

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة

كلية

أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الصناعي في شركة الزامل للصناعة في الدمام

إعداد:

إشراف:

العام الجامعي: ٢٠٢٥/٢٠٢٦

الفصل الأول

المقدمة

تواجه المؤسسات الصناعية في الوقت المعاصر تحديات متزايدة تتمثل في شدة المنافسة العالمية، وتسارع التطور التكنولوجي، وارتفاع توقعات العملاء فيما يتعلق بجودة المنتجات وكفاءة العمليات. وفي هذا السياق، برزت إدارة الجودة الشاملة كأحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال التركيز على التحسين المستمر، ورضا العملاء، والمشاركة الفعالة لجميع العاملين في المؤسسة (Oakland, 2014).

وتُعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية متكاملة تهدف إلى تحقيق التميز المؤسسي من خلال دمج الجودة في جميع الأنشطة والعمليات التنظيمية، مع الاعتماد على القيادة الفعالة، واتخاذ القرارات المبنية على البيانات، والعمل الجماعي، والتحسين المستمر للعمليات (Dahlgaard-Park et al., 2018). وقد أكدت العديد من الدراسات أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء التنظيمي، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتقليل التكاليف، وزيادة الإنتاجية في المؤسسات الصناعية (Flynn, Schroeder, & Sakakibara, 1995).

وفي القطاع الصناعي تحديداً، أثبتت الأدبيات أن إدارة الجودة الشاملة تلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء الصناعي من خلال تحسين جودة المنتجات، وتقليل معدلات العيوب، وتحسين كفاءة العمليات الإنتاجية، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات (Kaynak, 2003). كما أظهرت دراسات حديثة أن المؤسسات التي تطبق ممارسات الجودة الشاملة بشكل منهجي تحقق مستويات أعلى من الأداء التشغيلي والاستدامة مقارنة بالمؤسسات التي لا تتبنى هذه الممارسات (Psomas & Jaca, 2016).

وعلى المستوى المحلي، أشارت دراسات أجريت في المملكة العربية السعودية إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي في القطاع الصناعي، حيث يسهم الالتزام بمبادئ الجودة في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الصناعية السعودية (Aichouni et al., 2023; Alghamdi, 2016).

وانطلاقاً من الدور الحيوي الذي تؤديه المؤسسات الصناعية الكبرى في دعم الاقتصاد الوطني، تأتي هذه الدراسة لتتناول أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الصناعي في شركة الزامل للصناعة في مدينة الدمام، بوصفها إحدى الشركات الصناعية الرائدة في المملكة العربية السعودية. وتهدف الدراسة إلى تحليل

مدى إسهام ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين كفاءة العمليات الصناعية وتعزيز الأداء العام للشركة، بما يسهم في دعم التوجهات الوطنية نحو التميز الصناعي والاستدامة.

مشكلة الدراسة

في ظل التنافس المتزايد الذي يشهده القطاع الصناعي، أصبحت المؤسسات الصناعية مطالبة بتبني مداخل إدارية حديثة تضمن تحسين الأداء الصناعي ورفع الكفاءة التشغيلية وتحقيق الاستدامة. وتعد إدارة الجودة الشاملة من أبرز هذه المداخل لما لها من دور في تحسين جودة العمليات والمنتجات، وتقليل الهدر، وتعزيز القدرة التنافسية. وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية، إلا أن درجة الاستفادة الفعلية من هذه الممارسات في تحسين الأداء الصناعي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، كما أن قياس أثرها الفعلي يظل بحاجة إلى دراسات ميدانية تطبيقية، خاصة في البيئة الصناعية السعودية.

ومن هذا المنطلق، تتمثل مشكلة الدراسة في عدم وضوح مدى إسهام تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الصناعي داخل شركة الزامل للصناعة في مدينة الدمام، وذلك في ظل محدودية الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بشكل تطبيقي داخل الشركات الصناعية الكبرى في المملكة، مما يستدعي دراسة علمية تسعى إلى تحليل هذه العلاقة وقياس أبعادها بصورة منهجية. وتتمثل مشكلة الدراسة في:

ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الصناعي في شركة الزامل للصناعة في الدمام؟

أسئلة الدراسة

ينبثق عن السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركة الزامل للصناعة؟
٢. ما أثر كل بُعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة (مثل: التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العميل، مشاركة العاملين) في تحسين الأداء الصناعي؟
٣. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الصناعي في شركة الزامل للصناعة؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الزامل للصناعة.
٢. تحليل أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الصناعي في شركة الزامل للصناعة.
٣. تحديد أكثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة تأثيراً في تحسين الأداء الصناعي.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

