



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ادارة اعمال

## عنوان البحث

دور أنظمة إدارة الجودة الشاملة (TQM) في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية في القطاع الصناعي السعودي

إعداد الطالب/

ممدوح عماش جازي الحربي

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

## مقدمة:

تشهد المؤسسات الصناعية في العصر الحديث تحولات متسارعة نتيجة التغيرات الاقتصادية العالمية، والتقدم التكنولوجي المتلاحق، وزيادة وعي المستهلكين، وارتفاع مستوى التنافس بين الشركات الصناعية على المستوى المحلي والدولي. ولم يعد تحقيق التفوق التنافسي مرتبطاً فقط بخفض التكاليف أو زيادة الإنتاج، بل أصبح مرتبطاً بمدى قدرة المنشأة على تقديم منتجات عالية الجودة تلبي احتياجات العملاء وتواكب متطلباتهم المتغيرة. ونتيجة لذلك، برزت الحاجة إلى تبني أساليب إدارية حديثة تقوم على التحسين المستمر والاعتماد على الجودة باعتبارها محوراً رئيساً في الأداء المؤسسي.

وتُعد إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM) من أهم الفلسفات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى إحداث نقلة نوعية في الأداء المؤسسي، من خلال إشراك جميع العاملين في المؤسسة في جهود تحسين الجودة، وجعل الجودة مسؤولية جماعية تبدأ من الإدارة العليا وتنتهي عند العامل في خط الإنتاج. وتمثل الجودة الشاملة إطاراً متكاملًا يهدف إلى تحسين العمليات التشغيلية، وتقليل نسبة الأخطاء، وزيادة كفاءة استخدام الموارد، وتطوير قدرات العاملين، وتحقيق مستويات عالية من رضا العملاء.

وفي المملكة العربية السعودية، يحظى القطاع الصناعي باهتمام استراتيجي في ظل توجه الدولة إلى تنويع مصادر الدخل وتقليل الاعتماد على النفط، وذلك من خلال تنفيذ رؤية المملكة 2030 التي ركزت على أهمية النهوض بالقطاع الصناعي، وزيادة مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي، وتشجيع الاستثمار

الصناعي المحلي والأجنبي، ودعم توطين الصناعات الحيوية. ويُعد تحسين كفاءة العمليات التشغيلية من التحديات الرئيسية التي تواجه المصانع السعودية في ظل المنافسة العالمية، مما يجعل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضرورة ملحة لتحقيق التميز التشغيلي والاستدامة الاقتصادية.

ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة العمليات التشغيلية في المصانع السعودية، والتعرف على مستوى تطبيقها، وتحديد أبرز التحديات التي تواجه تطبيقها، وبيان دور الإدارة العليا في دعمها، فضلاً عن تقديم توصيات عملية تسهم في تحسين مستوى الجودة والأداء في القطاع الصناعي السعودي.

---

### مشكلة الدراسة:

على الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها الحكومة السعودية لدعم القطاع الصناعي، إلا أن كثيراً من المنشآت الصناعية لا تزال تعاني من مشكلات تشغيلية تؤثر بشكل مباشر على جودة الإنتاج وكفاءته. وتتمثل هذه المشكلات في ارتفاع معدلات الهدر في المواد الخام، وكثرة الأعطال في خطوط الإنتاج، وضعف الالتزام بالمواصفات القياسية، وتأخر تسليم المنتجات، إضافة إلى ارتفاع التكاليف التشغيلية وضعف الإنتاجية مقارنة بالمصانع المتقدمة عالمياً.

كما تشير بعض التقارير إلى أن عدداً من المنشآت الصناعية تطبق معايير الجودة بشكل صوري أو جزئي دون الالتزام الحقيقي بفلسفة الجودة الشاملة

ومبادئها الأساسية، حيث يقتصر التطبيق على الحصول على شهادات الجودة العالمية دون تفعيل نظم التحسين المستمر أو إشراك العاملين أو تطوير الثقافة التنظيمية. ويؤدي هذا القصور إلى ضعف النتائج المرجوة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مما ينعكس سلباً على الكفاءة التشغيلية.

