

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع
إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق التميز التشغيلي في الصناعات الأساسية

أسم الطالب
ندى علي العيسائي
222001609

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

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

2025 - الفصل الدراسي الثاني.

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	4
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	5
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	5
1.3. أهمية الدراسة	7
1.3.1. على المستوى النظري:	5
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	5
1.4. أسئلة الدراسة	6
1.5. أهداف الدراسة	6
1.6. فرضيات الدراسة	6
1.7. نموذج الدراسة	6
1.8. منهجية الدراسة	7
1.9. الدراسة الميدانية	7
1.10. مخطط المشروع المقترح	7
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	8
2.1. المقدمة:	9
2.2. المتغير المستقل	9
2.3. المتغير التابع	9
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	9
2.5. الخاتمة	10
قائمة المراجع	10

- جدول الاشكال

رقم الاشكال	عنوان الشكل	رقم الصفحة
الشكل (1)	نموذج الدراسة (الباحث، ٢٠٢٥)	11
الشكل (2)	ملخص تصميم الدراسة (الباحث، ٢٠٢٥)	12
الشكل (3)		
الشكل (4)		

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١. المقدمة:

في ظل التنافس المتزايد في بيئة الأعمال الحديثة تواجه المؤسسات تحديات كبيرة تتعلق بتحسين الكفاءة التشغيلية وجودة المنتجات ورضا العملاء، وأصبحت إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) أداة استراتيجية أساسية تمكن المؤسسات من تحقيق التميز التشغيلي، من خلال دمج جميع وظائف المنظمة في إطار منهجي مستمر للتحسين والتطوير، تمثل أكثر من مجرد نظام للجودة فهي منهجية إدارية شاملة تهدف إلى تحقيق التميز في جميع جوانب المنظمة من خلال التركيز على العملاء، وإشراك جميع الموظفين، والسعي للتحسين المستمر، تساعد هذه المنهجية المؤسسات على بناء ميزة تنافسية مستدامة.

تركز TQM على إشراك جميع مستويات الإدارة والموظفين في عمليات التحسين المستمر، بالاعتماد على مقاييس أداء دقيقة وتحليل شامل للعمليات التشغيلية، وكما ترى نظرية Deming فإن الجودة ليست وظيفة قسم واحد، بل هي مسؤولية الجميع، ويُعد التحسين المستمر جزءاً من الثقافة المؤسسية التي تقود إلى التميز المؤسسي، وقد أظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى مبادئ الجودة الشاملة تحقق معدلات أداء أعلى انخفاضاً في الهدر وزيادة في رضا العملاء مقارنة بالطرق التقليدية لإدارة العمليات.

ورغم الانتشار العالمي لمبادئ الجودة الشاملة، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات التي تربط بين TQM وتحقيق التميز التشغيلي في المؤسسات العربية، خصوصاً في القطاعات الإنتاجية والخدمية، كما تواجه العديد من المؤسسات صعوبات في تحويل المبادئ النظرية للجودة الشاملة إلى أدوات عملية قابلة للتطبيق.

نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب التزاماً طويلاً المدى من الإدارة العليا واستثماراً في تدريب الموظفين، واستخدام الأدوات والتقنيات المناسبة، كما يحتاج إلى صبر وثبات، حيث أن النتائج الحقيقية تظهر مع الوقت والتطبيق المستمر.

مما يبرز الحاجة إلى دراسات تعمق فهم أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رفع كفاءة الأداء وتحقيق التميز في المؤسسات العربية، إن فهم العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة ونتائج الأداء يساعد على بناء ثقافة تنظيمية تقوم على التحسين المستمر والابتكار، ويعزز اتخاذ القرارات الاستراتيجية المبنية على الجودة والتميز.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور إدارة الجودة الشاملة كأداة استراتيجية لتعزيز التميز التشغيلي في المؤسسات العربية، من خلال تحليل الأدبيات السابقة، تقييم الممارسات العملية، وتقديم إطار مفاهيمي متكامل يدعم تحسين الأداء التشغيلي وتقليل الهدر، وتعزيز الجودة، واستدامة العمليات، مع التركيز على الربط بين النظرية والتطبيق العملي.

