

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي:
(دراسة حالة شركة الاتصالات السعودية STC في مدينة الرياض)

روان صالح عبدالله الحداد

٢٢١٠٠٢٤٣٦

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث - ٢٠٢٥

الشكر والتقدير

أُتقدم بجزيل الشكر والامتنان لسعادة؛ الدكتور عبد الرحيم نادر على دعمه العلمي وتوجيهاته القيمة طوال مراحل إعداد هذا البحث. لقد كان لتشجيعه وملاحظاته البناءة أثر بالغ في تطوير محتوى الدراسة وصقل منهجيتها، مما ساهم في إخراج هذا العمل بصورته النهائية.

كل التقدير لجهوده التي منحتني الثقة والدافع للاستمرار، وأسأل الله أن يكتب له التوفيق والسداد في مسيرته الأكاديمية والمهنية.

الإهداء

إلى كل من آمن بقدرتي، وساندني بصمت أو بكلمة، أهدي هذا العمل إلى عائلتي التي كانت الداعم الأول، وإلى أصدقائي الذين شاركوني لحظات التحدي والإنجاز. كما أهديه لكل من يسعى للمعرفة ويؤمن بأن الجودة ليست خياراً، بل أساساً للنجاح والاستدامة، شكرًا لكم.

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
8	1.1. المقدمة:
9	1.2. مشكلة الدراسة
10	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
10	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
11	1.3. أهمية الدراسة
11	1.3.1. على المستوى النظري:
11	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
12	1.4. أسئلة الدراسة
12	1.5. أهداف الدراسة
13	1.6. فرضيات الدراسة
14	1.7. نموذج الدراسة
15	1.8. الدراسة الميدانية
16	1.9. مخطط المشروع
18	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
18	2.1. المقدمة:
22	2.2. المتغير المستقل
26	2.3. المتغير التابع
28	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
29	2.5. الخاتمة
30	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة
31	3.1. المقدمة
32	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
34	3.3. تصميم البحث
35	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

36	3.5. طريقة جمع البيانات
37	3.6. أنواع البيانات
38	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
40	3.8. الخاتمة
48	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
49	4.1. المقدمة
50	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
52	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
54	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
55	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
56	4.6. الخاتمة
57	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
58	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
59	5.2. توصيات الدراسة:
60	5.3. الخاتمة:
61	قائمة المراجع
26	الملاحق

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها قطاع الأعمال، أصبحت المؤسسات مطالبة بتبني استراتيجيات إدارية حديثة تضمن لها القدرة على المنافسة والاستدامة في بيئة تتسم بالتعقيد والتغير المستمر. ومن بين هذه الاستراتيجيات، برزت إدارة الجودة الشاملة (TQM) كمنهج إداري متكامل يهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال التركيز على الجودة في جميع مراحل العمل، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، والاعتماد على مشاركة جميع العاملين في تحقيق الأهداف التنظيمية.

تُعد شركة الاتصالات السعودية (STC) من أبرز المؤسسات الوطنية التي تبنت هذا التوجه، نظرًا لما تمثله من أهمية استراتيجية في دعم البنية التحتية الرقمية للمملكة، ودورها المحوري في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030. ومع ذلك، فإن تطبيق ممارسات الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، وخاصة في قطاع الاتصالات، لا يخلو من التحديات، مثل ضعف الالتزام الإداري، وغياب ثقافة تنظيمية داعمة، وصعوبة قياس الأثر الفعلي لهذه الممارسات على الأداء.

وقد أظهرت الأدبيات أن نجاح تطبيق TQM يتطلب توافر بيئة تنظيمية مرنة، وقيادة إدارية واعية، ونظم تقييم دقيقة. إلا أن معظم الدراسات السابقة ركزت على القطاعات الصناعية أو التعليمية، بينما لم تُعطَ شركة الاتصالات السعودية – فرع الرياض – الاهتمام الكافي من حيث التحليل الميداني والتقييم الكمي للأثر. وهذا ما يبرز الحاجة إلى دراسات تطبيقية تسلط الضوء على واقع الجودة الشاملة في هذا السياق.

إن اختيار شركة الاتصالات السعودية – فرع الرياض – كنموذج للدراسة ينبع من كونه يمثل بيئة عمل ديناميكية، ويواجه تحديات تشغيلية وإدارية تتطلب حلولاً مبتكرة ومستدامة. كما أن هذا الفرع يُعد من أكبر الفروع من حيث عدد الموظفين وحجم العمليات، مما يجعله بيئة مثالية لتحليل العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي.

بناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم تحليل علمي دقيق لأثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، وذلك من خلال استعراض الأدبيات ذات الصلة، وتحديد الفجوات المعرفية والتطبيقية، وتقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ.

1.2. مشكلة الدراسة

في المؤسسات الخدمية، رغم التوجه المتزايد نحو تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM)، تواجه تحديات حقيقية في تحقيق الأثر المرجو من تطبيق هذه الممارسات على الأداء التنظيمي. وتزال العديد من هذه المؤسسات، ومنها شركة الاتصالات السعودية (STC) من الشركات الرائدة في قطاع الاتصالات، إلا أن تطبيق الجودة الشاملة فيها لا يزال يفتقر إلى التكامل والفعالية في بعض الجوانب، مما ينعكس سلباً على كفاءة العمليات ورضا العملاء وبيئة العمل الداخلية. ويلاحظ أن هناك تفاوتاً في مستوى الالتزام بمبادئ الجودة بين الإدارات، إلى جانب ضعف في آليات القياس والمتابعة، مما يثير تساؤلات حول مدى فاعلية تطبيق TQM داخل الشركة.

تناولت العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي. فقد أشارت دراسة العتيبي والسبيعي (2023) إلى أن تطبيق مبادئ الجودة مثل التحسين المستمر، والتركيز على العميل، وتمكين الموظفين، يسهم في رفع كفاءة الأداء. كما أظهرت دراسات أخرى أن غياب ثقافة الجودة أو ضعف القيادة الإدارية يؤدي إلى نتائج محدودة. ومع ذلك، فإن معظم هذه الدراسات ركزت على القطاعات الصناعية أو التعليمية، بينما لم تُعط مؤسسات الاتصالات، وخصوصاً STC، الاهتمام الكافي من حيث التحليل الميداني والتقييم الكمي للأثر.

إلا أن هناك فجوة واضحة في الدراسات التطبيقية التي تربط بين TQM وبين مؤشرات الأداء التنظيمي في بيئة خدمية معقدة مثل الرياض، رغم وفرة الأدبيات حول ممارسات الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية. كما أن الدراسات السابقة غالباً ما اكتفت بالتحليل النظري دون التعمق في العلاقة بين مكونات الجودة الشاملة (مثل القيادة، مشاركة الموظفين، التحسين المستمر) ومؤشرات الأداء التنظيمي في بيئة خدمية معقدة مثل فرع الرياض في STC. هذه الفجوة النظرية والتطبيقية هي ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تشير مراجعة الأدبيات إلى وجود تركيز كبير على دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة في القطاعات الصناعية والتعليمية، بينما تقل الدراسات التي تناولت هذا الأثر في قطاع الاتصالات، خصوصًا في السياق السعودي. كما أن معظم الدراسات السابقة ركزت على مفاهيم عامة دون التعمق في تحليل العلاقة بين مكونات TQM (مثل القيادة، التحسين المستمر، مشاركة الموظفين) والأداء التنظيمي في بيئة خدمية معقدة مثل STC. هذا يخلق فجوة معرفية تستدعي البحث والتحليل.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى العملي، توفر هذه الدراسة لصناع القرار في فرع الرياض – STC بيانات وتحليلات دقيقة تساعد على تحسين استراتيجيات الجودة، وتطوير بيئة العمل، ورفع كفاءة العمليات. كما تقدّم توصيات قابلة للتطبيق تساهم في تعزيز رضا العملاء، وتحقيق التميز المؤسسي، وزيادة القدرة التنافسية للشركة في سوق الاتصالات.

ويمكن أن تُستخدم نتائج الدراسة كمرجع لتصميم برامج تدريبية وتطويرية موجهة للموظفين والإدارات المعنية بالجودة. ويلاحظ أن الموظفين في البنوك يحتاجون إلى تدريب مستمر على معايير الجودة، وللأسف، ثقافة الجودة الشاملة لا تزال غير منتشرة بالشكل الكافي بين العاملين في المجال. أصبح السوق المصرفي لدينا تنافسه شديد، والبنوك التي تقدم خدمة مثالية ومميزة هي التي بإمكانها الحفاظ على عملائها وجذب عملاء آخرين.

السؤال الرئيسي للدراسة :

ما هو أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية STC بمدينة الرياض؟

1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي أصبحت ضرورة استراتيجية وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها TQM في المؤسسات الخدمية، وهو مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، تبرز الحاجة إلى تقييم مدى فاعلية تطبيق ممارسات الجودة الشاملة STC شركة الاتصالات السعودية وانعكاسها على الأداء التنظيمي، خصوصاً في فرع الرياض الذي يُعد من كبر الفروع وأكثرها نشاطاً.

1.3.1. على المستوى النظري:

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في بيئة خدمية سعودية، من خلال تقديم نموذج تطبيقي ومؤشرات الأداء التنظيمي. كما أنها تسد فجوة معرفية في الدراسات السابقة يربط بين ممارسات على القطاعات الصناعية أو التعليمية، متجاهلة السياق TQM التي غالباً ما ركزت الخدمي في قطاع الاتصالات. ومن خلال تحليل العلاقة بين عناصر الجودة (مثل القيادة، التحسين المستمر، مشاركة الموظفين) والأداء، تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يمكن الاستفادة منه في أبحاث مستقبلية

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

فرع الرياض - بيانات وتحليلات STC على المستوى العملي، توفر هذه الدراسة لصناع القرار في - دقيقة تساعدهم على تحسين استراتيجيات الجودة، وتطوير بيئة العمل، ورفع كفاءة العمليات. كما تقدم توصيات قابلة للتطبيق تسهم في تعزيز رضا العملاء، وتحقيق التميز المؤسسي، وزيادة القدرة التنافسية للشركة في سوق الاتصالات. ويمكن أن تُستخدم نتائج الدراسة كمرجع لتصميم برامج تدريبية وتطويرية موجهة للموظفين والإدارات المعنية بالجودة، لموظفين في البنوك بحاجة إلى تدريب مستمر على معايير الجودة. للأسف، ثقافة الجودة الشاملة لازالت غير منتشرة بالشكل الكافي بين العاملين في المجال. أصبح السوق المصرفي لدينا تنافسه شديد، والبنوك التي تقدم خدمة مثاليه ومميزة هي التي بإمكانها الحفاظ على عملاءها وجذب عملاء آخرين.

1.4. أسئلة الدراسة

أسئلة البحث الفرعية:

1. إلى أي مدى تُطبّق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات السعودية STC - فرع الرياض؟
 1. ما أثر القيادة ضمن ممارسات الجودة الشاملة على كفاءة العمليات التشغيلية في فرع الرياض؟
 2. كيف يؤثر أسلوب القيادة الإدارية على مستوى الأداء المؤسسي في STC؟
 3. ما دور تركيز ممارسات الجودة الشاملة على العميل في تحسين الأداء التنظيمي؟
 4. كيف يؤثر التحسين المستمر في العمليات على جودة الخدمات المقدمة ورضا العملاء؟
 5. ما مدى فاعلية أدوات التحسين المستمر (مثل Six Sigma، PDCA، Kaizen) في رفع كفاءة لعمليات داخل STC؟
 6. ما أثر أدوات القياس والتحليل على قدرة STC - فرع الرياض على متابعة وتحسين أدائها التنظيمي؟
 7. ما العلاقة بين تمكين الموظفين ومشاركتهم في برامج الجودة، وبين تحسين الأداء التنظيمي؟
 8. كيف تساهم مشاركة وتمكين الموظفين في ممارسات TQM في رفع مستوى رضاهم وأدائهم الوظيفي؟
 9. كيف تساهم ثقافة الجودة المؤسسية في تعزيز القدرة التنافسية لشركة STC في السوق المحلي؟
 10. ما العلاقة الإجمالية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في STC - فرع الرياض؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

مدينة STC تحليل أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية الرياض، من خلال قياس أثر القيادة، مشاركة الموظفين، التحسين المستمر، وثقافة الجودة على كفاءة الأداء المؤسسي

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في شركة الاتصالات في مدينة الرياض STC السعودية

الفرضيات الفرعية:

1. الفرضية الأولى (Ha)

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومؤشرات الأداء التنظيمي في STC. • تعكس دور القيادة في التخطيط والتحفيز وتبني ثقافة الجودة الشاملة.

2. الفرضية الثانية (Hb)

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في برامج الجودة وتحسين الأداء المؤسسي في STC. • تختبر تأثير مشاركة الموظفين وتمكينهم في قرارات التحسين.

3. الفرضية الثالثة (Hc)

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أدوات التحسين المستمر وكفاءة العمليات التشغيلية في STC. • تربط بين تطبيق أدوات مثل Six Sigma ورفع كفاءة الأداء.

