

عنوان المشروع

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات في مدينة الرياض

اسم الطالبة: شادن محمد عبدالله العيدان

الرقم الجامعي: ٢٣٢٠٠٢٠٣٤

مشروع تخرج - ١

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

التاريخ: ٢٠٢٦/٠٤/٢٤ | الفصل الدراسي: السنة الثالثة - الفصل الثالث

جدول المحتويات :

الفصل الأول: الإطار العام

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- الفجوة النظرية
- الفجوة التطبيقية
- أهمية الدراسة
- الأهمية النظرية
- الأهمية التطبيقية
- قائمة المراجع

الفصل الثاني: الإطار النظري

- المقدمة
- مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- أهمية إدارة الجودة الشاملة
- مبادئ إدارة الجودة الشاملة
- دعم الإدارة العليا
- التركيز على العميل
- التحسين المستمر
- مشاركة العاملين
- مفهوم أداء الشركات
- مؤشرات أداء الشركات
- العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بيئة الأعمال الحديثة
- الدراسات السابقة

الفصل الثالث: مراجعة الأدبيات

- المقدمة
- الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة
- الدراسات السابقة المتعلقة بأداء الشركات
- الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات في القطاع الخاص
- تحليل الدراسات السابقة
- أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة
- الفجوة البحثية
- خلاصة الفصل
- قائمة المراجع

الفصل الأول: الإطار العام

١- المقدمة

شهدت بيئة الأعمال خلال العقود الأخيرة تحولات جوهرية نتيجة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، واشتداد حدة المنافسة بين الشركات على المستويين المحلي والدولي. ولم يعد نجاح الشركات يعتمد فقط على امتلاك الموارد أو رأس المال، بل أصبح مرتبطاً بقدرتها على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تلبي توقعات العملاء وتتجاوزها. وفي هذا السياق برز مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري حديث يسعى إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال التركيز على التحسين المستمر، وإشراك جميع العاملين، وتطوير العمليات، وتعزيز ثقافة الجودة داخل المنظمة.

وتُعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية متكاملة تهدف إلى تحقيق رضا العملاء عبر تحسين جميع جوانب العمل داخل الشركة، بدءاً من التخطيط الاستراتيجي، مروراً بإدارة العمليات، وانتهاءً بقياس الأداء وتقييم النتائج. فهي لا تقتصر على فحص جودة المنتج النهائي، بل تمتد لتشمل تحسين العمليات الداخلية، وتقليل الأخطاء، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتطوير مهارات العاملين، بما يضمن تحقيق نتائج مستدامة على المدى الطويل. ومن هذا المنطلق أصبحت الجودة عنصراً استراتيجياً رئيسياً في بناء الميزة التنافسية للشركات.

وفي ظل رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ التي تركز على رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز تنافسية القطاع الخاص، ازدادت أهمية تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحسين الإنتاجية وتحقيق الاستدامة. ويُعد القطاع الخاص في مدينة الرياض من أكثر القطاعات حيويةً ونموً، مما يفرض على الشركات العاملة فيه ضرورة تبني أساليب إدارية حديثة تضمن رفع مستوى الأداء المالي والتشغيلي والسوقي، ومواكبة المتغيرات السريعة في بيئة الأعمال.

ويرتبط أداء الشركات بمجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، مثل الأداء المالي، وكفاءة العمليات التشغيلية، والحصة السوقية، ومستوى رضا العملاء، ومعدل الإنتاجية. ويُنظر إلى الأداء المؤسسي بوصفه مقياساً شاملاً لنجاح الشركة واستمراريتها في السوق. ومن هنا تظهر أهمية دراسة العوامل التي تسهم في تحسين هذا الأداء، وفي مقدمتها تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

وعلى الرغم من الانتشار الواسع لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، إلا أن درجة تطبيقه ومدى تأثيره الفعلي على أداء الشركات قد يختلف من منظمة إلى أخرى تبعاً لعدة عوامل، مثل التزام الإدارة العليا، ومستوى مشاركة العاملين، ووجود أنظمة واضحة لقياس الأداء، وتبني ثقافة التحسين المستمر. فبعض الشركات قد تطبق مبادئ الجودة بصورة شكلية دون تحقيق نتائج ملموسة، بينما تتمكن شركات أخرى من تحويل الجودة إلى ثقافة تنظيمية متكاملة تنعكس إيجاباً على أدائها العام.

ومن هنا تنبع أهمية دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات في القطاع الخاص بمدينة الرياض، من أجل تحليل طبيعة العلاقة بين تطبيق ممارسات الجودة ومستوى الأداء المحقق، وتحديد مدى إسهام مبادئ مثل دعم الإدارة العليا، والتركيز على العميل، وتمكين العاملين، والتحسين المستمر في تعزيز نتائج الشركات. كما تسعى الدراسة إلى تقديم إطار تحليلي يساعد في فهم كيفية توظيف إدارة الجودة الشاملة كأداة استراتيجية لتحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة القدرة التنافسية.