١,٢ . مشكلة الدراسة

رغم الانتشار الكبير لمفاهيم الجودة الشاملة عالمياً، إلا أن العديد من المؤسسات العربية لا تزال تعتمد على أساليب تقليدية في إدارة العمليات، مما يؤدي إلى ضعف الأداء التشغيلي، زيادة الهدر، وتقليل رضا العملاء، تكمن المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة في معرفة مدى فاعلية تطبيق مبادئ TQM كأداة لتحقيق التميز التشغيلي في المؤسسات العربية، وكيفية تذليل العقبات التي تحد من تطبيقها بشكل فعال.

١,٢,١ . فجوات على المستوى النظري

من الناحية النظرية، هناك عدد من الفجوات التي تحتاج إلى معالجات من خلال دراسات أعمق، وهي:

١ . قلة الدراسات العربية التي تربط بين TQM والتميز التشغيلي:

في العديد من المؤسسات العربية لا يوجد عدد كافٍ من الدراسات التي تركز على الربط بين الجودة الشاملة وتحقيق التميز التشغيلي قد يعود ذلك إلى قلة الاهتمام بالبحث العلمي التطبيقي في هذا المجال.

٢ . محدودية الأطر النظرية لتطبيق TQM:

بالرغم من وجود العديد من الدراسات حول الجودة الشاملة، إلا أن هناك نقصاً في الأطر النظرية التي توضّح كيفية تطبيق هذه المبادئ بشكل متكامل لتحقيق التميز التشغيلي يتطلب الأمر تطوير نموذج نظري متكامل لدعم الدراسات المستقبلية.

٣ . عدم وجود معايير تقييم موحدة:

تختلف الدراسات في كيفية قياس أثر TQM على الأداء المؤسسي بين مقاييس كمية مثل تحسين الكفاءة وتقليل الهدر، ومقاييس نوعية مثل رضا العملاء وجودة العمل، مما يجعل المقارنات بين الدراسات صعبة.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

من الناحية التطبيقية، توجد عدة فجوات تتعلق بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات العربية:

١. ندرة النماذج العملية الناجحة:

تطبيق مبادئ TQM في المؤسسات العربية الواقعية محدود نسبيًا، مع وجود قصور في تطبيق أفضل الممارسات العالمية .

٢. ضعف التكامل بين ممارسات TQM والأنظمة القائمة:

تواجه المؤسسات صعوبات في دمج استراتيجيات الجودة الشاملة مع العمليات الإدارية والتشغيلية الموجودة، مما يحد من فعالية التطبيق.

٣. تحديات في قياس الأداء والتحسين المستمر:

تفتقر العديد من المؤسسات إلى أدوات فعالة لقياس أثر تطبيق TQM على التميز التشغيلي، مما يقلل من قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات تطويرية دقيقة.

السؤال الرئيسي للدراسة:

ما مدى فاعلية تطبيق مبادئ TQM في تحقيق التميز التشغيلي داخل المؤسسات العربية؟

١,٣ . أهمية الدراسة

في عصر المنافسة الشديدة والتطور التكنولوجي السريع، لم تعد إدارة الجودة الشاملة مجرد خيار، بل ضرورة للمؤسسات التي تسعى للبقاء والنمو، تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة في ظل الحاجة المتزايدة لتطوير أداء المؤسسات وتحقيق التميز التشغيلي من خلال الجودة الشاملة، تكمن أهمية الدراسة في توفير معرفة عملية ونظرية تساعد المؤسسات على تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز قدرتها التنافسية.

١,٣,١ . على المستوى النظري

من الناحية النظرية، تكمن أهمية الدراسة في:

١. إثراء الأدبيات العلمية حول TQM والتميز التشغيلي:

إضافة المعرفة حول تطبيق TQM في المؤسسات العربية أمر مهم، خاصة في المؤسسات التي لا تزال تعتمد على الأساليب التقليدية، قد يساهم ذلك في فتح أفق البحث أمام الأكاديميين لدراسة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بشكل أوسع.

تقديم نموذج نظري متكامل يوضح العلاقة بين TQM والتميز التشغيلي:

تهدف الدراسة إلى تقديم نموذج يوضح كيفية دمج استراتيجيات الجودة الشاملة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة، مما يوفر فهماً أعمق وأدوات عملية لتطبيق هذه المبادئ بفعالية.

