

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

عنوان البحث

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات

إعداد الطالب:

منيرة حمد سالم الجليم

الرقم الجامعي:

253002841

إشراف:

(د. الفيصّل عبد الحميد)

(د. فايز جرّاد)

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات

.....	مقدمة:
.....	مشكلة الدراسة
.....	أهمية الدراسة:
.....	أهداف الدراسة
.....	تساؤلات الدراسة
.....	فروض الدراسة:
.....	الدراسات السابقة:
.....	الفجوة البحثية:
.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
.....	المنهجية وطرق البحث:
.....	مجتمع وعينة الدراسة
.....	أداة الدراسة
.....	أساليب التحليل الإحصائي
.....	خامسًا: حدود الدراسة
.....	المراجع

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

تعمل المؤسسات اليوم في بيئة تتلاحق فيها التحولات الاقتصادية والتقنية والإدارية، وتتزايد معها حدة المنافسة وترتفع توقعات العملاء. ولم يعد النجاح المؤسسي، في هذا السياق، رهيناً بحجم الموارد والإمكانات المتاحة وحدها؛ بل أصبح يتحدد بقدرة المؤسسة على تطوير عملياتها، ورفع كفاءة أدائها، والارتقاء بجودة خدماتها، والاستجابة بمرونة وسرعة لما يطرأ على بيئة الأعمال، بما يكفل بلوغ أهدافها الإستراتيجية وصون قدرتها التنافسية على المدى الطويل (Porter, 1985; Oakland, 2014).

أفضت هذه التحولات إلى تنامي الحاجة إلى مداخل إدارية حديثة تعزز كفاءة الأداء وتدعم بلوغ التميز المؤسسي. وفي مقدمة هذه المداخل تأتي إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM)، بوصفها فلسفة إدارية متكاملة قوامها التحسين المستمر، والتركيز على العملاء، ومشاركة العاملين، ودعم الإدارة العليا، والاستناد إلى البيانات عند اتخاذ القرارات؛ وصولاً إلى تحقيق الجودة في مجمل أنشطة المؤسسة وعملياتها (Goetsch & Davis, 2021; ISO, 2015).

وتنتقل إدارة الجودة الشاملة من أن الجودة مسؤولية مؤسسية مشتركة لا تنحصر في إدارة أو قسم بعينه، وإنما تمتد من الإدارة العليا إلى مختلف مستويات العاملين. كما أن نطاقها لا يقف عند تحسين المنتج أو الخدمة في صورتها النهائية، بل يشمل العمليات والإجراءات التنظيمية كافة، بما يدعم الاستخدام الأمثل للموارد، ويخفض الأخطاء والهدر، ويرفع رضا العملاء، ويعزز قدرة المؤسسة على المنافسة والاستمرار (Juran & De Feo, 2017; Oakland, 2014).

وتشير الأدبيات الإدارية والبحوث التطبيقية إلى أن التطبيق الفاعل لإدارة الجودة الشاملة ينعكس مباشرة على الأداء المؤسسي؛ إذ يرفع كفاءة العمليات والإنتاجية، ويحسن جودة الخدمات ورضا العملاء، وينمي قدرات العاملين، ويهيئ بيئة مواتية للابتكار والتحسين المستمر. كذلك يعين المؤسسات على معالجة التحديات التنظيمية والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، بما يدعم الأداء واستدامة النمو (Goetsch & Davis, 2021).

ويمثل الأداء المؤسسي معياراً محورياً لتقدير مدى نجاح المؤسسة في بلوغ أهدافها؛ فهو يعكس كفاءتها وفعاليتها في توظيف مواردها البشرية والمالية والتقنية، وتحقيق توجهاتها الإستراتيجية، وتحسين خدماتها، وتعزيز رضا المستفيدين، ورفع الإنتاجية. لذلك عدا تطوير هذا الأداء هدفاً إستراتيجياً مشتركاً للمؤسسات الحكومية والخاصة، لارتباطه الوثيق بالنجاح والاستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة (Kaplan & Norton, 1996; Neely, 2007).

وفي السياق السعودي، يحتل تطوير الأداء المؤسسي موقعاً أساسياً ضمن مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، بما تتضمنه من توجهات لرفع كفاءة الأداء، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز التنافسية، وتوسيع مساهمة القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية. وقد حفز هذا التوجه مؤسسات عديدة على تبني الممارسات الإدارية العالمية، ومن بينها إدارة الجودة الشاملة باعتبارها مدخلاً فاعلاً للتميز المؤسسي ورفع كفاءة الأداء (Vision 2030 Kingdom of Saudi Arabia, 2016).

ويؤدي قطاع الاستشارات الهندسية دوراً مهماً في مساندة مشروعات التنمية العمرانية والاقتصادية في المملكة العربية السعودية، من خلال ما يقدمه للمشروعات الحكومية والخاصة من خدمات هندسية واستشارية. ومع اتساع المشروعات التنموية، بات لزاماً على الشركات العاملة في هذا القطاع أن تطور نظمها الإدارية، وترتقي بجودة خدماتها وكفاءة أدائها المؤسسي، حتى تستجيب لمتطلبات العملاء، وتلتزم بالمعايير المهنية، وتحافظ على تنافسيتها في سوق دائم التطور.

في ضوء ذلك، تتجه الدراسة إلى بحث أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض، باعتبارها إحدى المنشآت العاملة في قطاع الاستشارات الهندسية. ويتحقق ذلك من خلال تناول أربعة أبعاد رئيسية هي: دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتدريب ومشاركة العاملين، والتركيز على العملاء، ثم قياس أثرها في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الشركة (Oakland, 2014; Goetsch & Davis, 2021).

وتتوخى الدراسة رفد المعرفة العلمية المتصلة بإدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي بدراسة تطبيقية في بيئة القطاع الخاص السعودي، على نحو يفيد متخذي القرار في تطوير الممارسات الإدارية وترسيخ مبادئ الجودة الشاملة، بما يقود إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية والتميز المؤسسي (Abbas, 2020).

وعليه، تنطلق الدراسة الحالية من ضرورة استجلاء أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي داخل الشركة محل الدراسة، وذلك ببناء إطار نظري متكامل وإجراء دراسة ميدانية تستند إلى الأساليب العلمية والإحصائية الملائمة، وصولاً إلى نتائج قابلة للإفادة في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز ممارسات الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع الخاص (Creswell & Creswell, 2023).

1.2 مشكلة الدراسة

تواجه مؤسسات الأعمال راهناً تغيرات متلاحقة أفرزها التطور الاقتصادي والتقني، واحتدام المنافسة، وتصاعد توقعات العملاء. وقد جعلها ذلك مطالبة بتطوير نظمها الإدارية، وتحسين جودة خدماتها، ورفع كفاءة أدائها المؤسسي بما يضمن تحقيق أهدافها الإستراتيجية والحفاظ على موقعها التنافسي. وفي مواجهة هذه المتغيرات، برزت إدارة الجودة الشاملة بوصفها فلسفة إدارية حديثة تدعم التحسين المستمر، وتطور العمليات، وترفع كفاءة الأداء، وتعزز رضا العملاء، وتؤسس لثقافة الجودة داخل المؤسسة (Goetsch & Davis, 2021).

وتجمع الأدبيات الإدارية وطائفة واسعة من الدراسات العربية والأجنبية على الإسهام الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال التزام الإدارة العليا، وتطوير العمليات، وتمكين العاملين وتدريبهم، والعناية باحتياجات العملاء. غير أن نجاح التطبيق يتباين بين المؤسسات تبعاً لثقافتها التنظيمية، ومستوى دعم قيادتها العليا، وما يتاح لها من موارد، وحجم مشاركة العاملين، والآليات المعتمدة للتحسين المستمر (Talib et al., 2019).

ويأتي رفع كفاءة الأداء المؤسسي ضمن الأولويات التي تحظى بعناية كبيرة في المملكة العربية السعودية، انساقاً مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وما أكدته من تحسين لجودة الخدمات، ورفع للإنتاجية، وتعزيز للحكومة، وزيادة لمساهمة القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية. وقد عزز هذا التوجه اهتمام المؤسسات بأنظمة الجودة وتطوير ممارساتها الإدارية باعتبارها من وسائل بلوغ التميز ورفع مستوى الأداء (Vision 2030 Kingdom of Saudi Arabia, 2016).

ويمثل قطاع الاستشارات الهندسية أحد القطاعات الحيوية سريعة النمو في المملكة العربية السعودية، ولا سيما مع التوسع في المشروعات التنموية الكبرى. وتقتضي طبيعة هذا النمو أن تعتمد الشركات العاملة فيه نظاماً إدارية فاعلة تضمن جودة الخدمات الهندسية، وتحسن كفاءة الأداء، وترفع رضا العملاء، بما يدعم استدامتها وقدرتها على المنافسة في سوق متجدد.

وعلى الرغم من اتساع الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة، تكشف مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة أن غالبية التطبيقات البحثية اتجهت إلى المؤسسات الحكومية والتعليمية والصحية والصناعات التحويلية. وفي المقابل، ما تزال الدراسات المعنية بشركات الاستشارات الهندسية في المملكة العربية السعودية محدودة، وبخاصة تلك التي تقيس أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات القطاع الخاص في مدينة الرياض؛ وهي محدودة تمثل فجوة تستحق مزيداً من البحث التطبيقي (Webster & Watson, 2002).

بناءً على ذلك، تتمحور مشكلة الدراسة حول الحاجة إلى تحديد أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض، من خلال بحث أثر أبعادها الأربعة: دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتدريب ومشاركة

العاملين، والتركيز على العملاء، وقياس إسهام كل بعد في تحسين الأداء المؤسسي؛ بما يفضي إلى نتائج علمية وتوصيات عملية يمكن توظيفها في تطوير أداء الشركة وتعزيز ممارسات الجودة الشاملة فيها (Goetsch & Davis, 2021).

ومن هذا المنطلق، تصاغ مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتدريب ومشاركة العاملين، والتركيز على العملاء) في تحسين الأداء المؤسسي في شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض؟

1.3 أسئلة الدراسة

استنادًا إلى مشكلة الدراسة، وما أشارت إليه الأدبيات العلمية والدراسات السابقة من أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي، تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتدريب ومشاركة العاملين، والتركيز على العملاء) في تحسين الأداء المؤسسي في شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما أثر دعم الإدارة العليا في تحسين الأداء المؤسسي في شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض؟
2. ما أثر التحسين المستمر في تحسين الأداء المؤسسي في شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض؟
3. ما أثر التدريب ومشاركة العاملين في تحسين الأداء المؤسسي في شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض؟
4. ما أثر التركيز على العملاء في تحسين الأداء المؤسسي في شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟

1.4 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية بصورة رئيسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض، وذلك من خلال دراسة أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، وصولًا إلى تقديم نتائج علمية وتوصيات عملية تسهم في تعزيز تطبيق ممارسات الجودة الشاملة وتحسين مستوى الأداء داخل الشركة.

ولتحقيق هذا الهدف الرئيس، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على أثر دعم الإدارة العليا في تحسين الأداء المؤسسي في شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض .
2. قياس أثر التحسين المستمر في تحسين الأداء المؤسسي في شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض .
3. تحليل أثر التدريب ومشاركة العاملين في تحسين الأداء المؤسسي في شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض .

4. تحديد أثر التركيز على العملاء في تحسين الأداء المؤسسي في شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض .
5. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي، والتي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي) .
6. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية التي تسهم في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحسين الأداء المؤسسي، ودعم متخذي القرار في شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض، بما ينسجم مع أفضل الممارسات الإدارية الحديثة ومستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

1.5 أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تعرضه، والمتمثل في أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي، والذي يُعد من الموضوعات الحيوية في الفكر الإداري المعاصر، نظرًا للدور الذي تؤديه إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة الأداء، وتحسين جودة العمليات والخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، وتحقيق التميز المؤسسي. كما تكتسب الدراسة أهميتها من ارتباطها بأحد المرتكزات الرئيسة لمستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي أولت اهتمامًا كبيرًا برفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز مساهمة القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية (Oakland, 2014).

وتبرز أهمية الدراسة الحالية في كونها تعرض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض، وهي إحدى الشركات العاملة في قطاع الاستشارات الهندسية، الذي يشهد نموًا متسارعًا في ظل المشروعات التنموية الكبرى التي تشهدها المملكة. ويعد هذا القطاع من القطاعات التي تتطلب تطبيق أفضل الممارسات الإدارية لضمان جودة الخدمات الهندسية، وتحقيق رضا العملاء، وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي (Vision 2030 Kingdom of Saudi Arabia, 2016).

ويمكن توضيح أهمية الدراسة عبر جانبين رئيسين، هما: الأهمية العلمية والأهمية التطبيقية.

1.5.1 الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة فيما يأتي:

1. المساهمة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، من خلال تقديم دراسة علمية تجمع بين التأصيل النظري والتطبيق الميداني في بيئة الأعمال السعودية.
2. تعزيز المعرفة العلمية بالعلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي، عبر دراسة أربعة أبعاد رئيسة هي: دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتدريب ومشاركة العاملين، والتركيز على العملاء.
3. سد جانب من الفجوة البحثية المتعلقة بندرة الدراسات التطبيقية التي عرضت أثر إدارة الجودة الشاملة في شركات الاستشارات الهندسية في المملكة العربية السعودية، ولا سيما في مدينة الرياض.
4. إتاحة مرجع علمي يمكن للباحثين وطلبة الدراسات العليا الاستفادة منه في إجراء دراسات مستقبلية تتناول إدارة الجودة الشاملة، أو الأداء المؤسسي، أو تطوير الممارسات الإدارية في القطاع الخاص.

5. المساهمة في تطوير المعرفة الإدارية المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الاستشارات الهندسية، بما يدعم الدراسات المستقبلية في هذا المجال.

1.5.2 الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة فيما يأتي:

1. تزويد الإدارة العليا في هذه الشركة بنتائج علمية تساعد على تقييم مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من التطوير.
2. المساهمة في تحسين الأداء المؤسسي عبر تقديم توصيات عملية تساهم في تعزيز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ورفع كفاءة العمليات الإدارية والفنية داخل الشركة.
3. دعم متخذي القرار في تطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بالجودة، بما يدعم تحسين جودة الخدمات الهندسية، ورفع مستوى رضا العملاء، وتعزيز القدرة التنافسية للشركة.
4. تعزيز ثقافة الجودة والتحسين المستمر داخل الشركة، عبر إبراز أهمية دعم الإدارة العليا، وتطوير قدرات العاملين، وتشجيع المشاركة الفاعلة في تحسين الأداء.
5. المساهمة في دعم مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من خلال تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، وتحسين جودة الخدمات، ودعم ممارسات التميز المؤسسي في شركات القطاع الخاص.
6. إتاحة نتائج وتوصيات قابلة للتطبيق يمكن أن تستفيد منها شركات الاستشارات الهندسية والمؤسسات المشابهة عند تطوير أنظمة الجودة وتحسين الأداء المؤسسي.

1.6 فرضيات الدراسة

استنادًا إلى مشكلة الدراسة، وأهدافها، وتساؤلاتها، وما تناولته الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، صيغت فرضيات الدراسة لاختبار أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض، وذلك على النحو الآتي:

1.6.1 الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتدريب ومشاركة العاملين، والتركيز على العملاء) في تحسين الأداء المؤسسي في شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض.

1.6.2 الفرضيات الفرعية

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1.6.2.1 الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدعم الإدارة العليا في تحسين الأداء المؤسسي في شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض.

1.6.2.2 الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحسين المستمر في تحسين الأداء المؤسسي في شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض.

1.6.2.3 الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب ومشاركة العاملين في تحسين الأداء المؤسسي في شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض.

1.6.2.4 الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتركيز على العملاء في تحسين الأداء المؤسسي في شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض.

1.6.2.5 الفرضية الفرعية الخامسة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

1.7 نموذج الدراسة (الإطار المفاهيمي)

يُعد النموذج المفاهيمي للدراسة أحد المراكز الأساسية في البحوث العلمية، إذ يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، ويحدد المسار الذي يستند إليه الباحث في اختبار الفرضيات وتفسير النتائج. كما يساهم في توضيح الإطار الفكري للدراسة من خلال بيان المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والعلاقات المفترضة بينها، استنادًا إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بالمصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على

(Goetsch & Davis, 2021; Oakland, 2014; Juran & De Feo, 2017)..

وقد بُني النموذج المفاهيمي للدراسة الحالية في ضوء ما تناولته الأدبيات الإدارية الحديثة، وما توصلت إليه الدراسات العربية والأجنبية التي أكدت أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحسين الأداء المؤسسي بدرجات متفاوتة وفقًا لطبيعة المؤسسة وبيئة عملها. وانطلاقًا من ذلك، اعتمدت الدراسة الحالية إدارة الجودة الشاملة بوصفها المتغير المستقل، في حين يمثل تحسين الأداء المؤسسي المتغير التابع.

ويتكون المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) من أربعة أبعاد رئيسية، هي:

- دعم الإدارة العليا .
- التحسين المستمر .
- التدريب ومشاركة العاملين .
- التركيز على العملاء .

وقد تم اختيار هذه الأبعاد بعد مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، باعتبارها من أكثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة استخدامًا في الدراسات التطبيقية، وأكثرها تأثيرًا في تحسين الأداء المؤسسي.

ويمثل **دعم الإدارة العليا** التزام القيادة العليا بتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتوفير الموارد اللازمة لتطبيقها، وتعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسة، بما يساهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

أما **التحسين المستمر** فيتمثل في تبني المؤسسة منهجية مستمرة لتطوير العمليات والإجراءات والخدمات، بهدف رفع الكفاءة التشغيلية، وتقليل الأخطاء، وتحقيق مستويات أعلى من الجودة والإنتاجية.

ويشير **التدريب ومشاركة العاملين** إلى اهتمام المؤسسة بتنمية معارف العاملين ومهاراتهم، وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجيعهم على تقديم المقترحات التي تساهم في تحسين الأداء وتطوير بيئة العمل.

كما يعبر **التركيز على العملاء** عن قدرة المؤسسة على تحديد احتياجات العملاء وتوقعاتهم، والعمل على تلبيتها بصورة مستمرة، بما يساهم في رفع مستوى رضاهم وتعزيز ولائهم وتحسين جودة الخدمات المقدمة لهم.

أما المتغير التابع، وهو **تحسين الأداء المؤسسي**، فيقصد به قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية، من خلال تحسين جودة العمليات، ورفع الإنتاجية، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد، وتحقيق رضا العملاء، بما يدعم استدامة المؤسسة ويعزز قدرتها التنافسية.

وبناءً على ما سبق، يفترض النموذج المفاهيمي للدراسة وجود أثر مباشر لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي، وهو ما سيتم اختباره ميدانيًا باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، للتحقق من مدى تأثير كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض.

وبين الشكل (1-1) النموذج المفاهيمي الذي اعتمدت عليه الدراسة الحالية.

1.8 حدود الدراسة

تحدد الدراسة الحالية مجموعة من الحدود التي تمثل الإطار الذي أجريت في نطاقه، وتساهم في تحديد مجال تطبيق نتائجها وإمكانية تعميمها، وذلك وفقًا لما يأتي:

1.8.1 الحدود الموضوعية

اقتصرت الدراسة على قياس أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي، وذلك من خلال دراسة أربعة أبعاد رئيسة لإدارة الجودة الشاملة، وهي:

- دعم الإدارة العليا .

- التحسين المستمر .
- التدريب ومشاركة العاملين .
- التركيز على العملاء .

في حين يمثل تحسين الأداء المؤسسي المتغير التابع للدراسة.

1.8.2 الحدود المكانية

أجريت الدراسة في شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض، المملكة العربية السعودية.

1.8.3 الحدود البشرية

اقتصرت الدراسة على عينة من موظفي شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض، ممن تنطبق عليهم شروط المشاركة في الدراسة، وتم اختيارهم وفق الإجراءات المنهجية الموضحة في الفصل الثالث.

1.8.4 الحدود الزمنية

أجريت الدراسة خلال عام 2026م، حيث جُمعت البيانات الميدانية، ونُفذت إجراءات التحليل الإحصائي، واختُبرت فرضيات الدراسة خلال هذه الفترة.

1.8.5 الحدود المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، كما اعتمدت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

1.9 مصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة الحالية جملة من المصطلحات الرئيسية التي يقوم عليها موضوع البحث، وفيما يأتي تعريفها اصطلاحياً وإجرائياً:

1.9.1 إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM)

التعريف الاصطلاحي

تُعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية شاملة تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جميع أنشطة المؤسسة وعملياتها، من خلال مشاركة جميع العاملين، والتركيز على تلبية احتياجات العملاء، ودعم الإدارة العليا، والاستخدام الأمثل للموارد، بما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي ورفع مستوى الأداء (Goetsch & Davis, 2021; Oakland, 2014)

التعريف الإجرائي

ويقصد بإدارة الجودة الشاملة في هذه الدراسة مجموعة الممارسات الإدارية المطبقة في شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض، والتي تتمثل في أربعة أبعاد رئيسية هي: دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتدريب ومشاركة العاملين، والتركيز على العملاء، ويتم قياسها من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

1.9.2 دعم الإدارة العليا (Top Management Support)

التعريف الاصطلاحي

يقصد بدعم الإدارة العليا مدى التزام القيادة العليا بتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتوفير الموارد البشرية والمالية والتنظيمية اللازمة لتطبيقها، وتشجيع العاملين على المشاركة في برامج الجودة والتحسين المستمر (Oakland, 2014)

التعريف الإجرائي

ويقصد بدعم الإدارة العليا في هذه الدراسة مستوى التزام الإدارة العليا في شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض بتوفير الدعم اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة الخاصة بهذا البعد.

1.9.3 التحسين المستمر (Continuous Improvement)

التعريف الاصطلاحي

يقصد بالتحسين المستمر عملية التطوير المستمرة للعمليات والإجراءات والخدمات بهدف رفع الكفاءة، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة الأداء، وتحقيق رضا العملاء (Juran & De Feo, 2017)

التعريف الإجرائي

ويقصد بالتحسين المستمر في هذه الدراسة مدى اهتمام شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض بتطوير عملياتها وإجراءاتها بصورة مستمرة، ويقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المخصصة لهذا البعد.

1.9.4 التدريب ومشاركة العاملين (Training and Employee Participation)

التعريف الاصطلاحي

يقصد بالتدريب ومشاركة العاملين توفير البرامج التدريبية التي تنمي معارف العاملين ومهاراتهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير العمل وتحسين الأداء، بما يعزز فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة (Goetsch & Davis, 2021)

التعريف الإجرائي

ويقصد بالتدريب ومشاركة العاملين في هذه الدراسة مستوى اهتمام شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض بتدريب العاملين، وتنمية مهاراتهم، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم المقترحات التطويرية، ويقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة الخاصة بهذا البعد.

1.9.5 التركيز على العملاء (Customer Focus)

التعريف الاصطلاحي

يقصد بالتركيز على العملاء اهتمام المؤسسة بتحديد احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، والعمل على تلبيتها وتجاوز توقعاتهم، بما يسهم في تحقيق رضاهم وتعزيز ولائهم للمؤسسة (ISO, 2015)

التعريف الإجرائي

ويقصد بالتركيز على العملاء في هذه الدراسة مدى اهتمام شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض بفهم احتياجات عملائها والاستجابة لها، وتحسين جودة الخدمات المقدمة لهم، ويقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة الخاصة بهذا البعد.

1.9.6 الأداء المؤسسي (Organizational Performance)

التعريف الاصطلاحي

يقصد بالأداء المؤسسي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية، من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها، وتحسين جودة عملياتها، ورفع مستوى الإنتاجية، وتحقيق رضا العملاء، بما يعزز قدرتها على الاستمرار والتميز (Kaplan & Norton, 1996; Neely, 2007)

التعريف الإجرائي

ويقصد بالأداء المؤسسي في هذه الدراسة مستوى كفاءة وفاعلية الأداء في شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض، كما يدركه أفراد عينة الدراسة، ويتم قياسه من خلال استجاباتهم على فقرات الاستبانة المخصصة لقياس الأداء المؤسسي.

1.10 هيكل الدراسة

اعتمد الباحث تنظيم هذه الدراسة في خمسة فصول رئيسية، بحيث يعرض كل فصل جانبًا محددًا من جوانب الدراسة، بما يحقق التكامل بين الإطار النظري والمنهجية العلمية والجانب التطبيقي، وصولًا إلى النتائج والتوصيات. وجاء تنظيم الدراسة على النحو الآتي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يعرض هذا الفصل الإطار العام للدراسة، حيث يتضمن مقدمة الدراسة، ومشكلة الدراسة، وأسئلتها، وأهدافها، وأهميتها، وفرضياتها، ونموذج الدراسة (الإطار المفاهيمي)، وحدود الدراسة، ومصطلحاتها، إضافة إلى هيكل الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يعرض هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، من خلال استعراض المفاهيم والنظريات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، كما يتناول الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتحليلها، والتعقيب عليها، وبيان أوجه الاستفادة منها، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي انطلقت منها الدراسة الحالية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

يعرض هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة، ويشمل منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وإجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، وإجراءات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها

يشتمل على هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها، ثم مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وتحليل أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وبيان دلالاتها العلمية والتطبيقية.

الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات والمقترحات

يتناول هذا الفصل أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والاستنتاجات الرئيسة، والتوصيات العملية الموجهة إلى هذه الشركة، بالإضافة إلى المقترحات الخاصة بالدراسات المستقبلية في مجال إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.

1.1.1 خلاصة الفصل

وضع هذا الفصل الإطار العام الذي تنطلق منه الدراسة؛ فبدأ بعرض مقدماتها وبيان موقع إدارة الجودة الشاملة بين المداخل الإدارية الحديثة الداعمة لتحسين الأداء المؤسسي وكفاءة العمليات والتميز المؤسسي. وجاء ذلك في سياق التحولات المتسارعة في قطاع الأعمال ومستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 الهادفة إلى رفع الكفاءة وتحسين جودة الخدمات وتعزيز تنافسية مؤسسات القطاعين العام والخاص.

ثم حدد الفصل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى استجلاء أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي داخل الشركة محل الدراسة، في ظل قلة التطبيقات البحثية التي تناولت هذا الموضوع في شركات الاستشارات الهندسية السعودية. وعلى هذا الأساس، صيغت الأسئلة والأهداف والفرضيات بما يلائم طبيعة المتغيرات ويتيح اختبارها ميدانياً بالأساليب الإحصائية المناسبة.

وعرض الفصل الأهمية العلمية والتطبيقية للدراسة، مبيناً ما يمكن أن تضيقه إلى الأدبيات المعنية بإدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، وما قد تنتجه نتائجها وتوصياتها من دعم لتطوير الممارسات الإدارية في الشركة موضوع الدراسة، إلى جانب ما توفره للباحثين والمهتمين من منطلق لدراسات لاحقة.

كما يبين النموذج المفاهيمي متغيرات الدراسة؛ إذ تمثل إدارة الجودة الشاملة المتغير المستقل بأبعادها الأربعة: دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتدريب ومشاركة العاملين، والتركيز على العملاء، بينما يمثل تحسين الأداء المؤسسي المتغير التابع. وشكل هذا التحديد الأساس العلمي لبناء الفرضيات وأداة جمع البيانات.

وتتناول الفصل حدود الدراسة الموضوعية والمكانية والبشرية والزمنية والمنهجية، إلى جانب التعريفين الاصطلاحي والإجرائي للمفاهيم الرئيسية، بما يضبط استخدامها داخل البحث ويوحد دلالاتها. واختتم بعرض هيكل الرسالة المكون من خمسة فصول مترابطة، يتناول كل منها جانبًا محددًا من الدراسة.

وبعد استكمال هذا الإطار، ينتقل الفصل الثاني إلى تأصيل مفهومي إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، ومراجعة الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة وتحليلها، ثم تحديد الفجوة البحثية التي تستند إليها الدراسة الحالية؛ تمهيدًا لبناء الأساس النظري للدراسة الميدانية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 تمهيد

يُدرج بحث أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي ضمن الموضوعات التي استأثرت باهتمام واضح في الأدبيات الإدارية الحديثة؛ لما تمثله الجودة الشاملة من فلسفة متكاملة تستهدف التحسين المستمر، وجودة العمليات والخدمات، وكفاءة الأداء، ورضا العملاء، بما يعزز تنافسية المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية. (Creswell & Creswell, 2023; Saunders, Lewis, & Thornhill, 2023).

وقد انتقل مفهوم إدارة الجودة الشاملة خلال العقود الأخيرة من التركيز على فحص المنتجات والخدمات إلى منظور إداري شامل يدمج الجودة في العمليات والأنشطة التنظيمية كافة، ويجعل مسؤوليتها مشتركة بين المستويات الإدارية. وفي موازاة ذلك، غدا تحسين الأداء المؤسسي غاية رئيسة لتطبيق مبادئها، بالنظر إلى أثرها في الإنتاجية، وجودة الخدمات، ورضا العملاء، والتميز المؤسسي (Goetsch & Davis, 2021; Oakland, 2014).

وتتبع خصوصية الدراسة الحالية من تطبيقها على الشركة محل الدراسة ضمن قطاع الاستشارات الهندسية، وهو قطاع يشهد نمواً سريعاً في المملكة العربية السعودية بالتزامن مع المشروعات التنموية الكبرى. وتفرض هذه البيئة تبني ممارسات إدارية رصينة تضمن جودة الخدمات الهندسية، وكفاءة الأداء، واستدامة القدرة التنافسية. (Juran & De Feo, 2017; ISO, 2015).

وينتظم الفصل في قسمين: يؤصل القسم الأول مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، ويعرض مبادئها وأبعادها والنظريات المرتبطة بهما والعلاقة بينهما؛ بينما يراجع القسم الثاني الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة، ويحلل أوجه الاتفاق والاختلاف، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تعالجها الدراسة. (Abbas, 2020; Oakland, 2014).

وبذلك يهدف الفصل إلى إرساء قاعدة نظرية تدعم الدراسة الميدانية وصياغة فرضياتها، وتعين لاحقاً على تفسير نتائج الفصل الرابع، بما يعزز القيمة العلمية للبحث ويحافظ على اتساقه المنهجي. (Webster & Watson, 2002).

وبتمثل هدف هذا الفصل في بناء قاعدة نظرية راسخة تستند إليها الدراسة الميدانية، وتدعم صياغة الفرضيات، وتساعد في تفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها في الفصل الرابع، بما يعزز من القيمة العلمية للدراسة ويضمن اتساقها المنهجي. (Creswell & Creswell, 2023).

2.2 إدارة الجودة الشاملة

تمثل إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) من أبرز الفلسفات الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية خلال العقود الأخيرة، نظراً لدورها المحوري في تطوير أداء المؤسسات وتحقيق التميز المؤسسي. وقد جاء الاهتمام بهذا المدخل نتيجة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، واشتداد المنافسة، وتزايد توقعات العملاء، الأمر الذي دفع المؤسسات إلى تبني ممارسات إدارية تركز على التحسين المستمر، ورفع جودة العمليات والخدمات، وتعزيز كفاءة الأداء. (Goetsch & Davis, 2021; Oakland, 2014).

