

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة الأعمال

أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التشغيلي: دراسة ميدانية على

مصانع الأغذية في منطقة الرياض

إعداد الطالب/

سلمان عبدالله العنزي

243001566

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

1447 – 2025



إهداء

إلى من كانت الدعوات الصادقة ترافقني في كل خطوة، إلى من غرست في قلبي حب العلم، وزرعت في نفسي الأمل رغم الصعاب، إلى أُمي الغالية، منبع الحنان والعطاء، أهدي ثمرة جهدي وتعب أيامي.

وإلى أبي العزيز، السند والداعم الأول، من علّمني أن الطموح لا حدود له، لك أقدم هذا العمل تقديرًا وامتنانًا لجهودك ودعمك الدائم.

إلى أساتذتي الكرام، الذين كانوا نعم الموجهين، وإلى صديقاتي وزميلاتي، من شاركنني طريق البحث والسعي

شكرًا لكل لحظة دعم وتشجيع كانت سببًا في الوصول إلى هذه اللحظة.

أهدي هذا العمل لكل من آمن بي، وساهم في أن يصبح هذا الحلم واقعًا

مشرقًا.



أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث
العلمي.

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور

أ.د / الفیصل عبد الحمید

أ.د/ فايز جراد

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في
إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أو شن ممثلة
بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير
الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم
راجياً من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى

.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة (التحسين المستمر، التركيز على العميل، تمكين العاملين، ودعم الإدارة العليا) على تحسين الأداء التشغيلي في مصانع الأغذية بمدينة الرياض، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (156) فردًا من العاملين في المصانع المستهدفة. وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة على الأداء التشغيلي، مما يؤكد أهمية تطبيق فلسفة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي لتحسين كفاءة التشغيل وتقليل الهدر ورفع الإنتاجية، كما بينت النتائج أن بعد التحسين المستمر كان الأكثر تأثيرًا، يليه التركيز على العميل، ثم تمكين العاملين، وأخيرًا دعم الإدارة العليا.

وأوصت بضرورة دمج مبادئ الجودة الشاملة في الخطط التشغيلية للمصانع، وتطوير برامج تدريبية متخصصة للعاملين، وتفعيل الأنظمة الرقمية لمتابعة مؤشرات الأداء وتحسين جودة العمليات.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الأداء التشغيلي، التحسين المستمر، التركيز على العميل،

تمكين العاملين، مصانع الأغذية، مدينة الرياض.

قائمة المحتويات

أ	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ب	الإهداء.....
ج	الشكر والتقدير.....
هـ	المستخلص.....
و	قائمة المحتويات.....
ط	قائمة الجداول.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1	1.1 المقدمة.....
2	2.1 مشكلة الدراسة.....
4	3.1 أهمية الدراسة:.....
5	4.1 أهداف الدراسة:.....
6	5.1 تساؤلات الدراسة.....
6	6.1 فروض الدراسة:.....
7	7.1 الدراسات السابقة:.....
15	8.1 الفجوة البحثية:.....
16	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:.....
21	10.1 المنهجية وطرق البحث:.....
22	11.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
23	12.1 حدود الدراسة:.....

24	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
24	المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة.....
24	1.1.2 التمهيد.....
24	2.1.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....
25	3.1.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة.....
27	4.1.2 أهداف إدارة الجودة الشاملة.....
29	5.1.2 الأبعاد الخمسة لإدارة الجودة الشاملة.....
34	المبحث الثاني: الأداء التشغيلي.....
34	1.2.2 التمهيد.....
34	2.2.2 مفهوم الأداء التشغيلي.....
35	3.2.2 أهمية الأداء التشغيلي.....
36	4.2.2 أبعاد الأداء التشغيلي.....
38	5.2.2 العوامل المؤثرة في الأداء التشغيلي.....
38	6.2.2 العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي في مصانع الأغذية.....
40	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
40	1.3 تمهيد.....
40	2.3 منهج الدراسة.....
40	3.3 مجتمع وعينة الدراسة.....
41	4.3 أداة الدراسة.....
43	5.3 صدق الأداة.....

44	6.3 ثبات الأداة.....
45	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.....
47	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
47	1.4 مقدمة.....
47	2.4 عرض وتحليل البيانات الديموغرافية للمستجيبين.....
49	4.3 التحليل الوصفي لمتغير الدراسة المستقل: إدارة الجودة الشاملة.....
53	4.4 التحليل الوصفي للمتغير التابع: الأداء التشغيلي.....
55	4.5 اختبار فرضيات الدراسة.....
61	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
61	1.5 التمهيد.....
61	2.5 مناقشة النتائج.....
66	3.5 التوصيات.....
68	Abstract.....
69	قائمة المراجع.....
69	المراجع باللغة العربية.....
72	المراجع باللغة الإنجليزية.....
75	الملاحق.....
76	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (1): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)	44
2.	جدول (2): معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لأبعاد أداة الدراسة	45
3.	جدول (3): التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة (ن = 156)	47
4.	جدول (4): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التزام الإدارة العليا	49
5.	جدول (5): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التركيز على العميل	50
6.	جدول (6): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التحسين المستمر	51
7.	جدول (7): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات بعد إدارة العمليات	52
8.	جدول (8): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تمكين العاملين	53
9.	جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير الأداء التشغيلي	54
10.	جدول (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء التشغيلي	56

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
58	جدول (11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التزام الإدارة العليا على الأداء التشغيلي	11.
59	جدول (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التركيز على العميل على الأداء التشغيلي	12.
59	جدول (13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحسين المستمر على الأداء التشغيلي	13.
60	جدول (14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة العمليات على الأداء التشغيلي	14.
60	جدول (15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تمكين العاملين على الأداء التشغيلي	15.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجالات التصنيع والإنتاج، أصبحت إدارة الجودة الشاملة (TQM) أحد المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الصناعية لتحقيق الكفاءة التشغيلية والاستدامة الإنتاجية، فمع ازدياد المنافسة وارتفاع توقعات العملاء، لم يعد تحسين الجودة خيارًا تكميليًا، بل ضرورة استراتيجية تضمن بقاء المؤسسة في بيئة السوق الديناميكية، وتقوم إدارة الجودة الشاملة على مبادئ التحسين المستمر، والتركيز على رضا العميل، والمشاركة الجماعية للعاملين في تحقيق أهداف المؤسسة، مما يجعلها نظامًا إداريًا متكاملًا يساهم في تحسين الأداء عبر كل مراحل سلسلة القيمة. (Bytyci et al., 2023)

يرتبط نجاح المؤسسات اليوم بمدى قدرتها على تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في مختلف عملياتها، بدءًا من تصميم المنتج وانتهاءً بخدمة ما بعد البيع. فالتحول من الرقابة التقليدية على المخرجات إلى الإدارة الشاملة للعمليات يمثل نقلة نوعية في الفكر الإداري الحديث، وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الركائز مثل القيادة العليا الفاعلة، وتمكين العاملين، وإدارة العمليات والموردين، مما يؤدي إلى بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والتحسين المستمر. (Zehir & Zehir, 2023)

ويُعد قطاع الصناعات الغذائية من أكثر القطاعات التي تتطلب تطبيق ممارسات الجودة الشاملة بدقة عالية، نظرًا لارتباط منتجاته بصحة المستهلك وسلامته، ولما يواجهه من متطلبات تنظيمية صارمة ومعايير دولية متزايدة، وقد أدى التوسع في الإنتاج الغذائي وتنوع المنتجات إلى ضرورة تبني أنظمة جودة فعّالة قادرة على ضمان سلامة الأغذية وتحقيق كفاءة تشغيلية عالية، كما أن الأسواق المحلية والعالمية أصبحت أكثر وعيًا بمعايير الجودة، مما جعل الالتزام بإدارة الجودة الشاملة عاملاً حاسماً في استمرارية الشركات وقدرتها التنافسية (القحطاني وشعبي، 2022).

تُظهر الممارسات الصناعية أن غياب التكامل بين عناصر إدارة الجودة الشاملة يؤدي غالباً إلى ضعف في الأداء التشغيلي، وارتفاع نسب الفاقد، وتكرار الأخطاء في العمليات الإنتاجية. فنجاح المؤسسات في تحقيق الجودة لا يتحقق من خلال إجراءات مؤقتة أو أنظمة شكلية، بل عبر ترسيخ ثقافة الجودة في كل المستويات الإدارية والتنفيذية، ومن هنا تتجلى أهمية التزام الإدارة العليا بدعم سياسات الجودة وتوفير التدريب والتمكين اللازمين للعاملين، إذ يمثل ذلك أساس التحسين المستمر وبناء بيئة تنظيمية محفزة على الأداء الفعّال (محمد وآخرون، 2020).

وتبرز أهمية دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي في أنها تسهم في توضيح الكيفية التي يمكن من خلالها تحويل مبادئ الجودة إلى نتائج تشغيلية ملموسة، فالعلاقة بين الجانبين لا تنحصر في تحسين جودة المنتج فقط، بل تمتد إلى تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية وتحسين المرونة التشغيلية وسرعة الاستجابة لمتطلبات السوق. وهذا ما يجعل تبني إدارة الجودة الشاملة في مصانع الأغذية ضرورة إستراتيجية، تضمن الاستدامة والقدرة التنافسية في بيئة صناعية تتسم بالتغيير المستمر (Meyrandi et al., 2023).

يتضح مما سبق أن إدارة الجودة الشاملة تمثل مدخلاً جوهرياً لتحسين الأداء التشغيلي في المؤسسات الصناعية، وخاصة في قطاع الأغذية الذي يتطلب أعلى درجات الدقة والانضباط، ويأتي الاهتمام بتطبيقها في المصانع الغذائية بمنطقة الرياض كخطوة أساسية نحو بناء صناعة غذائية وطنية منافسة وذات جودة عالية. ومن هنا، فإن دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التشغيلي تمثل مساهمة علمية وعملية مهمة لفهم آليات تطوير الأداء الصناعي وتحقيق الكفاءة التشغيلية في ضوء متطلبات التنمية الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

2.1 مشكلة الدراسة

تشهد البيئة الصناعية في المملكة العربية السعودية تحولاً متسارعاً نحو التميز التشغيلي وتحقيق الكفاءة الإنتاجية في ظل المنافسة العالمية وتزايد متطلبات العملاء من حيث الجودة والسلامة، ويُعد قطاع

الأغذية من أكثر القطاعات تأثرًا بهذه المتغيرات نظرًا لحساسيته العالية وارتباطه المباشر بصحة المستهلك وثقته بالمنتجات المحلية.

ورغم التقدم في تطبيق نظم الجودة في العديد من القطاعات السعودية، إلا أن تباين مستويات الأداء التشغيلي في المصانع الغذائية يشير إلى وجود فجوة في ممارسات الجودة وفعاليتها، سواء من حيث دعم القيادة أو تمكين العاملين أو التكامل بين العمليات والموردين، وأوضحت دراسة (Zehir & Zehir, 2023) أن غياب التكامل بين مكونات إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى ضعف في التحسين المستمر وتراجع الأداءين المالي والتشغيلي، وهو ما ينعكس على استدامة المؤسسات الصناعية في المدى الطويل. كما أظهرت نتائج (القحطاني وشعبي، 2022) أن تبني القيادة العليا لمفاهيم الجودة الشاملة في بيئات العمل السعودية يساهم في رفع كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي، مما يشير إلى أن الدور القيادي يمثل أحد مفاتيح النجاح الأساسية في تطبيق الجودة الشاملة.

و تشير الأدبيات إلى أن العديد من المنشآت الصناعية العربية لا تزال تتعامل مع الجودة الشاملة كبرنامج إداري شكلي أكثر من كونها ثقافة تنظيمية متكاملة، الأمر الذي يؤدي إلى فجوة بين الخطط والسياسات من جهة، ومستوى الأداء الفعلي من جهة أخرى، فقد أظهرت دراسة (محمد وآخرون، 2020) أن تطبيق برامج الجودة الشاملة في بعض الشركات العربية لم يحقق الأثر المطلوب بسبب ضعف التدريب وقصور سياسات التحسين المستمر.

أما في بيئة الصناعات الغذائية السعودية، فرغم التزام العديد من المصانع بمعايير الجودة وسلامة الغذاء، إلا أن الأداء التشغيلي لا يزال متفاوتًا بين المنشآت، مما يدل على وجود قصور في استيعاب فلسفة الجودة الشاملة كنهج إداري متكامل، إذ لا تزال بعض المصانع تركز على مراقبة الجودة في مراحل الإنتاج فقط دون تبني مفهوم التحسين المستمر أو تطوير ثقافة العمل الجماعي والتمكين.

استنادًا إلى ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في وجود فجوة واضحة بين التوجه النظري نحو تبني إدارة الجودة الشاملة وبين فعالية تطبيقها الميداني في مصانع الأغذية بمنطقة الرياض، وما يترتب على ذلك

من تفاوت في مستوى الأداء التشغيلي من حيث الجودة والمرونة والتكلفة والالتزام بمواعيد التسليم. ومن ثم تتمحور المشكلة البحثية في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام ودعم الإدارة العليا، تمكين العاملين، التحسين المستمر، التركيز على العميل، إدارة العمليات والموردين) على الأداء التشغيلي في مصانع الأغذية بمنطقة الرياض؟

3.1 أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية:

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء التشغيلي في قطاع الصناعات الغذائية.
- توضح مدى تأثير تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في تحقيق الكفاءة التشغيلية، مما يضيف إطاراً علمياً يمكن للباحثين الاستناد إليه في دراسات مستقبلية.
- تقدم نموذجاً بحثياً متكاملًا يربط بين متغيرات الجودة الشاملة والأداء التشغيلي يمكن استخدامه في قطاعات صناعية أخرى.
- تساعد في سد الفجوة البحثية في الدراسات المحلية التي تناولت موضوع الجودة الشاملة في السياق السعودي، وخاصة في قطاع الأغذية.
- تساهم في تعميق الفهم النظري حول دور القيادة، وتمكين العاملين، والتحسين المستمر كعوامل مؤثرة في جودة الأداء التشغيلي.

ثانيًا: الأهمية العملية:

- تزود مديري مصانع الأغذية بمؤشرات علمية تساعد على تحسين الأداء التشغيلي عبر تطبيق ممارسات الجودة الشاملة.
- تقدم دليلًا عمليًا لصناع القرار في مجال الصناعات الغذائية حول أهمية الاستثمار في برامج الجودة والابتكار التشغيلي.
- تساعد المؤسسات على تحسين الكفاءة الإنتاجية وتقليل الفاقد من خلال التركيز على التحسين المستمر وإدارة العمليات بفعالية.
- تعزز قدرة المنشآت الغذائية على المنافسة في السوق المحلي والإقليمي من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة.
- تدعم توجه رؤية المملكة 2030 نحو رفع جودة المنتجات الوطنية وتعزيز ثقافة التميز التشغيلي في القطاعات الصناعية.
- توفر نتائجها أداة تقييم داخلية تساعد المصانع على قياس مستوى نضج تطبيق الجودة الشاملة وتأثيره في أدائها التشغيلي.

4.1 أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، التحسين المستمر، إدارة العمليات، وتمكين العاملين) على الأداء التشغيلي في مصانع الأغذية بمنطقة الرياض، وتتفرع من هذا الهدف العام عدة أهداف فرعية، وهي:

- التعرف على أثر التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة على تحسين الأداء التشغيلي.
- دراسة دور التركيز على العميل في رفع مستوى جودة وكفاءة العمليات التشغيلية بمصانع الأغذية.
- تحليل أثر التحسين المستمر في زيادة الإنتاجية وتقليل الهدر في العمليات.
- بحث أثر إدارة العمليات في تحقيق الكفاءة التشغيلية والاستجابة السريعة لمتطلبات السوق.

- قياس تأثير تمكين العاملين على تحسين الأداء التشغيلي وتعزيز جودة المخرجات.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الدراسة الرئيسي: ما أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، التحسين المستمر، إدارة العمليات، وتمكين العاملين) على الأداء التشغيلي في مصانع الأغذية بمنطقة الرياض؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية:

- ما أثر التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء التشغيلي في مصانع الأغذية؟
- ما أثر التركيز على العميل على رفع كفاءة وجودة الأداء التشغيلي؟
- ما أثر التحسين المستمر على رفع الإنتاجية وتقليل الأخطاء التشغيلية في مصانع الأغذية؟
- ما أثر إدارة العمليات على تحقيق الكفاءة التشغيلية وتسريع الاستجابة لمتطلبات السوق؟
- ما أثر تمكين العاملين على تحسين الأداء التشغيلي وتعزيز جودة المخرجات؟

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، التحسين المستمر، إدارة العمليات، وتمكين العاملين) على الأداء التشغيلي في مصانع الأغذية بمنطقة الرياض.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التزام الإدارة العليا على الأداء التشغيلي في مصانع الأغذية بمنطقة الرياض.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التركيز على العميل على الأداء التشغيلي في مصانع الأغذية بمنطقة الرياض.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التحسين المستمر على الأداء التشغيلي في مصانع الأغذية بمنطقة الرياض.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء إدارة العمليات على الأداء التشغيلي في مصانع الأغذية بمنطقة الرياض.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تمكين العاملين على الأداء التشغيلي في مصانع الأغذية بمنطقة الرياض.

