

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة مخاطر

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الكفاءة التشغيلية في الشركات الخدمية في المملكة
العربية السعودية

إعداد الطالب:

شريفه علي حسن الشهري

الرقم الجامعي: 261000308

إشراف:

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2026

جدول المحتويات

3	مقدمة.....
4	مشكلة الدراسة.....
5	أهمية الدراسة.....
6	أهداف الدراسة
7	تساؤلات الدراسة
8	فروض الدراسة.....
9	الدراسات السابقة
10	فجوة البحث.....
11	المنطلقات النظرية للدراسة
12	المنهجية وطرق البحث
13	أدوات الدراسة
14	حدود الدراسة
15	المراجع

مقدمة

يشهد القطاع الخدمي العالمي والمحلي تحولات هيكلية متسارعة فرضتها التطورات التقنية واحتدام المنافسة وضغوط تحسين الأداء، ولم تعد الكفاءة التشغيلية مجرد خيار تنظيمي، بل أصبحت شرطاً أساسياً لضمان الاستدامة والتميز المؤسسي. وفي هذا السياق، برز فلسفة إدارة الجودة الشاملة كإطار إداري استراتيجي يهدف إلى التحسين المستمر للعمليات والخدمات من خلال إشراك جميع العاملين والتركيز على رضا العملاء.

عالمياً، أثبتت منهجيات الجودة الشاملة قدرتها على تقليل الهدر التشغيلي وزيادة الإنتاجية في مختلف القطاعات. أما على المستوى المحلي، وتماشياً مع رؤية المملكة 2030 واستراتيجيات التنوع الاقتصادي، يسعى القطاع الخدمي السعودي (مثل الاتصالات، والخدمات المالية، واللوجستية، والاستشارية) إلى رفع كفاءته التشغيلية والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة لمواكبة المعايير الدولية.

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بإدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك تبايناً في التقييم العلمي لأثر أبعادها: كالتزام القيادة، والتحسين المستمر، والتركيز على العميل، ومشاركة العاملين على أبعاد الكفاءة التشغيلية تحديداً داخل البيئة الخدمية السعودية، مما أوجد فجوة بحثية تستدعي الدراسة والتحليل.

سيتضمن هذا البحث دراسة ميدانية مسحية لاختبار العلاقة والأثر بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والكفاءة التشغيلية، مع تقديم إطار تطبيقي يساعد متخذي القرار في المؤسسات الخدمية على تعظيم الاستفادة من مبادرات الجودة.

مشكلة الدراسة

واجه العديد من الشركات الخدمية في المملكة العربية السعودية تحديات تتعلق بزيادة التكاليف التشغيلية، وببطء دورة تقديم الخدمة، وتذبذب مستويات رضا العملاء، مما يؤثر سلباً على ميزتها التنافسية. ورغم توجه العديد من هذه الشركات نحو تبني أنظمة الجودة الشاملة، إلا أن التطبيق غالباً ما يقتصر على الجوانب الشكلية أو الإجرائية دون الانعكاس المباشر على الكفاءة التشغيلية.

تتمثل الفجوة في وجود تباين بين الواقع الحالي المتمثل في صعوبة قياس العائد المباشر لتطبيق الجودة على الأداء التشغيلي، والمأمول الذي يستهدف تحقيق أقصى مخرجات تشغيلية بأقل الموارد المتاحة. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة على تحسين الكفاءة التشغيلية في الشركات الخدمية بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

أ) الأهمية العلمية:

- الإسهام في تعزيز المكتبة العربية بإضافة دراسة ميدانية حديثة تُبرز أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الكفاءة التشغيلية بقطاع الخدمات.
- الإسهام في سد الفجوة المعرفية من خلال تقديم نتائج ميدانية توضح أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التشغيلي ببيئة الأعمال السعودية.
- تطوير نموذج تحليلي يربط بين إدارة الجودة الشاملة والكفاءة التشغيلية، ويُعد أساسًا يمكن البناء عليه في الأبحاث المستقبلية.

