

إدارة الجودة الشاملة جامعة نجران

اسم الطالب

محمد قينان الصقور

**222001994**

بكالوريوس إدارة المشاريع

## جدول المحتويات

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة         | 4  |
| 1.1 المقدمة                                  | 5  |
| 1.2 مشكلة البحث                              | 6  |
| 1.3 أهمية الدراسة                            | 9  |
| 1.3.1 على المستوي النظري                     | 9  |
| 1.3.2 على المستوي التطبيقي                   | 10 |
| 1.3.3 على المستوي الاقتصادي                  | 11 |
| 1.3.4 على المستوي المجتمعي                   | 12 |
| 1.4 أسئلة الدراسة                            | 13 |
| 1.5 أهداف الدراسة                            | 13 |
| 1.6 فرضيات الدراسة                           | 15 |
| 1.7 نموذج الدراسة                            | 16 |
| 1.8 نطاق الدراسة                             | 18 |
| 1.8.1 النطاق الموضوعي                        | 18 |
| 1.8.2 النطاق المكاني                         | 18 |
| 1.8.3 النطاق الزمني                          | 19 |
| 1.8.4 النطاق البشري                          | 19 |
| 1.8.5 النطاق المنهجي                         | 19 |
| 1.10 مخطط المشروع المقترح                    | 21 |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة            | 22 |
| 2.1 المقدمة                                  | 23 |
| 2.2 الإطار النظري لإدارة الجودة الشامل       | 23 |
| 2.3 الدراسات السابقة                         | 24 |
| 2.4 تحليل ومناقشة الدراسات السابقة           | 25 |
| 2.5 أوجه القصور في الدراسات السابقة          | 25 |
| 2.6 ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة | 25 |
| 2.7 الخاتمة                                  | 26 |
| قائمة المراجع                                | 27 |

28 ..... الاستبيان

31 ..... أدوات البحث

## 1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1-1 المقدمة

تُعد إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management -TQM من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي أحدثت تحولاً جذرياً في أساليب التفكير والتخطيط والإنتاج داخل المؤسسات على اختلاف أنواعها.

ففي ظل التطور المتسارع الذي يشهده العالم في مجالات العولمة والتقنية والمنافسة الدولية، أصبح من الضروري على المؤسسات أن تعيد النظر في أساليبها الإدارية لتتمكن من تحقيق الجودة والتميز والاستدامة في الأداء.

لقد باتت الجودة اليوم مؤشراً رئيسياً للتفوق المؤسسي، وعنصراً حاسماً في تحقيق رضا العملاء وتعزيز القدرة التنافسية. ومع اتساع نطاق الأسواق وتزايد توقعات المستهلكين، لم يعد مقبولاً الاكتفاء بتقديم منتج أو خدمة تلبي الحد الأدنى من المتطلبات، بل أصبح التحسين المستمر في الجودة ضرورة وجودية للمؤسسات الراغبة في البقاء والنمو.

وفي هذا الإطار، ظهرت إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية تهدف إلى تحسين جودة العمليات والمنتجات والخدمات من خلال مشاركة جميع أفراد المنظمة، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون، والمسؤولية المشتركة، والتحسين المستمر.

ولا تقتصر إدارة الجودة الشاملة على مجرد فحص أو مراقبة المنتج النهائي، بل تمتد لتشمل كل مراحل العمل بدءاً من التخطيط، مروراً بالإنتاج، وصولاً إلى خدمة العملاء بعد البيع.

وتسعى إدارة الجودة الشاملة إلى بناء ثقافة مؤسسية تجعل الجودة مسؤولية جماعية وليست مهمة قسم أو إدارة معينة، بحيث يشعر كل موظف بأنه شريك في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

ومن خلال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، يمكن للمؤسسات أن تقلل من الأخطاء والتكاليف، وتزيد من رضا العملاء، وتعزز من سمعتها في السوق، وتحقق ميزة تنافسية مستدامة.

ورغم النجاح الكبير الذي حققته العديد من المؤسسات العالمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أن الكثير من المؤسسات العربية تواجه تحديات كبيرة في تطبيقها بالشكل الأمثل، نتيجة لعدة عوامل منها: ضعف الثقافة التنظيمية، والمقاومة الداخلية للتغيير، ونقص الخبرة والتدريب، وضعف الالتزام من الإدارة العليا.

ومن هنا تنبع أهمية دراسة هذا الموضوع، إذ يمثل تطبيق إدارة الجودة الشاملة أحد المحاور الأساسية لتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الكفاءة الإنتاجية في مؤسسات القطاعين العام والخاص على حد سواء إن هذا البحث يسعى إلى استكشاف المفهوم الشامل لإدارة الجودة الشاملة، وتحليل دورها في تحسين الأداء الإداري والمؤسسي، وتحديد المعوقات التي تواجهها المؤسسات العربية في تطبيقها، واقتراح الحلول الممكنة لتجاوز تلك التحديات.

## 1-1 مشكلة البحث

تُعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى المؤسسات في العصر الراهن إلى تبنيها من أجل تحقيق التميز والريادة في بيئة تنسم بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر.

وعلى الرغم من الانتشار الواسع لمفهوم الجودة الشاملة على المستوى العالمي، فإن تطبيقه في المؤسسات العربية لا يزال يواجه تحديات جوهرية تتعلق بالفهم، والثقافة التنظيمية، والموارد البشرية، وضعف الدعم الإداري، وغياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة.

إن المشكلة الأساسية التي يسعى هذا البحث إلى معالجتها تتمثل في الفجوة بين المفهوم النظري لإدارة الجودة الشاملة والتطبيق العملي لها في بيئات العمل الفعلية.

فعلى الرغم من إدراك القيادات الإدارية لأهمية الجودة في تحقيق رضا العملاء ورفع الكفاءة الإنتاجية، إلا أن الكثير من المؤسسات تفشل في تحويل هذا الإدراك إلى ممارسات عملية مستدامة، ما يؤدي إلى نتائج محدودة لا تعكس الإمكانيات الكاملة لفلسفة الجودة الشاملة.

وتتبع جذور المشكلة من مجموعة من العوامل المتشابكة، يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

### ❖ أولاً: ضعف الفهم الشامل لمفهوم الجودة الشاملة

ما زال كثير من الإداريين والعاملين ينظرون إلى الجودة على أنها وظيفة أو قسم محدد في المؤسسة، يختص بمراقبة الأخطاء أو فحص المنتج قبل تسليمه.

وهذه النظرة الضيقة والمحدودة تقلل من فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تقوم على أن الجودة مسؤولية جماعية تشمل جميع مستويات المنظمة، من الإدارة العليا إلى العاملين في الصفوف الأولى.