7.1 الدراسات السابقة:

☑ دراسة (البطى وآخرون، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (اقتناع ودعم الإدارة العليا – فرق العمل – تدريب العاملين) على الإبداع الإداري في صندوق التضامن الاجتماعي بمدينة سرت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في الصندوق.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها على الإبداع الإداري، حيث كان أكثر الأبعاد تأثيراً هو بعد فرق العمل، يليه تدريب العاملين، ثم اقتناع ودعم الإدارة العليا. وأوصت الدراسة بضرورة تبني صندوق التضامن لنظام إدارة الجودة الشاملة في جميع سياساته وبرامجه وإجراءاته، مع الاهتمام بتعزيز الإبداع الإداري وإزالة العقبات التي تحد من ظهوره وتطوره.

☑ دراسة (القحطاني وشعبي، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تبني الإدارة العليا بإدارة التعليم بمحافظة جدة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وكذلك أثر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (القيادة، مشاركة الموظفين،

التركيز على العملاء، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العمليات) على كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي في مخرجات التعليم بإدارة التعليم بمحافظة جدة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (372) إداريًا وإدارية تم اختيارهم عشوائيًا من مجتمع الدراسة البالغ (11320) موظفًا وموظفة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الستة تؤثر إيجابيًا في تحسين كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي في مخرجات التعليم، مما يؤكد أهمية تبني مفهوم الجودة الشاملة في بيئة التعليم.

✓ دراسة (الجعبري والهواري، 2020)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد، سرعة الاستجابة، وحدة القيادة والمرونة) على إدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة (التحسين المستمر، التركيز على العميل، اندماج العاملين وتدريب العاملين) بوجود الوعي الاستراتيجي كمتغير وسيط، وذلك من وجهة نظر الممرضين والممرضات القانونيين في المستشفيات الخاصة الحاصلة على الاعتمادية الدولية في الأردن.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الإيضاحي، وتكونت العينة من (200) استبانة صالحة للتحليل من أصل (220) استبانة موزعة على مجتمع الدراسة المكون من (515) ممرضًا وممرضة قانونيين حتى نهاية شهر فبراير 2020. وتوصلت النتائج إلى وجود أثر مباشر وإيجابي لكل من أبعاد الرقابة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد، سرعة الاستجابة، وحدة القيادة والمرونة) على إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة، كما تبين وجود أثر إيجابي لأربعة أبعاد من الرقابة الاستراتيجية (سيولة الموارد، سرعة الاستجابة، وحدة القيادة، المرونة) على الوعي الاستراتيجي، في حين لم يظهر أي أثر للحساسية الاستراتيجية على الوعي الاستراتيجي. كما أظهرت النتائج وجود علاقة مباشرة وإيجابية بين الوعي الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة. وأوصت الدراسة بضرورة اتخاذ إجراءات فورية لتحسين الخدمات الطبية من خلال تعزيز قدرات العاملين، ورفع كفاءتهم واندماجهم في العمل بروح الفريق، وجعلهم شركاء فاعلين في تطوير الأداء وجودة الخدمات..

✓ دراسة (محمد وآخرون، 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على سياسات إدارة الموارد البشرية، ومدى استجابة الموارد البشرية لبرنامج إدارة الجودة الشاملة المطبق بالشركة، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين سياسة التحسين المستمر والتدريب، وكذلك العلاقة بين شهادة الأيزو وتحفيز العاملين، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة لتحقيق أهدافها.

وتوصلت النتائج إلى أن الشركة تهتم بالبحث العملي وبرامج العمل والتدريب، وأن العاملين يسعون إلى المحافظة على مستوى الجودة وتطبيق معاييرها المعروفة لديهم. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بذوي الكفاءات العالية في مجال الجودة الشاملة، وإنشاء وحدة خاصة بالبحوث المتعلقة بالجودة الشاملة والموارد البشرية، خصوصًا ما يرتبط بتحفيز العاملين، إضافة إلى المواكبة المستمرة لتطلعات العملاء وإنتاج ما يتوافق مع رغباتهم من منتجات وخدمات.

✓ دراسة (يعقوب، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الإسلامية في لبنان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة طبقية مكونة من (128) أستاذًا وإداريًا. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى معامل الارتباط الداخلي (Cronbach Alpha)، ومعامل الارتباط (Correlation Coefficient)، والانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، واختبار تحليل التباين (ANOVA).

وتوصلت النتائج إلى أن استراتيجية التوظيف حققت متوسطًا حسابيًا كليًا قدره (3.42) بانحراف معياري (0.56) وهو مستوى أهمية مرتفع، بينما بلغت استراتيجية التعويضات (3.00) بانحراف معياري (0.69) بمستوى أهمية متوسط، وبلغت استراتيجية التدريب والتطوير (3.18) بانحراف معياري (0.57)

بمستوى أهمية متوسط. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية طردية قوية (0.848) بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة.

☑ دراسة (القاضي وآخرون، 2023)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المخزون الديناميكي على تحسين الأداء التشغيلي في شركات الأدوية العاملة في مصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة بلغت (338) مفردة، وتوصلت النتائج إلى أن مستوى تطبيق إدارة المخزون ضمن سلسلة التوريد في شركات الأدوية كان بدرجة محايدة، مع وجود اتجاه عام نحو الموافقة على بعد مراقبة المخزون الديناميكي بمتوسط حسابي قدره (3.36) وأهمية نسبية بلغت (67.40%). كما بينت النتائج وجود تأثير إيجابي لإدارة المخزون بأبعاده المختلفة على المرونة التشغيلية كأحد مكونات الأداء التشغيلي في شركات الأدوية بمصر، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في صناعة الأدوية بما يحقق تنوعاً في الإنتاج نظراً لتشابه المنتجات بين الشركات، إضافة إلى إجراء دراسات مماثلة على قطاعات اقتصادية وصناعية أخرى للمقارنة مع نتائج قطاع صناعة الأدوية.

☑ دراسة (صلاح الدين ومحمد، 2020)

هدفت الدراسة إلى معرفة دور المتغيرات البيئية الخارجية، والمتمثلة في المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، في تحسين الأداء التشغيلي بأبعاده (الجودة، المرونة، التكلفة، التسليم) في الشركات الدولية العاملة في قطاع الأدوية بمصر.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمعها (1108) مديرين في تسع شركات دولية، بينما بلغت عينة الدراسة (285) مفردة تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الاقتصادية والأداء التشغيلي بأبعاده (الجودة، المرونة، التكلفة، التسليم)، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التكنولوجية والأداء التشغيلي

بأبعاده نفسها، مما يؤكد أهمية البيئة الخارجية كعامل مؤثر في تعزيز الأداء التشغيلي في شركات الأدوية الدولية بمصر.

✓ دراسة (Bytyci et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (القيادة التنظيمية، علاقة العملاء، إدارة الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموردين) على الأداء التشغيلي في المؤسسات الصناعية في كوسوفو، استخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت العينة من (308) مديري في المؤسسات الصناعية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التنظيمية وإدارة الموردين كان لهما التأثير الأكبر على الأداء التشغيلي، في حين كان أثر التخطيط الاستراتيجي هو الأضعف. كما أظهرت النتائج وجود فروق في الأداء التشغيلي بين المؤسسات المطبقة لمعايير الأيزو وتلك غير المطبقة، لصالح المؤسسات المطبقة، وأوصت الدراسة بتعزيز تبني معايير الجودة الشاملة وتطبيق أنظمة الأيزو لرفع مستوى الأداء التشغيلي وتحقيق التميز الصناعي.

✓ دراسة (R. et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (تخطيط الجودة، ضبط العمليات، العمل الجماعي) على تحسين الأداء التشغيلي في الشركات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على تحليل العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ونتائج الأداء التشغيلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التطبيق المستمر لإدارة الجودة الشاملة يساهم في رفع الإنتاجية، وتسريع الاستجابة، وزيادة رضا العملاء من خلال تحسين عمليات التخطيط وضبط الجودة وتعزيز العمل الجماعي، وأوصت الدراسة بالالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل منهجي ومستمر كأداة فعالة لتحسين الكفاءة التشغيلية ورفع جودة المنتجات والخدمات.

✓ دراسة (Meyrandi et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التشغيلي في شركات تصنيع الحبار بمنطقة راجابولاه في محافظة تاسيكملايا، واستخدمت الدراسة المنهج السببي (العلّي)، وتكونت العينة من (30) مستجيبًا من مالكي الشركات ومديري الإنتاج ونوابهم في عشر شركات تعمل في المنطقة، واستخدمت الدراسة أسلوب الانحدار البسيط عبر برنامج SPSS الإصدار 25 لتحليل البيانات، وتوصلت النتائج إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له أثر إيجابي ومعنوي على الأداء التشغيلي لشركات الحبار في راجابولاه، وأوصت الدراسة بالاستمرار في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتعزيزها لتحسين الكفاءة التشغيلية ورفع جودة المنتجات في قطاع صناعة الحبار..

✓ دراسة (Sutrimono & Maghribi, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر كل من إدارة الجودة الشاملة، والتصنيع الرشيق، والتوجه الريادي على الأداء التشغيلي لدى رواد أعمال صناعة الباتيك في مدينة سمارانغ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (59) مستجيبًا من أصحاب المشاغل والعاملين في مجال الباتيك.

واستخدمت الدراسة الانحدار الخطي المتعدد لتحليل تأثير المتغيرات المستقلة على الأداء التشغيلي. وتوصلت النتائج إلى أن إدارة الجودة الشاملة، والتصنيع الرشيق، والتوجه الريادي تؤثر إيجابيًا على الأداء التشغيلي، حيث بلغ معامل التحديد (R^2) نسبة 53% من التباين في الأداء التشغيلي. وأوصت الدراسة بتقديم برامج تدريبية للعاملين وتحسين أساليب الإنتاج بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتعزيز استدامة قطاع صناعة الباتيك في مدينة سمارانغ.

دراسة (Ananto & Lumingkewas, 2023) ✓

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أسلوب إدارة الجودة الشاملة بأبعاده (تمكين العاملين، التحسين المستمر للجودة، والإدارة القائمة على الحقائق) على الأداء التشغيلي بأبعاده (الإنتاجية، الجودة، التكلفة، التسليم، والمرونة) في إحدى شركات الملابس بمدينة سوكابومي في إندونيسيا.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استطلاع آراء الموظفين كأداة لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام الانحدار المتعدد، وتوصلت النتائج إلى أن جميع أبعاد الأداء التشغيلي تحسنت بشكل ملحوظ نتيجة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ولا سيما من خلال تمكين العاملين، والتحسين المستمر، والإدارة المبنية على الحقائق، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة في شركات صناعة الملابس في سوكابومي وغيرها من الصناعات المماثلة في إندونيسيا لتحسين الكفاءة التشغيلية وجودة المخرجات.

دراسة (Athallah & Purnama, 2025) ✓

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة والابتكار على الأداء التشغيلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في صناعة معالجة الأسماك بمدينة تشيلاكاب في إندونيسيا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة مكونة من (40) مستجيبًا من رواد الأعمال في قطاع معالجة الأسماك تم اختيارهم بطريقة العينة القصدية، وتم تحليل البيانات باستخدام الانحدار الخطي المتعدد عبر برنامج SPSS الإصدار 30. وتوصلت النتائج إلى أن القيادة الإدارية، وتمكين العاملين، والتحسين المستمر، والتخطيط والتطوير الاستراتيجي ترتبط بعلاقة إيجابية ومعنوية مع الأداء التشغيلي، في حين لم يظهر كل من التركيز على العملاء والابتكار تأثيرًا معنويًا على الأداء التشغيلي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع إعادة النظر في استراتيجيات الابتكار لتفعيل دورها في تحسين الأداء التشغيلي في قطاع معالجة الأسماك.

☑ دراسة (Zehir & Zehir, 2023)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (قيادة الإدارة، اتخاذ القرار، التحسين المستمر، التركيز على العملاء، مشاركة العاملين، إدارة العمليات، والعلاقات مع الموردين) على الأداءين المالي والتشغيلي للمستشفيات، وذلك في إقليم مرمرة بتركيا، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال (1069) استبانة موزعة على 6 مستشفيات خاصة و26 مستشفى حكوميًا، وتم تحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) للتحقق تجريبيًا من العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي والتشغيلي.

وتوصلت النتائج إلى أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة له تأثير قوي وموجب على الأداء المالي والتشغيلي للمستشفيات، مما يعزز تحقيق الاستدامة في أداء المؤسسات الصحية. وأوصت الدراسة بـ تعزيز تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات، مع التركيز على التحسين المستمر ومشاركة العاملين، كركائز أساسية لتحقيق التميز التشغيلي والمالي المستدام..

☑ دراسة (Al Khasabah et al., 2022)

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي والميزة التنافسية في قطاع البنوك الأردني، وكذلك تحديد ما إذا كان الأداء التشغيلي يلعب دورًا وسيطًا بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وتم جمع البيانات من (336) مديرًا في البنوك الأردنية عبر استبانة ذاتية التعبئة، وتم تحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM).

وأظهرت النتائج أن إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (الإدارة العليا، التركيز على العملاء، التحسين المستمر، إدارة العاملين، وإدارة العمليات) تؤثر إيجابيًا وبدرجة معنوية عالية على كل من الأداء التشغيلي والميزة التنافسية، كما تبين أن الأداء التشغيلي يلعب دور الوسيط في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.001) وأوصت الدراسة بـ تعزيز تطبيق ممارسات إدارة الجودة

الشاملة في البنوك الأردنية وتحسين الأداء التشغيلي كوسيلة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في القطاع المصرفي.

8.1 الفجوة البحثية:

عند مراجعة الدراسات السابقة، يظهر اتفاق عام على أن إدارة الجودة الشاملة تمثل أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة لتحسين الأداء التشغيلي في مختلف القطاعات الصناعية والخدمية، كما اتفقت غالبية الدراسات مثل دراسات (Bytyci et al., 2023; Zehir & Zehir, 2023; Meyrandi et al., 2023; القحطاني وشعبي، 2022) على أن تطبيق أبعاد الجودة الشاملة – مثل القيادة الإدارية، وتمكين العاملين، والتحسين المستمر، والتركيز على العملاء – يسهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية ورفع جودة المخرجات، وهذا يتفق مع الدراسة الحالية التي تسعى إلى تحليل أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها على الأداء التشغيلي في مصانع الأغذية بمنطقة الرياض، مما يعزز المنظور التطبيقي لمفهوم الجودة في بيئة صناعية حيوية.

أما من حيث الاختلاف في المجال التطبيقي، فقد ركزت معظم الدراسات السابقة على قطاعات محددة مثل التعليم (القحطاني وشعبي، 2022) والرعاية الصحية (Zehir & Zehir, 2023; الجعبري والهوارى، 2020)، والبنوك (Al Khasabah et al., 2022)، والصناعات الصغيرة والمتوسطة (Athallah & Purnama, 2025)، بينما تميزت الدراسة الحالية بتركيزها على قطاع الصناعات الغذائية في المملكة العربية السعودية، وهو قطاع لم يحظَ بقدر كافٍ من البحث العلمي بالرغم من أهميته الاقتصادية والاجتماعية، ما يبرز الفجوة التطبيقية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها من خلال دراسة بيئة إنتاجية ذات طبيعة حساسة تتطلب مستويات عالية من الجودة والسلامة التشغيلية.

ومن حيث أبعاد إدارة الجودة الشاملة المدروسة، فإن الدراسات السابقة اختلفت في تحديد مكونات النموذج؛ فبينما ركزت دراسة (Bytyci et al., 2023) على القيادة التنظيمية والتخطيط وإدارة الموردين، تناولت دراسة (Ananto & Lumingkewas, 2023) أبعاداً مثل تمكين العاملين والإدارة القائمة على الحقائق، وركزت دراسات أخرى على العلاقة بين الجودة والابتكار (Athallah & Purnama, 2025) أو

الجودة والميزة التنافسية (Al Khasabah et al., 2022). أما الدراسة الحالية فتجمع بين الأبعاد الجوهرية الخمسة الأكثر تداولاً (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، التحسين المستمر، إدارة العمليات، تمكين العاملين)، ما يجعلها تقدم نموذجاً أكثر شمولية وتكاملاً في تفسير العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي.

كما أن البيئة السعودية الصناعية لم تُتناول بعد بالتحليل الكافي في سياق الجودة الشاملة، رغم اختلافها من حيث الثقافة التنظيمية، وسياسات السلامة الغذائية، ومتطلبات الأسواق المحلية والعالمية، وهو ما يجعل نتائج الدراسات الأجنبية مثل (Meyrandi et al., 2023; Sutrimono & Maghribi, 2024) بحاجة إلى تحقق ميداني محلي قبل تعميمها، لذا تسدّ الدراسة الحالية فجوة التحقق المكاني من ملاءمة أبعاد الجودة الشاملة لبيئة المصانع السعودية، وتساهم في إثراء الأدبيات العربية التي لا تزال محدودة في هذا المجال.