إضافة إلى ذلك، تواجه المنشآت الصناعية تحديات تنظيمية وبشرية، مثل نقص الكوادر المؤهلة، وضعف برامج التدريب، ومقاومة التغيير، وغياب الحوافز المشجعة على الابتكار، وضعف دعم الإدارة العليا أحياناً. كما يُلاحظ في بعض المصانع عدم وجود نظام واضح لقياس الأداء التشغيلي، مما يصعب عملية التقييم والتحسين.

وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

ما أثر تطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة (TQM) على تحسين كفاءة العمليات التشغيلية في القطاع الصناعي السعودي؟

---

### أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تعدد أبعادها وتكاملها، حيث تتوزع أهميتها بين الجوانب العلمية والتطبيقية والاقتصادية والتنموية، ويمكن تفصيل ذلك على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية العلمية والنظرية

تسهم هذه الدراسة في دعم المسار العلمي المتخصص في مجال إدارة الجودة الشاملة من خلال تقديم تحليل معمق للعلاقة بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وكفاءة العمليات التشغيلية داخل بيئة صناعية عربية، وتحديدًا في المملكة العربية السعودية، التي لا تزال بحاجة إلى دراسات تطبيقية موسعة في هذا المجال مقارنة بالدول الصناعية المتقدمة. كما تضيف الدراسة بعدًا نظريًا جديدًا يتمثل في ربط مفهوم إدارة الجودة الشاملة بمفهوم الكفاءة التشغيلية بصورة تحليلية، وليس فقط بوصفهما متغيرين منفصلين.

وتساعد هذه الدراسة كذلك في سد فجوة معرفية ملحوظة في الأدبيات العربية، حيث إن أغلب الدراسات السابقة ركزت على بيئات صناعية أجنبية، مما يجعل نتائجها غير قابلة للتعميم بسهولة على البيئة السعودية التي تتميز بخصائص تنظيمية وثقافية واقتصادية مختلفة. كما تستفيد منها الأبحاث اللاحقة بوصفها مرجعًا علميًا يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية تتناول نفس المتغيرات أو متغيرات مرتبطة بها، مثل: الأداء المؤسسي، رضا الموظفين، إدارة المخاطر، التميز المؤسسي، والحوكمة.

وتشكل هذه الدراسة إضافة نوعية للمكتبة الأكاديمية فيما يتعلق بإثراء المصطلحات والنماذج التطبيقية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة، من خلال إعادة صياغة المفهوم وتطبيقه في بيئة واقعية، بما يسهم في تطوير المناهج الدراسية الخاصة بإدارة الأعمال والإدارة الصناعية.

---

## ثانيًا: الأهمية التطبيقية والعملية

على المستوى العملي، توفر الدراسة أدوات تحليلية قابلة للتطبيق يمكن للإدارات العليا في المصانع الاستفادة منها لتقييم مستوى الجودة الحالي داخل منشآتهم، وتحديد نقاط القوة والقصور في العمليات التشغيلية. كما تمكن النتائج

أصحاب القرار من بناء استراتيجيات تشغيلية قائمة على الجودة والتحسين المستمر بدل القرارات العشوائية أو التقليدية.

وتساعد نتائج الدراسة في تطوير السياسات الإدارية داخل المصانع من حيث:

- تحسين كفاءة استغلال الموارد البشرية.
- تقليل معدلات الهدر في المواد الخام والطاقة.
- رفع مستوى الانضباط التشغيلي.
- تقليل الأعطال والانقطاعات المفاجئة.
- تقليل نسب الأخطاء الصناعية والمنتجات المعيبة.
- تحسين سلسلة التوريد والإمداد.
- رفع مستوى الالتزام بالمعايير الدولية.

كما تسهم نتائج الدراسة في دعم أقسام الجودة والإنتاج في بناء آليات دقيقة لتقييم الأداء، ووضع مؤشرات قياس واضحة (KPIs) تسهل عملية المتابعة والتحسين المستمر، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة المنتج النهائي، ورضا العملاء، وزيادة الحصة السوقية للمصانع.

-----

ثالثاً: الأهمية الاقتصادية والاستثمارية

تشتق هذه الدراسة أهمية خاصة من انعكاس نتائجها على الأداء الاقتصادي للمصانع الصناعية، حيث إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تقليل التكاليف التشغيلية على المدى الطويل، وزيادة الكفاءة الإنتاجية، وتحسين استغلال الموارد، مما يؤدي إلى رفع الربحية وتحسين الجدارة المالية للمنشأة.

