



التحديات والمعوقات في تطبيق الجودة الشاملة على ادارة العمليات في المملكة العربية السعودية

!!!!

عرض مبدئي للحصول على درجة الماجستير

عمل الطالب

عبدالله الشويمان

إشراف :

الدكتور : النجمل عبد الحميد

الدكتور : فايز جبراه

للعام الدراسي

١٤٤٥ هـ



الإطار العام للدراسة

- ❖ مقدمة الدراسة .
- ❖ مشكلة الدراسة.
- ❖ أهمية الدراسة.
- ❖ أهداف الدراسة.
- ❖ أسئلة الدراسة.
- ❖ فروض الدراسة
- ❖ الدراسات السابقة.
- ❖ المنطلقات النظرية للدراسة.
- ❖ منهج الدراسة.
- ❖ حدود الدراسة.
- ❖ مراجع الدراسة.



❖ : مقدمة الدراسة:

يعتبر مصطلح الجودة الشاملة، من المفاهيم التي لاقت الاهتمام الكبير محليا وعالمياً، في مجال الإدارة، لكون الجودة الشاملة، تلعب دوراً هاماً في عملية تطوير الممارسات الإدارية، وأصبحت الجودة الشاملة من الضروريات الاستراتيجية لإنجاح أي نظام اقتصادي، في مختلف القطاعات، والمنظمات، ويعد هذا المفهوم مهما في مجال إدارة العمليات ، حيث أصبحت جودة ادارة العمليات ، مؤشراً، ومعيّاراً، دولياً، لتصنيف وتقييم فاعليتها، ومن المحددات المهمة، لنوعية المخرجات والانتاج.

أصبحت الجودة الشاملة وتطبيقها من أهداف كل المنظمات الطموحة، والتي تنظر إلى مستقبلها المشرف، بمنظور العصر الحالي، إن أهم ما يميز نظريات، ونظم، وآليات، إدارة الجودة الشاملة، أنها تركز على مفهوم البقاء، والاستمرار، وتطوير عملياتها من خلال الاستشراف على آفاق المستقبل، إن إدارة الجودة الشاملة الآن أصبحت سمة مميزة، لمعطيات التفكير الإنساني الحديث، وكذلك تساهم معايير الجودة الشاملة في تطوير، إدارة العمليات لدى المنظمات، وتعتمد إدارة الجودة الشاملة، على تطبيق الأساليب المتقدمة لإدارة الجودة، بهدف التحسين، والتطوير، المستمر، لتحقيق أعلى المستويات الممكنة، في الممارسات والعمليات والنتائج والخدمات.



تعتبر عملية تطبيق الجودة الشاملة، على ادارة العمليات ذات أهمية كبيرة تخدم المنظمات وكذلك العاملين فيها وكذلك المستفيدين من خدمات هذه المنظمات، على الرغم من الفوائد الكبيرة، التي تحققها المنظمات، من خلال تطبيق الجودة الشاملة، إلا أن هناك الكثير التحديات والمعوقات التي لها الدور الكبير في وقوفها، كعائق رئيسي، أمام عمليات تلك المنظمات التي تطبيق الجودة الشاملة، في المنظمات المختلفة، وخاصة التي توجد في الدول النامية .

وتأخذ الجودة الشاملة، شكلاً، أو نهجاً، أو نظام إداري قائم على أساس إحداث التغييرات الإيجابية الجذرية، لكل العمليات التي تتم داخل المنظمات ، بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، والقيم التنظيمية، والسلوك، والمفاهيم الإدارية، والانماط القيادية الإدارية، وإجراءات العمل داخل المنظمة، من أجل تحسين إدارة العمليات، ومخرجاتها بصورة مستمرة لتحقيق الرضا للمستفيدين.

❖ مشكلة الدراسة:

مع التطور الكبير والسريع والهائل الذي يشهده العالم في مختلف الجوانب، حيث تعد المملكة العربية السعودية جزءاً من هذا العالم، وتماشياً مع متطلبات العصر، يعد برنامج إدارة الجودة الشاملة، من البرامج الهامة لتطوير إدارة العمليات في المنظمات والمؤسسات، والشركات، وغير ذلك، بالتالي فإن هذا النظام، يواجه العديد من المعوقات وبالاخص في الدول النامية، بصورة عامة،



والسعودية بصورة خاصة ، وبما أن إدارة الجودة الشاملة من البرامج التي المهمة في مجال ادارة العمليات للمنظمات.

