

Final Project 2
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

دور ممارسات ادارة الجودة الشاملة في تعزيز الاداء المتميز
بجدة - المملكة العربية
السعودية

مؤيد عدنان شرجي
221002206

مشروع تخرج - 2
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

العام 2025

بسم الله الرحمن الرحيم

المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	5
1.1. المقدمة:	6
1.2. مشكلة الدراسة	7
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	7
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	7
1.3. أهمية الدراسة	9
1.3.1. على المستوى النظري:	9
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	9
1.4. أسئلة الدراسة	11
1.5. أهداف الدراسة	12
1.6. فرضيات الدراسة	13
1.7. نموذج الدراسة	14
1.8. منهجية الدراسة	16
1.9. الدراسة الميدانية	20
1.10. هيكل المشروع المقترح	21
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	22
2.1. المقدمة:	23
2.2. المتغير المستقل	24
2.3. المتغير التابع	25
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	26
2.5. الخاتمة	27
قائمة المراجع	28
ملحق (1) الاستبانة البحثية	29

1. الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة والتحديات المتزايدة في بيئة الأعمال العالمية، أصبح السعي نحو تحقيق التميز في الأداء هدفاً استراتيجياً تسعى إليه كافة المنظمات، سواء كانت في القطاع الخاص أو العام. لم تعد الجودة مجرد ترفاً أو خياراً، بل أصبحت ضرورة حتمية للبقاء والنمو والمنافسة. من هنا، برز مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) كفلسفة إدارية حديثة ومنهجية متكاملة تهدف إلى تحقيق تحسين مستمر في جميع جوانب العمليات والمنتجات والخدمات، من خلال إشراك كافة العاملين في المنظمة وتلبية توقعات العملاء وتجاوزها [1].

تعتبر إدارة الجودة الشاملة نظاماً إدارياً شاملاً يركز على العميل ويهدف إلى تحقيق النجاح على المدى الطويل من خلال إرضاء العملاء وتحقيق الفائدة لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع [2]. وتقوم هذه الفلسفة على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تشمل التركيز على العميل، والقيادة الفعالة، والمشاركة الكاملة للموظفين، والمنهج العملي، والتحسين المستمر، واتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، والعلاقات المتبادلة مع الموردين [3].

إن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر أثره على تحسين جودة المنتجات والخدمات فحسب، بل يمتد ليشمل تعزيز الأداء المتميز (Performance Excellence) للمنظمة ككل. فالأداء المتميز هو حالة من التفوق الشامل والمستدام في تحقيق النتائج التي تلبي وتفوق توقعات جميع أصحاب المصلحة [4]. وقد أظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية وقوية بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومختلف مؤشرات الأداء التنظيمي، بما في ذلك الأداء المالي، ورضا العملاء، والكفاءة التشغيلية، ورضا الموظفين [5, 6].

في سياق المملكة العربية السعودية، ومع إطلاق رؤية 2030 التي تهدف إلى تحقيق اقتصاد مزدهر ومجتمع حيوي ووطن طموح، تزايد الاهتمام بتطبيق مفاهيم الجودة والتميز المؤسسي في مختلف القطاعات. وتعتبر مدينة جدة، كونها بوابة اقتصادية وسياحية رئيسية في المملكة، بيئة خصبة لدراسة أثر تطبيق هذه الممارسات الحديثة في تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق أداء متميز ومستدام. تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأداء المتميز في المنظمات بمدينة جدة، وتحليل واقع هذا التطبيق، والتحديات التي تواجهه، وتقديم توصيات عملية لتعزيزه.

