

## عنوان المشروع

### أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات في مدينة الرياض

اسم الطالبة: شادن محمد عبدالله العيدان

الرقم الجامعي: ٢٣٢٠٠٢٠٣٤

مشروع تخرج - ٢

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

التاريخ: ٢٠٢٦/٠٨/١٤ | الفصل الدراسي: السنة الرابعة - الفصل الأول

## جدول المحتويات :

### الفصل الأول: الإطار العام

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- الفجوة النظرية
- الفجوة التطبيقية
- أهمية الدراسة
- الأهمية النظرية
- الأهمية التطبيقية
- قائمة المراجع

### الفصل الثاني: الإطار النظري

- المقدمة
- مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- أهمية إدارة الجودة الشاملة
- مبادئ إدارة الجودة الشاملة
- دعم الإدارة العليا
- التركيز على العميل
- التحسين المستمر
- مشاركة العاملين
- مفهوم أداء الشركات
- مؤشرات أداء الشركات
- العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بيئة الأعمال الحديثة
- الدراسات السابقة

### الفصل الثالث: مراجعة الأدبيات

- المقدمة
- الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة
- الدراسات السابقة المتعلقة بأداء الشركات
- الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات في القطاع الخاص
- تحليل الدراسات السابقة
- أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة
- الفجوة البحثية
- خلاصة الفصل
- قائمة المراجع
- قائمة الملاحق

#### الفصل الرابع: منهجية البحث

- المقدمة
- التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
- تصميم البحث
- مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
- طريقة جمع البيانات
- أنواع البيانات
- إجراءات التحليل الإحصائي
- خاتمة الفصل

#### الفصل الخامس: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

- المقدمة
- توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
- اختبارات الصدق والثبات للاستبيان
- الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث )
- اختبار الفرضيات
- رابط النتائج بالدراسات السابقة
- الخاتمة
- استكمال قائمة المراجع

#### الفصل السادس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

- المقدمة
- حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
- توصيات الدراسة
- الخاتمة
- قائمة المراجع
- الملاحق

## الفصل الأول: الإطار العام

## ١-المقدمة

شهدت بيئة الأعمال خلال العقود الأخيرة تحولات جوهرية نتيجة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، واشتداد حدة المنافسة بين الشركات على المستويين المحلي والدولي. ولم يعد نجاح الشركات يعتمد فقط على امتلاك الموارد أو رأس المال، بل أصبح مرتبطاً بقدرتها على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تلبي توقعات العملاء وتتجاوزها. وفي هذا السياق برز مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري حديث يسعى إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال التركيز على التحسين المستمر، وإشراك جميع العاملين، وتطوير العمليات، وتعزيز ثقافة الجودة داخل المنظمة.

وتُعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية متكاملة تهدف إلى تحقيق رضا العملاء عبر تحسين جميع جوانب العمل داخل الشركة، بدءاً من التخطيط الاستراتيجي، مروراً بإدارة العمليات، وانتهاءً بقياس الأداء وتقييم النتائج. فهي لا تقتصر على فحص جودة المنتج النهائي، بل تمتد لتشمل تحسين العمليات الداخلية، وتقليل الأخطاء، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتطوير مهارات العاملين، بما يضمن تحقيق نتائج مستدامة على المدى الطويل. ومن هذا المنطلق أصبحت الجودة عنصراً استراتيجياً رئيسياً في بناء الميزة التنافسية للشركات.

وفي ظل رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ التي تركز على رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز تنافسية القطاع الخاص، ازدادت أهمية تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحسين الإنتاجية وتحقيق الاستدامة. ويُعد القطاع الخاص في مدينة الرياض من أكثر القطاعات حيويةً ونموً، مما يفرض على الشركات العاملة فيه ضرورة تبني أساليب إدارية حديثة تضمن رفع مستوى الأداء المالي والتشغيلي والسوقي، ومواكبة المتغيرات السريعة في بيئة الأعمال.

ويرتبط أداء الشركات بمجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، مثل الأداء المالي، وكفاءة العمليات التشغيلية، والحصة السوقية، ومستوى رضا العملاء، ومعدل الإنتاجية. ويُنظر إلى الأداء المؤسسي بوصفه مقياساً شاملاً لنجاح الشركة واستمراريتها في السوق. ومن هنا تظهر أهمية دراسة العوامل التي تسهم في تحسين هذا الأداء، وفي مقدمتها تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

وعلى الرغم من الانتشار الواسع لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، إلا أن درجة تطبيقه ومدى تأثيره الفعلي على أداء الشركات قد يختلف من منظمة إلى أخرى تبعاً لعدة عوامل، مثل التزام الإدارة العليا، ومستوى مشاركة العاملين، ووجود أنظمة واضحة لقياس الأداء، وتبني ثقافة التحسين المستمر. فبعض الشركات قد تطبق مبادئ الجودة بصورة شكلية دون تحقيق نتائج ملموسة، بينما تتمكن شركات أخرى من تحويل الجودة إلى ثقافة تنظيمية متكاملة تنعكس إيجاباً على أدائها العام.

ومن هنا تنبع أهمية دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات في القطاع الخاص بمدينة الرياض، من أجل تحليل طبيعة العلاقة بين تطبيق ممارسات الجودة ومستوى الأداء المحقق، وتحديد مدى إسهام مبادئ مثل دعم الإدارة العليا، والتركيز على العميل، وتمكين العاملين، والتحسين المستمر في تعزيز نتائج الشركات. كما تسعى الدراسة إلى تقديم إطار تحليلي يساعد في فهم كيفية توظيف إدارة الجودة الشاملة كأداة استراتيجية لتحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة القدرة التنافسية.

وعليه، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تسليط الضوء على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات، من خلال تحليل المفاهيم النظرية المرتبطة بالجودة والأداء، ودراسة واقع تطبيقها في القطاع الخاص بمدينة الرياض، وصولاً إلى استخلاص نتائج يمكن أن تسهم في دعم صناع القرار داخل الشركات لتبني ممارسات إدارية أكثر فاعلية واستدامة.

## ٢- مشكلة الدراسة

تسعى شركات القطاع الخاص إلى تحسين أدائها باستمرار في ظل المنافسة المتزايدة وتغير توقعات السوق، حيث يُعد الأداء المؤسسي مؤشراً مهماً يعكس قدرة الشركة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ومن الأساليب الإدارية التي يُتوقع أن تسهم في رفع الأداء إدارة الجودة الشاملة؛ لما تتضمنه من مبادئ مثل التحسين المستمر، وتطوير العمليات، وزيادة كفاءة استخدام الموارد، ورفع مستوى الالتزام التنظيمي. ورغم أهمية هذا المدخل، إلا أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يختلف من شركة إلى أخرى؛ فبعض الشركات قد تطبقها بصورة جزئية أو شكلية، أو تواجه تحديات مثل ضعف التزام الإدارة العليا، أو نقص التدريب، أو غياب آليات قياس واضحة للأداء. وهذا قد يؤدي إلى عدم وضوح الأثر الحقيقي لإدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات، خاصة في بيئة الأعمال المحلية. وبناءً على ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في عدم وضوح مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات في القطاع الخاص بمدينة الرياض، مما يستدعي دراسة هذه العلاقة بصورة علمية لتحديد حجم هذا الأثر وتقديم نتائج تساعد في توجيه قرارات التحسين داخل الشركات.

## ➤ الفجوة النظرية

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأبعادها المختلفة، مثل دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على العميل، إلا أن النتائج المتعلقة بأثرها المباشر على أداء الشركات جاءت متفاوتة تبعاً لاختلاف البيئات والقطاعات محل الدراسة. كما أن بعض الدراسات ركزت على جانب واحد من الأداء، كالأداء المالي أو التشغيلي، دون النظر إلى الأداء المؤسسي بصورة شاملة.

إضافة إلى ذلك، فإن معظم الأدبيات ركزت على تطبيق إدارة الجودة في قطاعات صناعية أو في سياقات دولية، بينما ما زالت الحاجة قائمة لدراسات تحليلية تركز على القطاع الخاص في البيئة المحلية بمدينة الرياض، وتأخذ بعين الاعتبار خصوصية السوق وطبيعة المنافسة فيه. ومن هنا تبرز فجوة نظرية تتمثل في الحاجة إلى دراسة متكاملة تربط بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات الأداء المختلفة في إطار واحد.

## ➤ الفجوة التطبيقية

على المستوى التطبيقي، يلاحظ أن بعض الشركات في القطاع الخاص بمدينة الرياض تواجه تفاوتاً في تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة؛ إذ تركز بعض الشركات على إجراءات شكلية مثل توثيق العمليات أو الحصول على شهادات جودة، دون أن ينعكس ذلك بشكل واضح على تحسين الأداء الفعلي. كما قد تواجه بعض الشركات تحديات في تطبيق مبادئ الجودة مثل ضعف متابعة التحسين المستمر، أو محدودية تدريب الموظفين على أدوات الجودة، أو غياب مؤشرات أداء واضحة لقياس أثر تطبيق الجودة على النتائج.

إضافة إلى ذلك، فإن اختلاف طبيعة الشركات من حيث الحجم والقطاع ونضج العمليات يجعل من الصعب تحديد الممارسات الأكثر تأثيراً على الأداء دون قياس منهجي. لذلك تبرز الحاجة إلى دراسة تطبيقية تقيس أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات في القطاع الخاص بمدينة الرياض، وتساعد على تحديد مجالات التحسين ذات الأولوية بما يدعم رفع الكفاءة وتحقيق نتائج أفضل.

## ٣- أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة بوصفها أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للشركات، خاصة في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر والمنافسة المتزايدة.

## ➤ الأهمية النظرية

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة من خلال تحليل علاقتها بأداء الشركات في القطاع الخاص بمدينة الرياض، كما تقدم إطاراً مفاهيمياً يوضح طبيعة التأثير بين متغيرات الجودة ومؤشرات الأداء المختلفة، مما يدعم الفهم العلمي لهذه العلاقة في البيئة المحلية.

## ➤ الأهمية التطبيقية

تكمن الأهمية التطبيقية في مساعدة الشركات على التعرف إلى مدى تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أدائها الفعلي، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير أو تعزيز، بما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق نتائج أفضل.

