

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رفع الكفاءة الإدارية بالقطاع الخاص في
السعودية

الإعداد:

ناصر عبد الله السنيدي (٢٣٢٠٠٠٧٥٦)

عبد الإله صديق الفت (٢٣٢٠٠١١٢٨)

ماجد عبد الله الجيزاني (٢٣٢٠٠٢٤٣٤)

الإشراف:

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي: ٢٠٢٤ م

الجزء الأول: التمهيد

إِهْدَاء

أبي الحبيب، الذي يعتبر مثلاً للتفاني والإخلاص...

إلي أمي الفاضلة، التي وضعت سعادتي وراحتي فوق كل اعتبار، وسعادتها كانت هدفي الأول والأخير...

إلي إخواني وأخواتي، الذين يجسدون العطاء والكبرياء والتضحية...

إلى الذين يستحقون أن نعيش الحياة بسعادة وتفاؤل ونبذل جهداً من أجلهم...

إلى كل من دعمني ودعا لي بالخير

إلي كل من قدم لي النصيح والدعم

أقدم لكم خلاصة جهدي العلمي

سُرَّةُ كِبَرٍ وَقَفْزٌ

إليكم كلّ الفخر والامتنان على ما أسقيتموه من إنجازات كثيرة طويلة المدّة السّابقة، لكم كلّ الشّكر على أئمن الجهود المعطاءة والمبدولة التي لم تبخلوا بها لحظة، وما أعطيتموه من إبداعات وخبرات طوال المسيرة العمليّة، يُسعدنا أن نشكركم على تضافر عملكم الدّؤوب وجهودكم الرّائعة التي أسهمت في صناعة هذه المؤسّسة العظيمة التي كبرنا بها، وكبرنا بإنجازاتكم المضمنيّة ممّا يدل على أنكم جديرون بمسؤوليّة تولّي هذه المناصب العظيمة، إننا في هذه المؤسّسة نسعد بأنّها ذات سُمعة طيّبة ومرموقة ومن أجل هذا نعمل معًا لنكون دائمًا الأفضل على المُستوى الميداني والعالمي، ولولا تفانيكم غير المنقطع وحرصكم على التّطوّر والتّقدّم لما وصلنا إلى هذا، لذلك يسرّنا أن نتقدّم إليكم بأعظم الشّكر الذي تستحقون.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	اسم المحتوى
الجزء الأول: التمهيد	
١٨-١١	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
١	مقدمة الدراسة
٢	مشكلة الدراسة
٣	أهمية الدراسة
٤	أهداف الدراسة
٤	أسئلة الدراسة
٥	الدراسات السابقة
١٠	التعقيب على الدراسات السابقة
١١	المنطلقات النظرية للدراسة
١١	المنهجية وطرق الدراسة
١٣	نموذج الدراسة
١٤	منهجية الدراسة
١٤	الأساليب الإحصائية
١٥	مجتمع وعينة الدراسة
١٦	أدوات الدراسة
١٧	صدق أداة الدراسة
١٧	مجالات الدراسة
١٨	تقسيم البحث المقترح
الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة	
٣١-٢٣	الفصل الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة
٢٣	تمهيد
٢٣	أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
٢٤	ثانياً: أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات.
٢٥	ثالثاً: أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
٢٦	رابعاً: مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
٢٦	خامساً: معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
٢٧	سادساً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات.
٢٨	سابعاً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات.
٢٩	ثامناً: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

٣١	تاسعاً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
٤١-٣٤	الفصل الثالث: ماهية الكفاءة الإدارية مع توضيح أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الكفاءة الإدارية داخل المؤسسات.
٣٤	تمهيد
٣٤	أولاً: مفهوم الكفاءة
٣٤	ثانياً: أنواع الكفاءات الشريفة.
٣٦	ثالثاً: مفهوم الكفاءة الإدارية.
٣٧	رابعاً: خصائص الكفاءة الإدارية.
٣٨	خامساً: أهمية الكفاءة الإدارية.
٣٩	سادساً: مقاييس الكفاءة الإدارية.
٤١	سابعاً: دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الكفاءة الإدارية داخل المؤسسات.
الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية	
٤٦-٤٤	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
٤٤	منهجية الدراسة
٤٥	عينة الدراسة
٤٥	حدود الدراسة
٤٦	الدراسة الميدانية
٤٦	أداة الدراسة
٧٥	الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها
	الفصل السادس: تحليل النتائج والتصور المقترح
الجزء الرابع: ملاحق الدراسة	
٩١	أولاً: المراجع العربية
٩٤	ثانياً: المراجع الأجنبية
٩٦	الملاحق
١٠٥	المستخلص
١٠٦	Abstract

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٤٧	يوضح قيم معامل ألفا كرونباخ	(١)
٤٨	يوضح المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها	(٢)
٤٩	يوضح معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبانة ككل ومحاورها	(٣)
٥١	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد التركيز على الزبون والدرجة الكلية للبعد.	(٤)
٥٢	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد العمل بروح الفريق والدرجة الكلية للبعد.	(٥)
٥٣	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد البحث والتطوير والدرجة الكلية للبعد.	(٦)
٥٤	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد دعم الإدارة العليا والدرجة الكلية للبعد.	(٧)
٥٥	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد الرؤية الإدارية والدرجة الكلية للبعد.	(٨)
٥٦	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد الاتصال بين العاملين والإدارات والدرجة الكلية للبعد.	(٩)
٥٧	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد قدرات ومهارات المديرين والدرجة الكلية للبعد.	(١٠)
٥٨	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد مهارات العاملين والدرجة الكلية للبعد.	(١١)
٥٩	يوضح التحليل الوصفي لآراء المستقضي منهم حول التركيز على الزبون	(١٢)
٦٠	يوضح التحليل الوصفي لآراء المستقضي منهم حول العمل بروح الفريق	(١٣)
٦١	يوضح التحليل الوصفي لآراء المستقضي منهم حول البحث والتطوير	(١٤)
٦٢	يوضح التحليل الوصفي لآراء المستقضي منهم حول دعم الإدارة العليا	(١٥)
٦٣	يوضح التحليل الوصفي لآراء المستقضي منهم حول الرؤية الإدارية	(١٦)
٦٤	يوضح التحليل الوصفي لآراء المستقضي منهم حول الاتصال بين العاملين والإدارات	(١٧)
٦٥	يوضح التحليل الوصفي لآراء المستقضي منهم حول قدرات ومهارات المديرين	(١٨)
٦٦	التحليل الوصفي لآراء المستقضي منهم حول مهارات العاملين	(١٩)
٦٧	يوضح توزيع العينة طبقاً للنوع الاجتماعي	(٢٠)
٦٨	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر	(٢١)

٧٠	يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير المؤهل العلمي	(٢٢)
٧١	يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير اجمالي سنوات الخبرة	(٢٣)
٧٣	يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير المسعى الوظيفي	(٢٤)
٧٥	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الرئيسية	(٢٥)
٧٦	نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple regression) للفرضية الرئيسية	(٢٦)
٧٨	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى	(٢٧)
٧٩	نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الأولى	(٢٨)
٨٠	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية	(٢٩)
٨١	نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثانية	(٣٠)
٨٣	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثالثة	(٣١)
٨٤	نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثالثة	(٣٢)
٨٥	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الرابعة	(٣٣)
٨٦	نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الرابعة	(٣٤)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
(١)	يوضح نموذج متغيرات الدراسة	١٣
(٢)	يوضح توزيع العينة طبقاً لنوع الاجتماعي	٦٨
(٣)	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر	٦٩
(٤)	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي	٧١
(٥)	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي سنوات الخبرة	٧٢
(٦)	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي	٧٤

قائمة الملاحق

رقم الملحق	اسم الملحق	رقم الصفحة
(١)	استمارة الاستبيان	٩٦

الجزء الثاني

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها.

الفصل الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثالث: ماهية الكفاءة الإدارية مع توضيح أثر

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الكفاءة الإدارية

داخل المؤسسات.

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة.

ظهر مصطلح إدارة الجودة الشاملة في الثمانينات من القرن العشرين؛ حيث تضمن هذا المفهوم كل من جودة العمليات وجودة المنتج، كما يُركز بشكل كبير على العمل بشكل جماعي، وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين، وفي ظل ذلك تسعى جميع الوحدات الاقتصادية إلى تحقيق أكبر عائد ممكن، وذلك من خلال استغلال مواردها المحدودة أفضل استغلال ممكن؛ حيث نجد أن ذلك لن يأتي إلا من خلال تشغيل طاقتها الإنتاجية المتاحة بأقصى ما يُمكن، بالإضافة إلى تخفيض تكاليفها الإنتاجية إلى أقل حد ممكن، مع الأخذ في الاعتبار العناية بنوعية الإنتاج وجودته إلى الدرجة التي تستقطب جمهور المستهلكين إليه، بالإضافة إلى الاهتمام بتنمية عناصر الإنتاج والسعي المتواصل لرفع قدراتها الإنتاجية. (حداد، ٢٠٢٠، ص ١١٦)

تُعد إدارة الجود الشاملة أسلوباً جديداً في أداء الأعمال وإدارتها بطريقة حديثة، كما يُعتبر بمثابة أسلوباً حديثاً يفوق كافة الأساليب الإدارية التقليدية؛ حيث يتم التركيز فيه بشكل كبير على تلبية متطلبات وتوقعات المستهلكين سواء كان هذا المستهلك داخل المؤسسة أو خارجها؛ حيث يتم ذلك من خلال معرفة متطلباتهم واحتياجاتهم، وذلك بهدف تلبيتها والقيام بأدائها على الوجه الصحيح، وذلك من أجل تطوير أداء المؤسسات بشكل مستمر لتصل لأعلى مستويات الأداء المتمثل في الاتقان المنشود. (المطيري، العنزي، المطيري، ٢٠٢٢، ص ٢٣)

يشهد العالم اليوم اهتماماً بالغاً بالجودة، ويتوفر المستلزمات والمواصفات التي تجعل الجودة في أعلى مستوياتها؛ حيث أصبح مفهوم الجودة أحد الركائز الأساسية لنجاح العمل في المنظمات الإنتاجية والخدمية، ويرجع السبب في ذلك إلى حدة المنافسة، بالإضافة إلى ظهور المفاضلة بين المنتجات، وفقاً لذلك سعت العديد من المنظمات الاقتصادية في عالمنا اليوم إلى تبني أساليب إدارية حديثة، ولعل أكثرها شيوعاً وتطبيقاً في العالم يتمثل في أسلوب إدارة الجودة الشاملة؛ حيث حققت على مدى العقدين الماضيين نجاحات باهرة في العديد من المؤسسات العالمية. (باديس، ٢٠١٦، ص ب)

١. مشكلة الدراسة.

نظراً لما يشهده العالم اليوم من انفتاح كبير، نجد أن كافة المؤسسات العالمية وبخاصة مؤسسات المملكة العربية السعودية تتأثر بما يحدث في العالم؛ حيث واجهت تلك المؤسسات تحديات كبيرة على مستوى الإدارة مثل مطالبة المواطنين للحكومات بتقديم أفضل الخدمات لتكون مماثلة للخدمات المقدمة من قبل الدول المتقدمة لمواطنيها، كما أن مكانة المملكة العربية السعودية دينياً وسياسياً واقتصادياً جعلها تواجه ضغوطاً خارجية لتطوير خدماتها، ولكن على الرغم من كل تلك التحديات واجهت أيضاً المملكة تحديات أخرى متعلقة بمحدودية الموارد المتاحة وتقلب أسعار النفط، بالإضافة إلى ارتفاع معدل الدين العام، وفقاً لكل هذه التحديات المذكورة سلفاً، نجد أن العديد من المنظمات والمؤسسات اضطرت للتوجه من أجل تبني أساليب إدارية حديثة بحيث تتمكن من خلالها من تخفيض حجم التكاليف و الحفاظ على مستوى الجودة، وهو ما أكدت عليه دراسة (عامر بن محمد شار البارقي، ٢٠٢٠، ص ٤٩٦ - ص ٤٩٧).

ونظراً لكافة التغيرات العالمية السابق ذكرها، نجد أنها أثرت بشكل كبير على الإدارة في كافة جوانبها، وبخاصة في ظل ظهور ما يُسمى بالنظام العالمي الجديد، وما تبعه من انتشار الأسواق العالمية والمنافسة الدولية، ووفقاً لذلك، نجد أنه في ظل الوقت الراهن تسعى العديد من المؤسسات والشركات على اختلاف مجالاتها وأنشطتها لتحقيق الجودة، ومن ثم أصبحت الجودة الشاملة بمثابة مطلباً أساسياً لكافة المؤسسات من أجل تحقيق أهدافها، ومع ازدياد حدة المنافسة العالمية، نجد أن المؤسسات أصبحت في حاجة إلى الارتقاء بأساليبها الإدارية، بالإضافة إلى تبني أساليب حديثة تُسهم في تحسين نوعية خدماتها، وذلك بهدف الحفاظ على مكانتها في السوق وتحسين نوعية وجودة خدماتها، وهو ما أكدت عليه دراسة (نورهان عمري، أميرة صبار، ٢٠٢٣، ص ٥)، لذا يُثار لدى الباحث تساؤل رئيسي يتعلق بموضوع الدراسة، وتمثل هذا التساؤل الرئيسي في الآتي:

إلى أي مدى تؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى الكفاءة الإدارية بالقطاع الخاص في المملكة العربية

السعودية؟

٢. أهمية الدراسة.

تتمثل أهمية الدراسة في كلٍ من الأهمية العلمية والعملية، ويتم توضيح أهمية كلٍ منهم على حدة في الآتي:

أ. الأهمية العلمية (النظرية):

- يُعد أسلوب إدارة الجودة الشاملة من الأدوات الإدارية الحديثة التي تم التركيز عليها بشكل كبير خلال العقدين الأخيرين.
- تُبرز أهمية تلك الدراسة من أهمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة؛ حيث يتطلب تطبيقها توفر القناعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية هذا المفهوم وجعله في مقدمة اهتماماتها والعمل على نشر هذه القناعة.
- تسليط الضوء على الدور الفعال التي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في رفع مستوى الكفاءة الإدارية.
- إثراء المكتبات بالمزيد من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في (إدارة الجودة الشاملة، الكفاءة الإدارية)، وذلك نظراً لندرة الدراسات والرسائل العلمية التي تناولت أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رفع الكفاءة الإدارية، وذلك في حدود علم الباحث، لذا سيفتح المجال لمزيد من الدراسات فيما يتعلق بموضوع الدراسة، وذلك بالتطبيق على مختلف المؤسسات سواء خاصة أو حكومية.

ب. الأهمية العملية (التطبيقية):

- تُساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات القطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية في رفع مستوى الكفاءة الإدارية بداخلها.
- تدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات القطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية، من قدرة الإدارات بداخلها على دراسة احتياجات العاملين وتلبيتها.
- تُعزز إدارة الجودة الشاملة من قدرة مؤسسات القطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية على تحقيق الميزة التنافسية.

- تُسهم هذه الدراسة في تدعيم قدرة مؤسسات القطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية على تخفيض حجم التكاليف المتعلقة بمنتجاتهم وخدماتهم.
- تُمكن هذه الدراسة مؤسسات القطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية من رفع مستوى جودة منتجاتهم.

٣. أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى عدة أهداف؛ حيث تمثل الهدف الرئيسي في الآتي:

دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رفع الكفاءة الإدارية داخل مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

ويندرج من هذا الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية تتمثل في الآتي:

- التعرف على مصطلح إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات.
- التطرق لدراسة مبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة.
- دراسة أهداف ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات.
- التطرق لأهمية تحقيق الكفاءة الإدارية داخل المؤسسات.
- التطرق لدراسة أبعاد كل من الجودة الشاملة والكفاءة الإدارية.

٤. أسئلة الدراسة.

يندرج من التساؤل الرئيسي للدراسة عدة تساؤلات فرعية تتمثل في الآتي:

- ما هو مصطلح إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات؟
- ما هي مبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة؟
- ما هي أهداف ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات؟

- ما هي أهمية تحقيق الكفاءة الإدارية داخل المؤسسات؟
- ما هي الأبعاد المتعلقة بكلٍ من الجودة الشاملة والكفاءة الإدارية؟

٥. الدراسات السابقة.

➤ أولاً: الدراسات العربية.

- دراسة (بدر سعيد فايز الشهراني، ٢٠٢٢)، بعنوان "آثار تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الأفراد على تنافسية شركات القطاع الخاص: دراسة حالة في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى عدة أهداف؛ حيث تمثلت أهمها في الكشف عن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإدارة الأفراد في القطاع الخاص بمحافظة عسير بالمملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى بيان آثار تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الأفراد على تنافسية شركات القطاع الخاص، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على مجموعة من الفرضيات؛ حيث تمثلت الفرضية الرئيسية في عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الأفراد على الميزة التنافسية، ومن أجل اختبار صحة فرضيات الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والمقارنة، وذلك من خلال الاعتماد على أداة الاستبانة المستخدمة في جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وذلك من أجل تحليل ردود الاستبانة احصائياً اعتماداً على برنامج SPSS.

وفي ضوء المنهجية المتبعة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، تمثلت أهمها في الآتي:

- تبين للباحث أن ممارسات إدارة الأفراد في القطاع الخاص بمحافظة عسير بالمملكة العربية السعودية لها تأثيراً نسبياً على تحقيق الميزة التنافسية لهذه الشركات.
- ترتبط ممارسات إدارة الجودة الشاملة بتحقيق الميزة التنافسية.
- أظهرت النتائج أن تطبيقات إدارة الجودة الشاملة لها علاقة قوية بممارسات إدارة الأفراد، وبخاصة من خلال عامل التعويض والمكافأة المنضوية تحت ممارسات إدارة الأفراد؛ حيث إنها تؤثر بصفة عالية على جميع عوامل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، قدم الباحث مجموعة من التوصيات تمثلت في الآتي:

- تركيز المنظمات على ممارسات إدارة الأفراد لا بُد أن يتعدى حدود إدارة الموارد البشرية.
- مواصلة الإدارة العليا تحسين أساليب الاختيار والتوظيف والتعويض والمكافأة، وذلك بهدف تعزيز تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.
- ضرورة المحافظة على دورات للتعليم والتدريب والتطوير المهني، مما يُتيح للإدارة العليا تطوير كادرها البشري من ناحية، واكتشاف العناصر الجاهزة لمهام جديدة.
- دراسة (هاجر خميس سليم الرزيقية، كوثر العمري، ٢٠٢٢)، بعنوان "أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية".

هدفت الدراسة إلى عدة أهداف؛ حيث تمثلت أهمها في التعرف على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط بسلطنة عمان، بالإضافة إلى التعرف على درجة تطبيق نظام إدارة الجودة في أداء المدارس في محافظة مسقط بسلطنة عمان، كما هدفت تلك الدراسة أيضاً إلى وضع تصور مقترح لمدارس التعليم ما بعد الأساسي لتطبيق إدارة الجودة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي نظراً لملائمة تلك المنهجية لطبيعة وأهداف الدراسة، كما اعتمدت على أداة الاستبانة بهدف جمع البيانات، وتم تحليل ردود الاستبانة احصائياً اعتماداً على برنامج SPSS

وفي ضوء المنهجية المتبعة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، تمثلت أهمها في الآتي:

- أشارت نتائج الدراسة إلى أنه من ضمن متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في المدارس يتمثل في دعم الجهات العليا وحسن اختيار مديري المدارس واستمرارية التدريب والتمهيد قبل التطبيق.
- مستوى الرغبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية في محافظة مسقط بسلطنة عمان كانت بدرجة متوسطة من وجهة نظر الهيئتين الإدارية والتدريسية، مما يلزم إقامة برامج تدريبية وورش تعليمية، وذلك من أجل رفع هذه الدرجة بصورة أكبر وفاعلية أكثر.

- أصحاب الخبرات الأطول كانوا الأقل في الاستجابة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسلطنة عمان، مما يُعني وجوب التوقف عن آرائهم ودراستها بشكل دقيق.

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، قدمت الباحثتان مجموعة من التوصيات تمثلت في الآتي:

- تكثيف الدورات التدريبية والبرامج والورش لمديري المدارس والمعلمين، وذلك من أجل الاهتمام بنظام إدارة الجودة لكي تحقق الهدف والغاية المنشودة من نظام إدارة الجودة الشاملة.
- إجراء المزيد من الدراسات المماثلة لإدارة الجودة الشاملة في محافظات السلطنة التي لم يشملها مجتمع الدراسة.
- ضرورة إجراء مزيد من البحوث العلمية والبرامج التدريبية التي تتعلق بتدريب العاملين عن طريق تقديم الخدمة، بالإضافة إلى متابعة ما بعد الخدمة، وذلك لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق رضا المستفيد، بالإضافة إلى تقييم العلاقات بين المستفيدين ومقدمي الخدمات.

- دراسة (أحمد إبراهيم سعيد حسن، ٢٠١٧)، بعنوان "أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات".