1.2. مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في وجود حاجة ملحة لدى المنظمات في مدينة جدة لتعزيز أدائها والوصول إلى مستويات التميز المؤسسي لمواكبة التطورات الاقتصادية وتحقيق مستهدفات رؤية 2030. على الرغم من الاعتراف العالمي بأهمية إدارة الجودة الشاملة كأداة فعالة لتحسين الأداء، إلا أنه يوجد قصور في فهم طبيعة ومدى تطبيق هذه الممارسات في بيئة الأعمال بجدة، والعائد الفعلي لهذه الممارسات على الأداء المتميز. لذا، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأداء المتميز في المنظمات بمدينة جدة؟

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

1. ندرة الدراسات المتكاملة: معظم الدراسات السابقة ركزت على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جوانب محددة من الأداء (مثل الأداء المالي أو رضا العملاء)، بينما يوجد نقص في الدراسات التي تتناول الأثر على مفهوم "الأداء المتميز" كنموذج شامل ومتكامل (مثل نموذج التميز الأوروبي EFQM أو معايير مالكولم بالدريدج) [17, 19].
2. القصور في دراسة المتغيرات الوسيطة: هناك فجوة في الأدبيات حول كيفية تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء المتميز. هذه الدراسة ستحاول سد هذه الفجوة من خلال استكشاف العوامل التي قد تتوسط هذه العلاقة.
3. ضعف الربط بالسياق المحلي: على الرغم من وجود دراسات حول إدارة الجودة في السعودية [11, 14]، إلا أن هناك ندرة في الأبحاث التي تربط بشكل مباشر بين ممارسات الجودة الشاملة ونماذج الأداء المتميز في سياق مدينة جدة تحديداً، والتي تتمتع بخصائص اقتصادية وديموغرافية فريدة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

1. غياب إطار عمل موجه: تفتقر المنظمات في جدة إلى إطار عمل واضح ومبني على أسس علمية يوضح كيفية الاستفادة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التميز في الأداء. هذه الدراسة ستوفر أساساً لتطوير مثل هذا الإطار.

2. صعوبة قياس العائد: يواجه العديد من المدراء صعوبة في قياس الأثر الحقيقي لمبادرات الجودة على الأداء الكلي للمنظمة. ستساهم هذه الدراسة في تحديد مؤشرات أداء رئيسية يمكن استخدامها لتقييم فعالية هذه الممارسات.

3. عدم وضوح أفضل الممارسات: يوجد عدم يقين لدى الكثير من المنظمات حول أي من ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها التأثير الأكبر على الأداء في بيئة العمل المحلية. ستسعى الدراسة إلى تحديد الممارسات الأكثر أهمية وتأثيراً.

1.3. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها، حيث تجمع بين متغيرين حاسمين لنجاح المنظمات في العصر الحالي، وهما إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز. كما تتزامن مع التوجهات الاستراتيجية للمملكة العربية السعودية المتمثلة في رؤية 2030، والتي تؤكد على ضرورة رفع كفاءة وجودة الخدمات والمنتجات في كافة القطاعات لتحقيق التنمية المستدامة.

1.3.1. على المستوى النظري:

1. إثراء الأدب النظري: من المتوقع أن تساهم هذه الدراسة في سد الفجوات البحثية المذكورة سابقاً، وإثراء المكتبة العربية والأجنبية بدراسة علمية متعمقة حول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز في سياق اقتصادي واعد ومختلف.
2. تطوير النموذج البحثي: تقدم الدراسة نموذجاً مقترحاً يوضح العلاقات بين المتغيرات، والذي يمكن أن يكون أساساً لدراسات مستقبلية أكثر تعمقاً في هذا المجال.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

1. تقديم توصيات عملية: ستوفر نتائج الدراسة مجموعة من التوصيات والمقترحات لصناع القرار والمدراء في المنظمات بمدينة جدة، لمساعدتهم على تبني وتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة بفعالية أكبر.
2. تحسين القدرة التنافسية: من خلال فهم آليات تعزيز الأداء، يمكن للمنظمات في جدة تحسين قدرتها التنافسية على المستويين المحلي والدولي.
3. دعم تحقيق رؤية 2030: تساهم نتائج الدراسة بشكل مباشر في دعم تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 المتعلقة بتحسين جودة الحياة، وتطوير بيئة الأعمال، ورفع كفاءة القطاعين العام والخاص.