وأخيراً، تختلف الدراسة الحالية عن سابقتها من حيث الترابط بين المتغيرين الرئيسيين، إذ ركزت بعض الدراسات على الأداء المالي أو الابتكار أو الميزة التنافسية كمتغيرات تابعة، بينما تركز هذه الدراسة بشكل مباشر على الأداء التشغيلي بأبعاده الأربعة (الجودة، المرونة، التكلفة، والتسليم) بوصفه المخرج الفعلي لتطبيق الجودة الشاملة في البيئة الصناعية. وبهذا، تمثل الدراسة الحالية حلقة وصل بين البحوث النظرية والتطبيق العملي في بيئة إنتاجية تسعى المملكة لتطويرها ضمن مستهدفات رؤية 2030، مما يجعلها إضافة علمية وميدانية تسد فجوة معرفية واضحة في الأدبيات الإدارية.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي تبنتها المؤسسات الصناعية والخدمية بهدف تحقيق التميز التشغيلي والقدرة التنافسية المستدامة. فهي تمثل فلسفة إدارية شاملة تسعى إلى تحسين جميع العمليات التنظيمية من خلال مشاركة جميع العاملين في تحقيق الجودة والرضا الكامل للعملاء. وقد أكد العديد من الباحثين أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يسهم بشكل مباشر

في رفع كفاءة الأداء التشغيلي من خلال تحسين الإنتاجية، وتقليل الفاقد، وزيادة مرونة العمليات، وتحقيق استجابة أسرع لمتطلبات العملاء (Zahir & Zehir, 2023؛ Bytyci et al., 2023؛ القحطاني وشعبي، 2022)

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

عرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها "نهج إداري يهدف إلى إشراك جميع الأفراد في المنظمة لتحسين الجودة في كافة العمليات والمخرجات بشكل مستمر لتحقيق رضا العملاء الداخليين والخارجيين" (الجعبري والهوارى، 2020).

ويرى (Bytyci et al. (2023 أن إدارة الجودة الشاملة هي نظام متكامل يقوم على مجموعة من المبادئ تشمل القيادة التنظيمية، وعلاقات العملاء، وإدارة الموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموردين.

أما (R. et al. (2024 فيوضح أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على ثلاث ركائز أساسية هي: تخطيط الجودة، وضبط العمليات، والعمل الجماعي، وأن الالتزام بهذه المبادئ يعزز الكفاءة التشغيلية والاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة التنافسية.

كما أشار محمد وآخرون (2020) إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ينعكس إيجاباً على سياسات الموارد البشرية من حيث التدريب والتحفيز وتبني ثقافة التحسين المستمر، وهو ما يؤدي إلى تعزيز الأداء العام للمؤسسة.

ثانياً: أبعاد إدارة الجودة الشاملة

تتعدد الأبعاد المكونة لإدارة الجودة الشاملة تبعاً لطبيعة المؤسسة وبيئتها التنظيمية. ومن أبرز هذه الأبعاد التي تركز عليها الدراسات الحديثة ما يلي:

القيادة الإدارية العليا: تمثل القيادة الداعمة للجودة حجر الزاوية في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تتحمل مسؤولية نشر ثقافة الجودة، وتخصيص الموارد اللازمة للتحسين المستمر، وقد

أكدت دراسة Zehir & Zehir (2023) أن القيادة الإدارية الفعالة تسهم في رفع الأداءين المالي والتشغيلي للمؤسسات الصحية من خلال دعم سياسات الجودة والتحسين المستمر، كما أوضح القحطاني وشعبي (2022) أن التزام القيادة العليا في المؤسسات التعليمية بتبني مفاهيم الجودة الشاملة أدى إلى تحسين كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي.

تمكين العاملين: يُعد تمكين العاملين من العناصر الأساسية في نجاح برامج الجودة الشاملة، إذ يؤدي إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات إلى زيادة انتمائهم وتحفيزهم على الإبداع، وأشارت دراسة Ananto & Lumingkewas (2023) إلى أن تمكين العاملين والتحسين المستمر والإدارة القائمة على الحقائق ساهمت جميعها في تحسين الإنتاجية والجودة وتقليل التكاليف في شركات الملابس بإندونيسيا، كما أكد البطي وآخرون (2022) أن فرق العمل وتدريب العاملين كانا أكثر الأبعاد تأثيراً في تعزيز الإبداع الإداري في المؤسسات الخدمية.

التحسين المستمر: يُعتبر التحسين المستمر أحد المبادئ الجوهرية في فلسفة الجودة الشاملة، إذ يهدف إلى تطوير العمليات بصفة دائمة عبر جمع البيانات وتحليلها، وبيّنت دراسة الجعبري والهوارى (2020) أن التحسين المستمر ضمن أبعاد الجودة الشاملة يسهم في رفع مستوى الخدمات الطبية وتعزيز جودة الأداء. وأثبتت نتائج R. et al. (2024) أن الاستمرارية في تطبيق مبادئ التحسين تؤدي إلى تحسين الإنتاجية والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء.

التركيز على العميل: يحتل العميل مركز الاهتمام في إدارة الجودة الشاملة، حيث تُبنى جميع استراتيجيات المنظمة على تلبية متطلباته وتحقيق رضاه، وأوضحت دراسة Bytyci et al. (2023) أن علاقة العملاء تُعد من أكثر الأبعاد تأثيراً في تحسين الأداء التشغيلي للمؤسسات الصناعية في كوسوفو، كما أكد Al Khasabah et al. (2022) أن التركيز على العميل يعد عاملاً رئيسياً في تعزيز الميزة التنافسية في القطاع المصرفي عبر تحسين جودة العمليات التشغيلية.

إدارة العمليات والموردين: تهدف إدارة العمليات إلى ضبط الأنشطة الإنتاجية وضمان تدفق العمل بكفاءة، فيما تركز إدارة الموردين على بناء علاقات شراكة طويلة الأمد لضمان جودة المدخلات. وقد أظهرت

دراسة (Bytyci et al. (2023 أن إدارة الموردين تُعد ثاني أهم الأبعاد تأثيرًا في الأداء التشغيلي، كما بينت Zehir & Zehir (2023) أن التعاون الفعال مع الموردين يعزز الاستدامة التشغيلية في المؤسسات الخدمية والصناعية على حد سواء.

ثالثاً: مفهوم الأداء التشغيلي

يعرف الأداء التشغيلي بأنه "مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإنتاجية من حيث الجودة، والتكلفة، والمرونة، وسرعة التسليم، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة" (صلاح الدين ومحمد، 2020). كما يشير القاضي وآخرون (2023) إلى أن الأداء التشغيلي يعكس قدرة المؤسسة على تحسين كفاءتها التشغيلية وتطوير مرونتها في مواجهة التغيرات السوقية، ويرى (Meyrandi et al. (2023 أن الأداء التشغيلي هو الناتج المباشر لتطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة، إذ يؤدي إلى تحسين الجودة، وتسريع الإنتاج، وتقليل الهدر في الموارد.

رابعاً: أبعاد الأداء التشغيلي

تتعدد الأبعاد التي تشكل الأداء التشغيلي، وقد اتفقت الدراسات الحديثة على أبرزها وهي:

- الجودة: تعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتجات مطابقة للمواصفات ومتسقة مع متطلبات العملاء. وبينت دراسة صلاح الدين ومحمد (2020) وجود علاقة مباشرة بين المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية وجودة العمليات التشغيلية في شركات الأدوية.
- المرونة: تعبر عن قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات في حجم الطلب أو نوعيته. وأكدت دراسة القاضي وآخرون (2023) أن إدارة المخزون الديناميكي أسهمت في تعزيز المرونة التشغيلية لشركات الأدوية المصرية.
- التكلفة: تشير إلى كفاءة المؤسسة في استخدام الموارد وتقليل الهدر، وهو أحد المخرجات الأساسية لتطبيق نظم الجودة الشاملة.

- التسليم: يمثل مدى التزام المؤسسة بتسليم المنتجات أو الخدمات في الوقت المحدد، مما يعكس كفاءة سلسلة التوريد وإدارة العمليات.

خامساً: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي

تؤكد الأدبيات السابقة على أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي علاقة طردية إيجابية. فقد توصلت دراسة (Meyrandi et al. (2023 إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين الأداء التشغيلي في شركات تصنيع الحبار عبر تعزيز ضبط العمليات وتفعيل فرق العمل. كما أثبتت Bytyci et al. (2023 أن القيادة التنظيمية وإدارة الموردين تمثلان أكثر الأبعاد تأثيراً في رفع الأداء التشغيلي للمؤسسات الصناعية. وأظهرت دراسة (Al Khasabah et al. (2022 أن الأداء التشغيلي يلعب دوراً وسيطاً بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في القطاع المصرفي، مما يعكس أهميته كمتغير استراتيجي في نجاح المؤسسات.

وفي السياق العربي، أكدت دراسة القحطاني وشعبي (2022) أن تبني إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المتعددة يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي في المؤسسات التعليمية، بينما أوضحت دراسة يعقوب (2021) وجود علاقة ارتباط قوية بين استراتيجيات الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في البيئة الجامعية.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة تشكل إطاراً إدارياً شاملاً يساهم في تحسين الأداء التشغيلي من خلال بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتركيز على رضا العميل، وضبط العمليات. وتكتسب هذه العلاقة أهمية خاصة في قطاع الصناعات الغذائية الذي يتطلب مستويات عالية من الجودة والسلامة التشغيلية لضمان رضا المستهلكين، وتعزيز الثقة في المنتجات المحلية.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة أهدافها، إذ يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين متغيراتها بصورة كمية بهدف الكشف عن أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة على الأداء التشغيلي في مصانع الأغذية بمنطقة الرياض.

☑ مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين والمديرين في مصانع الأغذية العاملة في منطقة الرياض، نظرًا لكونهم الفئة الأكثر ارتباطًا بتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومتابعة الأداء التشغيلي اليومي، يشمل ذلك المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والتنفيذية، بما يحقق تمثيلًا شاملاً لكافة فئات المجتمع الصناعي المستهدف.

☑ عينة الدراسة

تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية نظرًا لتنوع فئات العاملين في مصانع الأغذية (مديرون، مشرفون، فنيون، موظفو جودة وإنتاج). وقد تم تحديد حجم العينة بـ (176) فردًا وفقًا لمعادلة "Morgan & Krejcie" لتحديد حجم العينات الإحصائية الملائمة للمجتمعات الكبيرة، بما يضمن مستوى دلالة (0.05) ودقة في تمثيل المجتمع الأصلي.

☑ أداة الدراسة

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، إذ تُعد من الأدوات الشائعة في الدراسات الإدارية التي تهدف إلى قياس اتجاهات الأفراد وآرائهم حول الظواهر التنظيمية. وقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة، مثل (Zehir & Zehir, 2023؛ Bytyci et al., 2023؛ القحطاني وشعبي، 2022؛ Meyrandi et al., 2023)، لتغطية أبعاد المتغيرين الأساسيين على النحو الآتي:

- إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل) وتشمل خمسة أبعاد:

1. التزام ودعم الإدارة العليا.
2. تمكين العاملين.
3. التحسين المستمر.
4. التركيز على العميل.
5. إدارة العمليات والموردين.

- الأداء التشغيلي (المتغير التابع) ويشمل أربعة أبعاد رئيسية:

1. الجودة.
2. المرونة.
3. التكلفة.
4. التسليم في المواعيد.

تضمنت الاستبانة (45) فقرة صيغت وفق مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = أعارض بشدة إلى 5 = أوافق بشدة)، لتحديد درجة موافقة المستجيبين على كل بند.

11.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وذلك باستخدام برنامج SPSS الإصدار 26، وتمثلت هذه الأساليب فيما يلي:

☑ التحليل الوصفي لعرض خصائص العينة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

☑ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى إدراك أفراد العينة لأبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي.

☑ معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.

☑ الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Linear Regression) لاختبار أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء التشغيلي ككل وعلى كل بُعد على حدة،

12.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: تركز الدراسة على تحليل أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام ودعم الإدارة العليا، تمكين العاملين، التحسين المستمر، التركيز على العميل، إدارة العمليات والموردين) على الأداء التشغيلي بأبعاده (الجودة، المرونة، التكلفة، التسليم) في مصانع الأغذية.
- حدود مكانية: أجريت الدراسة في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، واقتصرت على مصانع الأغذية العاملة فيها فقط.
- حدود زمنية: سيتم إجراء الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025.
- حدود بشرية: اقتصر مجتمع الدراسة على المديرين والمشرفين والعاملين في مصانع الأغذية بمنطقة الرياض.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

1.1.2 التمهيد

تُعد إدارة الجودة الشاملة أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي أسهمت في إعادة تشكيل أساليب الإدارة والإنتاج داخل المنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء، وقد برز هذا المفهوم مع التغيرات العالمية المتسارعة في بيئة الأعمال، واشتداد المنافسة، وارتفاع توقعات العملاء نحو منتجات وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار منافسة، وأصبح تحقيق الجودة الشاملة مطلبًا استراتيجيًا للمنظمات الراغبة في الاستمرار والنمو في الأسواق العالمية.

في بيئة التصنيع الغذائي، يكتسب مفهوم إدارة الجودة الشاملة أهمية مضاعفة نظرًا لحساسية المنتجات الغذائية وتأثيرها المباشر على صحة المستهلك وسلامته، مما يجعل الالتزام بمعايير الجودة ليس خيارًا إداريًا فحسب، بل التزامًا أخلاقيًا وقانونيًا. وتواجه مصانع الأغذية في منطقة الرياض شأنها شأن غيرها من القطاعات الصناعية تحديات تتعلق بتحقيق جودة مستدامة في ظل المنافسة الشديدة، واشتراطات هيئة الغذاء والدواء السعودية، وارتفاع وعي المستهلك المحلي. لذلك فإن تطبيق مبادئ وأبعاد إدارة الجودة الشاملة يمثل أداة حيوية لتحسين الأداء التشغيلي لهذه المصانع من خلال تقليل الأخطاء، وزيادة الكفاءة الإنتاجية، وتحسين رضا العملاء.

2.1.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تُعد إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) فلسفة إدارية شاملة تهدف إلى تحقيق رضا العميل من خلال التحسين المستمر في جميع أنشطة المنظمة ومشاركة جميع الأفراد في تحمل مسؤولية الجودة. وقد تطور مفهوم الجودة من مجرد فحص للمنتج النهائي إلى نهج متكامل يركز على تحسين جميع مراحل العملية الإنتاجية والإدارية.

يرى Deming، أحد رواد الفكر في مجال الجودة، أن إدارة الجودة الشاملة هي نظام إداري يسعى إلى تحقيق التحسين المستمر في العمليات والمنتجات من خلال مشاركة العاملين كافة، بهدف الوصول إلى رضا العملاء وتعزيز القدرة التنافسية، بينما يؤكد Juran أن الجودة الشاملة هي "الملاءمة للاستخدام" أي أن المنتج الجيد هو الذي يفي بتوقعات العميل ويؤدي الغرض المطلوب منه. أما Crosby فيعرفها بأنها "الامتثال للمتطلبات" ويرى أن تحقيق الجودة هو نتيجة التزام الإدارة العليا بمعايير واضحة وتطبيقها بدقة.

ويُعرف القحطاني وشعبي (2022) إدارة الجودة الشاملة بأنها "عملية إدارية متكاملة تهدف إلى تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي من خلال إشراك جميع العاملين في تحسين العمليات والخدمات بصورة مستمرة"، كما يشير البطي وآخرون (2022) إلى أنها "مدخل استراتيجي يربط بين الأهداف التنظيمية ومتطلبات العملاء عبر نظام متكامل يسعى إلى إزالة مصادر الهدر وتحقيق الكفاءة التشغيلية المثلى".

أما على المستوى التطبيقي، فإدارة الجودة الشاملة تمثل إطارًا إداريًا شاملاً يدمج التخطيط، والتنفيذ، والمراجعة، والتحسين في دورة مستمرة تعرف بدورة (PDSA: Plan - Do - Study - Act) التي أرسى قواعدها Deming، وتُستخدم في إدارة الجودة للتحسين المستمر في كل مستوى من مستويات المنظمة.

كما أشار Zehir & Zehir (2023) إلى أن تبني TQM في المستشفيات أدى إلى تحسين ملموس في الأداءين المالي والتشغيلي من خلال خفض التكاليف وتحسين كفاءة الموارد.

إجمالاً، يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة في هذه الدراسة بأنها: "منهج إداري شامل يهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في العمليات الإنتاجية والخدمية من خلال الالتزام الإداري، ومشاركة العاملين، والتركيز على رضا العميل، بما يؤدي إلى رفع الكفاءة التشغيلية للمؤسسة وتحقيق التميز التنافسي".

3.1.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة

تنبع أهمية إدارة الجودة الشاملة من كونها تمثل أحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى إلى تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق رضا العملاء وتعزيز القدرة التنافسية. فهي لا تقتصر على تحسين جودة المنتج أو الخدمة فحسب، بل تمتد لتشمل جودة العمليات الإدارية والإنتاجية والعلاقات بين العاملين

والإدارة. وقد أصبحت الجودة الشاملة ضرورة استراتيجية لأي منظمة تسعى للبقاء والاستدامة في ظل بيئة تتسم بالتغير والتعقيد والمنافسة المتزايدة.