١,٣,٢ . على المستوى التطبيقي

من الناحية التطبيقية، تسعى الدراسة إلى:

١. دعم اتخاذ القرار باستخدام أدوات تحسين الأداء:

توفر مبادئ TQM أدوات لتقييم الأداء، تحليل مؤشرات الجودة، وتقديم توصيات استراتيجية تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات دقيقة وفعالة، مما يعزز الكفاءة ويقلل الهدر.

٢. مساعدة المؤسسات في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية:

يمكن لتطبيق TQM أن يساهم في تقليل التكاليف، زيادة كفاءة الموارد، وتعزيز فعالية فرق العمل، توفر الدراسة للمؤسسات أفكاراً وأدوات قابلة للتطبيق، مما يحسن استدامة العمليات ويعزز القدرة التنافسية.

١,١ أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

كيف تساهم إدارة الجودة الشاملة (TQM) في تحقيق التميز التشغيلي في الصناعات الأساسية؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما هي ممارسات إدارة الجودة الشاملة المطبقة حاليًا في المؤسسات الصناعية الأساسية؟
٢. كيف يساهم تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية وتقليل الهدر؟
٣. مآثر تطبيق الجودة الشاملة على جودة المنتجات ورضا العملاء؟
٤. ما العلاقة بين إشراك الموظفين في ممارسات الجودة وتحسين الأداء المؤسسي؟
٥. ما أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق مبادئ TQM لتحقيق التميز التشغيلي؟

١,٢ أهداف الدراسة

١. تحليل أثر إدارة الجودة الشاملة على التميز التشغيلي في المؤسسات الصناعية الأساسية.
٢. تقييم مدى مساهمة مبادئ (TQM) في تحسين كفاءة العمليات وتقليل الهدر.
٣. دراسة العلاقة بين تطبيق الجودة الشاملة وجودة المنتجات ورضا العملاء.
٤. التعرف على التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات في تطبيق TQM بشكل فعال.
٥. توليد رؤى حول أفضل الممارسات التي تساعد المؤسسات الصناعية على تحسين جودة المنتجات ورضا العملاء.
٦. اقتراح توصيات عملية لتعزيز تطبيق TQM بما يحقق التميز التشغيلي المستدام.

١,٣ فرضيات الدراسة

١.الفرضية الصفرية (H1):

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى التميز التشغيلي في الصناعات الأساسية.

٢.الفرضية البديلة (H2):

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى التميز التشغيلي في الصناعات الأساسية.

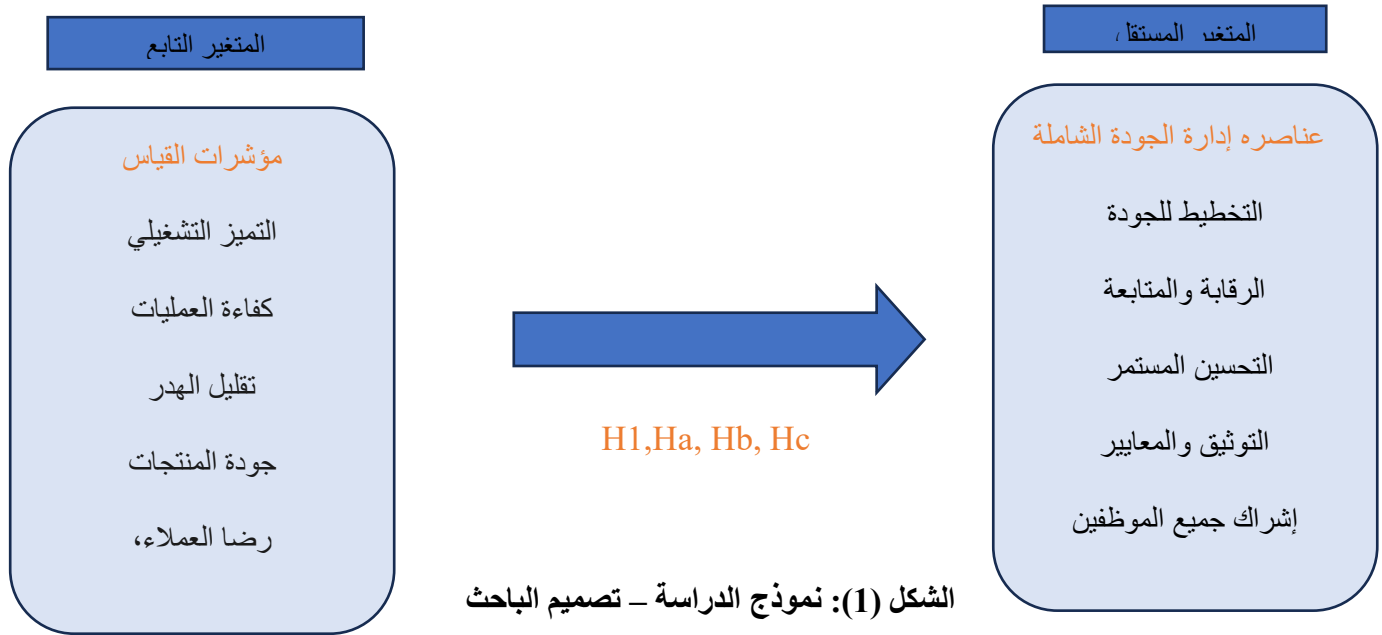
٣. الفرضية الاتجاهية (H3):