وعليه، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تسليط الضوء على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات، من خلال تحليل المفاهيم النظرية المرتبطة بالجودة والأداء، ودراسة واقع تطبيقها في القطاع الخاص بمدينة الرياض، وصولاً إلى استخلاص نتائج يمكن أن تسهم في دعم صناع القرار داخل الشركات لتبني ممارسات إدارية أكثر فاعلية واستدامة.

٢- مشكلة الدراسة

تسعى شركات القطاع الخاص إلى تحسين أدائها باستمرار في ظل المنافسة المتزايدة وتغير توقعات السوق، حيث يُعد الأداء المؤسسي مؤشراً مهماً يعكس قدرة الشركة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ومن الأساليب الإدارية التي يُتوقع أن تسهم في رفع الأداء إدارة الجودة الشاملة؛ لما تتضمنه من مبادئ مثل التحسين المستمر، وتطوير العمليات، وزيادة كفاءة استخدام الموارد، ورفع مستوى الالتزام التنظيمي. ورغم أهمية هذا المدخل، إلا أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يختلف من شركة إلى أخرى؛ فبعض الشركات قد تطبقها بصورة جزئية أو شكلية، أو تواجه تحديات مثل ضعف التزام الإدارة العليا، أو نقص التدريب، أو غياب آليات قياس واضحة للأداء. وهذا قد يؤدي إلى عدم وضوح الأثر الحقيقي لإدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات، خاصة في بيئة الأعمال المحلية. وبناءً على ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في عدم وضوح مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات في القطاع الخاص بمدينة الرياض، مما يستدعي دراسة هذه العلاقة بصورة علمية لتحديد حجم هذا الأثر وتقديم نتائج تساعد في توجيه قرارات التحسين داخل الشركات.

➤ الفجوة النظرية

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأبعادها المختلفة، مثل دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على العميل، إلا أن النتائج المتعلقة بآثارها المباشر على أداء الشركات جاءت متفاوتة تبعاً لاختلاف البيئات والقطاعات محل الدراسة. كما أن بعض الدراسات ركزت على جانب واحد من الأداء، كالأداء المالي أو التشغيلي، دون النظر إلى الأداء المؤسسي بصورة شاملة.

إضافة إلى ذلك، فإن معظم الأدبيات ركزت على تطبيق إدارة الجودة في قطاعات صناعية أو في سياقات دولية، بينما ما زالت الحاجة قائمة لدراسات تحليلية تركز على القطاع الخاص في البيئة المحلية بمدينة الرياض، وتأخذ بعين الاعتبار خصوصية السوق وطبيعة المنافسة فيه. ومن هنا تبرز فجوة نظرية تتمثل في الحاجة إلى دراسة متكاملة تربط بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات الأداء المختلفة في إطار واحد.

➤ الفجوة التطبيقية

على المستوى التطبيقي، يلاحظ أن بعض الشركات في القطاع الخاص بمدينة الرياض تواجه تفاوتاً في تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة؛ إذ تركز بعض الشركات على إجراءات شكلية مثل توثيق العمليات أو الحصول على شهادات جودة، دون أن ينعكس ذلك بشكل واضح على تحسين الأداء الفعلي. كما قد تواجه بعض الشركات تحديات في تطبيق مبادئ الجودة مثل ضعف متابعة التحسين المستمر، أو محدودية تدريب الموظفين على أدوات الجودة، أو غياب مؤشرات أداء واضحة لقياس أثر تطبيق الجودة على النتائج.

إضافة إلى ذلك، فإن اختلاف طبيعة الشركات من حيث الحجم والقطاع ونضج العمليات يجعل من الصعب تحديد الممارسات الأكثر تأثيراً على الأداء دون قياس منهجي. لذلك تبرز الحاجة إلى دراسة تطبيقية تقيس أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات في القطاع الخاص بمدينة الرياض، وتساعد على تحديد مجالات التحسين ذات الأولوية بما يدعم رفع الكفاءة وتحقيق نتائج أفضل.

٣- أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة بوصفها أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للشركات، خاصة في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر والمنافسة المتزايدة.

➤ الأهمية النظرية

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة من خلال تحليل علاقتها بأداء الشركات في القطاع الخاص بمدينة الرياض، كما تقدم إطاراً مفاهيمياً يوضح طبيعة التأثير بين متغيرات الجودة ومؤشرات الأداء المختلفة، مما يدعم الفهم العلمي لهذه العلاقة في البيئة المحلية.

➤ الأهمية التطبيقية

تكمن الأهمية التطبيقية في مساعدة الشركات على التعرف إلى مدى تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أدائها الفعلي، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير أو تعزيز، بما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق نتائج أفضل.

