

The Role of Total Quality Management Application in Employee Productivity: An Applied Study on Almarai

Nasser Abdullah Nasser Al Nasser Al Mazfari

Received 12/12/2025, Accepted: 01/01/2026, Published: (10/1/2026).

Abstract: Objectives: This study aims to examine the role of Total Quality Management (TQM) implementation in enhancing employee productivity within the industrial sector, with an applied study on Almarai Company. The research investigates the effect of TQM dimensions (customer focus, leadership commitment, employee participation, strategic planning, continuous improvement) on employee productivity from the perspective of Almarai employees.

The study employed both the analytical and descriptive approaches. The research population consisted of Almarai employees. A total of 102 questionnaires were distributed to the targeted sample, of which 100 valid questionnaires were returned, yielding a 98% response rate. The questionnaire served as the primary data-collection tool. Multiple regression analysis was used to test the study hypotheses.

The study produced several key findings, the most important of which is the presence of a significant positive and influential relationship between the concept of TQM and employee productivity levels at Almarai Company. The results further revealed a significant positive correlation and impact between the implementation of TQM with emphasis on customer focus and productivity levels. The study also confirmed a significant positive relationship and effect between the overall implementation of TQM practices and employee productivity.

The study concluded with several recommendations, most notably the need to strengthen the organization's understanding of the effective role TQM plays in improving productivity, to enhance employee participation in strategic planning programs, and to emphasize the importance of enabling employees to contribute ideas for improving production and achieving organizational objectives. Additionally, the study recommended accelerating the fulfillment of customer needs and expectations..

Keywords:

Total Quality Management application – Employee productivity – Almarai Company

دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إنتاجية العاملين: دراسة تطبيقية على شركة المراعي.

ناصر عبد الله ناصر آل ناصر المظفري

تاريخ التسليم: (12/12/2025)، تاريخ القبول: (01/01/2026)، تاريخ النشر: (10/01/2026)

ملخص: الهدف: هدف البحث إلى التعرف على دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إنتاجية العاملين بشركة المراعي من خلال معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على العملاء - التزام القيادة - مشاركة العاملين - التخطيط الاستراتيجي - التحسين المستمر) في إنتاجية العاملين من وجهة نظر العاملين في شركة المراعي. واتبع البحث المنهج الوصفي والمنهج تحليلي. وتكون مجتمع البحث من العاملين بشركة المراعي. وقام الباحث بتوزيع عدد (102) استمارة على المستهدفين في العينة وتم استعادة (100) استبانة بنسبة 98%. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فروض البحث. وقد خلص البحث إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود ارتباط إيجابي ومؤثر بشكل ملحوظ بين مفهوم الجودة الشاملة ومستويات الإنتاجية في شركة المراعي. كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية معنوية وتأثير ملحوظ بين تنفيذ مفهوم الجودة

الشاملة بالتركيز على العملاء وبين مستويات الإنتاجية. وأكد البحث جود علاقة طردية معنوية وتأثيراً ملحوظاً بين تنفيذ مفهوم الجودة الشاملة وبين مستويات الإنتاجية.

واختتم البحث بعدد من التوصيات، من أهمها: ضرورة التركيز على تعزيز مفهوم الجودة الشاملة نظراً للدور الفاعل الذي تلعبه في تحسين الإنتاجية وتفعيل إشراك العاملين في وضع الخطط وما للعاملين من دور في مشاركة المدراء في وضع الخطط والأفكار لتحسين الإنتاج وتحقيق الأهداف وكذلك تسريع تلبية رغبات وتوقعات العملاء.

الكلمات المفتاحية: تطبيق إدارة الجودة الشاملة - إنتاجية العاملين - شركة المراعي

Assistant Professor _ College of Economics and Business Administration at the University of Minnesota, USA
E:alnasser3@gmail.com

أستاذ مساعد _ كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال بجامعة منيسوتا الأمريكية

المقدمة:

ويُعَدّ رفع معدلات الإنتاجية أحد الجوانب الأساسية في برامج الإصلاح الاقتصادي والهيكلية التي تُطبّق حالياً في كثير من الدول العربية، وعلى مستوى الاقتصاد الجزئي، وتُعَدّ الإنتاجية إحدى العناصر الرئيسة إلى جانب النوعية والتكلفة في ضمان التنافسية الدولية، وتكمن أهمية تطوير هذه الجوانب في تعزيز القدرات التنافسية لمؤسسات وشركات الدول العربية. وإلى تعزيز التفوق والابتكار، مما يساهم في تحسين مكانة الدول العربية على الساحة الاقتصادية العالمية. (البارقي وابوسندس، 2020)

مشكلة البحث:

تسعى شركة المراعي من خلال رؤيتها إلى تقديم خدمات عالية الجودة ترقى للخدمات العالمية، ولكنها في ذات الوقت تتعرض للعديد من التحديات والمخاطر التي تجعل مهمتها أصعب، لذلك فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعد تحدياً لما يتطلب من تغيير في الهيكلية والثقافية التي يتطلبها. حيث يتضمن تحول الشركة نحو تطبيق الجودة الشاملة العديد من الجوانب، مثل: تغيير العمليات، وتوجيه الموظفين، وتبني مبادئ الجودة في جميع جوانب العمل (Shamlan & Al-Wesabi, 2026). ومع ذلك، يمكن أن يوفر تطبيق الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة إحدى الموضوعات البارزة التي تجذب انتباه المدراء والباحثين الأكاديميين في الوقت الحالي، حيث تعد فلسفة إدارية حديثة، تجمع بين الوسائل الإدارية الأساسية والابتكار، وتجمع بين المهارات التقنية المتخصصة، بهدف تحسين الأداء وتعزيز التطوير المستمر، ولقد أظهرت الدراسات العديدة أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يترتب عليه تحسينات إيجابية في أداء المؤسسات المعتمدة عليها. وتحسين معدلات الربحية، وتقليل التكاليف، وزيادة الكفاءة الإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، يركز التطبيق على تحسين الأداء الحالي والاهتمام بالتطوير المستمر. ويشير وجود مؤشرات توضح جدوى إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة وأهميتها وانتشارها بشكل أسرع. (عبد الله وإسماعيل، 2021؛ Alsalit et al., 2026).

وتُعَدّ الإنتاجية سواء كانت بشكلها الكلي أم الجزئي، من أهم المحركات للنمو الاقتصادي في العالم خلال العقود الثلاثة الماضية. وفي سياق أداء الاقتصاد الكلي، حيث كان التراجع في معدلات الإنتاجية أحد الأسباب الرئيسة لتباطؤ معدلات النمو في الدول العربية خلال فترة التسعينيات، حيث شهدت هذه الفترة تراجعاً عاماً في متوسط معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي في الوطن العربي. Public Health England (2015)

الفوائد الكبيرة بما في ذلك تحسين الجودة، وزيادة الإنتاجية، وتقليل الأخطاء.

