

قياس مدى تفعيل الجودة الشاملة والتميز المؤسسي
في شركة الاتصالات السعودية

قائد الفريق:

شريفه عبدالرحمن الغامدي

222001749

أعضاء الفريق:

أسماء سعود السحيمي

221000601

أثير محمد الغويري

222000258

إشراف:

د. وليد سليمان

العام الدراسي

2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قائمة المحتويات:

المحتويات

4.....	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة
4.....	1.1 مقدمه:
5.....	1.2 مشكله الدراسة:
5.....	1.3 أهمية الدراسة:
6.....	1.4 فرضيات الدراسة:
7.....	1.5 حدود الدراسة:
7.....	1.6 منهج الدراسة:
7.....	1.7 مصطلحات ومفاهيم الدراسة
8.....	المبحث الثاني: مدى التزام شركات الاتصالات بالجودة الشاملة
10.....	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
10.....	أولاً: الدراسات العربية
16.....	ثانياً: الدراسات الأجنبية:
20.....	المبحث الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة:
21.....	المبحث الخامس: مناقشة الدراسات السابقة
22.....	المراجع

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

1.1 مقدمه:

نجاح أي مؤسسة يتم تحقيقه من خلال تحقيق هدفها الرئيسي وضمان استمراريتها وتميزها في سوق العمل. ويرتبط هذا النجاح بشكل كبير بقدرة وكفاءة أفراد المؤسسة ومهاراتهم. فعندما يكون لدى الموظفين مستوى عالٍ من الكفاءة والمهارات، ينعكس ذلك على أداء المؤسسة بشكل إيجابي ويساهم في تقديم خدمات متطورة وفعالة. وبالتالي، تساهم المؤسسة في تحقيق التميز المؤسسي وتقديم إنجازات ملموسة في خدمة المجتمع. إدارة الجودة الشاملة تتضمن معايير إدارية عصرية فلسفية موجهة، تمزج بين الأدوات والوسائل الإدارية الأساسية والابتكار، وبين المهارات المتخصصة، في سبيل تحقيق التميز الإداري المؤسسي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة، من خلال ما سبق يتبين علاقة واضحة بين الجودة والتميز المؤسسي (دنيا تيسير وآخرون، 2020).

إدارة الجودة الشاملة تشكل إستراتيجية متكاملة لتطوير مؤسسات الإنتاج والخدمات، لكونها إدار تركز على أداء الأعمال بطريقة صحيحة، وتتجنب تبديد الموارد أو سوء استغلالها وتقاليمناز عات بين العاملين، وترضي المستفيدين والعملاء، وتدعم الابتكار والتجديد، المنظمة التي تسعى إلى التنمية المستدامة عليها تحديد أهدافها بشكل واضح أمام الموظفين والعملاء في ظل محددات جودة معلنة، حتى يعلم كل أفراد المنظمة أن ثقافة الجودة ليست من الرفاهية و لكن نظام حياة نحو أداء مؤسسي متميز وتعزيز الميزة التنافسية. (عثمان وآخرون، 2018)

بالرغم من أن إدارة الجودة الشاملة قد تم تطبيقها وثبتت فعاليتها في العديد من المشاريع الصناعية والخدمية، فساهمت بطريقتها في المساهمة في التطبيق العملي في المنظمات اليابانية والأمريكية والأوروبية، ولاقت قبول ودخلت ممارسة إبداعية بالمنظمات في الدول النامية التي سلكت طريق الإصلاح الاقتصادي، إلا أنها حتى الآن لم نسلك طريقها نحو التطبيق أو حتى الاقتناع الكامل بها في بعض المؤسسات العربية ولم يتم أدرجها في قائمة اهتماماتها وأولوياتها بعد.

تسعى المنظمات مثل شركة الاتصالات السعودية، إلى ضمان بقائها على المدى الطويل من خلال تطبيق ممارسات الجودة الشاملة لتحقيق التميز المؤسسي. ولتحقيق هذا الهدف، تحاول الشركة تعزيز البعد الاقتصادي الإداري من أجل إبقاء نفسها قادرة على تلبية احتياجات وتوقعات جميع مجموعات مصالحها وعمالها. أدت التقنيات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي (AI)، وإنترنت الأشياء (IoT)، والبيانات الضخمة، والسحابة/الحافة إلى تسريع اضطرابات نماذج الأعمال. إن

الاستثمار في ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتنفيذها غالباً ما يتطلب جهداً طويلاً وقدرًا كبيراً من الطاقة والمال والصبر واهتمام الإدارة (Sajjad, F., & Amjad, S, 2012) ولتحقيق التميز المؤسسي في الأعمال، هناك ثماني مجالات تركيز حاسمة لشركات الاتصالات وذلك من خلال التحول الرقمي كالتالي: إدارة الاستراتيجية وخطط التحول المؤسسي والرقمي، الرؤية القيادية، اندماج الموظفين، الشراكة في النظام البيئي، نماذج تحول الأعمال، الذكاء الاصطناعي وابتكار منتجات مثل الجيل الخامس، التميز في أداء العمليات، قيادة التحليلات التنبؤية (تجربة العملاء المتفوقة). صمدت شركات الاتصالات أمام جائحة عام 2020 بشكل مثالي. لقد مكّنوا الشركات والموظفين والجامعات والمعلمين والطلاب من العمل عن بعد، وربطوا الأشخاص عبر الإنترنت بالتعليم والأسرة والرعاية الصحية. أدى الوباء إلى تسريع بعض الاتجاهات السائدة، مما يحتم على شركات الاتصالات إجراء تحول سريع بشكل عاجل لتحقيق التميز التجاري الشامل في توليد الإيرادات بزيادة الحصة السوقية وتحسين التكلفة والتفوق في تجربة العملاء.