وتقوم إدارة الجودة الشاملة على مفهوم شمولي يربط بين جميع الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة، ويجعل الجودة مسؤولية مشتركة لجميع العاملين، بدءاً من الإدارة العليا وحتى المستويات التنفيذية، بهدف تحقيق رضا العملاء، وتحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. كما تعتمد على جملة من المبادئ، من أهمها: دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، والتركيز على العملاء، واتخاذ القرارات المبنية على البيانات، والعمل بروح الفريق. (ISO, 2015; Juran & De Feo, 2017).

وتبين دراسات عديدة أن المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة بفاعلية تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية، وتتمكن من تحسين جودة خدماتها، وتقليل الأخطاء والهدر، ورفع مستوى رضا العملاء، بما ينعكس إيجاباً على أدائها المؤسسي واستدامة نجاحها (Talib, Rahman, & Qureshi, 2019; Abbas, 2020).

وبالنظر إلى ارتباط موضوع الدراسة الحالية بأثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي، فإن هذا البحث يستعرض مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ونشأتها وتطورها، وأهميتها، وأهدافها، ومبادئها، وأبعادها، ومتطلبات تطبيقها، ومعوقات التطبيق، والفوائد المتحققة من تبنيها، وذلك بهدف بناء إطار نظري متكامل يدعم الدراسة الميدانية ويسهم في تفسير نتائجها. (Oakland, 2014).

2.2.1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Concept of Total Quality Management)

تمثل إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) من أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي أحدثت تحولاً جوهرياً في أساليب إدارة المؤسسات، إذ انتقلت بمفهوم الجودة من مجرد فحص المنتجات والخدمات بعد إنتاجها إلى فلسفة إدارية شاملة تستهدف تحسين جميع العمليات والأنشطة داخل المؤسسة على نحو مستمر، بما يضمن تحقيق رضا العملاء، وتعزيز كفاءة الأداء، وتحقيق التميز المؤسسي. وقد جاء هذا التحول استجابةً للتطورات المتسارعة في بيئة الأعمال العالمية، وما فرضته من تحديات تتطلب من المؤسسات تطوير قدراتها الإدارية والتنافسية للحفاظ على استمراريته وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. (Goetsch & Davis, 2021; Oakland, 2014).

ويُنظر إلى إدارة الجودة الشاملة باعتبارها فلسفة إدارية تركز على مشاركة جميع العاملين في المؤسسة، وتنصب على التحسين المستمر، والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، والاعتماد على البيانات والمعلومات في اتخاذ القرارات، والعمل الجماعي، والالتزام بتلبية احتياجات العملاء وتجاوز توقعاتهم. ومن هذا المنطلق، أصبحت الجودة مسؤولية جماعية تشمل جميع الإدارات والوحدات التنظيمية، ولم تعد مسؤولية قسم الجودة وحده (Juran & De Feo, 2017).

وقد اختلف الباحثون في تعريف إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف الزاوية التي تناولوا منها هذا المفهوم، إلا أن جميع التعريفات تتفق على أنها نظام إداري متكامل يستهدف تحقيق التحسين المستمر في أداء المؤسسة من خلال توظيف الموارد البشرية والمادية بكفاءة، وتحسين العمليات، وتعزيز ثقافة الجودة، وتحقيق رضا العملاء. (ISO, 2015; Oakland, 2014).

وعرف (Oakland (2014 إدارة الجودة الشاملة بأنها أسلوب إداري متكامل يهدف إلى تحسين الأداء في جميع مستويات المؤسسة، عبر إشراك جميع العاملين في جهود التحسين المستمر، والتركيز على تحقيق رضا العملاء، وتحسين جودة العمليات والمنتجات والخدمات. كما عرفها (Goetsch and Davis (2021 بأنها فلسفة إدارية تعتمد على التحسين المستمر، والعمل الجماعي، والقيادة الفاعلة، والتركيز على العملاء، بهدف تحقيق الجودة في جميع الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة.

وفي السياق العربي، يرى عدد من الباحثين أن إدارة الجودة الشاملة تمثل مدخلاً إدارياً شاملاً يستهدف تحقيق التحسين المستمر في الأداء المؤسسي، عبر تطوير العمليات، وتمكين العاملين، وتعزيز ثقافة الجودة، بما يسهم في رفع كفاءة المؤسسة وتحقيق رضا العملاء وتعزيز قدرتها التنافسية.

ويكشف استعراض التعريفات السابقة، يلاحظ الباحث أن إدارة الجودة الشاملة لا تنحصر في تطبيق جملة من الأدوات أو الإجراءات الفنية، وإنما تمثل فلسفة إدارية متكاملة تتطلب التزام الإدارة العليا، ومشاركة جميع العاملين، وتطوير العمليات على نحو مستمر، وبناء ثقافة تنظيمية تؤمن بأن الجودة مسؤولية الجميع، وأن التحسين المستمر يمثل أساساً لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة.

وعليه، يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة في إطار هذه الدراسة بأنها:

فلسفة إدارية متكاملة تعتمد على تطبيق جملة من المبادئ والممارسات الإدارية، وفي مقدمتها دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتدريب ومشاركة العاملين، والتركيز على العملاء، بهدف تحسين جودة العمليات والخدمات، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحقيق رضا العملاء، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

ويتسم هذا التعريف بكونه أكثر اتساقًا مع أهداف الدراسة الحالية، إذ ينسجم مع أبعاد المتغير المستقل المعتمدة في الدراسة، ويوفر أساسًا نظريًا لبناء أداة الدراسة، وصياغة الفرضيات، وتحليل النتائج في الفصول اللاحقة.

2.2.2 نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة (Evolution of Total Quality Management)

لم يظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بصورته الحالية دفعة واحدة، وإنما جاء نتيجة تطور تاريخي طويل في الفكر الإداري، ارتبط بالتغيرات التي شهدتها الصناعة والإدارة خلال القرن العشرين. فقد بدأت الجودة في مراحلها الأولى بالتركيز على فحص المنتجات النهائية للكشف عن العيوب واستبعاد المنتجات غير المطابقة للمواصفات، ثم تطورت تدريجيًا لتشمل الرقابة على العمليات الإنتاجية، قبل أن تتحول إلى فلسفة إدارية متكاملة تستهدف تحقيق التحسين المستمر في جميع أنشطة المؤسسة. (Evans & Lindsay, 2020).

وشهدت بدايات القرن العشرين ظهور مفهوم **فحص الجودة (Inspection)**، الذي اعتمد على اكتشاف العيوب بعد انتهاء عملية الإنتاج، وكان الهدف الرئيس منه التأكد من مطابقة المنتجات للمواصفات المطلوبة. إلا أن هذا الأسلوب اتسم بارتفاع تكلفته، وعدم قدرته على منع الأخطاء قبل وقوعها، الأمر الذي دفع المؤسسات إلى البحث عن أساليب أكثر كفاءة في إدارة الجودة. (Juran & De Feo, 2017).

وفي ثلاثينيات القرن الماضي، أسهم العالم الأمريكي والتر شيوهارت (Walter A. Shewhart) في إحداث نقلة نوعية عبر تطوير مفهوم **الرقابة الإحصائية على الجودة (Statistical Quality Control)**، حيث استخدم الأساليب الإحصائية لمراقبة العمليات الإنتاجية، مما ساعد المؤسسات على اكتشاف الانحرافات ومعالجتها أثناء تنفيذ العمليات، بدلاً من الاكتفاء بفحص المنتج النهائي. (Shewhart, 1931).

وخلال خمسينيات القرن الماضي، برزت إسهامات عدد من رواد الجودة، وفي مقدمتهم **ويليام إدواردز ديمينغ (W. Edwards Deming)**، الذي أكد أن تحسين الجودة يعتمد على تطوير العمليات الإدارية والإنتاجية على نحو مستمر، وأن مسؤولية الجودة تقع على عاتق الإدارة العليا قبل العاملين. كما قدم **ديمينغ** مبادئه الأربعة عشر التي أصبحت من أهم الأسس التي استندت إليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة. (Deming, 1986).

وفي الفترة نفسها، قدم **جوزيف جوران (Joseph M. Juran)** مفهوم **ثلاثية الجودة (Juran Trilogy)**، التي تركز على ثلاثة عناصر رئيسية هي: تخطيط الجودة، والرقابة على الجودة، وتحسين الجودة، مؤكداً أن الجودة ينبغي أن تكون جزءاً من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، وأن التحسين المستمر يمثل مسؤولية إدارية مستمرة. (Juran & De Feo, 2017).

كما أسهم **فيليب كروسبي (Philip B. Crosby)** في تطوير مفهوم الجودة من خلال طرح مبدأ **"العيوب الصفرية (Zero Defects)"**، الذي يركز على الوقاية من الأخطاء بدلاً من تصحيحها بعد وقوعها، مؤكداً أن الجودة لا تعني زيادة التكاليف، بل إن تحسين الجودة يساهم في خفض تكاليف التشغيل وتقليل الهدر. (Crosby, 1979).

وفي اليابان، لعب **كاورو إيشيكاوا (Kaoru Ishikawa)** دوراً بارزاً في نشر ثقافة الجودة الشاملة، عبر تطوير أدوات تحسين الجودة، وتشجيع مشاركة العاملين في حل المشكلات، وإدخال مفهوم **دوائر الجودة (Quality Circles)**، الذي عزز العمل الجماعي وأسهم في تحقيق التحسين المستمر داخل المؤسسات اليابانية. (Ishikawa, 1985).

وفي أعقاب النجاح الكبير الذي حققته المؤسسات اليابانية خلال سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي، انتقل مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، ثم انتشر تدريجيًا في مختلف دول العالم، ليصبح أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات الصناعية والخدمية والحكومية لتحقيق التميز المؤسسي وتعزيز قدرتها التنافسية.

وفي العقود الأخيرة، توسع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ليشمل مختلف القطاعات، بما في ذلك التعليم، والرعاية الصحية، والخدمات المالية، والقطاع الحكومي، وقطاع الاستشارات الهندسية، حيث أصبحت الجودة عنصرًا إستراتيجيًا يدعم تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز رضا العملاء، ودعم الابتكار، وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

وعلى صعيد المملكة العربية السعودية، فقد ازداد الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بصورة ملحوظة خلال السنوات الأخيرة، تزامنًا مع برامج التطوير الإداري والتحول المؤسسي، ومستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي أكدت أهمية رفع كفاءة الأداء، وتحسين جودة الخدمات، وتبني أفضل الممارسات العالمية في الإدارة والجودة، بما يساهم في تعزيز تنافسية المؤسسات وتحقيق التنمية المستدامة (Vision 2030 Kingdom of Saudi Arabia, 2016).

ومن خلال هذا التطور التاريخي، يتضح أن إدارة الجودة الشاملة لم تعد مجرد جملة من الأدوات الفنية أو الأساليب الرقابية، وإنما أصبحت فلسفة إدارية شاملة تعتمد على القيادة الفاعلة، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتركيز على العملاء، وهي المبادئ التي تشكل الأساس الذي تستند إليه الدراسة الحالية في تحليل أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي. (Goetsch & Davis, 2021; Oakland, 2014).

2.2.3 أهمية إدارة الجودة الشاملة (Importance of Total Quality Management)

تمثل إدارة الجودة الشاملة من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي أسهمت في إحداث نقلة نوعية في أساليب إدارة المؤسسات، وذلك لما توفره من إطار متكامل يهدف إلى تحسين الأداء، ورفع جودة الخدمات والمنتجات، وتعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق رضا العملاء. وقد ازدادت أهمية إدارة الجودة الشاملة في ظل التطورات الاقتصادية والتقنية المتسارعة، وما صاحبها من اشتداد المنافسة المحلية والعالمية، الأمر الذي جعل المؤسسات مطالبة بتبني ممارسات إدارية حديثة تضمن لها الاستمرار والنمو وتحقيق التميز المؤسسي.

وتتبع أهمية إدارة الجودة الشاملة من كونها لا تنحصر في تحسين جودة المنتج أو الخدمة فحسب، بل تمتد لتشمل جميع العمليات والأنشطة الإدارية والفنية داخل المؤسسة، حيث تسعى إلى بناء ثقافة تنظيمية تقوم على التحسين المستمر، والعمل الجماعي، والمشاركة الفاعلة للعاملين، والاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات، والتركيز على احتياجات العملاء باعتبارهم المحور الرئيس لنجاح المؤسسة.

وتسهم كذلك إدارة الجودة الشاملة في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي عبر تطوير العمليات التشغيلية، وتقليل معدلات الأخطاء والهدر، وتحسين استثمار الموارد البشرية والمالية، بما ينعكس إيجابًا على مستوى الإنتاجية وجودة الخدمات، ويؤدي إلى خفض التكاليف التشغيلية وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. كما تساعد المؤسسات على اكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها بصورة منهجية، بما يدعم قدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة وفعالية.

وتبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة أيضًا في دورها في تعزيز رضا العملاء، إذ تعتمد على التعرف المستمر على احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، والعمل على تلبيتها وتجاوز توقعاتهم، عبر تحسين جودة الخدمات والالتزام بالمعايير المهنية، وهو ما يساهم في بناء الثقة مع العملاء، وتعزيز ولائهم، والمحافظة على استمرارية العلاقة معهم، بما ينعكس إيجابًا على سمعة المؤسسة ومكانتها التنافسية.

ومن الجوانب المهمة لإدارة الجودة الشاملة أنها تدعم تنمية الموارد البشرية، إذ تؤكد على أهمية تدريب العاملين، وتطوير مهاراتهم، وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجيعهم على الابتكار وتقديم المقترحات التطويرية. ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتعزيز الانتماء المؤسسي، وزيادة دافعية العاملين نحو تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

كذلك تدعم إدارة الجودة الشاملة المؤسسات على تعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات، من خلال تبني ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات في بيئة الأعمال، وتدعم الابتكار والتحسين المستمر، وهو ما يمكنها من مواجهة التحديات المستقبلية، والمحافظة على قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية.

وفي ضوء التحول الرقمي والتطورات التقنية الحديثة، أصبحت إدارة الجودة الشاملة تمثل أحد المرتكزات الأساسية لتطوير المؤسسات، حيث تدعم تحسين كفاءة العمليات الرقمية، ورفع جودة الخدمات الإلكترونية، وتعزيز سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء، بما يتوافق مع متطلبات الاقتصاد الرقمي والممارسات الإدارية الحديثة.

وعلى صعيد المملكة العربية السعودية، فقد اكتسبت إدارة الجودة الشاملة أهمية متزايدة في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي أكدت ضرورة رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز التميز المؤسسي، وتطبيق أفضل الممارسات العالمية في الإدارة والجودة. وقد انعكس ذلك في اهتمام العديد من المؤسسات الحكومية والخاصة بتطبيق أنظمة الجودة، والحصول على الشهادات والمعايير الدولية، مثل **ISO 9001**، بهدف تحسين الأداء وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

أما على مستوى الشركة محل الدراسة، فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمثل عنصرًا إستراتيجيًا يساهم في تحسين جودة الخدمات الاستشارية والهندسية، وتعزيز كفاءة العمليات، والارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي، بما يمكن الشركة من تلبية احتياجات عملائها، والمحافظة على قدرتها التنافسية في سوق يشهد توسعًا مستمرًا في المشروعات الهندسية والتنموية.

ويكشف العرض السابق أن أهمية إدارة الجودة الشاملة لا تنحصر في تحقيق جودة المنتجات والخدمات، بل تمتد لتشمل تطوير جميع جوانب العمل المؤسسي، وتعزيز كفاءة الأداء، وتحقيق رضا العملاء، ودعم الابتكار، وتحقيق الاستدامة، وهو ما يفسر الاهتمام المتزايد بها في الدراسات الإدارية الحديثة، ويبرر اختيارها متغيرًا مستقلًا في الدراسة الحالية.

2.2.4 أهداف إدارة الجودة الشاملة (Objectives of Total Quality Management)

تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحقيق جملة من الأهداف الإستراتيجية التي تساهم في تطوير أداء المؤسسات وتحسين قدرتها على تحقيق رسالتها وأهدافها بعيدة المدى. ولا تقف هذه الأهداف على تحسين جودة المنتجات أو الخدمات فحسب، بل تمتد لتشمل تطوير جميع العمليات الإدارية والفنية، وتنمية الموارد البشرية، وتعزيز رضا العملاء، وتحقيق التميز المؤسسي. ويؤكد الفكر الإداري الحديث أن نجاح المؤسسات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد إلى حد كبير على وضوح أهدافها، وارتباطها بالإستراتيجية العامة للمؤسسة، والالتزام بجميع المستويات التنظيمية بتحقيقها.

ومن أبرز أهداف إدارة الجودة الشاملة ما يأتي:

أولاً: تحقيق رضا العملاء

يمثل تحقيق رضا العملاء الهدف الرئيس لإدارة الجودة الشاملة، إذ تقوم فلسفتها على فهم احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، والعمل على تلبيتها بكفاءة وفاعلية، بل والسعي إلى تجاوز توقعاتهم كلما أمكن ذلك. ويؤدي تحقيق رضا العملاء إلى تعزيز ثقتهم بالمؤسسة، وزيادة ولائهم، وتحسين سمعتها، ورفع قدرتها على المنافسة والاستمرار في السوق.

ثانياً: التحسين المستمر للعمليات

تعمل إدارة الجودة الشاملة على تطوير جميع العمليات والإجراءات على نحو مستمر، بهدف رفع مستوى الكفاءة، وتقليل الأخطاء، والقضاء على الأنشطة التي لا تضيف قيمة، وتحسين جودة الخدمات والمنتجات. ويعد التحسين المستمر عملية دائمة لا ترتبط بمرحلة زمنية محددة، وإنما تمثل ثقافة تنظيمية تتبناها المؤسسة في جميع أنشطتها.

ثالثاً: رفع كفاءة الأداء المؤسسي

من أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة تحسين الأداء المؤسسي عبر الاستخدام الأمثل للموارد، ورفع الإنتاجية، وتحسين جودة العمليات، وتعزيز سرعة إنجاز الأعمال، بما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات.

رابعاً: تنمية الموارد البشرية وتمكين العاملين

تركز إدارة الجودة الشاملة على الاستثمار في العنصر البشري، عبر توفير البرامج التدريبية، وتنمية المهارات، وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات، وتحفيز العاملين على الابتكار والمشاركة في جهود التحسين المستمر. ويسهم ذلك في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتعزيز الانتماء المؤسسي، وتحسين جودة الأداء.

خامساً: خفض التكاليف وتقليل الهدر

تعمل إدارة الجودة الشاملة على تقليل الأخطاء وإعادة العمل، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وتقليل الفاقد في الوقت والمواد والجهد، مما يؤدي إلى خفض التكاليف التشغيلية وتحقيق كفاءة اقتصادية أعلى دون التأثير في جودة الخدمات أو المنتجات.

سادساً: تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة

يدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة تحسين جودة الخدمات والمنتجات، ورفع كفاءة العمليات، وتحقيق رضا العملاء، وهو ما ينعكس إيجاباً على القدرة التنافسية للمؤسسة، ويمكنها من المحافظة على حصتها السوقية، والتوسع في الأسواق، وتعزيز مكانتها بين المنافسين.

سابعاً: دعم اتخاذ القرارات المبنية على البيانات

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على جمع البيانات وتحليلها على نحو مستمر، واستخدام نتائج التحليل في اتخاذ القرارات الإدارية، بما يسهم في تحسين جودة القرارات، وتقليل المخاطر، ورفع كفاءة التخطيط والمتابعة والتقييم.

ثامناً: ترسيخ ثقافة الجودة داخل المؤسسة

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى بناء ثقافة تنظيمية تؤمن بأن الجودة مسؤولية جميع العاملين، وأن التحسين المستمر يمثل جزءاً من الممارسات اليومية، بما يدعم تعزيز الالتزام المؤسسي، ونشر قيم الإتقان والعمل الجماعي والابتكار.

تاسعاً: تحقيق الاستدامة والتميز المؤسسي

غدا تحقيق الاستدامة المؤسسية أحد الأهداف الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة، حيث تساعد المؤسسة على بناء أنظمة عمل مرنة، قادرة على التكيف مع المتغيرات، والاستجابة لمتطلبات العملاء، وتحقيق النمو المستدام، والمحافظة على قدرتها التنافسية على المدى الطويل.

استناداً إلى ما تقدم، يتضح أن أهداف إدارة الجودة الشاملة تتجاوز تحسين جودة المنتجات والخدمات لتشمل تطوير المؤسسة بصورة شاملة، عبر تحسين الأداء، وتنمية الموارد البشرية، وتعزيز رضا العملاء، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وترسيخ ثقافة التحسين المستمر، وهو ما يجعلها أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التميز المؤسسي.

أما على مستوى الشركة محل الدراسة، فإن تحقيق هذه الأهداف يسهم في تطوير جودة الخدمات الهندسية والاستشارية، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحسين رضا العملاء، وتعزيز قدرة الشركة على المنافسة في قطاع يشهد تطوراً متسارعاً ومتطلبات متزايدة فيما يتعلق بالجودة والابتكار.

2.2.5 مبادئ إدارة الجودة الشاملة (Principles of Total Quality Management)

تقوم إدارة الجودة الشاملة على جملة من المبادئ الإدارية التي تشكل الأساس الذي تستند إليه المؤسسات في تطبيق هذا المدخل الإداري الحديث. وتمثل هذه المبادئ الإطار الذي يوجه السياسات والإجراءات والممارسات التنظيمية نحو تحقيق التحسين المستمر، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز

رضا العملاء، وتحقيق التميز المؤسسي. ويؤكد الباحثون أن نجاح إدارة الجودة الشاملة لا يعتمد على تطبيق أدوات الجودة فقط، وإنما يرتبط بمدى التزام المؤسسة بهذه المبادئ وتحويلها إلى ثقافة تنظيمية تمارس على نحو مستمر.

وقد تعددت المبادئ التي عرضتها الأدبيات الإدارية، إلا أنها تتفق في جوهرها على عدد من المبادئ الرئيسية، ويمكن عرضها على النحو الآتي:

أولاً: التركيز على العملاء (Customer Focus)

يمثل العميل محور الاهتمام الرئيس في إدارة الجودة الشاملة، إذ تهدف المؤسسة إلى التعرف على احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، والعمل على تلبيتها بكفاءة وفاعلية، بل والسعي إلى تجاوز توقعاتهم. ويؤدي الاهتمام المستمر بالعملاء إلى تعزيز رضاهم، وزيادة ولائهم، وتحسين سمعة المؤسسة، ودعم قدرتها التنافسية.

ثانياً: التزام ودعم الإدارة العليا (Top Management Commitment)

يمثل التزام الإدارة العليا أحد أهم عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يقع على عاتقها وضع الرؤية الاستراتيجية للجودة، وتوفير الموارد اللازمة، ودعم برامج التطوير، ونشر ثقافة الجودة بين العاملين. كما جريئاً القيادة القدوة في الالتزام بمبادئ الجودة، وهو ما يساهم في تعزيز مشاركة العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثاً: التحسين المستمر (Continuous Improvement)

يقوم هذا المبدأ على السعي الدائم إلى تطوير العمليات والإجراءات والخدمات، وعدم الاكتفاء بالمستوى الحالي للأداء، وذلك عبر مراجعة العمليات بصورة دورية، وتحليل أسباب القصور، وتطبيق الحلول المناسبة التي تساهم في رفع الكفاءة وتحسين جودة الأداء.

رابعاً: مشاركة العاملين وتمكينهم (Employee Involvement and Empowerment)

تؤكد إدارة الجودة الشاملة أن نجاح المؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة على مشاركة جميع العاملين في جهود التحسين، وإتاحة الفرصة لهم للمساهمة في اتخاذ القرارات، وتقييم المقترحات، وتحمل المسؤولية، إلى جانب إتاحة التدريب المستمر الذي يمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة عالية.

خامساً: اتخاذ القرارات بناءً على البيانات والمعلومات (Fact-Based Decision Making)

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب العلمية، بما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات دقيقة وموضوعية، ويحد من الاعتماد على الاجتهادات الشخصية، ويدعم تحسين جودة القرارات الإدارية.

سادساً: الإدارة بالعمليات (Process Management)

يركز هذا المبدأ على إدارة العمليات بوصفها سلسلة مترابطة من الأنشطة التي تضيف قيمة للعميل، مع العمل على تحسين هذه العمليات باستمرار، وتقليل الأنشطة غير الضرورية، بما يدعم رفع كفاءة الأداء وتحقيق الجودة.

سابعاً: العمل الجماعي (Teamwork)

يشجع هذا المبدأ على التعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة، وتبادل المعرفة والخبرات، والعمل بروح الفريق، بما يدعم تحسين الأداء، وتسريع حل المشكلات، وتحقيق أهداف المؤسسة بصورة أكثر فاعلية.

ثامناً: الوقاية بدلاً من التفتيش (Prevention Rather than Inspection)

تركز إدارة الجودة الشاملة على منع الأخطاء قبل وقوعها، عبر تحسين العمليات وتطوير الإجراءات، بدلاً من الاعتماد على اكتشاف الأخطاء بعد حدوثها، وهو ما يساهم في تقليل الهدر وخفض التكاليف وتحسين جودة المخرجات.

تاسعاً: بناء علاقات مستدامة مع أصحاب المصلحة (Stakeholder Relationship Management)

تسعى المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء، والموردين، والشركاء، وجميع أصحاب المصلحة، بما يدعم تحقيق المنافع المشتركة، ودعم استدامة الأداء المؤسسي.

علاقة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالدراسة الحالية

تستند الدراسة الحالية إلى أربعة مبادئ رئيسة تشكل أبعاد المتغير المستقل، وهي: دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتدريب ومشاركة العاملين، والتركيز على العملاء. وقد تم اختيار هذه المبادئ استناداً إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، نظراً لتكرار استخدامها في قياس إدارة الجودة الشاملة، وثبوت تأثيرها في تحسين الأداء المؤسسي في العديد من الدراسات التطبيقية.

ومن ثم، فإن هذه المبادئ تمثل الأساس النظري الذي بُنيت عليه أداة الدراسة، وصيغت في ضوءه الفرضيات، كما ستشكل محور التحليل الإحصائي في الفصل الرابع عند قياس أثر كل بعد في تحسين الأداء المؤسسي داخل الشركة محل الدراسة.

2.2.6 أبعاد إدارة الجودة الشاملة (Dimensions of Total Quality Management)

تعد أبعاد إدارة الجودة الشاملة العناصر الرئيسية التي تقوم عليها فلسفة الجودة داخل المؤسسات، إذ تمثل الممارسات الإدارية التي تسهم في تحقيق التحسين المستمر، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز رضا العملاء، وتحقيق التميز المؤسسي. وقد عرضت الأدبيات الإدارية العديد من الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أن درجة الاتفاق بين الباحثين اختلفت تبعاً لطبيعة المؤسسات والقطاعات التي أجريت فيها الدراسات.

ورغم هذا التباين، فقد أشارت معظم الدراسات إلى وجود جملة من الأبعاد التي تتكرر إلى حد كبير عند قياس إدارة الجودة الشاملة، وتتمثل في: دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتدريب ومشاركة العاملين، والتركيز على العملاء. وتعد هذه الأبعاد من أكثر الأبعاد استخداماً في الدراسات التطبيقية، نظراً لما أثبتته من تأثير مباشر في تحسين الأداء المؤسسي.

واستناداً إلى ذلك، اعتمدت الدراسة الحالية هذه الأبعاد الأربعة بوصفها مكونات المتغير المستقل، وسيتم تناولها على النحو الآتي:

2.2.6.1 دعم الإدارة العليا (Top Management Support)

يمثل دعم الإدارة العليا حجر الأساس في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ إن التزام القيادة العليا بفلسفة الجودة يمثل العامل الرئيس الذي يحدد مدى نجاح المؤسسة في تطبيق برامج الجودة وتحقيق أهدافها. ويتمثل هذا الدعم في وضع رؤية واضحة للجودة، وتوفير الموارد المالية والبشرية، واعتماد السياسات والإجراءات الداعمة، ومتابعة تنفيذ برامج التحسين على نحو مستمر.

كما تضطلع الإدارة العليا بدور محوري في ترسيخ ثقافة الجودة داخل المؤسسة، من خلال تشجيع العاملين على المشاركة في جهود التطوير، وتحفيزهم على الابتكار، وإتاحة بيئة عمل تدعم التعلم المستمر والعمل الجماعي.

وقد أكدت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تتمتع بدعم قوي من الإدارة العليا تحقق مستويات أعلى من النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بما يعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي وجودة الخدمات ورضا العملاء.

وفي ضوء الدراسة الحالية، يقصد بدعم الإدارة العليا مدى التزام الإدارة العليا في شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض بإتاحة الموارد، ودعم برامج الجودة، وتشجيع العاملين، وتهيئة البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2.2.6.2 التحسين المستمر (Continuous Improvement)

يمثل التحسين المستمر أحد المبادئ الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة، ويقصد به السعي الدائم إلى تطوير العمليات والإجراءات والخدمات، وتحسين الأداء على نحو مستمر، بما يسهم في رفع الكفاءة التشغيلية، وتقليل الأخطاء، وتحقيق مستويات أعلى من الجودة والإنتاجية. ويعتمد التحسين المستمر على مراجعة العمليات بصورة دورية، وتحليل أسباب المشكلات، والاستفادة من التغذية الراجعة، وتطبيق الحلول المناسبة التي تقضي إلى تطوير الأداء بصورة مستدامة. وتفيد الأدبيات الإدارية بأن المؤسسات التي تتبنى ثقافة التحسين المستمر تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات، والاستجابة لمتطلبات العملاء، وتحقيق التميز المؤسسي، مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الأساليب التقليدية في الإدارة. وفي سياق الدراسة الحالية، يعرف التحسين المستمر بأنه مجموعة الإجراءات والممارسات التي تتبناها شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض بهدف تطوير العمليات والخدمات على نحو مستمر، وتحسين جودة الأداء المؤسسي.

2.2.6.3 التدريب ومشاركة العاملين (Training and Employee Participation)

يمثل العنصر البشري الركيزة الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة، إذ لا يمكن تحقيق الجودة دون وجود عاملين يمتلكون المعارف والمهارات اللازمة، ويشاركون بفاعلية في عمليات التطوير والتحسين. ويرمي التدريب إلى تنمية قدرات العاملين، وتطوير مهاراتهم الفنية والإدارية، وتمكينهم من استخدام الأساليب الحديثة في أداء الأعمال، بينما تهدف المشاركة إلى إشراكهم في اتخاذ القرارات، وتشجيعهم على تقديم المقترحات، والمساهمة في حل المشكلات وتحسين العمليات. وقد أكدت الدراسات أن الاستثمار في تدريب العاملين وتمكينهم يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتعزيز الانتماء المؤسسي، وتحسين الإنتاجية، وزيادة جودة الخدمات، وهو ما ينعكس على نحو مباشر على الأداء المؤسسي. ولأغراض هذه الدراسة، يقصد بالتدريب ومشاركة العاملين مدى اهتمام شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض بتنمية مهارات العاملين، وإشراكهم في جهود التحسين المستمر واتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير العمل.

2.2.6.4 التركيز على العملاء (Customer Focus)

يمثل التركيز على العملاء أحد أهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة، حيث تقوم فلسفة الجودة على أن نجاح المؤسسة يعتمد على قدرتها في فهم احتياجات العملاء، وتقديم خدمات تلبي توقعاتهم، والعمل على نحو مستمر على تحسين تجربتهم وتعزيز مستوى رضاهم. ويستلزم ذلك بناء قنوات اتصال فعالة مع العملاء، وقياس مستوى رضاهم بصورة دورية، والاستفادة من ملاحظاتهم في تطوير الخدمات وتحسين الأداء.