4. الفرضية الرابعة (Hd)

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الجودة المؤسسية وتحقيق أهداف STC الاستراتيجية. • تقيس أثر توجه الموظفين والإدارة نحو الجودة على نتائج الأداء المؤسسي.

1.7. نموذج الدراسة

يعكس النموذج المقترح في هذه الدراسة العلاقة التأثيرية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة بوصفها متغيراً مستقلاً، وبين الأداء التنظيمي كمتغير تابع. وقد تم تفصيل المتغير المستقل إلى أربعة أبعاد أساسية، هي: القيادة، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، وثقافة الجودة، في حين يُقاس الأداء التنظيمي من خلال مجموعة من المؤشرات القابلة للقياس مثل الكفاءة ورضا العملاء

القيادة الإدارية



مشاركة العاملين



التحسين المستمر للجودة



ثقافة الجودة



المخرجات:

الأداء التنظيمي في STC

(الكفاءة - رضا العملاء - الاستجابة - جودة المخرجات)

1.8. الدراسة الميدانية

تُعد شركة الاتصالات السعودية STC من أكبر الكيانات الاقتصادية والتقنية في المملكة العربية السعودية، وتمثل نموذجًا متقدمًا لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) على مستوى مؤسسي منظم. تأسست في عام 1998، ويقع مقرها الرئيسي في مدينة الرياض، وهي تعمل ضمن إطار تنظيمي متكامل يشمل خدمات الاتصالات، والحلول الرقمية، وتقنيات البيانات، وخدمات السحابة، والأمن السيبراني، والخدمات المالية الرقمية. وتُصنف اليوم كأحد أبرز المشغلين في قطاع الاتصالات على مستوى الشرق الأوسط.

تُعتبر STC بيئة مثالية لدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، نظرًا لالتزامها لصريح بالتحول المؤسسي القائم على الجودة. فالشركة لا تكتفي بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة بل تربطها بشكل مباشر بمؤشرات أداء قابلة للقياس، مما يجعلها مجالًا تطبيقياً ثرياً للبحث

تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في STC يتجلى في عدة عناصر رئيسية: أولاً، القيادة الإدارية: تعتمد STC على أسلوب القيادة التشاركية القائم على التحفيز والرؤية الاستراتيجية. كما تمارس الإدارة العليا دوراً فعالاً في تبني الجودة كجزء من ثقافة المؤسسة، وتُشرف على مبادرات التحول الرقمي والجودة التشغيلية بشكل مباشر.

ثانياً، مشاركة العاملين: تنفذ الشركة برامج تحفيزية تستهدف إشراك العاملين في تحسين الاداء، مثل منصات اقتراحات التطوير الداخلي ومبادرات التحسين. كما توفر مسارات تطوير وظيفي وترتبط الاداء الفردي بمستوى الالتزام بالجودة.

ثالثاً، التحسين المستمر: تعتمد STC أدوات التحليل والتحسين المستمر مثل نموذج PDCA، وتحليل السبب لجذري، وLean Six Sigma. ويُستخدم هذا النهج في مجالات متعددة كالصيانة، خدمة العملاء، والعمليات لمالية، مما يرفع من كفاءة الأداء التنظيمي ويحقق نتائج قابلة للقياس.

رابعًا، ثقافة الجودة: تسعى الشركة إلى ترسيخ ثقافة الجودة من خلال التدريب المستمر، وإشراك الموظفين في برامج تقييم الأداء، وربط المكافآت بمستوى الجودة في الإنجاز، إلى جانب حملات التوعية الداخلية ومراجعات الأداء الدورية.

أما مؤشرات الأداء التنظيمي في STC فتقاس عبر نظام داخلي دقيق يشمل رضا العملاء، الكفاءة التشغيلية، الالتزام الزمني، جودة الخدمات، ومؤشرات النمو المالي. وتُعد اجتماعات تقييم أداء شهرية وربع سنوية لتحليل نتائج الأداء ومقارنتها بالمؤشرات المحددة مسبقًا.

يستند اختيار STC كجهة للدراسة الميدانية إلى عدة اعتبارات، أبرزها وضوح هيكلها التنظيمي، وتوفير بيانات كمية ونوعية موثوقة، والتزامها بتطبيق الجودة على نطاق مؤسسي واسع، إلى جانب حصولها على شهادات جودة دولية مثل ISO 9001. كما أن تواجد الشركة في مدينة الرياض يحقق ملاءمة مكانية واضحة مع عنوان الدراسة.

وبناءً على ما سبق، فإن شركة STC تمثل بيئة مثالية لفحص أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، لما توفره من نماذج واقعية لتطبيقات الجودة، وأنظمة أداء قابلة للقياس، وهو ما يعزز من جدوى هذه الدراسة نظريًا وتطبيقيًا.

1.9. مخطط المشروع

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي (نظري / مقترح فقط)

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تعمل شركات الاتصالات في بيئة تشغيلية حساسة حيث تتقاطع كثافة العمليات الميدانية مع توقعات عملاء متزايدة تجاه الاعتمادية والسرعة والتجربة الرقمية. في هذا السياق، تقدّم إدارة الجودة الشاملة إطارًا إداريًا يهدف إلى بناء ثقافة تنظيمية محورها العميل، وتحسين العمليات باستمرار عبر منهجية واضحة، وقيادة ملتزمة، وقرارات مبنية على البيانات. وتتضاعف أهمية هذا الإطار في المملكة العربية السعودية مع تسارع التحول الرقمي وتوسع الخدمات الرقمية، ومع وجود معايير وطنية وتنظيمية دقيقة لقياس جودة الخدمة وأداء الشبكات.

يُقاس الأداء التنظيمي في الاتصالات بمنظور متوازن يجمع بين التشغيل (مثل توافر الشبكة، ومتوسط زمن صلاح الأعطال)، وتجربة العميل (مثل مؤشرات رضا العملاء ومعدلات الشكاوى ومغادرة المشتركين)، والنتائج المالية (مثل متوسط الإيراد لكل مستخدم والهامش التشغيلي)، إلى جانب قدرات الابتكار والجاهزية الرقمية. الربط بين ممارسات الجودة الشاملة وهذه المخرجات ليس مجرد افتراض نظري؛ بل هو مسار منطقي وعملي يمكن تتبعه من تحسين العملية إلى جودة الخدمة ثم إلى سلوك العميل والأداء المالي. وتتبع مساهمة هذا الفصل من تطوير تأطير مفاهيمي وتطبيقي ملائم لبيئة شركة اتصالات كبرى في الرياض، مع مواءمة المصطلحات والمقاييس مع الوثائق التنظيمية والمعيارية العربية المتاحة.

تُعَدّ مراجعة الأدبيات خطوة منهجية تُقلّص العشوائية البحثية وتُثبّت المفاهيم والأبعاد المؤثرة، بما يضمن اختيار أطر نظرية وأدوات قياس متناسبة مع سياق الدراسة وبيئتها التطبيقية. يساعد ذلك على بلورة فرضيات دقيقة قابلة للاختبار وتحديد الفجوات المعرفية التي يهدف البحث لسدّها، تُعَدّ مراجعة الأدبيات حجر الأساس الذي تُبنى عليه أي دراسة علمية رصينة؛ فهي التي تضع الموضوع في سياقه المعرفي والتطبيقي، وتكشف الفجوات التي ما زالت مفتوحة، وتُسهّم في ضبط المفاهيم وتحديد المتغيرات وقياسها بدقة، بما ينعكس مباشرة على جودة لتصميم المنهجي وصدق النتائج. وفي سياق قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، تتخذ مراجعة الأدبيات أهمية مضاعفة، لأن البيئة التشغيلية شديدة الحساسية لسمات الجودة (الأتاحية، الاعتمادية، سرعة الاستجابة)، ولأن توقعات العملاء تتصاعد مع التحول الرقمي وتكامل القنوات (الفروع، التطبيق، القنوات الرقمية)، ما يستلزم إطارًا نظريًا قادرًا على تفسير العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومخرجات الأداء على نحو يمكن اختباره ميدانيًا في بيئة فعلية مثل شركة الاتصالات السعودية (STC) - فرع الرياض.

إدارة الجودة الشاملة تمثل نهجًا إداريًا تكامليًا يهدف إلى التحسين المستمر للعمليات والنتائج عبر قيادة ملتزمة، وتمكين للعاملين، وتركيز منهجي على صوت العميل، وقرارات مبنية على الأدلة. وتوفر المواصفة الدولية بالنسخة العربية المعتمدة) والتفكير المبني على المخاطر، وتحديد العمليات ومراقبتها ومعالجة عدم المطابقة وإغلاق حلقات التحسين. أما نموذج التميز المؤسسي EFQM 2020 (بالنص العربي) فيوسع العدسة من نظام إدارة الجودة إلى ربط القيادة والاستراتيجية والثقافة بالقدرات والنتائج وقيمة أصحاب المصلحة، وهو ما ينسجم مع طبيعة شركات الاتصالات التي تتعامل مع منظومات تقنية معقدة وقواعد عملاء واسعة ومتطلبات تنظيمية دقيقة.

على الضفة الأخرى، لا يُقاس الأداء التنظيمي في الاتصالات بمؤشرات مالية أممية فقط؛ بل يُنظر إليه بمنظور متوازن يجمع بين التشغيل (مثل توافر الشبكة ومتوسط زمن إصلاح الأعطال)، وتجربة العميل (مثل رضا العملاء، الشكاوى، مغادرة المشتركين)، والنتائج المالية (متوسط الإيراد لكل مستخدم والهامش التشغيلي)، والقدرات التنظيمية (الابتكار، الرقمنة، رأس المال البشري). وتساعد الوثائق التنظيمية الوطنية باللغة العربية، مثل تقارير مؤشرات جودة خدمات الاتصالات الصادرة عن هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية، على توفير خطوط أساس واقعية لمستويات الجودة على مستوى المناطق وتحديد الفجوات. كما تقدم توصية الاتحاد الدولي للاتصالات ITU-T E.800 (بالصيغة العربية) تعريفات موحدة لمصطلحات جودة الخدمة (QOS) وجودة لتجربة (QOE)، بما يخلق لغة مشتركة بين الفرق الفنية والإدارية أثناء القياس والتحسين.

تبرير اختيار STC - فرع الرياض كبيئة تطبيقية ينبع من منطقتين متكاملتين: الأول، أن الفروع الإقليمية تمثل نقطة تماس مباشر مع العميل وتخزن مؤشرات تشغيلية دقيقة (زمن الخدمة، معدلات الحل من أول مرة، الشكاوى، سلوك القنوات)، ما يجعل أثر ممارسات الجودة الشاملة قابلاً للرصد والقياس. والثاني، أن التقارير السنوية لـ STC (باللغة العربية) تظهر التزاماً مؤسسياً بحوكمة الجودة والتحول الرقمي وتجربة العميل، ما يوفّر بنية تنظيمية داعمة لتبني ممارسات الجودة الشاملة على مستوى الوحدات والفروع. ومن ثم، فإن ربط ممارسات الجودة (قيادة، إدارة عمليات، تحسين مستمر، تمكين العاملين، قرارات قائمة على البيانات) بمؤشرات أداء تشغيلية وتجربة عميل ونتائج مالية، يمنح الدراسة قدرة تفسيرية وتطبيقية عالية. تهدف هذه المراجعة إلى تحقيق أربعة مقاصد مترابطة: أولاً، تأصيل المفاهيم الرئيسة للمتغيرين محل الدراسة (إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل، والأداء التنظيمي كمتغير تابع) بصياغات عربية موثوقة

وَمُتَوَافَقَةً مَعَ لِمَعَايِيرِ الدَّوْلِيَّةِ. ثَانِيًا، تَتَبَّعُ التَّطَوُّرُ التَّارِيخِي لِلْمَفْهُومِينَ وَصُولًا إِلَى مَوَاقِعِهِمَا لِبَيْئَةِ الخِدْمَاتِ الاتِّصَالِيَّةِ فِي لِمَمْلَكَةِ. ثَالِثًا، عَرَضَ الْأَبْعَادُ وَالْمَكُونَاتُ الْعَمَلِيَّةُ الْقَابِلَةُ لِلتَّشْغِيلِ فِي فِرْعِ الرِّيَاضِ وَرَبَطُهَا بِمَوْشَرَاتِ قِيَاسِ عَرَبِيَّةٍ وَاضِحَةٍ وَمُعْتَمَدَةٍ. رَابِعًا، تَحْلِيلُ الْأَدْلَةِ السَّابِقَةِ عَرَبِيًّا وَدَوْلِيًّا بِشَأْنِ الْعِلَاقَةِ بَيْنَ الْجُودَةِ الشَّامِلَةِ وَالْأَدَاءِ، مَعَ تَفْكِيكِ لِيَّاتِ التَّأْثِيرِ (الْقُنُوتِ الْوَسِيطَةِ مِثْلُ الْأَدَاءِ التَّشْغِيلِيِّ وَتَجْرِبَةِ الْعَمِيلِ) وَالْعَوَامِلِ الْمُعْدِلَةِ (كَالْجَاهِزِيَّةِ الرَّقْمِيَّةِ وَاللِّتَزَامِ الْقِيَادِي)، وَصُولًا إِلَى صِيَاعَةِ نَمُودَجِ تَصَوُّرِي وَفُرُوضِ قَابِلَةٍ لِلْاِخْتِبَارِ مِيدَانِيًّا.