فغياب الفهم الصحيح يجعل من الصعب ترسيخ ثقافة التحسين المستمر، ويحول الجودة من فلسفة إدارية متكاملة إلى مجرد إجراءات شكلية أو تقارير إدارية لا تحقق الغاية منها.

### ❖ ثانياً: مقاومة التغيير وضعف الثقافة التنظيمية

من التحديات الكبرى التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية وجود مقاومة للتغيير من قبل بعض العاملين أو الإدارات الوسطى، نتيجة الخوف من المجهول، أو فقدان السلطة، أو عدم وضوح الفوائد المباشرة من تطبيق الجودة.

كما أن الثقافة التنظيمية السائدة في كثير من المؤسسات لا تشجع على العمل الجماعي أو المشاركة في اتخاذ القرار، وهو ما يتعارض مع المبادئ الأساسية للجودة الشاملة التي تعتمد على التعاون، والمشاركة، والانفتاح، والثقة المتبادلة.

وبالتالي، يبرز تساؤل جوهري حول كيفية تغيير الثقافة المؤسسية بما يتناسب مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وكيف يمكن تحفيز العاملين للانخراط في عمليات التحسين المستمر.

### ◆ ثالثاً: قصور في الدعم القيادي والإداري

تشير العديد من الدراسات إلى أن غياب الالتزام الجاد من الإدارة العليا يُعد أحد أهم أسباب فشل تطبيق برامج الجودة الشاملة.

فمن دون تبني واضح ودعم فعلي من القيادة الإدارية، لا يمكن لأي مبادرة جودة أن تستمر أو تحقق أهدافها. وفي كثير من الحالات، تقتصر مبادرات الجودة على شعارات أو حملات مؤقتة لا ترتبط بخطة إستراتيجية واضحة، مما يؤدي إلى تراجع الحماس وغياب الاستمرارية في التطبيق. وهنا تبرز إشكالية محورية تتعلق بمدى وعي القيادة بأهمية الجودة، وكيفية ترجمة هذا الوعي إلى سياسات وممارسات عملية على أرض الواقع.

### ◆ رابعاً: ضعف التدريب والتأهيل للعاملين

من أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة تنمية الموارد البشرية وتأهيلها للمشاركة الفعالة في عمليات التحسين. غير أن العديد من المؤسسات العربية ما زالت تعاني من قصور في برامج التدريب والتطوير، وعدم إتاحة الفرص للعاملين لاكتساب المهارات الحديثة في الجودة، أو المشاركة في فرق العمل التحسينية. ويترتب على ذلك ضعف في مستوى الأداء، وغياب روح المبادرة، وعدم القدرة على استخدام أدوات الجودة الحديثة مثل تحليل السبب الجذري أو أساليب الإحصاء التطبيقي في الجودة.

### ◆ خامساً: غياب أنظمة القياس والمتابعة الفعالة

تعتمد فلسفة الجودة الشاملة على مبدأ القياس المستمر للأداء لتحديد الانحرافات وإجراء التحسينات اللازمة. إلا أن الواقع يشير إلى أن العديد من المؤسسات تفتقر إلى نظم معلومات دقيقة ومؤشرات أداء واضحة تساعد على تقييم جودة العمليات والنتائج. وبالتالي، تصبح القرارات الإدارية ارتجالية وغير مبنية على بيانات واقعية، مما يضعف من فاعلية تطبيق إدارة الجودة ويجعلها غير قادرة على تحقيق التحسين المستمر المنشود.

### ◆ سادساً: التحديات الاقتصادية والتنظيمية

تواجه بعض المؤسسات قيوداً مالية وإدارية تحد من قدرتها على تطبيق أنظمة الجودة، خصوصاً في المنشآت الصغيرة والمتوسطة التي تعتبر الجودة عبئاً مالياً أكثر من كونها استثماراً طويل الأجل.

كما أن بعض الجهات لا تمتلك الهياكل التنظيمية أو المرونة الإدارية التي تسمح بتطبيق برامج الجودة بفعالية. وتُظهر هذه التحديات الحاجة إلى وضع استراتيجيات وطنية وتنظيمية لدعم المؤسسات في رحلتها نحو الجودة، بما يضمن تحقيق التوازن بين الكلفة والعائد.

### ◆ سابعاً: الفجوة بين النظرية والتطبيق

رغم كثرة الأبحاث والدراسات التي تتناول موضوع إدارة الجودة الشاملة من الناحية النظرية، إلا أن التطبيق الفعلي في المؤسسات العربية ما زال بعيداً عن المفاهيم العلمية التي طُرحت في تلك الدراسات.

فما زالت هناك فجوة معرفية وتنفيذية بين ما يُدرّس في الجامعات والمعاهد، وما يُمارس فعلياً في بيئات العمل. ومن هنا تظهر أهمية هذا البحث في محاولة ردم هذه الفجوة من خلال تحليل العوامل التي تؤثر على نجاح أو فشل تطبيق الجودة، وتقديم إطار متكامل لتفعيلها في بيئة العمل العربية.

### ◆ خلاصة مشكلة البحث

يمكن تلخيص مشكلة البحث في أن الكثير من المؤسسات العربية رغم وعيها بأهمية إدارة الجودة الشاملة، إلا أنها تواجه صعوبات حقيقية في تطبيقها على نحو فعال ومستدام بسبب العوامل الإدارية والثقافية والتنظيمية المتعددة.

ومن هنا، يسعى هذا البحث إلى تحليل هذه التحديات والكشف عن العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مع اقتراح حلول عملية تساعد المؤسسات على ترسيخ ثقافة الجودة والتحسين المستمر في جميع مستوياتها.

### 1-3 أهمية البحث

تتجلى أهمية هذا البحث في أنه يتناول أحد أهم المواضيع الإدارية المعاصرة، وهو إدارة الجودة الشاملة ( Total Quality Management)، والتي أصبحت اليوم حجر الزاوية في بناء المؤسسات الحديثة، سواء في القطاعين العام أو الخاص.

ففي ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، والتطور التكنولوجي الهائل، وتزايد حدة المنافسة العالمية، أصبح من الضروري أن تتبنى المؤسسات نظامًا متكاملًا للجودة تحقق الكفاءة في الأداء، والفاعلية في استخدام الموارد، والقدرة على تلبية توقعات العملاء، بل وتجاوزها.

إن البحث في موضوع إدارة الجودة الشاملة لا يمثل مجرد تناول لمفهوم إداري حديث، بل هو بحث في فلسفة تنظيمية متكاملة تهدف إلى إحداث تغيير جذري في فكر الإدارة وثقافة المؤسسة، من خلال إشراك جميع العاملين في عمليات التحسين المستمر، وتحويل الجودة إلى أسلوب حياة تنظيمية لا يقتصر على منتج أو خدمة معينة، بل يشمل كل خطوة وكل قرار داخل المنظمة.

