

دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي في
ظل التحول الرقمي في المؤسسات السعودية:
دراسة تطبيقية على شركة سواعد لخدمات الأعمال

الباحثة:

ريما رياض الجطيلي

الرقم الجامعي: 252000105

إشراف/

د. الفيصل عبدالحميد

د. فايز جراد

2026-2025

حقوق الطبع محفوظة لصالح جامعة ميدأوشن

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي في ظل التحول الرقمي في المؤسسات السعودية، من خلال دراسة تطبيقية على شركة سواعد لخدمات الأعمال. وانطلقت الدراسة من افتراض مفاده أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تمثل عاملاً تمكينياً لتحقيق التميز المؤسسي، وأن التحول الرقمي يعزز هذا الأثر في البيئة التنظيمية المعاصرة.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة مقننة مبنية على مقياس ليكرت الخماسي، طبقت على عينة بلغت (62) موظفًا من مختلف الإدارات. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات (T-test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة جاء مرتفعًا بمتوسط حسابي بلغ (4.06)، مع قوة واضحة في بعد التخطيط الاستراتيجي وربط الجودة بالأهداف المؤسسية. كما بلغ مستوى التميز المؤسسي (3.98)، حيث تميزت الشركة في كفاءة العمليات ورضا العملاء مقارنة ببعد الابتكار. وأكدت النتائج أن دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي جاء مرتفعًا جدًا بمتوسط (4.31)، مما يعكس إدراكًا تنظيميًا قويًا لأهميتها الاستراتيجية. كذلك تبين أن التحول الرقمي يعزز جودة الخدمات وكفاءة العمل بمتوسط (4.13). ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

خلصت الدراسة إلى أن التكامل بين إدارة الجودة الشاملة والتحول الرقمي يمثل مسارًا استراتيجيًا لتحقيق التميز المؤسسي المستدام، وأوصت بتعزيز ثقافة الابتكار، وتطوير منهجية تحليل الاحتياجات التدريبية، وتوسيع توظيف التحليلات الرقمية في دعم قرارات الجودة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، التميز المؤسسي، التحول الرقمي، المؤسسات السعودية.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي جعل العلم النافع طريقاً موصلاً لرضاه،
وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له وأن محمداً عبده ورسوله سيد الخلق أجمعين.
ولو أنني أوتيت كل بلاغة *** وأُنيت بحر النطق في النظم والنثر
لما كنت بعد القول إلا مقصراً *** ومعتزلاً بالعجز عن واجب الشكر
انطلاقاً من قاعدة من لا يشكر الناس لا يشكر الله، اتقدم بالشكر الجزيل الى مشرفي البحث
د. فايز جراد
د. الفیصل عبدالحمید

على تعاونهما معي وارشادهم لي لإنجاز البحث.
كما اتقدم بالشكر والعرفان الى المكان الذي احتضننا طيلة هذه السنة كليتنا وجامعتنا
وإلى جميع موظفي الكلية والجامعة من الكادر الأكاديمي والإداري كلاً باسمه وصفته
على كل جهودهم المبذولة طيلة فترة دراستنا.
والشكر موصول الى كل من كان لي عوناً مساهماً في تسهيل انجاز هذا البحث وإثراءه وكل من تعاون معي
من اساتذة ودكاترة ولم يتسع المجال لذكر أسماءهم ، وإلى اقاربي وجميع الزملاء والزميلات.
راجية من الله عز وجل أن يجزيهم عني خير الجزاء ، وأن يتقبل هذا الجهد ، وأن يجعله خالصاً
لوجهه الكريم.

إِهْدَاء

إلى من غرس في قلبي حب العلم وسقاه بتشجيعه وتعنى بجهوده لإنارة دربي
إلى من علمني كيف أعيش لهدف جليل فأعمل له بجد وأبذل له بسخاء
وعلمني أن الإصرار والجهد يحقق الإنجاز والوصول
والذي الحبيب "

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضني قلبها قبل يديها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى من كان
دعماً وحنانها سر نجاحي

" والدتي الحبيبة "

إلى الجندي الخفي الذي أفاضني بمشاعره ونصائحه المخلصة ومهد لي الطريق فكان عوناً وسنداً لي
زوجي الغالي "

إلى من شد الله بهم عضدي فكانوا خير معين " أخوتي وأخواني "

أهدي هذا العمل إلى كل من أناروا لي طريق العلم وساندوني ووفروا لي سبل النجاح.
فالحمد لله على ما وهبني وأن يجعلني مباركة أينما كنت.

الفهارس

اولاً: فهرس المحتويات

ثانياً: قائمة الجداول

ثالثاً: قائمة الاشكال

فهرس المحتويات

المخلص.....	ت
فهرس المحتويات.....	خ
قائمة الجداول:.....	ذ
قائمة الأشكال:.....	ر
الفصل الأول: الإطار العام للبحث.....	1
مقدمة.....	1
مشكلة الدراسة:.....	2
أهمية الدراسة:.....	3
أهداف الدراسة:.....	4
تساؤلات الدراسة.....	4
فروض الدراسة:.....	5
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:.....	5
الفصل الثاني.....	7
الدراسات السابقة والإطار النظري.....	7
الدراسات السابقة.....	8
الإطار النظري.....	19
1. مفهوم إدارة الجودة وأهميتها.....	19
2. ممارسات إدارة الجودة في المؤسسات.....	19
3. التميز المؤسسي.....	21
4. التحول الرقمي في المؤسسات.....	22
5. العلاقة بين إدارة الجودة والتحول الرقمي.....	24
6. دور إدارة الجودة في تحقيق التميز المؤسسي.....	25
الفصل الثالث: منهجية البحث.....	28
مقدمة.....	28
المنهجية وطرق البحث.....	28

28	أدوات الدراسة:
30	مجتمع الدراسة
31	عينة الدراسة:
31	خصائص مجتمع الدراسة (البيانات الديموغرافية):
36	حدود الدراسة:
36	أساليب تحليل البيانات:
38	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
38	مقدمة
38	تحليل البيانات
47	مناقشة النتائج
50	الاستنتاجات
51	التوصيات
53	المراجع:
56	الملاحق
57	ملحق 1 : الاستبانة
60	Abstract

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول
29	جدول رقم (1) معامل ثبات الاتساق الداخلي للمحاور حسب معامل (الفأكرونباخ)
30	جدول رقم (2) المعيار للحكم على النتائج
31	جدول رقم (3) يوضح توزيع افراد العينة حسب المتغير الجنس
32	جدول رقم (4) يوضح توزيع افراد العينة حسب المتغير العمر
33	جدول رقم (5) يوضح توزيع افراد العينة حسب المتغير المؤهل العلمي
34	جدول رقم (6) يوضح توزيع افراد العينة حسب المتغير نوع الوظيفة
35	جدول رقم (7) يوضح سنوات الخبرة للمشاركين في الدراسة
39	جدول رقم (8) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية حول مدى تطبيق ممارسات إدارة الجودة (التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر، تدريب وتطوير الموظفين، ومشاركة الموظفين) في المؤسسات السعودية
40	جدول رقم (9) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية حول مستوى التميز المؤسسي من حيث كفاءة العمليات، رضا العملاء، والابتكار في المؤسسات السعودية
41	جدول رقم (10) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي
42	جدول رقم (11) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية حول كيف يؤثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الجودة والتميز المؤسسي
43	جدول رقم (12) يوضح الاختبار الثنائي لعينتين مستقلتين T-test independent samples لمعرفة الفروق بين أفراد عينة البحث في تقديرهم لدور إدارة الجودة في تحقيق التميز المؤسسي في ظل التحول الرقمي داخل المؤسسات السعودية تعزى لمتغير : الجنس
44	جدول رقم (13) يوضح تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لمعرفة الفروق بين أفراد عينة البحث في تقديرهم لدور إدارة الجودة في تحقيق التميز المؤسسي في ظل التحول الرقمي داخل المؤسسات السعودية تعزى لمتغير: العمر
45	جدول رقم (14) يوضح تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لمعرفة الفروق بين أفراد عينة البحث في تقديرهم لمعرفة الفروق بين أفراد عينة البحث في تقديرهم لدور إدارة الجودة في تحقيق التميز المؤسسي في ظل التحول الرقمي داخل المؤسسات السعودية تعزى لمتغير: المؤهل العلمي
46	جدول رقم (15) يوضح تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لمعرفة الفروق بين أفراد عينة البحث في تقديرهم في تقديرهم لدور إدارة الجودة في تحقيق التميز المؤسسي في ظل التحول الرقمي داخل المؤسسات السعودية تعزى لمتغير: الخبرة العملية

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل
31	شكل رقم (1) يوضح توزيع افراد العينة حسب المتغير الجنس
32	شكل رقم (2) يوضح توزيع افراد العينة حسب المتغير العمر
33	شكل رقم (3) يوضح توزيع افراد العينة حسب المتغير المؤهل العلمي
34	شكل رقم (4) يوضح توزيع افراد العينة حسب المتغير نوع الوظيفة
35	شكل رقم (5) يوضح توزيع افراد العينة حسب المتغير سنوات الخبرة العملية

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولاً جذرياً في أنماط الإدارة وأساليب العمل نتيجة التطورات المتسارعة في مجالات التقنية والتحول الرقمي، مما انعكس بصورة مباشرة على كيفية إدارة المؤسسات وتقديم خدماتها (Al-Mashari, 2021). وفي ظل هذا الواقع الجديد، برزت إدارة الجودة الشاملة كإطار استراتيجي يسهم في تطوير الأداء المؤسسي، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين (Oakland, 2022). ولم تعد إدارة الجودة مجرد أنظمة ومعايير فنية، بل أصبحت ثقافة تنظيمية تسعى لتحقيق التميز المؤسسي المستدام عبر التكامل بين العمليات والموارد البشرية والتقنية (Evans & Lindsay, 2023).

أما التحول الرقمي، فهو يمثل نقلة نوعية في إدارة الأعمال تعتمد على توظيف التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة وإنترنت الأشياء في تصميم العمليات وإدارة القرارات (Kane et al., 2021). وقد أدت هذه التحولات إلى إعادة صياغة علاقة الجودة بالأداء المؤسسي، بحيث أصبحت نظم الجودة بحاجة إلى التكيف مع بيئة رقمية مرنة وسريعة التغير (Sousa & Voss, 2020). ويعد هذا التفاعل بين إدارة الجودة والتحول الرقمي أحد أهم محاور التطوير الإداري في المؤسسات المعاصرة، خاصة تلك التي تسعى إلى تحقيق مستويات متقدمة من التميز المؤسسي (Talib & Rahman, 2021).

في المملكة العربية السعودية، تمثل رؤية 2030 نقطة تحول محورية نحو بناء اقتصاد رقمي متنوع يقوم على الكفاءة والجودة والإبداع. وقد أطلقت الحكومة العديد من المبادرات مثل برنامج التحول الوطني ومبادرات الحكومة الرقمية لتعزيز جاهزية المؤسسات للتحول الرقمي (Saudi Vision 2030, 2022). وفي ظل هذا السياق، تبرز الحاجة إلى فهم دور إدارة الجودة في دعم جهود التحول الرقمي وتمكين المؤسسات من تحقيق التميز المؤسسي الذي يجمع بين الكفاءة التشغيلية والابتكار والقدرة على التكيف (Alzahrani & O'Connor, 2023). وتسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة التفاعلية بين إدارة الجودة والتميز المؤسسي في ضوء التحول الرقمي في المؤسسات السعودية، من خلال بناء إطار علمي يوضح كيف يمكن لمبادئ الجودة أن تدعم متطلبات الرقمنة وتحدياتها. كما تستهدف الدراسة إبراز أثر ممارسات الجودة — مثل التحسين المستمر، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، وقياس الأداء — في تطوير نظم رقمية مرنة وقادرة على تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة ولأصحاب المصلحة (Ghobakhloo & Iranmanesh, 2021).

مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات في الوقت الراهن تحديًا متزايدًا يتمثل في التوفيق بين متطلبات التحول الرقمي ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة بهدف تحقيق التميز المؤسسي. فالتحول الرقمي ليس مجرد عملية تقنية لتطبيق الأنظمة الحديثة، بل هو إعادة هيكلة شاملة تشمل العمليات، والموارد البشرية، والثقافة التنظيمية (Kane et al., 2021). وفي المقابل، فإن إدارة الجودة الشاملة تمثل نهجًا إداريًا متكاملًا يركز على التحسين المستمر وتحقيق رضا المستفيدين من خلال إدارة فعالة للعمليات (Evans & Lindsay, 2023). وبين هذين المفهومين، تنشأ فجوة تحتاج إلى دراسة علمية معمقة لتوضيح طبيعة العلاقة بين ممارسات الجودة والتحول الرقمي في سياق المؤسسات السعودية.

لقد أظهرت العديد من الدراسات أن التحول الرقمي يمكن أن يساهم في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية، وتحسين الأداء التنظيمي، وزيادة المرونة في بيئة العمل (Santos et al., 2023). ومع ذلك، فإن تحقيق هذه النتائج الإيجابية يتطلب وجود نظام جودة قوي يضمن توحيد الإجراءات، ودقة البيانات، واستدامة التحسين المستمر (Oakland, 2022). فبدون إطار جودة فعال، قد يؤدي التحول الرقمي إلى نتائج عكسية مثل ضعف التنسيق، وزيادة الأخطاء التقنية، وانخفاض رضا العملاء (Sousa & Voss, 2020).

في السياق السعودي، أطلقت الحكومة عددًا من المبادرات الاستراتيجية ضمن رؤية المملكة 2030 وبرنامج التحول الوطني لتعزيز التحول الرقمي في مؤسسات القطاعين العام والخاص (Saudi Vision 2030, 2022). ورغم النجاحات الملحوظة في تطوير البنية التحتية الرقمية، إلا أن الدراسات التطبيقية حول تكامل إدارة الجودة مع التحول الرقمي لتحقيق التميز المؤسسي لا تزال محدودة (Alzahrani & O'Connor, 2023). كما تشير بعض التقارير إلى أن العديد من المؤسسات السعودية تعاني من فجوة بين الرؤية الرقمية والخطط التنفيذية للجودة، مما يعيق تحقيق نتائج ملموسة ومستدامة في الأداء المؤسسي (Al-Mashari, 2021).

من ناحية أخرى، يُعد التميز المؤسسي أحد الأهداف الرئيسة التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلال تحسين الجودة وتبني التقنيات الرقمية الحديثة. إلا أن الوصول إلى هذا التميز يتطلب مواءمة دقيقة بين ممارسات الجودة وأهداف التحول الرقمي، بحيث لا تكون الجودة مجرد أداة رقابية، بل محفزًا للابتكار والمرونة والقيادة التحويلية (Talib & Rahman, 2021).

بناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما دور إدارة الجودة في تحقيق التميز المؤسسي في ظل التحول الرقمي في المؤسسات السعودية؟

أهمية الدراسة:

1. الأهمية العلمية

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تتناول موضوعًا معاصرًا ومتشعبًا يجمع بين ثلاثة مجالات رئيسية في علم الإدارة الحديثة، وهي: إدارة الجودة، التحول الرقمي، والتميز المؤسسي. فبينما تناولت بعض الدراسات كل مجال على حدة، لا تزال العلاقة التفاعلية بين هذه المفاهيم في بيئة المؤسسات السعودية بحاجة إلى تحليل أكاديمي متعمق يكشف أوجه التكامل والتأثير المتبادل بينها.