ب) الأهمية التطبيقية:

- دعم متخذي القرار من خلال تقديم توصيات عملية تساعد مديري الجودة والتشغيل في الشركات الخدمية على توجيه الاستثمارات نحو أبعاد إدارة الجودة الشاملة الأكثر تأثيرًا في الكفاءة التشغيلية.
- تحسين الأداء التشغيلي للشركات الخدمية من خلال الحد من الهدر الإداري والمالي وتعزيز سرعة الاستجابة ورفع كفاءة العمليات.
- الإسهام في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 عبر دعم تنافسية القطاع الخدمي السعودي وتعزيز مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي من خلال تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

أهداف الدراسة

الهدف العام:

قياس وتحليل أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها على تحسين الكفاءة التشغيلية في الشركات الخدمية بالمملكة العربية السعودية.

الأهداف الخاصة:

1. التعرف على مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التزام القيادة، التركيز على العميل، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) في الشركات الخدمية السعودية.
2. تقييم مستوى الكفاءة التشغيلية (خفض التكاليف، خفض الوقت، استغلال الموارد، جودة المخرجات) في الشركات محل الدراسة.
3. قياس أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة على تحسين الكفاءة التشغيلية.
4. تقديم إطار عملي وتوصيات تطبيقية لتعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال أدوات وممارسات الجودة الشاملة.

تساؤلات الدراسة

1. ما درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها في الشركات الخدمية في المملكة العربية السعودية؟
2. ما مستوى الكفاءة التشغيلية المتحقق في الشركات الخدمية محل الدراسة؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحسين الكفاءة التشغيلية للشركات الخدمية السعودية؟
4. ما بُعد إدارة الجودة الشاملة الأكثر تأثيراً على تحسين الكفاءة التشغيلية؟

فروض الدراسة

فروض الدراسة

- الفرضية الرئيسة الصفرية: (H_0)
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة في تحسين الكفاءة التشغيلية في الشركات الخدمية بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الرئيسة البديلة: (H_1)
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة في تحسين الكفاءة التشغيلية في الشركات الخدمية بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية البديلة الأولى: (H_{1a})
توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التزام القيادة العليا وتحسين الكفاءة التشغيلية .
- الفرضية الفرعية البديلة الثانية: (H_{1b})
توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل وتحسين الكفاءة التشغيلية .
- الفرضية الفرعية البديلة الثالثة: (H_{1c})
توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر (Kaizen) وتحسين الكفاءة التشغيلية .
- الفرضية الفرعية البديلة الرابعة: (H_{1d})
توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تمكين ومشاركة العاملين وتحسين الكفاءة التشغيلية .

الدراسات السابقة

1. الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)

دراسة (Al-Otaibi et al., 2022): هدفت الدراسة إلى قياس مدى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية بالمملكة. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي على عينة من 180 مديراً. أظهرت النتائج أن هناك إدراكاً عالياً لأهمية إدارة الجودة الشاملة ولكن يظل بُعد "مشاركة العاملين" هو الأقل تطبيقاً. (نقاط الضعف: ركزت على الإدراك النظري دون ربطه بمؤشرات أداء تشغيلية كمية).

2. الدراسات التي تناولت المتغير التابع (الكفاءة التشغيلية)

دراسة (Johnson, 2021 & Smith): تناولت كفاءة العمليات في الشركات الخدمية متعددة الجنسيات باستخدام نموذج القياس المرجعي. أظهرت النتائج أن خفض زمن دورة الخدمة هو المؤشر الأكثر حساسية للعملاء. (العلاقة ببحثنا: قدمت مقاييس واضحة للكفاءة التشغيلية سيتم الاستفادة منها في الاستبيان).

3. الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة الجودة والكفاءة التشغيلية

دراسة (الشهري، 2023): هدفت إلى قياس أثر إدارة الجودة الشاملة على التميز التنظيمي في القطاع البنكي السعودي. اعتمدت على الاستبيان لعينة من 220 موظفاً. أنجزت الدراسة أدلة على وجود أثر إيجابي للتحسين المستمر على الأداء، لكنها اقتصرته على القطاع المالي فقط دون شمول باقي القطاعات الخدمية.