وتتبع أهمية هذا البحث من مجموعة من الجوانب المتكاملة، يمكن تناولها من خلال الأبعاد التالية:

#### 1.3.1 أولاً: الأهمية النظرية

##### 1- إثراء الجانب المعرفي والفكري

يسعى هذا البحث إلى إثراء المعرفة الإدارية العربية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال عرض علمي شامل لمبادئها، وأسسها، وأهم نماذجها النظرية.

إن الأدبيات الإدارية العربية ما زالت بحاجة إلى مزيد من الدراسات التي تدمج بين المفهوم النظري والتطبيق العملي للجودة، خاصة في ضوء نجاح المؤسسات العالمية الكبرى في اعتماد فلسفة الجودة كمنهج حياة إداري. وبالتالي، يضيف هذا البحث بعدًا معرفيًا جديدًا في ميدان الإدارة العامة وإدارة الأعمال من خلال تحليل وتفسير المفهوم بأسلوب مبسط وشامل.

##### 2- تطوير الفهم العلمي لمفهوم الجودة

كثير من المؤسسات والعاملين فيها لا يميزون بين المفاهيم المختلفة المرتبطة بالجودة مثل "الرقابة على الجودة"، و"ضمان الجودة"، و"إدارة الجودة الشاملة".

ومن هنا تأتي أهمية هذا البحث في توضيح الفروق الجوهرية بين هذه المفاهيم، وربطها بالتطور التاريخي للفكر الإداري الحديث، مما يتيح فهمًا أعمق لطبيعة إدارة الجودة الشاملة كفلسفة لا تقتصر على مراقبة الأخطاء، بل تسعى إلى منعها من الأصل عبر التحسين الدائم.

### **3- توسيع قاعدة الدراسات العربية المقارنة**

من خلال استعراض النماذج العالمية في إدارة الجودة (مثل نموذج ديمينغ، وجودران، وكروسبي، ونظام ISO 9001)، يسهم هذا البحث في نقل المعرفة الإدارية العالمية إلى السياق العربي، مع تحليل كيفية تكيفها لتناسب البيئة الثقافية والتنظيمية المحلية.

### **4- تعزيز الربط بين الجودة والتميز المؤسسي**

يسعى البحث إلى إظهار العلاقة التكاملية بين الجودة الشاملة ومفاهيم أخرى مثل الإدارة الاستراتيجية، والتميز المؤسسي، وإدارة الأداء، والابتكار الإداري، مما يثري المجال العلمي بالربط بين المفاهيم الإدارية الحديثة ويعزز فهمها التطبيقي.

## **1.3.2 ◆ ثانيًا: الأهمية التطبيقية**

### **1- تقديم نموذج تطبيقي للمؤسسات العربية**

تمثل إدارة الجودة الشاملة أداة فعالة لتحسين الأداء المؤسسي من خلال تطبيق منهج علمي منظم. ويأتي هذا البحث ليقدم إطارًا عمليًا تطبيقيًا للمؤسسات العربية يمكن من خلاله تبني مبادئ الجودة الشاملة بصورة واقعية وملائمة لطبيعة بيئتها الإدارية.

### **2- مساعدة القيادات الإدارية على اتخاذ قرارات استراتيجية**

يوضح البحث دور الإدارة العليا في دعم ثقافة الجودة، وأهمية التخطيط الاستراتيجي، وإدارة التغيير، وتحفيز العاملين، مما يجعله مرجعًا عمليًا للقيادات التنفيذية الراغبة في تحقيق التحول الإداري نحو الجودة.

### **3- تحسين الأداء والإنتاجية**

من خلال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، يمكن للمؤسسات أن ترفع من مستوى الكفاءة التشغيلية، وتقلل من معدلات الهدر والأخطاء، وتزيد من كفاءة استخدام الموارد المادية والبشرية. ويبين البحث آليات محددة لتحقيق ذلك عبر أنظمة قياس الأداء والتحسين المستمر.

#### 4- تقديم أدوات قياس وتحليل

يستعرض البحث مجموعة من أدوات الجودة المستخدمة عالمياً مثل تحليل السبب الجذري ( Root Cause Analysis)، ومخطط عظم السمكة (Ishikawa Diagram)، ودورة ديمنج (PDCA)، مما يجعل منه مرجعاً تطبيقياً لممارسي الجودة في المؤسسات.

#### 5- تحفيز المؤسسات التعليمية والخدمية

لا تقتصر أهمية البحث على المؤسسات الصناعية فقط، بل تمتد لتشمل القطاعات الخدمية والتعليمية والصحية التي تسعى لتطبيق أنظمة الجودة بهدف رفع مستوى الخدمة وتحقيق رضا المستفيدين.

### 1.3.3 ◆ ثالثاً: الأهمية الاقتصادية

#### 1- رفع الكفاءة وتقليل الهدر

تسهم إدارة الجودة الشاملة في خفض التكاليف التشغيلية من خلال الوقاية من الأخطاء بدلاً من تصحيحها بعد وقوعها، وتحسين تدفق العمليات، وزيادة إنتاجية العاملين.

#### 2- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات

المؤسسات التي تتبنى الجودة الشاملة تحقق سمعة قوية في السوق، ما يمنحها ميزة تنافسية واضحة ويساعدها على الاحتفاظ بعملائها وكسب عملاء جدد، وهو ما ينعكس إيجاباً على الإيرادات والأرباح.

#### 3- دعم النمو الاقتصادي الوطني

عندما ترتفع جودة المنتجات والخدمات داخل بلد ما، تتحسن قدرته التصديرية وتزداد ثقة الأسواق الخارجية به، مما يسهم في تحسين ميزان التجارة ودعم الناتج المحلي الإجمالي.

#### 4- جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية

تطبيق أنظمة الجودة يعزز من شفافية الأداء وموثوقية العمليات، مما يجعل المؤسسات أكثر جذباً للمستثمرين لكونها تتمتع بإدارة قوية ومنهجية واضحة في العمل.

#### 5- تحقيق الاستدامة المالية

الجودة ليست مجرد هدف قصير المدى، بل هي نظام يضمن الاستمرارية من خلال تقليل الأخطاء والتكاليف وزيادة الكفاءة، ما يؤدي إلى استقرار مالي طويل الأمد للمؤسسات.

#### 1.3.4 ♦ رابعًا: الأهمية المجتمعية

##### 1- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمجتمع

المؤسسات التي تطبق الجودة الشاملة تقدم منتجات وخدمات أكثر جودة وأمانًا وموثوقية، مما ينعكس إيجابًا على حياة المواطنين وجودة معيشتهم.

