



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية )

=====

**واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإنتاجية**

**” دراسة تطبيقية على الشركة السعودية**

**لل كهرباء بالقطاع الجنوبي ”**

إعداد

**الباحث / عامر بن محمد شار البارقي**

إشراف

**الدكتور/ إبراهيم بن عبدالحميد أبو السندس**

« المجلد السادس والثلاثون - العدد الثاني - فبراير ٢٠٢٠ م »

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي و دراسة أثر تطبيقها على الإنتاجية، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بالشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي، حيث يبلغ عددهم (993) موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة ( الاستبانة ) كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث اشتملت على (٢٦) عبارة، وتم توزيعها على (150) موظفاً، وقد تم استعادة (١٤٥) استبانة وبعد تدقيقها وجد (١٤٢) استبانة صالحة للتحليل، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS )، وأظهرت الدراسة عدة نتائج من أبرزها: أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي جيد، وكذلك يوجد أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي على الإنتاجية، وخلصت الدراسة إلى توصيات عدة منها ضرورة الاهتمام بتشجيع وتحفيز العاملين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، و ضرورة الاهتمام بالأهداف الواضحة للشركة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة و على الشركة الالتزام بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة لجميع العمليات بالشركة.

## ABSTRACT

This study aimed to identify the reality of the application of Total Quality Management in Saudi Electricity Sector South and the study of the impact applied to productivity, where the study descriptive and analytical approach adopted, the study population of all employees working company Saudi Electricity southern sector, where the number (993) The questionnaire was developed as a main tool for data collection. It included (26) words and was distributed to (150) employees. (145) questionnaires were retrieved and after checking, (142) answers were found to be valid for analysis. The data was analyzed (SPSS). The study showed several results, the most prominent of which are: The level of application of TQM in the Saudi Electricity Company in the southern sector is good, as well as the impact of the application of TQM in the Saudi Electricity Company in the southern sector on productivity, to study several recommendations, including the need to encourage interest and motivate staff to implement total quality management, and the need to focus the clear objectives of the company to achieve total quality management and the company's commitment to apply the concept of total quality management practice for all company process.

## خلفية الدراسة وأهميتها

### 1.1 المقدمة

يشهد عصرنا الحديث مجموعة من المتغيرات في كافة مجالات الحياة، حيث أسهم التقدم في المجال التكنولوجي والعلمي في زيادة الإدراك لمتطلبات التغيير والتطوير وضرورة مواكبة كل جديد؛ مما أدى إلى الاهتمام بشكل كبير في عمليات الإصلاح في معظم دول العالم، ولقد نالت إدارة الجودة الشاملة (TQM) اهتماما واسعا وكبيراً إلى الحد الذي جعل المفكرين والباحثين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة (مصطفى، وآخرون، 2012، ص 123).

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة مفهوما إداريا حديثا وعصريا في أداء الأعمال وإدارتها بطريقة حديثة تفوق جميع المفاهيم الإدارية التقليدية، حيث تركز على تلبية متطلبات و توقعات المستهلكين سواء كان داخل المنظمة أو خارجها، وذلك من خلال معرفة احتياجاتهم ومتطلباتهم، ومن ثم القيام بأدائها بالشكل الصحيح وذلك من خلال التطوير و التحسين المستمر للوصول إلى أعلى مستويات الأداء وهو الإتقان (التميمي، 2013، ص 32).

والناظر إلى الاقتصاد في المملكة العربية السعودية يجد أن هناك شركات قائدة وعلاقة في السوق، ومن أبرز هذه الشركات الشركة السعودية للكهرباء فهي تعتبر من الشركات القيادية في السوق السعودي وتتفرد بتقديم خدمة التيار الكهربائي إلى جميع مناطق المملكة، وقد رأى الباحث الحاجة إلى دراسة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي ومعرفة تأثيرها على الإنتاجية.

### 2.1 مشكلة الدراسة

إدارة الجود الشاملة من أكثر المفاهيم الفلسفية الرائدة التي استحوات على الاهتمام الواسع من قبل الباحثين والممارسين للإدارة وتعد فكرا إداريا مغريا للمنظمات التي تبحث عن رفع إنتاجيتها وتحسين جودة انتاجها، ولهذه الفلسفة أهمية كبرى واثر على أداء المنظمات وخصوصا تلك التي تعتمد على منتجاتها وخدماتها حيث يصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل سليم ذوا أهمية لان أثرها لن يتوقف على المنظمة وحدها ولكنه تمتد آثاره على منتجات وخدمات المنظمة.

وتعتبر الإنتاجية بقسميها الكلي و الجزئي أهم مصادر النمو الإقتصادي في العالم خلال الحقب الثلاثة الماضية، وعلى مستوى الأداء الاقتصادي الكلي، فإن التذني في معدلات الإنتاجية يعتبر من الأسباب الرئيسية المفسرة لتذني معدلات النمو في الدول العربية خلال فترة التسعينات، والتي شهدت تراجعا عاما في متوسط معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي في العالم العربي، ويعتبر الارتقاء بمعدلات الإنتاجية أحد المكونات الأساسية في برامج الإصلاح الإقتصادي والهيكلي والتي يجري تطبيقها حاليا في الكثير من الدول العربية، أما على مستوى الإقتصاد الجزئي فتعتبر الإنتاجية إضافة إلى النوعية و التكلفة من العناصر الأساسية في التنافسية الدولية، وبالتالي فان تطوير هذه المكونات له أهمية خاصة لدى الدول العربية، في إطار سعيها لتعزيز القدرات التنافسية لمؤسساتها وشركاتها (بابكر، 2007، ص 43)، ونتيجة لما يشهده العالم من انفتاح كبير نجد أن منظمات ومؤسسات المملكة العربية السعودية تتأثر

بما يحدث في هذا العالم، فقد واجهت على مستوى الإدارة تحديات مثل مطالبات المواطنين للحكومة بتنفيذ أفضل الخدمات إسوة بما تقدمه حكومات الدول المتقدمة لمواطنيها، وقد يكون لزيادة مستوى التعليم ونسبة الوعي بين أفراد المجتمع السعودي دورا بارزا في زيادة تلك المطالبات، بالإضافة إلى مكانة المملكة دينينا وسياسيا واقتصاديا جعلها تواجه ضغوطا خارجية لتطوير خدماتها، ونظرا لمحدودية الموارد المتاحة وتقلب أسعار النفط وارتفاع معدل الدين العام وغيرها من التحديات التي أجبرت مؤسسات ومنظمات الدولة إلى تبني أساليب إدارية حديثة تستطيع من خلالها تخفيض التكاليف وتحسين مستوى الجودة، ومن أبرز هذه الأساليب أسلوب إدارة الجودة الشاملة والذي يهدف إلى تحسين الأداء والإنتاجية (الوادعي، 1428، ص22)، ومن ضمن هذه المؤسسات الشركة السعودية للكهرباء.