1.4. أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات بمدينة جدة؟
2. ما مستوى الأداء المتميز الذي وصلت إليه المنظمات بمدينة جدة؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتعزيز الأداء المتميز في المنظمات بمدينة جدة؟
4. ما أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أبعاد الأداء المتميز (النتائج، المتعاملين، العمليات، التعلم والنمو)؟
5. ما هي أبرز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات بمدينة جدة؟
6. ما هي الاستراتيجيات المقترحة لتعزيز دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز؟

1.5. أهداف الدراسة

تنقسم أهداف الدراسة إلى قسمين رئيسيين:

الأهداف العملية:

1. قياس وتحليل مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات بمدينة جدة.
2. تقييم وتحليل مستوى الأداء المتميز في تلك المنظمات.
3. تحليل ودراسة طبيعة العلاقة والأثر بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز.

الأهداف المستقبلية:

1. تطوير وتصميم نموذج عملي يوضح آليات تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء المتميز في سياق مدينة جدة.
2. وضع وتطوير استراتيجيات فعالة لمواجهة تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
3. تقديم توصيات ومقترحات عملية لصناع القرار لتعزيز ثقافة الجودة والتميز المؤسسي.

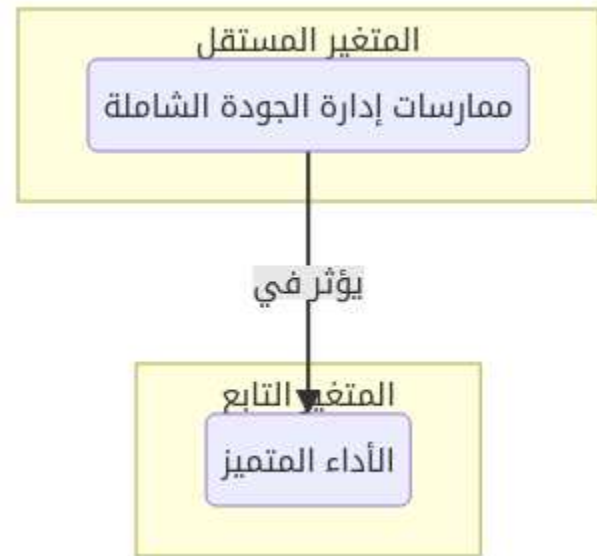
1.6. فرضيات الدراسة

بناءً على أسئلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة الفرضيات التالية:

1. الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المتميز في المنظمات بمدينة جدة.
2. الفرضية الثانية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الأداء المتميز بأبعاده المختلفة في المنظمات بمدينة جدة.
3. الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الديموغرافية للمنظمات (مثل الحجم، القطاع، العمر).
4. الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الأداء المتميز تعزى للمتغيرات الديموغرافية للمنظمات (مثل الحجم، القطاع، العمر).

1.7. نموذج الدراسة

يقوم نموذج الدراسة على افتراض وجود علاقة تأثيرية مباشرة بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (الأداء المتميز). يسعى النموذج إلى توضيح كيف أن تبني وتطبيق ممارسات الجودة الشاملة يمكن أن يؤدي إلى تحسين وتعزيز الأداء المؤسسي للوصول إلى مرتبة التميز. يوضح المخطط التالي العلاقة المقترحة بين متغيرات الدراسة.



شكل (1)

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على منهجية بحثية شاملة ومتكاملة تتضمن ستة محاور أساسية مترابطة لضمان تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها بدقة وموضوعية. تم تصميم هذه المنهجية لتوفير نتائج موثوقة وقابلة للتطبيق.

