص ٣٩) .

محددات الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

- الجهد المبذول.
- القدرات والخصائص الفردية.
- إدراك الفرد لدوره الوظيفي. (محمد عابدين، ٢٠٠١، ص ٢١٠)

ويعبر الجهد المبذول عن درجة حماس الفرد لأداء العمل، وبمقدار ما يستمر الفرد بجهد بمقدارها يعبر هذا عن درجة دافعيته لأداء العمل، أما قدرات الفرد وخصائصه فهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي فهو يعبر عن انطباعات الفرد وتصوراته عن السلوك والنشاطات التي تتكون من عمله والطريقة التي يجب أن يمارس بها دوره في المنظمة. (حاتم رضا، ٢٠٠٣، ص ٨٥)

- طرق تحسين الأداء الوظيفي
- يمكن تحسين الأداء الوظيفي من خلال المداخل التالية
- تحسين أداء الموظف

يرى البعض أن تحسين أداء الموظف هو أكثر العوامل صعوبة في التغيير وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث هذا التحسين وهي:

التركيز على نواحي القوة لدى الموظف، واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل، وإدراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف، وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال الاستفادة لدى الموظف من مواهب والعمل على تنميتها.

التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمل، وبين ما يؤديه الفرد بامتياز، وإن وجود علاقة سببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمال حدوث الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها، وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة.

ربط الأداء الوظيفي بالأهداف الشخصية، ويعني ذلك أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة من قبل الموظف.

تحسين الوظيفة:

إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء، حيث تساهم واجبات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كان مملة أو تفوق قدرات ومهارات الموظف. ونقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة، خصوصاً مع إمكانية الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها. ومن وسائل تحسين الوظيفة أيضاً إتاحة الفرصة للموظفين بالمشاركة في فرص العمل، أو مجموعات مهام، أو لجان، وإتاحة المجال لهم بأن يساهموا في حل مشاكل المنظمة المختلفة، ويتم تحسين الوظيفة أيضاً من خلال توسيع نطاق الوظيفة وإثراء الوظيفة، ويتضمن توسيع الوظيفة جميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي، أما إثراء الوظيفة فيتضمن زيادة مستويات المسؤولية المعطاة للموظف. (حاتم رضا، ٢٠٠٣، ص ٥١)

تحسين الموقف:

لا يتأثر سلوك الفرد في موقف معين بما يملكه من معارف ومهارات وقدرات وسمات شخصية فقط بل يتأثر أيضاً بطبيعة الموقف الذي يواجهه الفرد، والمواقف التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير، والذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة، ومدى مناسبة ووضوح خط الاتصال، والمسئولية والتفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى مع الجمهور المستفيد من الخدمة. (سالم الفايدي، ٢٠٠٨، ص ٨٢)

إن هدف تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصر الأداء الوظيفي ومستوياته وتحليل العوامل الإدارية والفنية والتدريبية المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب الفاعلة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء الوظيفي تمثل سياسة هامة تنتجها المؤسسات التربوية، حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل الإدارية والفنية والتدريبية المتبعة في المؤسسة التربوية والتي تؤثر على أداء العاملين بها بدءاً بمديري المدارس وانتهاءً بالمعلمين في كل مجال من المجالات الأكاديمية.

قياس وتقييم الأداء الوظيفي:

يمثل تقييم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة، سواء بصورة فردية أو بصورة جماعية، بما يخدم عرضين أساسيين في المنظمات: تطوير أداء العاملين بالوظيفة، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومن ثم نجد أن عملية تقييم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة، والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل، بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية، سواء كانت سياسات استقطاب واختبار وتعيين أو برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها للبشرية. (خالد الهيتي، ٢٠٠٣)

ويقصد بتقييم الأداء " تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد بالنسبة لمعدلات أداء العمل في المنظمة" وتتضمن عملية التقييم:

- وضع وإعداد معدلات العمل.

- تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً بهذه المعدلات.
- إضافة تغذية عكسية راجعة للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء، ومواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب. (جاري ديسلر، ٢٠٠٤ / ٣٢٢)

ويرى آخرون تقييم الأداء الوظيفي على أنه "عملية قياس سلوكيات الموظفين في محيط العمل، وخصائصهم ذات الصلة بوظائفهم ونتائج أعمالهم بشكل منتظم ودوري، وذلك عن طريق شخص أو مجموعة من الأشخاص يكونوا على دراية مناسبة بأدائهم. (مازن رشيد، ٢٠٠١: ص ٢٧٨)

أهمية نظام تقييم الأداء الوظيفي:

تنمية وتطوير أداء الموظفين:

يوفر تقويم الأداء الوظيفي أداء مناسبة للتغذية العكسية للموظفين تمكنهم من معرفة مدى حسن أدائهم لأعمالهم، والإلمام بجوانب القوة والضعف فيها وإتاحة مثل هذه التغذية العكسية للموظف تساعد في تصحيح ما قد يكون لديه من سوء فهم في هذا الشأن. والتغلب على مواطن الضعف وتعزيز مواطن القوة في ذلك الأداء.

زيادة الإحساس بالمسؤولية:

إن إدراك الموظف أن أدائه يخضع للتقويم، وأن نتائج التقويم سيكون لها تأثير مباشر عليه يدفعه إلى بذل الجهد اللازم لأداء العمل على الوجه الصحيح، وإلى تحسين مستوى أدائه، كما أن ذلك يعزز من شعور الرؤساء بالإحساس بالمسؤولية بمتابعة أداء موظفيهم والإحاطة بانتظام سير العمل بوجه عام والعمل الجاد على معالجة مشكلات الأداء.

تحقيق الفاعلية التنظيمية:

يلعب تقويم أدواء الموظفين دوراً جوهرياً في تزويد الجمهور بمستوى عال من الخدمات العامة، حيث أن أجهزة الخدمات العامة عليها التزام إزاء المواطنين بالعمل على تقويم الأداء وتحسينه بصورة مستمرة: سواء على المستوى الفردي أم التنظيمي، وتقويم الأداء الرسمي يوفر

معلومات مهمة بهذا الشأن، حيث أنه يوفر نوعاً من التغذية المرتدة عن العمليات المختلفة التي يضطلع بها الجهاز الإداري وما يتضمنه من وحدات إدارية في داخله.

توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية:

علاوة على أن تقييم الأداء الوظيفي يعد أداة مهمة لتحديد مدى فاعلية المنظمة بشكل عام، فإنه يوفر آلية مناسبة لتغذية مرتدة للكشف عن القصور في السياسات والأنشطة لإدارة الموارد البشرية مثل الخلل في مجال الاختيار الوظيفي أو عدم دقة المعلومات المستخدمة في تحليل الأداء أو تخطيط القوى العاملة، أو برامج التدريب، أو تصميم الوظائف.

تحسين الاتصالات التنظيمية:

يوفر تقييم الأداء الوظيفي، وما يتيح من تغذية مرتدة من أداء الموظفين، وسيلة لتحسين الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين، فمن خلاله يشعر الموظفون باهتمام الرؤساء بأدائهم، وتقديم المشورة لهم للتغلب على مواطن الضعف في ذلك الأداء والارتقاء به. كما أن تقيد الرؤساء في تقييم مرؤوسيهـم بعوامل موضوعية لها علاقة بالعمل، تجعل الموظفين يشعرون بالعدالة والإنصاف بالمعاملة، علاوة على ذلك فإن التقييم يساعد الرؤساء على تفهم موظفيهم على نحو أفضل وأكثر عمقاً، على أساس واقعي وموضوعي، الأمر الذي يسهم في النهاية في تحسين علاقة العمل بين الرؤساء ومرؤوسيهـم ويحفز على رفع معنويات العاملين وأدائهم لأعمالهم بكفاءة وفاعلية.