هدفت الدراسة إلى عدة أهداف؛ حيث تمثل الهدف الرئيسي في محاولة الكشف عن أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، واندرج من هذا الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية؛ حيث تمثلت أهمها في تحديد دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأبعادها في الشركات المبحوثة، بالإضافة إلى وضع استراتيجية دقيقة تستطيع الشركات الصناعية الأخرى الاستفادة منها في تطوير جودة منتجاتها، كما هدفت أيضاً إلى إنتاج وتسويق الخدمات الدوائية والمستحضرات الطبية والأجهزة والمستلزمات الطبية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على مجموعة من الفرضيات؛ حيث تمثلت الفرضية الرئيسية في عدم وجود أثر لممارسات إدارة الجودة الشامل في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، وذلك عند مستوى دلالة ٠,٠٥، ومن أجل اختبار صحة فرضيات الدراسة، لجأ الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي السببي، وذلك لاختبار أثر ممارسات إدارة

الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال الاعتماد على أداة الاستبانة في جمع البيانات والتأكد من صلاحيتها؛ حيث تم تحليل ردود الاستبانة احصائياً اعتماداً على برنامج SPSS.

وفي ضوء المنهجية المتبعة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، تمثلت أهمها في الآتي:

- اهتمام الإدارة العليا في شركات الأدوية الأردنية بتطبيق الاستراتيجيات والخطط المرسومة، بالإضافة إلى وضع تعليمات وإرشادات واضحة قادرة على التحسين من الخدمات والسلع المتوفرة.
- سعي الإدارة العليا في شركات الأدوية الأردنية على اجتذاب أكبر عدد ممكن من الزبائن والعملاء، وذلك من خلال الاستجابة لطلباتهم وتنفيذ جميع احتياجاتهم.
- حرص الإدارة العليا في شركات الأدوية على عقد دورات تدريبية بشكل دوري حتى تحسن وتطور مهارات وخبرات موظفيها، وهو ما ينعكس بدوره على تحسين الأداء وتحقيق جودة الإنتاج المطلوبة.

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، قدم الباحث مجموعة من التوصيات تمثلت في الآتي:

- ضرورة محافظة شركات الأدوية على ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وذلك بهدف تحسين الأداء وتعظيم الأرباح، بالإضافة إلى تحقيق الميزة التنافسية لها في السوق.
- لا بُد أن تقوم شركات الأدوية بتنظيم اجتماعات دورية بين صانعي القرار في الشركات والموظفين، لما في ذلك من تأثير في تحسين الأداء، وتطوير ممارسات إدارة الجودة الشاملة.
- منح حوافز معنوية ومادية ومكافآت مالية مجزية لأصحاب الابتكارات والإبداعات في شركات الأدوية الذين يعملون على تقديم سلع جديدة ومبتكرة.

➤ ثانياً: الدراسات الأجنبية.

• دراسة (Aawag Mohsen Alawag, wesam Salah Alaloul, Abdullah O. Baarimah,

Muhammad Ali Musarat and AL- Baraa Abdulrahman, 2023)، بعنوان "The Role of the

Total Quality Management (TQM) Drivers in Overcoming the challenges of

Implementing TQM in Industrialized- Building System Projects in Malaysia: Experts' Perspectives".

هدفت الدراسة إلى عدة أهداف؛ حيث تمثل الهدف الرئيسي في تقييم اعتماد إدارة الجودة الشاملة في مشاريع IBS، مع تحديد كيفية مساعدة محركات إدارة الجودة الشاملة في التغلب على إدارة الجودة الشاملة، ومن أجل تحقيق الهدف من الدراسة، اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال استخدام أداتين لجمع البيانات والمتمثلة في الاستبانة والمقابلة، ومن خلال اتباع تلك المنهجية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج؛ حيث تمثلت أهمها في أن اعتماد إدارة الجودة لمشاريع IBS ضعيفة للغاية.

- دراسة (Rana Mansour Ali, Neelamehan A/L Manickiam, Amer Hamzah Jantan and saadiatul Binti Ibrahim, 2022) بعنوان "The Impact of total Quality Management on the Saudi Manufacturing SMES Performance".

هدفت تلك الدراسة إلى عدة أهداف؛ حيث تمثلت أهمها في دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية، ومن أجل تحقيق الهدف من الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على مؤشرات إدارة الجودة الشاملة التي اقترحها نموذج كروسبي، ومن خلال اتباع تلك المنهجية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج؛ حيث تمثلت أهمها وجود تأثير كبير وإيجابي للقيادة والابتكار على أداء المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

- دراسة (Mohamed Abazid, Huseyin Gokcekus, 2019)، بعنوان "Application of Total Quality Management in Saudia Arabia Construction Project".

هدفت تلك الدراسة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مشاريع البناء بالمملكة العربية السعودية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال استخدام أداة الاستبانة في جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وذلك بهدف تحليل ردود الاستبانة احصائياً اعتماداً على برنامج

spss، ومن خلال اتباع تلك المنهجية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج؛ حيث تمثلت أهمها في أن مشاريع البناء لا تزال تعاني من العيوب التي يفرضها استخدام مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

➤ التعقيب على الدراسات السابقة.

■ اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في المنهجية التي تم اتباعها؛ حيث اعتمدت الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى المنهج الإحصائي من خلال الاعتماد على أداة الاستبانة، بهدف تحليل ردود الاستبانة إحصائياً لاختبار صحة الفرضيات، كما في دراسة (بدر سعيد فايز الشهراني، ٢٠٢٢)، دراسة (Mohamed Abazid, Huseyin Gokcekus, 2019)، كما اتفقت أيضاً الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تركيزها على ممارسات إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل كما في دراسة (هاجر خميس سليم الرزقية، كوثر العمري، ٢٠٢٢).

■ اختلفت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث الهدف من الدراسة؛ حيث هدفت الدراسات السابقة إلى تسليط الضوء على دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية كما في دراسة (أحمد إبراهيم سعيد حسن، ٢٠١٧)، دراسة (بدر سعيد فايز الشهراني، ٢٠٢٢)، بينما هدفت الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء على دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رفع الكفاءة الإدارية، واختلفت أيضاً من حيث مجتمع الدراسة؛ حيث تم طبقت الدراسات السابقة إدارة الجودة الشاملة على مؤسسات القطاع الحكومي بالملكة العربية السعودية، بينما تمثل مجتمع الدراسة الحالية في مؤسسات القطاع الخاص بالملكة العربية السعودية.

➤ الفجوة الدراسية.

أهم ما يميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة يتمثل في تركيزها على دراسة دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رفع الكفاءة الإدارية، تطبيقاً على عينة من قبل المدراء والعاملين داخل مؤسسات القطاع الخاص بالملكة العربية السعودية وهو ما لم يتم تناوله من قبل الباحثين وذلك في حدود علم الباحث.

➤ المنطلقات النظرية للدراسة.

نظرية واينر ستيوارت: (١)

يُعد ستيوارت بمثابة المؤسس الأول لمفهوم الجودة الشاملة؛ حيث يرجع له الفضل في العديد من الاكتشافات المتعلقة بطرق وأدوات إحصائية للرقابة على الجودة، والتي تُسمى في العصر الحالي بالخرائط والجداول الخاصة بالرقابة على الجودة، ومن ضمن اسهامات ستيوارت في هذا المجال هي دوريته الشهيرة الثلاثية التي تعرف بمراحلها الثلاث والمتمثلة في التخطيط، والإنتاج، والرقابة؛ حيث صمم هذه المراحل على نمط الطرق العلمية لاختبار التجزئة والوصول إلى نتائج علمية، وبالنظر إلى المراحل السابقة التي افترضها ستيوارت يُمكن ملاحظة اهتمامه باختبار جودة وكفاءة المنتج، وذلك من خلال المرحلة الأخيرة المتمثلة في الرقابة على تقديم خدمة العملاء؛ حيث يُمكن تحديد مدى مطابقتها للمواصفات الموضوعة سلفاً عند التخطيط لتقديمها.

ووفقاً لتلك النظرية؛ نجد أن ستيوارت قد أكد على أهمية التفكير الاستقرائي والاستدلالي لتحديد مفهوم الجودة؛ حيث قام بوضع نظام تقليدي للتحكم في الجودة داخل المؤسسات، ويتكون ذلك من ثلاث مراحل كالآتي:

- عملية تحديد ما هو مطلوب.
- عملية إنتاج ما هو محدد.
- الحكم على ما إذا كانت الاحتياجات قد تم مواجهتها.

٦. المنهجية وطرق الدراسة.

أ. فرضيات الدراسة:

وفقاً لما تم عرضه في مشكلة الدراسة وأهدافها، تمثلت فرضيات الدراسة في الآتي:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة (كمتغير مستقل) ورفع الكفاءة الإدارية (كمتغير تابع) بالقطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية.

(١) مبروكة عبد الكريم طاهر، " الجودة الشاملة في التعليم العالي: نماذج نظرية وتطبيقات عملية"، دورية علمية محكمة، حوليات آداب عين شمس، ٢٠١٨، ص ٨٠.

ويندرج من تلك الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية تتمثل في الآتي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون (البعد الأول لإدارة الجودة الشاملة) كمتغير مستقل وبين الكفاءة الإدارية بأبعادها الأربعة كمتغير تابع.

- **الفرضية الفرعية الثانية:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العمل بروح الفريق (البعد الثاني لإدارة الجودة الشاملة) كمتغير مستقل وبين الكفاءة الإدارية بأبعادها الأربعة كمتغير تابع.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البحث والتطوير (البعد الثالث لإدارة الجودة الشاملة) كمتغير مستقل وبين الكفاءة الإدارية بأبعادها الأربعة كمتغير تابع.

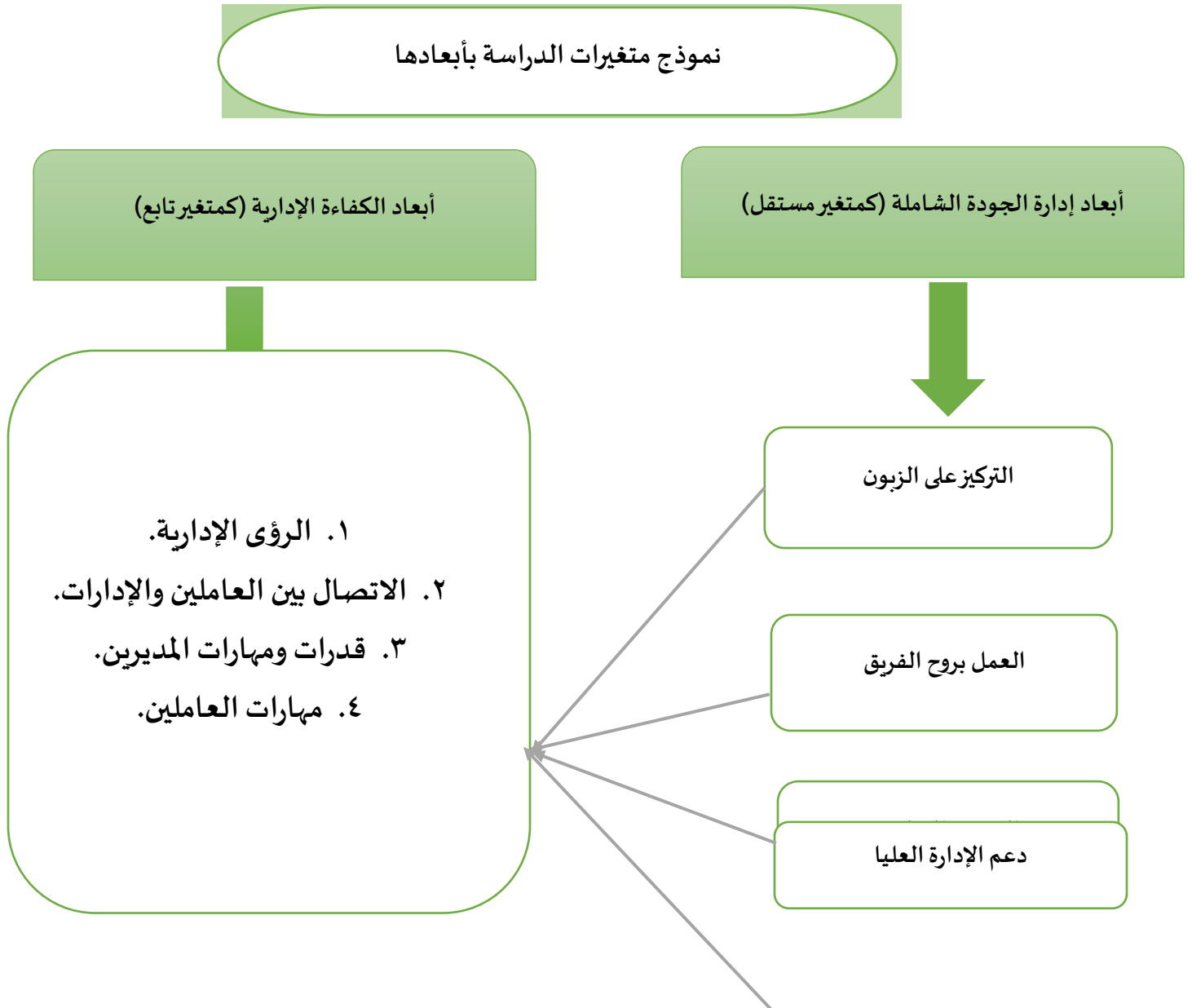
- **الفرضية الفرعية الرابعة:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا (البعد الرابع لإدارة الجودة الشاملة) كمتغير مستقل وبين الكفاءة الإدارية بأبعادها الأربعة كمتغير تابع.

ب. نموذج الدراسة:

سيتم عرض كل بعد من أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، كالآتي:

شكل رقم (١) يوضح نموذج متغيرات الدراسة.



المصدر: تم إعداد الشكل بواسطة الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة.

ت. منهجية الدراسة:

من أجل اختبار صحة فرضيات الدراسة لتحقيق أهدافها، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وسيتم اللجوء لكل منهج منهم من خلال الآتي:

▪ المنهج الوصفي:

سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي، وذلك بهدف الاطلاع على الدراسات السابقة والرسائل العلمية، من أجل تدعيم قدرة الباحث على تكوين إطار نظري قوي يُسهم في الإلمام بمتغيرات الدراسة، وذلك بهدف وصف وتوضيح العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في رفع الكفاءة الإدارية.

▪ المنهج التحليلي:

سيتم الاعتماد على المنهج التحليلي، وذلك بهدف قياس العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في رفع الكفاءة الإدارية، مع الاعتماد على أداة الاستبانة، من أجل استخدام ردود الاستبانة في اكتشاف العلاقة، وذلك من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية في تحليل ردود الاستبانة اعتماداً على برنامج SPSS، لاختبار صحة فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

ث. الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، سيتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي (SPSS Version 26)، وتتمثل تلك الأساليب الإحصائية في الآتي:

• معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient):

وذلك بهدف التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

- المتوسط الحسابي (Mean):

وذلك بهدف التعرف على مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.

- استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation):

ذلك بهدف التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل بُعد من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis:

وذلك بهدف التعرف على أثر كل بُعد من أبعاد (إدارة الجودة الشاملة) كمتغير مستقل، على كل بُعد من أبعاد (رفع الكفاءة الإدارية) كمتغير تابع.

- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression):

وذلك بهدف التعرف على أثر أبعاد (إدارة الجودة الشاملة) المتمثلة في (التركيز على الزبون، العمل بروح الفريق، البحث والتطوير، دعم الإدارة العليا) على أبعاد (الكفاءة الإدارية) المتمثلة في (الرؤى الإدارية، الاتصال بين العاملين والإدارات، قدرات ومهارات المديرين، مهارات العاملين).

ج. مجتمع وعينة الدراسة.

- مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

- عينة الدراسة:

نظراً لكبر حجم مجتمع البحث، فيمكن تحديد حجم عينة البحث من خلال دراسة (ROBERT V. KREJCIE, 1970)، بواسطة القانون التالي:^(٢)

$$\text{حجم العينة} = \frac{Z^2 * p * (1 - p)}{\alpha^2}$$

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تم اختياره ٩٥٪.

p: نسبة العينة من المجتمع تم اختيارها ١٥٪.

α : مستوى المعنوية المسموح به في النتائج وهو ٥٪.

بالتعويض في القانون السابق:

$$\text{حجم العينة} = \frac{1.96^2 * 0.15 * 0.85}{0.05^2} = 196 \text{ مفردة من مجتمع الدراسة}$$

٧. أدوات الدراسة.

اعتمد الباحث على أداة الاستبانة، من أجل البيانات من عينة الدراسة المتمثلة في عدداً من العاملين والمدراء داخل مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وتتألف الاستبانة من ثلاث محاور تتمثل في الآتي:

- المحور الأول:

سيتضمن هذا المحور الخصائص الشخصية والوظيفية للمدراء والموظفين عينة الدراسة والمتمثلة في (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة...الخ).

(²) MAHDI, Dalal Salih, Mezher Abdullah AHMED, and Firas Hasan RASHEED. "The role of job satisfaction in developing administrative performance and creativity: An empirical study in Iraq." The Journal of Asian Finance, Economics and Business 8.6 (2021), 465 – 473.

- **المحور الثاني:**

سيتضمن هذا المحور دراسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل) المتمثلة في (التركيز على الزبون، العمل بروح الفريق، البحث والتطوير، دعم الإدارة العليا).

- **المحور الثالث:**

سيتضمن هذا المحور دراسة أبعاد الكفاءة الإدارية (المتغير التابع) المتمثلة في (الرؤى الإدارية، الاتصال بين العاملين والإدارات، قدرات ومهارات المديرين، مهارات العاملين)، مع التطرق لدراسة دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رفع الكفاءة الإدارية، من خلال دراسة أثر كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة على كل بعد من أبعاد الكفاءة الإدارية.

٨. صدق أداة الدراسة.

سيتم التأكد من صدق أداة الاستبانة بواسطة عرضها في هيئتها الأولية على عدد من الأكاديميين المتخصصين في إدارة الأعمال، وإجراء التعديلات طبقاً لوجهات نظر المحكمين على الاستبانة.

٩. ثبات أداة الدراسة.

سيتم التحقق من ثبات الاستبانة بواسطة استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) على محاور الدراسة لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة لكل بعد ولكل متغير، ومن خلال النتائج سوف نتأكد من مدى صدق وصحة وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومدى صلاحيتها في التحليل الإحصائي.

١٠. مجالات الدراسة.

تتمثل مجالات الدراسة في التعرف على كلٍ من الحدود الموضوعية، المكانية، البشرية، بالإضافة إلى الحدود الزمانية، وسيتم توضيح كلٍ منهم على حدة كالآتي:

- **الحدود الموضوعية:**

اقتصرت الحدود الموضوعية في الدراسة على دراسة دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رفع الكفاءة الإدارية.

- **الحدود المكانية:**

اقتصرت تطبيق الدراسة على مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

- الحدود الدشربة:

تم تطبيق الدراسة على عينة من قبل العاملين بمؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؛ حيث تُقدر حجمها ب (١٩٦).

- الحدود الزمنية:

تم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢٤ م.

١١. تقسيم الدراسة المقترح:

- الفصل الأول: الإطار التمهيدى للدراسة.
- الفصل الثانى: الإطار النظرى.
- الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.
- الفصل الرابع: مناقشة النتائج.
- قائمة المراجع.
- الملاحق.

الجزء الثاني

الجزء الثاني

الإطار النظري

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رفع

الكفاءة الإدارية

الجزء الثاني

الإطار النظري

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رفع الكفاءة الإدارية

مقدمة.

في ظل بيئة الأعمال اليوم، تعيش منظمات الأعمال عصرًا يتسم بالتجديد والبحث عن مزيداً من الكفاءة والابتكار والتميز في الأداء؛ حيث يشهد القرن الحالي وجود العديد من المتغيرات منها المحلية والعالمية، والتي خلقت نوعاً من المنافسة الحادة بين منظمات الأعمال الاقتصادية سواء منها الذي يهدف إلى غزو الأسواق العالمية، أو حتى التي ترغب بالاحتفاظ بحصتها في أسواقها المحلية، وقد فرض ذلك ضرورة الاهتمام بتحديث الأساليب الإدارية التي تُدار بها تلك المنظمات، لذا ينبغي على تلك المنظمات تحقيق عناصر محددة تُسهم في تحقيق ميزة تنافسية في مجال الأعمال، ومن هنا تأتي إدارة الجودة الشاملة لتُمثل أحد المداخل الرئيسة الداعمة للقدرة الابتكارية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية الداعمة لنجاح المنظمات واستمراريتها في العصر الحديث، وفي ظل التغيرات العالمية الحادة أصبحت إدارة الجودة الشاملة تلعب دوراً حاسماً في بقاء المنظمات في السوق. (رشوان، ٢٠١٧، ص ٣)

تسعى العديد من المنظمات التي ترغب في الاستمرارية والبقاء في السوق إلى مواكبة كافة التطورات والتغيرات المتسارعة والمستمرة في كافة المجالات، وهو ما يستدعي بالضرورة الاهتمام بتحسين وتطوير أدائها التنظيمي والإداري المنبثق من زيادة كفاءة وأداء المورد البشري، وذلك على اعتبار أن الموارد البشرية تُعد بمثابة الركن الأساسي التي تقوم عليه أي منظمة في نجاحها وتحقيقها لأهدافها، وانطلاقاً من ذلك قد زاد الاهتمام بالمورد البشري من قبل المنظمات، كما أصبحت تسعى بشكل كبير إلى استثماره وتطويره، بالإضافة إلى تنمية مهاراته وقدراته، ومن ثم رفع مستوى كفاءته وتمكينه، وذلك استعداداً لأي تحديات أو تغيرات بالبيئة المحيطة، بالإضافة إلى تحسين مستوى الأداء الذي ينعكس بشكل إيجابي على أداء المنظمة ككل. (الرياحي، ٢٠٢٢، ص ١)

تلعب إدارة الجودة الشاملة دوراً رئيسياً في تحقيق الكفاءة الإدارية داخل المؤسسات؛ حيث نجد أن أهم ما يُميز إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة يتمثل في تحسين مستويات الجودة الشاملة؛ حيث تدعم إدارة الجودة الشاملة قدرة المؤسسات على تخفيض حجم التكاليف وزيادة الإنتاجية، كما أنها تُغير من سلوكيات أفراد المؤسسة تجاه مفهوم الجودة، بالإضافة إلى تحقيق رضا المستهلك، وذلك من خلال قيام المؤسسات بتلبية احتياجات العملاء بأعلى جودة وأقل كفاءة ممكنة، كما أن إدارة الجودة الشاملة تتمكن من تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين الإدارات بهدف تحقيق الكفاءة الإدارية، ومن ثم يتضح لنا مدى مساهمة المؤسسات التي تُطبق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الكفاءة الإدارية داخل تلك المؤسسات (أحمد، ٢٠٢١، ص ٤٠٦)

ولكي نتمكن من دراسة الإطار النظري المتعلق بدور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الكفاءة الإدارية، سيتم تقسيم هذا الجزء كالآتي:

- الفصل الثاني:

ماهية إدارة الجودة الشاملة.