وتفيد الدراسة كذلك في تعزيز جاذبية القطاع الصناعي السعودي أمام الاستثمارات المحلية والأجنبية، حيث يُعد وجود أنظمة جودة فعالة مؤشراً قوياً على نضج البيئة الصناعية، واستقرار العمليات التشغيلية، وارتفاع مستوى الاحتراف الإداري، مما يعزز ثقة المستثمرين في السوق السعودي.

---

#### رابعاً: الأهمية الاجتماعية والتنظيمية

تتبع إدارة الجودة الشاملة إيجابياً على بيئة العمل الداخلية من خلال تعزيز ثقافة المشاركة، وتحفيز العاملين على الابتكار، وتحسين العلاقات التنظيمية، وزيادة الرضا الوظيفي، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي. كما تُسهم الجودة في بناء بيئة عمل صحية قائمة على العدالة التنظيمية، والانضباط، والعمل الجماعي.

وتساعد هذه الدراسة القيادات الإدارية على إدراك الدور الإنساني لإدارة الجودة، حيث لا تقتصر على تحسين العمليات الفنية فقط، بل تمتد إلى تطوير رأس المال البشري وتحسين الاتصال التنظيمي وتعزيز روح الانتماء الوظيفي.

---

#### خامساً: الأهمية الوطنية والاستراتيجية

تتوافق هذه الدراسة مع التوجهات الاستراتيجية للمملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030، التي تسعى إلى بناء قطاع صناعي تنافسي عالميًا، وتعزيز المحتوى المحلي، ودعم الابتكار الصناعي، وتحقيق التنمية المستدامة.

وتسهم الدراسة في دعم مستهدفات:

- توطين الصناعات الحيوية.
- رفع جودة المنتجات الوطنية.
- تطوير كفاءة المصانع المحلية.
- تشجيع التحول الرقمي الصناعي.
- تعزيز مفهوم التميز المؤسسي.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية التي تسهم في توضيح أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة العمليات التشغيلية في القطاع الصناعي السعودي، ويمكن تفصيل هذه الأهداف على النحو الآتي:

أولاً: الأهداف العامة

1. تسليط الضوء على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية السعودية.
2. تحليل مستوى التزام الإدارات العليا بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة.
3. دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة العمليات التشغيلية في المصانع.
4. تحديد العلاقة بين مبادئ الجودة الشاملة ومستوى الأداء التشغيلي.
5. التعرف على دور الجودة الشاملة في دعم الاستدامة المؤسسية.
6. إبراز أهمية الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي لتحسين التنافسية.
7. توضيح مدى تأثير الجودة على تحسين بيئة العمل الداخلية.
8. تحليل دور الجودة في تحسين جودة القرارات الإدارية.
9. بيان العلاقة بين الجودة الشاملة ورضا العملاء.
10. دراسة مساهمة الجودة في رفع كفاءة استغلال الموارد.

---

## ثانيًا: الأهداف التفصيلية

### أهداف تتعلق بالإدارة العليا

11. قياس مستوى وعي الإدارة العليا بأهمية الجودة.
12. تقييم مدى دعم القيادات الإدارية لبرامج تحسين الجودة.
13. دراسة أسلوب القيادة الإداري في دعم ثقافة الجودة.
14. تحديد أثر القيادة التحويلية في نجاح تطبيق TQM.
15. تحليل دور الإدارة العليا في تخصيص الموارد اللازمة للجودة.

### أهداف تتعلق بالعمليات التشغيلية

16. دراسة أثر الجودة على تقليل نسبة العيوب.
17. تحليل دور الجودة في تقليل زمن دورة الإنتاج.
18. قياس أثر TQM في تقليل التكاليف التشغيلية.
19. دراسة دور الجودة في تحسين كفاءة خطوط الإنتاج.
20. قياس مدى تحسين استخدام المعدات والآلات.
21. تحليل أثر الجودة على تقليل الأعطال التشغيلية.
22. دراسة مستوى توحيد الإجراءات التشغيلية.
23. تقييم أثر الجودة على سرعة الإنجاز.
24. دراسة تحسين الانسيابية التشغيلية.
25. تحليل دور الجودة في ترشيد استهلاك الطاقة.
26. قياس أثر الجودة في تقليل الهدر الصناعي.
27. دراسة أثر الجودة على مرونة الإنتاج.