وبالتالي، تحقيق تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة يمكن أن يساهم في تحسين أداء شركة المراعي السعودية وتلبية احتياجات العملاء بفعالية أكبر، كما يمكن أن يساهم في توجيه الاهتمام نحو تحسين الجودة وتطوير ممارسات أفضل في الصناعة.

وانطلاقاً من الإطار النظري والدراسات السابقة فإن المشكلة البحثية تركزت حول السؤال الرئيس التالي: ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة المراعي في إنتاجية العاملين بالقطاع الصناعي؟

أهمية البحث:

الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية حول إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على إنتاجية العاملين في الصناعة. وإن هذا المجال يحتاج إلى مزيد من الأبحاث والتحليلات لفهم تأثيراته بشكل أعمق.

تساهم نتائج هذا البحث في توجيه البحوث المستقبلية نحو مجالات معينة تحتاج إلى مزيد من الاستكشاف، مما يساهم في تطوير نظريات ونماذج جديدة.

يساهم هذا البحث في تحقيق أهداف الشركة واستراتيجياتها من خلال تحسين الأداء وتعزيز جودة المنتجات والخدمات.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على العملاء - التزام القيادة - مشاركة العاملين - التخطيط الاستراتيجي - التحسين المستمر) في إنتاجية العاملين من وجهة نظر العاملين في شركة المراعي، ولتحقيق هذا الهدف، تم تحديد الأهداف الفرعية التالية:

دراسة تأثير التركيز على العملاء في إنتاجية العاملين من وجهة نظر العاملين في شركة المراعي.

. تحليل تأثير التزام القيادة في إنتاجية العاملين من وجهة نظر العاملين في شركة المراعي.

. تقدير تأثير مشاركة العاملين في إنتاجية العاملين من وجهة نظر العاملين في شركة المراعي.

دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي في إنتاجية العاملين من وجهة نظر العاملين في شركة المراعي.

دراسة تأثير التحسين المستمر في إنتاجية العاملين من وجهة نظر العاملين في شركة المراعي.

تقديم توصيات لشركة المراعي بناءً على النتائج لتعزيز الجودة الشاملة بإنتاجية العاملين.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على العملاء - التزام القيادة - مشاركة العاملين - التخطيط الاستراتيجي - التحسين المستمر) في إنتاجية العاملين من وجهة نظر العاملين في شركة المراعي.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

($\alpha \leq$) للتركيز على العملاء في إنتاجية العاملين من وجهة نظر العاملين في شركة المراعي.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

($\alpha \leq$) لالتزام القيادة في إنتاجية العاملين من وجهة نظر العاملين في شركة المراعي.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) α لمشاركة العاملين في إنتاجية العاملين من وجهة نظر العاملين في شركة المراعي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) α للتخطيط الاستراتيجي في إنتاجية العاملين من وجهة نظر العاملين في شركة المراعي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) α للتحسين المستمر في إنتاجية العاملين من وجهة نظر العاملين في شركة المراعي.

خامساً: الأبحاث والدراسات السابقة:

بحث البشير وأبو سن (2022) هدف البحث إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين بشركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين بالسودان. وتمثلت مشكلة البحث بالسؤال الرئيسي التالي: ما هو دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء العاملين؟ واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من العاملين بشركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين والبالغ عددهم (500) فرد.

وتوصل البحث إلى وجود علاقة إيجابية معنوية جزئية بين إدارة الجودة الشاملة وتطوير أداء العاملين.

بحث (عبد الله وإسماعيل، 2021) هدف البحث إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العملاء - التزام القيادة - مشاركة العاملين - التخطيط الاستراتيجي - التحسين المستمر) في إنتاجية العاملين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج المسح الميداني ومن خلال تحليل بيانات البحث الميدانية.

وأظهرت النتائج الرئيسة للبحث أن هناك ارتباطاً طردياً ومؤثراً بشكل ملحوظ بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإنتاجية العاملين. ويعني ذلك أن زيادة مستوى تنفيذ مبادئ الجودة الشاملة تترافق مع تحسين في مستوى الإنتاجية.

بحث (Fraihat.etal,2023) هدف البحث إلى قياس تأثير إدارة الجودة الشاملة (TQM) من حيث تركيز العمليات، ومشاركة العاملين، والتحسين المستمر على أداء شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن من حيث الإنتاجية ورضا العملاء والربحية، واعتمد الباحث على المنهج الكمي الوصفي التحليلي، وتم إجراء استبانة للأفراد الذين يشغلون مناصب إدارية في هذه المؤسسات، وشملت مجموعة البحث 35 مؤسسة ناشئة في مجال تكنولوجيا المعلومات في الأردن، وأظهر البحث أن هناك مستوى عاليًا من تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في شركات تكنولوجيا المعلومات. وأن هناك تأثيراً إحصائياً ملحوظاً لـ TQM على أداء الشركات الناشئة التي تم استطلاعها.

بحث (Abbas, J, 2020) هدف البحث إلى فحص العلاقة الأساسية بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) وأداء الشركات البيئي (CGP)، وتحليل كيفية تأثير TQM على CGP. ويقوم هذا البحث أيضًا بالتحقق في دور المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) في العلاقة بين TQM و CGP وتخصص كيفية توظيف العلاقة بينهما، وتم اختيار ست ممارسات TQM من جائزة "مالكوم بالدريج الوطنية لجودة الأعمال". يتضمن CGP واستراتيجيات إدارة البيئة، وعمليات الإنتاج الخضراء وأداء المنتجات الخضراء؛ ويتكون CSR من أبعاد اجتماعية وموظفين وعمال.

واعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الأسلوب الكمي بالطريقة المستعرضة في جمع البيانات، واستخدم استبانة وزعها على عينة من 180 معلماً ومعلمة، وأشارت التحاليل الهيكلية إلى وجود تأثير إيجابي وملحوس لـ TQM على CGP بقيمة β بقيمة p بلغت 0.259 و 0.003 على التوالي. وهذا يشير إلى أن TQM يعزز بشكل كبير قدرات المؤسسة على تحقيق أهداف الأداء البيئي. وأشار TQM أيضاً إلى تأثير إيجابي وملحوس على CSR بقيمة β تبلغ 0.271 وقيمة p تبلغ 0.002؛ علاوة على ذلك، تم العثور

على تأثير مماثل لـ CSR على CGP بقيمة β وقيمة p بلغت 0.189 و0.018 على التوالي. وأخيرًا، تم العثور على أن CSR تعمل كوسيط جزئي في العلاقة بين TQM وCGP. ويشير تحليل السياق إلى أن TQM مهم لجميع الشركات من جميع الأحجام لتحقيق أهداف CGP؛ ومع ذلك، مستوى CSR متفاوت. علاوة على ذلك، فإن دعم الحكومة ضروري للشركات من أجل تحقيق أهداف CGP.