فجوة البحث

من خلال مراجعة الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

- التضارب والتحيز القطاعي حيث ركزت معظم الدراسات العربية السابقة على القطاع الصناعي أو القطاع البنكي بشكل منفصل، مع إهمال قطاعات خدمية واعدة مثل اللوجستيات والاستشارات.
- الفجوة المنهجية والجغرافية والتي تتمثل في محدودية الدراسات الحديثة خلال الأعوام من 2024 إلى 2026، التي تقيس أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل تفصيلي على الكفاءة التشغيلية في الشركات الخدمية السعودية في ظل التحول الرقمي ورؤية 2030.
- مساهمة البحث الحالي حيث يسعى هذا البحث إلى ردم الفجوة البحثية من خلال تقديم نموذج شامل يوضح العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الكفاءة التشغيلية في الشركات الخدمية بالمملكة العربية السعودية.

المنطلقات النظرية للدراسة

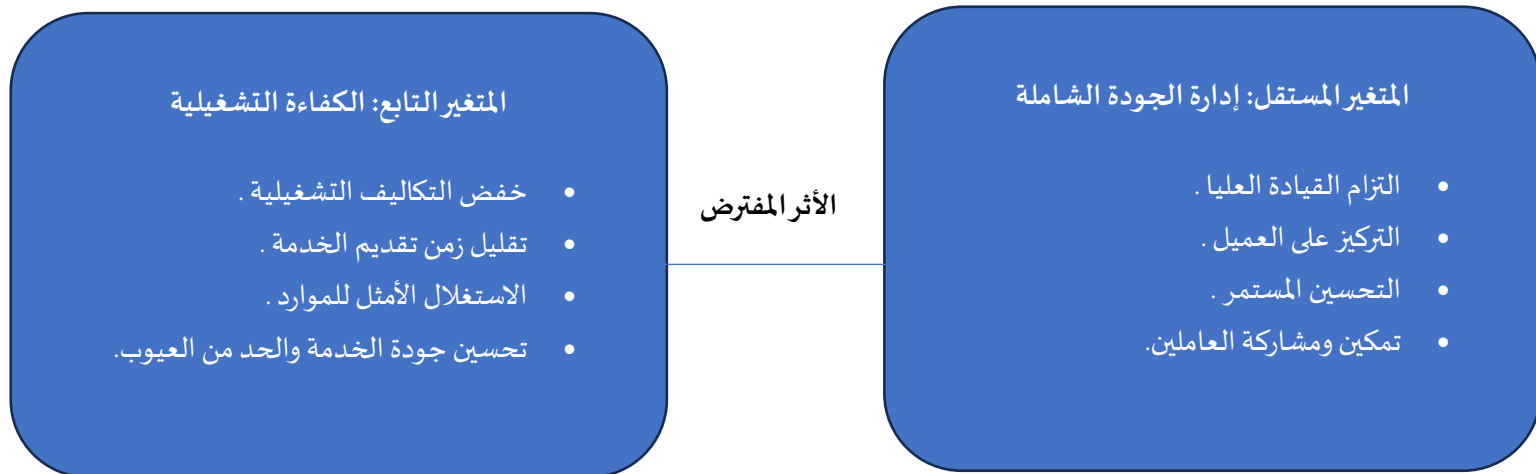
تستند الدراسة إلى إطار نظري مدمج يضم النظريات التالية:

1. نظرية إدارة الجودة الشاملة (Juran Theory & Deming):

تعتمد على دورة التحسين المستمر (PDCA: Plan-Do-Check-Act) وتؤكد أن الكفاءة والإنتاجية تتأثبان من تقليل التباين والتكاليف الناتجة عن الأخطاء والعيوب.

2. نظرية المنظور القائم على الموارد (Resource-Based View - RBV):

تفترض النظرية أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تمثل مهارات وكفاءات تنظيمية نادرة وغير ملموسة تُعطي المؤسسة ميزة تنافسية وكفاءة تشغيلية مستدامة صعبة في التقليد.



*شكل (1): نموذج العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والكفاءة التشغيلية.

المنهجية وطرق البحث

- نوع البحث: بحث تطبيقي وصفي تحليلي .
- المنهج المستخدم: المنهج الكمي المختص باختبار الفرضيات وقياس العلاقات بين المتغيرات عبر الاستبيانات والأدوات الإحصائية.