تطبيق مبادئ TQM يؤدي إلى تحسين مؤشرات التميز التشغيلي مثل كفاءة العمليات وتقليل الهدر وجودة المنتجات.

٤. الفرضية غير الاتجاهية (H4):

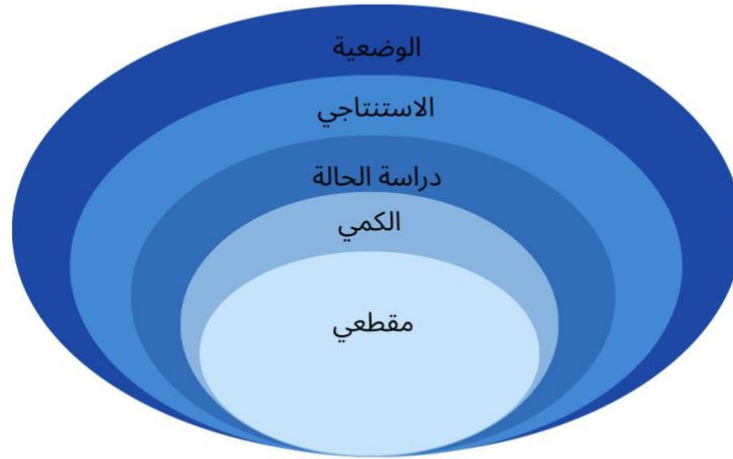
هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى التميز التشغيلي بغض النظر عن اتجاه التأثير.

١,٤ نموذج الدراسة:



١,٥ منهجية الدراسة:

- **فلسفة الدراسة:** الوضعية، بالاعتماد على البيانات القابلة للقياس والتحليل العلمي.
- **منهج الدراسة:** استنتاجي، يبدأ من النظريات والدراسات السابقة حول TQM والتميز التشغيلي، ثم اختبارها ميدانياً.
- **استراتيجية الدراسة:** دراسة حالة في مؤسسة صناعية أساسية (سابق).
- **نوع الدراسة:** كمي مدعوم بالبيانات النوعية.
- **الأفق الزمني:** مقطعي.



الشكل : (2) ملخص تصميم الدراسة.
المصدر (الباحث)

موجز عن المؤسسة المقترحة للدراسة التطبيقية (سابك):

شركة سابك (SABIC) هي إحدى أكبر الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية والعالم، متخصصة في الصناعات البتروكيميائية والمواد الأساسية والبلاستيك، تأسست الشركة عام 1976 ويقع مقرها الرئيسي في الرياض، وتعمل حاليًا في أكثر من 50 دولة حول العالم، مما يجعلها نموذجًا صناعيًا عالميًا في الكفاءة التشغيلية وتطبيق أنظمة الجودة الحديثة.

تعتمد سابك على بنية تشغيلية رقمية تشمل أنظمة تحكم دقيقة في العمليات الصناعية لضمان ثبات الجودة وتقليل معدلات الهدر، كما تطبق برامج التحسين المستمر وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة TQM داخل منشآتها الصناعية، تتضمن خطوط الإنتاج بيئات تشغيل آلية تتم فيها مراقبة العمليات عبر أنظمة رقمية ذكية تتحكم في درجات الحرارة والضغط ومعدلات الإنتاج لضمان مطابقة المنتجات للمواصفات القياسية.