مجالات البحث:

حدود موضوعية: اقتصر البحث على التعرف على الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على العملاء - التزام القيادة - مشاركة العاملين - التخطيط الاستراتيجي - التحسين المستمر)

حدود مكانية: اقتصر البحث على شركة المراعي.

الإطار النظري:

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

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

وقد عرف (Joseph Juran) الجودة بأنها: مدى ملاءمة المنتج للغرض، أو الاستعمال، وعرف (Feignbaum) الجودة بأنها: نتاج تفاعل خصائص نشاطات المنظمة، مثل: التسويق، والصيانة، والهندسة، مما يمكن المنظمة من تلبية حاجات العملاء، ورغباتهم. (جودة 2018)

وعرف (Edward Deming) الجودة بأنها: توجه لإشباع حاجات العميل في الحاضر، والمستقبل". (علي، 2016). وعرفت الجودة أيضا بأنها: إنتاج المنظمة لمنتج، أو خدمة بمستوى عال من التميز، إذ تكون المنظمة قادرة على تلبية

احتياجات العملاء، ورغباتهم، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق السعادة، والرضا لديهم، ويكون ذلك من خلال وضع مقاييس موضوعية سابقا، لإنتاج المنتج، أو الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيها. (عقيلي، 2009)، والجودة أيضا عبارة عن مجموعة الصفات، والخصائص الموجودة في المنتج التي تلبي الحاجات والرغبات الضمنية والصريحة الحالية والمستقبلية للعميل. (علي، 2016).

أهمية إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تحديد أهمية إدارة الجودة الشاملة فيما يأتي (دودين، 2019):

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

مفهوم إنتاجية الموظفين:

يعرّف كل من الحرازين والراعي (2016) مفهوم الإنتاجية بأنه: التقليل من هدر الموارد المادية التي تمتلكها شركة أو مؤسسة، واستغلالها بشكل أمثل، من خلال بذل الجهود اللازمة لتحسين المخرجات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة في إنجاز الأعمال، ويُمكن فهم الإنتاجية هنا كتحسين كفاءة استخدام الموارد وتحقيق أهداف الشركة بكفاءة، ويعرّف الطيب (2017) الإنتاجية بأنها: وضع خطط

واستراتيجيات وآليات العمل، بهدف استغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة، وذلك لتقليل التكاليف والتخلص من الهدر المتعلق بعمليات الإنتاج. ويرتكز هذا التعريف على تحقيق كفاءة في استخدام الموارد لتعزيز الفاعلية وتحقيق تحسين مستدام في عمليات الإنتاج، كما عرف البكري وغالب شنيتر (2020) إنتاجية الموظفين على أنها: القدرة على إنجاز المهام المطلوبة بكفاءة وجودة عالية خلال فترة زمنية قصيرة، مع تقليل الموارد المادية المستخدمة خلال تلك المهام. ويبرزون أهمية تحسين الأداء وزيادة الكفاءة في تحقيق الأهداف المحددة بفعالية.

2-4 أهمية الإنتاجية:

في ظل التقدم التكنولوجي الكبير الذي يعيشه العالم حالياً، ومع استخدام وسائل الاتصال الحديثة وشبكات الإنترنت فائقة السرعة، أصبح من الضروري على الشركات والمؤسسات اعتماد استراتيجيات متقدمة واستغلال هذه التكنولوجيا لتحسين عمليات الإنتاج وتحسين إدارة الموارد البشرية. ويهدف ذلك إلى زيادة كفاءة الموظفين وضمان قدرتها التنافسية والبقاء في سوق العمل الديناميكي، وتركز الشركات بمختلف مجالاتها على تعزيز إنتاجية الموظفين وتطويرها، بهدف بناء قدرة تنافسية تسمح لها بمواكبة التحولات الكبيرة في بيئة الأعمال الحالية. ويعكس هذا الاهتمام التزام الشركات بتحسين الأداء وتعزيز الكفاءة من خلال تكامل التكنولوجيا والابتكار في عمليات الإنتاج وإدارة الموارد البشرية (Mollel -Eliphaz, 2017) وتساهم زيادة إنتاجية الموظفين بشكل كبير في استفادة الشركة من مدخلاتها بأفضل طريقة ممكنة، وهذا يؤدي إلى تقليل الهدر وتحسين الإنتاج، وبالتالي، تحقيق جميع النتائج والأهداف المرجوة. ويعد استخدام الموارد البشرية بشكل فعال أمراً حيوياً لتحسين أداء الشركة وزيادة فعاليتها بشكل عام، وتظهر أهمية زيادة إنتاجية الموظفين من خلال الاستفادة الأمثل من الموارد البشرية المتاحة في الشركة. ويُعد تدريب الموظفين وتمكينهم

من المهام المناسبة أمراً حاسماً لتحسين كفاءتهم وتعزيز إنتاجيتهم. بالإضافة إلى ذلك، يلعب العمل الجماعي دوراً مهماً في تعزيز إنتاجية الموظفين، حيث يعزز التفاعل الفعال بين الأعضاء والتعاون المشترك تحقيق الأهداف بفعالية أكبر. كما يساهم الاحترام المتبادل بين الفرق العاملة في بناء بيئة عمل إيجابية، مما يؤثر إيجاباً على الدافع والأداء الشخصي للموظفين ويعزز إنتاجيتهم (Hanaysha, 2016; Qabban et al, 2026).

أهداف زيادة إنتاجية الموظفين:

وتهدف زيادة الإنتاجية إلى زيادة قدرة الشركة على رفع إنتاجها إلى أقصى مستوياته وتحسين جودة المنتجات وتقديمها للسوق بأسعار منافسة ويجب على رؤساء الأقسام استخدام استراتيجيات العمل التي تساعد على تقليل النفقات وضبط الهدر المادي الذي تواجهه الشركة أثناء عملية الإنتاج. وتساعد الشركة على اتباع أفضل طرق الاستثمار والتقليل من كم المواد التالفة (كساب (2016).