الموضوعية في قرارات الموارد البشرية:

يوفر تقييم الأداء الوظيفي البيانات التي يمكن على أساسها اتخاذ قرارات موضوعية فيما يرتبط بشؤون الموظفين، مثل تثبيت الموظفين الجدد، التكليف، التدريب، النقل، الترفيه، والتأديب، وإنهاء خدمة الموظف.

وبذلك فهو يسهم في تحقيق مبادئ الجدارة بناء على معايير محددة وموضوعية انطلاقاً من اجتهادات وانطباعات شخصية أو بناء على نزعات أو أهواء شخصية الأمر الذي يكون له أثر سلبي على الأداء والرضا الفردي، والإنتاجية الكلية للمنظمة. (مازن رشيد، ٢٠٠١، ص ٢٩٠)

طرق تقييم الأداء الوظيفي:

هناك العديد من الطرق المتاحة لتقييم الأداء الوظيفي وقد أدى البحث المستمر عن طرق جيدة لتقييم الأداء الوظيفي إلى ازدياد هذه الطرق بشكل بالغ، فليس ثمة اتفاق على أن طريقة معينة أفضل من غيرها فلا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب واختيار طريقة لتقييم الأداء له تأثير فائق على فاعلية التقييم. (مازن رشيد، ٢٠٠١، ص ٣٠٣)

وفيما يلي توضيح لأهم طرق تقييم الأداء الوظيفي:

أولاً: طرق المقارنة:

تقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الأفراد موضع التقييم بصورة إجمالية مع بعضهم البعض وترتيبهم ترتيباً تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة، وتعد هذه الطرق غير مكلفة اقتصادياً، وكذلك فإن تطبيقها يسهم في الحد من بعض أخطاء التقييم مثل التساهل والتشدد، وتكون مفيدة عندما يكون التقييم للأغراض الإدارية. إلا أن هذه الطرق من ناحية أخرى تفتح المجال لاحتمال تحيز المقومين لأن التقييم فيها يعتمد على الانطباع الاجمالي لأداء الموظف بالإضافة إلى أنه يصعب من خلالها تقديم التغذية العكسية المناسبة للموظفين على أدائهم. وتتضمن طرق المقارنة أساليب: طرق التدريب وطريقة التوزيع الإجباري. (نادر أحمد أبو شيخة، ٢٠١٠، ص ٣٥٢)

ثانياً: الطرق المطلقة:

الطرق المطلقة لا يتم فيها تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم بعضهم ببعض، أو بمقارنتهم بمعايير معينة، بل يتم تقييمهم بصورة مطلقة.

ومن أبرز الطرق المطلقة طريقة تقييم المقالة التي تعد من أشكال تقييم الأداء الوظيفي، وتتضمن طريقة المقالة تقريراً وصفيّاً يعده الرئيس المباشر في نهاية فترة التقييم، يصف فيه أداء الموظف خلال فترة التقييم، ومقترحاته لتحسين أدائه.

وثمة أسلوبان لتنفيذ هذه الطريقة: الصيغة المقترحة (غير المقيدة)، والصيغة المقيدة. ففي الصيغة المفتوحة يتولى الرئيس كتابة تقرير أداء الموظف، يصف فيه سلوكه وإنجازاته وصفاته الشخصية، دون أن يتبع في ذلك عناصر أو خطوط عريضة معينة، أما في أسلوب المقالة

المقيدة فيتم تزويد المقوم بخطوط عريضة للتقويم لتكون بمثابة مرشد يتسهدي به في وصف أداء الموظف، وتتضمن هذه الخطوط العريضة عوامل مثل الإنجازات الرئيسية للموظف، أبرز الجوانب السلبية في الأداء، المقترحات لتطوير أداء الموظف وتعد طريق المقالة ملائمة لوصف العوامل المجردة في الأداء، وتكفل للمقوم بعض المرونة والحرية في وصف أداء الموظف. إلا أن أعداد المقالات الوصفية يستغرق وقتاً طويلاً ويتطلب جهداً فائقاً من جانب الرؤساء، خاصة عندما يكون عدد الموظفين المطلوب تقويمهم كبيراً، كما أنه نتيجة التقويم في هذه الطريقة تعتمد على مهارات المقوم وما يبذله من جهد في كتابتها وليس بالضرورة على الأداء الحقيقي.

نماذج قياس الأداء الوظيفي:

أجرى (Holley & Field) دراسة على منظمات حكومية في الولايات المتحدة الأمريكية فوجد أن العناصر المستخدمة لقياس الأداء سواء تلك النماذج المعدة للمشرفين أو النماذج المعدة لغير المشرفين كانت على النحو التالي:

العلاقات الإنسانية، نوعية العمل (كيفية أداء العمل) كمية العمل، المبادأة التصرف، المعرفة بالعمل، عادات العمل، درجات الاعتماد على الموظف، التنظيم والتخطيط، القدرة الإشرافية، التعاون، الحضور. (علي صالح الضلعان، ١٩٩٥، ص ٣٥)

أما عن قياس أداء الموظفين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية فقد نصت المادة ١/٣٦ من لائحة تقويم الأداء الوظيفي التي أصدرها الديوان العام للخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية على أنه يجب عند الحكم على أداء الموظف أن نأخذ في الاعتبار العناصر التي حددتها تلك اللائحة وهي:

مستوى الأداء إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى، الحرص على أمور السلامة الوقاية في العمل، المحافظة على أوقات الدوام، المعرفة التقنية، ومستوى الخبرة، المهارة في التخطيط، المهارة في الإشراف، المهارة في اتخاذ القرار، المهارة في تنفيذ المعرفة بنظم وإجراءات العمل، درجة الاعتماد على الموظف، القدرة على تطوير أساليب العمل، أسلوب عرض الآراء واتخاذ المواقف، تقبل التوجيه، السلوك العام. (ناصر محمد العديلي، ١٩٩٥، ص ٥٢٤)

أما زاميتو (Zammuto) فقد وضع نموذجاً يقيس الأداء من خلال (١٩) عبارة تقيس السمات المختلفة للأداء وهي: الكفاية، القدرة على تنظيم وجدولة أعباء العمل، المهارة في التخطيط، قبول العمل المنجز، إتمام العمل حسب الجدول، القدرة على التكيف في الحالات الطارئة، جودة العمل، الإدارة لتنفيذ الواجبات، مراعاة القوانين واللوائح، تطبيق الجهد، قبول المسؤولية عن السلوك الشخصي، التأثير الجيد في الآخرين، المظهر الشخصي، المهارة في الاتصال الفعالية الكلية. (خالد عبد الرحمن حسن آل الشيخ، ٢٠٠١، ص ٢٤)

ومن خلال العرض السابق يتضح لنا أنه يمكن تصميم نظام جديد لتقييم الأداء الوظيفي لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت يعتمد في إطاره العام على المهارات والمعارف اللازمة لتوافرها لدى المدير لكي يتمكن من القيام بالكفايات المطلوبة منه.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

١- دراسة طه (٢٠١٦)

تناولت دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في البنوك الإسلامية (بنك فيصل الإسلامي السوداني نموذجاً). وقد هدف البحث إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالبنوك الإسلامية، والتعرف على مفهوم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتوضيح دور الجودة الشاملة على أداء وتدريب العاملين، والوقوف على المشاكل والمعوقات التي تحول دون تطبيق الجودة الشاملة في البنك. استخدم البحث العديد من المناهج اللازمة لدراسة هذا النوع من الظواهر وهي متمثلة في المنهج الوصفي، المنهج التاريخي ودراسة الحالة . توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : التحسين المستمر في أداء العاملين يؤدي إلى تطوير الأداء بالبنك. - اهتمام ا بنك بتدريب العاملين زاد من كفاءة العاملين وتجويد الخدمات.