##### 2- تعزيز ثقافة المسؤولية والانتماء

تعتمد الجودة الشاملة على مشاركة جميع الموظفين في عملية التحسين، وهو ما يعزز روح التعاون والانتماء للمؤسسة، ويخلق بيئة عمل قائمة على الالتزام الجماعي والمسؤولية المشتركة.

##### 3- نشر ثقافة الجودة في المجتمع

عندما تتبنى المؤسسات مبدأ الجودة في أعمالها، ينتقل هذا المفهوم تدريجيًا إلى المجتمع ككل، فينشأ وعي مجتمعي جديد بأهمية الإنجاز، والإبداع، واحترام الوقت، وتحسين الأداء في كل المجالات.

##### 4- تعزيز ثقة المستهلكين والمؤسسات الحكومية

المؤسسات التي تلتزم بمعايير الجودة الشاملة تحظى بثقة المجتمع والعملاء والمستثمرين، مما يزيد من استقرارها ويدعم استمراريتها على المدى الطويل.

##### 5- تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية

الجودة الشاملة لا تركز فقط على تحقيق الأرباح، بل تسعى أيضًا إلى تحقيق رضا العملاء والعاملين والمجتمع، وهو ما يسهم في بناء مؤسسات مسؤولة اجتماعيًا تسهم في رفاه المجتمع.

#### ♦ خلاصة الأهمية الشاملة

يمكن القول إن أهمية هذا البحث تكمن في كونه يقدم رؤية شمولية متكاملة لإدارة الجودة الشاملة، تجمع بين التحليل النظري والتطبيق العملي، وتربط بين القيادة، والثقافة التنظيمية، والتحسين المستمر، والتنمية الاقتصادية والاجتماعية. إنه بحث يسعى إلى تقديم فكر إداري متجدد يناسب بيئة العمل العربية، ويمكّن المؤسسات من مواجهة تحديات العصر الحديث بكفاءة وفاعلية، ويسهم في نشر ثقافة الجودة والتميز كقيمة مجتمعية واقتصادية مستدامة.

#### 1.4 ◆ أسئلة البحث

السؤال الرئيس:

ما مدى إسهام تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة المؤسسات العربية؟

الأسئلة الفرعية:

- ما المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة؟
- ما أبرز العوامل التي تؤثر في نجاح تطبيق الجودة؟
- ما دور القيادة العليا في دعم الجودة؟
- كيف تسهم الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة؟
- ما أثر التدريب والتحفيز في تفعيل الجودة؟
- ما المعوقات التي تواجه المؤسسات في تطبيق الجودة؟
- كيف يمكن تحقيق استدامة تطبيق الجودة الشاملة على المدى الطويل؟

#### 1.5 ◆ أهداف الدراسة

- 1- توضيح المفهوم العلمي لإدارة الجودة الشاملة:
  - تعريف الإدارة الشاملة للجودة ومبادئها الأساسية.
  - توضيح الفرق بين الجودة الشاملة وضمان الجودة والرقابة على الجودة.
  - تقديم نماذج عالمية معتمدة في إدارة الجودة الشاملة مثل ديمنغ، وجودران، وكروسبي، ونظام ISO.
- 2- تحليل العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق الجودة الشاملة:
  - دراسة دور القيادة الإدارية في دعم تطبيق الجودة.
  - التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تقبل المبادرات التحسينية.
  - دراسة تأثير الموارد البشرية، التدريب، والحوافز على الالتزام بالجودة.

### 3- تقييم نتائج تطبيق الجودة الشاملة:

- قياس أثر تطبيق الجودة على الأداء المؤسسي ورفع الإنتاجية.
- تحليل تأثير الجودة الشاملة على رضا العملاء وجودة المنتجات والخدمات.
- دراسة مدى مساهمة تطبيق الجودة في تقليل الأخطاء والهدر داخل المؤسسات.

### 4- تحديد المعوقات والتحديات التي تواجه المؤسسات:

- التعرف على المقاومة الداخلية للتغيير وكيفية معالجتها.
- دراسة تأثير نقص الموارد أو ضعف الدعم الإداري على فاعلية الجودة الشاملة.
- تقديم حلول عملية لتجاوز المعوقات وتحقيق استدامة تطبيق الجودة.

### 5- اقتراح استراتيجيات عملية لتطبيق الجودة الشاملة بفاعلية:

- تصميم برامج تدريبية متكاملة لتطوير مهارات العاملين.
- تقديم آليات قياس الأداء والتحسين المستمر باستخدام أدوات إدارية وإحصائية.
- اقتراح سياسات تحفيزية لتعزيز مشاركة العاملين ودعم ثقافة الجودة.

### 6- توضيح الأثر الاقتصادي والاجتماعي لتطبيق الجودة الشاملة:

- تحليل تأثير الجودة على تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الأرباح.
- دراسة تأثير الجودة على تحسين سمعة المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية.
- إبراز دور الجودة في تعزيز الثقة بين المؤسسة والعملاء والمجتمع.

### 7- المساهمة في إثراء البحث العلمي:

- تقديم إطار علمي شامل لدراسة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية.
- المساهمة في الدراسات المستقبلية حول طرق تحسين الأداء المؤسسي باستخدام مبادئ الجودة.

## 1.6 ♦ فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ورفع مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات العربية.

### الفرضيات الفرعية:

#### 1- فرضيات القيادة والدعم الإداري:

- هناك علاقة إيجابية بين التزام الإدارة العليا بدعم الجودة الشاملة ونجاح تطبيقها.
- يساهم وضوح الرؤية والاستراتيجية المؤسسية في تعزيز فاعلية تطبيق الجودة الشاملة.

#### 2- فرضيات الثقافة التنظيمية:

- توجد علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية الداعمة والعمل الجماعي ونجاح تطبيق مبادئ الجودة.
- قبول التغيير بين الموظفين يؤثر إيجابيًا على مستوى تطبيق الجودة الشاملة.

#### 3- فرضيات التدريب وتطوير العاملين:

- وجود برامج تدريبية منتظمة للعاملين يزيد من قدرتهم على تطبيق مبادئ الجودة.
- يوفر نظام التحفيز والمكافآت دعمًا مباشرًا لتحسين الالتزام بالجودة الشاملة.

#### 4- فرضيات الأداء المؤسسي ونتائج الجودة:

- يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة إنتاجية المؤسسة وتقليل الأخطاء والهدر.
- تساهم الجودة الشاملة في رفع مستوى رضا العملاء وتحسين جودة المنتجات والخدمات.

#### 5- فرضيات المعوقات والتحديات:

- هناك علاقة عكسية بين مستوى المعوقات التنظيمية أو نقص الموارد ونجاح تطبيق الجودة الشاملة.
- مقاومة بعض العاملين للتغيير تؤثر سلبًا على فاعلية برامج الجودة.