### ٤ - أسئلة البحث

تُعد أسئلة البحث من الركائز الأساسية التي يُبنى عليها الإطار العلمي للدراسة، إذ تمثل الأداة التي تُوجه مسار البحث وتحدد نطاقه، كما تساهم في ربط المشكلة البحثية بالأهداف والفرضيات بطريقة منهجية منظمة. وفي ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، واشتداد المنافسة بين الشركات في القطاع الخاص، أصبحت الحاجة ملحة لفهم العوامل التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي، ومن أبرزها تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وانطلاقاً من مشكلة الدراسة التي تتمثل في عدم وضوح مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات في القطاع الخاص بمدينة الرياض، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات في القطاع الخاص بمدينة الرياض؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تهدف إلى تحليل أبعاد الموضوع بشكل أكثر تفصيلاً وعمقاً، وهي:

- ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الشركات، من حيث دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، والتركيز على العميل؟
- ما مستوى الأداء المؤسسي في الشركات، وفق مؤشرات الأداء المالي، والكفاءة التشغيلية، ورضا العملاء، والإنتاجية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي؟
- ما طبيعة العلاقة بين كل بُعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات؟
- إلى أي مدى يساهم دعم الإدارة العليا في تعزيز نجاح تطبيق الجودة وتحقيق نتائج ملموسة؟

- ما دور التحسين المستمر في تحسين العمليات وتقليل الأخطاء التشغيلية داخل الشركات؟
- كيف تؤثر مشاركة العاملين في رفع مستوى الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الأداء؟
- ما مدى تأثير التركيز على العميل في تحقيق رضا العملاء وزيادة الحصة السوقية؟
- هل تختلف درجة تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء باختلاف حجم الشركة أو طبيعة نشاطها؟
- ما أبرز التحديات التي تواجه الشركات عند تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة؟

وتكمن أهمية هذه الأسئلة في كونها لا تقتصر على قياس العلاقة العامة بين الجودة والأداء، بل تتعمق في تحليل الأبعاد المختلفة للجودة الشاملة، مما يساعد في تقديم فهم شامل للعوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي. كما تسهم هذه الأسئلة في بناء إطار تحليلي يمكن من خلاله تفسير نتائج الدراسة وربطها بالواقع العملي، بما يعزز من قيمة الدراسة العلمية والتطبيقية.

#### ٥- أهداف البحث

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية التي تعكس أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، خاصة في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة. وتُعد هذه الأهداف بمثابة الإطار الذي يوجه الدراسة نحو تحقيق نتائج دقيقة يمكن الاستفادة منها في تطوير الأداء داخل الشركات.

ويتمثل الهدف العام للدراسة في:

- تحليل أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات في القطاع الخاص بمدينة الرياض.
- وينبثق عن هذا الهدف العام مجموعة من الأهداف التفصيلية التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، وهي:
- تحليل مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة داخل الشركات، وتحديد مدى التزامها بمبادئ الجودة مثل التحسين المستمر والتركيز على العميل.
- قياس مستوى الأداء المؤسسي باستخدام مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية، بما يعكس الأداء المالي والتشغيلي ومستوى رضا العملاء.
- دراسة العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، وتحديد قوة واتجاه هذه العلاقة.

- تحديد الأبعاد الأكثر تأثيرًا من ممارسات الجودة على أداء الشركات، بما يساعد في توجيه الجهود نحو الجوانب الأكثر أهمية.
- الكشف عن المعوقات التي تواجه الشركات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مثل ضعف التدريب، أو نقص الموارد، أو غياب الدعم الإداري.
- تقييم مدى وعي الشركات بأهمية إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء.
- تقديم توصيات عملية قائمة على نتائج الدراسة، تساعد الشركات على تحسين أدائها من خلال تطبيق مبادئ الجودة بشكل فعال.
- دعم متخذي القرار في الشركات بمعلومات علمية تساعد على تطوير استراتيجيات قائمة على الجودة.

وتبرز أهمية هذه الأهداف في كونها تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي، حيث تسهم في إثراء المعرفة العلمية من جهة، وتقديم حلول عملية قابلة للتطبيق من جهة أخرى، مما يعزز من دور إدارة الجودة الشاملة كأداة استراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي

## ٦-فرضيات البحث

تُعد فرضيات البحث من العناصر الأساسية في الدراسات العلمية، حيث تمثل توقعات مبنية على أسس نظرية ودراسات سابقة، ويتم اختبارها باستخدام أساليب إحصائية للتحقق من مدى صحتها. وتساعد هذه الفرضيات في تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، كما تسهم في توجيه عملية التحليل والوصول إلى نتائج دقيقة.

وفي ضوء الإطار النظري للدراسة، تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي تعكس العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات، وهي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات في القطاع الخاص بمدينة الرياض.
- :يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا على أداء الشركات، حيث يُعد التزام الإدارة العليا من العوامل الحاسمة في نجاح تطبيق الجودة.

- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على أداء الشركات، لما له من دور في تطوير العمليات وتقليل الأخطاء وتحسين الكفاءة.
  - يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على أداء الشركات، حيث تسهم مشاركة الموظفين في تعزيز الابتكار وتحسين الأداء التنظيمي.
  - يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتركيز على العميل على أداء الشركات، نظرًا لدوره في تحقيق رضا العملاء وزيادة الولاء.
- وتعكس هذه الفرضيات أهمية الأبعاد المختلفة لإدارة الجودة الشاملة، كما تساعد في تحليل مدى تأثير كل بُعد بشكل مستقل، مما يوفر فهمًا أعمق للعوامل التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي. كما أن اختبار هذه الفرضيات يتيح التحقق من مدى توافق النتائج مع الأدبيات السابقة، مما يعزز من مصداقية الدراسة.

## ٧- نموذج البحث

يمثل نموذج البحث الإطار المفاهيمي الذي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث يساعد في تبسيط المفاهيم النظرية وتحويلها إلى نموذج يمكن اختباره عمليًا. ويُعد هذا النموذج من العناصر الأساسية التي تربط بين الجانب النظري والتطبيقي للدراسة.

ويتكون نموذج البحث من متغيرين رئيسيين:

المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة

ويتضمن مجموعة من الأبعاد التي تعكس ممارسات الجودة داخل الشركات، وهي:

- دعم الإدارة العليا
- التحسين المستمر
- مشاركة العاملين
- التركيز على العميل

المتغير التابع: أداء الشركات

ويُقاس من خلال مجموعة من المؤشرات، مثل:

- الأداء المالي
- الكفاءة التشغيلية
- رضا العملاء
- الإنتاجية

ويفترض النموذج وجود علاقة تأثير مباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بحيث يؤدي تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين مستوى الأداء المؤسسي. كما يُتوقع أن تختلف درجة التأثير بين الأبعاد المختلفة، مما يستدعي تحليل كل بُعد بشكل مستقل لتحديد مدى تأثيره.

ويُسهم هذا النموذج في توجيه عملية جمع البيانات وتحليلها، كما يساعد في اختبار فرضيات الدراسة بطريقة منظمة، مما يعزز من دقة النتائج وموثوقيتها.

#### ٨ -نبذة عن جهة الدراسة

تُركز هذه الدراسة على شركات القطاع الخاص في مدينة الرياض، والتي تُعد من أهم المراكز الاقتصادية في المملكة العربية السعودية، حيث تشهد المدينة نموًا متسارعًا في مختلف القطاعات الاقتصادية. ويُسهم القطاع الخاص بشكل كبير في دعم الاقتصاد الوطني، من خلال تعزيز الإنتاجية، وتوفير فرص العمل، ودعم الابتكار.

وتتميز الشركات في مدينة الرياض بتنوع أنشطتها، حيث تشمل قطاعات صناعية وتجارية وخدمية، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة. كما تواجه هذه الشركات تحديات متعددة، مثل المنافسة الشديدة، وتغير متطلبات العملاء، والتطورات التكنولوجية، مما يدفعها إلى تبني أساليب إدارية حديثة.

ومن هذا المنطلق، تُعد دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة في هذه البيئة ذات أهمية كبيرة، حيث تساعد في فهم مدى تطبيق مبادئ الجودة داخل الشركات، وتحديد العوامل التي تسهم في تحسين الأداء، مما يدعم تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة.

## ٩ - منهجية البحث (موسعة جدًا)

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُستخدم لدراسة الظواهر كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة. ويُعد هذا المنهج مناسبًا لدراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات، حيث يسمح بجمع البيانات وتحليلها بطريقة علمية دقيقة. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات العاملة في القطاع الخاص بمدينة الرياض، والتي تمثل شريحة واسعة من المؤسسات الاقتصادية ذات الأنشطة المتنوعة.

### عينة الدراسة:

سيتم اختيار عينة عشوائية من العاملين في هذه الشركات، بحيث تشمل مختلف المستويات الإدارية، لضمان تمثيل شامل لمجتمع الدراسة.

### أداة الدراسة:

تعتمد الدراسة على الاستبانة، والتي سيتم تصميمها بناءً على مقياس ليكرت الخماسي، لقياس درجة الموافقة على العبارات المتعلقة بأبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.

### صدق وثبات الأداة:

سيتم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء، كما سيتم قياس ثباتها باستخدام معامل كرونباخ ألفا.

## أساليب التحليل:

سيتم استخدام برامج إحصائية لتحليل البيانات، مثل:

➤ المتوسطات الحسابية

➤ الانحراف المعياري

➤ تحليل الارتباط

➤ تحليل الانحدار

وذلك بهدف اختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج دقيقة.

## ١٠- هيكل الدراسة

تتكون هذه الدراسة من أربعة فصول رئيسية، تم تنظيمها بطريقة منهجية تضمن عرض الموضوع بشكل متكامل:

➤ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

➤ الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

➤ الفصل الثالث: منهجية الدراسة

➤ الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

ويُسهم هذا التنظيم في تسهيل عرض المعلومات وتحليلها بشكل منطقي ومنهجي.

## الفصل الثاني : الإطار النظري

## ٢,١ مقدمة

يُعد الإطار النظري أحد العناصر الجوهرية في البحوث العلمية، حيث يمثل الأساس الذي يستند إليه الباحث في تحليل الظاهرة المدروسة وفهم أبعادها المختلفة بشكل منهجي وعلمي. ولا يقتصر دور الإطار النظري على عرض المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة، بل يتجاوز ذلك ليشمل تحليل العلاقات بين المتغيرات، واستعراض أهم النماذج والنظريات التي تفسر هذه العلاقات، بما يسهم في بناء إطار فكري متكامل يساعد في تفسير النتائج وربطها بالسياق العلمي.

وفي ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم، أصبحت بيئة الأعمال أكثر تعقيداً وتنافسية، مما فرض على المنظمات ضرورة تبني أساليب إدارية حديثة تركز على تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة التشغيلية. ولم يعد تحقيق النجاح المؤسسي يعتمد فقط على توفر الموارد أو الإمكانيات، بل أصبح يرتبط بشكل وثيق بقدرة المنظمة على إدارة عملياتها بكفاءة عالية، وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة تلبي توقعات العملاء بل وتتجاوزها.

وفي هذا السياق، برزت إدارة الجودة الشاملة كأحد أهم المداخل الإدارية التي تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في الأداء المؤسسي، من خلال التركيز على جودة العمليات، وتعزيز مشاركة العاملين، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على التميز. وتُعد إدارة الجودة الشاملة تحولاً جوهرياً في الفكر الإداري، حيث تنتقل المنظمة من الأسلوب التقليدي القائم على الرقابة إلى أسلوب يعتمد على الوقاية والتحسين المستمر.