وجود علاقه إيجابيه بين تجويد سياسات التمويل وزيادة عملاء البنك. استناداً على تلك النتائج يوصي البحث بما يلي: - أن يكون اهتمام البنك بالسعي المستمر لتحسين الخدمات المصرفية وتجويدها. - تركيز البنك على تدريب العاملين لأنه بذلك سوف يزيد من كفاءة أداء العاملين وتجويد الخدمات المصرفية. - قيام البنك بدورات تدريبيه مستمرة للعاملين لرفع قدراتهم نحو استخدام أسلوب الجودة الشاملة. - على البنك أن يحوز على شهاده الأيزو لأنه بذلك يزيد من أرباح البنك من خلال تقديم خدمات مصرفيه افضل .

٢- دراسة باديس (٢٠١٦)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوناطراك - قسم التكرير على جودة المنتجات النفطية، وكذا تقييم مدى تبنيها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستوى جودة المنتجات النفطية فيها، بالإضافة إلى التعرف على الفروق في تصور عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية (الجنس، السن، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والموقع الوظيفي). ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (٤٩) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة. وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم

الاجتماعية (SPSS) وقد اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من ٢٥٩ مفردة، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، حيث تم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوناطراك - قسم التكرير مجتمعة كانت متوسطة بنسبة ٤,٦٢ % . وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات النفطية. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة على جودة المنتجات النفطية. وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ في وجهات نظر عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى التحصيل العلمي والموقع الوظيفي .

٣ - دراسة (أكرم محمد احمد الحاج علي، ٢٠١٥) تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة الجوف)، رسالة ماجستير، جامعة الجوف السعودية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية وذلك من خلال معرفة مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة الجوف من وجهة نظر منسوبيها أعضاء هيئة التدريس وتحديد أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً في الجامعة كما يراها منسوبيها أعضاء هيئة التدريس وتفعيل دور المهتمين والقائمين على إدارة جامعة الجوف، والجامعات الأخرى بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والعمل على تعزيزها وتطويرها ، وكذلك التعرف على متطلبات الجودة الشاملة في النظام التعليمي والتعرف على مدى ملائمة النظام التعليمي في جامعة الجوف لإدارة الجودة الشاملة. بحيث تتمثل مشكلة الدراسة في استقصاء مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة في جامعة الجوف كما يدركها منسوبيها من خلال أربعة مبادئ وهي متطلبات الجودة في التعليم، متابعة العملية التعليمية ، تطوير القوى البشرية (أعضاء هيئة التدريس)، قرارات الإدارة الأكاديمية .

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها ضرورة تركيز الإدارة العليا في المؤسسات التعليمية على عملية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين نظام التعليم الجامعي وتوجيه عملية صناعة القرارات بالجامعات السعودية وخاصة جامعة الجوف .

٤ - دراسة (Cetinderea et al., 2015) عنوان الدراسة "آثار إدارة الجودة الشاملة على أداء الأعمال : تطبيق عملي على محافظة "كوتاهيا" التركية " .

إن الأهداف التي تكمن وراء مفهوم إدارة الجودة الشاملة تشمل فيما تشمل كُـلّ من جودة ومستوى رضا الموظفين عن زيادة الإنتاجية، وحوافزهم ومكافآتهم، واستخدام تقنيات تقييم الأداء وقياس الأداء، والقضاء على الأخطاء والأغلاط في المؤسسة، والتركيز على العمل الجماعي، والاستفادة من تجربة المنظمات الناجحة، والاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي. وتتحرى هذه الدراسة علاقة الارتباط بين العناصر المكونة لإدارة الجودة الشاملة من جانب وأداء المنظمة من جانب أخرى، وذلك بهدف فهم أثر كُـلّ من المسؤولين التنفيذيين ، والموظفين، والعملاء، والعمليات على أداء المنظمات في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وقد تم تحليل علاقة الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة من جانب وأداء المنظمات من جانب آخر باستخدام بيانات تستند إلى إجراء استبيان. وبحسب نتائج تحليل الانحدار الذي تم إجراؤه لإظهار سمات أداء المنظمات من حيث معايير إدارة الجودة الشاملة (التثقيف، والقيادة، والتحسين المستمر، والعملاء الداخليين والعملاء الخارجيين)، لوحظ أن المعايير ذات الصلة بكلا من القيادة والتثقيف لها علاقة ارتباط اقوي بالأداء. وبناءً عليه يتعين على المنظمات أن تقدم لموظفيها التثقيف والتدريب الضروريين على الجودة وأن تدعم التحسين تحت قيادة الإدارة العليا .

٥ - ([EI-Tohamy and Al-Raoush, 2015]20 :

بعنوان "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الفعالية العامة للمستشفيات: دراسة تجريبية على المستشفيات الحكومية المعتمدة من "مجلس اعتماد المؤسسات الصحية (HCAC)" بالأردن" تم إجراء هذه الدراسة للفت الانتباه لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وآثارها على فعالية المنظمات ولا سيّما فعالية المستشفيات. والهدف الرئيسي من الدراسة الحالية هو تقصي أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الفعالية العامة للمستشفيات في المستشفيات الحكومية المعتمدة من "مجلس اعتماد المؤسسات الصحية" بالأردن. وكان مجتمع عينة الدراسة يُـمَثِّل جميع العاملين بالرعاية الصحية في المستشفيات الحكومية الخمسة المعتمدة من المجلس ممن كانوا يعملون لأكثر من ثلاث سنوات في نفس المستشفيات. وقد شملت عينة الدراسة عـدد

١٢٩٠ من الموظفين. وكان معدل الاستجابة لاستبيانات الدراسة التي تم توزيعها هو ٨٣.٦٪. وكانت مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي: التزام القيادة بالجودة، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر، والعمل الجماعي، وإشراك الموظفين، والتثقيف والتدريب. وقد أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر ذا دلالة إحصائية لجميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الفعالية العامة للمستشفيات. وقد أوضح استخدام تحليل الانحدار المتعدد أن إدارة الجودة الشاملة هي مؤشر قوي للتنبؤ بأداء المستشفيات. فتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجملها يزيد من الفعالية العامة للمستشفيات في المستشفيات الحكومية المعتمدة من "مجلس اعتماد المؤسسات الصحية" بالأردن .

٦- (Al-Ettayem & Al-Zu'bi, 2015) :

بعنوان "تقصي أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات في القطاع المصرفي الأردني". تهدف هذه الدراسة إلى تقصي أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة (رضاء العملاء، والتثقيف، والتدريب، والتحسين المستمر، والعمل الجماعي، والتزام الإدارة العليا) على أداء المنظمات (المالية وغير المالية) في القطاع المصرفي الأردني .

فالبحوث التي تتناول الخدمات محدودة العدد في الأردن، وحيث أن الاقتصاد الأردني يعتمد اعتمادًا كبيرًا على قطاع الخدمات من ثم فإن مثل هذه البحوث يجوز أن تعمل على تحسين جودة هذا القطاع. وتعتمد منهجية الدراسة على استبيان تم توزيعه على ١١ مصرفًا تجاريًا، وتم استخدام برمجية "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)" لتحليل وفحص الفرضيات. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها أثر إيجابي على أداء المنظمات من الناحية المالية أو غير المالية على السواء .