### 3.1 أسئلة الدراسة

1. ما هو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي؟
2. ما هو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي؟

### 4.1 أهداف الدراسة

- 1- التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي.
2. دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي على الإنتاجية.

### 5.1 فرضيات الدراسة

- 1- إن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي ضعيف.
- 2- يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي على الإنتاجية.

### 6.1 أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة، حيث يتطلب تطبيقها إلى توفر القناعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية هذا المفهوم و جعله في مقدمة اهتماماتها ، والعمل على نشر هذه القناعة (أبو الريش، 2014، ص41).

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تعتمد على المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية، وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين، وقد قررت بعض المنظمات الرائدة تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة إيماناً منها بأهمية وقدرة هذا المفهوم في تحسين وتطوير الإنتاجية، ومواجهة التحديات الصعبة، والسعي لكسب رضى الجمهور (الزعيبي، 2011، ص51)

ومن هنا يمكن القول أن أهمية الدراسة تكمن في كونها تتناول موضوعا في غاية الأهمية، الا وهو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإنتاجية في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي، كما تستمد الدراسة أهميتها من المكانة الكبيرة التي تحتلها الشركة السعودية للكهرباء بين الشركات؛ وكونها الشركة الوحيدة التي تقدم خدمة التيار الكهربائي في المملكة العربية السعودية، ومن ثم فإن التعرف على الواقع الحقيقي لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ونتيجة تأثيره على إنتاجية الشركة من خلال النتائج والتوصيات سوف يساعد المسؤولين في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي على الاسترشاد بها وتبني قرارات تحقق المزيد من التطوير و التحسين ومواكبة التغيرات المتلاحقة في هذا العصر.

### 7.1 نموذج الدراسة



### 8.1 حدود الدراسة

يركز هذا البحث على دراسة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة و أثرها على الإنتاجية، حيث أن العامل المستقل في هذه الدراسة هو (إدارة الجودة الشاملة) والعامل التابع هو (الإنتاجية)، وتجرى هذه الدراسة على عينة من موظفي الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي في المملكة العربية السعودية، حيث تطبق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2016 / 2017 م.

### 9.1 مصطلحات الدراسة

إدارة الجودة الشاملة : هي "غرس عقيدة وخلق ثقافة والتزام تام من قبل جميع العاملين بالمنظمة، وعلى المستويات الإدارية كافة: الأفقية والعمودية، مما يمكن الجميع من تأدية العمل بشكل صحيح و من أول مرة، و بما يضمن تقديم سلعة أو تأدية خدمة تحقق رضا المستهلك، وتلبي رغباته المعلنة والضمنية وبشكل مستمر" (الكبيجي، وآخرون، 2014، ص28).

الإنتاجية:"هي كمية الإنتاج التي تتحقق من خلال مدة زمنية بواسطة وحدة معينة من العمل، أو النسبة بين الإنتاج المحقق وكمية الأعمال التي بذلت خلال مدة زمنية معينة" (علي، 2009، ص31)

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 الإطار النظري

#### إدارة الجودة الشاملة:

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى الاهتمام بالإنتاجية وتحسينها، كما تهدف إلى إرضاء العميل وتقديم أفضل المنتجات والخدمات من خلال التحسين المستمر لعمليات المنظمة، وتهدف أيضا إلى رضا الموظفين وتوفير المناخ المناسب لهم، ومن أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة ما يلي (أبو الريش، 2014، ص41)

- تهيئة بيئة عمل تساعد على الابتكار وتحسين الأداء و زيادة معدل الإنتاجية.
- التشجيع على تقديم الأفكار والاقتراحات التطويرية لتحسين إجراءات العمل.
- رفع معدلات الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
- تطوير وتبسيط إجراءات العمل.
- سهولة قياس أداء الموظفين وفق معايير واضحة.
- زيادة مستوى التكامل والتعاون بين الإدارات والأقسام.
- الاستغناء عن الأعمال والمهام المكررة وعديمة الفائدة.
- تدريب الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد.
- مشاركة جميع الموظفين في عمليات التطوير لبرامج إدارة الجودة الشاملة.
- عمل مناقشات لمعرفة مؤشرات النجاح والفشل.

### الإنتاجية:

يوجد العديد من العوامل المؤثرة على الإنتاجية ويرى الكثير من الباحثين والكتاب والمختصين بأن العوامل المؤثرة على العملية الإنتاجية تتضمن كافة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (حمود، 2009، ص 65)، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

**العوامل السياسية:** وتأثر العوامل السياسية على الإنتاجية تأثيرا مباشرا من خلال القوانين والأنظمة والتعليمات التي تتبعها الدولة.

**العوامل الاقتصادية:** تعتبر العوامل الاقتصادية والتغيرات التي تحدث في الأسواق والمنافسة والعرض والطلب والخطط الاقتصادية ذات تأثير كبير على الإنتاجية.

**العوامل التكنولوجية:** تعمل التطورات التكنولوجية والبحث والتطوير والإبداع والابتكار في تحسين الإنتاجية وتطويرها ويظهر ذلك واضحا في التجربة اليابانية وما حدث من تطورات في المستوى الإنتاجي في الصناعات وبشكل خاص في الصناعات الالكترونية.

**العوامل الإدارية والتنظيمية:** تعتبر المنهجية الإدارية والتنظيمية التي تتبعها المنظمات من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واستخدام هيكل تنظيمية مناسبة في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات للمستويات الإدارية وطرق اتخاذ القرارات الصحيحة عند وجود مشاكل إدارية أو تقنية يمكن أن تؤدي إلى تدني الإنتاجية.

**الحوافز المادية والمعنوية:** تؤدي الحوافز المادية والمعنوية إلى تطوير مستوى الإنتاجية، حيث أن تحقيق مستوى مقبول من الرضا لدى العاملين يعمل على تطوير مستوى الأداء وهذا ينعكس على تحسين وتطوير الإنتاجية.

**نسبة رأس المال إلى قوة العمل:** عندما يكون هناك موارد مادية كافية من الآلات ومعدات وأجهزة وتقنيات حديثة من شأنها أن تعزز قدرات المنظمة الاقتصادية ومن ثم تحسين مستوى الإنتاجية لديها.

**القوى البشرية:** إن توفر موارد بشرية مؤهلة وماهرة في الأعمال الفنية والإدارية يعتبر المصدر الحقيقي لزيادة مستوى الإنتاجية وفي المقابل عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة يؤثر سلبا على تحسين الإنتاجية.

