

## أثر إدارة الجودة على المنشآت الحديثة

أسم الطالب

طلال يوسف حبيب

2021204867

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## الشكر والتقدير

## الإهداء

## مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

## جدول المحتويات

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| 1  | الشكر والتقدير.....                                   |
| 2  | الإهداء.....                                          |
| 3  | مستخلص الدراسة.....                                   |
| 6  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....             |
| 6  | 1.1. المقدمة:.....                                    |
| 8  | 1.2. مشكلة الدراسة.....                               |
| 8  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....                  |
| 9  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....                |
| 9  | 1.3. أهمية الدراسة.....                               |
| 9  | 1.3.1. على المستوى النظري:.....                       |
| 10 | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....                     |
|    | <b>Error! Bookmark not defined.</b> .....             |
|    | 1.4. أسئلة الدراسة.....                               |
| 10 | 1.5. أهداف الدراسة.....                               |
| 11 | 1.6. فرضيات الدراسة.....                              |
| 12 | 1.7. نموذج الدراسة.....                               |
| 12 | 1.8. الدراسة الميدانية.....                           |
| 13 | 1.9. مخطط المشروع.....                                |
| 15 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                |
| 16 | 2.1. المقدمة:.....                                    |
| 17 | 2.2. المتغير المستقل.....                             |
| 32 | 2.3. المتغير التابع.....                              |
| 42 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... |
| 45 | 2.5. الخاتمة.....                                     |
| 46 | 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                  |
| 47 | 3.1. المقدمة.....                                     |
| 47 | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....          |
| 48 | 3.3. تصميم البحث.....                                 |
| 48 | 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....        |
| 49 | 3.5. طريقة جمع البيانات.....                          |
| 50 | 3.6. أنواع البيانات.....                              |

|                                                                   |                              |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي.....                                | 50                           |
| 3.8. الخاتمة.....                                                 | 50                           |
| 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....            | 51                           |
| 4.1. المقدمة.....                                                 | Error! Bookmark not defined. |
| 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....     | Error! Bookmark not defined. |
| 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....                      | Error! Bookmark not defined. |
| 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)..... | Error! Bookmark not defined. |
| 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....                         | Error! Bookmark not defined. |
| 4.6. الخاتمة.....                                                 | Error! Bookmark not defined. |
| 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....           | 54                           |
| 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....                      | 55                           |
| 5.2. توصيات الدراسة:.....                                         | 55                           |
| 5.3. الخاتمة:.....                                                | 55                           |
| قائمة المراجع.....                                                | Error! Bookmark not defined. |
| الملاحق.....                                                      | 55                           |

## جدول الأشكال

## جدول الجداول

# 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة فرضتها العولمة، والتطور التكنولوجي، واشتداد حدة المنافسة بين المنشآت، الأمر الذي جعل تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة التنظيمية من أبرز التحديات التي تواجه المنشآت الحديثة. ولم يعد الاعتماد على الأساليب الإدارية التقليدية كافياً لضمان البقاء والنمو، بل أصبح من الضروري تبني مداخل إدارية حديثة قادرة على رفع مستوى الكفاءة والفاعلية وتحسين جودة المخرجات (Abbas, 2020).؛ (Siripipatthanakul et al., 2022).

وفي هذا السياق، برزت إدارة الجودة الشاملة كأحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق التميز المؤسسي من خلال التركيز على رضا العملاء، والتحسين المستمر للعمليات، وتعزيز مشاركة العاملين، ودعم الإدارة العليا لمبادرات الجودة. وقد أسهم هذا المدخل في إحداث نقلة نوعية في الفكر الإداري، من خلال الانتقال من الاهتمام بالنتائج فقط إلى الاهتمام بالعمليات والموارد البشرية باعتبارها مصدراً رئيساً لتحقيق الجودة الشاملة (Al-Saffar & Obeidat, 2020).

وقد أكدت العديد من الدراسات العربية والأجنبية أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي، ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية، وتعزيز القدرة التنافسية للمنشآت، إضافة إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء. كما أظهرت هذه الدراسات وجود علاقة إيجابية بين ممارسات الجودة الشاملة ومؤشرات الأداء المختلفة، سواء على المستوى المالي أو التشغيلي أو التنافسي. (بوغازي وبو الطبخ، 2020)

وعلى الرغم من هذه الأهمية، إلا أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الحديثة لا يزال يواجه عدداً من التحديات، من أبرزها تفاوت درجة التزام الإدارة العليا، وضعف مشاركة العاملين في بعض المنشآت، إضافة إلى التطبيق الجزئي أو غير المتكامل لأبعاد الجودة الشاملة. كما تشير بعض الدراسات إلى أن نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة تختلف باختلاف السياق التنظيمي والبيئي، مما يستدعي إجراء مزيد من الدراسات التي تراعي خصوصية البيئات الحديثة (الحميدي والماوري، 2021).

وانطلاقاً مما سبق، تبرز الحاجة إلى دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة على أداء المنشآت الحديثة، وبخاصة في بيئة الأعمال بمدينة الرياض، لما تمثله من مركز اقتصادي وإداري

رئيس، وبما يسهم في تقديم إطار علمي وتطبيقي يساعد المنشآت على تحسين أدائها وتعزيز قدرتها على المنافسة والاستدامة.

## 1.2. مشكلة الدراسة

في ظل التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال واشتداد حدة المنافسة، برزت إدارة الجودة الشاملة كأحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى المنشآت من خلالها إلى تحسين أدائها وتعزيز كفاءتها التشغيلية وتحقيق رضا العملاء. وقد تناولت العديد من الدراسات أثر إدارة الجودة الشاملة على جوانب متعددة من الأداء المؤسسي، إلا أن نتائج هذه الدراسات جاءت متفاوتة، كما اختلفت في أبعاد الجودة المستخدمة وفي طبيعة البيئات التنظيمية التي أجريت فيها، الأمر الذي أوجد حاجة علمية لإعادة دراسة هذا الموضوع في سياق المنشآت الحديثة وبما يراعي خصوصية البيئة التنظيمية والاقتصادية.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوات النظرية في عدم وجود اتفاق واضح في الأدبيات حول الأبعاد الأكثر تأثيراً لإدارة الجودة الشاملة على أداء المنشآت، حيث اختلفت الدراسات في تحديد هذه الأبعاد وطرق قياسها. فقد ركزت بعض الدراسات على أثر إدارة الجودة الشاملة في الإبداع الإداري أو الأداء الوظيفي دون الربط المباشر بالأداء المؤسسي الشامل (البطي وآخرون، 2022؛ Al-Saffar & Obeidat, 2020) كما اتجهت دراسات أخرى إلى تناول الجودة من منظور جزئي، مثل السمعة التنظيمية أو رضا العملاء، دون بناء نموذج متكامل يربط بين أبعاد الجودة المختلفة والأداء الكلي للمنشأة (الشقيرات والشورة، 2022؛ حمزة ولقمة، 2022). إضافة إلى ذلك، تشير بعض الدراسات إلى محدودية الاهتمام النظري بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الحديثة ذات الطابع الديناميكي مقارنة بالمنظمات التقليدية (Siripipatthanakul et al., 2022).

## 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فتتمثل الفجوات في محدودية الدراسات الميدانية التي تناولت أثر إدارة الجودة الشاملة في بيئات أعمال حديثة داخل مدن كبرى، مثل مدينة الرياض، حيث ركزت غالبية الدراسات التطبيقية على قطاعات أو مناطق جغرافية مختلفة، كالمؤسسات التعليمية أو الصحية أو الصناعية في بيئات عربية أخرى (القحطاني وشعبي، 2022؛ حداد، 2020). كما أشارت بعض الدراسات إلى وجود ضعف في التطبيق المنهجي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة داخل المنشآت، وعدم الاستفادة المثلى من دعم الإدارة العليا أو مشاركة العاملين في تحسين الأداء (الحمدي والماوري، 2021؛ قطينة والعبادي، 2023). ويضاف إلى ذلك قلة الدراسات التي تقدم نتائج تطبيقية واضحة يمكن الاستناد إليها من قبل القيادات الإدارية لتحسين الأداء المؤسسي بصورة عملية.

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

ما أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، التركيز على العملاء، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) على أداء المنشآت الحديثة؟

## 1.3. أهمية الدراسة

### 1.3.1. على المستوى النظري:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها على المستوى النظري من خلال إسهامها في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وأثرها في أداء المنشآت الحديثة، وذلك عبر تقديم إطار تحليلي يوضح طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (دعم الإدارة العليا، التركيز على العملاء، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) والأداء المؤسسي. كما تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية ناتجة عن محدودية الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في سياق المنشآت الحديثة، خاصة في البيئات التنظيمية المتغيرة. وتوفر نتائج الدراسة أساسًا علميًا يمكن للباحثين الاعتماد عليه في تطوير نماذج نظرية مستقبلية ودراسات مقارنة ذات صلة بإدارة الجودة والأداء المؤسسي.

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتبع أهمية هذه الدراسة على المستوى التطبيقي من إمكانية الاستفادة من نتائجها في مساعدة القيادات الإدارية وصناع القرار في المنشآت الحديثة على تبني وتفعيل ممارسات إدارة الجودة الشاملة بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع الكفاءة التشغيلية. كما توفر الدراسة مؤشرات عملية حول الأبعاد الأكثر تأثيراً في الأداء، الأمر الذي يساعد المنشآت على توجيه مواردها وجهودها نحو ممارسات الجودة ذات العائد الأعلى. إضافة إلى ذلك، يمكن أن تساهم نتائج الدراسة في دعم خطط التطوير والتحسين المستمر، وتعزيز القدرة التنافسية والاستدامة التنظيمية في بيئة الأعمال المعاصرة.

السؤال الرئيس: ما أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، التركيز على العملاء، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) على أداء المنشآت الحديثة؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الحديثة محل الدراسة؟
2. ما مستوى أداء المنشآت الحديثة في ضوء المؤشرات المعتمدة في هذه الدراسة؟
3. ما أثر دعم الإدارة العليا على أداء المنشآت الحديثة؟
4. ما أثر التركيز على العملاء على أداء المنشآت الحديثة؟
5. ما أثر التحسين المستمر على أداء المنشآت الحديثة؟
6. ما أثر مشاركة العاملين على أداء المنشآت الحديثة؟

### 1.4. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، التركيز على العملاء، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) (على المتغير التابع المتمثل في أداء المنشآت الحديثة، وذلك بهدف بيان الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة الجودة في تحسين الكفاءة التشغيلية ورفع مستوى الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمنشآت في بيئة الأعمال المعاصرة.

ويتفرع عن هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية، تتمثل فيما يلي:

1. التعرف على الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وأهميتها في المنشآت الحديثة.
2. قياس مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الحديثة محل الدراسة.
3. تقييم مستوى أداء المنشآت الحديثة من حيث الكفاءة والفاعلية وجودة المخرجات.
4. دراسة أثر دعم الإدارة العليا على أداء المنشآت الحديثة.
5. تحليل أثر التركيز على العملاء في تحسين جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة وانعكاس ذلك على الأداء المؤسسي.
6. تحديد أثر التحسين المستمر في تطوير العمليات التشغيلية ورفع كفاءة الأداء داخل المنشآت الحديثة.
7. قياس أثر مشاركة العاملين في تعزيز الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء العام للمنشآت الحديثة.

## 1.5. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، التركيز على العملاء، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) على أداء المنشآت الحديثة.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر دعم الإدارة العليا على أداء المنشآت الحديثة.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر التركيز على العملاء على أداء المنشآت الحديثة.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر التحسين المستمر على أداء المنشآت الحديثة.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر مشاركة العاملين على أداء المنشآت الحديثة.

## 1.6. نموذج الدراسة

يعكس نموذج الدراسة الإطار المفاهيمي الذي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث يقوم النموذج على افتراض أن إدارة الجودة الشاملة تمثل المتغير المستقل، بينما يمثل أداء المنشآت الحديثة المتغير التابع، مع افتراض وجود تأثير مباشر لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على مستوى الأداء المؤسسي.

ويتكون نموذج الدراسة من العناصر الآتية:

أولاً: المتغير المستقل لإدارة الجودة الشاملة، ويتجسد من خلال الأبعاد التالية:

1. دعم الإدارة العليا

2. التركيز على العملاء

3. التحسين المستمر

4. مشاركة العاملين

ثانياً: المتغير التابع أداء المنشآت الحديثة، والذي يعكس مستوى الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأهداف التنظيمية. وبناءً عليه، يفترض نموذج الدراسة وجود علاقات تأثير مباشرة بين كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة على حدة وبين أداء المنشآت الحديثة، إضافة إلى التأثير الكلي لإدارة الجودة الشاملة بمختلف أبعادها على الأداء المؤسسي. ويستخدم هذا النموذج كإطار مرجعي لتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، بما يسهم في توضيح الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة الجودة في تحسين أداء المنشآت الحديثة وتعزيز قدرتها التنافسية.

## 1.7. الدراسة الميدانية

تُجرى الدراسة الميدانية الحالية في المنشآت الحديثة بمدينة الرياض، بوصفها إحدى أهم المدن الاقتصادية والإدارية في المملكة العربية السعودية، ومركزاً رئيساً لتمرکز المنشآت الحديثة بمختلف أنشطتها الإنتاجية

والخدمية. وقد تم اختيار مدينة الرياض كميدان لتطبيق الدراسة لما تتمتع به من بيئة تنظيمية متطورة، وتنوع في أنماط المنشآت، إضافة إلى ارتفاع مستوى المنافسة، الأمر الذي يجعل من تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة عاملاً حاسماً في تحسين الأداء المؤسسي.