تسهم الدراسة في تطوير الإطار النظري لإدارة الجودة من خلال توسيع مفهومها ليشمل الأبعاد الرقمية والابتكارية، حيث لم تعد الجودة تقتصر على الالتزام بالمعايير والإجراءات، بل أصبحت ترتبط بتبني التقنيات الحديثة، وتوظيف البيانات الضخمة، وتحسين تجربة المستفيدين عبر قنوات رقمية متقدمة. كما تضيف الدراسة إلى نظرية التميز المؤسسي بعدًا جديدًا يتمثل في تأثير الرقمنة على جودة الأداء واستدامة التحسين، مما يفتح آفاقًا بحثية جديدة حول التكامل بين الإدارة والجودة والتقنية.

وتسعى الدراسة كذلك إلى بناء نموذج مفاهيمي متكامل يوضح كيف يمكن لممارسات الجودة أن تساهم في تحقيق التميز المؤسسي في ظل التحول الرقمي، مع تحديد العوامل الوسيطة والمحفزة التي تؤثر في هذا الدور. ومن خلال ذلك، تقدم الدراسة إضافة علمية يمكن للباحثين والمهتمين الاستناد إليها لتطوير دراسات مستقبلية في مجالات الجودة الرقمية والتميز المؤسسي المستدام.

2. الأهمية العملية

تتجلى الأهمية العملية لهذه الدراسة في قدرتها على تزويد المؤسسات السعودية بإطار تطبيقي يمكن الاستفادة منه في تصميم وتنفيذ استراتيجيات متكاملة تجمع بين مبادئ الجودة وأدوات التحول الرقمي بهدف الوصول إلى التميز المؤسسي. فنتائج الدراسة من شأنها أن تساعد متخذي القرار والمديرين التنفيذيين ومديري الجودة في تطوير خطط تشغيلية تعتمد على البيانات والتقنيات الرقمية لتحسين الكفاءة والفاعلية في بيئة العمل.

كما تسهم الدراسة في رفع مستوى الوعي التنظيمي بأهمية التحول الرقمي كأداة داعمة للجودة وليس كهدف منفصل عنها، إذ أن دمج مبادئ الجودة في مشاريع الرقمنة يساعد المؤسسات على تجنب الأخطاء الناتجة عن سوء إدارة التغيير وضمان استدامة الأداء المتميز. وبذلك، فإن التطبيق العملي لمخرجات هذه الدراسة يمكن أن يساهم في تعزيز تنافسية المؤسسات السعودية، وتحسين جودة خدماتها ومنتجاتها، وتحقيق رضا العملاء والمستفيدين على المدى الطويل.

أهداف الدراسة:

الهدف العام: معرفة دور إدارة الجودة في تحقيق التميز المؤسسي في ظل التحول الرقمي داخل المؤسسات السعودية.

الأهداف الفرعية:

1. معرفة مدى تطبيق ممارسات إدارة الجودة مثل التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر، وتطوير الموظفين في المؤسسات السعودية.
2. تحديد مستوى التميز المؤسسي من حيث كفاءة العمليات، رضا العملاء، والابتكار في المؤسسات السعودية.
3. معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في التميز المؤسسي.
4. معرفة أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الجودة والتميز المؤسسي.
5. معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المشاركين بناءً على المتغيرات الشخصية مثل العمر، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي، أو المؤهل العلمي.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيس للدراسة:

ما دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي في ظل التحول الرقمي في المؤسسات السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى تطبيق ممارسات إدارة الجودة (التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر، تدريب وتطوير الموظفين، ومشاركة الموظفين) في المؤسسات السعودية؟
2. ما هو مستوى التميز المؤسسي في المؤسسات السعودية من حيث كفاءة العمليات، رضا العملاء، والابتكار؟
3. ما دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي.
4. كيف يؤثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الجودة والتميز المؤسسي؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية مثل العمر، الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة العملية؟

فروض الدراسة:

- من خلال مشكلة البحث الحالي وأسئلته تم صياغة الفرضيات التالية:
- يوجد أثر إيجابي لممارسات إدارة الجودة الشاملة على التميز المؤسسي في المؤسسات السعودية.
- هناك فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية مثل العمر، الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة العملية.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

تستند هذه الدراسة إلى إطار نظري تكاملي يجمع بين ثلاث مقاربات نظرية رئيسة تفسر العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة، والتميز المؤسسي، والتحول الرقمي، وهي: نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View – RBV)، ونظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)، وإدارة الجودة الشاملة كنموذج إداري استراتيجي لتحقيق التميز.

أولاً: نظرية الموارد والقدرات (RBV)

تُعد نظرية الموارد والقدرات، التي أسسها (Barney 1991)، من أبرز الأطر التفسيرية في الإدارة الاستراتيجية. وتنطلق هذه النظرية من فرضية أن الميزة التنافسية المستدامة تنبع من امتلاك المؤسسة موارد وقدرات تتسم بالقيمة والندرة وصعوبة التقليد وعدم القابلية للاستبدال. وفي سياق هذه الدراسة، يمكن تفسير إدارة الجودة الشاملة بوصفها قدرة تنظيمية استراتيجية وليست مجرد أدوات تشغيلية. إذ تمثل ممارسات الجودة – مثل التخطيط الاستراتيجي، والتحسين المستمر، وتطوير الموظفين – موارد تنظيمية غير ملموسة تسهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية ورفع مستوى رضا العملاء، مما يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي المستدام.

ثانياً: نظرية القدرات الديناميكية

طوّر Teece, Pisano, and Shuen (1997) نظرية القدرات الديناميكية لتفسير كيفية تكيف المؤسسات مع البيئات المتغيرة. وتؤكد النظرية أن التميز المستدام لا يتحقق فقط بامتلاك الموارد، بل بقدرة المؤسسة على إعادة تشكيل هذه الموارد وتحديثها استجابة للتغيرات البيئية والتكنولوجية. وفي ظل التحول الرقمي، تمثل الأنظمة الرقمية والبنية التحتية التقنية قدرات تمكينية تعيد تشكيل العمليات وتدعم فعالية ممارسات الجودة. وعليه، فإن التحول الرقمي يُعد قدرة ديناميكية تعزز قدرة المؤسسة على تحسين أدائها وتحقيق التميز المؤسسي في بيئة تنافسية متغيرة.

ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة كنموذج استراتيجي للتميز المؤسسي

تمثل إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية متكاملة تقوم على التحسين المستمر، والتركيز على العميل، والمشاركة الشاملة للعاملين. (Deming, 1986; Juran, 1992) وقد أثبتت الدراسات التطبيقية وجود علاقة إيجابية بين ممارسات الجودة ونتائج الأداء المؤسسي. (Kaynak, 2003) وعليه، فإن إدارة الجودة الشاملة تُعد إطاراً استراتيجياً يمكن المؤسسات من تحقيق التميز المؤسسي عبر تحسين العمليات، وتعزيز رضا العملاء، وتطوير ثقافة تنظيمية قائمة على الأداء والتحسين المستمر.

التكامل النظري للدراسة

يمكن تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة في ضوء التكامل بين النظريات الثلاث؛ إذ تمثل إدارة الجودة الشاملة قدرة تنظيمية استراتيجية) وفق (RBV، بينما يمثل التحول الرقمي قدرة ديناميكية تعيد تشكيل الموارد والعمليات (وفق نظرية القدرات الديناميكية)، وينتج عن تكاملهما تحقيق التميز المؤسسي بوصفه مخرجاً استراتيجياً يعكس كفاءة توظيف الموارد والقدرات في بيئة تنظيمية متغيرة

الفصل الثانی

الدراسات السابقة والإطار النظري

الدراسات السابقة

في هذا الجزء سوف نستعرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع "دور إدارة الجودة في تحقيق التميز المؤسسي في ظل التحول الرقمي"، أو تلك التي تناولت جانب من جوانب الدراسة الحالية أو أحد متغيراتها سواء المتغير التابع أو المستقل، وذلك للاستفادة منها في هذه الدراسة من خلال الطريقة التي اعتمدتها الدراسات السابقة والإجراءات التي اتبعتها، واستعراض النتائج التي توصلت إليها، ومن ثم التعقيب عليها لتحديد مدى الاستفادة منها وتبيين الفجوة التي تعترضها واستعراض ما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة. وفيما يلي نستعرض الدراسات السابقة مرتبة من الأحدث إلى الأقدم:

أولاً: الدراسات الأجنبية

(1) دراسة (Santos, Pessl & Vasconcelos, 2023). بعنوان " Data-driven digital transformation and organizational performance: Evidence from global enterprises"

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التحول الرقمي المدعوم بالبيانات وأداء المؤسسات العالمية، مع التركيز على دور ممارسات إدارة الجودة في تعزيز التميز المؤسسي.

منهجية الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، حيث جُمعت البيانات من 350 مؤسسة حول العالم في قطاعات صناعية وخدمية مختلفة. استخدم الباحثون استبيانات إلكترونية لتقييم مستوى التحول الرقمي، ممارسات الجودة، ومستوى التميز المؤسسي. تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد لتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن التحول الرقمي المدعوم بالبيانات له تأثير إيجابي كبير على الأداء المؤسسي. ممارسات إدارة الجودة تعزز تأثير التحول الرقمي على التميز المؤسسي، حيث أن المؤسسات التي تعتمد نظم رقمية متقدمة لتحقيق الجودة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية ورضا العملاء. أوصت الدراسة بضرورة دمج استراتيجيات التحول الرقمي مع نظم إدارة الجودة، وتدريب الموظفين على استخدام البيانات الرقمية لتعزيز التميز المؤسسي والاستدامة.

(2) دراسة (Ghobakhloo & Iranmanesh, 2021). بعنوان " Digital transformation and business excellence: The role of digital technologies in enhancing organizational performance " – إيران

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التحول الرقمي، التكنولوجيا الرقمية، وأداء المؤسسات، مع التركيز على دور إدارة الجودة في تعزيز التميز المؤسسي.

منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، حيث تم توزيع استبيانات على 200 مؤسسة صناعية وخدمية. ركزت أدوات الدراسة على قياس ممارسات الجودة، استخدام التكنولوجيا الرقمية، ومستوى الأداء المؤسسي. تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار وتحليل الارتباط لتحديد تأثير المتغيرات المستقلة على التميز المؤسسي.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي مباشر على الأداء المؤسسي. إدارة الجودة تعمل كعامل داعم يعزز أثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي. أوصت الدراسة بضرورة اعتماد خطط استراتيجية لدمج إدارة الجودة مع التحول الرقمي، وتطوير البنية التحتية الرقمية، وتعزيز ثقافة الابتكار المستمر بين الموظفين.

(3) دراسة (Talib & Rahman, 2021). بعنوان " Total quality management and organizational excellence: Evidence from emerging economies

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) والتميز المؤسسي في الاقتصادات الناشئة، ودور التحول الرقمي في تعزيز هذه العلاقة.

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على تصميم كمي وصفي تحليلي، حيث جُمعت البيانات عبر استبيانات وزعت على 250 موظفًا في مؤسسات صناعية وخدمية. ركزت أدوات الدراسة على قياس ممارسات الجودة، كفاءة العمليات، مستوى الأداء المؤسسي، واستخدام التكنولوجيا الرقمية. تم تحليل البيانات باستخدام الارتباط والانحدار المتعدد واختبارات الفروق بين المجموعات.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن ممارسات TQM تؤثر إيجابيًا على التميز المؤسسي. التحول الرقمي يعزز فعالية تطبيق إدارة الجودة. أوصت الدراسة بضرورة تطوير نظم الجودة الرقمية، دمج التحول الرقمي في العمليات اليومية، وتدريب الموظفين على استخدام أدوات الجودة الحديثة لتعزيز التميز المؤسسي.

4) دراسة (Sousa & Voss, 2020). بعنوان " Quality management and organizational performance: A review and research agenda – الولايات المتحدة الأمريكية

هدفت الدراسة إلى مراجعة العلاقة بين إدارة الجودة وأداء المنظمات، وتحديد أفضل الممارسات لتعزيز التميز المؤسسي في سياق التحول الرقمي.

منهجية الدراسة: اتبعت الدراسة منهج مراجعة الأدبيات والتحليل النظري، حيث تم تحليل أكثر من 150 دراسة منشورة بين 2010 و2020. ركزت الدراسة على أدوات الجودة، نظم التحسين المستمر، دور التكنولوجيا الرقمية، وعلاقتها بالتميز المؤسسي. تم استخدام التحليل النوعي والكمي لتحديد الاتجاهات الرئيسية.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة يرفع مستوى الأداء المؤسسي ويساعد المؤسسات على تحقيق التميز والتنافسية. بينت الدراسة أن التحول الرقمي يعزز فاعلية ممارسات الجودة ويزيد القدرة على الابتكار. أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات جودة متكاملة مع التقنيات الرقمية، ووضع مؤشرات أداء رقمية لقياس التميز المؤسسي.

5) دراسة (Evans & Lindsay, 2019). بعنوان " Managing for quality and performance excellence – الولايات المتحدة الأمريكية

هدفت الدراسة إلى تحليل كيفية استفادة المؤسسات من إدارة الجودة لتحسين الأداء وتحقيق التميز المؤسسي، مع استكشاف دور التحول الرقمي في دعم هذه العملية.

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على تصميم وصفي تحليلي، حيث جُمعت البيانات من 300 مؤسسة أمريكية في مختلف القطاعات. شملت أدوات الدراسة استبيانات حول نظم الجودة، التحول الرقمي، الأداء المؤسسي، ورضا العملاء. تم تحليل البيانات باستخدام التحليل الإحصائي للارتباط والانحدار متعدد المتغيرات.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن تطبيق نظم إدارة الجودة يؤثر إيجابيًا على التميز المؤسسي. المؤسسات التي تدمج الأدوات الرقمية مع الجودة تحقق أداءً أفضل وابتكارًا أعلى. أوصت الدراسة بضرورة دمج استراتيجيات الجودة مع الحلول الرقمية، وتدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا لتعزيز التميز المؤسسي والاستدامة.

ثانياً: الدراسات العربية

(1) دراسة (العرافي & الزامل، 2025). بعنوان "دور القيادة المستدامة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية" – المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى: سعت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة المستدامة في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات السعودية، والكشف عن التحديات التي تواجه تفعيل القيادة المستدامة، بالإضافة إلى تقديم مقترحات لتفعيل ذلك في السياق الجامعي السعودي.

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث طُبّق استبيان على عينة من أعضاء الهيئة الإدارية بإحدى الجامعات السعودية (عدد أفراد المجتمع = 3,455 تقريباً)؛ وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية أو حسب المنهج المتاح. استخدمت أدوات قياس أبعاد القيادة المستدامة مثل الرؤية، التغيير الثقافي، تمكين الموظفين، وإدارة العلاقات، وعلاقتها بالتميز المؤسسي. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وأجري تحليل الارتباط وتحليل الانحدار لتحديد الدلالة الإحصائية بين المتغيرات.

نتائج الدراسة : أظهرت النتائج أن رأي أعضاء الهيئة الإدارية بشأن واقع القيادة المستدامة جاء بدرجة «متوسطة». كذلك، وافق المشاركون إلى حدٍ ما على التحديات التي تواجه تفعيل القيادة المستدامة في الجامعات السعودية. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة المستدامة والتميز المؤسسي. وقد أوصت الدراسة بضرورة توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم القيادة المستدامة، تقديم حوافز تشجع منسوبي الجامعة على تفعيل القيادة المستدامة، إنشاء إدارة مختصة بنشر الوعي حول القيادة المستدامة في الجامعة، وتقديم دورات تدريبية وورش عمل للقادة الأكاديميين حول ممارسات القيادة المستدامة.