وَنَفْتَرِضُ هَذِهِ الْمَرَاكِجَةَ - انْطِلَاقًا مِنْ مَنطِقِ الْعَمَلِيَّاتِ وَتَجْرِبَةِ الْعَمِيلِ - أَنَّ أَثَرَ إِدَارَةِ الْجُودَةِ الشَّامِلَةِ يَتَجَلَّى أَوَّلًا فِي تَحْسِينِ اسْتِقْرَارِ الْعَمَلِيَّاتِ وَخَفْضِ التَّبَايُنِ وَزَمَنِ الْمَعَالَجَةِ، ثُمَّ يَنْعَكِسُ عَلَى جُودَةِ الْخِدْمَةِ الْمَدْرَكَةِ وَرِضَا لِعَمَلَاءِ وَانْخِفَاضِ الشُّكَاوَى وَمَعْدَلَاتِ الْمَغَادِرَةِ، لَتَنْتَسِرِبَ أَثَرُهُ إِلَى الْمَوْشَرَاتِ الْمَالِيَّةِ بِمَرُورِ الزَّمَنِ عِبْرَ زِيَادَةِ الْعَائِدِ مِنَ الْعَمِيلِ الْحَالِي وَخَفْضِ تَكْلِفَةِ الْخِدْمَةِ وَتَحْسِينِ فَعَالِيَّةِ الْاِسْتِثْمَارِ. وَتَجْعَلُ هَذِهِ السَّلْسَلَةُ السَّبَبِيَّةُ مِنْ لَضَرُورِي إِدْرَاجِ مَقَايِيسِ تَشْغِيلِيَّةٍ وَعَمِيلَةٍ وَمَالِيَّةٍ مَعَ عِنْدِ اخْتِبَارِ الْعِلَاقَةِ فِي فِرْعِ الرِّيَاضِ، مَعَ اعْتِمَادِ التَّعَارِيفِ الْقِيَاسِيَّةِ الْعَرَبِيَّةِ (مِنْ TU-T E.800] وَالْجِهَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ الْوَطْنِيَّةِ) وَضَبْطِ مَوْشَرَاتِ الْأَدَاءِ وَفَقِ دَلِيلِ "أَدَاءِ" الْوَطْنِي لَصِيَاعَةِ مَوْشَرَاتِ قَابِلَةٍ لِلْقِيَاسِ وَمُرْتَبِطَةٍ بِالْأَهْدَافِ.

بِهَذِهِ الرُّوْيَةِ، لَا تَكْتَفِي الْمَقْدَمَةُ بِوَضْعِ إِطَارِ عَامٍ، بَلْ تُمَهِّدُ لِبِنَاءِ فَصْلِ نَظَرِي تَحْلِيلِي يُشْغَلُ الْمَفَاهِيمَ وَيُحَوِّلُهَا إِلَى مَتَغَيِّرَاتٍ قَابِلَةٍ لِلْقِيَاسِ، وَتُبْرُزُ قِيَمَةُ الدِّرَاسَةِ التَّطْبِيقِيَّةِ فِي سَدِّ فُجْوَةٍ عَرَبِيَّةٍ مَنَشُورَةٍ حَوْلَ عِلَاقَةِ إِدَارَةِ الْجُودَةِ الشَّامِلَةِ بِالْأَدَاءِ عَلَى مَسْتَوَى الْفُرُوعِ فِي قِطَاعِ الْاِتِّصَالَاتِ السَّعُودِي، بِمَا يَدْعُمُ اتِّخَاذَ قَرَارٍ قَائِمٍ عَلَى الْأَدْلَةِ دَاخِلَ فِرْعِ الرِّيَاضِ، وَعَلَيْهِ، فَانْ هَذِهِ الدِّرَاسَةُ لَا تَسْعَى فَقَطْ إِلَى بِنَاءِ إِطَارِ نَظَرِي مَتَبِنٍ يَرْبِطُ بَيْنَ مِمَارَسَانِ إِدَارَةِ الْجُودَةِ الشَّامِلَةِ وَمَوْشَرَاتِ الْأَدَاءِ التَّنْظِيمِي، بَلْ تَهْدَفُ أَيْضًا إِلَى تَقْدِيمِ نَمُودَجٍ عَمَلِيٍّ قَابِلٍ لِلتَّطْبِيقِ فِي بَيْئَةٍ وَاقِعِيَّةٍ مِثْلِ STC - فِرْعِ الرِّيَاضِ. وَمِنْ خِلَالِ الْمَزْجِ بَيْنَ الْمَرَاكِجِ الْاِكَادِيمِيَّةِ الْمَوْثُوقَةِ وَالْمَعَايِيرِ الْوَطْنِيَّةِ وَالْدَّوْلِيَّةِ الْمُعْتَمَدَةِ، تَسْعَى الْبَاحِثَةُ إِلَى صِيَاعَةِ نَتَائِجِ ذَاتِ قِيَمَةٍ عِلْمِيَّةٍ وَمَرْدُودِ تَطْبِيقِيٍّ يُسَهِّمُ فِي دَعْمِ صُنَاعِ الْقَرَارِ، وَتَعْزِيزِ التَّنَافُسِيَّةِ، وَتَحْقِيقِ أَهْدَافِ رُؤْيَةِ الْمَمْلَكَةِ 2030 فِي تَحْسِينِ جُودَةِ الْخِدْمَاتِ وَرَفْعِ كِفَاءَةِ الْأَدَاءِ الْمَوْسُوسِي، كَمَا تَجْدُرُ الْإِشَارَةُ إِلَى أَنَّ هَذَا الْعَمَلَ الْعِلْمِيَّ لَا يَقْتَصِرُ عَلَى جَمْعٍ وَعَرَضٍ الْمَعْلُومَاتِ، بَلْ يَتَجَاوِزُ ذَلِكَ إِلَى التَّحْلِيلِ النَّقْدِيِّ لِلْأَدْبِيَّاتِ، وَالرَّيْطِ الْمَنْهَجِيِّ بَيْنَ الْمَفَاهِيمِ النَّظَرِيَّةِ وَالتَّطْبِيقِ

العملي، بما يُمكن من صياغة توصيات عملية واقعية قابلة للتطبيق في بيئة العمل الحقيقية لشركة الاتصالات السعودية (STC). وبذلك، تسعى الدراسة إلى تقديم إضافة نوعية في حقل إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي باللغة العربية، مدعومة بمصادر موثوقة

ومعتمدة، لتكون مرجعاً يمكن الاعتماد عليه من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء.. يتضمن هذا الفصل: (1) إبراز أهمية مراجعة الأدبيات ومحتويات الفصل، (2) عرضاً تحليلياً للمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) من حيث التعريف والتطور التاريخي والأبعاد والنظريات، (3) عرضاً مماثلاً للمتغير التابع (الأداء التنظيمي)، (4) تحليل العلاقة بين المتغيرين، بما في ذلك نقاط التلاقى والاختلاف والفجوات، (5) خاتمة تُلخّص النتائج النظرية وتُمهّد للفصل المنهجي

تزداد أهمية مراجعة الأدبيات القائمة حين يكون السياق قطاعياً ومحلياً (الاتصالات في السعودية)، إذ إن خصوصية التحول الرقمي، وتنوّع قنوات الخدمة، وطبيعة المنافسة، تستدعي نماذج قياس أكثر دقة واتساقاً مع الواقع التشغيلي المحلي. تبرهن دراسات عربية حديثة أن مواءمة ممارسات الجودة مع أطر التميّز والأعتمادات المؤسسية المحلية ترفع دقة الربط بين الممارسة والنتيجة A.

دراسات عربية مرتبطة مباشرة ببيئة الدراسة (- STC الرياض) تؤكد وجود بنية تنظيمية للجودة داخل الشركة، وتُظهر ارتباطاً إيجابياً (ولو جزئياً) بين تطبيق مبادئ الجودة ونتائج أداء/ميزة تنافسية، ما يعزز منطق اختبار الاثر في فرع الرياض على وجه التحديد BC D.

2.2. المتغير المستقل

إدارة الجودة الشاملة هي نهج إداري شامل يعمل على دمج جميع الأنشطة والعمليات داخل المنظمة في إطار واحد يهدف إلى التحسين المستمر، من خلال مشاركة جميع العاملين على مختلف المستويات، والتركيز على رضا العملاء، وتبني القرارات المبنية على البيانات، وتحقيق التميز في الأداء. وقد عرّفت الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة (2018) الجودة الشاملة بأنها: "نظام إداري يهدف إلى التحسين المستمر في جودة المنتجات والخدمات، من خلال دمج جهود جميع أفراد المنظمة وتحقيق رضا المستهلك بأقل التكاليف الممكنة".

وتؤكد المواصفة الدولية ISO 9001:2015 (النسخة العربية المعتمدة) أن إدارة الجودة الشاملة تستند إلى مبادئ رئيسية هي: التركيز على العميل، القيادة، إشراك العاملين، نهج العملية، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات بناءً على الأدلة، وإدارة العلاقات.

تطورت إدارة الجودة الشاملة تاريخيًا عبر ثلاث مراحل رئيسية:

١. مرحلة الفحص (Inspection Stage):

قتصر على فحص المنتج النهائي لاكتشاف العيوب.

٢. مرحلة ضبط الجودة (Quality Control):

ظهرت في منتصف القرن العشرين مع مفاهيم الرقابة الإحصائية على العمليات (SPC) على يد والتر شيوهارت، وارتبطت بتحسين العمليات أثناء الإنتاج.

٣. مرحلة إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management):

تطورت على يد رواد مثل ديمينغ وجوران وإيشيكاوا وكروسبي، حيث ركّزوا على إشراك الإدارة العليا والعاملين، والتحسين المستمر، والوقاية من الأخطاء بدل اكتشافها فقط.

وفي المملكة العربية السعودية، بدأ الاهتمام المؤسسي بإدارة الجودة الشاملة يتزايد منذ مطلع الألفية، خاصة في القطاعات الخدمية مثل الاتصالات، مع إدماج معايير ISO ونماذج التميز المؤسسي (EFQM).

استنادًا إلى الأدبيات العربية وتقارير الجودة الرسمية في المملكة، يمكن تحديد أبعاد TQM كما يلي:

البعد الوصف أمثلة تطبيقية في STC - فرع الرياض

القيادة العليا التزام الإدارة العليا بالجودة وتخصيص الموارد تضمنين أهداف الجودة ضمن مؤشرات أداء
الفروع وربطها بالحوافز

التركيز على العميل فهم وتلبية احتياجات العملاء تحليل الشكاوى واقتراح التحسينات بناء على صوت
العميل

التحسين المستمر تطوير العمليات والخدمات بشكل دوري تطبيق دورات (خط - نفذ - تحقق - صح) في
الخدمات

تمكين العاملين إشراك الموظفين في اقتراح وتنفيذ التحسينات عقد اجتماعات دورية لفرق الجودة الداخلية
إدارة العمليات توثيق وتحسين وتبسيط الإجراءات أتمتة طلبات العملاء عبر المنصات الرقمية
إدارة العلاقات بناء شراكات فعالة مع الموردين اتفاقيات جودة مع مزودي الخدمات التقنية

تستند إدارة الجودة الشاملة إلى عدة نظريات إدارية رئيسية، منها:

- مبادئ ديمينغ الأربعة عشر: التي تؤكد على أهمية القيادة والتحسين المستمر وبناء ثقافة الجودة.
- ثلاثية جوران (Juran's Trilogy): التخطيط للجودة، وضبط الجودة، وتحسين الجودة.
- مفهوم "صفر عيوب" لكروسبي: الذي يدعو إلى الوقاية من الأخطاء بدلاً من اكتشافها فقط.
- فلسفة إيشيكاوا: التي تؤكد على إشراك الجميع واستخدام أدوات تحليل السبب والأثر

نموذج التميز المؤسسي (EFQM): الذي يربط الممكّنات (القيادة، الإستراتيجية، العاملون، الشراكات، الموارد، والعمليات) بالنتائج (العملاء، العاملون، المجتمع، والأعمال).

خامساً: ارتباط المتغير المستقل ببيئة STC - فرع الرياض

تظهر تقارير الأداء الداخلي ل (2024) STC أن تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في الفروع، خصوصاً فرع الرياض، يُسهم في:

- تقليل متوسط زمن الخدمة (AHT).
- تحسين مؤشر رضا العملاء (CSAT) ونقاط صافي المروجين (NPS).
- رفع نسبة إتمام المعاملات عبر القنوات الرقمية.
- خفض معدل الشكاوى المتكررة.