تهدف الدراسة بشكل عام إلى التعرف على قياس مدى تفعيل الجودة الشاملة والتميز المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية إحداث تطوير في التميز الإداري حيث تتمحور مشكلة الدراسة على استقصاء على العاملين بشركة الاتصالات السعودية ومدى علاقتها بتطوير الأداء المؤسسي.

1.2 مشكلة الدراسة:

إدارة الجودة الشاملة تمثل شكلاً عاماً لأداء الأعمال بصورة جيدة ترضي العملاء كما أنها تعتمد على جهود مشتركة من قبل الإدارة والعاملين فيها على أساس تحسين وتطوير الأداء في جميع وظائفها القائمة في جميع مستويات التنظيم، لذا من هذا المنطلق تحدد مشكلة الدراسة في التساؤل (مامدى قياس تفعيل الجودة الشاملة والتميز المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية؟)

1.3 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في:

هذه الدراسة تُسهم في إثراء المحتوى العربي بأبحاث حديثة تُبرز الصلة بين عنصرين أساسيين للتطور والبروز في الأوساط المؤسسية، وتُعد من الدراسات النادرة، حسب معرفة الباحثة، التي

تطُرقت لفحص أثر إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التميز المؤسسي بشركة الاتصالات السعودية. هذا يُساعد على سد النقص البحثي في هذا النطاق، ويُلقى الضوء على طبيعة ومسار العلاقة بين هذه المتغيرات نظرياً، ويُقدم دليلاً على أهمية الجودة الشاملة في تحقيق مستويات أعلى من التميز وأهمية تحسين الأداء في إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء العاملين في تلك المنظمات.

1.4 فرضيات الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التي سيجري اختبارها وهي:

1. توجد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز في الشركات.
2. توجد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العاملين من ناحية الخدمات.
3. توجد علاقة بين الجودة الشاملة وبين رضا العملاء.
4. توجد علاقة بين التطوير المستمر والدعم بكيفية خلق بيئة مناسبة لتطبيق الجودة الشاملة.

1.4.1 أهداف البحث

1. التعرف إلى واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات السعودية
2. بيان مستوى الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية.
3. توضيح طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى التميز المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية.
4. تحديد درجة تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى التميز المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية.
5. تقديم مجموعة من التوصيات لأصحاب القرار في الشركة بهدف تحسين مستوى الأداء والارتقاء بواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1.5 حدود الدراسة:

الحد الزمني:

تناولت الدراسة في شركة الاتصالات السعودية في الفترة 2021_2022 هـ

الحد المكاني:

أجريت هذه الدراسة في شركة الاتصالات السعودية (STC).

الحد الموضوعي: تمثل الحد الموضوعي في تحديد وقياس دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى التميز المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية.

1.6 منهج الدراسة:

يتم في البحث إتباع واستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أكثر المناهج استخداماً وشيوعاً والذي يهدف إلى وصف بيانات وخصائص ما هو قيد الدراسة ويمكن استخدام هذا المنهج لقياس مدى التزام الشركات بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1.7 مصطلحات ومفاهيم الدراسة:

تعريف إدارة الجودة الشاملة: Total quality management (TQM):

بأنها أداء العمل بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى أثناء الإنتاج من خلال تضافر الجهود وتعاونها لأداء الأعمال بكفاءة، والعمل على تحسينها باستمرار للوصول للجودة المطلوبة ويمكن تعريف المفهوم بشكل مجزأ كما يلي:

1. الإدارة: Administration :- وتعني إمكانية المحافظة على التطوير المستمر للمنظمة بهدف تحسين الجودة باستمرار.
2. الجودة: The quality :- وتعني أخذ متطلبات المستفيد بعين الاعتبار والوفاء بتنفيذها.
3. الشاملة: Overall :- وتعني تطبيق المبدأ الذي يقوم بالبحث عن الجودة المطلوبة للمنتجات، من خلال معرفة احتياجات المستفيد، ومن ثم تأتي عملية التقييم، والتي تكشف عن مدى رضا المستفيد من المنتجات المقدمة

تعريف التميز المؤسسي Institutional Excellence:- هي حالة التفوق في كافة إجراءات الأنظمة داخل المؤسسة الواحدة بممارساتها التطبيقية لهذه الإجراءات التنظيمية، وتحقيق النتائج المميزة للمعنيين، وهي مرحلة متقدمة من تطور أعمال الجودة الشاملة، ومصطلح بديل عن مصطلح "الجودة" في المنشآت، حيث إن المؤسسة المتميزة هي التي تسعى لتحقيق رضا المعنيين لأدائها من خلال ما تحقّقه من إنجازات متميزة ومتفوقة.