صعوبات قياس الإنتاجية:

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

- صعوبة اختيار فئات القوى العاملة: حيث يصعب اختيار الفئة التي على أساسها تحسب إنتاجية العامل، ويفضل أخذ كل العمال باعتبار أن كل فئة قد شاركت في العملية الإنتاجية.

- صعوبة اختيار الوحدات الزمنية لقياس العمل: وذلك راجع لتعدد هذه الوحدات ومن أهمها عامل ساعة، عامل / شهر، عامل / يوم، والمقياس الأكثر استعمالاً هو مقياس عامل/ ساعة نظراً لدقته.

- صعوبة جمع أزمدة العمل: نتيجة للاختلافات النوعية، مثل المهارة، وهذا يؤدي إلى عدم التساوي في كمية

الوقت الذي بذلته الفئات المختلفة من القوى العاملة، وبالتالي يؤثر على مستوى إنتاجية العمل.

- صعوبة تحديد مستوى الجودة ومدى تماثله في سائر الوحدات المنتجة وتبرز هذه الصعوبة بشكل واضح عند إنتاج المؤسسة أكثر من نوع بمواصفات وأسعار مختلفة.
- صعوبة معرفة مدى مساهمة الآلة في مستوى أداء الأفراد.
- صعوبة تحديد دور الإدارة والخبرة التنظيمية بدقة في اتخاذ القرارات التي من شأنها المساهمة في رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد.

المنهجية:

تم اتباع منهجين رئيسيين، هما: المنهج التحليلي والمنهج الوصفي لكي نستطيع الإحاطة بكل جوانب الموضوع، اللذان يعتمدان على جمع المعلومات والبيانات التي تساعد على وصف المشكلة المدروسة وتحليلها بقصد الوصول إلى نتائج محددة وفق الفرضيات المطروحة، كما قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية لتحويل البيانات من النوعية إلى الكمية من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، وكذا تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال عمل الاستبانة وتحليلها، من أجل استخلاص بعض التوصيات.

مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من العاملين بشركة المراعي. أي أن العدد المطلوب 102 فرد قام الباحث بتوزيع عدد (102) استمارة على المستهدفين في العينة وتم استعادة (100) استبانة بنسبة 98%.

مصادر جمع البيانات:

الارتباط والانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات.

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

المصادر الأولية: اعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم إجراء التحليل الإحصائي لإجابات العينة باستخدام الآتي:

معامل "ألfa كرونباخ" لاختبار الصدق والثبات للاستبانة.

التكرارات والنسب المئوية: لوصف آراء أفراد عينة البحث اتجاه إجاباتهم على عبارات الاستبانة.

الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي والمنوال): لترتيب إجابات أفراد البحث لعبارات الاستبانة حسب درجة الموافقة و(الانحراف المعياري) لمعرفة دلالة كفاءة الوسط الحسابي في تمثيل مركز البيانات.

جدول (1) معاملات ألفا كرونباخ لاختبار الاتساق والثبات

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

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

الجدول (1) أعلاه يوضح معاملات ألفا كرونباخ لقياس صدق وثبات الاستمارة ويلاحظ الباحث أن جميع قيم ألفا أكثر من 60% مما يعني أن هنالك ثباتاً في أجوبة أفراد العينة. 3-5 تحليل البيانات الشخصية:

جدول (2) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	73	73%
أنثى	27	27%
المجموع	100	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

الجدول (2) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير النوع وفيه نجد أن الذكور بلغ عددهم 73 فرداً بنسبة (73%)، أما الإناث 27 بنسبة بلغت (27%)، ويمكن القول بأن عينة البحث من الذكور هي الأعلى.

جدول (3) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر

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

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

الجدول (3) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الفئة العمرية وفيه نجد أن الفئة العمرية أقل من 30 سنة عددهم 17 فرداً بنسبة (17%) والذين هم في الفئة (30 – 40) سنة عددهم 35 فرداً بنسبة (35%)، والفئة العمرية (40 – 50) سنة عددهم 21 فرداً بنسبة (21%)، والذين أعمارهم 50 سنة فما فوق 27 فرداً بنسبة (27%)، ويلاحظ الباحث من نتائج الجدول أن غالبية أفراد العينة في الفئة (30 – 40) سنة.

جدول (4) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً للحالة الاجتماعية

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

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

الجدول (4) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً للحالة الاجتماعية وفيه نجد أن غير المتزوجين بلغ عددهم 27 فرداً بنسبة (27%)، أما المتزوجين فعددهم 67 فرداً بنسبة (67%) ، 3 مطلقات بنسبة (3%) ، وهناك ثلاث أرامل بنسبة (3%)، ويلاحظ الباحث بأن عينة البحث من المتزوجين هي الأعلى.

جدول (5) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً للمستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المؤهل التعليمي
20%	20	ثانوي
50%	50	جامعي
30%	30	فوق الجامعي
100%	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

الجدول (5) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً للمستوى التعليمي وفيه نجد أن حملة المؤهل الثانوي 20 فرداً بنسبة (20%)، والذين لديهم مؤهل جامعي 50 فرداً بنسبة (50%)، أما أصحاب المؤهلات فوق الجامعية بلغ عددهم 30 فرداً بنسبة (30%)، ويمكن القول في خلاصة نتائج الجدول بأن عينة البحث من حملة الشهادة الجامعية هي الأعلى نظراً لكون أغلب الوظائف بالشركة تتطلب كوادراً علمية مؤهلة بشهادة جامعية كحد أدنى.

جدول (6) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً للتخصص العلمي

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

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

الجدول (6) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً للتخصص العلمي وفيه نجد أن المتخصصين في إدارة الأعمال عددهم (25) فرداً بنسبة (25%)، والمحاسبين (19) فرداً بنسبة (19%)، أما المتخصصين في الاقتصاد (7) أفراد بنسبة (7%)، والذين تخصصهم إحصاء فرد واحد فقط بنسبة (1%)، وكذلك نظم المعلومات الإدارية فعددهم واحد فقط وبنسبة (1%)، والمتخصصين في التقنية عددهم (9) أفراد بنسبة (9%)، والذين تخصصهم هندسة 25 فرداً بنسبة (25%)، كما جاءت التخصصات الأخرى بعدد 13 فرداً بنسبة (13%)، ومن خلال نتائج الجدول يتضح للباحث بأن

أغلب أفراد العينة هم من المهندسين والذين تخصصهم إدارة الأعمال مما انعكس إيجاباً على مخرجات العمل.