## ملخص الإطار النظري

ان مفهوم إدارة الجودة الشاملة عرف تطورا كبيرا وذلك نظرا لتغيير الوسائل والذهنيات والأسواق عبر الحقب الزمنية حيث يوجد مدخلان لإدارة الجودة الشاملة هما المدخل التقليدي والمدخل الحديث وفي ظل إدارة الجودة الشاملة تغير مفهوم العميل حيث لم يعد ذلك العميل او المستعمل لمنتجات المنظمة ونما يشمل عدة عناصر العملاء الخارجيين والموردين والملك والعملاء الداخليين وفي الأخير يمكن القول ان المنظمات أصبحت تدار بالعملاء حيث ظهرت للعميل أدوار جديدة كأن يقوم بوضع وتوجيه وإدارة الخطة الرئيسية في بعض الأحيان للمنظمة. وكذلك فان الإنتاجية أصبحت مرتبطة بإدارة الجودة الشاملة لانه إذا توفرت الجودة الشاملة زاد العملاء المستخدمين للخدمة وبذلك تزداد الإنتاجية التي تسعى اليها المنظمة.

## 2.2 الدراسات السابقة

في دراسة أجراها الجبرين (2016) بعنوان: واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في جامعة الأمير سلطان الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، فقد هدفت الدراسة إلى معرفة نسبة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة للتعليم العالي في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض والمتمثلة بجامعة الأمير سلطان الأهلية، حيث توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها ان تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في جامعة الأمير سلطان الأهلية كبيرة، كما ظهر أن أكثر معايير إدارة الجودة الشاملة تطبيقا هو تهيئة متطلبات الجودة في التعليم ومتابعة العملية التعليمية وتطويرها، وكان تطبيق معيار تطوير القوى البشرية ومعيار اتخاذ القرار وخدمة المجتمع متوسطا، بينما لا يوجد فروق في مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في جامعة الأمير سلطان الأهلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى للمتغيرات مثل الجنس والدرجة العلمية وعدد سنوات الخبرة في التدريس.

أما دراسة حسين (2014) بعنوان: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أداء الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة، فقد هدفت إلى توضيح المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتوضيح دور إدارة الجودة الشاملة في التغيير التنظيمي، كما هدفت أيضا إلى معرفة مدى أهمية مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتعزيز ثقافة إدارة الجودة الشاملة والترويج لها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك التزام حقيقي من قبل الإدارة العليا بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأن هناك قناعة راسخة لدى العاملين بالشركة بأن تشكيل فرق العمل يقود إلى تحسين مستوى الأداء، وتوصلت أيضا إلى أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تغيرات جذرية في السلوك والفكر ونمط القيادة الإدارية وإجراءات العمل بالشركة.



أما دراسة العربي (2013) بعنوان: واقع تطبيق معايير الجودة في كلية التربية بجامعة حائل، فقد هدفت الدراسة إلى رصد أهم معايير الجودة في التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية ومستوى تطبيقها في أرض الواقع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل اعتمادا على معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك معايير تطبق بدرجة كبيرة بكلية التربية بجامعة حائل ومن أهمها تلك المتصلة برسالة الكلية وأهدافها، كما أن هناك معايير تطبق إلى حد ما بكلية التربية بجامعة حائل وتحتاج إلى تفعيل، ومنها المعايير المتصلة بمصادر التعلم والمرافق والتجهيزات وعمليات توظيف الهيئة التدريسية والإدارية، وتوصلت الدراسة أيضا إلى أن هناك معايير لا تطبق بكلية التربية بجامعة حائل وتحتاج إلى خطة عاجلة لتفعيلها ومن أهم هذه المعايير المتصلة بعلاقة الكلية بالمجتمع.

أما دراسة مصطفى وآخرون (2012) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة المجمعة، فقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية، وذلك من خلال التعرف على مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة المجمعة من وجهة نظر منسوبيها (أعضاء هيئة التدريس) وتحديد أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقا في الجامعة كما يراها منسوبيها، وكذلك معرفة متطلبات الجودة الشاملة في النظام التعليمي والتعرف على مدى ملائمة النظام التعليمي في جامعة المجمعة لإدارة الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود أثر إيجابي لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء الأكاديمي في جامعات المملكة ويوجد أثر إيجابي لمتطلبات الجودة في التعليم الجامعي على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية، ويوجد أثر إيجابي لمتابعة العملية التعليمية على كفاءة الأداء الأكاديمي للجامعات السعودية، ويوجد أثر إيجابي لتطوير القوى البشرية، وكذلك تبين من الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة استراتيجية تهتم بتغيير بعض الإجراءات والسلوكيات الإدارية السائدة ليحل محلها ثقافة وسلوكيات إدارة الجودة الشاملة والتي تظهر ملامح شخصية المنظمة ورؤيتها المستقبلية وتوجهاتها وقيمتها الشخصية والتنظيمية.

أما دراسة الرشدي (2011) بعنوان: ممارسات إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي الكويتي: دراسة ميدانية، فقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي الكويتي، وهدفت أيضا إلى التعرف على الفروقات في إجابات العاملين والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية حيث أحتل تطوير العملية الإدارية المرتبة الأولى يليه التحسين المستمر ثم دمج ثقافة الجودة مع ثقافة المنظمة ثم التزام ودعم الإدارة العليا وأخيرا نظام المعلومات وبيانات الجودة.

أما دراسة الشراري (2010) بعنوان: مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية، واختلافها باختلاف المتغيرات الوظيفية و الشخصية، وتوضيح معوقات تطبيقها،

وطرح الحلول والمقترحة للتغلب على تلك المعوقات، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية كان متوسطاً، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة الأخرى، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود فروق في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تدريب وتأهيل وتحفيز العاملين.

أما دراسة المطيري (٢٠١٠) بعنوان: أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية: دراسة تطبيقية على شركة مرافق الكهرباء والمياه السعودية، فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركة مرافق الكهرباء والمياه السعودية مستندة على مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي تعتمد على جائزة الملك عبدالعزيز للجودة في المملكة العربية السعودية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة أثر إيجابي على الإنتاجية في شركة مرافق الكهرباء والمياه السعودية، كما توصلت الدراسة إلى أن مبدأ إدارة العمليات أكثر المبادئ تأثيراً في الإنتاجية يليه مبدأ القيادة الإدارية ثم مبدأ الموارد البشرية ثم مبدأ نتائج الأعمال، وتوصلت النتائج أيضاً إلى أن مبدأ التأثير على المجتمع والتركيز على العميل يعتبر الأقل تأثيراً على الإنتاجية.

أما دراسة الصويلح (٢٠٠٩) بعنوان: اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فقد هدفت الدراسة إلى قياس اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعتبر متوسطة، كما أن اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجالات التزام الإدارة العليا والتحسين المستمر وتشكيل فرق العمل وتدريب العاملين متوسطة، وتوصلت أيضاً إلى أن اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجالات الحوافز ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعد منخفضة.