- الفصل الثالث:

ماهية الكفاءة الإدارية مع توضيح أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الكفاءة الإدارية داخل المؤسسات.

الفصل الثاني

ماهية إدارة الجودة الشاملة

تمهيد.

أسهم التقدم العلمي والتقني في زيادة الإدراك لمتطلبات التغير والتطوير، وضرورة مواكبة كل ما هو جديد، وهو ما أدى إلى ضرورة الاهتمام بشكل كبير في عمليات الإصلاح في معظم دول العالم، كما نالت إدارة الجودة الشاملة اهتماماً واسعاً وكبيراً إلى الحد الذي جعل المفكرين والباحثين يُطلقون على هذا العصر ما يُسمى بعصر الجودة، كما تُعد إدارة الجودة الشاملة مفهوماً إدارياً وحديثاً وعصرياً في أداء الأعمال وإدارتها بطريقة حديثة تفوق جميع المفاهيم الإدارية التقليدية؛ حيث تُركز إدارة الجودة الشاملة على تلبية متطلبات وتوقعات المستهلكين سواء كان داخل المنظمة أو خارجها، ويتم ذلك من خلال معرفة احتياجاتهم ومتطلباتهم، ومن ثم القيام بأدائها بشكل صحيح من خلال التطوير والتحسين المستمر، بهدف الوصول لأعلى مستويات الأداء المتمثلة في الاتقان. (البارقي، ٢٠٢٠، ص ٤٩٦)

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

يُعد مصطلح إدارة الجودة الشاملة بمثابة مفهوماً حديثاً ظهر في منتصف الثمانينات من القرن العشرين، وتعددت تعريفات إدارة الجودة الشاملة من قبل الباحثين، وتمثلت التعريفات الأكثر انتشاراً في الآتي:

- تُعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها أسلوب إداري يشمل كافة نشاطات المنظمة، والتي من خلالها يتم توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية لتحقيق التحسين المستمر للمنظمة وأهدافها ومخرجاتها، وذلك بهدف إرضاء المجتمع بأكفاً الطرق وأقل تكلفة. (الجبرين، ٢٠١٦، ص ٤٢٧)
- كما تُعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها تُعد استراتيجية حديثة لعملية الإدارة وتستند على مجموعة من المبادئ، والتي لا بُد من اتباعها بغرض تحقيق التميز في الأداء وتحقيق رضا المتعاملين أو ما يفوق توقعاتهم، كما أنها تُعد بمثابة أسلوباً إدارياً حديثاً يُحقق التطوير والتحسين المستمر داخل المؤسسات بهدف تحسين جودة الخدمات المقدمة داخل القطاع. (المطيري، حسينة، العنزي، ٢٠٢٢، ص ٢٤)

ومن خلال التعريفات السابقة يُمكن وضع تعريف جامع وشامل موحد لإدارة الجودة الشاملة من قبل الباحث

كالآتي:

يُمكن تعريف إدارية الجودة الشاملة على أنها فن إدارة كافة أجزاء ومكونات المؤسسة، وذلك بهدف تحقيق التميز، كما ينبغي عدم الخلط بين الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة؛ حيث تُشير الجودة إلى المواصفات، أما إدارة الجودة الشاملة فتُعني كافة الأنشطة التي يبذلها مجموعة الأفراد المسؤولين عن تسيير شؤون المؤسسة والتي تشمل التخطيط والتنفيذ والتقييم.

ثانياً: أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات.

تتلخص أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ثلاثة أهداف رئيسة تتمثل في الآتي: (حداد، ٢٠١٩، ص ١١٩- ص

١٢٠)

١. تخفيض الوقت اللازم لإنجاز وأداء المهمات للعميل:

حيث تؤدي غالبية الإجراءات الموضوعية من قبل المؤسسات على إجراءات طويلة تؤثر سلباً على العملاء، ومن ثم هدفت إدارة الجودة الشاملة إلى الحفاظ على رضا العملاء، وذلك من خلال تقليل الوقت اللازم لإنجاز وأداء المهمات للعميل.

٢. تحقيق مستوى عالٍ من الجودة:

تستطيع المؤسسات أن تُحقق مستوى عالٍ من الجودة، وذلك من خلال تطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، مع الأخذ في الاعتبار أن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي إلى زيادة الوقت اللازم لأداء وإنجاز المهام، وزيادة أعمال المراقبة، ومن ثم زيادة شكاوى العملاء المقدمة تجاه الخدمات.

٣. خفض مستوى التكاليف:

تفرض تطبيق الجودة الشاملة على المؤسسات عمل الأشياء بالطرق الصحيحة من البداية، وهذا بدوره يعمل على تقليل التلف أو إعادة الإنتاج للبضود التالفة، ومن ثم تقليل حجم التكاليف.

ثالثاً: أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

نظراً للأهمية الكبرى لتطبيق الجودة باعتبارها العامل الأساسي في إثبات مدى نجاح المؤسسة في التجديد، ومساهمتها في تطوير وتقوية قدرتها التنافسية، فتمثل أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات في الآتي: (الفياض، ٢٠٢٠، ص ٣٩)

١. زيادة مستوى الربحية كنتيجة لخفض مستوى التكاليف.
٢. توفير السلع والخدمات، وذلك حسب رغبات المستهلك.
٣. تحسين العلاقة بين المنتجين والمستهلكين.
٤. تمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة الإداريات من دراسة احتياجات العاملين وتلبيتها.
٥. المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية.
٦. المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات داخل المؤسسات بكل سهولة.
٧. تدعيم الترابط والتناسق بين الأقسام.
٨. الشعور بالانتماء في بيئة العمل.
٩. تنمية الشعور بوحدة الجماعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد.
١٠. المساهمة في تحقيق أعلى معدلات من التفوق والكفاءة، وذلك عن طريق الوعي بالجودة في كافة أقسام المؤسسة.
١١. تحسين سمعة المؤسسة في نظر كل من العاملين والعملاء.

رابعاً: مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

لا بُد من وجود مجموعة من المبادئ التي لا بُد من الالتزام بها، وذلك بهدف ضمان تطبيق إدارة الجودة الشاملة،

وتتمثل تلك المبادئ في الآتي: (حداد، ٢٠١٩، ص ١٢٠)

١. التركيز على العميل.
٢. مشاركة العاملين وتحفيزهم.
٣. الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.
٤. تدريب العاملين وتأهيلهم.
٥. اقتناع ودعم الإدارة العليا.
٦. التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التخطيط والتحسين.
٧. التركيز على تحسين العمليات.

خامساً: معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

يوجد مجموعة من المعايير اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتتمثل تلك المعايير في الآتي: (صقر، ٢٠١٣، ص

١٦)

١. تحديد الأهداف، وذلك بهدف تسجين حجم الإنتاج وتطويره.
٢. تبني فلسفة للجودة الشاملة، ومنهج للقيادة، وذلك بهدف القدرة على التغيير نحو الأفضل.
٣. تحسين الأداء والجودة بمثابة المحرك الأساسي لدفع عجلة التنمية داخل المؤسسات.
٤. التأكيد على جودة الكيفية.
٥. تحسين وتعديل الإنتاج ونظام الخدمة، مع العمل على نقص التكلفة.
٦. تدريب الأفراد على وظائف الجودة الشاملة.
٧. تدريب القيادات ومساعدة الأفراد على تطوير الأداء.

٨. التعرف على معوقات العمل وإزالتها بين الأقسام داخل المؤسسة.

٩. إزالة الخوف وتدعيم الثقة، وذلك بهدف أن يعمل الأفراد بشكل فعال داخل المؤسسة.

سادساً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات.

لكي تُحقق الجودة الشاملة الغرض من تطبيقها داخل المؤسسات، فلا بُد من توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية

حتى تستطيع المؤسسات تقبل مفاهيم الجودة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي، وتتمثل تلك المتطلبات في الآتي:

(عبد العظيم، ٢٠١٤، ص ١٧ – ص ١٨)

١. الثقافة التنظيمية:

يُعد مفهوم الثقافة التنظيمية في الجودة الشاملة بمثابة الطريقة التي تؤدي بها الأعمال؛ حيث يؤكد فيليب تكنسون أن الثقافة عبارة عن مجموعة من القيم والسلوكيات والقواعد التي تُميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، وإذا أردنا أن نأخذ بمفهوم ومبادئ الجودة الشاملة، ينبغي العمل على ترسيخ الثقافة التي يشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم، بالإضافة إلى المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرار، واعتبار ذلك بمثابة قاعدة أساسية في العمل.

٢. ضرورة الابتعاد عن الخوف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٣. إيمان الإدارة العليا بأهمية نظام إدارة الجودة الشاملة، وإدراكها لمسؤولياتها تجاه التغيرات العالمية الجديدة.

٤. ضرورة معرفة الأسباب والمشكلات من خلال الدراسة التحليلية للمؤسسة العالية التي تدفعها إلى تطبيق إدارة

الجودة الشاملة.

٥. مشاركة جميع العاملين في الجهد المبذول لتحسين مستوى الأداء.

٦. النظر إلى عملية تطوير وتحسين الجودة على أنها عملية مستمرة.

٧. التشجيع على الابتكار والمخاطرة.

٨. استخدام أساليب في اتخاذ القرارات، وذلك بهدف زيادة الموضوعية والابتعاد عن الذاتية.

٩. ضرورة التركيز على قاعدة عريضة من المعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرارات؛ حيث تهتم إدارة الجودة الشاملة بمتابعة العمليات، وذلك عن طريق الجمع المتواصل للبيانات الإحصائية وتفسيرها وتحليلها، حتى يمكن تحديد ومواجهة المشكلات فور ظهورها، وذلك بدلاً من الانتظار حتى تفاقمها ثم محاولة إيجاد حلاً لها.

سابعاً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات.

يُسهم تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات في تحسين أداء المؤسسات، ووفقاً لذلك يمر تطبيق الجودة الشاملة داخل المؤسسات بخمس مراحل تتمثل في الآتي: (الورفلي، ٢٠٢٢، ص ٢٠ - ص ٢١)

١. المرحلة الصفرية (مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة الجودة الشاملة):

يتم في هذه المرحلة تلقي كبار المسؤولين من مسئولين من الإدارة العليا بالمؤسسة برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند عليها والنتائج المتوقعة من تطبيقه، ويتم ذلك بالتعاون مع مهنين محترفين في عملية التنسيق والتدريب، ويتم خلال هذه المرحلة وضع الأهداف المشتركة وسياسات المؤسسة والرؤية الاستراتيجية المستقبلية.

٢. المرحلة الأولى (مرحلة التخطيط):

تبدأ هذه المرحلة بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المؤسسة؛ حيث تبدأ مرحلة وضع الخطط التفصيلية لتحسين الجودة، وتكوين فرق عمل ممثلة بجميع المستويات الإدارية، وذلك بهدف المساهمة في دراسة العمليات التنظيمية، وأفضل الوسائل لتطويرها، والوعاء الزمني للتنفيذ والتكلفة التقديرية، مع الأخذ في الاعتبار وضع خطة لمواجهة مقاومة التغيير المتوقعة من قبل بعض العاملين، وإقناعهم بمميزات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٣. المرحلة الثانية (مرحلة التقويم):

تتضمن تلك المرحلة تبادل المعلومات اللازمة لدعم مراحل الإعداد والتخطيط والتنفيذ، كما تشتمل هذه المرحلة

على أعمال المسح الميداني والتقويم والاستبانات وإجراء المقابلات الشخصية على مستوى المؤسسة وعلى جميع المستويات، بالإضافة إلى التقويم الذاتي لتوضيح انطباعات الفرد والمجموعة عن أوجه القوة وأوجه القصور داخل المؤسسة.

٤. المرحلة الثالثة (التطبيق):

من خلال هذه المرحلة يتم الاستفادة من كل الإمكانيات المتاحة خلال المراحل السابقة، فضلاً عن بدء المبادرات الجادة لتدريب المديرين وجميع العاملين بالمؤسسة وتقويم وتطوير العمليات وإحداث التغييرات اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة.

٥. المرحلة الرابعة (تبادل الخبرات):

يُسهم تنفيذ المراحل الأربعة السابقة في توفير قاعدة بيانات جوهرية للمؤسسة؛ حيث يمكن أن تفيد في التفاعل وتبادل الخبرات بين الأقسام المختلفة، ومن ثم يتم إعداد التوصية اللازمة بالتنوع بعد الحصول على الثقة من قبل الجهة الأصلية التي قامت بالتنفيذ، وزيادة القدرة التنافسية للنادي وتمكينه للوصول للعالمية، فضلاً عن رفع مستوى الأداء، وتغيير ثقافة المؤسسة الرياضية إلى الأفضل.

ثامناً: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تُعد أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمثابة الأساليب والمنهج المطبقة على كافة الأنشطة، وذلك بغرض تطويرها، كما تتنوع تلك الأدوات حسب طبيعة الأنشطة والمهام والأهداف المرجوة من الجودة:

وتتمثل الأدوات الأكثر شيوعاً في الآتي: (عيسى، ٢٠٢٠، ص ١٠ - ص ١١)

١. مخطط عظم السمكة:

يُعرف مخطط السبب والنتيجة كذلك بمسمى مخطط إيشيكاوا، وذلك نسبة إلى العالم الياباني إيشيكاوا الذي قام بتطوير هذه التقنية عام ١٩٤٣ م؛ حيث تم تعريفها على أنها استراتيجية تدريبية تتضمن عدة خطوات إجرائية متتابعة، كما تركز على التفاعل بين الأطراف داخل المؤسسة.

٢. مخطط باريتو:

يُعد مبدأ باريتو من أقوى الأدوات التي ابتكرها الانسان، ولهذا نجد أن تحديد ٢٠٪ أو العوامل القليلة الحاكمة يؤدي إلى توفير جهداً كبيراً، ولكن لا بُد من أن تؤخذ العوامل في الحسبان في ضوء القضايا الأُشمل.

٣. العصف الذهني:

يُعد العصف الذهني بمثابة استراتيجية يتم استخدامها كأسلوب لتحفيز التفكير والابداع لحل المشاكل المستعصية، وذلك سواءً العملية أو العلمية أو الحياتية، كما أنه بمثابة استخدام العقل في التصدي النشط للمشكلة.

٤. خريطة التدفق:

تُعد خريطة التدفق بمثابة تمثيل بياني يعتمد على الرسم لتوضيح ترتيب العمليات لحل المشكلة، كما أن الهدف منها يتمثل في المساعدة في إلقاء الضوء على تتابع العمليات المتعلقة بنقاط اتخاذ القرار الرئيسة.

٥. منهجية Six Sigma:

يُطلق على تلك المنهجية بالنظام الرشيق؛ حيث يُعد من أهم الابتكارات الإحصائية في فضاء الجودة الشاملة، ولا سيما في العصر الحديث، كما أنها تُعد من أبرز المبادرات التي قدمتها شركة الاتصالات العامة، وذلك لتقليل نسبة الإهدار.

تاسعاً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

من الممكن أن تنجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، بينما تفشل بعض المؤسسات الأخرى في تطبيقها، ومن بين الأسباب الأكثر شيوعاً لفشل تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة الآتي: (خليفة، ٢٠١٩، ص ٣٩٩ - ص ٣٤٠)

١. عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، لذا فلا بُد لهذه الإدارة أن تتعلم أولاً خطوات هذا البرنامج، ثم تبدأ في إيجاد هيكل تنظيمي ونظام مكافآت يدعم هذا البرنامج، ومن ثم يكون لديها الرغبة في تكريس المصادر والجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.
٢. التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل، فلا يوجد أسلوباً واحداً يضمن تطبيق تحقيق الجودة داخل المؤسسات، بل لا بُد من النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظاماً متكاملًا.
٣. عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة؛ حيث إنه من الضروري لنجاح أي منظمة مشاركة كافة أفراد المنظمة والتزامهم المستمر ومسؤولياتهم تجاهه.
٤. تركيز المؤسسة على تبني طرقاً وأساليب لإدارة الجودة والتي لا تتوافق مع نظام إنتاجها.
٥. مقاومة التغيير، سواء من الإدارة أو العاملين، وذلك نظراً لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغييراً تاماً في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة، بالإضافة إلى تخوف بعض العاملين من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة عليهم.
٦. جمود التنظيم؛ حيث إن بعض المؤسسات تهتم بالشكل التنظيمي، وذلك بغض النظر عن مدى ملائمة الظروف واحتياجات العمل، وذلك بحيث يكون التركيز على المبادئ التنظيمية المجردة كتفويض السلطة أو تسلسل خط القيادة دون النظر إلى مناسبة تلك المبادئ لظروف التنفيذ ومتطلباته.
٧. اعتماد المؤسسة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة.
٨. الافتقار إلى العمل الجماعي داخل المؤسسات.
٩. شيوع الأنماط الإدارية المتسلطة والمتصلبة.

١٠. عدم مراعاة احتياجات المستفيدين ورغباتهم.

١١. توقع الإدارات نتائج فورية دون الأخذ في الاعتبار الاحتياج للمدى البعيد.

١٢. ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير.

١٣. عدم توافر اتصالات فعالة بين الإدارات والأقسام.

ومن خلال ما سبق انضح لنا الآتي:

مدى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات؛ حيث تتمثل تلك الأهمية في مدى استفادة المؤسسات منها في زيادة مستوى الأرباح كنتيجة لخفض حجم التكاليف، وتحسين العلاقة بين المنتجين والمستهلكين، بالإضافة إلى المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية، واتخاذ القرارات وحل المشكلات بكل سهولة ويسر، كما تظهر أهميتها أيضاً في الشعور بالانتماء في بيئة العمل، وعلي الرغم من تلك الأهمية الكبرى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات إلا أنها تواجه مجموعة من العقبات عند تطبيقها في المؤسسات، ومنها تركيز المؤسسة على تبني طرقاً وأساليب لإدارة الجودة والتي لا تتوافق مع نظام انتاجها، لذا ينبغي على المؤسسات أن تتوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بداخلها، من أجل تحقيق أعلى مستوى ممكن من الجودة والكفاءة، محاولة إيجاد حلولاً لمواجهة كافة العقبات التي تواجهها.

الفصل الثالث

ماهية الكفاءة الإدارية مع توضيح أثر

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق

الكفاءة الإدارية داخل المؤسسات.

الفصل الثالث:

ماهية الكفاءة الإدارية مع توضيح أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الكفاءة

الإدارية داخل المؤسسات.

تمهيد:

في ضوء التغيرات التي يشهدها العالم اليوم، أصبحت المنظمات تواجه عدة صعوبات من شأنها أن تُعرق بلغوها لأهدافها وغاياتها، لذا ينبغي على المنظمات التي ترغب في تحقيق المزيد من الاستمرارية والبقاء في بيئة الأعمال ومواكبة هذه التغيرات، أن تتجه نحو تحسين وتطوير أدائها المنبثق من زيادة كفاءة الموارد البشرية، والتي تُعد بمثابة الركن الأساسي التي تقوم عليه أي منظمة، مع الأخذ في الاعتبار أنه على الرغم من وجود عدة موارد أخرى تُساعد المنظمات في مواكبة هذه التغيرات وتحقيق أهدافها، إلا أنه لا يُمكن لهذه الموارد أن تُحقق الغاية المرجوة منها دون وجود موارد بشرية تتمتع بمرونة وأداء عالي وسرعة وكفاءة في الأداء. (الرياحي، ٢٠٢٢، ص ٢٣)

أولاً: مفهوم الكفاءة.

تُعرف الكفاءة على أنها تنسيق وربط للموارد في إطار عمل معين، ويتم اعتبار الكفاءات البشرية بمثابة مزيج بين المهارات الفردية أو الجماعية، كما أنها مرتبطة بالواقع والسلوك المهني والتي تتجه نحو تحقيق الهدف. (لعجوزي، ٢٠١٨، ص ٤٤)

ثانياً: أنواع الكفاءات البشرية.