جدول (7) توزيع أفراد العينة وفقاً للقسم أو الوحدة

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

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

التأمين والتخطيط 6 أفراد بنسبة (6%) بعدد 3 أفراد لكل قسم، وكذلك الإدارة القانونية والمراجعة 3 أفراد بنسبة (3%) منهم فرد واحد للإدارة القانونية، وهناك أقسام أخرى بها 18 فرداً بنسبة (18%)، ويلاحظ الباحث بأن غالبية أفراد العينة من قسم الشؤون المالية والإدارية كما لاحظ الباحث أيضاً احتواء العينة العدد من الوحدات وذلك لاهتمام الشركة بالجودة.

الجدول (7) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً للقسم أو الوحدة وفيه نجد أن أفراد عينة البحث في قسم المبيعات فردان بنسبة (2%)، وفي قسم ضبط الجودة 13 فرداً بنسبة (13%)، العلاقات العامة وخدمات الزبائن 8 أفراد بنسبة (8%) منهم فرد لخدمات الزبائن، كما جاء قسم الصيانة بعدد 4 أفراد بنسبة (4%)، الموارد البشرية 11 فرداً بنسبة (11%)، التقنية 10 أفراد بنسبة (10%)، الشؤون المالية والإدارية 22 فرداً بنسبة (22%) منهم 4 أفراد في الشؤون الإدارية، أما

جدول (8) توزيع أفراد العينة وفقاً للمسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
9%	9	مدير
17%	17	رئيس قسم
12%	12	مشرف إداري
46%	46	موظف
16%	16	أخرى
100%	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

الجدول (8) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً للمسمى الوظيفي وفيه نجد أن أفراد عينة البحث من المدراء بلغ عددهم 9 أفراد بنسبة (9)، رئيس قسم 17 فرداً بنسبة (17%)، مشرف إداري 12 قرة بنسبة (1)، موظف 4 أفراد بنسبة (46)، الوظائف الأخرى 16 فرداً بنسبة (16%)، من الموظفين.

جدول (9) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة

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

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

الجدول (9) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وفيه نجد أن ذوي الخبرة من (5-10) سنوات عددهم 22 فرداً بنسبة (22%)، و(10-15) سنة عددهم 27 فرداً بنسبة (27%)، و(15-20) سنة عددهم 13 فرداً بنسبة (13%)، أكثر من 20 سنة بلغ عددهم 38 فرداً بنسبة (38%)، وأظهرت نتائج الجدول أن هنالك تقارب في سنوات الخبرة.

بيانات البحث:

جدول (10) الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل تطبيق الجودة الشاملة بعد التركيز

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

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

الجدول (10) يوضح الإحصاءات الوصفية لعبارة متغير تطبيق الجودة الشاملة حيث جاءت الأوساط الحسابية أغلبها حول (4) تقريباً والمنوال في الرقم (4) أيضاً بانحرافات معيارية كبيرة ومتجانسة من خلال تحليل قيم الأوساط الحسابية للعبارة المتغيرة، وباستخدام المقياس الخماسي الموضح سابقاً في كرت الأوزان، حيث يُعبر الرقم (4) عن الموافقة، ويتضح أن آراء الأفراد في العينة تُظهر ميلاً إيجابياً نحو العبارات المتعلقة بالتركيز على احتياجات العملاء.

جدول (11) الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل تطبيق الجودة الشاملة بعد التزام القيادة

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

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

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

والجدول (11) يوضح الإحصاءات الوصفية لعبارات متغير تطبيق الجودة الشاملة بعد التزام القيادة، ويُظهر التحليل الإحصائي أن الأوساط الحسابية لجميع العبارات ذات الصلة بـ "بعد التزام القيادة" قد تمحورت حول الرقمين (3 و4) تقريباً. وتشير الانحرافات المعيارية الكبيرة والمتجانسة إلى تنوع واسع في آراء الفرد، حيث تقدم هذه الانحرافات نظرة

على مدى انتشار التقييمات حول القيم المتوسطة، من خلال قيم الأوساط الحسابية واستخدام المقياس الخماسي في كرت الأوزان، حيث يُعنى الرقم (4) بالموافقة، بينما يُعنى الرقم (3) بالمحايدة، يظهر أن آراء العينة تشير إلى تباين بين الموافقة والمحايدة حول تلك العبارات

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

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

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

وفي الجدول (12) تظهر الإحصائيات الوصفية للعبارة المتعلقة بتطبيق الجودة الشاملة بعد مشاركة العاملين أن الأوساط الحسابية لكل العبارات قد تمحورت حول الرقم (3) تقريباً، وأن المنوال تراوح بين الأرقام (4) لكل العبارات. ويُظهر وجود انحرافات معيارية كبيرة، ولكنها تتسم بدرجة من

التجانس، ومن خلال قيم الأوساط الحسابية واستخدام المقياس الخماسي في كرت الأوزان، حيث يُعنى الرقم (3) بالمحايدة، والرقم (4) بالموافقة، ويظهر أن آراء العينة تميل نحو التحيز المحايد، مع بعض التوجه نحو الموافقة.

جدول (13) الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل تطبيق الجودة الشاملة بعد التخطيط الاستراتيجي

العبارات	الوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري	النتيجة حسب المتوسط
تقوم الشركة بوضع الخطط الاستراتيجية وتنفيذها	3.50	4	1.010	الموافقة
الخطط الاستراتيجية بالشركة تهتم باحتياجات العملاء وأهداف الممولين.	3.26	3	0.917	المحايدة
استراتيجية الشركة تبنى على بيانات ومعلومات تفصيلية.	3.24	4	0.911	المحايدة
تقوم الشركة بتحليل نقاط القوة والضعف لتطوير الأداء وتحديث الاستراتيجية.	3.11	4	1.072	المحايدة
السياسات التي تنفذها الشركة تكون وفقاً للخطة الاستراتيجية.	3.17	4	1.074	المحايدة
تهتم الإدارة بملاحظة التغير في رغبات وحاجات العملاء عند رسم الخطط المستقبلية للشركة.	2.87	3	0.971	المحايدة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

إلى تباين واسع في آراء الفرد، ومن خلال قيم الأوساط الحسابية واستخدام المقياس الخماسي في كرت الأوزان، حيث يُعنى الرقم (3) بالمحايدة والرقم (4) بالموافقة، ويظهر أن آراء العينة تتأرجح بين المحايدة والموافقة تجاه تلك العبارات.

الجدول (13) تظهر الإحصائيات الوصفية للعبارات المتعلقة بتطبيق الجودة الشاملة بعد التخطيط الاستراتيجي أن الأوساط الحسابية قد تمحورت حول الرقمين (3 و4) تقريباً لجميع العبارات، وأن المنوال تراوح بين الرقمين (3 و4) أيضاً. ويظهر وجود انحرافات معيارية كبيرة وغير متجانسة، مشيرة

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

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

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

حيال هذه العبارات، ومن خلال استخدام المقياس الخماسي في كرت الأوزان، حيث يُعنى الرقم (3) بالمحايدة والرقم (4) بالموافقة، ويظهر أن آراء العينة تتأرجح بين المحايدة والموافقة تجاه هذه العبارات.