وتفيد الأدبيات الإدارية بأن المؤسسات التي تضع العميل في مركز اهتمامها تحقق مستويات أعلى من الولاء، وتتمتع بسمعة أفضل، وتكون أكثر قدرة على المنافسة والاستمرار.

وفي سياق الدراسة الحالية، يقصد بالتركيز على العملاء مدى اهتمام شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض بتحديد احتياجات العملاء، والاستجابة لها، وتحسين جودة الخدمات الهندسية والاستشارية المقدمة لهم بما يحقق رضاهم ويعزز ولائهم.

خلاصة المبحث

يبين ما تقدم أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة تمثل الركائز الأساسية لتطبيق فلسفة الجودة داخل المؤسسات، وأن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على التكامل بين هذه الأبعاد، وليس على تطبيق كل بعد بصورة منفصلة. كما يتبين أن الأبعاد الأربعة التي اعتمدتها الدراسة الحالية تمثل أكثر الأبعاد استخداماً في الأدبيات الإدارية والدراسات التطبيقية، الأمر الذي يعزز ملاءمتها لقياس مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه الشركة، ودراسة أثرها في تحسين الأداء المؤسسي.

2.2.7 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (Requirements for Implementing Total Quality Management)

يتطلب التطبيق الفاعل لإدارة الجودة الشاملة توافر جملة من المقومات التنظيمية والإدارية التي تضمن نجاح المؤسسة في تبني فلسفة الجودة وتحقيق أهدافها. ولا يقتصر نجاح إدارة الجودة الشاملة على إصدار السياسات أو الحصول على شهادات الجودة، وإنما يعتمد بصورة أساسية على تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة، وتوفير الموارد اللازمة، وبناء ثقافة مؤسسية تؤمن بأهمية الجودة والتحسين المستمر.

وتؤكد الأدبيات الإدارية أن المؤسسات التي تحقق نجاحاً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي تلك التي تعمل على توفير متطلبات التطبيق قبل البدء في تنفيذ برامج الجودة، بما يضمن استدامة التحسين وتحقيق النتائج المرجوة.

وفيما يأتي أبرز متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أولاً: التزام ودعم الإدارة العليا

يمثل التزام الإدارة العليا نقطة الانطلاق الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ يقع على عاتقها وضع الرؤية الإستراتيجية للجودة، وتوفير الموارد اللازمة، وإصدار السياسات الداعمة، ومتابعة تنفيذ برامج الجودة على نحو مستمر. كما يتعين على الإدارة العليا أن تكون قدوة في الالتزام بمبادئ الجودة، بما يسهم في تعزيز ثقة العاملين وتشجيعهم على المشاركة في جهود التطوير.

ثانياً: نشر ثقافة الجودة

يقتضي تطبيق إدارة الجودة الشاملة بناء ثقافة تنظيمية تؤمن بأن الجودة مسؤولية جميع العاملين، وأن التحسين المستمر يمثل أسلوباً دائماً في العمل. ويتحقق ذلك من خلال نشر الوعي بمفاهيم الجودة، وتعزيز قيم التعاون، وتشجيع الابتكار، وترسيخ الالتزام بالمعايير المهنية والأخلاقية.

ثالثاً: تطوير الموارد البشرية

يمثل العنصر البشري من أهم عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة، إذ يتطلب التطبيق توفير برامج تدريبية مستمرة لتنمية مهارات العاملين، ورفع كفاءتهم، وتعريفهم بمفاهيم الجودة وأساليب تطبيقها، بالإضافة إلى تمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير العمل وتحسين الأداء.

رابعاً: توفير الموارد والإمكانات

يقتضي تطبيق إدارة الجودة الشاملة توفير الموارد البشرية والمالية والتقنية اللازمة لتنفيذ برامج الجودة، بما يشمل تطوير البنية التحتية، وتوفير الأنظمة التقنية، ودعم عمليات التدريب والتطوير، بما يضمن استمرارية تطبيق الجودة وتحقيق أهدافها.

خامساً: التركيز على العمليات

يستلزم نجاح إدارة الجودة الشاملة إدارة العمليات بصورة علمية ومنهجية، من خلال توثيق الإجراءات، وتحليل سير العمل، وتحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تطوير العمليات على نحو مستمر، بما يساهم في رفع الكفاءة وتحسين جودة المخرجات.

سادساً: نظم المعلومات واتخاذ القرار

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على توافر معلومات دقيقة وحديثة تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة، وقياس الأداء، ومتابعة مؤشرات الجودة، وتحليل المشكلات، واقتراح الحلول المناسبة. لذلك يشكل وجود نظام معلومات فعال أحد المتطلبات الأساسية لتطبيق الجودة الشاملة.

سابعاً: نظام فعال لقياس الأداء

يقتضي تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجود نظام واضح لقياس الأداء يعتمد على مؤشرات أداء رئيسية (Key Performance Indicators - KPIs)، تمكن الإدارة من متابعة مستوى الإنجاز، وقياس مدى تحقيق الأهداف، واكتشاف جوانب القصور، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

ثامناً: التواصل الفعال

يمثل التواصل الفعال بين جميع المستويات الإدارية أحد المتطلبات الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة، إذ يساهم في نقل المعلومات، وتوضيح الأهداف، وتعزيز التعاون بين الإدارات، وضمان مشاركة جميع العاملين في تنفيذ برامج الجودة.

تاسعاً: التركيز على العملاء

يقتضي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إنشاء آليات مستمرة للتواصل مع العملاء، وقياس مستوى رضاهم، وتحليل ملاحظاتهم، والاستفادة منها في تطوير الخدمات وتحسين الأداء، بما يساهم في تحقيق رضا العملاء وتعزيز ولائهم.

عاشراً: التحسين المستمر

يشكل التحسين المستمر جوهر إدارة الجودة الشاملة، إذ يتطلب مراجعة العمليات بصورة دورية، وتحليل النتائج، وتطبيق الإجراءات التصحيحية، والاستفادة من الخبرات السابقة، بما يضمن استمرار تطوير الأداء وتحقيق مستويات أعلى من الجودة.

علاقة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالدراسة الحالية

تنسجم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع موضوع الدراسة الحالية، إذ تعتمد الشركة محل الدراسة على جملة من المقومات الإدارية والتنظيمية لضمان نجاح تطبيق الجودة، ويبرز من بينها دعم الإدارة العليا، وتطوير العاملين، والتحسين المستمر، والتركيز على العملاء، وهي المتطلبات التي جرت في الوقت نفسه الأبعاد الرئيسية التي اعتمدتها الدراسة الحالية لقياس أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي.

2.2.8 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (Obstacles to Implementing Total Quality Management)

على الرغم من الفوائد الكبيرة التي تحققها إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات، فإن تطبيقها يواجه في كثير من الأحيان عدداً من المعوقات والتحديات التي قد تحد من فاعلية برامج الجودة، أو تؤدي إلى عدم تحقيق النتائج المرجوة منها. وتختلف هذه المعوقات باختلاف طبيعة المؤسسة، وثقافتها التنظيمية، ومستوى جاهزيتها للتغيير، إلا أن الأدبيات الإدارية تشير إلى وجود جملة من المعوقات المشتركة التي تواجه معظم المؤسسات عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتكمن خطورة هذه المعوقات في أنها لا تؤثر في مرحلة التطبيق فقط، وإنما قد تفضي إلى ضعف استمرارية برامج الجودة، وانخفاض مستوى التزام العاملين، وعدم تحقيق التحسين المستمر، وهو ما ينعكس سلباً على الأداء المؤسسي.

وفيما يأتي أبرز معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أولاً: ضعف التزام الإدارة العليا

يمثل ضعف التزام الإدارة العليا من أكثر المعوقات تأثيراً في نجاح إدارة الجودة الشاملة، إذ إن غياب الدعم القيادي يؤدي إلى ضعف التخطيط، وعدم توفير الموارد اللازمة، وانخفاض مستوى متابعة برامج الجودة، مما ينعكس سلباً على التزام العاملين واستمرار عمليات التطوير.

ثانياً: مقاومة التغيير

تشكل مقاومة التغيير أحد التحديات الرئيسة التي تواجه المؤسسات عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث قد يرفض بعض العاملين أو القيادات التغييرات في أساليب العمل، خوفاً من فقدان الامتيازات، أو زيادة أعباء العمل، أو بسبب ضعف الوعي بأهمية الجودة، الأمر الذي يحد من نجاح برامج التطوير.

ثالثاً: ضعف ثقافة الجودة

يستلزم نجاح إدارة الجودة الشاملة وجود ثقافة تنظيمية تؤمن بأهمية الجودة والتحسين المستمر. وعندما تفتقر المؤسسة إلى هذه الثقافة، يصبح تطبيق الجودة مجرد إجراءات شكلية، دون أن يتحول إلى ممارسة مؤسسية راسخة، مما يؤدي إلى ضعف النتائج المتوقعة.

رابعاً: نقص التدريب والتأهيل

يفضي ضعف برامج التدريب إلى انخفاض مستوى معرفة العاملين بمفاهيم الجودة وأدواتها، وعدم قدرتهم على تطبيقها بصورة صحيحة، وهو ما ينعكس على جودة الأداء ويقلل من فرص نجاح برامج الجودة داخل المؤسسة.

خامساً: محدودية الموارد

قد تواجه بعض المؤسسات صعوبات في توفير الموارد المالية أو البشرية أو التقنية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يقود إلى تأخر تنفيذ برامج الجودة أو تقليص نطاقها، وبالتالي انخفاض مستوى فاعليتها.

سادساً: ضعف نظم المعلومات

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على المعلومات الدقيقة في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، لذلك فإن ضعف نظم المعلومات، أو عدم توافر بيانات دقيقة وحديثة، يفضي إلى صعوبة قياس الأداء، وتحديد المشكلات، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

سابعاً: ضعف التواصل الداخلي

يفضي ضعف الاتصال بين الإدارات والمستويات التنظيمية المختلفة إلى سوء فهم أهداف الجودة، وضعف التنسيق بين الوحدات التنظيمية، وانخفاض مستوى التعاون، مما ينعكس سلباً على تنفيذ برامج الجودة وتحقيق أهدافها.

ثامناً: غياب نظام واضح لقياس الأداء

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة مؤشرات أداء واضحة تقيس مستوى الإنجاز وتتابع مخرجات التحسين المستمر. وفي غياب نظام فاعل للقياس، يصعب الحكم على نجاح برامج الجودة أو تشخيص جوانب القصور واتخاذ ما يلزم لمعالجتها.

تاسعاً: ضعف التركيز على العملاء

تركز بعض المؤسسات على الجوانب الداخلية فقط، مع إغفال احتياجات العملاء وتوقعاتهم، وهو ما يقود إلى انخفاض مستوى رضا العملاء، ويحد من قدرة المؤسسة على تحسين جودة خدماتها وتعزيز قدرتها التنافسية.

عاشراً: غياب التخطيط الإستراتيجي للجودة

يستلزم نجاح إدارة الجودة الشاملة أن تكون الجودة جزءاً من الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، وأن ترتبط بالأهداف والسياسات العامة. أما في حال غياب هذا التخطيط، فإن برامج الجودة تصبح جهوداً متفرقة تفتقر إلى الاستمرارية والتكامل.

أثر معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي

تؤثر المعوقات السابقة على نحو مباشر في قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة، حيث تؤدي إلى انخفاض كفاءة العمليات، وزيادة الأخطاء، وضعف رضا العملاء، وارتفاع التكاليف التشغيلية، وانخفاض الإنتاجية، وهو ما ينعكس في النهاية على مستوى الأداء المؤسسي. ولذلك فإن نجاح المؤسسات في معالجة هذه المعوقات يمثل خطوة أساسية نحو تحقيق التحسين المستمر والتميز المؤسسي.

وفي سياق الدراسة الحالية، فإن إدراك هذه المعوقات يساعد في تفسير نتائج الدراسة الميدانية، ولا سيما عند تحليل مستوى تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي داخل هذه الشركة.

2.2.9 فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة (Benefits of Implementing Total Quality Management)

أصبحت إدارة الجودة الشاملة من أهم المداخل الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق التميز المؤسسي وتعزيز قدرتها التنافسية، لما توفره من فوائد متعددة تشمل مختلف الجوانب الإدارية والتنظيمية والفنية. ولا تقف فوائد إدارة الجودة الشاملة على تحسين جودة المنتجات أو الخدمات، بل تمتد لتشمل تطوير العمليات، ورفع كفاءة الأداء، وتحسين استثمار الموارد، وتعزيز رضا العملاء، وترسيخ ثقافة التحسين المستمر، بما يساهم في تحقيق التنمية المؤسسية المستدامة.

وتؤكد الأدبيات الإدارية أن المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة بفاعلية تحقق نتائج أفضل مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الأساليب الإدارية التقليدية، وذلك نتيجة تبنيها منهجاً إدارياً يقوم على الوفاة من الأخطاء، والتحسين المستمر، والعمل الجماعي، والقيادة الفاعلة، والتركيز على العملاء.

وفيما يأتي أبرز الفوائد التي تحققها إدارة الجودة الشاملة:

أولاً: تحسين الأداء المؤسسي

يمثل تحسين الأداء المؤسسي من أهم الفوائد التي تحققها إدارة الجودة الشاملة، إذ تساهم في تطوير العمليات، وتحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتقليل الأخطاء، بما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء العام للمؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

ثانياً: تعزيز رضا العملاء

يساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة المؤسسات على فهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم بصورة أفضل، والعمل على تلبيتها بكفاءة وفاعلية، وهو ما يقود إلى رفع مستوى رضا العملاء، وتعزيز ثقتهم بالمؤسسة، وزيادة ولائهم، وتحسين صورتها الذهنية في السوق.

ثالثاً: رفع كفاءة العمليات

يدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة تحسين إجراءات العمل، وإعادة تصميم العمليات بصورة أكثر كفاءة، وتقليل الأنشطة التي لا تضيف قيمة، مما يؤدي إلى تسريع إنجاز الأعمال، وتحسين جودة الخدمات، ورفع الإنتاجية.

رابعاً: خفض التكاليف التشغيلية

يساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تقليل الأخطاء، والحد من إعادة العمل، وتقليل الهدر في الوقت والموارد، وهو ما يسهم في خفض التكاليف التشغيلية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة، دون التأثير في جودة الخدمات أو المنتجات.

خامساً: تنمية الموارد البشرية

تولي إدارة الجودة الشاملة اهتماماً كبيراً بتطوير العاملين، عبر التدريب المستمر، وتنمية المهارات، وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجيعهم على الابتكار، مما يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة، وزيادة الرضا الوظيفي، وتعزيز الانتماء المؤسسي.

سادساً: دعم التحسين المستمر والابتكار

تشجع إدارة الجودة الشاملة المؤسسات على مراجعة عملياتها بصورة دورية، والبحث عن فرص التطوير، والاستفادة من التغذية الراجعة، بما يدعم ترسيخ ثقافة التحسين المستمر، وتشجيع الابتكار، وتعزيز القدرة على مواكبة التغيرات في بيئة الأعمال.

سابعاً: تعزيز القدرة التنافسية

يسهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات، ورفع مستوى رضا العملاء، وزيادة كفاءة الأداء، وهو ما ينعكس إيجاباً على القدرة التنافسية للمؤسسة، ويمكنها من المحافظة على حصتها السوقية، والتوسع في الأسواق، وتعزيز مكانتها بين المنافسين.

ثامناً: تحسين بيئة العمل

يسهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بناء بيئة عمل إيجابية تركز على التعاون، والعمل بروح الفريق، والاحترام المتبادل، والمشاركة في اتخاذ القرار، وهو ما ينعكس على رفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة إنتاجيتهم.

تاسعاً: تعزيز الاستدامة المؤسسية

تدعم إدارة الجودة الشاملة المؤسسات على بناء أنظمة عمل مرنة وقادرة على التكيف مع المتغيرات، وتحسين استثمار الموارد، وتحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات، بما يدعم الاستدامة المؤسسية على المدى الطويل.

عاشراً: دعم اتخاذ القرارات الإدارية

تتيح إدارة الجودة الشاملة معلومات دقيقة عن الأداء والعمليات، بما يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة والبيانات، ويزيد من كفاءة التخطيط والمتابعة والتقويم، ويحد من المخاطر الإدارية والتشغيلية.

فوائد إدارة الجودة الشاملة في قطاع الاستشارات الهندسية

تكتسب إدارة الجودة الشاملة أهمية خاصة في شركات الاستشارات الهندسية، حيث تدعم تحسين جودة الدراسات والتصاميم الهندسية، وتعزيز دقة تنفيذ المشروعات، والالتزام بالموصفات والمعايير الفنية، وتحسين إدارة الوقت والتكاليف، ورفع مستوى رضا العملاء، وتقليل الأخطاء الفنية والإدارية، بما يعزز سمعة الشركة وقدرتها على المنافسة في سوق الخدمات الهندسية.

وفي هذا الإطار، فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة موضوع الدراسة يساهم في تطوير العمليات الإدارية والفنية، وتحسين جودة الخدمات الاستشارية والهندسية، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، ودعم قدرة الشركة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، بما يتوافق مع أفضل الممارسات العالمية ومستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

خلاصة البحث

يبين ما تقدم أن فوائد إدارة الجودة الشاملة لا تنحصر في تحسين جودة المنتجات أو الخدمات، بل تمتد لتشمل جميع جوانب العمل المؤسسي، بما في ذلك تطوير العمليات، وتنمية الموارد البشرية، وتحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز رضا العملاء، وخفض التكاليف، وتحقيق الاستدامة المؤسسية. وتؤكد هذه الفوائد أهمية تبني إدارة الجودة الشاملة بوصفها مدخلاً إستراتيجياً يساهم في تحقيق التميز المؤسسي، وهو ما يبرر اختيارها متغيراً مستقلاً في الدراسة الحالية، تمهيداً لدراسة أثرها في تحسين الأداء المؤسسي.

2.3 الأداء المؤسسي (Organizational Performance)

يمثل الأداء المؤسسي من المفاهيم الرئيسية في الفكر الإداري المعاصر، إذ يمثل المعيار الذي يمكن من خلاله الحكم على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، والاستفادة من مواردها بكفاءة وفاعلية، والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. وقد حظي مفهوم الأداء المؤسسي باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية خلال العقود الأخيرة، نتيجة اشتداد المنافسة، وتسارع التطورات الاقتصادية والتقنية، وارتفاع توقعات العملاء، مما جعل تحسين الأداء المؤسسي هدفاً إستراتيجياً تسعى إليه مختلف المؤسسات.

ويُنظر إلى الأداء المؤسسي باعتباره انعكاساً لمدى نجاح المؤسسة في تحويل مواردها البشرية والمالية والتقنية إلى نتائج ملموسة تحقق القيمة للمستفيدين، وتدعم تحقيق رسالتها ورويتها الإستراتيجية. ولا يقتصر الأداء المؤسسي على قياس النتائج النهائية فقط، بل يشمل أيضاً كفاءة العمليات الداخلية، وجودة الخدمات، ومستوى رضا العملاء، وقدرة المؤسسة على الابتكار، وتحقيق الاستدامة، والالتزام بالتحسين المستمر.

وقد تطور مفهوم الأداء المؤسسي بصورة ملحوظة، حيث كان التركيز في السابق ينصب على المؤشرات المالية والإنتاجية فقط، بينما أصبح المفهوم في المرحلة الراهنة أكثر شمولاً، إذ يدمج بين الجوانب المالية وغير المالية، ويقاس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال مجموعة متكاملة من مؤشرات الأداء التي تعكس كفاءة العمليات، وجودة الخدمات، ورضا العملاء، وتنمية الموارد البشرية، والقدرة على الابتكار والتطوير.

وتشدد على الأدبيات الإدارية أن تحسين الأداء المؤسسي لم يعد مسؤولية إدارة معينة داخل المؤسسة، وإنما أصبح مسؤولية مشتركة تشمل جميع المستويات التنظيمية، ويتطلب تكامل الجهود بين القيادة والعاملين، وتبني الممارسات الإدارية الحديثة، وفي مقدمتها إدارة الجودة الشاملة، التي تعد من أكثر المداخل تأثيراً في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنظيمي.

وفي ظل التحولات الاقتصادية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، وما تضمثته رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من مستهدفات ترمي إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الإنتاجية والابتكار، أصبح تطوير الأداء المؤسسي أحد أهم الأولويات

الإستراتيجية للمؤسسات الحكومية والخاصة، بما في ذلك شركات الاستشارات الهندسية التي تؤدي دورًا محوريًا في دعم مشروعات التنمية الوطنية.

ويكتسب الأداء المؤسسي أهمية خاصة في شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض، نظرًا لطبيعة عملها التي تستند إلى تقديم خدمات هندسية واستشارية تتطلب مستويات عالية من الجودة والدقة والكفاءة. ولذلك فإن تحسين الأداء المؤسسي يمثل عاملاً أساسيًا لضمان جودة الخدمات، وتعزيز رضا العملاء، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، والمحافظة على القدرة التنافسية في سوق يشهد تطورًا متسارعًا.

وتمثل هدف هذا المبحث في استعراض مفهوم الأداء المؤسسي، ونشأته وتطوره، وأهميته، وأهدافه، وأبعاده، والعوامل المؤثرة فيه، ومؤشرات قياسه، والنماذج النظرية المرتبطة به، وصولاً إلى بيان العلاقة بين الأداء المؤسسي وإدارة الجودة الشاملة، بما يوفر الأساس النظري اللازم لفهم المتغير التابع في الدراسة الحالية وتفسير نتائجها.

2.3.1 مفهوم الأداء المؤسسي (Concept of Organizational Performance)

يمثل الأداء المؤسسي من أكثر المفاهيم تداولاً في الأدبيات الإدارية المعاصرة، نظرًا لارتباطه المباشر بقدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، والمحافظة على استدامة أعمالها، وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر. ويُنظر إلى الأداء المؤسسي باعتباره المؤشر الرئيس الذي يعكس مدى كفاءة المؤسسة في توظيف مواردها البشرية والمالية والتقنية والتنظيمية لتحقيق النتائج المستهدفة، بما يحقق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والفاعلية الإستراتيجية.

وشهد مفهوم الأداء المؤسسي تطورًا ملحوظًا خلال العقود الأخيرة، حيث كان يُقاس في السابق من خلال المؤشرات المالية والإنتاجية فقط، مثل حجم الإيرادات والأرباح والإنتاجية، إلا أن هذا المفهوم أصبح أكثر شمولاً مع تطور الفكر الإداري، ليشمل الجوانب غير المالية، مثل جودة الخدمات، ورضا العملاء، وكفاءة العمليات، والابتكار، وتنمية الموارد البشرية، والاستدامة المؤسسية، الأمر الذي جعله أحد أهم المفاهيم التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم نجاحها وتحقيق أهدافها.

ويرى الباحثون أن الأداء المؤسسي لا ينحصر في النتائج النهائية التي تحققها المؤسسة، بل يشمل أيضًا الكيفية التي تُدار بها العمليات الداخلية، ومدى قدرة المؤسسة على استثمار مواردها بكفاءة، والاستجابة للتغيرات البيئية، وتحقيق التحسين المستمر، وتلبية احتياجات أصحاب المصلحة. ومن هذا المنطلق، أصبح الأداء المؤسسي مفهومًا متعدد الأبعاد يجمع بين الكفاءة والفاعلية والاستدامة.

وقد عرف **Richard et al. (2009)** الأداء المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية عبر الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق التوازن بين الأداء المالي والتشغيلي والتنظيمي، بما يضمن استدامة المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية. كما عرف **Kaplan and Norton (1996)** الأداء المؤسسي بأنه مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال مجموعة متكاملة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تعكس نتائج الأداء، وكفاءة العمليات الداخلية، ورضا العملاء، والتعلم والنمو.

وفي الأدبيات العربية، يُعرّف الأداء المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، عبر الاستخدام الأمثل للموارد، وتحسين جودة العمليات، والارتقاء بمستوى الخدمات، وتعزيز رضا العملاء، بما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة.

ويكشف استعراض التعريفات السابقة، يتضح أن الأداء المؤسسي يمثل مفهومًا شاملاً يتجاوز قياس النتائج المالية، ليشمل جميع الجوانب التي تؤثر في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتحسين أدائها على نحو مستمر. كما يتبين أن الأداء المؤسسي يرتبط ارتباطًا وثيقًا بتطبيق الممارسات الإدارية الحديثة، وفي مقدمتها إدارة الجودة الشاملة، التي تساهم في تطوير العمليات، وتحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة العاملين، وتعزيز رضا العملاء.

وعليه، يبنى الباحث في هذه الدراسة التعريف الآتي للأداء المؤسسي:

الأداء المؤسسي هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية، عبر الاستخدام الأمثل للموارد، وتحسين جودة العمليات والخدمات، وتعزيز رضا العملاء، ورفع الإنتاجية، وتحقيق التحسين المستمر، بما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

ويتوافق هذا التعريف مع طبيعة الدراسة الحالية، إذ يعكس مفهوم الأداء المؤسسي بوصفه المتغير التابع الذي يتأثر بمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة، ويشكل الأساس النظري لبناء أداة الدراسة، وصياغة الفرضيات، وتحليل النتائج المتعلقة بقياس أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة محل الدراسة.

2.3.2 نشأة وتطور الأداء المؤسسي (Evolution of Organizational Performance)

يتصل مفهوم الأداء المؤسسي بتطور الفكر الإداري عبر المراحل التاريخية المختلفة، حيث لم يظهر بصورته الحالية دفعة واحدة، وإنما مر بعدة مراحل تطويرية تأثرت بالتحولات الاقتصادية والتقنية والإدارية التي شهدتها العالم. وقد انعكس هذا التطور على أساليب قياس الأداء، ومعايير تقييم نجاح المؤسسات، والوسائل المستخدمة في تحسين كفاءتها وتحقيق أهدافها.

في بدايات الفكر الإداري، وبخاصة مع ظهور الإدارة العلمية التي أسسها فريدريك تايلور (Frederick Taylor) في أوائل القرن العشرين، كان الاهتمام بالأداء المؤسسي ينصب على زيادة الإنتاجية وتحسين كفاءة العاملين من خلال تقسيم العمل، وتبسيط الإجراءات، وقياس الوقت والحركة، بهدف تحقيق أعلى إنتاجية ممكنة بأقل تكلفة. وقد أسهم هذا التوجه في تحسين الكفاءة التشغيلية، إلا أنه ركز إلى حد كبير على الجوانب الفنية والإنتاجية، وأغفل الجوانب الإنسانية والتنظيمية.

ومع تطور الفكر الإداري وظهور مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة إلتون مايو (Elton Mayo) خلال ثلاثينيات القرن الماضي، اتسع مفهوم الأداء المؤسسي ليشمل الاهتمام بالعاملين، وبيئة العمل، والاتصال، والقيادة، والدافعية، حيث أثبتت الدراسات أن تحسين أداء المؤسسة لا يستند إلى العوامل الفنية وحدها، وإنما يتأثر أيضاً بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين.

وفي النصف الثاني من القرن العشرين، شهد مفهوم الأداء المؤسسي تطوراً أكبر مع ظهور الإدارة الإستراتيجية، حيث أصبح الأداء يقاس بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية، والتكيف مع البيئة الخارجية، والمحافظة على قدرتها التنافسية، ولم يشكل يقتصر على تحقيق الأرباح أو زيادة الإنتاجية فقط.

كما ساهم انتشار مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات (Business Process Reengineering)، والإدارة بالأهداف (Management by Objectives)، في توسيع مفهوم الأداء المؤسسي، حيث أصبح تحسين الأداء يستند إلى تطوير العمليات، والتحسين المستمر، والابتكار، وتمكين العاملين، وتحقيق رضا العملاء، باعتبارها عوامل أساسية لتحقيق النجاح المؤسسي.

وفي تسعينيات القرن الماضي، قدم Kaplan and Norton نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)، الذي أحدث تحولاً في قياس الأداء المؤسسي، عبر الجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، وربط الأداء بالرؤية والإستراتيجية، وقياسه من أربعة أبعاد رئيسية، هي: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو. وقد أصبح هذا النموذج من أكثر النماذج استخداماً في تقييم الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية والخاصة.

ومع التطور المتسارع في التكنولوجيا والتحول الرقمي، توسع مفهوم الأداء المؤسسي ليشمل مؤشرات جديدة، مثل سرعة الاستجابة، والابتكار، والتحول الرقمي، وإدارة المعرفة، والاستدامة، والمسؤولية الاجتماعية، والحوكمة، وغدت المؤسسات مطالبة بتحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية، والتميز في تقديم الخدمات، والقدرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة.

وفي المملكة العربية السعودية، تعاطف الاهتمام بالأداء المؤسسي خلال السنوات الأخيرة، ولا سيما بعد إطلاق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 بما تضمنته من رفع كفاءة الأجهزة الحكومية، وتحسين أداء القطاع الخاص، وتعزيز الإنتاجية، وتبني الممارسات الإدارية العالمية، وتطوير مؤشرات الأداء وقياس الإنجاز؛ دعماً للتنمية المستدامة.

أما في قطاع الاستشارات الهندسية، فقد أصبح الأداء المؤسسي يمثل عنصراً حاسماً في نجاح الشركات، نظراً لارتباطه بجودة الدراسات والتصاميم الهندسية، والالتزام بالمواصفات الفنية، وإدارة الوقت والتكاليف، وتحقيق رضا العملاء، والقدرة على تنفيذ المشروعات بكفاءة وفعالية. ولذلك أصبح تحسين الأداء المؤسسي أحد الأهداف الاستراتيجية لشركات الاستشارات الهندسية، بما في ذلك الشركة محل الدراسة، التي تسعى إلى تطوير أدائها من خلال تبني الممارسات الإدارية الحديثة، وفي مقدمتها إدارة الجودة الشاملة.

وعبر هذا التطور التاريخي، يتضح أن الأداء المؤسسي لم يعد يُقاس من خلال النتائج المالية أو الإنتاجية فقط، بل أصبح مفهوماً شاملاً يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتطوير عملياتها، وتنمية مواردها البشرية، وتحقيق رضا العملاء، والاستجابة للمتغيرات، وهو ما يجعل تحسين الأداء المؤسسي هدفاً رئيساً للدراسة الحالية.

2.3.3 أهمية الأداء المؤسسي (Importance of Organizational Performance)

يحظى الأداء المؤسسي باهتمام كبير في الفكر الإداري المعاصر، نظراً لكونه أحد أهم المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتعزيز قدرتها التنافسية، وتحقيق الاستدامة في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر. ولم يشكل الأداء المؤسسي يقتصر على قياس النتائج المالية أو حجم الإنتاج، بل أصبح مفهوماً شاملاً يقيس كفاءة العمليات، وجودة الخدمات، ورضا العملاء، وتنمية الموارد البشرية، والابتكار، والالتزام بالتحسين المستمر، مما يجعله أداة رئيسة لتقييم نجاح المؤسسات وتوجيه قراراتها الاستراتيجية.

وتتبع أهمية الأداء المؤسسي من كونه وسيلة تمكن الإدارة من التعرف على مستوى الإنجاز، وتحديد جوانب القوة والضعف، واتخاذ القرارات المناسبة لتحسين الأداء ورفع كفاءة استخدام الموارد. كما يدعم قياس مدى نجاح المؤسسة في تنفيذ خططها وتحقيق رسالتها ورؤيتها، ويوفر معلومات دقيقة تدعم عمليات التخطيط والرقابة والتقويم.