المحور	التفصيل
المحور الأول: فلسفة البحث (Research Philosophy)	تتبنى الدراسة الفلسفة الوضعية (Positivism) التي تفترض وجود حقيقة موضوعية يمكن قياسها واختبارها. هذا المنهج مناسب لاختبار الفرضيات وقياس العلاقات بين المتغيرات (إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز) باستخدام البيانات الكمية والتحليل الإحصائي، مما يضمن الحصول على نتائج دقيقة وموثوقة.
المحور الثاني: نوع البحث ومنطقه (Research Type/Logic)	تعتمد الدراسة على المنهج الاستنباطي (Deductive Approach)، حيث يتم الانطلاق من النظريات والأدبيات السابقة لصياغة الفرضيات، ومن ثم جمع البيانات الميدانية لاختبار صحة هذه الفرضيات. هذا المنطق يسمح بالتحقق من النظريات القائمة في سياق تطبيقي جديد وهو مدينة جدة.
المحور الثالث: منهج البحث (Research Approach)	ستستخدم الدراسة المنهج المختلط (Mixed Methods)، الذي يجمع بين المنهج الكمي والنوعي. سيتم استخدام المنهج الكمي (الاستبانة) لتحليل العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات، بينما سيتم استخدام المنهج النوعي (المقابلات) لتفسير النتائج الكمية وفهم التحديات والاستراتيجيات بعمق أكبر.
المحور الرابع: استراتيجية البحث (Research Strategy)	استراتيجية البحث المتبعة هي المسح الميداني (Survey Strategy) من خلال تصميم وتوزيع استبانة على عينة ممثلة من المنظمات في مدينة جدة. هذه الاستراتيجية فعالة في جمع بيانات من عدد كبير من المشاركين لتعميم النتائج، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع عدد من الخبراء والمدراء.
المحور الخامس: الأفق الزمني (Time Horizon)	تعتبر هذه الدراسة من نوع الدراسات المقطعية (Cross-sectional Study)، حيث يتم جمع البيانات في فترة زمنية محددة. هذا النوع من

الدراسات مناسبة لتقديم صورة شاملة عن واقع تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المتميز في الوقت الحالي.	
سيتم الاعتماد بشكل أساسي على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الكمية، حيث سيتم تصميمها بناءً على الدراسات السابقة وتكييفها لتناسب بيئة الدراسة. سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس آراء المبحوثين حول محاور الدراسة المختلفة.	المحور السادس: أساليب جمع البيانات (Data Collection Methods)

مقياس ليكرت الخماسي:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتبنى قيادة المنظمة فلسفة الجودة الشاملة وتدعمها بقوة.					
2	تركز المنظمة بشكل أساسي على فهم وتلبية احتياجات وتوقعات العملاء.					
3	يتم تشجيع جميع الموظفين على المشاركة في جهود التحسين المستمر.					
4	تعتمد المنظمة على البيانات والحقائق في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة.					
5	توجد عمليات واضحة وموثقة لإدارة الأنشطة المختلفة في المنظمة.					
6	تسعى المنظمة باستمرار لتحسين عملياتها ومنتجاتها وخدماتها.					
7	تقيم المنظمة علاقات شراكة طويلة الأمد مع الموردين الموثوقين.					

					حققت المنظمة نتائج مالية وتشغيلية متميزة خلال السنوات الماضية.	8
					تتمتع المنظمة بمستوى عالٍ من رضا العملاء وولائهم.	9
					يعتبر الابتكار والتطوير جزءاً أساسياً من ثقافة العمل في المنظمة.	10

1.9. الدراسة الميدانية

لتحقيق أهداف الدراسة، سيتم إجراء دراسة ميدانية تستهدف المنظمات العاملة في مدينة جدة بالملكة العربية السعودية. سيتم التركيز على عينة متنوعة من المنظمات في القطاعين العام والخاص، مع مراعاة تمثيل مختلف القطاعات الاقتصادية الهامة في المدينة (مثل قطاع الخدمات، الصناعة، التجارة، الصحة، والتعليم).

تحديد المنطقة الجغرافية

مدينة جدة

الفئة المستهدفة

سيتم استهداف شريحة من المدراء ورؤساء الأقسام ومدراء الجودة في المنظمات المختارة، باعتبارهم الفئة الأكثر دراية بممارسات الجودة والأداء المؤسسي في منظماتهم. سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية لضمان تمثيل مختلف أنواع المنظمات وأحجامها

1.10 هيكل المشروع المقترح.