وتحتوي منشآت الشركة على مختبرات متقدمة لفحص المواد الخام والمنتجات النهائية وتقييم جودتها قبل طرحها في الأسواق، إضافة إلى وجود مستودعات آلية تسهم في تقليل الأخطاء وتحسين كفاءة مناولة المواد. كما تستثمر الشركة في تدريب الموظفين وإشراكهم في مبادرات التحسين، مما يعزز من تطبيق الجودة الشاملة ويحقق مستويات عالية من التميز التشغيلي (سابك، ٢٠٢٤).

موجز منهجية البحث:

- الفلسفة الدراسة:
التي تركز على تحليل البيانات الكمية للوصول إلى نتائج موضوعية وقابلة للقياس، وذلك لبحث أثر إدارة الجودة الشاملة على التميز التشغيلي في الصناعات الأساسية.
- منهج الدراسة:
يبدأ من النظريات والدراسات السابقة المتعلقة بعلاقة الجودة الشاملة بالعمليات الصناعية، ثم ينتقل إلى اختبار هذه المفاهيم ميدانيًا داخل شركة سابك للتحقق من مدى انطباقها على الواقع العملي.
- استراتيجية الدراسة:
من خلال اختيار شركة سابك كنموذج تطبيقي مناسب لما تتميز به من أنظمة جودة وتطوير تشغيلي، كما تتخذ الدراسة طابعًا كمّيًا مدعومًا ببيانات نوعية يتم جمعها عبر عدة أدوات.
- نوع الدراسة ، الدراسة ذات طابع كمي مدعوم ببيانات نوعية، وتشمل

١. استبيانات لقياس تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومستوى تأثيرها على مؤشرات التميز التشغيلي (كفاءة العمليات، تقليل الهدر، جودة المنتج).
٢. مقابلات شبه منظمة مع مسؤولين إداريين وخبراء في الجودة والإنتاج لتفسير البيانات الميدانية ومتابعة ممارسات التحسين المستمر.
٣. تحليل الوثائق الداخلية والتقارير السنوية المتعلقة بإدارة الجودة والعمليات التشغيلية.

- الأفق الزمني:

الدراسة مقطعية يتم خلالها جمع البيانات في فترة زمنية محددة دون متابعة طويلة الأمد.

- طرق التحليل:

سيتم فحص البيانات المجموعة عن طريق استخدام مقاييس وصفية لقياس التوزيعات والاتجاهات العامة، مثل حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري. بالإضافة لذلك، ستخضع البيانات المفتوحة والنوعية للتحليل الموضوعي لتحديد الأنماط والمفاهيم الرئيسية، وربطها بالنتائج الكمية.

١,٦ الدراسة الميدانية:

تتناول الدراسة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) على التميز التشغيلي في الصناعات الأساسية بشركة سابك.

جهة الدراسة:

International Journal of Management (IJM)، 2021

المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان ميداني لجمع البيانات من موظفي سابك، وركزت على قياس أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة (TQM) على الابتكار والتميز التشغيلي.

نطاق الدراسة:

الحدود المكانية: المجمعات الصناعية لشركة سابك في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية: موظفو الإدارات التشغيلية ومديرو الأقسام والمشرفون في الإنتاج والجودة والصيانة.

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال عام 2021م.

أدوات البحث:

١. استبيان مقسم إلى ثلاثة محاور:

٢. ممارسات الجودة الشاملة

٣. دور القيادة في دعم الجودة

٤. الابتكار التنظيمي وتحسين العمليات

٥. اختبارات موثوقية الأداة: تم التأكد من الصدق والموثوقية باستخدام اختبار Cronbach's Alpha (>0.70).

عينة الدراسة:

تكونت العينة من 230 موظفًا يمثلون مختلف مستويات الإدارة في الشركة، واختيروا بطريقة عشوائية طبقية لضمان تمثيل جميع الأقسام.