الجدول (14) يوضح الإحصائيات الوصفية للعبارة المرتبطة بتطبيق الجودة الشاملة بعد التحسين المستمر أن الأوساط الحسابية قد تمحورت حول الرقمين (3 و4) تقريباً لجميع العبارات، مع وجود انحرافات معيارية كبيرة وغير متجانسة. ويشير ذلك إلى وجود تنوع كبير في آراء الأفراد

جدول (15) الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع الإنتاجية

العبارة	الوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري	النتيجة حسب المتوسط
تتناسب الحوافز مع العمل الموكل للموظفين.	2.61	2	1.214	المحايدة
يعد الحافز مناسباً للموظف عند مقارنته بنظرائه العاملين في القطاعات الخاصة.	2.68	2	1.213	المحايدة
أشعر بسعادة كبيرة عما أتقاضاه من حوافز ومكافآت في العمل.	2.98	3	1.214	المحايدة
يتوفر نظام حوافز عادل يرتبط بالأداء الوظيفي للعاملين.	2.44	2	1.104	عدم الموافقة
تتبع الشركة نظام حوافز مناسب يلاءم الوضع الاقتصادي للبلاد.	2.40	3	1.163	عدم الموافقة

يشعر العامل بالأمان الوظيفي في الشركة.	2.56	3	1.225	عدم الموافقة
تقوم إدارة الشركة بتوزيع المسؤوليات والصلاحيات بطريقة سليمة.	2.77	3	1.109	المحايدة
تقدم الشركة الدعم والمساعدة للعاملين عندما يزداد ضغط العمل.	2.84	4	1.161	المحايدة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

كبير في آراء الأفراد بشأن هذه العبارات، ومن خلال استخدام المقياس الخماسي في كرت الأوزان، حيث يُعنى الرقم (2) بعدم الموافقة والرقم (3) بالمحايدة، ويظهر أن آراء العينة تتجه نحو عدم الموافقة والمحايدة تجاه هذه العبارات

الجدول (15) يظهر الإحصائيات الوصفية للعبارات المرتبطة بمتغير الإنتاجية أن الأوساط الحسابية قد تمحورت حول الرقمين (2 و 3) تقريباً لجميع العبارات، وأن المنوال تراوح بين الرقمين (2 و 3) أيضاً. ويظهر وجود انحرافات معيارية كبيرة وغير متجانسة، مما يشير إلى وجود تباين

اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

جدول (16) العلاقة بين تطبيق الجودة الشاملة والإنتاجية

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوى الدلالة	الدلالة
معامل ارتباط سييرمان (R)	0.624(a)	0.000	دالة إحصائياً
معامل التحديد (R ²)	0.389		
قيمة (F) المحسوبة	62.512		
قيمة معامل الانحدار (B)		0.000	دالة إحصائياً
قيمة (t) المحسوبة	7.906		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

7.906 مع مستوى دلالة 0.000، مما يشير إلى أن الميل ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي، يمكن الاستنتاج من النتائج أن هناك علاقة إيجابية ومعنوية إحصائياً بين تطبيق الجودة الشاملة والإنتاجية، وهذا يعزز فرضية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجودة الشاملة والإنتاجية.

من الجدول (16) تظهر نتائج تحليل الانحدار أن هناك علاقة إحصائية معنوية بين تطبيق الجودة الشاملة والإنتاجية. والقيمة الإحصائية لـ F هي 62.512 مع مستوى دلالة يبلغ 0.000، وهذا يشير إلى أن النموذج المقدر للانحدار يعد معنوياً عند مستوى الدلالة 0.05. وقيمة الميل (B) بلغت 0.767، مع مستوى دلالة يبلغ 0.000، وقيمة t-المحسوبة

جدول (17) العلاقة بين التركيز على العملاء والإنتاجية

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

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

المقدر هو إشارة إضافية للعلاقة بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (34.055) مع مستوى دلالة 0.000، مما يشير إلى أن النموذج المقدر للانحدار يعد معنوياً. كما بلغت قيمة الميل 0.490 (B) مع مستوى دلالة 0.000، وقيمة t المحسوبة كانت 5.836 مع مستوى دلالة 0.000. وجميع هذه القيم تدعم وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين التركيز على العملاء والإنتاجية. وبناءً على النتائج، يمكن القول إن تحسين جودة الخدمة بتركيز على العملاء يمكن أن يكون له تأثير إيجابي وملحوظ على مستويات الإنتاجية في المؤسسة.

من الجدول (17) تظهر النتائج التحليلية وجود علاقة إيجابية ومعنوية إحصائية بين المتغير المستقل (تطبيق الجودة الشاملة بعد التركيز على العملاء) والمتغير التابع (الإنتاجية). وقيمة معامل ارتباط سبيرمان (0.508) وتشير إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين التركيز على العملاء والإنتاجية، حيث يزيد التركيز على العملاء بشكل شامل، ويتوافق ذلك مع زيادة في مستويات الإنتاجية.

وقيمة معامل التحديد (R²) بلغت (0.258)، مما يعني أن 25.8% من التغير في الإنتاجية يمكن تفسيره بواسطة تطبيق الجودة الشاملة بعد التركيز على العملاء، ونموذج الانحدار الفرضية الثانية:

جدول (18) العلاقة بين التزام القيادة والإنتاجية

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

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

في الجدول (18) تشير النتائج التحليلية إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية إحصائياً بين المتغير المستقل (تطبيق الجودة الشاملة بعد التزام القيادة) والمتغير التابع (الإنتاجية). وقيمة معامل ارتباط سبيرمان (0.433) تشير إلى وجود ارتباط طردي ومؤثر معنوياً بين التزام القيادة ومستويات الإنتاجية، وقيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.188)، وهي نسبة ما يمكن تفسيره من قبل (التزام القيادة) في (الإنتاجية). وتشير هذه القيمة إلى أن 18.8% من التغير في مستويات الإنتاجية يمكن تفسيرها بواسطة التزام القيادة.