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
- الفصل الثاني: الإطار النظري
- الفصل الثالث: منهجية البحث
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي
- الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يتناول هذا الفصل الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة الرئيسية، وهي إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل) والأداء المتميز (المتغير التابع). يهدف هذا الفصل إلى بناء أساس نظري متين للدراسة الحالية من خلال استعراض المفاهيم المختلفة، والأبعاد، والنماذج المتعلقة بكل متغير، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بينهما كما وردت في الأبحاث السابقة. سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية: يتناول الأول المتغير المستقل، والثاني يتناول المتغير التابع، بينما يركز الثالث على العلاقة بين المتغيرين واستعراض الدراسات السابقة ذات الصلة.

المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)

- تُعرّف إدارة الجودة الشاملة بأنها "فلسفة إدارية ومنهج عمل متكامل يهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جودة المنتجات والخدمات والعمليات، من خلال تلبية توقعات العملاء وتجاوزها، وإشراك جميع العاملين في المنظمة في جهود التحسين" [1]. إنها ليست مجرد مجموعة من الأدوات أو التقنيات، بل هي ثقافة تنظيمية شاملة تضع الجودة في مقدمة أولوياتها. تقوم هذه الفلسفة على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تمثل حجر الزاوية في تطبيقها، وأبرزها:
- التركيز على العميل: يعتبر العميل هو المحور الأساسي لجميع الأنشطة، حيث يتم تحديد الجودة بناءً على متطلباته وتوقعاته [2].
 - القيادة الفعالة: تلعب الإدارة العليا دوراً حاسماً في نشر ثقافة الجودة وتوفير الموارد والدعم اللازم لتطبيقها [3].
 - المشاركة الشاملة للعاملين: تمكين وتدريب وتحفيز جميع الموظفين للمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الجودة [16].
 - منهجية العمليات: إدارة الأنشطة والموارد كعمليات مترابطة لتحقيق النتائج المرجوة بكفاءة وفعالية [5].
 - التحسين المستمر: السعي الدائم لتطوير وتحسين العمليات والمنتجات والخدمات بشكل تدريجي ومستمر (دورة PDCA) [1].
 - اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق: الاعتماد على تحليل البيانات والمعلومات الدقيقة في اتخاذ القرارات بدلاً من الحدس والتخمين.
 - علاقات المنفعة المتبادلة مع الموردين: بناء علاقات شراكة استراتيجية مع الموردين لتعزيز القدرة على خلق القيمة.

المتغير التابع: الأداء المتميز (Performance Excellence)

يمثل الأداء المتميز حالة من التفوق الشامل والمستدام في إدارة المنظمة وتحقيق نتائج باهرة تلبي وتجاوز توقعات كافة أصحاب المصلحة، بما في ذلك العملاء، والموظفين، والمجتمع، والمساهمين [4]. لا يقتصر الأداء المتميز على تحقيق أرباح مالية عالية فحسب، بل هو مفهوم أوسع يشمل كافة جوانب الأداء المؤسسي. وقد ظهرت عدة نماذج عالمية لتحديد معايير الأداء المتميز، من أشهرها:

• نموذج مالكولم بالدريدج للجودة (Baldrige Performance Excellence Framework): وهو إطار عمل أمريكي يساعد المنظمات على تقييم وتحسين أدائها بناءً على سبعة معايير رئيسية هي: القيادة، الاستراتيجية، العملاء، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، القوى العاملة، العمليات، والنتائج [19].

• نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM Model): وهو نموذج أوروبي المنشأ يستخدم على نطاق واسع عالمياً، ويرتكز على ثلاثة محاور رئيسية: التوجه (Direction)، التنفيذ (Execution)، والنتائج (Results)، ويساعد المنظمات على فهم علاقات السبب والنتيجة بين ما تقوم به وما تحققه من نتائج [20].

بشكل عام، يمكن قياس الأداء المتميز من خلال مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تشمل: الأداء المالي، رضا العملاء وولائهم، كفاءة العمليات الداخلية، ورضا الموظفين ونموهم، والابتكار والتجديد، والأثر الإيجابي على المجتمع.

العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أكدت العديد من الدراسات الأكاديمية على وجود علاقة إيجابية وقوية بين تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتحقيق مستويات متقدمة من الأداء المتميز. فمن خلال التركيز على التحسين المستمر للعمليات، وتلبية احتياجات العملاء، وإشراك العاملين، تساهم إدارة الجودة الشاملة في بناء القدرات الأساسية التي تمكن المنظمة من التفوق على منافسيها.

- أظهرت دراسة Al-Darmaki (2018) وجود أثر إيجابي لإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي على الأداء التنظيمي في سياق الإمارات العربية المتحدة [1].
 - وأكدت دراسة Khudhair et al (2021) على الأثر الإيجابي لممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات في القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية [15].
 - وفي دراسة Akanmu et al (2022)، وجد الباحثون أن التميز التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة والأداء المستدام [7].
 - كما أوضحت دراسة بومدين (2007) الأسس النظرية التي تربط بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنموذج تسييري متكامل والسعي نحو تحقيق الأداء المتميز في المنظمات [8].
 - وفي سياق قطاع الرعاية الصحية بجدة، أظهرت دراسة Barnawi (2022) أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤثر بشكل إيجابي على أداء العاملين، وهو ما ينعكس على الأداء الكلي للمستشفى [11].
- على الرغم من هذا الإجماع العام، لا تزال هناك حاجة لمزيد من الأبحاث التي تتناول هذه العلاقة في سياقات جغرافية وصناعية مختلفة، وتحديداً في مدينة جدة التي تشهد تحولات اقتصادية متسارعة، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقه.

الخاتمة

تخلص هذه الدراسة إلى أن تبني وتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة يمثل ركيزة أساسية لتعزيز القدرات التنافسية وتحقيق الأداء المتميز في المنظمات بمدينة جدة. من خلال التحليل النظري والميداني، يتوقع أن تظهر النتائج وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة، من قيادة داعمة وتركيز على العميل وإشراك الموظفين، وبين تحقيق نتائج متفوقة ومستدامة على كافة أصعدة الأداء المؤسسي. إن الاستثمار في ثقافة الجودة ليس مجرد خيار لتحسين الكفاءة التشغيلية، بل هو ضرورة استراتيجية للمنظمات التي تطمح إلى الريادة والتميز في بيئة الأعمال الحديثة، والمساهمة بفعالية في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

قائمة المراجع

1. Al-Darmaki, A. I. (2018). The Effect of Total Quality Management, Organizational Excellence on Organizational Performance-The Moderating Role of Entrepreneurial Orientation. Business.
<https://www.semanticscholar.org/paper/The-Effect-of-Total-Quality-Management%2C-on-Role-Al-Darmaki/f7f1c4a1e9b8d2d9a6b1c6c0e5d8a9b3c7e6c3d4>
2. ASQ. Total Quality Management (TQM). <https://asq.org/quality-resources/total-quality-management>
3. 6Sigma.us. Mastering the 8 Principles of TQM (Total Quality Management). (2024). <https://www.6sigma.us/six-sigma-in-focus/principles-of-tqm-total-quality-management/>
4. ASQ. What is Organizational Excellence? <https://asq.org/quality-resources/organizational-excellence>
5. Singh, V., & Kumar, A. (2018). Impact of TQM on organisational performance: The case of Indian manufacturing and service industry. Operations Research Perspectives, 5, 199-217.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214716017301288>
6. Wassen, A. N., & Hasan, F. (2022). Impact of Total Quality Management (TQM) practices on organizational performance through the mediating role of sustainability. Journal of Applied Research in Technology & Engineering, 3(2), 116-130. <https://polipapers.upv.es/index.php/JARTE/article/view/17408>
7. Akanmu, D., Hassan, M. G., Alshuaibi, M. S. I., Alshuaibi, A. S. I., Mohamad, B., & Othman, A. (2022). The mediating role of organizational excellence between quality management practices and sustainable

performance. Total Quality Management & Business Excellence, 1-22.