تطبيق إدارة الجودة الشاملة بطريقة مستمرة ومنهجية يعزز التحسين المستمر ويضمن استدامة الأداء المؤسسي

## 1.7 ◆ نموذج الدراسة

يُعد نموذج البحث بمثابة الإطار النظري الذي يوضح العلاقات بين المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث، ويساعد على فهم الاتجاهات التي يسعى الباحث إلى اختبارها وتحليلها ميدانيًا.

يستند هذا البحث إلى نموذج نظري يربط بين متغيرين أساسيين هما:

### ١- المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة (TQM)

- تضم مكونات رئيسة مثل: القيادة الإدارية الفاعلة، الثقافة التنظيمية الداعمة، التدريب والتحفيز، والتحسين المستمر.
- يجب شرح كيفية تأثير كل مكون من هذه المكونات على إدارة الجودة الشاملة.

### ٢- المتغير التابع: الأداء المؤسسي

- يشمل عناصر مثل كفاءة العمليات، جودة الخدمات أو المنتجات، رضا العملاء، والتميز التنافسي.
- توضيح كيف تعكس هذه العناصر نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

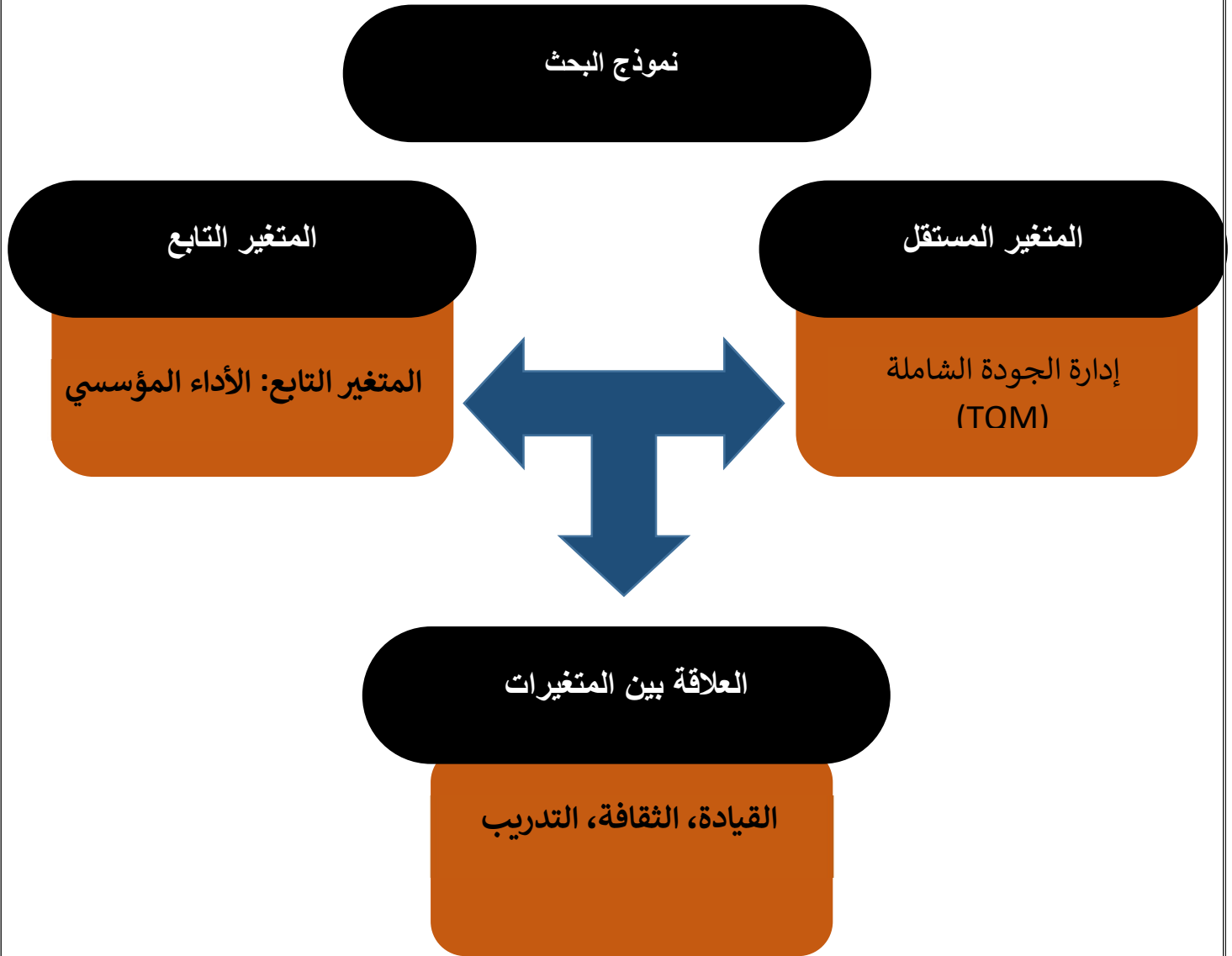
### ٣- العلاقات بين المتغيرات

- رسم توضيحي يبين كيف تتأثر إدارة الجودة الشاملة بالعوامل المساعدة (القيادة، الثقافة، التدريب) وكيف تؤثر بدورها على تحسين الأداء المؤسسي.
- تفسير علمي يشرح دور إدارة الجودة الشاملة كمتغير محوري في تعزيز الأداء المؤسسي.

### ٤- الهدف والسياق

- النموذج موجه للباحثين والأكاديميين في مجال الإدارة والجودة، ويهدف إلى توفير إطار نظري يمكن تطبيقه ميدانيًا لدراسة
- أعتمد على خبرتك الأكاديمية العميقة ومهاراتك التحليلية لتقديم نموذج بحثي متكامل، واضح، وقابل للتطبيق يعكس فهمك المتقدم للعلاقات بين المتغيرات وتأثيرها على الأداء المؤسسي. أثر إدارة الجودة على الأداء المؤسسي.

## شكل 1 : نموذج البحث



تم التصميم بواسطة الباحث (٢٠٢٥)

## 1.8 ◆ نطاق الدراسة (حدود البحث)

يُعد تحديد نطاق الدراسة من الجوانب الأساسية في أي بحث علمي، إذ يوضح الإطار الذي يتحرك فيه الباحث ويحدد المجال الذي يمكن من خلاله تعميم النتائج أو تفسيرها.

وتتجلى أهمية تحديد النطاق في ضمان تركيز الجهد البحثي على مشكلة محددة بدقة، بعيدًا عن التشتت أو التوسع غير المنضبط.

وفي هذا البحث، تم تحديد نطاق الدراسة كما يلي:

### 1.8.1 أولاً: النطاق الموضوعي (مضمون الدراسة)

يتركز هذا البحث على دراسة إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) بوصفها مدخلًا استراتيجيًا لتحسين الأداء المؤسسي في بيئة الأعمال الحديثة.