أما دراسة (Usrof, Rania) (2016) بعنوان: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الاستدامة التنظيمية، فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية باعتبارها المزيج الصحيح في تنفيذ فعالية إدارة الجودة الشاملة، ومن هذه الممارسات: عملية التوظيف والاختيار، والعمل الجماعي، وتمكين الموظفين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتعويض، وجميعها تنطوي على إمكانية استكشاف المعارف الجديدة وتوليدها للمنظمات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن نجاح المنظمات يعتمد على ممارساتها الإدارية في كيفية التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحكم، كما توصلت إلى أن الممارسات الإدارية سترك أثراً ممتازاً على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وتخلق قيمة في تحسين البيئة الاقتصادية، وأوصت الدراسة بأن تركز المنظمات على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية لتحسين النظام قيد التنفيذ، كما يجب أن تكون مبادئ إدارة الجودة الشاملة راسخة في عقول الموظفين وتطبق في كل وحدات المنظمة.

أما دراسة (El-Tohamy)(2015) بعنوان: تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على فعالية المستشفى بشكل عام: دراسة تجريبية عن المستشفيات الحكومية المعتمدة (HCAC) في الأردن، فقد هدفت الدراسة للتحقيق في تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على فعالية المستشفيات الحكومية المعتمدة في الأردن والتي تم اعتمادها من مجلس اعتماد الرعاية الصحية (HCAC).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ان هناك أهمية كبيرة لتأثير جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة على فعالية المستشفى، كما توصلت إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتبر مؤشر قوي لأداء المستشفى، وان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يزيد من فعالية المستشفيات الحكومية المعتمدة من قبل مجلس اعتماد الرعاية الصحية في الأردن.

أما دراسة (Mashagba) (2014) بعنوان: تأثير إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء الأكاديمي، دراسة تجريبية عن قطاع التعليم العالي- الجامعة الأردنية، فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات الأردنية من خلال معرفة مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الأردنية من وجهة نظر موظفيها (أعضاء هيئة التدريس)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير إيجابي لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعة الأردنية، كما أن هناك تأثير إيجابي على متطلبات الجودة في التعليم العالي على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات الأردنية، وتوصلت أيضا إلى أن هناك تأثير إيجابي على تنمية الموارد البشرية (أعضاء هيئة التدريس) على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات الأردنية. وتوصلت 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 صنع القرار في الجامعات الأردنية وخاصة الجامعة الأردنية في إعداد كوادر أكاديمية مؤهلة لقيادة عملية التغيير وتأثيرها على الكفاءة والإنتاجية للوصول إلى مخرجات التعلم بجودة عالية.

### التعقيب على الدراسات السابقة

1. تختلف كل الدراسات فيما بينها على عناصر إدارة الجودة الشاملة التي تعتمدها في دراساتنا، ويرجع السبب في ذلك لاختلاف بيئة الدراسة من رسالة لأخرى. إلا أنه توجد هناك بعض المتغيرات التي تتفق عليها جميع الدراسات كالاهتمام بالعملاء والتحسين والتطوير المستمر والاستدامة التنظيمية وزيادة الإنتاجية
2. تتفق بعض الدراسات السابقة على ضرورة الاهتمام بالإنتاجية مثل دراسة المطيري (٢٠١٠) وكذلك في دراسة قطاع الكهرباء مثل دراسة حسين (٢٠١٤).
3. توصلت معظم الدراسات السابقة إلى وجود اهتمام كبير من قبل المؤسسات والشركات - محل الدراسة - بمتغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة، وتطبيق أغلب هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة
4. كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في الوقوف على جوانب تتعلق بموضوع الدراسة فيو ، إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وأيضا في المنهجية المتبعة و بناء أداة الدراسة، تم كما الاطلاع على بعض المراجع التي استندت إليها تلك الدراسات، بالإضافة إلى مناقشة ما توصلت إليه تلك الدراسات من نتائج و توصيات

٥. ذلك، فإن أهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة هو تطرقهاظهارها للدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في رفع مستوى الإنتاجية، لكون الجودة الشاملة من أكثر وأفضل الأساليب الإدارية شمولاً وغطاءً وأفضل الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة، بما يحقق متطلبات واحتياجات العملاء بشكل أكثر تميزاً واتقان في الشركات الخدمية كالشركة السعودية للكهرباء

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### 1.3 منهج الدراسة العام

تأتي هذه الدراسة مكتملة للدراسات السابقة التي درست واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإنتاجية، واعتمدت هذه الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد في المنهج الوصفي على الكتب و الدوريات و الدراسات السابقة المرتبطة بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الإنتاجية، وتم الاعتماد في المنهج التحليلي على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات من مفردات العينة.

حيث قام الباحث بتطبيق هذا المنهج والذي يعتمد على دراسة الظاهرة لكونه التطبيق الملائم لطبيعة الدراسة، ولأن هذا المنهج يسعى إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين جميع الأبعاد من أجل تفسير تلك الظاهرة و من ثم الوصول إلى الاستنتاجات التي تسهم في تحسين الواقع وتطويره، ويعتبر هذا الأسلوب الأكثر شيوعاً واستخداماً في الدراسات (عبيدات، 2014).

#### 2.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين بالشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي، حيث يبلغ عددهم ( 993 ) موظفاً، ( المصدر: دائرة الموارد البشرية بالشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي )، وتم تطبيق هذه الدراسة عن طريق المسح الشامل لجميع أفراد العينة، وبما أن مجتمع الدراسة يعتبر كبيراً إلى حد ما ، فقد أستخدمت الباحثة نسبة من مجتمع الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة والبالغ عددها (150) موظفاً، وقد تم استعادة (١٤٥) استبانة وبعد تدقيقها وجد (١٤٢) استبانة صالحة للتحليل.

#### 3.3 أدوات جمع البيانات

##### 1.3.3 مقاييس الدراسة

أستند الباحث في هذه الدراسة على المقاييس التي تم استخدامها في البحوث والدراسات السابقة لتمييزها بالاعتماد والتحكيم المعتمد من قبل الجهات الرسمية، حيث تم تطبيق تلك المقاييس وإجراء الدراسات في أكثر من مجال باختلاف المجتمع والبيئة، حيث قام الباحث بإجراء بعض التعديلات التي تتوافق مع طبيعة البحث بالإضافة للبيئة التي يجري عليها دراسته، ويتكون نموذج الدراسة من متغير مستقل يتمثل في إدارة الجودة الشاملة، ومتغير تابع يتمثل في الإنتاجية، ومن أهم الدراسات التي اعتمد عليها الباحث في تكوين أداة الدراسة الدراسات التالية: ( المطيري، 2010 )، ( حسين، 2014 )، ( الوادعي، 1428).

##### 2.3.3 أداة الدراسة

أستخدم الباحث الاستبانة كاداة لجمع البيانات المرتبطة بالدراسة، و تعتبر الاستبانة من اكثر الادوات استخداماً في البحث العلمي.