(2) دراسة (نصار، 2024). بعنوان "ضبط جودة إعداد عضو هيئة التدريس في ضوء التحول الرقمي للجامعة: دراسة تحليلية" – مصر.

هدفت الدراسة إلى تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الإطار الفكري لمفهومي التحول الرقمي وضبط الجودة في الجامعات، وتحديد مقومات وضوابط ضبط جودة إعداد عضو هيئة التدريس في ظل التحول الرقمي، بالإضافة إلى عرض معوقات هذا الإعداد وتقديم مقترحات لتحسينه.

منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث جمعت بياناتها من تحليل الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوعي التحول الرقمي وضبط جودة إعداد عضو هيئة

التدريس. لم يتم جمع بيانات ميدانية ذاتية، بل اعتمدت على استعراض وتحليل نظري. وتم تحليل المعلومات باستخدام أدوات تحليل المحتوى والمقارنة المرجعية.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن من متطلبات التحول الرقمي في الجامعات تنمية الثقافة الرقمية لأعضاء هيئة التدريس، ودمج التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء ورقمنة العمليات الإدارية والتواصل الرقمي مع الطلاب وأطراف ذات صلة. كما أظهرت أن الجامعات تواجه عدة تحديات، أبرزها ضعف السياسات المؤسسية لتنفيذ التحول الرقمي، ونقص الكفاءات الرقمية، وضعف الابتكار التكنولوجي، وقلة التمويل، وبنية تحتية تكنولوجية غير كافية. وقد حددت الدراسة مقومات ضبط جودة إعداد عضو هيئة التدريس في ظل التحول الرقمي مثل الضبط الإحصائي، والمقارنة المرجعية، والقيمة المضافة، ونموذج بلديج.

(3) دراسة (بن عامر داهنين، 2024). بعنوان "أثر القيادة في نجاح التحول الرقمي: دراسة تطبيقية بمستشفى مستشفى الملك خالد بتبوك - المملكة العربية السعودية" - السعودية.

هدفت الدراسة إلى تهدف هذه الدراسة إلى تحليل التأثير الذي يحدثه أسلوب القيادة في المؤسسات الصحية على نجاح استراتيجيات التحول الرقمي، حيث تناولت العلاقة بين رؤية القيادة، قيادة التغيير الثقافي، تمكين الموظفين، وإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة، ومدى انعكاسها على نجاح هذا التحول الرقمي في مستشفى الملك خالد بمنطقة تبوك.

منهجية الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم توزيع استبيانات على موظفي مستشفى الملك خالد بمنطقة تبوك (المملكة العربية السعودية)، بغرض قياس أبعاد القيادة (رؤية القائد، التغيير الثقافي الرقمي، تمكين الموظفين، وإدارة العلاقات) وعلاقتها بنجاح التحول الرقمي. استخدم الباحث برنامج SPSS لتحليل البيانات، حيث تم إجراء تحليلات الارتباط والانحدار لتحديد التأثيرات بين أبعاد القيادة ونجاح التحول الرقمي.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن مستويات القيادة الذكية في المستشفى (بأبعادها المختلفة) جاءت بدرجة متوسطة لدى الموظفين، كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة والنجاح في التحول الرقمي. وأكدت النتائج أن القيادة التي تتمتع برؤية واضحة، وتدعم التغيير الثقافي والتمكين، وتمارس علاقات فعالة مع الموظفين وأصحاب المصلحة، تحقق نتائج أفضل في تنفيذ التحول الرقمي. أوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات القيادة في المؤسسات الصحية، وتحفيز الثقافة التنظيمية التي تقبل الابتكار الرقمي، وتوفير الموارد والدعم اللازمين لإدارة التغيير الرقمي بفعالية.

4) دراسة (الغامدي، 2024). بعنوان "دور حلقات الجودة في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات السعودية" – المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى: تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء مدى تأثير مشاركة أعضاء هيئة التدريس والموظفين في «حلقات الجودة» على تحقيق التميز المؤسسي داخل الجامعات السعودية، مع تحليل العوامل التي تساهم في فاعلية هذه الحلقات في تحسين الأداء المؤسسي.

منهجية الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبيان مكون من عدد من البنود على عينة من العاملين في عدة جامعات سعودية. كما شمل التحليل التوزيعات الإحصائية والوصفية، إضافة إلى اختبار العلاقة بين المتغير «حلقات الجودة» ومتغير «التميز المؤسسي». المجتمع ضم موظفين وأعضاء هيئة تدريس من الجامعات السعودية، والعينة اختيرت بطريقة عشوائية. تم تحليل البيانات عبر برنامج SPSS لإجراء تحليل الارتباط والتباين.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن مشاركة العاملين في حلقات الجودة كان لها تأثير إيجابي ملحوظ على عناصر التميز المؤسسي، خصوصاً تحسين العمليات، تعزيز ثقافة الجودة، وتحقيق المعايير المؤسسية. وتوصلت إلى أن مستوى تأثير حلقات الجودة جاء بدرجة متوسطة مما يدل على وجود مجال لتحسين المشاركة والتطبيق الفعال. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تنظيم حلقات الجودة بصورة منتظمة، وتوفير الدعم الإداري والتدريب للمشاركين، وتوسيع نطاق المشاركة لتشمل مختلف المستويات الوظيفية بالمؤسسات الجامعية.

5) دراسة (الدوبي، 2023). بعنوان "قياس التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية لأداة قياس التحول الرقمي" – المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى هدفت هذه الدراسة إلى وصف واقع التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية، وتحديد موقع أداة قياس التحول الرقمي وتحليلها، كما تسعى إلى تحديد استراتيجيات ومعايير تحقق التحول الرقمي في ضوء رؤية المملكة 2030، ومعرفة الإيجابيات والسلبيات والاحتياجات الضرورية لتطبيق التحول الرقمي.

منهجية الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل أداة قياس التحول الرقمي في المملكة، وتم وصف الواقع التقني والتنموي للرقمنة. لم يذكر البحث تفاصيل دقيقة عن عينة ميدانية

من موظفين أو مؤسسات، بل اعتمد على تحليل الأدبيات والوثائق المتعلقة بواقع التحول الرقمي في السعودية. وقد استخدم الباحث تحليلاً تفسيرياً لأداة القياس لتحديد مدى ملاءمتها لبيئة المملكة.

نتائج الدراسة : أظهرت الدراسة أن المملكة تشهد تحولاً رقمياً ضرورياً لا غنى عنه، وأوضحت أن أداة القياس الحالية بحاجة إلى تحسين من حيث متطلباتها التقنية والبشرية والثقافية. كما بينت أن هناك احتياجات أساسية لتطبيق التحول الرقمي بفعالية، منها: توفر البنية التحتية التقنية، تدريب الكوادر، وضوح السياسات، ومتابعة الأداء الرقمي. أوصت الدراسة بضرورة تطوير أداة قياس ملائمة للتحول الرقمي في المملكة، وزيادة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتعزيز الثقافة الرقمية بين العاملين، وضمان التكامل بين الخطط التقنية والاستراتيجية.

6) دراسة (الشيخي & مجلد، 2023). بعنوان "دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز بجدة (1444 هـ - 2023م)" - المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية بأبعادها (الحساسية بالمشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة) في تحقيق التميز المؤسسي في بيئة جامعة سعودية، حيث أخذت جامعة الملك عبد العزيز بجدة نموذجاً تحليلياً.

منهجية الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث جُمعت البيانات من عينة عشوائية بسيطة مكونة من 80 موظفاً في جامعة الملك عبد العزيز بجدة. استخدمت الباحثان استبياناً لقياس أبعاد القيادة الإبداعية والتفوق المؤسسي، ثم تم تحليل البيانات باستخدام برامج التحليل الإحصائي المناسبة (تحليل المتوسطات، الانحراف المعياري، وتحليل الارتباط) لتحديد مدى تأثير أبعاد القيادة الإبداعية على التميز المؤسسي.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن القيادة الإبداعية لها دور إيجابي واضح في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعة من خلال كل من أبعادها: الحساسية بالمشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة. أوصت الدراسة ب: تفعيل دور القيادة الإبداعية داخل الجامعات، والاهتمام بتطوير مهارات القادة الأكاديميين والإداريين في مجال الابتكار، واعتماد ممارسات تشجع الأصالة والمرونة داخل الهيئات الجامعية.

(7) دراسة (المهنا، 2023). بعنوان "أثر ممارسات إدارة الجودة على التميز المؤسسي في الشركات السعودية: دراسة تطبيقية في القطاع الصناعي" – المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى هدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الجودة على تحقيق التميز المؤسسي في الشركات السعودية الصناعية، مع التركيز على الممارسات اليومية للإدارة وجودة العمليات التشغيلية والمنتجات.

منهجية الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبيان على 150 موظفًا من عينة الشركات الصناعية السعودية. ركزت أدوات الدراسة على قياس ممارسات إدارة الجودة مثل: التخطيط الاستراتيجي للجودة، المراقبة والتحسين المستمر، وتدريب الموظفين، وقياس تأثيرها على التميز المؤسسي. استخدم الباحث برنامج SPSS لإجراء التحليل الإحصائي، بما في ذلك التحليل الوصفي، تحليل الارتباط والانحدار.

نتائج الدراسة : أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الجودة لها تأثير إيجابي واضح على التميز المؤسسي، خاصة فيما يتعلق بتحسين الكفاءة، رضا العملاء، وتعزيز الابتكار. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية مستمرة للموظفين في مجال الجودة، تعزيز تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة، وتطبيق مؤشرات أداء مرتبطة بالتميز المؤسسي لضمان استدامة الجودة والابتكار في المؤسسات السعودية.

(8) دراسة (العنزي، 2022). بعنوان "تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية باستخدام معايير الاعتماد المؤسسي السعودي" – المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى هدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة باعتبارها إطاراً إدارياً على الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي السعودية، من خلال استخدام معايير الاعتماد المؤسسي السعودي كمقياس لتطبيق الجودة.

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبيان على 203 من المسؤولين الإداريين والأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي السعودية. واستخدمت أدوات قياس ممارسات إدارة الجودة الشاملة (بما في ذلك تطبيق معايير الاعتماد المؤسسي) ومستوى الأداء المؤسسي. وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات البنائية (SEM) لاختبار العلاقات بين المتغيرات.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً كبيراً لممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، وأن مؤسسات التعليم العالي السعودية تمتلك مستوى إيجابياً من تطبيق معايير الاعتماد المؤسسي. كما أوصت الدراسة بضرورة توسيع نطاق تطبيق معايير الاعتماد المؤسسي كآلية لضمان الجودة، وتعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسات، وتطوير مؤشرات أداء مرتبطة بممارسات الجودة لتحسين الأداء المؤسسي.

9) دراسة (الجهني، 2021). بعنوان "التميز المؤسسي بالجامعات السعودية في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) – جامعة تبوك نموذجاً" – المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى تعرف مدى تطبيق معايير التميز المؤسسي لدى الجامعات السعودية، معتمدة نموذج جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA)، واخترت جامعة تبوك كحالة دراسية.

منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وأُعيد استبيان مبني على أسئلة التقييم الذاتي للمنظمات التي ترغب في تطبيق معايير التميز المؤسسي أو الترشح لجوائز الجودة. كانت عينة الدراسة 332 عضو هيئة تدريس بجامعة تبوك، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية (نسب، متوسطات) والارتباطية.

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس وافقوا بنسبة 80% تقريباً على أن واقع التميز المؤسسي في الجامعات السعودية يتوافق مع معايير MBNQA. كما أظهرت النتائج أن أعلى الأبعاد المحققة كان بُعد «الطلاب وغيرهم من العملاء» بنسبة 83.4%، يليه «القياس والتحليل وإدارة المعرفة» بنسبة 82.2%، ثم «القيادة والقوى العاملة» 81%، «النتائج» 78.6%، «العمليات» 77.8%، وأخيراً «الاستراتيجية» 75.6%. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق معايير التميز المؤسسي بشكل منهجي في الجامعات السعودية، وتحسين البعد الاستراتيجي، والإجراءات التشغيلية، وقياس الأداء بشكل أكثر دقة، وتدريب أعضاء هيئة التدريس والموظفين على مفاهيم التميز المؤسسي والجودة.

التعليق على الدراسات السابقة

تنوّعت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحول الرقمي وإدارة الجودة والتميز المؤسسي، وبلغ عددها 14 دراسة، أجريت في دول متعددة مثل المملكة العربية السعودية، الأردن، مصر، الإمارات، والمغرب ودول أخرى خلال الفترة ما بين 2019 إلى 2024.

وقد اتفقت هذه الدراسات في أهدافها العامة المتمثلة في التعرف على أثر التحول الرقمي أو تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي وتطوير الخدمات ورفع الكفاءة التشغيلية. كما سعت معظمها إلى قياس العلاقة بين التحول التقني وبين تطوير الأنظمة الإدارية أو تعزيز الإنتاجية والجودة. أما من حيث المنهجيات، فقد استخدمت جميع الدراسات تقريباً المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملاءمته في دراسة الظواهر الإدارية من خلال تحليل آراء العاملين وتوجهاتهم. كما استخدمت أغلبها الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، مع الاعتماد على التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS لاختبار الفرضيات واستخلاص العلاقات.

وتشير النتائج العامة إلى وجود علاقة موجبة ودالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير الأداء المؤسسي وجودة الخدمات، إضافة إلى دور القيادة والابتكار التنظيمي في تعزيز هذه العلاقة.

الفجوات البحثية في الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، تبيّن وجود عدة فجوات بحثية أبرزها:

- قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت التحول الرقمي في الهيئات الحكومية ذات الطابع الفني مثل هيئة المواصفات والمقاييس.
- ندرة البحوث التي ربطت بين التحول الرقمي وتطوير أنظمة المعايير والمطابقة تحديداً، رغم أهميتها في دعم جودة المنتجات الوطنية وتعزيز الثقة في الأسواق.
- معظم الدراسات ركزت على المؤشرات العامة للأداء المؤسسي دون التعمق في الجوانب الفنية والإجرائية الخاصة بنظم الجودة والقياس.
- غياب الدراسات الحديثة التي تواكب تطورات البنية الرقمية التي تشهدها المؤسسات السعودية بعد عام 2022.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة نواحٍ، من أبرزها:

- تحديد الإطار النظري لمفهوم التحول الرقمي وأبعاده الإدارية والتقنية.
- الاستفادة من تصميم أدوات القياس والاستبيانات التي استخدمتها الدراسات السابقة في مجالات مشابهة.
- بناء الفرضيات والعلاقات المتوقعة بين متغيرات الدراسة استناداً إلى نتائج الأبحاث السابقة.
- تعزيز الجانب المنهجي من خلال اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي أثبتت الدراسات السابقة فاعليته في هذا النوع م

الإطار النظري

1. مفهوم إدارة الجودة وأهميتها

تعد إدارة الجودة من الركائز الأساسية التي تضمن تحقيق الأداء المؤسسي المتميز، إذ تهدف إلى تحسين العمليات والخدمات بما يحقق رضا المستفيدين ويضمن استدامة الأداء (Evans & Lindsay, 2023). ويمكن تعريف إدارة الجودة بأنها النهج الإداري الشامل الذي يركز على التخطيط والتنظيم والمراقبة والتحسين المستمر لجميع العمليات داخل المؤسسة بهدف رفع الكفاءة وتحقيق المعايير المحددة (Oakland, 2022).