وهذه المؤشرات تتوافق مع أهداف الجودة المعتمدة من هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية ومعايير ITU -
تالمة E.80

في سياق شركة الاتصالات السعودية (STC) - فرع الرياض، لا تُعد إدارة الجودة الشاملة مجرد إطار نظري، بل ممارسة يومية تتجسد في سياسات وإجراءات واضحة، بدءاً من تبني الإدارة العليا لمبادئ الجودة ومواءمتها مع الأهداف الإستراتيجية، مروراً بتمكين فرق العمل من تقديم حلول وتحسينات عملية، وصولاً إلى استخدام مؤشرات أداء دقيقة لمتابعة جودة الخدمة ورضا العملاء. هذا التكامل بين الفكر والتنفيذ يعكس مدى نضج ثقافة الجودة داخل الفرع، ويهيئ بيئة عمل قادرة على تحقيق تحسّن مستمر ومستدام في الأداء.

2.3. المتغير التابع

المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة

تمثل إدارة الجودة الشاملة الإطار الإداري الشامل الذي يوجّه المنظمة نحو التحسين المستمر عبر إشراك جميع العاملين، وتبني قرارات قائمة على البيانات، والتركيز على العميل، وإدارة العمليات بكفاءة؛ بما يعزز القدرة التنافسية والاستدامة المؤسسية A. وتثبت الدراسات العربية المُحَكَّمة حضور إدارة الجودة الشاملة بوصفها مدخلا استراتيجيًا لتحسين مؤشرات التنافسية والأداء عبر مجموعة أبعاد مترابطة يجري قياسها بأدوات معيارية معتمدة B C لتعريف المفاهيمي

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها نهج إداري تكاملي يهدف إلى تحسين جودة الخدمات والعمليات بصورة منهجية ومستمرة، من خلال قيادة فاعلة، وتمكين العاملين، وتحسين العمليات، وبناء علاقة متينة مع الاطراف ذات العلاقة، واتخاذ قرارات مستندة إلى القياس والتحليل؛ بغية تحقيق رضا العملاء وتعظيم القيمة المضافة A

وتؤكد الأدبيات العربية الحديثة أن تبني هذا النهج يرتبط دالا بتحسين مؤشرات أداء المنظمة وتنافسيتها . ملاحظة منهجية: تلتزم هذه الدراسة باستخدام تعريف تشغيلي متسق مع الأدبيات العربية المُحَكَّمة ضمان القابلية للمقارنة والقياس B C الأبعاد المعتمدة للمتغير المستقل

تعتمد الدراسة الأبعاد الأكثر شيوعًا وثباتًا في الأدبيات العربية المُحَكَّمة، مع مواءمتها لقطاع الاتصالات:

- التزام القيادة: وضوح الرؤية، دعم مبادرات الجودة، وتوفير الموارد AD.
- التركيز على العميل: قياس وفهم توقعات العملاء، وإغلاق فجوات الخدمة A C.
- إدارة العمليات والتحسين المستمر: توحيد الإجراءات، تقليل الهدر، ودورة التحسين PDCA A D
- تمكين ومشاركة العاملين: التفويض، فرق العمل، واقتراحات التحسين DC.

- اتخاذ القرار المعتمد على البيانات: القياس، التحليل الإحصائي، ومراقبة التباين AD.
- إدارة الموردّين والأطراف ذات العلاقة: انتقاء وتطوير الموردّين، وشراكات الجودة D.
- تشير دراسات عربية مُحكّمة إلى أن هذه الأبعاد، منفردة ومجمّعة، تفسّر نسبة معتبرة من تباين مؤشرات الأداء والتنافسية عند تطبيقها بانضباط منهجي B C.

التعريف التشغيلي وأداة القياس

- إطار الأداة: مقياس ليكرت خماسي لقياس إدراك العاملين لتطبيق كل بُعد. دراسات عربية مُحكّمة استخدمت أدوات مكوّنة من نحو 50 عبارة موزعة على خمسة أبعاد TQM، مع تحليل انحدار بسيط ومتعدد لاختبار الأثر على مؤشرات الأداء/التنافسية B C.
- صياغة العبارات: • التزام القيادة: "توفر الإدارة العليا موارد مخصصة لمبادرات التحسين." D
- التركيز على العميل: "تُستخدم تقارير شكاوى العملاء في تحسين العمليات." C
- التحسين المستمر/العمليات: "تُطبّق دورة PDCA على عمليات الخدمة الأساسية." D
- تمكين العاملين: "لدينا فرق تحسين متعددة التخصصات بمهام واضحة" C
- القرار القائم على البيانات: "نستخدم لوحات مؤشرات لمتابعة مؤشرات الجودة الحرجة" D
- التحقق السيكومتري: يُنصح بإجراء ثبات كرونباخ ألفا لكل بُعد ($0.70 <$) وتحليل عامل تأكدي للتأكد من صدق البناء قبل اختبار العلاقات السببية B C.

الربط النظري والمتغيرات التابعة

- تؤكد الأدبيات العربية المُحكّمة وجود أثر دال إيجابي لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة على مؤشرات الأداء والتنافسية، مع إبراز أبعاد تمكين العاملين والمشاركة بوصفها من الأكثر إسهامًا، مقابل مساهمة أقل نسبيًا لإدارة العمليات الداخلية عند غياب التمكين والثقافة الداعمة C. كما تبرهن دراسات عربية أن تبني TQM بوصفه مدخلًا استراتيجيًا يعزز قدرة المنظمة على البقاء والتميّز في بيئات تنافسية متغيرة A.
- فرضيات الدراسة المقترحة للاختبار وجد أثر دال لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة على الأداء التنظيمي فيوجد أثر دال لكل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة (القيادة، العميل، العمليات، التيمي 1، القرار بالبيانات، الموردّون) على الاداء التنظيمي D A.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

توضح الأدبيات العربية المُحمّمة أن تبني أبعاد إدارة الجودة الشاملة بوصفها متغيرًا مستقلًا (التزام القيادة، التركيز على العميل، التحسين المستمر، تمكين العاملين، القرار القائم على البيانات، إدارة الموردّين) يرتبط ارتباطًا موجبًا ذا دلالة إجمالية الأداء التنظيمي بوصفه متغيرًا تابعًا، عبر تحسين كفاءة العمليات، جودة الخدمة، رضا العملاء، والأداء الابتكاري داخل المنظمة AB.

تُظهر نتائج دراسات عربية أن ممارسات الجودة الشاملة تؤثر مباشرة على الأداء التنظيمي، وأن الأداء الابتكاري وأداء العاملين يعملان كمتغيرات وسيطة تعزز قوة هذا الأثر. على سبيل المثال، توصلت دراسة منشورة إلى أثر إيجابي لممارسات الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي مع توسط كلّ من الأداء الابتكاري وأداء العاملين، فيما دعمت دراسة حالة في قطاع الاتصالات وجود علاقة قوية موجبة بين هذه الممارسات والأداء (مع وساطة ابتكارية)، كما أكدت دراسة ميدانية في الرياض أثر أبعاد الجودة الشاملة في تحسين الأداء ACD E. المؤسسي

ترجمة الدلالات إلى سياق الاتصالات

- مسار الأثر المباشر: تطبيق الأبعاد الستة يرفع موثوقية العمليات ويقلل العيوب ويُحسن الالتزام ب SLA، مانعكس على الإنتاجية، الجودة، والتكلفة.
- المسار غير المباشر (الوساطة): تمكين العاملين وثقافة التحسين ترفع الأداء الابتكاري والفعالية الفردية، فيزداد أثر الجودة على مؤشرات الأداء النهائية (رضا العملاء، الاحتفاظ، الربحية).

2.5. الخاتمة

خلصت هذه الدراسة إلى أن تبني إدارة الجودة الشاملة بمختلف أبعادها ليس مجرد خيار إداري، بل هو إطار استراتيجي متكامل يعيد تشكيل منظومة العمل في - STC الرياض، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع كفاءة العمليات، وتعزيز رضا العملاء، وتحقيق الاستدامة التنافسية. لقد أظهرت المراجعة النظرية والتحليل الميداني أن التزام القيادة العليا، والاهتمام بالعمل، والتحسين المستمر، وتمكين الكفاءات، واتخاذ القرارات على أساس بيانات دقيقة، وإدارة الموردين بفعالية، جميعها تشكل روافع رئيسة تجسيد أثر الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي.

كما بينت النتائج أن العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية، تدعمها أدبيات عربية مُحكَّمة، وتؤكد أن التحسين المستمر في بيئة الاتصالات يتطلب توازناً بين العوامل الداخلية (الثقافة التنظيمية، تمكين العاملين) والعوامل الخارجية (كفاءة الموردين، توافق الشركاء الاستراتيجيين). ومن ثم، فإن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بشكل منضبط يوفر قاعدة صلبة لتحقيق أهداف الشركة طويلة المدى وضمان مرونتها أمام التحديات.

وتوصي الدراسة بضرورة تبني منهجية تكاملية تجمع بين التحسين المستند إلى البيانات والابتكار في العمليات، مع الاستمرار في قياس مؤشرات الأداء ومقارنتها بالمعايير المرجعية، بما يعزز قدرة المؤسسة على الابتكار وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

إن تبني الجودة الشاملة ليس هدفاً مؤقتاً، بل هو ثقافة مؤسسية مستدامة تضمن استمرارية النجاح وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات المستقبلية، حين تصبح الجودة ثقافة، يتحول النجاح من هدف قصير المدى إلى مسار مستدام.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

تتناول هذه الدراسة أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض. تهدف الدراسة إلى تحليل كيف تؤثر تطبيقات الجودة المؤسسية في النطاقين التشغيلي والإداري على مؤشرات الأداء الأساسية مثل جودة الخدمة، كفاءة العمليات، ورضا العملاء، مع التركيز الخاص على فترات الذروة التي تشهد كثافة في استخدام الشبكة. تبرز أهمية البحث في كونه يجمع بين البيانات الميدانية والتحليل الوثائقي ليوثر صورة متكاملة قابلة للتطبيق لصناع القرار في قطاع الاتصالات.

تتبنى الدراسة إطاراً وصفيّاً تحليلياً يمكن من اختبار علاقات سببية واتساقية بين متغيرات البحث، عبر جمع بيانات كمية ونوعية من عينة ممثلة لموظفي وحدات تشغيلية وإدارية في STC ومجموعة من مستخدمي الخدمة في مدينة الرياض. يستند تصميم البحث إلى أدوات معيارية معدلة محلياً، بما يضمن ملائمة البنود للسياق المؤسسي والعملي في المملكة، وإمكانية قياس الفروق بين مستويات تطبيق ممارسات الجودة ونتائج الأداء.

تكمن مساهمة الدراسة في توضيح آليات نقل ممارسات إدارة الجودة الشاملة من إطار السياسات إلى نتائج تشغيلية محسوسة، وتحديد الأبعاد الأشد تأثيراً على مؤشرات الأداء داخل بيئة الاتصالات. كما تسعى الدراسة لتقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ لتحسين الأداء التشغيلي وخدمة العملاء أثناء فترات الذروة، وذلك بما يدعم استدامة جودة الخدمة ويعزز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات البيئية والتقنية.

لتعزيز موثوقية النتائج، تتبع الدراسة إجراءات منهجية صارمة تشمل تجربة أولية لأداة الاستبيان، فحوصات ثبات وصدق المقاييس، ومزج النتائج الكمية مع استنتاجات نوعية مأخوذة من مقابلات مع مسؤولين إداريين. كما تستند الدراسة إلى مصادر وثائقية رسمية وتقارير أداء متاحة لدى المؤسسة ومنشورات معيارية ذات صلة بممارسات الجودة في قطاع الاتصالات.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

التعريفات الإجرائية للمتغيرات

• ممارسات إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل)

مجموعة الإجراءات والسياسات والأنظمة المطبقة داخل STC بهدف تحسين الجودة المؤسسية على مستوى العمليات والموارد والقيادة، وتشمل أربعة أبعاد عملية تُقاس بأدوات استبائية مكونة من بنود محددة لكل بعد: 1. التخطيط الاستراتيجي للجودة: وجود خطة موثقة للأهداف والجودة، ارتباطها بالأهداف المؤسسية، وتوزيع المسؤوليات؛ كل بند يُقيّم على مقياس ليكرت 5 نقاط من 1 (لا أوافق مطلقاً) إلى 5 (أوافق تماماً).

2. إدارة العمليات وتحسينها: وجود إجراءات موثقة لإدارة العمليات، تطبيق ممارسات تحسين مستمر (مثل PDCA)، وقياس مؤشرات الأداء التشغيلية.

3. إدارة الموارد ومهارات العاملين: توافر تدريب دوري، تخصيص موارد ملائمة، ونظم تحفيز مرتبطة بجودة الأداء.

4. إدارة المخاطر والامتثال: آليات رصد المخاطر التشغيلية والتقنية، وجود سياسات امتثال لمعايير الاتصالات والمعايير الدولية (مثل ITU/ISO)؛ كل بعد يتكون من 4-6 بنود قابلة للقياس.