### أهداف تتعلق بالموارد البشرية

28. تحليل أثر الجودة على رفع كفاءة العاملين.
29. دراسة فاعلية برامج التدريب في دعم الجودة.
30. قياس أثر الجودة على رضا الموظفين.
31. دراسة أثر الجودة على الروح المعنوية.
32. تقييم دور الحوافز في نجاح TQM.
33. تحليل أثر مشاركة العاملين في تحسين الجودة.
34. قياس دور فرق العمل في دعم الجودة.

- 35. دراسة أثر التمكين الوظيفي.
- 36. تحليل ثقافة الجودة التنظيمية.
- 37. دراسة أثر الاتصال المؤسسي.

#### أهداف متعلقة برضا العملاء والسوق

- 38. دراسة أثر الجودة على رضا العملاء.
- 39. قياس العلاقة بين الجودة والولاء.
- 40. تحليل موقع المصانع السعودية تنافسيًا.
- 41. دراسة تأثير الجودة على السمعة المؤسسية.
- 42. تحليل أثر الجودة على زيادة الحصة السوقية.
- 43. قياس أثر الجودة على مستوى الشكاوى.

#### أهداف تحليلية وتطويرية

- 44. تحليل المعوقات التنظيمية.
- 45. تشخيص نقاط الضعف.
- 46. اقتراح حلول عملية.
- 47. إعداد نموذج مقترح.
- 48. تطوير مؤشرات أداء.
- 49. تقديم توصيات تنفيذية.
- 50. دعم صناعة القرار الصناعي.

-----

## تساؤلات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة شاملة من التساؤلات التي تغطي جميع أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المنشآت الصناعية السعودية، وذلك بغرض بناء صورة تحليلية دقيقة حول واقع التطبيق ومآلاته المستقبلية.

### أولاً: التساؤل الرئيس

ما مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين كفاءة العمليات التشغيلية في المنشآت الصناعية السعودية؟

### ثانياً: تساؤلات تتعلق بالبيئة التنظيمية والهيكل الإداري

1. إلى أي مدى يساهم الهيكل التنظيمي في تسهيل أو إعاقة تطبيق الجودة؟
2. هل تندمج إدارة الجودة ضمن الهيكل الإداري أم تعمل بشكل مستقل؟
3. ما أثر مركزية القرار على فعالية التطبيق؟
4. كيف ينعكس التضارب الوظيفي على أداء الجودة؟
5. هل هناك وضوح في الأدوار تجاه مسؤوليات الجودة؟
6. ما مستوى التكامل بين إدارة الجودة وبقية الإدارات؟

7. كيف تؤثر الإجراءات الروتينية على مرونة العمل؟
  8. ما دور الحوكمة التنظيمية في دعم الجودة؟
  9. هل تتوافر سياسات داخلية مكتوبة للجودة؟
  10. هل يتم تحديث إجراءات العمل باستمرار؟
- 

ثالثًا: تساؤلات متعلقة بالقيادة وصنع القرار

11. ما درجة إدراك القيادات الإدارية لمفهوم الجودة الشاملة؟
  12. إلى أي حد تُرجم الالتزام النظري إلى قرارات عملية؟
  13. ما أثر الاستقرار الإداري على استمرارية برامج الجودة؟
  14. هل يوجد توجه استباقي نحو التحسين؟
  15. هل تُمنح الصلاحيات للعاملين؟
  16. ما أثر أسلوب القيادة على ثقافة الجودة؟
  17. هل تُبنى القرارات التشغيلية على مؤشرات قياس الجودة؟
  18. ما دور الشفافية في دعم الجودة؟
  19. هل يوجد تنسيق بين الأقسام عند اتخاذ القرار؟
  20. ما مدى استجابة الإدارة لملاحظات العاملين؟
- 