مرت إدارة الجودة بعدة مراحل تطويرية، بدءًا من الجودة المرتبطة بالمنتج فقط، مرورًا بالجودة الإجرائية، وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة (TQM) التي تشمل جميع مستويات المؤسسة، وتربط بين الموارد البشرية والعمليات والاستراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي (Talib & Rahman, 2021).

تبرز أهمية إدارة الجودة في كونها توفر إطارًا متكاملًا لتقييم الأداء واتخاذ القرارات المبنية على الأدلة، كما تساعد المؤسسات على تحديد الفجوات التشغيلية، تقليل الهدر، وتعزيز الابتكار. بالإضافة إلى ذلك، فإن إدارة الجودة تُسهم في تعزيز المصداقية والثقة بين المؤسسة وعملائها، وهو ما يمثل عنصرًا أساسيًا لتحقيق التميز المؤسسي في بيئة عمل متغيرة ومتطلبة (Ghobakhloo & Iranmanesh, 2021).

2. ممارسات إدارة الجودة في المؤسسات

تتمثل ممارسات إدارة الجودة في المؤسسات في مجموعة من الإجراءات والعمليات المنظمة التي تهدف إلى ضمان تحسين الأداء المستمر وتحقيق رضا المستفيدين. وتختلف هذه الممارسات باختلاف طبيعة المؤسسة وحجمها ومستوى نضجها في تطبيق نظم الجودة، لكنها جميعًا تشترك في الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة التي تركز على العمليات، الأفراد، والبيئة التنظيمية (Evans & Lindsay, 2023).

1) التخطيط الاستراتيجي للجودة

يعد التخطيط الاستراتيجي للجودة أحد الركائز الأساسية لممارسات إدارة الجودة في المؤسسات. ويشير هذا المفهوم إلى تحديد أهداف الجودة وربطها بأهداف المؤسسة العامة، ووضع خطط تنفيذية دقيقة تشمل الإجراءات، الموارد، والمقاييس المطلوبة لتحقيق الجودة (Oakland, 2022). ويضمن

التخطيط الاستراتيجي للجودة أن تكون كل عملية داخل المؤسسة موجهة نحو تحسين الأداء، وتقليل الهدر، وتعزيز الابتكار بما يتماشى مع رؤية المؤسسة ورسالتها.

2) نظم وإجراءات الجودة

تعتمد المؤسسات الناجحة على أنظمة وإجراءات موثقة للجودة لضمان توحيد العمليات وتحقيق نتائج قابلة للقياس. تشمل هذه الأنظمة عادةً:

- وضع السياسات والإجراءات التشغيلية القياسية (SOPs).
- تطبيق معايير الجودة الدولية مثل ISO 9001.
- إنشاء وحدات متابعة وضبط الجودة لمراجعة الأداء والتحقق من الالتزام بالمعايير (Talib & Rahman, 2021).

تساعد هذه النظم على خفض الأخطاء، تحسين الكفاءة، وضمان رضا العملاء الداخليين والخارجيين، كما توفر للمؤسسة إطاراً صلباً لتطبيق التحسين المستمر.

3. قياس الأداء ومؤشرات الجودة

تلعب مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) دوراً محورياً في ممارسات إدارة الجودة، حيث تتيح للمؤسسة متابعة التقدم نحو الأهداف، تحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ القرارات الاستراتيجية المبنية على البيانات (Ghobakhloo & Iranmanesh, 2021). ويشمل قياس الأداء في إدارة الجودة عناصر مثل: جودة المنتج أو الخدمة، سرعة الإنجاز، مستوى رضا العملاء، معدل الأخطاء، وكفاءة العمليات الداخلية.

4. التحسين المستمر وإدارة العمليات

التحسين المستمر هو مبدأ جوهري في إدارة الجودة، ويرتكز على فلسفة عدم الاكتفاء بما هو موجود، والسعي دائماً لتطوير العمليات والخدمات. ويشمل ذلك:

- تحليل العمليات وتحديد نقاط الاختناق أو الهدر.
- استخدام أدوات التحليل مثل PDCA (Plan-Do-Check-Act)، Six Sigma، و Lean Management.
- إشراك العاملين في اقتراح الحلول والتطوير، مما يعزز ثقافة الجودة المؤسسية (Evans & Lindsay, 2023).

3. التميز المؤسسي

(1) مفهوم التميز المؤسسي

التميز المؤسسي يُعد أحد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسات الحديثة لتحقيقها لضمان استدامة الأداء والكفاءة والقدرة على المنافسة. ويمكن تعريفه بأنه: الحالة التي تصل فيها المؤسسة إلى مستوى متقدم من الأداء والتطوير المستمر، بحيث تحقق أهدافها بكفاءة عالية مع الحفاظ على رضا جميع أصحاب المصلحة (Oakland, 2022).

(2) أهمية التميز المؤسسي

يمثل التميز المؤسسي عنصرًا جوهريًا في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية والتقنية. ويترتب على تحقيق التميز المؤسسي العديد من الفوائد، منها:

- رفع مستوى الأداء التشغيلي والإنتاجية.
- تحسين جودة المنتجات والخدمات.
- تعزيز سمعة المؤسسة وثقة العملاء وأصحاب المصلحة.
- زيادة القدرة على الابتكار ومواكبة التطورات التكنولوجية والتحول الرقمي (Talib & Rahman, 2021).

(3) أبعاد التميز المؤسسي

يتميز التميز المؤسسي بعدة أبعاد رئيسية يمكن قياسها وتحليلها، أهمها:

1. البعد التنظيمي والقيادي: يشمل جودة القيادة، وضوح الرؤية، استراتيجيات اتخاذ القرار، وفاعلية الهياكل التنظيمية في دعم الجودة والتحول الرقمي.
2. البعد التشغيلي والإجرائي: يتعلق بكفاءة العمليات، مدى التزام المؤسسة بالمعايير والإجراءات، وفاعلية نظم المراقبة والتحسين المستمر.
3. البعد الابتكاري والتقني: يقيس قدرة المؤسسة على توظيف التكنولوجيا الحديثة وتحقيق الابتكار في العمليات والخدمات، خاصة في ظل التحول الرقمي المستمر.
4. بعد رضا العملاء وأصحاب المصلحة: يعكس مستوى تلبية توقعات العملاء، جودة الخدمة، وفاعلية التواصل مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.
5. البعد المالي والاستدامة: يشمل إدارة الموارد المالية بكفاءة، تحسين الربحية، وضمان استدامة الأداء على المدى الطويل (Ghobakhloo & Iranmanesh, 2021).

4) معايير التميز المؤسسي

تسعى المؤسسات إلى تقييم التميز المؤسسي وفق معايير محددة تتيح قياس الأداء بدقة. ومن أبرز النماذج والمعايير المستخدمة:

- نموذج EFQM للتميز المؤسسي، الذي يركز على القيادة، الاستراتيجية، الأشخاص، الشراكات والموارد، العمليات والنتائج.
- معايير ISO للتميز المؤسسي، والتي تقدم مؤشرات محددة لقياس جودة الأداء والتحسين المستمر.
- مؤشرات الأداء الداخلية التي تقيس الفاعلية التشغيلية، رضا العملاء، والقدرة على الابتكار والتحسين المستمر.

5) العلاقة بين التميز المؤسسي وإدارة الجودة

تُظهر الدراسات أن إدارة الجودة تمثل الأساس الذي يقوم عليه التميز المؤسسي، حيث توفر إطارًا لتطبيق التحسين المستمر، وقياس الأداء، وضمان التزام جميع مستويات المؤسسة بالمعايير المطلوبة. وعندما يتم دمج ممارسات الجودة مع التحول الرقمي، تصبح المؤسسات قادرة على تحقيق التميز المؤسسي بسرعة أكبر وفاعلية أعلى، مع القدرة على التكيف مع التحديات المتغيرة والمتطلبات الجديدة للسوق (Evans & Lindsay, 2023).

4. التحول الرقمي في المؤسسات

1) مفهوم التحول الرقمي

التحول الرقمي هو عملية إعادة تصميم شاملة للعمليات والخدمات والهيكل التنظيمي للمؤسسة باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة بهدف تحسين الأداء وزيادة الكفاءة وتعزيز القدرة التنافسية (Kane et al., 2021). ويختلف التحول الرقمي عن مجرد استخدام التكنولوجيا، إذ يشمل أيضًا إعادة التفكير في الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، ونماذج الأعمال بما يتوافق مع متطلبات العصر الرقمي.

(2) عناصر التحول الرقمي

يتكون التحول الرقمي في المؤسسات من مجموعة من العناصر الأساسية التي يجب تنسيقها لتحقيق أقصى تأثير على الأداء والجودة، ومن أبرزها:

1. التقنيات الرقمية: استخدام البرمجيات الذكية، الحوسبة السحابية، تحليل البيانات الضخمة، الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء في العمليات المؤسسية.
2. البيانات وإدارة المعلومات: جمع البيانات بشكل فعال، وتحليلها لاتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة، وتحسين العمليات، وقياس الأداء المؤسسي (Santos et al., 2023).
3. العمليات المؤسسية: إعادة تصميم العمليات الداخلية لتصبح أكثر كفاءة ومرونة، وتقليل الهدر والوقت المستغرق، وضمان جودة الخدمات والمنتجات.
4. الثقافة المؤسسية والموارد البشرية: بناء ثقافة مؤسسية تشجع على الابتكار والتعلم المستمر، وتدريب الموظفين على استخدام التقنيات الرقمية لتحقيق أهداف الجودة والتميز المؤسسي.

(3) أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي

أظهرت الدراسات أن التحول الرقمي يحسن الأداء المؤسسي بعدة طرق، منها:

- تسريع اتخاذ القرار وتحسين دقة المعلومات.
- زيادة الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف.
- تعزيز قدرة المؤسسات على الابتكار والتكيف مع التغيرات البيئية.
- دعم استراتيجيات إدارة الجودة وتمكين نظم قياس الأداء والتحسين المستمر (Sousa & Voss, 2020).

(4) التحديات المرتبطة بالتحول الرقمي

رغم الفوائد الكبيرة للتحول الرقمي، تواجه المؤسسات عدة تحديات قد تؤثر على تحقيق التميز المؤسسي، منها:

- مقاومة التغيير من قبل الموظفين.
- نقص الكفاءات الرقمية المتخصصة.

- التكاليف المرتفعة لتطبيق الأنظمة الرقمية المتقدمة.
 - الحاجة إلى تكييف الثقافة التنظيمية لتقبل الابتكار الرقمي (Kane et al., 2021).
- يعتبر التغلب على هذه التحديات أمراً جوهرياً لضمان نجاح التحول الرقمي وربطه بفاعلية ممارسات الجودة، وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي المستدام.

5. العلاقة بين إدارة الجودة والتحول الرقمي

1) التكامل بين إدارة الجودة والتحول الرقمي

أصبح التكامل بين إدارة الجودة والتحول الرقمي ضرورة استراتيجية للمؤسسات الحديثة، إذ إن إدارة الجودة توفر الإطار الإداري والعملي لضمان تحسين الأداء، بينما يوفر التحول الرقمي الأدوات والتقنيات لتسريع هذا التحسين وزيادة دقته (Ghobakhloo & Iranmanesh, 2021).

فعلى سبيل المثال، استخدام نظم إدارة المعلومات الرقمية يسمح بجمع البيانات وتحليلها بدقة، وقياس مؤشرات الأداء بشكل لحظي، ومراقبة الالتزام بالمعايير والإجراءات، وهو ما يدعم أهداف إدارة الجودة ويعزز قدرتها على التوجيه والتحسين المستمر.

2) أثر التحول الرقمي على ممارسات الجودة

التحول الرقمي يؤثر بشكل مباشر على ممارسات إدارة الجودة بعدة طرق:

1. أتمتة العمليات والإجراءات: تقلل الأخطاء البشرية، وتسرع تنفيذ العمليات، وتزيد من موثوقية نتائج الجودة.
2. تحليل البيانات الضخمة: يوفر رؤية دقيقة حول الأداء المؤسسي ويساعد على اتخاذ قرارات تحسين مبنية على معلومات واقعية.
3. التواصل والتنسيق الداخلي: يسهل التحول الرقمي مشاركة المعلومات بين الإدارات، ويعزز التعاون لضمان الالتزام بمعايير الجودة (Sousa & Voss, 2020).

3) دعم الجودة للتميز المؤسسي عبر الرقمنة

يمكن لممارسات الجودة أن تستفيد من التقنيات الرقمية لتحقيق التميز المؤسسي من خلال:

- تمكين قياس الأداء ومؤشرات الجودة بشكل دقيق.
- تسريع عمليات التحسين المستمر وتقليل الفاقد في الموارد.

- تعزيز تجربة العملاء الداخليين والخارجيين، وزيادة مستوى رضاهم.
- دعم الابتكار وتبني حلول رقمية مبتكرة تعزز الكفاءة المؤسسية (Kane et al., 2021).

6. دور إدارة الجودة في تحقيق التميز المؤسسي

(1) إدارة الجودة كأداة لتحقيق التميز

تعد إدارة الجودة أحد العناصر الجوهرية لتحقيق التميز المؤسسي، إذ توفر الأطر التنظيمية والإجرائية التي تمكن المؤسسات من تحسين الأداء بشكل مستدام (Evans & Lindsay, 2023). فهي تضمن أن كل عملية وأنشطة المؤسسة تُدار وفق معايير دقيقة، ويتم قياس نتائجها وتحليلها بشكل مستمر، مما يؤدي إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية والابتكار المؤسسي.

(2) الربط بين الجودة والتحول الرقمي لتحقيق التميز

التحول الرقمي يعمل كعامل ممكن ومسرّع لتطبيق إدارة الجودة بفاعلية أكبر. فعند دمج ممارسات الجودة مع الأدوات الرقمية:

- تصبح عمليات قياس الأداء أكثر دقة وسرعة.
- يسهل التعرف على الأخطاء والمشكلات في الوقت الفعلي، مما يعزز القدرة على التحسين المستمر.
- يتم توسيع نطاق تطبيق معايير الجودة لتشمل جميع مستويات المؤسسة بطريقة أكثر فعالية (Ghobakhloo & Iranmanesh, 2021).

وبذلك، تتحقق أهداف التميز المؤسسي بشكل أسرع، حيث يتم تحسين الخدمات والمنتجات وزيادة رضا العملاء الداخليين والخارجيين، بالإضافة إلى تعزيز القدرة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات البيئية.

(3) الاستراتيجيات التطبيقية لربط الجودة بالتميز

يمكن للمؤسسات تبني مجموعة من الاستراتيجيات العملية لضمان دور إدارة الجودة في تحقيق التميز المؤسسي:

1. دمج نظم إدارة الجودة مع التحول الرقمي: تطبيق البرمجيات المتقدمة لمراقبة العمليات، وإدارة الأداء، وتقديم تقارير دقيقة حول مؤشرات الجودة.

