

"أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركة اسمنت العربية في مدينة جدة"

اسم الطالبة: ريم محمد محسن عبد المانع  
الرقم الجامعي: 2021205330

مشروع التخرج - 1  
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. منى مصطفى العشري  
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2024

الشكر والتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

## جدول المحتويات

|          |                                    |
|----------|------------------------------------|
| 1        | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة7 |
| 1.1      | لمقدمة 8                           |
| 2.1      | مشكلة البحث 10                     |
| 1.2.1    | الفجوات النظرية: 10                |
| 1.2.2    | الفجوات العملية: 10                |
| 1.3      | أهمية البحث: 11                    |
| 1.3.1    | الفجوات النظرية: 11                |
| 1.3.2    | الفجوات العملية: 11                |
| 1.4      | أسئلة البحث : 12                   |
| 1.       | الرئيسي سؤال البحث: 12             |
| 2.       | السؤال الفرعي 1: 12                |
| 3.       | السؤال الفرعي 2: 12                |
| 1.5      | أهداف البحث: 12                    |
|          | الهدف الرئيسي: 12                  |
| 1.       | الهدف الفرعي 1: 12                 |
| 2.       | الهدف الفرعي 2: 12                 |
| 1.6      | فرضيات البحث: 13                   |
| 1.       | الفرضية الرئيسية: 13               |
| 2.       | الفرضية الفرعية1: 13               |
| 3.       | الفرضية الفرعية2: 13               |
| 1.7      | نموذج البحث: 13                    |
| H1,Ha,Hb | 13                                 |
| 1.8      | منهجية الدراسة : 14                |
| 1.9      | الدراسة الميدانية : 15             |
| 1.10     | مخطط المشروع المقترح : 16          |
|          | الفصل الثاني: الإطار النظري: 17    |
|          | المقدمة : 18                       |
|          | المتغير الأول : 19                 |
|          | المتغير الثاني : 19                |

|    |                                             |
|----|---------------------------------------------|
| 20 | العلاقة بين المتغير الاول والمتغير الثاني : |
| 21 | الخاتمة:                                    |
| 22 | المراجع:                                    |
| 24 | الملاحق:                                    |

### قائمة الأشكال:

| رقم الشكل | العنوان | رقم الصفحة |
|-----------|---------|------------|
|           |         |            |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |

## 1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة

شهدت السنوات الأخيرة تغيرات عالمية سريعة ومتلاحقة وعميقة في أثارها وتوجهاتها المستقبلية فلقد تحول الاقتصاد العالمي لقرية صغيرة متنافسة الأطراف بفعل الثروة التكنولوجية والمعلوماتية وتوسعت مجالات المنافسة الشديدة أثر ذلك على المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة، حيث عرفت هذه الأخيرة تطورات كبيرة في بيئتها الاقتصادية والتكنولوجية، كما تلاشت الحواجز السياسية والجغرافية، الثقافية والاقتصادية بين الدول وتقارب الأسواق في مختلف دول العالم لتشكل سوقاً عالمياً موحدًا، أوجد منافسة عالمية شديدة وبالتالي ازدادت التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في ظل هذه التطورات.

كما تواجه المؤسسات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية تحديات كبيرة، نتيجة الانفتاح الاقتصادي وسعي المملكة العربية السعودية الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ودخولها في اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، مما خلق لها منافسة شديدة على مستوى السوق المحلية والعالمية، لذا بات من الضروري قيام المؤسسات الاقتصادية بالبحث عن أساليب والآليات التي تمكنها من مواجهة تلك العقبات وتحقيق لها التفوق التنافسي، خاصة بعدما أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عن ذلك.

نظرًا لارتباط موضوع الدراسة بمجموعة مفاهيم، فقد تمت الدراسات السابقة التي ترتبط بالموضوع ويمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

دراسة بومدين يوسف (2006) بعنوان "دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية" وتهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي يلعبه تطبيق نظام إدارة الجودة في منظمات الأعمال انطلاقًا من برامج إعادة التأهيل التي باشرت في تحسين أداء المنظمات.