تتعدد أنواع الكفاءات البشرية، وتتمثل تلك الأنواع في الآتي: (لعجوزي، ٢٠١٨، ص ٤٥ – ص ٤٧)

١. الكفاءات الفردية:

تُعد الكفاءات الفردية بمثابة كفاءات يمتلكها الفرد؛ حيث تضم مختلف أشكال المعارف، ومهما كان مستوى الفرد في المؤسسة، كما أن الكفاءات الفردية تتمثل في القدرة على استخدام المعارف المكتسبة.

وتتمثل أوجه الكفاءات الفردية في الآتي: (لعجوزي، ٢٠١٨، ص ٤٥ – ص ٤٦)

- أن يعرف الشخص كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة.
- أن يكون مثابراً وقادراً على العمل وحده بشكل منفرد.
- مواجهة المشاكل بهدوء أعصاب.
- الإنسانية والتوازن بين الحياة الخاصة والعمل.

٢. الكفاءات الجماعية:

تُعد الكفاءات الجماعية بمثابة اندماج لجميع الكفاءات الفردية؛ حيث تتقاسم ثقافة مشتركة للمؤسسة تتعاون وتتآزر من أجل هدف آخر، كما يُمكن تحديد وجود هذا النوع من الكفاءات، وذلك من خلال مؤشر الاتصال الفعال.

ولكي تنشأ الكفاءات الجماعية داخل المؤسسة، فلا بُد من توفر الشروط الآتية: (لعجوزي، ٢٠١٨، ص ٤٥ – ص ٤٦)

- وجود نظام اتصال فعال يضمن التداخل بين الكفاءات الفردية والترابط بينها.
- وجود مصالح مشتركة، وعلى المؤسسة تحقيق التوافق بين أهداف وأهداف أفرادها.
- وجود نظام تعاون فعال.
- وجود تنظيم مؤهل.

٣. الكفاءات الاستراتيجية:

وفقاً لهذا النوع من الكفاءات، نجد أنه لا بُد من تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، مع مقارنتها بتلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، كما أن الكفاءات لا تُعد ذات طبع طبيعي استراتيجي إلا في حالة مساهمتها في تمكين المؤسسة من التكيف مع بيئتها التنافسية.

وطبقاً للكفاءات الاستراتيجية، ينبغي على مديري إدارة الموارد البشرية القيام بالآتي:

- المساهمة في صياغة استراتيجية المؤسسة، وذلك بتوجيه الموارد البشرية نحو بديل استراتيجي محدد.
- معرفة نوعية الكفاءات وأنماط السلوك والاتجاهات المطلوبة لتحقيق الدعم، وتوفير سبل النجاح للخطة الاستراتيجية المختارة.
- تنمية البرامج اللازمة لضمان امتلاك العاملون المهارات والاتجاهات والمعارف المطلوبة.

٤. الكفاءات التنظيمية:

ترتبط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها. لعجوزي، ٢٠١٨، ص ٤٧)

ثالثاً: مفهوم الكفاءة الإدارية.

تعددت تعريفات الكفاءة الإدارية، ومن أكثر التعريفات شيوعاً الآتي:

- تُعرف الكفاءة الإدارية على أنها المهارة في إدارة الموارد البشرية وغير البشرية، بالإضافة إلى الإلمام بالوظائف أو الأساليب الإدارية المختلفة والمتمثلة في التخطيط المتكامل، واتخاذ القرارات بأسلوب علمي سليم، بالإضافة إلى القدرة على التنفيذ وتقييم النتائج، وذلك بغرض مواجهة احتياجات أفراد الأسرة بما يُحقق الأهداف المنشودة. (حسانين، ٢٠١٩، ص ٧٣٢)
- كما تُعرف الكفاءة الإدارية على أنها الممارسات الإدارية التي يتم ممارستها من قبل القادة من أجل ممارسة كافة الأنشطة بنجاح، من خلال استخدام الموارد المتاحة الاستغلال الأمثل وتطبيق أفضل الوسائل العلمية والتكنولوجية، وذلك بهدف تحقيق الأهداف المنشودة. (رصاص، ٢٠١٩، ص ٢٢٦ – ص ٢٢٧)

ومن خلال التعريفات السابقة، اتضح لنا أنه من الممكن وضع تعريف جامع وشامل وموحد للكفاءة الإدارية من

قبل الباحث كالآتي:

يُمكن تعريف الكفاءة الإدارية على أنها درجة نجاح الإدارة في تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد التنظيمية المتاحة، وذلك بهدف تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد التنظيمية، وتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بغرض الوصول بها إلى أعلى درجات النجاح.

رابعاً: خصائص الكفاءة الإدارية.

تتباين خصائص الكفاءة تبعاً لمجال العمل؛ حيث إن هناك كفاءات ترتبط بالتعلم ومعالجة المشكلات وحلها، مثلما توجد هناك كفاءات تنظم العلاقات الاجتماعية والتفاهم فيما بين الأشخاص، كما أن هناك كفاءات ترتبط بالمهارات والمعارف والتكيف والالتقان، وفي حالة كون هذه الكفاءات خاصة أو متخصصة، نجد أن هناك كفاءات أخرى ذات وظائف متعددة كالصياغة والمراقبة والتقييم وحل المشكلات والإبداع.

وفقاً لما سبق ذكره نجد أنه من الضروري أن ندرك أنه لا بُد من الاعتماد على بعض الخصائص المتعلقة بالكفاءة

الإدارية والتي تتمثل في الآتي: (أحمد، بيسومي، ٢٠٢١، ص ١١١٥)

- تُعد الكفاءة الإدارية بمثابة محطات نهائية لسلوك دراسي أو مرحلة تكوينية معينة في ظل إطار منهجي مبني على الكفاءات.
- تشمل الكفاءة الإدارية على كافة المعارف كما أن المجالات باختلاف أنواعها مدمجة معها.
- تستمد الكفاءة الإدارية خاصيتها الديناميكية من تطور المجتمع المحيط بها، لذا فهي تكون غير جامدة ولا مطلقة.
- ترتبط الكفاءة الإدارية على الدوام بإنجاز المهام الموكلة للفرد بسلوكياته؛ حيث تُعد بمثابة مؤشرات حقيقية وموضوعية تسمح بالملاحظة والتقييم.

خامساً: أهمية الكفاءة الإدارية.

تكمن أهمية الكفاءة من كونها المقدرة على إعطاء تقويم سليم للعاملين بشكل عام والإداريين بشكل خاص، كما أن الكفاءة بمثابة معيار يُحدد لهذه المقدرة، وهو من أهم المعايير التي يُستدل بها في كثير من الأمور الإدارية، ومعيار أيضاً يتم الاعتماد عليه في فرز العناصر التي تُحقق مصلحة الجهاز الإداري، ويكون ذلك من خلال إنجاز الأهداف عبر استخدام جميع الإمكانيات والمصادر المتاحة المادية والبشرية.

ينبغي الأخذ في الاعتبار وجود الكثير من الأمور التي توضح مدى أهمية الكفاءة في العملية الإدارية كالآتي: (أحمد،

بيسومي، ٢٠٢١، ص ١١١٢ - ص ١١١٣)

- يُعد معيار الكفاءة بمثابة عنصراً هاماً للتمايز بين المتقدمين لشغل الوظائف الإدارية، كما يُفضل الذين تتوافر لديهم القدرة على إنجاز ما يوكل إليهم في كافة الظروف، وهو ما يؤدي إلى تحقيق مستوى أعلى من الكفاءة في العمل.
- يُعتبر معيار الكفاءة بمثابة مقياساً هاماً لمدى نجاح الإداريين أو الموظفين الإداريين؛ حيث إن كفاءتهم تُشير إلى مدى صلاحية استمرارهم في العمل الموكل إليهم، ولشغلهم المنصب القيادي، وإلا تعرض هذا الإداري للنقل إلى ووظيفة غير قيادية أو قد يستغنى عنه كلياً.
- كما أن اهتمام الجهاز الإداري بقياس درجة الكفاءة يؤدي إلى تبيان الكثير من المؤشرات التي تُبين درجة الكفاءة لدى المدراء، مع الأخذ في الاعتبار أن هؤلاء المدراء يسعون إلى زيادة فهم العمل والجزئيات التي يتطلبها العمل، وهو ما يُسهم بشكل كبير في ارتفاع مستوى المدراء بالشكل الذي يُحقق الأهداف المنشودة.
- يُعد معيار الكفاءة بمثابة وسيلة غير مباشرة لتطوير مستوى الأداء الوظيفي للإداريين أو العاملين، كما أن تقويمهم يتم من خلال درجة كفاءتهم في العمل سواء من حيث الأسلوب في العمل وطريقة استغلالهم للموارد البشرية والمادية المتاحة، وما يسعون إليه من زيادة في المهارات والمعارف، وذلك عن طريق التدريب والتعلم، وفي حالة تحقق كل هذه الأمور ينعكس ذلك إيجابياً على رفع معدلات الأداء.

سادساً: مقاييس الكفاءة الإدارية.

تتعدد مقاييس الكفاءة الإدارية؛ حيث تتمثل أهم تلك المقاييس في الآتي: (أحمد، بيسومي، ٢٠٢١، ص ١١١٦- ص

(١١١٧)

١. المهارة:

تتمثل المهارة فيما يمتلكه العاملون من قدرات وإمكانات مهارية لتحقيق الاستراتيجية المطلوب تنفيذها، كما أنها تُعد بمثابة كفاءات معينة تكتسب بالتعلم، كما أن المهارة هي الاتقان الذي يرتبط بالفن والصناعة، كما يتم اكتساب المهارة عبر وسائل تعليمية ومعرفية أكثر تجريداً.

٢. المقدرة:

تُعني المقدرة بأن يكون المدير أو الإداري قادراً على التفكير الواضح والسريع، وأن يعرف أيضاً متى يأخذ ومتى يعطي، كما أنه لا بُد أن يكون قادراً على التقييم الموضوعي لكل الخيارات المطروحة، وأن يكون لديه القدرة على تحديد موقفه الفاعل والمؤثر، وأن يمتلك أيضاً القدرة على المبادرة والقيادة.

٣. الرؤى:

تُعد الرؤى بمثابة السمة الضرورية للمبادرين في قيادة المنظمة، وذلك باتجاه تحفيز العاملين للبحث عن إنجازات فعالة لتحقيق تقدم وتطور نجاح المنظمة واستمرارها، كما أنها تُعد نقطة البدء الأولى في هيكلة العملية التنظيمية التي تُعني توصيف ما يسعى إليه المبادرون الأكفاء في الأمد البعيد، والذي يُعبر في الوقت ذاته عن النجاح المتوقع في سير العملية التنظيمية للمنظمة.

٤. الإنجاز:

يُعبّر الإنجاز عما يقوم الفرد بتحقيقه بشكل آني من سلوك محدد، كما أن هذا المعنى يقترن نوعاً ما بمفهوم الاستعداد والقدرة، وفي حالة كانت القدرة تدل على ما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح والدقة، فإنها بذلك تُشير إلى إمكانيات الفرد المتعددة في الإنجاز.

٥. السلوك:

نجد أن السلوك الإنساني يختلف وفقاً للمجال والتخصص والموقف الذي يكون فيه الفرد؛ حيث إن السلوك بمثابة جميع أوجه النشاط العقلي والحركي والانفعالي والاجتماعي الذي يقوم به الفرد، كما أنه نشاط مستمر يقوم به الفرد لكي يتوافق مع بيئته ويشبع حاجاته ويحل مشكلاته، مع الأخذ في الاعتبار أن السلوك يُعبّر عن الحياة العملية داخل المنظمة التي تفترض أن تميزه بالحركة الديناميكية.

٦. الريادة:

تُعد الريادة بمثابة العملية الإبداعية المنظمة والمستخدم من قبل الفرد، وذلك بغرض الوصول لتحقيق قيمة مضافة وتطوير العمل مع استحداث أشياء جديدة لم يأتي أحد بمثلها في العملية الريادية.

٧. أصالة التفكير:

تُعبّر أصالة التفكير عن القدرة الذهنية والعقلية للفرد على توليد الكثير من الأفكار المبدعة والمتشعبة، بالإضافة إلى تحليل تلك الأفكار، واختيار الفكرة المثلى من بينهما مع الوصول إلى حل أو مجموعة من الحلول للمشكلات.

٨. المهارات الشخصية:

لا بُد أن يتمتع المديرين بمهارة عالية لمعرفة المسائل والقضايا، وذلك خلال التخطيط والاستراتيجيات والتكتيك المطلوب لحل المشكلات أو القضايا الموكلة إليهم وبالشكل المقنع بواسطة الاتصال والاقناع المؤثرين، بالإضافة إلى التمتع بالذكاء والفطنة والقدرة على التفكير والتحليل. (أحمد، بيسومي، ٢٠٢١، ص ١١١٧)

٩. الاتصال:

تُعد الاتصال بمثابة عملية نقل وتبادل المعلومات التي يكون لها معنى وقيمة بين شخصين على الأقل، كما أن الاتصال هو الذي يتم اعتماده من قبل المدير، وذلك بهدف تطوير نظام يتم بموجبه إعطاء المعلومات وتفسيرها للمجموعات والأفراد سواء كان داخل المنظمة أو خارجها. (أحمد، بيسومي، ٢٠٢١، ص ١١١٧)

سابعاً: دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الكفاءة الإدارية داخل المؤسسات.

تلعب إدارة الجودة الشاملة دوراً فعالاً في تحقيق الكفاءة الإدارية داخل المؤسسات؛ حيث يتضح ذلك من خلال التأثير الطردي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى الكفاءة الإدارية للمؤسسات، وتتضح تلك العلاقة من خلال اعتماد الإدارة العليا على مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي تُسهم بشكل كبير في تمكين القادة من الاستغلال الأمثل للموارد، والتي تنعكس بشكل كبير على تحسين وتطوير أداء المؤسسات، وسيتم توضيح أثر كل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة على مستوى الكفاءة الإدارية كالآتي: (بوكة، ٢٠٢٠، ص ٤٥- ص ٤٧)

١. التركيز على العميل (الزبون):

يُسهم تركيز المؤسسة على العميل بشكل كبير في رفع مستوى الكفاءة الإدارية؛ حيث نجد أن اهتمام موظفي وقادة المؤسسة بالحصول على رضا العميل من خلال سرعة الاستجابة وتلبية كافة متطلبات واحتياجات العملاء، تدعم بشكل كبير من قدرة القادة على استغلال مواردها الاستغلال الأمثل، ومن ثم تطوير أداء المؤسسة ورفع مستوى كفاءتها الإدارية.

٢. العمل بروح الفريق:

يُسهم مشاركة كافة الموظفين داخل المؤسسة في العمل التعاوني في تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة الإدارية؛ حيث أنها تتمكن من إزالة كافة المعوقات التي تُعيق أو تمنع عملية اتصال العاملين بالمدرء والمرؤوسين، ومن ثم تتمكن القادة من إدارة كافة مواردها بما يضمن الاستغلال الأمثل لمواردها.

٣. دعم الإدارة العليا:

تُسهم ممارسات والتزامات الإدارة العليا تجاه موظفيها داخل المؤسسة بشكل كبير في رفع مستوى الكفاءة الإدارية؛ حيث إن تدريب الإدارة العليا للعاملين على فهم واستيعاب طبيعة وشكل العلاقات بين العميل الداخلي والموار، بالإضافة إلى حرص القادة على التعلم المستمر لموظفيها يدعم بشكل كبير من تطوير مهاراتهم ورفع مستوى كفاءتهم، ومن ثم رفع مستوى الكفاءة الإدارية التي ستنعكس بشكل كبير على رفع مستوى أداء المؤسسة.

٤. البحث والتطوير:

تُسهم قيام القادة بعملية البحث والتطوير المستمر في رفع مستوى الكفاءات الإدارية؛ وذلك نظراً لاحتياج المنظمات لإدخال التحسينات عليها بشكل مستمر في كافة العمليات والأنشطة والمنتجات، وكل ذلك يُسهم بشكل كبير في استخدام الموارد المتاحة للمنظمة أفضل استغلال ممكن وتحسين مستوى كفاءتها، ومن ثم رفع مستويات الكفاءة الإدارية بداخلها. (بوكة، ٢٠٢٠، ص ٤٧)

ومن خلال ما سبق اتضح لنا الآتي:

مدى مساهمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات في رفع مستوى الكفاءة الإدارية؛ وتبين ذلك من خلال المساهمة الفعالة لمبادئ تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الكفاءة الإدارية بداخلها، ومن هنا لا بُد أن تتجه كافة المنظمات في ظل التغيرات العالمية وظروف المنافسة والتقدم التكنولوجي نحو تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة بداخلها، وذلك بهدف تحسين مستوى استغلال كافة الموارد بداخلها والوصول لأعلى درجة من الكفاءة في استغلال الموارد، ومن ثم سينعكس ذلك بشكل كبير على رفع مستوى الكفاءة الإدارية بداخلها.

الجزء الثالث: الدراسة العملية

وإجراءاتها المنهجية

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها.

الفصل السادس: تحليل النتائج والتصور المقترح.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

مقدمة:

تناولت الدراسة في الاجزاء السابقة الإطار النظري، وفي هذا الجزء نتناول وصفاً لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها كما يتضمن هذا الجزء وصفاً للإجراءات التي قمت في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدت عليها في تحليل الدراسة.

منهجية الدراسة:

من أجل اختبار صحة فرضيات الدراسة لتحقيق أهدافها، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وسيتم اللجوء لكل منهج منهم من خلال الآتي:

■ المنهج الوصفي:

سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي، وذلك بهدف الاطلاع على الدراسات السابقة والرسائل العلمية، من أجل تدعيم قدرة الباحث على تكوين إطار نظري قوي يُسهم في الإلمام بمتغيرات الدراسة، وذلك بهدف وصف وتوضيح العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في رفع الكفاءة الإدارية.

■ المنهج التحليلي:

سيتم الاعتماد على المنهج التحليلي، وذلك بهدف قياس العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في رفع الكفاءة الإدارية، مع الاعتماد على أداة الاستبانة، من أجل استخدام ردود الاستبانة في اكتشاف العلاقة، وذلك من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية في تحليل ردود الاستبانة اعتماداً على برنامج SPSS، لاختبار صحة فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من 196 مفردة لدراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رفع الكفاءة الإدارية بالقطاع الخاص في السعودية.

حدود الدراسة:

سوف يتناول الباحث موضوع الدراسة مع الالتزام بالحدود التالية - :

- الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢٤ م.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت الحدود الموضوعية في الدراسة على دراسة دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رفع الكفاءة الإدارية.
- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على عينة من قبل العاملين بمؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؛ حيث تُقدر حجمها ب (١٩٦).

محاوير الدراسة الميدانية:

تمثلت متغيرات الدراسة فيما يلي: -

المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة

- التركيز على الزبون.

- العمل بروح الفريق.

- البحث والتطوير.

- دعم الإدارة العليا.

المتغير التابع: الكفاءة الإدارية

- الرؤي الإدارية.

- الاتصال بين العاملين والإدارات.

- قدرات ومهارات المديرين.

- مهارات العاملين.

الدراسة الميدانية:

تم الاعتماد هنا على أسلوب قوائم الاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء وإتمام الدراسة بالإضافة إلى مراجعة البيانات الثانوية وكذلك إجراء المقابلات الشخصية كما يتضح على النحو التالي:

أ- قوائم الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان أداة ملائمة بشكل كبير في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما، وقد تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وتم تصميم استمارة الاستبيان في ضوء أهداف البحث.

ب- الدراسة الوصفية المسحية:

وتم تفريغ البيانات من استمارة الاستبيان وتصفيها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها، وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع البحث باستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق مع الفروض الأساسية الخاصة بالدراسة.

أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة في تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية، حيث تتكون الاستبانة من ثلاث محاور وهي:

المحور الأول: يتعلق هذا الجزء بالمعلومات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتضمن خمس متغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، إجمالي عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

المحور الثاني: يتكون هذا الجزء من عدة فقرات لقياس المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة): تكون من (١٦) فقرة موزعة على أربع أبعاد (التركيز على الزبون، العمل بروح الفريق، البحث والتطوير، دعم الإدارة العليا)، كل بعد من الأبعاد يشمل ٤ فقرات.

المحور الثالث: يتكون هذا الجزء من عدة فقرات لقياس المتغير التابع (الكفاءة الإدارية): تكون من (١٦) فقرة موزعة على أربع أبعاد (الرؤى الإدارية، الاتصال بين العاملين والإدارات، قدرات ومهارات المديرين، مهارات العاملين)، كل بعد من الأبعاد يشمل ٤ فقرات.