2. تحليل الأداء المستمر: استخدام أدوات تحليل البيانات لتحديد نقاط القوة والضعف، ووضع خطط تحسين مستمرة تعتمد على النتائج الرقمية.
3. تعزيز ثقافة الجودة المؤسسية: تشجيع الموظفين على المشاركة في تحسين العمليات وتطبيق معايير الجودة، وربط الأداء الفردي والجماعي بمؤشرات الجودة.
4. ربط أهداف الجودة بأهداف التميز المؤسسي: مثل زيادة رضا العملاء، تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

(4) أثر إدارة الجودة على مؤشرات التميز المؤسسي

تشير الدراسات إلى أن إدارة الجودة تؤثر بشكل مباشر على مؤشرات التميز المؤسسي، وتشمل هذه المؤشرات:

- مستوى رضا العملاء وفاعلية الخدمات المقدمة.
- كفاءة العمليات الداخلية وتقليل الهدر والخلل في الأداء.
- الابتكار في المنتجات والخدمات.
- الالتزام بالمعايير الدولية وتطبيق نظم التحسين المستمر (Talib & Rahman, 2021).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث: منهجية البحث

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح منهجية الدراسة التي تم اتباعها لدراسة دور إدارة الجودة في تحقيق التميز المؤسسي في ظل التحول الرقمي في المؤسسات السعودية. سيتم استعراض تصميم البحث، وأدوات جمع البيانات، وأساليب تحليل المعلومات. يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام استبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من 62 فردًا من العاملين في شركة سواعد لخدمات الأعمال.

المنهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Approach)، لكونه الأنسب لدراسة الواقع الحالي لممارسات إدارة الجودة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في ظل التحول الرقمي في المؤسسات السعودية. يتيح هذا المنهج وصف خصائص مجتمع الدراسة، وتحليل العلاقات بين ممارسات إدارة الجودة وعناصر التميز المؤسسي، بالإضافة إلى تقييم أثر التحول الرقمي على هذه العلاقة.

أدوات الدراسة:

تم جمع البيانات من خلال استبانة صُممت خصيصًا لقياس ممارسات إدارة الجودة، مستويات التميز المؤسسي، ومدى تأثير التحول الرقمي في الشركة، ودور إدارة الجودة في تحقيق التميز المؤسسي. وتتكون الاستبانة من خمسة محاور رئيسية:

- (1) المعلومات الديموغرافية للمشاركين: مثل العمر، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي.
- (2) ممارسات إدارة الجودة (التخطيط الاستراتيجي للجودة، التحسين المستمر، تدريب وتطوير الموظفين، مشاركة الموظفين).
- (3) التميز المؤسسي (كفاءة العمليات، رضا العملاء، الابتكار، الأداء المؤسسي العام).
- (4) دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي.
- (5) أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي.

وقد تم تصميم الاستبانة إلكترونياً باستخدام نماذج جوجل Google form وتم ارسال رابط الاستبانة لأفراد عينة الدراسة عبر تطبيق التواصل الاجتماعي واتساب. كما اعتمدت الباحثة على مراجع متنوعة من كتب ومذكرات وتقارير ومجلات، مواقع الأنترنت للحصول على مختلف المعلومات التي تخص الجانب النظري.

المصادقية والموثوقية لأداة الدراسة:

لضمان مصداقية البيانات وموثوقيتها، تم إجراء اختبار تجريبي للاستبيان على مجموعة صغيرة من العاملين في الشركة قبل استخدامه بشكل نهائي. كما تم استخدام تقنيات إحصائية للتحقق من ثبات وموثوقية أداة البحث المستخدمة. وهي كالتالي:

– **ثبات الأداة:** للتأكد من ثبات الأداة تم استخدام معامل الفاكرونباخ من خلال الحزمة الإحصائية Spss وبلغ الثبات للمحور الأول (89%). وهي نسبة عالية، وبلغ الثبات للمحور الثاني والثالث والرابع (91%). وهي نسبة عالية، بينما بلغ الثبات لا جمالي المحاور (96%). وهي نسبة عالية، والجدول رقم (1) التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (1) معامل ثبات الاتساق الداخلي للمحاور حسب معامل (الفاكرونباخ)

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات (الفاكرونباخ)	النسبة المئوية للثبات %
1	الأول	9	0.892	89%
2	الثاني	9	0.912	91%
3	الثالث	6	0.913	91%
4	الرابع	5	0.908	91%
	اجمالي المحور	29	0.961	96%

وقد تم تصميم الاستبيان بحيث يتكون من أسئلة مغلقة بمقياس ليكرت الخماسي (1 = غير موافق مطلقاً، 5 = موافق جداً)، لتسهيل التحليل الإحصائي وضمان جمع بيانات دقيقة وموضوعية.

المعيار للحكم على النتائج (محك البحث):

جدول رقم (2) المعيار للحكم على النتائج

المدى	بدائل الاستبيان	المستوى	مدى النسبة المئوية
5-4.20	موافق بشدة	عالي جدا	%100 - %84
4.19 - 3.40	موافق	عالي	%83.80 - %68
3.39 - 2.60	محايد	متوسط	%67.80 - %52
2.59 - 1.80	غير موافق	منخفض	%51.80 - %36
1.79 - 1	غير موافق بشدة	منخفض جدا	%35.80 - %20

مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة يتكون من جميع موظفي شركة سواعد لخدمات الأعمال، وهي مؤسسة شبه حكومية سعودية تعمل في مجال خدمات التوظيف وتمكين الكوادر الوطنية، وتضم عددًا كبيرًا من الموظفين المؤهلين.

مجتمع البحث هو مجموعة الأفراد أو العناصر التي يتم دراستها بهدف تحقيق أهداف البحث. في هذه الدراسة، يتمثل المجتمع من جميع العاملين في شركة سواعد لخدمات الأعمال - المملكة العربية السعودية. وقد تم اختيار عينة عشوائية تمثل هذا المجتمع.

خصائص مجتمع البحث:

تنوع الخلفيات الوظيفية: يتضمن المجتمع جميع العاملين في الشركة في الأقسام والإدارات المختلفة ذات الصلة بإدارة الجودة والتحول الرقمي والتميز المؤسسي (الإدارة العامة، الجودة، التحول الرقمي، الموارد البشرية).

التجربة العملية: العاملون في هذا المجتمع يتمتعون بخبرة عملية في إدارة الجودة والأداء المؤسسي والتحول الرقمي، مما يساعد في توفير بيانات غنية وموثوقة تتعلق بالموضوع المدروس.

حجم مجتمع البحث:

يبلغ حجم مجتمع البحث عددًا كبيرًا من العاملين في الشركة، ولغرض تنفيذ الدراسة اقتصر البحث على عينة مكونة من 62 فردًا. تم اختيار هذه العينة بشكل عشوائي لضمان تمثيل جميع الفئات الوظيفية ذات الصلة بموضوع البحث.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية تتكون من 62 فرداً من العاملين في الشركة من الأقسام المختلفة (الإدارة العامة، الجودة، التحول الرقمي، الموارد البشرية). يهدف اختيار العينة إلى ضمان تمثيل متنوع للفئات المختلفة التي تتعامل مع إدارة الجودة والأداء المؤسسي والتحول الرقمي.

خصائص مجتمع الدراسة (البيانات الديموغرافية):

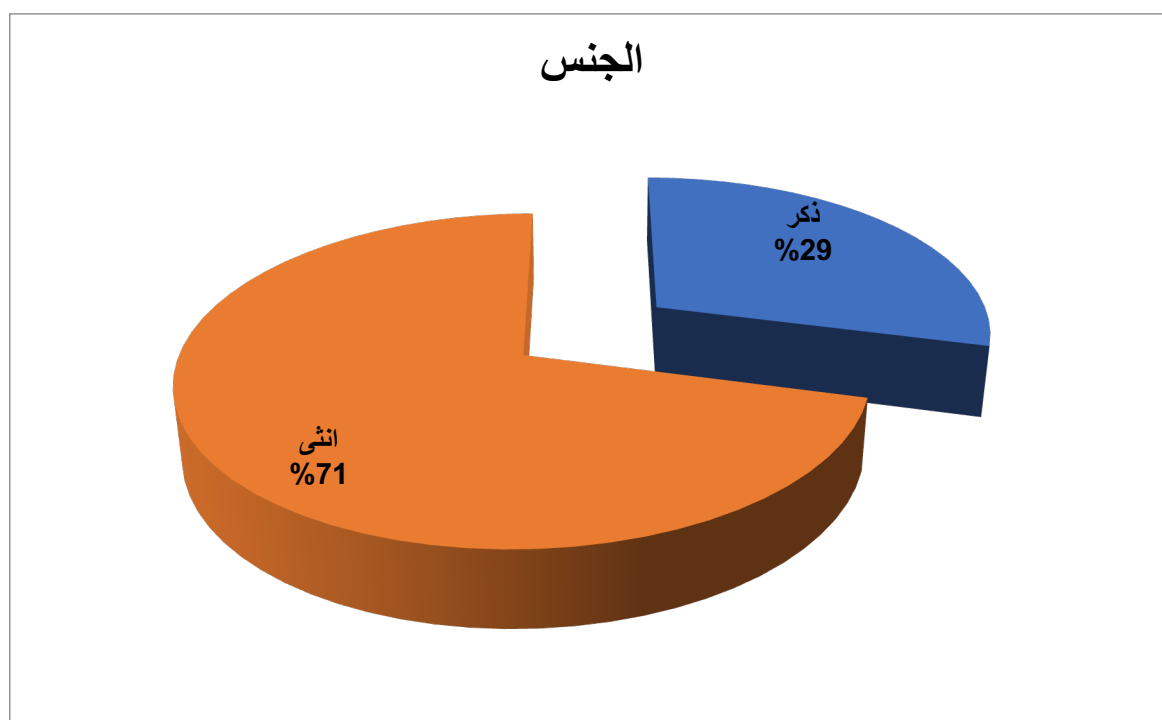
يتضمن تحليل المجتمع الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية وفيما يلي عرض لنتائج مجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الديموغرافية.

1- الجنس: -

جدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	18	29
انثى	44	71
Total	62	100

يتضح من الجدول والشكل رقم (3) الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس حيث بلغت نسبة الاناث 71% وهي اعلى نسبة بينما بلغت نسبة الذكور 29 % وهي اقل نسبة



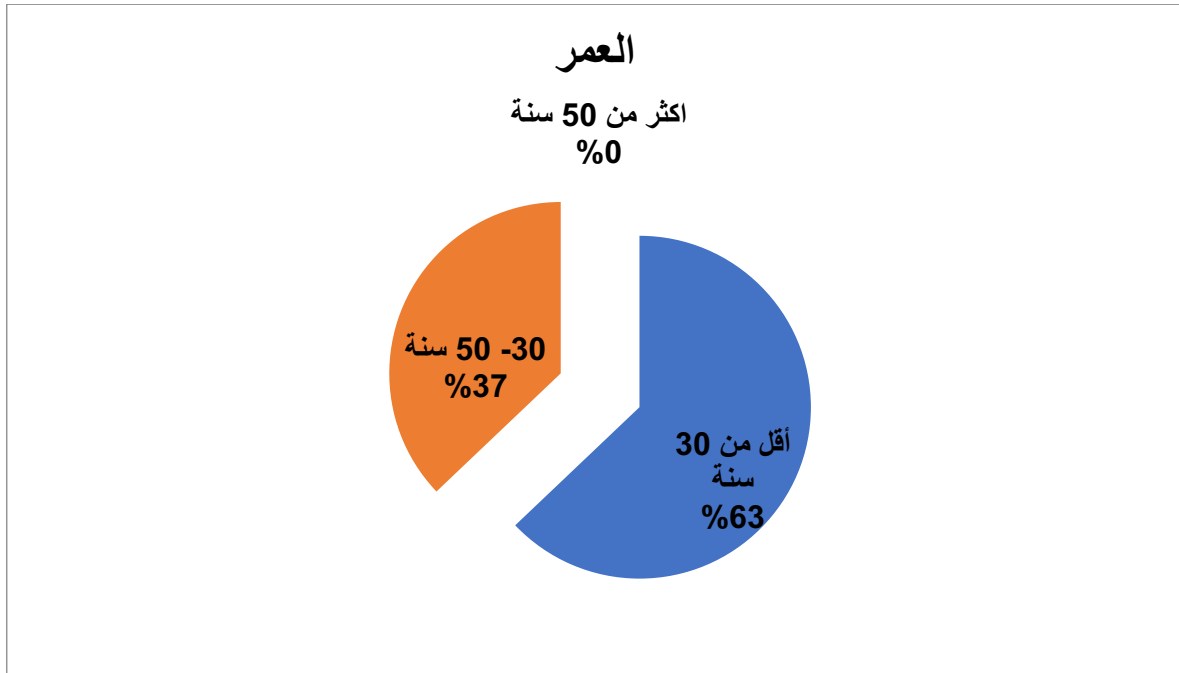
شكل رقم (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المتغير الجنس

2- العمر

جدول رقم (4) يوضح توزيع افراد العينة حسب المتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	39	63
30-50 سنة	23	37
أكثر من 50 سنة	0	0
Total	62	100

الجدول (4) يوضح توزيع عينه الدراسة حسب متغير العمر حيث بلغت أعلى نسبة الفئة العمرية الذين اعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 63% بينما بلغت نسبة من اعمارهم تتراوح بين من 30الى50 سنة بنسبة 37%



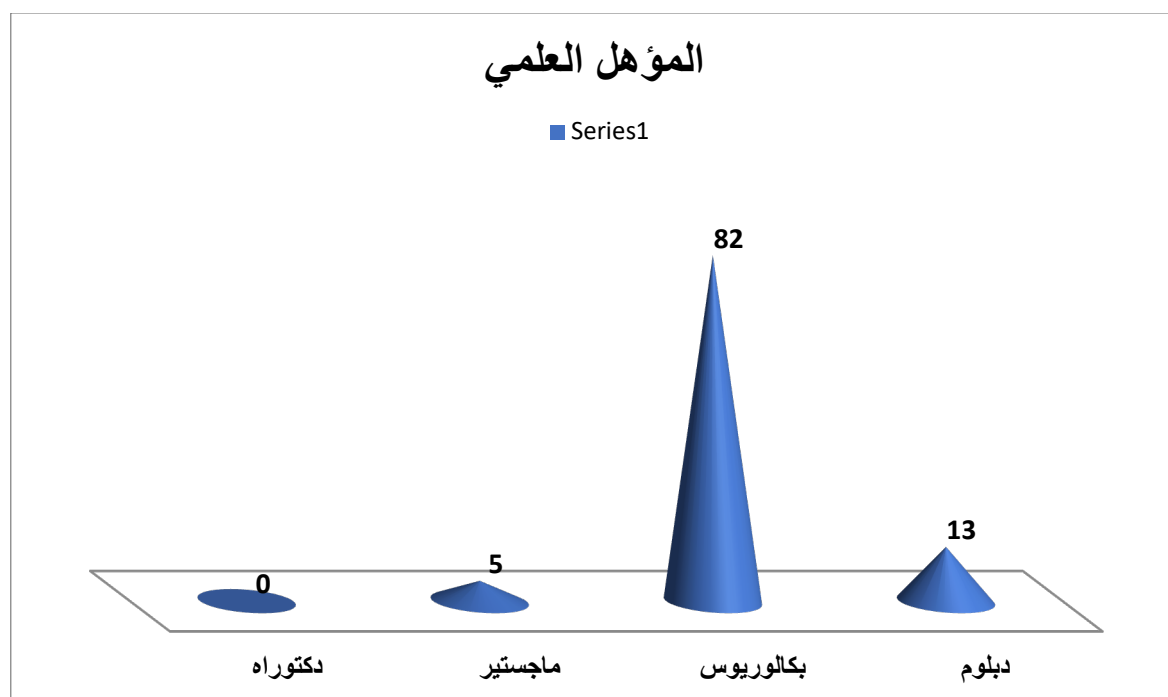
شكل رقم (2) يوضح توزيع افراد العينة حسب المتغير العمر

3- المؤهل العلمي

جدول رقم (5) يوضح توزيع افراد العينة حسب المتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	8	13
بكالوريوس	51	82
ماجستير	3	5
دكتوراه	0	0
Total	62	100

الجدول رقم (5) يوضح توزيع عينه الدراسة حسب متغير المؤهل حيث بلغت اعلى نسبة مؤهل بكالوريوس بنسبة 82% تليها مؤهل دبلوم بنسبة 13% بينما بلغت نسبة 5% ماجستير فيما انعدم من يمتلكون مؤهل دكتوراه.