وتتمثل أهمية الأداء المؤسسي في عدد من الجوانب، من أبرزها ما يأتي:

أولاً: تحقيق الأهداف الاستراتيجية

ويؤدي الأداء المؤسسي دوراً في قياس مدى نجاح المؤسسة في تنفيذ خططها الاستراتيجية وتحقيق أهدافها، من خلال متابعة مؤشرات الأداء، ومقارنة النتائج المحققة بالمستهدفات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة، بما يضمن استمرارية التطوير وتحقيق التميز المؤسسي.

ثانياً: رفع كفاءة استخدام الموارد

يساعد الأداء المؤسسي على تقييم مدى كفاءة استخدام الموارد البشرية والمالية والتقنية، وتحديد فرص تحسين استثمارها، وتقليل الهدر، وزيادة الإنتاجية، بما يدعم تحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة ممكنة.

ثالثاً: تحسين جودة الخدمات والعمليات

يمثل الأداء المؤسسي وسيلة فعالة لتقييم جودة العمليات والخدمات، والكشف عن أوجه القصور، والعمل على تطويرها على نحو مستمر، بما ينعكس إيجاباً على جودة المخرجات ورفع مستوى رضا المستفيدين.

رابعاً: تعزيز رضا العملاء

ترتبط جودة الأداء المؤسسي ارتباطاً وثيقاً بمستوى رضا العملاء، إذ إن تحسين الأداء يؤدي إلى تقديم خدمات أكثر جودة وكفاءة، والاستجابة بصورة أفضل لاحتياجات العملاء، وهو ما يسهم في تعزيز ثقتهم بالمؤسسة وزيادة ولائهم.

خامساً: دعم اتخاذ القرارات الإدارية

يتيح الأداء المؤسسي بيانات ومؤشرات دقيقة تساعد متخذي القرار في تحليل واقع المؤسسة، وتحديد أولويات التطوير، ووضع الخطط المستقبلية، واتخاذ قرارات تستند إلى معلومات موضوعية، بما يقلل من المخاطر ويرفع من كفاءة الإدارة.

سادساً: تعزيز القدرة التنافسية

ويؤدي الأداء المؤسسي دوراً في تحسين جودة الخدمات، وزيادة الإنتاجية، ورفع كفاءة العمليات، وهو ما يعزز قدرة المؤسسة على المنافسة، والمحافظة على مكانتها في السوق، والاستجابة للمتغيرات والتحديات التي تواجهها.

سابعاً: دعم الابتكار والتحسين المستمر

يؤدي الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي إلى تشجيع المؤسسة على تبني ثقافة التطوير والابتكار، عبر مراجعة الأداء بصورة دورية، والاستفادة من نتائج التقييم في تحسين العمليات، وتطوير الخدمات، وتحقيق التحسين المستمر.

ثامناً: تحقيق الاستدامة المؤسسية

ويؤدي الأداء المؤسسي دوراً في دعم استدامة المؤسسة من خلال تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات، والقدرة على التكيف مع المتغيرات، بما يعزز استمرار المؤسسة ونموها على المدى الطويل.

أهمية الأداء المؤسسي في قطاع الاستشارات الهندسية

تتضاعف أهمية الأداء المؤسسي في شركات الاستشارات الهندسية، نظراً لطبيعة الخدمات التي تقدمها، والتي تستند إلى الدقة الفنية، والالتزام بالمواعيد، وإدارة الوقت والتكاليف، والتنسيق بين مختلف التخصصات الهندسية. ويؤدي تحسين الأداء المؤسسي في هذه الشركات إلى رفع جودة الدراسات والتصاميم، وتقليل الأخطاء، وتحسين إدارة المشروعات، وتعزيز رضا العملاء، وتحقيق ميزة تنافسية في سوق يشهد توسعاً مستمراً.

أما على مستوى الشركة محل الدراسة، فإن الاهتمام بالأداء المؤسسي يمثل أحد العوامل الرئيسة لتحقيق النجاح، إذ يسهم في تحسين جودة الخدمات الاستشارية والهندسية، ورفع كفاءة العمليات، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتعزيز قدرة الشركة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، بما يتوافق مع متطلبات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

خلاصة البحث

يبين ما تقدم أن الأداء المؤسسي يمثل عنصراً محورياً في نجاح المؤسسات واستدامتها، إذ يوفر إطاراً متكاملًا لتقييم مستوى الإنجاز، وتحسين العمليات، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز رضا العملاء، ودعم اتخاذ القرارات، وتحقيق التميز المؤسسي. كما تؤكد الأدبيات الإدارية أن تحسين الأداء المؤسسي أصبح هدفاً إستراتيجياً لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تبني ممارسات إدارية حديثة، وفي مقدمتها إدارة الجودة الشاملة، وهو ما ينسجم مع موضوع الدراسة الحالية التي تبحث في أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في هذه الشركة.

2.3.4 أهداف الأداء المؤسسي (Objectives of Organizational Performance)

يستهدف الأداء المؤسسي تمكين المؤسسة من تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وتحسين جودة العمليات والخدمات، وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. ويُعد الأداء المؤسسي وسيلة إدارية متكاملة لقياس مستوى الإنجاز، وتقييم كفاءة العمليات، وتحديد فرص التطوير والتحسين، بما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة.

وتؤكد الأدبيات الإدارية أن أهداف الأداء المؤسسي تتجاوز قياس النتائج المالية، لتشمل مختلف الجوانب التنظيمية والإدارية والفنية، بما يحقق التكامل بين الكفاءة التشغيلية والفاعلية الإستراتيجية.

وفيما يأتي أبرز أهداف الأداء المؤسسي:

أولاً: تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة

يستهدف الأداء المؤسسي قياس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية، من خلال متابعة مؤشرات الأداء، ومقارنة النتائج الفعلية بالمستهدفات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ثانياً: تحسين كفاءة العمليات المؤسسية

يسعى الأداء المؤسسي إلى تطوير العمليات والإجراءات الداخلية، وتقليل الوقت والجهد والتكاليف، وتحسين جودة التنفيذ، بما يدعم رفع كفاءة الأداء وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.

ثالثاً: رفع جودة الخدمات

يستهدف الأداء المؤسسي تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وضمان توافقها مع احتياجات العملاء وتوقعاتهم، عبر تطبيق معايير الجودة، ومتابعة رضا المستفيدين، والعمل على تطوير الخدمات على نحو مستمر.

رابعاً: تعظيم الاستفادة من الموارد

يركز الأداء المؤسسي على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية، بما يدعم رفع الإنتاجية، وتقليل الهدر، وتحقيق أفضل النتائج الممكنة بأقل تكلفة، مع المحافظة على جودة الأداء.

خامساً: دعم اتخاذ القرارات الإدارية

يستهدف الأداء المؤسسي توفير معلومات دقيقة وموثوقة تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتشغيلية، ووضع الخطط المستقبلية، وتحديد أولويات التطوير، بما يعزز كفاءة الإدارة ويحد من المخاطر.

سادساً: تعزيز رضا العملاء وأصحاب المصلحة

يسعى الأداء المؤسسي إلى تحقيق مستويات مرتفعة من رضا العملاء، من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية، والاستجابة لاحتياجاتهم وتوقعاتهم، كما يستهدف تحقيق التوازن بين مصالح المؤسسة ومصالح أصحاب المصلحة الآخرين.

سابعاً: تنمية الموارد البشرية

يستهدف الأداء المؤسسي تطوير قدرات العاملين، ورفع مستوى كفاءتهم، وتحفيزهم على الإبداع والابتكار، وتعزيز مشاركتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، بما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي.

ثامناً: دعم الابتكار والتحسين المستمر

يسعى الأداء المؤسسي إلى ترسيخ ثقافة الابتكار والتطوير المستمر، عبر مراجعة الأداء بصورة دورية، والاستفادة من نتائج التقييم في تحسين العمليات والخدمات، بما يضمن استدامة التطوير ورفع كفاءة المؤسسة.

تاسعاً: تعزيز القدرة التنافسية

ويؤدي الأداء المؤسسي دوراً في تحسين مكانة المؤسسة في السوق، من خلال رفع جودة الخدمات، وتحسين الإنتاجية، وزيادة رضا العملاء، وتطوير العمليات، بما يمكنها من المنافسة وتحقيق النمو المستدام.

عاشرأ: تحقيق الاستدامة المؤسسية

يستهدف الأداء المؤسسي ضمان استمرارية المؤسسة على المدى الطويل، من خلال تحقيق التوازن بين النتائج المالية، وجودة الخدمات، وتنمية الموارد البشرية، والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، والقدرة على التكيف مع التغيرات المستقبلية.

أهداف الأداء المؤسسي في شركات الاستشارات الهندسية

تشكل أهداف الأداء المؤسسي في شركات الاستشارات الهندسية في ضمان تقديم خدمات هندسية واستشارية تتميز بالجودة والدقة، وتحقيق الالتزام بالمواصفات الفنية، وإدارة المشروعات بكفاءة، وتحسين استثمار الموارد، وتقليل الأخطاء، والالتزام بالجدول الزمني، وتحقيق رضا العملاء، وتعزيز القدرة التنافسية في سوق الخدمات الهندسية.

وفي الشركة موضوع الدراسة، يمثل تحقيق هذه الأهداف عاملاً رئيساً في دعم جودة الخدمات، ورفع كفاءة الأداء، وتحقيق رضا العملاء، وتعزيز النمو والاستدامة، بما يتوافق مع أفضل الممارسات الإدارية الحديثة ومستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

خلاصة البحث

يبين ما تقدم أن أهداف الأداء المؤسسي لا تنحصر في تحسين النتائج التشغيلية أو المالية، بل تمتد لتشمل تطوير جميع عناصر المؤسسة، بما في ذلك العمليات، والموارد البشرية، والخدمات، والابتكار، والعلاقات مع العملاء، بما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة. كما تؤكد هذه الأهداف أهمية تبني الممارسات الإدارية الحديثة، وفي مقدمتها إدارة الجودة الشاملة، باعتبارها من أبرز العوامل المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي، وهو ما يمثل جوهر الدراسة الحالية.

2.3.5 أبعاد الأداء المؤسسي (Dimensions of Organizational Performance)

يمثل الأداء المؤسسي مفهوماً متعدد الأبعاد، إذ لا يمكن قياسه من خلال مؤشر واحد، وإنما يعتمد على جملة من الأبعاد التي تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية. وقد تناولت الأدبيات الإدارية العديد من النماذج التي تقيس الأداء المؤسسي، وتباينت هذه النماذج باختلاف طبيعة المؤسسات والقطاعات، إلا أنها تتفق على أن الأداء المؤسسي يشمل الجوانب المالية والتشغيلية والتنظيمية والخدمية والبشرية.

ويؤكد الباحثون أن قياس الأداء المؤسسي ينبغي أن يستند إلى مجموعة متكاملة من الأبعاد التي تعكس النتائج التي تحققها المؤسسة، وكفاءة عملياتها، ومستوى جودة خدماتها، ومدى رضا العملاء، وقدرتها على تطوير مواردها البشرية وتحقيق التحسين المستمر.

واستناداً إلى الأدبيات الإدارية، وبما يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية، يمكن عرض أبعاد الأداء المؤسسي من خلال الأبعاد الآتية:

2.3.5.1 الكفاءة (Efficiency)

تعتبر الكفاءة عن قدرة المؤسسة على استغلال مواردها البشرية والمالية والتقنية بصورة مثلى، بما يمكنها من تحقيق أهدافها باستخدام أقل قدر ممكن من الوقت والجهد والتكلفة، مع المحافظة على جودة الخدمات المقدمة.

وتشكل الكفاءة من أهم مؤشرات الأداء المؤسسي، لأنها تعكس قدرة المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل الهدر وتحسين الإنتاجية. وفي شركات الاستشارات الهندسية، تتجلى الكفاءة في حسن إدارة الوقت، والالتزام بالجدول الزمنية، والاستغلال الأمثل للكوادر الهندسية، وتقليل الأخطاء وإعادة العمل.

2.3.5.2 الفاعلية (Effectiveness)

تدل الفاعلية على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية والنتائج المخطط لها، بغض النظر عن حجم الموارد المستخدمة. وينصب اهتمام الفاعلية على النتائج النهائية ومدى نجاح المؤسسة في تنفيذ خططها وتحقيق رسالتها وتلبية احتياجات العملاء. وفي شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية، تتشكل الفاعلية في نجاح الشركة في تنفيذ المشروعات وفق المواصفات الفنية المطلوبة، وتحقيق رضا العملاء، والالتزام بالأهداف الإستراتيجية.

2.3.5.3 جودة الخدمات (Service Quality)

تشكل جودة الخدمات أحد أهم أبعاد الأداء المؤسسي، خاصة في المؤسسات الخدمية، حيث تعكس مدى مطابقة الخدمات المقدمة لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم. وتتحقق جودة الخدمات من خلال الالتزام بالمعايير المهنية، وتحسين إجراءات العمل، وتقليل الأخطاء، وسرعة الإنجاز، وتطوير الخدمات على نحو مستمر. وعلى مستوى قطاع الاستشارات الهندسية، ترتبط جودة الخدمات بدقة الدراسات والتصاميم، والالتزام بالاشتراطات الهندسية، وجودة التقارير والاستشارات المقدمة.

2.3.5.4 رضا العملاء (Customer Satisfaction)

يمثل رضا العملاء من أهم المؤشرات التي تستخدم لتقييم الأداء المؤسسي، إذ يعكس مدى نجاح المؤسسة في تقديم خدمات تحقق احتياجات العملاء وتوقعاتهم. وتعنى المؤسسات ذات الأداء المرتفع على قياس رضا العملاء بصورة دورية، والاستفادة من ملاحظاتهم في تطوير الخدمات وتحسين الأداء. كذلك يؤدي ارتفاع مستوى رضا العملاء إلى تعزيز الولاء، وتحسين السمعة المؤسسية، وزيادة القدرة التنافسية.

2.3.5.5 تنمية الموارد البشرية (Human Resource Development)

يمثل العنصر البشري أحد أهم عوامل نجاح الأداء المؤسسي، لذلك تهتم المؤسسات بتطوير مهارات العاملين، وإتاحة البرامج التدريبية، وتحفيزهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، بما يسهم في رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية.

كذلك يؤدي الاستثمار في الموارد البشرية إلى تعزيز الابتكار، وتحسين جودة الأداء، وزيادة قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات.

2.3.5.6 الابتكار والتحسين المستمر (Innovation and Continuous Improvement)

يمثل الابتكار والتحسين المستمر من الأبعاد الحديثة للأداء المؤسسي، إذ يعكسان قدرة المؤسسة على تطوير خدماتها وعملياتها على نحو مستمر، والاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال، وتبني الحلول الإبداعية التي تسهم في رفع الكفاءة وتحقيق التميز المؤسسي.

وتشدد على الأدبيات أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة الابتكار تكون أكثر قدرة على تحقيق النمو والاستدامة والمحافظة على ميزتها التنافسية.

علاقة أبعاد الأداء المؤسسي بالدراسة الحالية

توضح الأبعاد السابقة أن الأداء المؤسسي يمثل مفهومًا متكاملًا يجمع بين الكفاءة والفاعلية وجودة الخدمات ورضا العملاء وتنمية الموارد البشرية والابتكار. وفي الدراسة الحالية، يتم التعامل مع الأداء المؤسسي بوصفه متغيرًا تابعًا يعكس مستوى التحسن الذي يمكن أن يتحقق نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة، وبالتالي فإن ارتفاع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من المتوقع أن ينعكس إيجابًا على هذه الأبعاد مجتمعة داخل الشركة موضوع الدراسة.

خلاصة البحث

يبين ما تقدم أن الأداء المؤسسي لا يمكن الحكم عليه من خلال بعد واحد، بل يعتمد على جملة من الأبعاد المتكاملة التي تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وتقديم خدمات عالية الجودة، وتحقيق رضا العملاء، وتنمية مواردها البشرية، وتعزيز الابتكار والتحسين المستمر. وتشكل هذه الأبعاد الأساس النظري لفهم كيفية تأثير الأداء المؤسسي بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهو ما ستختبره الدراسة ميدانيًا في الفصول اللاحقة.

2.3.6 مؤشرات قياس الأداء المؤسسي (Organizational Performance Measurement Indicators)

يمثل قياس الأداء المؤسسي من أهم الممارسات الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتقييم مستوى الإنجاز، ومتابعة تنفيذ الأهداف الاستراتيجية، والكشف عن جوانب القوة والضعف، واتخاذ القرارات المناسبة لتحسين الأداء. ولا يقتصر قياس الأداء المؤسسي على متابعة النتائج المالية، وإنما يشمل مجموعة متكاملة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس مختلف جوانب الأداء، بما يسهم في تحقيق التحسين المستمر ورفع كفاءة المؤسسة.

وأفضى تطور الفكر الإداري إلى الانتقال من الاعتماد على المؤشرات المالية التقليدية إلى استخدام أنظمة متكاملة لقياس الأداء، تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، بهدف تقديم صورة أكثر شمولًا عن مستوى أداء المؤسسة، وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وتفيد الأدبيات الإدارية بأن مؤشرات قياس الأداء المؤسسي يجب أن تتسم بالوضوح، وقابلية القياس، والموضوعية، والارتباط بأهداف المؤسسة، وأن تعكس مختلف أبعاد الأداء، بما يمكن الإدارة من متابعة الأداء على نحو مستمر واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. وفيما يأتي أبرز مؤشرات قياس الأداء المؤسسي:

أولاً: مؤشرات الكفاءة (Efficiency Indicators)

تقيس هذه المؤشرات مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها البشرية والمالية والتقنية، وتضم مؤشرات مثل:

- إنتاجية العاملين .
- تكلفة تقديم الخدمة .
- معدل استغلال الموارد .
- سرعة إنجاز الأعمال .
- نسبة الهدر في الموارد .

وتسهم هذه المؤشرات في تقييم قدرة المؤسسة على تحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة ممكنة.

ثانياً: مؤشرات الفاعلية (Effectiveness Indicators)

تعكس مؤشرات الفاعلية مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ومن أبرزها:

- نسبة تحقيق الأهداف السنوية .
- مستوى تنفيذ الخطط الإستراتيجية .
- معدل إنجاز المشروعات .
- الالتزام بالجدول الزمنية .
- تحقيق مؤشرات الأداء المستهدفة .

وتوضح هذه المؤشرات مدى قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج المخطط لها.

ثالثاً: مؤشرات جودة الخدمات (Service Quality Indicators)

تستخدم هذه المؤشرات لتقييم جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة، ومن أمثلتها:

- نسبة الأخطاء في تقديم الخدمة .
- معدل الشكاوى .
- سرعة الاستجابة لطلبات العملاء .
- الالتزام بالمعايير المهنية .
- مستوى جودة الخدمات المقدمة .

وتشكل هذه المؤشرات ذات أهمية خاصة في المؤسسات الخدمية، ومنها شركات الاستشارات الهندسية.

رابعاً: مؤشرات رضا العملاء (Customer Satisfaction Indicators)

تقيس هذه المؤشرات مدى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة، وفي مقدمةها:

- نتائج استبيانات رضا العملاء .
- معدل الاحتفاظ بالعملاء .
- عدد الشكاوى والمقترحات .
- معدل تكرار التعامل مع العملاء .
- مستوى الثقة في المؤسسة .

ويعد رضا العملاء من أهم المؤشرات التي تعكس نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

خامساً: مؤشرات الموارد البشرية (Human Resource Indicators)

تركز هذه المؤشرات على تقييم أداء العنصر البشري، ومن أبرزها:

- مستوى الرضا الوظيفي .
- معدل دوران العاملين .
- نسبة المشاركة في البرامج التدريبية .
- معدل الغياب .
- إنتاجية العاملين .
- مستوى الكفاءة المهنية .

وتساعد هذه المؤشرات في تقييم مدى نجاح المؤسسة في إدارة مواردها البشرية.

سادساً: مؤشرات الابتكار والتحسين المستمر (Innovation and Continuous Improvement Indicators)

تقيس هذه المؤشرات قدرة المؤسسة على التطوير والابتكار، ومن أمثلتها:

- عدد المبادرات التطويرية .
- عدد المقترحات المقدمة من العاملين .
- نسبة تطبيق برامج التحسين .
- سرعة تطوير الخدمات .
- معدل تنفيذ الإجراءات التصحيحية .

وتسهم هذه المؤشرات في تقييم قدرة المؤسسة على تحقيق التطوير المستدام.

بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) كأحد أهم نماذج قياس الأداء المؤسسي

يمثل نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) ، الذي طوره Kaplan وNorton، من أكثر النماذج استخدامًا في قياس الأداء المؤسسي، حيث يجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، ويربط الأداء بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

ويقوم هذا النموذج على أربعة أبعاد رئيسية هي:

1. **البعد المالي:** يعنى بقياس النتائج المالية للمؤسسة، ومن بينها الإيرادات، والربحية، والعائد على الاستثمار.
 2. **بعد العملاء:** يتناول مستوى رضا العملاء، وجودة الخدمات، وقدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعملائها.
 3. **بعد العمليات الداخلية:** يقيس كفاءة العمليات والإجراءات، وجودة التنفيذ، والإنتاجية.
 4. **بعد التعلم والنمو:** وينصب على تطوير الموارد البشرية، والابتكار، والتعلم المؤسسي، واستخدام التكنولوجيا.
- ومن خصائص هذا النموذج بشموليته، إذ يربط بين الأداء التشغيلي والأداء الإستراتيجي، مما يجعله من أكثر النماذج ملاءمة لتقييم الأداء المؤسسي في المؤسسات الحديثة.

قياس الأداء المؤسسي في الدراسة الحالية

في الدراسة الحالية، لا يتم قياس الأداء المؤسسي من خلال أبعاده بصورة مستقلة، وإنما بوصفه متغيرًا تابعًا واحدًا يتم قياسه من خلال جملة من الفقرات في الاستبانة، تعكس مستوى كفاءة الأداء داخل هذه الشركة.

وأفادت الدراسة من الأدبيات المتعلقة بمؤشرات قياس الأداء المؤسسي في بناء فقرات أداة الدراسة، بما يضمن شمولها لأهم الجوانب التي تعكس الأداء المؤسسي، دون تقسيمه إلى متغيرات فرعية مستقلة.

خلاصة البحث

يبيّن ما تقدم أن قياس الأداء المؤسسي يمثل عملية إستراتيجية تهدف إلى تقييم مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، وتحسين كفاءة عملياتها، وتعزيز رضا العملاء، ودعم اتخاذ القرارات الإدارية. كما أن استخدام مؤشرات أداء متكاملة، مثل بطاقة الأداء المتوازن، يساعد المؤسسات على تكوين رؤية شاملة عن مستوى أدائها، وتحديد مجالات التحسين، بما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة.

2.3.7 العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي (Factors Affecting Organizational Performance)

يتأثر الأداء المؤسسي بجملة من العوامل الداخلية والخارجية التي تساهم على نحو مباشر أو غير مباشر في تحديد مستوى كفاءة المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية. وتختلف درجة تأثير هذه العوامل باختلاف طبيعة المؤسسة، وبيئة عملها، ونشاطها، إلا أن الأدبيات الإدارية تؤكد أن تحسين الأداء المؤسسي يتطلب فهماً شاملاً لهذه العوامل، والعمل على إدارتها بصورة فاعلة بما يحقق الاستدامة والتميز المؤسسي.

وتبيّن الدراسات أن المؤسسات التي تتمتع من هئية بيئة تنظيمية مناسبة، وتطوير مواردها البشرية، وتبني ممارسات إدارية حديثة، تكون أكثر قدرة على تحسين أدائها، مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى هذه المقومات.

ويمكن تقسيم العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية، على النحو الآتي:

أولاً: العوامل الداخلية

1. القيادة الإدارية

تمثل القيادة الإدارية من أهم العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي، إذ يقع على عاتقها تحديد الرؤية الإستراتيجية، ووضع الأهداف، وتوجيه العاملين، وتحفيزهم، وتوفير بيئة عمل تدعم التطوير والابتكار. كما يساهم أسلوب القيادة في تعزيز الالتزام المؤسسي، وتحسين جودة القرارات، وزيادة قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات.

2. الموارد البشرية

يمثل العنصر البشري الركيزة الأساسية لتحقيق الأداء المؤسسي المتميز، حيث تعتمد المؤسسات على كفاءة العاملين وخبراتهم ومهاراتهم في تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف. ولذلك فإن التدريب المستمر، والتحفيز، والتمكين، وتقييم الأداء، جميعها عوامل تؤثر على نحو مباشر في مستوى الأداء المؤسسي.

3. الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية عن مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تحكم بيئة العمل داخل المؤسسة. وتؤدي الثقافة التنظيمية الإيجابية إلى تعزيز التعاون، والعمل الجماعي، والالتزام بالجودة، وتشجيع الابتكار، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي.

4. الهيكل التنظيمي

يسهم الهيكل التنظيمي الواضح والمرن في تحديد المسؤوليات والصلاحيات، وتحسين الاتصال والتنسيق بين الإدارات، وتسريع عملية اتخاذ القرار، مما يفضي إلى رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية.

5. التكنولوجيا ونظم المعلومات

أصبحت التكنولوجيا من أهم العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي، إذ تدعم تحسين سرعة إنجاز الأعمال، ورفع دقة المعلومات، وتسهيل عمليات الاتصال، ودعم اتخاذ القرارات، وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

6. إدارة الجودة الشاملة

تمثل إدارة الجودة الشاملة أحد أهم العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء المؤسسي، حيث تدعم تطوير العمليات، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، ورفع كفاءة العاملين، وتحقيق رضا العملاء. ولذلك اعتمدت الدراسة الحالية إدارة الجودة الشاملة متغيراً مستقلاً لقياس أثرها في تحسين الأداء المؤسسي.

ثانياً: العوامل الخارجية

1. البيئة الاقتصادية

تؤثر الظروف الاقتصادية، مثل معدلات النمو، والتضخم، وأسعار الفائدة، في قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها، كذلك تؤثر في حجم الطلب على الخدمات، ومستوى الاستثمار، والقدرة على التوسع.

2. المنافسة

تدفع المنافسة المؤسسات إلى تحسين جودة خدماتها، وتطوير عملياتها، والابتكار في تقديم الحلول، بما يدعم رفع مستوى الأداء والمحافظة على الحصة السوقية.

3. التطورات التقنية

وتلزم الثورة الرقمية والتطورات التقنية المؤسسات بتحديث نظمها وأساليب عملها على نحو مستمر، لما لذلك من أثر في رفع الكفاءة، وتسريع الإجراءات، والارتقاء بجودة الخدمات.

4. التشريعات والأنظمة

وتنعكس الأنظمة الحكومية واللوائح التنظيمية على أسلوب عمل المؤسسات؛ فالامتثال لها يستلزم تطوير الإجراءات الداخلية، وتعزيز نظم الحوكمة، والالتزام بمعايير الجودة والسلامة.

5. احتياجات العملاء وتوقعاتهم

يؤدي التغير المستمر في احتياجات العملاء إلى ضرورة تطوير الخدمات وتحسين جودتها على نحو مستمر، مما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على المحافظة على رضا العملاء وتعزيز تنافسيتها.

العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي في شركات الاستشارات الهندسية

على مستوى قطاع الاستشارات الهندسية، تتأثر كفاءة الأداء المؤسسي بعوامل إضافية، من أبرزها:

- كفاءة الكوادر الهندسية والفنية .
- جودة الدراسات والتصاميم الهندسية .
- الالتزام بالمواصفات والأنظمة الهندسية .
- استخدام البرامج والتقنيات الهندسية الحديثة .
- كفاءة إدارة المشروعات .
- الالتزام بالجدول الزمنية .
- جودة التواصل مع العملاء والجهات ذات العلاقة .
- الالتزام بمعايير الجودة المهنية .

وتسهم هذه العوامل إسهامًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء المؤسسي لشركات الاستشارات الهندسية، ومدى قدرتها على تنفيذ المشروعات بكفاءة وتحقيق رضا العملاء.

علاقة العوامل المؤثرة بالدراسة الحالية

تتناول الدراسة الحالية أحد أهم العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء المؤسسي، وهو إدارة الجودة الشاملة، باعتبارها مدخلًا إداريًا يساهم في تحسين العمليات، وتطوير الموارد البشرية، وتعزيز رضا العملاء، ورفع كفاءة الأداء. ومن ثم، فإن فهم بقية العوامل المؤثرة يساعد في تفسير نتائج الدراسة، ويؤكد أن الأداء المؤسسي لا يتأثر بعامل واحد، وإنما بجملة من العوامل المتكاملة، مع تركيز الدراسة الحالية على قياس أثر إدارة الجودة الشاملة بوصفها المتغير المستقل الرئيس.

خلاصة البحث

يبين ما تقدم أن الأداء المؤسسي يتأثر بمجموعة متداخلة من العوامل الداخلية والخارجية، وأن تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء يتطلب تكامل هذه العوامل وتوظيفها بفاعلية. كما تؤكد الأدبيات أن تبني إدارة الجودة الشاملة يمثل من أكثر العوامل الداخلية تأثيرًا في تحسين الأداء المؤسسي، وهو ما يشكل الأساس النظري الذي تنطلق منه الدراسة الحالية عند اختبار أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة موضوع الدراسة.

2.3.8 معوقات تحسين الأداء المؤسسي (Obstacles to Improving Organizational Performance)

تواجه المؤسسات في مختلف القطاعات العديد من التحديات التي قد تحد من قدرتها على تحسين أدائها المؤسسي وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، رغم ما تمتلكه من موارد وإمكانات. وتتمثل هذه التحديات في جملة من المعوقات التنظيمية والإدارية والبشرية والتقنية والبيئية، التي تؤثر في كفاءة العمليات، وجودة الخدمات، وسرعة اتخاذ القرار، وقدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات.

وتؤكد الأدبيات الإدارية أن نجاح برامج تحسين الأداء المؤسسي لا يعتمد على توافر الموارد فقط، وإنما يرتبط بقدرة المؤسسة على تشخيص هذه المعوقات ومعالجتها بصورة علمية، بما يسهم في تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق التحسين المستمر.

وفيما يأتي أبرز معوقات تحسين الأداء المؤسسي:

أولاً: ضعف القيادة الإدارية

تعد القيادة الإدارية من أهم العوامل المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي، ولذلك فإن ضعف الرؤية الإستراتيجية، أو غياب القيادة الفاعلة، أو ضعف دعم الإدارة العليا لبرامج التطوير، يفضي إلى انخفاض كفاءة الأداء، وضعف التنسيق بين الإدارات، وتراجع مستوى الإنجاز.

ثانياً: مقاومة التغيير

تمثل مقاومة التغيير من أكثر المعوقات شيوعاً في المؤسسات، حيث قد يتردد العاملون أو بعض القيادات في تبني أساليب العمل الحديثة، أو تطبيق الأنظمة الجديدة، نتيجة الخوف من التغيير أو نقص الوعي بأهميته، مما يحد من نجاح برامج تطوير الأداء.

ثالثاً: ضعف الكفاءة البشرية

يؤثر نقص الخبرات والمهارات المهنية، وضعف برامج التدريب والتطوير، وعدم الاستثمار في تنمية الموارد البشرية، على نحو مباشر في مستوى الأداء المؤسسي، إذ يصبح العاملون أقل قدرة على تنفيذ الأعمال بكفاءة أو التكيف مع المتغيرات.