بكل تأكيد أن البحث لحل أي مشكلة، يبدأ من عملية التشخيص الدقيق، والسليم لأسبابها، وبالتالي، فإن عملية النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يوجب علينا الوقوف على المعوقات التي تحول دون تطبيقها، وعلى الرغم من السعي الدؤوب والجهد المتواصل للقيادات ومتخذي القرار في كثير من ادارات العمليات، لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أن مردود الانتاج والمخرجات، لا يتناسب مع الجهود القيادية، وسعيها، وذلك لوجود العديد من المعوقات، التي تحد من عملية تطبيقها، لذا اصبح من الضروري، التعرف على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، في مجال ادارة العمليات، في المنظمات في المملكة العربية السعودية، والتي تقف هذه المعوقات، حجر عثرة في طريق تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، في ادارة العمليات، والتي سوف نحاول الكشف عنها في بحثنا هذا ان شاء الله تعالى.

❖ أهمية الدراسة:

تعد الأحداث المتسارعة، التي شهدتها الفترة الأخيرة، من القرن العشرين أحدثت تغيرات كبيرة، وتركت بصماتها قسراً أو اختياراً على كثير من ادارات العمليات، في المجتمعات المختلفة، وجعلت التغيير الارتقاء بإدارات العمل



ضرورياً لعملية البقاء والاستمرارية، ومن يرفض، أو يعارض التغيير، أو يعيقه، كالذي يحكم على نفسه بالزوال، لذلك أصبح هناك ضرورة (اختيارية) من قبل ادارات العمليات، على تطبيق أنظمة الجودة الشاملة، لهذا تبرز أهمية هذه الدراسة بأنها تعمل على معرفة ما تواجهه ادارت العمليات، في سبيل تطبيق الجودة الشاملة، من معوقات وتحديات في جوانب عدة، وتكمن هذه الاهمية في الاتي:

الأهمية التطبيقية:

- ١-تساهم هذه الدراسة في معرفة ماهي المعوقات التي تؤدي الى اعاقه تطبيق برامج الجودة الشاملة على ادارة العمليات في المملكة العربية السعودية.
- ٢-تساعد نتائج هذه الدراسة في عملية تعزيز تطبيق الجودة الشاملة في ادارات العمليات، مع تحاشي سلبيات التطبيق.

الأهمية العلمية:

- ١-تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث وبشكل مفصل في معوقات وتحديات تطبيق الجودة الشاملة على ادارة العمليات، وبأسلوب علمي.
- ٢-ستحتوي نتائج هذه الدراسة على معلومات هامة، تمثل رافدا علميا، يمكن للباحثين والدارسين الاستفادة منها أو إكمال مشوارها البحثي.



❖ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعةٍ من الأهداف أهمها :

١- التعرف على التحديات والمعوقات التي تحول دون تطبيق الجودة الشاملة

على ادارة العمليات في المملكة العربية السعودية.

٢- معرفة واقع التطبيق لبرامج الجودة الشاملة، والتطوير لها في ادارات

العمليات السعودية

٣- التعرف على الطرق الصحيحة ، في تطبيق الجودة الشاملة على ادارة

العمليات.

٤- العمل على تقديم المقترحات التي تساهم في توجيه ادارات العمليات

السعودية، لمواجهة المعوقات عند تطبيق وتنفيذ برامج الجودة الشاملة .

❖ أسئلة الدراسة:

وبناء على ما سبق، في مشكلة الدراسة، تتبلور المشكلة في التساؤل الرئيس

التالي:

ما المعوقات التي تحول دون تطبيق الجودة الشاملة، على ادارة العمليات في

المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:



١- ما الجودة الشاملة، وما متطلباتها، وما الجهود المبذولة في تطبيق نظام

الجودة الشاملة ؟

٢- ما معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة، على ادارات العمليات في

المملكة العربية السعودية.

٣- ما هي الحلول والمقترحات اللازمة ، للعمل على تجنب هذه المعوقات ؟

❖ فروض الدراسة:

في ضوء الدراسات السابقة، وتحديد مشكلة البحث، يقوم البحث على الفرض

الرئيس التالي: "كلما قل الاهتمام بالتحديات والمعوقات المتوقعة أثناء تطبيق

وتنفيذ برامج الجودة الشاملة، زاد فشل المنظمات في ادارة عملياتها أثناء

التطبيق". ويتفرع من الفرض الرئيس عدة فروض، وهي:

١- ان زيادة التحديات التي تظهر أثناء تطبيق برامج الجودة الشاملة، على ادارة

العمليات في المنظمات، يزيد من صعوبة تطبيق وتنفيذ تلك البرامج.