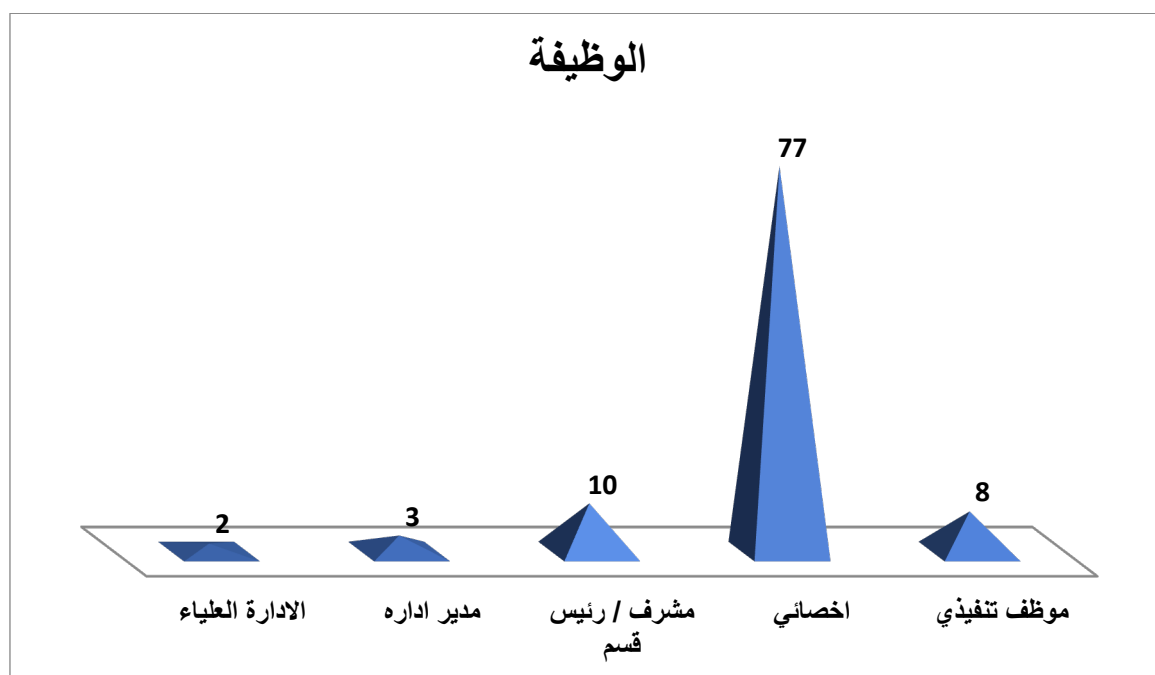
شكل رقم (3) يوضح توزيع افراد العينة حسب المتغير المؤهل العلمي

4- نوع الوظيفة

جدول رقم (6) يوضح توزيع افراد العينة حسب المتغير نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
موظف تنفيذي	5	8
اخصائي	48	77
مشرف / رئيس قسم	6	10
مدير ادارة	2	3
الادارة العليا	1	2
Total	62	100

الجدول رقم (6) يوضح توزيع عينه الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي (نوع الوظيفة) حيث بلغت اعلى نسبة اخصائي بنسبة 77% تليها نسبة مشرف / رئيس قسم بنسبة 10% بينما بلغت نسبة 8% موظف تنفيذي وبلغت نسبة مدير ادارة 3% ونسبة 2% الإدارة العليا وهي اقل نسبة.



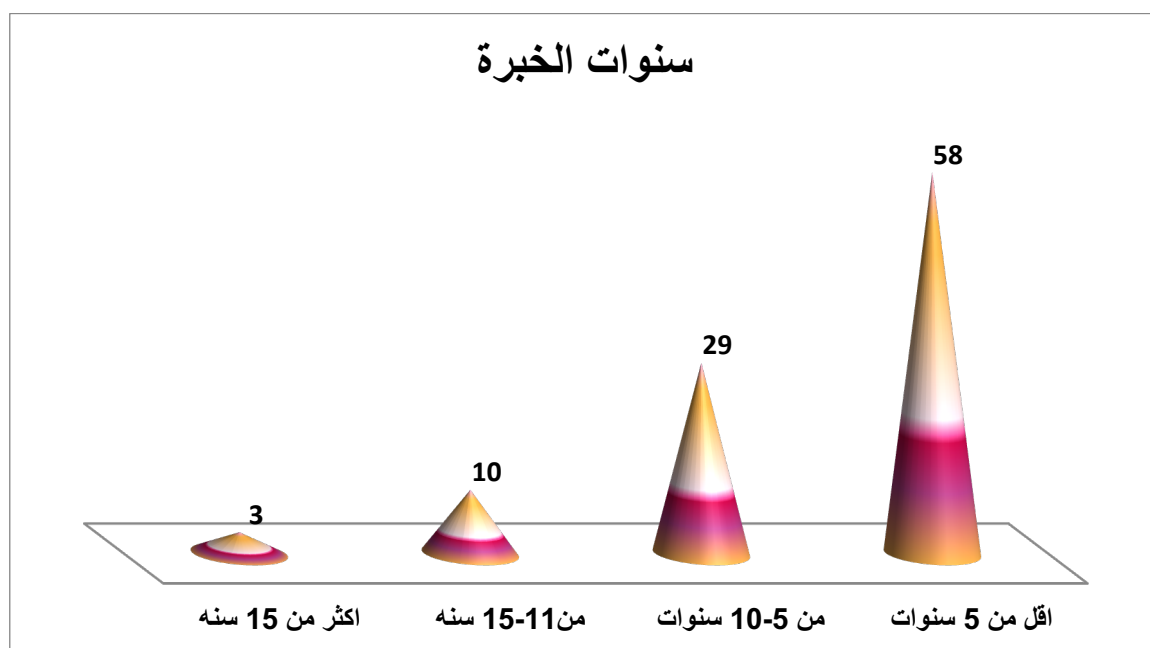
شكل رقم (4) يوضح توزيع افراد العينة حسب المتغير نوع الوظيفة

5- الخبرة العملية

جدول رقم (7) يوضح سنوات الخبرة للمشاركين في الدراسة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	36	58
من 5-10 سنوات	18	29
من 11-15 سنة	6	10
أكثر من 15 سنة	2	3
Total	62	100

الجدول رقم (7) يوضح توزيع عينه الدراسة حسب سنوات الخبرة حيث بلغت أعلى نسبة (58%) للذين سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات) بينما بلغت نسبة 29% للذين سنوات خبرتهم (من 5-10 سنوات) ونسبة 10% للذين سنوات خبرتهم (من 11-15 سنة) ونسبة 3% للذين سنوات خبرتهم (أكثر من 15 سنة) وهي أقل نسبة.



شكل رقم (5) يوضح توزيع افراد العينة حسب المتغير سنوات الخبرة العملية

حدود الدراسة

- **الحدود الزمانية:** تشمل الدراسة فترة جمع البيانات من نوفمبر 2025 إلى فبراير 2026.
- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على مقرات شركة سواعد لخدمات الأعمال في المملكة العربية السعودية.
- **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة على ممارسات إدارة الجودة وعلاقتها بالتميز المؤسسي في ظل التحول الرقمي، دون التطرق لمجالات أخرى غير مرتبطة مباشرة بهذه المتغيرات..
- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على موظفي شركة سواعد لخدمات الأعمال بمختلف المستويات الإدارية والفنية، ولن تشمل أطرافاً خارج الشركة.

أساليب تحليل البيانات

- بعد جمع البيانات بالاستبيان، تم تحليلها باستخدام الحاسب الآلي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). وشملت أساليب التحليل التالية:
- تم معالجة البيانات بواسطة الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)
- التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية لوصف توزيع العينة وفق المتغيرات المستقلة الثانوية.
 - حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف توزيع استجابات افراد عينة البحث حول فقرات الاداة.
 - اختبار T لعينتين مستقلتين (INDEPENDENT-SAMPLES T-TEST) وذلك لمعرفة دلالة الفروق حسب متغير (النوع الاجتماعي)
 - اختبار تحليل التباين الاحادي (ONE WAY ANOVA) وذلك لمعرفة الفروق بين استجابات مفردات عينة البحث بالنسبة لمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي).

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج تحليل البيانات المستخلصة من الدراسة، والتي تم جمعها عبر الاستبانة المقدمة لأفراد عينة البحث. يتضمن هذا التحليل الإجابة على أسئلة الدراسة الرئيسية، بهدف الوصول إلى فهم عميق للأهداف الموضوعية، مثل التعرف على مفهوم واقع تطبيق إدارة الجودة وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي ودور التحول الرقمي.

يشمل التحليل وصفًا دقيقًا لخصائص عينة الدراسة بناءً على المتغيرات الديموغرافية كالعمر، والجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي. كما يقدم الفصل إحصاءات وصفية وتحليلية تشمل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبارات الفروق باستخدام اختبار "T" وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة الفروق بين استجابات العينة بناءً على المتغيرات الشخصية.

يتضمن هذا الفصل عرض لتحليل البيانات وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها.

تحليل البيانات

أولاً: الإجابة على أسئلة البحث:

(1) إجابة السؤال الأول:

ما مدى تطبيق ممارسات إدارة الجودة (التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر، تدريب وتطوير الموظفين، ومشاركة الموظفين) في المؤسسات السعودية؟ للإجابة على السؤال الأول استخدم الباحثون المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة حول تطبيق ممارسات إدارة الجودة (التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر، تدريب وتطوير الموظفين، ومشاركة الموظفين) في المؤسسات السعودية، كما يلي:

جدول رقم (8) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية حول مدى تطبيق ممارسات إدارة الجودة (التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر، تدريب وتطوير الموظفين، ومشاركة الموظفين) في المؤسسات السعودية

معرفة مدى تطبيق ممارسات إدارة الجودة مثل التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر، وتطوير الموظفين في المؤسسات السعودية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	مستوى المعرفة
تعتمد الشركة تخطيطاً استراتيجياً يعكس توجهها نحو الجودة.	4.21	0.631	84%	1	عالي جداً
يتم ربط أهداف الجودة بالأهداف الاستراتيجية للشركة	4.21	0.577	84%	2	عالي جداً
تلتزم الإدارة العليا بدعم تطبيق مبادئ الجودة الشاملة	4.05	0.638	81%	5	عالي
تعتمد الشركة آليات واضحة للتحسين المستمر	4.02	0.859	80%	6	عالي
يتم تحليل أسباب المشكلات بهدف منع تكرارها	4.21	0.792	84%	3	عالي جداً
تشجع الشركة ثقافة التطوير والتحسين بين العاملين	4.00	0.830	80%	7	عالي
توفر الشركة برامج تدريبية تدعم متطلبات الجودة	3.87	0.949	77%	8	عالي
يتم تقييم احتياجات التدريب بصورة دورية	3.79	0.960	76%	9	عالي
تسهم سياسات تطوير الموظفين في تحسين الأداء المؤسسي	4.21	0.750	84%	4	عالي جداً
المحور ككل	4.06	0.576	81%		عالي

يتضح من الجدول رقم (8) أن المتوسط المرجح للأوزان للمحور الثاني بلغ قيمته (4.06)، وانحراف معياري (0.576) وبنسبة مئوية (81%) وهو ما يقابل مستوى عالي، وبالنظر للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول فقرات المحور الأول: (مدى تطبيق ممارسات إدارة الجودة (التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر، تدريب وتطوير الموظفين، ومشاركة الموظفين (في المؤسسات السعودية) جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (تعتمد الشركة تخطيطاً استراتيجياً يعكس توجهها نحو الجودة) بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.631) وبنسبة مئوية (84%) وهو ما يقابل مستوى عالي جداً، ويليه في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (يتم ربط أهداف الجودة بالأهداف الاستراتيجية للشركة) بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.577) وبنسبة مئوية (84%) وهو ما يقابل مستوى عالي جداً. فيما جاءت المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (يتم تقييم احتياجات التدريب بصورة دورية) بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.960) وبنسبة مئوية (36%) وهو ما يقابل مستوى عالي.

(2) إجابة السؤال الثاني:

ما مستوى التميز المؤسسي من حيث كفاءة العمليات، رضا العملاء، والابتكار في المؤسسات السعودية؟ ولعرض نتائج المحور تم عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية كما هي في الجدول

جدول رقم (9) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية حول مستوى التميز المؤسسي من حيث كفاءة العمليات، رضا العملاء، والابتكار في المؤسسات السعودية

مستوى المعرفة	الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تحديد مستوى التميز المؤسسي من حيث كفاءة العمليات، رضا العملاء، والابتكار في المؤسسات السعودية.
عالي	4	80%	0.757	3.98	تتميز عمليات الشركة بالكفاءة والوضوح
عالي	3	81%	0.721	4.06	يتم استخدام الموارد بطريقة فعالة داخل الشركة
عالي	1	83%	0.827	4.15	يتم تقييم أداء العمليات بصورة منتظمة
عالي	2	83%	0.698	4.15	تحرص الشركة على قياس رضا العملاء بشكل دوري
عالي	5	79%	0.948	3.95	تستجيب الشركة بفعالية لملاحظات العملاء
عالي	6	79%	0.765	3.94	تحقق الشركة مستويات مرتفعة من رضا العملاء
عالي	7	77%	0.778	3.87	تدعم الشركة الأفكار والمبادرات الابتكارية
عالي	8	77%	0.877	3.87	تسعى الشركة إلى تطوير خدمات جديدة بشكل مستمر
عالي	9	77%	0.865	3.85	يشكل الابتكار عنصرًا أساسيًا في ثقافة الشركة
عالي		80%	0.619	3.98	المحور ككل

يتضح من الجدول رقم (9) أن المتوسط المرجح للأوزان للمحور الثاني بلغ قيمته (3.98)، وانحراف معياري (0.619) وبنسبة مئوية (80%) وهو ما يقابل مستوى عالي، وبالنظر للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة البحث حول فقرات المحور الثاني: (مستوى التميز المؤسسي من حيث كفاءة العمليات، رضا العملاء، والابتكار في المؤسسات السعودية) جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (يتم تقييم أداء العمليات بصورة منتظمة) بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.827) وبنسبة مئوية (83%) وهو ما يقابل مستوى عالي، ويليه في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (تحرص الشركة على قياس رضا العملاء بشكل دوري) بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.698) وبنسبة مئوية (83%) وهو ما يقابل مستوى عالي. فيما جاء المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (يشكل الابتكار عنصرًا أساسيًا في ثقافة الشركة) بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.865) وبنسبة مئوية (77%) وهو ما يقابل مستوى عالي.