٧-دراسة جامعة كورنيل

أجريت هذه الدراسة عام ٢٠٠٥ على مجموعة من الشركات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية. وهدفت الدراسة إلى قياس تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للموظفين.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على الموظفين في الشركات المستهدفة. وتضمن الاستبيان أسئلة حول رضا الموظفين، والإنتاجية، ومعدل دوران الموظفين.

وجدت الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة أدت إلى زيادة رضا الموظفين بنسبة ٢٥٪، وزيادة الإنتاجية بنسبة ١٥٪، وانخفاض معدل دوران الموظفين بنسبة ١٠٪.

وخلصت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للموظفين من خلال زيادة رضاهم عن العمل، وتحسين كفاءتهم في أداء المهام، وزيادة التزامهم بالعمل.

٨-دراسة جامعة ستانفورد

أجريت هذه الدراسة عام ٢٠١٠ على مجموعة من الشركات الخدمية في الولايات المتحدة الأمريكية. وهدفت الدراسة إلى قياس تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للموظفين.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على الموظفين في الشركات المستهدفة. وتضمن الاستبيان أسئلة حول الإبداع والابتكار، والشعور بالانتماء.

وجدت الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة أدت إلى زيادة الإبداع والابتكار لدى الموظفين بنسبة ٢٠٪، وزيادة الشعور بالانتماء لدى الموظفين بنسبة ١٥٪.

وخلصت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للموظفين من خلال زيادة قدراتهم على التفكير النقدي وحل المشكلات، وزيادة شعورهم بالانتماء إلى المنظمة.

٩-دراسة جامعة هارفرد

أجريت هذه الدراسة عام ٢٠١٥ على مجموعة من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية. وهدفت الدراسة إلى قياس تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للموظفين.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على الموظفين في الشركات المستهدفة. وتضمن الاستبيان أسئلة حول الرضا عن العمل، والالتزام بالعمل.

وجدت الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة أدت إلى زيادة الرضا عن العمل لدى الموظفين بنسبة ٣٠٪، وزيادة الالتزام بالعمل لدى الموظفين بنسبة ٢٥٪.

وخلصت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للموظفين من خلال زيادة شعورهم بالرضا عن العمل، وزيادة رغبتهم في البقاء في المنظمة.

العوامل التي تؤثر على تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة

كما ذكرنا سابقاً، فإن تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي يعتمد على مجموعة من العوامل، منها:

- مدى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة بشكل صحيح.
- ثقافة المنظمة ومدى دعمها لممارسات إدارة الجودة الشاملة.
- طبيعة العمل ومدى قابليته للتحسين من خلال ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

فيما يلي شرح لتأثير كل من هذه العوامل:

- مدى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة بشكل صحيح: يعتمد تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على مدى تطبيقها بشكل صحيح. فكلما تم تطبيق هذه الممارسات بشكل صحيح، زادت فعاليتها في تحقيق أهدافها.
- ثقافة المنظمة ومدى دعمها لممارسات إدارة الجودة الشاملة: تلعب ثقافة المنظمة دوراً مهماً في نجاح ممارسات إدارة الجودة الشاملة. فكلما كانت ثقافة المنظمة داعمة لممارسات إدارة الجودة الشاملة، زادت احتمالية نجاحها.

• طبيعة العمل ومدى قابليته للتحسين من خلال ممارسات إدارة الجودة الشاملة: تختلف طبيعة العمل من منظمة إلى أخرى. فبعض الأعمال أكثر قابلية للتحسين من خلال ممارسات إدارة الجودة الشاملة من غيرها.

وبشكل عام، يمكن القول أن تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي يمكن أن يكون إيجابيًا كبيرًا، وذلك إذا تم تطبيقها بشكل صحيح، وتدعمها ثقافة المنظمة، وقابلة للتطبيق على طبيعة العمل.

الفصل الثالث:

الفصل الثالث: منهج البحث وإجراءاته.

- منهج البحث
- مجتمع البحث
- عينة البحث
- أداة البحث
- صدق أداة البحث
- ثبات أداة البحث
- إجراءات تطبيق أداة البحث
- أساليب المعالجة الإحصائية.

الفصل الثالث

المنهجية وطريقة الدراسة.

أولاً : الإجراءات المنهجية

طبقت الدراسة على عدد ١٠٠ موظف وموظفة في شركة stc بالرياض ، تم إختيار عينة عشوائية بسيطة ، أعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي ولجمع البيانات إستخدم الباحث أداة الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على بيانات المبحوثين، بعد تحكيمها وعرضها لعدد من المحكمين في القسم

القسم الأول: يتحدث عن المتغيرات الديموغرافية

١-النوع

٢-المستوى التعليمي

٣-عدد سنوات الخبرة

٤- الحالة الاجتماعية

٥- العمر:

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الاول : ممارسات إدارة الجودة الشاملة لموظفو خدمة العملاء بشركة stc بالرياض

- البعد الاول: تحسين أداء الموظفين
- البعد الثاني: تحسين رضا العملاء
- البعد الثالث: تحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية

المحور الثاني : الأداء الوظيفي لموظفو خدمة العملاء لشركة stc بالرياض

- البعد الأول: المعرفة والمهارات
- البعد الثاني: السلوكيات المهنية

■ البعد الثالث: الالتزام بالجودة

وقد تم استخدام مقياس (ليكرت) ذو الخماسي درجات لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول رقم (٨).

جدول رقم (٦) درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	1

جدول رقم (٧) المعيار المستخدم في الحكم على مستويات الضغوط النفسية لدى أفراد العينة

ويتم حساب الدرجات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وهو متدرج كالاتي: (موافق – محايد – غير موافق) ، حيث تأخذ الدرجات (١+٢+٣+٤+٥) على الترتيب، وقد تم تحديد مستوى استجابات أفراد العينة عن كل عبارة من عبارات المحورين وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{مدى الاستجابة} = \frac{1-3}{3} \times \frac{1-ن}{ن}$$

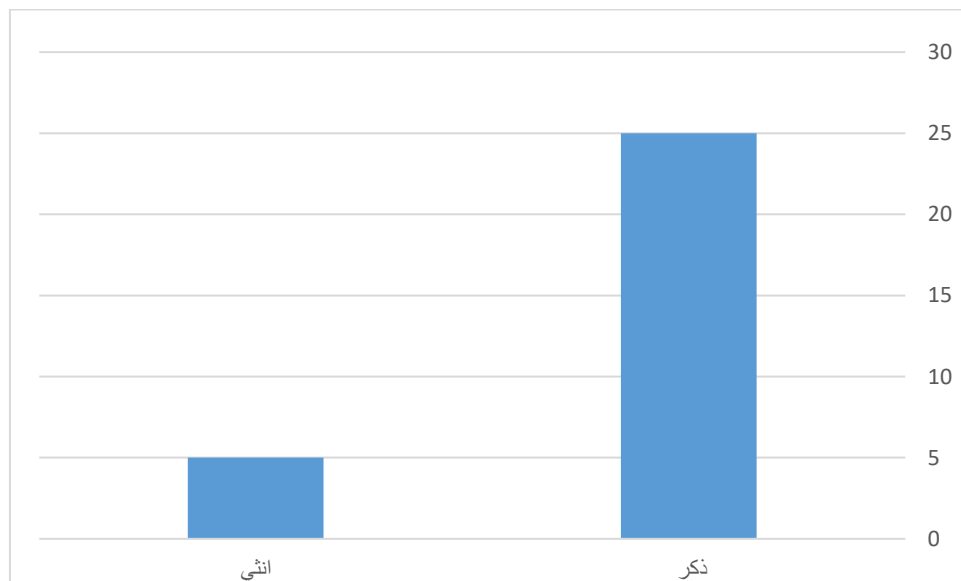
حيث إن ن تمثل تدرج المقياس = ٠,٦٧

ثانياً: عرض وتحليل البيانات

جدول رقم (١) لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	75	83%
انثي	25	17%
الاجمالي	100	100%

يبين الجدول رقم (١) أن نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت ٨٣٪، بينما بلغت نسبة الإناث ١٧٪. هذا يعني أن الذكور يشكلون غالبية عينة الدراسة، بنسبة تزيد عن ضعفي نسبة الإناث.