دراسة محمد بركات الزهير (2009) بعنوان "دور إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي في المصاريف التجارية المرخصة في الأردن" مقال في مجلة الإصلاحات الاقتصادية والتكامل في الاقتصاد العالمي، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف لطبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية كل على حدة ومجتمعة والأداء الاستراتيجي في المصارف التجارية المرخصة.

دراسة أمال ريحاني (2015-2014) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسات الخدمية" وتهدف إلى إبراز أثر تبني الفلسفة إدارة الجودة الشاملة في بناء وتعزيز تنافسية المؤسسة الخدمية حيث يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة عدة متطلبات وفي حال عدم توفرها تصبح عاملاً معيقاً لتطبيق هذا النظام فعدم التزام ووعي الإدارة العليا بأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى عدم تفهم هذا النظام بالمعنى الكامل من قبل أعضاء المؤسسة.

دراسة رايموند (1994) : وجدت في هذه الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على رضا العملاء، ولخصت الدراسة إلى أن المنظمات التي تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال يكون لديها عملاء أكثر رضا ويحتمل أن يوصوا بالمنظمة للآخرين.

ودراسة ديفيد جارفين (1988) : هناك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، أن المنظمات تكون أكثر قدرة على المنافسة في السوق.

اختلفت آراء العلماء في تأثير الجودة الشاملة على الميزة التنافسية على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تظهر ذلك، فيرى البعض أنها محدودة وإن هناك عوامل أخرى مثل الابتكار والتسويق بينما يرى البعض الآخر أن تأثير إدارة الجودة الشاملة يختلف من منظمة إلى أخرى، وأن نجاحها يتوقف على كيفية تطبيقها.

ولكن تفتقر الدراسات العربية إلى دراسة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مختلف القطاعات العربية وقلة الدراسات التي تركز على تأثير إدارة الجودة الشاملة على مؤشرات الأداء المختلفة للمنظمات والحاجة إلى مزيد من الدراسات الميدانية لفهم تجارب المنظمات المختلفة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعدم إدراك بعض الإدارات العليا لأهمية إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق التنافسية

وقلت وجود أنظمة فعالة لقياس وتحليل نتائج ممارسات إدارة الجودة الشاملة، مما يصعب تقييم تأثيرها على الميزة التنافسية، ونقص الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال وتكون هناك مشكلة ثقافية في عدم وجود ثقافة تنظيمية تدعم مبادئ إدارة الجودة الشاملة مثل التركيز على العملاء والتحسين المستمر.

حيث أصبحت مبادئ إدارة الجودة الشاملة تنطبق في الكثير من المؤسسات نظراً لأهميتها البالغة في تحقيق الميزة التنافسية لها، والتي من خلالها التفوق التنافسي في البيئة التي تنشط فيها، لكن بالرغم من ذلك فإن بعض المؤسسات تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل ضعيف ويكون مستوى الميزة التنافسية التي تحققها ضعيف جداً ولا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة وتحقيق الميزة التنافسية.

ومن خلال دراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة باعتباره من الأركان الأساسية لبلوغ المؤسسة مركز تنافسي أفضل من المنافسين، المنافسة التي تفرضها الساحة الاقتصادية في الوضع الراهن، خاصة مع اتجاه اندماج الاقتصاد في العالمية الحرة وحاجتها للجودة فرضا على المؤسسات الاقتصادية الاستعداد للتطورات المستقبلية التي قد تحدث والمنافسة على الجودة، لذا بات من الضروري الاهتمام بعامل الجودة من أجل ضمان بقائها، وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة الذي أثبت فاعليته في العديد من المؤسسات التي قامت بتطبيقها من خلال تحسينها لجودة السلع والخدمات بما يحقق رضا العملاء ويمنح ميزة تنافسية للمؤسسة التي تمكنها من الاستمرار والبقاء في ظل التغيرات.