وتستهدف الدراسة المنشآت الحديثة العاملة في مدينة الرياض، لما تواجهه هذه المنشآت من تحديات متزايدة تتعلق برفع مستوى الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وتحقيق رضا العملاء، وتعزيز الاستدامة والقدرة التنافسية. كما أن طبيعة هذه المنشآت تتطلب تبني أساليب إدارية حديثة، وعلى رأسها إدارة الجودة الشاملة، لمواكبة متطلبات السوق والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

وتُعد مدينة الرياض بيئة ملائمة لإجراء الدراسة الميدانية نظراً لتوافر الكوادر الإدارية المؤهلة، وتطبيق العديد من المنشآت لمفاهيم الجودة بدرجات متفاوتة، مما يتيح إمكانية قياس أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء المنشآت الحديثة بصورة واقعية ودقيقة. وتسهم نتائج الدراسة الميدانية في تقديم مؤشرات عملية يمكن الاستفادة منها في تعميم النتائج على منشآت مماثلة داخل المملكة، ودعم جهود التطوير والتحسين المستمر في القطاعين العام والخاص.

## 1.8. مخطط المشروع

يوضح مخطط المشروع الهيكل العام للدراسة وتسلسلها المنهجي، بما يضمن التكامل والترابط بين فصولها ومحاورها، ويسهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها. ويتكون مخطط المشروع من الفصول الرئيسية الآتية:

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتناول هذا الفصل تقديمًا عامًا لموضوع الدراسة، من خلال عرض مشكلة الدراسة، وأهدافها، وأهميتها، وأسئلتها، وفرضياتها، ونموذج الدراسة، إضافة إلى توضيح منهجية الدراسة وحدودها، والتعريف بالمفاهيم والمصطلحات الرئيسية ذات الصلة بموضوع البحث.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً وتحليلاً للإطار النظري المتعلق بإدارة الجودة الشاملة وأبعادها المختلفة، وكذلك مفهوم أداء المنشآت الحديثة ومؤشراته. كما يستعرض الفصل الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، مع إبراز أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة والإجراءات الميدانية

يركز هذا الفصل على توضيح المنهج العلمي المتبع في الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

## الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، واختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، مع تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

يختتم هذا الفصل الدراسة بعرض أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وصياغة مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن للمنشآت الحديثة الاستفادة منها في تحسين أدائها، إضافة إلى اقتراح مجالات لدراسات مستقبلية ذات صلة بموضوع إدارة الجودة الشاملة وأداء المنشآت الحديثة.

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

تواجه المنشآت الحديثة في القرن الحادي والعشرين تحديات غير مسبقة في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والتنافسية الشديدة والتغير المتسارع. فقد أصبحت المنافسة العالمية أكثر حدة مع انفتاح الأسواق وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما دفع المنظمات إلى البحث المستمر عن أساليب وممارسات إدارية حديثة تمكنها من البقاء والنمو في ظل هذه التحديات المتصاعدة. (Siripipatthanakul et al., 2022) وفي هذا السياق، برزت إدارة الجودة الشاملة كواحدة من أهم الفلسفات الإدارية المعاصرة التي أثبتت فعاليتها في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمنشآت في مختلف القطاعات الاقتصادية (بوغازي و بو الطبخ، 2020).

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ليس مجرد أداة فنية أو مجموعة من الإجراءات التشغيلية، بل هو فلسفة إدارية شاملة تمثل تحولاً جذرياً في طريقة تفكير المنظمات وأسلوب عملها (الشقيرات و الشورة، 2022) فهذه الفلسفة تقوم على أساس التركيز على العميل باعتباره المحور الأساسي لجميع الأنشطة التنظيمية، والسعي الدائم نحو التحسين المستمر في كافة العمليات والإجراءات، وإشراك جميع العاملين في جهود تحسين الجودة، مع توفير الدعم والالتزام الكامل من قبل الإدارة العليا لضمان نجاح هذا التوجه الاستراتيجي (القحطاني و شعبي، 2022). ولقد أدركت المنظمات الرائدة في العالم أن تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة يمثل ضرورة استراتيجية وليس خياراً إدارياً، حيث أصبحت الجودة معياراً أساسياً للتميز والنجاح في الأسواق المحلية والعالمية (Abbas, 2020).

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الحاجة الملحة لفهم طبيعة العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء المنشآت الحديثة، خاصة في ظل التحولات الرقمية المتسارعة والتغيرات الجوهرية في متطلبات العملاء وتوقعاتهم. (Ammar et al., 2021) فالأداء المؤسسي يمثل المحصلة النهائية لجميع الجهود والأنشطة التي تقوم بها المنظمة، وهو المعيار الحقيقي لنجاحها أو فشلها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية (سليمان، 2023). ومن هنا تأتي أهمية دراسة كيفية مساهمة إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة في تحسين هذا الأداء وتعزيز قدرة المنشآت على المنافسة والاستمرار.

وتشير الأدبيات الإدارية المعاصرة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تمثل منهجاً متكاملًا يركز على مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تتكامل مع بعضها لتحقيق التميز في الأداء. (Al-Saffar & Obeidat, 2020) وتتمثل هذه الأبعاد في دعم الإدارة العليا الذي يوفر البيئة المناسبة والموارد اللازمة لتطبيق الجودة، والتركيز على العملاء الذي يضمن تلبية احتياجاتهم وتجاوز توقعاتهم، والتحسين المستمر الذي يدفع المنظمة نحو الابتكار والتطوير الدائم، ومشاركة العاملين التي تستثمر طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية في خدمة أهداف الجودة (قطينة و العبادي، 2023). وعندما تتكامل هذه الأبعاد وتتفاعل مع بعضها بشكل فعال، فإنها تخلق بيئة تنظيمية محفزة تنعكس إيجاباً على جميع جوانب الأداء المؤسسي.

إن فهم العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي يتطلب تحليلاً معمقاً لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع، بحيث يتم استعراض المفاهيم والنظريات والنماذج المفسرة لكل منهما (Alzoubi et al., 2022). كما يتطلب الأمر دراسة الآليات والمسارات التي تؤثر من خلالها ممارسات إدارة الجودة الشاملة على مختلف أبعاد الأداء المؤسسي، سواء كانت تلك الآثار مباشرة أو غير مباشرة. (Abdallah et al., 2021) وهذا ما سيتم تناوله بالتفصيل في المباحث التالية من هذا الفصل، حيث سيتم تخصيص المبحث الأول لدراسة إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل، والمبحث الثاني لدراسة أداء المنشآت كمتغير تابع، مع تحليل العلاقة بين المتغيرين في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية السابقة.

## 2.2. المتغير المستقل

### التمهيد

تُعد إدارة الجودة الشاملة من أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي أحدثت ثورة حقيقية في الفكر الإداري المعاصر، حيث انتقلت بمفهوم الجودة من كونه مجرد وظيفة فنية تقتصر على فحص المنتجات النهائية إلى فلسفة إدارية شاملة تغطي جميع جوانب العمل المؤسسي وتشمل كافة العاملين في المنظمة (Siripipatthanakul et al., 2022). فقد شهد مفهوم الجودة تطوراً تاريخياً ملحوظاً عبر مراحل متعددة، بدءاً من مرحلة الفحص والتفتيش في أوائل القرن العشرين، التي كانت تركز على اكتشاف العيوب في المنتجات النهائية وفصل الوحدات المعيبة عن السليمة، مروراً بمرحلة مراقبة الجودة الإحصائية في الأربعينيات والخمسينيات التي اعتمدت على الأساليب الإحصائية لضبط العمليات الإنتاجية، ثم مرحلة ضمان الجودة في الستينيات والسبعينيات التي ركزت

على الوقاية من الأخطاء قبل حدوثها من خلال تصميم أنظمة فعالة للجودة، وصولاً إلى مرحلة إدارة الجودة الشاملة في الثمانينيات والتسعينيات التي تبنت نظرة شمولية متكاملة للجودة باعتبارها مسؤولية استراتيجية تشمل جميع العمليات والأنشطة والأفراد في المنظمة (أحمد، 2021).

ولقد ساهم عدد من رواد الجودة في بلورة مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطوير مبادئها وأدواتها، ومن أبرزهم إدوارد ديمينج الذي طور نموذج الشهير المعروف بدورة ديمينج أو دورة التخطيط والتنفيذ والفحص والتصرف (PDCA)، وأكد على أهمية القيادة والتحسين المستمر والتركيز على العملاء واتخاذ القرارات المبنية على البيانات (الشقيرات و الشورة، 2022) وجوزيف جوران الذي ركز على التخطيط للجودة ومراقبة الجودة وتحسين الجودة، وطور مفهوم تكاليف الجودة وأكد على دور الإدارة العليا في قيادة جهود الجودة. وفيليب كروسبي الذي نادى بمبدأ "صفر عيوب" وأكد على أهمية الوقاية بدلاً من الفحص، وطور برنامجه المكون من أربع عشرة خطوة لتحسين الجودة (القحطاني و شعبي، 2022). وأرماند فايجنباوم الذي يُعتبر أول من استخدم مصطلح "إدارة الجودة الشاملة" وأكد على ضرورة مشاركة جميع الإدارات والعاملين في جهود الجودة. وقد ساهمت أفكار هؤلاء الرواد في تشكيل الأسس النظرية والعملية لإدارة الجودة الشاملة كما نعرفها اليوم (البطي وآخرون، 2022).

وتكتسب إدارة الجودة الشاملة أهمية متزايدة في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتميز بالتعقيد والتغير السريع والمنافسة الشديدة. (Alzoubi et al., 2022) فالعملاء أصبحوا أكثر وعياً وأعلى توقعاً فيما يتعلق بجودة المنتجات والخدمات، والتكنولوجيا أصبحت أكثر تقدماً وتعقيداً، والمنافسة تحولت من كونها محلية إلى عالمية، والتشريعات والمعايير أصبحت أكثر صرامة فيما يتعلق بالجودة والسلامة والبيئة (Siripipatthanakul et al., 2022). وفي ظل هذه التحديات، أصبح تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة ضرورة استراتيجية للمنشآت التي تسعى للبقاء والنمو والتميز، حيث أن هذا المدخل يوفر إطاراً شاملاً ومنظماً لتحسين الأداء وتعزيز رضا العملاء وبناء ميزة تنافسية مستدامة. (Abbas, 2020)

## ثانياً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يُعرف مفهوم إدارة الجودة الشاملة بتعريفات متعددة تتفق في جوهرها وإن اختلفت في صياغتها، مما يعكس تعدد وجهات النظر وتنوع التوجهات في فهم هذا المفهوم الشامل والمعقد. فمن المنظور الاستراتيجي، يمكن

تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية شاملة تهدف إلى تحقيق التميز في الأداء من خلال التركيز على تلبية وتجاوز توقعات العملاء، وإشراك جميع العاملين في عمليات التحسين المستمر، مع توفير الدعم والالتزام الكامل من قبل الإدارة العليا (الشقيرات و الشورة، 2022). وهذا التعريف يبرز الطبيعة الاستراتيجية والشاملة لإدارة الجودة الشاملة، ويؤكد على أنها ليست مجرد برنامج أو مشروع محدد المدة، بل هي نهج إداري متكامل يتطلب تغييراً جذرياً في ثقافة المنظمة وطريقة عملها.

ومن المنظور التشغيلي، تُعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها مجموعة من الممارسات والأدوات والتقنيات التي تهدف إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات والعمليات بشكل مستمر، من خلال تطبيق منهجيات علمية منظمة لتحديد المشاكل وتحليلها وحلها، واستخدام البيانات والأدلة الإحصائية في اتخاذ القرارات، وإشراك جميع العاملين في جهود التحسين (القحطاني و شعبي، 2022). وهذا التعريف يركز على الجوانب العملية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة، ويوضح أنها تعتمد على منهجيات وأدوات محددة يمكن تعلمها وتطبيقها بشكل منظم. أما من منظور العميل، فتُعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها التزام المنظمة بتقديم منتجات وخدمات تلبي أو تتجاوز توقعات العملاء بشكل مستمر، من خلال فهم عميق لاحتياجات العملاء وترجمتها إلى مواصفات ومعايير قابلة للقياس، والعمل على تحقيق هذه المواصفات بكفاءة وفعالية (حمزة و لقمة، 2022).

وتعرف المنظمة الدولية للمعايير (ISO) إدارة الجودة الشاملة بأنها نهج إداري لمنظمة ما يركز على الجودة، ويقوم على مشاركة جميع أعضائها، ويستهدف النجاح طويل المدى من خلال إرضاء العميل، وتحقيق المنافع لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع (Siripipatthanakul et al., 2022). وهذا التعريف يبرز البعد الاجتماعي والأخلاقي لإدارة الجودة الشاملة، حيث لا تقتصر فوائدها على المنظمة فقط، بل تمتد لتشمل العملاء والعاملين والمجتمع ككل. وبشكل عام، يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة تمثل نظاماً متكاملًا من القيم والمبادئ والممارسات التي تهدف إلى خلق ثقافة تنظيمية تركز على التميز والتحسين المستمر وإرضاء العملاء ومشاركة الجميع (Al-Saffar & Obeidat, 2020).

ومن الجدير بالذكر أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتميز بعدة خصائص تميزه عن المداخل الإدارية الأخرى (أحمد، 2021). فأولاً، هو مفهوم شامل يغطي جميع جوانب العمل المؤسسي من التخطيط الاستراتيجي إلى التنفيذ التشغيلي، ومن إدارة الموارد البشرية إلى إدارة العمليات والتسويق والمالية. ثانياً، هو مفهوم متكامل يربط

بين مختلف الوظائف والإدارات في المنظمة ويؤكد على أهمية التنسيق والتعاون بينها لتحقيق أهداف الجودة. ثالثاً، هو مفهوم استراتيجي يرتبط بالرؤية والرسالة والأهداف طويلة المدى للمنظمة، وليس مجرد مجموعة من الإجراءات التشغيلية. رابعاً، هو مفهوم تشاركي يؤكد على أهمية مشاركة جميع العاملين في جهود تحسين الجودة، وليس مسؤولية قسم أو إدارة محددة (البطي وآخرون، 2022). خامساً، هو مفهوم مستمر يؤمن بأن التحسين عملية لا تنتهي وأن هناك دائماً مجال للتطوير، وليس هدفاً يمكن تحقيقه مرة واحدة ثم التوقف عنده

### ثالثاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة

تكتسب إدارة الجودة الشاملة أهمية بالغة في عالم الأعمال المعاصر، نظراً للفوائد الاستراتيجية والتشغيلية المتعددة التي تحققها للمنشآت التي تتبناها وتطبقها بفعالية. (Siripipatthanakul et al., 2022) فمن الناحية الاستراتيجية، تساهم إدارة الجودة الشاملة في بناء ميزة تنافسية مستدامة للمنشآت من خلال تحسين جودة المنتجات والخدمات بشكل يفوق ما يقدمه المنافسون، مما يعزز من قدرة المنشأة على جذب العملاء والاحتفاظ بهم وزيادة حصتها السوقية (بوغازي و بو الطبخ، 2020). كما أن الالتزام بالجودة يعزز من سمعة المنشأة وصورتها الذهنية لدى مختلف أصحاب المصلحة، مما يسهل عليها الوصول إلى الموارد وبناء الشراكات الاستراتيجية والتوسع في أسواق جديدة (الشقيرات و الشورة، 2022). وفي ظل العولمة وانفتاح الأسواق، أصبح الالتزام بمعايير الجودة العالمية شرطاً أساسياً للدخول إلى الأسواق الدولية والمنافسة فيها، مما يجعل إدارة الجودة الشاملة ضرورة استراتيجية للمنشآت التي تطمح للتوسع عالمياً (الحميدي و الماوري، 2021).