(3) إجابة السؤال الثالث:

ما دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي؟

لعرض نتائج المحور تم عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية كما هي في الجدول

جدول رقم (10) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي

دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	مستوى المعرفة
تسهم ممارسات إدارة الجودة في تحسين كفاءة العمليات	4.42	0.615	88%	1	عالي جدا
تؤدي إدارة الجودة إلى تعزيز رضا العملاء	4.35	0.655	87%	3	عالي جدا
تدعم إدارة الجودة تحقيق مستويات أعلى من الابتكار	4.11	0.791	82%	5	عالي
يمثل تطبيق إدارة الجودة عاملاً رئيساً في تحقيق التميز المؤسسي	4.39	0.686	88%	2	عالي جدا
يعزز التحول الرقمي أثر إدارة الجودة في تحقيق التميز المؤسسي	4.29	0.687	86%	4	عالي جدا
المحور ككل	4.31	0.589	86%		عالي جدا

يتضح من الجدول رقم (10) أن المتوسط المرجح للأوزان للمحور الرابع بلغ قيمته (4.31)، وبانحراف معياري (0.589) ونسبة مئوية (86%) وهو ما يقابل مستوى عالي جدا، وبالنظر للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة البحث حول فقرات المحور الثالث: (دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي) جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (تسهم ممارسات إدارة الجودة في تحسين كفاءة العمليات) بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.615) ونسبة مئوية (88%) وهو ما يقابل مستوى عالي جدا، ويليه في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (يمثل تطبيق إدارة الجودة عاملاً رئيساً في تحقيق التميز المؤسسي) بمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (0.686) ونسبة مئوية (88%) وهو ما يقابل مستوى عالي جدا فيما جاء المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (تدعم إدارة الجودة تحقيق مستويات أعلى من الابتكار) بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.791) ونسبة مئوية (82%) وهو ما يقابل مستوى عالي.

4) إجابة السؤال الرابع:

كيف يؤثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الجودة والتميز المؤسسي؟

لعرض نتائج المحور تم عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية كما هي في الجدول

جدول رقم (11) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية حول كيف يؤثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الجودة والتميز المؤسسي

أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الجودة والتميز المؤسسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	مستوى المعرفة
تعتمد الشركة تقنيات رقمية لدعم عملياتها الأساسية	4.02	0.799	80%	6	عالي
تسهم الأنظمة الرقمية في تحسين كفاءة العمل	4.26	0.651	85%	2	عالي جدا
توفر الشركة بنية تحتية تقنية تدعم التحول الرقمي	4.08	0.816	82%	3	عالي
يتم تدريب العاملين على استخدام الأنظمة الرقمية	4.03	0.905	81%	5	عالي
تدعم الإدارة مبادرات التحول الرقمي	4.05	0.798	81%	4	عالي
يسهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة	4.34	0.700	87%	1	عالي جدا
المحور ككل	4.13	0.653	83%		عالي

يتضح من الجدول رقم (11) أن المتوسط المرجح للأوزان للمحور الثالث بلغ قيمته (4.13)، وبانحراف معياري (0.653) ونسبة مئوية (83%) وهو ما يقابل مستوى عالي، وبالنظر للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة البحث حول فقرات المحور الرابع: (كيف يؤثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الجودة والتميز المؤسسي) جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (يسهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة) بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.700) ونسبة مئوية (87%) وهو ما يقابل مستوى عالي جدا، ويليه في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (تسهم الأنظمة الرقمية في تحسين كفاءة العمل) بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.651) ونسبة مئوية (85%) وهو ما يقابل مستوى عالي جدا. فيما جاء المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (تعتمد الشركة تقنيات رقمية لدعم عملياتها الأساسية) بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.799) ونسبة مئوية (80%) وهو ما يقابل مستوى عالي.

(5) إجابة السؤال الخامس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P. value \leq 0.05$) لدى أفراد عينة الدراسة لدور إدارة الجودة في تحقيق التميز المؤسسي في ظل التحول الرقمي داخل المؤسسات السعودية تعزى إلى المتغيرات الشخصية مثل العمر، الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة العملية؟

أولاً: الجنس.

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام الاختبار الثنائي لعينتين مستقلتين T-test independent samples, لمعرفة الفروق تبعاً لمتغير الجنس, بمحاور الاستبيان, كما هو موضح في الجدول جدول رقم (12) يوضح الاختبار الثنائي لعينتين مستقلتين T-test independent samples لمعرفة الفروق بين أفراد عينة البحث في تقديرهم لدور إدارة الجودة في تحقيق التميز المؤسسي في ظل التحول الرقمي داخل المؤسسات السعودية تعزى لمتغير : الجنس

المتغير	المحور	مستوى المتغير	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة	نوع الدلالة
الجنس	الأول	ذكر	18	1.90	0.536	60	0.141	0.708	غير دالة
		انثى	44	1.95	0.597				
	الثاني	ذكر	18	2.00	0.476	60	3.289	0.075	غير دالة
		انثى	44	2.03	0.672				
	الثالث	ذكر	18	1.81	0.675	60	0.001	0.978	غير دالة
		انثى	44	1.90	0.650				
	الرابع	ذكر	18	1.46	0.531	60	0.097	0.757	غير دالة
		انثى	44	1.78	0.591				
	للمحاور ككل	ذكر	18	1.83	0.46614	60	1.192	0.279	غير دالة
		انثى	44	1.93	0.56457				

يتضح من خلال الجدول رقم (12) ان المعنوية الاحصائية لاختبار T- Test للعينات المستقلة لمقارنة متوسطي مجموعتين أكبر من مستوي الدلالة 0.05 ومن ذلك يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابة المبحوثين حول دور إدارة الجودة في تحقيق التميز المؤسسي في ظل التحول الرقمي داخل المؤسسات السعودية تعزى للمتغير الجنس.

ثانياً: العمر

جدول رقم (13) يوضح تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لمعرفة الفروق بين أفراد عينة البحث في تقديرهم لدور إدارة الجودة في تحقيق التميز المؤسسي في ظل التحول الرقمي داخل المؤسسات السعودية تعزى لمتغير: العمر

المتغير	المحور	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	نوع الدلالة
العمر	الأول	بين المجموعات	1	0.77	2.364	0.129	غير دالة
		داخل المجموعات	60	19.47			
		المجموع	61	20.24			
	الثاني	بين المجموعات	1	0.10	0.263	0.610	غير دالة
		داخل المجموعات	60	23.24			
		المجموع	61	23.35			
	الثالث	بين المجموعات	1	0.37	0.856	0.359	غير دالة
		داخل المجموعات	60	25.66			
		المجموع	61	26.02			
	الرابع	بين المجموعات	1	0.80	2.349	0.131	غير دالة
		داخل المجموعات	60	20.37			
		المجموع	61	21.17			
	اجمالي المحاور	بين المجموعات	1	0.42	1.479	0.229	غير دالة
		داخل المجموعات	60	17.13			
		المجموع	61	17.56			

يتضح من الجدول رقم (13) انه لا يوجد فروق دالة احصائية بين أفراد عينة البحث في تقديرهم لدور إدارة الجودة في تحقيق التميز المؤسسي في ظل التحول الرقمي داخل المؤسسات السعودية تعزى لمتغير: العمر عند مستوى دلالة $(P.value \leq 0.05)$.

ثالثاً: المؤهل العلمي

جدول رقم (14) يوضح تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لمعرفة الفروق بين أفراد عينة البحث في تقديرهم لمعرفة الفروق بين أفراد عينة البحث في تقديرهم لدور إدارة الجودة في تحقيق التميز المؤسسي في ظل التحول الرقمي داخل المؤسسات السعودية تعزى لمتغير: المؤهل العلمي

المتغير	المحور		درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	نوع الدلالة
المؤهل العلمي	الأول	بين المجموعات	2	0.41	0.204	0.607	0.548	غير دالة
		داخل المجموعات	59	19.83	0.336			
		المجموع	61	20.24				
	الثاني	بين المجموعات	2	0.25	0.123	0.314	0.732	غير دالة
		داخل المجموعات	59	23.10	0.392			
		المجموع	61	23.35				
	الثالث	بين المجموعات	2	0.56	0.281	0.652	0.525	غير دالة
		داخل المجموعات	59	25.46	0.432			
		المجموع	61	26.02				
	الرابع	بين المجموعات	2	0.08	0.042	0.117	0.890	غير دالة
		داخل المجموعات	59	21.09	0.357			
		المجموع	61	21.17				
	اجمالي المحاور	بين المجموعات	2	0.18	0.088	0.300	0.742	غير دالة
		داخل المجموعات	59	17.38	0.295			
		المجموع	61	17.56				

يتضح من الجدول رقم (14) انه لا يوجد فروق دالة احصائياً بين أفراد عينة البحث في تقديرهم لدور إدارة الجودة في تحقيق التميز المؤسسي في ظل التحول الرقمي داخل المؤسسات السعودية تعزى لمتغير: المؤهل العلمي عند مستوى دلالة $(P.value \leq 0.05)$.

رابعاً: الخبرة العملية

جدول رقم (15) يوضح تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لمعرفة الفروق بين أفراد عينة البحث في تقديرهم في تقديرهم لدور إدارة الجودة في تحقيق التميز المؤسسي في ظل التحول الرقمي داخل المؤسسات السعودية تعزى لمتغير: الخبرة العملية

المتغير	المحور	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	نوع الدلالة
الخبرة العملية	الأول	بين المجموعات	3	2.10	0.702	0.093	غير دالة
		داخل المجموعات	58	18.13	0.313		
		المجموع	61	20.24			
	الثاني	بين المجموعات	3	0.84	0.281	0.542	غير دالة
		داخل المجموعات	58	22.50	0.388		
		المجموع	61	23.35			
	الثالث	بين المجموعات	3	2.46	0.819	0.122	غير دالة
		داخل المجموعات	58	23.56	0.406		
		المجموع	61	26.02			
	الرابع	بين المجموعات	3	0.51	0.170	0.700	غير دالة
		داخل المجموعات	58	20.66	0.356		
		المجموع	61	21.17			
	اجمالي المحاور	بين المجموعات	3	1.25	0.418	0.228	غير دالة
		داخل المجموعات	58	16.30	0.281		
		المجموع	61	17.56			

يتضح من الجدول رقم (15) انه لا يوجد فروق دالة احصائية بين أفراد عينة البحث في تقديرهم لدور إدارة الجودة في تحقيق التميز المؤسسي في ظل التحول الرقمي داخل المؤسسات السعودية تعزى لمتغير: الخبرة العملية عند مستوى دلالة (P.value≤0.05).

مناقشة النتائج

انطلقت الدراسة من فرضية رئيسة مفادها أن إدارة الجودة الشاملة تمثل متغيراً تمكينياً يسهم في تحقيق التميز المؤسسي، وأن التحول الرقمي يعمل كعامل معزز لهذا الأثر داخل المؤسسات السعودية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ حجم العينة (62) موظفاً من شركة سواعد لخدمات الأعمال، وتنوعت خصائصهم الديموغرافية بين الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي، وهو ما أتاح فحص الفروق الإدراكية بصورة منهجية.

تشير طبيعة العينة، التي يغلب عليها الطابع الشبابي والمؤهل أكاديمياً، إلى بيئة تنظيمية يغلب عليها الطابع المهني الفني، وهو ما يُعد سياقاً ملائماً لتحليل إدراك العاملين لدور الجودة والتحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي.

أولاً: مناقشة نتائج مدى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور ممارسات إدارة الجودة الشاملة بلغ (4.06) بانحراف معياري (0.576)، وبنسبة مئوية (81%)، وهو ما يعكس مستوى تطبيق مرتفع داخل الشركة. وتكشف القراءة التحليلية للقيم التفصيلية أن أعلى المتوسطات تركزت حول التخطيط الاستراتيجي الموجه نحو الجودة وربط أهداف الجودة بالأهداف المؤسسية، حيث بلغ متوسط كل منهما (4.21)، كما سجلت فقرة تحليل أسباب المشكلات لمنع تكرارها المتوسط ذاته، إضافة إلى إسهام سياسات تطوير الموظفين في تحسين الأداء المؤسسي بالمتوسط نفسه.

يعكس هذا التركز في القيم العليا انتقال الجودة من كونها مجموعة إجراءات تشغيلية إلى كونها إطاراً استراتيجياً مدمجاً في بنية صنع القرار. إن هذا الدمج بين الجودة والتخطيط الاستراتيجي يتسق مع الطرح الكلاسيكي الذي قدمه Deming (1986) بشأن مركزية القيادة في بناء ثقافة الجودة، كما يدعم ما أشار إليه Juran (1992) من أن الجودة الفاعلة تبدأ من التصميم الاستراتيجي لا من التصحيح اللاحق. كما تتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه Prajogo and Sohal (2006) من أن التكامل بين استراتيجية المنظمة وممارسات إدارة الجودة يرتبط إيجابياً بمستويات الأداء المؤسسي.

في المقابل، سجلت فقرة تقييم الاحتياجات التدريبية بصورة دورية متوسطاً أقل نسبياً بلغ (3.79) بانحراف معياري (0.960)، رغم بقائها ضمن المستوى المرتفع. ويشير هذا التباين إلى أن البعد المرتبط بتنمية رأس المال البشري أقل تجذراً مقارنةً بالبعد الاستراتيجي، وهو ما يتسق مع نتائج Nair (2006) التي بينت أن أبعاد الجودة لا تتطور بالوتيرة ذاتها داخل المؤسسات، وأن ضعف المنهجية في تحديد

الاحتياجات التدريبية قد يحد من الاستدامة بعيدة المدى لتطبيق الجودة. وعليه، يمكن تفسير النتائج بأن الشركة بلغت درجة نضج استراتيجي واضحة في تطبيق إدارة الجودة، إلا أن تعميق البعد التدريبي يمثل فرصة تطويرية لتعزيز استدامة التميز المؤسسي.

ثانياً: مناقشة مستوى التميز المؤسسي

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور التميز المؤسسي (3.98) بانحراف معياري (0.619)، وهو مستوى مرتفع يعكس وجود أداء مؤسسي منضبط. وقد تركزت أعلى القيم في الفقرات المرتبطة بانتظام تقييم أداء العمليات وقياس رضا العملاء، حيث بلغ متوسط كل منهما (4.15)، مما يدل على أن المؤسسة تولي اهتماماً منهجياً لمراقبة كفاءة العمليات واستقبال التغذية الراجعة من العملاء بصورة دورية.

تشير هذه النتيجة إلى أن التميز المؤسسي داخل الشركة يركز بصورة رئيسة على الانضباط التشغيلي والرقابة المستمرة على الأداء، وهو ما يتوافق مع نموذج التميز الأوروبي (EFQM) الذي يربط بين تمكين العمليات وتحقيق نتائج العملاء. كما تتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Oakland 2014) من أن المؤسسات الخدمية التي تطبق إدارة الجودة بفعالية تحقق مستويات مرتفعة من كفاءة العمليات ورضا العملاء قبل أن تبلغ مستويات عالية من الابتكار المؤسسي.

أما أدنى المتوسطات فجاءت في الفقرات المرتبطة بالابتكار، حيث بلغ متوسط اعتبار الابتكار عنصراً أساسياً في ثقافة الشركة (3.85)، وهو ما يعكس أن البعد الابتكاري أقل تجزراً مقارنة بالأبعاد التشغيلية. ويمكن تفسير ذلك بطبيعة المؤسسة شبه الحكومية، التي تميل إلى التركيز على الانضباط المؤسسي وضبط العمليات قبل الانفتاح الكامل على التجريب والمخاطرة الابتكارية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Al-Dhaafri and Al-Swidi 2019) من أن المؤسسات ذات الطابع الخدمي الرسمي تحقق تفوقاً تشغيلياً قبل أن يتعزز لديها الابتكار الثقافي.

وعليه، تعكس النتائج نمطاً عاماً يتمثل في تفوق تشغيلي واضح، يقابله مجال قابل للتطوير في البعد الابتكاري، خاصة في سياق التحول الرقمي المتسارع.