وقد قام الباحث بالاطلاع على الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ومن ثم قام بإعداد قائمة الاستبيان لهذه الدراسة والتي قام ببنائها مستخدماً مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس عبارات و تعادل خمس أوزان حسب الجدول التالي:

### 4.3 الوسائل الإحصائية المستخدمة

عرف عدد من الباحثين التحليل الإحصائي بأنه يحتوي على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي يتم استخدامها في نوعية وطبيعة البيانات والمقاييس المستخدمة ومتغيرات الدراسة بالإضافة لحجم عينة الدراسة ( العباسي، 2013، ص 67).

حيث يتم ترميز الاستبانة ومن ثم إدخالها في الحاسب بواسطة استخدام برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS، الإصدار رقم 20) بغرض تحليل بيانات الدراسة تحليلاً علمياً يحقق أهداف الدراسة ويجيب عن تساؤلاتها ويختبر فرضياتها وقد استخدم الباحث الاختبارات التالية:

- التكرار والنسب المئوية والانحراف المعياري المتوسط الحسابي وذلك من أجل وصف خصائص عينة الدراسة واستجاباتها حول فقرات أداة الدراسة.
- معامل الارتباط (PEARSON) لقياس العلاقات بين المتغيرات.
- معامل ألفا كرونباخ و ذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.
- استخدام معادلة الانحدار.

### 5.3 صدق أداة جمع البيانات وثباتها

#### 1.5.3 صدق التكوين ( الصدق الظاهري )

هو النظام العام للاختبار أو الصورة الخارجية له من حيث نوع المفردات، وكيفية صياغتها ومدى وضوح هذه المفردات، كذلك يتناول تعليمات الاستبيان ومدى دقتها ودرجة ما تتمتع به من موضوعية كما يشير هذا النوع من الصدق إلى أن الاستبيان مناسباً للغرض الذي وضع من أجله، وفي الدراسة الحالية تم الاستفادة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع هذه الدراسة كما تم مراجعة وتطوير الاستبيان من قبل الدكتور المشرف على البحث والذي تفضل مشكوراً بإبداء توجيهاته التي تم الأخذ بها ليكون الاستبيان في صورته النهائية، ملحق رقم (1)، وللتأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبيان) وقدرة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة ومدى صلاحيتها لمعالجة المتغيرات للإجابة على أسئلة الدراسة قام الباحث بعرضها على اثنين من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية ابن رشد للعلوم الإدارية، ملحق رقم (3)، ومراجعتها مع المشرف والخروج بصيغة نهائية ثم أخذ الموافقة النهائية من إدارة الكلية على توزيعها.

#### 2.5.3 الصدق الداخلي ( الاتساق )

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي قام الباحث بحساب درجة ارتباط كل محور من محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية باستخدام معامل ارتباط بيرسون والجدول التالي يوضح النتائج:

## معاملات ارتباط بيرسون لحساب الاتساق الداخلي لمحاوَر أداة الدراسة

م	أبعاد الدراسة	درجة الارتباط
١	التركيز على العميل	0.731**
٢	التركيز على تحسين العمليات	0.717**
٣	التركيز على الاحتياجات الإدارية التنافسية	716**,0
٤	الإنتاجية	0.872**

\*\* مستوى الدلالة عند ٠.٠١

مؤشرات قيم ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للاستبانة ، بأن جميع أبعاد أداة الدرجة تتمتع بدرجة اتساق داخلي عالية والتي تتراوح بين (\*\*0.716 و \*\*0.872) وهي جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01).

## 3.5.3 ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) والتي تعتمد على تباينات أسئلة الإختبار، وتشتت أن تقيس بنود الإختبار سمة واحدة فقط والهدف من هذه الخطوة التحقق من ثبات النتائج إذا ما أعيدت الدراسة على عينة أخرى تحت نفس الظروف، ويعتمد هذا المعامل على قياس مدى الثبات الداخلي لأسئلة الاستبانة والتي تتراوح قيمتها بين (صفر، ١)، وان القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا كرونباخ هي (٦٠%) فأكثر حتى يتمكن الباحث من تعميم النتائج على جميع أفراد المجتمع، ولذلك قام الباحث بعمل حساب لمعامل الثبات الداخلي لكل محور من محاور الدراسة على انفراد، ثم حساب معامل ثبات المقياس الكلي.

## نتائج اختبار ثبات ألفا كرونباخ على نطاق محاور أداة البحث ودرجتها الكلية

أبعاد الدراسة	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ (a)
التركيز على العميل	6	0.863
التركيز على تحسين العمليات	6	0.868
التركيز على الاحتياجات الإدارية التنافسية	5	0.904
الإنتاجية	9	949.0
الاستبانة ككل	26	0.970

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ على نطاق محاور أداة البحث تتراوح بين ( 0.863 ، 0.949 )، كذلك يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل بلغ (0.970) وهي جميعها مؤشرات ثبات مرتفعة ودالة إحصائياً ( < ٠.٠٠١ )، (أبو هاشم، 2006)، وعليه تكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة البحث مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على فرضيات البحث.

## 6.3 الإجراءات

- تم جمع وتحليل البحوث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية.

- الاستعانة بالدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث في تكوين أداة الدراسة (الإستبيان).
- تحكيم الأداة من اثنين من المحكمين، وذلك للوصول إلى أفضل النتائج، والاستفادة من خبراتهم الكبيرة في مجال البحث العلمي.
- صياغة الأداة بشكلها النهائي بعد تعديل ملاحظات المشرف على البحث والمحكمين.
- الحصول على عدد موظفي الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي من دائرة الموارد البشرية بالشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي (مجتمع الدراسة).
- الحصول على خطاب موافقة من إدارة كلية ابن رشد لتوزيع الاستبانة، موجة إلى (مدير دائرة العلاقات العامة بالشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي).
- توزيع الاستبانات على العينة المستهدفة وذلك عن طريق دائرة العلاقات العامة بالشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي.
- الحصول على خطاب من الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي لكلية ابن رشد، يفيد بتوزيع الاستبانات على العينة المستهدفة، ثم إعادة تسليمها للباحث بعد تعبئتها.
- بعد جمع البيانات واختبار صلاحيتها تم تنفيذ التحليل الإحصائي.

#### 1.4 تحليل البيانات

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التركيز على العميل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
١	تهتم الشركة بمطالب واحتياجات العملاء	1.359	0.599	6	منخفضة
٢	يوجد نظام يساعد على قياس رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها الشركة.	1.669	0.831	3	منخفضة
٣	يوجد بالشركة وثيقة تحدد سياسة إدارة الجودة الشاملة للشركة وأهدافها.	1.549	0.847	5	منخفضة
٤	تستخدم الشركة أساليب توعوية لنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة.	1.647	0.745	4	منخفضة
٥	يمكن أن يتم التخلي عن بعض القواعد والروتين في العمل من أجل العميل.	1.950	0.998	1	منخفضة
٦	يتم سؤال العميل هل يرغب في الحصول على خدمات أخرى لتبنيها.	1.915	0.926	2	منخفضة
	بعد التركيز على العميل	1.637	0.668		منخفضة

تشير نتائج الجدول أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات بعد التركيز على العميل منخفضة حيث بلغ المتوسط العام (1.637)، وانحراف معياري (0.668)، وقد جاءت الفقرة رقم (5) في الجدول بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.950)، وانحراف معياري بلغ (0.998) وبأهمية نسبية منخفضة، في حين حلت الفقرة رقم (1) في الجدول في المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية منخفضة وبمتوسط حسابي (1.359) وانحراف معياري بلغ (0.599).