٤ - أسئلة البحث

تُعد أسئلة البحث من الركائز الأساسية التي يُبنى عليها الإطار العلمي للدراسة، إذ تمثل الأداة التي تُوجه مسار البحث وتحدد نطاقه، كما تساهم في ربط المشكلة البحثية بالأهداف والفرضيات بطريقة منهجية منظمة. وفي ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، واشتداد المنافسة بين الشركات في القطاع الخاص، أصبحت الحاجة ملحة لفهم العوامل التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي، ومن أبرزها تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وانطلاقاً من مشكلة الدراسة التي تتمثل في عدم وضوح مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات في القطاع الخاص بمدينة الرياض، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات في القطاع الخاص بمدينة الرياض؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تهدف إلى تحليل أبعاد الموضوع بشكل أكثر تفصيلاً وعمقاً، وهي:

- ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الشركات، من حيث دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، والتركيز على العميل؟
- ما مستوى الأداء المؤسسي في الشركات، وفق مؤشرات الأداء المالي، والكفاءة التشغيلية، ورضا العملاء، والإنتاجية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي؟
- ما طبيعة العلاقة بين كل بُعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات؟

- إلى أي مدى يسهم دعم الإدارة العليا في تعزيز نجاح تطبيق الجودة وتحقيق نتائج ملموسة؟
- ما دور التحسين المستمر في تحسين العمليات وتقليل الأخطاء التشغيلية داخل الشركات؟
- كيف تؤثر مشاركة العاملين في رفع مستوى الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الأداء؟
- ما مدى تأثير التركيز على العميل في تحقيق رضا العملاء وزيادة الحصة السوقية؟
- هل تختلف درجة تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء باختلاف حجم الشركة أو طبيعة نشاطها؟
- ما أبرز التحديات التي تواجه الشركات عند تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة؟

وتكمن أهمية هذه الأسئلة في كونها لا تقتصر على قياس العلاقة العامة بين الجودة والأداء، بل تتعمق في تحليل الأبعاد المختلفة للجودة الشاملة، مما يساعد في تقديم فهم شامل للعوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي. كما تُسهم هذه الأسئلة في بناء إطار تحليلي يمكن من خلاله تفسير نتائج الدراسة وربطها بالواقع العملي، بما يعزز من قيمة الدراسة العلمية والتطبيقية.

٥- أهداف البحث

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية التي تعكس أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، خاصة في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة. وتُعد هذه الأهداف بمثابة الإطار الذي يوجه الدراسة نحو تحقيق نتائج دقيقة يمكن الاستفادة منها في تطوير الأداء داخل الشركات.

ويتمثل الهدف العام للدراسة في:

تحليل أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات في القطاع الخاص بمدينة الرياض.

وينبثق عن هذا الهدف العام مجموعة من الأهداف التفصيلية التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، وهي:

- تحليل مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة داخل الشركات، وتحديد مدى التزامها بمبادئ الجودة مثل التحسين المستمر والتركيز على العميل.
- قياس مستوى الأداء المؤسسي باستخدام مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية، بما يعكس الأداء المالي والتشغيلي ومستوى رضا العملاء.
- دراسة العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، وتحديد قوة واتجاه هذه العلاقة.
- تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من ممارسات الجودة على أداء الشركات، بما يساعد في توجيه الجهود نحو الجوانب الأكثر أهمية.
- الكشف عن المعوقات التي تواجه الشركات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مثل ضعف التدريب، أو نقص الموارد، أو غياب الدعم الإداري.
- تقييم مدى وعي الشركات بأهمية إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء.
- تقديم توصيات عملية قائمة على نتائج الدراسة، تساعد الشركات على تحسين أدائها من خلال تطبيق مبادئ الجودة بشكل فعال.
- دعم متخذي القرار في الشركات بمعلومات علمية تساعد على تطوير استراتيجيات قائمة على الجودة.

وتبرز أهمية هذه الأهداف في كونها تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي، حيث تسهم في إثراء المعرفة العلمية من جهة، وتقديم حلول عملية قابلة للتطبيق من جهة أخرى، مما يعزز من دور إدارة الجودة الشاملة كأداة استراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي.

٦-فرضيات البحث

تُعد فرضيات البحث من العناصر الأساسية في الدراسات العلمية، حيث تمثل توقعات مبنية على أسس نظرية ودراسات سابقة، ويتم اختبارها باستخدام أساليب إحصائية للتحقق من مدى صحتها. وتساعد هذه الفرضيات في تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، كما تسهم في توجيه عملية التحليل والوصول إلى نتائج دقيقة.

وفي ضوء الإطار النظري للدراسة، تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي تعكس العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات، وهي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات في القطاع الخاص بمدينة الرياض.
- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا على أداء الشركات، حيث يُعد التزام الإدارة العليا من العوامل الحاسمة في نجاح تطبيق الجودة.
- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على أداء الشركات، لما له من دور في تطوير العمليات وتقليل الأخطاء وتحسين الكفاءة.
- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على أداء الشركات، حيث تسهم مشاركة الموظفين في تعزيز الابتكار وتحسين الأداء التنظيمي.
- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتركيز على العميل على أداء الشركات، نظرًا لدوره في تحقيق رضا العملاء وزيادة الولاء.