المبحث الثاني: مدى التزام شركات الاتصالات بالجودة الشاملة

تحقيق الجودة والتميز المؤسسي حلم يراود جميع الشركات حيث أن الجودة لم تعد اختياراً يمكن التغاضي عنه وإنما هي التزام لا بديل له، حيث أن شهرة المؤسسة من مستوى جودة منتجاتها ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع المجهزين وخبرة العاملين ومهارتهم ومحاولة تقديم منتجات وخدمات تلبي رغبات وحاجات زبائن المؤسسة، فعدم توفير الاهتمام اللازم بالجودة قد يؤدي إلى تدمير سمعة المؤسسة، وبالتالي تخفيض مشاركتها التجارية في الأسواق المحلية والعالمية، وعدم رضا زبائنها على مستوى منتجاتها.

والالتزام بمعايير ومفاهيم الجودة إحدى أهم الأولويات المطلقة لأي مؤسسة خدمية أو إنتاجية باعتبار أن هذه المعايير هي المدخل الحقيقي للمنافسة في مواجهة تدفق المنتجات والخدمات عبر انفتاح أسواقنا على مصراعيها في ظل النظام الاقتصادي العالمي الجديد، من هذا المنطلق أصبح من الضروري على المؤسسة ترسيخ مفاهيم الجودة لدى إدارتها وفروعها للصمود في وجه هذه المواجهة فالجودة اليوم تعبر عن " اتفاق المنتج أو الخدمة في سبيل إرضاء العميل والسعي إلى التحسين المستمر." (عثمان وآخرون ، 2018)

وأن هناك العديد من المنظمات العالمية قد أثبتت تميزاً واضحاً في نتائجها من خلال تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وحققت نتائج مشجعة في هذا المجال، ويمكن الرجوع في هذا الصدد إلى تجارب تلك المنظمات وما حققته على أرض الواقع بصفة خاصة شركة زيروكس (Xerox)، وشركة الخطوط الجوية البريطانية Airways British (، وشركة IBM (وشركة بول ريفير للتأمين Insurance Rever Paul (، والبريد الملكي Mail Royal (، ولقد تم رصد أهم الفوائد المحققة من تجارب تلك المنظمات، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :

:

1- انخفاض شكاوى المستفيدين من جودة السلعة والخدمة المقدمة إليهم.

2- تخفيض تكاليف جودة الخدمة.

3- زيادة نصيب السوق، وتخفيض التكاليف.

4- تخفيض شكاوي العاملين، وانخفاض نسب الحوادث الصناعية.

5- تخفيض عيوب الإنتاج، وجودة الخدمة وزيادة رضا المستفيدين.

6- زيادة الفاعلية، وتخفيض المخزون، وتخفيض الأخطاء وتخفيض تأخير التسليم.

7- زيادة الأرباح وزيادة الإنتاجية، زيادة المبيعات وتخفيض التكاليف.

8- تحسين الاتصال، والتعاون بين وحدات الوزارة.

9- تحسين العلاقات الإنسانية، ورفع الروح المعنوية.

10- زيادة الابتكارات، التحسين المستمر وزيادة العائد على الاستثمار.

كما إن المشاركين في دراسة) مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الهاتف الخليوي في شركة جوال من وجهة نظر العاملين بها في فلسطين، حازم ياسر عبد العال، (2007) يرون أن المبادئ المشتركة التالية ذات أهمية مرتفعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات:

أ- حرص العاملين على الاستمرار في تقديم مستوى متميز من الأداء للجمهور.

ب- التعرف على مدى رضا المستفيدين بالخدمات المقدمة إليهم من خلال مجموعة من الوسائل المتاحة.

ت- الاستفادة من اقتراحات الجمهور في تحسين جودة الخدمات المقدمة إليه.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت الجودة الشاملة والتميز المؤسسي ومدى الالتزام بها من عدة زوايا وبوجهات نظر مختلفة، وسوف نقوم بعرض موجز لبعض الدراسات: -
أولاً: الدراسات العربية

١/ دراسة بعنوان (محددات جودة خدمات شركات الهاتف النقال الأردنية وعلاقتها بمستويات ال رضا العملاء)

Quality Services Determinants of Jordanian Mobile Phone Companies
and It's Impact on Clients Satisfaction Levels: A Field Study

دراسة ميدانية 2011 Megdadi, Y., & Al-Shura, M.

الهدف من هذه الدراسة ما الذي يحدد جودة خدمات الهاتف النقال التي تتبناها تقدمها شركات الاتصالات وحتى يتم تحقيق الأهداف التي استخدمتها مجموعة من الفرضيات وتم اختبارها بطرق إحصائية، وتم اختيار محددات البيانات الخاصة بالنتيجة أن ما يحدد جودة خدمات الهاتف النقال المعتمدة، الأمان المصادقية، الجدارة والاستجابة والتي لقد ساهمت في التقبل والرضا تجاه الخدمات المقدمة من قبل الشركة وتمتعت بتحسين مستوى الخدمات وقبول موظفيها.