## 1.2 مشكلة البحث

تعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تركز على تحسين جودة المنتجات والخدمات بشكل مستمر من خلال جميع أفراد المنظمة، وقد حظيت باهتمام كبير من قبل المنظمات في مختلف القطاعات وذلك لما لها من تأثير إيجابي على تحسين رضا العملاء من خلال التركيز على تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم، وزيادة الإنتاجية بتقليل الأخطاء وخفض والتكاليف وتحسين الربحية، والابتكار من خلال خلق بيئة مناسبة للإبداع وتطوير المنتجات والخدمات.

### 1.2.1 الفجوات النظرية:

على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تظهر تأثير إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية، إلا أن هناك بعض الفجوات النظرية التي تحتاج إلى المزيد من البحث.

حيث أنا نقص الوضوح في بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة فالتركيز على العملاء قد يكون مفهوماً غامضاً يصعب تطبيقه بشكل عام، فهناك حاجة للمزيد من الأبحاث حول كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الكبيرة والصغيرة والمتوسطة وفي القطاعات غير الصناعية وفي الثقافات المختلفة هناك حاجة لفهم العوامل التي تجعل بعض المنظمات أكثر نجاحاً من غيرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### 1.2.2 الفجوات العملية:

صعوبة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام وتتطلب تغييراً ثقافياً عميقاً في المنظمة مما قد يكون صعباً ومكلفاً، ومقاومة التغيير من قبل بعض أفراد المنظمة قد يقاوم بعض الموظفين تغييرات إدارة الجودة الشاملة لأنها قد تتطلب منهم تعلم مهارات جديدة أو تغيير طريقة عملهم.

وصعوبة قياس تأثير إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية بشكل دقيق مما يجعل من الصعب تبرير الاستثمار فيها، قلة الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة بين أصحاب القرار في المنظمات وعدم وجود أي حوافز يمكن تقديمها للمنظمات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

"ما هو تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية للشركات؟"

### 1.3 أهمية البحث

تكتسب إدارة الجودة الشاملة أهمية متزايدة في ظل بيئة الأعمال التنافسية اليوم، تسعى المنظمات باستمرار إلى تحسين جودة منتجاتها وخدماتها للحصول على ميزة تنافسية في السوق.

تلعب إدارة الجودة الشاملة دورًا حيويًا في تحقيق ذلك من خلال التركيز على إرضاء العملاء بشكل مستمر وتحسين العمليات الداخلية وتعزيز ثقافة الجودة الشاملة في جميع أنحاء المنظمة.

#### 1.3.1 الفجوات النظرية:

تحديد أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدقة وتأثيرها المباشر وغير المباشر الميزة التنافسية ، تحليل العوامل والوسطية التي تؤثر على العلاقة بين المتغيرات، فحص ملائمة نماذج إدارة الجودة الشاملة المختلفة في سياقات ثقافة وتنظيمية متنوعة.

عدم وجود تعريف موحد لإدارة الجودة الشاملة تختلف مفاهيم إدارة الجودة بين الباحثين والمنظمات، مما يجعل من الصعب إجراء مقارنات بين الدراسات.

قلة الدراسات التي تبحث عن تأثير إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في سياقات مختلفة تركز معظم الدراسات على تأثير إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في قطاع الصناعة التحويلية، بينما هناك حاجة إلى مزيد من البحث في القطاعات الأخرى مثل قطاع الخدمات.

حيث أنه لا يوجد تعريف متفق عليه عالميًا للميزة التنافسية، مما يجعل من الصعب قياس تأثير إدارة الجودة الشاملة عليها بشكل دقيق.

#### 1.3.2 الفجوات العملية:

تقييم فعالية ممارسات إدارة الجودة الشاملة المتبعة في المؤسسات المختلفة وتحديد التحديات والمعوقات التي تواجه المؤسسات في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

تقديم توصيات عملية لتحسين فعالية إدارة الجودة الشاملة وتعزيز تأثيرها على الميزة التنافسية.

صعوبة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل كامل تتطلب إدارة الجودة الشاملة التزامًا قويًا من جميع مستويات المنظمة ، مما قد يكون من الصعب تحقيقه في بعض الحالات.