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التركيز على تحسين العمليات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
١	يتم إلغاء الأنشطة والأعمال الغير ضرورية.	1.880	0.895	2	منخفضة
٢	الإدارة تشجع وتحفز العاملين لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	1.802	0.818	3	منخفضة
٣	تسعى الإدارة لتخفيض الأخطاء في مجال تقديم الخدمات للعميل.	1.640	0.737	4	منخفضة
٤	هناك مشاركة لجميع العاملين بالشركة لتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة.	1.901	0.9624	1	منخفضة
٥	توجد أهداف واضحة للشركة لتحقيق الجودة الشاملة.	1.683	0.8022	5	منخفضة
٦	توفر الشركة نظام رقابة يشتمل على الإجراءات الوقائية والتصحيحية.	1.535	0.759	6	منخفضة
	بعد التركيز على تحسين العمليات	1.707	0.666		منخفضة

تشير نتائج الجدول أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات بعد التركيز على تحسين العمليات منخفضة حيث بلغ المتوسط العام (1.707)، وانحراف معياري (0.666)، وقد جاءت الفقرة رقم (4) في الجدول بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.901)، وانحراف معياري بلغ (0.9624) وبأهمية نسبية منخفضة، في حين حلت الفقرة رقم (6) في الجدول في المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية منخفضة وبمتوسط حسابي (1.535) وانحراف معياري بلغ (0.759).

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التركيز

## على الاحتياجات الإدارية التنافسية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
١	تقوم الإدارة العليا ببناء شبكة اتصالات فعالة بين العاملين.	1.061	0.787	5	منخفضة
٢	تقوم الإدارة العليا بكتابة إجراءات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل واضح.	1.7535	0.826	3	منخفضة
٣	تسعى الإدارة العليا لتنفيذ أهداف الجودة الشاملة بتوفير الموارد اللازمة.	1.704	0.832	4	منخفضة
٤	توجد هياكل تنظيمية مرنة وملائمة لمتطلبات الأداء.	1.845	0.947	1	منخفضة
٥	تهتم الإدارة بتكوين فرق العمل.	1.781	0.915	2	منخفضة
	بعد التركيز على الاحتياجات الإدارية التنافسية	1.700	0.736		منخفضة

تشير نتائج الجدول أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات بعد التركيز على الاحتياجات الإدارية التنافسية منخفضة حيث بلغ المتوسط العام (1.700) وانحراف معياري (0.736)، وقد جاءت الفقرة رقم (4) في الجدول بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.845)، وانحراف معياري بلغ (0.947) وبأهمية نسبية منخفضة، في حين حلت الفقرة رقم (١) في الجدول في المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية منخفضة وبمتوسط حسابي (1.061) وانحراف معياري بلغ (0.787).



المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإنتاجية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
١	أشعر بارتفاع في مستوي الإنتاجي بعد تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	1.774	0.845	6	منخفضة
٢	تساعدني بيئة العمل بالشركة على الإبداع.	2.042	1.077	1	منخفضة
٣	توجد خطة بحثية للتعرف على توقعات العملاء نحو خدمة معينة.	1.978	0.956	2	منخفضة
٤	تقوم الشركة بعملية تقييم أداء العاملين لمعرفة مدى تحسن عملهم.	1.880	0.9567	4	منخفضة
٥	يوجد تجديد مستمر في العمليات الإنتاجية.	1.767	0.9502	7	منخفضة
٦	هناك تفهم لحاجات العملاء لخدمات جديدة تقدمها الشركة لهم.	1.795	0.941	5	منخفضة
٧	تطبق الشركة مفهوم إدارة الجودة الشاملة لجميع العمليات بالشركة.	1.739	0.9200	9	منخفضة
٨	تسعى الشركة لتقليل التكاليف الإنتاجية من خلال تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	1.7465	0.902	8	منخفضة
٩	تتعاون الإدارة معي فيما يتعلق بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	1.975	0.941	3	منخفضة
	الإنتاجية	1.782	0.788		منخفضة

تشير نتائج الجدول أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات بعد التركيز على العميل منخفضة حيث بلغ المتوسط العام (1.782)، وانحراف معياري (0.788) وقد جاءت الفقرة رقم (2) في الجدول بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.042) وانحراف معياري بلغ (1.077) وبأهمية نسبية منخفضة، في حين حلت الفقرة رقم (7) في الجدول في المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية منخفضة وبمتوسط حسابي (1.739) وانحراف معياري بلغ (0.9200).

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد الاستبانة

م	أبعاد الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1	التركيز على العميل	1.637	0.668	منخفضة	4
2	التركيز على تحسين العمليات	1.707	0.666	منخفضة	2
3	التركيز على الإحتياجات الإدارية التنافسية	1.700	0.736	منخفضة	3
4	الإنتاجية	1.782	0.788	منخفضة	1
5	الاستبانة	1.577	0.655	منخفضة	

تشير نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي لأبعاد المحاور بلغت (1.577) بأهمية نسبية منخفضة وتبين أن الإنتاجية جاءت بمتوسط حسابي بلغ (1.782) وبأهمية نسبية منخفضة يليه على التوالي التركيز على تحسين العمليات والتركيز على الإحتياجات الإدارية التنافسية.

جدول يوضح توزيع الأوزان المرجحة للعبارة

المتوسط المرجح	درجة التوافر
من ١ إلى ٢.٣٢	منخفض
من ٢.٣٣ إلى ٣.٦٦	متوسط
من ٣.٦٧ إلى ٥	مرتفع

## 2.4 فحص فرضيات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث فقد قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

- ١- إن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي ضعيف.
- ٢- يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي على الإنتاجية.

## نتائج فرضيات البحث:

- الفرضية الأولى : إن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي ضعيف.

معنوية نموذج الانحدار لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي

الدالة	F	R2	R	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مؤشرات النموذج
0.000	264.53	0.852	0.923	17.689	3	53.063	الانحدار
				0.67	138	9.228	اليواقف

## ١- تحليل الانحدار المتعدد

تشير مؤشرات نموذج الانحدار بالجدول أعلاه عن وجود معنوية لنموذج الانحدار لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي وذلك بناء على قيمة ( $F=264.53$ ) مع مستوى معنوية ( $0.000 > 0.05$ ) وان إجمالي ما تقسره متغيرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي ( $92.3\%$ )، وبناء على هذه النتائج فإن الباحث توصل إلى أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء له تأثير بنسبة ( $92.3\%$ ) بينما المتبقي وهو ( $7.7\%$ ) من تأثيرات أخرى خارج نطاق الدراسة.