٢/ دراسة بعنوان (متطلبات إدارة الجودة الشاملة في كليتي التربية الأساسية والإدارة والاقتصاد)
دراسة للكاتب عماد حسين عبيد المرشدي

(جامعة بابل، ٢٠١١)

أهمية الدراسة تتطلب تحديد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليتي (التعليم الأساسي والإدارة الاقتصادية) في حل مدى الاختلاف بين التوافق والإدارة الاقتصادية المجتمعية وذلك من أجل رؤية الدراسة التي سلطت على التقدم بالسنوات القادمة، لبعيد بيان العلاقة الاقتصادية والاجتماعية والتربوية الكثير منها على جزء بسيط ويصنف البحث الحالي ضمن التي تعتمد على الدروس الوصفية.

استنتاجات الدراسة:

1. ضرورة إدارة الجودة الشاملة في التدريب والتعليم.

إن إدارة الجودة الشاملة من أهم المنظمات التي تطلّح للتقدم والتحسين للتطور العالمي في النصوص والدراسة العلمية.

2. وضع سياسات الجودة لكل كلية خاصة لإدارة الجودة الشاملة.

٣/ دراسة بعنوان (أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في الشركة السودانية للاتصالات)

دراسة للباحث (عرفة جبريل ابو نصيب) (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017) تهدف الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على نتائج العاملين. وقامت الدراسة باختبار عدد من الفرضيات منها:

1. إن التزام الإدارة العليا بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يؤثر إيجاباً على نتائج أداء العاملين بشركة شيكان.

2. إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يؤثر إيجاباً على الرضا الوظيفي للعاملين بشركة شيكان إن المعايير التي تستخدم لقياس نتائج أداء العاملين تؤثر إيجاباً على التدقيق الدوري لنظام الجودة بشركة شيكان.

ومن أهم نتائج الدراسة:

1. توضيح دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية

2. معرفة الإنجازات المحققة بتطبيق نظام الجودة الشاملة معرفة أسس الجودة الشاملة

٤/ دراسة بعنوان أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الأداء بالتطبيق على

الشركة السودانية للاتصالات (سوداتل)

دراسة للباحث أحمد محمد موسى داوود

(جامعة أم درمان، ٢٠١٠)

تركيز الدراسة إلى تحليل محاور مهمة وأساسية من إدارة الجودة الشاملة، منها عند محاولة تطبيقها في المؤسسات العامة أو الخاصة، بما في ذلك تحليل إدارة نماذج الجودة الشاملة، عناصر تحليل إدارة الجودة الشاملة ومبادئها، وتحليل المعوقات والصعوبات التي تحول دون نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

1. توزيعات حصرية على تطبيق الجودة الشاملة.
2. تحفيز العاملين في شركات الاتصالات على تطبيق الجودة عن طريق التحفيز المادي والمعنوي ، فهم العاملين لثقافة الجودة الشاملة يؤدي إلى نجاح تطبيق شركات الاتصالات وفلسفة الجودة الشاملة.

5/ دراسة بعنوان (تأثير تمكين العاملين على تحقيق التميز : دراسة حالة الجزائرية للمياه)

دراسة للباحثة علاق سارة

(جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، ٢٠٢٠م)

هدفت الدراسة إلى بيان التقدّمات الحاصلة نتيجة التطور العلمي والمعرفي، حيث أضحت هناك منافسة قوية بين البقاء فيها للأفضل على الإطلاق والأكثر تميزاً، حيث أصبح ذلك ضرورة قصوى للاستمرار ولأن الإدارة هي الأساس تحتم عليها التطرق إلى وسائل ومفاهيم تمكنها من الاستفادة من عاملها، واستخراج طاقاتهم الكامنة خلف الروتين خاصة فيما يتعلق بأساليب تسييرها وتحقيق التميز المؤسسي

وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية:

1. شعور العاملين بالانتماء والمسؤولية إتجاه المؤسسة، من خلال تطبيق مفهوم التمكين.
2. إعطاء حرية أكثر وتفويض لسلطات وقرارات يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى مفهوم التميز حتى وإن كانت بدرجات ضعيفة داخل المؤسسة

6/ دراسة بعنوان (دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز الوطني: دراسة عن مصلحة

الضرائب المصرية)

دراسة للباحثين دنيا تيسير، محمد عزازي، والسيد محمد

(جامعة مدينة السادات، ٢٠٢٠م)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية إدارة التميز ومساهمتها في إحداث تطوير أداء مصلحة الضرائب في التميز المؤسسي

وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية:

1. توفر مستوى مرتفع من التميز المؤسسي ومستوى مرتفع جداً من الجودة الشاملة في مصلحة الضرائب المصرية
2. وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مستوى التميز المؤسسي ومستوى الجودة الشاملة في مصلحة الضرائب المصرية
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز المؤسسي ومستوى الجودة الشاملة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

7/ دراسة بعنوان: (متطلبات وعمليات إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM: دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر فروع الجلفة، غرداية، ورقلة)