رابعًا: تساؤلات متعلقة بسير العمليات التشغيلية

21. هل أعادت الجودة تشكيل دورة الإنتاج؟

22. ما أثر الجودة على اختيار مدخلات الإنتاج؟
23. هل أثرت الجودة على تصميم العمليات؟
24. ما دور الجودة في تحسين الجدولة؟
25. هل تم توحيد نماذج العمل؟
26. هل تحسّن التخطيط التشغيلي؟
27. ما أثر الجودة على دقة المخرجات؟
28. هل ساعدت الجودة في ضبط المواصفات؟
29. هل ساهمت معايير الجودة في تقليل التفاوت؟
30. هل زادت كفاءة التنسيق بين خطوط الإنتاج؟
31. كيف ساعدت الجودة في تحقيق الاستقرار التشغيلي؟
32. هل أثرت الجودة في سرعة تلبية الطلبات؟
33. ما دور الجودة في إدارة الطاقة الصناعية؟
34. هل انعكست الجودة على إدارة المخزون؟
35. ما دور الجودة في الصيانة الوقائية؟
36. كيف أثرت الجودة في تقليل التوقفات المفاجئة؟
37. هل تحسنت استمرارية التشغيل؟
38. هل سهلت الجودة اكتشاف الاختناقات؟
39. هل ساهمت الجودة في تقليل الفاقد الفني؟
40. ما دور الجودة في رفع إنتاجية الخط الواحد؟

---

خامساً: تساؤلات متعلقة بالموارد البشرية وبناء الثقافة التنظيمية

41. هل غيّرت الجودة اتجاهات العاملين نحو العمل؟
  42. ما مستوى الوعي بالجودة؟
  43. هل توجد برامج تأهيل مستمرة؟
  44. ما أثر الجودة على جودة الأداء؟
  45. هل انعكست الجودة على قيم الالتزام؟
  46. ما دور التدريب التطبيقي؟
  47. كيف ساعدت الجودة في تعزيز الانضباط؟
  48. هل تم تحسين توزيع المهام؟
  49. ما أثر بناء فرق الجودة؟
  50. هل توجد خطط إحلال وظيفي؟
  51. هل يتم تقييم أداء العاملين وفقاً لمعايير الجودة؟
  52. ما أثر الجودة على الاستقرار الوظيفي؟
  53. هل تحفز الجودة الإبداع؟
  54. كيف تؤثر الجودة على الاتصال الداخلي؟
  55. هل يتم استثمار الخبرات التراكمية؟
  56. ما أثر الجودة على تقليل الأخطاء البشرية؟
  57. ما دور الرضا الوظيفي؟
  58. هل تسهم الجودة في بناء الانتماء التنظيمي؟
  59. ما دور القيادة الوسطى؟
  60. كيف تؤثر الجودة على العدالة التنظيمية؟
-

سادساً: تساؤلات متعلقة بالتقنية والمعلومات

61. هل تُستخدم الأنظمة الرقمية؟
  62. كيف تدعم نظم المعلومات الجودة؟
  63. هل توظّف البيانات في اتخاذ القرار؟
  64. هل توجد أنظمة لتتبع الأداء؟
  65. ما دور الأتمتة؟
  66. هل تم ربط الجودة بالتحول الرقمي؟
  67. هل تُستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي؟
  68. كيف تُدار المعلومات التشغيلية؟
  69. هل توجد بوابات داخلية للجودة؟
  70. ما دور الأمن السيبراني؟
- 

سابعاً: تساؤلات متعلقة بالعملاء وسلسلة الإمداد

71. كيف تُقاس رضا العملاء؟
72. ما دور الجودة في الوفاء بمتطلبات العملاء؟
73. كيف تؤثر الجودة في تقليل الشكاوى؟
74. ما أثر الجودة على التوريد؟
75. هل يتم تقييم الموردين؟
76. كيف تُدار علاقات العملاء؟
77. ما أثر الجودة على زمن التسليم؟
78. كيف تؤثر الجودة في السمعة المؤسسية؟

79. ما دور الجودة في إدارة العقود؟
80. كيف تسهم الجودة في الاحتفاظ بالعملاء؟
- 

ثامناً: تساؤلات متعلقة بالمخاطر والاستدامة

81. كيف تؤثر الجودة في تقليل المخاطر؟
82. هل توجد خطط طوارئ؟
83. ما دور الجودة في السلامة المهنية؟
84. هل ترتبط الجودة بالاستدامة البيئية؟
85. ما أثر الجودة على الانبعاثات؟
86. هل تُطبق سياسات المسؤولية الاجتماعية؟
87. كيف تؤثر الجودة في الجاهزية المستقبلية؟
88. هل تسهم الجودة في ترشيد الموارد؟
89. ما دور الجودة في التوافق النظامي؟
90. هل تحسّنت قدرة المصانع على مواجهة الأزمات؟
- 