٢- ان زيادة سعي المنظمات للحصول على إحدى شهادات الجودة، يزيد من

قدرتها في التغلب على المعوقات التي تظهر أثناء تطبيق وتنفيذ أحد برامج

الجودة.



❖ الدراسات السابقة:

١- دراسة (داغستاني ، ٢٠١٩) ^(١) بعنوان: " معوقات تطبيق إدارة الجودة

الشاملة بالإدارة العامة للتربية والتعليم بنين بمنطقة المدينة المنورة " ،

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة - بنين من وجهة نظر

مديري الإدارات ورؤساء الأقسام، وقد تلخصت مشكلة الدراسة في تحديد

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة

المدينة المنورة - بنين من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام، وقد

استخدم الباحث في هذه الدراسة الوصفية منهج المسح الاجتماعي ، لتحليل

وتفسير المعلومات التي حصل عليها بواسطة الاستبانة التي قام ببنائها ،

حيث أنحصر مجتمع الدراسة في جميع مديري الإدارات ورؤساء الأقسام

العاملين بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة (بنين)، وقد

توصلت هذه الدراسة الى نتائج كان أهمها:

أ- شكلت المعوقات الإدارية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة نسبة (٧٠,٣ %) ،

وكان المعوق الرئيس هو: ضعف التزام بعض العاملين بالقرارات المنظمة

للعمل ، بنسبة ٨٨,٩ % ، وانحراف معياري ٠,٤٨

(١) داغستاني، محمد بن كامل ، (٢٠٠٧)، " معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإدارة

العامة للتربية والتعليم بنين بمنطقة المدينة المنورة "، رسالة ماجستير، الجامعة الأمريكية

بلندن.



ب- شكلت المعوقات الفنية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة نسبة (٦٤,٢ %) ،

وكان المعوق الرئيس هو: ضعف الاهتمام لإيجاد أدوات مناسبة لتقويم

العاملين ، بنسبة ٩١,١ % ، وانحراف معياري ٠,٥٠

ج- شكلت المعوقات المالية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة نسبة (٦١,٣ %) ،

وكان المعوق الرئيس هو ضعف الحوافز المقدمة للعاملين المتميزين ، بنسبة

٩٥,٦ % ، وانحراف معياري ٠,٥٤

د- شكلت المعوقات البشرية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة نسبة (٦٥,٩ %) ،

وكان المعوق الرئيس هو: ضعف الوعي الثقافي بإدارة الجودة الشاملة لدى

العاملين ، بنسبة ٨٤,٤ % ، وانحراف معياري ٠,٤٥

وكانت اهم توصيات الدراسة:

أ- التوسع في مشاركة العاملين عند اتخاذ القرارات ، بما يسهم في تعزيز التزامهم

بتلك القرارات ، وتحقيق التكامل بين الإدارات والأقسام ، والعمل على إيجاد

نظام محاسبي للعاملين غير الملتزمين بالقرارات المعتمدة .

ب- توزيع المهام رسمياً على جميع العاملين مع مراعاة تحقيق العدالة في التوزيع

، بما يحقق الرضا الوظيفي ويعزز الانتماء نحو الإدارة ، والعمل على إيجاد

دليل إجرائي للعمليات التي يقوم بها كل موظف .



ج- وضع خطة متكاملة لتدريب العاملين وفقاً لاحتياجاتهم الفعلية وليس لما هو متوفر من برامج تدريبية ، ويراعى في بناء الخطة الحاجة إلى التطوير المستمر و غير هذه من التوصيات.