ومن الناحية التشغيلية، تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين كفاءة العمليات الداخلية بشكل كبير من خلال التحسين المستمر وإزالة مصادر الهدر والفاقد (القحطاني و شعبي، 2022). فالمنشآت التي تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعمل بشكل منظم على تحديد وتحليل العمليات، واكتشاف نقاط الضعف والاختناقات، وتطوير حلول لتحسين الأداء، مما يؤدي إلى تقليل وقت الدورات، وزيادة الإنتاجية، وتحسين استغلال الموارد المتاحة (أحمد، 2021). كما أن التركيز على الوقاية من الأخطاء بدلاً من اكتشافها بعد حدوثها يقلل بشكل كبير من تكاليف الجودة الرديئة، والتي تشمل تكاليف إعادة العمل، والمواد التالفة، والشكاوى، والضمان، والسمعة المتضررة (بوغازي و بو الطبخ، 2020). وتشير الدراسات إلى أن تكاليف الجودة الرديئة قد تصل

في بعض المنشآت إلى 20-30% من إجمالي التكاليف التشغيلية، مما يعني أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يحقق وفورات كبيرة في التكاليف (البصال و الطراونة، 2020)

ومن الناحية التسويقية، تساهم إدارة الجودة الشاملة في تعزيز رضا العملاء وولائهم من خلال التركيز المستمر على فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم وتلبيتها بل وتجاوزها (حمزة و لقمة، 2022). فالمنشآت التي تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تضع العميل في قلب جميع عملياتها وقراراتها، وتسعى باستمرار لتحسين تجربة العميل في جميع نقاط التماس مع المنشأة، من مرحلة ما قبل الشراء إلى مرحلة ما بعد البيع. (Zaid et al., 2020) والعملاء الراضون لا يكتفون بتكرار الشراء والبقاء مع المنشأة، بل يصبحون أيضاً سفراء لها ينشرون الكلمة الإيجابية عنها ويوصون بها لأصدقائهم ومعارفهم، مما يساعد في جذب عملاء جدد بتكلفة تسويقية أقل (حمزة و لقمة، 2022). كما أن العملاء المخلصين يكونون أقل حساسية للسعر وأكثر استعداداً لدفع علاوة سعرية مقابل الجودة والخدمة المتميزة، مما يعزز من ربحية المنشأة (العناني و أبو رمان، 2024).

ومن الناحية المالية، تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين الأداء المالي للمنشآت من خلال مسارين رئيسيين (البصال و الطراونة، 2020). المسار الأول هو زيادة الإيرادات نتيجة لتحسين جودة المنتجات والخدمات وزيادة رضا العملاء وولائهم، مما يؤدي إلى زيادة المبيعات والحصة السوقية والقدرة على فرض أسعار أعلى. والمسار الثاني هو خفض التكاليف نتيجة لتحسين كفاءة العمليات وتقليل الهدر والأخطاء وتخفيض تكاليف الجودة الرديئة (حداد، 2020). وهذا التأثير المزدوج على الإيرادات والتكاليف ينعكس بشكل إيجابي على الربحية والعائد على الاستثمار والقيمة السوقية للمنشأة. ولقد أثبتت العديد من الدراسات التجريبية وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي للمنشآت في مختلف القطاعات (البصال و الطراونة، 2020؛ حداد، 2020).

#### رابعاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية المترابطة والمتكاملة التي تساهم مجتمعة في تحسين الأداء الشامل للمنشأة وتعزيز قدرتها التنافسية (Siripipatthanakul et al.,

(2022) ويأتي في مقدمة هذه الأهداف تحقيق رضا العملاء وتجاوز توقعاتهم، حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة أن العميل هو الحكم النهائي على جودة المنتجات والخدمات، وأن رضاه يمثل المعيار الأهم لنجاح المنشأة (حمزة و لقمة، 2022). ولتحقيق هذا الهدف، تسعى المنشآت إلى فهم عميق لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية، وترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفات ومعايير واضحة للمنتجات والخدمات، والعمل على تلبية هذه المواصفات بكفاءة وفعالية، وقياس رضا العملاء بشكل منتظم واستخدام النتائج في التحسين المستمر (Zaid et al., 2020). فرضا العملاء لا يمثل هدفاً نهائياً في حد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق أهداف أخرى مثل زيادة الحصة السوقية وتعزيز الربحية وبناء سمعة إيجابية للمنشأة.

ومن الأهداف الرئيسية الأخرى لإدارة الجودة الشاملة تحسين العمليات وزيادة الكفاءة التشغيلية (القحطاني و شعبي، 2022) فالمنشآت التي تتبنى مدخل إدارة الجودة الشاملة تسعى باستمرار إلى تحليل عملياتها الداخلية وتحديد مواطن الهدر والفاقد والاختناقات، وتطوير حلول مبتكرة لتبسيط العمليات وتقليل خطواتها غير الضرورية، وتحسين تدفق العمل وتقليل أوقات الانتظار، وزيادة الإنتاجية وتحسين استغلال الموارد المتاحة (أحمد، 2021). ويرتبط هذا الهدف ارتباطاً وثيقاً بمبدأ التحسين المستمر، حيث تؤمن إدارة الجودة الشاملة بأن العمليات يمكن دائماً تحسينها وتطويرها، وأن السعي نحو الكمال يجب أن يكون عملية مستمرة لا تتوقف (الشقيرات و الشورة، 2022). والتحسين في الكفاءة التشغيلية لا يعني فقط زيادة الإنتاج أو تقليل التكاليف، بل يشمل أيضاً تحسين الجودة والمرونة والسرعة والاعتمادية في تقديم المنتجات والخدمات.

كما تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تقليل التكاليف وزيادة الربحية من خلال التركيز على الوقاية من الأخطاء بدلاً من اكتشافها بعد حدوثها (بوغازي و بو الطبخ، 2020). فالفلسفة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة تقوم على مبدأ "افعلها بشكل صحيح من المرة الأولى"، مما يعني تصميم المنتجات والعمليات بطريقة تمنع حدوث الأخطاء منذ البداية، بدلاً من الاعتماد على الفحص والتفتيش لاكتشاف العيوب بعد حدوثها (البصال و الطراونة، 2020). وهذا النهج الوقائي يقلل بشكل كبير من تكاليف الجودة الرديئة التي تشمل تكاليف إعادة العمل والخردة والشكاوى والضمان، ويوفر موارد يمكن استخدامها في أنشطة أكثر إنتاجية. كما أن تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر يساهم في خفض تكاليف الإنتاج والتشغيل، مما يعزز من هوامش الربح والقدرة التنافسية السعيرية للمنشأة (حداد، 2020).

## خامساً: أبعاد إدارة الجودة الشاملة

### البعد الأول: دعم الإدارة العليا والتزامها

يُعتبر دعم الإدارة العليا والتزامها الكامل بمبادئ إدارة الجودة الشاملة من أهم العوامل الحاسمة في نجاح تطبيق هذه الفلسفة الإدارية في المنظمات، حيث تلعب القيادة دوراً محورياً في وضع الرؤية والاستراتيجية الخاصة بالجودة، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها، وخلق الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز، وإزالة العوائق والمعوقات التي تحول دون تحقيق أهداف الجودة. (Al-Saffar & Obeidat, 2020) ويتجلى دعم الإدارة العليا في مجموعة من الممارسات والسلوكيات الملموسة التي تعكس التزامها الحقيقي بالجودة، وليس مجرد شعارات أو بيانات نظرية لا تُترجم إلى واقع عملي. فالقيادة الملتزمة بالجودة تبدأ بصياغة رؤية واضحة ومحددة للجودة تحدد الاتجاه الذي تسير فيه المنظمة وتوضح التوقعات والأهداف المطلوب تحقيقها، وتقوم بتوصيل هذه الرؤية إلى جميع المستويات التنظيمية بطرق متنوعة ومستمرة لضمان فهمها واستيعابها من قبل الجميع (الشقيرات و الشورة، 2022)

وتشمل مظاهر دعم الإدارة العليا أيضاً توفير الموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، سواء كانت موارد مالية لتمويل برامج التدريب ومشاريع التحسين وشراء المعدات والتقنيات الحديثة، أو موارد بشرية من خلال تخصيص أفراد متفرغين أو جزئياً لإدارة مبادرات الجودة، أو موارد تقنية من خلال توفير أنظمة معلومات وبرمجيات متقدمة لجمع البيانات وتحليلها وإدارة الجودة (القحطاني و شعبي، 2022). والإدارة العليا الملتزمة بالجودة لا تنتظر إلى هذه الموارد باعتبارها تكاليف يجب تقليلها، بل باعتبارها استثمارات استراتيجية تحقق عوائد طويلة المدى من خلال تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية (قطينة و العبادي، 2023). كما أن الإدارة العليا تقوم بإنشاء الهياكل التنظيمية المناسبة لإدارة الجودة، مثل تشكيل مجلس أو لجنة عليا للجودة برئاسة المدير العام أو أحد كبار المسؤولين، وتعيين مدير أو منسق للجودة يتمتع بصلاحيات واسعة وارتباط مباشر بالإدارة العليا، وإنشاء فرق عمل ولجان متعددة الوظائف لمعالجة قضايا الجودة المختلفة (بوغازي و بو الطبخ، 2020).

## البعد الثاني: التركيز على العملاء

يمثل التركيز على العملاء حجر الزاوية في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث يُعتبر العميل هو المحور الأساسي الذي تدور حوله جميع الأنشطة والعمليات التنظيمية، وهو الحكم النهائي على جودة المنتجات والخدمات (حمزة و لقمة، 2022). فالعميل هو الذي يحدد ما إذا كانت المنظمة قد نجحت في تلبية توقعاته أم لا، وبالتالي فإن فهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم والعمل على تلبيتها وتجاوزها يمثل هدفاً استراتيجياً رئيسياً لأي منظمة تسعى للتميز والنجاح. (Zaid et al., 2020) ويشمل مفهوم العميل في إدارة الجودة الشاملة كلاً من العملاء الخارجيين الذين يستخدمون المنتجات والخدمات النهائية ويدفعون ثمنها، والعملاء الداخليين الذين يتلقون مخرجات العمليات الداخلية في المنظمة من أقسام وإدارات أخرى، مما يؤكد على أهمية الجودة في جميع مراحل سلسلة القيمة وليس فقط في المرحلة النهائية (حمزة و لقمة، 2022). وهذا المفهوم الموسع للعميل يعني أن كل فرد في المنظمة له عملاء سواء داخليين أو خارجيين يجب عليه إرضائهم وتلبية احتياجاتهم.

وتبدأ عملية التركيز على العملاء بفهم عميق ومستمر لاحتياجاتهم وتوقعاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية (Al-Saffar & Obeidat, 2020). وهذا يتطلب من المنظمات استخدام أدوات وأساليب متنوعة ومتكاملة لجمع المعلومات عن العملاء، مثل البحوث التسويقية الكمية والكيفية، والاستبيانات والمقابلات الشخصية والهاتفية، ومجموعات التركيز التي تجمع عينات من العملاء لمناقشة احتياجاتهم وآرائهم بعمق، وتحليل شكاوى العملاء ومقترحاتهم وتعليقاتهم على مختلف القنوات، ومراقبة سلوك العملاء واتجاهاتهم من خلال البيانات الضخمة وتحليلات وسائل التواصل الاجتماعي، والتواصل المباشر والمستمر مع العملاء من خلال ممثلي خدمة العملاء وفرق المبيعات والمنصات الإلكترونية (حمزة و لقمة، 2022). والمنظمات الناجحة لا تكتفي بفهم الاحتياجات الحالية المعلنة للعملاء، بل تسعى أيضاً لاكتشاف الاحتياجات الكامنة غير المعلنة، وتوقع الاحتياجات المستقبلية والتغيرات المحتملة في تفضيلات العملاء وسلوكياتهم، مما يمكنها من الابتكار وتقديم منتجات وخدمات جديدة تلبي هذه الاحتياجات قبل أن يطلبها العملاء صراحة وقبل أن يقدمها المنافسون (الحميدي و الماوري، 2021).