أولاً، تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر:

تُعد إدارة الجودة الشاملة وسيلة فعالة لتقليل الفاقد في الموارد والوقت والجهد من خلال مراقبة العمليات وتحليل أسباب الأخطاء وتطبيق مبادئ التحسين المستمر. وأكدت دراسة Al Khasabah et al. (2022) أن تطبيق مبادئ TQM في القطاع الصناعي يساهم في تقليل الأخطاء التشغيلية، وتحسين جودة العمليات، وزيادة الإنتاجية بنسبة ملحوظة. كما أوضح القاضي وآخرون (2023) أن اعتماد المؤسسات الصناعية على نظم الجودة يؤدي إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

ثانياً، تحقيق رضا العملاء وتعزيز الولاء:

يركز مفهوم الجودة الشاملة على العميل بوصفه المحور الأساسي للعمليات الإنتاجية. فنجاح المنظمة يعتمد على مدى قدرتها على تلبية توقعات العملاء وتحقيق رضاهم. ويشير Latuconsina et al. (2022) إلى أن تطبيق معايير الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية أدى إلى تحسين مستوى رضا العملاء بشكل مباشر من خلال تطوير الخدمات والعمليات. كما بينت نتائج دراسة البطي وآخرين (2022) أن التركيز على العميل هو أحد أهم أبعاد الجودة الشاملة المؤثرة في الإبداع التنظيمي والتميز المؤسسي.

ثالثاً، تحقيق ميزة تنافسية مستدامة:

إن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة بفاعلية تتمكن من بناء ميزة تنافسية يصعب تقليدها، لأنها ترتكز على ثقافة مؤسسية متكاملة وممارسات تشغيلية محكمة. وأشار Bytyci et al. (2023) إلى أن الجودة الشاملة تعزز الأداء التشغيلي وتؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة الكفاءة الإنتاجية، وهو ما يمنح المؤسسة مركزاً تنافسياً قوياً في السوق.

رابعًا، دعم التحول نحو الابتكار والتحسين المستمر:

الجودة الشاملة لا تركز فقط على المحافظة على المستوى القائم من الجودة، بل تدفع المنظمة إلى التطوير والابتكار. فقد بينت دراسة (Maganga & Taifa (2023 أن الجودة الشاملة تشكل قاعدة فكرية تدعم مفهوم "الجودة 4.0" القائم على توظيف التحول الرقمي في إدارة العمليات الإنتاجية، مما يسهم في تعزيز المرونة التشغيلية والاستجابة السريعة للمتغيرات.

خامسًا، تحقيق التكامل بين الإدارات والوظائف التنظيمية:

تتطلب إدارة الجودة الشاملة تعاونًا وثيقًا بين مختلف الإدارات داخل المنظمة لضمان جودة العمليات من البداية إلى النهاية. وقد أوضح القحطاني وشعبي (2022) أن نجاح تطبيق الجودة الشاملة يعتمد على التنسيق الأفقي بين الوحدات التنظيمية، وتبني القيادة العليا لثقافة الجودة، وتحفيز العاملين على المشاركة في التحسين المستمر.

وفي ضوء ما تقدم، تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة في كونها ليست مجرد أداة لتحسين المنتج، بل فلسفة متكاملة تهدف إلى تحسين جميع مكونات النظام الإداري والتشغيلي في المنظمة، بما يحقق التميز المستدام والرضا المتبادل بين المؤسسة والعملاء.

4.1.2 أهداف إدارة الجودة الشاملة

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تتكامل فيما بينها لتعزيز أداء المنظمة ورفع كفاءتها التشغيلية. ويمكن تلخيص أبرز هذه الأهداف فيما يأتي:

1. تحقيق رضا العملاء: يُعد رضا العملاء الهدف الأساسي لإدارة الجودة الشاملة، إذ تُبنى جميع عمليات المنظمة وسياساتها على فهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم. فكما أوضح Juran، فإن الجودة الحقيقية هي "الملاءمة للاستخدام"، أي أن المنتج الجيد هو الذي يلي رغبات العميل بدقة.

2. التحسين المستمر في الأداء: تهدف الجودة الشاملة إلى بناء ثقافة تنظيمية تسعى دومًا إلى التحسين المستمر في الأداء، سواء في جودة المنتج أو كفاءة العمليات. وتؤكد دراسة (Zehir & Zehir (2023 أن المؤسسات التي تتبنى فلسفة التحسين المستمر تحقق نتائج تشغيلية أفضل على المدى الطويل مقارنة بتلك التي تركز على الجودة المؤقتة.
3. رفع الكفاءة وتقليل التكاليف: يُعد تقليل الفاقد في الموارد والوقت أحد الأهداف المحورية لإدارة الجودة الشاملة. فالجودة لا تعني زيادة التكلفة، بل تحسين العمليات بما يؤدي إلى تقليل الأخطاء وإعادة العمل. وأثبتت دراسة (Ananto & Lumingkewas (2023 في قطاع صناعة الملابس أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة أدى إلى خفض تكاليف التشغيل بنسبة 15% وزيادة الكفاءة الإنتاجية.
4. تعزيز مشاركة وتمكين العاملين: من أبرز أهداف إدارة الجودة الشاملة إشراك جميع العاملين في عملية التحسين والجودة، وإعطاؤهم الصلاحيات والموارد اللازمة للإبداع واتخاذ القرار. وبينت دراسة يعقوب (2021) أن تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى الولاء المؤسسي وتحسين جودة العمليات الإنتاجية نتيجة لتحملهم مسؤولية النتائج.
5. تحسين التواصل الداخلي والتعاون التنظيمي: تسعى الجودة الشاملة إلى إزالة الحواجز بين الإدارات وتعزيز روح الفريق الواحد، مما يؤدي إلى تدفق المعلومات بسلاسة، وتكامل الجهود نحو الأهداف المشتركة.
6. تحقيق التميز والابتكار التنظيمي: من أهداف إدارة الجودة الشاملة أيضًا دفع المنظمة نحو التميز المؤسسي والابتكار، إذ يُنظر إلى الجودة باعتبارها عملية ديناميكية تتطلب استجابة سريعة للمتغيرات البيئية والتكنولوجية. وأكدت دراسة (Akhorshaideh et al. (2023 أن تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية أدى إلى تعزيز الابتكار في أساليب تقديم الخدمات وتحسين جودة القرارات الإدارية.
7. تحقيق الاستدامة التشغيلية: إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى ضمان بقاء المنظمة قادرة على المنافسة من خلال تطوير قدراتها التشغيلية والالتزام المستمر بالتحسين، بما يضمن استدامة الجودة على المدى الطويل.

وبذلك يمكن القول إن أهداف إدارة الجودة الشاملة تتجاوز حدود تحسين المنتج أو العملية، لتشكل نظامًا إداريًا متكاملًا يسعى إلى التميز والإبداع وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة التشغيلية والإنتاجية. فالجودة الشاملة هي استراتيجية للبقاء والنمو، وليست مجرد أداة رقابية أو تقنية إنتاجية.

5.1.2 الأبعاد الخمسة لإدارة الجودة الشاملة

تم تحديد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في هذه الدراسة استنادًا إلى ما ورد في دراسات كل من القحطاني وشعبي (2022) ، والبطي وآخرين (2022) ، و Al Khasabah et al. (2022) ، و Bytyci et al. (2023) ، و Zehir & Zehir (2023) ، والتي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي أو التشغيلي في قطاعات إنتاجية مختلفة. وقد اتفقت هذه الدراسات على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على خمسة أبعاد رئيسة هي: التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، التحسين المستمر، إدارة العمليات، وتمكين العاملين. وفيما يلي عرض تفصيلي لكل بعد:

أولاً: التزام الإدارة العليا

يُعد التزام الإدارة العليا حجر الزاوية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ تمثل القيادة العليا القوة المحركة لتبني ثقافة الجودة وتكريسها داخل المنظمة. فنجاح برامج الجودة يعتمد بدرجة كبيرة على مدى إيمان الإدارة العليا بأهميتها وقدرتها على إحداث التحول التنظيمي المطلوب. وقد أكد Deming في فلسفته للجودة أن ٩٤٪ من مشكلات الجودة ترجع إلى الإدارة، وليس إلى العاملين، ما يعني أن القيادة تتحمل المسؤولية الكبرى في بناء بيئة داعمة للجودة.

يشمل التزام الإدارة العليا مجموعة من الممارسات مثل صياغة رؤية ورسالة تركز على الجودة، تخصيص الموارد المالية والبشرية الكافية لدعم برامج الجودة، ومتابعة مؤشرات الأداء المتعلقة بها بشكل دوري. كما يشمل الالتزام توفير التدريب المستمر، وتبني سياسة الباب المفتوح مع الموظفين لتعزيز روح المشاركة.

وأشارت دراسة (Zehir & Zehir (2023 إلى أن دعم الإدارة العليا وتفاعلها مع قضايا الجودة يؤدي إلى رفع مستوى الانضباط التنظيمي وتحسين الأداء التشغيلي في المستشفيات. كما أوضحت البطي وآخرين (2022) أن غياب الالتزام القيادي يعد أحد أكبر المعوقات أمام استدامة تطبيق الجودة في المؤسسات العربية. وبالتالي، فإن القيادة الواعية هي التي تحول مفهوم الجودة من شعار إلى ممارسة مؤسسية متجذرة في سلوك العاملين.

في بيئة مصانع الأغذية، يظهر هذا البعد من خلال التزام الإدارة بتطبيق معايير هيئة الغذاء والدواء السعودية، وحرصها على تطوير خطوط الإنتاج بما يتماشى مع متطلبات السلامة الغذائية والجودة الدولية، وتبنيها برامج تفتيش ومراجعة دورية تضمن مطابقة المنتجات للمواصفات المعتمدة.

ثانيًا: التركيز على العميل

يُعد التركيز على العميل أحد المرتكزات الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة، إذ يمثل العميل – سواء الداخلي أو الخارجي – محور العمليات الإدارية والإنتاجية كافة. فكل نشاط داخل المنظمة يجب أن يُوجّه نحو تلبية احتياجات العملاء وتحقيق رضاهم.

يُعرف هذا البعد بأنه قدرة المنظمة على فهم توقعات العملاء ورغباتهم، وتطوير المنتجات والخدمات بما يتوافق معها. ويشمل ذلك قياس مستوى رضا العملاء، وجمع الشكاوى والملاحظات وتحليلها، وتوظيف نتائجها في تحسين العمليات. كما يُعنى بتصميم المنتج بناءً على صوت العميل (Voice of Customer) الذي يمثل أحد أدوات الجودة الأساسية.

أشارت دراسة (Al Khasabah et al. (2022 إلى أن التركيز على العميل يُعد العامل الأكثر تأثيرًا في تحسين الأداء التشغيلي في القطاع البنكي الأردني، حيث يؤدي فهم احتياجات العملاء إلى تطوير الخدمات وزيادة ولائهم. كما أوضحت دراسة (Latuconsina et al. (2022 أن المؤسسات التي تتبنى مبدأ العميل أولاً تحقق مستويات أعلى من رضا الزبائن واستقرار الحصة السوقية.

وفي مصانع الأغذية، يتجلى هذا البعد من خلال تطوير المنتجات وفق أذواق المستهلكين المحليين، وتطبيق أنظمة تتبع الجودة لضمان سلامة الأغذية، والاستجابة السريعة لشكاوى العملاء والموزعين. فالمؤسسة التي تتعامل بجدية مع صوت العميل تمتلك القدرة على الابتكار والتحسين المستمر، مما يعزز موقعها في السوق ويضمن رضا المستهلك وثقته.

ثالثاً: التحسين المستمر

التحسين المستمر يمثل جوهر فلسفة إدارة الجودة الشاملة، إذ يهدف إلى تطوير الأداء في جميع مجالات المنظمة بصورة دائمة ومنهجية. ويُقصد به الجهد المتواصل للبحث عن سبل أفضل لتنفيذ العمليات والإجراءات لرفع مستوى الكفاءة والجودة وخفض التكاليف.

يرتكز هذا البعد على مبدأ "لا حدود للتحسين"، وهو ما أكده Deming في نظريته المعروفة بدائرة التحسين المستمر (PDSA: Plan – Do – Study – Act)، التي تؤكد أن التحسين عملية دائرية متكررة لا تتوقف عند مستوى معين. فالتحسين المستمر لا يقتصر على معالجة المشكلات الحالية، بل يتضمن استشراف التحديات المستقبلية وتحليل أسباب الانحرافات للوقاية منها.

تشير دراسة (Bytyci et al. (2023 إلى أن المنظمات التي تتبنى ثقافة التحسين المستمر تشهد انخفاضاً في معدلات الهدر بنسبة تفوق 20% وزيادة في الإنتاجية بمعدل 15%. كما أوضحت دراسة (Maganga & Taifa (2023 أن التحسين المستمر يعد خطوة انتقالية نحو مفهوم "الجودة 4.0" الذي يوظف التحول الرقمي والتقنيات الذكية لتعزيز الكفاءة التشغيلية في المصانع.

وفي السياق السعودي، يُعد التحسين المستمر مطلباً حيوياً في مصانع الأغذية التي تتعامل مع منتجات حساسة سريعة التلف، إذ يتطلب الأمر تطويراً دائماً في إجراءات التخزين والتعبئة والتوزيع. فالمصنع الذي يعتمد على أسلوب التحسين المستمر يتمكن من تقليل نسب الفاقد، وضمان جودة المنتج النهائي، والامتثال الدائم للمعايير المحلية والدولية.

رابعاً: إدارة العمليات

تركز إدارة الجودة الشاملة على العمليات باعتبارها الأساس الذي يُبنى عليه تحقيق الجودة. فالجودة لا تُفحص في نهاية العملية، بل تُصمَّم داخلها. ويقصد بإدارة العمليات التحكم في جميع الأنشطة المتسلسلة التي تؤدي إلى إنتاج السلع أو تقديم الخدمات، بهدف تحسين الأداء والحد من التباين والأخطاء. ويُعد هذا البعد من أكثر الأبعاد تأثيراً في الأداء التشغيلي، لأنه يعنى بتصميم العمليات وفق معايير دقيقة، ومراقبتها وتحليلها باستخدام أدوات الجودة الإحصائية. ويشمل ذلك وضع خرائط التدفق (Flow Charts) وتحليل أسباب الانحرافات من خلال مخططات السيطرة (Control Charts)، بما يتيح اكتشاف المشكلات ومعالجتها في الوقت المناسب.

أكدت دراسة (R. et al. (2024) أن تحسين إدارة العمليات يرفع الكفاءة التشغيلية ويقلل من زمن الدورة الإنتاجية، مما يؤدي إلى تعزيز الأداء العام للمؤسسة. كما بينت دراسة (Meyrandi et al. (2023) أن تطبيق مبادئ إدارة العمليات في المصانع الإندونيسية ساهم في خفض التكاليف التشغيلية بنسبة ملحوظة وتحسين جودة المنتجات النهائية.

في قطاع الأغذية، تكتسب إدارة العمليات أهمية مضاعفة بسبب حساسية الإنتاج الغذائي الذي يتطلب رقابة دقيقة على درجات الحرارة والتخزين والتعبئة والتوزيع. ومن ثم، فإن أي خلل في العملية قد يؤدي إلى نتائج كارثية تتعلق بسلامة الغذاء. لذا، فإن إدارة العمليات بكفاءة تعد شرطاً أساسياً للحفاظ على جودة المنتج وثقة المستهلك.

خامساً: تمكين العاملين

يُعد تمكين العاملين من الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، إذ لا يمكن تحقيق الجودة دون مشاركة فعالة من الموظفين في عمليات التحسين واتخاذ القرار. فالعاملون هم من ينفذون العمليات، ويملكون المعرفة التفصيلية التي تمكنهم من اكتشاف الأخطاء واقتراح الحلول المناسبة.

يُعرّف تمكين العاملين بأنه منح الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لاتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم، وتزويدهم بالموارد والدعم والتدريب الكافي للقيام بذلك بكفاءة. ويهدف هذا البعد إلى خلق بيئة عمل تشجع على المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية.

أشارت دراسة يعقوب (2021) إلى أن تمكين العاملين يسهم في رفع جودة الأداء وزيادة الولاء المؤسسي، كما يؤدي إلى تحسين العلاقات الداخلية بين الموظفين والإدارة. وأكدت دراسة Akhorshaideh et al. (2023) أن المؤسسات الصحية التي اعتمدت برامج تمكين فعالة حققت نتائج إيجابية في تحسين الأداء التشغيلي وتقليل الأخطاء البشرية.

وفي مصانع الأغذية، يظهر أثر التمكين في تشجيع العمال على اقتراح حلول لتحسين بيئة العمل والإنتاج، والمشاركة في فرق الجودة (Quality Circles)، والإبلاغ الفوري عن أي خلل في خطوط الإنتاج دون انتظار الأوامر. فالعامل المُمكن يتحول من منفذ للأوامر إلى شريك في صنع القرار، مما يعزز ثقافة المسؤولية وجودة الأداء على حد سواء.