وتعكس هذه الفرضيات أهمية الأبعاد المختلفة لإدارة الجودة الشاملة، كما تساعد في تحليل مدى تأثير كل بُعد بشكل مستقل، مما يوفر فهمًا أعمق للعوامل التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي. كما أن اختبار هذه الفرضيات يتيح التحقق من مدى توافق النتائج مع الأدبيات السابقة، مما يعزز من مصداقية الدراسة.

٧ - نموذج البحث

يمثل نموذج البحث الإطار المفاهيمي الذي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث يساعد في تبسيط المفاهيم النظرية وتحويلها إلى نموذج يمكن اختباره عمليًا. ويُعد هذا النموذج من العناصر الأساسية التي تربط بين الجانب النظري والتطبيقي للدراسة.

ويتكون نموذج البحث من متغيرين رئيسيين:

المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة

ويتضمن مجموعة من الأبعاد التي تعكس ممارسات الجودة داخل الشركات، وهي:

- دعم الإدارة العليا
- التحسين المستمر
- مشاركة العاملين
- التركيز على العميل

المتغير التابع: أداء الشركات

ويُقاس من خلال مجموعة من المؤشرات، مثل:

- الأداء المالي
- الكفاءة التشغيلية
- رضا العملاء
- الإنتاجية

ويفترض النموذج وجود علاقة تأثير مباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بحيث يؤدي تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين مستوى الأداء المؤسسي. كما يُتوقع أن تختلف درجة التأثير بين الأبعاد المختلفة، مما يستدعي تحليل كل بُعد بشكل مستقل لتحديد مدى تأثيره.

ويُسهم هذا النموذج في توجيه عملية جمع البيانات وتحليلها، كما يساعد في اختبار فرضيات الدراسة بطريقة منظمة، مما يعزز من دقة النتائج وموثوقيتها.

٨ -نبذة عن جهة الدراسة

تُركز هذه الدراسة على شركات القطاع الخاص في مدينة الرياض، والتي تُعد من أهم المراكز الاقتصادية في المملكة العربية السعودية، حيث تشهد المدينة نموًا متسارعًا في مختلف القطاعات الاقتصادية. ويُسهم القطاع الخاص بشكل كبير في دعم الاقتصاد الوطني، من خلال تعزيز الإنتاجية، وتوفير فرص العمل، ودعم الابتكار.

وتتميز الشركات في مدينة الرياض بتنوع أنشطتها، حيث تشمل قطاعات صناعية وتجارية وخدمية، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة. كما تواجه هذه الشركات تحديات متعددة، مثل المنافسة الشديدة، وتغير متطلبات العملاء، والتطورات التكنولوجية، مما يدفعها إلى تبني أساليب إدارية حديثة.

ومن هذا المنطلق، تُعد دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة في هذه البيئة ذات أهمية كبيرة، حيث تساعد في فهم مدى تطبيق مبادئ الجودة داخل الشركات، وتحديد العوامل التي تسهم في تحسين الأداء، مما يدعم تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة.

٩ -منهجية البحث (موسعة جدًا)

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُستخدم لدراسة الظواهر كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة. ويُعد هذا المنهج مناسبًا لدراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات، حيث يسمح بجمع البيانات وتحليلها بطريقة علمية دقيقة. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات العاملة في القطاع الخاص بمدينة الرياض، والتي تمثل شريحة واسعة من المؤسسات الاقتصادية ذات الأنشطة المتنوعة.

عينة الدراسة:

سيتم اختيار عينة عشوائية من العاملين في هذه الشركات، بحيث تشمل مختلف المستويات الإدارية، لضمان تمثيل شامل لمجتمع الدراسة.

أداة الدراسة:

تعتمد الدراسة على الاستبانة، والتي سيتم تصميمها بناءً على مقياس ليكرت الخماسي، لقياس درجة الموافقة على العبارات المتعلقة بأبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.

صدق وثبات الأداة:

سيتم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء، كما سيتم قياس ثباتها باستخدام معامل كرونباخ ألفا.

أساليب التحليل:

سيتم استخدام برامج إحصائية لتحليل البيانات، مثل:

➤ المتوسطات الحسابية

➤ الانحراف المعياري

➤ تحليل الارتباط

➤ تحليل الانحدار

وذلك بهدف اختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج دقيقة.

١٠ - هيكل الدراسة

تتكون هذه الدراسة من أربعة فصول رئيسية، تم تنظيمها بطريقة منهجية تضمن عرض الموضوع بشكل متكامل:

➤ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

➤ الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

➤ الفصل الثالث: منهجية الدراسة

➤ الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

ويُسهم هذا التنظيم في تسهيل عرض المعلومات وتحليلها بشكل منطقي ومنهجي.