الأهمية العلمية:

١. تسهم في تعزيز الرصيد المعرفي العربي في مجال إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الصناعي من خلال دراسة ميدانية تطبيقية في بيئة صناعية حقيقية.
٢. تقدم إطاراً تحليلياً يربط بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات الأداء الصناعي، بما يدعم تطوير نماذج تفسيرية أكثر دقة في هذا المجال.
٣. تساعد في سد فجوة بحثية تتعلق بندرة الدراسات التطبيقية التي تقيس أثر إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الكبرى داخل المملكة العربية السعودية.
٤. توفر نتائج يمكن الاستناد إليها في دراسات لاحقة تقارن بين القطاعات الصناعية المختلفة أو بين البيئات المحلية والدولية.

الأهمية العملية (التطبيقية):

١. تزود القيادات الإدارية في شركة الزامل للصناعة بمؤشرات علمية حول مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الصناعي.
٢. تساعد متخذي القرار في تحديد أبعاد الجودة الشاملة الأكثر تأثيراً في تحسين الكفاءة التشغيلية وجودة المخرجات.
٣. تسهم في الكشف عن جوانب القوة والقصور في ممارسات الجودة الحالية، بما يدعم وضع خطط تطوير وتحسين مبنية على بيانات.

٤. تقدم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتعزيز ثقافة الجودة والتحسين المستمر داخل بيئة العمل الصناعية.

حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

الحدود المكانية: شركة الزامل للصناعة الواقعة في مدينة الدمام بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: ٢٠٢٦

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة (مثل التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العميل، ومشاركة العاملين) في تحسين الأداء الصناعي.

الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على عينة من العاملين في شركة الزامل للصناعة، وبشكل خاص الموظفين والإداريين المعنيين بالجودة والعمليات الإنتاجية.

منهجية الدراسة

سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على أساس تحديد خصائص ومستويات الظاهرة البحثية ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها، لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى وصف واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحليل أثرها في تحسين الأداء الصناعي. ويُعد هذا المنهج مناسباً للدراسات التي تسعى إلى الكشف عن العلاقات بين المتغيرات وقياس درجة الارتباط والتأثير بينها بصورة كمية ومنهجية.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين والفنيين في شركة الزامل للصناعة بمدينة الدمام، ممن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة والعمليات الإنتاجية داخل الشركة. وسيتم اختيار عينة عشوائية من العاملين في الإدارات ذات الصلة بالجودة والإنتاج، وذلك لضمان تمثيل مختلف المستويات الإدارية والوظيفية داخل الشركة. وسيُراعى أن يكون حجم العينة مناسباً للتحليل الإحصائي وتحقيق الدلالة العلمية للنتائج.

أداة الدراسة

ستعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي سيتم تصميمها بالاستعانة بالدراسات السابقة وتكييفها وتطويرها بما يتناسب مع متغيرات هذا البحث المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والأداء الصناعي، وفقا لمقياس ليكرت الخماسي. وستكون الاستبانة من جزأين رئيسيين:

١. بيانات ديموغرافية (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

٢. محاور تقيس متغيرات الدراسة، وتشمل:

- أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العميل، مشاركة العاملين).
- مؤشرات الأداء الصناعي (جودة المنتج، الكفاءة التشغيلية، تقليل التكاليف، الإنتاجية).

الأساليب الإحصائية

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS وذلك من خلال:

- الإحصاءات الوصفية (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النسب المئوية).
- معامل الارتباط (بيرسون) لقياس العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء الصناعي.
- اختبار (T) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) عند الحاجة لدراسة الفروق بين المتغيرات الديموغرافية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة

أولاً: تطور مفهوم الجودة

شهد مفهوم الجودة تطوراً ملحوظاً عبر المراحل التاريخية المختلفة. فقد بدأ التركيز في البداية على جودة المنتج النهائي، من خلال التأكد من مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات المحددة التي تعبر عن الحد الأدنى من المتطلبات والخصائص الواجب توافرها في المخرجات. وكان الهدف من ذلك ضمان توافق المنتج مع المعايير الموضوعة مسبقاً.