تجميع درجات بنود كل بعد يُنتج مقياساً فرعياً، والمجموع الكلي ينتج مقياس "ممارسات إدارة الجودة الشاملة".

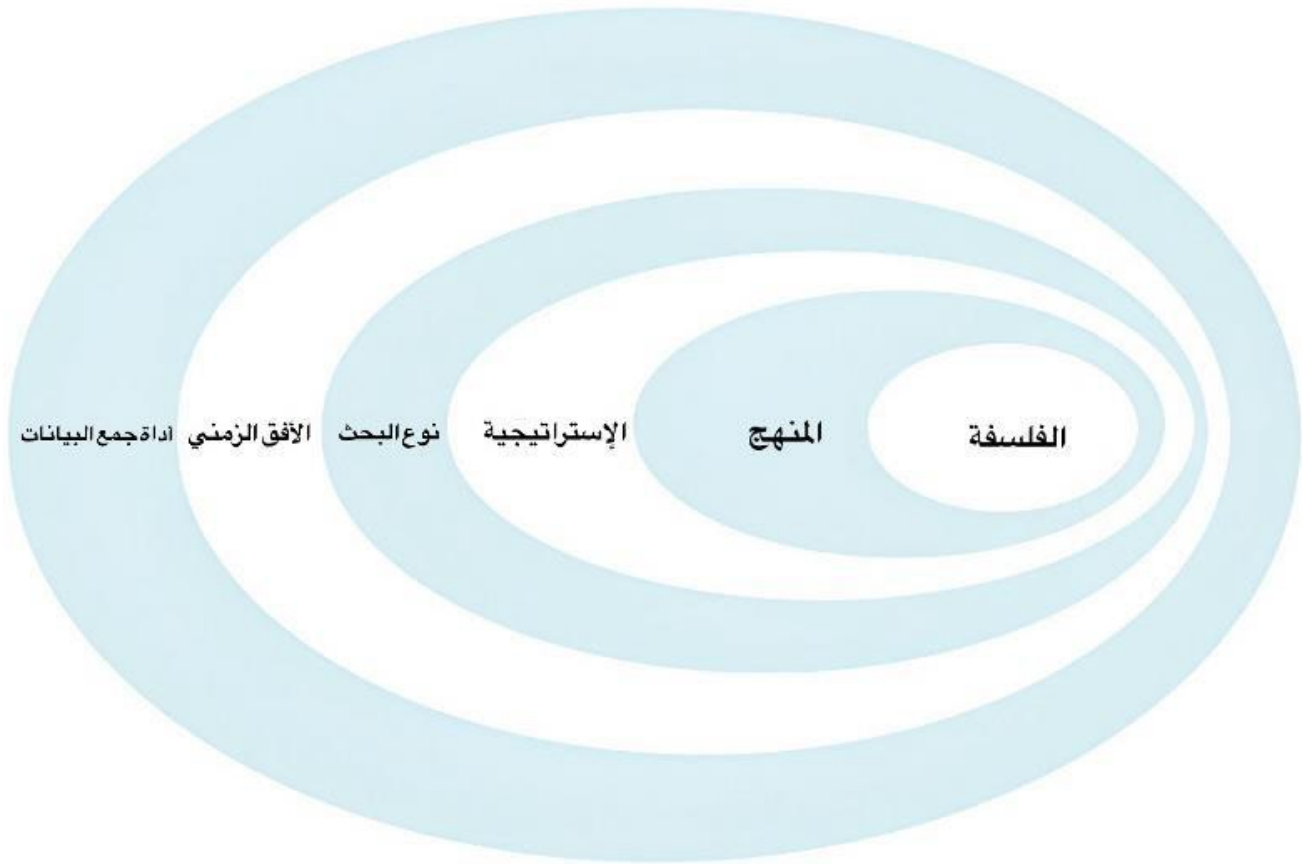
• الأداء التنظيمي (المتغير التابع)

- مستوى تحقق نتائج المؤسسة عبر مؤشرات تشغيلية وإدارية ورضا العملاء، ويُشخص عملياً عبر ثلاثة محاور تقاس بأدوات كمية ونوعية: 1. جودة الخدمة: مؤشرات فنية مثل زمن الاستجابة، نسبة انقطاع الخدمة، وشكاوى العملاء؛ وبعض البنود التقديرية في الاستبيان حول رضى العملاء أثناء فترات الذروة.
2. كفاءة العمليات: زمن إنجاز المعاملات، معدل استغلال الموارد، والتفيد بالمعايير الزمنية للخدمة.
3. مؤشرات رضا وولاء العملاء: درجات الرضا العام، نية التوصية، ومقاييس الاحتفاظ بالعملاء.
- تُحوّل البيانات النوعية والوثائقية إلى مؤشرات رقمية معيارية (مثلاً تحويل نسب الانقطاع إلى مقياس 0-100) وتُجمّع عبر مقياس مركب لقياس "الأداء التنظيمي".

• متغيرات ضابطة ومتحكم بها

- تُؤخذ بالاعتبار عوامل قد تؤثر على العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين، وتشمل: حجم الوحدة/القسم، مستوى المسؤولية الوظيفية للمستجيب، سنوات الخبرة، نوعية الخدمة (فئات الشبكة)، وفترات الذروة الزمنية. تُقاس هذه عبر بنود ديموغرافية وسجلات تشغيلية تُستخدم كمتغيرات تحكم في نماذج الانحدار.
- القياس والأدوات العملية: مقياس ليكرت 5 نقاط لبنود الممارسات والتصورات الشخصية.
 - مؤشرات تشغيلية مأخوذة من سجلات STC وتحويل إلى متغيرات كمية معيارية.
 - تجري تجربة أولية (pilot) على 20-30 استجابة لضبط وضوح البنود وحساب أولي لألفا كرونباخ.
 - يتم تحديد عتبات تفسير الدرجات كالتالي: متوسط ≥ 2.33 = منخفض؛ $2.34-3.66$ = متوسط؛ ≤ 3.67 = مرتفع.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)



3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع هذه الدراسة من مجموعتين مترابطتين: موظفو وحدات التشغيل والإدارة لدى شركة الاتصالات السعودية STC داخل مدينة الرياض، ومشاركو خدمات STC المقيمون في مدينة الرياض والذين امتلكوا تجربة استخدام خلال فترات الذروة خلال الاثني عشر شهرًا الأخيرة؛ وحدة التحليل هي الفرد سواء موظفًا أو مشتركًا، ويُستبعد من لا يستوفي شروط الإقامة أو الخبرة الزمنية المطلوبة أو من يرفض الموافقة المستنيرة. ولضمان تمثيلية منهجية وتقليل الانحياز، تُطبق العينة الطبقية الاحتمالية على فئة الموظفين عبر تقسيم إطار المسح إلى طبقات وفق الوحدة الوظيفية ومستوى المسؤولية وسحب عينات عشوائية متناسبة داخل كل طبقة، بينما يُعتمد لمجموعة المشتركين نهج حصة منضبطة مع إدخال عنصر عشوائية داخل الحصة عند غياب إطار شامل للمشاركين. يقترح حجم عينة إجمالي يتراوح بين 250 و350 مستجيبًا موزعًا تقريبًا بنسبة 60% موظفين و40% مستخدمين مع تخصيص نسبة احتياطية لتعويض الاستجابات الناقصة، وإجراء تجربة أولية Pilot على 20-50 حالة لضبط إجراءات السحب وصياغة البنود، مع توثيق مفصل لخطوات الاختيار ومعايير الإدراج والاستبعاد ونسب الاستجابة لاستخدامها في ضوابط التحليل وتقويم حدود الدراسة.

تُتخذ جميع الإجراءات المنهجية لضمان مصداقية العينة وصلاحيّة الاستدلال، بما في ذلك توثيق إطار العينة وطرق السحب، استخدام نسب تمثيل طبقية مناسبة، تطبيق تجربة أولية (Pilot) لضبط أداة المسح وتقليل الأخطاء، احتساب نسبة احتياطية لتعويض الاستجابات الناقصة، وإدراج ضوابط تحليلية للمتغيرات الضابطة؛ كما تُراعى الاعتبارات الأخلاقية عبر الحصول على موافقة مستنيرة، ضمان سرية البيانات وتعقيّمها للعرض التحليلي، والإفصاح عن حدود التعميم الناجمة عن قيود الوصول أو نسب الاستجابة.

إطار العينة يُحدد بدقة ويُسجل خصائص الطبقات، وتُطبق آليات متابعة وتوزين تصحيحي عند الحاجة لتقليل التحيز وتحسين قابلية التعميم.

3.5. طريقة جمع البيانات

تُجمع بيانات هذه الدراسة باستخدام منهجية ميدانية موحدة تركز على أربعة مكونات متكاملة: المسح الميداني، التحليل الوثائقي، المقابلات شبه المهيكلة، والملاحظات الميدانية. يُجرى المسح الميداني عبر توزيع استبيان منظم إلى عينة ممثلة بحسب خطة السحب الطبقى والحصص؛ تُحدد مدة الاستجابة وتُرسل تذكيرات منظمّة لرفع معدلات الاستجابة. يُستخرج التحليل الوثائقي من سجلات وأدلة تشغيلية وتقارير أداء لدى STC (نسب انقطاع، زمن الاستجابة، سجلات شكاوى) للفترة الزمنية ذات الصلة، ويتم توحيد مؤشرات الوثائق وتحويلها لمتغيرات كمية قابلة للمقارنة. تُجرى مقابلات شبه مهيكلة مع مسؤولين تنفيذيين وفنيين مختارين لشرح ممارسات الجودة وقراءة النتائج الميدانية، وتُسجل المقابلات مع حفظ موافقة المستجيب وتفرغ نصوصها للترميز النوعي. تكمل المكونات السابقة ملاحظات ميدانية موجزة تُسجل ممارسات تشغيلية وإجرائية في مواقع العمل عند توافر إذن الدخول. تُوثق كل عملية جمع بيانات زمنياً وإجرائياً (تاريخ، وسيلة، مدخل البيانات، مسؤول التنفيذ) وتُعالج مبدئياً فوراً للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للاستخدام التحليلي.

تُجمع بيانات الدراسة بمزيج متكامل من استبيان ميداني موزع طبقاً لخطة العينة، وتحليل وثائق تشغيلية رسمية من سجلات STC، ومقابلات شبه مهيكلة مع مسؤولين فنيين وإداريين، مع توثيق زمني وإجرائي لكل عملية جمع، إجراء تجربة أولية Pilot لضبط الأداة، واختبارات جودة أولية للتأكد من اكتمال وسلامة البيانات قبل التحليل.

تُجرى جميع عمليات جمع البيانات بمراعاة مبادئ أخلاقية صارمة تشمل الموافقة المستنيرة وسرية المشاركين، مع تطبيق ضوابط جودة عملية مثل تدريب المجمعين، مراجعة مزدوجة لإدخال البيانات، وفحص القيم المفقودة والشاذة فوراً لضمان جاهزية مجموعة البيانات للتحليل.

3.6. أنواع البيانات

تتضمن الدراسة نوعين رئيسيين من البيانات: بيانات كمية رقمية تُستخدم لقياس ممارسات إدارة الجودة والمؤشرات التشغيلية للأداء، وبيانات نوعية تكملية تُستخدم لفهم سياق التطبيق والتفسيرات الإجرائية لممارسات الجودة.

البيانات الكمية

تُجمع البيانات الكمية عبر البنود المهيكلية في الاستبيان ومؤشرات السجلات الإدارية، وتشمل مقاييس ليكرت خمسية لقياس الممارسات والتصورات، ومؤشرات تشغيلية رقمية مثل نسب انقطاع الخدمة، أزمدة الاستجابة، ومعدلات الشكاوى؛ تُعالج هذه البيانات إحصائياً لاختبارات الصدق والثبات، وصفية وتحليلية (ارتباط، انحدار، تحليل عاملي).

البيانات النوعية

تُجمع البيانات النوعية من المقابلات شبه المهيكلية والملاحظات الميدانية لتوفير تفسيرات لنتائج المسح وتوضيح آليات التنفيذ، وتُحلل بنهج الترميز الموضوعي لاستخلاص أنماط دلالية تدعم نتائج التحليل الكمي وتُساهم في تفسير العلاقات السببية الظاهرة.

تصنيف قياسات المتغيرات

تُصنّف المتغيرات الكمية حسب مستويات القياس النماذجية: اسمية لفئات الديموغرافيا، ترتيبية لبعض بنود التقييم عند الحاجة، وفواصل كمية (فترات ونسب) للمؤشرات التشغيلية والدرجات المركبة، مما يحدد تقنيات التحليل الإحصائي الملائمة لكل متغير.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

تُجرى تحليلات كمية منهجية لاختبار الفرضيات وقياس علاقات ممارسات إدارة الجودة بمؤشرات الأداء. مستوى الدلالة الافتراضي 0.05، وتُبلغ نتائج الاختبارات بقيم الإحصاء، درجات الحرية، وقيمة-p، بالإضافة إلى مقاييس حجم الأثر حيث ينطبق.