مقاومة التغيير قد يقاوم بعض الموظفين تغييرات ممارسات العمل التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة ، نقص الموارد وقد تفتقر بعض المنظمات إلى الموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال

#### 1.4 أسئلة البحث :

الرئيسي سؤال البحث: ما هو تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية للشركات

السؤال الفرعي 1: كيف يؤثر التزام ودعم الإدارة العليا على إدارة الجودة الشامل؟

السؤال الفرعي 2: لماذا يؤثر التركيز على العملاء على إدارة الجودة الشاملة؟

#### 1.5 أهداف البحث:

الهدف الرئيسي: دراسة تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في الشركات.

الهدف الفرعي 1: دراسة تأثير التزام ودعم الإدارة العليا على الجودة الشاملة.

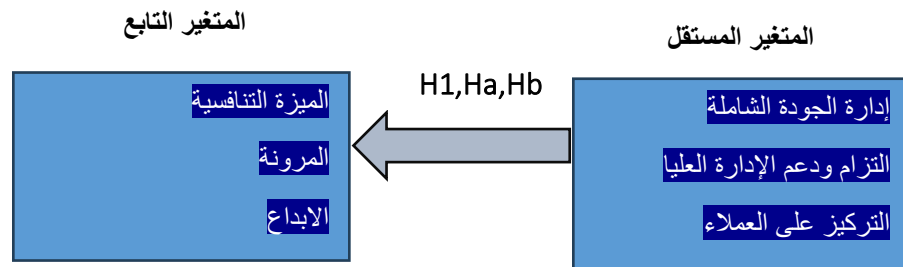
الهدف الفرعي 2: دراسة تأثير تركيز العملاء على إدارة لجودة الشاملة.

## 1.6 فرضيات البحث:

1. الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في الشركات.
2. الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية ما بين التزام ودعم الإدارة العليا والميزة التنافسية.
3. الفرضية الفرعية 2: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية ما بين التركيز على العملاء والميزة التنافسية.

## 1.7 نموذج البحث:

يوضح الشكل أدناه العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث:



## 1.8 منهجة الدراسة :

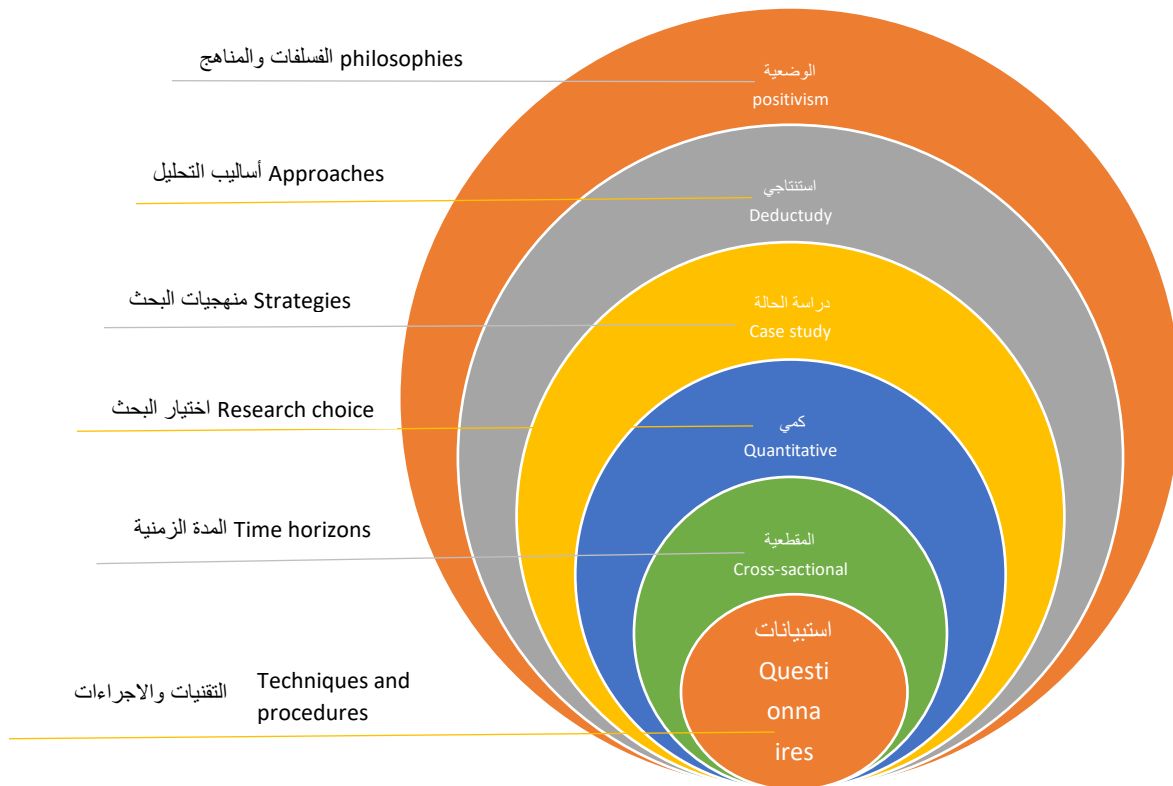
فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث : استنتاجي