كما أن إدارة الجودة الشاملة لا تُعد مجرد مجموعة من الأدوات أو الإجراءات، بل هي فلسفة إدارية متكاملة تسعى إلى تحقيق التوازن بين متطلبات العملاء وأهداف المنظمة، من خلال تحسين جودة العمليات وتقليل الأخطاء والهدر في الموارد. ويؤدي ذلك إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي.

ومن ناحية أخرى، يُعد أداء الشركات من المفاهيم الأساسية التي تعكس مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، حيث يشمل الأداء مجموعة من الأبعاد التي تتعلق بالكفاءة التشغيلية، والربحية، ورضا العملاء، والابتكار. ويُنظر إلى الأداء المؤسسي على أنه مقياس شامل يعكس قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات وتحقيق الاستدامة في بيئة الأعمال.

وفي إطار رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي تركز على تعزيز دور القطاع الخاص وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات، خاصة في مدينة الرياض التي تُعد مركزًا اقتصاديًا رئيسيًا يشهد نموًا متسارعًا في مختلف القطاعات.

كما أن الشركات في مدينة الرياض تواجه تحديات متعددة، مثل شدة المنافسة، وتغير احتياجات العملاء، والتطورات التكنولوجية، مما يتطلب منها تبني ممارسات إدارية حديثة تضمن تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية. ومن هنا، تُعد إدارة الجودة الشاملة من الأدوات الاستراتيجية التي يمكن أن تسهم في تحقيق هذه الأهداف.

وتشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي، حيث تسهم هذه الممارسات في تحسين العمليات، وتقليل الأخطاء، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز الابتكار. ومع ذلك، فإن تأثير إدارة الجودة الشاملة قد يختلف باختلاف مستوى التطبيق، وطبيعة المنظمة، والبيئة التي تعمل فيها، مما يستدعي دراسة هذه العلاقة بشكل أكثر عمقًا.

كما أن تحليل هذه العلاقة في سياق الشركات في مدينة الرياض يُعد ذا أهمية خاصة، نظرًا لخصوصية البيئة الاقتصادية، وتنوع الأنشطة، وارتفاع مستوى المنافسة، مما يجعل من الضروري فهم كيفية تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في هذا السياق.

وعليه، يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري شامل يتناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأهميتها، ومبادئها، بالإضافة إلى مفهوم أداء الشركات ومؤشراته، وتحليل العلاقة بينهما، بما يسهم في بناء أساس علمي قوي للدراسة.

## ٢,٢ مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تُعد إدارة الجودة الشاملة من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة الحاجة إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. وتشير إدارة الجودة الشاملة إلى فلسفة إدارية متكاملة تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جميع جوانب العمل داخل المنظمة، من خلال التركيز على جودة العمليات والمنتجات والخدمات.

وتتميز إدارة الجودة الشاملة بأنها تعتمد على إشراك جميع العاملين في المنظمة في عملية تحسين الجودة، حيث لا تقتصر المسؤولية على قسم معين، بل تشمل جميع المستويات الإدارية والتنظيمية. كما تركز على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الجودة، بحيث يصبح الاهتمام بالجودة جزءاً من سلوك العاملين داخل المنظمة.

كما تعتمد إدارة الجودة الشاملة على استخدام البيانات والمعلومات في اتخاذ القرارات، مما يساعد في تحسين جودة الأداء وتقليل الأخطاء. وتُركز على الوقاية من الأخطاء بدلاً من اكتشافها بعد حدوثها، من خلال تحسين العمليات وتطويرها بشكل مستمر.

وتُعد إدارة الجودة الشاملة نظاماً متكاملاً يربط بين مختلف أقسام المنظمة، مما يساهم في تحسين التنسيق وزيادة الكفاءة التشغيلية. كما تساعد في تحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.

## ٢,٣ أهمية إدارة الجودة الشاملة

تكتسب إدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة في المنظمات الحديثة، حيث تسهم في تحقيق العديد من الفوائد التي تنعكس بشكل مباشر على الأداء المؤسسي. فمن خلال تطبيق ممارسات الجودة، يمكن للمنظمات تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وتعزيز ولائهم.

كما تساعد إدارة الجودة الشاملة في تقليل الأخطاء والهدر في الموارد، مما يؤدي إلى خفض التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية. ويُعد ذلك من العوامل المهمة التي تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات في الأسواق.

وتسهم إدارة الجودة الشاملة أيضاً في تحسين بيئة العمل، من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وتعزيز روح العمل الجماعي، وتطوير مهارات الموظفين. ويؤدي ذلك إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء العام.

كما تلعب إدارة الجودة الشاملة دوراً مهماً في تعزيز الابتكار داخل المنظمة، حيث تشجع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة وتحسين العمليات. ويُعد الابتكار من العوامل الأساسية التي تساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال.

## ٢,٤ مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تُوجه تطبيقها داخل المنظمات، وتُعد هذه المبادئ مترابطة ومتكاملة.

### ٢,٤,١ دعم الإدارة العليا

يُعد دعم الإدارة العليا حجر الأساس في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتطلب تطبيق الجودة التزامًا واضحًا من القيادات العليا في المنظمة. ويتجلى هذا الدعم من خلال وضع الاستراتيجيات، وتوفير الموارد، وتعزيز ثقافة الجودة داخل المنظمة.

كما أن الإدارة العليا تلعب دورًا محوريًا في توجيه العاملين وتحفيزهم على الالتزام بممارسات الجودة، من خلال توفير بيئة عمل داعمة وتشجيع الابتكار.

### ٢,٤,٢ التركيز على العميل (توسعة قوية)

يُعتبر التركيز على العميل من أهم المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، حيث تُعد احتياجات العملاء وتوقعاتهم نقطة الانطلاق في جميع أنشطة المنظمة. ويتطلب ذلك من المنظمة فهم متطلبات العملاء بشكل دقيق، والعمل على تلبيتها بشكل مستمر.

ولا يقتصر مفهوم العميل على العميل الخارجي فقط، بل يشمل أيضًا العميل الداخلي داخل المنظمة، مما يعزز التكامل بين الأقسام المختلفة. كما يسهم التركيز على العميل في بناء علاقات طويلة الأمد، وزيادة مستوى الولاء، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

### ٢,٤,٣ التحسين المستمر (توسعة عميقة)

يُعد التحسين المستمر من المبادئ الأساسية في إدارة الجودة الشاملة، حيث تسعى المنظمة إلى تطوير عملياتها ومنتجاتها وخدماتها بشكل دائم. ويعتمد هذا المبدأ على تحليل الأداء بشكل مستمر، وتحديد نقاط الضعف، والعمل على معالجتها.

كما يسهم التحسين المستمر في تقليل الأخطاء، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وزيادة الإنتاجية، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء المؤسسي.

### ٢,٤,٤ مشاركة العاملين (توسعة قوية جدًا)

تُعد مشاركة العاملين من العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يؤدي إشراك العاملين في اتخاذ القرارات إلى تعزيز روح الانتماء، وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم.

كما تسهم مشاركة العاملين في تحسين جودة القرارات، حيث يشارك العاملون بخبراتهم ومعارفهم في تطوير العمليات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

### ٢,٥ مفهوم أداء الشركات (توسعة قوية)

يُعرف أداء الشركات بأنه مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ويُعد من أهم المؤشرات التي تعكس نجاح المنظمة واستمراريتها في السوق. ولا يقتصر الأداء على الجانب المالي فقط، بل يشمل مجموعة من الأبعاد التي تعكس مختلف جوانب العمل داخل المنظمة.

ويُعتبر الأداء المؤسسي مفهومًا متعدد الأبعاد، حيث يشمل الأداء المالي، والكفاءة التشغيلية، ورضا العملاء، والإنتاجية، والابتكار. كما يتأثر الأداء بعدة عوامل داخلية وخارجية، مثل كفاءة الإدارة، وثقافة المنظمة، وظروف السوق.

## ٢,٦ مؤشرات أداء الشركات (توسعة ثقيلة)

يمكن قياس أداء الشركات من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس مختلف جوانب الأداء، ومن أبرزها:

- الأداء المالي: مثل الربحية والعائد على الاستثمار
  - الكفاءة التشغيلية: مثل تقليل التكاليف وتحسين العمليات
  - رضا العملاء: مدى رضا العملاء عن المنتجات والخدمات
  - الإنتاجية: كفاءة استخدام الموارد
  - الحصة السوقية: قدرة الشركة على المنافسة
- وتساعد هذه المؤشرات في تقييم الأداء بشكل شامل، وتحديد نقاط القوة والضعف، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

## ٢,٧ العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات (توسعة قوية جدًا)

تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء الشركات، حيث تساهم ممارسات الجودة في تحسين العمليات وتقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة التشغيلية. كما أن التركيز على العميل يؤدي إلى زيادة رضاه، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء المالي للشركة. بالإضافة إلى ذلك، فإن مشاركة العاملين في تحسين الجودة تساهم في رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق نتائج أفضل.

وتُظهر الدراسات أن الشركات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة بشكل شامل تحقق مستويات أعلى من الأداء مقارنة بالشركات التي تطبقها بشكل جزئي، مما يؤكد أهمية التطبيق المتكامل لمبادئ الجودة.

## ٢,٨ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات (توسعة قوية جدًا)

يساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة العمليات والخدمات داخل الشركات، من خلال تبني ممارسات التحسين المستمر، واستخدام الأدوات الحديثة في تحليل الأداء.

كما يساعد تطبيق الجودة في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل التكاليف، وزيادة الإنتاجية، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء المؤسسي.

## الفصل الثالث: مراجعة الأدبيات

تُعد مراجعة الأدبيات من الأجزاء الأساسية في البحث العلمي، حيث تهدف إلى استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث وتحليلها وربطها بموضوع الدراسة الحالية. كما تساعد مراجعة الأدبيات في تكوين خلفية علمية متكاملة حول المفاهيم والمتغيرات محل الدراسة، وتحديد ما تم التوصل إليه في الدراسات السابقة، بالإضافة إلى الكشف عن الجوانب التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ.

وتكتسب مراجعة الأدبيات أهمية كبيرة في الدراسات الإدارية، لأنها تُسهم في بناء الأساس النظري الذي يدعم الدراسة الحالية، وتساعد في فهم العلاقة بين المتغيرات المختلفة. كما تمكن الباحث من التعرف على الأساليب والمنهجيات التي استخدمتها الدراسات السابقة، مما يساعد في اختيار المنهج المناسب للدراسة.

وفي هذا الفصل، سيتم استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، والدراسات المرتبطة بأداء الشركات، بالإضافة إلى الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات. كما سيتم تحليل هذه الدراسات ومناقشة أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

## ٣,٢ الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة

تناولت العديد من الدراسات مفهوم إدارة الجودة الشاملة بوصفها أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين جودة الأداء داخل المؤسسات. وقد ركزت هذه الدراسات على المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، مثل دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على العميل، ومشاركة العاملين.