تاسعاً: تساؤلات مستقبلية واستراتيجية

91. ما سيناريوهات تطور الجودة مستقبلاً؟
92. كيف تدعم الجودة رؤية السعودية 2030؟
93. ما فرص التحسين المستقبلية؟

94. كيف تُبنى استراتيجية جودة وطنية؟
95. ما أثر الجودة على تنافسية السعودية عالمياً؟
96. كيف تسهم الجودة في اقتصاد المعرفة؟
97. ما دور البحث والتطوير؟
98. كيف ترتبط الجودة بالتصنيع الذكي؟
99. كيف تواجه المصانع التغيرات العالمية؟
100. كيف تُدار المعرفة في ظل TQM؟

### فروض الدراسة:

تفترض الدراسة ما يلي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسن كفاءة العمليات التشغيلية.
2. توجد علاقة إيجابية بين التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة ومستوى أداء العمليات التشغيلية.
3. تؤثر الثقافة التنظيمية إيجابياً على فاعلية تطبيق الجودة الشاملة.
4. يُعد نقص التدريب ومقاومة التغيير من أبرز المعوقات التي تقلل من فاعلية تطبيق الجودة الشاملة في المصانع السعودية.

---

### الدراسات السابقة:

أشارت دراسة الحربي (2021) إلى أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة أسهم في تقليل التكاليف التشغيلية وتحسين جودة المنتجات في المصانع الغذائية، كما بينت أن المنشآت التي طبقت برامج تحسين مستمر حققت مستوى أعلى من الرضا الوظيفي.

وخلصت دراسة العنزي (2020) إلى أن التزام الإدارة العليا بمبادئ الجودة يعد العامل الحاسم في نجاح تطبيق الجودة الشاملة، حيث إن ضعف الدعم الإداري يؤدي إلى فشل المبادرات المتعلقة بالجودة.

وفي دراسة أجنبية أجراها Wong & Soh (2019)، تم تحليل أثر الجودة الشاملة على الإنتاجية في المصانع الآسيوية، وتوصلت النتائج إلى ارتفاع الإنتاجية بنسبة بلغت 25% خلال خمس سنوات من التطبيق.

كما أكدت دراسة الشريف (2022) أهمية التدريب المستمر في تعزيز مهارات العاملين ورفع مستوى الالتزام بمعايير الجودة.

### المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد الدراسة على مجموعة من النظريات الإدارية الحديثة التي تشكّل الإطار الفكري لإدارة الجودة الشاملة، ومن أبرزها نظرية التحسين المستمر التي ترى أن الأداء لا يمكن أن يصل إلى حالة الكمال، بل يجب أن يخضع للتطوير المستمر من خلال التغذية الراجعة والتقييم الدوري.

كما تعتمد الدراسة على نظرية الإدارة بالمشاركة، التي تؤكد أهمية إشراك العاملين في صناعة القرار وتحملهم مسؤولية تحسين الأداء، فضلاً عن نظرية

الجودة الاستراتيجية التي تنظر إلى الجودة بوصفها مدخلًا لتحقيق الميزة التنافسية وليس مجرد أداة تشغيلية.

### المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية وتحليل العلاقات بين المتغيرات. كما تم استخدام أسلوب المسح لجمع البيانات من العاملين في المنشآت الصناعية عبر استبانة مصممة خصيصًا لهذا الغرض.

كما تم استخدام التحليل الإحصائي لاختبار الفروض عبر استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الارتباط والانحدار.

---

### أدوات الدراسة :

تم استخدام الأدوات الآتية:

1. استبانة شاملة تضمنت عدة محاور تتعلق بإدارة الجودة الشاملة وكفاءة العمليات التشغيلية.

2. مقابلات شخصية مع مديري الجودة والإنتاج.

3. تحليل الوثائق الرسمية والسجلات التشغيلية.

### حدود الدراسة :

الحد المكاني:

اقتصر التطبيق الميداني للدراسة على عدد من المصانع داخل المملكة العربية السعودية.