ومع تطور الفكر الإداري، وانتشار الإنتاج الكبير عقب الثورة الصناعية، وظهور الشركات الكبرى واشتداد المنافسة، تحول الاهتمام من جودة المنتج النهائي إلى جودة العمليات، بحيث أصبح التركيز على ضبط العمليات الإنتاجية ومراقبتها لتقليل نسبة العيوب، وتحليل أسباب الانحرافات بين النتائج الفعلية والمواصفات المطلوبة، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

يرجع أصل كلمة الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي تعني طبيعة الشيء أو درجته. وقديماً ارتبط مفهوم الجودة بالدقة والإتقان، كما يظهر في الصناعات التاريخية والدينية كالتماثيل والقلاع والقصور. أما حديثاً، فقد اتسع المفهوم ليشمل أبعاداً تنظيمية وإدارية متعددة.

وقد عُرِّفت الجودة بأنها مجموعة الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة بما يحقق إشباع حاجات المستهلكين والعملاء من حيث التصميم أو التصنيع أو الأداء، وصولاً إلى رضاهم (الدرادكة، الشبلي، ٢٠٠١). كما عرّفها (محرم، فهمي، ٢٠٠٠) بأنها مجمل الخصائص المتعلقة بقابلية المنتج أو الخدمة لاستيفاء احتياج متوقع أو مواصفة أداء طوال فترة الاستخدام المتوقعة. بينما عرّفها مواصفة الأيزو ٩٠٠٠ بأنها مقياس لمدى تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم المعلنة والضمنية.

وتجدر الإشارة إلى أن الجودة لا تعني بالضرورة التميز المطلق، بل تعني المطابقة للمواصفات وترجمة حاجات الزبائن وتوقعاتهم، إذ يبقى الحكم النهائي للجودة بيد الزبون (السلطي، الياس، ١٩٩٩). كما عرّفها (العجارمة، ٢٠٠٥) بأنها الخصائص والصورة الكلية للمنتج التي تعزز قدرته على إشباع حاجات معينة أو ضمنية للزبون، وخلو الخدمة من العيوب أثناء إنجازها.

ثانيًا: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

على الرغم من تعدد المحاولات لتعريف إدارة الجودة الشاملة، إلا أنه لا يوجد تعريف جامع مانع لها، بل تعددت الرؤى التي شكلت إطارها الفلسفي في الفكر الإداري الحديث.

يرى (علوان، ٢٠٠٥) أن إدارة الجودة الشاملة تمثل فلسفة فكرية متكاملة تهدف إلى إرضاء المستهلكين على المدى الطويل، من خلال المسؤولية المشتركة بين الإدارة والعاملين، والتحسين المستمر لجميع أنشطة المنظمة. بينما عرّفها (عقيلي، ٢٠٠١) بأنها فلسفة إدارية حديثة تقوم على إحداث تغييرات جذرية إيجابية في الفكر والسلوك والقيم والمفاهيم الإدارية ونظم العمل، بهدف تحقيق أعلى جودة في المخرجات بأقل تكلفة، وبما يضمن تحقيق رضا العملاء واستمرارية المنظمة.

كما تُعد إدارة الجودة الشاملة بيئة تنظيمية تجعل الجودة هدفًا أساسيًا، وتعمل الإدارة العليا على قيادة ثقافة التحسين المستمر، مع التركيز على تخفيض تكاليف الجودة. (Johanson, 1994)

وفي القطاع المصرفي، تُعرّف إدارة الجودة الشاملة بأنها أسلوب إداري متكامل يقوم على إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع مشاركة جميع الموظفين في التحسين المستمر للعمليات، بالاعتماد على نظم معلومات فعالة واتصالات مناسبة، بهدف رفع جودة الخدمات المصرفية وتلبية توقعات العملاء وتحقيق أهداف المصرف الاقتصادية (أسبر، ٢٠٠٩).

ثالثًا: أبعاد إدارة الجودة الشاملة

١. التركيز على العميل

يتضمن تحديد العملاء الداخليين والخارجيين، وتحديد حاجاتهم ورغباتهم، ومتابعة شكاواهم، والأخذ بآرائهم عند تطوير المنتجات، والمحافظة على العملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد.

٢. التركيز على احتياجات العاملين

يشمل المشاركة والتمكين، والتدريب والتأهيل، والتحفيز.

- المشاركة والتمكين: إتاحة الفرصة للعاملين لإبداء الرأي، وتحديد معوقات الأداء، ومنحهم الصلاحيات اللازمة، وتشكيل فرق عمل متعددة التخصصات.

• التدريب والتأهيل: تدريب العاملين على خدمة العملاء، واستخدام التحليلات الإحصائية، ومواكبة التقنيات الحديثة.

• التحفيز: مكافأة الأداء المتميز، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية، وتعزيز الأمان الوظيفي.