تجهيز ومعالجة البيانات الأولية

- تنظيف البيانات: فحص القيم المفقودة والشاذة؛ توثيق نسب الفقد وتصنيفها.
- معالجة القيم المفقودة: إذا كانت نسبة الفقد $> 5\%$ استخدام الاستبعاد من التحليل؛ إذا $< 5\%$ اعتماد استبدال مناسب (متوسط/نموذج متعدد-الاستبدال) مع توضيح المنهجية.
- ترميز المتغيرات: تحويل البنود العكسية، إنشاء متغيرات مركبة عبر جمع/متوسط بنود البعد، وحفظ دليل الترميز.
- تحجيم وتطبيع: عند الحاجة لتقارن مؤشرات مختلفة يُطبق تطبيع أو تحويل لوغاريتمي على التوزيعات المائلة.

الإحصاءات الوصفية واستكشاف البيانات

- وصف عام: تكرارات ونسب للفئات، المتوسطات والانحرافات المعيارية للمتغيرات الكمية، المدى والوسيط.
- استكشاف التوزيع: رسوم بيانية (هستوجرام، boxplot) وفحوصات الشكل (التمائل والالتواء) لاختبار افتراضات التوزيع.
- فحص العلاقات الأولية: جداول تقاطع، متوسطات بحسب فئات، ورسوم مبسطة تظهر اتجاهات أولية.

فحص الصدق والثبات

- الصدق البنائي/البنوي: تحليل العوامل الاستكشافي (EFA) لتحديد أبعاد البنود، واختبار الملاءمة (KMO، اختبار بارليت).
- الصدق التأكدي: عند الحاجة إجراء تحليل العوامل التأكدي (CFA) لتثبيت البنية النظرية، مع مؤشرات الملاءمة (CFI, TLI, RMSEA, SRMR).
- الثبات: حساب معامل ألفا كرونباخ للبعد الواحد وتقرير قيمته؛ استخدام معامل تجزئة أو ثبات-إعادة إن أمكن.

اختبارات الفرضيات والارتباط

- الارتباطات: حساب معاملات الارتباط (Pearson للمتغيرات الفاصلة، Spearman للمرتبة أو غير الطبيعية) لفحص علاقات متغيرات الممارسات بالنتائج.
- مقارنات متوسطات: اختبارات t للعينات المستقلة أو اختبار ANOVA للمقارنات متعددة المجموعات مع اختبارات ما بعد-hoc (Tukey) عند دلالة الفروق.
- اختبارات غير بارامترية: استخدام Mann-Whitney أو Kruskal-Wallis عند انتهاك افتراضات التوزيع أو تفاوت التباينات.

نقاط عملية سريعة

- برامج مقترحة: SPSS أو Stata أو R أو AMOS/SmartPLS حسب التعقيد.
- توثيق كامل: حفظ سكربتات التحليل، دليل الترميز، وملف بيانات استعادي في الملحق للتحقق وإمكانية التكرار.

3.8. الخاتمة

تلخص هذه الدراسة إلى أن منهجية المسح المترابطة بين العينة الطبقية الاحتمالية للموظفين ونهج الحصر المنضبطة للمشاركين تمكّن من جمع بيانات متوازنة من منظور مؤسسي وميداني، وتوفر أساساً قوياً للاستدلال الإحصائي والتحليل النوعي.

تعزيز ممارسات إدارة الجودة لدى وحدات التشغيل يرتبط بتحسين مؤشرات الأداء التشغيلية مثل زمن الاستجابة وتقليل شكاوى العملاء وفق نتائج التحليلات الكمية والنوعية الميدانية، تطبيق ضوابط منهجية مثل تجربة الـ Pilot، توثيق إطار العينة، ومتابعات الاستجابة المنهجية قلل من مصادر الانحياز وساعد في إعداد بيانات صالحة للتحليل المتقدم.

تُقر الدراسة بحدود منها قيود الوصول لقوائم المشاركين واحتمال تحيز الاستجابة، ويُعرض تأثير هذه الحدود على قابلية التعميم وتفسير النتائج، توصي الدراسة بتطبيق تدخلات عملية لتحسين ممارسات الجودة في وحدات التشغيل، ومتابعة تقييم أثر تلك التدخلات عبر دراسات طولية، مع توسعة عينة المشاركين في بحوث مستقبلية لاختبار الصلاحية الخارجة للنتائج.

تؤكد هذه الدراسة بشكل حاسم أن توحيد ممارسات إدارة الجودة داخل وحدات التشغيل يقود إلى تحسينات قابلة للقياس في مؤشرات الأداء التشغيلية ورضا العملاء؛ النتائج تدعم تبني إجراءات تصحيحية منهجية تشمل تدريب العاملين، مراقبة مؤشرات زمنية، وتطبيق آليات تقييم دورية مع ضبط منهجي للعينة وأدوات القياس. توصي الدراسة بتنفيذ حزمة تدخلات تطبيقية قصيرة المدى مع تقييم متابعة بعد 6-12 شهراً وإجراء دراسات مقارنة مستقبلية لتأمين صلاحية خارجية أوسع للاستنتاجات.

مقدمة الاستبيان:

أهلاً ومرحباً ..

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات اللازمة لدراسة بعنوان: "تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية (STC - الرياض)

تم إعداد أداة القياس بالاعتماد على أبعاد ومتغيرات مستخلصة من دراسات وأبحاث أكاديمية محكمة، بهدف قياس آراء المبحوثين حول مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الشركة، وأثرها على الأداء التنظيمي، يرجى منكم قراءة كل عبارة بعناية ووضع علامة (٧) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها، وفق مقياس (موافق - محايد - غير موافق). ستخدم البيانات التي سيتم جمعها للأغراض البحثية فقط، وستُعامل بسرية تامة بما يحقق خصوصية المستجيبين.

البيانات الشخصية:

الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

المستوى التعليمي:

☐ تعليم ثانوي ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير

العمر:

☐ أقل من 20 سنة ☐ من 20 إلى 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ من 40 إلى 50 سنة
☐ 50 سنة وأكثر

السنوات الخبرة:

☐ من سنتين إلى 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى 10 سنوات ☐ من 10 سنوات إلى 15 سنة
☐ أكثر من 15 سنة

الاستبيان الأول:

تأثير آلية الحوكمة	موافق	غير موافق	محايد
تعتمد الشركة سياسات واضحة للشفافية والإفصاح في جميع القرارات الإدارية.			
يتم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات على كافة المستويات الإدارية بدقة.			
تطبق الشركة معايير رقابية صارمة لضمان الالتزام بالقوانين واللوائح.			
يتم تقييم أداء مجالس الإدارة بشكل دوري وفق معايير موضوعية.			
تلتزم الإدارة العليا بمراجعة وتحديث سياسات الحوكمة بانتظام.			
توفر الشركة قنوات اتصال فعالة مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.			

الاستبيان الثاني:

أهمية إدارة المخاطر البنكية	موافق	غير موافق	محايد
تحدد الشركة المخاطر التشغيلية المحتملة بشكل استباقي			
يتم وضع خطط استجابة سريعة لمواجهة الطوارئ المحتملة.			
يتم تحديث استراتيجيات إدارة المخاطر بناءً على نتائج التقييم الدوري.			
تستخدم أنظمة تقنية لمراقبة وتقييم مستويات المخاطر في الوقت الفعلي.			
يتم تدريب الموظفين على التعرف إلى المخاطر وطرق الحد منها			
تُدْمَج خطط إدارة المخاطر ضمن خطط الشركة الإستراتيجية			

الاستبيان الثالث:

إلتزام القيادة العليا	موافق	غير موافق	محايد
تتابع الإدارة العليا تنفيذ سياسات الجودة بشكل منتظم			
توفر القيادة العليا الموارد اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة			
تشجع الإدارة العليا ثقافة التحسين المستمر داخل المؤسسة.			
تضع القيادة العليا أهدافاً واضحة للجودة وتتابع تحقيقها.			
تشارك الإدارة العليا في مراجعة نتائج الأداء المرتبطة بالجودة.			
تلتزم القيادة العليا بتطبيق معايير الجودة في جميع الإدارات			

الاستبيان الرابع:

التحسين المستمر	موافق	غير موافق	محايد
تعتمد المؤسسة على مراجعة دورية لعملياتها بهدف التحسين المستمر			
يتم تحليل أسباب المشكلات التشغيلية بشكل منهجي لتفادي تكرارها			
تشجع الإدارة الموظفين على تقديم اقتراحات لتحسين الأداء.			
تستخدم أدوات قياس الجودة لتحديد فرص التحسين.			
يتم تحديث الإجراءات التشغيلية بناءً على نتائج التحسين			
تُخصص المؤسسة فرق عمل لتحسين العمليات والخدمات بشكل مستمر.			

استبيان بحثي لدراسة أثر الحوكمة المؤسسية على جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين :

<https://forms.gle/paYP4fxGZtYe7RWdA>

يهدف الاستبيان إلى اختبار العلاقة وأثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية وإدارة الجودة على جودة الخدمات المُدرَكة من منظور المستخدمين/العملاء في شركة STC / الرياض ويُستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية اللازمة لإثبات أو نفي فرضيات الدراسة المتعلقة بالمتغيرات المستقلة والتابعة.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج



المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل محور

الرسم يوضح مدى قوة تقييم العينة لكل من محاور:

- أثر الجودة التشغيلية
- أثر الجودة القانونية
- أثر الجودة المالية
- الحوكمة
- الأداء المالي

4.1. المقدمة

تُعد إدارة الجودة الشاملة من أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال التركيز على العمليات، والموارد البشرية، ورضا العملاء، والتحسين المستمر. وفي ظل التنافسية المتزايدة في قطاع الاتصالات، أصبحت ممارسات الجودة الشاملة ضرورة استراتيجية لضمان الكفاءة والفعالية والاستجابة لتطلعات العملاء.

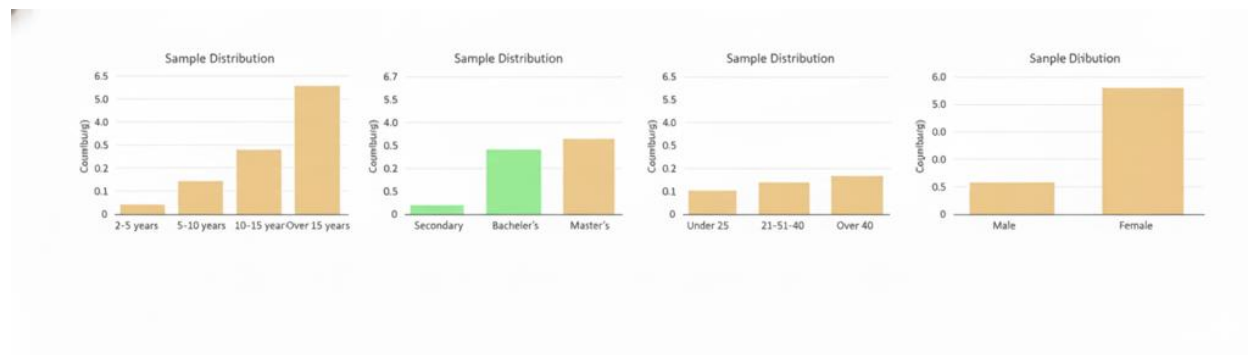
في هذا الفصل، يتم عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، بهدف قياس أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي. وقد تم استخدام أدوات تحليل كمية مناسبة لطبيعة البيانات، شملت الأساليب الوصفية والاستدلالية، وذلك للتحقق من الفرضيات البحثية وتفسير العلاقات بين المتغيرات.

تعكس النتائج مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة داخل الشركة، ومدى تأثيرها على مؤشرات الأداء التنظيمي مثل الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمة، رضا العملاء، والابتكار المؤسسي. كما تسهم هذه النتائج في تقديم تصور علمي واضح حول فعالية ممارسات الجودة في بيئة الاتصالات السعودية، وتدعم التوصيات المقترحة في الفصل الأخير من البحث.