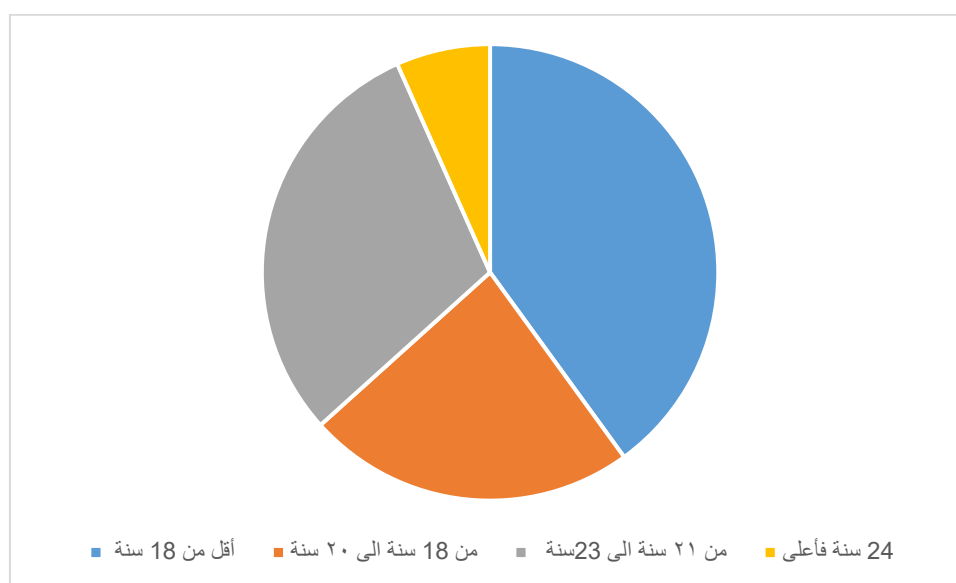


شكل (١) يبين نسبة النوع لعينة البحث

جدول رقم (٢) لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ١٨ سنة	22	40%
من ١٨ سنة الى ٢٠ سنة	17	23%
من ٢١ سنة الى ٢٣ سنة	19	30%
٢٤ سنة فأعلى	12	7%
الاجمالي	100	100%

يبين الجدول رقم (٢) أن توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر يتسم بتنوع كبير، حيث تتراوح أعمار أفراد العينة بين أقل من ١٨ سنة و ٢٤ سنة فأعلى. وتمثل الفئة العمرية أقل من ١٨ سنة ما نسبته ٤٠٪ من عينة الدراسة وتمثل الفئة العمرية من ٢١ سنة إلى ٢٣ سنة ما نسبته ٣٠٪ من عينة الدراسة، مما يشير إلى أن هذه الفئة العمرية تمثل أيضاً نسبة كبيرة من عينة الدراسة وتمثل الفئة العمرية ٢٤ سنة فأعلى ما نسبته ٧٪ من عينة الدراسة، مما يشير إلى أن هذه الفئة العمرية تمثل نسبة صغيرة من عينة الدراسة.



شكل (٢) يبين نسبة النوع لعينة البحث

جدول (٤) تقدير النسبة المئوية لمتوسط الاستجابة للثلاث محاور وتقديرها

المتوسط	النسبة المئوية للمتوسط	درجة التقدير
من ١ إلى ١,٦٦	٣٣,٣ % إلى ٥٥,٣ %	منخفضة
من ١,٦٧ إلى ٢,٣٣	٥٥,٧ % إلى ٧٧,٧ %	متوسطة
من ٢,٣٤ إلى ٣	٧٨,٠ % إلى ١٠٠ %	مرتفعة

جدول (٥) يبين التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة

المحور الاول : ممارسات إدارة الجودة الشاملة لموظفو خدمة العملاء بشركة stc بالرياض

الدرجة	النسبة المئوية	التباين	الانحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	البعد الاول: تحسين أداء الموظفين
منخفضة	50%	0.328	0.572	1.50	١-تساعد ممارسات إدارة الجودة الشاملة على تحسين كفاءة أداء الموظفين.
متوسطة	58%	0.409	0.640	1.73	٢-تمتلك شركة stc فريقاً مؤهلاً ومدرّباً على ممارسات إدارة الجودة الشاملة.
منخفضة	48%	0.323	0.568	1.43	٣-توفر شركة stc بيئة عمل مناسبة لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة.
عالية	49%	0.257	0.507	1.47	٤-تساهم ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تطوير المهارات والقدرات المهنية للموظفين.
عالية	46%	0.240	0.490	1.37	٥-تؤدي ممارسات إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة الشعور بالمسؤولية والالتزام لدى الموظفين.
الدرجة	النسبة المئوية	التباين	الانحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	البعد الثاني: تحسين رضا العملاء
متوسط	48%	0.323	0.568	1.43	١-تساهم ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم.

٢-تؤدي ممارسات إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف.	1.47	0.507	0.257	49%	عالية
٣-تساهم ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين سمعة الشركة ومكانتها في السوق.	1.43	0.568	0.323	48%	منخفضة
البعد الثالث: تحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية	متوسط الوزن المرجح	الانحراف المعياري	التباين	النسبة المئوية	الدرجة
١-تلتزم شركة stc بتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في خدمة العملاء.	1.43	0.568	0.323	48%	منخفضة
٢-تسعى شركة stc إلى تحسين جودة خدمة العملاء باستمرار.	1.47	0.507	0.257	49%	عالية
٣-تستخدم شركة stc أدوات وتقنيات حديثة لإدارة الجودة الشاملة.	1.37	0.490	0.240	46%	عالية

البعد الأول: تحسين أداء الموظفين

• الدرجة الإجمالية:متوسطة

• التعليق:

- متوسط الوزن المرجح للبعد هو ١,٤٧، مما يشير إلى أن الدرجة الإجمالية للبعد هي متوسطة.
- حصلت ثلاثة من العوامل الخمسة على درجة عالية، وهي: "تسهم ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تطوير المهارات والقدرات المهنية للموظفين" و "تؤدي ممارسات إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة الشعور بالمسؤولية والالتزام لدى الموظفين" و "تمتلك شركة stc فريقاً مؤهلاً ومدرّباً على ممارسات إدارة الجودة الشاملة".
- حصلت عاملين من العوامل الخمسة على درجة متوسطة، وهي: "تساعد ممارسات إدارة الجودة الشاملة على تحسين كفاءة أداء الموظفين" و "توفر شركة stc بيئة عمل مناسبة لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة".
- حصل عامل واحد من العوامل الخمسة على درجة منخفضة، وهي: "تؤدي ممارسات إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف".