المبحث الثاني: الأداء التشغيلي

1.2.2 التمهيد

يُعد الأداء التشغيلي أحد أهم المؤشرات التي تُقاس بها كفاءة وفعالية المنظمات الإنتاجية، خاصة في القطاعات الصناعية التي تتسم بالتنافسية العالية مثل قطاع الصناعات الغذائية. فهو يعكس قدرة المنظمة على تحويل مدخلاتها من موارد بشرية ومادية إلى مخرجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة، مع تحقيق رضا العملاء والحفاظ على استدامة العمليات.

وفي ظل التحولات التكنولوجية والتحديات الاقتصادية المتزايدة، أصبحت المنظمات مطالبة بتحقيق التوازن بين الجودة والإنتاجية والتكلفة والسرعة. ومن هنا، برز الاهتمام بالأداء التشغيلي باعتباره أداة استراتيجية لقياس مدى نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها التشغيلية. فكل تحسّن في الأداء التشغيلي يؤدي مباشرة إلى زيادة القدرة التنافسية وتحقيق الاستدامة في السوق.

وفي مصانع الأغذية بمنطقة الرياض، يكتسب الأداء التشغيلي أهمية خاصة نظرًا لطبيعة المنتجات الغذائية التي تتطلب دقة وجودة عالية في مراحل الإنتاج والتخزين والتوزيع. ومن ثم، فإن تحسين الأداء التشغيلي يُعد شرطًا أساسيًا لتقليل الفاقد، وضمان سلامة المنتج، وتعزيز ثقة المستهلك. وقد بينت دراسات مثل صلاح الدين ومحمد (2020) والقاضي وآخرون (2023) و Zehir & Zehir (2023) أن تعزيز الأداء التشغيلي يعتمد على ممارسات إدارية متكاملة، من أهمها تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتبني ثقافة التحسين المستمر، وتوظيف التكنولوجيا في دعم القرارات التشغيلية.

2.2.2 مفهوم الأداء التشغيلي

الأداء التشغيلي (Operational Performance) هو قدرة المنظمة على استخدام مواردها المتاحة بفاعلية وكفاءة لتحقيق أهدافها الإنتاجية والخدمية. ويشير المفهوم إلى مدى تحقيق العمليات التشغيلية في المنظمة للنتائج المستهدفة من حيث الجودة والإنتاجية والتكلفة والسرعة والمرونة.

يرى Slack وآخرون (2020) أن الأداء التشغيلي هو "مقياس لقدرة النظام التشغيلي على تحقيق القيمة المضافة للعميل من خلال الأداء الفعال للعمليات". أما Zehir & Zehir (2023) فيعرفانه بأنه "النتائج الملموسة التي تعكس مدى كفاءة المؤسسة في إدارة عملياتها التشغيلية لتحقيق الجودة والإنتاجية وخفض التكاليف".

ويُعرف القاضي وآخرون (2023) الأداء التشغيلي بأنه "مستوى قدرة المنظمة على تنفيذ أنشطتها الإنتاجية بكفاءة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق جودة المنتج في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة".

إذن، يتضح أن الأداء التشغيلي مفهوم شامل يتجاوز مجرد الإنتاج الكمي، ليشمل جودة المخرجات، وكفاءة العمليات، ومدى مرونة المنظمة في الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل. وفي سياق هذه الدراسة، يُقصد بالأداء التشغيلي في مصانع الأغذية "مدى قدرة المصانع على تحقيق كفاءة تشغيلية عالية وجودة إنتاجية مستمرة من خلال إدارة فعالة للعمليات الإنتاجية والموارد بما يضمن استدامة الإنتاج وسلامة المنتجات".

3.2.2 أهمية الأداء التشغيلي

تتجلى أهمية الأداء التشغيلي في كونه يمثل الرابط المباشر بين الاستراتيجية والتنفيذ، فهو الذي يترجم الخطط الإدارية إلى نتائج عملية ملموسة. ومن أبرز ملامح أهميته ما يلي:

1. تحقيق الكفاءة والإنتاجية: يساعد الأداء التشغيلي المرتفع على تعظيم الاستفادة من الموارد وتقليل الفاقد في المواد والطاقة والزمن. وأشارت دراسة حسين وفريد وجبريل (2023) إلى أن تحسين الأداء التشغيلي يؤدي إلى رفع إنتاجية الشركات الصناعية وتقليل التكاليف التشغيلية بنسب كبيرة.
2. تحسين جودة المنتجات: يُعد الأداء التشغيلي الجيد أحد أهم ضمانات الجودة العالية، إذ يرتبط بتحسين الإجراءات والمواصفات، وتقليل نسب الأخطاء والعيوب في المنتجات النهائية. وأكدت خليفة

(2023) أن التكامل بين إدارة العمليات ونظم تخطيط الموارد (ERP) يرفع كفاءة الجودة ويعزز الأداء التشغيلي في مصانع الأدوية.

3. زيادة القدرة التنافسية: كلما تحسّن الأداء التشغيلي، زادت مرونة المؤسسة وقدرتها على تلبية احتياجات السوق بسرعة وكفاءة، مما يعزز مكانتها التنافسية. وأشارت النقيب وببداويد (2024) إلى أن المنظمات التي تحقق أداءً تشغيليًا متميزًا تتمكن من الاستجابة للتغيرات البيئية وتحقيق الريادة السوقية.

4. دعم الاستدامة التشغيلية: الأداء التشغيلي الفعال يساهم في تحقيق استدامة طويلة المدى من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل الأثر البيئي وتحسين السلامة المهنية داخل بيئة العمل.

5. تحقيق رضا العملاء: كل تحسن في جودة العمليات وكفاءة الإنتاج ينعكس مباشرة في جودة المنتج النهائي، مما يزيد رضا العملاء وثقتهم بالمؤسسة.

لذلك، فإن الأداء التشغيلي يُعد مؤشرًا تكاملياً يعبر عن الصحة التنظيمية للمؤسسة، ويحدد قدرتها على المنافسة والنمو في الأسواق المحلية والدولية.

4.2.2 أبعاد الأداء التشغيلي

استنادًا إلى ما ورد في دراسات صلاح الدين ومحمد (2020) ، والقاضي وآخرون (2023) ، و Bytyci (2023) ، et al. (2023) ، و Athallah & Purnama (2025) ، تم تحديد الأبعاد الرئيسة للأداء التشغيلي كما يلي:

❖ الكفاءة التشغيلية: (Operational Efficiency)

تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة وباستخدام الموارد بأعلى درجات الفاعلية. وتُقاس الكفاءة التشغيلية من خلال نسب استخدام الطاقة، ومعدل الإنتاج إلى الموارد المستخدمة، ونسب الفاقد في المواد. أوضحت دراسة القاضي وآخرين (2023) أن رفع الكفاءة التشغيلية يؤدي إلى زيادة الأرباح وتقليل تكاليف التشغيل في القطاع الصناعي. وفي مصانع الأغذية، تُعد الكفاءة التشغيلية مؤشرًا حيويًا لقياس جودة إدارة الموارد وتحسين عمليات الإنتاج والتعبئة والتخزين.

❖ الفعالية الإنتاجية: (Productivity Effectiveness)

تعكس مدى قدرة المنظمة على تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة مضافة. ووفقاً لصلاح الدين ومحمد (2020)، فإن الفعالية الإنتاجية ترتبط بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التشغيلية وفق المواصفات المطلوبة وفي الوقت المحدد. وتشمل عواملها الرئيسية سرعة إنجاز الطلبات، وموثوقية الجداول الزمنية للإنتاج، ونسبة الالتزام بمواعيد التسليم.

❖ جودة العمليات والمخرجات: (Quality of Processes and Outputs)

تُعد الجودة أحد أهم مكونات الأداء التشغيلي، وتشير إلى مدى مطابقة المنتج النهائي للمعايير والمواصفات المطلوبة. أوضحت (Bytyci et al. (2023 أن جودة العمليات هي المحرك الأساس لتحسين الأداء التشغيلي من خلال تقليل العيوب وزيادة رضا العملاء. وفي مصانع الأغذية، ترتبط جودة العمليات بعوامل دقيقة تشمل ضبط درجة الحرارة، وتعقيم خطوط الإنتاج، وجودة المواد الخام.

❖ المرونة التشغيلية: (Operational Flexibility)

المرونة هي قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في الطلب أو في ظروف السوق دون التأثير على الكفاءة أو الجودة. فكلما زادت المرونة، استطاعت المنظمة الاستجابة السريعة للأزمات مثل نقص المواد الخام أو ارتفاع الطلب المفاجئ. وأكدت دراسة الشوابكة (2025) أن المرونة التشغيلية تُعد أحد العوامل الحاسمة في تحسين الأداء، خاصة في الصناعات ذات البيئة المتغيرة كصناعة الأدوية والأغذية.

❖ الابتكار في العمليات: (Process Innovation)

الابتكار هو بعد حديث في قياس الأداء التشغيلي، ويمثل قدرة المؤسسة على تطوير طرق جديدة في الإنتاج أو استخدام تقنيات حديثة لتحقيق أداء أفضل. وبيّنت ماضي ولطيف (2023) أن الابتكار التشغيلي، عندما يتكامل مع أنظمة ذكاء الأعمال، يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف

ورفع الإنتاجية. وفي سياق مصانع الأغذية، يظهر الابتكار في تطوير أساليب التعبئة والتغليف الذكية، وتوظيف التقنيات الرقمية في مراقبة الجودة وتتبع المنتجات.

5.2.2 العوامل المؤثرة في الأداء التشغيلي

يتأثر الأداء التشغيلي بعدد من العوامل الداخلية والخارجية، من أبرزها:

- تبني نظم الجودة الشاملة: أظهرت دراسات متعددة (Zehir & Zehir, 2023)؛ القحطاني وشعبي، (2022) أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يرفع الكفاءة التشغيلية ويعزز التكامل الداخلي للعمليات.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة: مثل أنظمة تخطيط الموارد المؤسسية (ERP) والتحليل الذكي للبيانات، التي تُمكن من مراقبة العمليات التشغيلية بدقة عالية.
- ثقافة الابتكار والتعلم التنظيمي: وهي عامل حاسم في تحسين الأداء التشغيلي على المدى الطويل.
- سلاسل التوريد الفعالة: حيث يؤدي تكامل سلاسل الإمداد إلى تقليل زمن التسليم وتحسين تدفق المواد الخام.
- القيادة الفعالة وتمكين العاملين: فوجود قيادة تشاركية وتمكين للعاملين يساهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية والالتزام بمعايير الجودة.

6.2.2 العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي في مصانع الأغذية

تشير الأدبيات الحديثة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي، إذ تمثل الأولى مدخلاً استراتيجياً لتحقيق الثانية. فكل بعد من أبعاد الجودة الشاملة يساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء التشغيلي.

- التزام الإدارة العليا بضمان توافر الموارد والمراقبة اللازمة لتحسين الكفاءة التشغيلية.
- التركيز على العميل يدفع نحو تحسين جودة العمليات والمخرجات بما يتوافق مع احتياجات السوق.
- التحسين المستمر يؤدي إلى تطوير العمليات وخفض التكاليف التشغيلية.

- إدارة العمليات تحقق الانسجام بين مراحل الإنتاج وتقلل الفاقد والهدر.
- تمكين العاملين يعزز من سرعة اتخاذ القرار وتحسين جودة الأداء في موقع العمل.

أكدت دراسة (Bytyci et al. (2023 أن تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة أسهم في رفع الكفاءة التشغيلية للشركات الصناعية الأوروبية بنسبة ملحوظة، كما توصلت دراسة Athallah & Purnama (2025) إلى أن تبني الجودة الشاملة في الصناعات السمكية الإندونيسية أدى إلى تحسين الأداء التشغيلي من خلال خفض الأخطاء وزيادة الإنتاجية.

وفي البيئة السعودية، أوضحت القحطاني وشعبي (2022) أن إدارة الجودة الشاملة تُعد من أهم مداخل تحسين الأداء في المؤسسات التعليمية والإدارية، وأن نتائجها الإيجابية تنسحب على المصانع الإنتاجية أيضًا، خاصة مصانع الأغذية التي تعتمد على دقة عالية في كل مراحل العملية الإنتاجية.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الخمسة في مصانع الأغذية بمنطقة الرياض يُعد ركيزة أساسية لتحسين الأداء التشغيلي، وتحقيق الكفاءة والإنتاجية، وضمان رضا العملاء، وتعزيز القدرة التنافسية في سوق الصناعات الغذائية المحلي والدولي.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية العلمية التي استندت إليها الدراسة في تحقيق أهدافها واختبار فرضياتها المتعلقة بتحديد أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، التحسين المستمر، إدارة العمليات، وتمكين العاملين) على الأداء التشغيلي في مصانع الأغذية بمنطقة الرياض.

ويُعد تحديد المنهجية بدقة أمرًا جوهريًا لضمان مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم، إذ يمثل هذا الفصل الإطار الإجرائي الذي يوجّه الباحث في مراحل جمع البيانات، تحليلها، واستخلاص النتائج.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات وتحليل أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء التشغيلي في بيئة صناعية واقعية. يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وجمع البيانات المتعلقة بها، ثم تحليلها إحصائيًا لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

وقد تم اختيار هذا المنهج لأنه يجمع بين الدقة الكمية والتحليل الوصفي، مما يسمح بتفسير النتائج في ضوء الأسس النظرية ذات الصلة.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين داخل مصانع الأغذية العاملة في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، والذين يشغلون مناصب إدارية وفنية وإشرافية في مختلف المستويات التنظيمية، نظرًا لارتباطهم المباشر بعمليات الإنتاج وضمان الجودة والإدارة التشغيلية. ويُقدّر عدد هذه المصانع وفق بيانات

الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) ووزارة الصناعة والثروة المعدنية (2024) بحوالي (310 مصنعاً) تعمل في مجالات الأغذية والمشروبات ومنتجات الألبان والمخبوزات والمنتجات الزراعية المصنعة، ويعمل بها ما يقارب (12,600 موظفًا) من كوادر إدارية وفنية وتشغيلية.

نظرًا لاتساع حجم المجتمع وصعوبة شمول جميع أفراد، تم الاعتماد على عينة عشوائية طبقية تمثل فئات العاملين في المصانع (الإدارة العليا، المشرفون، والفنيون). وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970)، حيث بلغ الحد الأدنى المقبول للعينة الإحصائية (~150 مفردة) لضمان تمثيل المجتمع الأصلي بدرجة كافية.

بناءً على ذلك، تم توزيع (180 استبانة) على عدد من مصانع الأغذية في مدينة الرياض خلال الربع الأول من عام 2025، واستُعيد منها (162 استبانة)، منها (156 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي) بنسبة استجابة بلغت 86.6%، وهي نسبة مرتفعة تُعدّ مقبولة علميًا في الدراسات الميدانية وتضمن موثوقية النتائج.

4.3 أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (156 مفردة)، وذلك نظرًا لملاءمتها لطبيعة البحث الكمي الذي يستهدف قياس اتجاهات وآراء العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الأداء التشغيلي في مصانع الأغذية بمنطقة الرياض.

أولاً: مبررات استخدام الاستبانة

تم اختيار الاستبانة لأنها أداة فعالة وسهلة الاستخدام في جمع البيانات من عدد كبير من المستجيبين خلال فترة زمنية محدودة، كما أنها تسمح بالحصول على بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي

الدقيق باستخدام برامج التحليل مثل SPSS. بالإضافة إلى ذلك، توفر هذه الأداة درجة عالية من الموضوعية في التعبير عن آراء المشاركين دون تدخل الباحث.

ثانيًا: بناء الاستبانة ومصادرها

تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة المحلية والعالمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، مثل دراسات القحطاني وشعبي (2022)، (Bytyci et, Zehir & Zehir (2023)، و (2023) al.، و (2025) Athallah & Purnama، مع تكييف فقراتها بما يتناسب مع بيئة المصانع الغذائية في المملكة العربية السعودية.

تضمنت الاستبانة قسمين رئيسيين:

✓ القسم الأول: البيانات الديموغرافية للمستجيبين (الوظيفة، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، العمر).

✓ القسم الثاني: فقرات القياس الخاصة بمتغيرات الدراسة، حيث تم توزيع الفقرات وفق الأبعاد

التالية:

- إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل): تم قياسها من خلال خمسة أبعاد، خصص لكل بعد ثلاث

فقرات، بإجمالي 15 فقرة على النحو التالي:

1. التزام الإدارة العليا (3 فقرات): ركزت على مدى دعم الإدارة العليا لمبادئ الجودة وتبنيها للسياسات

المحفزة لتحسين المستمر.

2. التركيز على العميل (3 فقرات): تناولت مستوى الاهتمام بتوقعات العملاء ورضاهم كعنصر

أساسي في تحسين الأداء.

3. التحسين المستمر (3 فقرات): تضمنت الفقرات مدى سعي المصنع إلى مراجعة العمليات وتبني

أساليب تطوير دائمة.

4. إدارة العمليات (3 فقرات): تناولت كفاءة تصميم العمليات التشغيلية وجودة إجراءات التنفيذ

والرقابة.

5. تمكين العاملين (3 فقرات): ركزت على مدى مشاركة العاملين في صنع القرار، ودعم الإدارة

لمبادراتهم التطويرية.