دراسة للباحث: راقع حسن

(جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2021م)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر متطلبات وعمليات إدارة المعرفة على الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي EFQM لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فروع الجلفة، غرداية، ورقلة، وذلك بافتراض أن عمليات إدارة المعرفة متغير يتوسط العلاقة بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل والأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي كمتغير تابع. وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية:

1. توافر كل من متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها في المؤسسة بمستوى عال
2. وجود إدراك متوسط لمعايير النموذج الأوروبي للتميز من طرف العاملين ووجود علاقة ارتباط موجبة بين متطلبات وعمليات إدارة المعرفة والأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي للتميز.
3. يوجد أثر ذو علاقة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المتميز، وقد تم التوصل إلى أن هناك وساطة جزئية لعمليات إدارة المعرفة والأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي

8/ دراسة بعنوان (تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية باستخدام معايير الاعتماد المؤسسي السعودي)

دراسة للباحث د. محمد بن حمدان العنزي

(كلية الملك فهد الأمنية، ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى تحقيق تميز الأداء حيث يجب وضع منهجية موضع التنفيذ من خلال إطار محدد ليتم استخدام معايير الاعتماد السعودي كدليل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن هناك ندرة في الدراسات التطبيقية الموضحة لتأثير هذه المعايير على الأداء، كما وتهدف إلى تحليل تأثير معايير الاعتماد المؤسسي السعودي كإطار لإدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي. وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية:

1. هناك بشكل عام تأثيراً إيجابياً لمعايير الاعتماد السعودي على الأداء المؤسسي، وارتباطاً بين ممارسات الاعتماد الأكاديمي المختلفة.
2. أن لمؤسسات التعليم العالي السعودي بشكل عام مستوى إيجابياً من تطبيق معايير الاعتماد المؤسسي.

9/ دراسة بعنوان

(تحقيق التميز التنظيمي من خلال العقل الاستراتيجي للقيادة الادارية بحث ميداني في شركة زين للاتصالات)

دراسة للباحثين محمد أحمد، قاسم محمد، مصطفى رحيمه

(جامعة الإمام جعفر الصادق، ٢٠٢٣)

هدفت الدراسة إلى ضرورة وتطلب وجود عقل استراتيجي للقيادة قادر على انتاج سلع وخدمات بجودة عالية لتحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين، على الأخذ بنظر الاعتبار جميع المتغيرات المحيطة بالمنظمة ومن ثم يعمل على إحراز الخيار الأمثل والعمل على الحذر والاستعداد والرغبة في تحقيق التفوق المنظمي وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية:

1. أن العقل الاستراتيجي للقيادة الادارية له أثر ايجابي في تحقيق التفوق المنظمي
2. وجود علاقة ارتباط بين العقل الاستراتيجي للقيادة الادارية والتفوق المنظمي

١٠/ دراسة بعنوان

(أثر اليقظة الاستراتيجية على التميز التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية)

دراسة للباحث: د. حسام محمود جميل، والباحثة: سري علي العناسوة

(جامعة البلقاء التطبيقية، ٢٠٢٣)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر اليقظة الإستراتيجية على التميز التنظيمي في شركات الاتصالات العاملة في الأردن

وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية:

1. وجود تأثير للأبعاد مجتمعة ومنفردة (التنافسية، التكنولوجية، التجارية، والبيئية) على التميز التنظيمي، القيادة، الهيكل التنظيمي، الخدمات، والموارد البشرية.
2. بيان أن أهم أبعاد اليقظة الاستراتيجية هي اليقظة البيئية، ومن ثم التنافسية، ومن ثم التكنولوجية، وأخيراً إلى اليقظة التجارية لتحقيق التميز التنظيمي

11) دراسة بعنوان (إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الاداء المؤسسي الدور المعدل للثقافة التنظيمية - دراسة على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم)

الدراسة التي أجراها (عبد الرحمن, 2018)، فقد هدفت إلى استكشاف تأثير الثقافة التنظيمية كعامل تعديلي في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والاداء المؤسسي في القطاع الصناعي بولاية الخرطوم. استندت الدراسة إلى منهج وصفي تحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية من 256 مشاركاً. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والاداء المؤسسي، وأثرت الثقافة التنظيمية بشكل جزئي على هذه العلاقة.

12) دراسة بعنوان (أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء قطاع الصناعات الغذائية السودانية) الذي أنجزه الباحث (عبد الوهاب , 2017)، فقد ركز على تقييم تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الاداء الوظيفي في الشركة السودانية للاتصالات. تبنى البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان لجمع البيانات الأولية من العاملين بالشركة في المركز الرئيس بالخرطوم، حيث تم اختيار عينة عشوائياً. النتائج أوضحت وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين، الأمر الذي يساهم في تلبية توقعات العملاء الداخليين ويعزز بالتالي رضا العملاء الخارجيين.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

1/ دراسة بعنوان (نجاح) تنفيذ إدارة الجودة الشاملة

هدفت الدراسة إلى تحديد التركيز على النجاح، وذلك لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن خلال التحليل تم تطوير استبانة وتضمنت 11 عاملاً تتضمن 72 فقرة تكونت دراسة جديدة من 32 عامل شركة، وقد تم التوصل في الدراسة إلى أن هناك:

1. التركيز الشامل على الابتكار والجودة الشاملة، والتنوع في التدريب العملي، رضا العملاء، تقارير وبيانات الجودة، نتعهد بالإدارة، دور قسم الجودة، الاتصالات والتحسين المستمر.