اختيار البحث : كمي

الأفق الزمنية : المقطعية

تقنيات و إجراءات : استبيان و التحليل



الشكل (2) ملخص منهجية البحث

المصدر: البحث

## 1.9 الدراسة الميدانية :

إجراء دراسة ميدانية لشركة الأسمنت العربية الموجودة بمدينة جدة والأداء والاستراتيجيات والتحديات .

الخلفية عن صناعة الإسمنت في المملكة العربية السعودية، وأهمية شركة الإسمنت العربية في السوق السعودي ، حيث أن تقييم الأداء المالي والتشغيلي ودراسة مستوى رضا العملاء عن منتجات الشركة وتحليل موقع الشركة بالنسبة للمنافسين من أهم أهداف الدراسة ومنهجية البحث الجمع بين البيانات الكمية والنوعية واستخدام الاستبيانات والمقابلات وتحليل البيانات الثانوية عبر التقارير .

جمع البيانات تكون بيانات أولية منها تصميم استبيان لقياس رضا العملاء ، وإجراء مقابلات في مختلف الإدارات وهناك بيانات ثانوية وهي مراجعة التقارير المالية للشركة والاطلاع على أبحاث السوق والمصادر الإعلامية .

التحليل يكون بتحليل الأداء المالي : الإيرادات ، المصاريف ، الأرباح ودراسة مستوى رضا العملاء بتقييم انطباعاتهم عن جودة المنتجات والخدمات ، ومقارنة أداء شركة الإسمنت بمنافسين رئيسيين مثل: شركة أسمنت الجنوب ، وشركة أسمنت اليمامة .

## 1.10 مخطط المشروع المقترح

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة     |  |
| الفصل الثاني: الإطار النظري           |  |
| الفصل الثالث: منهجية البحث            |  |
| الفصل الرابع: التحليل الإحصائي        |  |
| الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة |  |

## الفصل الثاني: الإطار النظري

المقدمة :

المتغير الأول : .....

المتغير الثاني : .....

العلاقة بين المتغير الاول والمتغير الثاني :

الخاتمة:

## المراجع:

إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح، مرقلة، العدد 05 (بومدين يوسف، 2007).

دراسة إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي في المصاريف التجارية المرخصة في الأردن، مقال في مجلة الإصلاحات الاقتصادية والتكامل في الاقتصاد العالمي (محمد بركات الزهير، 2009).

إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسات الخدمية-دراسة حالة قطاع الاتصالات بالجزائر 2007-2011، رسالة ماجستير في علوم التيسير، تخصص إدارة أعمال، كلية علوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التيسير، جامعة البويرة (آمال ريحاني، 2014-2015).

<https://dspace.ummto.dz/server/api/core/bitstreams/e9ad0b01-a924-4581-849e-04e6ea6f3ea0/content>

Garvin, D. A. (1983). Quality on the line. Harvard Business Review, 61(5), 65-75.  
(<https://hbr.org/1983/09/quality-on-the-line>)

Deming, W. E. (1986). Out of the Crisis. MIT press. (<https://www.amazon.com/Out-Cis-W-Edwards-Deming/dp/0262541157>)

of, S. M., Aspinwall, E., & Marshall, M. (1999). A framework for the implementation of TQM in the construction industry. *Technovation*, 19(10), 573-586 .