مؤشرات الانحدار التدريجي لأثر أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي

الدالة	(T)	الدالة	التغير في قيمة (F)	نسبة تأثير كل متغير	نسبة التأثير R2	الارتباط المتعدد R	مؤشرات النموذج B	المتغيرات المستقلة
0.595	0.532						0.034	الثابت
0.000	8.129			0.419			0.412	التركيز على العميل
0.006	-2.770	0.00	264.53	155,-0	0.852	9.23	-0.155	التركيز على تحسين العمليات
0.00	15.920			0.729			0.657	التركيز على الإحتياجات الإدارية التنافسية

### من نتائج الجدول يمكن الإجابة على الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

- تبين النتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التركيز على العميل ما يلي : بناء على قيمة  $(T = 8.129)$  مع مستوى دلالة  $(0.000 > 0.05)$ ، فإنه تبين وجود أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يعمل على التركيز على العميل.
- تبين النتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التركيز على تحسين العمليات ما يلي : بناء على قيمة  $(T = -2.770)$  مع مستوى دلالة  $(0.006 > 0.05)$ ، فإنه تبين وجود أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يعمل على التركيز على تحسين العمليات مع مراعاة أن هذا الأثر سلبي بناء على الإشارة السالبة، أي يوجد أثر لتحسين العمليات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تبين النتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التركيز على الإحتياجات الإدارية التنافسية ما يلي: بناء على قيمة  $(T = 15.920)$  مع مستوى دلالة  $(0.00 > 0.05)$ ، فإنه تبين وجود أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يعمل على التركيز على الإحتياجات الإدارية التنافسية.

### تفسير النتائج:

- وعليه يخلص الباحث إلى رفض الفرضية الرئيسية وهي: إن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي ضعيف.
- ويقبل الفرضية البديلة وهي: إن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي جيد.
- الفرضية الثانية: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي على الإنتاجية.

### معنوية نموذج الانحدار لأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي على الإنتاجية

مؤشرات النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	R	R2	F	الدلالة
الانحدار	25.61	1	25.61	0.641	0.411	97.776	0.000
البواقي	36.679	140	262.0				
المجموع	62.296	141					

تشير مؤشرات نموذج الانحدار بالجدول أعلاه عن وجود معنوية لأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي على الإنتاجية، وذلك بناء على قيمة  $(F=97.77)$  مع مستوى معنوية  $(0.000) > 0.05$  وأن إجمالي ما تفسره المتغيرات لأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي على الإنتاجية  $(64.1\%) =$

وبناء على هذه النتائج يتم قبول نص الفرضية الرئيسية وهي: توجد علاقة بين أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي على الإنتاجية.

## ٢. تحليل الانحدار التدريجي

وللتحقق من الفرضيات الفرعية لجأ الباحث إلى استخدام تحليل الانحدار التدريجي، والنتائج مبينة بالجدول التالي:

مؤشرات الانحدار التدريجي لأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي على الإنتاجية

المتغيرات المستقلة	مؤشرات النموذج B	الإرتباط المتعدد R	نسبة التأثير R2	نسبة تأثير كل متغير	التغير في قيمة (F)	الدلالة	T	الدلالة
الثابت	0.606	0.641	0.411		97.77	0.00	5.68	0.00
الإنتاجية	0.540			0.641			9.88	0.00

من نتائج الجدول أعلاه يمكن الإجابة على الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

تبين النتائج أنه يوجد أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي على الإنتاجية، بناء على قيمة (T = 9.88) مع مستوى دلالة (0.000 > 0.005) فإنه يتم قبول نص الفرضية وهي: يوجد أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي على الإنتاجية.

## النتائج والتوصيات

لقد أجريت الدراسة على عينة من العاملين بالشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي حيث قام الباحث بجمع بيانات عن عينة الدارسة لمعرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإنتاجية وقد قام الباحث بتوزيع الأداة وهي الاستبانة على عينة الدراسة البالغ عددها (١٥٠) موظف، وتم استرجاع (١٤٥) استبانة، حيث وجد الصالح منها للتحليل (١٤٢) استبانة، وهي التي شكلت عينة الدراسة وتم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

## وبعد استخراج النتائج وتحليلها تم تفسيرها كما يلي:

تشير نتائج التحليل الإحصائي لعينة الدراسة بأن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي جيد، وتبين ذلك من خلال اهتمام الشركة بالعملاء، وتحسين العمليات بالإضافة إلى تلبية الإحتياجات الإدارية التنافسية من أجل تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

كما تبين أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي يؤثر على زيادة الإنتاجية، من خلال شعور العاملين بارتفاع مستواهم الإنتاجي بعد تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتقييم الشركة لأداء العاملين لمعرفة مدى تحسن عملهم الإداري.

## التوصيات

١. ضرورة الاهتمام بتشجيع وتحفيز العاملين بالشركة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
٢. يجب على الإدارة العمل على تخفيض الأخطاء في مجال تقديم الخدمات للعميل.
٣. ضرورة الاهتمام بالأهداف الواضحة للشركة لتحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
٤. يجب أن تلتزم الشركة بمطالب واحتياجات العملاء.
٥. على الشركة الالتزام بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة لجميع العمليات بالشركة.
٦. يجب على الإدارة التعاون مع العاملين لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
٧. يجب أن توفر الشركة نظام رقابة يشتمل على الإجراءات الوقائية والتصحيحية.
٨. ضرورة ان تسعى الإدارة العليا لتنفيذ أهداف الجودة الشاملة بتوفير الموارد اللازمة.
٩. يجب ان تسعى الشركة لتقليل التكاليف الإنتاجية من خلال تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
١٠. العمل على تجديد مستمر في العمليات الإنتاجية.
١١. يجب على إدارة العليا ببناء شبكة اتصالات فعالة بين العاملين.

## دراسات مقترحة:

- اثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية.
- معوقات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الاهلية في المملكة العربية السعودية
- قياس مستوى جودة خدمات الشركة السعودية للكهرباء في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العملاء.