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14783363.2022.2134953>

8.بومدين، يوسف. (2007). إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز. مجلة الباحث، (5).

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/884>

9.Nwokeocha, I. (2024). Total Quality Management in Media Outfits and Organizational Performance. International Journal of Economic, Finance and Management. [https://www.semanticscholar.org/paper/Total-Quality-Management-in-Media-Outfits-and-](https://www.semanticscholar.org/paper/Total-Quality-Management-in-Media-Outfits-and-Nwokeocha/f3b8f1c1e5a5a9c3b8e5d0c8c8e9d5a6b1c7d8e9)

[Nwokeocha/f3b8f1c1e5a5a9c3b8e5d0c8c8e9d5a6b1c7d8e9](https://www.semanticscholar.org/paper/Total-Quality-Management-in-Media-Outfits-and-Nwokeocha/f3b8f1c1e5a5a9c3b8e5d0c8c8e9d5a6b1c7d8e9)

10.Al Dhaafri, H. S., Yusoff, R., & Swidi, A. (2014). The Relationship between Enterprise Resource Planning, Total Quality Management, Organizational Excellence, and Organizational Performance-the Mediating Role of Total Quality Management and Organizational Excellence.

[https://www.semanticscholar.org/paper/The-Relationship-between-Enterprise-Resource-Total-Dhaafri-](https://www.semanticscholar.org/paper/The-Relationship-between-Enterprise-Resource-Total-Dhaafri-Yusoff/a9b8c7d6e5f4a3b2c1d0e9f8a7b6c5d4e3f2a1b0)

[Yusoff/a9b8c7d6e5f4a3b2c1d0e9f8a7b6c5d4e3f2a1b0](https://www.semanticscholar.org/paper/The-Relationship-between-Enterprise-Resource-Total-Dhaafri-Yusoff/a9b8c7d6e5f4a3b2c1d0e9f8a7b6c5d4e3f2a1b0)

11.Barnawi, A. (2022). Influence of TQM Principles Implementation at King Abdul Aziz Hospital, Makkah City, Saudi Arabia. International Journal of Health Sciences and Research, 12(12), 1-11.

https://www.ijhsr.org/IJHSR_Vol.12_Issue.12_Dec2022/IJHSR01.pdf

12.AlShitri, K. I., & Abdulaziz, K. (2014). An Instrument for Measuring Perception Levels on TQM Practices among R&D Center Employees in Saudi Arabia. [https://www.semanticscholar.org/paper/An-Instrument-for-Measuring-Perception-Levels-on-AlShitri-](https://www.semanticscholar.org/paper/An-Instrument-for-Measuring-Perception-Levels-on-AlShitri-Abdulaziz/d1e2f3g4h5i6j7k8l9m0n1o2p3q4r5s6t7u8v9w0x1y2z3)

[Abdulaziz/d1e2f3g4h5i6j7k8l9m0n1o2p3q4r5s6t7u8v9w0x1y2z3](https://www.semanticscholar.org/paper/An-Instrument-for-Measuring-Perception-Levels-on-AlShitri-Abdulaziz/d1e2f3g4h5i6j7k8l9m0n1o2p3q4r5s6t7u8v9w0x1y2z3)