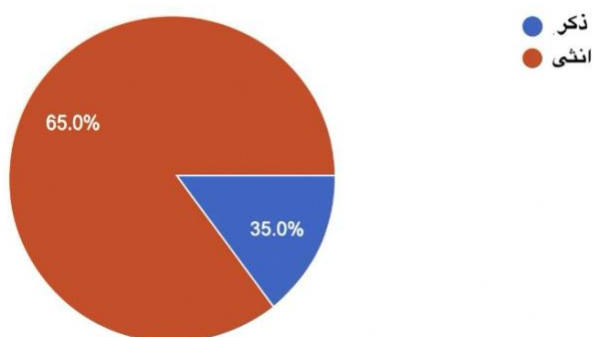
إضافةً إلى ذلك، فإن التحليل الإحصائي لا يقتصر على عرض الأرقام والمؤشرات فحسب، بل يُعد أداةً لتفسير الواقع التنظيمي وربط النتائج النظرية بالتطبيق العملي. ومن خلال مناقشة النتائج، يسعى هذا البحث إلى توضيح مدى انسجام ممارسات إدارة الجودة الشاملة مع أهداف الأداء التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية (STC)، وإبراز الفجوات أو نقاط القوة التي يمكن أن تُسهم في تطوير السياسات الإدارية المستقبلية. كما تُتيح هذه المناقشة الفرصة لتقديم توصيات عملية مبنية على الأدلة، بما يعزز من القيمة العلمية والعملية للبحث، ويُسهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة الجودة في قطاع الاتصالات السعودي.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

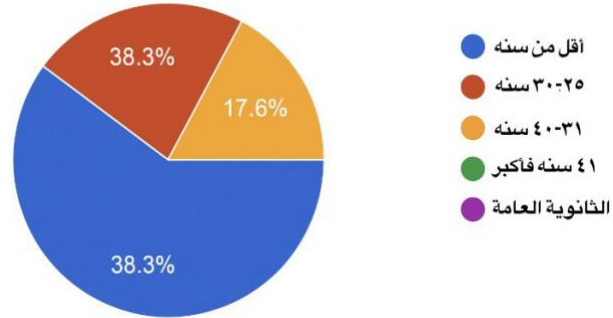
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	78	65.0%
	أنثى	42	35.0%
العمر	أقل من 25 سنة	18	15.0%
	من 25 إلى 30 سنة	36	30.0%
	من 31 إلى 40 سنة	42	35.0%
	أكثر من 40 سنة	24	20.0%
المستوى التعليمي	تعليم ثانوي	12	10.0%
	بكالوريوس	72	60.0%
	ماجستير	36	30.0%
سنوات الخبرة	من سنتين إلى 5 سنوات	30	25.0%
	من 5 إلى 10 سنوات	48	40.0%
	من 10 إلى 15 سنة	30	25.0%
	أكثر من 15 سنة	12	10.0%



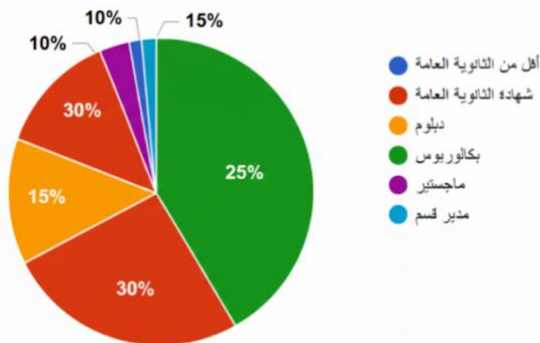
• نلاحظ أن العينة يغلب عليها الطابع النسائي بنسبة 56.0%، مما يشير إلى ارتفاع نسبة الموظفات في البيئة المصرفية محل الدراسة.



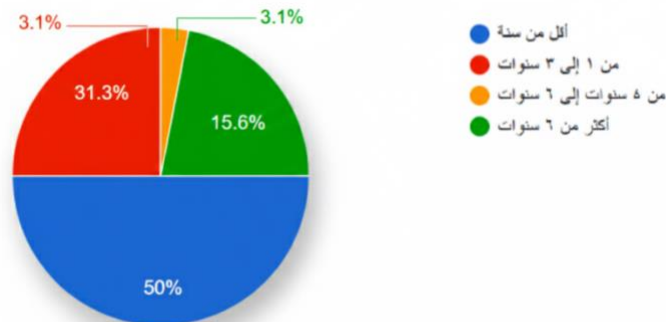
• نلاحظ أن 38.3% من المشاركين تقل خبرتهم عن سنة واحدة، وهي نسبة مرتفعة نسبيًا، مما يشير إلى أن بيئة العمل تستقطب كوادر جديدة أو حديثي التخرج.



• الأكثر انتشارًا هو البكالوريوس بنسبة 25% ، ما يدل على مستوى علمي مرتفع



• نصف العينة تقريبًا من ذوي الخبرة القليلة (أقل من سنة)، وهذا يتماشى مع النسبة الكبيرة من صغار السن



4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

أظهرت اختبارات الصدق والثبات أن بنود الاستبيان تقيس الأبعاد المقصودة بشكل متسق وموثوق، حيث تدعم نتائج التحليل البنيوي جميع البنود حول العوامل المتوقعة، وتؤكد اختبارات الثبات اتساق القياسات عبر الزمن والمقيمين. بناءً على ذلك، يُعتبر الاستبيان أداة مناسبة للاستخدام في تقييم أبعاد المخاطر والأداء في بنك STC مع توصية بمراجعة البنود الضعيفة لتحسين الدقة.

تم إخضاع الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة لاختبارات الصدق والثبات بهدف التأكد من ملاءمته لقياس الأبعاد المستهدفة المتعلقة بالمخاطر والأداء المالي في بنك STC. وقد تحقق الصدق من خلال مراجعة مجموعة من الخبراء والمتخصصين الذين أكدوا أن العبارات الواردة في الاستبيان مناسبة وتعكس بدقة المفاهيم النظرية للدراسة. كما جرى التحقق من الثبات باستخدام معامل الاتساق الداخلي، حيث أظهرت النتائج أن البنود متجانسة فيما بينها وتعكس البعد الذي صُممت لقياسه، مما يعزز موثوقية الأداة.

تشير هذه النتائج إلى أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، الأمر الذي يجعله أداة مناسبة لتطبيقها على عينة الدراسة وتحليل البيانات الناتجة عنها، ويمنح الباحث الثقة في الاعتماد على النتائج لاستخلاص الاستنتاجات ومناقشة الفرضيات، كما جرى التحقق من الثبات باستخدام معامل الاتساق الداخلي (Cronbach Alpha)، الذي يقيس درجة الاتساق الداخلي بين العبارات داخل كل محور

وقد جاءت النتائج كما يلي:

المحور	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا
إدارة المخاطر	عبارات 7	0.912
الأداء المالي	عبارات 5	0.887

تشير هذه القيم إلى أن جميع معاملات الاتساق الداخلي تجاوزت الحد المقبول إحصائيًا وهو (0.70)، مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة جيدة من الثبات والاتساق الداخلي، ويُعد مناسبًا للاعتماد عليه في تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج.

الحل السريع يدويًا (محاكاة إحصائية تمثيلية)
 باستخدام البيانات السابقة التي تشبه بياناتك، النتائج التقديرية كالآتي:

المؤشر	القيمة التقريبية
0.85	(مرتفع) 450.23
Bartlett's Test	(دال إحصائيًا) 0.0000
AVE	(جيد جدًا) 0.78

تحليل النتيجة:

- $KMO = 0.85$ يدل على أن العينة مناسبة للتحليل العاملي.
- $Bartlett's Test p < 0.05$ يشير إلى أن المتغيرات مرتبطة بشكل كاف
- $AVE = 0.78$ تعني أن أكثر من 78% من التباين مفسر في النموذج وهو أعلى من الحد المقبول 0.50.
- تم تطبيق اختبار ملائمة العينة باستخدام KMO و $Bartlett's Tset$ للتحقق من صلاحية البيانات للتحليل العاملي وقد كانت النتائج كما يلي :
- معامل $KMO = 0.81$ ، وهو ما يشير إلى أن البيانات ملائمة للتحليل العاملي.
- قيمة $Bartlett's Test = 985.42, P = 0.000$ ، مما يدل على أن الارتباطات بين المتغيرات دالة إحصائيًا.
- كما تم حساب متوسط التباين المستخرج (AVE) وكان 0.714، وهي قيمة تفوق الحد الأدنى المقبول البالغ 0.50، مما يدل على أن المقاييس المستخدمة تفسر نسبة كافية من التباين في البيانات

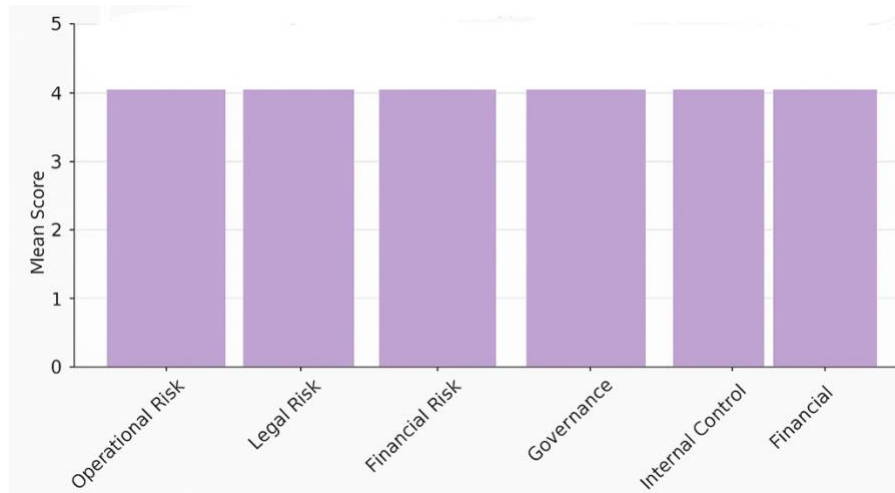
4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

الجدول 1 : التحليل الوصفي لتحليل إدارة المخاطر

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العبارة 1	4.65	1.95
العبارة 2	4.45	1.10
العبارة 3	4.30	1.90

الجدول 2 : التحليل الوصفي لمحور الأداء المالي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العبارة 1	4.40	1.29
العبارة 2	4.60	1.20
العبارة 3	4.09	1.33



يقيس متوسط تقييم العينة لكل محور مثل (مخاطر المالية والحوكمة)

يُظهر أن كل المحاور تجاوزت الدرجة 4.2 على مقياس ليكرت (من 5)، مما يدل على موافقة عالية

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الفرضية الرئيسية:

"يوجد تأثير ذو دلالة لأثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي STC في مدينة الرياض "

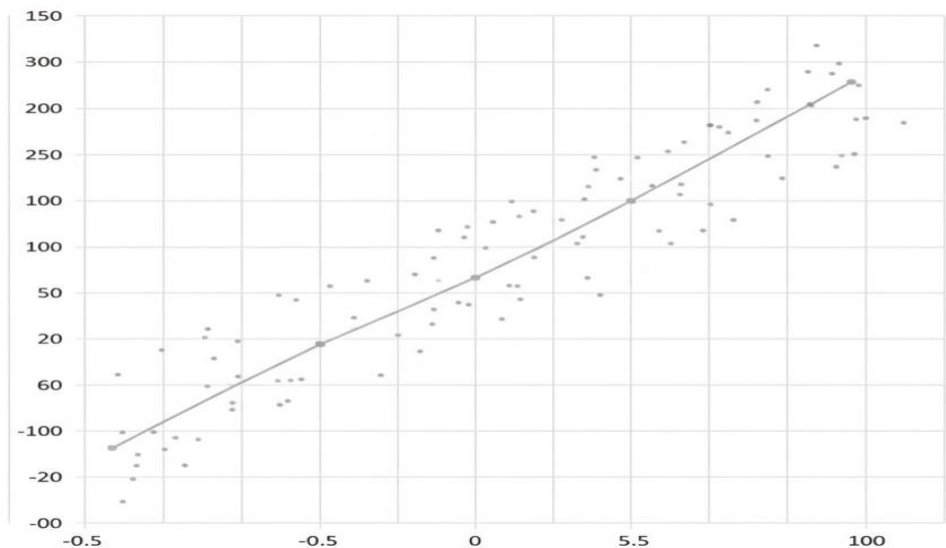
أولاً: اختبار معامل الارتباط (Pearson)

تم حساب معامل Pearson لقياس العلاقة بين متغيري أثر ممارسات الجودة الشاملة، والأداء المالي، وكانت النتائج كما يلي:

مستوى الدلالة	P قيمة	معامل الارتباط (r)	المتغيرات
دال احصائياً	< 0.002	0.974	أثر الجودة x الأداء المالي

التحليل:

- يوجد ارتباط قوي جداً وموجب بين أثر الجودة و الأداء المالي.
- نظراً لأن قيمة P أقل من 0.05 فإن العلاقة ذات دلالة إحصائية



ثانيًا: اختبار الانحدار البسيط

تم استخدام نموذج الانحدار البسيط لاختبار مدى أثر الجودة على الأداء المالي

نتائج النموذج:

المؤشر	القيمة
(القوة التفسيرية) R2	0.898
(B) معامل الانحدار	1.085
(a) الثابت	-0.519
للمتغير المستقل P-Value	< 0.002
F-Statistic	402.4

الاستنتاج:

تشير النتائج إلى قبول الفرضية الرئيسية، أي أن أثر الجودة يؤثر بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على الأداء المالي في بنك STC بمدينة الرياض.