وأشارت بعض الدراسات إلى أن إدارة الجودة الشاملة تُعد فلسفة إدارية متكاملة تهدف إلى تحسين العمليات داخل المنظمة بشكل مستمر، وليس فقط تحسين المنتج النهائي. كما أكدت الدراسات أن تطبيق الجودة الشاملة يؤدي إلى تعزيز الكفاءة التنظيمية، وتحسين بيئة العمل، وتقليل الأخطاء التشغيلية.

كما بينت بعض الدراسات أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد بدرجة كبيرة على التزام الإدارة العليا، حيث إن وجود قيادة داعمة يساهم في توفير الموارد اللازمة، ونشر ثقافة الجودة بين العاملين. ووجدت دراسات أخرى أن مشاركة العاملين في عملية التحسين تساعد على زيادة الانتماء الوظيفي وتحسين الأداء.

وأظهرت بعض البحوث أن الشركات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تحقق مستويات أعلى من رضا العملاء مقارنة بالشركات التي لا تطبقها، حيث إن التركيز على احتياجات العملاء يُعد من العناصر الجوهرية في فلسفة الجودة.

كما أكدت الدراسات أن إدارة الجودة الشاملة لا تُطبق بطريقة واحدة في جميع الشركات، بل تختلف آليات التطبيق تبعاً لطبيعة النشاط، وحجم المنظمة، والثقافة التنظيمية، ومستوى الوعي الإداري.

### ٣,٣ الدراسات السابقة المتعلقة بأداء الشركات

ركزت العديد من الدراسات على مفهوم أداء الشركات باعتباره أحد المؤشرات الأساسية التي تعكس نجاح المنظمة واستمراريتها في السوق. وقد تناولت الدراسات الأداء من عدة جوانب تشمل الأداء المالي، والكفاءة التشغيلية، والإنتاجية، ورضا العملاء.

وأوضحت بعض الدراسات أن الأداء المؤسسي يُمثل قدرة الشركة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وأن قياس الأداء يساعد الإدارة في التعرف على نقاط القوة والضعف داخل المنظمة. كما أشارت الدراسات إلى أن الأداء لا يقتصر فقط على تحقيق الأرباح، بل يشمل أيضاً جودة العمليات ومدى رضا العملاء.

وأظهرت بعض الدراسات أن الأداء المؤسسي يتأثر بعدة عوامل داخلية وخارجية، مثل القيادة الإدارية، وثقافة المنظمة، والتكنولوجيا المستخدمة، ومستوى المنافسة في السوق.

كما بينت الدراسات أن الشركات ذات الأداء المرتفع تتميز بوجود نظم إدارية واضحة، وتبني استراتيجيات تطوير مستمرة، بالإضافة إلى قدرتها على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية. وأكدت دراسات أخرى أن قياس الأداء يُعد أداة مهمة في اتخاذ القرارات الإدارية، حيث يساعد في تحديد مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، ويوجه الإدارة نحو مجالات التحسين.

### ٣,٤ الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات، حيث سعت إلى قياس مدى تأثير تطبيق ممارسات الجودة على الأداء المؤسسي.

وأظهرت نتائج أغلب الدراسات وجود علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء، حيث تؤدي ممارسات الجودة إلى تطوير العمليات وتقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة التشغيلية.

كما أشارت بعض الدراسات إلى أن الشركات التي تعتمد على مبادئ الجودة الشاملة تحقق مستويات أعلى من الأداء المالي، وذلك نتيجة تحسين استخدام الموارد وتقليل الهدر.

وأوضحت دراسات أخرى أن التركيز على العميل يساهم في تحسين جودة الخدمات والمنتجات، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وتعزيز الحصة السوقية.

كما وجدت بعض الدراسات أن التحسين المستمر يُعد من أكثر الأبعاد تأثيراً في الأداء، لأنه يساعد على تطوير العمليات وتقليل المشكلات التشغيلية.

وأشارت الدراسات إلى أن العلاقة بين الجودة والأداء تختلف بحسب طبيعة القطاع، حيث يكون تأثير الجودة أكثر وضوحاً في الشركات التي تعتمد على الخدمات أو العمليات المعقدة.

### ٣,٥ تحليل الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يتضح أن هناك اتفاقاً عاماً على أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الشركات. كما تُظهر الدراسات أن الجودة لم تعد خياراً تنظيمياً، بل أصبحت ضرورة استراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي.

وتشير نتائج الدراسات إلى أن نجاح تطبيق الجودة يعتمد على وجود ثقافة تنظيمية داعمة، بالإضافة إلى التزام الإدارة العليا. كما أن وجود أنظمة واضحة لقياس الأداء يساعد في تقييم أثر الجودة بشكل أكثر دقة.

ومن الملاحظ أيضاً أن بعض الدراسات ركزت على أبعاد محددة من الجودة، بينما تناولت دراسات أخرى الجودة كمنظومة متكاملة. كما اختلفت الدراسات في القطاعات التي تم تطبيقها عليها. كما يتبين أن معظم الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

### ٣,٦ أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة

تتفق الدراسات السابقة على أن إدارة الجودة الشاملة تُسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وأنها تؤثر بشكل إيجابي على الكفاءة التشغيلية ورضا العملاء.

كما تتفق الدراسات على أهمية دعم الإدارة العليا ودور العاملين في نجاح تطبيق الجودة.

أما من ناحية الاختلاف، فقد تباينت الدراسات في طبيعة القطاعات التي تناولتها، حيث ركز بعضها على القطاع الصناعي، بينما تناولت دراسات أخرى القطاع الخدمي.

كما اختلفت الدراسات في نوع مؤشرات الأداء المستخدمة، حيث اعتمد بعضها على المؤشرات المالية فقط، بينما استخدمت دراسات أخرى مؤشرات متعددة.

### ٣,٧ الفجوة البحثية

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي ركزت على القطاع الخاص في مدينة الرياض.

كما أن بعض الدراسات ركزت على جانب واحد من الأداء، دون النظر إلى الأداء المؤسسي بشكل شامل.

وتتمثل الفجوة البحثية في الحاجة إلى دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات في البيئة المحلية بمدينة الرياض، مع التركيز على أبعاد الجودة المختلفة وتأثيرها على الأداء.

### ٣,٨ خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل مراجعة الأدبيات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات، بالإضافة إلى الدراسات التي تناولت العلاقة بينهما.

وقد أظهرت مراجعة الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الجودة وتحسين الأداء، مع وجود اختلافات تتعلق بطبيعة القطاعات والمنهجيات المستخدمة.

كما ساعدت مراجعة الأدبيات في تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، مما يدعم أهمية البحث الحالي ويعزز مبرراته العلمية.

### ٣,٩- قائمة المراجع

- [كتاب ويليام إدواردز ديمينغ أحد رواد إدارة الجودة الحديثة](#)
- [Total Quality Management impact in Saudi health sector](#)
- [إدارة الجودة الشاملة. بهجت عطية راضي, هشام يوسف العربي](#)
- [إدارة الجودة تطورت من الفحص إلى التحسين المستمر والاستراتيجية](#)
- [أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء -دراسة عربية](#)
- [مفهوم إدارة الجودة الشاملة](#)
- [Relationship between TQM Dimensions and Organizational Performance](#)
- [Relationship Between TQM Practices and Operational Performance](#)

## قائمة الملاحق

## مقدمة الاستبيان

### أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات في مدينة الرياض:

شهدت بيئة الأعمال في السنوات الأخيرة تطورًا كبيرًا نتيجة ازدياد المنافسة وارتفاع توقعات العملاء، مما دفع الشركات إلى تبني أساليب إدارية حديثة تسهم في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية. وتُعد إدارة الجودة الشاملة من أبرز هذه الأساليب، حيث تركز على التحسين المستمر، وتطوير العمليات، والاهتمام برضا العملاء، ومشاركة الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة.

وتسهم إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة الأداء، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة الخدمات والمنتجات، مما ينعكس إيجابًا على أداء الشركات وقدرتها على تحقيق أهدافها واستمرارها في بيئة العمل.

ومن هذا المنطلق، يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات في مدينة الرياض، وذلك من خلال استطلاع آراء موظفي شركات القطاع الخاص. وستُستخدم جميع البيانات لأغراض البحث العلمي فقط، مع الالتزام بسرية المعلومات وعدم استخدامها لأي غرض آخر.

ونشكر لكم وقتكم وتعاونكم في تعبئة هذا الاستبيان

## البيانات الشخصية:

### الجنس:

- ☐ أنثى
- ☐ ذكر

### العمر:

- ☐ اصغر من ٢٥
- ☐ ٢٥-٣٥
- ☐ اكبر من ٣٥

### المؤهل العلمي:

- ☐ دبلوم
- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ أخرى \_\_\_\_\_

### سنوات الخبرة :

- ☐ أقل من ٣ سنوات
- ☐ من ٣ الى ٥ سنوات
- ☐ أخرى \_\_\_\_\_

### المسمى الوظيفي:

- ☐ إداري
- ☐ مهندس
- ☐ مشرف
- ☐ تقني / تقنية معلومات
- ☐ أخرى \_\_\_\_\_

## المحور الأول : تطبيق إدارة الجودة الشاملة

| الرقم | العبرة                                             | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-------|----------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| ١ -   | تحرص الادارة على تطبيق معايير الجودة في العمل      |            |       |       |          |               |
| ٢ -   | توفير الشركة التدريب اللازم لتحسين جودة العمل      |            |       |       |          |               |
| ٣ -   | تشجيع الادارة الموظفين على المشاركة في تطوير العمل |            |       |       |          |               |
| ٤ -   | تعمل الشركة على تحسين إجراءات العمل بشكل مستمر     |            |       |       |          |               |
| ٥ -   | تهتم الشركة بآراء العملاء وملاحظاتهم               |            |       |       |          |               |
| ٦ -   | تلتزم الشركة بتقديم خدمات او منتجات ذات جودة عالية |            |       |       |          |               |

المحور الثاني: أثارة إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركة

| الرقم | العبارة                                                              | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-------|----------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| ١ -   | ساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الشركة                 |            |       |       |          |               |
| ٢ -   | ساعد تطبيق الجودة في رفع كفاءة العمل داخل الشركة                     |            |       |       |          |               |
| ٣ -   | ساهم تطبيق الجودة في تقليل الأخطاء في العمل                          |            |       |       |          |               |
| ٤ -   | ساعد تطبيق الجودة في زيادة رضا العملاء                               |            |       |       |          |               |
| ٥ -   | ساهم تطبيق الجودة في تحسين إنتاجية الشركة                            |            |       |       |          |               |
| ٦ -   | أرى أن إدارة الجودة الشاملة تسهم في تعزيز نجاح الشركة وتحقيق أهدافها |            |       |       |          |               |

## الفصل الرابع :منهجية البحث

## ١,٤ مقدمة

يُعد تحديد المنهجية العلمية المناسبة من أهم المراحل التي يعتمد عليها نجاح البحث العلمي؛ إذ تمثل الإطار الذي يستند إليه الباحث في جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية يمكن الاستناد إليها في تفسير الظاهرة محل الدراسة. وتتميز المنهجية العلمية بكونها وسيلة منظمة تساعد الباحث على دراسة المشكلة البحثية وفق خطوات وإجراءات واضحة تضمن تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فروضها بطريقة علمية قائمة على الموضوعية والدقة.