٣. التركيز على تحسين العمليات

يشمل تحليل الأنشطة، وإلغاء الأنشطة غير ذات القيمة، وتبسيط الإجراءات، وتقليل زمن تقديم الخدمة.

٤. الاحتياجات الإدارية للمنافسة

وتتضمن:

• التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين.

• الاتصال الفعال داخل المنظمة وخارجها.

• القدرة على قياس جودة الأداء باستخدام معايير وتحليلات إحصائية (الطراونة، البليبيسي، ٢٠٠٢).

رابعاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها:

١. زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

٢. رفع مستوى رضا العملاء.

٣. تحسين الإنتاجية.

٤. تعزيز المرونة في مواجهة المتغيرات.

٥. ضمان التحسين المستمر.

٦. تحقيق النمو المتواصل.

٧. زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة (السلمي، د.ت).

خامساً: أبعاد جودة الخدمة

حدد الباحثون عشرة أبعاد رئيسة يُبنى عليها حكم العملاء على جودة الخدمة، وهي:

١. الثقة والمصداقية في الأداء.
٢. سرعة الاستجابة.
٣. الكفاءة والقدرة.
٤. سهولة الوصول للخدمة.
٥. المصداقية.
٦. الاتصال.
٧. الأمان.
٨. الفهم.
٩. اللباقة.
١٠. النواحي المادية الملموسة (الحداد، ١٩٩٩).

سادساً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

اتفق الباحثون على مجموعة من المبادئ الأساسية، أبرزها (العزاوي، ٢٠٠٥):

١. التخطيط الاستراتيجي.
٢. دعم الإدارة العليا والتزامها.
٣. التركيز على الزبون الداخلي والخارجي.
٤. التحسين المستمر.
٥. التدريب والتطوير.
٦. المشاركة وتفويض الصلاحيات.

٧. اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والمعلومات الدقيقة.

يتضح مما سبق أن إدارة الجودة الشاملة تمثل فلسفة إدارية متكاملة تتجاوز مجرد ضبط جودة المنتج أو الخدمة، لتشمل جميع عناصر المنظمة وثقافتها التنظيمية، وتركز على التحسين المستمر وإرضاء العملاء بوصفه الهدف المحوري لبقاء المنظمة واستمرارها في بيئة تنافسية متغيرة.

المحور الثاني: الجودة في المصانع وعلاقتها بالأداء الصناعي

أولاً: مفهوم الجودة في البيئة الصناعية

تُعد الجودة أحد المرتكزات الأساسية لنجاح المصانع في ظل بيئة تنافسية تتسم بسرعة التغير وتزايد توقعات العملاء. وقد تطور مفهوم الجودة من مجرد فحص المنتج النهائي إلى إدارة متكاملة تشمل العمليات والموارد البشرية والثقافة التنظيمية. وتُعرّف الجودة بأنها مجمل الخصائص والسمات التي يمتلكها المنتج أو الخدمة وتمكنه من تلبية حاجات العملاء المعلنة والضمنية. (ISO, 2015)

وفي السياق الصناعي، ترتبط الجودة ارتباطاً وثيقاً بضبط العمليات الإنتاجية، وتقليل الانحرافات، والحد من العيوب، وتحقيق المطابقة للمواصفات القياسية. ويشير كل من W. Edwards Deming و Joseph M. Juran إلى أن الجودة لا تتحقق عبر التفتيش النهائي فقط، بل من خلال بناء نظام إداري يركز على التحسين المستمر ومنع الأخطاء قبل وقوعها. كما أكد Philip B. Crosby أن الجودة تعني المطابقة للمتطلبات، وأن الوقاية أقل تكلفة من تصحيح العيوب بعد حدوثها.

ثانياً: ممارسات الجودة في المصانع

تتجسد الجودة في المصانع من خلال مجموعة من الأنظمة والممارسات الإدارية والفنية، من أبرزها:

1. إدارة الجودة الشاملة (TQM) وهي فلسفة إدارية تقوم على إشراك جميع العاملين في التحسين المستمر للعمليات، والتركيز على العميل، والعمل بروح الفريق. (Oakland, 2014)
2. أنظمة إدارة الجودة وفق المواصفات القياسية: مثل مواصفة ISO 9001 التي تحدد متطلبات نظام إدارة الجودة، وتركز على توثيق العمليات، وإدارة المخاطر، وتحسين الأداء المؤسسي (ISO, 2015).
3. ضبط الجودة الإحصائي (Statistical Process Control) ويعتمد على استخدام الأدوات الإحصائية لمراقبة العمليات وتقليل التباين فيها، بما يضمن استقرار العملية الإنتاجية (Montgomery, 2019).
4. التحسين المستمر ومنهجية كايزن: التي تقوم على إدخال تحسينات تدريجية مستمرة في بيئة العمل، بهدف رفع الكفاءة وتقليل الفاقد. (Imai, 2012)