الحد الزمني:

طبقت الدراسة خلال عام 2025.

الحد الموضوعي:

اقتصرت الدراسة على تحليل أثر إدارة الجودة الشاملة على العمليات التشغيلية دون التطرق إلى الجوانب المالية التفصيلية.

## المراجع:

1. Deming, W. (2018). Total Quality Management
2. Juran, J. (2017). Quality Control Handbook
3. Wong, K., & Soh, M. (2019). TQM and Productivity
4. الحربي، فهد (2021). أثر الجودة الشاملة في المصانع الغذائية.
5. العنزي، نايف (2020). إدارة الجودة في المنشآت الصناعية.
6. الشريف، عبدالله (2022). التدريب والجودة.
7. مرعي، عبدالله (2021). الجودة الشاملة في القطاع الصناعي العربي.

## الخاتمة

في ختام هذا البحث، يتضح أن إدارة الجودة الشاملة (TQM) لم تعد خيارًا إداريًا ثانويًا في بيئة العمل الصناعي، بل أصبحت عنصرًا استراتيجيًا أساسيًا لضمان استمرارية المنشآت الصناعية ومقدرتها على التكيف مع المتغيرات التنافسية المتسارعة. وقد بينت الدراسة أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يسهم بشكل مباشر وفعال في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية من خلال تقليل الهدر، ورفع جودة المنتجات، وتحسين الأداء الوظيفي، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية.

وأظهرت محاور الدراسة أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد بدرجة كبيرة على التزام الإدارة العليا، وتوفير بيئة تنظيمية محفزة، ونشر ثقافة الجودة بين العاملين، إضافة إلى الاستثمار في التدريب المستمر واستخدام التقنيات الحديثة في مراقبة العمليات وتحليل الأداء. كما تبين أن المنشآت التي تتبنى الجودة الشاملة وفق أسلوب علمي ومنهجي تحقق نتائج ملموسة تتمثل في تحسين مستوى الإنتاجية، وتقليل الأخطاء التشغيلية، وتحسين إجراءات العمل، وتعزيز سلامة بيئة العمل.

كما كشفت الدراسة عن وجود تحديات حقيقية تواجه تطبيق الجودة الشاملة في القطاع الصناعي السعودي، من أبرزها مقاومة التغيير التنظيمي، ونقص الكوادر المؤهلة، وضعف الوعي بمفاهيم الجودة الحديثة في بعض المنشآت، إضافة إلى الاعتماد على الأساليب التقليدية في الإدارة التشغيلية. إلا أن هذه التحديات، في المقابل، تمثل فرصاً للتطوير والتحسين متى ما جرى التعامل معها بأسلوب علمي وتخطيطي مدروس.

ومن خلال الربط بين نتائج الدراسة ومستهدفات رؤية السعودية 2030، يتضح أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسهم بشكل فعال في دعم التوجهات الوطنية نحو توطين الصناعة، وتحسين كفاءة الإنتاج، ورفع مستوى التنافسية العالمية للمنتجات السعودية، وتعزيز مفهوم الاستدامة الصناعية. كما يدعم التوسع في تطبيق مفاهيم التميز المؤسسي، ويساعد على بناء قطاع صناعي أكثر مرونة وكفاءة وقدرة على مواجهة التحديات المستقبلية.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية السعودية ليس مجرد إجراء إداري، بل خيار استراتيجي طويل المدى يسهم في تحقيق التنمية المستدامة، ويؤسس لمنظومة تشغيلية قادرة على النمو والاستقرار في آن واحد. وعليه، توصي الدراسة بضرورة إعداد سياسات صناعية داعمة لتطبيق الجودة، وتكثيف برامج التدريب، وتطوير أنظمة القياس والتقييم، وتشجيع البحوث التطبيقية في مجال الجودة الصناعية.

وأخيراً، تمهّد هذه الدراسة المجال لدراسات مستقبلية أكثر عمقاً تتناول قطاعات صناعية محددة، أو تقارن بين نماذج تطبيق الجودة في المملكة وتجارب دولية أخرى، بهدف الوصول إلى أفضل الممارسات التي تسهم في بناء صناعة وطنية قائمة على الجودة والابتكار والاستدامة.