البعد الثاني: تحسين رضا العملاء

• الدرجة الإجمالية:متوسطة

• التعليق:

- متوسط الوزن المرجح للبعد هو ١,٤٣، مما يشير إلى أن الدرجة الإجمالية للبعد هي متوسطة.
- حصلت ثلاثة من العوامل الخمسة على درجة متوسطة، وهي: "تساهم ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم" و "تؤدي ممارسات إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف" و "تساهم ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين سمعة الشركة ومكانتها في السوق".
- حصل عامل واحد من العوامل الخمسة على درجة عالية، وهي: "تلتزم شركة stc بتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في خدمة العملاء".

البعد الثالث: تحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية

- الدرجة الإجمالية :عالية
- التعليق:
- متوسط الوزن المرجح للبعد هو ١,٤٥، مما يشير إلى أن الدرجة الإجمالية للبعد هي عالية.
- حصلت ثلاثة من العوامل الخمسة على درجة عالية، وهي: "تلتزم شركة stc بتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في خدمة العملاء" و "تسعى شركة stc إلى تحسين جودة خدمة العملاء باستمرار" و "تستخدم شركة stc أدوات وتقنيات حديثة لإدارة الجودة الشاملة".
- حصل عامل واحد من العوامل الخمسة على درجة متوسطة، وهي: "توفر شركة stc بيئة عمل مناسبة لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة".

التعليق العام

بشكل عام، يمكن القول أن شركة stc تمتلك ممارسات إدارة الجودة الشاملة بشكل جيد، حيث حصلت على درجات متوسطة وعالية في معظم الأبعاد. ومع ذلك، هناك بعض العوامل التي يمكن تحسينها، مثل:

- زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف من خلال ممارسات إدارة الجودة الشاملة.
 - تحسين سمعة الشركة ومكانتها في السوق من خلال ممارسات إدارة الجودة الشاملة.
 - توفير بيئة عمل مناسبة لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة.
- من خلال تحسين هذه العوامل، يمكن لشركة stc تحقيق المزيد من الفوائد من ممارسات إدارة الجودة الشاملة، مثل:
- تحسين أداء الموظفين.
 - تحسين رضا العملاء.
 - تحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية.

المحور الثاني : الأداء الوظيفي لموظفو خدمة العملاء لشركة stc بالرياض

الدرجة	النسبة المئوية	التباين	الانحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	البعد الأول: المعرفة والمهارات
متوسطة	58%	0.409	0.640	1.73	١-يتمتع موظفو خدمة العملاء بشركة stc بالرياض بالمعرفة والمهارات اللازمة لتقديم خدمة عملاء عالية الجودة.
منخفضة	48%	0.323	0.568	1.43	٢-يتمتع موظفو خدمة العملاء بشركة stc بالرياض بمعرفة جيدة بمنتجات وخدمات الشركة.
منخفضة	49%	0.257	0.507	1.47	٣-يتمتع موظفو خدمة العملاء بشركة stc بالرياض بالمهارات اللازمة لحل مشكلات العملاء بشكل فعال.
الدرجة	النسبة المئوية	التباين	الانحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	البعد الثاني: السلوكيات المهنية
عالية	53%	0.386	0.621	1.60	١-يتميز موظفو خدمة العملاء بشركة stc بالرياض بالسلوكيات المهنية والأخلاقية.
عالية	47%	0.248	0.498	1.40	٢-يتعامل موظفو خدمة العملاء بشركة stc بالرياض مع العملاء باحترام ولباقة.
منخفضة	53%	0.386	0.621	1.60	٣-يلتزمون موظفو خدمة العملاء بشركة stc بالرياض بمعايير العمل والأخلاقيات المهنية.
الدرجة	النسبة المئوية	التباين	الانحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	البعد الثالث: الالتزام بالجودة
متوسطة	74%	0.392	0.626	2.23	١-يسعى موظفو خدمة العملاء بشركة stc بالرياض باستمرار إلى تحسين جودة خدماتهم.
متوسطة	71%	0.464	0.681	2.13	٢-يحرص موظفو خدمة العملاء بشركة stc بالرياض على الالتزام بمعايير الجودة المحددة.

متوسطة	74%	0.392	0.626	2.23	٣-يتحمل موظفو خدمة العملاء بشركة stc بالرياض المسؤولية عن جودة خدماتهم.
--------	-----	-------	-------	------	---

البعد الأول: المعرفة والمهارات

• الدرجة الإجمالية: متوسطة

• التعليق:

- متوسط الوزن المرجح للبعد هو ١,٦٣، مما يشير إلى أن الدرجة الإجمالية للبعد هي متوسطة.
- حصل عاملان من العوامل الثلاثة على درجة متوسطة، وهي: "يتمتع موظفو خدمة العملاء بشركة stc بالرياض بالمعرفة والمهارات اللازمة لتقديم خدمة عملاء عالية الجودة" و "يتمتع موظفو خدمة العملاء بشركة stc بالرياض بالمهارات اللازمة لحل مشكلات العملاء بشكل فعال".
- حصل عامل واحد من العوامل الثلاثة على درجة منخفضة، وهي: "يتمتع موظفو خدمة العملاء بشركة stc بالرياض بمعرفة جيدة بمنتجات وخدمات الشركة".

البعد الثاني: السلوكيات المهنية

• الدرجة الإجمالية: عالية

• التعليق:

- متوسط الوزن المرجح للبعد هو ١,٥٧، مما يشير إلى أن الدرجة الإجمالية للبعد هي عالية.
- حصل عاملان من العوامل الثلاثة على درجة عالية، وهي: "يتميز موظفو خدمة العملاء بشركة stc بالرياض بالسلوكيات المهنية والأخلاقية" و "يتعامل موظفو خدمة العملاء بشركة stc بالرياض مع العملاء باحترام ولباقة".
- حصل عامل واحد من العوامل الثلاثة على درجة منخفضة، وهي: "يلتزمون موظفو خدمة العملاء بشركة stc بالرياض بمعايير العمل والأخلاقيات المهنية".

البعد الثالث: الالتزام بالجودة

• الدرجة الإجمالية: متوسطة

• التعليق:

- متوسط الوزن المرجح للبعد هو ٢,١٧، مما يشير إلى أن الدرجة الإجمالية للبعد هي متوسطة.
- حصل عاملان من العوامل الثلاثة على درجة متوسطة، وهي: "يسعى موظفو خدمة العملاء بشركة stc بالرياض باستمرار إلى تحسين جودة خدماتهم" و "يحرص موظفو خدمة العملاء بشركة stc بالرياض على الالتزام بمعايير الجودة المحددة."
- حصل عامل واحد من العوامل الثلاثة على درجة منخفضة، وهي: "يتحمل موظفو خدمة العملاء بشركة stc بالرياض المسؤولية عن جودة خدماتهم."