ويتناول البحث المفاهيم والأسس النظرية للجودة الشاملة، وأهم مبادئها مثل:

- القيادة الإدارية الفاعلة ودورها في تبني ثقافة الجودة.
  - الثقافة التنظيمية التي تشجع على التحسين المستمر والمشاركة الجماعية.
  - التدريب والتحفيز كوسيلة لرفع مهارات العاملين وتعزيز التزامهم بالجودة.
  - التحسين المستمر باعتباره أحد ركائز الجودة الشاملة التي تضمن تطوير الأداء والإنتاجية.
- كما يركز البحث على تحليل العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي من حيث الكفاءة التشغيلية، ورضا العملاء، وجودة الخدمات والمنتجات.
- ويستعرض البحث أيضًا المعوقات والتحديات التي قد تواجه المؤسسات أثناء تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، ويقترح حلولاً عملية لتجاوزها.

### 1.8.2 ثانيًا: النطاق المكاني (جامعة نجران)

تطبق الدراسة على إحدى المؤسسات أو الهيئات (جامعة نجران) التي تسعى إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أنشطتها الإدارية والإنتاجية.

تم اختيار هذه الجامعة نظرًا لما تشهده من جهود تطوير إداري وتحسين مستمر في الأداء، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة أثر الجودة الشاملة بشكل ميداني.

ويمكن هذا النطاق المكاني من تحليل تطبيق الجودة في بيئة عمل حقيقية، وتحديد الفجوة بين المبادئ النظرية والتطبيق العملي.

### 1.8.3 ثالثاً: النطاق الزمني

الفترة من عام ٢٠٢٤م حتى عام ٢٠٢٥م، حيث تم خلالها جمع البيانات الميدانية من العاملين والإداريين، وتحليل التقارير الإدارية المرتبطة بالجودة.

أما من الناحية النظرية، فقد تمت مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة خلال الفترة من ٢٠١٥ إلى ٢٠٢٥م لتكوين إطار علمي متكامل عن الموضوع.

ويهدف هذا التحديد الزمني إلى ضمان حداثة المعلومات ودقة النتائج في ضوء التطورات الحديثة في مجال إدارة الجودة.

### 1.8.4 رابعاً: النطاق البشري (مجتمع وعينة الدراسة)

يشمل النطاق البشري لهذا البحث جميع العاملين في جامعة نجران محل الدراسة من مختلف المستويات الإدارية:

- الإدارة العليا
- الإدارة الوسطى (المشرفون)
- العاملون في المستويات التنفيذية

وتم اختيار عينة عشوائية من هؤلاء الأفراد بهدف الحصول على بيانات تمثل الواقع الحقيقي لتطبيق الجودة الشاملة.

كما يمكن إشراك بعض العملاء أو المستفيدين من خدمات المؤسسة للحصول على رؤية شاملة حول مستوى رضاهم ومدى تأثير تطبيق الجودة على الخدمات المقدمة لهم.

يتيح هذا النطاق البشري تنوعاً في وجهات النظر، ويساعد على تحليل شامل لمستوى الوعي بالجودة ومدى تطبيقها في بيئة العمل.

### 1.8.5 خامساً: النطاق المنهجي

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف الظاهرة وتحليل العلاقات بين المتغيرات، وذلك من خلال:

جمع بيانات كمية ونوعية من الميدان (الاستبيان، المقابلات).

تحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات.

مقارنة النتائج النظرية بالنتائج التطبيقية للوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة.

ويُعد هذا المنهج الأنسب لدراسة العلاقات بين متغيرات مثل القيادة، الثقافة التنظيمية، والتحفيز من جهة، والأداء المؤسسي من جهة أخرى.

#### **1.8.6 سادساً: أهمية تحديد نطاق الدراسة**

يساعد تحديد نطاق الدراسة في تحقيق ما يلي:

- توضيح الإطار العام الذي تندرج فيه مشكلة البحث وتوجيه الجهد البحثي.
- تحديد الحدود التي يمكن ضمنها تفسير النتائج ومن ثم تجنب التعميم غير الدقيق.
- تحقيق الانسجام بين الأهداف والمنهج بحيث تكون الدراسة منضبطة علمياً.
- توضيح متغيرات البحث بدقة وتسهيل اختبار الفرضيات بطريقة منهجية.

## 1.10 ♦ مخطط المشروع



## 2 الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1 المقدمة

تُعد إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM) من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي سعت المنظمات حول العالم إلى تبنيها خلال العقود الأخيرة بهدف تحقيق التميز التنظيمي والاستدامة في الأداء. وقد أصبحت الجودة الشاملة أداة استراتيجية لتحقيق التفوق التنافسي، إذ لم تعد المؤسسات اليوم تقاس فقط بقدرتها على الإنتاج، بل بمدى قدرتها على إدارة الجودة وتحسينها بصورة مستمرة.

إنّ التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال — سواء من حيث تطور التكنولوجيا أو ازدياد المنافسة المحلية والعالمية — فرضت على المؤسسات أن تتبنى فلسفة جديدة تركز على التحسين المستمر، وإشراك الأفراد، والاعتماد على البيانات في اتخاذ القرار. ومن هنا برزت إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري متكامل يهدف إلى توظيف الموارد البشرية والمادية والفكرية في اتجاه واحد يضمن تحقيق رضا العملاء الداخليين والخارجيين.

وقد تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية مفهوم إدارة الجودة الشاملة من زوايا متعددة: فبعضها ركز على أثر تطبيقها في تحسين الأداء المؤسسي، وأخرى تناولت العقبات التي تواجه تطبيقها في المؤسسات التعليمية أو الصحية، بينما درست دراسات أخرى العلاقة بين الجودة ورضا الموظفين والعملاء.

ومع هذا التنوع في الاتجاهات البحثية، لا تزال هناك فجوة واضحة بين ما يُطرح في الجانب النظري من مبادئ الجودة، وبين ما يُطبق فعلياً في الواقع العملي، وهو ما يحاول البحث الحالي سدّه من خلال دراسة متعمقة للواقع التطبيقي للجودة الشاملة في المؤسسات.

## 2.2 أولاً: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

### • مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تُعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تهدف إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال إشراك جميع العاملين في عملية التطوير المستمر للمنتجات والخدمات والعمليات التنظيمية، بما يضمن تحقيق رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم الحالية والمستقبلية بأعلى كفاءة ممكنة.

ويُنظر إلى إدارة الجودة الشاملة كمنظومة فكرية تسعى إلى دمج مفاهيم الجودة في كل المستويات الإدارية والوظيفية، بحيث تصبح الجودة مسؤولية جماعية لا تقتصر على قسم معين، بل هي ثقافة تنظيمية متكاملة.