عند صياغة عبارات الاستبيان، قدر راعي الباحث أنها ستكون بسيطة وسهلة ومفهومة لعامة المشاركين. اعتمد الباحث على تصميم قائمة الاستبيان وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المستجيبين لفقرات الاستبيان وفق الجدول التالي:

جدول رقم -١-

قيم معامل ألفا كرونباخ

التصنيف	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات اتجاه رأي أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبيان وعلى كل مجال من مجالاتها، تم تشكيل فواصل باستخدام المعادلة التالية:

$$0.8 = \frac{1-5}{5} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (للاوزان)}}{\text{عدد الفئات المفترضة}} = \text{طول الفئة}$$

واستناداً لذلك تم اعتماد المعيار التالي: عبارة "أرفض بشدة" في الفترة [١,٧٩ - ١]، عبارة "أرفض" في الفترة [١,٨ - ٢,٥٩]، وعبارة "محايد" في الفترة [٢,٦ - ٣,٣٩]، وعبارة "أوافق" في الفترة [٣,٤ - ٤,١٩]، وعبارة "أوافق بشدة" في الفترة [٤,٢ - ٥]، والجدول التالي يوضح المعيار الإحصائي لمتوسطات الحسابية للفقرات:

جدول رقم ٢-٢-

المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من ١,٠٠ - أقل من ١,٧٩	أرفض بشدة
من ١,٨ - أقل من ٢,٥٩	أرفض
من ٢,٦ - ٣,٣٩	محايد
من ٣,٤ - ٤,١٩	موافق
من ٤,٢ - ٥	موافق بشدة

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

ثبات المقياس

يتم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل الفا كرونباخ والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح. حيث إنه كلما اقترب مقياس كرونباخ الفا من ١ الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى، تم تقدير ثبات المقياس باستخدام ألفا - كرونباخ، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم ٣-

يوضح معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبانة ككل ومحاورها

المحور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
التركيز على الزبون	0.696	٤
العمل بروح الفريق	0.759	٤
البحث والتطوير	0.640	٤
دعم الإدارة العليا	0.688	٤
الرؤى الإدارية	0.630	٤
الاتصال بين العاملين والإدارات	0.652	٤
قدرات ومهارات المديرين	0.660	٤
مهارات العاملين	0.683	٤
الثبات العام	0.922	٣٢

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

تظهر نتائج اختبار الفا كرونباخ الخاصة بثبات محاور عناصر الدراسة أن الاستبانة التي تم استخدامها لقياس المتغيرات المختلفة بصورة عامة تبدو ذات ثبات جيد جداً. القيم المذكورة لمعامل الفا كرونباخ تشير إلى مدى اتساق الأسئلة الموجودة في كل محور على حدة وفي الاستبانة ككل. البعد الأول في المحور الثاني "التركيز على الزبون" لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.696، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بالتركيز على الزبون في الاستبانة تعطي نتائج متسقة. بالإضافة إلى ذلك، البعد الثاني للمحور الثاني "العمل بروح الفريق" لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.759، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بالعمل بروح الفريق في الاستبانة تعطي نتائج متسقة، والبعد الثالث للمحور الثاني "البحث والتطوير" لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.640، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بالبحث والتطوير في الاستبانة تعطي نتائج متسقة، والبعد الرابع للمحور الثاني "دعم الإدارة العليا" لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.688، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بدعم الإدارة العليا في الاستبانة تعطي نتائج متسقة.

البعد الأول في المحور الثالث "الرؤى الإدارية" لديه معامل الفا كرونباخ قدره ٠,٦٣٠، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بالرؤى الإدارية في الاستبانة تعطي نتائج متسقة. بالإضافة إلى ذلك، البعد الثاني للمحور الثالث "الاتصال بين العاملين والإدارات" لديه معامل الفا كرونباخ قدره ٠,٦٥٢، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بالاتصال بين العاملين والإدارات في الاستبانة تعطي نتائج متسقة، والبعد الثالث للمحور الثالث "قدرات ومهارات المديرين" لديه معامل الفا كرونباخ قدره ٠,٦٦٠، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بقدرات ومهارات المديرين في الاستبانة تعطي نتائج متسقة، والبعد الرابع للمحور الثالث "مهارات العاملين" لديه معامل الفا كرونباخ قدره ٠,٦٨٣، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بمهارات العاملين في الاستبانة تعطي نتائج متسقة.

تبلغ قيمة معامل ألفا كرونباخ للثبات العام للاستبانة ٠,٩٢٢ وهي قيمة كبيرة مما يدل على أن أسئلة الاستبانة تعطي نتائج متسقة ومتقاربة، وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاعتماد على الاستبانة لقياس العوامل المذكورة في الدراسة والتوصل إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

الاتساق الداخلي (صدق عبارات المقياس):

تم تقدير الاتساق الداخلي لعبارات المقياس من خلال حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية.

حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية:

صدق الاتساق الداخلي لبعد التركيز على الزبون

جدول رقم -٤-

يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد التركيز على الزبون والدرجة الكلية للبعد.

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	
٠,٠٠٠	0.603**	وفقاً لوجهة نظرك: ترى أن المؤسسات في ظل الفترة الأخيرة أولت اهتماماً كبيراً بالعملاء لرفع مستوى الكفاءة الإدارية .
٠,٠٠٠	0.702**	تسعى المؤسسات الكبرى للارتقاء بمستوى جودة الخدمات المقدمة لعملائها من أجل ضمان استمرارية تعامل عملائها مع المنظمة .
٠,٠٠٠	0.664**	لكي تتمكن المؤسسات من زيادة مستوى ربحتها، فتتجه دائماً لجذب عملاء جدد، والاستفادة من مواردها .
٠,٠٠٠	0.728**	ترى أن المؤسسات الكبرى تسعى دائماً لاتباع مبدأ الدقة والسرعة في تلبية طلبات العملاء بهدف الحصول على رضا العملاء .

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأول (التركيز على الزبون) من المحور الثاني (الجودة الشاملة) والدرجة الكلية للمحور الثاني معنوية وقوية القوة مما يدل على وجود علاقة قوية القوة بين البعد الأول (التركيز على الزبون) من المحور الثاني (الجودة الشاملة) والدرجة الكلية للمحور الثاني، مما يدل على أن البعد الأول (التركيز على الزبون) من المحور الثاني (الجودة الشاملة) ككل تتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لبعد العمل بروح الفريق

جدول رقم ٥-٥-

يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد العمل بروح الفريق والدرجة الكلية للبعد.

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	
٠,٠٠٠	0.791**	من وجهة نظرك الشخصية: تسعى المؤسسات لجعل موظفيها تعمل في ظل بيئة تعاونية بهدف استغلال مهاراتهم الاستغلال الأمثل .
٠,٠٠٠	0.758**	تمكنت المؤسسات خلال الفترة الأخيرة من توفير نظام اتصال فعال بين المديرين والرؤساء، وذلك بهدف رفع مستوى الكفاءة الإدارية .
٠,٠٠٠	0.775**	تحرص المؤسسات الفعالة على تبني نظم إدارة الجودة الشاملة من خلال حث موظفيها على المشاركة في النواحي الإدارية بغرض رفع مستوى الكفاءة .
٠,٠٠٠	725	تتجه المؤسسات نحو مشاركة العاملين في برامج تحسين الجودة واستحداث أفكار إبداعية بهدف رفع مستوى الكفاءة الإدارية .

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني (العمل بروح الفريق) من المحور الثاني (الجودة الشاملة) والدرجة الكلية للمحور الثاني معنوية وقوية القوة مما يدل على وجود علاقة قوية القوة بين البعد الثاني (العمل بروح الفريق) من المحور الثاني (الجودة الشاملة) والدرجة الكلية للمحور الثاني، مما يدل على أن البعد الثاني (العمل بروح الفريق) من المحور الثاني (الجودة الشاملة) ككل تتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لبعد البحث والتطوير

جدول رقم -٦-

يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد البحث والتطوير والدرجة الكلية للبعد.

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	
٠,٠٠٠	0.697**	ترى أن المؤسسات الناجحة تسعى دائماً لاتباع منهجية البحث والتطوير بغرض تطوير كفاءات ومهارات موظفيها .
٠,٠٠٠	0.690**	في ظل ظروف المنافسة والتغيرات العالمية، تتجه المنظمات الكبرى نحو اتباع استراتيجيات تواكب التطور الهائل المتواجد على الساحة العالمية بغرض الوصول للكفاءة .
٠,٠٠٠	0.733**	وفقاً لوجهة نظرك: تحرص المؤسسات الكبرى على تبني منهجيات مرنة في تدريب العاملين بهدف رفع مستوى الكفاءة الإدارية .
٠,٠٠٠	0.653**	لكي تتمكن المؤسسات من زيادة مستوى جودة انتاجيتها، فإنها تحرص دائماً على تبني نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال البحث والتطوير .

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث (البحث والتطوير) من المحور الثاني (الجودة الشاملة) والدرجة الكلية للمحور الثاني معنوية وقوية القوة مما يدل على وجود علاقة قوية القوة بين البعد الثالث (البحث والتطوير) من المحور الثاني (الجودة الشاملة) والدرجة الكلية للمحور الثاني، مما يدل على أن البعد الثالث (البحث والتطوير) من المحور الثاني (الجودة الشاملة) ككل تنسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لبعد دعم الإدارة العليا

جدول رقم -٧-

يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد دعم الإدارة العليا والدرجة الكلية للبعد.

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	
٠,٠٠٠	0.603**	طبقاً لرأيك الشخصي: تسعى الإدارة العليا إلى وضع استراتيجيات مثلى وأهداف تقود للوصول لأعلى مستوى من الكفاءة الإدارية .
٠,٠٠٠	0.713**	ترى أن الإدارة العليا داخل المؤسسة هي العامل الرئيسي المسؤول عن تحسين مستوى الجودة والارتقاء بمستوى الكفاءة الإدارية داخل المؤسسة .
٠,٠٠٠	0.710**	تقع مسؤولية خلق بيئة ثقافية داعمة للابتكار داخل الشركة على الإدارة العليا داخل المؤسسة .
٠,٠٠٠	0.644**	تحرص الإدارات العليا داخل المؤسسات بشكل مستمر على استغلال مواردها داخل المؤسسة الاستغلال الأمثل بغرض الكفاءة في استغلال الموارد .

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الرابع (دعم الإدارة العليا) من المحور الثاني (الجودة الشاملة) والدرجة الكلية للمحور الثاني معنوية وقوية القوة مما يدل على وجود علاقة قوية القوة بين البعد الرابع (دعم الإدارة العليا) من المحور الثاني (الجودة الشاملة) والدرجة الكلية للمحور الثاني، مما يدل على أن البعد الرابع (دعم الإدارة العليا) من المحور الثاني (الجودة الشاملة) ككل تتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لبعد الرؤى الإدارية

جدول رقم -٨-

يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد الرؤى الإدارية والدرجة الكلية للبعد.

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	
٠,٠٠٠	0.628**	ترى أن الرؤى الإدارية بمثابة نقطة البدء الأولى في هيكلية العملية التنظيمية .
٠,٠٠٠	0.649**	تسعى المؤسسات الناجحة لوضع رؤى مستقبلية تضمن تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة الإدارية داخل المؤسسات .
٠,٠٠٠	0.735**	وفقاً لوجهة نظرك الشخصية: أن المنظمات تبذل قصارى جهدها لوضع رؤية فعالة بحيث تُمكن المؤسسة من بلوغ تلك الأهداف بكل فعالية .
٠,٠٠٠	0.739**	تُعد الرؤى الإدارية التي يتم وضعها من قبل القادة داخل المؤسسات بمثابة السمة الضرورية للمبادرين في قيادة المؤسسات التي تسعى لتحقيق مستوى مناسب للكفاءة الإدارية .

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأول (الرؤى الإدارية) من المحور الثالث (الكفاءة الإدارية) والدرجة الكلية للمحور الثالث معنوية وقوية القوة مما يدل على وجود علاقة قوية القوة بين البعد الأول (الرؤى الإدارية) من المحور الثالث (الكفاءة الإدارية) والدرجة الكلية للمحور الثالث، مما يدل على أن البعد الأول (الرؤى الإدارية) من المحور الثالث (الكفاءة الإدارية) ككل تتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لبعد الاتصال بين العاملين والإدارات

جدول رقم ٩-

يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد الاتصال بين العاملين والإدارات والدرجة الكلية للبعد.

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	
٠,٠٠٠	0.703**	ترى أن الاتصال بين العاملين والإدارات داخل المؤسسات بمثابة ضرورة ملحة لتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة الإدارية بداخلها .
٠,٠٠٠	0.708**	يصعب على العاملين داخل المؤسسة التعرف على توجه الإدارة والأهداف التي تسعى للوصول إليها في حالة عدم قدرته على الاتصال معهم .
٠,٠٠٠	0.747**	يُمكن وجود نظام اتصال فعال قدرة العاملين على القيام بنقل وتبادل المعلومات التي لها قيمة ومعنى وذلك بهدف تحقيق الكفاءة الإدارية داخل تلك المؤسسات .
٠,٠٠٠	0.642**	يُسهم وجود نظام اتصال فعال بين العاملين والإدارات في مواجهة أي صعوبات تواجه العاملين داخل المؤسسة، ومن ثم تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة الإدارية .

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني (الاتصال بين العاملين والإدارات) من المحور الثالث (الكفاءة الإدارية) والدرجة الكلية للمحور الثالث معنوية وقوية القوة مما يدل على وجود علاقة قوية القوة بين البعد الثاني (الاتصال بين العاملين والإدارات) من المحور الثالث (الكفاءة الإدارية) والدرجة الكلية للمحور الثالث، مما يدل على أن البعد الثاني (الاتصال بين العاملين والإدارات) من المحور الثالث (الكفاءة الإدارية) ككل تتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لبعد قدرات ومهارات المديرين

جدول رقم -١٠-

يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد قدرات ومهارات المديرين والدرجة

الكلية للبعد.

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	
٠,٠٠٠	0.654**	تلعب مهارات وقدرات المديرين دوراً فعالاً في تدعيم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ومن ثم الارتقاء بمستوى الكفاءة الإدارية بداخلها .
٠,٠٠٠	0.665**	تُعني قدرات المديرين أن يكون المديرين على دراية ووعي كامل بالتفكير الواضح والسريع وأن يعرف متى يجب أن يأخذ ومتى يجب أن يعطي، ومن ثم رفع مستوى كفاءتهم الإدارية .
٠,٠٠٠	0.744**	يملك مديري المؤسسات القدرة على التقييم الموضوعي لكل الخيارات المطروحة، وهو بدوره يُسهم في رفع مستوى الكفاءة الإدارية .
٠,٠٠٠	0.753**	يتمكن قادة المؤسسات من قيادة تلك المؤسسات بالاستراتيجية التي تدعم قدرتها على الوصول لأفضل الأهداف المرجوة .

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث (قدرات ومهارات المديرين) من المحور الثالث (الكفاءة الإدارية) والدرجة الكلية للمحور الثالث معنوية وقوية القوة مما يدل على وجود علاقة قوية القوة بين البعد الثالث (قدرات ومهارات المديرين) من المحور الثالث (الكفاءة الإدارية) والدرجة الكلية للمحور الثالث، مما يدل على أن البعد الثالث (قدرات ومهارات المديرين) من المحور الثالث (الكفاءة الإدارية) ككل تتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لبعد مهارات العاملين

جدول رقم -١١-

يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد مهارات العاملين والدرجة الكلية للبعد.

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	
٠,٠٠٠	0.657**	تُسهم المهارات الجيدة للعاملين في الارتقاء بمستوى الكفاءة الإدارية داخل المؤسسات .
٠,٠٠٠	0.736**	يتمكن العاملون ذوي المهارات العالية من استغلال موارد المؤسسة الاستغلال الأمثل ومن ثم تعظيم الإنتاجية والربح بداخلها، وهو ما يُساهم بدوره في رفع مستوى الكفاءة الإدارية .
٠,٠٠٠	0.777**	طبقاً لرأيك الشخصي: ترى أن المهارات الشخصية التي يتمتع بها العاملون داخل المؤسسة تدعم من قدرة تلك المؤسسات على التخطيط وحل المشكلات بكل كفاءة وفعالية .
٠,٠٠٠	0.690**	يتمتع العاملون أصحاب المهارات العالية بالقدرة على التفكير والتحليل بكل كفاءة، وهو ما يُساهم بدوره في رفع مستوى الكفاءة الإدارية .

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الرابع (مهارات العاملين) من المحور الثالث (الكفاءة الإدارية) والدرجة الكلية للمحور الثالث معنوية وقوية القوة مما يدل على وجود علاقة قوية القوة بين البعد الرابع (مهارات العاملين) من المحور الثالث (الكفاءة الإدارية) والدرجة الكلية للمحور الثالث، مما يدل على أن البعد الرابع (مهارات العاملين) من المحور الثالث (الكفاءة الإدارية) ككل تتسم بالصدق.

التحليل الوصفي:

أولاً: التحليل الوصفي لعبارات المقياس.

التحليل الوصفي للبعد الأول للجودة الشاملة (التركيز على الزبون):

جدول رقم -١٢-

التحليل الوصفي لآراء المستقصي منهم حول التركيز على الزبون

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
وفقاً لوجهة نظرك: ترى أن المؤسسات في ظل الفترة الأخيرة أولت اهتماماً كبيراً بالعملاء لرفع مستوى الكفاءة الإدارية .	4.418	0.7078	موافق بشدة	١
تسعى المؤسسات الكبرى للارتقاء بمستوى جودة الخدمات المقدمة لعملائها من أجل ضمان استمرارية تعامل عملائها مع المنظمة .	4.352	0.6353	موافق بشدة	٣
لكي تتمكن المؤسسات من زيادة مستوى ربحيتها، فتتجه دائماً لجذب عملاء جدد، والاستفادة من مواردها .	4.342	0.7376	موافق بشدة	٤
ترى أن المؤسسات الكبرى تسعى دائماً لاتباع مبدأ الدقة والسرعة في تلبية طلبات العملاء بهدف الحصول على رضا العملاء .	4.362	0.7063	موافق بشدة	٢
التركيز على الزبون	4.3686	0.46920	موافق بشدة	

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاق شديد بين آراء المستقصي منهم حول التركيز على الزبون حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.3686) وانحراف معياري (0.46920) وبدرجة موافق بشدة. جاءت العبارة أن (وفقاً لوجهة نظرك: ترى أن المؤسسات في ظل الفترة الأخيرة أولت اهتماماً كبيراً بالعملاء لرفع مستوى الكفاءة الإدارية) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم حيث سجل متوسطه (4.418) والانحراف المعياري (0.7078) بدرجة موافق بشدة. بينما جاءت العبارة (لكي تتمكن المؤسسات من زيادة مستوى

ربحتها، فتتجه دائماً لجذب عملاء جدد، والاستفادة من مواردها) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم حيث سجل متوسطه (4.342) والانحراف المعياري (0.7376) بدرجة موافق بشدة.

التحليل الوصفي للبعد الثاني للجودة الشاملة (العمل بروح الفريق):

جدول رقم -١٣-

التحليل الوصفي لآراء المستقصي منهم حول العمل بروح الفريق

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
من وجهة نظرك الشخصية: تسعى المؤسسات لجعل موظفيها تعمل في ظل بيئة تعاونية بهدف استغلال مهاراتهم الاستغلال الأمثل .	4.179	.8496	موافق	3
تمكنت المؤسسات خلال الفترة الأخيرة من توفير نظام اتصال فعال بين المديرين والرؤساء، وذلك بهدف رفع مستوى الكفاءة الإدارية .	4.056	.7792	موافق	4
تحرص المؤسسات الفعالة على تبني نظم إدارة الجودة الشاملة من خلال حث موظفيها على المشاركة في النواحي الإدارية بغرض رفع مستوى الكفاءة .	4.235	.7753	موافق بشدة	1
تتجه المؤسسات نحو مشاركة العاملين في برامج تحسين الجودة واستحداث أفكار إبداعية بهدف رفع مستوى الكفاءة الإدارية .	4.189	.8165	موافق	2
العمل بروح الفريق	4.1645	.61397	موافق	

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاق شديد بين آراء المستقصي منهم حول العمل بروح الفريق حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.1645) وانحراف معياري (0.61397) وبدرجة موافق. جاءت العبارة أن (تحرص المؤسسات الفعالة على تبني نظم إدارة الجودة الشاملة من خلال حث موظفيها على المشاركة في النواحي الإدارية بغرض رفع مستوى الكفاءة) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم حيث سجل متوسطه (4.235) والانحراف المعياري (0.7753) بدرجة موافق بشدة. بينما جاءت العبارة (تمكنت المؤسسات خلال

الفترة الأخيرة من توفير نظام اتصال فعال بين المديرين والرؤساء، وذلك بهدف رفع مستوى الكفاءة الإدارية) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم حيث سجل متوسطه (4.056) والانحراف المعياري (0.7792) بدرجة موافق.