ويهدف هذا الفصل إلى توضيح الإجراءات المنهجية التي اتبعتها الباحثة لدراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات في مدينة الرياض، وذلك من خلال عرض المنهج المستخدم، والتعريف الإجرائي بمتغيرات الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة والعينة، وبيان أدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى توضيح أساليب تحليل البيانات الإحصائية المستخدمة للوصول إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وتأتي أهمية هذا الفصل من كونه يوضح الأساس العلمي الذي استندت إليه الدراسة في جمع المعلومات وتحليلها، الأمر الذي يسهم في تعزيز موثوقية النتائج، ويمنح القارئ صورة واضحة عن الخطوات التي اتبعتها الباحثة أثناء تنفيذ الدراسة. كما يتيح هذا الفصل إمكانية إعادة تطبيق الدراسة في بيئات مشابهة، ويعزز من إمكانية مقارنة نتائجها بنتائج الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء المؤسسي.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لكونه من أكثر المناهج ملائمة للدراسات التي تهدف إلى وصف الظواهر وتحليل العلاقات بين المتغيرات. ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة باستخدام أدوات علمية مناسبة، ثم تحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج تعكس طبيعة العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات في مدينة الرياض، مع تفسير تلك النتائج في ضوء الأدبيات العلمية والدراسات السابقة.

كما تسعى الدراسة إلى التعرف على مدى التزام الشركات بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والمتمثلة في دعم الإدارة العليا، والتركيز على العميل، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، وإدارة العمليات، وقياس الأداء، ومدى انعكاس هذه الممارسات على الأداء المؤسسي بمختلف أبعاده، سواء الأداء التشغيلي أو المالي أو مستوى رضا العملاء أو القدرة التنافسية للشركات.

وانطلاقاً من التطورات الاقتصادية التي تشهدها المملكة العربية السعودية في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠، وما توليه من اهتمام برفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز تنافسية القطاع الخاص، أصبحت إدارة الجودة الشاملة من أهم المداخل الإدارية التي تعتمد عليها الشركات لتحقيق التميز والاستدامة. ولذلك فإن دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات بمدينة الرياض تمثل موضوعاً ذا أهمية علمية وعملية، لما يمكن أن تسهم به نتائج الدراسة في دعم متخذي القرار وتطوير السياسات الإدارية التي تعزز من جودة الأداء وتحسين كفاءة العمليات داخل الشركات.

ويشتمل هذا الفصل على عدد من المحاور الرئيسية، تبدأ بالتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، يليها تصميم البحث، ثم وصف مجتمع الدراسة والعينة، وطرق وتقنيات اختيارها، وبعد ذلك توضيح أدوات جمع البيانات، وأنواع البيانات المستخدمة، ثم عرض إجراءات التحليل الإحصائي التي تم الاعتماد عليها لاستخلاص النتائج، وأخيراً خاتمة الفصل التي تلخص أهم ما ورد فيه، تمهيداً للفصل الخامس الذي يتناول نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها.

## ٤,٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تُعد التعريفات الإجرائية من العناصر الأساسية في البحوث العلمية، إذ تسهم في تحديد المقصود بمتغيرات الدراسة بصورة دقيقة، بما يضمن وضوح المفاهيم المستخدمة وإمكانية قياسها وتحليلها وفق أهداف الدراسة. وفي هذه الدراسة تم تحديد المتغيرات الرئيسية على النحو الآتي:

### أولاً: إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)

تعرف إدارة الجودة الشاملة إجرائياً في هذه الدراسة بأنها مجموعة من المبادئ والممارسات الإدارية التي تتبناها الشركات بهدف تحقيق التحسين المستمر في جميع العمليات الإدارية والتشغيلية، من خلال التركيز على احتياجات العملاء، ودعم الإدارة العليا، ومشاركة العاملين، وتحسين العمليات، واستخدام أساليب قياس الأداء، بما يسهم في رفع كفاءة العمل وتحقيق التميز المؤسسي. ويقاس هذا المتغير من خلال مجموعة من الأبعاد التي تتضمن:

- دعم الإدارة العليا
- التركيز على العميل
- التحسين المستمر
- مشاركة وتمكين العاملين
- إدارة العمليات
- التدريب والتطوير
- قياس الأداء والتحسين

### ثانياً: أداء الشركات

يقصد بأداء الشركات إجرائياً مستوى قدرة الشركة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتحقيق نتائج إيجابية على المستويين المالي والتشغيلي، إضافة إلى رفع مستوى رضا العملاء وتحسين القدرة التنافسية في السوق.

ويقاس أداء الشركات في هذه الدراسة من خلال مجموعة من المؤشرات، أهمها:

- الكفاءة التشغيلية
- الإنتاجية
- جودة الخدمات أو المنتجات
- رضا العملاء
- القدرة التنافسية
- تحقيق الأهداف التنظيمية
- تحسين الأداء المالي بصورة عامة

### ٣, ٤ تصميم البحث (بصلة البحث)

يُقصد بتصميم البحث الخطة العلمية التي يعتمد عليها الباحث في تنفيذ الدراسة، إذ يحدد من خلالها المنهج المناسب، والمتغيرات التي سيتم دراستها، ومجتمع البحث، وأداة جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج. ويُعد تصميم البحث من أهم المراحل التي تضمن تنفيذ الدراسة بطريقة منظمة تحقق أهدافها وتجيب عن أسئلتها بصورة دقيقة.

وبناءً على طبيعة هذه الدراسة، فقد تم الاعتماد على **المنهج الوصفي التحليلي**، لكونه من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين متغيراتها، واستخلاص النتائج التي تساعد في تفسيرها.

ويتميز المنهج الوصفي التحليلي بقدرته على دراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية من خلال جمع البيانات من أفراد المجتمع المستهدف وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مما يساعد على تحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

وفي هذه الدراسة يمثل **تطبيق إدارة الجودة الشاملة** المتغير المستقل، بينما يمثل **أداء الشركات في مدينة الرياض** المتغير التابع، حيث تهدف الدراسة إلى قياس أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على مستوى الأداء المؤسسي داخل الشركات.

واعتمدت الدراسة على تصميم بحث كمي (**Quantitative Research Design**)، وذلك من خلال إعداد استبانة تتضمن مجموعة من الفقرات التي تقيس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى فقرات تقيس مستوى أداء الشركات. وتم تصميم الاستبانة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتيح للمشاركين تحديد درجة موافقتهم على العبارات المطروحة، ابتداءً من (أوافق بشدة) وحتى (لا أوافق بشدة).

كما روعي عند تصميم الدراسة أن تكون جميع فقرات الاستبانة مرتبطة بأهداف الدراسة وأسئلتها، بحيث تسهم في جمع بيانات دقيقة يمكن الاعتماد عليها عند إجراء التحليل الإحصائي واستخلاص النتائج. وتم تقسيم الاستبانة إلى قسمين رئيسيين؛ الأول يتضمن البيانات الديموغرافية للمشاركين، مثل الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة وطبيعة نشاط الشركة، بينما يشتمل القسم الثاني على العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

ويُتوقع أن يسهم هذا التصميم في توفير بيانات كمية دقيقة تساعد في اختبار العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات، بما يحقق أهداف الدراسة ويقدم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية داخل الشركات بمدينة الرياض.

#### ٤,٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يقصد بمجتمع البحث جميع الأفراد أو المؤسسات التي تنطبق عليها خصائص الدراسة، والتي يسعى الباحث إلى تعميم نتائج الدراسة عليها. ويُعد تحديد مجتمع البحث بدقة من الخطوات الأساسية في إعداد الدراسات العلمية؛ إذ يساعد في اختيار العينة المناسبة وتمثيل المجتمع بصورة صحيحة.

ويتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، بمختلف أنشطتها الاقتصادية، سواء كانت شركات صناعية أو تجارية أو خدمية، والتي تطبق أو تسعى إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ضمن أنظمتها الإدارية.

وقد تم اختيار مدينة الرياض لكونها العاصمة الاقتصادية والإدارية للمملكة العربية السعودية، وتضم عددًا كبيرًا من الشركات الوطنية والعالمية، كما تشهد توسعًا مستمرًا في تطبيق الأنظمة الإدارية الحديثة التي تهدف إلى رفع كفاءة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

ونظرًا لصعوبة دراسة جميع أفراد مجتمع البحث بسبب كبر حجمه وتعدد الشركات، فقد اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة، والذي يُعد من أكثر الأساليب استخدامًا في الدراسات الإدارية؛ إذ يتيح جمع البيانات خلال فترة زمنية مناسبة مع المحافظة على مستوى جيد من الدقة والموضوعية.

واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة، بحيث تكون لجميع أفراد المجتمع المستهدف فرصة متساوية للمشاركة في الدراسة، مما يسهم في تقليل التحيز وتحقيق تمثيل مناسب لمجتمع البحث.

وتستهدف الدراسة جمع البيانات من عينة تضم عددًا مناسبًا من الموظفين والإداريين العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، ممن لديهم معرفة بممارسات إدارة الجودة الشاملة داخل شركاتهم، بما يضمن الحصول على بيانات تعكس واقع التطبيق بصورة دقيقة.

كما روعي عند اختيار أفراد العينة أن يكونوا من العاملين بصورة فعلية داخل الشركات، وأن يمتلكوا خبرة أو اطلاعًا على الإجراءات الإدارية المتعلقة بالجودة والأداء المؤسسي، وذلك لضمان جودة البيانات وصحتها. وتُعد العينة المختارة مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة، إذ تساعد في قياس مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحديد مدى تأثيرها على أداء الشركات، كما تتيح إمكانية تعميم النتائج – في حدود الدراسة – على الشركات المشابهة داخل مدينة الرياض.

## ٤,٥ طريقة جمع البيانات

تُعد عملية جمع البيانات من أهم مراحل البحث العلمي؛ إذ تعتمد جودة النتائج ودقتها على نوعية البيانات التي يتم جمعها ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة. ولذلك حرصت الباحثة على اختيار أداة مناسبة تساعد في الحصول على بيانات دقيقة تعكس واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء الشركات في مدينة الرياض.

واعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية، وذلك لما تتميز به من سهولة التطبيق وإمكانية الوصول إلى عدد كبير من أفراد مجتمع الدراسة خلال فترة زمنية مناسبة، إضافة إلى قدرتها على توفير بيانات كمية يمكن تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة.

وقد صُممت الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، مع مراعاة أن تكون جميع الفقرات مرتبطة بأهداف الدراسة ومتغيراتها الرئيسة. كما روعي استخدام لغة واضحة ومباشرة تُمكن أفراد العينة من فهم الأسئلة والإجابة عنها بسهولة، بما يحد من احتمالية سوء الفهم أو التحيز في الإجابات.

وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسين؛ خصص القسم الأول لجمع البيانات الديموغرافية الخاصة بالمشاركين، مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وطبيعة نشاط الشركة، وذلك بهدف وصف خصائص أفراد العينة. أما القسم الثاني فقد تضمن مجموعة من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة، حيث اشتمل على فقرات تقيس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل الشركات، وفقرات أخرى تقيس مستوى أداء الشركات.

واعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين، ويتدرج من (أوافق بشدة)، و(أوافق)، و(محايد)، و(لا أوافق)، و(لا أوافق بشدة)، وهو من أكثر المقاييس استخداماً في البحوث الإدارية؛ لما يتميز به من سهولة في التطبيق والتحليل، وإمكانية تحويل البيانات إلى قيم رقمية تساعد في إجراء التحليل الإحصائي.

وقبل تطبيق الاستبانة بصورتها النهائية، تم عرضها على عدد من المختصين في مجال الإدارة وإدارة الجودة؛ بهدف التأكد من سلامة الصياغة ووضوح العبارات ومدى ملاءمتها لقياس متغيرات الدراسة، كما أجريت التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم، بما يساهم في تعزيز صدق الأداة ورفع مستوى موثوقية البيانات التي سيتم جمعها.

## ٤,٦ أنواع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على نوعين من البيانات، وهما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وذلك لتحقيق قدر أكبر من الشمولية والدقة في معالجة موضوع الدراسة.

### أولاً: البيانات الأولية

تمثلت البيانات الأولية في المعلومات التي جُمعت مباشرة من أفراد عينة الدراسة من خلال الاستبانة، حيث تضمنت آراء العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض حول مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل شركاتهم، ومدى انعكاس ذلك على الأداء المؤسسي. وتُعد هذه البيانات المصدر الأساسي الذي اعتمدت عليه الدراسة في اختبار الفرضيات وتحقيق أهدافها.

### ثانياً: البيانات الثانوية

اعتمدت الدراسة كذلك على البيانات الثانوية، والتي تم الحصول عليها من الكتب العلمية، والأبحاث والدراسات السابقة، والمجلات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية، والتقارير الرسمية، والمواقع الإلكترونية للجهات الحكومية والمنظمات المتخصصة في الجودة، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة، والتعرف على أبرز المفاهيم والنظريات والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات.

وقد أسهمت البيانات الثانوية في تكوين خلفية علمية متكاملة عن موضوع الدراسة، كما ساعدت في تفسير النتائج وربطها بما توصلت إليه الدراسات السابقة.

## ٤,٧ إجراءات التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من جمع الاستبانات والتأكد من اكتمالها، سيتم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ومعالجتها باستخدام برنامج **الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)**، الذي يُعد من أكثر البرامج استخداماً في البحوث الإدارية والاجتماعية، لما يتميز به من دقة في معالجة البيانات وإجراء الاختبارات الإحصائية المختلفة.

وسيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها، ومن أهمها:

**التكرارات والنسب المئوية** لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية** لقياس مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى أداء الشركات، وتحديد اتجاهات استجابات أفراد العينة.

**معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)** للتحقق من ثبات أداة الدراسة ومدى اتساق فقراتها.

**معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)** لقياس قوة واتجاه العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات.

**تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)** لقياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات، وتحديد مقدار التأثير الذي يفسره المتغير المستقل في المتغير التابع.

كما سيتم اعتماد مستوى دلالة إحصائية للحكم على معنوية النتائج وقبول (٠,٠٥) أو رفض الفرضيات.

وستعرض النتائج في جداول وأشكال توضيحية، ثم تُفسر في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، للوصول إلى استنتاجات علمية تسهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

## ٤,٨ خاتمة الفصل

تناول هذا الفصل منهجية البحث التي اعتمدت عليها الدراسة لبحث أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات في مدينة الرياض، حيث تم توضيح المنهج العلمي المستخدم، والتعريف الإجرائي بمتغيرات الدراسة، وعرض تصميم البحث، ووصف مجتمع الدراسة والعينة، وبيان طريقة جمع البيانات وأنواعها، إضافة إلى توضيح الأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

وقد حرصت الباحثة على اختيار منهجية علمية تتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها، بما يسهم في جمع بيانات دقيقة وموثوقة يمكن الاعتماد عليها في الوصول إلى نتائج علمية تسهم في توضيح طبيعة العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات. كما أن اختيار أداة الدراسة المناسبة والأساليب الإحصائية الملائمة يعزز من دقة النتائج وموضوعيتها، ويزيد من إمكانية الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية داخل الشركات بمدينة الرياض.

ويمثل هذا الفصل الأساس المنهجي الذي تستند إليه الدراسة في تنفيذ الجانب التطبيقي، إذ يمهد للانتقال إلى الفصل الخامس، الذي يتناول تحليل البيانات، وعرض النتائج، واختبار الفرضيات، ومناقشة النتائج في ضوء الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، وصولاً إلى تقديم التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء الشركات في مدينة الرياض.

## الفصل الخامس: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام بيانات الاستبانة الموزعة على أفراد عينة الدراسة، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الموضحة في الفصل الرابع. ويتضمن هذا الفصل الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة، واختبار صدق وثبات الاستبانة المستخدمة في جمع البيانات، والإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة (تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأداء الشركات)، إضافة إلى اختبار فرضية الدراسة من خلال معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط، وصولاً إلى ربط النتائج بالدراسات السابقة، وعرض خلاصة الفصل.

وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة الذين تمت الاستجابة الفعلية منهم (٥١) مفردة من العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

## ٥,٢ توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة كما يوضحها الجدول التالي:

| المتغير             | فئات المتغير        | العدد | النسبة من إجمالي العينة |
|---------------------|---------------------|-------|-------------------------|
| الجنس               | أنثى                | ٣٥    | ٦٨,٦%                   |
|                     | ذكر                 | ١٦    | ٣١,٤%                   |
|                     | إجمالي              | ٥١    | ١٠٠%                    |
| الفئة العمرية       | من ٢٥ إلى ٣٥ سنة    | ٣٤    | ٦٦,٧%                   |
|                     | أقل من ٢٥ سنة       | ١٠    | ١٩,٦%                   |
|                     | أكبر من ٣٥ سنة      | ٧     | ١٣,٧%                   |
| المؤهل العلمي       | إجمالي              | ٥١    | ١٠٠%                    |
|                     | ماجستير             | ٢٤    | ٤٧,١%                   |
|                     | بكالوريوس           | ١٩    | ٣٧,٣%                   |
| سنوات الخبرة        | دبلوم               | ٨     | ١٥,٧%                   |
|                     | إجمالي              | ٥١    | ١٠٠%                    |
|                     | من ٣ إلى ٥ سنوات    | ٤٣    | ٨٤,٣%                   |
| المسمى الوظيفي      | أقل من ٣ سنوات      | ٧     | ١٣,٧%                   |
|                     | لا يوجد             | ١     | ٢,٠%                    |
|                     | إجمالي              | ٥١    | ١٠٠%                    |
| المسمى الوظيفي      | مهندس               | ١٤    | ٢٧,٥%                   |
|                     | إداري               | ١٣    | ٢٥,٥%                   |
|                     | مشرف                | ١٣    | ٢٥,٥%                   |
| تقني/ تقنية معلومات | تقني/ تقنية معلومات | ١٠    | ١٩,٦%                   |
|                     | لا يوجد             | ١     | ٢,٠%                    |
|                     | إجمالي              | ٥١    | ١٠٠%                    |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية (ن=٥١ مفردة)

من بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي:

- بالنسبة للنوع: أظهرت النتائج أن نسبة الإناث في العينة بلغت ٦٨,٦% مقابل ٣١,٤% للذكور، مما يشير إلى غلبة العنصر النسائي في عينة الدراسة.
- بالنسبة للعمر: تبين أن الفئة العمرية من ٢٥ إلى ٣٥ سنة هي الأكثر تمثيلاً بنسبة ٦٦,٧%، تلتها فئة أقل من ٢٥ سنة بنسبة ١٩,٦%، ثم فئة أكبر من ٣٥ سنة بنسبة ١٣,٧%.
- بالنسبة للمؤهل العلمي: جاءت فئة حملة الماجستير في المقدمة بنسبة ٤٧,١%، تلتها فئة البكالوريوس بنسبة ٣٧,٣%، ثم فئة الدبلوم بنسبة ١٥,٧%، مما يعكس ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة.

- بالنسبة لسنوات الخبرة: أظهرت النتائج أن الغالبية العظمى من أفراد العينة (٨٤,٣%) لديهم خبرة تتراوح من ٣ إلى ٥ سنوات، في حين بلغت نسبة من لديهم خبرة أقل من ٣ سنوات ١٣,٧%.
- بالنسبة للمسمى الوظيفي: جاءت وظيفة مهندس في المقدمة بنسبة ٢٧,٥%، تلتها وظيفتا إداري ومشرف بنسبة متساوية بلغت ٢٥,٥% لكل منهما، ثم وظيفة تقني/ تقنية معلومات بنسبة ١٩,٦%.

### ٥,٣ اختبارات الصدق والثبات للاستبيان

للتحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه، إذ وفقاً لدراسة (Kaiser ١٩٧٤) يجب أن يكون معامل الارتباط أكبر من ٠,٥ حتى تتحقق العبارة صدق الاتساق الداخلي. كما تم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والذي يجب أن تكون قيمته أكبر من ٠,٧ حتى يتحقق ثبات المقياس وفقاً لـ (Hair et al. ٢٠١٠).

| المتغير                            | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) | مدى معاملات ارتباط العبارة بالدرجة الكلية |
|------------------------------------|--------------|---------------------------------------|-------------------------------------------|
| تطبيق إدارة الجودة الشاملة (مستقل) | ٦            | ٠,٨٧٥                                 | من ٠,٥٩٢ إلى ٠,٧٨٠                        |
| أداء الشركات (تابع)                | ٦            | ٠,٩١٦                                 | من ٠,٦٠٣ إلى ٠,٨٧٧                        |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية (ن=٥١ مفردة)

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التابعة له جاءت أكبر من ٠,٥ ودالة إحصائياً، مما يشير إلى تحقق صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة. كذلك، فقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغير تطبيق إدارة الجودة الشاملة (٠,٨٧٥)، وبلغت لمتغير أداء الشركات (٠,٩١٦)، وكلتا القيمتين أكبر من الحد الأدنى المقبول (٠,٧)، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، وبالتالي يمكن الوثوق بنتائجها والاعتماد عليها في إجراء التحليلات الإحصائية الخاصة باختبار فرضية الدراسة.