الفرضية الثالثة:

جدول (19) العلاقة بين مشاركة العاملين والإنتاجية

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

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

في الجدول (19) تشير النتائج التحليلية إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية إحصائياً بين المتغير المستقل (تطبيق الجودة الشاملة بعد مشاركة العاملين) والمتغير التابع (الإنتاجية). وقيمة معامل ارتباط سبيرمان (0.623) تشير إلى وجود ارتباط طردي ومؤثر معنوياً بين مشاركة العاملين ومستويات الإنتاجية، وقيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.388)، وهي نسبة ما يمكن تفسيره من قبل (مشاركة العاملين) في (الإنتاجية). وتشير هذه القيمة إلى أن 38.8% من التغير في مستويات الإنتاجية يمكن تفسيرها بواسطة مشاركة العاملين، ونموذج الانحدار المقدر يظهر أيضاً أنه

الفرضية الرابعة:

ونموذج الانحدار المقدر يظهر أيضاً أنه معنوي من الناحية الإحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (22.629) مع مستوى دلالة 0.000، وهو عند مستوى معنوية (0.05). وقيمة الميل (B) كانت 0.467 مع مستوى دلالة 0.000، وقيمة t المحسوبة كانت 4.757 مع مستوى دلالة 0.000، مما يدل على أن هناك تأثير إيجابي ومعنوي لالتزام القيادة على مستويات الإنتاجية. وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن التزام القيادة بتطبيق الجودة الشاملة يرتبط بشكل إيجابي وملحوس بمستويات الإنتاجية في المؤسسة.

معنوي من الناحية الإحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (62.223) مع مستوى دلالة 0.000، وهو عند مستوى معنوية (0.05). وقيمة الميل (B) كانت 0.638 مع مستوى دلالة 0.000، وقيمة t المحسوبة كانت 7.888 مع مستوى دلالة 0.000، مما يدل على أن هناك تأثيراً إيجابياً ومعنوياً لتطبيق الجودة الشاملة بعد مشاركة العاملين على مستويات الإنتاجية، وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن تطبيق الجودة الشاملة بعد مشاركة العاملين يرتبط بشكل إيجابي وملحوس بمستويات الإنتاجية في المؤسسة، ويعزز المشاركة المستدامة للعاملين لتحقيق الأهداف الإنتاجية.

جدول (20) العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والإنتاجية

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

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ونموذج الانحدار المقدر يظهر أيضاً أنه معنوي إحصائياً، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (50.173) مع مستوى دلالة 0.000، وهو عند مستوى معنوية (0.05). قيمة الميل (B) كانت 0.667 مع مستوى دلالة 0.000، وقيمة t المحسوبة كانت 7.083 مع مستوى دلالة 0.000، مما يدل على وجود تأثير إيجابي ومعنوي لتطبيق الجودة الشاملة بعد التخطيط الاستراتيجي على مستويات الإنتاجية. وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن تطبيق الجودة الشاملة بعد التخطيط الاستراتيجي يرتبط بشكل إيجابي وملحوس بمستويات الإنتاجية في المؤسسة، ويسهم في تعزيز الإنتاجية من خلال تنفيذ سياسات واستراتيجيات جيدة.

في الجدول (20) تظهر النتائج التحليلية وجود علاقة إيجابية ومعنوية إحصائياً بين المتغير المستقل (تطبيق الجودة الشاملة بعد التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (الإنتاجية). وقيمة معامل ارتباط سييرمان (0.582) تشير إلى وجود ارتباط طردي ومؤثر معنوياً بين تطبيق الجودة الشاملة بعد التخطيط الاستراتيجي ومستويات الإنتاجية، وقيمة معامل التحديد (R²) بلغت (0.339)، وهي نسبة ما يمكن تفسيره من قبل (تطبيق الجودة الشاملة بعد التخطيط الاستراتيجي) في (الإنتاجية)، وتشير هذه القيمة إلى أن 33.9% من التغير في مستويات الإنتاجية يمكن تفسيرها بواسطة تطبيق الجودة الشاملة بعد التخطيط الاستراتيجي،

الفرضية الخامسة:

جدول (21) العلاقة بين بعد التحسين المستمر والإنتاجية

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

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

في الجدول (21) تشير النتائج التحليلية إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية إحصائياً بين المتغير المستقل (تطبيق الجودة الشاملة بعد التحسين المستمر) والمتغير التابع (الإنتاجية). وقيمة معامل ارتباط سبيرمان (0.532) تشير إلى وجود ارتباط طردي ومؤثر معنوياً بين تطبيق الجودة الشاملة بعد التحسين المستمر ومستويات الإنتاجية، وقيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.283)، وهي نسبة ما يمكن تفسيره من قبل (تطبيق الجودة الشاملة بعد التحسين المستمر) في (الإنتاجية). وتشير هذه القيمة إلى أن 28.3% من التغير في مستويات الإنتاجية يمكن تفسيرها بواسطة تطبيق الجودة الشاملة بعد التحسين المستمر، ونموذج الانحدار المقدر يظهر أيضاً أنه معنوي إحصائياً، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (38.671) مع مستوى دلالة 0.000، وهو عند مستوى معنوية (0.05). وقيمة الميل (B) كانت 0.574 مع مستوى دلالة 0.000، وقيمة t المحسوبة كانت 6.219 مع مستوى دلالة 0.000، مما يدل على وجود تأثير إيجابي ومعنوي لتطبيق الجودة الشاملة بعد التحسين المستمر على مستويات الإنتاجية، وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن تطبيق الجودة الشاملة بعد التحسين المستمر يرتبط بشكل إيجابي وملاموس بمستويات الإنتاجية في المؤسسة، ويسهم في تعزيز الإنتاجية من خلال جهود التحسين المستمر.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

أكد البحث وجود علاقة طردية معنوية وتأثير ملحوظ بين تنفيذ مفهوم الجودة الشاملة بالتركيز على العملاء وبين مستويات الإنتاجية. بمعنى آخر، كلما زاد التركيز على احتياجات العملاء في تطبيق الجودة الشاملة، زادت فعالية هذا التأثير الإيجابي على مستويات الإنتاج والأداء العام.

الإنتاجية، أي كلما كانت هنالك سياسات واستراتيجيات جيدة انعكس ذلك بأثر إيجابي على الإنتاجية .

التوصيات:

من خلال نتائج البحث والتحليل توصل الباحث إلى عدة توصيات أبرزها:

- التركيز على تعزيز مفهوم الجودة الشاملة نظراً للدور الفاعل الذي تلعبه في تحسين الإنتاجية. فكلما زادت مستويات الجودة الشاملة في الشركة، زاد تأثيرها الإيجابي على معدلات الإنتاج.

أظهر البحث وجود ارتباط إيجابي ومؤثر بشكل ملحوظ بين مفهوم الجودة الشاملة ومستويات الإنتاجية في شركة المراعي، وبمعنى آخر، كلما زادت مستويات الجودة الشاملة في الشركة، زاد تأثيرها بشكل إيجابي على معدلات الإنتاج والأداء العام للشركة.