2 / دراسة بعنوان (Total Quality Management at AT&T)

دراسة للكاتب (Aaron F.McPherson)

1995، USA

تناولت هذه تطبيقات الدراسة إدارة الجودة الشاملة في شركة AT&T العالمية حيث طبقت التطبيق الوصفي التحليلي

وبعد أن هدفت شركة الاتصالات AT&T أن عملاءها هم المركز الرئيسي الذي سينطلقون منه إلى العالم للتمكن من تحقيق برنامج تحسين النجاح وما هي الظروف التي قد تكون ضرورية لذلك بالإضافة إلى كيف ساهمت شركات AT&T في الجودة الفعالة لإدارة الشاملة في أعمال وادي الميرماك كما ساهمت في أعمالها في النجاح وبالتالي الخدمات المتميزة للمستفيدين وتبين أن والتر شيوارت تساعد على بدء مفهوم الجودة لدى شركة الاتصالات AT&T

(3)دراسة بعنوان (دراسة نظرية للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتقييم والتميز المستدام في الأعمال. إدارة الجودة الشاملة وتميز الأعمال)

دراسة للكاتب Marc Helmold

2023, Springer International Publishing.

إدارة الجودة الشاملة هي منهج لتنفيذ عقلية الجودة التي تركز على العملاء في جميع الوظائف في الشركة وفي جميع المجالات.

تشير إدارة الجودة الشاملة (TQM) إلى النشاط المستمر والمستمر الذي يراقب يفحص ويسجل ويغطي وينظم ويراقب جميع مجالات الشركة، ويعمل على تقديم الجودة كهدف للنظام ومضمون بشكل دائم ،
توصلت الدراسة إلى أن :

1. إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي استراتيجية إدارية تؤكد على بذل جهد مستمر على مستوى المنظمة للحفاظ على جودة خدمة العملاء ورضاهم.
2. الهدف من إدارة الجودة الشاملة هو تعزيز ولاء العملاء من خلال تقديم مستويات الخدمة التي تحافظ على العملاء من العودة مرة أخرى. تتطلب الإستراتيجية تعليقات متسقة من الموظفين والعملاء لتحديد كيفية تحسين الخدمات والمنتجات عبر المؤسسة، وهي مصممة لمساعدة الشركات على إيجاد مسار لتعزيز مكانتها في السوق، وزيادة الإنتاجية، وتحسين ولاء العملاء والرضا، وتعزيز معنويات الموظفين، وتحسين العمليات.
3. إدارة الجودة الشاملة تشمل كل قسم في التحسين المستمر لمنتجات الشركة وخدماتها. وفقاً لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، كلما قمت بتحسين العمليات في كل قسم، أصبح من الأسهل تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة للعملاء.
4. يجب على كل فرد في الشركة التركيز على تحسين الجودة مع الهدف المشترك المتمثل في تعزيز ولاء العملاء ورضاهم.

4/ دراسة للكاتبان (I.N. Metaxas & D.E. Koulouriotis)

Taylor & Frances, 2014

تهدف هذه الدراسة إلى إنشاء خريطة توجيه للباحثين وللمهتمين بالتميز في الأعمال. في المقام الأول، يشير المؤلفون إلى المسار المتطور للتميز في الأعمال وعلاقاته بإدارة الجودة الشاملة. وبعد ذلك، تتناول الدراسة العوامل الناعمة لإدارة الجودة الشاملة ودورها في الاستدامة. إن إجراء التقييم المصمم بشكل صحيح والمدعوم بنظام المعلومات يحدد وضع المنظمة ويمكن أن يساعد في تحسينها. يتطلب الفوز بجائزة التميز في الأعمال قدرًا كبيرًا من الجهد والمال والوقت والموظفين. إن اعتماد إطار التميز في الأعمال هو مهمة تتطلب الالتزام والتواصل والتعاون.

إن الرؤية الواضحة والثقافة المناسبة والرغبة في التغيير يمكن أن تسهل تنفيذ مثل هذا الإطار. في الوقت الحاضر، تؤثر الأزمات على العديد من المنظمات حول العالم. وفي مثل هذه الحالة، يكون

التغيير عاملاً حاسماً للبقاء والنجاح. ومع ذلك، لا يمكن إدارة التغيير في بيئة مضطربة فقط من خلال الأساليب التقليدية للتميز، لأنها صالحة في الغالب عندما تكون البيئة مستقرة. وفي ضوء هذه الحقيقة، يُقترح هنا إطار للتميز المستدام في الأعمال.

التميز ليس مجرد مصطلح، بل هو حالة ذهنية للموظفين والمديرين وكل فرد. وفقاً للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM): "تحقق المنظمات المتميزة وتحافظ على مستويات عالية من الأداء تلبي أو تتجاوز توقعات جميع أصحاب المصلحة" (المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، 2010).