### • أهداف إدارة الجودة الشاملة

- 1- تحسين جودة المنتجات والخدمات بما يتوافق مع توقعات العملاء واحتياجاتهم.
- 2- رفع الكفاءة الإنتاجية وتقليل الهدر في الموارد المادية والبشرية.
- 3- تحقيق رضا العملاء والموظفين وزيادة الولاء المؤسسي.
- 4- تحسين الأداء المؤسسي العام من خلال تطبيق استراتيجيات التحسين المستمر.
- 5- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في الأسواق المحلية والعالمية.
- 6- تطوير المهارات القيادية والإدارية للعاملين.

## • مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تستند إدارة الجودة الشاملة إلى مجموعة من المبادئ الأساسية، من أبرزها:

- 1- **التركيز على العميل:** إذ يُعد العميل محور العملية الإنتاجية والخدمية، وتُقاس جودة المؤسسة بمدى رضا العملاء عنها.
- 2- **القيادة الفاعلة:** القيادة الإدارية هي العنصر المحرك للجودة، فهي التي تضع الرؤية وتوفر الموارد والدعم اللازم.
- 3- **التحسين المستمر:** أي العمل الدائم على تطوير الأداء والعمليات دون توقف.
- 4- **مشاركة العاملين:** إشراك جميع الموظفين في عمليات اتخاذ القرار وحل المشكلات، ما يعزز الانتماء والولاء للمؤسسة.
- 5- **العمل الجماعي:** التعاون بين الأقسام والإدارات لتحقيق أهداف الجودة المشتركة.
- 6- **اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والبيانات:** لأن الجودة تعتمد على منهجية علمية دقيقة وليست على الاجتهاد الشخصي.

## 2.3 ثانيًا: الدراسات السابقة

- **دراسة الزهراني (٢٠٢٢):** "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية السعودية"

هدفت الدراسة إلى تحليل مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية في السعودية.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية قوية بين تطبيق مبادئ الجودة (القيادة، التدريب، التحفيز، التحسين المستمر) ومستوى الأداء المؤسسي.

لكن الدراسة بيّنت أن ضعف مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وقلة الموارد التدريبية تحدّ من فعالية التطبيق.

أوصت الدراسة بتبني برامج تدريبية مستمرة وتفعيل ثقافة التحسين الدائم في المؤسسات الخدمية.

- **دراسة الكعبي (٢٠٢١):** "التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية"

تناولت واقع تطبيق الجودة في المدارس والجامعات الخليجية.

توصلت إلى أن أبرز التحديات تكمن في ضعف الثقافة المؤسسية تجاه الجودة، وغياب الحوافز، ونقص الكفاءات القيادية القادرة على التغيير.

وأكدت على ضرورة نشر ثقافة الجودة منذ المراحل الأولى للتعليم، وتوفير بيئة تنظيمية مشجعة على الإبداع.

- **دراسة محمد وأبو زيد (٢٠٢٠):** "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء في القطاع الصناعي"

استهدفت الدراسة مجموعة من الشركات الصناعية، وخلصت إلى أن تطبيق الجودة الشاملة يؤدي إلى خفض التكاليف التشغيلية وتحسين الإنتاجية بنسبة تجاوزت ٢٥% في بعض الحالات.

وأشارت النتائج إلى أن المؤسسات التي تمتلك قيادة ملتزمة ومشاركة فعالة من العاملين تحقق أداءً أعلى من المؤسسات التي تطبق الجودة بطريقة شكلية.

## • دراسة العتيبي (٢٠١٩): "العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا الموظفين في القطاع الصحي"

بيّنت هذه الدراسة أن رضا الموظفين يرتبط بشكل وثيق بمستوى تطبيق مبادئ الجودة، وأن بيئة العمل التي تشجع على المشاركة والشفافية تؤدي إلى تحفيز العاملين وتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة. وأوصت بضرورة إشراك الكوادر الصحية في تصميم سياسات الجودة لضمان التزامهم بتطبيقها.

## • دراسة أجنبية (Evans & Lindsay (2018): "The Impact of Total Quality Management on Organizational Performance"

شملت الدراسة شركات أمريكية ويابانية، وخلصت إلى أن المؤسسات التي تبنت الجودة الشاملة بشكل فعلي حققت تحسناً ملحوظاً في الحصة السوقية، وانخفاضاً في معدلات الأخطاء، وزيادة في رضا العملاء. وأبرزت الدراسة أن الثقافة التنظيمية هي العامل الأهم في نجاح أو فشل تطبيق الجودة الشاملة.

### 2.4 ثالثاً: تحليل ومناقشة الدراسات السابقة

من خلال مراجعة هذه الدراسات، يمكن استخلاص عدد من النتائج المهمة:

- اتفاق الباحثين على الأثر الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة في رفع الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية وتحسين الخدمات.
- تفاوت مستوى التطبيق من قطاع إلى آخر؛ فالقطاعات الصناعية أكثر التزاماً من الخدمية والتعليمية.
- أهمية الدور القيادي في إنجاح تطبيق الجودة؛ إذ يعد دعم القيادة العليا شرطاً أساسياً لضمان الاستمرارية.
- ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة للجودة يمثل التحدي الأكبر أمام المؤسسات العربية.
- التحسين المستمر ومشاركة الموظفين يظهران كمؤشرين رئيسيين لقياس مدى نجاح برامج الجودة.
- رغم تعدد الدراسات، إلا أن الفجوة بين الجانب النظري والتطبيقي لا تزال قائمة في كثير من المؤسسات.

### 2.5 رابعاً: أوجه القصور في الدراسات السابقة

من خلال التحليل النقدي، تبين أن هناك عدة ثغرات في الأدبيات السابقة، منها:

- قلة الدراسات الميدانية التطبيقية التي تدرس الجودة في بيئات عربية بعمق كافٍ.
- ضعف الربط بين المتغيرات السلوكية (مثل الرضا الوظيفي والدافعية) وبين تطبيق الجودة.
- غياب النماذج المتكاملة التي تشرح العلاقة بين القيادة، التحفيز، والتحسين المستمر والأداء المؤسسي.
- تركّز أغلب الدراسات على النتائج الكمية دون تحليل نوعي عميق لثقافة المؤسسة وسلوك العاملين.
- محدودية الدراسات التي تناولت الفجوة بين النظرية والتطبيق بشكل علمي دقيق في البيئة المحلية.

### 2.6 خامساً: ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة

يتميّز هذا البحث بعدة جوانب تجعله إضافة علمية متميزة، منها:

- تناوله للفجوة النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة بصورة تحليلية مقارنة.
- اعتماده على منهج مزدوج (كمي ونوعي) لجمع البيانات وتحليلها.