التحليل الوصفي للبعد الثالث للجودة الشاملة (البحث والتطوير):

جدول رقم -١٤-

التحليل الوصفي لآراء المستقصي منهم حول البحث والتطوير

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
ترى أن المؤسسات الناجحة تسعى دائماً لاتباع منهجية البحث والتطوير بغرض تطوير كفاءات ومهارات موظفيها .	4.423	.7011	موافق بشدة	2
في ظل ظروف المنافسة والتغيرات العالمية، تتجه المنظمات الكبرى نحو اتباع استراتيجيات تواكب التطور الهائل المتواجد على الساحة العالمية بغرض الوصول للكفاءة .	4.352	.6820	موافق بشدة	1
وفقاً لوجهة نظرك: تحرص المؤسسات الكبرى على تبني منهجيات مرنة في تدريب العاملين بهدف رفع مستوى الكفاءة الإدارية .	4.321	.7188	موافق بشدة	3
لكي تتمكن المؤسسات من زيادة مستوى جودة إنتاجيتها، فإنها تحرص دائماً على تبني نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال البحث والتطوير .	4.276	.6984	موافق بشدة	4
البحث والتطوير	4.3431	.48563	موافق بشدة	

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاق شديد بين آراء المستقصي منهم حول البحث والتطوير حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.3431) وانحراف معياري (0.48563) وبدرجة موافق بشدة. جاءت العبارة

أن (في ظل ظروف المنافسة والتغيرات العالمية، تتجه المنظمات الكبرى نحو اتباع استراتيجيات تواكب التطور الهائل المتواجد على الساحة العالمية بغرض الوصول للكفاءة) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم حيث سجل متوسطه (4.352) والانحراف المعياري (0.6820) بدرجة موافق بشدة. بينما جاءت العبارة (لكي تتمكن المؤسسات من زيادة مستوى جودة انتاجيتها، فإنها تحرص دائماً على تبني نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال البحث والتطوير) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم حيث سجل متوسطه (4.276) والانحراف المعياري (0.6984) بدرجة موافق بشدة.

التحليل الوصفي للبعد الرابع للجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا):

جدول رقم -١٥-

التحليل الوصفي لآراء المستقصي منهم حول دعم الإدارة العليا

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
طبقاً لرأيك الشخصي: تسعى الإدارة العليا إلى وضع استراتيجيات مثلى وأهداف تقود للوصول لأعلى مستوى من الكفاءة الإدارية .	4.372	.6152	موافق بشدة	1
ترى أن الإدارة العليا داخل المؤسسة هي العامل الرئيسي المسؤول عن تحسين مستوى الجودة والارتقاء بمستوى الكفاءة الإدارية داخل المؤسسة .	4.306	.7003	موافق بشدة	2
تقع مسؤولية خلق بيئة ثقافية داعمة للابتكار داخل الشركة على الإدارة العليا داخل المؤسسة .	4.255	.7754	موافق بشدة	4
تحرص الإدارات العليا داخل المؤسسات بشكل مستمر على استغلال مواردها داخل المؤسسة الاستغلال الأمثل بغرض الكفاءة في استغلال الموارد .	4.296	.6518	موافق بشدة	3
دعم الإدارة العليا	4.3074	.46017	موافق بشدة	

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاق شديد بين آراء المستقصي منهم حول دعم الإدارة العليا حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.3074) وانحراف معياري (0.46017) وبدرجة موافق بشدة. جاءت العبارة أن (طبقاً لرأيك الشخصي: تسعى الإدارة العليا إلى وضع استراتيجيات مثلي وأهداف تقود للوصول لأعلى مستوى من الكفاءة الإدارية). أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم حيث سجل متوسطه (4.372) والانحراف المعياري (0.6152) بدرجة موافق بشدة. بينما جاءت العبارة (تقع مسؤولية خلق بيئة ثقافية داعمة للابتكار داخل الشركة على الإدارة العليا داخل المؤسسة) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم حيث سجل متوسطه (4.255) والانحراف المعياري (0.7754) بدرجة موافق بشدة.

التحليل الوصفي للبعد الأول للكفاية الإدارية (الرؤى الإدارية):

جدول رقم -١٦-

التحليل الوصفي لآراء المستقصي منهم حول الرؤى الإدارية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
تري أن الرؤى الإدارية بمثابة نقطة البدء الأولى في هيكلية العملية التنظيمية .	4.454	.6664	موافق بشدة	1
تسعى المؤسسات الناجحة لوضع رؤى مستقبلية تضمن تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة الإدارية داخل المؤسسات .	4.321	.6746	موافق بشدة	٣
وفقاً لوجهة نظرك الشخصية: أن المنظمات تبذل قصارى جهدها لوضع رؤية فعالة بحيث تُمكن المؤسسة من بلوغ تلك الأهداف بكل فعالية .	4.209	.7176	موافق بشدة	٤
تُعد الرؤى الإدارية التي يتم وضعها من قبل القادة داخل المؤسسات بمثابة السمة الضرورية للمبادرين في قيادة المؤسسات التي تسعى لتحقيق مستوى مناسب للكفاءة الإدارية .	4.372	.6862	موافق بشدة	٢
الرؤى الإدارية	4.3393	.47265	موافق بشدة	

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاق شديد بين آراء المستقصي منهم حول الرؤى الإدارية حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.3393) وانحراف معياري (0.47265) وبدرجة موافق بشدة. جاءت العبارة أن (ترى أن الرؤى الإدارية بمثابة نقطة البدء الأولى في هيكلة العملية التنظيمية) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم حيث سجل متوسطه (4.454) والانحراف المعياري (0.6664) بدرجة موافق بشدة. بينما جاءت العبارة (وفقاً لوجهة نظرك الشخصية: أن المنظمات تبذل قصارى جهدها لوضع رؤية فعالة بحيث تمكن المؤسسة من بلوغ تلك الأهداف بكل فعالية) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم حيث سجل متوسطه (4.209) والانحراف المعياري (0.7176) بدرجة موافق بشدة.

التحليل الوصفي للبعد الثاني للكفاية الإدارية (الاتصال بين العاملين والإدارات):

جدول رقم -١٧-

التحليل الوصفي لآراء المستقصي منهم حول الاتصال بين العاملين والإدارات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
ترى أن الاتصال بين العاملين والإدارات داخل المؤسسات بمثابة ضرورة ملحة لتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة الإدارية بداخلها .	4.485	.6363	موافق بشدة	2
يصعب على العاملين داخل المؤسسة التعرف على توجه الإدارة والأهداف التي تسعى للوصول إليها في حالة عدم قدرته على الاتصال معهم .	4.357	.7338	موافق بشدة	4
يُمكن وجود نظام اتصال فعال قدرة العاملين على القيام بنقل وتبادل المعلومات التي لها قيمة ومعنى وذلك بهدف تحقيق الكفاءة الإدارية داخل تلك المؤسسات .	4.449	.6660	موافق بشدة	3
يُسهم وجود نظام اتصال فعال بين العاملين والإدارات في مواجهة أي صعوبات تواجه العاملين داخل المؤسسة، ومن ثم تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة الإدارية .	4.490	.6601	موافق بشدة	1
الاتصال بين العاملين والإدارات	4.4452	.47216	موافق بشدة	

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاق شديد بين آراء المستقصي منهم حول الاتصال بين العاملين والإدارات حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.4452) وانحراف معياري (0.47216) وبدرجة موافق بشدة. جاءت العبارة أن (يسهم وجود نظام اتصال فعال بين العاملين والإدارات في مواجهة أي صعوبات تواجه العاملين داخل المؤسسة، ومن ثم تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة الإدارية) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم حيث سجل متوسطه (4.490) والانحراف المعياري (0.6601) بدرجة موافق بشدة. بينما جاءت العبارة (يصعب على العاملين داخل المؤسسة التعرف على توجه الإدارة والأهداف التي تسعى للوصول إليها في حالة عدم قدرته على الاتصال معهم) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم حيث سجل متوسطه (4.357) والانحراف المعياري (0.7338) بدرجة موافق بشدة.

التحليل الوصفي للبعد الثالث للكفاية الإدارية (قدرات ومهارات المديرين):

جدول رقم -١٨-

التحليل الوصفي لآراء المستقصي منهم حول قدرات ومهارات المديرين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
تلعب مهارات وقدرات المديرين دوراً فعالاً في تدعيم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ومن ثم الارتقاء بمستوى الكفاءة الإدارية بداخلها .	4.526	.5678	موافق بشدة	1
تُعني قدرات المديرين أن يكون المديرين على دراية ووعي كامل بالتفكير الواضح والسريع وأن يعرف متى يجب أن يأخذ ومتى يجب أن يعطي، ومن ثم رفع مستوى كفاءتهم الإدارية .	4.408	.6919	موافق بشدة	2
يملك مديري المؤسسات القدرة على التقييم الموضوعي لكل الخيارات المطروحة، وهو بدوره يُسهم في رفع مستوى الكفاءة الإدارية .	4.138	.7755	موافق	4
يتمكن قادة المؤسسات من قيادة تلك المؤسسات بالاستراتيجية التي تدعم قدرتها على الوصول لأفضل الأهداف المرجوة .	4.214	.7053	موافق بشدة	3
قدرات ومهارات المديرين	4.3214	.48503	موافق بشدة	

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاق شديد بين آراء المستقصي منهم حول قدرات ومهارات المديرين حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.3214) وانحراف معياري (0.48503) وبدرجة موافق بشدة. جاءت العبارة أن (تلعب مهارات وقدرات المديرين دوراً فعالاً في تدعيم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ومن ثم الارتقاء بمستوى الكفاءة الإدارية بداخلها) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم حيث سجل متوسطه (4.526) والانحراف المعياري (0.5678) بدرجة موافق بشدة. بينما جاءت العبارة (يملك مديري المؤسسات القدرة على التقييم الموضوعي لكل الخيارات المطروحة، وهو بدوره يُسهم في رفع مستوى الكفاءة الإدارية) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم حيث سجل متوسطه (4.138) والانحراف المعياري (0.7755) بدرجة موافق.

التحليل الوصفي للبعد الرابع للكفاية الإدارية (مهارات العاملين):

جدول رقم -١٩-

التحليل الوصفي لآراء المستقصي منهم حول مهارات العاملين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
تُسهم المهارات الجيدة للعاملين في الارتقاء بمستوى الكفاءة الإدارية داخل المؤسسات .	4.505	.6445	موافق بشدة	1
يمكن العاملين ذوي المهارات العالية من استغلال موارد المؤسسة الاستغلال الأمثل ومن ثم تعظيم الإنتاجية والربح بداخلها، وهو ما يُساهم بدوره في رفع مستوى الكفاءة الإدارية .	4.418	.6932	موافق بشدة	2
طبقاً لرأيك الشخصي: ترى أن المهارات الشخصية التي يتمتع بها العاملين داخل المؤسسة تدعم من قدرة تلك المؤسسات على التخطيط وحل المشكلات بكل كفاءة وفعالية .	4.342	.7582	موافق بشدة	4
يتمتع العاملين أصحاب المهارات العالية بالقدرة على التفكير والتحليل بكل كفاءة، وهو ما يُساهم بدوره في رفع مستوى الكفاءة الإدارية .	4.352	.7397	موافق بشدة	3
مهارات العاملين	4.4043	.50836	موافق بشدة	

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاق شديد بين آراء المستقصي منهم حول مهارات العاملين حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.4043) وانحراف معياري (0.50836) وبدرجة موافق بشدة. جاءت العبارة أن (تُسهم المهارات الجيدة للعاملين في الارتقاء بمستوى الكفاءة الإدارية داخل المؤسسات) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم حيث سجل متوسطه (4.505) والانحراف المعياري (0.6445) بدرجة موافق بشدة. بينما جاءت العبارة (طبقاً لرأيك الشخصي: ترى أن المهارات الشخصية التي يتمتع بها العاملين داخل المؤسسة تدعم من قدرة تلك المؤسسات على التخطيط وحل المشكلات بكل كفاءة وفعالية) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصي منهم حيث سجل متوسطه (4.342) والانحراف المعياري (0.7582) بدرجة موافق بشدة.

التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية:

متغير النوع الاجتماعي:

جدول رقم -٢٠-

يوضح توزيع العينة طبقاً للنوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي		
النسبة	التكرار	
87.2%	171	ذكر
12.8%	25	أنثى
100.0%	196	الإجمالي

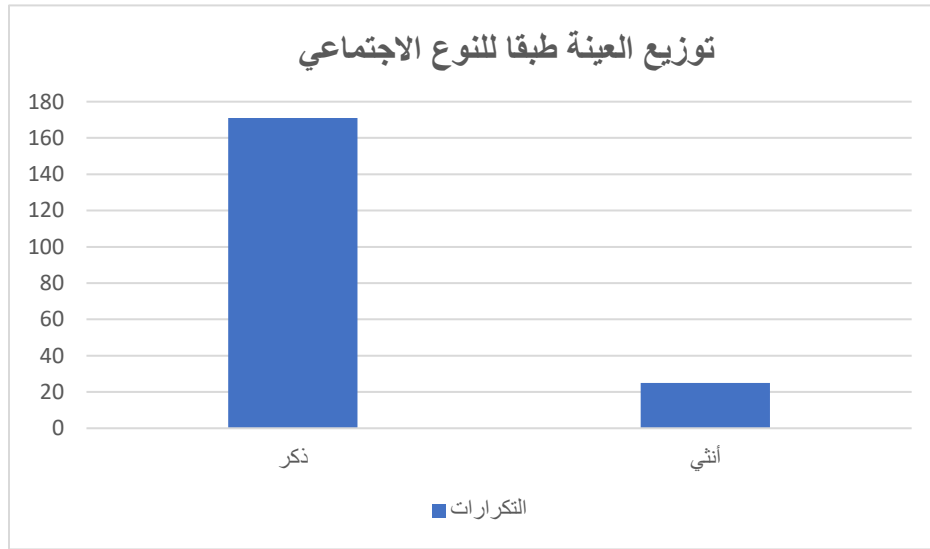
(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

وفقاً للجدول تظهر النتائج الإحصائية بخصوص النوع الاجتماعي لتوزيع العينة المدروسة من موظفي القطاع الخاص في السعودية، يُلاحظ أن عدد الذكور في العينة بلغ 171 فرداً، وهذا يمثل 87.2%. من إجمالي عدد الأفراد المشمولين في

الدراسة، والإناث يبلغ عددهن 25 مفردة، ما يمثل نسبة 12%8 من إجمالي عدد الأفراد في العينة. بالتالي، يبدو أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر في عينة الدراسة.

شكل رقم ٢-٢

يوضح توزيع العينة طبقاً للنوع الاجتماعي



(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

متغير العمر:

جدول رقم ٢١-٢

يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر

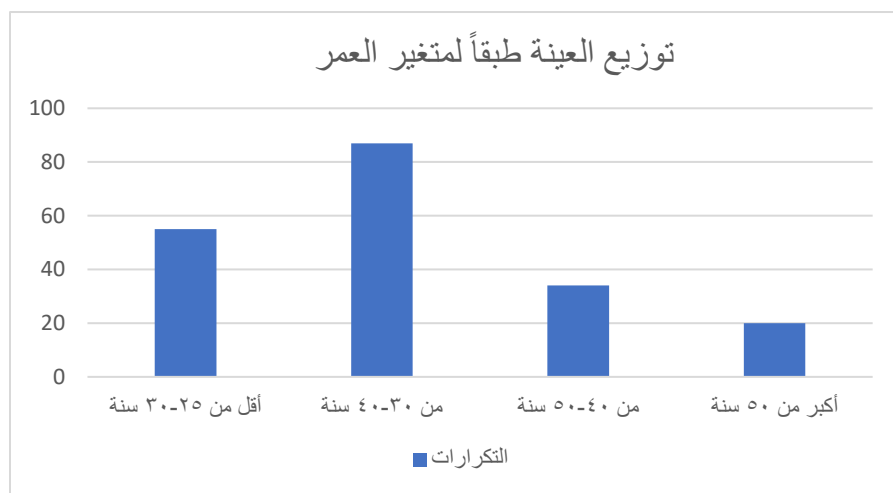
العمر		
النسبة	التكرار	
٢٨,١٪	55	أقل من ٢٥-٣٠ سنة
٤٤,٤٪	87	من ٣٠-٤٠ سنة
١٧,٣٪	34	من ٤٠-٥٠ سنة
١٠,٢٪	20	أكبر من ٥٠ سنة
١٠٠,٠٪	196	الإجمالي

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

النتائج الإحصائية بخصوص العمر تعكس توزيع الأعمار لموظفي القطاع الخاص في السعودية الذين شملتهم الدراسة. يوضح الجدول أن فئة "أقل من ٢٥-٣٠ سنة" بنسبة (٢٨,١٪): تشكل هذه الفئة نسبة صغيرة من عينة الدراسة حيث شملت على ٥٥ فرد. فئة "من ٣٠-٤٠ سنة" بنسبة (٤٤,٤٪): تشكل هذه الفئة أكبر فئة في عينة الدراسة حيث شملت على ٨٧ فرد. فئة "من ٤٠-٥٠ سنة" بنسبة (١٧,٣٪): تشكل هذه الفئة نسبة صغيرة إلى حد ما من عينة الدراسة حيث شملت على ٣٤ فرد. فئة "أكبر من ٥٠ سنة" بنسبة (١٠,٢٪): تشكل هذه الفئة أصغر فئة في عينة الدراسة حيث شملت على ٢٠ فرد. بشكل عام، يساهم تحليل توزيع الأعمار في توفير رؤية شاملة حول تنوع الفئات العمرية وتأثير ذلك على رفع الكفاءة الإدارية بالقطاع الخاص في السعودية.

شكل رقم ٣-

يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر



(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم ٢٢-

يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي

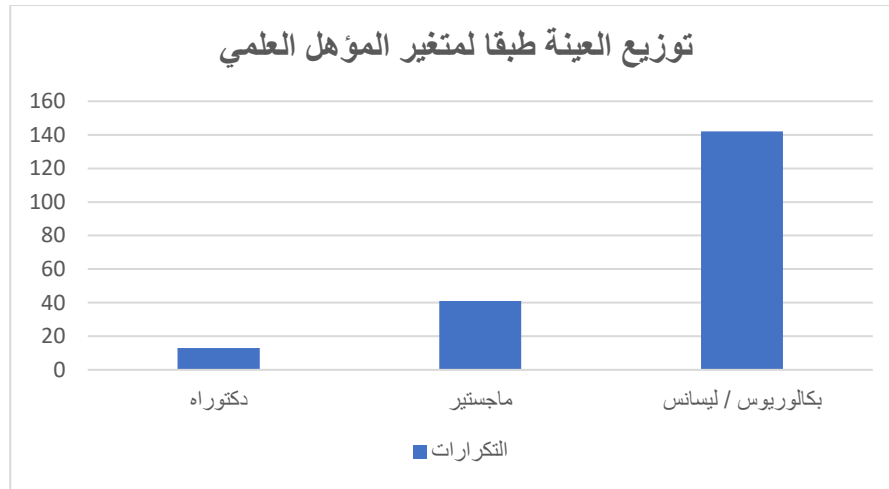
المؤهل العلمي		
النسبة	التكرار	
٦,٦٪	13	دكتوراه
٢٠,٩٪	41	ماجستير
٧٢,٤٪	142	بكالوريوس / ليسانس
١٠٠,٠٪	196	الإجمالي

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

النتائج الإحصائية بخصوص المؤهل العلمي تعكس توزيع المؤهل العلمي لموظفي القطاع الخاص في السعودية الذين شملتهم الدراسة. يوضح الجدول أن فئة "دكتوراه" بنسبة (٦,٦٪): تشكل هذه الفئة أصغر فئة في عينة الدراسة حيث شملت على ١٣ فرد. فئة "ماجستير" بنسبة (٢٠,٩٪): تشكل هذه الفئة نسبة صغيرة إلى حد ما من عينة الدراسة حيث شملت على ٤١ فرد. فئة "بكالوريوس / ليسانس" بنسبة (٧٢,٤٪): تشكل هذه الفئة أكبر فئة في عينة الدراسة حيث شملت على ١٤٢ فرد. بشكل عام، يساهم تحليل توزيع المؤهل العلمي في توفير رؤية شاملة حول تنوع الفئات المؤهلات العلمية وتأثير ذلك على رفع الكفاءة الإدارية بالقطاع الخاص في السعودية.

شكل رقم -٤-

يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي



(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

متغير سنوات الخبرة:

جدول رقم -٢٣-

يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي سنوات الخبرة

إجمالي سنوات الخبرة		
النسبة	التكرار	
23.0%	45	من ٦-٣ سنوات
38.8%	76	من ٩-٦ سنوات
38.3%	75	أكثر من ١٠ سنوات
100.0%	196	الإجمالي

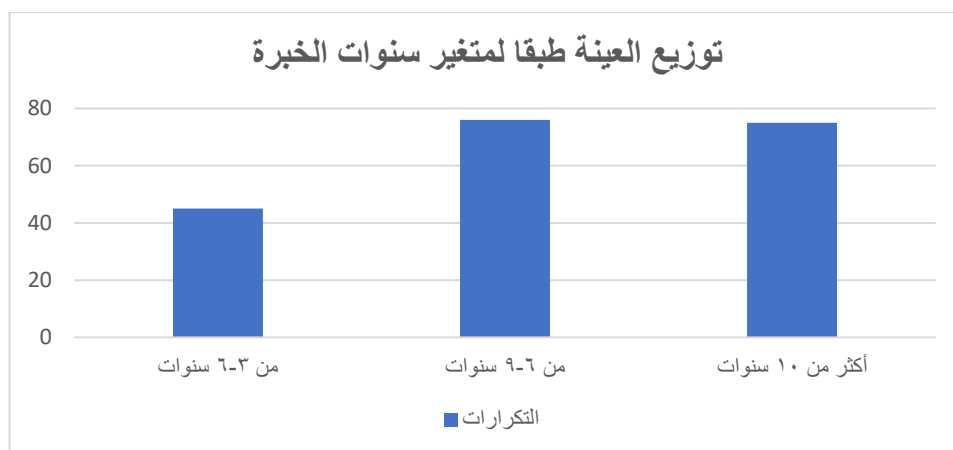
(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

النتائج الإحصائية بخصوص سنوات الخبرة تعكس توزيع إجمالي سنوات الخبرة لموظفي القطاع الخاص في السعودية الذين شملتهم الدراسة. يوضح الجدول أن فئة "من ٦-٣ سنوات" بنسبة (23.0٪): تشكل هذه الفئة أصغر فئة في عينة الدراسة حيث شملت على ٤٥ أفراد. فئة "من ٩-٦ سنوات" بنسبة (38.8٪): تشكل هذه الفئة نسبة كبيرة من عينة الدراسة حيث شملت على ٧٦ فرد. فئة "أكثر من ١٠ سنوات" بنسبة (38.3٪): تشكل هذه الفئة نسبة كبيرة من عينة

الدراسة حيث شملت على ٧٥ فرد. بشكل عام، يساهم تحليل توزيع سنوات الخبرة في توفير رؤية شاملة حول تنوع اجمالي سنوات الخبرة وتأثير ذلك على رفع الكفاءة الإدارية بالقطاع الخاص في السعودية.