٢- دراسة (المدرع وأخرون ، ٢٠١٩م)^(٢) بعنوان : "معوقات تطبيق إدارة

الجودة الشاملة بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في ضوء بعض المتغيرات"، هدفت الدراسة الى معرفة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، ومعرفة أثر متغيرات، الجنس والتخصص والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، في تقديرات أعضاء هيئة التدريس للمعوقات وقد تألفت عينة الدراسة من (٢٠٣) عضو هيئة تدريس من جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة الوصفية منهج المسح الاجتماعي، لتحليل وتفسير المعلومات التي حصل عليها بواسطة الاستبانة التي قام ببنائها، وقد توصلت هذه الدراسة الى نتائج كان أهمها:

أن أبرز معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي ضعف الحوافز المعنوية خاصة للمتميزين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأقل المعوقات كانت قلة

(٢) المدرع ، سفر بخيت، (٢٠١٩)، "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في ضوء بعض المتغيرات"، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية / جامعة بابل، العدد ٤٣، العراق .



مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الجوانب الإدارية، ولم تظهر نتائج الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغيرات الدراسة المتمثلة في (الجنس، والمؤهل العلمي) في جميع المحاور، ومتغير سنوات الخبرة في جميع المحاور عدا محور القيادة التعليمية، بينما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير التخصص في جميع محاور الاستبانة لصالح التخصص الكليات النظرية، ومتغير سنوات الخبرة في (محور القيادة التعليمية فقط) لصالح سنوات الخبرة الأقل من ٥ سنوات، وقدمت الدراسة مجموعة من المقترحات والتوصيات منها ، مراعاة تطبيق مبدأ التفويض في القرارات الإدارية لتيسير تطبيق إدارة الجودة الشاملة، محاولة تخفيف ضغوط العمل عن العاملين في الجامعة، التوعية الإعلامية في الجامعة لموضوع إدارة الجودة الشاملة، من خلال عقد دورات تدريبية وغير ذلك من التوصيات.

٣- دراسة (السنيدي، ٢٠١٢م)^(٣) بعنوان : " معوقات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية للمرحلة الابتدائية في مدارس التعليم

(٣) السنيدي ، عمر بن عبد العزيز بن عمر ، (٢٠١٩)، " معوقات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية للمرحلة الابتدائية في مدارس التعليم العام الحكومي للبنين بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية .



العام الحكومي للبنين بمدينة الرياض"، هدفت الدراسة الى معرفة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسيّة للمرحلة الابتدائيّة في مدارس التعليم العام الحكومي للبنين بمدينة الرياض، من وجهة نظرهم من خلا الوقوف على: معرفة بذارب بعض الدول العالمية، والعربية التي طبقت معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم، معوقات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسيّة للمرحلة الابتدائيّة في مدارس التعليم العام الحكومي للبنين بمدينة الرياض من كجهة نظرهم، المقترحات لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسيّة، استخدم الباحث المنهج الوصفي واشتملت عينة الدراسة على (٥٥) مشرف في الإدارة المدرسية، وعدد (٣٣٣) مديراً للمرحلة الابتدائية، وعدد (٣٥٣) معلماً، وقد توصلت هذه الدراسة الى نتائج كان أهمها:

إن أفراد عينة الدراسة موافقون على مجموعة من المعوقات، والتي تحد من تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية، وبرز هذه المعوقات: انخفاض الكفاءات العلمية لمدير المدرسة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة. قلة الدورات التي حصل عليها المدير في مجال إدارة الجودة الشاملة. قلة مراعاة تطبيق معايير الجودة في خطة مدير المدرسة.



انخفاض درجة التجهيزات المدرسية التي تساعد على تطبيق الجودة الشاملة فيها.

ضعف تكامل خطط المدرسة مع المجتمع الخارج ي في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها. وقد وردت العديد من التوصيات في سياق هذا البحث.

٤- دراسة (البصير، ٢٠٠٩م)^(٤) بعنوان : " معوقات تطبيق مدخل إدارة الجودة

الشاملة في إدارة المعاهد العلمية" هدفت الدراسة الى تحديد معوقات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعاهد العلمية من وجهة نظر المديرين والوكلاء والمعلمين في معاهد مدينة الرياض ، وقد أجريت الدراسة على مجتمع تكوّن من : ٥ مدراء، و٦ وكلاء ، و٢٣٨ مدرسا.

استخدم الباحث المنهج الوصفي بمدخله المسحي، "الاستبانة" أداة للدراسة ، وطبقها بعد تحكيمها ، والتأكد من صدقها وثباتها ، وقد تكونت من ٥٤ عبارة موزعة على ثلاث محاور وهي: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعاهد العلمية ، ومعوقات تطبيق إدارة المعاهد الشاملة في إدارة المعاهد العلمية، والمقترحات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعاهد العلمية، وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج من أهمها:

(٤) البصير ، خالد بن عبد الكريم بن سليمان ، (٢٠٠٩م)، "معوقات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعاهد العلمية"، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية .



- أن أفراد الدراسة متوافقون إلى حد ما على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعاهد العلمية .
- أن أفراد الدراسة موافقون على واقع واحد من واحد وعشرين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعاهد العلمية ويتمثل في : تنظم إدارة المعاهد السجلات الدراسية كل عام.
- أن أفراد الدراسة موافقون إلى حد ما على عشرة ف واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعاهد العلمية وأبرزها تتمثل في: وعي العاملون بالمعهد أهداف رسائلهم ، وتقوم إدارة المعاهد بتفويض المسؤوليات للعاملين.
- أن أفراد الدراسة موافقون على أن هناك معوقات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعاهد العلمية.
- أن أفراد الدراسة موافقون بشدة على وجود ثلاثة من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعاهد العلمية ، وتتمثل في: ضعف تدريب طلاب المعاهد علي البحث والتجريب ، وعدم مطابقة مبنى المعهد الشروط الهندسية للمبنى الدراسي ، وقلة البرامج التدريبية للعاملتين في المعاهد.



- أن أفراد الدراسة موافقون على وجود ثلاثة عشر معوقا من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعاهد العلمية وأبرزها تتمثل في : ضعف الصيانة الدورية لمبنى المعهد وكثرة الحصص الأسبوعية للمعلم ، وضعف علاقة المعهد بالمجتمع المحلي.

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان أهمها:

- اتخاذ ما يلزم من إجراءات لدعم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعاهد العلمية، - وتفعيل قسم التدريب في وكالة الجامعة لشؤون المعاهد العلمية، - ايجاد آلية لإشراك العاملين في صنع القرارات بالمعهد، - العمل على توفير أماكن مهيئة تستوعب أي نشاط طلابي، - العمل على توفير مبان للمعاهد العلمية، غير مستأجرة ، وتكون مطابقة للشروط الهندسية للمبنى الدراسي.- العمل على توفير المزيد من البرامج التدريبية للعاملين في المعاهد. - العمل على تقليل الحصص الأسبوعية للمعلم. - وضع السبل المناسبة لتقوية علاقة المعاهد العلمية بالمجتمع المحلي. - إيجاد حوافز مناسبة لمديري المعاهد ، لتشجيعهم على تطوير أنفسهم ومن حولهم . - استخدام وسائل تعليمية حديثة لتدريس الطلاب. - إيجاد فني متخصص في وحدة مصادر التعلم في كل معهد. - تفرغ مرشد طلابي



متخصص لإرشاد وتوجيه الطلاب. - صياغة معايير وطنية للجودة في
المعاهد العلمية وفق التجارب المحلية والعربية والدولية .

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة
الحالية يتضح الآتي:

- من حيث الموضوع:

أن أهم المعوقات التي ركزت عليها الدراسات السابقة هي معوقات التي
تواجه تطبيق الجودة الشاملة لكنها في جوانب دقيقة، ولم تتطرق الى جوانب
مختلفة لمعوقات تطبيق الجودة الشاملة، منعا ما اقتصر على جوانب مادية ،
ومنها ثقافية ، لكنها لم تأتي بالبحث الكافي في هذا المجال.

وأما العلاقة التي تربط بين الدراسات السابقة و البحث الحالي فيتفقان جميعاً
في دراسة المعوقات في تطبيق الجودة الشاملة.

ولكن اوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والبحث الحالي هو ان الدراسات
السابقة تناولت التحديات والمعوقات بشكل عام ، بينما البحث الحالي ركز على
المعوقات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في ادارة العمليات فقط، مع الأخذ
بعين الاعتبار اختلافها في الحدود المكانية والزمانية عن سابقتها.



- من حيث منهج البحث:

اتفق هذا البحث مع بعض الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب للدراسات الإنسانية، بينما يختلف البحث الحالي عن معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج التحليلي إضافة الى ما سبق .

- من حيث المجتمع والعينة والأداة :

اختلف البحث عن الدراسات السابقة في استهدافه لإدارات العمليات، بينما شملت الدراسات السابقة جوانب أخرى غير ادارة العمليات.