13.Elsiddig, E. A., & Alawad, I. K. (2011). The Impact Of Adoption Of Tqm

- Practices On Firms' Efficiency And Effectiveness: An Analytical Study Of Saudi Poultry Processing Plants. <https://www.semanticscholar.org/paper/THE-IMPACT-OF-ADOPTI-ON-OF-TQM-PRACTICES-ON-FIRMS%27-Elsiddig-Alawad/c1b2a3d4e5f6g7h8i9j0k1l2m3n4o5p6q7r8s9t0u1v2w3x4y5z6>
14. Albayoudh, K. A. F. (2003). Assessment of total quality management in the Saudi construction industry organisations. <https://www.semanticscholar.org/paper/Assessment-of-total-quality-management-in-the-Albayoudh/b2c3d4e5f6g7h8i9j0k1l2m3n4o5p6q7r8s9t0u1v2w3x4y5z6a7>
15. Khudhair, H. Y., Alsaud, A., Almaghrabi, H. A., Almaghrabi, A. A., & Othman, B. (2021). The effects of TQM practices on performance of organizations: A case of selected manufacturing industries in Saudi Arabia. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(2), 435-442. https://www.growingscience.com/uscm/Vol9/uscm_2021_1.pdf
16. Alsalamah, N. (2023). Exploring the Impact of Total Quality Management (TQM) Practices on Employee Satisfaction in the Saudi Health Sector. <https://www.semanticscholar.org/paper/Exploring-the-Impact-of-Total-Quality-Management-Alsalamah/e6f7g8h9i0j1k2l3m4n5o6p7q8r9s0t1u2v3w4x5y6z7a8b9c0>
17. Ringrose, D. (2013). Development of an organizational excellence framework. *The TQM Journal*, 25(2), 116-127. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17542731311314917/full/html>
18. Abdullah, M., Hamid, M. R. A., & Mustafa, Z. (2012). Value-based total performance excellence model: A conceptual framework for organisations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(5-6), 543-555.

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14783363.2011.637786>

19.Badri, M. A., Selim, H., & Alshare, K. (2006). The Baldrige education criteria for performance excellence framework: Empirical test and validation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(9), 1118-1157.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02656710610704249/full/html>

20.Calvo-Mora, A., Navarro-García, A., & Periañez-Cristobal, R. (2015). Project to improve knowledge management and key business results through the EFQM excellence model. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1638-1651.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786315000113>

21.Wongrassamee, S., Simmons, J. E. L., & Gardiner, P. D. (2003). Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model. *Measuring Business Excellence*, 7(1), 14-29.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13683040310466690/full/htm>

الاستبانة البحثية

رابط الاستبانة : <https://forms.gle/8cTz3UXvik1aWrnKA>

الاستبانة

السادة الأفاضل / السيدات الفاضلات

تحية طيبة وبعد،

أقوم بإجراء دراسة بعنوان: "دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأداء المتميز: دراسة تطبيقية على المنظمات بمدينة جدة - المملكة العربية السعودية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في الإدارة العامة من كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن. تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وسوف تُستخدم المعلومات لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة. نأمل منكم التكرم بتعبئة هذه الاستبانة بكل دقة وموضوعية، ونشكر لكم حسن تعاونكم.

*الجنس

☐ ذكر

☐ أنثى

*العمر

☐ أقل من 30 سنة

☐ 30-39 سنة

☐ 40-49 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

*المؤهل العلمي

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

☐ أخرى (يرجى التحديد): _____

*عدد سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ 5-10 سنوات

☐ 11-15 سنة

☐ أكثر من 15 سنة

- * قطاع العمل:
- حكومي
 - خاص
 - غير ربحي

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: محاور الدراسة						
1	تتبنى قيادة المنظمة فلسفة الجودة الشاملة وتدعمها بقوة.					
2	تركز المنظمة بشكل أساسي على فهم وتلبية احتياجات وتوقعات العملاء.					
3	يتم تشجيع جميع الموظفين على المشاركة في جهود التحسين المستمر.					
4	تعتمد المنظمة على البيانات والحقائق في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة.					
5	تسعى المنظمة باستمرار لتحسين عملياتها ومنتجاتها وخدماتها.					
المحور الثاني: الأداء المتميز						
6	حققت المنظمة نمواً مستداماً في إيراداتها وأرباحها خلال السنوات الأخيرة.					
7	تحقق المنظمة مستويات عالية من رضا العملاء مقارنة بالمنافسين.					
8	تتميز عمليات المنظمة بالكفاءة والفعالية العالية.					
9	يتمتع موظفو المنظمة بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي والالتزام.					

					تشجع المنظمة الابتكار والإبداع وتطبيق الأفكار الجديدة.	10
--	--	--	--	--	--	----