شكل رقم ٥-

يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة



(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

متغير المسعى الوظيفي:

جدول رقم ٢٤-

يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسعى الوظيفي

المسعى الوظيفي		
النسبة	التكرار	
7.1%	14	عامل
٦٩,٩٪	137	موظف
١١,٧٪	23	مدير

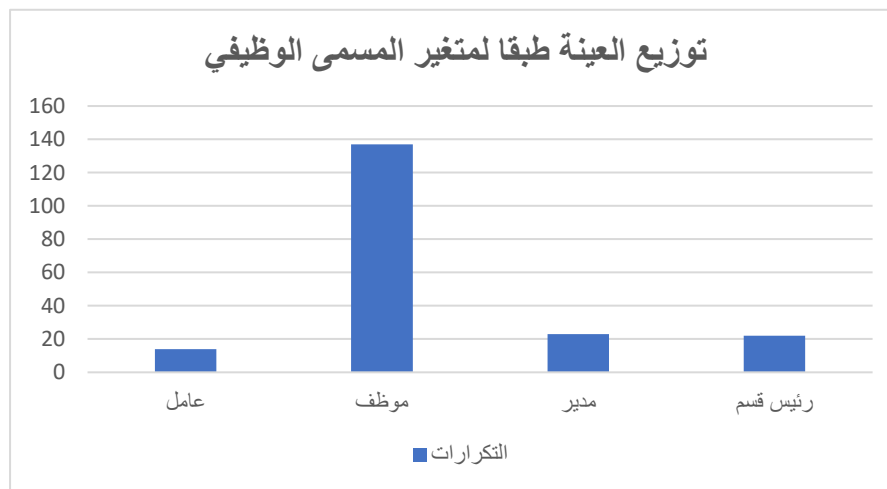
رئيس قسم	22	٪١١,٢
الإجمالي	196	٪١٠٠,٠

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

النتائج الإحصائية بخصوص المسمى الوظيفي تعكس توزيع المسمى الوظيفي لموظفي القطاع الخاص الذين شملتهم الدراسة. يوضح الجدول أن فئة "عامل" بنسبة (٪٧,١): تشكل هذه الفئة أصغر فئة في عينة الدراسة حيث شملت على ١٤ فرد. فئة "موظف" بنسبة (٪٦٩,٤): تشكل هذه الفئة أكبر فئة في عينة الدراسة حيث شملت على ١٣٧ فرد. فئة "مدير" بنسبة (٪١١,٧): تشكل هذه الفئة نسبة صغيرة من عينة الدراسة حيث شملت على ٢٣ فرد. فئة "موظف" بنسبة (٪١١,٢): تشكل هذه الفئة نسبة صغيرة من عينة الدراسة حيث شملت على ٢٢ فرد. بشكل عام، يساهم تحليل توزيع المسمى الوظيفي في توفير رؤية شاملة حول تنوع المسميات الوظيفية وتأثير ذلك على رفع الكفاءة الإدارية بالقطاع الخاص في السعودية.

شكل رقم-٦-

يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي



(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

الفصل الخامس

نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد:

بعد أن تناولت فصول الدراسة السابقة الإطار النظري والدراسات والبحوث السابقة وفروض الدراسة وأجراءاتها، سيتناول هذا التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة بالأساليب الإحصائية ثم عرض لما توصلت إليه الدراسة من نتائج، ثم مناقشة وتفسير هذه النتائج، وتقديم التوصيات والبحوث المقترحة وفيما يلي بيان ذلك:

اختبار الفرضيات ومناقشتها

الفرضية الرئيسية:

الفرض الصفري: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة (كمتغير مستقل) ورفع الكفاءة الإدارية (كمتغير تابع) بالقطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة (كمتغير مستقل) ورفع الكفاءة الإدارية (كمتغير تابع) بالقطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية.

جدول رقم -٢٥-

نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الرئيسية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000 ^b	267.925	18.039	1	18.039	0.578	0.580	0.762 ^a
		0.067	194	13.062			
			195	31.100			

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوي) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة (أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رفع الكفاءة الإدارية) حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين أبعاد المتغير المستقل بصورة مجمعة (إدارة الجودة الشاملة) وأبعاد المتغير التابع بصورة مجمعة (الكفاءة الإدارية) (٠,٧٦٢) وهي تشير إلى علاقة قوية بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٥٨٠) أي أن المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) استطاع أن يفسر بنسبة (٥٨,٠٪) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الكفاءة الإدارية) والباقي يرجع لمتغيرات أخرى غير المتغير المستقل، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,٥٧٨).

كما ويظهر من الجدول السابق وبالا اعتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية للأبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع والتي بلغت (٢٦٧,٩٢٥) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (sig) تبلغ (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥) مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم -٢٦-

نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple regression) للفرضية الرئيسية

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	6.343		0.193	1.227	Constant
0.000	16.368	0.762	0.045	0.733	إدارة الجودة الشاملة 1
Dependent Variable: الكفاءة الإدارية					

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير إدارة الجودة الشاملة يتبين أن إدارة الجودة الشاملة لها أثر إيجابي دال إحصائياً على المتغير التابع (الكفاءة الإدارية) عند مستوى المعنوية (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.733)، وبلغت قيمة (t) لها (16.368) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أنها معنوية، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$\hat{Y} = 1.227 + 0.733X$$

حيث:

$\hat{Y}$: المتغير التابع (الكفاءة الإدارية)

X: المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)

أي أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.733) وحدة في المتغير التابع (الكفاءة الإدارية). وفي حالة انعدام تأثير المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) تكون قيمة المتغير التابع (الكفاءة الإدارية) 1.227.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في رفع كفاءة إدارة الاتصالات وتقنية المعلومات في مستشفى الملك فهد بجدة"، توضح النتائج الإحصائية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) للتحويل الرقمي على إدارة الاتصالات وتقنية المعلومات.

الفرضية الفرعية الأولى:

الفرض الصفري: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون (البعد الأول لإدارة الجودة الشاملة) كمتغير مستقل وبين الكفاءة الإدارية بأبعادها الأربعة كمتغير تابع.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون (البعد الأول لإدارة الجودة الشاملة) كمتغير مستقل وبين الكفاءة الإدارية بأبعادها الأربعة كمتغير تابع.

جدول رقم -٢٧-

نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000 ^b	149.654	13.543	1	13.543	0.433	0.435	0.660 ^a
		0.090	194	17.557			
			195	31.100			

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوي) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة (أثر التركيز على الزبون على رفع الكفاءة الإدارية) حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل (التركيز على الزبون) والمتغير التابع بصورة مجمعة (الكفاءة الإدارية) (0.660) وهي تشير إلى علاقة قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.435) أي أن المتغير المستقل (التركيز على الزبون) استطاع أن يفسر بنسبة (43.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الكفاءة الإدارية) والباقي يرجع لمتغيرات أخرى غير المتغير المستقل، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.433).

كما ويظهر من الجدول السابق وبالاتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية للمتغير المستقل والمتغير التابع والتي بلغت (149.654) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (sig) تبلغ (0.000) أقل من (0.05) مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم -٢٨-

نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الأولى

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	٩,٥٣٧		٠,٢٠٢	١,٩٢٤	Constant
0.000	١٢,٢٣٣	٠,٦٦٠	٠,٠٤٦	٠,٥٦٢	التركيز على الزبون
Dependent Variable: الكفاءة الإدارية					

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير التركيز على الزبون يتبين أن التركيز على الزبون لها أثر إيجابي دال إحصائياً بصورة منفردة على المتغير التابع (الكفاءة الإدارية) عند مستوى المعنوية (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (٠,٥٦٢)، وبلغت قيمة (t) لها (١٢,٢٣٣) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (٠,٠٠) أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أنها معنوية، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$\hat{Y} = 1.924 + 0.562X_1$$

حيث:

$\hat{Y}$: المتغير التابع (الكفاءة الإدارية)

X_1 : المتغير المستقل (التركيز على الزبون)

أي أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (التركيز على الزبون) يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٥٦٢) وحدة في المتغير التابع (الكفاءة الإدارية). وفي حالة انعدام تأثير المتغير المستقل (التركيز على الزبون) تكون قيمة المتغير التابع (الكفاءة الإدارية) ١,٩٢٤.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون (البعد الأول لإدارة الجودة الشاملة) كمتغير مستقل وبين الكفاءة الإدارية بأبعادها الأربعة كمتغير تابع"، توضح النتائج الإحصائية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (٠,٠٥) للتركيز على الزبون على الكفاءة الإدارية.

الفرضية الفرعية الثانية:

الفرض الصفري: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العمل بروح الفريق (البعد الثاني لإدارة الجودة الشاملة) كمتغير مستقل وبين الكفاءة الإدارية بأبعادها الأربعة كمتغير تابع.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العمل بروح الفريق (البعد الثاني لإدارة الجودة الشاملة) كمتغير مستقل وبين الكفاءة الإدارية بأبعادها الأربعة كمتغير تابع.

جدول رقم -٢٩-

نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000 ^b	72.462	8.457	1	8.457	0.268	٠,٢٧٢	0.521 ^a
		0.117	194	22.643			
			195	31.100			

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوي) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة (أثر العمل بروح الفريق على رفع الكفاءة الإدارية) حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل (العمل بروح الفريق) والمتغير التابع بصورة مجمعة (الكفاءة الإدارية) (٠,٥٢١) وهي تشير إلى علاقة متوسطة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٢٧٢) أي أن المتغير المستقل (العمل بروح الفريق) استطاع أن يفسر بنسبة (٢٧,٢٪) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الكفاءة الإدارية) والباقي يرجع لمتغيرات أخرى غير المتغير المستقل، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,٢٦٨).

كما ويظهر من الجدول السابق وبالاغتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية للمتغير المستقل والمتغير التابع والتي بلغت (٧٢,٤٦٢) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (sig) تبلغ (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥) مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم -٣٠-

نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثانية

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coefficients			
		Beta	Std. Error	B		
0.000	١٧,٦٧٧		٠,١٦٨	٢,٩٦٥	Constant	1
0.000	٨,٥١٢	٠,٥٢١	٠,٠٤٠	٠,٣٣٩	العمل بروح الفريق	
Dependent Variable: الكفاءة الإدارية						

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير العمل بروح الفريق يتبين أن العمل بروح الفريق لها أثر إيجابي دال إحصائياً بصورة منفردة على المتغير التابع (الكفاءة الإدارية) عند مستوى المعنوية (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (٠,٥٦٢)، وبلغت قيمة (t) لها (٨,٥١٢) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (٠,٠٠) أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أنها معنوية، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالتالي:

$$\hat{Y} = 2.965 + 0.339X_2$$

حيث:

$\hat{Y}$: المتغير التابع (الكفاءة الإدارية)

X_2 : المتغير المستقل (العمل بروح الفريق)

أي أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (العمل بروح الفريق) يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٣٣٩) وحدة في المتغير التابع (الكفاءة الإدارية). وفي حالة انعدام تأثير المتغير المستقل (العمل بروح الفريق) تكون قيمة المتغير التابع (الكفاءة الإدارية) ٢,٩٦٥.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العمل بروح الفريق (البعد الثاني لإدارة الجودة الشاملة) كمتغير مستقل وبين الكفاءة الإدارية بأبعادها الأربعة كمتغير تابع"، توضح النتائج الإحصائية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (٠,٠٥) للعمل بروح الفريق على الكفاءة الإدارية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرض الصفري: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البحث والتطوير (البعد الثالث لإدارة الجودة الشاملة) كمتغير مستقل وبين الكفاءة الإدارية بأبعادها الأربعة كمتغير تابع.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البحث والتطوير (البعد الثالث لإدارة الجودة الشاملة) كمتغير مستقل وبين الكفاءة الإدارية بأبعادها الأربعة كمتغير تابع.

جدول رقم -٣١-

نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثالثة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000 ^b	162.101	14.157	1	14.157	.٤٥٢	.٤٥٥	0.675 ^a
		0.087	194	16.943			
			195	31.100			

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوي) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة (أثر البحث والتطوير على رفع الكفاءة الإدارية) حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل (البحث والتطوير) والمتغير

التابع بصورة مجمعة (الكفاءة الإدارية) (٠,٦٧٥) وهي تشير إلى علاقة قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٤٥٥) أي أن المتغير المستقل (البحث والتطوير) استطاع أن يفسر بنسبة (٤٥,٥٪) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الكفاءة الإدارية) والباقي يرجع لمتغيرات أخرى غير المتغير المستقل، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,٤٥٢).

كما ويظهر من الجدول السابق وبالاعتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية للمتغير المستقل والمتغير التابع والتي بلغت (١٦٢,١٠١) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (sig) تبلغ (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥) مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم ٣٢-

نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثالثة

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coefficients			
		Beta	Std. Error	B		
0.000	١٠,٣٣٣		٠,١٩٠	١,٩٦٨	Constant	1
0.000	١٢,٧٣٢	٠,٦٧٥	٠,٠٤٤	٠,٥٥٥	البحث والتطوير	
Dependent Variable: الكفاءة الإدارية						

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير البحث والتطوير يتبين أن البحث والتطوير لها أثر إيجابي دال إحصائياً بصورة منفردة على المتغير التابع (الكفاءة الإدارية) عند مستوى المعنوية (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (٠,٥٥٥)، وبلغت قيمة (t) لها (١٢,٧٣٢) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أنها معنوية، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$\hat{Y} = 1.968 + 0.555X_3$$

حيث:

$\hat{Y}$: المتغير التابع (الكفاءة الإدارية)

X_3 : المتغير المستقل (البحث والتطوير)

أي أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (البحث والتطوير) يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٥٥٥) وحدة في المتغير التابع (الكفاءة الإدارية). وفي حالة انعدام تأثير المتغير المستقل (البحث والتطوير) تكون قيمة المتغير التابع (الكفاءة الإدارية) ١,٩٦٨.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البحث والتطوير (البعد الثالث لإدارة الجودة الشاملة) كمتغير مستقل وبين الكفاءة الإدارية بأبعادها الأربعة كمتغير تابع"، توضح النتائج الإحصائية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (٠,٠٥) للبحث والتطوير على الكفاءة الإدارية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرض الصفري: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا (البعد الرابع لإدارة الجودة الشاملة) كمتغير مستقل وبين الكفاءة الإدارية بأبعادها الأربعة كمتغير تابع.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا (البعد الرابع لإدارة الجودة الشاملة) كمتغير مستقل وبين الكفاءة الإدارية بأبعادها الأربعة كمتغير تابع.

جدول رقم -٣٣-

نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الرابعة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000 ^b	١٥٣,٤٥٠	١٣,٧٣٥	1	١٣,٧٣٥	٠,٤٣٩	٠,٤٤٢	0.665 ^a
		٠,٠٩٠	194	١٧,٣٦٥			
			195	31.100			

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوي) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة (أثر دعم الإدارة العليا على رفع الكفاءة الإدارية) حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل (دعم الإدارة العليا) والمتغير التابع بصورة مجمعة (الكفاءة الإدارية) (٠,٦٦٥) وهي تشير إلى علاقة قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٤٤٢) أي أن المتغير المستقل (دعم الإدارة العليا) استطاع أن يفسر بنسبة (٤٤,٢٪) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الكفاءة الإدارية) والباقي يرجع لمتغيرات أخرى غير المتغير المستقل، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,٤٣٩).

كما ويظهر من الجدول السابق وبالاتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية للمتغير المستقل والمتغير التابع والتي بلغت (١٥٣,٤٥٠) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (sig) تبلغ (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥) مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم -٣٤-

نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الرابعة

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coefficients			
		Beta	Std. Error	B		
0.000	٩,٣٨٧		٠,٢٠٢	١,٨٩٣	Constant	1
0.000	١٢,٣٨٨	٠,٦٦٥	٠,٠٤٧	٠,٥٧٧	دعم الإدارة العليا	
Dependent Variable: الكفاءة الإدارية						

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير دعم الإدارة العليا يتبين أن دعم الإدارة العليا لها أثر إيجابي دال إحصائياً بصورة منفردة على المتغير التابع (الكفاءة الإدارية) عند مستوى المعنوية (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (٠,٥٧٧)، وبلغت قيمة (t) لها (١٢,٣٨٨) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (٠,٠٠) أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أنها معنوية، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالاتي:

$$\hat{Y} = 1.893 + 0.577X_4$$

حيث:

$\hat{Y}$: المتغير التابع (الكفاءة الإدارية)

X_4 : المتغير المستقل (دعم الإدارة العليا)

أي أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (دعم الإدارة العليا) يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٥٧٧) وحدة في المتغير التابع (الكفاءة الإدارية). وفي حالة انعدام تأثير المتغير المستقل (دعم الإدارة العليا) تكون قيمة المتغير التابع (الكفاءة الإدارية) ١,٨٩٣.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا (البعد الرابع لإدارة الجودة الشاملة) كمتغير مستقل وبين الكفاءة الإدارية بأبعادها الأربعة كمتغير تابع"، توضح النتائج الإحصائية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (٠,٠٥) لدعم الإدارة العليا على الكفاءة الإدارية.

الفصل السادس

تحليل النتائج والتصور المقترح

تمهيد.

يتضمن هذا الفصل عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة ومناقشة هذه النتائج، وبناء على هذه النتائج تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات، وتلخص كالتالي:

مناقشة النتائج:

أكدت نتائج التحليل الإحصائي في الفرضية الرئيسية للدراسة على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة (كمتغير مستقل) ورفع الكفاءة الإدارية (كمتغير تابع) بالقطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية"، حيث نجد أن متغير إدارة الجودة الشاملة بأبعاده (التركيز على الزبون – العمل بروح الفريق – البحث والتطوير – دعم الإدارة العليا) بصورة مجمعة يؤثر بصورة معنوية على المتغير التابع الكفاءة الإدارية بأبعاده (الرؤى الإدارية – الاتصال بين العاملين والإدارات – قدرات ومهارات المديرين – مهارات العاملين) بصورة مجمعة، وتوجد علاقة معنوية وقوية القوة بين إدارة الجودة الشاملة والكفاية الإدارية. هذا الاستنتاج يشير إلى أهمية إدارة الجودة الشاملة في رفع الكفاءة الإدارية بالقطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي في الفرضية الفرعية الأولى للدراسة على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون (البعد الأول لإدارة الجودة الشاملة) كمغير مستقل وبين الكفاءة الإدارية بأبعادها الأربعة كمغير تابع"، حيث نجد أن متغير التركيز على الزبون يؤثر بصورة معنوية وإيجابية على المتغير التابع (الكفاءة الإدارية)، ووجود علاقة معنوية وقوية القوة بين التركيز على الزبون والكفاءة

الإدارية. هذا الاستنتاج يشير إلى أهمية التركيز على الزبون في الكفاءة الإدارية بالقطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي في الفرضية الفرعية الثاني للدراسة على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العمل بروح الفريق (البعد الثاني لإدارة الجودة الشاملة) كمتغير مستقل وبين الكفاءة الإدارية بأبعادها الأربعة كمتغير تابع"، حيث نجد أن متغير العمل بروح الفريق يؤثر بصورة معنوية وإيجابية على المتغير التابع (الكفاءة الإدارية)، ووجود علاقة معنوية ومتوسطة القوة بين العمل بروح الفريق والكفاءة الإدارية. هذا الاستنتاج يشير إلى أهمية العمل بروح الفريق في الكفاءة الإدارية بالقطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي في الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البحث والتطوير (البعد الثالث لإدارة الجودة الشاملة) كمتغير مستقل وبين الكفاءة الإدارية بأبعادها الأربعة كمتغير تابع"، حيث نجد أن متغير البحث والتطوير يؤثر بصورة معنوية وإيجابية على المتغير التابع (الكفاءة الإدارية)، ووجود علاقة معنوية وقوية القوة بين البحث والتطوير والكفاءة الإدارية. هذا الاستنتاج يشير إلى أهمية البحث والتطوير في الكفاءة الإدارية بالقطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي في الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا (البعد الرابع لإدارة الجودة الشاملة) كمتغير مستقل وبين الكفاءة الإدارية بأبعادها الأربعة كمتغير تابع"، حيث نجد أن متغير دعم الإدارة العليا يؤثر بصورة معنوية وإيجابية على المتغير التابع (الكفاءة الإدارية)، ووجود علاقة معنوية وقوية القوة بين دعم الإدارة العليا والكفاءة الإدارية. هذا الاستنتاج يشير إلى أهمية دعم الإدارة العليا في الكفاءة الإدارية بالقطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية.