٥. الإنتاج الرشيق (Lean Manufacturing) الذي يهدف إلى تقليل الهدر في العمليات وتحقيق أعلى قيمة مضافة بأقل تكلفة. (Womack & Jones, 2003)

ثالثاً: مفهوم الأداء الصناعي ومؤشراته

يشير الأداء الصناعي إلى مدى كفاءة وفعالية المصنع في استخدام موارده لتحقيق أهدافه الإنتاجية والمالية والتنافسية. ويتضمن ذلك مؤشرات متعددة، مثل:

- الإنتاجية.
- نسبة العيوب.
- تكاليف الجودة.
- زمن الدورة الإنتاجية.
- مستوى رضا العملاء.
- الحصة السوقية.
- الربحية.

ويؤكد (Slack et al., 2022) أن الأداء الصناعي يتحدد من خلال خمسة أبعاد رئيسية: الجودة، السرعة، الاعتمادية، المرونة، والتكلفة، حيث تمثل الجودة أحد أهم هذه الأبعاد وأكثرها تأثيراً في القدرة التنافسية.

رابعاً: علاقة الجودة بالأداء الصناعي

تؤكد الأدبيات الإدارية أن هناك علاقة إيجابية قوية بين تطبيق ممارسات الجودة وتحسن الأداء الصناعي. فالمصانع التي تتبنى أنظمة جودة فعالة تحقق انخفاضاً في نسبة العيوب، وتقليلًا في تكاليف إعادة العمل والهدر، وتحسنًا في رضا العملاء، مما ينعكس مباشرة على الربحية والاستدامة. وقد أظهرت دراسة (Kaynak, 2003) وجود تأثير مباشر وغير مباشر لممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التشغيلي والمالي للمؤسسات الصناعية، حيث تؤدي ممارسات القيادة، وإدارة العمليات، والتركيز على العميل إلى تحسين جودة المنتج، ومن ثم تحسين النتائج المالية. كما توصلت دراسة (Flynn, Schroeder, &

(Sakakibara, 1995) إلى أن تطبيق ممارسات الجودة يسهم في تعزيز الأداء التنافسي من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف وزيادة موثوقية العمليات.

ويمكن تفسير العلاقة بين الجودة والأداء الصناعي من خلال ما يأتي:

١. **خفض التكاليف:** تقليل العيوب والهدر يؤدي إلى خفض تكاليف الإنتاج.
٢. **رفع الإنتاجية:** استقرار العمليات يقلل التوقفات ويزيد الكفاءة.
٣. **تحسين السمعة السوقية:** الجودة العالية تعزز الثقة بالمنتج.
٤. **زيادة رضا العملاء:** ما ينعكس في تكرار الشراء وتوسيع الحصة السوقية.
٥. **تحقيق ميزة تنافسية مستدامة:** نتيجة التحسين المستمر وتطوير العمليات.

خامساً: التحديات التي تواجه تطبيق الجودة في المصانع

على الرغم من أهمية الجودة، إلا أن تطبيقها في المصانع قد يواجه تحديات، مثل:

- مقاومة التغيير من قبل العاملين.
- ضعف دعم الإدارة العليا.
- نقص التدريب والكفاءات.
- ارتفاع التكاليف الأولية لتطبيق الأنظمة.
- ضعف ثقافة التحسين المستمر (Oakland, 2014).

يتضح أن الجودة في المصانع لم تعد خياراً إدارياً، بل ضرورة استراتيجية لضمان تحسين الأداء الصناعي وتعزيز القدرة التنافسية. فالعلاقة بين الجودة والأداء الصناعي علاقة تكاملية، حيث تسهم ممارسات الجودة في رفع الإنتاجية، وخفض التكاليف، وتعزيز رضا العملاء، ومن ثم تحقيق نمو مستدام للمؤسسة الصناعية.

المحور الثالث: الدراسات السابقة

- ١- أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة "دراسة ميدانية على العاملين في الجامعة الإسلامية في لبنان"، عدنان يعقوب، ٢٠٢١، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، العدد الثالث، المجلد ٣٧.