التعليق العام

بشكل عام، يمكن القول أن أداء موظفو خدمة العملاء بشركة stc بالرياض جيد، حيث حصلوا على درجات متوسطة وعالية في معظم الأبعاد. ومع ذلك، هناك بعض العوامل التي يمكن تحسينها، مثل:

- تحسين المعرفة بمنتجات وخدمات الشركة لدى موظفو خدمة العملاء.
 - تحسين الالتزام بمعايير العمل والأخلاقيات المهنية لدى موظفو خدمة العملاء.
 - تحسين تحمل المسؤولية عن جودة الخدمات لدى موظفو خدمة العملاء.
- من خلال تحسين هذه العوامل، يمكن لشركة stc تحسين أداء موظفو خدمة العملاء، مما يؤدي إلى تحسين رضا العملاء وتحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية.
- فيما يلي بعض التوصيات المحددة لتحسين الأداء الوظيفي لموظفو خدمة العملاء بشركة stc بالرياض:

- تحسين المعرفة بمنتجات وخدمات الشركة: يمكن لشركة stc القيام بذلك من خلال توفير برامج تدريبية وتطوير مهني لموظفي خدمة العملاء. كما يمكن لشركة stc تشجيع الموظفين على الاطلاع على أحدث المعلومات حول منتجات وخدمات الشركة.
- تحسين الالتزام بمعايير العمل والأخلاقيات المهنية: يمكن لشركة stc القيام بذلك من خلال وضع سياسات وإجراءات واضحة تحدد توقعات الشركة من موظفي خدمة العملاء. كما يمكن لشركة stc تشجيع الموظفين على المشاركة في برامج التوعية حول معايير العمل والأخلاقيات المهنية.
- تحسين تحمل المسؤولية عن جودة الخدمات: يمكن لشركة stc القيام بذلك من خلال إنشاء نظام لتقييم أداء موظفي خدمة العملاء. كما يمكن لشركة stc تشجيع الموظفين على تقديم ملاحظات حول جودة خدماتهم.

التوصيات

توصيات لتحسين الأداء الوظيفي لموظفو خدمة العملاء بشركة stc بالرياض:

- تحسين المعرفة بمنتجات وخدمات الشركة:
 - توفير برامج تدريبية وتطوير مهني لموظفي خدمة العملاء، بما في ذلك برامج تدريبية متخصصة في منتجات وخدمات الشركة.
 - تشجيع الموظفين على الاطلاع على أحدث المعلومات حول منتجات وخدمات الشركة من خلال المصادر المتاحة، مثل الموقع الإلكتروني للشركة، وكتيبات المنتجات والخدمات، وقنوات التواصل الاجتماعي.
 - تحسين الالتزام بمعايير العمل والأخلاقيات المهنية:
 - وضع سياسات وإجراءات واضحة تحدد توقعات الشركة من موظفي خدمة العملاء، بما في ذلك الالتزام بمعايير العمل والأخلاقيات المهنية.
 - تشجيع الموظفين على المشاركة في برامج التوعية حول معايير العمل والأخلاقيات المهنية، مثل الدورات التدريبية والندوات.
 - تحسين تحمل المسؤولية عن جودة الخدمات:
 - إنشاء نظام لتقييم أداء موظفي خدمة العملاء، يتضمن مؤشرات أداء تتعلق بجودة الخدمات.
 - تشجيع الموظفين على تقديم ملاحظات حول جودة خدماتهم، سواء من خلال الاستبيانات أو المقابلات.
- بالإضافة إلى هذه التوصيات، يمكن لشركة stc أيضًا النظر في اتخاذ الإجراءات التالية:
- توفير فرص للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بخدمات العملاء.

- تكريم الموظفين المتميزين في خدمة العملاء.
 - إنشاء بيئة عمل داعمة وإيجابية لموظفي خدمة العملاء.
- من خلال اتخاذ هذه الإجراءات، يمكن لشركة stc تحسين أداء موظفي خدمة العملاء، مما يؤدي إلى تحسين رضا العملاء وتحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية.

مراجع

- ١- أكرم محمد احمد الحاج علي، (٢٠١٥) : تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة الجوف)، رسالة ماجستير، جامعة الجوف السعودية .
- ٢- باديس، بلخلودة. (٢٠١٦) : أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية دراسة مى دانية في مؤسسة سونطراك . جامعة قاصدي بن مرباح الجزائر .
- ٣- د. عمر وصفى عفىلى، (١٩٩٣) : إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، ص ١٢.
- ٤- الديلاوي، عبدالمحسن عبد المجيد، (١٠١٣) : هندرة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء ، رسالة ماجستير ، الأكاديمية الليبية مدرسة العلوم الإدارية والمالية، قسم الإدارة والتنظيم، ليبيا .
- ٥- رضا ، حاتم علي حسن (٢٠٠٣م) : " الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي " ، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، ص ٥٥ .
- ٦- شقير، إيمان فؤاد. (٢٠٠٥) : تقييم الأداء التسويقي في المنظمات المصرية من منظور متكامل. جامعة الإسكندرية .
- ٧- طه، هنادى قسم السيد الحسين. (٢٠١٦م) : أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في البنوك الاسلامية (بالتطبيق على رئاسة بنك فيصل الإسلامي السوداني) . (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الخرطوم السودان، ص ٥٥ .
- ٨- عاشور، أحمد صقر (٢٠٠٢م) : " السلوك الانساني في المنظمات " ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية .
- ٩- عاشور، احمد صقر (٢٠٠٢م) : " السلوك الانساني في المنظمات " ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية .
- ١٠- محمد العتيبي. (٢٠٠٥م) : أثر تطبيق الجودة الشاملة في التدريب"، دراسة تطبيقية على معهد الإدارة العامة ، ص ٣٣ .

- ١١- النيمان، عبدالله عبد الرحمن (٢٠٠٣م) : " الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الاجهزة الامنية ،الرياض " ، رسالة ماجستير، اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض، ص ٣٣ .
- ١٢- هاينز، ماريون إي (١٩٨٨م) : " إدارة الأداء : دليل شامل للإشراف الفعال"، ترجمة محمود مسي وزهير الصباغ ، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض ، ص ١٤٤ .
- ١٣- السكارنه، بلال خلف(٢٠٠٩): التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، الأردن.
- ١٤- عليما، صالح ناصر(٢٠٠٤): إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
- ١٥- محمد، غوتي(٢٠١٧): أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أبعاد أداء الابتكار باستخدام منهجية PLS من الدرجة الثانية لقطاع الاتصال بالجزائر، جامعة طاهري محمد، بشار - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب الغربي، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، ١٤٣-١٦٠
- ١٦- القعايدة، آية صالح علي(٢٠٢٣): أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في الأردن، جامعة البلقاء التطبيقية
- ١٧- الحياصات، خالد محمد كايد(٢٠١٦): أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية، مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية ، ع ٣
- ١٨- - خالدي، فراح، ومهاوة، آمال. (٢٠٢١). أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، مج ٨، ع ١.
- ١٩- أبو النصر (٢٠١٥) ادارة الجودة الشاملة: استراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات، المجموعة العربية.

- ٢٠- أسامة المعمر (٢٠١٤) علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين.
- ٢١- أكرم الحاج علي (٢٠١٥) تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية.
- ٢٢- الحراحشة (٢٠١١) إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- ٢٣- العالم (٢٠١٩) نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية: دراسة علمية وتطبيقية، دار اليازوري.
- ٢٤- أولاد عبد اللطيف (٢٠١٦) أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمة التعليم العالي مجلة روافد للبحوث والدراسات، العدد الأول.
- ٢٥- ٧. بني حمدان، زبون (٢٠١٩) إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري.
- ٢٦- ٨. راضي، العربي (٢٠١٦) إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات.
- ٢٧- ٩. رضوان (٢٠١٢) إدارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر
- ٢٨- ١٠. ريم الشريف (٢٠١٣) دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، كلية الاقتصاد والإدارة.
- ٢٩- ١١. زروق بلال، احمد كشوب (٢٠٢٠) أثر الاخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية.
- ٣٠- ١٢. صفوان أبو الريش (٢٠١٤)، واقع نظام إدارة الجودة الشاملة لكليات التربية بجامعات المملكة العربية السعودية، العلوم التربوية. المملكة العربية السعودية،
- ٣١- ١٣. طويل ياسمين (٢٠١٨) الجودة الشاملة وأثرها على أداء الأفراد العاملين في البنوك الجزائرية - دراسة تطبيقية في البنوك العمومية العاملة بولاية سكيكدة، مجلة الباحث الاقتصادي.