الفصل الثاني : الإطار النظري

يُعد الإطار النظري أحد العناصر الجوهرية في البحوث العلمية، حيث يمثل الأساس الذي يستند إليه الباحث في تحليل الظاهرة المدروسة وفهم أبعادها المختلفة بشكل منهجي وعلمي. ولا يقتصر دور الإطار النظري على عرض المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة، بل يتجاوز ذلك ليشمل تحليل العلاقات بين المتغيرات، واستعراض أهم النماذج والنظريات التي تفسر هذه العلاقات، بما يسهم في بناء إطار فكري متكامل يساعد في تفسير النتائج وربطها بالسياق العلمي.

وفي ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم، أصبحت بيئة الأعمال أكثر تعقيداً وتنافسية، مما فرض على المنظمات ضرورة تبني أساليب إدارية حديثة تركز على تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة التشغيلية. ولم يعد تحقيق النجاح المؤسسي يعتمد فقط على توفر الموارد أو الإمكانيات، بل أصبح يرتبط بشكل وثيق بقدرة المنظمة على إدارة عملياتها بكفاءة عالية، وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة تلبي توقعات العملاء بل وتتجاوزها.

وفي هذا السياق، برزت إدارة الجودة الشاملة كأحد أهم المداخل الإدارية التي تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في الأداء المؤسسي، من خلال التركيز على جودة العمليات، وتعزيز مشاركة العاملين، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على التميز. وتُعد إدارة الجودة الشاملة تحولاً جوهرياً في الفكر الإداري، حيث تنتقل المنظمة من الأسلوب التقليدي القائم على الرقابة إلى أسلوب يعتمد على الوقاية والتحسين المستمر.

كما أن إدارة الجودة الشاملة لا تُعد مجرد مجموعة من الأدوات أو الإجراءات، بل هي فلسفة إدارية متكاملة تسعى إلى تحقيق التوازن بين متطلبات العملاء وأهداف المنظمة، من خلال تحسين جودة العمليات وتقليل الأخطاء والهدر في الموارد. ويؤدي ذلك إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي.

ومن ناحية أخرى، يُعد أداء الشركات من المفاهيم الأساسية التي تعكس مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، حيث يشمل الأداء مجموعة من الأبعاد التي تتعلق بالكفاءة التشغيلية، والربحية، ورضا العملاء، والابتكار. ويُنظر إلى الأداء المؤسسي على أنه مقياس شامل يعكس قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات وتحقيق الاستدامة في بيئة الأعمال.

وفي إطار رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي تركز على تعزيز دور القطاع الخاص وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات، خاصة في مدينة الرياض التي تُعد مركزًا اقتصاديًا رئيسيًا يشهد نموًا متسارعًا في مختلف القطاعات.

كما أن الشركات في مدينة الرياض تواجه تحديات متعددة، مثل شدة المنافسة، وتغير احتياجات العملاء، والتطورات التكنولوجية، مما يتطلب منها تبني ممارسات إدارية حديثة تضمن تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية. ومن هنا، تُعد إدارة الجودة الشاملة من الأدوات الاستراتيجية التي يمكن أن تسهم في تحقيق هذه الأهداف.

وتشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي، حيث تسهم هذه الممارسات في تحسين العمليات، وتقليل الأخطاء، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز الابتكار. ومع ذلك، فإن تأثير إدارة الجودة الشاملة قد يختلف باختلاف مستوى التطبيق، وطبيعة المنظمة، والبيئة التي تعمل فيها، مما يستدعي دراسة هذه العلاقة بشكل أكثر عمقًا.

كما أن تحليل هذه العلاقة في سياق الشركات في مدينة الرياض يُعد ذا أهمية خاصة، نظرًا لخصوصية البيئة الاقتصادية، وتنوع الأنشطة، وارتفاع مستوى المنافسة، مما يجعل من الضروري فهم كيفية تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في هذا السياق.

وعليه، يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري شامل يتناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأهميتها، ومبادئها، بالإضافة إلى مفهوم أداء الشركات ومؤشراته، وتحليل العلاقة بينهما، بما يسهم في بناء أساس علمي قوي للدراسة.

٢,٢ مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تُعد إدارة الجودة الشاملة من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة الحاجة إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. وتشير إدارة الجودة الشاملة إلى فلسفة إدارية متكاملة تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جميع جوانب العمل داخل المنظمة، من خلال التركيز على جودة العمليات والمنتجات والخدمات.

وتتميز إدارة الجودة الشاملة بأنها تعتمد على إشراك جميع العاملين في المنظمة في عملية تحسين الجودة، حيث لا تقتصر المسؤولية على قسم معين، بل تشمل جميع المستويات الإدارية والتنظيمية. كما تركز على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الجودة، بحيث يصبح الاهتمام بالجودة جزءاً من سلوك العاملين داخل المنظمة.

كما تعتمد إدارة الجودة الشاملة على استخدام البيانات والمعلومات في اتخاذ القرارات، مما يساعد في تحسين جودة الأداء وتقليل الأخطاء. وتُركز على الوقاية من الأخطاء بدلاً من اكتشافها بعد حدوثها، من خلال تحسين العمليات وتطويرها بشكل مستمر.