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة المتمثلة بتأثير بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، وكانت مشكلة الدراسة هي تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تطبيق برامج الجودة الشاملة في الجامعة الإسلامية في لبنان، وتمثلت متغيرات الدراسة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التعويضات، التدريب والتطوير) وإدارة الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ارتباط طردية مرتفعة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ (التوظيف، التعويضات، التدريب والتطوير) وإدارة الجودة الشاملة.

- ٢- تخطيط الموارد البشرية وأثره على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جازان السعودية، زكية عريشي وإخلاص الطراونه، ٢٠٢٠، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، العدد الأول، المجلد ٢٣.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية في جامعة جازان، ومعرفة مدى تطبيق جامعة جازان لإدارة الجودة الشاملة، والتعرف على أثر تخطيط الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جازان؛ وتمثلت مشكلة الدراسة في تأثير تخطيط الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جازان؛ وتوصلت الدراسة إلى: أن هناك دعم ومتابعة لتخطيط الموارد البشرية، وهناك خطط للموارد البشرية إلا أن هناك ضعفا في مجال تحليل وطرق تحديد الاحتياجات البشرية حيث لا تستخدم الأساليب الكمية في حصر تلك الاحتياجات، وأن مستوى تحقق أبعاد تطبيق الجودة الشاملة مرتفع من حيث توفر دعم الإدارة العليا والتحسين المستمر في الجامعة، وعنصر اتخاذ القرارات بناء على المعلومات الشاملة، وبشكل متوسط تركز جامعة جازان على العميل، وجود أثر لأبعاد تخطيط الموارد البشرية _ عدا بعد تحليل الاحتياجات البشرية (التنبؤ) _ على أبعاد تطبيق الجودة الشاملة.

٣- دور تحفيز الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حنان سبخاوي، ٢٠١٧، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، العدد التاسع، ص ٢١٣-٢٢٩، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى توضيح الدور الذي تؤديه إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو في تحسين أداء المؤسسة، وإبراز الدور الذي يلعبه العاملون بمختلف مستوياتهم التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتسليط الضوء على أهمية العنصر البشري في تطبيق الجودة الشاملة، وتمثلت مشكلة الدراسة في كيفية مساهمة نظام الحوافز في تطبيق الجودة الشاملة داخل المؤسسة، وكانت متغيرات الدراسة هي الحوافز وإدارة الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى: إن كافة العمليات التي تقوم بها إدارة الجودة الشاملة للتحسين والتطوير المستمر للخدمات والإنتاج لا يمكن أن توفي ثمارها إلا في ظل وجود نظام فعال للحوافز يدفع العاملين لإتقان العمل، وأن الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية هي عوامل تجذب الفرد وتدفعه للعمل، وكلما كانت هذه الحوافز التي يوفرها العمل تشبع حاجات الأفراد ورغباتهم وتحقق أهدافهم الشخصية، فإنهم يتمسكون بالعمل نتيجة الرضا عنه.

٤- دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، عادل الساعدي، ٢٠١٦، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي العاشر للموارد البشرية في الكويت.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأدوار والاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، والتعرف على أسس ومبادئ الجودة الشاملة، والتعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛ وتمثلت مشكلة الدراسة بماهية دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛ وكانت متغيرات الدراسة هي إدارة الموارد البشرية، ومبادئ إدارة الجودة الشاملة؛ وتوصلت الدراسة إلى: أن أهم الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية يتمثل في تطبيق المداخل الإدارية للمنظمة ولعل أبرزها إدارة الجودة الشاملة، أن هناك علاقة وطيدة بين نجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية، وأن كل نظريات إدارة الجودة الشاملة تؤكد أن الموارد البشرية هي الدعامة والركيزة الأساسية التي تقوم عليها الجودة ومدخل لنجاح تطبيقها.

٥- دور التحفيز في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية في مؤسسة حليب الحضنة، المسيلة، بالجزائر، هبال عبد العالي، ٢٠٠٨، رسالة ماجستير في كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر.