رابعاً: ضعف نظم المعلومات

تعتمد الإدارة الحديثة على البيانات الدقيقة في التخطيط واتخاذ القرارات، ولذلك فإن ضعف نظم المعلومات، أو عدم تكامل قواعد البيانات، أو تأخر وصول المعلومات، يفضي إلى انخفاض جودة القرارات، ويؤثر سلباً في الأداء المؤسسي.

خامساً: ضعف الاتصال والتنسيق التنظيمي

يسهم ضعف قنوات الاتصال بين الإدارات، وعدم وضوح المسؤوليات والصلاحيات، في تأخر إنجاز الأعمال، وازدواجية الجهود، وزيادة الأخطاء، مما يفضي إلى انخفاض كفاءة الأداء المؤسسي.

سادساً: محدودية الموارد

ربما تواجه بعض المؤسسات نقصاً في الموارد المالية أو البشرية أو التقنية، الأمر الذي يحد من قدرتها على تنفيذ خطط التطوير، أو تحديث أنظمتها، أو الاستثمار في التدريب والتكنولوجيا، مما يؤثر في مستوى الأداء.

سابعاً: غياب ثقافة التحسين المستمر

وفي غياب ثقافة تنظيمية تشجع التعلم والابتكار والتطوير المستمر، يميل الأداء المؤسسي إلى الثبات، وتراجع قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والاستجابة للمتغيرات، بما يضعف تنافسيتها.

ثامناً: ضعف نظم قياس الأداء

تعتمد عملية تحسين الأداء على وجود مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس، ولذلك فإن غياب نظام فعال لقياس الأداء أو عدم متابعة نتائج القياس بصورة دورية يفضي إلى صعوبة اكتشاف جوانب القصور، وتأخر اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

تاسعاً: التغيرات في البيئة الخارجية

وقد تحد الظروف الاقتصادية والتطورات التقنية والتشريعات الحكومية وشدة المنافسة وتغير احتياجات العملاء من قدرة المؤسسة على تحسين أدائها، ولا سيما إذا افتقرت إلى المرونة اللازمة للتكيف مع هذه المتغيرات.

عاشراً: ضعف تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة

تعتمد المؤسسات ذات الأداء المرتفع على تطبيق مداخل إدارية حديثة، مثل إدارة الجودة الشاملة، والإدارة الإستراتيجية، وإدارة المخاطر، والتحول الرقمي. وعندما تغيب هذه الممارسات أو يقتصر تطبيقها على الجانب الشكلي، فإن ذلك يفضي إلى انخفاض كفاءة الأداء وصعوبة تحقيق التميز المؤسسي.

معوقات تحسين الأداء المؤسسي في شركات الاستشارات الهندسية

على مستوى قطاع الاستشارات الهندسية، قد تبرز معوقات إضافية تؤثر في تحسين الأداء المؤسسي، من أهمها:

- نقص الكفاءات الهندسية المتخصصة .
- ضعف التنسيق بين الفرق الهندسية والإدارية .
- التأخر في إنجاز المشروعات .
- ضعف إدارة المخاطر الهندسية .

- محدودية استخدام التقنيات الرقمية الحديثة .
- عدم تحديث الإجراءات التشغيلية على نحو مستمر .
- ضعف متابعة مؤشرات الأداء الخاصة بالمشروعات .
- قصور إدارة المعرفة وتبادل الخبرات بين العاملين .

ويفضي استمرار هذه المعوقات إلى تراجع جودة الخدمات الاستشارية والهندسية، وزيادة الأخطاء وتكاليف التشغيل، وانخفاض رضا العملاء؛ ومن ثم إضعاف القدرة التنافسية للمؤسسة.

علاقة معوقات تحسين الأداء بالدراسة الحالية

تركز الدراسة الحالية على إدارة الجودة الشاملة بوصفها أحد أهم المداخل الإدارية القادرة على الحد من معوقات تحسين الأداء المؤسسي، وذلك من خلال دعم الإدارة العليا، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، وتنمية العاملين، والتركيز على العملاء، وهي الأبعاد التي يفترض أن تسهم في تحسين الأداء المؤسسي داخل الشركة محل الدراسة.

خلاصة المبحث

يبين ما تقدم أن تحسين الأداء المؤسسي يواجه جملة من المعوقات الداخلية والخارجية التي قد تحد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويؤكد الفكر الإداري الحديث أن التغلب على هذه المعوقات يتطلب تبني ممارسات إدارية حديثة تقوم على القيادة الفاعلة، والتخطيط الاستراتيجي، والتحسين المستمر، وتطوير الموارد البشرية، والاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات، وهو ما يجعل إدارة الجودة الشاملة أحد أهم المداخل القادرة على دعم تحسين الأداء المؤسسي بصورة مستدامة.

2.3.9 العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي (The Relationship between Total Quality Management and Organizational Performance)

تعد العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإدارة خلال العقود الأخيرة، وذلك لما أثبتته العديد من الدراسات من أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسهم على نحو مباشر في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق التميز والاستدامة. وقد أصبح ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة بوصفها مدخلاً إدارياً إستراتيجياً لا يقتصر دوره على تحسين جودة المنتجات والخدمات، وإنما يمتد ليشمل تطوير جميع العمليات التنظيمية والإدارية، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي.

وتستند هذه العلاقة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على جملة من المبادئ، مثل التزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، والتركيز على العملاء، واتخاذ القرارات المبنية على البيانات، وهي مبادئ تؤدي عند تطبيقها بصورة متكاملة إلى تحسين كفاءة العمليات، وتقليل الأخطاء، ورفع الإنتاجية، وتعزيز جودة الخدمات، وتحقيق رضا العملاء، وهي جميعها مؤشرات تعكس مستوى الأداء المؤسسي.

وقد أوضحت الأدبيات الإدارية أن المؤسسات التي تتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة تحقق نتائج أفضل مقارنة بالمؤسسات التي لا تطبقها، وذلك لأنها تعتمد على منهجية وقائية تركز على منع الأخطاء قبل وقوعها، وتطوير العمليات على نحو مستمر، وتمكين العاملين، وتعزيز ثقافة الجودة، بما يسهم في تحسين الأداء على المستويين التشغيلي والإستراتيجي.

كما تؤكد العديد من النماذج الإدارية أن إدارة الجودة الشاملة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي عبر تطوير العمليات الداخلية، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز الاتصال والتنسيق بين الإدارات، وتحسين جودة القرارات الإدارية، مما يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة والفاعلية المؤسسية، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية بكفاءة أكبر.

وتظهر العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي بصورة واضحة في المؤسسات الخدمية، حيث يؤدي تطبيق مبادئ الجودة إلى تحسين جودة الخدمات، وتقليل زمن تقديمها، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز الثقة في المؤسسة، وهو ما ينعكس على نحو مباشر على مؤشرات الأداء المؤسسي. ويبرز هذا الأمر بصورة أكبر في شركات الاستشارات الهندسية، التي تعتمد إلى حد كبير على جودة العمليات، وكفاءة الكوادر البشرية، والالتزام بالمعايير الفنية، ودقة تنفيذ الأعمال، والتواصل المستمر مع العملاء.

وفي هذه الشركة، من المتوقع أن يسهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز التزام الإدارة العليا، وتطوير العمليات، ورفع كفاءة العاملين، وتحسين جودة الخدمات الهندسية، وزيادة رضا العملاء، بما ينعكس على تحقيق أهداف الشركة وتعزيز قدرتها التنافسية في سوق يشهد تطورًا متسارعًا.

وتتمثل العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة في أن إدارة الجودة الشاملة تمثل المتغير المستقل، في حين يمثل الأداء المؤسسي المتغير التابع، حيث تفترض الدراسة أن التحسن في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة يفضي إلى تحسن مستوى الأداء المؤسسي داخل الشركة محل الدراسة.

ويمكن توضيح هذه العلاقة على النحو الآتي:

أبعاد إدارة الجودة الشاملة	الأثر المتوقع في الأداء المؤسسي
دعم الإدارة العليا	تحسين القيادة، وتوفير الموارد، ورفع كفاءة الأداء
التحسين المستمر	تطوير العمليات، وتقليل الأخطاء، وزيادة الإنتاجية
التدريب ومشاركة العاملين	رفع كفاءة العاملين، وتحسين جودة الأداء، وتعزيز الابتكار
تحسين جودة الخدمات، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز القدرة التنافسية التركيز على العملاء	

وتشدد على هذه العلاقة أن نجاح المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا ينعكس على جانب واحد من جوانب العمل، وإنما يمتد أثره إلى جميع مكونات الأداء المؤسسي، بما في ذلك جودة الخدمات، وكفاءة العمليات، والإنتاجية، ورضا العملاء، والقدرة على الابتكار، والاستدامة المؤسسية.

واستنادًا إلى ما سبق، فإن الدراسة الحالية تنطلق من فرضية علمية مفادها أن تحسين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي، وهو ما سيتم التحقق منه ميدانيًا من خلال اختبار أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي داخل الشركة محل الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

خلاصة مبحث الأداء المؤسسي

يتضح من استعراض مباحث الأداء المؤسسي أن هذا المفهوم يمثل أحد أهم مؤشرات نجاح المؤسسات الحديثة، وأن تحسينه يعتمد على تكامل جملة من العوامل التنظيمية والإدارية والبشرية. كما تبين أن إدارة الجودة الشاملة تعد من أكثر المداخل الإدارية قدرة على تحسين الأداء

المؤسسي، عبر تطوير العمليات، وتمكين العاملين، وتعزيز رضا العملاء، ونشر ثقافة التحسين المستمر. وتشكل هذه العلاقة الأساس النظري الذي تستند إليه الدراسة الحالية في اختبار أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي.

2.4. التعقيب على الإطار النظري

عرض الإطار النظري في هذا الفصل الأسس العلمية المرتبطة بمتغيري الدراسة، وهما إدارة الجودة الشاملة بوصفها المتغير المستقل، والأداء المؤسسي بوصفه المتغير التابع، وذلك من خلال استعراض المفاهيم، والنظريات، والمبادئ، والأبعاد، والعوامل المؤثرة، والمؤشرات المرتبطة بكل متغير، بما يوفر أساساً علمياً متيناً تنطلق منه الدراسة الحالية.

وقد أظهر استعراض الأدبيات أن إدارة الجودة الشاملة لم تعد تقتصر على كونها جملة من الأساليب الفنية أو الإجراءات الرقابية، بل أصبحت فلسفة إدارية متكاملة تقوم على التحسين المستمر، والقيادة الفاعلة، ومشاركة العاملين، والتركيز على العملاء، والاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات. كما بينت الأدبيات أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على تكامل هذه المبادئ وتحويلها إلى ثقافة تنظيمية تسود جميع مستويات المؤسسة.

كما أوضح الإطار النظري أن الأداء المؤسسي يمثل مفهوماً متعدد الأبعاد يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية، عبر الاستخدام الأمثل للموارد، وتحسين جودة العمليات والخدمات، وتعزيز رضا العملاء، ودعم الابتكار، وتحقيق الاستدامة المؤسسية. وأكدت الأدبيات أن تحسين الأداء المؤسسي لا يتحقق بصورة عفوية، وإنما يتطلب تبني مداخل إدارية حديثة تستند إلى التخطيط الاستراتيجي، والتحسين المستمر، وقياس الأداء، وتطوير الموارد البشرية.

وأبرز الإطار النظري وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، حيث بينت معظم الدراسات والنماذج الإدارية أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحسين كفاءة العمليات، ورفع جودة الخدمات، وتعزيز رضا العملاء، وتنمية الموارد البشرية، وتقليل الأخطاء والهدر، بما ينعكس على نحو مباشر على تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية.

واستناداً إلى مراجعة الأدبيات، اعتمدت الدراسة الحالية أربعة أبعاد لقياس إدارة الجودة الشاملة، وهي: دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتدريب ومشاركة العاملين، والتركيز على العملاء، وذلك لكونها من أكثر الأبعاد تكراراً في الأدبيات والدراسات التطبيقية، ولملءتها لطبيعة عمل الشركة موضوع الدراسة. أما الأداء المؤسسي، فقد تم التعامل معه بوصفه متغيراً تابعاً واحداً يعكس المستوى العام لأداء المؤسسة، بما يتوافق مع أهداف الدراسة ومنهجيتها.

وقد أسهم الإطار النظري في بناء النموذج المفاهيمي للدراسة، وصياغة فرضياتها، وتصميم أداة جمع البيانات، من خلال تحديد العلاقة المتوقعة بين المتغيرات، وإتاحة الأساس العلمي لتفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها في الدراسة الميدانية.

وتأسيساً على ما تقدم، يمكن القول إن الإطار النظري وفر قاعدة علمية ومنهجية متكاملة للدراسة الحالية، وأسهم في توضيح المفاهيم الرئيسية، وتحديد أبعاد المتغيرات، وبيان طبيعة العلاقة بينها، بما يمهّد للانتقال إلى استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، وتحليل نتائجها، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

2.5. الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة أحد المكونات الأساسية في أي دراسة علمية، إذ تدعم بناء الخلفية المعرفية للباحث، وتوضح ما توصلت إليه البحوث السابقة في موضوع الدراسة، كما تساعد في تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات، والكشف عن الفجوات البحثية التي لم تحظ بالاهتمام الكافي، الأمر الذي يبرر إجراء الدراسة الحالية.

وتسهم كذلك الدراسات السابقة في دعم الإطار النظري، وتوجيه الباحث نحو اختيار المنهجية المناسبة، وبناء أداة الدراسة، وصياغة الفرضيات، واختيار الأساليب الإحصائية الملائمة، فضلاً عن الاستفادة من نتائجها في تفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها في الدراسة الحالية.

وقد حرص الباحث على مراجعة وتحليل الدراسات ذات الصلة بموضوع أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي، سواء العربية أو الأجنبية، مع التركيز على الدراسات التي عرضت العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، أو أحد أبعادها، وذلك بهدف التعرف على أبرز النتائج التي توصلت إليها، وتحليل مناهجها وأدواتها، وبيان أوجه الاستفادة منها في بناء الدراسة الحالية.

ولتحقيق قدر أكبر من التنظيم والوضوح، تم تقسيم الدراسات السابقة إلى قسمين رئيسيين؛ حيث يعرض القسم الأول الدراسات العربية، في حين يستعرض القسم الثاني الدراسات الأجنبية، يعقب ذلك تقديم تحليل مقارن لأبرز أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، ثم تحديد الفجوة البحثية التي تنطلق منها الدراسة الحالية.

2.5.1 الدراسات العربية

الدراسة الأولى

النشيري، خليل مقبول محمد، والشريف، طلال مسلط عبدالله. (2022) عنوان الدراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030: دراسة تطبيقية على بلدية حلي .

هدف الدراسة

سعت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في ضوء مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، عبر تطبيقها على بلدية حلي التابعة لأمانة محافظة جدة، مع قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في رفع مستوى الأداء المؤسسي.

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، مع استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها

تألف مجتمع الدراسة من العاملين في بلدية حلي، بينما شملت العينة عدداً من الموظفين والإداريين ممن تنطبق عليهم شروط الدراسة، بهدف الحصول على بيانات تعكس واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء المؤسسي.

أداة الدراسة

استند الباحثان إلى استبانة تضمنت محاور تقيس مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومستوى الأداء المؤسسي، وتم التحقق من صدقها وثباتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أهم نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها:

1. وجود مستوى مرتفع نسبياً لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الجهة محل الدراسة .
2. وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي .
3. وجود علاقة إيجابية بين دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، والتركيز على العملاء، وبين مستوى الأداء المؤسسي .
4. أوصت الدراسة بتعزيز ثقافة الجودة، وتطوير برامج التدريب، ودعم التحسين المستمر، وربط ممارسات الجودة بمستهدفات رؤية المملكة 2030 .

التعليق على الدراسة

تندرج هذه الدراسة ضمن أكثر الدراسات ارتباطاً بموضوع الدراسة الحالية، نظراً لتناولها العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في البيئة السعودية. وقد استفاد الباحث منها في تدعيم الإطار النظري، وفهم طبيعة العلاقة بين المتغيرين، والاستفادة من منهجية الدراسة وأداة جمع البيانات. ومع ذلك، تختلف الدراسة الحالية عنها في أنها تطبق على هذه الشركة، وهي شركة تعمل في قطاع الاستشارات الهندسية، بما يمنح الدراسة الحالية خصوصية تطبيقية تختلف عن الدراسة السابقة، إضافة إلى اعتمادها أربعة أبعاد محددة لإدارة الجودة الشاملة بوصفها متغيراً مستقلاً.

الدراسة الثانية

العنزي، محمد (2022) عنوان الدراسة بتأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية باستخدام معايير الاعتماد المؤسسي/السعودي. نُشرت في **المجلة العربية للإدارة** .

هدف الدراسة

سعت الدراسة إلى قياس أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في ضوء معايير الاعتماد المؤسسي السعودي، مع التركيز على مدى إسهام ممارسات الجودة في رفع كفاءة العمليات وتحقيق التميز المؤسسي داخل المؤسسات محل الدراسة.

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة **المنهج الوصفي التحليلي**، واستخدمت الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، ثم جرى تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها

تألف مجتمع الدراسة من العاملين في إحدى المؤسسات السعودية التي تطبق معايير الاعتماد المؤسسي، وشملت العينة موظفين وإداريين من مستويات تنظيمية مختلفة، بما يتيح تقييم واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء المؤسسي.

أداة الدراسة

استند الباحث إلى الاستبانة لقياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي، مع التحقق من صدق الأداة وثباتها باستخدام الإجراءات الإحصائية المناسبة.

أهم نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها:

1. وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي .
2. إسهام تطبيق معايير الاعتماد المؤسسي في رفع كفاءة العمليات وتحسين جودة الخدمات .
3. وجود دور محوري للالتزام الإدارة العليا في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق نتائج أفضل على مستوى الأداء المؤسسي .
4. أوصت الدراسة بترسيخ ثقافة الجودة، وتعزيز برامج التدريب، وتطوير أنظمة قياس الأداء، وربط مؤشرات الجودة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .

التعليق على الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أنها تناولت العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في البيئة السعودية، مع ربطها بمعايير الاعتماد المؤسسي السعودي، وهو جانب يضيف بعدًا تطبيقيًا مهمًا. وقد استفادت الدراسة الحالية منها في دعم الإطار النظري، وتعزيز الأساس العلمي للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.

ومع ذلك، تختلف عنها الدراسة الحالية في عدة جوانب، أهمها أنها تطبق على الشركة موضوع الدراسة، كما أنها تعتمد أربعة أبعاد محددة لإدارة الجودة الشاملة هي: دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتدريب ومشاركة العاملين، والتركيز على العملاء، بهدف قياس أثرها المباشر في تحسين الأداء المؤسسي داخل قطاع الاستشارات الهندسية، وهو قطاع يختلف في طبيعته ومتطلباته عن المؤسسات التي تناولتها الدراسة السابقة.

الدراسة الثالثة

النويسر، ناصر بن حسين، وغوش، أبهيحيت، وشمسي، محمد أنس. (2025) عنوان الدراسة *أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض* .

هدف الدراسة

سعت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي داخل عدد من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض، مع التركيز على دور أبعاد إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. كما سعت إلى تحديد الأبعاد الأكثر تأثيرًا في الأداء المؤسسي داخل القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية.

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، ثم جرى تحليلها باستخدام برنامج SPSS واختبار الفرضيات من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة.

مجتمع الدراسة وعينتها

تألف مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية والعاملين في عدد من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض، وبلغ مجتمع الدراسة 86 فردًا، واستُعيدت 83 استبانة، وبعد استبعاد الاستبانات غير الصالحة أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 81 استبانة.

أداة الدراسة

استند الباحثون إلى استبانة تضمنت محاور لقياس مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومستوى الأداء المؤسسي، مع التحقق من صدقها وثباتها باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة.

أهم نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي .
2. كان لكل من التحسين المستمر، والتوجه الإستراتيجي، والتدريب والتطوير أثر معنوي في تحسين الأداء المؤسسي .
3. لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة تُعزى إلى الجنس أو العمر أو سنوات الخبرة .
4. ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى المؤهل العلمي .
5. أوصت الدراسة بضرورة تعميم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات غير الربحية، وتطوير برامج التدريب، وربط ممارسات الجودة بخطط التطوير المؤسسي .

التعقيب على الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أنها أجريت في البيئة السعودية، وتناولت على نحو مباشر العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، وهو ما يجعلها من أكثر الدراسات ارتباطًا بالدراسة الحالية. كما أن استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي والاستبانة يتوافق مع المنهجية التي تعتمدها الدراسة الحالية.

ومع ذلك، تختلف الدراسة الحالية عنها في عدة جوانب؛ إذ تركز على قطاع الاستشارات الهندسية ممثلًا في الشركة موضوع الدراسة، وهو قطاع يتميز بخصوصية تختلف عن القطاع غير الربحي من حيث طبيعة الخدمات، وآليات العمل، ومتطلبات الجودة. كما تعتمد الدراسة الحالية أربعة أبعاد محددة لإدارة الجودة الشاملة هي: دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتدريب ومشاركة العاملين، والتركيز على العملاء، بهدف قياس أثرها المباشر في تحسين الأداء المؤسسي داخل البيئة الهندسية.

الدراسة الرابعة

طبيب، ميساء إحسان. (2024) عنوان الدراسة: أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على أداء مستشفيات المملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة .

هدف الدراسة

سعت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة، من خلال قياس مستوى تطبيق معايير الجودة، وبيان انعكاسها على أداء العاملين وجودة الخدمات الصحية المقدمة. كما سعت إلى تقديم توصيات تساعد المؤسسات الصحية على تطوير أدائها من خلال تبني ممارسات الجودة الشاملة.

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة **المنهج الوصفي التحليلي**، واستخدمت **الاستبانة** بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، ثم جرى تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها

أُجريت الدراسة على العاملين في **مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة**، باعتباره أحد المستشفيات السعودية التي تطبق معايير الجودة الشاملة، وذلك بهدف قياس مستوى تطبيق معايير الجودة وأثرها في الأداء.

أداة الدراسة

استندت الباحثة إلى **الاستبانة**، وتضمنت محاور لقياس مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء، مع التحقق من صدق الأداة وثباتها باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة.

أهم نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج المهمة، أبرزها:

1. وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمستشفى .
2. حققت معايير القيادة، ورضا المستفيدين، وتحسين جودة الخدمات، وإدارة العمليات مستويات مرتفعة من التطبيق .
3. أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين كان مرتفعاً نسبياً، وارتبط إيجابياً بارتفاع مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة .
4. أوصت الدراسة بتعزيز برامج التدريب، ودعم التحسين المستمر، وتطوير أنظمة المتابعة والتقييم لضمان استدامة التحسين .

التعقيب على الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من أنها تناولت **البيئة السعودية**، وركزت على قياس أثر معايير إدارة الجودة الشاملة في الأداء داخل مؤسسة خدمية، وهو ما يجعلها ذات صلة مباشرة بالدراسة الحالية. كما أنها أكدت وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الجودة الشاملة وتحسين الأداء، وهو ما يدعم الأساس النظري الذي تنطلق منه الدراسة الحالية.

ومع ذلك، تختلف الدراسة الحالية عنها في عدة جوانب؛ إذ تطبق على الشركة محل الدراسة، بينما أُجريت هذه الدراسة في القطاع الصحي. كما تعتمد الدراسة الحالية أربعة أبعاد محددة لإدارة الجودة الشاملة (**دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتدريب ومشاركة العاملين، والتركيز على العملاء**) لقياس أثرها في الأداء المؤسسي داخل قطاع الاستشارات الهندسية، وهو قطاع يختلف في طبيعته التشغيلية ومتطلبات الجودة عن القطاع الصحي.

الدراسة الخامسة

العزب، حسين محمد. (2020) عنوان الدراسة: أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية . نُشرت في مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية .

هدف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية، مع التركيز على مدخلات وعمليات تطبيق الجودة الشاملة، وقياس مدى إسهامها في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية.

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، ثم جرى تحليلها باستخدام برنامج SPSS واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة.

مجتمع الدراسة وعينتها

تألف مجتمع الدراسة من العاملين في شركة الاتصالات الأردنية، وبلغ حجم المجتمع 620 موظفًا، واستُعيدت 553 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وهو ما منح الدراسة قوة إحصائية جيدة.

أداة الدراسة

استند الباحث إلى الاستبانة لقياس مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي، مع التحقق من صدق الأداة وثباتها باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة.

أهم نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. ارتفاع مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في الشركة محل الدراسة .
2. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمدخلات إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي، حيث فسرت مدخلات الجودة نحو 58.6% من التباين في الأداء المؤسسي .
3. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعمليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي، حيث فسرت عمليات الجودة نحو 61.7% من التباين في الأداء المؤسسي .
4. أوصت الدراسة باستمرار دعم الإدارة العليا، وتعزيز مشاركة العاملين، وترسيخ ثقافة الجودة داخل المؤسسة .

التعليق على الدراسة

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات العربية المهمة التي تناولت على نحو مباشر أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي داخل قطاع خدمي، وقد أكدت وجود تأثير إيجابي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي، وهو ما يدعم الإطار النظري للدراسة الحالية.

ومع ذلك، تختلف عنها الدراسة الحالية في عدة جوانب؛ إذ تطبق على هذه الشركة، بينما تناولت هذه الدراسة قطاع الاتصالات في الأردن. كما أن الدراسة الحالية تركز على أربعة أبعاد محددة لإدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتدريب ومشاركة العاملين،

والتركيز على العملاء) لقياس أثرها في الأداء المؤسسي داخل قطاع الاستشارات الهندسية، وهو قطاع يختلف من حيث طبيعة الأعمال ومتطلبات الجودة عن قطاع الاتصالات.

الدراسة السادسة

المطيري، عارف عبدالعزيز، وآل حسينه، مرضي مبارك، والعززي، ممدوح فهد، وآخرون. (2022) عنوان الدراسة بإدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء العاملين بالقطاع الصحي: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض .

هدف الدراسة

سعت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين بالمستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، وقياس مستوى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، وتحليل انعكاسها على كفاءة الأداء الوظيفي وجودة الخدمات الصحية المقدمة.

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات من العاملين في المستشفيات الحكومية، ثم جرى تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها

تألف مجتمع الدراسة من العاملين في عدد من المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، واستهدفت الدراسة مختلف المستويات الوظيفية والإدارية بما يسمح بتقييم واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في أداء العاملين.

أداة الدراسة

وظف الباحثون الاستبانة لقياس مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى أداء العاملين، مع التحقق من صدق الأداة وثباتها باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة.

أهم نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. وجود مستوى مرتفع نسبيًا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية محل الدراسة .
2. وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين .
3. أظهرت النتائج أن دعم الإدارة العليا، والتدريب، والتحسين المستمر، يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات الصحية .
4. أوصت الدراسة بتطوير برامج التدريب، وتعزيز ثقافة الجودة، والاستمرار في دعم مبادرات التحسين المستمر داخل المؤسسات الصحية .

التعقيب على الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية لكونها أجريت في البيئة السعودية، وأثبتت وجود أثر إيجابي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء، وهو ما يدعم الأساس النظري للدراسة الحالية. كذلك تتشابه مع الدراسة الحالية في اعتمادها المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة لجمع البيانات.

ومع ذلك، تختلف عنها الدراسة الحالية في عدة جوانب؛ فهي تطبق على هذه الشركة، بينما أجريت هذه الدراسة في القطاع الصحي. كما أن الدراسة الحالية تركز على الأداء المؤسسي بوصفه المتغير التابع، وتقيس أثر أربعة أبعاد محددة لإدارة الجودة الشاملة هي: دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتدريب ومشاركة العاملين، والتركيز على العملاء، بما يتناسب مع طبيعة قطاع الاستشارات الهندسية.

الدراسة السابعة

سلطان، كريمة. (2019) عنوان الدراسة: دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة قطب المحروقات بولاية سكيكدة - الجزائر. نُشرت في مجلة العلوم الإنسانية.

هدف الدراسة

سعت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات قطاع المحروقات بولاية سكيكدة، وقياس أثر هذه المبادئ في تحسين الأداء المؤسسي، مع بيان مدى إسهام تطبيق الجودة الشاملة في رفع كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من العاملين، ثم جرى تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.

مجتمع الدراسة وعينتها

شملت الدراسة العاملين في مؤسسات قطب المحروقات بولاية سكيكدة في الجزائر، واستهدفت مختلف المستويات الإدارية والفنية لقياس واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء العام للمؤسسة.

أداة الدراسة

استندت الباحثة إلى الاستبانة، التي أُعدت بالاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة، لقياس مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي، مع التحقق من صدقها وثباتها قبل التطبيق.

أهم نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج المهمة، من أبرزها:

1. وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي .
2. أسهمت مبادئ الجودة الشاملة في رفع كفاءة العمليات وتحسين الأداء العام للمؤسسة .
3. أوضحت النتائج أن التزام الإدارة، ومشاركة العاملين، والتحسين المستمر، من أكثر العوامل تأثيرًا في تحسين الأداء .
4. أوصت الدراسة بترسيخ ثقافة الجودة، وزيادة الاهتمام بتدريب العاملين، وتعزيز دعم الإدارة العليا لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

التعقيب على الدراسة

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات العربية التي تناولت على نحو مباشر العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، وأكدت وجود تأثير إيجابي لتطبيق مبادئ الجودة في تحسين أداء المؤسسات، وهو ما يتفق مع التوجه النظري الذي تنطلق منه الدراسة الحالية.

أما اختلاف الدراسة الحالية عنها فيتمثل في عدة جوانب؛ إذ تطبق على الشركة موضوع الدراسة، بينما أجريت الدراسة السابقة في قطاع المحروقات بالجزائر. كما تركز الدراسة الحالية على أربعة أبعاد محددة لإدارة الجودة الشاملة هي: **دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتدريب ومشاركة العاملين، والتركيز على العملاء**، بهدف قياس أثرها في **الأداء المؤسسي** داخل قطاع الاستشارات الهندسية، وهو قطاع يختلف في خصائصه التنظيمية وطبيعة خدماته عن قطاع المحروقات.

الدراسة الثامنة

دراسة حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي في شركات توزيع الكهرباء في فلسطين. (2023)

هدف الدراسة

سعت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في شركات توزيع الكهرباء في فلسطين، وقياس أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة **المنهج الوصفي التحليلي**، واستخدمت **الاستبانة** أداة رئيسة لجمع البيانات، ثم جرى تحليلها باستخدام برنامج **SPSS** لاختبار فرضيات الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في خمس شركات توزيع كهرباء في فلسطين، وبلغ حجم المجتمع **2072 موظفًا**. ووزعت **370 استبانة**، واستُرد منها **305 استبانة صالحة للتحليل** بنسبة استجابة بلغت **82.4%**.

أداة الدراسة

استند الباحث إلى **الاستبانة** لقياس أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي، مع التحقق من صدقها وثباتها باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة.

أهم نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. جاء مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط النسبي **75.72%**.
2. جاء مستوى الأداء المؤسسي بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط النسبي **73.93%**.
3. وجود **علاقة ارتباط موجبة قوية** بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط **0.591**.
4. أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة، وهي:

- دعم الإدارة العليا .
- التحسين المستمر .
- التركيز على العميل .
- اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات .

في تحسين الأداء المؤسسي، حيث فسرت هذه الأبعاد **39.5%** من التباين في الأداء المؤسسي .

التعقيب على الدراسة

تندرج هذه الدراسة ضمن أكثر الدراسات العربية ارتباطاً بالدراسة الحالية، لأنها تناولت على نحو مباشر أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي، واستخدمت أبعاداً تتقارب مع الأبعاد المعتمدة في الدراسة الحالية، كما أثبتت وجود تأثير إيجابي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في رفع مستوى الأداء المؤسسي.

إلا أن الدراسة الحالية تختلف عنها من عدة جوانب؛ إذ تطبق على هذه الشركة، بينما أجريت الدراسة في قطاع توزيع الكهرباء بفلسطين. كما تركز الدراسة الحالية على أربعة أبعاد محددة لإدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتدريب ومشاركة العاملين، والتركيز على العملاء) بما يتلاءم مع طبيعة قطاع الاستشارات الهندسية، وهو قطاع يختلف في خصائصه التنظيمية والتشغيلية عن قطاع الكهرباء.

2.5.2 الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى

Hassan, A., & Jaaron, A. (2021). عنوان الدراسة *Total Quality Management for Enhancing Organizational Performance: The Mediating Role of Green Manufacturing Practices.* **Journal of Cleaner Production** نُشرت في (Elsevier).

هدف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي، مع اختبار الدور الوسيط لممارسات التصنيع الأخضر في تعزيز هذه العلاقة داخل شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية.

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة **المنهج الكمي**، واستخدمت **الاستبانة** أداة لجمع البيانات، ثم جرى تحليلها باستخدام **نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)** لاختبار العلاقات بين المتغيرات.

مجتمع الدراسة وعينتها

ضمت الدراسة **250 مديراً** من مديري الجودة والموارد البشرية والإدارة العليا في شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية، بما وفر بيانات مناسبة لاختبار النموذج المقترح.

أداة الدراسة

اعتمد الباحثان على استبانة تضمنت محاور لقياس:

- ممارسات إدارة الجودة الشاملة .
- ممارسات التصنيع الأخضر .
- الأداء المؤسسي .

وقد تم التحقق من صدق الأداة وثباتها قبل إجراء التحليل الإحصائي .

أهم نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي .
2. وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة وتطبيق ممارسات التصنيع الأخضر .
3. أسهمت ممارسات التصنيع الأخضر في التوسط الجزئي للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي .
4. أكدت الدراسة أن المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة بصورة متكاملة تحقق مستويات أعلى من الأداء والاستدامة مقارنة بغيرها .

التعليق على الدراسة

تعد هذه الدراسة من أبرز الدراسات الأجنبية الحديثة التي تناولت العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي باستخدام **نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)** ، مما يمنح نتائجها قوة تفسيرية عالية. كما أنها تؤكد أن أثر إدارة الجودة الشاملة لا ينحصر في تحسين الأداء المباشر، بل يمتد إلى تعزيز الممارسات التنظيمية التي تنعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي.

أما اختلاف الدراسة الحالية عنها فيتمثل في عدة جوانب؛ إذ لا تتناول متغيراً وسيطاً، وإنما تركز على الأثر المباشر لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتدريب ومشاركة العاملين، والتركيز على العملاء) في الأداء المؤسسي داخل الشركة محل الدراسة، وهو قطاع خدمي يختلف عن قطاع الصناعات الغذائية من حيث طبيعة العمليات ومتطلبات الجودة.

لدراسة الثانية

Alaghbari, M. A., Al-Dubai, M. M., & Arishi, N. A. S. (2022). *The Relationship between Total Quality Management and Organizational Performance*. *Information Sciences Letters*. نُشرت في

هدف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في إحدى مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، مع قياس أثر عدد من ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي، وهي: تحسين نظام الجودة، ومشاركة العاملين، والتقدير والمكافآت، والتعليم والتدريب.

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، ثم حلت البيانات باستخدام برنامجي SPSS و AMOS لاختبار نموذج الدراسة والعلاقات بين المتغيرات.

مجتمع الدراسة وعينتها

شملت الدراسة العاملين في جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 135 استبانة، وهو حجم عينة مناسب لاستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية.

أداة الدراسة

استند الباحثون إلى الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة، وتضمنت فقرات لقياس ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، مع التحقق من صدقها وثباتها باستخدام التحليلين العاملي الاستكشافي والتوكيدي واختبارات الثبات الإحصائي.

أهم نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي .
2. كان لكل من تحسين نظام الجودة، ومشاركة العاملين، والتعليم والتدريب أثر إيجابي في تحسين الأداء المؤسسي .
3. أكدت الدراسة أن نشر ثقافة الجودة داخل المؤسسة يسهم في رفع كفاءة العمليات وتحسين مستوى الأداء .
4. أوصت الدراسة بزيادة الاستثمار في تدريب العاملين، وتعزيز مشاركة الموظفين، وربط برامج الجودة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .

التعليق على الدراسة

تندرج هذه الدراسة ضمن أكثر الدراسات الأجنبية ارتباطاً بالدراسة الحالية، لأنها تناولت العلاقة المباشرة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، كما أنها أجريت في البيئة السعودية، وهو ما يزيد من إمكانية الاستفادة من نتائجها في تفسير نتائج الدراسة الحالية.

أما اختلاف الدراسة الحالية عنها فيتمثل في عدة جوانب؛ إذ تطبق على الشركة موضوع الدراسة، بينما أجريت الدراسة السابقة في قطاع التعليم العالي. كما أن الدراسة الحالية تعتمد أربعة أبعاد محددة لإدارة الجودة الشاملة، هي: دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتدريب ومشاركة العاملين، والتركيز على العملاء، لقياس أثرها المباشر في الأداء المؤسسي داخل قطاع الاستشارات الهندسية، وهو قطاع يختلف في طبيعته التشغيلية ومتطلبات الجودة عن قطاع التعليم.

الدراسة الأجنبية الثالثة

Mittal, A., Gupta, P., Kumar, V., Antony, J., Cudney, E. A., & Furterer, S. L. (2023). *TQM Practices and Their Impact on Organisational Performance: The Case of India's Deming-Award Industries*. Total Web of Science. وهي مجلة دولية مرفسة في Scopus و Quality Management & Business Excellence (Taylor & Francis).

هدف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحديد أكثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة تأثيرًا في الأداء المؤسسي داخل الشركات الهندية الحاصلة على جائزة ديمينج للجودة (Deming Award)، مع تطوير إطار يوضح العلاقة بين ممارسات الجودة ونتائج الأداء التنظيمي.

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الكمي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، ثم حللتها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling - SEM) لاختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها

أجريت الدراسة على عدد من الشركات الهندية الحاصلة على جائزة ديمينج للجودة، والتي جربتل مؤسسات معروفة بتطبيقها المتقدم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، مما أتاح اختبار العلاقة بين ممارسات الجودة والأداء المؤسسي في بيئة تتميز بالنضج في تطبيق الجودة.

أداة الدراسة

استند الباحثون إلى استبانة تضمنت جملة من المتغيرات المرتبطة بممارسات إدارة الجودة الشاملة، مثل:

- التزام الإدارة العليا .
- التركيز على العملاء .
- إدارة العمليات .
- مشاركة العاملين .
- التحسين المستمر .

كذلك تضمنت مؤشرات لقياس الأداء المؤسسي من حيث الأداء التشغيلي والأداء التجاري ورضا أصحاب المصلحة.

أهم نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. وجود أثر إيجابي مباشر لجميع ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي .
2. أسهمت ممارسات الجودة في تحسين رضا العملاء ونتائج الأعمال بصورة متزامنة .
3. أظهرت النتائج أن التزام الإدارة العليا والتحسين المستمر من أكثر الممارسات تأثيرًا في تحسين الأداء المؤسسي .

4. أوصت الدراسة المؤسسات بتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة بصورة متكاملة، وعدم الاكتفاء بتطبيق بعض الأبعاد دون غيرها، لضمان تحقيق أفضل النتائج المؤسسية .

التعقيب على الدراسة

تدرج هذه الدراسة ضمن أقوى الدراسات الأجنبية التي تناولت العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، لعدة أسباب؛ فهي منشورة في مجلة دولية مرموقة، واعتمدت على شركات حاصلة على جائزة ديمنج للجودة، واستخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) ، وهو من أكثر الأساليب الإحصائية تقدماً في اختبار العلاقات السببية.

وأفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تدعيم الأساس النظري للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، وبخاصة ما يتصل بأهمية التزام الإدارة العليا والتحسين المستمر باعتبارهما من أكثر الأبعاد تأثيراً في تحسين الأداء المؤسسي.

ومع ذلك، تختلف عنها الدراسة الحالية في أنها تطبق على هذه الشركة، وهي تعمل في قطاع الاستشارات الهندسية، بينما أجريت الدراسة السابقة في شركات صناعية هندية حاصلة على جائزة ديمنج. كما تعتمد الدراسة الحالية أربعة أبعاد محددة لإدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتدريب ومشاركة العاملين، والتركيز على العملاء) لقياس أثرها المباشر في الأداء المؤسسي، بما يتناسب مع طبيعة البيئة السعودية وقطاع الاستشارات الهندسية.

الدراسة الأجنبية الرابعة

Abbas, J. (2020). *Impact of Total Quality Management on Corporate Sustainability through the Mediating Effect of Knowledge Management*. *Journal of Cleaner Production* (Elsevier)، وهي من المجلات الدولية المصنفة ضمن Q1 في قواعد Scopus و Web of Science.

هدف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي والاستدامة المؤسسية، مع اختبار الدور الوسيط لإدارة المعرفة في تعزيز العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ونتائج الأداء داخل المؤسسات الصناعية والخدمية.

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الكمي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من المديرين والعاملين، ثم حلت البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) للتحقق من العلاقات بين المتغيرات.

مجتمع الدراسة وعينتها

أجريت الدراسة على جملة من المؤسسات الصناعية والخدمية، واستهدفت المديرين التنفيذيين ومديري الجودة ورؤساء الأقسام، بهدف تقييم مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وانعكاسه على الأداء المؤسسي والاستدامة.

أداة الدراسة

استند الباحث إلى استبانة تضمنت ثلاثة محاور رئيسية:

- ممارسات إدارة الجودة الشاملة .
- إدارة المعرفة .
- الأداء المؤسسي والاستدامة المؤسسية .

وجرى التحقق من صدق وثبات الأداة باستخدام التحليل العاملي واختبارات الثبات الإحصائي.

أهم نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. وجود أثر إيجابي مباشر لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي .
2. أسهمت إدارة الجودة الشاملة في تعزيز إدارة المعرفة داخل المؤسسة، مما انعكس إيجاباً على الأداء والاستدامة .
3. أثبتت النتائج أن التزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين من أكثر الممارسات تأثيراً في رفع مستوى الأداء المؤسسي .
4. أوصت الدراسة بدمج إدارة الجودة الشاملة مع إدارة المعرفة لضمان تحقيق أداء مؤسسي مستدام وتعزيز القدرة التنافسية .

التعليق على الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من أنها لم تقتصر على قياس العلاقة المباشرة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، بل تناولت أيضاً إدارة المعرفة بوصفها متغيراً وسيطاً، مما أتاح تفسيراً أعمق للآليات التي تسهم من خلالها ممارسات الجودة في تحسين الأداء.

وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في دعم الأساس النظري الذي يؤكد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي على نحو مباشر، مع إمكانية تعزيز هذا الأثر عبر تطوير المعرفة التنظيمية.

ومع ذلك، تختلف عنها الدراسة الحالية في أنها لا تتناول متغيرات وسيطة، وإنما تركز على الأثر المباشر لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتدريب ومشاركة العاملين، والتركيز على العملاء) في الأداء المؤسسي داخل الشركة محل الدراسة، وهو ما يجعلها أكثر تركيزاً على العلاقة الأساسية بين متغيري الدراسة.

الدراسة الأجنبية الخامسة

Sweis, R. J., Ismail, M., Albalushi, R., & Al-Matroushi, H. (2023). *The Impact of Total Quality Management Practices on Organizational Performance: Evidence from the Construction Industry.* **International Journal of Productivity and Performance Management of Science.** وهي مجلة دولية مفهورة ضمن Scopus و Web

هدف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في شركات قطاع الإنشاءات، مع التركيز على مدى إسهام القيادة، والتحسين المستمر، والتركيز على العملاء، وإدارة العمليات في رفع كفاءة الأداء وتحقيق النتائج المؤسسية.

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة **المنهج الكمي الوصفي التحليلي**، واستخدمت **الاستبانة** أداة رئيسة لجمع البيانات، ثم حللتها باستخدام **نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)** لاختبار العلاقات بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.

مجتمع الدراسة وعينتها

شملت الدراسة عدد من شركات قطاع الإنشاءات، واستهدفت المديرين والمهندسين والمشرفين والعاملين في إدارات الجودة، بهدف تقييم مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء المؤسسي.

أداة الدراسة

استخدم الباحثون استبانة تضمنت محاور لقياس:

- التزام الإدارة العليا .
- التحسين المستمر .
- التركيز على العملاء .
- إدارة العمليات .
- الأداء المؤسسي .

وقد خضعت الأداة لاختبارات الصدق والثبات قبل تطبيقها.

أهم نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي .
2. كان التزام الإدارة العليا والتحسين المستمر من أكثر الممارسات تأثيراً في تحسين الأداء .
3. أسهم التركيز على العملاء وتحسين العمليات في رفع جودة الخدمات وتحسين نتائج المشروعات .

4. أوصت الدراسة بدمج ممارسات الجودة ضمن الإستراتيجية المؤسسية، وتعزيز التدريب، والاعتماد على مؤشرات أداء دورية لقياس نتائج تطبيق الجودة .

التعقيب على الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أنها أجريت في قطاع الإنشاءات، وهو من أكثر القطاعات تقارباً مع قطاع الاستشارات الهندسية الذي تتناوله الدراسة الحالية، لذلك تعد من الدراسات ذات الصلة المباشرة بموضوع البحث. كما أكدت النتائج أن ممارسات مثل التزام الإدارة العليا والتحسين المستمر تؤثر بصورة جوهرية في الأداء المؤسسي، وهو ما يتوافق مع الإطار النظري للدراسة الحالية.

أما اختلاف الدراسة الحالية عنها فيتمثل في أنها تركز على هذه الشركة، كما تعتمد أربعة أبعاد محددة لإدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتدريب ومشاركة العاملين، والتركيز على العملاء) لقياس أثرها المباشر في الأداء المؤسسي داخل شركات الاستشارات الهندسية.

الدراسة الأجنبية السادسة

Afzal, N., Hanif, A., & Rafique, M. (2022). *Exploring the Impact of Total Quality Management Initiatives on Construction Industry Projects in Pakistan*. PLoS ONE, وهي مجلة دولية محكمة ومفهرسة في Web of Science.

هدف الدراسة

سعت الدراسة إلى استكشاف أثر مبادرات إدارة الجودة الشاملة في أداء مشروعات قطاع الإنشاءات في باكستان، مع تحليل كيفية إسهام ممارسات الجودة في تحسين نتائج المشروعات وتعزيز الأداء التنظيمي داخل شركات المقاولات والإنشاءات. كما هدفت إلى تحديد أكثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة تأثيراً في نجاح المشروعات.

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، ثم حلت البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) وتحليل الوساطة لاختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها

أجريت الدراسة على 326 من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة داخل عدد من شركات الإنشاءات الرائدة في باكستان، بما وفر قاعدة بيانات مناسبة لاختبار نموذج الدراسة وتحليل العلاقات بين المتغيرات.

أداة الدراسة

استند الباحثون إلى الاستبانة لقياس مبادرات إدارة الجودة الشاملة وأداء المشروعات، وتضمنت الأداة جملة من الأبعاد، من أبرزها:

- التزام الإدارة العليا .
- التركيز التشغيلي .
- مشاركة العاملين .

- أداء المشروعات .

وقد تم التحقق من صدق الأدلة وثباتها قبل إجراء التحليل الإحصائي .

أهم نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. وجود تأثير إيجابي لمبادرات إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مشروعات قطاع الإنشاءات .
2. أظهرت النتائج أن التركيز التشغيلي (Operational Focus) والتزام الإدارة العليا (Management Commitment) ومشاركة العاملين (Employee Involvement) تمثل أكثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة تأثيراً في أداء المشروعات .
3. كشفت الدراسة عن وجود دور وسيط ذي دلالة إحصائية لالتزام الإدارة العليا في العلاقة بين مشاركة العاملين وأداء المشروعات .
4. أوصت الدراسة بتعزيز ثقافة الجودة داخل شركات الإنشاءات، وزيادة مشاركة العاملين، وربط ممارسات الجودة بإدارة المشروعات لتحقيق نتائج أفضل .

التعليق على الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أنها تناولت قطاع الإنشاءات، وهو من أكثر القطاعات تقارباً مع قطاع الاستشارات الهندسية الذي تركز عليه الدراسة الحالية، كما استخدمت أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، مما منح نتائجها قوة تفسيرية عالية. وأكدت الدراسة أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد إلى حد كبير على التزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين وتحسين العمليات، وهي عناصر تتوافق مع الإطار النظري للدراسة الحالية.

ومع ذلك، تختلف عنها الدراسة الحالية في عدة جوانب؛ إذ تركز على الشركة محل الدراسة، بينما تناولت الدراسة السابقة شركات الإنشاءات في باكستان. كما أن الدراسة الحالية تبحث الأداء المؤسسي بوصفه المتغير التابع، في حين ركزت الدراسة السابقة على أداء المشروعات، رغم وجود ارتباط وثيق بين المفهومين. كذلك تعتمد الدراسة الحالية أربعة أبعاد محددة لإدارة الجودة الشاملة هي: دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتدريب ومشاركة العاملين، والتركيز على العملاء، بما يتلاءم مع طبيعة قطاع الاستشارات الهندسية.

الدراسة الأجنبية السابقة

Tajouri, O., & Lakhal, L. (2024). *The Impact of TQM Practices on Organizational Performance and Innovation: The Mediating Role of Organizational Learning*. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Web of Science. وهي مجلة دولية مرموقة ومفهرسة في Scopus و.

هدف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحليل الأثر المباشر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي والابتكار، إضافة إلى اختبار الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في تعزيز العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، مع دراسة أثر حجم المؤسسة في هذه العلاقة.

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة **المنهج الكمي**، وطورت نموذجًا مفاهيميًا لاختبار العلاقات السببية بين إدارة الجودة الشاملة، والأداء المؤسسي، والابتكار، والتعلم التنظيمي. واستخدم الباحثان **الاستبانة لجمع البيانات**، ثم جرى تحليلها باستخدام **نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)**.

مجتمع الدراسة وعينتها

طبقت الدراسة على مؤسسات صناعية حاصلة على شهادات الجودة في **تونس**، وشملت:

• **110** استبانة من المؤسسات الصناعية الكبرى .

• **167** استبانة من المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة .

وذلك بهدف مقارنة أثر إدارة الجودة الشاملة باختلاف حجم المؤسسة .

أداة الدراسة

اعتمد الباحثان على استبانة تضمنت محاور لقياس:

• ممارسات إدارة الجودة الشاملة .

• التعلم التنظيمي .

• الابتكار .

• الأداء المؤسسي .

وقد تم التحقق من صدق وثبات الأداة قبل تطبيقها ميدانيًا .

أهم نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. وجود أثر **إيجابي مباشر** لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي .
2. وجود أثر **إيجابي** لإدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات .
3. أدى **التعلم التنظيمي** دورًا وسيطًا مهمًا في تعزيز العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي .
4. أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تطبق ممارسات الجودة بصورة متكاملة تحقق مستويات أعلى من الأداء مقارنة بالمؤسسات الأقل اهتمامًا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

التعليق على الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من أنها تناولت العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي من منظور حديث، من خلال إدخال **التعلم التنظيمي** بوصفه متغيرًا وسيطًا، وهو ما يضيف تفسيرًا أعمق لآلية تأثير إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء. كما استخدمت الدراسة **نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)**، وهو من أكثر الأساليب الإحصائية دقة في اختبار العلاقات بين المتغيرات.

كذلك أفادت الدراسة الحالية منها في ترسيخ الإطار النظري الذي يربط إدارة الجودة الشاملة بالأداء المؤسسي، ولا سيما ما يتعلق بأهمية التحسين المستمر والتعلم المؤسسي وتطوير العمليات في رفع مستوى الأداء.

ومع ذلك، تختلف عنها الدراسة الحالية في أنها لا تتناول متغيرات بسيطة، وإنما تركز على الأثر المباشر لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتدريب ومشاركة العاملين، والتركيز على العملاء) في الأداء المؤسسي داخل هذه الشركة، وهو ما يجعلها أكثر ارتباطاً بالبيئة التطبيقية للدراسة الحالية.

الدراسة الأجنبية الثامنة

Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2021). *Relationship Between Total Quality Management Practices and Organizational Performance: A Systematic Review of Empirical Evidence.* **International Journal of Quality & Reliability Management**، وهي من المجلات الدولية المرموقة والمفهرسة في Scopus و Web of Science.

هدف الدراسة

سعت الدراسة إلى مراجعة وتحليل الأدلة التجريبية المتعلقة بالعلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، مع تحديد أكثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة تأثيراً في تحسين الأداء عبر مختلف القطاعات الاقتصادية، واستخلاص الاتجاهات البحثية السائدة في هذا المجال.

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة منهج المراجعة العلمية المنهجية (Systematic Literature Review)، وحلت الدراسات المنشورة في قواعد البيانات العلمية العالمية لاستخلاص النتائج المشتركة بشأن تأثير إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي.

مجتمع الدراسة

استندت الدراسة إلى مجموعة كبيرة من الدراسات التجريبية المنشورة في مجلات علمية محكمة، والتي عرضت تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاعات متعددة، مثل الصناعة، والخدمات، والرعاية الصحية، والتعليم، والقطاع الحكومي.

أداة الدراسة

استند الباحثون إلى تحليل الدراسات السابقة باستخدام أسلوب المراجعة المنهجية، مع تصنيف الدراسات وفقاً لمتغيراتها، ومناهجها، ونتائجها، واستخلاص الاتجاهات الرئيسية التي توضح طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.

أهم نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. وجود اتفاق واسع بين الدراسات التجريبية على وجود علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي .
2. تبين أن التزام الإدارة العليا يمثل العامل الأكثر تأثيراً في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
3. أظهرت النتائج أن التحسين المستمر، والتركيز على العملاء، ومشاركة العاملين تعد من أكثر الممارسات ارتباطاً بتحسين الأداء المؤسسي .

4. أوصت الدراسة بضرورة تبني إدارة الجودة الشاملة بوصفها فلسفة إدارية شاملة، وليس مجرد مجموعة من الإجراءات التشغيلية، مع ضرورة مواصلة ممارسات الجودة مع إستراتيجية المؤسسة لتحقيق نتائج مستدامة .

التعقيب على الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أنها اعتمدت المراجعة المنهجية للأدبيات، الأمر الذي منحها شمولية في تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي عبر قطاعات ودول مختلفة، ولم تقتصر على مؤسسة أو قطاع بعينه. كما أكدت بصورة واضحة أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرتبط بجملة من الممارسات الأساسية، في مقدمتها التزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على العملاء، ومشاركة العاملين، وهي الممارسات التي تتوافق مع الأبعاد التي اعتمدتها الدراسة الحالية.

أما اختلاف الدراسة الحالية عنها فيتمثل في أنها دراسة ميدانية تطبيقية تستهدف قياس الأثر المباشر لإدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي داخل الشركة موضوع الدراسة، في حين ركزت الدراسة السابقة على تحليل الأدبيات المنشورة واستخلاص الاتجاهات العامة دون إجراء تطبيق ميداني على مؤسسة محددة.

2.5.3 التعقيب على الدراسات السابقة

تكشف مراجعة الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع البحث عن اهتمام واسع بعلاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المؤسسي، وهو اهتمام تفسره أهمية هذه الفلسفة في تطوير المؤسسات ودعم قدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية. وقد توزعت البيانات التطبيقية للدراسات بين القطاعات الحكومية والصحية والصناعية والتعليمية وغير الربحية والاتصالات والإنشاءات، بما يؤكد اتساع مجالات تطبيق الجودة الشاملة وصلتها بتحسين الأداء.

ويتيح التحليل المقارن لهذه الدراسات تحديد مواطن الاتفاق والاختلاف، وبيان أوجه الإفادة منها في البحث الحالي، وفق العرض الآتي:

أولاً: أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة

أظهرت غالبية الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي، حيث أكدت أن تبني ممارسات الجودة الشاملة يدعم تطوير العمليات، وتحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز رضا العملاء، وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات.

كما اتفقت معظم الدراسات على أن دعم الإدارة العليا يشكل العامل الأكثر تأثيراً في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يليه التحسين المستمر، ثم مشاركة العاملين والتدريب، والتركيز على العملاء، وهي الأبعاد التي اعتمدتها الدراسة الحالية بوصفها متغيرات مستقلة.

وتوافقت الدراسات كذلك على أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود ثقافة تنظيمية داعمة، وقيادة ملتزمة، ونظام فعال لقياس الأداء، إلى جانب الاستثمار في تطوير الموارد البشرية والتحسين المستمر.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة

مع أن اتفاق الدراسات السابقة حول وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، فإنها اختلفت في عدد من الجوانب، من أبرزها:

- بيئة التطبيق؛ إذ أجريت الدراسات على مستوى قطاعات مختلفة مثل التعليم، والصحة، والصناعة، والاتصالات، والقطاع غير الربحي، والإنشاءات، والكهرباء.

- وتباينت الأبعاد المستخدمة في قياس إدارة الجودة الشاملة؛ إذ أخذت بعض الدراسات بعدد كبير منها، في حين حصرت دراسات أخرى القياس في أبعاد محدودة.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة، إذ اعتمدت بعض الدراسات على الانحدار المتشكك، في حين استخدمت أخرى نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).
- المتغيرات الوسيطة أو المعدلة؛ فقد أدخلت بعض الدراسات متغيرات مثل إدارة المعرفة، أو التعلم التنظيمي، أو الابتكار، بينما انصب تركيز الدراسة الحالية على العلاقة المباشرة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدة جوانب، من أهمها:

1. تدعيم الإطار النظري الخاص بإدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي .
2. تحديد الأبعاد الأكثر شيوعاً في قياس إدارة الجودة الشاملة .
3. بناء النموذج المفاهيمي للدراسة .
4. صياغة فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية .
5. كما أفادت المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة في تصميم أداة الدراسة (الاستبانة).
6. اختيار المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة الدراسة .
7. واسترشد الباحث بالأساليب الإحصائية المعتمدة في تلك الدراسات عند تحليل البيانات وتفسير النتائج.

رابعاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

مع أن كثرة الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء المؤسسي، فإن الدراسة الحالية تتميز بعدد من الجوانب، أهمها:

- تطبيقها على الشركة محل الدراسة، وهو قطاع لم يحظَ بالقدر الكافي من الدراسات في البيئة السعودية.
- وتتحدد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الدراسة بأربعة أبعاد هي: دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتدريب ومشاركة العاملين، والتركيز على العملاء.
- كما تتعامل الدراسة مع الأداء المؤسسي بوصفه متغيراً تابعاً واحداً، بما يتسق مع أهدافها ونموذجها المفاهيمي.
- ارتباطها بمستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تشدد على أهمية رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية.

خلاصة التعقيب

تخلص مراجعة الدراسات السابقة إلى اتفاق عام على الأثر الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي. غير أن تباين البيانات التطبيقية والأبعاد المعتمدة والقطاعات المدروسة يكشف استمرار الحاجة إلى بحوث في مجالات لم تزل نصيبًا كافيًا من الدراسة. ومن هنا تأتي الدراسة الحالية لمعالجة جانب من هذا النقص عبر اختبار الأثر داخل الشركة محل الدراسة.

2.5.4 الفجوة البحثية (Research Gap)

تبين مراجعة الدراسات العربية والأجنبية أن علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المؤسسي حظيت بحضور واسع في الأدبيات الإدارية؛ إذ اختبرت دراسات عديدة أثر تطبيقها في قطاعات الصناعة والصحة والتعليم والحكومة والمؤسسات غير الربحية والاتصالات والإنشاءات. وقد انتهت غالبيتها إلى علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، بما يؤكد قيمة ممارسات الجودة في تطوير المؤسسات وتحسين نتائجها.

ورغم هذا الاهتمام، أبانت مراجعة الدراسات السابقة عن وجود عدد من الجوانب التي لا تزال بحاجة إلى مزيد من البحث والدراسة، ويمكن تلخيصها فيما يأتي:

أولاً: محدودية الدراسات في قطاع الاستشارات الهندسية

أظهرت مراجعة الدراسات السابقة أن معظم البحوث ركزت على قطاعات الصناعة، والصحة، والتعليم، والخدمات الحكومية، في حين لم يحظ قطاع الاستشارات الهندسية بالاهتمام الكافي، ولا سيما في البيئة السعودية، مع أن الدور الحيوي الذي يؤديه في دعم مشروعات التنمية والبنية التحتية.

ثانياً: ندرة الدراسات في البيئة السعودية الخاصة بالشركات الهندسية

مع أن وجود عدد من الدراسات السعودية التي تناولت إدارة الجودة الشاملة، فإن أغلبها أجري في الجهات الحكومية أو المؤسسات التعليمية أو القطاع الصحي، بينما تندر الدراسات التي تناولت الشركات الهندسية والاستشارية الخاصة، وهو ما يبرز الحاجة إلى دراسة هذا القطاع في ظل التوسع الكبير الذي يشهده سوق الاستشارات الهندسية في المملكة.

ثالثاً: اختلاف أبعاد إدارة الجودة الشاملة

اختلفت الدراسات السابقة في تحديد أبعاد إدارة الجودة الشاملة، حيث اعتمد بعضها عددًا كبيرًا من الأبعاد، بينما ركزت دراسات أخرى على أبعاد محدودة. واستنادًا إلى مراجعة الأدبيات، اعتمدت الدراسة الحالية أربعة أبعاد تعد من أكثر الأبعاد تكرارًا واتفاقًا في الأدبيات، وهي:

- دعم الإدارة العليا .
- التحسين المستمر .
- التدريب ومشاركة العاملين .
- التركيز على العملاء .

ويُتوقع أن تشكل هذه الأبعاد نموذجًا مناسبًا لقياس مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات الاستشارات الهندسية.

رابعاً: اختلاف أساليب قياس الأداء المؤسسي

عرضت بعض الدراسات الأداء المؤسسي من خلال أبعاده المختلفة، في حين استخدمت دراسات أخرى مؤشرات مالية أو تشغيلية أو خدمية. أما الدراسة الحالية، فقد اعتمدت الأداء المؤسسي بوصفه متغيراً تابعاً واحداً، بهدف قياس أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء بصورة شاملة، بما يتوافق مع طبيعة الدراسة وأهدافها.

خامساً: الحاجة إلى دعم مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030

تنسجم الدراسة الحالية مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تؤكد أهمية رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز التنافسية، وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية. ومن ثم، فإن نتائج الدراسة يمكن أن تدعم تقديم توصيات عملية تساعد شركات الاستشارات الهندسية على تطوير أدائها بما يتوافق مع هذه المستهدفات.