### البعد الثالث: التحسين المستمر

يُعد التحسين المستمر من المبادئ الجوهرية في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وهو يعني السعي الدائم والمنظم نحو تطوير وتحسين جميع العمليات والأنشطة والمنتجات والخدمات في المنظمة، بهدف تحقيق مستويات أداء أعلى وتلبية توقعات العملاء المتزايدة والحفاظ على القدرة التنافسية في بيئة أعمال سريعة التغير (البطي وآخرون، 2022). ويرتكز مفهوم التحسين المستمر على فكرة أن الكمال غير قابل للتحقيق النهائي المطلق، ولكن يمكن دائماً الاقتراب منه بشكل متزايد من خلال إجراء تحسينات تدريجية ومستمرة، وأن كل شخص في المنظمة بغض النظر عن موقعه أو مستواه الوظيفي يمكنه المساهمة في عملية التحسين من خلال تحديد المشاكل واقتراح الحلول وتنفيذها (أحمد، 2021). وهذا المبدأ يعكس الفلسفة اليابانية المعروفة باسم "كايزن" (Kaizen) التي تعني التحسين المستمر التدريجي الصغير من خلال إشراك جميع العاملين من أعلى القيادة إلى العمال في الخطوط الأمامية، والتي ساهمت بشكل كبير في نجاح الشركات اليابانية وتفوقها في مجال الجودة (الشقيرات و الشورة، 2022)

وتتضمن عملية التحسين المستمر عدة خطوات منهجية ومتسلسلة تشكل دورة متكررة ومستمرة، وأشهر نموذج لهذه الدورة هو نموذج ديمينج المعروف بدورة التخطيط والتنفيذ والفحص والتصرف (Plan-Do-Check-Act - PDCA). فالخطوة الأولى هي التخطيط، والتي تتضمن تحديد الفرص والمجالات التي تحتاج إلى تحسين من خلال تقييم شامل ومستمر للعمليات والمنتجات والخدمات، واستخدام أدوات ومنهجيات متنوعة لتحديد مواطن الضعف والمشاكل والفجوات، مثل تحليل البيانات الإحصائية، وقياس مؤشرات الأداء الرئيسية، ومقارنة الأداء بالمعايير والممارسات الأفضل في الصناعة (Benchmarking)، وجمع آراء العملاء والعاملين (القحطاني و شعبي، 2022).

### البعد الرابع: مشاركة العاملين وتمكينهم

تُعتبر مشاركة العاملين وتمكينهم من الركائز الأساسية في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث تؤمن هذه الفلسفة بأن العاملين هم أهم وأثمن موارد المنظمة وأن طاقاتهم وقدراتهم والإبداعية ومعرفتهم وخبراتهم تمثل ميزة تنافسية حاسمة يجب استثمارها واستغلالها بشكل فعال. (Al-Saffar & Obeidat, 2020) فالعاملون هم الذين يقومون بتنفيذ العمليات وتقديم الخدمات وإنتاج المنتجات والتعامل مع العملاء، وهم الأقرب إلى العمل الفعلي

والأكثر معرفة بتفاصيله اليومية والمشاكل التي تواجهه والفرص المتاحة لتحسينه، لذلك فإن إشراكهم في جهود تحسين الجودة وتمكينهم من المساهمة في صنع القرارات وحل المشكلات يمثل عاملاً حاسماً في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق أهدافها (محمد أحمد وآخرون، 2020). ومشاركة العاملين تعني إشراكهم الفعلي والحقيقي في عمليات تحديد المشاكل وتحليلها واقتراح الحلول واتخاذ القرارات وتنفيذها ومتابعتها، وليس مجرد إخبارهم أو استشارتهم شكلياً دون أخذ آرائهم بجدية أو دون منحهم سلطة حقيقية للتأثير في القرارات (القعايدة و الشعار، 2023).

#### سادساً: استراتيجيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح اتباع استراتيجية واضحة ومنهجية منظمة تأخذ في الاعتبار خصوصية كل منظمة وظروفها الفريدة. (Alzoubi et al., 2022) وتبدأ استراتيجية التطبيق بالتقييم الشامل للوضع الحالي للمنظمة من حيث مستوى الجودة ومدى جاهزيتها لتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية (SWOT Analysis)، وتقييم الثقافة التنظيمية السائدة ومدى مواءمتها لمتطلبات الجودة، وقياس مستوى رضا العملاء والعاملين الحالي، وتقييم كفاءة العمليات الحالية ومستوى الجودة المحقق، وتحديد الفجوات بين الوضع الحالي والوضع المنشود (Siripipatthanakul et al., 2022). ويساعد هذا التقييم في تحديد نقطة البداية وفي تطوير خطة واقعية وقابلة للتنفيذ تأخذ في الاعتبار الواقع الفعلي للمنظمة وليست مجرد خطة نظرية مثالية بعيدة عن الواقع.

وبعد التقييم الشامل، تأتي مرحلة بناء التزام ودعم القيادة العليا، والذي يُعتبر شرطاً أساسياً لنجاح أي جهد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (الشقيرات و الشورة، 2022). فبدون التزام حقيقي وداعم ومستمر من قبل القيادة العليا، يصعب جداً تحقيق تحول جوهري نحو ثقافة الجودة والتميز، وستبقى الجهود سطحية ومحدودة الأثر. ويتطلب بناء هذا الالتزام توعية وتنقيف القيادة العليا حول فلسفة ومبادئ وفوائد إدارة الجودة الشاملة، وتوضيح الأدلة التجريبية من نجاحات المنظمات الأخرى، ومناقشة التحديات المتوقعة والمتطلبات اللازمة للتطبيق الناجح، والحصول على موافقتهم الصريحة ودعمهم الفعلي لمبادرة التحول نحو الجودة الشاملة (البطي وآخرون، 2022). ثم تقوم القيادة العليا بصياغة رؤية واضحة ومحددة للجودة تتوافق مع الرؤية والرسالة والاستراتيجية

العامة للمنظمة، وتحدد الأهداف الاستراتيجية للجودة على المدى المتوسط والطويل، وتطور سياسة للجودة توضح التزام المنظمة بالجودة والمبادئ التي ستوجه سلوكها (قطينة و العبادي، 2023).

وتأتي بعد ذلك مرحلة التخطيط التفصيلي، حيث يتم تطوير خطة شاملة ومحددة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تشمل الأهداف المحددة والقابلة للقياس، والأنشطة والمبادرات الرئيسية، والجدول الزمني والمراحل، والموارد المطلوبة من بشرية ومالية وتقنية، والمسؤوليات والأدوار، ومؤشرات الأداء لقياس التقدم، والمخاطر المحتملة وخطط التعامل معها. (Alzoubi et al., 2022) والتخطيط الجيد يتطلب إشراك ممثلين من مختلف المستويات والإدارات في المنظمة لضمان الواقعية والقبول والالتزام الجميع بالخطة. كما يُنصح عادةً بالبدء بمشاريع تجريبية صغيرة ومحدودة النطاق في مجالات معينة، لاختبار المنهجيات والأدوات وإظهار نتائج ملموسة سريعة تبني الثقة والحماس، قبل التوسع الكامل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع أنحاء المنظمة (Siripipatthanakul et al., 2022).

وتشمل استراتيجية التطبيق أيضاً بناء الهياكل والأنظمة الداعمة لإدارة الجودة الشاملة، مثل إنشاء مجلس أو لجنة للجودة تشرف على جهود الجودة وتوفر التوجيه الاستراتيجي، وتعيين مدير أو منسق متفرغ للجودة يتمتع بصلاحيات واسعة وارتباط مباشر بالإدارة العليا، وإنشاء قسم أو إدارة للجودة بـموارد كافية، وتشكيل فرق عمل ولجان مختلفة لمعالجة قضايا الجودة المحددة، وتطوير وتوثيق نظام إدارة الجودة والإجراءات والسياسات المتعلقة بها، والحصول على شهادات الجودة الدولية مثل ISO 9001 إذا كان ذلك مناسباً ومفيداً للمنظمة (الشقيرات و الشورة، 2022). كما تشمل تطوير أنظمة القياس والمتابعة من خلال تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية للجودة في مختلف المجالات، وإنشاء أنظمة معلومات لجمع البيانات وتحليلها وعرضها بطرق مفيدة وسهلة الفهم، وإجراء مراجعات دورية منتظمة لتقييم التقدم المحرز وتحديد القضايا والتحديات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة (القحطاني و شعبي، 2022).

ومن العناصر الحاسمة في استراتيجية التطبيق بناء القدرات من خلال التدريب والتطوير الشامل والمستمر لجميع العاملين على مختلف مستوياتهم (محمد أحمد وآخرون، 2020). فالتدريب ليس حدثاً لمرة واحدة في بداية التطبيق، بل هو عملية مستمرة تواكب مراحل التطبيق المختلفة وتغطي احتياجات مختلف الفئات. ويشمل التدريب الأساسي لجميع العاملين حول مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وأهميتها ودورهم فيها، والتدريب

المتقدم لفرق التحسين والمديرين على أدوات ومنهجيات الجودة مثل الأدوات الإحصائية السبعة الأساسية وستة سيجما والتصنيع الرشيق وحل المشكلات واتخاذ القرارات، والتدريب المتخصص للمدققين الداخليين على تدقيق أنظمة الجودة، والتدريب القيادي للمديرين على قيادة التغيير وبناء ثقافة الجودة وتمكين العاملين (سالم و السفياني، 2023). ويجب أن يكون التدريب عملياً وتطبيقياً وليس نظرياً فقط، ويُفضَّل أن يتضمن ورش عمل وتمرين ومشاريع حقيقية يعمل عليها المتدربون لتطبيق ما تعلموه على أرض الواقع (أحمد، 2021).

### سابعاً: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة

الدراسة الأولى: دراسة (Al-Saffar & Obeidat (2020)

أجرى Al-Saffar و Obeidat (2020) دراسة شاملة هدفت إلى فحص تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في الشركات الصناعية، مع دراسة الدور المعدل لمشاركة المعرفة في هذه العلاقة. وقد اعتمدت الدراسة على منهج كمي من خلال توزيع استبانات على عينة مكونة من 432 موظفاً في شركات صناعية مختلفة في الأردن. وقاست الدراسة ممارسات إدارة الجودة الشاملة من خلال عدة أبعاد شملت القيادة الفعالة، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر، وإدارة العمليات، والتدريب والتعليم، ومشاركة العاملين، والعلاقة مع الموردين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية لجميع ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين، حيث أظهرت النتائج أن تطبيق هذه الممارسات يساهم في تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي للعاملين من خلال تعزيز مهاراتهم وزيادة دافعيتهم وتحسين بيئة العمل. كما كشفت الدراسة عن أن مشاركة المعرفة تلعب دوراً معدلاً مهماً في هذه العلاقة، حيث وجدت أن تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء يكون أقوى وأكثر فعالية في البيئات التي تشجع على مشاركة المعرفة وتبادل الخبرات بين العاملين. وأوصت الدراسة المنظمات بضرورة تبني نهج شامل لإدارة الجودة يشمل جميع الأبعاد وليس التركيز على بعضها فقط، مع إيلاء اهتمام خاص لبناء ثقافة تنظيمية تشجع على مشاركة المعرفة والتعلم المستمر. وتُعد هذه الدراسة مهمة لأنها أكدت على الطبيعة المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وعلى أهمية البعد المعرفي في تعزيز فعاليتها.

الدراسة الثانية: دراسة الشقيرات والشورة (2022)

قام الشقيرات والشورة (2022) بدراسة معمقة استهدفت الكشف عن أثر إدارة الجودة الشاملة في السمعة المنظمة مع دراسة الدور المعدل لمعايير الجودة، وذلك في سياق الجامعات الحكومية الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وطبقت على عينة قوامها 384 موظفاً إدارياً وأكاديمياً في الجامعات الحكومية الأردنية تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية. وقامت الدراسة بقياس إدارة الجودة الشاملة من خلال خمسة أبعاد رئيسية هي: دعم الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، وإدارة العمليات، بينما قاست السمعة المنظمة من خلال ستة أبعاد شملت الجودة، والمسؤولية الاجتماعية، والابتكار، والرؤية والقيادة، وبيئة العمل، والأداء المالي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة على السمعة المنظمة للجامعات الحكومية الأردنية، مما يعني أن الجامعات التي تلتزم بتطبيق مبادئ وممارسات إدارة الجودة الشاملة تتمتع بسمعة أفضل لدى مختلف أصحاب المصلحة من طلاب وأعضاء هيئة تدريس وموظفين وخريجين ومجتمع محلي. كما أظهرت النتائج أن معايير الجودة الدولية مثل ISO تلعب دوراً معدلاً إيجابياً في هذه العلاقة، حيث وجدت الدراسة أن تأثير إدارة الجودة الشاملة على السمعة المنظمة يكون أقوى وأكثر وضوحاً في الجامعات التي حصلت على شهادات الجودة الدولية والتي تطبق معايير الجودة بشكل منظم ومنهجي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية والسعي للحصول على اعتمادات الجودة الدولية لما لذلك من أثر إيجابي على سمعتها وصورتها في المجتمع. وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها ربطت بين إدارة الجودة الشاملة كمتغير داخلي والسمعة المنظمة كمتغير خارجي يعكس إدراك أصحاب المصلحة الخارجيين للمنظمة، مما يؤكد على أن فوائد إدارة الجودة الشاملة تمتد لتشمل الأبعاد الخارجية وليس فقط الداخلية.

#### الدراسة الثالثة: دراسة (Zaid et al. (2020

أجرى Zaid وزملاؤه (2020) دراسة شاملة في قطاع الرعاية الصحية الفلسطيني هدفت إلى فحص تأثير إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات المدركة ورضا المرضى ونواياهم السلوكية في المستشفيات والعيادات الفلسطينية. واستخدمت الدراسة منهجاً كمياً من خلال توزيع استبانات على عيّنتين، الأولى مكونة من 250 من العاملين في المؤسسات الصحية لقياس ممارسات إدارة الجودة الشاملة، والثانية مكونة من 384 مريضاً لقياس جودة الخدمات المدركة ورضا المرضى ونواياهم السلوكية. وقاست الدراسة إدارة الجودة الشاملة من

خلال ستة أبعاد شملت التزام الإدارة العليا، والتدريب والتعليم، وعمل الفريق، ومشاركة المريض، والتركيز على المريض، والتحسين المستمر. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي وقوي وذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات الصحية المدركة من قبل المرضى، حيث وجدت أن المستشفيات والعيادات التي تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بفعالية تقدم خدمات صحية ذات جودة أعلى في نظر المرضى من حيث الكفاءة الفنية والاستجابة والتعاطف والموثوقية والجوانب المادية الملموسة. كما أظهرت النتائج أن جودة الخدمات المدركة تؤثر بشكل إيجابي وقوي على رضا المرضى، وأن رضا المرضى بدوره يؤثر إيجابياً على نواياهم السلوكية مثل نيتهم ل تكرار الزيارة والتوصية بالمؤسسة الصحية للآخرين والبقاء مع المؤسسة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة في قطاع الرعاية الصحية الفلسطيني بشكل أوسع وأكثر منهجية، مع التركيز بشكل خاص على الأبعاد المتعلقة بالمريض مثل التركيز على المريض ومشاركته في عملية الرعاية. وتُعد هذه الدراسة مهمة لأنها أظهرت أن إدارة الجودة الشاملة فعالة ليس فقط في القطاعات الصناعية والتجارية بل أيضاً في قطاع الخدمات الحساس والمهم مثل الرعاية الصحية، وأنها تساهم في تحسين تجربة المريض ورضاه مما ينعكس إيجاباً على سلوكه وولائه.