. أكد البحث وجود ارتباط طردي ومؤثر معنوياً بين تطبيق الجودة الشاملة بعد التزام القيادة والمتغير التابع للإنتاجية، أي كلما كان هنالك التزام عند القيادة انعكس ذلك بأثر إيجابي على الإنتاجية .

تبين من نتائج اختبار الفرضية الثالثة وجود ارتباط طردي ومؤثر معنوياً بين الجودة الشاملة بعد مشاركة العاملين والمتغير التابع للإنتاجية، أي كلما كانت هنالك مشاركة للعاملين انعكس ذلك بأثر إيجابي على الإنتاجية.

أظهر البحث من نتائج اختبار الفرضية الرابعة صحة الفرضية القائلة بوجود علاقة بين المتغير المستقل تطبيق الجودة الشاملة بعد التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع

- الاهتمام بتطبيق الجودة من خلال التركيز على العملاء لتحقيق جودة عالية لزيادة الإنتاجية بالشركة، ولما للتركيز على العملاء من دور في تحسين الإنتاجية .
- ضرورة الاهتمام بالقيادة العليا بإدارة الشركة، لما لها من دور في تحفيز العاملين وزيادة الإنتاج .
- إشراك العاملين في وضع برامج التخطيط والأهداف؛ لما للعاملين من دور في مشاركة المدراء في وضع الخطط والأفكار لتحسين الإنتاج وتحقيق الأهداف .
- التأكيد على أهمية تنفيذ استراتيجيات الجودة وتبني السياسات الموجهة نحو الجودة، نظرًا للدور البارز الذي تلعبه في تحسين عمليات الإنتاج في الشركة .
- الاهتمام بتسريع تلبية رغبات وتوقعات العملاء، لتحسين صورتها من خلال متابعة شكاوى وتظلمات العملاء من أجل تطوير الخدمات المقدمة والإنتاج .
- تقييم فعالية وكفاءة التغييرات في الشركة عند تبني مفاهيم الجودة الشاملة، مع التركيز على قياس التقدم في تنفيذ مبادئ الجودة داخل الشركة

العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر
بسكرة، (38-39)، 467-486.

المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. البارقي، عامر بن محمد شار، وأبو السندس، إبراهيم بن عبد الحميد. (2020). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإنتاجية: دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي. مجلة كلية التربية، (2)36، 493-517.
2. البشير، محمد معاوية عبد الباقي، وأبو سن، أحمد إبراهيم. (2022). دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء العاملين بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، (5)2، 1031-1052.
3. البكري، ثامر، غالب، آلاء، وشنيتر، عبد الرحمن. (2020). أثر استخدام الهاتف الذكي على إنتاجية العاملين: بحث استطلاعي في مديرية بيئة بغداد. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، (3)8، 474-485.
4. بومزايد، إبراهيم. (2015). أهمية إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين. مجلة

5. جريو، حامد حسين حامد، ومحمد، مجاهد الصديق عبد القادر. (2019). دور إدارة الوقت على رفع كفاءة الإنتاجية بالشركات بالتطبيق على الشركة السودانية لنقل الكهرباء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
6. الجريدة الرسمية. (2017) نظام العمل المرن رقم 22 لسنة 2017. العدد 5450. (ملاحظة: تم فصل هذا المرجع حيث كان مدمجاً بالخطأ مع مرجع سابق).
7. جودة، محفوظ أحمد. (2018) إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات (ط. 7). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
8. الحرازين، حاتم، والراعي، محمد. (2016). العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل والأجور في قطاع الصناعة التحويلية الفلسطينية خلال الفترة 1994-2012م. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، (1)18، 1-164.
9. الخب، دلال. (2017). (درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان لإدارة المعرفة وعلاقتها بدرجة الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم) رسالة

ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

10. دودين، أحمد يوسف. (2019). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

11. الطيب، المهدي. (2017). أثر الدافعية في زيادة الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين بالتطبيق على شركة أفريقيا للهندسة والمشروعات 2010-2015م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

12. عبد الله، عبد الله جمعة علي، وإسماعيل، زكي مكي. (2021). دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إنتاجية العاملين بالقطاع الصناعي: دراسة تطبيقية على الشركة السودانية لتوزيع

الكهرباء 2014-2019م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.

13. عقيلي، عمر وصفي. (2004). إدارة الموارد البشرية المعاصرة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

14. علي، حسام قرني أحمد. (2016). أثر تطبيق الجودة الشاملة على الأداء الإداري للمنظمات. مجلة الفكر الشرطي، الشارقة، (86).

15. كساب، علا. (2016). العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل والأجور في قطاع الصناعة التحويلية الفلسطيني خلال الفترة 1994-2012م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، الأردن.

Reverances

16. Abbas, J. (2020). Impact of total quality management on corporate green performance through the mediating role of corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 242, 118458.
17. Alsalit, G. M., Al-Wesabi, M. M., Jowah, H. M. (2026, February 18). Drivers of healthcare quality in a conflict-affected setting: A cross-sectional study on total quality management implementation in Yemen [Preprint]. Research Square.
<https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-8835527/v1>
18. Fraihat, B. A. M., Abozraiq, A. M., Alkasawneh, M. W. A., Alghasawneh, Y. S. S., Almasarweh, M. S., & Alaa, A. A. (2023). The Impact of Total Quality Management (TQM) in the Performance of Information Technology Startup's at King Hussein Business Park. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(5), 70
19. Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on employee productivity in higher education sector. *International Journal of Learning and Development*, 6(1), 164-178.
20. Mollel-Eliphaz, R., Mulongo, L. S., & Razia, M. (2017). The influence of performance appraisal practices on employee productivity: A case of Muheza District. Tanzania. *Issues in Business Management and Economics*, 5(4) 45-59.
21. Public Health England (2015). Measuring employee productivity - topic overview, Wellington House, London.
22. Qabban, K. A., Al-Wesabi, M. M., & Jowah, H. M. (2026). Association between Joint Commission International patient-centered standards and self-reported nursing performance in Sana'a, Yemen hospitals. *Journal of Nursing Management*, 2026, Article 8353270.
<https://doi.org/10.1155/jonm/8353270>
23. Shamlan, M. A. M., & Al-Wesabi, M. M. M. (2026, May 26). Clinical governance and healthcare quality in conflict-affected settings: A cross-sectional study of hospitals in Yemen [Preprint]. Research Square.
<https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-9442217/v1>