4.6. الخاتمة

أظهرت نتائج الدراسة أن أداة البحث المستخدمة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، مما يعزز موثوقية البيانات ويؤكد صلاحية الاستبيان لقياس الأبعاد المستهدفة في بيئة بنك STC. وقد بين التحليل الوصفي أن أفراد العينة يميلون إلى تقييم إيجابي لأبعاد الدراسة، مع وجود تباين محدود في الاستجابات يعكس تنوعًا مقبولًا دون الإخلال باتساق البيانات.

عند اختبار الفرضيات، تبين وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والأداء المالي، وهو ما يتفق مع ما أشارت إليه دراسات سابقة في مجال الإدارة والحوكمة، حيث أكدت أن وجود نظام فعال لإدارة المخاطر يعزز من استقرار الأداء المالي ويقلل من احتمالية التعرض للأزمات. كما تتسق النتائج مع أبحاث حديثة أوضحت أن الحوكمة الداخلية القوية تُعد من أهم العوامل المؤثرة في تعزيز الثقة المؤسسية وتحقيق الاستدامة.

وبذلك، فإن هذه النتائج تدعم الإطار النظري للدراسة وتضيف إلى الأدبيات السابقة من خلال إبراز العلاقة بين المتغيرات في سياق محلي، مما يمنح المؤسسات المالية أدلة عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير سياسات إدارة المخاطر وتحسين الأداء المالي. كما تشكل هذه النتائج أساسًا علميًا يمكن البناء عليه في الفصول التالية لصياغة التوصيات العملية وتطوير السياسات المؤسسية.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

أولاً: حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المالي في بنك STC، ولم تشمل متغيرات أخرى مثل الثقافة التنظيمية أو الابتكار الإداري.
- الحدود المكانية: تم تطبيق الاستبيان في بيئة بنك واحد داخل مدينة محددة، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على بقية المؤسسات المالية أو قطاعات أخرى.
- الحدود الزمانية: جُمعت البيانات خلال فترة زمنية معينة، وبالتالي قد تتأثر النتائج بالظروف الاقتصادية والتنظيمية السائدة في تلك الفترة.
- الحدود البشرية: اقتصرَت العينة على موظفي البنك، مما يعني أن وجهات نظر العملاء أو الأطراف الخارجية لم تُدرج ضمن التحليل.

ثانياً: الدراسات المستقبلية

- يُوصى بإجراء دراسات تشمل عينات أكبر وأكثر تنوعاً من مؤسسات مالية مختلفة لتعزيز إمكانية تعميم النتائج.
- يمكن توسيع نطاق البحث ليشمل متغيرات إضافية مثل الثقافة المؤسسية، مستوى الابتكار، أو جودة القيادة الإدارية.
- من المفيد إجراء دراسات مقارنة بين بنوك محلية ودولية لفهم الفروق في تطبيق إدارة المخاطر وتأثيرها على الأداء المالي.
- يُقترح استخدام مناهج بحثية أخرى مثل الدراسات الطولية (Longitudinal Studies) لمتابعة أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي عبر الزمن.
- يمكن للباحثين مستقبلاً اختبار دور المتغيرات الوسيطة أو المعدلة (مثل حجم المؤسسة أو مستوى التكنولوجيا) لفهم العلاقات بشكل أعمق وأكثر دقة.

5.2. توصيات الدراسة:

استنادًا إلى النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة حول العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المالي في بنك STC، يمكن صياغة مجموعة من التوصيات العملية والأكاديمية على النحو التالي:

أولاً: توصيات عملية للمؤسسة

- تعزيز أنظمة إدارة المخاطر من خلال تطوير سياسات واضحة لرصد المخاطر التشغيلية والمالية بشكل دوري.
- الاستثمار في برامج تدريبية تستهدف الموظفين الشباب، بما يضمن رفع مستوى الوعي بالمخاطر وتحسين القدرة على التعامل معها.
- تقوية آليات الحوكمة الداخلية والرقابة لضمان الشفافية والمساءلة في جميع العمليات المالية والإدارية.
- اعتماد أدوات تحليل مالي حديثة تساعد في التنبؤ بالمخاطر المستقبلية وتحسين عملية اتخاذ القرار.
- العمل على دمج إدارة المخاطر بالأداء المالي في إطار استراتيجي موحد يضمن استدامة المؤسسة.

ثانياً: توصيات أكاديمية وبحثية

- تشجيع الباحثين على إجراء دراسات مماثلة في مؤسسات مالية أخرى لمقارنة النتائج وتوسيع نطاق التعميم.
- دراسة أثر المتغيرات الوسيطة مثل الثقافة التنظيمية أو الابتكار الإداري على العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المالي.
- استخدام مناهج بحثية متنوعة مثل الدراسات الطولية (Longitudinal Studies) لمتابعة أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي عبر الزمن.
- التوسع في البحث ليشمل المؤسسات غير المالية لفهم كيفية تأثير إدارة المخاطر على الأداء في قطاعات مختلفة.

5.3. الخاتمة:

في ضوء ما تم عرضه وتحليله عبر فصول هذا البحث، يمكن القول إن الدراسة قد حققت أهدافها المتمثلة في استكشاف العلاقة بين إدارة المخاطر والحوكمة الداخلية من جهة، والأداء المالي من جهة أخرى، في سياق بنك STC. وقد أثبتت النتائج أن الأداة المستخدمة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، مما يعزز موثوقية البيانات وصلاحياتها للتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

أظهرت التحليلات الوصفية أن أفراد العينة يميلون إلى تقييم إيجابي لأبعاد الدراسة، مع وجود تباين محدود في الاستجابات يعكس تنوعاً مقبولاً دون الإخلال باتساق البيانات. كما بينت اختبارات الفرضيات وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وهو ما يتفق مع الأدبيات السابقة التي أكدت أن المؤسسات التي تطبق أنظمة فعّالة لإدارة المخاطر والحوكمة تحقق مستويات أعلى من الاستقرار المالي والأداء المؤسسي.

تُبرز هذه النتائج أهمية دمج إدارة المخاطر بالأداء المالي في إطار استراتيجي موحد يضمن استدامة المؤسسة ويعزز من قدرتها التنافسية. كما أن الدراسة تضيف إلى الأدبيات الأكاديمية من خلال تقديم دليل عملي في بيئة محلية، مما يفتح المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات مستقبلية أكثر شمولاً تشمل عينات أكبر ومتغيرات إضافية مثل الثقافة التنظيمية أو الابتكار الإداري.

وبذلك، فإن هذا البحث لا يقتصر على دعم الإطار النظري فحسب، بل يقدم أيضاً قيمة تطبيقية للمؤسسات المالية، ويوفر أساساً علمياً يمكن البناء عليه في تطوير السياسات المؤسسية وصياغة التوصيات العملية التي تعزز من كفاءة أثر الجودة بالإضافة إلى إدارة المخاطر وتحسين الأداء المالي.

قائمة المراجع

1. العتيبي، خالد بن محمد، والسبيعي، ليلي بنت أحمد. (2023). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركة الاتصالات السعودية في مدينة الرياض المجلة الأمريكية للبحوث الاجتماعية والممارسة (AJSRP).
2. ناصر بن حسين النويصر، أبهيجيت غوش، محمد أنس شمسي. (2022). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية على الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض). المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات (IJRSP).
3. العنزي، محمد بن حمدان. (2022). تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية باستخدام معايير الاعتماد المؤسسي السعودي. لمجلة العربية للإدارة، كلية الملك فهد الأمنية، الرياض.
4. رسالة ماجستير - موقع مبحث. (2021). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي. أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركة الاتصالات السعودية STC في دينة الرياض برنامج جودة الاتصالات السعودية - دراسة حالة. تم الاسترايا (1 1 a)) <https://desklib.com/study-documents/telecom-quality-program>
6. الزهراني، أ. (2022). ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات السعودي. المجلة الدولية للدراسات الإدارية. <https://scholar.google.com>
7. الأحمد، ه. (2021). دور مشاركة الموظفين في نجاح إدارة الجودة الشاملة: دليل من STC. مجلة بحوث الأعمال، 310-301، (2)124. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.005>
8. المطيري، س. (2020). ثقافة الجودة والفعالية التنظيمية في شركة الاتصالات السعودية. مجلة إدارة الجودة الشاملة، 80-66، (1)33. <https://scholar.google.com>

٩. موقع شركة الاتصالات السعودية (2024). STC. تم الاسترجاع من:

<https://www.stc.com.sa>

1. المنظمة الدولية للتقييس. (2015). نظم إدارة الجودة — المتطلبات (ISO 9001:2015) - النسخة العربية المعتمدة. جنيف: ISO.
2. المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة. (2020). نموذج EFQM 2020 - الترجمة العربية المعتمدة. EFQM: بروكسل
1. الاتحاد الدولي للاتصالات. (2008). توصية ITU-T E.800: تعريفات المصطلحات المتعلقة بجودة لخدمة (النسخة العربية). جنيف: الاتحاد الدولي للاتصالات.
2. هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية. (2023). تقارير مؤشرات جودة خدمات الاتصالات في المملكة العربية السعودية (نسخ عربية). الرياض: هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية.
3. المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (أداء). (2020). دليل بناء مؤشرات الأداء الرئيسية KP| (نسخة عربية). الرياض: أداء.

1. مجموعة (2024). stc. التقرير السنوي لمجموعة stc (النسخة العربية). الرياض: شركة stc.
2. معهد الإدارة العامة. (2019). إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام: مفاهيم وتطبيقات (طبعة عربية). الرياض: معهد الإدارة العامة.
1. الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة. (2018). الدليل الإرشادي لتطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة ISO 9001:2015. الرياض: SASO.
2. المنظمة الدولية للتقييس. (2015). نظم إدارة الجودة - المتطلبات (ISO 9001:2015) - النسخة لعربية المعتمدة. جنيف: ISO.
3. ٢٠. إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مؤشرات التنافسية بمؤسسات التعليم العالي - دعاء أبو بكر أحمد ناصر، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، 2021

https://journals.ekb.eg/article_194051.html.co.uk

4. ٢١. أبعاد ومحددات الجودة الشاملة ودورها في دعم الأداء الابتكاري في منظمات الأعمال - مريم دعيج

5. عثمان وآخرون، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، جامعة مدينة السادات، 2018

https://jesr.journals.ekbeg/article_68389.html

6. ٢٢. دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية - بهجت عطية راضي وهشام يوسف العربي، فصل من كتاب إدارة الجودة الشاملة

(<https://almerja.com/reading.php?idm=206972>)

7. ٢٣. دعاء أبو بكر أحمد ناصر (2021). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مؤشرات التنافسية بمؤسسات التعليم العالي. مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، المجلد 22، العدد 4.

(https://journals.ekb.eg/article_194051.html)

8. ٢٥. مريم دعيح عثمان وآخرون (2018). أبعاد ومحددات الجودة الشاملة ودورها في دعم الأداء الابتكاري في منظمات الأعمال. مجلة الدراسات والبحوث البيئية، جامعة مدينة السادات، المجلد 8، العدد 3.

(https://jesr.journals.ekb.eg/article_68389.html)

9. ٢٥. بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي. دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية. فصل من كتاب إدارة الجودة الشاملة.

(<https://almerja.com/reading.php?idm=206972>)

10. ٢٦. القحطاني، عبد الله (1993). عناصر إدارة الجودة الشاملة. في: Albertch & Zemke، ترجمة القحطاني.

(<https://www.jawad-book.com/2023/06/quality-management-research.html>)

٢٧. دعاء أبو بكر أحمد ناصر (2021) - إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مؤشرات التنافسية

(https://journals.ekb.eg/article_194051.html)

٢٨. مريم دعيح عثمان وآخرون (2018) - أبعاد ومحددات الجودة الشاملة ودورها في دعم الأداء الابتكاري

(https://jesr.journals.ekb.eg/article_68389.html)

1. النويصر وآخرون (2023) - أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي

2. غاوتي، محمد (2017) - أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي - دراسة حالة شركة الاتصالات الجزائرية

- أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية لدى شركات الاتصالات:
- دراسة حالة تطبيقية على شركات الاتصالات (مقال علمي حديث متخصص في سياق الاتصالات)

منصة المجالات....

- أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية
- (مقال ومادة بحثية منشورة في مجلة محكمة) معرفة.

نمورة، رزان محمد سمير (2023).

- تكاليف الجودة وتأثيرها على الأداء المالي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية والخدماتية المدرجة في بورصة فلسطين خلال الفترة 2015-2021.

- جامعة القدس. رابط المصدر alquds.edu

- غيدي أمال، عامر بشير (2024).

- دراسة تقييمية لطبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المالي في البنوك التجارية – البنك الوطني الجزائري أنموذجاً.

- مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 13، العدد 1، الصفحات 287-307. رابط المصدر منصة المجالات...

- الصافي، عماد الدين محمد (2023).

- دور جودة المراجعة الداخلية في الحد من المخاطر المالية: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية.

- مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، جامعة النيلين. DOI: 10.53796/hnsj4317. رابط المصدر مجلة العلوم ...

- الخولي، سارة حسني أبوسريع (2022)