المراجع  
المراجع العربية:

- ١- أبو الريش، صفوان حامد (٢٠١٤)، واقع نظام إدارة الجودة الشاملة لكليات التربية بجامعة المملكة العربية السعودية، بحث منشور، العلوم التربوية، العدد الأول.
- ٢- أبو هاشم، السيد محمد (٢٠٠٦). الخصائص السيكمترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية باستخدام SPSS. مركز البحوث التربوية كلية التربية - جامعة الملك سعود، الرياض.
- ٣- التميمي، وفاء صبحي صالح (٢٠١٣). تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية عن المستشفيات الجزائرية الخاصة، مجلة جامعة الشارقة، جامعة البليدة، البليدة، الجزائر.
- ٤- الجبرين، نورة عبدالله (٢٠١٦). واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في جامعة الأمير سلطان الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر، مصر.
- ٥- الخطيب، سمير كامل. سلمان، رنا حمزة (٢٠١٤). دور ثوابت (Crosby) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة في الشركة العامة للسمنت العراقية، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، مجلد (٢٢)، العدد (٣).
- ٦- الرشيد، عيسى عايض (٢٠١١). ممارسات إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي الكويتي، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير محكمة، جامعة آل البيت.
- ٧- الزعبي، ميسون طلاع (٢٠١١). درجة فاعلية مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة لتحقيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفيها، رسالة منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- ٨- السامرائي، برهان الدين حسين (٢٠١٢). دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- ٩- السعودي، موسى أحمد (٢٠٠٨). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (٤)، العدد (٣)، الأردن.
- ١٠- الصويلح، بندر أحمد (٢٠٠٩). اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- ١١- الطائي، يوسف. العبادي، محمد. العبادي، هاشم (٢٠٠٨). إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

- ١٢- العبادي، أحمد عبد الحاج محمد (٢٠٠٧). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في المصانع الأردنية لإنتاج الأدوية: دراسة تحليلية، رسالة دكتوراه منشورة، دار المنظومة، جامعة عمان العربية، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، الأردن.
- ١٣- العباسي، عبد الحميد محمد ابراهيم (٢٠١٣). مبادئ الإحصاء وتحليل البيانات واعداد التقارير باستخدام (SPSS)، مكتبة الإسكندرية، مصر.
- ١٤- العربي، هشام يوسف مصطفى علي (٢٠١٣). واقع تطبيق معايير الجودة في كلية التربية بجامعة حائل، بحث منشور، جامعة قناة السويس، العدد الثامن والثلاثون، الجزء الثالث دراسات عربية في التربية وعلم النفس-السعودية.
- ١٥- العزاوي، محمد عبد الوهاب (٢٠٠٥). إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوي العالمية ، الأردن.
- ١٦- العمارين، مسعود هاني (2007). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، كرك، الأردن.
- ١٧- الكبيجي، مجدي وائل. أبو عواد، بهاء (٢٠١٣). قياس أثر استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد (٣٢).
- ١٨- المطيري، عبدالعزيز مرزوق. الشواورة، فيصل محمود (٢٠١٠). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية دراسة تطبيقية على مرافق الكهرباء والمياه السعودية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة مؤتة، دار المنظومة، عمان، الأردن.
- ١٩- الشراري، إبراهيم عبدالله (٢٠١٠). مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- ٢٠- الطائي، يوسف. عاصي، محمد. الحكيم، ليث (٢٠٠٩). نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية ، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢١- الوادعي، محمد عوض (٢٠٠٧). مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للمياه بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ٢٢- بابكر، مصطفى (٢٠٠٧). الإنتاجية وقياسها، سلسله دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد (٦١).
- ٢٣- بظاظو، إبراهيم. عمابرة، أحمد (٢٠١٠). تقييم واقع إدارة الجودة الشاملة في الفنادق: دراسة ميدانية على عينة من فنادق فئة الخمس نجوم في الأردن، مجلة علوم إنسانية، العدد رقم (٤٥).

- ٢٤- بني مصطفى، سهيل محمد. الجار الله، ناصر علي. المعايطه، حازم عبد العزيز (٢٠١٢). إدارة الجودة الشاملة و أثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة المجمعة، مجلة دراسات عربية، العدد (٢٨)، الجزء (٢)، جامعة المجمعة ، المجمعة، المملكة العربية السعودية.
- ٢٥- جودة، محفوظ احمد (٢٠٠٦). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية ، عمان.
- ٢٦- حسين، أبو بكر عصام الدين محمد (٢٠١٤). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أداء الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان، السودان.
- ٢٧- حمود، خضير كامل (٢٠٠٩). إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الرابعة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢٨- خليفة، عادل صالح (٢٠٠٨). مدى إمكانية تطبيق أنموذج إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على عينة من البنوك العاملة في اليمن، رسالة ماجستير، جامعة عدن، الجمهورية اليمنية.
- ٢٩- رضوان، محمود عبد الفتاح (٢٠١٢). إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن تكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ٣٠- عبدالمحسن، توفيق محمد (١٩٩٨). تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار النهضة العربية، القاهرة.
- ٣١- عبيدات، ذوقان. عدس، عبد الرحمن. عبد الحق، كايد (٢٠١٤). البحث العلمي مفهومه، أدواته، أساليبه، الطبعة الثانية، الرياض، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- ٣٢- نجم، عبود نجم (٢٠١٠). إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- ٣٣- الموقع الإلكتروني لشركة الكهرباء السعودية، (<https://www.se.com.sa>).



المراجع الأجنبية:

- 1-Adrian Wilkinson & others, (2007) , Total Quality Management and Employee Involvement, Human Resource Management Journal.
- 2- El-Tohamy, Abd El-Moneim A(2015), The Impact Of Applying Total Quality Management Principles On The Overall Hospital Effectiveness: An Empirical Study On The Hcac Accredited Governmental Hospitals In Jordan, European Scientific Journal edition vol.(11), No.(10).
- 3-Faisal Talib, Zillur Rahman, M.N. Qureshi, (2011), Analysis of interaction among the barriers to total quality management implementation using interpretive structural modeling approach, Benchmarking: An International Journal,Vo1 (18).
- 4-Heizer ,J. & Render B.(2006) ,Operations Management ,Eight edition ,New Jersey ,USA : Pearson Prentice – Hall.
- 5-Kober. R,Subraamanniam. T & Watson. J,(2012), The Impact of Total Quality Management Adoption on Small and Medium Enterprises ,Financial Performance,Accounting & Finance,Vol (52).
- 6- Mashagba,Ibrahim Awwad Salem (2014), The Impact Of Total Quality Management (TQM) On The Efficiency Of Academic Performance – Empirical Study – The Higher Education Sector – The University Of Jordan. international journal of scientific & technology research, vol(3).
- 7-SkaidreZickiene, (2009), Implementation of Total Quality Management Systems, Changes in Personnel Management.
- 8-Stevenson William, (2007), Operation Management International Student Edition with Global Readings, (9<sup>th</sup>) edition, McGraw-Hill.
- 9-USROF,Hamed J.H.,Rania Mohamed (2016), Relationship between HRM and TQM and its Influence on Organizational Sustainability, Vol (6), No(2).
- 10-Vinod Kumar, Franck Choisne, Danutade Grosbois, Uma Kumar, (2009), Impact of TQM on company's Performance, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol (26).