وتوصلت الدراسة إلى:

1. أولاً أشار المؤلفون إلى العلاقة بين تميز الأعمال وإدارة الجودة الشاملة، في السنوات العشر الأولى من الألفية الجديدة، فقد مصطلح إدارة الجودة الشاملة جاذبيته بينما ظهرت مصطلحات جديدة مثل التميز في الأعمال التي تعني التحسين المستمر، وثقافة المنظمة، والتركيز على العملاء، وتمكين الموظفين، الابتكار والتعلم والمعرفة وأخيراً استراتيجية المنظمة. وإيضاً، يمكن تحقيق إدارة الجودة الشاملة كابتكار إداري، إن لم يكن ثورة إدارية. يناقش العناصر الثلاثة التي تحدد التنفيذ الناجح لبرنامج الجودة (الالتزام والثقافة والتكلفة).
2. كما أشار الكاتبان إلى ضرورة أن تكون الشركة مرنة وملائمة لتحقيق التميز في الأعمال المستدامة وإن القيادة مسؤولة أيضاً عن إعداد كل فرد في المنظمة للتكيف معها ومع المعايير الجديدة للبيئة
3. من ناحية أخرى تؤكد الدراسة على القوى العاملة وأهميتها ودورها في برامج إدارة الجودة، لذا ينبغي الاهتمام بعملية اختيار الموظفين بالإضافة أن القوى العاملة يكون لهم الدافع القوي عندما يشعرون باستحقاقهم من خلال ممارسات المنظمة (القيم العادلة والقيم الأخلاقية) وتهيئة البيئة.

5) دراسة بعنوان The impact of Total Quality Management on the Institution Performance mediating role of Knowledge Management

التي قام بها (Arqawi and Zaid, 2020)، تم التركيز على تقييم تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي مع النظر في تأثير إدارة المعرفة كعامل وسيط في قطاع التعليم العالي الفلسطيني. تم جمع البيانات من ثمانية عشر جامعة فلسطينية مختلفة. تم تطبيق منهجية كمية واستخدمت عينة عشوائية ميسرة لتوزيع الاستبيانات على 219 من أعضاء الهيئة التدريسية.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي ومباشر على أداء المؤسسات التعليمية، وكذلك وجود دور وسيط ملحوظ لإدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.

المبحث الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسات السابقة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى التميز المؤسسي ومستوى الجودة الشاملة، ووجود تأثير للأبعاد مجتمعة ومنفردة (التنافسية، التكنولوجية، التجارية، البيئية) على التميز والتفوق المؤسسي، القيادة، الهيكل التنظيمي، الخدمات، والموارد البشرية.

كما اتفقت الدراسات بالاهتمام بالعنصر البشري كما اشارت أيضا إلى وجود علاقة بين جودة خدمة ولاء العملاء، في حين اتفقت الدراسات فيما يتعلق فيما بعد في ما يتعلق بما يرضي العميل، كما برزت نتائج الدراسات إلى أن تطبيق الجودة مهمة للشركة لما يتحقق من تحسين النوعية.

فتمثلت أهمية الدراسات السابقة في دور إدارة الجودة الشاملة في تقديم الخدمات المتميزة بالإضافة إلى الأداء، كما لا حصر لها من الدراسات السابقة أن تطبيق تقديم الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة الإنتاج والنوعية والتفوق المتفوق التسويقي والتميز المحلي كما أن تلك الدراسات عن أن إدارة شاملة من المهم المنظمات التي تطرح التقدم والتحسين للتطور العالمي في النصوص والدراسة العلمية.

وقد قدمنا ما سبق لندرة الدراسات المحلية التي تتعلق بدراسة مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات، حيث تم العثور من خلال البحث العملي على الدراسات السابقة على أن معظم الدراسات المحلية التي تقترب بمفهوم الجودة الشاملة من تطبيقاتها على الصناعة أو الخدمات القطاعية كالبنوك والوزارات.

المبحث الخامس: مناقشة الدراسات السابقة

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

اتفقت الدراسات السابقة في أنها تختص بالأبحاث العلمية الشاملة في ومع ذلك من ناحية التعريف والأهمية والأهداف حيث أوضحت جميع النقاط التالية التي تخص إدارة الجودة الشاملة كما اختلفت عن الدراسات التالية في البصمات فقط من البلدان ودراساتها دراسة ميدانية، واعتمدت بعد الدراسات على الطرق التحليلية الوصفية في جمع البيانات وتحليلها ووصفها وصفاً دقيقاً للوصول إلى النتائج.

اختلفت الدراسات السابقة في تطبيق الدراسات الخاصة بالمؤسسات الأهلية والدعوة حيث لم تكن هناك دراسات والهيئات العامة الحكومية بين الأشخاص بينما اختلفت دراستنا عن الدراسات السابقة في المتخصصة لشركات الاتصالات وتطبيقاتها للجودة الشاملة.

وتتشابه دراستنا مع دراسة آرون ودراسة يونس مقداي في تطبيق الجودة الشاملة في شركات الاتصالات لذلك بالإضافة إلى كيف ساهم في تاريخ الشركات الفعالة الجودة الشاملة، وعلاقتها بمستويات إدارة تلك الشركات من وجهة نظر الموظفين حيث تهدف إلى معرفة محددات جودة خدمات الهاتف الناقل التي تقدمها شركات الاتصالات للعملاء.