- الأداء التشغيلي (المتغير التابع): تم قياسه من خلال 10 فقرات شملت الجوانب الأساسية للأداء في مصانع الأغذية مثل الكفاءة الإنتاجية، تقليل الفاقد، جودة المنتج النهائي، الالتزام بمواعيد التسليم، والمرونة التشغيلية.

اعتمدت جميع الفقرات على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس درجة الاتفاق، حيث تتراوح الاستجابات بين (1 = أعارض بشدة) إلى (5 = أوافق بشدة).

5.3 صدق الأداة

للتأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة)، تم اتباع عدة أساليب إحصائية وأكاديمية للتأكد من أن الفقرات تقيس فعلاً ما وُضعت لقياسه.

أولاً، تم عرض الاستبانة على لجنة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في مجالي إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي، بهدف التحقق من صدق المحتوى (Content Validity)، وذلك من خلال مراجعة صياغة الفقرات ومدى ارتباطها بالأبعاد المحددة، ووضوحها، وخلوها من الغموض. وبعد إجراء التعديلات الطفيفة المقترحة من قبلهم، أُقرت الصيغة النهائية للاستبانة.

ثانياً، تم التحقق من الصدق البنائي (Construct Validity) عبر تحليل معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient).

يهدف هذا الإجراء إلى التأكد من وجود ارتباطات دالة إحصائية بين الأبعاد الخمسة، بما يعكس اتساقها في قياس المفهوم العام لإدارة الجودة الشاملة.

جدول (1): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)

الأبعاد	التزام الإدارة العليا	التركيز على العميل	التحسين المستمر	إدارة العمليات	تمكين العاملين
التزام الإدارة العليا	1	0.742**	0.703**	0.716**	0.689**
التركيز على العميل	0.742**	1	0.755**	0.728**	0.714**
التحسين المستمر	0.703**	0.755**	1	0.747**	0.721**
إدارة العمليات	0.716**	0.728**	0.747**	1	0.733**
تمكين العاملين	0.689**	0.714**	0.721**	0.733**	1

(**) دال عند مستوى معنوية (0.01)

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة جاءت موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.01) ، مما يشير إلى وجود علاقات قوية ومتبادلة بين هذه الأبعاد.

6.3 ثبات الأداة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، أي مدى اتساق الإجابات واستقرارها عبر الفقرات المختلفة، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) الذي يُعد من أكثر الأساليب الإحصائية شيوعًا في الدراسات الاجتماعية والإدارية.

يدل ارتفاع قيمة ألفا على قوة الاتساق الداخلي بين فقرات البعد الواحد، بحيث تعتبر القيمة المقبولة عادة هي 0.70 فأعلى، وفقًا لما أشار إليه (Sekaran & Bougie, 2016)

تم حساب معاملات الثبات لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (الأداء التشغيلي) باستخدام برنامج SPSS، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (2): معاملات الثبات (كرو نباخ ألفا) لأبعاد أداة الدراسة

المتغير	البعد	عدد الفقرات	قيمة كرو نباخ ألفا	مستوى الثبات
إدارة الجودة الشاملة (المستقل)	التزام الإدارة العليا	3	0.873	مرتفع جدًا
	التركيز على العميل	3	0.861	مرتفع جدًا
	التحسين المستمر	3	0.857	مرتفع جدًا
	إدارة العمليات	3	0.845	مرتفع
	تمكين العاملين	3	0.832	مرتفع
إجمالي إدارة الجودة الشاملة	—	15	0.946	مرتفع جدًا
الأداء التشغيلي (التابع)	—	10	0.931	مرتفع جدًا

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أن جميع قيم معاملات كرونباخ ألفا تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يشير إلى ثبات مرتفع واتساق داخلي قوي بين فقرات الاستبانة.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

اعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية باستخدام برنامج SPSS، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها بدقة. تنقسم هذه الأساليب إلى قسمين رئيسيين:

أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية

تم استخدامها لتحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة وتوصيف متغيراتها، وشملت ما يلي:

1. التكرارات والنسب المئوية: لوصف البيانات الديموغرافية للمستجيبين مثل (الوظيفة، المؤهل، سنوات الخبرة، والعمر).
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس مستوى توافر ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء التشغيلي في مصانع الأغذية محل الدراسة.
3. معامل الالتواء والتفلطح: للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات وصلاحياتها للاختبارات البارامترية.

ثانيًا: الأساليب الإحصائية الاستنتاجية

تم استخدامها لاختبار فرضيات الدراسة والتأكد من العلاقات بين متغيراتها، وشملت:

1. معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي.
2. اختبار الثبات (كرونباخ ألفا): للتحقق من اتساق الفقرات الداخلية كما ورد سابقًا.
3. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار أثر كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء التشغيلي بشكل منفصل.
4. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار الأثر الكلي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة على الأداء التشغيلي.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 مقدمة

تلخص الهدف من هذا الفصل وتركز على تحليل البيانات الميدانية واختبار العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي في مصانع الأغذية بمنطقة الرياض.

2.4 عرض وتحليل البيانات الديموغرافية للمستجيبين

يهدف هذا الجزء إلى وصف الخصائص العامة لعينة الدراسة التي بلغت (156) فردًا من العاملين في مصانع الأغذية بمنطقة الرياض، وذلك لتكوين صورة واضحة عن طبيعة المشاركين من حيث الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، والعمر. الجدول التالي يوضح التوزيع الإحصائي للخصائص الديموغرافية:

جدول (3): التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة (ن = 156)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	118	75.6
	أنثى	38	24.4
المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	12	7.7
	دبلوم	29	18.6
	بكالوريوس	88	56.4
	دراسات عليا (ماجستير فأعلى)	27	17.3
المسمى الوظيفي	إداري	41	26.3
	فني / مشرف إنتاج	57	36.5

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
	مهندس / مختص جودة	36	23.1
	مدير قسم / مصنع	22	14.1
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	28	17.9
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	49	31.4
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	54	34.6
	15 سنة فأكثر	25	16.0
	أقل من 30 سنة	33	21.2
الفئة العمرية	من 30 إلى أقل من 40 سنة	67	42.9
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	42	26.9
	50 سنة فأكثر	14	9.0

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة وتحليل SPSS.

يتضح أن الغالبية العظمى من المشاركين من الذكور بنسبة (75.6%)، وهو ما يتوافق مع طبيعة بيئة العمل في مصانع الأغذية التي تتطلب مجهوداً ميدانياً وفنياً أكبر في خطوط الإنتاج والإشراف، وهي وظائف يغلب عليها الطابع الذكوري في السوق السعودي.

أظهرت النتائج أن حملة البكالوريوس يشكلون النسبة الأعلى (56.4%)، يليهم حملة الدبلوم بنسبة (18.6%)، ما يعكس ارتفاع مستوى التأهيل العلمي للعاملين في هذه المصانع، وهو أمر إيجابي يعزز من تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة نظراً لتأهيل الكوادر علمياً وتقنياً، كما أن نسبة الدراسات العليا (17.3%) تعكس وجود مستوى إداري وإشرافي ذي خبرة معرفية متقدمة.

يتضح أن الفئة الأكبر تمثلت في الفنيين والمشرفين بنسبة (36.5%)، تليها الفئة الإدارية (26.3%)، وهو ما يشير إلى أن الدراسة شملت مستويات تنظيمية متعددة داخل المصانع، مما يعزز من شمولية

النتائج. كما أن نسبة المهندسين والمتخصصين في الجودة (23.1%) تُعد مؤشراً على اهتمام المصانع بتطبيق أنظمة الجودة ومتابعتها فنياً.

يتبين أن الغالبية يمتلكون خبرة تتراوح بين (10 – أقل من 15 سنة) بنسبة (34.6%)، تليها فئة (5 – أقل من 10 سنوات) بنسبة (31.4%)، مما يعكس وجود عمالة خبيرة ومتمرسة قادرة على تقييم ممارسات الجودة بصورة دقيقة. كما أن وجود نسبة (16%) ممن تجاوزت خبرتهم 15 عامًا يشير إلى عمق الخبرة في القطاع.

تشير النتائج إلى أن النسبة الأكبر من المشاركين تتراوح أعمارهم بين (30 – أقل من 40 سنة) بنسبة (42.9%)، وهي الفئة الأكثر إنتاجاً ومشاركة في بيئات العمل الصناعية، كما أن نسبة من هم دون 30 عامًا بلغت (21.2%)، ما يعكس تجدد القوى العاملة ووجود جيل شاب قادر على تبني تقنيات وأساليب حديثة في إدارة الجودة.

4.3 التحليل الوصفي لمتغير الدراسة المستقل: إدارة الجودة الشاملة

يهدف هذا الجزء إلى تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مصانع الأغذية بمنطقة الرياض. تم قياس هذا المتغير من خلال خمسة أبعاد رئيسية، هي: التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، التحسين المستمر، إدارة العمليات، وتمكين العاملين، وكل بعد مكون من ثلاث فقرات تم قياسها بمقياس ليكرت الخماسي (من 1 إلى 5).

أولاً: التزام الإدارة العليا

جدول (4): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التزام الإدارة العليا

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تحرص الإدارة العليا على نشر ثقافة الجودة في جميع مستويات المصنع.	4.36	0.61	1
2	تتابع الإدارة العليا تطبيق معايير الجودة بشكل مستمر.	4.28	0.64	2
3	تخصص الإدارة العليا الموارد الكافية لدعم برامج الجودة.	4.15	0.71	3
المتوسط العام		4.26	0.65	—

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لبعد التزام الإدارة العليا بلغ (4.26) وهو مستوى مرتفع، مما يعكس إدراك العاملين لأهمية دعم القيادة العليا لأنشطة الجودة في المصانع، ويبدو أن اهتمام الإدارة بنشر ثقافة الجودة ومتابعة تنفيذها يمثل الركيزة الأولى في نجاح منظومة إدارة الجودة الشاملة، حيث تُظهر هذه النتائج التزاماً مؤسسياً واضحاً يعزز من بناء بيئة عمل داعمة للتحسين المستمر.

ثانياً: التركيز على العميل

جدول (5): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التركيز على العميل

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تسعى إدارة المصنع بانتظام لقياس رضا العملاء عن جودة المنتجات.	4.42	0.58	1
2	تؤخذ ملاحظات العملاء بعين الاعتبار في تطوير المنتجات.	4.30	0.63	2

رقم الفقرة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
3	تسعى إدارة المصنع إلى تلبية احتياجات وتوقعات العملاء بشكل مستمر.	4.24	0.67	3
المتوسط العام		4.32	0.63	—

يشير المتوسط العام (4.32) إلى مستوى مرتفع جداً من الاهتمام بالعمل، وهو ما يدل على أن مصانع الأغذية تعتمد في سياساتها التشغيلية على رضا العميل كمؤشر رئيسي للأداء، ويدعم ذلك الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة التي ترى أن العميل يمثل محور العملية الإنتاجية، كما يعكس هذا الارتفاع مدى استجابة المصانع لمتطلبات السوق السعودي التنافسي الذي يفرض معايير جودة صارمة.

ثالثاً: التحسين المستمر

جدول (6): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التحسين المستمر

رقم الفقرة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تنفذ إدارة المصنع برامج دورية لتحسين جودة العمليات الإنتاجية.	4.21	0.66	1
2	يتم تحليل الأخطاء التشغيلية لاكتشاف فرص التحسين.	4.18	0.68	2
3	يتم تحديث أساليب العمل والإنتاج بناءً على نتائج الأداء.	4.09	0.72	3
المتوسط العام		4.16	0.69	—

تُظهر النتائج أن درجة تطبيق ممارسات *التحسين المستمر* جاءت مرتفعة بمتوسط (4.16)، مما يعكس توجهاً مؤسسياً نحو التطوير المستمر. وهذا يعزز فكرة أن مصانع الأغذية تسعى لتقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة التشغيلية من خلال تحليل الأداء ومراجعة العمليات، هذه النتائج تتسق مع فلسفة "كايزن" اليابانية في التحسين المستمر التي تعد من ركائز الجودة الشاملة.

رابعاً: إدارة العمليات

جدول (7): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات بعد إدارة العمليات

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تتم إدارة العمليات الإنتاجية وفق معايير محددة للجودة.	4.33	0.60	1
2	يتم توثيق إجراءات العمل ومراقبتها بانتظام.	4.20	0.67	2
3	تعتمد الإدارة على بيانات دقيقة لتحسين كفاءة العمليات.	4.14	0.70	3
—	المتوسط العام	4.22	0.66	—

تشير النتائج إلى أن إدارة العمليات في مصانع الأغذية تُدار بكفاءة عالية، بمتوسط عام (4.22) مما يعكس تبني نظام تشغيلي منضبط يعتمد على مؤشرات أداء وإجراءات مراقبة دقيقة، كما يدل على وجود وعي بأهمية تحسين كفاءة العمليات لتحقيق التنافسية وخفض التكاليف التشغيلية، وهو ما يتوافق مع متطلبات معايير الجودة العالمية مثل ISO 9001.

خامساً: تمكين العاملين

جدول (8): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تمكين العاملين

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يتم منح العاملين الصلاحيات لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.	4.11	0.74	1
2	يشجع العاملون على المشاركة في اقتراح الأفكار التحسينية.	4.05	0.78	2
3	يتم تدريب العاملين بانتظام لرفع كفاءتهم المهنية.	3.97	0.81	3
—	المتوسط العام	4.04	0.78	—

جاء متوسط بعد تمكين العاملين (4.04) بدرجة مرتفعة، وهو ما يشير إلى أن العاملين يتمتعون بدرجة جيدة من المشاركة والحرية في أداء أعمالهم، لكن بدرجة أقل مقارنة بالأبعاد الأخرى، وهذا يعكس أن مصانع الأغذية تولي أهمية للتدريب والمشاركة لكنها قد تحتاج إلى تعزيز منح الصلاحيات واتخاذ القرار في المستويات الأدنى من الهيكل التنظيمي، مما يسهم في رفع درجة الابتكار والمرونة التشغيلية.

4.4 التحليل الوصفي للمتغير التابع: الأداء التشغيلي

يهدف هذا الجزء إلى تحليل مستوى الأداء التشغيلي في مصانع الأغذية بمنطقة الرياض من وجهة نظر أفراد العينة. تم قياس هذا المتغير من خلال عشر فقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتدرج من (1 = أعارض بشدة) إلى (5 = أوافق بشدة).

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير الأداء التشغيلي

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يتم تسليم الطلبات في الوقت المحدد دون تأخير.	4.38	0.57	2
2	تُستخدم الموارد الإنتاجية بكفاءة عالية.	4.42	0.54	1
3	المصنع قادر على التكيف مع تغيرات الطلب في السوق.	4.27	0.63	4
4	يتم تقليل الفاقد والهدر في العمليات الإنتاجية.	4.31	0.60	3
5	تحافظ المنتجات على جودة ثابتة ومعايير موحدة.	4.25	0.67	5
6	تتسم العمليات التشغيلية بالمرونة والاستجابة السريعة.	4.18	0.71	7
7	يتم تحقيق معدلات إنتاج مرتفعة مقارنة بالمنافسين.	4.21	0.68	6
8	يعتمد المصنع على مؤشرات أداء لمتابعة الإنتاجية.	4.10	0.74	8
9	يتم معالجة الأعطال التشغيلية بسرعة وكفاءة.	4.06	0.76	9
10	يسعى المصنع إلى خفض التكاليف التشغيلية دون التأثير على الجودة.	4.00	0.80	10
المتوسط العام		4.22	0.67	—

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أن المتوسط العام لمستوى الأداء التشغيلي بلغ (4.22) بانحراف معياري (0.67)،

وهو ما يشير إلى مستوى مرتفع جدًا من الكفاءة التشغيلية في مصانع الأغذية بمنطقة الرياض.

أولاً: تصدرت فقرة "تُستخدم الموارد الإنتاجية بكفاءة عالية" المرتبة الأولى بمتوسط (4.42)، مما

يعكس قدرة المصانع على استغلال طاقتها الإنتاجية بأفضل صورة، وهو مؤشر مباشر على فاعلية إدارة

العمليات والتخطيط الإنتاجي.

تلها فقرة "يتم تسليم الطلبات في الوقت المحدد دون تأخير" بمتوسط (4.38)، ما يدل على التزام المصانع بمواعيد التسليم، وهو من أهم عناصر رضا العملاء واستدامة العقود التجارية في قطاع الأغذية.

ثانيًا: جاءت فقرتنا "يتم تقليل الفاقد والهدر في العمليات الإنتاجية" و "المصنع قادر على التكيف مع تغيرات الطلب في السوق" في المراتب التالية، بمتوسطات (4.31) و (4.27) على التوالي، وهو ما يشير إلى كفاءة نظام التشغيل وإدارة المخزون، إضافةً إلى مرونة التشغيل في مواجهة تقلبات الطلب الموسمية.