#### ٥,٤ الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

تم قياس استجابات أفراد العينة لعبارات المقياس وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة = ٥، أوافق = ٤، محايد = ٣، لا أوافق = ٢، لا أوافق بشدة = ١)، وتم اعتماد المعيار التالي لتفسير المتوسطات الحسابية:

| قيمة المتوسط الحسابي    | مستوى التطبيق / الأهمية |
|-------------------------|-------------------------|
| من ١ إلى أقل من ١,٨٠    | منخفض جداً              |
| من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠ | منخفض                   |
| من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠ | متوسط                   |
| من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠ | مرتفع                   |
| من ٤,٢٠ إلى ٥           | مرتفع جداً              |

#### أولاً: الإحصاء الوصفي لمتغير تطبيق إدارة الجودة الشاملة

| م | العبارة                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التطبيق |
|---|----------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| ١ | تحرص الإدارة على تطبيق معايير الجودة في العمل      | ٤,٧٣            | ٠,٥٣              | مرتفع جداً    |
| ٢ | توفر الشركة التدريب اللازم لتحسين جودة العمل       | ٤,٣٩            | ٠,٦٧              | مرتفع         |
| ٣ | تشجع الإدارة الموظفين على المشاركة في تطوير العمل  | ٤,٦٥            | ٠,٥٩              | مرتفع جداً    |
| ٤ | تعمل الشركة على تحسين إجراءات العمل بشكل مستمر     | ٤,٤١            | ٠,٧٣              | مرتفع         |
| ٥ | تهتم الشركة بأراء العملاء وملاحظاتهم               | ٤,٤٩            | ٠,٦١              | مرتفع         |
| ٦ | تلتزم الشركة بتقديم خدمات أو منتجات ذات جودة عالية | ٤,٤٣            | ٠,٧٨              | مرتفع         |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية (ن=٥١ مفردة)

بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير تطبيق إدارة الجودة الشاملة (٤,٥٢) بانحراف معياري (٠,٥٢)، وهو ما يعكس مستوى تطبيق مرتفع جداً لممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى الشركات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة، وجاءت العبارة الخاصة بحرص الإدارة على تطبيق معايير الجودة في العمل في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (٤,٧٣).

#### ثانياً: الإحصاء الوصفي لمتغير أداء الشركات

| م | العبارة                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الأداء |
|---|------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| ١ | ساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الشركة | ٤,٤٧            | ٠,٧٣              | مرتفع جداً   |
| ٢ | ساعد تطبيق الجودة في رفع كفاءة العمل داخل الشركة     | ٤,٣٧            | ٠,٦٣              | مرتفع        |
| ٣ | ساهم تطبيق الجودة في تقليل الأخطاء في العمل          | ٤,٤٥            | ٠,٧٠              | مرتفع        |
| ٤ | ساعد تطبيق الجودة في زيادة رضا العملاء               | ٤,٤١            | ٠,٧٣              | مرتفع        |

| م | العبارة                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الأداء |
|---|----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| ٥ | ساهم تطبيق الجودة في تحسين إنتاجية الشركة                            | ٤,٤٧            | ٠,٧٠              | مرتفع جداً   |
| ٦ | أرى أن إدارة الجودة الشاملة تسهم في تعزيز نجاح الشركة وتحقيق أهدافها | ٤,٤٧            | ٠,٦٤              | مرتفع جداً   |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية (ن=٥١ مفردة)

بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير أداء الشركات (٤,٤٤) بانحراف معياري (٠,٥٨)، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن أداء شركاتهم يقع عند مستوى مرتفع جداً، وأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ينعكس بوضوح على تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة (الكفاءة، تقليل الأخطاء، رضا العملاء، الإنتاجية، ونجاح الشركة بشكل عام).

| المتغير                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التطبيق/ الأداء |
|----------------------------|-----------------|-------------------|-----------------------|
| تطبيق إدارة الجودة الشاملة | ٤,٥٢            | ٠,٥٢              | مرتفع جداً            |
| أداء الشركات               | ٤,٤٤            | ٠,٥٨              | مرتفع جداً            |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية (ن=٥١ مفردة)

وتشير النتائج الوصفية بالأعلى إلى أن الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة على عبارات المتغيرين، مما يدل على تحقق مستوى مرتفع جداً من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وارتفاع مماثل في مستوى الأداء المؤسسي للشركات محل الدراسة، من وجهة نظر أفراد العينة.

## ٥,٥ اختبار الفرضية

تنص فرضية الدراسة الرئيسية على أنه: "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات في القطاع الخاص بمدينة الرياض". وتم اختبار هذه الفرضية من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين، ثم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر المتغير المستقل (تطبيق إدارة الجودة الشاملة) على المتغير التابع (أداء الشركات)، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥).

أولاً: معامل ارتباط بيرسون بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات

| حجم العينة (N) | مستوى الدلالة (.Sig) | معامل الارتباط (Pearson r) | تطبيق إدارة الجودة الشاملة ↔ أداء الشركات |
|----------------|----------------------|----------------------------|-------------------------------------------|
| ٥١             | ٠,٠٠٠                | **٠,٨٠٣                    |                                           |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية (ن=٥١ مفردة)

دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١).

يتضح من الجدول السابق وجود ارتباط موجب قوي ودال إحصائياً ( $r = ٠,٨٠٣, p < ٠,٠٠١$ ) بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات، مما يشير إلى أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الشركة، ارتفع مستوى أدائها المؤسسي، والعكس صحيح.

### ثانياً: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis) بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل وأداء الشركات كمتغير تابع، وجاءت النتائج كما يلي:

#### جدول ملخص النموذج (Model Summary)

| Std. Error of the Estimate | Adjusted R Square | R Square | R     |
|----------------------------|-------------------|----------|-------|
| ٠,٣٤٨                      | ٠,٦٣٨             | ٠,٦٤٥    | ٠,٨٠٣ |

#### جدول تحليل التباين (ANOVA)

| .Sig  | F      | Mean Square | df | Sum of Squares |            |
|-------|--------|-------------|----|----------------|------------|
| ٠,٠٠٠ | ٨٩,١٧٩ | ١٠,٨٢٢      | ١  | ١٠,٨٢٢         | Regression |
|       |        | ٠,١٢١       | ٤٩ | ٥,٩٤٦          | Residual   |
|       |        |             | ٥٠ | ١٦,٧٦٨         | Total      |

#### جدول معاملات الانحدار (Coefficients)

| .Sig  | t     | Beta  | Std. Error | B     | النموذج                    |
|-------|-------|-------|------------|-------|----------------------------|
| ٠,٠٥٣ | ١,٩٨٧ |       | ٠,١٨٤      | ٠,٣٦٦ | (Constant)                 |
| ٠,٠٠٠ | ٩,٤٤٣ | ٠,٨٠٣ | ٠,٠٩٦      | ٠,٩٠٢ | تطبيق إدارة الجودة الشاملة |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية (ن=٥١ مفردة)

يتضح من الجداول السابقة ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١)، حيث بلغت قيمة (F = ٨٩,١٧٩) بمستوى دلالة (Sig. = ٠,٠٠٠).
- تشير قيمة معامل الارتباط (R = ٠,٨٠٣) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات.
- يشير معامل التحديد ( $R^2 = ٠,٦٤٥$ ) إلى أن (٦٤,٥%) من التباين الحاصل في أداء الشركات يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بينما ترجع النسبة الباقية (٣٥,٥%) إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.
- تشير قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B = ٠,٩٠٢) إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى زيادة في أداء الشركات بمقدار (٠,٩٠٢) وحدة، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية أقل من (٠,٠١) حيث بلغت قيمة (t = ٩,٤٤٣).

وبناءً على النتائج السابقة، يتم قبول صحة فرضية الدراسة الرئيسة التي تنص على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات في القطاع الخاص بمدينة الرياض.

## ٦,٥ ربط النتائج بالدراسات السابقة

جاءت نتائج الدراسة الحالية متسقة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي تناولها الفصل الثالث من هذا البحث، والتي أكدت في مجملها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي للشركات بمختلف أبعاده، سواء كان أداءً تشغيلياً أو مالياً أو مرتبطاً برضا العملاء. فقد أظهرت النتيجة الحالية أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ (٠,٨٠٣)، وهي قيمة مرتفعة تتفق مع ما أشارت إليه أغلب الدراسات السابقة من قوة العلاقة بين الجودة الشاملة والأداء. كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية، والمتمثلة في أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يفسر نسبة (٦٤,٥%) من التباين في أداء الشركات، مع الاتجاه العام في الأدبيات السابقة الذي يؤكد أن ممارسات الجودة الشاملة - وفي مقدمتها دعم الإدارة العليا، والتركيز على العميل، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين - تُعد من أهم العوامل المفسرة لتباين الأداء المؤسسي في القطاع الخاص. وبذلك تدعم نتائج هذه الدراسة الإطار النظري الذي تم عرضه في الفصلين الثاني والثالث، وتؤكد صحة الفرضية القائلة بوجود أثر إيجابي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات في القطاع الخاص بمدينة الرياض.

## ٥,٧ الخاتمة

تناول هذا الفصل عرضاً وتحليلاً لنتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات في القطاع الخاص بمدينة الرياض. وقد أظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة (٥١ مفردة) تميزوا بارتفاع المستوى التعليمي، وتنوع المسميات الوظيفية، وامتلاك خبرة عملية مناسبة تدعم مصداقية إجاباتهم. كما أظهرت نتائج اختبار الصدق والثبات تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ (٠,٨٧٥) لمتغير تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و(٠,٩١٦) لمتغير أداء الشركات.

كذلك، أشارت نتائج الإحصاء الوصفي إلى أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومستوى أداء الشركات كليهما جاءا عند درجة مرتفعة جداً من وجهة نظر أفراد العينة. وأخيراً، أثبتت نتائج معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات ( $r = ٠,٨٠٣$ ,  $R^2 = ٠,٦٤٥$ ,  $p < ٠,٠٠١$ )، وبناءً عليه تم قبول فرضية الدراسة الرئيسية. وتؤكد هذه النتائج على أهمية تبني الشركات في القطاع الخاص بمدينة الرياض لممارسات إدارة الجودة الشاملة باعتبارها مدخلاً فاعلاً لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية.

## الفصل السادس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

## ٦,١ المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً ختامياً للدراسة التي تناولت أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات في القطاع الخاص بمدينة الرياض، وذلك من خلال استعراض أهم الحدود التي أجريت الدراسة في إطارها، سواء الحدود الموضوعية أو المكانية أو البشرية أو الزمنية، باعتبارها محددات ضرورية لفهم نطاق النتائج التي تم التوصل إليها ومدى إمكانية تعميمها.

كما يقدم هذا الفصل مجموعة من التوصيات العملية الموجهة لصناع القرار في شركات القطاع الخاص، والتي استُخلصت من نتائج التحليل الإحصائي التي أظهرت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي. وتهدف هذه التوصيات إلى تعزيز الاستفادة العملية من نتائج الدراسة، بما يسهم في دعم الشركات على تبني ممارسات إدارية أكثر فاعلية واستدامة. ويُختتم الفصل باقتراح مجموعة من المسارات البحثية المستقبلية التي يمكن أن تُكمل ما توصلت إليه هذه الدراسة، إلى جانب خاتمة عامة تلخص أبرز ما تم التوصل إليه من نتائج، واستكمال لقائمة المراجع والملاحق المستخدمة على امتداد الدراسة.