وتُعد إدارة الجودة الشاملة نظاماً متكاملاً يربط بين مختلف أقسام المنظمة، مما يسهم في تحسين التنسيق وزيادة الكفاءة التشغيلية. كما تساعد في تحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.

٢,٣ أهمية إدارة الجودة الشاملة

تكتسب إدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة في المنظمات الحديثة، حيث تسهم في تحقيق العديد من الفوائد التي تنعكس بشكل مباشر على الأداء المؤسسي. فمن خلال تطبيق ممارسات الجودة، يمكن للمنظمات تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وتعزيز ولائهم.

كما تساعد إدارة الجودة الشاملة في تقليل الأخطاء والهدر في الموارد، مما يؤدي إلى خفض التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية. ويُعد ذلك من العوامل المهمة التي تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات في الأسواق.

وتسهم إدارة الجودة الشاملة أيضًا في تحسين بيئة العمل، من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وتعزيز روح العمل الجماعي، وتطوير مهارات الموظفين. ويؤدي ذلك إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء العام.

كما تلعب إدارة الجودة الشاملة دورًا مهمًا في تعزيز الابتكار داخل المنظمة، حيث تشجع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة وتحسين العمليات. ويُعد الابتكار من العوامل الأساسية التي تساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال.

٢,٤ مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تُوجه تطبيقها داخل المنظمات، وتُعد هذه المبادئ مترابطة ومتكاملة.

٢,٤,١ دعم الإدارة العليا

يُعد دعم الإدارة العليا حجر الأساس في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتطلب تطبيق الجودة التزامًا واضحًا من القيادات العليا في المنظمة. ويتجلى هذا الدعم من خلال وضع الاستراتيجيات، وتوفير الموارد، وتعزيز ثقافة الجودة داخل المنظمة.

كما أن الإدارة العليا تلعب دورًا محوريًا في توجيه العاملين وتحفيزهم على الالتزام بممارسات الجودة، من خلال توفير بيئة عمل داعمة وتشجيع الابتكار.

٢,٤,٢ التركيز على العميل (توسعة قوية)

يُعتبر التركيز على العميل من أهم المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، حيث تُعد احتياجات العملاء وتوقعاتهم نقطة الانطلاق في جميع أنشطة المنظمة. ويتطلب ذلك من المنظمة فهم متطلبات العملاء بشكل دقيق، والعمل على تلبيتها بشكل مستمر.

ولا يقتصر مفهوم العميل على العميل الخارجي فقط، بل يشمل أيضًا العميل الداخلي داخل المنظمة، مما يعزز التكامل بين الأقسام المختلفة. كما يسهم التركيز على العميل في بناء علاقات طويلة الأمد، وزيادة مستوى الولاء، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

٢,٤,٣ التحسين المستمر (توسعة عميقة)

يُعد التحسين المستمر من المبادئ الأساسية في إدارة الجودة الشاملة، حيث تسعى المنظمة إلى تطوير عملياتها ومنتجاتها وخدماتها بشكل دائم. ويعتمد هذا المبدأ على تحليل الأداء بشكل مستمر، وتحديد نقاط الضعف، والعمل على معالجتها.

كما يسهم التحسين المستمر في تقليل الأخطاء، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وزيادة الإنتاجية، مما ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي.

٢,٤,٤ مشاركة العاملين (توسعة قوية جداً)

تُعد مشاركة العاملين من العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يؤدي إشراك العاملين في اتخاذ القرارات إلى تعزيز روح الانتماء، وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم.

كما تسهم مشاركة العاملين في تحسين جودة القرارات، حيث يشارك العاملون بخبراتهم ومعرفتهم في تطوير العمليات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

٢,٥ مفهوم أداء الشركات (توسعة قوية)

يُعرف أداء الشركات بأنه مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ويُعد من أهم المؤشرات التي تعكس نجاح المنظمة واستمراريتها في السوق. ولا يقتصر الأداء على الجانب المالي فقط، بل يشمل مجموعة من الأبعاد التي تعكس مختلف جوانب العمل داخل المنظمة.

ويُعتبر الأداء المؤسسي مفهومًا متعدد الأبعاد، حيث يشمل الأداء المالي، والكفاءة التشغيلية، ورضا العملاء، والإنتاجية، والابتكار. كما يتأثر الأداء بعدة عوامل داخلية وخارجية، مثل كفاءة الإدارة، وثقافة المنظمة، وظروف السوق.

٢,٦ مؤشرات أداء الشركات (توسعة ثقيلة)

يمكن قياس أداء الشركات من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس مختلف جوانب الأداء، ومن أبرزها:

- الأداء المالي: مثل الربحية والعائد على الاستثمار
 - الكفاءة التشغيلية: مثل تقليل التكاليف وتحسين العمليات
 - رضا العملاء: مدى رضا العملاء عن المنتجات والخدمات
 - الإنتاجية: كفاءة استخدام الموارد
 - الحصة السوقية: قدرة الشركة على المنافسة
- وتساعد هذه المؤشرات في تقييم الأداء بشكل شامل، وتحديد نقاط القوة والضعف، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

٢,٧ العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات (توسعة قوية جدًا)

تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء الشركات، حيث تسهم ممارسات الجودة في تحسين العمليات وتقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة التشغيلية.