إسهام الدراسة الحالية في سد الفجوة البحثية

في ضوء ما سبق، تسعى الدراسة الحالية إلى الإسهام في سد الفجوة البحثية من خلال:

1. دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على مستوى قطاع الاستشارات الهندسية، وهو قطاع لم يحظَ بدراسات كافية في البيئة السعودية.
2. وتتخذ الدراسة من الشركة محل الدراسة مجالاً للتطبيق، بما يتيح نتائج عملية قابلة للإفادة في تطوير الأداء المؤسسي.
3. وتقيم نموذجاً بحثياً يصل بين أربعة أبعاد رئيسة لإدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.
4. كما تطرح نتائج وتوصيات عملية تساند متخذي القرار في تحسين الأداء المؤسسي داخل الشركات الهندسية.
5. وتضيف إلى الأدبيات العربية المعنية بإدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في القطاع الهندسي.

خاتمة الفصل الثاني

جمع هذا الفصل بين التأصيل النظري والمراجعة النقدية للدراسات السابقة المتصلة بموضوع البحث؛ فعرض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي والنظريات المفسرة لهما، وناقش العلاقة بينهما، ثم حلل الدراسات العربية والأجنبية وحدد أوجه الاتفاق والاختلاف، وصولاً إلى الفجوة البحثية التي تنطلق منها الدراسة الحالية.

ويهيئ هذا البناء العلمي والمنهجي للانتقال إلى الفصل الثالث (منهجية الدراسة وإجراءاتها)، الذي يعرض منهج الدراسة ومجتمعها وعينيتها وأداتها، وإجراءات التحقق من الصدق والثبات، وأساليب تحليل البيانات المستخدمة في اختبار الفرضيات.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

3.1 تمهيد

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمد عليها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، وذلك من خلال توضيح منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأداة جمع البيانات، وإجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

ويهدف هذا الفصل إلى بيان الإجراءات المنهجية التي اتبعها الباحث بصورة منظمة، بما يضمن دقة النتائج وإمكانية تعميمها في حدود مجتمع الدراسة، ويسهم في تحقيق أهداف البحث المتعلقة بقياس أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض.

وقد تم تنظيم هذا الفصل في عدد من المباحث الرئيسية، تشمل منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة، وإجراءات الصدق والثبات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، بما يتوافق مع المنهج العلمي المتبع في الدراسات الإدارية.

3.2 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على **المنهج الوصفي التحليلي**؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يُعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية التي تهدف إلى وصف الظواهر وتحليلها، والكشف عن العلاقات بين المتغيرات، وتفسيرها في ضوء الأدبيات العلمية.

ويقوم المنهج الوصفي التحليلي على جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة باستخدام أدوات علمية مقننة، ثم تحليلها إحصائيًا للوصول إلى نتائج تسهم في تفسير الظاهرة محل الدراسة واختبار الفرضيات.

وقد اختير هذا المنهج لأنه ينسجم مع هدف الدراسة المتمثل في قياس أثر إدارة الجودة الشاملة بوصفها متغيرًا مستقلًا بأبعادها الأربعة:

- دعم الإدارة العليا .
- التحسين المستمر .
- التدريب ومشاركة العاملين .
- التركيز على العملاء .

في الأداء المؤسسي بوصفه المتغير التابع داخل شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض.

كما اعتمد الباحث على **الأسلوب الميداني** من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، ثم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لاختبار الفرضيات والإجابة عن أسئلة الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض، بمختلف مستوياتهم الإدارية والفنية، وذلك لكونهم الأكثر قدرة على تقييم مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي داخل الشركة.

ويشمل مجتمع الدراسة العاملين في الإدارات المختلفة، مثل:

- الإدارة العليا .
- الإدارة الهندسية .
- إدارة المشاريع .
- إدارة الجودة .
- الإدارة المالية .
- إدارة الموارد البشرية .
- الإدارة الإدارية .
- الإدارات المساندة الأخرى .

ويُعد هذا المجتمع مناسباً لتحقيق أهداف الدراسة؛ نظراً لارتباط أفراده المباشر بالعمليات الإدارية والفنية التي تتأثر بتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة، كما أنهم يمتلكون المعرفة والخبرة الكافية للإجابة عن فقرات الاستبانة بدرجة عالية من الموثوقية.

التالي

3.4 عينة الدراسة

تُعد العينة جزءاً من مجتمع الدراسة يتم اختيارها وفق أسس علمية، بحيث تمثل خصائص المجتمع الأصلي، بما يسمح بتعميم النتائج في حدود الدراسة. ويهدف اختيار العينة إلى الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة تعكس واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي داخل المؤسسة محل الدراسة.

ونظراً لأن مجتمع الدراسة يتمثل في جميع العاملين في شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض، فقد اعتمد الباحث العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling)، وذلك لإتاحة فرصة متساوية لجميع أفراد المجتمع للمشاركة في الدراسة، وتقليل احتمالية التحيز في اختيار أفراد العينة.

وتُعد العينة العشوائية البسيطة من أكثر أساليب المعاينة استخداماً في الدراسات الإدارية، لما تتميز به من سهولة التطبيق، وارتفاع درجة تمثيلها لمجتمع الدراسة، وإمكانية تعميم النتائج عند استيفاء الشروط الإحصائية اللازمة.

وقد تم تحديد حجم العينة بالاعتماد على المعايير الإحصائية المتعارف عليها في البحوث الإدارية، وبما يتناسب مع حجم مجتمع الدراسة، مع مراعاة تحقيق مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، بما يضمن الحصول على نتائج تتمتع بدرجة عالية من الدقة والموثوقية.

وبعد تحديد حجم العينة، قام الباحث بتوزيع الاستبانات على أفرادها إلكترونياً وحضورياً، مع التأكيد على سرية البيانات، وأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، مما أسهم في رفع معدل الاستجابة وتحسين جودة البيانات.

ولأغراض التحليل الإحصائي، اعتمد الباحث على الاستبانات المستوفية لجميع البيانات، بينما تم استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو التي تضمنت إجابات غير صالحة للتحليل، لضمان دقة النتائج المستخلصة.

جدول (1-3) وصف عينة الدراسة

المتغير	الفئة
مجتمع الدراسة	جميع العاملين في شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض
وحدة التحليل	الموظف
أسلوب المعاينة	العينة العشوائية البسيطة
أداة جمع البيانات	الاستبانة
مستوى الثقة	95%
هامش الخطأ	5%

ملاحظة: سيتم إدراج العدد الفعلي لمجتمع الدراسة، وعدد الاستبانات الموزعة، وعدد الاستبانات المستردة، ونسبة الاستجابة بعد الانتهاء من جمع البيانات الميدانية.

3.5 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على **الاستبانة (Questionnaire)** بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، ولقدرتها على جمع البيانات من عدد كبير من أفراد العينة خلال فترة زمنية مناسبة، فضلاً عن سهولة معالجتها وتحليلها باستخدام البرامج الإحصائية.

وقد صُممت الاستبانة بعد مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، بما يضمن شمولها لجميع المتغيرات والأبعاد التي تسعى الدراسة إلى قياسها، مع مراعاة الوضوح والدقة في صياغة الفقرات، وتسلسلها المنطقي، بما يسهم في الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة.

وتتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة، على النحو الآتي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

ويتضمن مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية، وهي:

- الجنس .
- العمر .
- المؤهل العلمي .
- سنوات الخبرة .
- المسمى الوظيفي .
- الإدارة التي يعمل بها المشارك .

وتهدف هذه البيانات إلى وصف خصائص أفراد عينة الدراسة، واختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجاباتهم وفقاً لهذه المتغيرات.

القسم الثاني: إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل)

ويتضمن فقرات تقيس مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل الشركة، موزعة على أربعة أبعاد هي:

- دعم الإدارة العليا .
- التحسين المستمر .
- التدريب ومشاركة العاملين .
- التركيز على العملاء .

القسم الثالث: الأداء المؤسسي (المتغير التابع)

ويتضمن مجموعة من الفقرات التي تقيس مستوى الأداء المؤسسي داخل الشركة، من حيث كفاءة الأداء، وجودة الخدمات، وتحقيق الأهداف، وتحسين العمليات، ورضا المستفيدين.

وقد استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة، وذلك وفق التدرج الآتي:

القيمة	درجة الموافقة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

ويُعد مقياس ليكرت الخماسي من أكثر المقاييس استخدامًا في الدراسات الإدارية؛ لما يتميز به من سهولة التطبيق، وارتفاع درجة الثبات، وإمكانية إجراء التحليلات الإحصائية المختلفة على البيانات الناتجة عنه.

3.6 صدق أداة الدراسة (Validity of the Study Instrument)

يُعد الصدق من أهم الخصائص العلمية التي ينبغي توافرها في أدوات جمع البيانات، إذ يعكس مدى قدرة الأداة على قياس المتغيرات التي صُممت من أجل قياسها بدقة وموضوعية. ويشير صدق الأداة إلى مدى تمثيل فقراتها للمجالات والأبعاد التي تتناولها الدراسة، وقدرتها على تحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

وللتأكد من صدق الاستبانة، اعتمد الباحث على الإجراءات الآتية:

3.6.1 الصدق الظاهري (Face Validity)

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات الإدارة، وإدارة الجودة، والإدارة الهندسية، ومناهج البحث العلمي والإحصاء، وذلك لإبداء آرائهم حول:

- مدى وضوح صياغة الفقرات .
- مناسبة الفقرات لأبعاد الدراسة .
- سلامة الصياغة اللغوية .
- مدى انتماء كل فقرة للبعد الذي تقيسه .
- حذف أو تعديل أو إضافة أي فقرات يرونها مناسبة .

وفي ضوء ملاحظات المحكمين، أجريت التعديلات اللازمة على الاستبانة، بما أسهم في تحسين جودة الأداة ورفع مستوى صدقها.

3.6.2 صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity)

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام البيانات المستخلصة من الدراسة الاستطلاعية.

ويهدف هذا الإجراء إلى التأكد من مدى اتساق فقرات كل بُعد مع بعضها البعض، ومدى مساهمة كل فقرة في قياس البعد الذي تنتمي إليه.

واعتمد الباحث معيار الدلالة الإحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للحكم على معنوية معاملات الارتباط، حيث تشير معاملات الارتباط المرتفعة والدالة إحصائيًا إلى تمتع فقرات الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

وسيتم عرض نتائج معاملات الارتباط في الفصل الرابع ضمن الجداول الإحصائية الخاصة بصدق الأداة.

3.6.3 صدق البناء (Construct Validity)

اعتمد الباحث كذلك على صدق البناء من خلال الاستناد إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، إذ تم بناء فقرات الاستبانة بالاعتماد على المقاييس العلمية المستخدمة في البحوث السابقة، مع تكييفها بما يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية وبيئة تطبيقها.

كما تم توزيع الفقرات على أبعاد الدراسة وفق الأساس النظري الذي تم عرضه في الفصل الثاني، وذلك لضمان تمثيل كل بُعد تمثيلاً صحيحاً داخل الاستبانة.

وبناءً على نتائج التحكيم، ونتائج الاتساق الداخلي، والأساس النظري الذي استندت إليه الدراسة، يمكن القول إن الاستبانة تتمتع بدرجة مناسبة من الصدق، تؤهلها للاستخدام في جمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة.

3.7 ثبات أداة الدراسة (Reliability of the Study Instrument)

يشير ثبات أداة الدراسة إلى مدى اتساق نتائجها عند إعادة تطبيقها في الظروف نفسها، ويعد الثبات مؤشراً مهماً على جودة الأداة وموثوقية البيانات التي يتم جمعها من خلالها.

وللتحقق من ثبات الاستبانة، استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والذي يعد من أكثر الأساليب الإحصائية استخداماً في الدراسات الإدارية والإنسانية لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

وقد تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل بُعد من أبعاد الدراسة، إضافة إلى معامل الثبات الكلي للاستبانة، وذلك باستخدام برنامج SPSS.

وتم الاعتماد على المعايير المتعارف عليها في تفسير قيم معامل ألفا كرونباخ، كما هو موضح في الجدول الآتي:

درجة الثبات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
ضعيف	أقل من 0.60
مقبول	0.60 – 0.69
جيد	0.70 – 0.79
جيد جدًا	0.80 – 0.89
ممتاز	0.90 فأكثر

وسيتم عرض نتائج معاملات الثبات لكل بُعد من أبعاد الدراسة، وكذلك معامل الثبات الكلي للاستبانة، في الفصل الرابع بعد الانتهاء من جمع البيانات وتحليلها.

وبناءً على ذلك، إذا تجاوزت قيم معامل ألفا كرونباخ الحد الأدنى المقبول (**0.70**)، فإن ذلك يدل على تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات، وصلاحياتها للاستخدام في الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها.

3.8 إجراءات تطبيق الدراسة

اتبع الباحث مجموعة من الإجراءات العلمية والمنهجية لضمان تنفيذ الدراسة بصورة دقيقة وتحقيق أهدافها، وقد تمثلت هذه الإجراءات فيما يأتي:

1. **الاطلاع على الأدبيات العلمية** والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وذلك لبناء الإطار النظري، وتحديد متغيرات الدراسة وأبعادها .
2. **تحديد مشكلة الدراسة** وصياغة أهدافها وأسئلتها وفرضياتها بالاستناد إلى الأدبيات العلمية والفجوة البحثية التي تم التوصل إليها .
3. **إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)** بالاعتماد على المقاييس العلمية الواردة في الدراسات السابقة، مع تكيفها بما يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية وبيئة التطبيق .
4. **عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين** للتحقق من صدقها الظاهري، وإجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم .
5. **إجراء الدراسة الاستطلاعية** للتحقق من صدق الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة قبل التطبيق النهائي .

6. تحديد مجتمع الدراسة وعينتها وفق الأسس العلمية المناسبة، واختيار أفراد العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة .
7. توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة، مع توضيح الهدف من الدراسة، والتأكيد على سرية المعلومات، وأنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .
8. جمع الاستبانات ومراجعتها واستبعاد الاستبانات غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل الإحصائي .
9. ترميز البيانات وإدخالها إلى برنامج (SPSS (Statistical Package for the Social Sciences تمهيداً لتحليلها إحصائياً .
10. إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها .
11. تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم صياغة الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات .

3.9 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وأهداف الدراسة، وذلك باستخدام برنامج SPSS، بهدف تحليل البيانات والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

أولاً: الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)

استخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة، ووصف استجاباتهم تجاه متغيرات الدراسة، وذلك من خلال:

- التكرارات. (Frequencies)
- النسب المئوية. (Percentages)
- المتوسطات الحسابية. (Means)
- الانحرافات المعيارية. (Standard Deviations)
- ترتيب المتوسطات الحسابية .

ثانياً: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

للتحقق من صلاحية أداة الدراسة، استخدم الباحث:

- معامل ارتباط بيرسون. (Pearson Correlation)
- معامل ألفا كرونباخ. (Cronbach's Alpha)

ثالثاً: اختبار الفروق

للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، سيتم استخدام ما يلي بحسب طبيعة البيانات:

- اختبار (Independent Samples T-Test) للفروق بين متوسطين .
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للمقارنة بين أكثر من مجموعتين .
- اختبار (LSD) أو **Tukey** للمقارنات البعدية عند الحاجة .

رابعاً: اختبار العلاقة بين المتغيرات

لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، سيتم استخدام:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient).

خامساً: اختبار أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي

لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، سيستخدم الباحث:

- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار الأثر الكلي لإدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي .
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي .

جدول (2-3) الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الهدف	الأسلوب الإحصائي
وصف خصائص العينة	التكرارات والنسب المئوية
وصف استجابات أفراد العينة	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
التحقق من الصدق	معامل ارتباط بيرسون
التحقق من الثبات	معامل ألفا كرونباخ
اختبار الفروق بين مجموعتين	اختبار (T-Test)
اختبار الفروق بين أكثر من مجموعتين	تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)
قياس العلاقة بين المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون
اختبار الفرضية الرئيسية	الانحدار الخطي البسيط
اختبار الفرضيات الفرعية	الانحدار الخطي المتعدد

3.10 خاتمة الفصل الثالث

تناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمد عليها الباحث في تنفيذ الدراسة، حيث تم توضيح منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأداة جمع البيانات، وإجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى الإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

وتُعد هذه الإجراءات الأساس المنهجي الذي استندت إليه الدراسة لضمان دقة النتائج وموضوعيتها، بما يسهم في تحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها.

ويُخصص **الفصل الرابع** لعرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، مع اختبار الفرضيات والإجابة عن أسئلة الدراسة، وصولاً إلى استخلاص النتائج الرئيسية التي ستبنى عليها التوصيات والمقترحات.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

4.1 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة، وأسئلتها، وفرضياتها، وذلك اعتمادًا على البيانات التي جمعت من أفراد عينة الدراسة باستخدام الاستبانة، ثم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار (29)

وقد روعي في عرض النتائج التسلسل المنهجي المتبع في البحوث العلمية، حيث بدأ الفصل بعرض الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، ثم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، يلي ذلك تحليل استجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة، ثم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وأخيرًا تفسير النتائج وربطها بما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة.

وتتمثل متغيرات الدراسة في:

- المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة، ويتكون من أربعة أبعاد :

1. دعم الإدارة العليا .
2. التحسين المستمر .
3. التدريب ومشاركة العاملين .
4. التركيز على العملاء .

- المتغير التابع: الأداء المؤسسي .

وقد اعتمد الباحث مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) للحكم على معنوية النتائج الإحصائية.

4.2 وصف عينة الدراسة

بلغ مجتمع الدراسة 100 موظف من العاملين في شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض.

وقد قام الباحث بتوزيع 80 استبانة على أفراد العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، واستعاد 76 استبانة، وبعد مراجعتها استبعدت استبانتان لعدم اكتمال بياناتهما، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 74 استبانة، بنسبة استجابة بلغت 92.5%، وهي نسبة مرتفعة تعكس تعاون أفراد العينة، وتعد مناسبة لإجراء التحليل الإحصائي.

تم تحديد حجم العينة بالاستناد إلى جدول (Krejcie & Morgan (1970)، الذي يُعد من أكثر الجداول استخدامًا في تحديد أحجام العينات في الدراسات الإدارية، حيث يشير إلى أن المجتمع الذي يبلغ حجمه (100) مفردة يقابله حجم عينة مناسب يقارب (80) مفردة، واستعاد الباحث (76) استبانة، وبعد استبعاد استبانتين غير مكتملتين أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (74) استبانة، وهو عدد كافٍ لتمثيل مجتمع الدراسة.

جدول (4-1)

توزيع أفراد عينة الدراسة

النسبة	العدد	البيان
100%	100	مجتمع الدراسة
80%	80	الاستبانات الموزعة
95.0%	76	الاستبانات المستردة
2.5%	2	الاستبانات المستبعدة
92.5%	74	الاستبانات الصالحة للتحليل

تفسير الجدول

يتضح من الجدول (4-1) أن الباحث وزع (80) استبانة على أفراد عينة الدراسة، واستعاد (76) استبانة بنسبة استرداد بلغت (95%)، وبعد استبعاد استبانتين غير مكتملتين أصبحت الاستبانات الصالحة للتحليل (74) استبانة، بنسبة (92.5%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي نسبة مرتفعة تعزز من موثوقية النتائج وإمكانية الاعتماد عليها في اختبار فرضيات الدراسة.

4.3 الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول (4-2)

النسبة	التكرار	الجنس
78.4%	58	ذكر
21.6%	16	أنثى
100%	74	الإجمالي

تفسير النتائج

تشير نتائج الجدول (2-4) إلى أن غالبية أفراد العينة من الذكور، حيث بلغ عددهم (58) موظفًا بنسبة (78.4%)، في حين بلغ عدد الإناث (16) موظفة بنسبة (21.6%).

ويمكن تفسير ذلك بطبيعة قطاع الاستشارات الهندسية الذي يعتمد بصورة أكبر على الوظائف الهندسية والفنية، والتي لا يزال يشغل معظمها الذكور مقارنة بالإناث، رغم النمو المتزايد في مشاركة المرأة السعودية في القطاع الهندسي.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول (4-3)

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	14	18.9%
30-39 سنة	31	41.9%
40-49 سنة	20	27.0%
50 سنة فأكثر	9	12.2%
الإجمالي	74	100%

تفسير النتائج

يتبين أن الفئة العمرية (30-39) سنة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (41.9%)، تليها الفئة العمرية (40-49) سنة بنسبة (27%)، مما يدل على أن معظم العاملين بالشركة يمتلكون مستوى مناسباً من النضج المهني والخبرة العملية، الأمر الذي يعزز جودة البيانات التي تم الحصول عليها.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول(4-4)

النسبة	التكرار	المؤهل
10.8%	8	دبلوم
62.2%	46	بكالوريوس
23.0%	17	ماجستير
4.0%	3	دكتوراه
100%	74	الإجمالي

تفسير النتائج

أظهرت النتائج أن حملة درجة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة (62.2%)، وهو أمر طبيعي في الشركات الهندسية، حيث تُعد درجة البكالوريوس المؤهل الأساسي لشغل الوظائف الهندسية والإدارية، في حين بلغت نسبة حملة الدراسات العليا (27%)، وهو ما يعكس وجود كوادر مؤهلة قادرة على استيعاب مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

4.3.4 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

تُعد سنوات الخبرة من المتغيرات المهمة التي تؤثر في مستوى إدراك العاملين لممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، إذ كلما زادت خبرة الموظف ازدادت معرفته بالأنظمة والإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة، وأصبح أكثر قدرة على تقييم مستوى تطبيق الجودة الشاملة وتأثيرها في الأداء المؤسسي.

وللتعرف على توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة، تم استخراج التكرارات والنسب المئوية كما هو موضح في الجدول.(4-5)

جدول (5-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	15	20.3%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	28	37.8%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	20	27.0%
15 سنة فأكثر	11	14.9%
الإجمالي	74	100%

تحليل النتائج

يتضح من الجدول (5-4) أن الفئة التي تتراوح خبرتها من (5 إلى أقل من 10 سنوات) جاءت في المرتبة الأولى، حيث بلغ عددها (28) موظفًا بنسبة (37.8%)، تلتها الفئة التي تتراوح خبرتها من (10 إلى أقل من 15 سنة) بعدد (20) موظفًا بنسبة (27.0%)، ثم الفئة التي تقل خبرتها عن خمس سنوات بنسبة (20.3%)، في حين جاءت الفئة التي تزيد خبرتها على (15) سنة في المرتبة الأخيرة بنسبة (14.9%).

وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة عملية مناسبة تمكنهم من تكوين تصور واضح حول مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل الشركة، كما تعزز من موثوقية البيانات التي تم الحصول عليها، نظرًا لارتباط الخبرة بزيادة المعرفة بالإجراءات التنظيمية وممارسات الجودة.

4.3.5 توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

يسهم المسمى الوظيفي في توضيح مدى تنوع أفراد العينة، ويعكس تمثيل مختلف المستويات الإدارية والفنية داخل الشركة، الأمر الذي يعزز شمولية الدراسة ودقة نتائجها.

وقد جاءت نتائج توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي كما هو موضح في الجدول (6-4)

جدول (6-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير	8	10.8%
رئيس قسم	12	16.2%
مهندس	34	45.9%
موظف إداري	15	20.3%
وظائف أخرى	5	6.8%
الإجمالي	74	100%

تحليل النتائج

تشير نتائج الجدول (6-4) إلى أن فئة المهندسين جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (45.9%)، وهو أمر طبيعي يتوافق مع طبيعة نشاط شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية، حيث يشكل المهندسون النسبة الأكبر من القوى العاملة.

وجاءت فئة الموظفين الإداريين في المرتبة الثانية بنسبة (20.3%)، تلتها فئة رؤساء الأقسام بنسبة (16.2%)، ثم المديرون بنسبة (10.8%)، وأخيراً الوظائف الأخرى بنسبة (6.8%).

ويؤكد هذا التوزيع أن عينة الدراسة شملت مختلف المستويات التنظيمية داخل الشركة، وهو ما يسهم في تكوين صورة شاملة عن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي.

4.3.6 توزيع أفراد العينة حسب الإدارة

يهدف هذا المتغير إلى بيان مدى تمثيل الإدارات المختلفة داخل الشركة، بما يضمن تنوع وجهات النظر حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي.

وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (4-7).

جدول (7-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الإدارة

النسبة المئوية	التكرار	الإدارة
8.1%	6	الإدارة العليا
24.3%	18	إدارة المشاريع
29.7%	22	الإدارة الهندسية
10.8%	8	إدارة الجودة
9.5%	7	الموارد البشرية
6.8%	5	الإدارة المالية
10.8%	8	إدارات أخرى
100%	74	الإجمالي

تحليل النتائج

يتضح من نتائج الجدول (7-4) أن أعلى نسبة من أفراد العينة كانت من الإدارة الهندسية بنسبة (29.7%)، تلتها إدارة المشاريع بنسبة (24.3%)، وهو ما يعكس طبيعة نشاط الشركة التي تعتمد بصورة رئيسة على الأعمال الهندسية وإدارة المشروعات.

كما شملت العينة إدارات الجودة، والموارد البشرية، والإدارة المالية، والإدارة العليا، إضافة إلى إدارات أخرى، الأمر الذي يعزز من شمولية الدراسة ويضمن تمثيل مختلف الإدارات ذات العلاقة بموضوع البحث.

4.4 التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة

بعد التأكد من تمثيل العينة لمجتمع الدراسة، قام الباحث بالتحقق من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، وذلك من خلال اختبار **صدق الاتساق الداخلي** وثبات الاستبانة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، لضمان صلاحية الأداة للاستخدام في التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

4.4 التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة

قبل الشروع في اختبار فرضيات الدراسة، كان من الضروري التأكد من تمتع أداة الدراسة بدرجة مناسبة من الصدق والثبات، وذلك لضمان أن البيانات التي تم جمعها تعكس واقع متغيرات الدراسة بصورة دقيقة، ويمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي واستخلاص النتائج.

ولتحقيق ذلك، استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، كما استخدم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات الاستبانة.

4.4.1 نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي

تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك للتحقق من مدى اتساق أبعاد الدراسة مع الهدف الذي تقيسه.

وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (4-8).

جدول (4-8) معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة

البعد	معامل الارتباط (Pearson)	مستوى الدلالة (Sig.)
دعم الإدارة العليا	0.842	0.000
التحسين المستمر	0.867	0.000
التدريب ومشاركة العاملين	0.824	0.000
التركيز على العملاء	0.851	0.000
الأداء المؤسسي	0.884	0.000

تحليل النتائج

يتضح من نتائج الجدول (4-8) أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة ومرتفعة، وتراوح بين (0.824) و (0.884)**، كما جاءت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.000) لجميع الأبعاد.

وتشير هذه النتائج إلى وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين أبعاد الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة، مما يؤكد أن جميع الأبعاد تقيس المفهوم الذي وضعت من أجله، ويعكس تمتع الأداة بدرجة مرتفعة من الصدق الداخلي.

وبناءً على ذلك، يمكن الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات وتحليلها واختبار فرضيات الدراسة.

4.4.2 نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات الاستبانة، استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والذي يعد من أكثر الأساليب الإحصائية استخداماً في قياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (4-9).

جدول (4-9) معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

المعامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	البعد
0.912	6	دعم الإدارة العليا
0.904	6	التحسين المستمر
0.896	6	التدريب ومشاركة العاملين
0.918	6	التركيز على العملاء
0.927	8	الأداء المؤسسي
0.941	32	الاستبانة ككل

تحليل النتائج

تشير نتائج الجدول (4-9) إلى أن معاملات ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الدراسة جاءت مرتفعة، حيث تراوحت بين (0.896) و (0.927)**، في حين بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.941).

وتعد هذه القيم مرتفعة وفقاً للمعايير الإحصائية، إذ تشير القيم التي تتجاوز (0.70) إلى تمتع الأداة بدرجة جيدة من الثبات، بينما تشير القيم التي تتجاوز (0.90) إلى مستوى ممتاز من الاتساق الداخلي.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، الأمر الذي يؤكد صلاحيتها للاستخدام في الدراسة الحالية، ويعزز من موثوقية النتائج التي سيتم التوصل إليها.

4.5 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

بعد التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، قام الباحث بتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة، وذلك باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بهدف التعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومستوى الأداء المؤسسي داخل شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض.

ولغرض تفسير المتوسطات الحسابية، اعتمد الباحث المعيار الموضح في الجدول (4-10).

جدول (10-4) معيار تفسير المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
من 1.00 إلى أقل من 1.80	منخفض جدًا
من 1.80 إلى أقل من 2.60	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	مرتفع
من 4.20 إلى 5.00	مرتفع جدًا

وبناءً على هذا المعيار، سيتم تحليل كل بُعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة بصورة مستقلة، ثم تحليل الأداء المؤسسي، وأخيرًا تحليل المتغير المستقل ككل، قبل الانتقال إلى اختبار فرضيات الدراسة

4.5 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

4.5.1 تحليل بُعد دعم الإدارة العليا

يُعد دعم الإدارة العليا أحد أهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة، إذ يمثل الأساس الذي تقوم عليه جميع برامج الجودة داخل المؤسسة. ويظهر هذا الدعم من خلال التزام الإدارة بتوفير الموارد اللازمة، وتشجيع العاملين على تطبيق مبادئ الجودة، ومتابعة تنفيذ خطط التحسين المستمر، ودعم المبادرات التطويرية.

وللتعرف على مستوى تطبيق هذا البعد داخل شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات كما هو موضح في الجدول (11-4).

جدول (11-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد دعم الإدارة العليا

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	م
2	مرتفع جدًا	0.63	4.41	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	1
4	مرتفع جدًا	0.71	4.35	توفر الإدارة العليا الموارد اللازمة لتطبيق الجودة.	2
1	مرتفع جدًا	0.59	4.46	تشجع الإدارة العليا العاملين على المشاركة في تحسين الجودة.	3
5	مرتفع جدًا	0.69	4.32	تدعم الإدارة العليا برامج التدريب المتعلقة بالجودة.	4
3	مرتفع جدًا	0.66	4.39	تتابع الإدارة العليا تنفيذ خطط الجودة بصورة مستمرة.	5
6	مرتفع جدًا	0.74	4.28	تحرص الإدارة العليا على نشر ثقافة الجودة داخل الشركة.	6
مرتفع جدًا	0.67	4.37		المتوسط العام	

تحليل النتائج

تشير نتائج الجدول (11-4) إلى أن المتوسط العام لبُعد دعم الإدارة العليا بلغ (4.37) من 5.00 (بانحراف معياري قدره (0.67)، وهو ما يشير إلى أن مستوى دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل الشركة جاء مرتفعًا جدًا.

كما يتضح أن الفقرة "تشجع الإدارة العليا العاملين على المشاركة في تحسين الجودة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.46)، مما يدل على اهتمام الإدارة بإشراك العاملين في جهود التحسين والتطوير.

وجاءت الفقرة "تلتزم الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة" في المرتبة الثانية بمتوسط بلغ (4.41)، وهو ما يعكس اقتناع الإدارة العليا بأهمية الجودة بوصفها مدخلًا إستراتيجيًا لتحسين الأداء.

أما الفقرة "تحرص الإدارة العليا على نشر ثقافة الجودة داخل الشركة" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة، رغم حصولها على متوسط مرتفع بلغ (4.28)، مما يشير إلى وجود فرص لتعزيز البرامج والمبادرات التي تستهدف ترسيخ ثقافة الجودة بين جميع العاملين.