وهدفـت الدراسة إلى تحليل الآليات والعناصر المفعلة لنظام التحفيز داخل مؤسسة حليب الحـضنة، ومعرفة رأي عمال ملبنة الحـضنة في نظام الحوافز المطبق في مؤسستهم، وتحديد طبيعة العلاقة بين الحوافز (المادية، الترقية، القيادة والاتصال) ومدى نجاح تطبيق إدارة الجودة، وتمثلت مشكلة الدراسة في معرفة دور التحفيز في تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسة حليب الحـضنة بالمسيلة في الجزائر، وقد تمثلت متغيرات الدراسة بالتحفيز أو نظام الحوافز وإدارة الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى: مؤسسة حليب الحـضنة لا تهتم من الإحباط تحوّل العامل إلى مجرد آلة متحركة بدون روح، وفي هذا إعاقـة لجودة الإنتاج، أن الترقية في مؤسسة حليب الحـضنة تتميز بنوع من قلة الاهتمام من طرف الإدارة، مما أدى إلى قلة الرضا لدى العمال تجاه هذا الإجراء، وهذا ما يساهم في قلة الولاء والانتماء للمنظمة، أن القيادة في ميدان بحثنا نجحت في توفير علاقات عمل جيدة بين العمال فيما بينهم، وبين العمال ومشرفيهم، غير أن القائد في ذات المؤسسة لا يزال بعيدا عن امتلاك المهارات لتحفيز العمال، أن مؤسسة حليب الحـضنة لم تصل إلى بناء نظام قوي للاتصالات قادر على توفير المعلومات لكل العمال وإشراكهم في اتخاذ القرار، وبالتالي تحسسيهم بقيمتهم ومكانتهم داخل المؤسسة.

التعليق على الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أنها ركزت بدرجة كبيرة على العوامل البشرية والتنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولا سيما دور إدارة الموارد البشرية، والتخطيط، والتحفيز، والتدريب، في إنجاح برامج الجودة داخل المؤسسات التعليمية والصناعية. إلا أن معظم هذه الدراسات انصبّت على تحليل محددات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دون التعمق الكافي في قياس أثرها المباشر على الأداء الصناعي بمؤشراته التشغيلية والإنتاجية، الأمر الذي تركّز عليه الدراسة الحالية.

فدراسة يعقوب (٢٠٢١) أكدت وجود علاقة ارتباط وأثر دال إحصائياً بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في بيئة جامعية. وتبرز أهمية هذه الدراسة في إظهار البعد البشري كعامل تمكيني للجودة، إلا أنها اقتصرّت على القطاع التعليمي ولم تتناول النتائج التشغيلية أو الصناعية المترتبة على تطبيق الجودة، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته في بيئة صناعية إنتاجية.

أما دراسة عريشي والطراونة (٢٠٢٠) فقد تناولت أثر تخطيط الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأظهرت وجود أثر لأبعاد التخطيط في مستوى تطبيق الجودة، مع تفاوت في بعض الأبعاد مثل تحليل الاحتياجات البشرية. وتنسجم هذه النتائج مع أحد أبعاد الدراسة الحالية، وهو التزام الإدارة العليا

والتخطيط والتحسين المستمر، غير أن الدراسة السابقة ركزت على مرحلة التطبيق ولم تربط ذلك بشكل مباشر بمؤشرات الأداء الصناعي.

وفي السياق ذاته، ركزت دراسة سبخاوي (٢٠١٧) على دور التحفيز في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأكدت أن فعالية برامج الجودة تعتمد إلى حد كبير على وجود نظام حوافز فعال يشجع العاملين على الإلتقان والتحسين. وتُعد هذه النتيجة ذات صلة مباشرة ببعد مشاركة العاملين في الدراسة الحالية، حيث يُفترض أن تؤثر المشاركة والتحفيز في رفع مستوى الأداء الصناعي من خلال تحسين جودة العمليات وتقليل الأخطاء.

كما أكدت دراسة الساعدي (٢٠١٦) أن الموارد البشرية تمثل الركيزة الأساسية لنجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والجودة علاقة تكاملية. وتنسجم هذه النتيجة مع التوجه النظري للدراسة الحالية الذي يفترض أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة، ولا سيما التزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين، تُعد متغيرات تفسيرية لتحسين الأداء الصناعي.

أما دراسة هبال (٢٠٠٨)، فقد قدمت نموذجًا تطبيقيًا في مؤسسة صناعية (مؤسسة حليب الحضنة)، وأظهرت أن ضعف نظام الحوافز والاتصال والقيادة ينعكس سلبيًا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجودة الإنتاج. وتُعد هذه الدراسة الأقرب من حيث البيئة التطبيقية إلى الدراسة الحالية، إلا أنها ركزت على جانب التحفيز كعامل مستقل دون قياس شامل لأبعاد إدارة الجودة الشاملة أو تحليل أثرها الكلي في الأداء الصناعي باستخدام نموذج متكامل.