كما أن التركيز على العميل يؤدي إلى زيادة رضاه، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء المالي للشركة. بالإضافة إلى ذلك، فإن مشاركة العاملين في تحسين الجودة تسهم في رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق نتائج أفضل.

وتُظهر الدراسات أن الشركات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة بشكل شامل تحقق مستويات أعلى من الأداء مقارنة بالشركات التي تطبقها بشكل جزئي، مما يؤكد أهمية التطبيق المتكامل لمبادئ الجودة.

٢,٨ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات (توسعة قوية جدًا)

يسهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة العمليات والخدمات داخل الشركات، من خلال تبني ممارسات التحسين المستمر، واستخدام الأدوات الحديثة في تحليل الأداء.

كما يساعد تطبيق الجودة في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل التكاليف، وزيادة الإنتاجية، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء المؤسسي.

الفصل الثالث: مراجعة الأدبيات

تُعد مراجعة الأدبيات من الأجزاء الأساسية في البحث العلمي، حيث تهدف إلى استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث وتحليلها وربطها بموضوع الدراسة الحالية. كما تساعد مراجعة الأدبيات في تكوين خلفية علمية متكاملة حول المفاهيم والمتغيرات محل الدراسة، وتحديد ما تم التوصل إليه في الدراسات السابقة، بالإضافة إلى الكشف عن الجوانب التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ.

وتكتسب مراجعة الأدبيات أهمية كبيرة في الدراسات الإدارية، لأنها تُسهم في بناء الأساس النظري الذي يدعم الدراسة الحالية، وتساعد في فهم العلاقة بين المتغيرات المختلفة. كما تمكن الباحث من التعرف على الأساليب والمنهجيات التي استخدمتها الدراسات السابقة، مما يساعد في اختيار المنهج المناسب للدراسة.

وفي هذا الفصل، سيتم استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، والدراسات المرتبطة بأداء الشركات، بالإضافة إلى الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات. كما سيتم تحليل هذه الدراسات ومناقشة أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

٣,٢ الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة

تناولت العديد من الدراسات مفهوم إدارة الجودة الشاملة بوصفها أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين جودة الأداء داخل المؤسسات. وقد ركزت هذه الدراسات على المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، مثل دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على العميل، ومشاركة العاملين.

وأشارت بعض الدراسات إلى أن إدارة الجودة الشاملة تُعد فلسفة إدارية متكاملة تهدف إلى تحسين العمليات داخل المنظمة بشكل مستمر، وليس فقط تحسين المنتج النهائي. كما أكدت الدراسات أن تطبيق الجودة الشاملة يؤدي إلى تعزيز الكفاءة التنظيمية، وتحسين بيئة العمل، وتقليل الأخطاء التشغيلية.

كما بينت بعض الدراسات أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد بدرجة كبيرة على التزام الإدارة العليا، حيث إن وجود قيادة داعمة يساهم في توفير الموارد اللازمة، ونشر ثقافة الجودة بين العاملين. ووجدت دراسات أخرى أن مشاركة العاملين في عملية التحسين تساعد على زيادة الانتماء الوظيفي وتحسين الأداء.

وأظهرت بعض البحوث أن الشركات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تحقق مستويات أعلى من رضا العملاء مقارنة بالشركات التي لا تطبقها، حيث إن التركيز على احتياجات العملاء يُعد من العناصر الجوهرية في فلسفة الجودة.

كما أكدت الدراسات أن إدارة الجودة الشاملة لا تُطبق بطريقة واحدة في جميع الشركات، بل تختلف آليات التطبيق تبعاً لطبيعة النشاط، وحجم المنظمة، والثقافة التنظيمية، ومستوى الوعي الإداري.

٣,٣ الدراسات السابقة المتعلقة بأداء الشركات

ركزت العديد من الدراسات على مفهوم أداء الشركات باعتباره أحد المؤشرات الأساسية التي تعكس نجاح المنظمة واستمراريتها في السوق. وقد تناولت الدراسات الأداء من عدة جوانب تشمل الأداء المالي، والكفاءة التشغيلية، والإنتاجية، ورضا العملاء.

وأوضحت بعض الدراسات أن الأداء المؤسسي يُمثل قدرة الشركة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وأن قياس الأداء يساعد الإدارة في التعرف على نقاط القوة والضعف داخل المنظمة. كما أشارت الدراسات إلى أن الأداء لا يقتصر فقط على تحقيق الأرباح، بل يشمل أيضاً جودة العمليات ومدى رضا العملاء.

وأظهرت بعض الدراسات أن الأداء المؤسسي يتأثر بعدة عوامل داخلية وخارجية، مثل القيادة الإدارية، وثقافة المنظمة، والتكنولوجيا المستخدمة، ومستوى المنافسة في السوق.