ثالثاً: مناقشة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي

أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي لهذا المحور بلغ (4.31) بانحراف معياري (0.589)، وهو مستوى مرتفع جداً يعكس إدراكاً قوياً لدى العاملين لأهمية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي. وقد سجلت فقرة إسهام ممارسات إدارة الجودة في تحسين كفاءة العمليات أعلى متوسط بلغ (4.42)، تلتها فقرة اعتبار تطبيق إدارة الجودة عاملاً رئيساً في تحقيق التميز المؤسسي بمتوسط (4.39).

تعكس هذه النتائج وعيًا تنظيميًا بأن الجودة ليست إطارًا شكليًا، بل تمثل آلية تمكينية مباشرة لتحسين الأداء المؤسسي. ويتسق ذلك مع ما توصل إليه (Kaynak (2003 من وجود علاقة سببية بين ممارسات إدارة الجودة ونتائج الأداء، كما يدعم الطرح الذي قدمه (Mehralian et al. (2020 بشأن دور الجودة في رفع مؤشرات التميز عبر تحسين العمليات وتعزيز رضا العملاء.

أما الفقرة المرتبطة بدعم الابتكار فقد سجلت متوسطًا أقل نسبيًا بلغ (4.11)، وهو ما يعيد التأكيد على أن العلاقة بين الجودة والابتكار داخل الشركة ما تزال بحاجة إلى تعميق مؤسسي. غير أن بقاء المتوسط ضمن المستوى المرتفع يدل على وجود أرضية تنظيمية قابلة للتطوير في هذا الاتجاه.

رابعًا: مناقشة أثر التحول الرقمي

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور أثر التحول الرقمي (4.13) بانحراف معياري (0.653)، مما يشير إلى إدراك مرتفع لأثره في دعم الجودة والتميز المؤسسي. وقد سجلت فقرة إسهام التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات أعلى متوسط بلغ (4.34)، تلتها فقرة إسهام الأنظمة الرقمية في تحسين كفاءة العمل بمتوسط (4.26).

تشير هذه النتائج إلى أن التحول الرقمي داخل الشركة لا يُنظر إليه بوصفه تحديثًا تقنيًا فحسب، بل كأداة تمكينية تعزز فعالية منظومة الجودة. ويتسق ذلك مع ما طرحه (Vial (2019 من أن التحول الرقمي يعيد تشكيل العمليات التنظيمية بما يحسن الأداء المؤسسي، كما يتفق مع (Westerman et al. (2014 الذين أكدوا أن المؤسسات التي توظف التقنيات الرقمية بصورة استراتيجية تحقق مستويات أداء أعلى.

ومن ثم، فإن العلاقة بين إدارة الجودة والتحول الرقمي في هذه الدراسة تبدو علاقة تكاملية، حيث يعزز التحول الرقمي أثر الجودة عبر تحسين تدفق المعلومات، ودقة القياس، وسرعة الاستجابة.

خامسًا: مناقشة الفروق الفردية

أظهرت نتائج اختبار (T) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى الجنس أو العمر أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة. إن دلالة عدم المعنوية الإحصائية تعني أن إدراك العاملين لدور إدارة الجودة في تحقيق التميز المؤسسي لا يختلف باختلاف خصائصهم الديموغرافية، وهو ما يشير إلى تجانس إدراكي داخل المؤسسة. ويمكن تفسير هذا التجانس بوجود ثقافة تنظيمية موحدة تجاه مفاهيم الجودة والتحول الرقمي، إضافة إلى وضوح التوجه الاستراتيجي للإدارة العليا. ويتفق ذلك مع الطرح الذي قدمه (Alshurideh et al. (2022 بشأن أن المؤسسات ذات الثقافة الموحدة تظهر تقاربًا إدراكيًا بغض النظر عن الفروق الشخصية.

الاستنتاجات

1. توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة جاء مرتفعاً داخل الشركة محل الدراسة، بمتوسط عام بلغ (4.06)، مما يدل على أن الجودة تمارس بوصفها إطاراً تنظيمياً مستقرّاً وليس كمبادرات مؤقتة. ويظهر ذلك بوضوح في دمج أهداف الجودة ضمن التخطيط الاستراتيجي وتحليل أسباب المشكلات بصورة منهجية، وهو ما يعكس نضجاً مؤسسياً في استيعاب فلسفة الجودة الشاملة.
2. أظهرت النتائج أن التميز المؤسسي في الشركة يرتكز بدرجة أكبر على كفاءة العمليات ورضا العملاء مقارنة بالابتكار، بمتوسط كلي بلغ (3.98). ويعني ذلك أن المؤسسة حققت تفوقاً تشغيلياً واضحاً قائماً على الانضباط ومتابعة الأداء، إلا أن البعد الابتكاري ما يزال أقل تجزراً نسبياً، رغم بقاءه ضمن المستوى المرتفع.
3. أكدت النتائج أن إدارة الجودة الشاملة تمثل عاملاً تمكينياً مباشراً لتحقيق التميز المؤسسي، حيث بلغ متوسط هذا المحور (4.31)، وهو أعلى متوسط بين المحاور. ويشير ذلك إلى إدراك تنظيمي قوي بأن الجودة تمثل رافعة استراتيجية لتحسين كفاءة العمليات وتعزيز رضا العملاء.
4. تبين أن التحول الرقمي يعزز أثر إدارة الجودة في تحقيق التميز المؤسسي، بمتوسط بلغ (4.13)، مما يعكس وجود تكامل فعلي بين البنية الرقمية وممارسات الجودة. ويؤكد ذلك أن التقنيات الرقمية تسهم في تحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة العمل، ولا تعمل بمعزل عن منظومة الجودة.
5. لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة)، مما يدل على تجانس إدراكي داخل المؤسسة تجاه دور الجودة والتحول الرقمي. ويعكس هذا المؤشر وحدة ثقافية تنظيمية واستقراراً في التوجه الاستراتيجي.

التوصيات

1. ضرورة تطوير نظام منهجي لتحليل الاحتياجات التدريبية وربطه بمؤشرات الأداء الفعلية، بما يعزز استدامة تنمية رأس المال البشري ويعمق أثر إدارة الجودة الشاملة على المدى الطويل.
2. تعزيز ثقافة الابتكار داخل الشركة من خلال تبني آليات تنظيمية تشجع المبادرات التطويرية والتجريب المنضبط، بحيث يصبح الابتكار عنصراً أكثر تجذراً في الثقافة المؤسسية إلى جانب كفاءة العمليات.
3. توسيع توظيف تحليلات البيانات المتقدمة ضمن منظومة الجودة، للانتقال من التحسين التفاعلي إلى التحسين الاستباقي القائم على التنبؤ بالمشكلات والفرص.
4. دمج مؤشرات النضج الرقمي ضمن نظام قياس الأداء المؤسسي، بما يضمن تكاملاً أكبر بين التحول الرقمي وإدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المستدام.
5. التوسع في الدراسات المستقبلية باستخدام نماذج تحليل سببية متقدمة مثل نماذج المعادلات الهيكلية، لفحص العلاقات بين المتغيرات بصورة أعمق وتعزيز إمكانية تعميم النتائج

المراجع

المراجع:

- Al-Dhaafri, H. S., & Al-Swidi, A. K. (2019). The impact of total quality management and innovation on organizational performance in the UAE public sector. *Benchmarking: An International Journal*, 26(5), 1327–1347 .
- Al-Mashari, M. (2021). Digital transformation and organizational performance: The mediating role of process innovation in Saudi organizations. *Journal of Business Research*, 135, 540–553.
- Alshurideh, M. T., Al Kurdi, B., & Salloum, S. A. (2022). The effect of digital transformation on organizational performance: Evidence from Middle Eastern organizations. *Journal of Business Research*, 140, 1–12.
- Alzahrani, M., & O'Connor, R. (2023). Quality management practices and digital transformation in Saudi organizations: Pathways to organizational excellence. *The TQM Journal*, 35(6), 1254–1276.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2023). *Managing for quality and performance excellence* (12th ed.). Cengage Learning.
- Ghobakhloo, M., & Iranmanesh, M. (2021). Digital transformation and business excellence: The role of digital technologies in enhancing organizational performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121068. (<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121068>)
- Juran, J. M. (1992). *Juran on quality by design: The new steps for planning quality into goods and services*. Free Press.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2021). *The technology fallacy: How people are the real key to digital transformation*. MIT Press.

Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21(4), 405–435.

Mehralian, G., Nazari, J. A., & Ghasemzadeh, P. (2020). Total quality management and organizational performance: The mediating role of innovation capability. *The TQM Journal*, 32(4), 795–814.

Nair, A. (2006). Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance—Implications for quality management theory development. *Journal of Operations Management*, 24(6), 948–975.

Oakland, J. S. (2022). *Total quality management and operational excellence: Text with cases* (5th ed.). Routledge.

Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2006). The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance. *European Journal of Operational Research*, 168(1), 35–50.

Santos, C., Mehraei, A., & Wuest, T. (2023). Digital transformation in organizations: Challenges, opportunities, and success factors. *International Journal of Production Research*, 61(3), 852–870.

Saudi Vision 2030. (2022). *National transformation and digital governance initiatives in Saudi Arabia*. Government of Saudi Arabia.

Sousa, R., & Voss, C. A. (2020). Quality management and organizational performance: A review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(5), 473–502. (<https://doi.org/10.1108/IJOPM-01-2019-0023>)

Talib, F., & Rahman, Z. (2021). Integrating total quality management and digital transformation to achieve organizational excellence. *Benchmarking: An International Journal*, 28(9), 2595–2618.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144 .

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.

الملاحق

**" دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي في ظل
التحول الرقمي في المؤسسات السعودية
دراسة تطبيقية على شركة سواعد لخدمات الأعمال**

السادة/سيدات منسوبي شركة سواعد لخدمات الأعمال المحترمين،

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي في ظل التحول الرقمي داخل المؤسسات السعودية، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على شركة سواعد لخدمات الأعمال.

وتسعى الدراسة إلى قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة، ومستوى التميز المؤسسي، وأثر التحول الرقمي، وتحليل العلاقة بينها.

جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

شاكرين تعاونكم.

الباحثة: ريما رياض الجطيلي

هل توافق على المشاركة في البحث والإجابة على اسئلة الاستبيان؟

نعم () لا ()

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية:

الرجاء وضع إشارة (√) امام الإجابة التي تنطبق عليك:

الجنس	☐ ذكر	☐ انثى
العمر	☐ اقل من 30 سنة	☐ 30 - 50 سنة
المؤهل	☐ دبلوم	☐ بكالوريوس
	☐ دكتوراه	☐ ماجستير
سنوات الخبرة	☐ اقل من 5 سنوات	☐ من 5 الى 10 سنوات
	☐ اكثر من 15 سنة	☐ من 11 الى 15 سنة
نوع الوظيفة	☐ موظف تنفيذي	☐ مشرف / رئيس قسم
	☐ إدارة عليا	☐ أخصائي
		☐ مدير إدارة

الجزء الثاني: أسئلة ومحاور البحث

يرجى قراءة الفقرات التالية بعناية والإجابة عليها بوضع إشارة (√) في العمود الذي تراه مناسباً

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: تطبيق ممارسات إدارة الجودة						
	تعتمد الشركة تخطيطاً استراتيجياً يعكس توجهها نحو الجودة.					
	يتم ربط أهداف الجودة بالأهداف الاستراتيجية للشركة					
	تلتزم الإدارة العليا بدعم تطبيق مبادئ الجودة الشاملة					
	تعتمد الشركة آليات واضحة للتحسين المستمر					
	يتم تحليل أسباب المشكلات بهدف منع تكرارها					
	تشجع الشركة ثقافة التطوير والتحسين بين العاملين					
	توفر الشركة برامج تدريبية تدعم متطلبات الجودة					
	يتم تقييم احتياجات التدريب بصورة دورية					
	تسهم سياسات تطوير الموظفين في تحسين الأداء المؤسسي					

المحور الثاني: مستوى التميز المؤسسي من حيث كفاءة العمليات، رضا العملاء، والابتكار					
					تتميز عمليات الشركة بالكفاءة والوضوح
					يتم استخدام الموارد بطريقة فعالة داخل الشركة
					يتم تقييم أداء العمليات بصورة منتظمة
					تحرص الشركة على قياس رضا العملاء بشكل دوري
					تستجيب الشركة بفعالية لملاحظات العملاء
					تحقق الشركة مستويات مرتفعة من رضا العملاء
					تدعم الشركة الأفكار والمبادرات الابتكارية
					تسعى الشركة إلى تطوير خدمات جديدة بشكل مستمر
					يشكل الابتكار عنصراً أساسياً في ثقافة الشركة
المحور الثالث: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي					
					تسهم ممارسات إدارة الجودة في تحسين كفاءة العمليات
					تؤدي إدارة الجودة إلى تعزيز رضا العملاء
					تدعم إدارة الجودة تحقيق مستويات أعلى من الابتكار
					يمثل تطبيق إدارة الجودة عاملاً رئيساً في تحقيق التميز المؤسسي
					يعزز التحول الرقمي أثر إدارة الجودة في تحقيق التميز المؤسسي
المحور الرابع: التحول الرقمي واثره على ممارسات إدارة الجودة والتميز المؤسسي					
					تعتمد الشركة تقنيات رقمية لدعم عملياتها الأساسية
					تسهم الأنظمة الرقمية في تحسين كفاءة العمل
					توفر الشركة بنية تحتية تقنية تدعم التحول الرقمي
					يتم تدريب العاملين على استخدام الأنظمة الرقمية
					تدعم الإدارة مبادرات التحول الرقمي
					يسهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة

شكراً لك على تفضلك بالإجابة ومنحنا جزءاً من وقتك الثمين.

Abstract

This study examines the role of Total Quality Management (TQM) in achieving organizational excellence under digital transformation within Saudi institutions, through an applied case study of Sawaeed Business Services Company. The study is grounded in the assumption that TQM practices function as strategic enablers of organizational excellence, while digital transformation acts as an enhancing factor that strengthens this relationship in contemporary institutional environments.

A descriptive-analytical approach was adopted, and data were collected using a structured questionnaire based on a five-point Likert scale. The instrument was administered to a sample of 62 employees from different administrative levels. Data were analyzed using SPSS, employing descriptive statistics, independent-samples t-tests, and one-way ANOVA at a significance level of $\alpha \leq 0.05$.

The findings indicate a high level of TQM implementation ($M = 4.06$), particularly in strategic planning and alignment of quality objectives with organizational goals. Organizational excellence was also found to be high ($M = 3.98$), with stronger performance in operational efficiency and customer satisfaction compared to innovation. The perceived role of TQM in achieving organizational excellence was very high ($M = 4.31$), reflecting strong organizational awareness of its strategic importance. Furthermore, digital transformation was found to enhance service quality and operational performance ($M = 4.13$). No statistically significant differences were identified across demographic variables.

The study concludes that integrating TQM with digital transformation represents a strategic pathway toward sustainable organizational excellence. It recommends strengthening innovation culture, systematizing training needs analysis, and expanding the use of advanced digital analytics in quality management practices.

Keywords: Total Quality Management, Organizational Excellence, Digital Transformation, Saudi Institutions.

Midocean University

College of Management

Department of Business Management



**The Role of Total Quality Management in Achieving
Organizational Excellence Under Digital
Transformation in Saudi Institutions:
An Applied Study on Sawaeed Business Services Company**

Researcher:

Rima Riyadh Aljutaily

ID: 252000105

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid

Dr. Fayez Jarad

2025-2026

All rights reserved to Midocean University