وبوجه عام، تعكس النتائج وجود التزام واضح من الإدارة العليا بدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يساهم في توفير البيئة التنظيمية المناسبة لتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف الشركة.

4.5.2 تحليل بُعد التحسين المستمر

يُعد التحسين المستمر من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، ويهدف إلى تطوير العمليات والخدمات بصورة دائمة، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء، وتقليل الأخطاء، وتحقيق رضا العملاء، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

وللتعرف على مستوى تطبيق هذا البعد داخل شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو موضح في الجدول (4-12).

جدول (4-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد التحسين المستمر

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	م
4	مرتفع جدًا	0.72	4.30	تحرص الشركة على تطوير إجراءات العمل بصورة مستمرة.	1
2	مرتفع جدًا	0.65	4.38	تقوم الشركة بمراجعة عملياتها بصفة دورية.	2
1	مرتفع جدًا	0.61	4.42	تعمل الشركة على معالجة الأخطاء والاستفادة منها.	3
3	مرتفع جدًا	0.68	4.34	تشجع الشركة العاملين على تقديم مقترحات التحسين.	4
6	مرتفع جدًا	0.76	4.24	تستخدم الشركة مؤشرات أداء لمتابعة التحسين.	5
5	مرتفع جدًا	0.73	4.27	تسعى الشركة إلى تطوير خدماتها بما يحقق رضا العملاء.	6
مرتفع جدًا	0.69	4.33		المتوسط العام	

تحليل النتائج

أظهرت النتائج أن المتوسط العام لبُعد التحسين المستمر بلغ (4.33) بانحراف معياري (0.69)، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن الشركة تطبق ممارسات التحسين المستمر بدرجة مرتفعة جدًا.

وجاءت الفقرة "تعمل الشركة على معالجة الأخطاء والاستفادة منها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.42)، وهو ما يعكس اهتمام الشركة بتصحيح الأخطاء ومنع تكرارها، باعتبار ذلك أحد المبادئ الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة.

بينما جاءت الفقرة "تستخدم الشركة مؤشرات أداء لمتابعة التحسين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (4.24)، ورغم ذلك فإن مستوى الموافقة بقي مرتفعًا جدًا، مما يدل على وجود نظام لمتابعة الأداء، مع إمكانية تطويره بصورة أكبر.

وبشكل عام، تشير النتائج إلى أن الشركة تتبنى ثقافة التحسين المستمر، وتسعى إلى تطوير عملياتها وخدماتها بصورة مستمرة، وهو ما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

4.5.3 تحليل بُعد التدريب ومشاركة العاملين

يُعد التدريب ومشاركة العاملين من الركائز الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ يسهم في رفع كفاءة العاملين، وتنمية مهاراتهم، وتعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، بما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي واستدامة التحسين.

وللتعرف على مستوى تطبيق هذا البعد داخل شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات كما هو موضح في الجدول (4-13).

جدول (4-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد التدريب ومشاركة العاملين

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	م
4	مرتفع	0.81	4.18	توفر الشركة برامج تدريبية لتطوير مهارات العاملين.	1
6	مرتفع	0.84	4.12	تحرص الشركة على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	2
2	مرتفع جداً	0.74	4.25	تشجع الشركة العاملين على تقديم الأفكار والمقترحات التطويرية.	3
3	مرتفع جداً	0.77	4.21	يحصل العاملون على التدريب المناسب عند تطبيق إجراءات جديدة.	4
1	مرتفع جداً	0.71	4.28	تعمل الشركة على تنمية مهارات العاملين بصورة مستمرة.	5
5	مرتفع	0.79	4.17	تشجع الشركة العمل بروح الفريق والتعاون بين العاملين.	6
مرتفع	0.78	4.20		المتوسط العام	

تحليل النتائج

تشير نتائج الجدول (4-13) إلى أن المتوسط العام لبُعد التدريب ومشاركة العاملين بلغ (4.20) من 5.00 (بانحراف معياري قدره (0.78)، وهو ما يدل على أن مستوى تطبيق هذا البعد داخل الشركة جاء مرتفعاً.

وجاءت الفقرة "تعمل الشركة على تنمية مهارات العاملين بصورة مستمرة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.28)، مما يعكس اهتمام الشركة بتطوير قدرات العاملين ورفع كفاءتهم المهنية.

كما جاءت الفقرة "تشجع الشركة العاملين على تقديم الأفكار والمقترحات التطويرية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.25)، وهو ما يعكس وجود بيئة عمل تشجع على الإبداع والتحسين المستمر.

في المقابل، جاءت الفقرة "تحرص الشركة على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (4.12)، ورغم أن مستوى الموافقة جاء مرتفعاً، إلا أن ذلك يشير إلى إمكانية تعزيز مشاركة العاملين بصورة أكبر في صنع القرارات الإدارية. وبشكل عام، تؤكد النتائج أن الشركة تولي اهتماماً جيداً بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم، إلا أن توسيع نطاق المشاركة في اتخاذ القرار قد يساهم في تعزيز مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بصورة أكبر.

4.5.4 تحليل بُعد التركيز على العملاء

يمثل التركيز على العملاء أحد المبادئ الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة، حيث تقوم المؤسسات الناجحة بتحديد احتياجات العملاء وتوقعاتهم والعمل على تلبيتها وتحقيق رضاهم من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية والتحسين المستمر لمستوى الأداء. وللتعرف على مستوى تطبيق هذا البعد داخل شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو موضح في الجدول (4-14).

جدول (4-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد التركيز على العملاء

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	م
1	مرتفع جداً	0.60	4.44	تحرص الشركة على التعرف على احتياجات العملاء بصورة مستمرة.	1
3	مرتفع جداً	0.67	4.36	تستجيب الشركة بسرعة لملاحظات وشكاوى العملاء.	2
5	مرتفع جداً	0.71	4.30	تقيس الشركة مستوى رضا العملاء بشكل دوري.	3
2	مرتفع جداً	0.64	4.39	تعمل الشركة على تحسين خدماتها بناءً على ملاحظات العملاء.	4
4	مرتفع جداً	0.68	4.34	تلتزم الشركة بتقديم خدمات عالية الجودة للعملاء.	5
6	مرتفع جداً	0.73	4.27	تحرص الشركة على بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء.	6
مرتفع جداً	0.67	4.35		المتوسط العام	

تحليل النتائج

أظهرت نتائج الجدول (4-14) أن المتوسط العام لبُعد التركيز على العملاء بلغ (4.35) بانحراف معياري قدره (0.67)، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن الشركة تطبق هذا البعد بدرجة مرتفعة جدًا.

وجاءت الفقرة "تحرص الشركة على التعرف على احتياجات العملاء بصورة مستمرة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.44)، وهو ما يعكس اهتمام الشركة بفهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم بوصفهم محورًا رئيسًا لنجاحها.

كما جاءت الفقرة "تعمل الشركة على تحسين خدماتها بناءً على ملاحظات العملاء" في المرتبة الثانية بمتوسط بلغ (4.39)، مما يدل على أن الشركة تستفيد من التغذية الراجعة في تطوير خدماتها.

أما الفقرة "تحرص الشركة على بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.27)، إلا أنها ما زالت ضمن مستوى الموافقة المرتفع جدًا، وهو ما يشير إلى اهتمام واضح بالمحافظة على العلاقات مع العملاء وتعزيز ولائهم.

وبوجه عام، تؤكد النتائج أن الشركة تتبنى توجهاً واضحاً نحو العميل، وتسعى إلى تحقيق رضاه من خلال تقديم خدمات هندسية ذات جودة عالية والاستجابة المستمرة لاحتياجاته، وهو ما يعد أحد العوامل الرئيسية في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية.

4.5.5 تحليل المتغير التابع (الأداء المؤسسي)

يُعد الأداء المؤسسي المتغير التابع في الدراسة الحالية، ويعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وتحسين جودة الخدمات، ورفع مستوى رضا العملاء، وتحقيق التحسين المستمر في العمليات الإدارية والفنية.

وللتعرف على مستوى الأداء المؤسسي في شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات هذا البعد، كما هو موضح في الجدول (4-15).

جدول (4-15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد الأداء المؤسسي

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	م
2	مرتفع جدًا	0.63	4.42	تنجز الشركة أعمالها بكفاءة عالية.	1
4	مرتفع جدًا	0.67	4.36	تحقق الشركة أهدافها الإستراتيجية بكفاءة عالية.	2
1	مرتفع جدًا	0.59	4.45	تتميز الخدمات التي تقدمها الشركة بجودة عالية.	3
3	مرتفع جدًا	0.65	4.38	تحرص الشركة على تحسين إجراءات العمل بصورة مستمرة.	4
5	مرتفع جدًا	0.72	4.31	تلتزم الشركة بالمواعيد المتفق عليها مع العملاء.	5
7	مرتفع جدًا	0.74	4.27	تستجيب الشركة بسرعة لمتطلبات العملاء.	6
6	مرتفع جدًا	0.70	4.30	تتمتع الشركة بسمعة متميزة في مجال عملها.	7
8	مرتفع جدًا	0.76	4.25	تحقق الشركة مستوى مرتفعًا من رضا العملاء.	8
مرتفع جدًا	0.68	4.34		المتوسط العام	

تحليل النتائج

تشير نتائج الجدول (4-15) إلى أن المتوسط العام لُبُعد الأداء المؤسسي بلغ (4.34) من 5.00 (بانحراف معياري قدره (0.68)، مما يدل على أن مستوى الأداء المؤسسي في شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية جاء مرتفعًا جدًا.

وجاءت الفقرة "تتميز الخدمات التي تقدمها الشركة بجودة عالية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.45)، مما يعكس اهتمام الشركة بتقديم خدمات هندسية تتوافق مع متطلبات الجودة وتوقعات العملاء.

كما جاءت الفقرة "تنجز الشركة أعمالها بكفاءة عالية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.42)، وهو ما يشير إلى كفاءة العمليات التشغيلية والإدارية داخل الشركة.

أما الفقرة "تحقق الشركة مستوى مرتفعًا من رضا العملاء" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.25)، إلا أنها بقيت ضمن مستوى الموافقة المرتفع جدًا، مما يدل على أن رضا العملاء يمثل أحد الجوانب التي تحظى باهتمام الإدارة، مع إمكانية تعزيز المبادرات التي تسهم في رفع هذا المستوى بصورة أكبر.

وبصفة عامة، تؤكد النتائج أن الشركة تتمتع بمستوى مرتفع من الأداء المؤسسي، وهو ما يعكس فاعلية تطبيق الممارسات الإدارية وجودة الخدمات المقدمة، الأمر الذي يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

4.5.6 النتائج الإجمالية لمتغيرات الدراسة

بعد تحليل جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمتغير التابع، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المتغيرات، بهدف تحديد مستوى تطبيقها داخل الشركة.

جدول (4-16) النتائج الإجمالية لمتغيرات الدراسة

الترتيب	مستوى التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
1	مرتفع جدًا	0.67	4.37	دعم الإدارة العليا
2	مرتفع جدًا	0.67	4.35	التركيز على العملاء
3	مرتفع جدًا	0.68	4.34	الأداء المؤسسي
4	مرتفع جدًا	0.69	4.33	التحسين المستمر
5	مرتفع	0.78	4.20	التدريب ومشاركة العاملين
—	مرتفع جدًا	0.70	4.31	إدارة الجودة الشاملة (إجمالي)

تحليل النتائج

يتضح من نتائج الجدول (4-16) أن المتوسط العام لمتغير إدارة الجودة الشاملة بلغ (4.31)، وهو ما يشير إلى أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية جاء مرتفعًا جدًا.

كما أظهرت النتائج أن دعم الإدارة العليا جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.37)، مما يعكس الدور المحوري للإدارة في دعم برامج الجودة وتوفير الموارد اللازمة لتطبيقها.

وجاء التركيز على العملاء في المرتبة الثانية بمتوسط بلغ (4.35)، مما يدل على اهتمام الشركة بتلبية احتياجات العملاء وتحسين جودة الخدمات المقدمة لهم.

في المقابل، جاء التدريب ومشاركة العاملين في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (4.20)، ورغم أن مستواه جاء مرتفعًا، إلا أنه يمثل البعد الذي يمكن للشركة تطويره بصورة أكبر لتعزيز مشاركة العاملين ورفع كفاءتهم.

وبوجه عام، تشير النتائج إلى أن الشركة تطبق ممارسات إدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة، الأمر الذي انعكس على ارتفاع مستوى الأداء المؤسسي.

4.6 اختبار فرضيات الدراسة

بعد الانتهاء من التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، سيتم اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك للتحقق من طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، وقياس أثر كل بُعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي. وسيتم استخدام:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات .
 - الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار الفرضية الرئيسية .
 - الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بكل بُعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة .
- وفي الجزء التالي سيتم عرض نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة باستخدام تحليل الارتباط والانحدار، مع الجداول الإحصائية والتفسير الأكاديمي لكل نتيجة.

4.6 اختبار فرضيات الدراسة

اعتمد الباحث في اختبار فرضيات الدراسة على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)، واستخدم برنامج SPSS الإصدار (29) لإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة. وقد تم استخدام:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة .
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار الفرضية الرئيسية .
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الفرضيات الفرعية .

4.6.1 اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

نص الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض. وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم أولاً حساب معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين.

جدول (17-4) نتائج معامل ارتباط بيرسون بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي

المتغير	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig.)
إدارة الجودة الشاملة × الأداء المؤسسي	0.812	0.000

تحليل النتائج

يتضح من نتائج الجدول (17-4) أن معامل ارتباط بيرسون بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي بلغ (0.812)، وهي قيمة موجبة مرتفعة، كما أن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتشير هذه النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، مما يعني أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل الشركة ارتفع مستوى الأداء المؤسسي. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الرئيسية.

4.6.2 اختبار أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي

بعد التأكد من وجود علاقة ارتباط، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي.

جدول (18-4) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

القيمة	المتغير
0.812	R
0.659	R ²
0.654	Adjusted R ²
139.27	قيمة F
0.000	مستوى الدلالة (Sig.)

تحليل النتائج

تشير نتائج الجدول (18-4) إلى أن معامل الارتباط المتعدد (**R**) بلغ (**0.812**)، وهو ما يدل على وجود علاقة قوية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.

كما بلغ معامل التحديد (**R² = 0.659**)، أي أن إدارة الجودة الشاملة تفسر ما نسبته **65.9%** من التباين في الأداء المؤسسي، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

كما بلغت قيمة اختبار (**F (139.27)**) عند مستوى دلالة (**0.000**)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته لتفسير العلاقة بين المتغيرين.

جدول (19-4) معاملات الانحدار

المتغير	Beta	t	Sig.
إدارة الجودة الشاملة	0.812	11.80	0.000

تحليل النتائج

يتضح من نتائج الجدول (19-4) أن قيمة معامل الانحدار المعياري **Beta** بلغت (**0.812**)، وهي قيمة موجبة مرتفعة، كما بلغت قيمة **t (11.80)** عند مستوى دلالة (**0.000**).

وهذا يدل على أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في الأداء المؤسسي، أي أن زيادة مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تحسن مستوى الأداء المؤسسي.

وعليه، تُقبل الفرضية الرئيسية للدراسة، التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي.

4.6.3 اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدعم الإدارة العليا في تحسين الأداء المؤسسي في شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول (4-20).

جدول (4-20) نتائج اختبار أثر دعم الإدارة العليا في الأداء المؤسسي

المتغير المستقل	Beta	T	Sig.
دعم الإدارة العليا	0.361	4.892	0.000

ملخص النموذج

R	R ²	Adjusted R ²	F	Sig.
0.812	0.659	0.654	139.270	0.000

تحليل النتائج

تشير نتائج الجدول (4-20) إلى أن قيمة معامل الانحدار المعياري (Beta) لبعد دعم الإدارة العليا بلغت (0.361)، وهي قيمة موجبة، مما يدل على وجود تأثير إيجابي لهذا البعد في الأداء المؤسسي.

كما بلغت قيمة اختبار (T) (4.892) عند مستوى دلالة إحصائية (Sig.=0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية.

وتشير هذه النتيجة إلى أن زيادة اهتمام الإدارة العليا بدعم برامج الجودة، وتوفير الموارد اللازمة، وتشجيع العاملين على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المؤسسي داخل الشركة.

وعليه تُقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا في الأداء المؤسسي.

4.6.4 اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحسين المستمر في تحسين الأداء المؤسسي في شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (4-21)

جدول (21-4) نتائج اختبار أثر التحسين المستمر في الأداء المؤسسي

المتغير المستقل	Beta	T	Sig.
التحسين المستمر	0.314	4.105	0.000

تحليل النتائج

يتضح من نتائج الجدول (21-4) أن قيمة معامل الانحدار المعياري (Beta) لبعيد التحسين المستمر بلغت (0.314)، وهي قيمة موجبة، مما يشير إلى أن التحسين المستمر يسهم بصورة مباشرة في رفع مستوى الأداء المؤسسي.

كما بلغت قيمة اختبار (T) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على معنوية التأثير.

وتعكس هذه النتائج اهتمام الشركة بمراجعة عملياتها بصورة دورية، ومعالجة الأخطاء، وتطوير إجراءات العمل باستمرار، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي.

وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحسين المستمر في الأداء المؤسسي.

4.6.5 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب ومشاركة العاملين في تحسين الأداء المؤسسي في شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض.

وقد تم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (4-22)

جدول (22-4) نتائج اختبار أثر التدريب ومشاركة العاملين في الأداء المؤسسي

المتغير المستقل	Beta	T	Sig.
التدريب ومشاركة العاملين	0.228	3.287	0.002

تحليل النتائج

أظهرت النتائج أن قيمة معامل الانحدار المعياري (Beta) بلغت (0.228)، وهي قيمة موجبة، مما يدل على وجود أثر إيجابي للتدريب ومشاركة العاملين في الأداء المؤسسي.

كما بلغت قيمة اختبار (T) (3.287) عند مستوى دلالة (0.002)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يؤكد معنوية هذا الأثر. وتشير هذه النتيجة إلى أن الاستثمار في تدريب العاملين، وتنمية مهاراتهم، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تطوير العمل، يساهم في تحسين الأداء المؤسسي، إلا أن حجم تأثير هذا البعد جاء أقل مقارنة ببُعدي دعم الإدارة العليا والتحسين المستمر. وعليه تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

4.6.6 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتركيز على العملاء في تحسين الأداء المؤسسي في شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول (4-23).

جدول (23-4) نتائج اختبار أثر التركيز على العملاء في الأداء المؤسسي

المتغير المستقل	Beta	T	Sig.
التركيز على العملاء	0.287	4.236	0.000

تحليل النتائج

تشير نتائج الجدول (4-23) إلى أن قيمة معامل الانحدار المعياري (Beta) لبعد التركيز على العملاء بلغت (0.287)، وهي قيمة موجبة، مما يدل على وجود تأثير إيجابي لهذا البعد في تحسين الأداء المؤسسي.

كما بلغت قيمة اختبار (T) (4.236) ، عند مستوى دلالة إحصائية (Sig.=0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية.

وتعكس هذه النتيجة اهتمام الشركة بتحديد احتياجات العملاء، والاستجابة لملاحظاتهم، وتطوير الخدمات المقدمة بما يحقق رضاهم، الأمر الذي يسهم بصورة مباشرة في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية.

وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتركيز على العملاء في الأداء المؤسسي.

4.6.7 ملخص نتائج اختبار الفرضيات

بعد الانتهاء من اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، تم إعداد ملخص يوضح نتائج الاختبارات الإحصائية، كما هو موضح في الجدول (4-24).

جدول (4-24) ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

النتيجة	الفرضية
تم قبولها	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.
تم قبولها	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا في الأداء المؤسسي.
تم قبولها	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في الأداء المؤسسي.
تم قبولها	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب ومشاركة العاملين في الأداء المؤسسي.
تم قبولها	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العملاء في الأداء المؤسسي.

مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي داخل شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض، حيث تبين أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة يسهم بصورة مباشرة في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات وتعزيز رضا العملاء.

كما أوضحت النتائج أن دعم الإدارة العليا جاء في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير، مما يؤكد أن نجاح برامج الجودة يعتمد بدرجة كبيرة على التزام الإدارة العليا بتوفير الموارد، ودعم المبادرات التطويرية، وترسيخ ثقافة الجودة داخل المؤسسة.

وجاء **التحسين المستمر** في المرتبة الثانية، وهو ما يعكس أهمية مراجعة العمليات بصورة دورية، والاستفادة من الأخطاء، وتطوير الإجراءات بما يحقق التحسين المستمر في الأداء.

أما **التركيز على العملاء** فقد جاء في المرتبة الثالثة، الأمر الذي يؤكد أن فهم احتياجات العملاء والاستجابة لمتطلباتهم يساهمان في تعزيز جودة الخدمات ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

في حين جاء **التدريب ومشاركة العاملين** في المرتبة الرابعة، ورغم أنه كان الأقل تأثيراً مقارنة ببقية الأبعاد، إلا أنه ظل ذا أثر إيجابي ومعنوي، مما يشير إلى أهمية استمرار الاستثمار في تطوير مهارات العاملين وزيادة مشاركتهم في عمليات التحسين وصنع القرار.

وتتفق هذه النتائج مع عدد كبير من الدراسات السابقة التي أكدت أن إدارة الجودة الشاملة تمثل أحد أهم المداخل الإدارية لتحسين الأداء المؤسسي، وأن نجاحها يعتمد على تكامل أبعادها المختلفة، ولا سيما دعم الإدارة العليا والتحسين المستمر والتركيز على العملاء.

4.7 خاتمة الفصل الرابع

استعرض هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها. وقد بينت النتائج ارتفاع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض، وارتفاع مستوى الأداء المؤسسي، كما أثبتت وجود علاقة وأثر إيجابي ذي دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.

وأظهرت النتائج أن **دعم الإدارة العليا** كان البعد الأكثر تأثيراً في الأداء المؤسسي، يليه **التحسين المستمر**، ثم **التركيز على العملاء**، وأخيراً **التدريب ومشاركة العاملين**، مما يؤكد أهمية تبني إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري متكامل لتعزيز الأداء المؤسسي.

ويخصص **الفصل الخامس** لعرض ملخص الدراسة، وأبرز النتائج، والتوصيات العملية، والمقترحات للبحوث المستقبلية، في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في هذا الفصل.

صل الخامس

النتائج والتوصيات والمقترحات

5.1 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، في ضوء أهدافها وأسئلتها وفرضياتها، وذلك استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الفصل الرابع.

كما يتضمن الفصل مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تساهم في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي في شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية، إضافة إلى عدد من المقترحات التي يمكن أن تشكل منطلقاً لدراسات مستقبلية في مجال إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.

5.2 ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض، وذلك من خلال دراسة أربعة أبعاد رئيسة لإدارة الجودة الشاملة، وهي:

- دعم الإدارة العليا .
- التحسين المستمر .
- التدريب ومشاركة العاملين .
- التركيز على العملاء .

واعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، باعتباره الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية بمدينة الرياض، بينما بلغت عينة الدراسة **74 موظفًا** من مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية.

واعتمد الباحث على **الاستبانة** أداة رئيسة لجمع البيانات، وتم التحقق من صدقها وثباتها باستخدام معامل ارتباط بيرسون ومعامل ألفا كرونباخ، كما استخدم برنامج **(SPSS الإصدار 29)** لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

واستخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية، شملت:

- التكرارات والنسب المئوية .
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .
- معامل ارتباط بيرسون .
- معامل ألفا كرونباخ .
- تحليل الانحدار الخطي البسيط .
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد .

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج المهمة المتعلقة بأثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي.

5.3 النتائج الرئيسية للدراسة

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أولاً: النتائج المتعلقة بواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة

1. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية جاء **مرتفعًا جدًا**، بمتوسط حسابي بلغ **(4.31 من 5)**.
2. جاء **دعم الإدارة العليا** في المرتبة الأولى بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة، مما يعكس التزام الإدارة بتطبيق مبادئ الجودة وتوفير الموارد اللازمة لإنجاحها .

3. جاء التركيز على العملاء في المرتبة الثانية، مما يدل على اهتمام الشركة بقياس احتياجات العملاء وتحسين جودة الخدمات المقدمة لهم .
4. احتل التحسين المستمر المرتبة الثالثة، وهو ما يعكس اهتمام الشركة بتطوير إجراءات العمل ومعالجة الأخطاء بصورة مستمرة .
5. جاء التدريب ومشاركة العاملين في المرتبة الرابعة، ورغم تحقيقه مستوى مرتفعاً، إلا أنه يمثل المجال الأكثر احتياجاً إلى مزيد من التطوير مقارنة ببقية الأبعاد .

ثانياً: النتائج المتعلقة بالأداء المؤسسي

1. أظهرت النتائج أن مستوى الأداء المؤسسي في الشركة جاء مرتفعاً جداً، بمتوسط حسابي بلغ 4.34 من 5 .
2. تبين أن الشركة تحقق مستويات مرتفعة من جودة الخدمات وكفاءة الأداء والالتزام بمتطلبات العملاء .

ثالثاً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

أسفرت نتائج اختبار الفرضيات عن الآتي:

1. وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي .
2. وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي .
3. وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا في الأداء المؤسسي .
4. وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحسين المستمر في الأداء المؤسسي .
5. وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتدريب ومشاركة العاملين في الأداء المؤسسي .
6. وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتركيز على العملاء في الأداء المؤسسي .

5.4 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:

1. تعزيز التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة، ودعم مبادرات التحسين المستمر، وترسيخ ثقافة الجودة داخل الشركة .
2. تطوير برامج التدريب بما يتوافق مع الاحتياجات الفعلية للعاملين، مع إعداد خطط تدريب سنوية تستهدف رفع الكفاءة الفنية والإدارية .
3. زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير العمل، والاستفادة من أفكارهم ومقترحاتهم في تحسين العمليات والخدمات .

4. تعزيز ثقافة التحسين المستمر من خلال مراجعة العمليات والإجراءات بصورة دورية، وتطبيق مؤشرات أداء تساعد على قياس مستويات التحسين .
5. تعزيز التركيز على العملاء من خلال تطوير أدوات قياس رضا العملاء، وتحليل ملاحظاتهم بصورة مستمرة، والاستفادة منها في تطوير الخدمات .
6. تطوير نظام متكامل لقياس الأداء المؤسسي يعتمد على مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) تغطي الجوانب التشغيلية والمالية وجودة الخدمات ورضا العملاء .
7. ربط إدارة الجودة الشاملة بالأهداف الإستراتيجية للشركة لضمان تحقيق الاستدامة ورفع القدرة التنافسية .
8. الاستفادة من التقنيات الرقمية في إدارة الجودة، مثل أنظمة إدارة الوثائق الإلكترونية ولوحات متابعة مؤشرات الأداء .

5.5 مقترحات لدراسات مستقبلية

استنادًا إلى نتائج الدراسة، يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:

1. دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي في شركات الاستشارات الهندسية في مناطق أخرى من المملكة العربية السعودية .
2. دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والابتكار المؤسسي في الشركات الهندسية .
3. دراسة أثر التحول الرقمي في تعزيز فاعلية إدارة الجودة الشاملة .
4. دراسة دور القيادة التحويلية كمتغير وسيط بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي .
5. دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع المقاولات والاستشارات الهندسية .
6. إجراء دراسة مقارنة بين الشركات الهندسية الحاصلة على شهادات الجودة (ISO 9001) والشركات غير الحاصلة عليها .

5.6 خاتمة الدراسة

خلصت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تمثل أحد أهم المداخل الإدارية التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وأن تطبيقها بصورة متكاملة داخل شركة التصميم الفني للاستشارات الهندسية يرتبط ارتباطًا إيجابيًا بتحقيق مستويات مرتفعة من الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات ورضا العملاء.

كما بينت النتائج أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد على تكامل أبعادها، وفي مقدمتها دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتدريب ومشاركة العاملين، والتركيز على العملاء، الأمر الذي يؤكد أهمية تبنيها بوصفها فلسفة إدارية شاملة، وليس مجرد مجموعة من الإجراءات التشغيلية.

وتأمل الدراسة أن تسهم نتائجها وتوصياتها في دعم متخذي القرار داخل شركات الاستشارات الهندسية، وأن تشكل مرجعًا علميًا للباحثين المهتمين بمجال إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.

أولاً

قائمة المراجع (References)

أولاً: المراجع العربية

1. أبو النصر، مدحت محمد. (2020). *إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر .
2. إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين محمد. (2019). *إدارة الجودة الشاملة*. الإسكندرية: الدار الجامعية .
3. السلمي، علي. (2018). *إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التميز المؤسسي*. الرياض: دار المريخ للنشر .
4. الطائي، يوسف حجيم، والعبادي، هاشم فوزي. (2021). *إدارة الجودة الشاملة*. عمان: دار اليازوري العلمية .
5. العامري، صالح مهدي، والغالب، طاهر محسن. (2020). *الإدارة والأعمال*. عمان: دار وائل للنشر .
6. العلاق، بشير عباس. (2021). *إدارة الجودة الشاملة*. عمان: دار اليازوري العلمية .
7. اللوزي، موسى، وآخرون. (2022). *إدارة الجودة الشاملة*. عمان: دار إثراء للنشر .
8. النجار، فريد راغب. (2019). *إدارة الجودة الشاملة والإدارة الاستراتيجية*. القاهرة: إيتراك للنشر .
9. الكبيسي، عامر خضير. (2020). *إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر*. عمان: دار الثقافة .
10. حمود، خضير كاظم، والخضير، مؤيد عبد الحسين. (2021). *إدارة الجودة الشاملة*. عمان: دار المسيرة .

ثانياً: المراجع الأجنبية (APA 7)

1. Abbas, J. (2020). Impact of total quality management on corporate sustainability through the mediating effect of knowledge management. *Journal of Cleaner Production*, 244, 118806.
2. Antony, J. (2019). Some pros and cons of six sigma: An academic perspective. *The TQM Journal*, 31(3), 295–301.
3. Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2021). *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality* (9th ed.). Pearson.
4. ISO. (2015). *ISO 9001:2015 Quality Management Systems—Requirements*. International Organization for Standardization.
5. Juran, J. M., & De Feo, J. A. (2017). *Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence* (7th ed.). McGraw-Hill.

- Oakland, J. S. (2019). *Total Quality Management and Operational Excellence* (5th ed.). Routledge. .6
- Oakland, J. S. (2022). *Managing Quality* (7th ed.). Routledge. .7
- Oakland, J. S., & Marosszeky, M. (2017). *Total Quality in the Construction Supply Chain*. Routledge. .8
- Sallis, E. (2018). *Total Quality Management in Education* (4th ed.). Routledge. .9
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2022). *Operations Management* (10th ed.). Pearson. .10
- Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2019). A systematic literature review of total quality management and organizational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*. .11
- Zairi, M. (2018). *Total Quality Management for Engineers*. Woodhead Publishing. .12
-

ثالثاً: المراجع الخاصة بالأداء المؤسسي

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press. .1
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps*. Harvard Business School Press. .2
- Neely, A. (2007). *Business Performance Measurement*. Cambridge University Press. .3
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Performance Management* (7th ed.). Kogan Page. .4
- Aguinis, H. (2019). *Performance Management* (4th ed.). Chicago Business Press. .5
-

ثانيًا
الملاحق (Appendices)
الملحق (أ)
الاستبانة