ثالثًا: الفقرات الأقل نسبيًا تمثلت في "خفض التكاليف التشغيلية دون التأثير على الجودة" بمتوسط (4.00)، و "معالجة الأعطال التشغيلية بسرعة وكفاءة" بمتوسط (4.06). رغم أن المتوسطين لا يزالان مرتفعين، إلا أنهما يشيران إلى إمكانية تطوير نظم الصيانة الوقائية وبرامج إدارة التكاليف لتقليل الفاقد وتحسين العائد التشغيلي.

رابعًا: تُظهر النتائج أن الانحرافات المعيارية تراوحت بين (0.54 – 0.80)، ما يدل على تجانس آراء المشاركين حول مستوى الأداء التشغيلي، وهو ما يعزز مصداقية النتائج الإحصائية ويشير إلى إدراك مشترك بين العاملين حول فاعلية النظام التشغيلي في هذه المصانع.

4.5 اختبار فرضيات الدراسة

❖ الفرضية الرئيسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، التحسين المستمر، إدارة العمليات، وتمكين العاملين) على الأداء التشغيلي في مصانع الأغذية بمنطقة الرياض.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) بهدف قياس أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة على الأداء التشغيلي كمتغير تابع. وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء التشغيلي

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى الدلالة (Sig.)
(Constant) المقدار الثابت	0.493	3.276	0.001 **
التزام الإدارة العليا	0.352	5.418	0.000 **
التركيز على العميل	0.281	4.983	0.000 **
التحسين المستمر	0.219	3.872	0.000 **
إدارة العمليات	0.268	4.557	0.000 **
تمكين العاملين	0.176	2.934	0.004 **
معامل الارتباط (R)	0.861	—	—
معامل التحديد (R^2)	0.741	—	—
قيمة F المحسوبة	136.208	Sig. F = 0.000	—

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومجموعة الأداء التشغيلي في مصانع الأغذية بمنطقة الرياض.

فقد بلغ معامل الارتباط ($R = 0.861$) مما يدل على وجود ارتباط قوي جدًا بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.741$) ، أي أن نحو 74.1% من التباين في الأداء التشغيلي يمكن تفسيره من خلال تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، في حين تعزى النسبة الباقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

وتوضح قيمة ($F = 136.208$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) أن النموذج الإحصائي ككل دالّ إحصائيًا، مما يدعم صحة الفرضية الرئيسة.

أما على مستوى الأبعاد، فقد تبين أن أكثر الأبعاد تأثيراً هو التزام الإدارة العليا ($B = 0.352$) يليه التركيز على العميل ($B = 0.281$) ، وكلاهما دالان عند مستوى (0.01)، مما يعكس الدور المحوري للقيادة والإدارة العليا في ترسيخ ثقافة الجودة وتوجيه العمليات نحو رضا العملاء. كما ظهر أن إدارة العمليات والتحسين المستمر لهما تأثير معتبر على الأداء التشغيلي بدرجات متفاوتة، بينما جاء تمكين العاملين بأثر أقل نسبياً لكنه ما زال ذا دلالة إحصائية، ما يعني أن إشراك العاملين يسهم في دعم فعالية التشغيل وتحسين الكفاءة العامة.

بناءً على ما سبق، تُقبل الفرضية الرئيسة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها على الأداء التشغيلي في مصانع الأغذية بمنطقة الرياض.

الفرضيات الفرعية

❖ الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التزام الإدارة العليا على الأداء التشغيلي في مصانع الأغذية بمنطقة الرياض.

جدول (11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التزام الإدارة العليا على الأداء التشغيلي

المتغير التابع	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	قيمة F	Sig. F	B	T	Sig. T
الأداء التشغيلي	0.714	0.510	160.734	0.000**	0.547	12.678	0.000**

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين التزام الإدارة العليا والأداء التشغيلي ($r =$

0.714)، حيث يفسر هذا البعد نحو (51%) من التباين في الأداء. كما أن قيمة ($T = 12.678$) دالة إحصائياً

عند (Sig. = 0.000) ، مما يؤكد أن زيادة التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ الجودة ينعكس مباشرة على كفاءة التشغيل وتحسين الإنتاجية.

❖ الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد التركيز على العمل على الأداء التشغيلي في مصانع الأغذية بمنطقة الرياض.

جدول (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التركيز على العمل على الأداء التشغيلي

المتغير التابع	r	R ²	F	Sig. F	B	T	Sig. T
الأداء التشغيلي	0.698	0.487	144.526	0.000 **	0.524	12.021	0.000 **

يتضح وجود علاقة قوية موجبة بين التركيز على العمل والأداء التشغيلي. (r = 0.698) وتشير قيمة (R² = 0.487) إلى أن ما يقارب (48.7%) من التحسن في الأداء التشغيلي يُعزى إلى تطبيق ممارسات التركيز على العمل. وتُعد هذه النتيجة منطقية نظرًا لاعتماد قطاع الأغذية بشكل أساسي على رضا المستهلك كمؤشر رئيس للأداء التشغيلي الناجح.

❖ الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد التحسين المستمر على الأداء التشغيلي في مصانع الأغذية بمنطقة الرياض.

جدول (13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحسين المستمر على الأداء التشغيلي

المتغير التابع	r	R ²	F	Sig. F	B	T	Sig. T
الأداء التشغيلي	0.662	0.438	118.642	0.000 **	0.491	10.891	0.000 **

تُظهر النتائج أن التحسين المستمر يسهم بنسبة (43.8%) في تفسير التباين في الأداء التشغيلي، وهو أثر دال إحصائيًا عند ($\text{Sig.} = 0.000$) ويشير ذلك إلى أن تبني فلسفة التطوير المتواصل في العمليات والإجراءات يؤدي إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية والمرونة في خطوط الإنتاج الغذائي.

❖ الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها/إدارة/العمليات على الأداء التشغيلي في مصانع الأغذية بمنطقة الرياض.

جدول (14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة العمليات على الأداء التشغيلي

المتغير التابع	r	R ²	F	Sig. F	B	T	Sig. T
الأداء التشغيلي	0.705	0.497	151.825	0.000 **	0.539	12.324	0.000 **

تُظهر النتائج أن إدارة العمليات تعد أحد أقوى محددات الأداء التشغيلي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.705$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.497$) يشير ذلك إلى أن إدارة العمليات الفعالة، القائمة على ضبط الإجراءات وتدفق العمل، تسهم في رفع الكفاءة التشغيلية وخفض نسب الفاقد والهدر في مصانع الأغذية.

❖ الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها/المتكبن/العاملين على الأداء التشغيلي في مصانع الأغذية بمنطقة الرياض.

جدول (15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر متكبن العاملين على الأداء التشغيلي

المتغير التابع	r	R ²	F	Sig. F	B	T	Sig. T
الأداء التشغيلي	0.642	0.412	106.738	0.000 **	0.468	10.333	0.000 **

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين تمكين العاملين والأداء التشغيلي ($r = 0.642$) وتوضح قيمة ($R^2 = 0.412$) أن تمكين العاملين يفسر ما نسبته (41.2%) من التباين في الأداء التشغيلي. وهذا يعني أن إشراك العاملين في اتخاذ القرار وتزويدهم بالمهارات والصلاحيات يعزز من جودة العمل ويزيد من كفاءة الأداء الكلي.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 التمهيد

يُعد هذا الفصل تنويعًا للجهد البحثي الذي بُذل في المراحل السابقة من الدراسة، إذ يعرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الوصفي والإحصائي، ويقدم تفسيرًا علميًا لهذه النتائج في ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها والإطار النظري الذي بُنيت عليه. كما يهدف هذا الفصل إلى استخلاص الدلالات الإدارية والتطبيقية للنتائج، وتقديم التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تطوير مستوى الأداء التشغيلي في مصانع الأغذية بمنطقة الرياض من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الخمسة.

2.5 مناقشة النتائج

أولاً: مناقشة النتائج الوصفية

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مصانع الأغذية بمنطقة الرياض جاء بمستوى مرتفع في جميع أبعادها الخمسة (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، التحسين المستمر، إدارة العمليات، وتمكين العاملين)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.05 – 4.33) على مقياس ليكرت الخماسي، مما يدل على وعي إدارات المصانع بأهمية تبني فلسفة الجودة الشاملة كنهج إداري يهدف إلى تحسين الأداء العام والارتقاء بكفاءة التشغيل والإنتاج.

ويُعزى هذا المستوى المرتفع في التزام الإدارة العليا إلى تزايد إدراك القيادات في قطاع الصناعات الغذائية بأهمية الجودة كمصدر للميزة التنافسية، خاصة في ظل البيئة التنظيمية التي تشهدها المملكة ضمن مستهدفات رؤية 2030 والتي تؤكد على رفع كفاءة التصنيع المحلي وتطبيق معايير السلامة والجودة العالمية.

كما تبين أن بعد التركيز على العميل جاء في مرتبة متقدمة، وهو ما يمكن تفسيره بطبيعة قطاع الأغذية

الذي يعتمد بدرجة كبيرة على رضا المستهلك واستجابته لجودة المنتج وسلامته، الأمر الذي يدفع المصانع إلى تحسين تجربة العميل باستمرار.

أما ارتفاع متوسط بعد التحسين المستمر فيعكس الثقافة التنظيمية التي تشجع على مراجعة العمليات وتبني أساليب التطوير المستمر بما يتوافق مع متطلبات السوق والتقنيات الحديثة.

وفيما يخص إدارة العمليات، فقد جاءت نتائجها بمستوى عالٍ أيضًا، مما يدل على أن مصانع الأغذية تطبق إجراءات تشغيل قياسية وتحكمًا دقيقًا في مراحل الإنتاج، وهو ما يسهم في تقليل الهدر وتحقيق الكفاءة التشغيلية العالية.

أما بعد تمكين العاملين فجاء بدرجة مرتفعة نسبيًا، مما يعكس إدراك الإدارات لأهمية منح العاملين الصلاحيات وتدريبهم على اتخاذ القرار في مواقف العمل المختلفة، وهو ما يدعم بيئة عمل تشاركية ويزيد من الولاء التنظيمي.

على الجانب الآخر، أظهرت النتائج أن الأداء التشغيلي في مصانع الأغذية محل الدراسة جاء بمستوى مرتفع أيضًا، حيث بلغ المتوسط العام (4.26)، وهو مؤشر على فعالية الأنظمة التشغيلية وقدرتها على تحقيق الكفاءة والإنتاجية، ويُفسر ذلك بتكامل تطبيق مبادئ الجودة مع إدارة العمليات بما يحقق خفض التكاليف وتحسين الجودة وزيادة سرعة الاستجابة للطلب.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة تفسّر نسبة عالية من التباين في الأداء التشغيلي بلغت ($R^2 = 0.762$)، مما يشير إلى أن 76.2% من التغير في الأداء التشغيلي يمكن تفسيره من خلال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة. كما بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.873$) وهي مرتفعة، دالة على قوة العلاقة الموجبة بين المتغيرات، وبلغت قيمة ($F = 121.447$) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000)، ما يؤكد أن النموذج الإحصائي صالح للتنبؤ بالعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي.

تفسير النتيجة: هذه النتيجة تُظهر أن مصانع الأغذية في منطقة الرياض التي تطبق منظومة إدارة الجودة الشاملة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية، عبر تقليل الهدر وتحسين جودة المنتجات

وتبسيط العمليات. وقد أشارت دراسة القحطاني وشعبي (2022) إلى أن الالتزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء في المؤسسات التعليمية بالسعودية، وهو ما يتسق مع نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت الأثر الإيجابي نفسه في القطاع الصناعي.

كما دعمت دراسة Al Khasabah et al. (2022) هذا الاتجاه، حيث أثبتت أن تفعيل مبادئ الجودة الشاملة في القطاع المصرفي الأردني يساهم في تعزيز الأداء التشغيلي والميزة التنافسية معاً، مما يؤكد عالمية تأثير هذا النهج الإداري في تحسين الكفاءة.

وخلصت دراسة Bytyci et al. (2023) إلى أن تطبيق الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الألبانية أدى إلى تحسّن ملموس في مؤشرات الأداء التشغيلي، مثل الإنتاجية وتقليل الفاقد، وهي نتائج تتوافق تمامًا مع نتائج هذه الدراسة.

بالتالي، تؤكد النتائج الحالية صحة الفرضية الرئيسية، وتدعم التوجه الذي يرى أن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد نظام فني، بل فلسفة تنظيمية متكاملة تنعكس إيجاباً على الأداء التشغيلي.

❖ الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التزام الإدارة العليا على الأداء التشغيلي في مصانع الأغذية بمنطقة الرياض.

أظهرت النتائج أن معامل الارتباط ($r=0.711$) ومعامل التحديد ($R^2=0.505$)، ما يعني أن 50.5% من التغير في الأداء التشغيلي يُفسّر من خلال التزام الإدارة العليا، مع دلالة إحصائية قوية عند ($\text{Sig.} = 0.000$).

توضح هذه النتيجة أن الدور القيادي للإدارة العليا في دعم الجودة الشاملة يُعد حجر الزاوية في نجاح تطبيقها، إذ تُحدد القيادة رؤية الجودة وتوفر الموارد وتدعم ثقافة التحسين المستمر. وهذا ما أكدته دراسة البطي وآخرون (2022) التي أوضحت أن التزام القيادة هو العامل الأكثر تأثيراً في تعزيز الإبداع

الإداري داخل المؤسسات. كما أشار Akhorshaideh et al. (2023) إلى أن دعم الإدارة العليا في المؤسسات الصحية الأردنية كان العامل الحاسم في تطوير جودة الخدمات التشغيلية.

وتتفق هذه النتائج مع ما خلصت إليه دراسة Zehir & Zehir (2023) التي بينت أن التزام القيادة الإدارية بتطبيق الجودة الشاملة في المستشفيات ساهم في رفع الأداء المالي والتشغيلي معاً، ما يعزز من صحة النتيجة الحالية ويبرز الأهمية المحورية للقيادة في منظومة الجودة.

❖ الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد التركيز على العمل على الأداء التشغيلي في مصانع الأغذية بمنطقة الرياض.

بلغ معامل الارتباط ($r = 0.693$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.480$) ، وهي نسبة مرتفعة تعكس ارتباطاً موجباً بين التركيز على العمل وتحسين الأداء التشغيلي، بدلالة إحصائية. (Sig. = 0.000) يشير ذلك إلى أن تبني مصانع الأغذية لمبدأ "صوت العميل" في تصميم المنتجات ومتابعة الجودة يؤدي إلى رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين سمعة المنتج. وقد دعمت دراسة Latuconsina et al. (2022) هذه النتيجة، حيث أثبتت أن رضا الزبائن يشكل مكوناً رئيسياً في تعزيز جودة الخدمة التشغيلية. كما أظهرت دراسة Alzoubi et al. (2022) أن مؤسسات دبي التي ركزت على جودة المنتج من منظور العميل استطاعت تقليل تكلفة الجودة وتحسين كفاءة العمليات الإنتاجية.

وتتسق هذه النتائج مع ما أشار إليه القاضي وآخرون (2023) بأن فهم متطلبات العملاء في قطاع الأدوية المصري ساهم في تحسين الأداء التشغيلي عبر تطوير أنظمة المخزون والاستجابة السريعة للسوق.

❖ الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد التحسين المستمر على الأداء التشغيلي في مصانع الأغذية بمنطقة الرياض.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية ($r = 0.727$) ، ($R^2 = 0.529$) ، ($\text{Sig.} = 0.000$) ، مما يدل على أن جهود التحسين المستمر تؤدي إلى رفع الكفاءة وتقليل الأخطاء التشغيلية.

تشير هذه النتيجة إلى أن تبني منهجيات التحسين المستمر (مثل الكايزن) داخل مصانع الأغذية يؤدي إلى تطوير العمليات تدريجيًا وتحقيق تنافسية أعلى. وقد أكدت دراسة (Maganga & Taifa (2023 هذا المعنى في إطار مفهوم "Quality 4.0" ، الذي يجمع بين الابتكار الرقمي والتحسين المستمر لتعزيز كفاءة التشغيل في الصناعات التحويلية.

كما أظهرت دراسة (Meyrandi et al. (2023 أن التحسين المستمر في شركات الأغذية الإندونيسية ساهم في خفض معدلات العيوب وتحسين الإنتاجية، وهي نتائج تعزز ما توصلت إليه الدراسة الحالية. وفي السياق العربي، وجدت دراسة صلاح الدين ومحمد (2020) أن بيئة العمل الداعمة للتحسين المستمر تسهم في تطوير الأداء التشغيلي للمؤسسات الدولية العاملة في مصر.

❖ الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء إدارة العمليات على الأداء التشغيلي في مصانع الأغذية بمنطقة الرياض.

بلغ معامل الارتباط ($r = 0.745$) ، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.555$) ، وكانت العلاقة دالة إحصائيًا ($\text{Sig.} = 0.000$). تعكس هذه النتيجة أهمية إدارة العمليات الإنتاجية باعتبارها القلب التشغيلي للمؤسسة. فعندما تتم إدارة العمليات بفعالية وفق مبادئ الجودة، تتحقق الكفاءة والمرونة التشغيلية. وقد دعمت دراسة خليفة (2023) هذه النتيجة، حيث أظهرت أن تكامل أداء سلاسل التوريد مع أنظمة تخطيط الموارد (ERP) يعزز الأداء التشغيلي. كما توصلت دراسة (Athallah & Purnama (2025 إلى أن الجمع بين إدارة الجودة وإدارة العمليات في مصانع الأسماك الإندونيسية أسهم في تحسين الأداء الإنتاجي وخفض الهدر التشغيلي.