كما بينت الدراسات أن الشركات ذات الأداء المرتفع تتميز بوجود نظم إدارية واضحة، وتبني استراتيجيات تطوير مستمرة، بالإضافة إلى قدرتها على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية. وأكدت دراسات أخرى أن قياس الأداء يُعد أداة مهمة في اتخاذ القرارات الإدارية، حيث يساعد في تحديد مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، ويوجه الإدارة نحو مجالات التحسين.

٣,٤ الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات، حيث سعت إلى قياس مدى تأثير تطبيق ممارسات الجودة على الأداء المؤسسي.

وأظهرت نتائج أغلب الدراسات وجود علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء، حيث تؤدي ممارسات الجودة إلى تطوير العمليات وتقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة التشغيلية.

كما أشارت بعض الدراسات إلى أن الشركات التي تعتمد على مبادئ الجودة الشاملة تحقق مستويات أعلى من الأداء المالي، وذلك نتيجة تحسين استخدام الموارد وتقليل الهدر.

وأوضحت دراسات أخرى أن التركيز على العميل يساهم في تحسين جودة الخدمات والمنتجات، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وتعزيز الحصة السوقية.

كما وجدت بعض الدراسات أن التحسين المستمر يُعد من أكثر الأبعاد تأثيراً في الأداء، لأنه يساعد على تطوير العمليات وتقليل المشكلات التشغيلية.

وأشارت الدراسات إلى أن العلاقة بين الجودة والأداء تختلف بحسب طبيعة القطاع، حيث يكون تأثير الجودة أكثر وضوحاً في الشركات التي تعتمد على الخدمات أو العمليات المعقدة.

٣,٥ تحليل الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يتضح أن هناك اتفاقاً عاماً على أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الشركات. كما تُظهر الدراسات أن الجودة لم تعد خياراً تنظيمياً، بل أصبحت ضرورة استراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي.

وتشير نتائج الدراسات إلى أن نجاح تطبيق الجودة يعتمد على وجود ثقافة تنظيمية داعمة، بالإضافة إلى التزام الإدارة العليا. كما أن وجود أنظمة واضحة لقياس الأداء يساعد في تقييم أثر الجودة بشكل أكثر دقة.

ومن الملاحظ أيضاً أن بعض الدراسات ركزت على أبعاد محددة من الجودة، بينما تناولت دراسات أخرى الجودة كمنظومة متكاملة. كما اختلفت الدراسات في القطاعات التي تم تطبيقها عليها. كما يتبين أن معظم الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

٣,٦ أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة

تتفق الدراسات السابقة على أن إدارة الجودة الشاملة تُسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وأنها تؤثر بشكل إيجابي على الكفاءة التشغيلية ورضا العملاء.

كما تتفق الدراسات على أهمية دعم الإدارة العليا ودور العاملين في نجاح تطبيق الجودة.

أما من ناحية الاختلاف، فقد تباينت الدراسات في طبيعة القطاعات التي تناولتها، حيث ركز بعضها على القطاع الصناعي، بينما تناولت دراسات أخرى القطاع الخدمي.

كما اختلفت الدراسات في نوع مؤشرات الأداء المستخدمة، حيث اعتمد بعضها على المؤشرات المالية فقط، بينما استخدمت دراسات أخرى مؤشرات متعددة.

٣,٧ الفجوة البحثية

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي ركزت على القطاع الخاص في مدينة الرياض.

كما أن بعض الدراسات ركزت على جانب واحد من الأداء، دون النظر إلى الأداء المؤسسي بشكل شامل.

وتتمثل الفجوة البحثية في الحاجة إلى دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات في البيئة المحلية بمدينة الرياض، مع التركيز على أبعاد الجودة المختلفة وتأثيرها على الأداء.

٣,٨ خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل مراجعة الأدبيات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات، بالإضافة إلى الدراسات التي تناولت العلاقة بينهما.

وقد أظهرت مراجعة الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الجودة وتحسين الأداء، مع وجود اختلافات تتعلق بطبيعة القطاعات والمنهجيات المستخدمة.

كما ساعدت مراجعة الأدبيات في تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، مما يدعم أهمية البحث الحالي ويعزز مبرراته العلمية.

٩,٣- قائمة المراجع

- [كتاب ويليام إدواردز ديمينغ أحد رواد إدارة الجودة الحديثة](#)
- [Total Quality Management impact in Saudi health sector](#)
- [إدارة الجودة الشاملة. بهجت عطية راضي. هشام يوسف العربي](#)
- [إدارة الجودة تطورت من الفحص إلى التحسين المستمر والاستراتيجية](#)
- [أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء -دراسة عربية](#)
- [مفهوم إدارة الجودة الشاملة](#)
- [Relationship between TQM Dimensions and Organizational Performance](#)
- [Relationship Between TQM Practices and Operational Performance](#)