خطة البحث وخطوات التنفيذ

1. مراجعة الدراسات السابقة وتحديد أبعاد ومتغيرات الدراسة.
2. تطوير وتحكيم أداة جمع البيانات.
3. جمع البيانات ميدانياً من الشركات الخدمية.
4. إجراء التحليل الإحصائي وتفسير النتائج واختبار الفروض.
5. استخلاص التوصيات وصياغة التقرير النهائي.

مجتمع وعينة الدراسة

- مجتمع الدراسة: جميع المديرين، ورؤساء الأقسام، وأخصائيي الجودة والتشغيل في الشركات الخدمية (المالية، اللوجستية، الاتصالات، التقنية) في المملكة العربية السعودية.
- عينة الدراسة: عينة عشوائية طبقية ممثلة للقطاعات الخدمية.

- حجم العينة: يُستهدف جمع ما لا يقل عن 384 استجابة صالحة للتحليل (بناءً على معادلة ستيفن ثومبسون للمجتمعات غير المحدودة عند مستوى ثقة 95%).

أدوات الدراسة

سوف يتم استخدام الاستبيان الإلكتروني والورقي المغلق كأداة رئيسية لجمع البيانات، ويتكون من:

- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية (القطاع، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، حجم الشركة).
- الجزء الثاني (المتغير المستقل – إدارة الجودة الشاملة): 16 بنداً موزعة على 4 أبعاد تقاس بمقياس ليكرت الخماسي.
- الجزء الثالث (المتغير التابع - الكفاءة التشغيلية): 12 بنداً موزعة على أبعاد خفض التكلفة والوقت وجودة العمليات.

اختبارات الصدق والثبات

- صدق المحكمين: عرض الأداة على مجموعة من الأكاديميين والخبراء لتقييم مدى ملاءمة البنود ووضوح اللغو.
- الصدق البنائي: مصفوفة التحليل العاملي الإستكشافي والتأكدي.
- اختبار الثبات: حساب معامل كرونباخ ألفا بشرط ألا يقل المعامل عن 0.70 لضمان الاتساق الداخلي للفقرات.

أساليب التحليل الإحصائي

استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS و/أو SmartPLS لإجراء المعالجات التالية:

1. الإحصاء الوصفي: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لوصف خيارات العينة.
2. معامل ارتباط بيرسون: للتأكد من مدى قوة العلاقة الخطية بين المتغيرات.
3. تحليل الانحدار الخطي المتعدد: لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية وقياس الأثر النسبي لكل بُعد من أبعاد TQM على الكفاءة التشغيلية.

4. اختبار التعددية الخطية : لضمان عدم وجود تداخل خطي عالي بين المتغيرات المستقلة.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية (البشرية): تقتصر الدراسة على أثر أبعاد ادارة الجودة الشاملة (القيادة، العمل، التحسين، العاملين) على الكفاءة التشغيلية في آراء الكوادر الإدارية والتنفيذية للجودة والتشغيل.
- الحدود المكانية: الشركات الخدمية المسجلة والمعتمدة التي تعمل داخل نطاق المملكة العربية السعودية (الرياض، جدة، المنطقة الشرقية).
- الحدود الزمنية: المدى الزمني المخصص لجمع البيانات الميدانية وتطبيق أدوات البحث خلال الربع الثاني والثالث من عام 2026م.

المراجع

1. الشهري، عبد الله. (2023). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي. المجلة العربية للإدارة، 43(2)، 115-134.
2. وزارة التجارة. (2025). التقرير السنوي لأداء قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية. الرياض، المملكة العربية السعودية.
3. Al-Amri, A. (2022). Total Quality Management practices and their impact on & „Al-Otaibi, M. Journal of Quality and Reliability .organizational performance in Saudi Arabia's service sector Management ,43(4), 889-912.
4. Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to .(2021) .Davis, S. B & „Goetsch, D. L .Total Quality .(9th ed.). Pearson .Routledge.
5. .(2020) .Oakland, J. S .Total Quality Management and Operational Excellence: Text and Cases .(5th ed). .Routledge.
6. Johnson, K. (2021). Measuring operational efficiency in service industries: A benchmarking & „Smith, R .approach .Production Management & International Journal of Operations ,41(7), 540-562.