(<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S6497299000188>)

Oakland, J. S. (2003). Total Quality Management text with cases. Butterworth-Heinemann. (<https://www.sciencedirect/book/9780750659801/total-quality-management#book-info>)

شركة الأسمنت العربية

(<https://www.acr.com.sa>)

التقارير المالية

المعدنية وزارة الصناعة

([www.mim.gov.sa](http://www.mim.gov.sa))

(<http://swww.mim.gov.sa> )

## الملاحق:

### مقدمة الاستبيان:

بعد أن طرحنا لكم هذا البحث بعنوان تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركة اسمنت العربية في مدينة جدة، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان آمليين أن تمنحونا من وقتكم الثمين ونشكركم على حسن تعاونكم معنا، ونحيطكم علماً أنه سيكون للبحث العلمي فقط آمليين الحصول على آرائكم القيمة مما يساهم في نجاحه.

الرجاء الجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (x) في الفراغ التالي:

الاستبيان الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

### بنود الاستبيان

| الأبعاد                    | ما درجة استفادتك من التكوين المتخصص في تطوير مهاراتك في المجالات المحددة بالمؤشرات التالية؟ | درجة الاستفادة |        |        |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------|--------|
|                            |                                                                                             | مرتفعة         | متوسطة | منخفضة |
| التزام ودعم الإدارة العليا | تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في كل الأقسام ومستويات المؤسسة.                           |                |        |        |
|                            | تعتبر المؤسسة الجودة أحد أهم أولوياتها عند تقديم منتجاتها .                                 |                |        |        |
|                            | تهتم الإدارة العليا بمتابعة برنامج الجودة بفعالية وتحث الموظفين على الالتزام.               |                |        |        |
|                            | توفر الإدارة كل الموارد البشرية والمادية الكافية لتطبيق سياسة الجودة المتبعة.               |                |        |        |
| التركيز على العملاء        | تعتبر المؤسسة الزبون هو المحدد الرئيسي لجودة منتجاتها ووفقا للمواصفات التي يريدها.          |                |        |        |
|                            | تسعى المؤسسة إلى تحديد حاجات ورغبات زبائننا باستمرار ومحاولة اشباعها.                       |                |        |        |
|                            | يتم الاخذ بأراء الزبائن واقتراحاتهم لتحسين جودة المنتجات المقدمة إليهم.                     |                |        |        |

الاستبيان الثاني: الميزة التنافسية

| درجة الاستفادة |        |        | الأبعاد | ما درجة استفادتك من التكوين المتخصص في تطوير مهاراتك في المجالات المحددة بالمؤشرات التالية؟ |
|----------------|--------|--------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| مرتفعة         | متوسطة | منخفضة |         |                                                                                             |
|                |        |        | المرونة | تمتلك المؤسسة القدرة على جعل منتجاتها وعملياتها ذات مرونة عالية.                            |
|                |        |        |         | تمتلك المؤسسة القدرة على التغيير المنتج وتعديله وتعديله وفق لحاجيات الزبون.                 |
|                |        |        |         | تتميز المؤسسة بأنها على استعداد لأي تغير طارئ في كمية الطلب على منتجاتها                    |
|                |        |        |         | تمتلك المؤسسة القدرة على مواكبة تغيرات السوق.                                               |
|                |        |        | الإبداع | تعمل الإدارة على تشجيع الإبداع في المؤسسة.                                                  |
|                |        |        |         | تسعى المؤسسة دائماً أن تكون مبدعة في أنشطتها.                                               |
|                |        |        |         | تشجع المؤسسة العاملين على طرح أفكارهم الإبداعية لحل المشاكل التي تواجه المؤسسة.             |
|                |        |        |         | تعمل المؤسسة على الأبداع في منتجاتها.                                                       |