٣٢- ١٤. عديب سليم (٢٠١٨) دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير مؤسسات التعليم

العالى، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

٣٣- ١٥. عربس، حمود، قشمر (٢٠١٩) تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات

الفلسطينية واللبنانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية لضمان الجودة.

٣٤- ١٦. عفاف شاكوت (٢٠١٥) أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين

بالمؤسسات الخدمية، كلية الدراسات العليا.

٣٥- ١٧. عماد كساب (٢٠٢٠) مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين

النظرية والتطبيق نماذج عملية، المجلة العربية الآداب والدراسات الانسانية.

المراجع الأجنبية :

1. Cetinderea et al., (2015) : The effects of total quality management on the business performance: An application in the province of Kütahya", By\ Aysel Cetinderea, Cengiz Duranb, Makbule Seda Yetisenc. The Authors. Published by Elsevier B.V.
2. El-Tohamy and Al-Raoush, (2015) : "The Impact Of Applying Total Quality Management Principles On The Overall Hospital Effectiveness: An Empirical Study On The HCAC Accredited Governmental Hospitals In Jordan". By\ Abd El-Moneim A. El-Toham
3. Funmilola, O., Sola, K. & Olusola, A. (2013) : "Impact of job satisfaction dimensions on job performance in a small and medium enterprise Ibadan, South Western, Nigeria". Interdisciplinary journal of contemporary research in business. 4 (11): pp. 509 -524.
4. McLarney, C. (2001) : "Strategic planning-effectiveness-environment linkage: A case study". Management Decision, 39 (10), 809-817. Retrieved from, p 5.
5. Ngambi and Nkemkifu, (2015) : "The Impact of Total Quality Management on Firm's Organizational Performance", By\ Marcel T. Ngambi and Ayankeng Godlove Nkemkifu. American Journal of Management Vol. 15 (4), p 8.

6. Ngambi and Nkemkiafu, (2015) : "The Impact of Total Quality Management on Firm's Organizational Performance", O.p.t., p 12
7. Sadikoglu and Olcay, (2014) : The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey", By\ Esin Sadikoglu and Hilal Olcay. Vol. 4 Hindawi: Publishing Corporation. Advances in Decision Sciences. Article ID 537605, 17 pages. <http://dx.doi.org/10.1155/2014/537605>.

الملاحق

ملاحق

استبيان

أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة stc بالرياض

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان: " أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة stc بالرياض "، ونظراً لطبيعة الدراسة، فقد تطلب تحقيق أهدافها إعداد استبيان لجمع البيانات من العاملين في شركة stc بالرياض ، ولذا أتشرف بأن أعرض على سعادتكم هذا الاستبيان، المكون من قسمين رئيسيين، القسم الأول يتناول البيانات العامة، أما القسم الثاني محاور الاستبيان، ويمكن تقديم اقتراحاتكم لكل فقرة من خلال وضع إشارة أمام كل فقرة

القسم الأول: البيانات الديمغرافية

فضلا ضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يناسبك من المعلومات التالية:

١-النوع ☐ ذكر ☐ أنثى

٢-المستوى التعليمي:

☐ ثانوية عامة ☐ دبلوم متوسط ☐ دبلوم عالي
☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

٣-عدد سنوات الخبرة:

☐ أقل من خمس سنوات.
☐ ٥ - أقل من ١٠ سنوات.
☐ ١٠ - أقل من ١٥ سنة.

☐ ١٥ - ٢٠ سنة.

☐ أكثر من ٢١ سنة.

٤ - الحالة الاجتماعية

☐ متزوج

☐ أعزب

٥ - العمر:

☐ أقل من ٢٥

☐ من ٢٦ إلى ٣٥

☐ من ٣٦ إلى ٤٥

☐ أكبر من ٤٦

القسم الثاني: محاور الاستبيان: ارجو التكرم بوضع اشارة (√) أمام الاجابة التي تراها مناسبة

اسئلة الاستبيان					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الاول : ممارسات إدارة الجودة الشاملة لموظفو خدمة العملاء بشركة stc بالرياض									
البعد الاول: تحسين أداء الموظفين									
١-تساعد ممارسات إدارة الجودة الشاملة على تحسين كفاءة أداء الموظفين.									
٢-تمتلك شركة stc فريقاً مؤهلاً ومدرباً على ممارسات إدارة الجودة الشاملة.									
٣-توفر شركة stc بيئة عمل مناسبة لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة.									
٤-تسهم ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تطوير المهارات والقدرات المهنية للموظفين.									
٥-تؤدي ممارسات إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة الشعور بالمسؤولية والالتزام لدى الموظفين.									
البعد الثاني: تحسين رضا العملاء									
١-تساهم ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم.									
٢-تؤدي ممارسات إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف.									
٣-تساهم ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين سمعة الشركة ومكانتها في السوق.									
البعد الثالث: تحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية									
١-تلتزم شركة stc بتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في خدمة العملاء.									
٢-تسعى شركة stc إلى تحسين جودة خدمة العملاء باستمرار.									
٣-تستخدم شركة stc أدوات وتقنيات حديثة لإدارة الجودة الشاملة.									

اسئلة الاستبيان					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الثاني : الأداء الوظيفي لموظفو خدمة العملاء لشركة stc بالرياض									
البعد الأول: المعرفة والمهارات									
١-يتمتع موظفو خدمة العملاء بشركة stc بالرياض بالمعرفة والمهارات اللازمة لتقديم خدمة عملاء عالية الجودة.									
٢-يتمتع موظفو خدمة العملاء بشركة stc بالرياض بمعرفة جيدة بمنتجات وخدمات الشركة.									
٣-يتمتع موظفو خدمة العملاء بشركة stc بالرياض بالمهارات اللازمة لحل مشكلات العملاء بشكل فعال.									
البعد الثاني: السلوكيات المهنية									
١-يتميز موظفو خدمة العملاء بشركة stc بالرياض بالسلوكيات المهنية والأخلاقية.									
٢-يتعامل موظفو خدمة العملاء بشركة stc بالرياض مع العملاء باحترام ولباقة.									
٣-يلتزمون موظفو خدمة العملاء بشركة stc بالرياض بمعايير العمل والأخلاقيات المهنية.									
البعد الثالث: الالتزام بالجودة									
١-يسعى موظفو خدمة العملاء بشركة stc بالرياض باستمرار إلى تحسين جودة خدماتهم.									
٢-يحرص موظفو خدمة العملاء بشركة stc بالرياض على الالتزام بمعايير الجودة المحددة.									
٣-يتحمل موظفو خدمة العملاء بشركة stc بالرياض المسؤولية عن جودة خدماتهم.									

Midocean University

College of Management

Department of General Administration



The Impact of Human Resource Management Practices on Quality of"

"..Work Life: An Applied Study in Riyadh City

Graduation Project

:Prepared by

Khaled Ali Muhammad al-Shammari (leader)

٢٢٢...١٣٨

Bandar Muhammad Budaivi

٢٢٢.....٤

Reem Khalaf Al-Shammari

٢٢١...٢٥٩٤

Supervisor/

Dr. Walid Abdel Jawad Suleiman Siddiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan

:school year

2023