أهم التوصيات:

ووفقًا لنتائج الدراسة؛ أشار الباحث إلى مجموعة من التوصيات الهامة التي يجب وضعها في الحسبان والتي يمكن توضيحها من خلال ما يلي:

- ضرورة تبني إدارة الجودة الشاملة كإطار عمل إداري متكامل، وتفعيلها كجزء من استراتيجيات الإدارة لرفع كفاءة الأداء.
- ضرورة توجيه الدعم والموارد لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بفعالية، بما في ذلك توفير التدريب والتطوير للموظفين لتعزيز فهمهم ومهاراتهم في مجال إدارة الجودة.
- تشجيع الابتكار وتطبيق أفضل الممارسات في إدارة الجودة الشاملة وتبادل الخبرات والمعرفة مع الشركات الأخرى لتعزيز وتنمية التعلم المستمر.
- تحفيز الإدارة العليا على دورها الفعال في دعم وتعزيز ثقافة الجودة والمسؤولية والتحسين والتطوير المستمر في المؤسسة.
- تعزيز التواصل الداخلي والخارجي في المؤسسة لضمان تبادل المعرفة وتحقيق التوجهات الاستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة.
- إقامة اتفاقيات واشتراكات مع القطاع العام والمنظمات الغير الربحية لتبادل الخبرات والممارسات الناجحة في مجال إدارة الجودة الشاملة.
- تعزيز تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في البرامج التدريبية والتعليمية.
- محاولة معرفة التحديات والفرص والاتجاهات المستقبلية لتطبيقها في القطاع الخاص في السعودية.

قائمة المراجع.

➤ أولاً: قائمة المراجع العربية.

١. رشوان، أحمد محمد عبد العال (٢٠١٧). تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في ظل كل من الأداء الابتكاري وأداء العاملين كمتغيرات وسيطة. مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد (٣٧)، العدد (١)، ص ١ - ص ٣٩.
٢. الرياحي، أشرف علي (٢٠٢٢). أثر التدوير الوظيفي في الكفاءة الإدارية: دراسة حالة في إحدى مؤسسات القطاع العام. مشروع أعد لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال، المعهد العالي لإدارة الأعمال.
٣. أحمد، ندى السر صديق (٢٠٢١). أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في كفاءة الأداء الإداري. المجلة العربية للنشر العلمي، كلية العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، العدد (٣٧)، ص ٤٠٢ - ص ٤١٩.
٤. البارقي، عامر بن محمد شار (٢٠٢٠). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإنتاجية: دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي. المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (٣٦)، العدد (٢)، ص ٤٩٤ - ص ٥١٧.
٥. الجبرين، نورة بنت عبد الله (٢٠١٦). واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في جامعة الأمير سلطان الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد (٣)، العدد (١٦٨)، ص ٤١٦ - ص ٤٦٤.
٦. الفياض، سها عزام (٢٠٢٠). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات الخدمية: دراسة حالة الشركة الفنية لخدمات التأمين. رسالة ماجستير ببرنامج التأهيل وإدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية.
٧. حداد، أماني خلف (٢٠١٩). أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات الغذائية الأردنية. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات: مجلة علمية محكمة متخصصة تصدر عن جامعة عمان الأهلية، المجلد (٢٣)، العدد (١)، ص ١١٦ - ص ١٢٨.

٨. صقر، علي قظيم عيد (٢٠١٣). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تعليم وتدريب طلبة مركز إعداد رجال الإطفاء في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين والمدرسين. قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية. كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
٩. عبد العظيم، عابدي (٢٠١٤). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية. كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
١٠. خليفة، ابتسام سالم (٢٠١٩). التعليم في ليبيا وواقع تطبيق معايير الجودة الشاملة. مجلة كلية التربية، كلية التربية العجيلات، جامعة الزاوية، العدد (١٥)، ص ٣٨١ - ص ٤٠٤.
١١. عيسى، لطيفة عواد (٢٠٢٠). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة وأثرها على أداء الموظفين الإداريين. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، العدد (٣٠)، ص ١ - ص ٢٣.
١٢. عمري، نورهان، صبار، أميرة (٢٠٢٣). تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمدينة الكهرياء والغاز. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥، قالمة.
١٣. المطيري، عارف عبد العزيز، آل حسينة، مرضي مبارك، العنزي، ممدوح فهد، المطيري، فايز عبد لامعي، المطيري، رزان محمد، (٢٠٢٢). إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء العاملين بالقطاع الصحي: دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي بمدينة الرياض. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (٦)، العدد (٢٩)، ص ٢٢ - ص ٤٢.
١٤. حسن، أحمد إبراهيم سعيد (٢٠١٧). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات. قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

١٥. باديس، بوخلوة، (٢٠١٦). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية: دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك. أطروحة مقدمة لنسب شهادة الدكتوراة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
١٦. طاهر، مبروكة عبد الكريم، (٢٠١٨). الجودة الشاملة في التعليم العالي: نماذج نظرية وتطبيقات عملية. دورية علمية محكمة، حوليات آداب عين شمس.
١٧. الرزقية، هاجر خميس سليم، العمري، كوثر، (٢٠٢٢). أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية. المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (٤٥)، ص ١٩٩ – ص ٢٢٤.
١٨. الشهراني، بدر سعيد فايز، (٢٠٢٢). آثار تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الأفراد على تنافسية شركات القطاع الخاص: دراسة حالة في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (٦)، العدد (١٦)، ص ١ – ص ٢٣.
١٩. الورفلي، علي ميلاد علي (٢٠٢٢). متطلبات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الاتحادات الليلية لألعاب المضرب. دراسة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الإجازة العالية (الماجستير) في التربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة طرابلس.
٢٠. حسانين، أمل حسانين محمد (٢٠١٩). الكفاءة الإدارية لربة الأسرة في تحقيق الأمن الأسري وعلاقتها بمنظومة القيم لدى الأبناء. مجلة بحوث في العلوم والفنون النوعية، كلية التربية النوعية، جامعة الإسكندرية، المجلد (٢)، العدد (١١)، ص ٧١٩ – ص ٧٨٦.
٢١. رصاص، نهاد علي بدوي (٢٠١٩). الكفاءة الإدارية والإنتاجية وعلاقتها بتمكين المرأة الريفية اقتصادياً في ضوء ممارسات التنمية المستدامة. مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، كلية التربية النوعية، جامعة المنيا، العدد (٢٢)، ص ٢١٩ – ص ٢٧٥.

٢٢. سومية، لعجوزي، (٢٠١٨). دور الكفاءات الإدارية في تسيير المؤسسة السمعية البصرية العمومية في الجزائر: دراسة وصفية لعينة من مدراء التلفزيون الجزائري. أطروحة لنيل شهادة دكتوراة في علوم الإعلام والاتصال، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر ٣.
٢٣. أحمد، أبو بكر، بيسومي، محمد ناشيف، (٢٠٢١). أساسيات كفاءة العمل الإداري: دراسة وصفية تحليلية في تصنيف كفاءات العمل ومقاييسه. كلية القيادة والإدارة، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية.
٢٤. بوكة، خالد محمد (٢٠٢٠). مدى فعالية استخدام نظام إدارة الجودة في تحسين الأداء في مؤسسات القطاع الخاص. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، كلية إدارة الأعمال، جامعة دور هام، المملكة المتحدة، المجلد (٢)، العدد (١٤)، ص ٤١ – ص ٥١.

➤ ثانياً: المراجع الأجنبية.

25. Gokcekus, Mohamed Abazid, Huseyin, (2019). Application of Total Quality Management in Saudia Arabia Construction Project. Journal of Advanced Research in Dynamical and control systems, 11(3), pp 38 – 43.
26. Ali, Rana Mansour, Manickiam, Neelamehan A/L Jantan Amer Hamzah and Ibrahim, saadiatul Binti , (2022). The Impact of total Quality Management on the Saudi Manufacturing SMES Performance. Advances in social sciences Research Journal, 9(11), pp 523- 535.
27. Alawag, Aawag Mohsen, Alaloul, wesam Salah, O. Baarimah, Abdullah, Musarat Muhammad Ali and Abdulrahman, AL- Baraa, (2023). The Role of the Total Quality Management (TQM) Drivers in Overcoming the challenges of Implementing TQM in Industrialized- Building System Projects in Malaysia: Experts' Perspectives, Sustainability Journal, 15, pp 1 – 21.

28. MAHDI, Dalal Salih, AHMED, Mezher Abdullah and RASHEED, Firas Hasan, (2021). The role of job satisfaction in developing administrative performance and creativity: An empirical study in Iraq. The Journal of Asian Finance, Economics and Business 8.6, pp 465 – 473.

الملاحق

استمارة الاستبانة

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رفع الكفاءة الإدارية بالقطاع الخاص في السعودية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نعرض لكم هذا الاستبيان والذي يدخل ضمن متطلبات بحث بعنوان " أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رفع

الكفاءة الإدارية بالقطاع الخاص في السعودية " .

أرجو التكرم بالإجابة على التساؤلات المرفقة لدراسة بعض الأمور الخاصة بأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رفع

الكفاءة الإدارية بالقطاع الخاص في السعودية.

إذ تم تقسيم الاستبانة إلى أربعة محاور على النحو الآتي:

١. القسم الأول: المعلومات الديموغرافية.

٢. القسم الثاني: إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل).

٣. القسم الثالث: الكفاءة الإدارية (المتغير التابع).

ولتحقيق أهداف الدراسة؛ نضع بين أيديكم هذه الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة، لذا

نرجو من سيادتكم التكرم بالاطلاع على الاستبانة بأقسامها وقراءة الفقرات قراءة مستفيضة واختيار مستوى

استجاباتهم على كل فقرة حسب ما يتفق مع وجهات نظر سيادتكم من خلال العمل على أرض الواقع، وذلك من خلال

وضع علامة (✓) على الإجابة التي تلائم وجهة نظركم.

كما نتعهد لكم بأن جميع البيانات المذكورة سوف يتم الاعتماد عليها في أغراض البحث العلمي فقط وتخضع للأمانة

العلمية.

شاكرين ومقدرين لدعمكم وتعاونكم

القسم الأول: الأسئلة الديموغرافية

١- الجنس:

☐ ذكر.

☐ أنثى.

٢- العمر:

☐ أقل من ٢٥-٣٠ سنة.

☐ من ٣٠-٤٠ سنة.

☐ من ٤٠-٥٠ سنة.

☐ أكبر من ٥٠ سنة.

٣- المسمى الوظيفي:

☐ عامل.

☐ موظف.

☐ مدير.

☐ رئيس قسم.

٤- المؤهل العلمي:

☐ دكتوراه.

☐ ماجستير.

○ بكالوريوس / ليسانس.

٥- إجمالي سنوات الخبرة:

○ من ٣-٦ سنوات.

○ من ٦-٩ سنوات.

○ أكثر من ١٠ سنوات.

القسم الثاني: أسئلة الاستبانة

م	العبارة	أو افق بشدة	أو افق	محايد	ارفض بشدة
المحور الثاني: أبعاد إدارة الجودة الشاملة					
البعد الأول: التركيز على الزبون					

١	وفقاً لوجهة نظرك: ترى أن المؤسسات في ظل الفترة الأخيرة أولت اهتماماً كبيراً بالعملاء لرفع مستوى الكفاءة الإدارية.				
٢	تسعى المؤسسات الكبرى للارتقاء بمستوى جودة الخدمات المقدمة لعملائها من أجل ضمان استمرارية تعامل عملائها مع المنظمة.				
٣	لكي تتمكن المؤسسات من زيادة مستوى ربحيتها، فتتجه دائماً لجذب عملاء جدد، والاستفادة من مواردها.				
٤	ترى أن المؤسسات الكبرى تسعى دائماً لاتباع مبدأ الدقة والسرعة في تلبية طلبات العملاء بهدف الحصول على رضا العملاء.				

البعد الثاني: العمل بروح الفريق

١	من وجهة نظرك الشخصية: تسعى المؤسسات لجعل موظفيها تعمل في ظل بيئة تعاونية بهدف استغلال مهاراتهم الاستغلال الأمثل.				
٢	تمكنت المؤسسات خلال الفترة الأخيرة من توفير نظام اتصال فعال بين المديرين والرؤساء، وذلك بهدف رفع مستوى الكفاءة الإدارية.				
٣	تحرص المؤسسات الفعالة على تبني نظم إدارة الجودة الشاملة من خلال حث موظفيها على المشاركة في النواحي الإدارية بغرض رفع مستوى الكفاءة.				
٤	تتجه المؤسسات نحو مشاركة العاملين في برامج تحسين الجودة واستحداث أفكار إبداعية بهدف رفع مستوى الكفاءة الإدارية.				

البعد الثالث: البحث والتطوير

١	تري أن المؤسسات الناجحة تسعى دائماً لاتباع منهجية البحث والتطوير بغرض تطوير كفاءات ومهارات موظفيها.				
٢	في ظل ظروف المنافسة والتغيرات العالمية، تتجه المنظمات الكبرى نحو اتباع استراتيجيات تواكب التطور الهائل المتواجد على الساحة العالمية بغرض الوصول للكفاءة.				
٣	وفقاً لوجهة نظرك: تحرص المؤسسات الكبرى على تبني منهجيات مرنة في تدريب العاملين بهدف رفع مستوى الكفاءة الإدارية.				
٤	لكي تتمكن المؤسسات من زيادة مستوى جودة انتاجيتها، فإنها تحرص دائماً على تبني نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال البحث والتطوير.				

البعد الرابع: دعم الإدارة العليا

١	طبقاً لرأيك الشخصي: تسعى الإدارة العليا إلى وضع استراتيجيات مثلي وأهداف تقود للوصول لأعلى مستوى من الكفاءة الإدارية.				
٢	تري أن الإدارة العليا داخل المؤسسة هي العامل الرئيسي المسؤول عن تحسين مستوى الجودة والارتقاء بمستوى الكفاءة الإدارية داخل المؤسسة.				
٣	تقع مسؤولية خلق بيئة ثقافية داعمة للابتكار داخل الشركة على الإدارة العليا داخل المؤسسة.				

٤	تحرص الإدارات العليا داخل المؤسسات بشكل مستمر على استغلال مواردها داخل المؤسسة الاستغلال الأمثل بغرض الكفاءة في استغلال الموارد.				
المحور الثالث: أبعاد الكفاءة الإدارية					
البعد الأول: الرؤى الإدارية					
١	ترى أن الرؤى الإدارية بمثابة نقطة البدء الأولى في هيكلة العملية التنظيمية.				
٢	تسعى المؤسسات الناجحة لوضع رؤى مستقبلية تضمن تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة الإدارية داخل المؤسسات.				
٣	وفقاً لوجهة نظرك الشخصية: أن المنظمات تبذل قصارى جهدها لوضع رؤية فعالة بحيث تمكن المؤسسة من بلوغ تلك الأهداف بكل فعالية.				
٤	تُعد الرؤى الإدارية التي يتم وضعها من قبل القادة داخل المؤسسات بمثابة السمة الضرورية للمبادرين في قيادة المؤسسات التي تسعى لتحقيق مستوى مناسب للكفاءة الإدارية.				
البعد الثاني: الاتصال بين العاملين والإدارات					

١	ترى أن الاتصال بين العاملين والإدارات داخل المؤسسات بمثابة ضرورة ملحة لتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة الإدارية بداخلها.				
٢	يصعب على العاملين داخل المؤسسة التعرف على توجه الإدارة والأهداف التي تسعى للوصول إليها في حالة عدم قدرته على الاتصال معهم.				
٣	يُمكن وجود نظام اتصال فعال قدرة العاملين على القيام بنقل وتبادل المعلومات التي لها قيمة ومعنى وذلك بهدف تحقيق الكفاءة الإدارية داخل تلك المؤسسات.				
٤	يُسهم وجود نظام اتصال فعال بين العاملين والإدارات في مواجهة أي صعوبات تواجه العاملين داخل المؤسسة، ومن ثم تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة الإدارية.				

البعد الثالث: قدرات ومهارات المديرين

١	تلعب مهارات وقدرات المديرين دوراً فعالاً في تدعيم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ومن ثم الارتقاء بمستوى الكفاءة الإدارية بداخلها.				
٢	تُعني قدرات المديرين أن يكون المديرين على دراية ووعي كامل بالتفكير الواضح والسريع وأن يعرف متى يجب أن يأخذ ومتى يجب أن يعطي، ومن ثم رفع مستوى كفاءتهم الإدارية.				
٣	يملك مديري المؤسسات القدرة على التقييم الموضوعي لكل الخيارات المطروحة، وهو بدوره يُسهم في رفع مستوى الكفاءة الإدارية.				

٤	يتمكن قادة المؤسسات من قيادة تلك المؤسسات بالاستراتيجية التي تدعم قدرتها على الوصول لأفضل الأهداف المرجوة.				
البعد الرابع: مهارات العاملين					
١	تُسهّم المهارات الجيدة للعاملين في الارتقاء بمستوى الكفاءة الإدارية داخل المؤسسات.				
٢	يتمكن العاملون ذوي المهارات العالية من استغلال موارد المؤسسة الاستغلال الأمثل ومن ثم تعظيم الإنتاجية والربح بداخلها، وهو ما يُساهم بدوره في رفع مستوى الكفاءة الإدارية.				
٣	طبقاً لرأيك الشخصي: ترى أن المهارات الشخصية التي يتمتع بها العاملون داخل المؤسسة تدعم من قدرة تلك المؤسسات على التخطيط وحل المشكلات بكل كفاءة وفعالية.				
٤	يتمتع العاملون أصحاب المهارات العالية بالقدرة على التفكير والتحليل بكل كفاءة، وهو ما يُساهم بدوره في رفع مستوى الكفاءة الإدارية.				

شكراً جزيلاً لوقتكم وتعاونكم في الإجابة على هذا الاستبيان

رابط الاستبيان:

<https://forms.gle/P7KMshKgk28vQ5z46>

المستخلص

هدف البحث إلى تسليط الضوء حول أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رفع الكفاءة الإدارية بالقطاع الخاص في السعودية، وذلك من خلال توضيح أبعاد الجودة الشاملة وأبعاد الكفاءة الإدارية، بالإضافة إلى الكشف عن تأثير الجودة الشاملة بأبعاده على الكفاءة الإدارية، ولقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث طبق هذا البحث على مجتمع دراسة تتمثل في موظفي ومدراء القطاع الخاص في السعودية، إذ تكونت عينة البحث من عينة عشوائية قدرها (١٩٦) مفردة، ولتحليل هذه المعلومات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

ولقد توصل هذا البحث إلى مجموعة من النتائج الهامة والتي تتمثل أبرزها في أن الجودة الشاملة له أثر على رفع الكفاءة الإدارية بالقطاع الخاص في السعودية، ويوجد دور مؤثر لكل من التركيز على الزبون، العمل بروح الفريق، البحث والتطوير، دعم الإدارة العليا بصورة منفردة على الكفاءة الإدارية، ولقد أوصى الباحث إلى ضرورة تبني إدارة الجودة الشاملة كإطار عمل إداري متكامل، وتفعيلها كجزء من استراتيجيات الإدارة لرفع كفاءة الأداء، ضرورة توجيه الدعم والموارد لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بفعالية، وتشجيع الابتكار وتطبيق أفضل الممارسات في إدارة الجودة الشاملة وتبادل الخبرات والمعرفة مع الشركات الأخرى لتعزيز وتنمية التعلم المستمر، وتحفيز الإدارة العليا على دورها الفعال في دعم وتعزيز ثقافة الجودة والمسؤولية والتحسين والتطوير المستمر في المؤسسة.

Abstract

The research aimed to shed light on the impact of applying total quality management on raising administrative efficiency in the private sector in Saudi Arabia, by clarifying the dimensions of total quality and the dimensions of administrative efficiency, in addition to revealing the impact of total quality and its dimensions on administrative efficiency. The researcher relied on the descriptive analytical approach. In order to achieve the objectives of the study, the questionnaire was used as a tool for collecting information. This research was applied to a study population represented by employees and managers of the private sector in Saudi Arabia. The research sample consisted of a random sample of (196) individuals. To analyze this information, the analysis program was used. Statistical (SPSS).

This research has reached a set of important results, the most prominent of which is that comprehensive quality has an impact on raising administrative efficiency in the private sector in Saudi Arabia, and there is an influential role for each of focusing on the customer, working in a team spirit, research and development, and supporting senior management individually on efficiency. Administrative, and the researcher recommended the need to adopt total quality management as an integrated administrative framework, and activate it as part of management strategies to raise performance efficiency, the need to direct support and resources to implement total quality management effectively, encourage innovation, apply best practices in total quality management, and exchange experiences and knowledge with other companies. To enhance and develop continuous learning, and motivate senior management to play an effective role in supporting and strengthening the culture of quality, responsibility, improvement and continuous development in the organization.

**The impact of applying total quality management on rising
administrative efficiency in the private sector in Saudia Arabia.**

Preparation:

Nasser Abdullah Alsunaydi (232000756)

Abdulelah Saddeeq Olfat (232001128)

Majed Abdullah Aljayzani (232002434)

Supervision:

Dr. Walid Abdel Jawad Soleiman Sediq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohamed Hassan