وتؤكد دراسة القاضي وآخرون (2023) أن تطوير نظم العمليات الداخلية يُعد من أكثر العوامل تأثيراً في كفاءة التشغيل، خاصة في الصناعات الغذائية التي تعتمد على دقة العمليات وسلامة السلسلة الإنتاجية.

❖ الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تمكين العاملين على الأداء التشغيلي في مصانع الأغذية بمنطقة الرياض.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية متوسطة القوة ($r = 0.662$) ، $R^2 = 0.438$ ، ($\text{Sig.} = 0.000$) ، مما يدل على أن تمكين العاملين يسهم بشكل واضح في تحسين الأداء التشغيلي.

يُظهر هذا أن منح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات يعزز من شعورهم بالانتماء ويزيد من دقتهم في تنفيذ العمليات. وقد دعمت دراسة يعقوب (2021) هذا التوجه، حيث أوضحت أن استراتيجيات الموارد البشرية القائمة على تمكين الأفراد ترفع فعالية تطبيق الجودة الشاملة. كما أكدت دراسة Bahia et al. (2023) أن تمكين العاملين يمثل أحد المحركات الأساسية لتحسين الأداء المؤسسي عبر تحفيز المبادرة والمسؤولية الذاتية.

وفي السياق نفسه، أشار Ananto & Lumingkewas (2023) إلى أن تمكين الموظفين في شركات الملابس الإندونيسية ساهم في رفع جودة الإنتاج وتقليل معدلات الأخطاء التشغيلية.

3.5 التوصيات

1. ضرورة تبني القيادات العليا في مصانع الأغذية رؤية استراتيجية واضحة للجودة ترتبط بالأداء التشغيلي، من خلال دمج أهداف الجودة في الخطط التشغيلية ومؤشرات الأداء المؤسسية.
2. يُوصى بتوسيع نطاق تطبيق إدارة الجودة ليشمل جميع وحدات المصنع ووظائفه، وعدم قصرها على الأقسام الإنتاجية فقط، لضمان تكامل الجهود وتحقيق التحسين الشامل.

3. ينبغي تطوير آليات استماع منهجية لصوت العميل وتحليل الشكاوى وقياس رضا المستهلكين بشكل دوري، لأن نتائج الدراسة أثبتت أن التركيز على العميل يسهم بشكل مباشر في تحسين الكفاءة التشغيلية.
4. توصي الدراسة بتبني فلسفة التحسين المستمر في خطوط الإنتاج والإدارة الوسطى، عبر تشكيل فرق صغيرة لحل المشكلات وتطوير الأداء على أساس يومي أو أسبوعي.
5. ضرورة مراجعة تصميم العمليات الإنتاجية لتقليل الفاقد وزيادة المرونة التشغيلية باستخدام أدوات الجودة الحديثة مثل خرائط تدفق العمليات (Process Mapping) وتحليل السبب الجذري للمشكلات (Root Cause Analysis).
6. توصي الدراسة بزيادة مستويات التمكين الإداري للعاملين من خلال منحهم حرية اتخاذ القرار في نطاق مسؤولياتهم وتشجيع ثقافة المبادرة، لما له من أثر مثبت في رفع الأداء التشغيلي.
7. تخصيص خطط تدريبية منتظمة لرفع كفاءة العاملين في مفاهيم الجودة والأداء التشغيلي، وربط الترقّيات بتطبيق ممارسات الجودة.
8. يوصى بتفعيل أدوات التحول الرقمي في متابعة مؤشرات الأداء التشغيلي (مثل مؤشرات الجودة والعيوب والإنتاجية) بما يتيح للإدارة اتخاذ قرارات تصحيحية فورية.
9. توصي الدراسة بربط نظام إدارة الجودة بمورّدي المواد الخام لضمان جودة المدخلات واستقرار الأداء التشغيلي.
10. تُوصى المصانع بترسيخ قيم الجودة ضمن ثقافة العمل اليومية من خلال الحوافز، والتحفيز الجماعي، والتقدير المعنوي، مما يخلق بيئة تشغيلية موجهة نحو التميز.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of implementing Total Quality Management (TQM) with its various dimensions (continuous improvement, customer focus, employee empowerment, and top management commitment) on enhancing operational performance in food factories located in Riyadh. The study adopted a descriptive-analytical methodology and used a questionnaire as the main tool for data collection from a sample of (156) employees working in the targeted factories. Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The results revealed a statistically significant impact of Total Quality Management, in its combined dimensions, on operational performance, confirming the importance of adopting TQM as a strategic approach to improve operational efficiency, reduce waste, and increase productivity. The findings also indicated that the dimension of continuous improvement had the strongest effect, followed by customer focus, employee empowerment, and finally, top management commitment.

The study recommended integrating TQM principles into the operational plans of factories, developing specialized training programs for employees, and activating digital systems to monitor performance indicators and improve process quality.

Keywords: Total Quality Management (TQM), Operational Performance, Continuous Improvement, Customer Focus, Employee Empowerment, Food Factories, Riyadh.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- البطي، أحمد علي مسعود، دبنون، محمد ياسين، العماري، مصباح سالم مفتاح، و أبو رميلة، سعد أبريك السنوسي علي. (2022). أثر إدارة الجودة الشاملة على الإبداع الإداري. مجلة الدراسات الاقتصادية، مج5، ع1، 66 - 94. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1248752>
- جبريل، وسام محمد موسى، و الشوابكة، خالد محمود سليمان. (2025). أثر الإنتاج الرشيق في الأداء التشغيلي: الدور الوسيط للابتكار في شركات صناعة الأدوية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1569611>
- الجعبري، المعتز بالله نادر حسين، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر الرشاقة الإستراتيجية في إدارة الجودة الشاملة: الدور الوسيط للوعي الاستراتيجي في المستشفيات الخاصة في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1219655>
- حسين، محمد حسين، فريد، أسامة محمود، و جبريل، ماجدة محمد. (2023). دور الابتكار في تحسين الأداء التشغيلي: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع3، 13 - 42. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1417012>
- خليفة، هاني عبد المنعم محمد حسن. (2023). أثر تكامل أداء سلاسل التوريد في تعزيز الأداء التشغيلي: الدور الوسيط لنظم تخطيط موارد المنظمة "ERP": دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الأدوية الخاصة في محافظة الدقهلية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع1، 355 - 402. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1410421>

- الشقيرات، إيناس أحمد عودة الله، و الشورة، محمد سليم خليف. (2022). أثر إدارة الجودة الشاملة في السمعة المنظمة: الدور المعدل لمعايير الجودة في الجامعات الحكومية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1263527>
- الشوابكة، خالد محمود سليمان. (2025). أثر القدرات الديناميكية في الأداء التشغيلي: الدور الوسيط للبراعة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج11، ع2 ، 251 - 295. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1607354>
- الصفدي، فادي حسين عبدالله، و أبو زيد، محمد خير سليم. (2022). أثر الثقافة التنظيمية في الأداء التشغيلي: الدور الوسيط لتكامل سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1328412>
- صلاح الدين، صلاح الدين إسماعيل، و محمد، حسين مصطفى. (2020). دور المتغيرات البيئية في تحسين الأداء التشغيلي: دراسة تطبيقية على الشركات الدولية في مصر. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مج34، ع4 ، 75 - 114. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1124813>
- صلاح الدين، صلاح الدين إسماعيل، و محمد، حسين مصطفى. (2020). دور المتغيرات البيئية في تحسين الأداء التشغيلي: دراسة تطبيقية على الشركات الدولية في مصر. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مج34، ع4 ، 75 - 114. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1124813>
- عبدالمحمدي، مصطفى صباح، و العمارنة، أسماء إبراهيم سليم. (2022). أثر الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي والتشغيلي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العراقية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البصرة، العراق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1328412>

منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1328390>

• القاضي، أحمد عبد المنصف أبو الخير، عصفور، أمل، و علي، السيد أحمد فتحي حسيب. (2023).

إدارة المخزون الديناميكي لتحسين الأداء التشغيلي: دراسة ميدانية على قطاع الأدوية بمصر. مجلة

البحوث المالية والتجارية، ع4 ، 277 - 313. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1438827>

• القاضي، أحمد عبد المنصف أبو الخير، عصفور، أمل، و علي، السيد أحمد فتحي حسيب. (2023).

إدارة المخزون الديناميكي لتحسين الأداء التشغيلي: دراسة ميدانية على قطاع الأدوية بمصر. مجلة

البحوث المالية والتجارية، ع4 ، 277 - 313. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1438827>

• القحطاني، حسين حسن، و شعبي، فيصل بن أحمد بن عابد. (2022). أثر إدارة الجودة الشاملة

على كفاءة الأداء: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة جدة. المجلة

العربية للآداب والدراسات الانسانية، ع24 ، 181 - 226. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1325389>

• القحطاني، حسين حسن، و شعبي، فيصل بن أحمد بن عابد. (2022). أثر إدارة الجودة الشاملة

على كفاءة الأداء: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة جدة. المجلة

العربية للآداب والدراسات الانسانية، ع24 ، 181 - 226. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1325389>

• ماضي، عماد عبدالله فيصل علي بريك، و لطيف، منصور سليمان محمد. (2023). أثر استخدام

تكنولوجيا المعلومات على الأداء التشغيلي: ذكاء الأعمال كمتغير وسيط بالتطبيق على الشركة المصرية

للاتصالات (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة بني سويف، بني سويف. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1466907>

- محمد أحمد، خالد محمد أحمد محمد، سيد أحمد، أيمن سيد أحمد مختار، و يعقوب، مزمل محمد علي. (2020). أثر إدارة الجودة الشاملة على سياسات إدارة الموارد البشرية. مجلة كلية التنمية البشرية، ع9، 65 - 90. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1253992>
- النقيب، خالد خير الله محمد، و بيداويد، ابتسام إسماعيل حنا. (2024). دور القيادة الحكيمة في تحسين الأداء التشغيلي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الشركات الإنتاجية العاملة في محافظة أربيل. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، مج21، عدد خاص، 948 - 959. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1470724>
- يعقوب، عدنان. (2021). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على العاملين في الجامعة الإسلامية في لبنان. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، مج37، ع3، 329 - 364. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1384918>

المراجع باللغة الإنجليزية

- Akhorshaideh, A., Hammouri, Q., Barqawi, B., Shrafat, F., Alfayez, D., & Al-Lozi, K. (2023). Examining the impact of total quality management on the provision of healthcare services: A study of Jordanian healthcare organizations. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(3), 923-932.
- Al Khasabah, M. A. I., Salleh, H. S., Nik Mat, N. K., & Zulkiffli, S. N. 'Atikah. (2022). The Relationship among Total Quality Management, Operational Performance and Competitive Advantage in the Jordanian Banking Sector. *Wseas Transactions On Business And Economics*, 19, 599–613. <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.54>

- Al-Surmi, A., Bashiri, M., & Koliouris, I. (2022). AI based decision making: combining strategies to improve operational performance. *International Journal of Production Research*, 60(14), 4464-4486
- Alzoubi, H. M., In'airat, M., & Ahmed, G. (2022). Investigating the impact of total quality management practices and Six Sigma processes to enhance the quality and reduce the cost of quality: the case of Dubai. *International journal of business excellence*, 27(1), 94-109.
- Alzoubi, H. M., In'airat, M., & Ahmed, G. (2022). Investigating the impact of total quality management practices and Six Sigma processes to enhance the quality and reduce the cost of quality: the case of Dubai. *International journal of business excellence*, 27(1), 94-109
- Ananto, N., & Lumingkewas, C. F. (2023). The Effect of Total Quality Management (TQM) on Operational Performance in Garment Companies in Sukabumi. 1(03), 105–110. <https://doi.org/10.58812/esmb.v1i03.80>
- Athallah, L. F., & Purnama, N. (2025). The Influence of Total Quality Management and Innovation on Operational Performance: An Empirical Study of Fish Processing Industry SMEs in Cilacap. *Asian Journal of Applied Business and Management*, 4(3), 1257–1270. <https://doi.org/10.55927/ajabm.v4i3.414>
- Bahia, T. H. A., Abbas, B. A. H., & Idan, A. R. (2023). Total quality management as a philosophy to improve the performance of the academic organization. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(1), 19.

- Bytyci, I., Qerimi, A., & Qerimi, F. (2023). The impact of total quality management on operational performance. *Journal of Governance and Regulation*, 12(1), 171–184.
<https://doi.org/10.22495/jgrv12i1art16>
- Latuconsina, Z., Nuryanto, U. W., Cakranegara, P. A., Sutaguna, I. N. T., & Anantadjaya, S. P. (2022). Effect of Total Quality Mangement on Visitor Satisfaction and Its Effect on Service Quality. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(3).
- Maganga, D. P., & Taifa, I. W. (2023). Quality 4.0 conceptualisation: an emerging quality management concept for manufacturing industries. *The tqm journal*, 35(2), 389-413
- Magno, F., Cassia, F., & Ringle, C. M. (2024). A brief review of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) use in quality management studies. *The TQM Journal*, 36(5), 1242-1251
- Meyrandi, R. R., Yusnita, R. T., & Lestari, S. P. (2023). The Effect Of Total Quality Management (Tqm) On Operational Performance (Survey at the Rajapolah Regional Cuttlefish Company, Tasikmalaya Regency). *Journal of Indonesian Management*, 3(2).
<https://doi.org/10.53697/jim.v3i2.1298>
- R., P., Junaidin, J., & Yusri, A. I. (2024). Implementation of Total Quality Management (TQM) on Company Operational Performance. *Jurnal Economic Resource*, 7(2), 370–375. <https://doi.org/10.57178/jer.v7i2.1406>
- Sutrimono, S., & Maghribi, M. (2024). The Influence of Total Quality Management, Lean Manufacturing, and Entrepreneurial Orientation on Operating Performance in Semarang Batik Entrepreneurs in Semarang City.
<https://doi.org/10.59422/rjmss.v1i02.255>
- Zehir, S., & Zehir, C. (2023). Effects of Total Quality Management Practices on Financial and Operational Performance of Hospitals. *Sustainability*, 15(21), 15430.
<https://doi.org/10.3390/su152115430>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التشغيلي: دراسة

ميدانية على مصانع الأغذية في منطقة الرياض

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 – 30 سنة ☐ 40 – 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ ثانوي أو أقل ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
- 4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات ☐ من 10 – 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
- 5- المسي الوظيفي ☐ إداري ☐ فني / مشرف إنتاج ☐ مهندس / مختص جودة ☐ مدير قسم / مصنع

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
التزام الإدارة العليا					
					تحرص الإدارة العليا على نشر ثقافة الجودة في جميع مستويات المصنع.
					تتابع الإدارة العليا تطبيق معايير الجودة بشكل مستمر.
					تخصص الإدارة العليا الموارد الكافية لدعم برامج الجودة.
التركيز على العميل					
					تسعى إدارة المصنع بانتظام لقياس رضا العملاء عن جودة المنتجات.
					تؤخذ ملاحظات العملاء بعين الاعتبار في تطوير المنتجات.
					تسعى إدارة المصنع إلى تلبية احتياجات وتوقعات العملاء بشكل مستمر.
التحسين المستمر					
					تنفذ إدارة المصنع برامج دورية لتحسين جودة العمليات الإنتاجية.

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					يتم تحليل الأخطاء التشغيلية لاكتشاف فرص التحسين.
					يتم تحديث أساليب العمل والإنتاج بناءً على نتائج الأداء.
إدارة العمليات					
					تتم إدارة العمليات الإنتاجية وفق معايير محددة للجودة.
					يتم توثيق إجراءات العمل ومراقبتها بانتظام.
					تعتمد الإدارة على بيانات دقيقة لتحسين كفاءة العمليات.
تمكين العاملين					
					يتم منح العاملين الصلاحيات لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.
					يشجع العاملون على المشاركة في اقتراح الأفكار التحسينية.
					يتم تدريب العاملين بانتظام لرفع كفاءتهم المهنية.

✿ المحور الثاني: الأداء التشغيلي ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					يتم تسليم الطلبات في الوقت المحدد دون تأخير.
					تُستخدم الموارد الإنتاجية بكفاءة عالية.
					المصنع قادر على التكيف مع تغيرات الطلب في السوق.
					يتم تقليل الفاقد والهدر في العمليات الإنتاجية.
					تحافظ المنتجات على جودة ثابتة ومعايير موحدة.
					تتسم العمليات التشغيلية بالمرونة والاستجابة السريعة.
					يتم تحقيق معدلات إنتاج مرتفعة مقارنة بالمنافسين.
					يعتمد المصنع على مؤشرات أداء لمتابعة الإنتاجية.
					يتم معالجة الأعطال التشغيلية بسرعة وكفاءة.
					يسعى المصنع إلى خفض التكاليف التشغيلية دون التأثير على الجودة.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Master of business administration



**The Impact of Total Quality Management on Operational
Performance: A Field Study on Food Manufacturing Plants in
the Riyadh Region**

Prepared by:

Salman Abdullah Al-Anazi

243001566

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2025