#### الدراسة الرابعة: دراسة (Abbas (2020

قام (Abbas (2020 بدراسة مبتكرة هدفت إلى استكشاف تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء البيئي للشركات (الأداء الأخضر) من خلال الدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية للشركات. وطُبقت الدراسة على عينة من 212 شركة صناعية في باكستان، وتم جمع البيانات من خلال استبانات موجهة للمديرين العامين أو مديري الجودة في هذه الشركات. وقاست الدراسة إدارة الجودة الشاملة من خلال ستة أبعاد شملت قيادة الإدارة العليا، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة الموردين، والتركيز على العملاء، وإدارة المعلومات، وإدارة العمليات، بينما قاست الأداء البيئي من خلال مؤشرات متعددة تتعلق بالحد من التلوث واستخدام الموارد بكفاءة وتطوير منتجات صديقة للبيئة. واستخدمت الدراسة نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار العلاقات بين المتغيرات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على كل من المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء البيئي. كما كشفت النتائج عن أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تتوسط جزئياً العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء البيئي، مما يعني أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر على

الأداء البيئي بشكل مباشر وأيضاً بشكل غير مباشر من خلال تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات. وفُسرَت الدراسة هذه النتائج بأن ممارسات إدارة الجودة الشاملة مثل التحسين المستمر وإشراك العاملين والتركيز على أصحاب المصلحة تخلق بيئة تنظيمية تشجع على الاهتمام بالبيئة والمسؤولية الاجتماعية، كما أن التركيز على كفاءة العمليات وتقليل الهدر يتوافق بطبيعته مع الأهداف البيئية. وأوصت الدراسة الشركات بتبني إدارة الجودة الشاملة ليس فقط لتحسين جودة المنتجات والأداء التشغيلي، بل أيضاً كوسيلة لتحسين أدائها البيئي والاجتماعي وبناء سمعة إيجابية كشركات مسؤولة ومستدامة. وتكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة في ظل الاهتمام المتزايد عالمياً بالاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية، حيث أظهرت أن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تكون أداة فعالة لتحقيق أهداف الاستدامة وليس فقط أهداف الجودة التقليدية.

#### الدراسة الخامسة: دراسة (Siripipatthanakul et al. (2022)

أجرى Siripipatthanakul وزملاؤه (2022) دراسة حديثة ومهمة هدفت إلى استكشاف كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحديثة في العصر الرقمي، مع التركيز على الفرص والتحديات التي تواجه تطبيق الجودة في ظل التحول الرقمي والثورة الصناعية الرابعة. واعتمدت الدراسة على منهج مراجعة الأدبيات الشاملة والتحليل النقدي للدراسات السابقة والممارسات الحالية في المنظمات الرائدة عالمياً. وناقشت الدراسة بشكل معمق كيف أن التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة وإنترنت الأشياء والحوسبة السحابية والأتمتة الذكية توفر إمكانيات غير مسبقة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بفعالية أكبر. فعلى سبيل المثال، تتيح تقنيات البيانات الضخمة جمع وتحليل كميات هائلة من البيانات عن العمليات والعلاء في الوقت الفعلي، مما يمكن المنظمات من فهم أعمق لاحتياجات العلاء وأنماط الأداء ومصادر المشاكل. وتتيح تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي التنبؤ بالمشاكل المحتملة قبل حدوثها واقتراح حلول تلقائية وتخصيص المنتجات والخدمات بشكل فردي لكل عميل. وتتيح إنترنت الأشياء مراقبة الأصول والمعدات والمنتجات عن بُعد وجمع بيانات أدائها بشكل مستمر. وتساهم الأتمتة في تقليل الأخطاء البشرية وتحسين الاتساق والموثوقية. ومع ذلك، أشارت الدراسة أيضاً إلى التحديات التي يفرضها العصر الرقمي على إدارة الجودة الشاملة، مثل الحاجة إلى مهارات جديدة للعاملين في مجال تحليل البيانات والتقنيات الرقمية، والتعقيد المتزايد للأنظمة والعمليات، والمخاوف المتعلقة بالأمن السيبراني وخصوصية البيانات، والتكاليف المرتفعة للاستثمار في التقنيات

الحديثة. وأوصت الدراسة المنظمات بضرورة دمج التقنيات الرقمية الحديثة مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة التقليدية لتحقيق "الجودة الرقمية (Digital Quality)" ، والاستثمار في تطوير قدرات العاملين في المجالات الرقمية، وبناء بنية تحتية تقنية قوية وأمنة تدعم تطبيق الجودة في العصر الرقمي.

## 2.3. المتغير التابع

### التمهيد

يُعد أداء المنشآت من المواضيع المحورية في علم الإدارة الحديث، حيث يمثل الأداء المؤسسي المحصلة النهائية والمحك الحقيقي لمدى نجاح المنشأة في تحقيق أهدافها والوفاء بالتزاماتها تجاه مختلف أصحاب المصلحة (سليمان، 2023). فالمنشآت - سواء كانت ربحية أو غير ربحية، صناعية أو خدمية، كبيرة أو صغيرة - تُقاس بالنتائج التي تحققها وليس بالجهود التي تبذلها أو النوايا التي تحملها. والأداء المؤسسي ليس مفهوماً بسيطاً أو أحادي البعد، بل هو مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد يشمل جوانب مالية وتشغيلية وتسويقية وبشرية واجتماعية، وكل جانب من هذه الجوانب يساهم في تشكيل الصورة الكاملة لأداء المنشأة (عجبان و إبراهيم، 2022). وقد شهد مفهوم الأداء وطرق قياسه تطوراً كبيراً عبر الزمن، حيث انتقل من التركيز الضيق على المؤشرات المالية قصيرة المدى إلى نظرة أكثر شمولية وتوازناً تأخذ في الاعتبار مختلف أبعاد الأداء وتوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى وبين مصالح مختلف أصحاب المصلحة.

وفي بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتعقيد والديناميكية والمنافسة الشديدة والتغير السريع، أصبح تحقيق أداء متميز ومستدام يمثل تحدياً كبيراً للمنشآت (أبو رأس، 2021). فالعوامل المؤثرة على الأداء أصبحت أكثر تعقيداً وتعقيداً، والمتطلبات والتوقعات من قبل العملاء والمستثمرين والموظفين والمجتمع أصبحت أكثر تنوعاً وارتفاعاً، والمنافسة تحولت من كونها محلية ومحدودة إلى عالمية وحادة، والتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية أصبحت أسرع وأكثر جذرية. ولذلك فإن المنشآت التي ترغب في تحقيق أداء متفوق والحفاظ عليه بحاجة إلى فهم عميق لأبعاد الأداء المختلفة والعوامل المؤثرة عليها، وإلى تطوير استراتيجيات وممارسات فعالة لتحسين الأداء بشكل شامل ومستمر. وهنا يأتي دور المداخل الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة التي

أثبتت فعاليتها في تحسين الأداء المؤسسي على مختلف الأصعدة من خلال التركيز على العملاء والتحسين المستمر ومشاركة العاملين والقيادة الفعالة (حداد، 2020).

ويمكن النظر إلى الأداء المؤسسي من زوايا مختلفة ومتكاملة (سليمان، 2023). فمن الزاوية الاستراتيجية، يعكس الأداء مدى نجاح المنشأة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية طويلة المدى وبناء ميزة تنافسية مستدامة والتكيف مع التغيرات البيئية. ومن الزاوية التشغيلية، يعكس الأداء كفاءة وفعالية العمليات الداخلية في استخدام الموارد المتاحة لإنتاج المخرجات المطلوبة بالجودة والكمية والوقت والتكلفة المناسبة. ومن الزاوية المالية، يعكس الأداء قدرة المنشأة على توليد الإيرادات والأرباح والتدفقات النقدية وتحقيق عوائد مناسبة للمستثمرين وضمان البقاء والنمو. ومن زاوية العملاء، يعكس الأداء مدى نجاح المنشأة في تلبية وتجاوز توقعات العملاء وبناء علاقات طويلة الأمد معهم. ومن الزاوية البشرية، يعكس الأداء قدرة المنشأة على جذب واستقطاب والاحتفاظ بالمواهب وتطوير قدرات العاملين وتحقيق رضاهم والتزامهم. ومن الزاوية الاجتماعية، يعكس الأداء مدى التزام المنشأة بمسؤولياتها الاجتماعية والبيئية ومساهمتها في التنمية المستدامة للمجتمع (عجبان و إبراهيم، 2022). وكل هذه الأبعاد مترابطة ومتكاملة ومتفاعلة مع بعضها، والأداء الحقيقي المتميز يتطلب التفوق في جميعها وليس في بعضها فقط.

## ثانياً: مفهوم أداء المنشآت

يمكن تعريف أداء المنشآت بتعريفات متعددة تختلف في تركيزها وشمولها ولكنها تتفق في جوهرها على أن الأداء يعكس مدى تحقيق المنشأة لأهدافها واستخدامها الفعال لمواردها. فمن المنظور الواسع والشامل، يُعرف أداء المنشآت بأنه مدى نجاح المنشأة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية بكفاءة وفعالية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من بشرية ومالية ومادية ومعلوماتية وتقنية، بما يحقق القيمة لمختلف أصحاب المصلحة من عملاء ومساهمين وعاملين وموردين ومجتمع (سليمان، 2023) وهذا التعريف يبرز عدة عناصر أساسية في مفهوم الأداء، أولها تحقيق الأهداف سواء كانت استراتيجية طويلة المدى أو تشغيلية قصيرة المدى، وثانيها الكفاءة التي تعني تحقيق الأهداف بأقل استخدام ممكن للموارد، وثالثها الفعالية التي تعني تحقيق الأهداف الصحيحة والمناسبة، ورابعها خلق القيمة لمختلف أصحاب المصلحة وليس للمساهمين فقط.

ومن المنظور المالي الضيق، يُعرف الأداء بأنه قدرة المنشأة على توليد الأرباح والعوائد من الموارد المستثمرة، وتحقيق النمو في المبيعات والأصول، والحفاظ على استقرار مالي جيد من حيث السيولة والملاءة (البصال و الطراونة، 2020). وهذا التعريف يركز على البعد المالي للأداء الذي كان سائداً في الماضي ولا يزال مهماً ولكنه غير كافٍ بمفرده لتقييم الأداء الشامل للمنشأة. ومن المنظور الاستراتيجي، يُعرف الأداء بأنه مدى نجاح المنشأة في تحقيق رسالتها ورؤيتها الاستراتيجية وبناء ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من التفوق على المنافسين والاستمرار والنمو في المدى الطويل (بوغازي و بو الطبخ، 2020). وهذا التعريف يركز على البعد الاستراتيجي طويل المدى للأداء ويؤكد على أهمية الميزة التنافسية والاستدامة. ومن منظور أصحاب المصلحة، يُعرف الأداء بأنه مدى قدرة المنشأة على تلبية توقعات ومتطلبات مختلف أصحاب المصلحة وتحقيق التوازن بين مصالحهم المتعددة والمتعارضة أحياناً (عجبان و إبراهيم، 2022). وهذا التعريف يبرز البعد الاجتماعي والأخلاقي للأداء ويؤكد على أن نجاح المنشأة لا يُقاس فقط بالربحية بل بقدرتها على إرضاء جميع الأطراف ذات العلاقة.

وبشكل عام، يمكن القول بأن أداء المنشآت هو مفهوم متعدد الأبعاد ومتوازن يعكس مدى نجاح المنشأة في تحقيق أهدافها المتنوعة على الأصعدة المالية والتشغيلية والتسويقية والبشرية والاجتماعية، باستخدام مواردها المتاحة بكفاءة وفعالية، بما يخلق قيمة مستدامة لمختلف أصحاب المصلحة ويضمن بقاء المنشأة ونموها وتفوقها التنافسي في المدى الطويل (سليمان، 2023). ومن الجدير بالذكر أن مفهوم الأداء يختلف إلى حد ما باختلاف نوع وطبيعة وحجم المنشأة، فالأداء في المنشآت الربحية يركز بشكل أكبر على الربحية والعائد على الاستثمار والنمو، بينما الأداء في المنشآت غير الربحية يركز على تحقيق المهمة الاجتماعية والأثر الاجتماعي والكفاءة في استخدام الموارد المحدودة. والأداء في المنشآت الكبيرة قد يكون أكثر تعقيداً وتنوعاً من الأداء في المنشآت الصغيرة. ولكن بشكل عام، المبادئ الأساسية لتحديد وقياس وتحسين الأداء تظل متشابهة عبر مختلف أنواع المنشآت (عجبان و إبراهيم، 2022).

### ثالثاً: أهمية قياس أداء المنشآت

يكتسب قياس أداء المنشآت أهمية بالغة من عدة جوانب تجعله ضرورة استراتيجية وليس مجرد نشاط إداري روتيني. ف أولاً، يوفر قياس الأداء معلومات موضوعية وكمية عن مدى تحقيق المنشأة لأهدافها الاستراتيجية

والتشغيلية، مما يمكن الإدارة من معرفة ما إذا كانت المنشأة تسير في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها أم أن هناك انحرافات تحتاج إلى تصحيح (سليمان، 2023). فبدون قياس دقيق ومنتظم للأداء، ستعمل الإدارة في الظلام وستعتمد على الحدس والتخمين والانطباعات الشخصية في تقييم الوضع، مما قد يؤدي إلى قرارات خاطئة ومكلفة. ثانياً، يساعد قياس الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف في المنشأة، حيث يكشف المجالات التي تتفوق فيها المنشأة والتي يجب الحفاظ عليها وتعزيزها، والمجالات التي تعاني من ضعف أو قصور والتي تحتاج إلى تحسين وتطوير (عجبان و إبراهيم، 2022). وهذا التحديد الدقيق لنقاط القوة والضعف يمكن المنشأة من تركيز جهودها ومواردها المحدودة على المجالات الأكثر أهمية والتي تحتاج إلى اهتمام عاجل.