❖ المنطلقات النظرية للدراسة:

تشمل منطلقات هذه الدراسة مجموعة من المنطلقات التي تتمثل بعدد من المصطلحات، ومن أهمها:

- المعوقات:

تعرف المعوقات في اللغة: كما جاء في لسان العرب: "عاقه عن الشيء، يعوقه عوقاً، أي صرفه، وحبسه، ومنه التعويق، إذا أراد أمراً فصرفه، عنه صارف (ابن منظور، ١٤٠٥هـ، ج ١٥، ص ٨٠).



وتعرف إجرائيا بأنها: " أي عامل له تأثير محبط للعمليات التي يتم القيام بها لتحقيق هدف محدد سواء كانت تلك العوامل إدارية، أو فنية، أو مالية، أو بشرية، أو غيرها (داغستاني، ٢٠٠٧م، ص ٦).

- الجودة :

تعرف الجودة لغة: كما أورد ابن منظور في لسان العرب أن الجيد: نقيض الرديء، وجاد الشيء، جودة، وجودة، أي صار جيدا، وقد جاد جوده وأجاد، أي: أتى بالجيد من القول والفعل (ابن منظور، ١٤٠٥هـ، ج ٣، ١٣٧)، وهي مشتقة من الفعل جاد، وتعني كون الشيء جيداً (مجمع اللغة العربية، ١٩٨٥م).

وتعرف إجرائيا بأنها: مجموعة السمات، والخصائص، التي المرتبطة بالمنتج أو بالخدمة، التي تقدمها المنظمة، والتي تسهم في عملية إشباع رغبات وحاجات العميل، أو أنها هي مدى قدرة المنتج على الوفاء بحاجة العميل، وبالتالي وبناءً على هذين المفهومين فقد أصبح بإمكاننا تحديد الغرض الأكبر من الجودة، فالجودة تدور حول مفهوم أساسي وهو قياس قدرة المنتج على الوفاء بتوقعات العملاء " (العزاوي، ٢٠٠٩م).

وتعرف بأنها: " المطابقة لمتطلبات ومواصفات معينة، وصياغتها في أهداف بما يتوافق مع المتوقع (طعيمة، ٢٠٠٦م).



- الجودة الشاملة :

عرفت الجودة الشاملة بأنها: "الطريقة الشاملة، للعمل والتي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد، مما يعمل على خلق قيمة مضافة وتحقيق اشباع حاجات المستهلكين (حمود، ٢٠١٦م).

وتعرف بأنها: "عبارة عن عملية إدارية تهتم بالعاملين وتوظف قدراتهم بالشكل الذي يخدم المنظمة والمستفيدين من الخدمة وتشبع حاجاتهم وتحقيق التحسن المستمر للمنظمة" (الناشر، والشريف، ٢٠٢٢م) .

وتعرف بانها: "فلسفة ذات أدوات وعمليات للتطبيق العملي الذم يستهدف تحقيق ثقافة التحسين المستمر ، ويقوم به كل العاملين في التنظيم من أجل إرضاء وإسعاد المستهلكين والعملاء" (البهواشي، ٢٠٠٧م).

- ادارة العمليات :

تعرف بأنها: "مجموعة الأنشطة لتكوين السلع، والخدمات، في اطار تحويل المدخلات، الى مخرجات، ذات قيمة أكبر للزبون المستهدف، وتعرف في تعريف آخر: بانها الوظيفة المسؤولة، عن تقديم المنتجات للزبائن التابعين للمنظمة، وعملية ادارة الموارد المطلوبة لإنتاج السلع، أو الخدمات، التي تقدمها المنظمة، كما تعرف بأنها: التخطيط والسيطرة على عملية الانتاج وادارة التفاعل بينها



وبين الأنشطة الأخرى في المنظمة. وفي الإطار نفسه توصف بأنها توجيه وسيطرة على عملية تحويل المدخلات إلى سلع أو خدمات نهائية (آل فيحان، ٢٠١١م).

وتعرف بأنها : " مجموعة من الأنشطة التي يتم من خلالها خلق قيمة شكل سلع وخدمات عن طريق تحويل المدخلات إلى مخرجات (النجار، ٢٠١٢م).