## ٦,٢ حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

تعكس حدود الدراسة الإطار الذي تحركت ضمنه الباحثة أثناء تنفيذ الجوانب النظرية والتطبيقية للبحث، وتُسهم في تحديد النطاق الذي يمكن في ضوءه تفسير النتائج وتعميمها بصورة موضوعية ودقيقة. وفيما يلي عرض لأبرز هذه الحدود:

### ➤ الحدود الموضوعية

اقتصرت الدراسة على تناول أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات، من خلال أربعة أبعاد رئيسة تمثلت في دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، والتركيز على العميل، بوصفها المتغير المستقل، مقابل قياس أداء الشركات من خلال مؤشرات الكفاءة التشغيلية والإنتاجية ورضا العملاء والقدرة التنافسية، بوصفه المتغير التابع. ولم تتناول الدراسة أبعاداً أخرى لإدارة الجودة الشاملة مثل إدارة العمليات أو التدريب والتطوير بصورة مستقلة في التحليل الإحصائي، وإن وردت ضمن الإطار النظري.

### ➤ الحدود المكانية

اقتصرت الدراسة على شركات القطاع الخاص العاملة في مدينة الرياض، بمختلف أنشطتها الاقتصادية، ولم تشمل شركات القطاع العام أو شركات القطاع الخاص في مدن أو مناطق أخرى من المملكة العربية السعودية، مما يستوجب الحذر عند تعميم النتائج على بيانات جغرافية أو قطاعية مختلفة.

### ➤ الحدود البشرية

طبقت الدراسة على عينة من العاملين والإداريين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، ممن لديهم اطلاع على ممارسات إدارة الجودة الشاملة داخل شركاتهم، وقد بلغ عدد أفراد العينة الذين تمت الاستجابة الفعلية منهم (٥١) مفردة، وهو حجم يخدم أغراض هذه الدراسة الاستطلاعية، إلا أنه يستدعي التعامل مع النتائج بوصفها مؤشرات أولية أكثر منها أحكاماً قاطعة قابلة للتعميم الكامل على مجتمع الدراسة.

### ➤ الحدود الزمنية

أجريت الدراسة، بشقيها النظري والميداني، خلال الفصل الدراسي الأول من السنة الرابعة، حيث تم جمع البيانات الميدانية وتحليلها خلال فترة زمنية محددة، وبالتالي فإن النتائج تعكس واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات في هذه الفترة الزمنية تحديداً، وقد تختلف النتائج في حال إجراء الدراسة في فترة زمنية لاحقة نظراً للتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال.

## ➤ الدراسات المستقبلية المقترحة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، والحدود التي أُجريت في إطارها، تقترح الباحثة عدداً من المسارات البحثية المستقبلية التي يمكن أن تُثري هذا المجال البحثي وتُكمل ما توصلت إليه هذه الدراسة، ومنها:

- إجراء دراسات مماثلة على شركات القطاع الخاص في مدن ومناطق أخرى بالمملكة العربية السعودية، لإجراء مقارنات بين البيئات المحلية المختلفة.
- توسيع نطاق الدراسة ليشمل قطاعات القطاع العام والمنظمات غير الربحية، للتحقق من مدى انطباق العلاقة ذاتها بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في سياقات مختلفة.
- إجراء دراسات مقارنة بين الشركات الصغيرة والمتوسطة والشركات الكبرى، للكشف عن مدى اختلاف تأثير إدارة الجودة الشاملة باختلاف حجم المنشأة.
- تناول أبعاد أخرى لإدارة الجودة الشاملة لم تتطرق إليها هذه الدراسة بصورة مستقلة، مثل إدارة العمليات، والتدريب والتطوير، وقياس أثرها على الأداء المؤسسي.
- استخدام مناهج بحثية نوعية أو مزج المنهج الكمي بالنوعي، من خلال إجراء مقابلات معمقة مع صناع القرار، للوقوف على الجوانب التفسيرية التي لا تكشف عنها الاستبانة وحدها.
- دراسة العوامل الوسيطة أو المعدلة التي قد تؤثر في طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات، مثل الثقافة التنظيمية، ونمط القيادة، ومستوى التحول الرقمي.
- إجراء دراسات طولية تتابع أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات عبر فترات زمنية ممتدة، بدلاً من الاعتماد على دراسة مقطعية في نقطة زمنية واحدة.
- زيادة حجم العينة في الدراسات المستقبلية بما يعزز من إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة بصورة أوسع.

### ➤ ٦,٣ توصيات الدراسة

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي أظهرت وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات، تقدم الباحثة مجموعة من التوصيات العملية الموجهة إلى الشركات العاملة في القطاع الخاص بمدينة الرياض، وإلى الباحثين والمهتمين بهذا المجال، على النحو التالي

#### ● توصيات عامة

- العمل على ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة باعتبارها توجهاً استراتيجياً دائماً وليس مجرد إجراء شكلي أو مؤقت، بما يضمن استمرارية أثرها الإيجابي على الأداء المؤسسي.
- تبني نهج متكامل في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يجمع بين مختلف الأبعاد، بدلاً من الاقتصار على تطبيق بعض الممارسات بصورة جزئية.
- إنشاء أنظمة واضحة ودورية لقياس الأداء المؤسسي بمختلف أبعاده، بما يمكن الشركات من رصد أثر ممارسات الجودة على النتائج الفعلية بصورة مستمرة.

#### ● توصيات متعلقة بدعم الإدارة العليا

- تعزيز التزام الإدارة العليا بدعم مبادرات الجودة من خلال توفير الموارد اللازمة، ووضع استراتيجيات واضحة تُترجم إلى خطط تنفيذية قابلة للقياس.
- إشراك الإدارة العليا بصورة مباشرة ومستمرة في متابعة مؤشرات الجودة والأداء، بما يعزز من مصداقية توجهات الجودة أمام العاملين.

#### ● توصيات متعلقة بالتحسين المستمر

- اعتماد آليات دورية لتحليل الأداء وتحديد نقاط الضعف في العمليات، والعمل على معالجتها بشكل ممنهج بدلاً من الاكتفاء بالحلول المؤقتة.
- تشجيع الشركات على استخدام أدوات حديثة في تحليل البيانات ومتابعة العمليات، بما يدعم اتخاذ قرارات تحسين مبنية على معطيات دقيقة.

- **توصيات متعلقة بمشاركة العاملين**

تعزيز إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير العمل، من خلال قنوات تواصل فعالة تتيح تقديم المقترحات ومناقشتها.

توفير برامج تدريبية مستمرة تُكسب العاملين المهارات اللازمة لتطبيق أدوات الجودة، بما يرفع من مستوى وعيهم بأهمية دورهم في تحسين الأداء.

- **توصيات متعلقة بالتركيز على العميل**

تطوير آليات منهجية لقياس رضا العملاء بصورة دورية، والاستفادة من نتائجها في تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة.

الاهتمام بمفهوم العميل الداخلي إلى جانب العميل الخارجي، بما يعزز من التكامل بين مختلف الأقسام داخل الشركة.

- **توصيات للباحثين والجهات الأكاديمية**

تشجيع إجراء مزيد من الدراسات التطبيقية التي تتناول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات في بيئات محلية متنوعة، بما يُثري الأدبيات العربية في هذا المجال.

دعم الشراكة بين الجهات الأكاديمية وشركات القطاع الخاص لإتاحة بيانات ميدانية أوسع تخدم البحث العلمي وتُترجم نتائجه إلى ممارسات فعلية.

## ➤ ٦,٤ الخاتمة

تناولت هذه الدراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات في القطاع الخاص بمدينة الرياض، انطلاقاً من إشكالية بحثية تمثلت في عدم وضوح مدى تأثير تطبيق هذا المدخل الإداري على الأداء المؤسسي في البيئة المحلية. وقد تم استعراض الإطار النظري المتعلق بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها، ومفهوم أداء الشركات ومؤشراته، إلى جانب مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة، مما أسهم في بناء أساس علمي متين انبثقت منه فرضيات الدراسة.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة وُزعت على عينة من العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، وبعد التحقق من صدق الأداة وثباتها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى أداء الشركات كليهما جاءا عند درجة مرتفعة جداً من وجهة نظر أفراد العينة، كما أثبت التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يفسر نسبة معتبرة من التباين الحاصل في أداء الشركات، وبناءً عليه تم قبول فرضية الدراسة الرئيسية.

وتؤكد هذه النتائج أن إدارة الجودة الشاملة لم تعد خياراً تنظيمياً اختيارياً، بل أصبحت ضرورة استراتيجية تسهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحسين رضا العملاء، وزيادة القدرة التنافسية للشركات، بما ينسجم مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ الرامية إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز تنافسية القطاع الخاص.

وختاماً، تأمل الباحثة أن تكون هذه الدراسة قد أسهمت في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات في البيئة المحلية بمدينة الرياض، وأن تشكل نتائجها وتوصياتها منطلقاً عملياً يساعد الشركات على تبني ممارسات إدارية أكثر فاعلية واستدامة، ومرجعاً علمياً يفتح المجال أمام مزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية في هذا المجال الحيوي.

## ٦,٥ قائمة المراجع

- [كتاب ويليام إدواردز ديمينغ أحد رواد إدارة الجودة الحديثة](#)
- [Total Quality Management impact in Saudi health sector](#)
- [إدارة الجودة الشاملة. بهجت عطية راضي, هشام يوسف العربي](#)
- [إدارة الجودة تطورت من الفحص إلى التحسين المستمر والاستراتيجية](#)
- [أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء —دراسة عربية](#)
- [مفهوم إدارة الجودة الشاملة](#)
- [Relationship between TQM Dimensions and Organizational Performance](#)
- [Relationship Between TQM Practices and Operational Performance](#)
- [أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات في مدينة الرياض:](#)

## ➤ ٦,٦ الملاحق

يشتمل هذا الملحق على النسخة الكاملة لأداة الدراسة (الاستبانة) المستخدمة في جمع البيانات الميدانية، وقد سبق عرضها بصورتها التفصيلية ضمن ملاحق الدراسة المرفقة، وتضمنت محورين رئيسيين: المحور الأول الخاص بقياس مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والمحور الثاني الخاص بقياس أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركة، إلى جانب قسم البيانات الشخصية والوظيفية للمشاركين.

كما يشتمل الملحق على مخرجات التحليل الإحصائي الرئيسة التي تم استخدامها في الفصل الخامس، والمتمثلة في جداول الثبات والصدق، والإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، وجدول معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك لإتاحة الرجوع إليها عند الحاجة للتحقق من تفاصيل النتائج.