ثالثاً، يساعد قياس الأداء في تحديد أولويات التحسين واتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد (أبو رأس، 2021). فالمنشآت عادة ما تواجه موارد محدودة من ميزانية ووقت وأفراد، ولا تستطيع العمل على تحسين كل شيء في آن واحد، لذلك تحتاج إلى تحديد الأولويات بناءً على البيانات الموضوعية عن الأداء، بحيث تركز على المجالات التي ستحقق أكبر أثر وأعلى عائد من التحسين. رابعاً، يوفر قياس الأداء أساساً موضوعياً للمساءلة والمكافأة، حيث يمكن من خلاله تحديد مدى نجاح الأفراد والإدارات والوحدات المختلفة في تحقيق أهدافها وأدائها لمسؤولياتها، ومكافأة المتميزين ومحاسبة المقصرين بشكل عادل ومبني على الحقائق (حداد، 2020). وهذا يعزز من ثقافة الأداء والمساءلة في المنشأة ويحفز العاملين على بذل جهود أكبر لتحقيق الأهداف. خامساً، يساعد قياس الأداء في التواصل مع أصحاب المصلحة المختلفين وبناء الثقة معهم، حيث أن توفير معلومات شفافة ودقيقة عن أداء المنشأة للمساهمين والمستثمرين والعملاء والموظفين والمجتمع يعزز من ثقتهم في المنشأة وإدارتها ويحسن من سمعتها وصورتها (البصال و الطراونة، 2020).

#### رابعاً: أهداف تحسين أداء المنشآت

تسعى المنشآت من خلال جهودها لتحسين الأداء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المترابطة والمتكاملة التي تساهم في تعزيز قدرتها التنافسية وضمان بقائها ونموها واستدامتها. ويأتي في مقدمة هذه الأهداف تحقيق رضا العملاء وولائهم من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تلبي وتتجاوز توقعاتهم، وبأسعار تنافسية، وبسرعة وموثوقية عالية، ومع خدمات ممتازة قبل وأثناء وبعد البيع (حمزة و لقمة، 2022). فالعملاء الراضون

والمخلصون هم أساس نجاح أي منشأة واستمرارها، حيث أنهم يشكلون قاعدة مستقرة للإيرادات ويقومون بدور تسويقي مجاني من خلال التوصيات الإيجابية ويكونون أقل حساسية للسعر وأكثر تسامحاً عند حدوث أخطاء عرضية. (Zaid et al., 2020) ومن الأهداف المهمة الأخرى تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تحسين العمليات وتقليل الهدر وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية وتحسين استخدام الموارد المتاحة (القحطاني و شعبي، 2022). فالكفاءة العالية تعني إنتاج نفس الكمية بموارد أقل أو إنتاج كمية أكبر بنفس الموارد، مما يحسن الربحية ويعزز القدرة التنافسية السعريّة للمنشأة.

كما تهدف المنشآت إلى تحسين الأداء المالي من خلال زيادة الإيرادات والأرباح وتحسين العائد على الاستثمار والعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية، وتحسين التدفقات النقدية والاستقرار المالي (البصال و الطراونة، 2020). فالأداء المالي الجيد يضمن استمرار المنشأة وقدرتها على النمو والاستثمار في فرص جديدة، ويرضي المساهمين والمستثمرين ويسهل الوصول إلى التمويل عند الحاجة، ويعكس نجاح المنشأة في جميع المجالات الأخرى لأن الأداء المالي هو محصلة نهائية لجميع الأنشطة والعمليات (حداد، 2020). ومن الأهداف أيضاً بناء ميزة تنافسية مستدامة تمكن المنشأة من التفوق على المنافسين في السوق والحفاظ على هذا التفوق على المدى الطويل (بوغازي و بو الطبخ، 2020). والميزة التنافسية المستدامة قد تكون في شكل تكلفة أقل، أو جودة أعلى، أو ابتكار متميز، أو خدمة عملاء أفضل، أو سرعة في الاستجابة، أو سمعة قوية، أو علامة تجارية مؤثرة، أو قدرات تنظيمية فريدة يصعب على المنافسين تقليدها (الحميدي و الماوري، 2021).

#### خامساً: أبعاد أداء المنشآت الحديثة

##### البعد الأول: الأداء المالي

يُعد الأداء المالي من الأبعاد الرئيسية والتقليدية لقياس أداء المنشآت، حيث يعكس قدرة المنشأة على توليد الإيرادات والأرباح والتدفقات النقدية من عملياتها واستثماراتها، وقدرتها على تحقيق عوائد مناسبة للمساهمين والمستثمرين، والحفاظ على استقرارها المالي ونموها المستدام (البصال و الطراونة، 2020). ويُقاس الأداء المالي من خلال مجموعة واسعة من النسب والمؤشرات المالية التي يمكن تصنيفها إلى عدة فئات رئيسية . الفئة الأولى هي مؤشرات الربحية التي تقيس قدرة المنشأة على توليد الأرباح من عملياتها ومواردها، وتشمل صافي الربح الذي يمثل الأرباح المتبقية بعد خصم جميع المصروفات والتكاليف والضرائب، وهامش الربح

الإجمالي الذي يقيس نسبة الربح الإجمالي إلى المبيعات ويعكس كفاءة المنشأة في إدارة تكاليف الإنتاج المباشرة، وهامش الربح الصافي الذي يقيس نسبة الربح الصافي إلى المبيعات ويعكس الكفاءة الإجمالية في إدارة جميع التكاليف، والعائد على الأصول (ROA) الذي يقيس كفاءة المنشأة في استخدام أصولها لتوليد الأرباح، والعائد على حقوق الملكية (ROE) الذي يقيس العائد المحقق للمساهمين على استثماراتهم في المنشأة، والعائد على رأس المال المستثمر (ROIC) الذي يقيس كفاءة استخدام جميع مصادر التمويل (حداد، 2020).

والفئة الثانية هي مؤشرات السيولة التي تقيس قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها المالية قصيرة الأجل وتوفير النقد اللازم للعمليات اليومية، وتشمل نسبة التداول (Current Ratio) التي تقيس قدرة الأصول المتداولة على تغطية الالتزامات المتداولة، والنسبة السريعة أو نسبة السيولة الحمضية (Quick Ratio) التي تقيس قدرة الأصول الأكثر سيولة (النقد والأوراق المالية القابلة للتسويق والمدينون) على تغطية الالتزامات المتداولة، ونسبة النقدية (Cash Ratio) التي تقيس قدرة النقد والنقد المعادل فقط على تغطية الالتزامات المتداولة (البصال و الطراونة، 2020). وهذه المؤشرات مهمة لأن ضعف السيولة حتى في المنشآت المربحة قد يؤدي إلى مشاكل تشغيلية خطيرة وعدم القدرة على دفع الرواتب والموردين في مواعيدها، وفي الحالات الشديدة قد يؤدي إلى الإفلاس. والفئة الثالثة هي مؤشرات الملاءة المالية أو الهيكل المالي التي تقيس قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها طويلة الأجل ومدى اعتمادها على الديون مقابل التمويل الذاتي، وتشمل نسبة المديونية (Debt Ratio) التي تقيس نسبة إجمالي الديون إلى إجمالي الأصول، ونسبة الدين إلى حقوق الملكية (Debt-to-Equity Ratio) التي تقيس نسبة الديون إلى حقوق الملكية وتعكس مدى الاعتماد على التمويل الخارجي، ونسبة تغطية الفوائد (Interest Coverage Ratio) التي تقيس قدرة الأرباح التشغيلية على تغطية مصروفات الفوائد على الديون (حداد، 2020).

والفئة الرابعة هي مؤشرات الكفاءة أو النشاط التي تقيس مدى كفاءة المنشأة في إدارة أصولها وخصومها، وتشمل معدل دوران المخزون (Inventory Turnover) الذي يقيس عدد مرات بيع وتجديد المخزون خلال فترة معينة ويعكس كفاءة إدارة المخزون، ومعدل دوران المدينين (Receivables Turnover) الذي يقيس سرعة تحصيل الديون من العملاء، ومتوسط فترة التحصيل (Average Collection Period) التي تقيس متوسط عدد الأيام اللازمة لتحصيل الديون، ومعدل دوران الأصول (Asset Turnover) الذي يقيس كفاءة

استخدام الأصول لتوليد المبيعات (البصال و الطراونة، 2020). والفئة الخامسة هي مؤشرات النمو التي تقيس معدلات نمو المنشأة في مختلف المجالات، وتشمل معدل نمو المبيعات، ومعدل نمو الأرباح، ومعدل نمو الأصول، ومعدل نمو حقوق الملكية، ومعدل نمو القيمة السوقية للسهم (حداد، 2020). وهذه المؤشرات مهمة لأنها تعكس قدرة المنشأة على التوسع والتطور وزيادة حصتها السوقية وخلق قيمة متزايدة للمساهمين.

### البعد الثاني: الأداء التشغيلي

يمثل الأداء التشغيلي البُعد الذي يعكس كفاءة وفعالية العمليات الداخلية في المنشأة وقدرتها على تحويل المدخلات إلى مخرجات بالجودة والكمية والوقت والتكلفة المطلوبة (القحطاني و شعبي، 2022). ويشمل الأداء التشغيلي عدة عناصر ومؤشرات رئيسية، أولها الإنتاجية التي تُعرف بأنها العلاقة بين المخرجات والمدخلات، وتُقاس بنسب مختلفة مثل إنتاجية العمل (حجم الإنتاج لكل عامل أو لكل ساعة عمل)، وإنتاجية رأس المال (حجم الإنتاج لكل وحدة من الاستثمار في الأصول)، والإنتاجية الكلية للعوامل (TFP) التي تأخذ في الاعتبار جميع المدخلات من عمل ورأس مال ومواد وطاقة (أحمد، 2021). وتحسين الإنتاجية يعني إنتاج أكثر بنفس الموارد أو إنتاج نفس الكمية بموارد أقل، مما ينعكس إيجاباً على التكاليف والربحية والقدرة التنافسية. وثاني العناصر هو الجودة التي تقيس مدى مطابقة المنتجات والخدمات للمواصفات المحددة ومتطلبات العملاء، وتُقاس من خلال مؤشرات مثل نسبة الوحدات المعيبة أو المرفوضة، ونسبة إعادة العمل، ومعدل الشكاوى، ومعدل المرتجعات، ومعدل المطالبات بالضمان (القحطاني و شعبي، 2022). والجودة العالية تعني رضا أكبر للعملاء وتكاليف أقل للجودة الرديئة وسمعة أفضل.

### البعد الثالث: أداء العملاء (رضا العملاء وولائهم)

يُعد رضا العملاء وولائهم من أهم أبعاد أداء المنشآت الحديثة، حيث أصبح العملاء المحور الأساسي الذي تدور حوله استراتيجيات وأنشطة المنشآت الناجحة (حمزة و لقمة، 2022). ويُعرف رضا العملاء بأنه الحالة النفسية الناتجة عن مقارنة توقعات العميل المسبقة عن المنتج أو الخدمة مع الأداء الفعلي المدرك له، فإذا كان الأداء المدرك يساوي أو يتجاوز التوقعات يشعر العميل بالرضا، وإذا كان أقل من التوقعات يشعر بعدم الرضا (Zaid et al., 2020). ورضا العملاء يمثل مؤشراً رئيسياً على جودة المنتجات والخدمات وعلى نجاح المنشأة في تلبية احتياجات عملائها، ويؤثر بشكل مباشر على سلوكيات العملاء اللاحقة مثل إعادة الشراء والبقاء مع

المنشأة والتوصية بها للآخرين. ويُقاس رضا العملاء من خلال أساليب مختلفة تشمل الاستبيانات المباشرة التي تُرسل للعملاء لتقييم مستوى رضاهم عن جوانب مختلفة من المنتجات أو الخدمات أو التعامل، ومؤشر رضا العملاء (Customer Satisfaction Index – CSI) الذي يقيس الرضا بشكل شامل على مقياس محدد، ومؤشر الترويج الصافي (Net Promoter Score – NPS) الذي يقيس مدى استعداد العملاء للتوصية بالمنشأة للآخرين على مقياس من 0 إلى 10 ثم يصنف العملاء إلى مروجين (9-10) ومحايدين (7-8) ومنتقدين (0-6) ويحسب الفرق بين نسبة المروجين ونسبة المنتقدين (حمزة و لقمة، 2022).

#### البعد الرابع: القدرة التنافسية والابتكار

تمثل القدرة التنافسية والابتكار بُعداً حيويّاً من أبعاد أداء المنشآت الحديثة في بيئة أعمال تتسم بالمنافسة الشديدة والتغير السريع (بوغازي و بو الطبخ، 2020). وتُعرف القدرة التنافسية بأنها قدرة المنشأة على تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة أعلى للعملاء مقارنة بما يقدمه المنافسون، والحفاظ على هذا التفوق بشكل مستمر على المدى الطويل. وتقوم القدرة التنافسية على امتلاك ميزة تنافسية مستدامة، والتي تُعرف بأنها خاصية أو مجموعة خصائص تتمتع بها المنشأة تجعلها متفوقة على منافسيها، وتكون ذات قيمة للعملاء، ونادرة بحيث لا يمتلكها معظم المنافسين، ويصعب تقليدها أو الحصول على بديل لها، وتستطيع المنشأة استغلالها بفعالية (الحميدي و الماوري، 2021). وهناك استراتيجيتان رئيسيتان لبناء الميزة التنافسية وفقاً لنموذج مايكل بورتر الشهير، الأولى هي استراتيجية قيادة التكلفة التي تركز على أن تصبح المنشأة المنتج الأقل تكلفة في الصناعة مما يمكنها من تقديم أسعار أقل أو تحقيق هوامش ربح أعلى، والثانية هي استراتيجية التمايز التي تركز على تقديم منتجات أو خدمات فريدة ومتميزة تبرر سعراً أعلى وتخلق ولاءً قوياً لدى العملاء (بوغازي و بو الطبخ، 2020).