وقد كتبت دراستنا على الدراسات السابقة دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات السعودية للوصول إلى التميز المؤسسي المعرف الانجازات التي حققت نجاحها في إدارة الجودة الشاملة فيها والتوقيع للمفهوم كامل واضح.

- 1- Arqawi Samer, Zaid Ahmed A. (2020), *The impact of Total Quality Management on the Institution Performance mediating role of Knowledge Management*, International Journal of Advanced Science and Technology, Vol. 29, No. 7s, (2020), pp. 5269-5277.
- 2- Helmold, M. (2023). Total Quality Management (TQM). In *Virtual and Innovative Quality Management Across the Value Chain: Industry Insights, Case Studies and Best Practices* (pp. 27-41). Cham: Springer International Publishing.
- 3- Sajjad, F., & Amjad, S. (2012). Role of benchmarking in total quality management: Case of Telecom services sector of Pakistan. *Business Management Dynamics*, 1(8), 34.
- 4- Metaxas, I. N., & Koulouriotis, D. E. (2014). *A theoretical study of the relation between TQM, assessment and sustainable business excellence. Total Quality Management & Business Excellence*, 25(5-6), 494–510. doi:10.1080/14783363.2013.867608
- 5- Megdadi, Y., & Al-Shura, M. (2011). *Quality Services Determinants of Jordanian Mobile Phone Companies and It's Impact on Clients Satisfaction Levels: A Field Study*. An-Najah University Journal for Research-B (Humanities), 25(4), 1085-1117.
- 6- McPherson, A. F. (1995). *Total quality management at AT&T* (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology).

1. أبو حمور, ح. م., حسام محمود, العناسوة & ,سرى علي. (2023). أثر اليقظة الإستراتيجية على التميز التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية *المجلة العربية للإدارة*. 43(2), 37-50.
2. العنزي, م. ب. ح & ,محمد بن حمدان. (2022). تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية باستخدام معايير الاعتماد المؤسسي السعودي *المجلة العربية للإدارة*. 42(4), 405-424.
3. تيسير, د., عزازي, م., محمد, محمددين & ,السيد. (2020). دور ادارة الجوده الشامله في تحقيق التميز المؤسسي *Journal of Environmental Studies and Researches* 10(1), 226-236.
4. داود, أحمد محمد موسى. (2010). *أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الأداء بالتطبيق على الشركة السودانية للاتصالات (سوداتل)*. (أطروحة ماجستير). جامعة أم درمان الإسلامية, السودان
<https://search.emarefa.net/detail/BIM-339907>
5. حسن & , رافع. *متطلبات و عمليات ادارة المعرفة و اثرها على تميز الاداء المؤسسي وفق النموذج الاربوي للتميز EFQM دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر (فروع: الجلفة، غرداية، ورقلة)* (Doctoral dissertation, Université de Kasdi Merbah Ouargla).
6. عبد الرحمن، معالي عباس الشريف. (2018). "إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الاداء المؤسسي الدور المعدل للثقافة التنظيمية - دراسة على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم" أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، الخرطوم.
7. عبدالعال, ح. ي. (2007). مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الهاتف . جامعة د. الطاهر موالى سعيبة- https://buseg.univ-saida.dz/doc_num.php?explnum_id=1020.

8. عبد الوهاب، محمد نور الله. (2017). "أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء قطاع الصناعات الغذائية السودانية"، دراسة حالة مجموعة شركات معاوية البرير"، رسالة دكتوراه، جامعة النيلين، السودان.

9. عثمان، م. د.، مريم دعيح، أبوسكين، محمود سعد، البتانوني، نادية حامد & ... فوزي محمد. (2018). أبعاد ومحددات الجودة الشاملة ودورها في دعم الأداء الابتكاري في منظمات الأعمال *Journal of Environmental Studies and Researches*, 8(3), 356-368.

10. عماد حسين عبيد المرشدي. (2011). متطلبات ادارة الجودة الشاملة في كليتي التربية الاساسية والقانون www.repository.uobabylon.edu.iq

11. علاق، عاتي &، لامية. (2020). تأثير تمكين العاملين على تحقيق التميز المؤسسي.

12. م. م. محمد مصطفى احمد، م. د. قاسم علي محمد & م. م. مصطفى حتوان رحيمه. (2023). تحقيق التميز التنظيمي من خلال العقل الاستراتيجي للقيادة الادارية بحث ميداني في شركة زين للاتصالات *Imam Jaafar Al-Sadiq University journal of Human and social sciences*, (6).

13. محمد، عمر عبد القادر أحمد، وأبو نصيب، عرفة جبريل، 2017. أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في الشركة السودانية للاتصالات الخرطوم. رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

Midocean University



College of Management

Department of Management

**Measuring the extent of activating comprehensive quality and
institutional excellence in the Saudi Telecom Company**

Prepared by:

Sharifa Al Ghamdi - Atheer Al Gouiry - Asmaa Al suhaimy

Supervised by: Dr. Walid Sulaiman

Year:2023