النتائج الفعلية المتوقعة:

- توجد علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية ($p < 0.05$) بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ورفع مستوى الابتكار والتميز التشغيلي.
- تبين أن القيادة الفعّالة والتحسين المستمر هما أكثر العوامل تأثيراً على النتائج التشغيلية.
- توصي الدراسة بزيادة برامج التدريب وورش العمل للموظفين، بالإضافة إلى تطوير آليات قياس الأداء وتعزيز الجودة في العمليات التشغيلية.

الأهمية التطبيقية:

يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في تطوير إطار عمل يساعد على تحسين الأداء التشغيلي وجودة العمليات في سابق أو أي مؤسسة صناعية مشابهة، عبر تبني ممارسات الجودة الشاملة بشكل منهجي ومستمر (الطويل، 2021).

١,٧ مخطط المشروع المقترح

الهيكل المقترح للمشروع هو:

مقدمة الدراسة- مشكلة الدراسة- أهمية الدراسة- أسئلة الدراسة- أهداف الدراسة	الفصل الأول: الإطار العام
الدراسات السابقة حول مفاهيم إدارة الجودة الشاملة- التميز التشغيلي- أمثلة من الصناعات الأساسية	الفصل الثاني: الإطار النظري
المجتمع والعينة أدوات جمع البيانات التحليل الإحصائي	الفصل الثالث: المنهجية
تحليل البيانات، اختبار الفرضيات.	الفصل الرابع: النتائج
التوصيات المقترحة.	الفصل الخامس: الخاتمة

قائمة المراجع

١. البلوشي، ع. م. ع. (2024). استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة. المجلة الإلكترونية للبحث العلمي، 1(1)، 1-15.

https://journals.ekb.eg/article_404151_a253134edb73bb571118501ae009_ea36.pdf

٢. أبو النصر، م. (2014). إدارة الجودة الشاملة.

<https://www.scribd.com/document/461990237/إدارة-الجودة-الشاملة-مدحت-أبو-النصر>

٣. الحراحشة، ح. م. (2022). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي.

<https://www.scribd.com/document/688579757/إدارة-الجودة-الشاملة-والأداء-الوظيفي-حسين-محمد-الحراحشة-موقع-المكتبة>

٤. عبيد، خ. م. (2011). إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة: دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز [رسالة ماجستير]. جامعة الجزائر. <https://iefpedia.com/arab/wpcontent/uploads/2011/03/إدارة-الجودة-الشاملة-واستراتيجية-المؤسسة-دراسة-ميدانية-لمؤسسة-سونلغاز-رسالة-ماجستير-ختيم-محمد-العبد.pdf>

٥. الشودري، م. ي. (2020). إدارة الجودة الشاملة في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للبحوث الإدارية، 1(1)، 1-15.

https://jsre.journals.ekb.eg/article_80204_ae8c2480bd4ef5661003d12dbbb8d421.pdf

٦. فريق عمل دفتر. (2025، يوليو 29). إدارة الجودة الشاملة: ما هي وأهميتها وأهداف تطبيقها في شركتك. موقع دفتر.

<https://mezan.sa/ar/articles/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%A7%D9%85%D9%84%D8%A9-%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85%D9%87%D8%A7-%D9%85%D8%A8%D8%A7%D8%AF%D8%A6%D9%87%D8%A7-%D9%88%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%AA%D9%87%D8%A7-%>

٧. سابك. (2024). التقرير المتكامل 2024. الرياض، المملكة العربية السعودية: الشركة السعودية للصناعات الأساسية. تم الاسترجاع من:

<https://www.sabik.com/ar/reports/integrated-report-2024>

٨. سعدون بوكبوس، وعبد العزيز زواق. (2006). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية. المجلة الجزائرية للعلوم الاقتصادية، 12(1)، 23-38. تم الاسترجاع من:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/99866>

٩. الطويل، إبراهيم راشد سليمان. (2021). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابتكار في الشركات الصناعية: دراسة حالة شركة سابك (SABIC). المجلة الدولية للإدارة، 12(3)، 339-357. تم الاسترجاع من:

https://iaeme.com/Home/article_id/IJM_12_03_032

١٠. صدقاوي، ك. (2021). إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال وتحدي ممارسات تسيير الموارد البشرية. المجلة الجزائرية للعلوم الإدارية، 18(2)، 55-70. تم الاسترجاع من:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/157826>