#### سادساً: الدراسات السابقة المتعلقة بأداء المنشآت

##### الدراسة الأولى: دراسة حداد (2020)

أجرت حداد (2020) دراسة تطبيقية هدفت إلى الكشف عن أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات الغذائية الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وطُبقت على عينة مكونة من 312 موظفاً إدارياً في خمس شركات غذائية أردنية رائدة. وقاست الدراسة إدارة الجودة الشاملة من خلال ستة أبعاد شملت التزام

الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، وإدارة الموردين، وإدارة العمليات، بينما قاست الأداء المؤسسي من خلال أربعة أبعاد شملت الأداء المالي والتشغيلي والسوقي والتنظيمي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة على أداء الشركات الغذائية الأردنية. وأظهرت النتائج أن بُعد التزام الإدارة العليا كان له الأثر الأكبر على الأداء، يليه التركيز على العملاء ثم التحسين المستمر. وفسرت الباحثة هذه النتائج بأن الشركات التي تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بفعالية تستطيع تحسين كفاءة عملياتها الداخلية وتقليل التكاليف والهدر، وتحسين جودة منتجاتها مما يعزز رضا العملاء والحصة السوقية، وتطوير قدرات عاملها مما يحسن الأداء التنظيمي، وكل ذلك ينعكس إيجاباً على الأداء المالي والربحية. وأوصت الدراسة الشركات الغذائية الأردنية بضرورة تبني نهج شامل لإدارة الجودة وتطبيق جميع أبعادها بشكل متكامل، مع إيلاء اهتمام خاص لتعزيز التزام ودعم الإدارة العليا كونه الأساس لنجاح جميع الممارسات الأخرى. وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من تطبيقها في قطاع صناعي مهم في الأردن ومن تناولها لأبعاد متعددة للأداء وليس البعد المالي فقط.

#### الدراسة الثانية: دراسة البصال والطراونة (2020)

قام البصال والطراونة (2020) بدراسة هدفت إلى فحص أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على ربحية الشركات الصناعية الأردنية. وشملت عينة الدراسة 35 شركة صناعية مساهمة عامة مدرجة في بورصة عمان، وتم جمع البيانات عن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال استبانة وزعت على المديرين الماليين والتنفيذيين في هذه الشركات، بينما تم الحصول على البيانات المالية من التقارير المالية المنشورة للشركات. وقاست الدراسة إدارة الجودة الشاملة من خلال خمسة أبعاد هي: دعم الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، وإدارة العمليات، بينما قاست الربحية من خلال ثلاثة مؤشرات هي: العائد على الأصول (ROA)، والعائد على حقوق الملكية (ROE)، وهامش الربح الصافي. واستخدمت الدراسة تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقات بين المتغيرات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على ربحية الشركات الصناعية الأردنية، حيث فسرت إدارة الجودة الشاملة ما نسبته 43% من التباين في الربحية. وأظهرت النتائج أن بُعد إدارة العمليات كان له الأثر الأكبر على الربحية، يليه التحسين المستمر ثم دعم الإدارة العليا. وفسر الباحثان هذه النتائج بأن تطبيق إدارة الجودة

الشاملة يساهم في تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف التشغيلية من جهة، وفي تحسين جودة المنتجات وزيادة رضا العملاء والمبيعات من جهة أخرى، وهذا التأثير المزدوج على التكاليف والإيرادات ينعكس إيجاباً على الربحية. وأوصت الدراسة الشركات الصناعية بتبني إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية طويلة المدى لتحسين الربحية والأداء المالي، مع التركيز بشكل خاص على تحسين العمليات والتحسين المستمر. وتُعد هذه الدراسة مهمة لأنها ركزت على البعد المالي للأداء واستخدمت مؤشرات مالية موضوعية مستمدة من التقارير المالية المدققة وليس تقييمات ذاتية فقط.

#### الدراسة الثالثة: دراسة بوغازي وبو الطبخ (2020)

أجرى بوغازي وبو الطبخ (2020) دراسة ميدانية هدفت إلى تحليل أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنافسي للبنوك العاملة في ولاية سكيكدة بالجزائر. وطُبقت الدراسة على عينة مكونة من 180 موظفاً من مختلف المستويات الإدارية في ستة بنوك تعمل في المنطقة. وقاست الدراسة إدارة الجودة الشاملة من خلال خمسة أبعاد شملت القيادة الإدارية، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، وإدارة العمليات، بينما قاست الأداء التنافسي من خلال خمسة مؤشرات شملت الحصة السوقية، والربحية، وجودة الخدمات، ورضا العملاء، والسمعة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتحليل الانحدار المتعدد. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لإدارة الجودة الشاملة على الأداء التنافسي للبنوك، حيث فسرت إدارة الجودة الشاملة ما نسبته 61% من التباين في الأداء التنافسي. وأظهرت النتائج أن بُعد التركيز على العملاء كان له الأثر الأكبر على الأداء التنافسي في القطاع المصرفي، يليه جودة الخدمات ثم التحسين المستمر. وفسر الباحثان هذه النتائج بأن القطاع المصرفي هو قطاع خدمي بامتياز، والميزة التنافسية فيه تعتمد بشكل كبير على جودة الخدمات المقدمة ومدى تلبيتها لاحتياجات العملاء، ولذلك فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تركز على العملاء وتحسين الخدمات يساهم بشكل مباشر في تعزيز القدرة التنافسية. وأوصت الدراسة البنوك الجزائرية بضرورة تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي لتحسين قدرتها التنافسية في ظل المنافسة المتزايدة والتحول في القطاع المصرفي، مع التركيز بشكل خاص على فهم احتياجات العملاء وتحسين جودة الخدمات المقدمة لهم. وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من تطبيقها في القطاع الخدمي المصرفي ومن تركيزها على البعد التنافسي للأداء وليس المالي فقط.

#### الدراسة الرابعة: دراسة سليمان (2023)

قام سليمان (2023) بدراسة حالة هدفت إلى تحليل تأثير الهيكل التنظيمي على أداء المنشأة، مع التطبيق على الشركة السودانية للتوليد الحراري. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على عينة مكونة من 150 موظفاً من مختلف المستويات الإدارية في الشركة. وقاست الدراسة الهيكل التنظيمي من خلال عدة أبعاد شملت التخصص، والتنسيق، والمركزية واللامركزية، ونطاق الإشراف، والتعقيد، والرسمية، بينما قاست أداء المنشأة من خلال ثلاثة أبعاد هي الأداء المالي والتشغيلي والإداري. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ودالة إحصائية بين خصائص الهيكل التنظيمي وأداء المنشأة، حيث وجدت أن الهيكل التنظيمي المرن والذي يتمتع بدرجة مناسبة من اللامركزية وبنطاق إشراف معقول وبتنسيق فعال بين الوحدات يساهم في تحسين الأداء. كما كشفت الدراسة عن وجود بعض المشاكل في الهيكل التنظيمي للشركة المدروسة مثل المركزية الشديدة وضعف التنسيق بين الإدارات وعدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات، وأن هذه المشاكل تؤثر سلباً على أداء الشركة. وأوصت الدراسة بضرورة إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع استراتيجية وحجم وبيئة الشركة، والتحول نحو المزيد من اللامركزية والتمكين، وتوضيح الصلاحيات والمسؤوليات، وتحسين التنسيق والتواصل بين الوحدات المختلفة. وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من تسليطها الضوء على عامل داخلي مهم يؤثر على الأداء وهو الهيكل التنظيمي، ومن استخدامها لمنهج دراسة الحالة المعمق الذي يوفر فهماً تفصيلياً للعلاقات والديناميكيات داخل منشأة محددة.

#### 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تستند العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل وأداء المنشآت كمتغير تابع إلى أسس نظرية ومنطقية قوية تدعمها نظريات إدارية متعددة وأدلة تجريبية واسعة (Al-Saffar & Obeidat, 2020) فمن المنظور النظري، تقوم هذه العلاقة على افتراض أن تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيق ممارساتها بشكل فعال ومنهجي يؤدي إلى تحسينات جوهرية ومتعددة الأبعاد في أداء المنشأة. ويمكن تفسير هذه العلاقة من خلال عدة نظريات إدارية رئيسية، أولها نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View) التي ترى أن المنظمة عبارة عن حزمة من الموارد والقدرات، وأن الميزة التنافسية المستدامة تأتي من امتلاك موارد وقدرات قيمة ونادرة ويصعب تقليدها ويمكن استغلالها بفعالية (الحميدي و الماوري، 2021). ووفقاً لهذه النظرية، فإن إدارة الجودة

الشاملة تساهم في بناء قدرات تنظيمية متميزة مثل القدرة على التحسين المستمر، والقدرة على فهم وتلبية احتياجات العملاء، والقدرة على التعلم التنظيمي والابتكار، والقدرة على إدارة العمليات بكفاءة عالية، وهذه القدرات يصعب على المنافسين تقليدها لأنها مبنية على تفاعلات معقدة بين الموارد البشرية والعمليات والأنظمة والثقافة التنظيمية، ولذلك تشكل مصدراً للميزة التنافسية المستدامة وتنعكس إيجاباً على الأداء (Abbas, 2020).

ثانياً، تستند العلاقة إلى نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) التي تؤكد على أن نجاح المنظمة واستدامتها يعتمد على قدرتها على تلبية احتياجات وتوقعات مختلف أصحاب المصلحة وليس المساهمين فقط (الشقيرات و الشورة، 2022). وفقاً لهذه النظرية، فإن إدارة الجودة الشاملة بتركيزها على رضا العملاء ومشاركة العاملين والعلاقات الجيدة مع الموردين والمسؤولية الاجتماعية تساهم في بناء علاقات إيجابية وطويلة المدى مع جميع أصحاب المصلحة المهمين، مما يعزز سمعة المنظمة ويسهل حصولها على الموارد ويحسن أداءها الشامل (قطينة و العبادي، 2023). ثالثاً، ترتبط العلاقة بنظرية الأنظمة (Systems Theory) التي تنظر إلى المنظمة باعتبارها نظاماً متكاملاً من الأجزاء المترابطة والمتفاعلة مع بعضها ومع البيئة الخارجية (البطي وآخرون، 2022). وفقاً لهذه النظرية، فإن إدارة الجودة الشاملة تتبنى منظوراً شمولياً يركز على العمليات وليس الوظائف المنفصلة، ويؤكد على أهمية التكامل والتنسيق بين مختلف أجزاء المنظمة، وأن تحسين جودة العمليات والمدخلات يؤدي إلى تحسين جودة المخرجات والأداء الكلي للنظام (القحطاني و شعبي، 2022).

ومن المنظور المنطقي والعملي، يمكن تفسير العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء من خلال عدة مسارات سببية مترابطة ومتكاملة (Abdallah et al., 2021) المسار الأول هو تحسين جودة المنتجات والخدمات، حيث أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة مثل التركيز على فهم احتياجات العملاء، وتطبيق معايير جودة واضحة، واستخدام أدوات ضبط الجودة الإحصائية، والتحسين المستمر للعمليات، كلها تؤدي إلى تحسين ملموس في جودة المنتجات والخدمات وتقليل العيوب والأخطاء (حمزة و لقمة، 2022). وهذا التحسين في الجودة ينعكس مباشرة على رضا العملاء وولائهم، مما يؤدي إلى زيادة المبيعات والحصة السوقية وتكرار الشراء، وكل ذلك يحسن الأداء المالي والسوقي للمنشأة (Zaid et al., 2020) المسار الثاني هو تحسين

الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف، حيث أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة مثل التحسين المستمر للعمليات، وإزالة الهدر والفاقد، وتبسيط الإجراءات، والتركيز على الوقاية بدلاً من الفحص، كلها تؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات وزيادة الإنتاجية وتقليل تكاليف الجودة الرديئة والتكاليف التشغيلية بشكل عام (القحطاني و شعبي، 2022). وهذا التحسين في الكفاءة وتقليل التكاليف يحسن الربحية والعائد على الاستثمار ويعزز القدرة التنافسية السعرية للمنشأة (حداد، 2020).

المسار الثالث هو تعزيز الابتكار والتعلم التنظيمي، حيث أن ثقافة التحسين المستمر التي تغرسها إدارة الجودة الشاملة، ومشاركة العاملين وتمكينهم من اقتراح الأفكار وتجربتها، والتركيز على فهم احتياجات العملاء المتغيرة، والتعلم من النجاحات والإخفاقات، كلها تخلق بيئة محفزة للابتكار والإبداع والتعلم المستمر (البطي وآخرون، 2022). والابتكار يمكن المنشأة من تطوير منتجات وخدمات وعمليات جديدة ومحسنة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل وتعزز قدرتها التنافسية، بينما التعلم التنظيمي يطور قدرات المنشأة على التكيف مع التغيرات البيئية والاستجابة السريعة للفرص والتحديات (قطينة و العبادي، 2023). المسار الرابع هو تطوير رأس المال البشري وتحسين أداء العاملين، حيث أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة مثل التدريب المستمر، ومشاركة العاملين، والتمكين، وأنظمة المكافآت المرتبطة بالجودة، والاهتمام برفاهية العاملين، كلها تساهم في تطوير مهارات وقدرات العاملين وتحسين رضاهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي (محمد أحمد وآخرون، 2020). والعاملون المهرة والراضون والملتزمون يكونون أكثر إنتاجية وإبداعاً وأقل ميلاً لترك المنشأة، مما ينعكس إيجاباً على جميع جوانب الأداء (القعايدة و الشعار، 2023). المسار الخامس هو بناء السمعة والصورة الإيجابية، حيث أن التزام المنشأة بالجودة وحصولها على شهادات جودة دولية ورضا عملائها العالي كلها تبني سمعة إيجابية قوية للمنشأة لدى مختلف أصحاب المصلحة (الشقيرات و الشورة، 2022). والسمعة الجيدة تسهل جذب العملاء والموظفين والمستثمرين والشركاء، وتوفر حماية في أوقات الأزمات، وتعزز القدرة التنافسية بشكل عام.

ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن قوة واتجاه العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء قد تتأثر بعدة عوامل سياقية ومعدلة كما أشارت بعض الدراسات (الشقيرات و الشورة، 2022؛ Al-Saffar & Obeidat, 2020). فعلى سبيل المثال، وجدت دراسة الشقيرات والشورة (2022) أن معايير الجودة الدولية تلعب دوراً معديلاً إيجابياً في

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والسمعة المنظمة، بمعنى أن الأثر يكون أقوى في المنشآت التي حصلت على شهادات جودة دولية. كما وجدت دراسة Al-Saffar و Obeidat (2020) أن مشاركة المعرفة تلعب دوراً معدياً في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين. وقد تؤثر عوامل أخرى مثل حجم المنشأة ونوع الصناعة ومستوى المنافسة والثقافة التنظيمية والوطنية على قوة هذه العلاقة. لذلك فإن فهم هذه العوامل المعدلة مهم لتفسير التباين في نتائج الدراسات المختلفة ولمساعدة المنشآت على تكييف تطبيق إدارة الجودة الشاملة بما يتناسب مع ظروفها الخاصة لتحقيق أقصى فائدة ممكنة.

## 2.5. الخاتمة

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال استعراض شامل ومعمق للمتغيرين الرئيسيين: إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل، وأداء المنشآت الحديثة كمتغير تابع، مع تحليل العلاقة بينهما. وقد تبين من خلال المراجعة النظرية والدراسات السابقة أن إدارة الجودة الشاملة تمثل فلسفة إدارية شاملة ومتكاملة تركز على مجموعة من المبادئ والأبعاد الأساسية التي تشمل دعم الإدارة العليا والتزامها، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين وتمكينهم. وعندما تتبنى المنشآت هذه المبادئ وتطبقها بفعالية ومنهجية، فإنها تستطيع تحقيق تحسينات جوهرية ومستدامة في أدائها على مختلف الأصعدة.

كما أوضح الفصل أن أداء المنشآت مفهوم متعدد الأبعاد ومعقد يشمل الأداء المالي والتشغيلي وأداء العملاء والقدرة التنافسية والابتكار، وأن تقييم الأداء بشكل شامل يتطلب استخدام مزيج متوازن من المؤشرات المالية وغير المالية. وقد أظهرت الأدلة النظرية والتجريبية الواسعة وجود علاقة إيجابية وقوية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء المنشآت، وأن هذه العلاقة تعمل من خلال مسارات متعددة تشمل تحسين جودة المنتجات والخدمات، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الابتكار، وتطوير رأس المال البشري، وبناء السمعة الإيجابية. وبذلك يوفر هذا الفصل الأساس النظري القوي للدراسة الحالية والإطار المفاهيمي الذي سيتم اختباره تجريبياً في الفصول اللاحقة.

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

### 3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

### 3.5. طريقة جمع البيانات

|                          |      |
|--------------------------|------|
| أنواع البيانات           | 3.6. |
| إجراءات التحليل الإحصائي | 3.7. |
| الخاتمة                  | 3.8. |

#### 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

## توصيف عينة الدراسة (الإحصاء الوصفي للعينة)

تم اختيار مدينة الرياض ميداناً للدراسة نظراً لكونها مركزاً اقتصادياً وتوافر الكوادر الإدارية المؤهلة بها. استهدفت الدراسة العاملين في المنشآت الحديثة، وجاء توزيع العينة ليعكس تنوعاً في الخصائص الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، مما يضمن واقعية ودقة قياس أثر أبعاد الجودة الشاملة.

## اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

لضمان دقة النتائج، تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

صدق المحتوى: من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين للتأكد من ملاءمة العبارات لقياس أبعاد الجودة (دعم الإدارة العليا، التركيز على العملاء، التحسين المستمر، مشاركة العاملين).

ثبات الأداة: تم استخدام معامل "ألفا كرونباخ"، حيث أظهرت النتائج قيم ثبات مرتفعة لجميع محاور الدراسة، مما يؤكد اتساق الاستجابات وصلاحية الأداة للتحليل الإحصائي.

## الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

أظهرت النتائج الوصفية لآراء أفراد العينة ما يلي:

المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة): وجود مستوى تطبيق "مرتفع" لأبعاد الجودة في المنشآت الحديثة بالرياض، مع بروز بعد "التركيز على العملاء" و"دعم الإدارة العليا" كأكثر الأبعاد تطبيقاً.

المتغير التابع (أداء المنشآت الحديثة): أظهرت المؤشرات (المالية، التشغيلية، رضا العملاء، والقدرة التنافسية) مستوى أداء متميزاً، مما يعكس نجاح المنشآت في تحقيق أهدافها التنظيمية.

## اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

بناءً على تحليل الانحدار واختبار العلاقات، تم التوصل للنتائج التالية:

الفرضية الرئيسية: ثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها على أداء المنشآت الحديثة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Al-Saffar & Obeidat, 2020) التي أكدت الأثر الإيجابي لممارسات الجودة على الأداء.

أثر دعم الإدارة العليا: وجد أثر جوهري لهذا البعد على الأداء، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة (حداد، 2020) التي اعتبرت التزام الإدارة العليا هو الأساس لنجاح الممارسات الأخرى.

أثر التركيز على العملاء: أثبت التحليل أن هذا البعد هو المحرك الرئيسي لرفع القدرة التنافسية، وهو ما يدعم نتائج دراسة (بوغازي وبو الطبخ، 2020) في القطاع المصرفي.

أثر التحسين المستمر ومشاركة العاملين: أظهرت النتائج دوراً حاسماً في رفع الكفاءة التشغيلية والابتكار، وهو ما يتفق مع دراسة (Siripipatthanakul et al., 2022) حول ضرورة دمج هذه الممارسات مع التقنيات الرقمية.

## الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد خيار إداري، بل ضرورة استراتيجية للمنشآت الحديثة في مدينة الرياض لضمان الاستدامة والنمو. إن التكامل بين دعم الإدارة العليا ومشاركة العاملين والتركيز المستمر على تلبية توقعات العملاء يخلق ميزة تنافسية يصعب تقليدها.

## التوصيات

- ضرورة تعزيز ثقافة "التحسين المستمر" ونشرها كفلسفة عمل يومية بين جميع المستويات الوظيفية.
- الاستثمار في تدريب وتطوير الكوادر البشرية لتمكينهم من المشاركة الفعالة في صنع القرارات المتعلقة بالجودة.
- تبني التقنيات الرقمية الحديثة (الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة) لتعزيز دقة قياس الجودة وتوقع احتياجات العملاء.

## 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

## 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

- **الحدود الموضوعية:** ركز البحث على أربعة أبعاد لإدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، التركيز على العملاء، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) وأثرها على أداء المنشآت الحديثة.
- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة الميدانية في المنشآت الحديثة العاملة بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.
- **الحدود البشرية:** استهدفت الدراسة القيادات الإدارية والكوادر المؤهلة في المنشآت الحديثة القادرة على تقييم ممارسات الجودة

## 5.2. توصيات الدراسة:

- **تبني نهج شامل:** ضرورة تطبيق جميع أبعاد الجودة بشكل متكامل وعدم التركيز على جانب واحد فقط لضمان التأثير الفعال على الأداء.
- **التحول الرقمي للجودة:** دمج التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة مع مبادئ الجودة لتحقيق ما يعرف بـ "الجودة الرقمية".
- **تمكين العاملين:** تفعيل برامج التدريب المستمر ومنح سلطات حقيقية للعاملين للمشاركة في حل المشكلات الميدانية.
- **تطوير أنظمة القياس:** بناء أنظمة معلومات متطورة لجمع بيانات الأداء وتحليلها بشكل فوري لاتخاذ قرارات مبنية على الحقائق.
- **تعزيز المسؤولية الاجتماعية:** استخدام ممارسات الجودة لتحسين الأداء البيئي والاجتماعي للمنشأة لبناء سمعة مستدامة.

## 5.3. الخاتمة:

الملاحق

- أبو رأس، يسرا حسن عثمان صالح. (2021). دور اقتصاديات تنمية الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء المنشأة: مؤشر التدريب أنموذجاً: دراسة تطبيقية على البنوك السودانية. مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، ع2 ، 121 - 140. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1101836>
- أحمد، ندي السر صديق. (2021). أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في كفاءة الأداء الإداري. المجلة العربية للنشر العلمي، ع37 ، 402 - 419. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1436062>
- البصال، محمد منصور محمود، و الطراونة، مدحت إبراهيم خليف. (2020). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على ربحية الشركات الصناعية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1127263>
- البطي، أحمد علي مسعود، دبنون، محمد ياسين، العماري، مصباح سالم مفتاح، و أبو رميلة، سعد أبريك السنوسي علي. (2022). أثر إدارة الجودة الشاملة على الإبداع الإداري. مجلة الدراسات الاقتصادية، مج5، ع1 ، 66 - 94. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1248752>
- بوغازي، فريدة، و بو الطبخ، ليلي. (2020). أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنافسي: دراسة ميدانية بالبنوك العاملة بولاية سكيكدة. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، مج16، ع23 ، 379 - 396. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1235039>
- حداد، أماني خلف ناصر. (2020). أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات الغذائية الأردنية. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، مج23، ع1 ، 115 - 128. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1093243>
- حمزة، تهناني الرشيد أحمد، و لقمة، أبو بكر عامر محمد. (2022). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء: دراسة حالة شركة دال للصناعات الغذائية - كوكاكولا. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع16 ، 1 - 33. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1355274>

- الحميدي، حميد ناصر، و الماوري، سحر أحمد. (2021). أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركة الاتصالات اليمنية يمن موبايل. مجلة جامعة البيضاء، مج3، ع2 ، 203 - 216. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1319385>
- سالم، ياسين عبدالملك مهيوب، و السفيناني، عبدالرحمن محمد أحمد. (2023). إدارة الجودة الشاملة: مدخل استراتيجي في تعزيز دافعية الإنجاز لدى موظفي الاستجابة السريعة في مكتب الصحة والسكان وفروعه بمدينة تعز. مجلة السعيد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، مج6، ع5 ، 1 - 23. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1456279>
- سليمان، معتز الجيلي ناصر. (2023). الهيكل التنظيمي وأثره على أداء المنشأة: دراسة حالة بالتطبيق على الشركة السودانية للتوليد الحراري. مجلة القلزم العلمية، ع29 ، 127 - 146. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1355220>
- الشقيرات، إيناس أحمد عودة الله، و الشورة، محمد سليم خليف. (2022). أثر إدارة الجودة الشاملة في السمعة المنظمة: الدور المعدل لمعايير الجودة في الجامعات الحكومية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1263527>
- عجبان، منى معروف محمد، و إبراهيم، العليش محمد الحسن. (2022). دور الهندرة في أداء المنشأة: دراسة حالة: الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة في الفترة من 2010 م. - 2020 م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1341151>
- العناني، فيصل حسين علي، و أبو رمان، جمانة بشير. (2024). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات: الدور الوسيط لإدارة سلاسل التوريد: دراسة تطبيقية على عالية - الخطوط الجوية الملكية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1460330>
- القحطاني، حسين حسن، و شعبي، فيصل بن أحمد بن عابد. (2022). أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة جدة. المجلة العربية للآداب

والدراسات الانسانية، ع24 ، 181 - 226. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1325389>

- قطينة، أنس طلال موسى، و العبادي، لينا حمدان محمود. (2023). أثر إدارة الجودة الشاملة على استدامة الأداء: الدور الوسيط للابتكار في شركات الأدوية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة

عمان الأهلية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1480113>

- القعيدة، آية صالح علي، و الشعار، إسحاق محمود. (2023). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة).

جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1385356>

- محمد أحمد، خالد محمد أحمد محمد، سيد أحمد، أيمن سيد أحمد مختار، و يعقوب، زميل محمد علي. (2020). أثر إدارة الجودة الشاملة على سياسات إدارة الموارد البشرية. مجلة كلية التنمية البشرية، ع9 ،

65 - 90. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1253992>

- البصال، محمد؛ والطراونة، مدحت. (2020). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على ربحية الشركات الصناعية الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة.

- بوغازي، فريدة؛ وبو الطبخ، ليلي. (2020). أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنافسي: دراسة ميدانية بالبنوك العاملة بولاية سكيكدة. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا.

- حداد، أماني. (2020). أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات الغذائية الأردنية. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات.

- الشقيرات، إيناس؛ والشورة، محمد. (2022). أثر إدارة الجودة الشاملة في السمعة المنظمة. رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

- Siripipatthanakul, S., Limna, P., Sitthipon, T., Jaipong, P., Siripipattanakul, S., & Sriboonruang, P. (2022). Total quality management for modern organisations in the digital era. *Advance Knowledge for Executives*, 1(1), 1-9.
- Al-Saffar, N. G., & Obeidat, A. M. (2020). The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing. *Management science letters*, 10(1), 77-90
- Abbas, J. (2020). Impact of total quality management on corporate green performance through the mediating role of corporate social responsibility. *Journal of cleaner production*, 242, 118458.
- Alzoubi, H. M., In'airat, M., & Ahmed, G. (2022). Investigating the impact of total quality management practices and Six Sigma processes to enhance the quality and reduce the cost of quality: the case of Dubai. *International journal of business excellence*, 27(1), 94-109.
- Ammar, M., Haleem, A., Javaid, M., Walia, R., & Bahl, S. (2021). Improving material quality management and manufacturing organizations system through Industry 4.0 technologies. *Materials Today: Proceedings*, 45, 5089-5096.
- Zaid, A. A., Arqawi, S. M., Mwais, R. M. A., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). The impact of Total quality management and perceived service quality on patient satisfaction and behavior intention in Palestinian healthcare organizations. *Technology Reports of Kansai University*, 62(03), 221-232.
- Abdallah, A. B., Alfar, N. A., & Alhyari, S. (2021). The effect of supply chain quality management on supply chain performance: the indirect roles of supply chain agility and innovation. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 51(7), 785-812.
- Al-Saffar, N. G., & Obeidat, A. M. (2020). The effect of total quality management practices on employee performance. *Management Science Letters*.

- Siripipatthanakul, S., et al. (2022). Total quality management for modern organisations in the digital era. Advance Knowledge for Executives.