❖ منهج الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات التي تهدف إلى الإلمام بظاهرة معينة، لتكوين صورة أكثر دقة عن هذه الظاهرة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى رصد ظاهرة أو موضوع محدد بهدف فهم مضمونها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات عامة تسهم في تحقيق الواقع وتطويره، الذي يهدف كذلك إلى وصف طبيعة العلاقة بين متغيرات، الدراسة المتمثلة في المتغير مستقل تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمتغير تابع معوقات تطبيق الجودة الشاملة على إدارة العمليات، حيث لا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة وإنما يشتمل تحليل البيانات وقياسها وتغييرها والوصول إلى وصف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها.



❖ حدود الدراسة:

✓ الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة الحالية على معرفة "التحديات والمعوقات

في تطبيق الجودة الشاملة على ادارة العمليات في المملكة العربية السعودية".

✓ الحدود المكانية: ستطبق هذه الدراسة " بمشيئة الله "على عينة عشوائية من

العاملين في إدارات العمليات في منظمات مختلفة في المملكة العربية

السعودية .



❖ المراجع الأولية للدراسة:

١- البصير ، خالد بن عبد الكريم بن سليمان ، (٢٠٠٩م)، "معوقات تطبيق

مدخل إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعاهد العلمية"، رسالة ماجستير،

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.

٢- البطري، محمد صالح حسن، (٢٠٢٠م)، معوقات تطبيق معايير الجودة

الشاملة بجامعة صعده، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية،

المجلد ١، العدد ٤.

١- البهواشي، السيد عبدالعزيز (٢٠٠٧م)، "معجم مصطلحات الاعتماد وضمان

الجودة في التعليم العالي"، القاهرة ، عالم الكتب.

٢- حمود، خضير، (٢٠١٦م)، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان،

دار المسيرة للنشر والتوزيع.

٣- داغستاني، محمد بن كامل ، (٢٠٠٧)، " معوقات تطبيق إدارة الجودة

الشاملة بالإدارة العامة للتربية والتعليم بنين بمنطقة المدينة المنورة "،

لندن، رسالة ماجستير، الجامعة الامريكية بلندن.

٤- راضي، ميرفت محمد (٢٠٠٦م)، " معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها" ، رسالة

ماجستير ، الجامعة الاسلامية، غزة.



٥- السنيدي ، عمر بن عبد العزيز بن عمر ، (٢٠١٩)، " معوقات تطبيق

معايير إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية للمرحلة الابتدائية في

مدارس التعليم العام الحكومي للبنين بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير،

السعودية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

٦- الشهري، عبدالله محمد (١٤٣٤هـ)، " معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

في مدارس التعليم العام والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها من وجهة

نظر مديري المدارس في محافظة جدة"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى ،

السعودية .

٧- عبدالكريم محسن والنجار، مجيد(٢٠١٢م)، ادارة الانتاج والعمليات، بغداد،

الذاكرة للنشر والتوزيع، ط٤.

٨- العزاوي، محمد عبد الوهاب (٢٠٠٩م)، إدارة الجودة الشاملة، الأردن، دار

اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

٩- آل الفيحان، ايثار عبد الهادي، إدارة الانتاج والعمليات، العراق، جامعة

بغداد.

١٠- المدرع، سفر بخيت(٢٠١٩)،"معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة

الأمير سطاتم بن عبد العزيز في ضوء بعض المتغيرات"، العراق ، مجلة

كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العدد ٤٣.



١١- مدوخ، نصر الدين حمدي سعيد (٢٠٠٦م)، " معوقات تطبيق إدارة الجودة

الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها"

، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية، غزة.

١٢- ابن منظور، محمد بن مكرم بن علي (١٤١٤ هـ)، لسان العرب، بيروت،

دار صادر، ط ٣ .

١٣- الناشري، خليل مقبول و الشريف، طلال مسلط، (٢٠٢٢م)، دور إدارة

الجودة الشاملة في تحسين أداء المنظمة في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠)

دراسة تطبيقية على بلدية حلي)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية

والقانونية، المجلد ٦، العدد ٧.

١٤- أبو نصيب، عرفه جبريل و محمد مختار إبراهيم أحمد و السيد، مجاهد عبد

القادر فضل (٢٠٢٢م)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق

الميزة التنافسية بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية STC ، بحث

محكم، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد ٦، العدد ٩.

١٥- هواري، العابد،(٢٠١٥م)، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء

الموارد البشرية في الإدارة المحلية(دراسة ولاية - ولاية ادرار)، رسالة

ماجستير، جامعة محمد خضير، الجزائر.