أوجه التميز للدراسة الحالية:

١. ركزت معظم الدراسات السابقة على القطاع التعليمي أو على جانب واحد من أبعاد الجودة، بينما تتناول الدراسة الحالية قطاعًا صناعيًا إنتاجيًا.
٢. الدراسات السابقة اهتمت بمرحلة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في حين أن الدراسة الحالية تركز على تحليل أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الصناعي.

٣. الدراسة الحالية تعتمد نموذجًا يربط بين أربعة أبعاد رئيسة (التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العميل، مشاركة العاملين) وبين الأداء الصناعي كمحول تابع، وهو ما لم يُدرس بصورة تكاملية في الدراسات السابقة المذكورة.

الفجوة البحثية التي تعالجها الدراسة الحالية

يتضح من التحليل السابق وجود فجوة تتمثل في قلة الدراسات التطبيقية في القطاع الصناعي السعودي التي تربط بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الصناعي بصورة مباشرة. ومحدودية الدراسات التي تقيس التأثير النسبي لكل بُعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء الصناعي. ويمكن القول إن الدراسات السابقة أسهمت في بناء الأساس النظري الذي يربط بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، وأكدت أهمية الأبعاد التنظيمية والبشرية في إنجاح تطبيق الجودة. غير أنها لم تتناول بصورة مباشرة وشاملة أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة في تحسين الأداء الصناعي داخل بيئة صناعية سعودية. وعليه، تمثل الدراسة الحالية امتدادًا علميًا وتطبيقيًا لتلك الجهود، مع تركيز أكبر على قياس الأثر الكمي وتحليل العلاقات الإحصائية بين متغيرات الدراسة، بما يسهم في إثراء الأدبيات العربية في مجال الجودة والأداء الصناعي.

قائمة المراجع

- الساعدي، عادل (٢٠١٦)، دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي العاشر للموارد البشرية في الكويت، اتحاد المدربين العرب.
- السلطي، مأمون والياس، سهيلا (١٩٩٩)، دليل عملي لتطبيق إدارة الجودة الأيزو ٩٠٠٠، دمشق: دار الفكر المعاصر للنشر.
- السلمي، على (د.ت)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو ٩٠٠٠، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- الشنواني، صلاح (١٩٩٩)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية: مؤسس شباب الجامعة للطباعة والنشر.

الطراونة، محمد والبلبيسي، بدرية (٢٠٠٢)، دراسة بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، الأردن، المجلد ١٧، العدد الأول.

العجارمة، تيسير (٢٠٠٥)، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر.

العزاوي، محمد عبد الوهاب (٢٠٠٥)، إدارة الجودة الشاملة، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

العديلي، ناصر محمد (٢٠٠٣)، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض: مرام للطباعة والنشر الإلكترونية.

سبخاوي، حنان (٢٠١٧)، دور تحفيز الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، العدد التاسع، ص ٢١٣-٢٢٩.

عريشي كية، الطراونة اخلاص (٢٠٢٠)، تخطيط الموارد البشرية وأثره على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جازان السعودية، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، العدد الأول، المجلد ٢٣.

عريقات أحمد، وجرادات ناصر، والعتيبي محمد (٢٠١٠) دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية: بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، العدد العاشر، المجلد الثاني، ص ٤٨-٦٣.

عيادات، طارق، (٢٠١٩) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.

عبد العالي، هبال (٢٠٠٨)، دور التحفيز في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية في مؤسسة حليب الحضنة، المسيلة، بالجزائر، رسالة ماجستير في كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر.

ميا، علي (٢٠٠٠)، دراسة بعنوان: " إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات وشركات القطاع العام الصناعي في الجمهورية العربية السورية (دراسة تطبيقية على الشركة العامة لصناعة الألمنيوم والشركة العامة لصناعة المحركات الكهربائية في اللاذقية)، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سورية، المجلد ٢٢، العدد الثاني.

يعقوب، عدنان، (٢٠٢١)، 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، العدد الثالث، المجلد ٣٧.

Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1995). The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. *Decision Sciences*, 26(5), 659–691. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1995.tb01445.x>

Imai, M. (2012). *Gemba kaizen: A commonsense approach to a continuous improvement strategy* (2nd ed.). McGraw-Hill.

International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015 quality management systems—Requirements*. ISO.

Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21(4), 405–435. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(03\)00004-4](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(03)00004-4)

Montgomery, D. C. (2019). *Introduction to statistical quality control* (8th ed.). Wiley.

Oakland, J. S. (2014). *Total quality management and operational excellence: Text with cases* (4th ed.). Routledge.

Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2022). *Operations management* (10th ed.). Pearson.

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation* (2nd ed.). Free Press.