- تضمينه نموذجًا تطبيقيًا مقترحًا يربط بين القيادة الفاعلة، التحفيز، والتحسين المستمر، كعوامل مؤثرة في الأداء المؤسسي.
- تركيزه على البيئة العربية المعاصرة بما يعكس خصوصيتها الثقافية والإدارية.
- اعتماده على أدوات بحث دقيقة (استبيان، مقابلات، تحليل وثائق) للحصول على بيانات موثوقة.

## 2.7 الخاتمة

من خلال استعراض وتحليل الدراسات السابقة المحلية والعربية والعالمية حول موضوع إدارة الجودة الشاملة، يتضح أن هذا المفهوم لم يعد مجرد توجه إداري حديث، بل أصبح إطارًا استراتيجيًا شاملاً تتبناه المؤسسات الراغبة في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في الأداء.

لقد أظهرت معظم الدراسات أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة — المتمثلة في التحسين المستمر، والتركيز على العميل، ومشاركة العاملين، والقيادة الفاعلة — يسهم بدرجة كبيرة في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية والخدمية وتحسين الأداء التنظيمي العام.

ومع ذلك، كشفت الدراسات أيضًا عن وجود فجوة واضحة بين الجانب النظري والتطبيقي للجودة الشاملة في كثير من المؤسسات، إذ تُطبق الجودة أحيانًا بصورة شكلية أو جزئية دون إدماجها في الثقافة التنظيمية أو سلوك العاملين.

كما أظهرت البحوث العربية أن ضعف الوعي الإداري، وقلة برامج التدريب، وغياب ثقافة الجودة المؤسسية تعد من أبرز التحديات التي تحدّ من نجاح تطبيقها في بيئتنا المحلية.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن هناك حاجة ماسة إلى بحوث تطبيقية أكثر عمقًا تركز على تحليل آليات التنفيذ الفعلي للجودة الشاملة، وتوضيح العوامل التنظيمية والسلوكية التي تؤثر في نجاحها.

ويأتي هذا البحث الحالي ليسد جزءًا من هذه الفجوة، من خلال تقديم تحليل شامل لأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، مع التركيز على الدور التكاملي لكل من القيادة، والتحفيز، والمشاركة التنظيمية في تحقيق نتائج ملموسة ومستدامة.

إن هذه الخاتمة تؤكد أن الدراسات السابقة شكلت قاعدة معرفية متينة مكّنت الباحث من تحديد أوجه القصور في الأدبيات السابقة، ومن ثم توجيه البحث الحالي نحو معالجة هذه الثغرات عبر منهج علمي يجمع بين التحليل النظري والدراسة الميدانية.

◆ أولاً: المراجع العربية

- الحربي، فهد. (٢٠١٨). تأثير القيادة الإدارية في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية السعودية. المجلة العربية للجودة، ١٠ (١)، ٣٣-٥٨.
- الخالدي، مازن. (٢٠١٩). إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في قطاع البنوك. المجلة الأردنية للإدارة، ٤٥ (٢)، ١٥٠-١٧٩.
- الزهراني، عبد الله. (٢٠٢٢). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية السعودية. مجلة جامعة الملك سعود – العلوم الإدارية، ٣٤ (٢)، ١١٥-١٤٠.
- العتيبي، ناصر بن عبد الرحمن. (٢٠١٩). العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا الموظفين في القطاع الصحي السعودي. المجلة السعودية للإدارة، ٢٧ (١)، ٥٥-٧٨.
- الكعبي، محمد سالم. (٢٠٢١). التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الخليجية. المجلة العربية للإدارة، ٤١ (٣)، ٨٥-١١٢.
- النجار، عبد الله. (٢٠١٦). مبادئ وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة. دار اليازوري العلمية، عمان.
- عبد الرحمن، سمير. (٢٠١٧). إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الخدمية. دار الفكر العربي، القاهرة.
- محمد، أحمد، وأبو زيد، خالد. (٢٠٢٠). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء في القطاع الصناعي المصري. مجلة البحوث الإدارية، ١٦ (٤)، ٢٠١-٢٢٥.

◆ ثانياً: المراجع الأجنبية

- Crosby, P. B. (1979). Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain. McGraw-Hill.
- Deming, W. E. (1986). Out of the Crisis. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2018). The Management and Control of Quality (10th ed.). Cengage Learning.
- Feigenbaum, A. V. (1991). Total Quality Control (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2016). Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality. Pearson Education.
- Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1999). Juran's Quality Handbook (5th ed.). McGraw-Hill.
- Oakland, J. S. (2014). Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases (4th ed.). Routledge.

- Sallis, E. (2015). Total Quality Management in Education (3rd ed.). Routledge Falmer.

### ◆ثالثاً: المصادر الإلكترونية

- المركز الوطني للجودة – المملكة العربية السعودية. (٢٠٢٣). تقرير سنوي عن مبادرات الجودة والتحسين المستمر.
- المنظمة الدولية للتقييس (ISO). (2023). أنظمة إدارة الجودة. ISO 9001:2023 – متاح على : <https://www.iso.org>
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية السعودية. (٢٠٢٢). إطار الجودة المؤسسية في القطاع الحكومي.

## مقدمة الاستبيان

يسرنا أن نقدم لكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى جمع آراء وملاحظات منسوبي جامعة نجران حول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة. تُعد مشاركتكم قيمة للغاية في تعزيز جودة الأداء الأكاديمي والإداري، والمساهمة في تطوير الخدمات والبرامج المقدمة. نؤكد لكم أن جميع المعلومات والبيانات التي ستُجمع من خلال هذا الاستبيان ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بكل موضوعية وشفافية، علماً بأن إجاباتكم ستسهم في تحسين عمليات الجودة وتطوير بيئة العمل في الجامعة.

شكراً لتعاونكم واهتمامكم.

تعليمات للمشاركة:

يرجى قراءة كل عبارة بعناية وتحديد مدى اتفاقك معها على مقياس من ٥ نقاط:

1 = لا أوافق إطلاقاً | ٢ = لا أوافق | ٣ = محايد | ٤ = أوافق | ٥ = أوافق بشدة

القسم الأول: البيانات العامة

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- العمر: ☐ أقل من ٢٥ ☐ ٢٥-٣٥ ☐ ٣٦-٤٥ ☐ أكثر من ٤٥
- المستوى الوظيفي: ☐ موظف ☐ مشرف ☐ مدير ☐ إدارة عليا
- سنوات الخبرة في المؤسسة: ☐ أقل من ٣ ☐ ٣-٥ ☐ ٦-١٠ ☐ أكثر من ١٠

القسم الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

- لدي فهم واضح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها.
- أرى أن الجودة الشاملة مسؤولية جميع العاملين وليست مقصورة على قسم محدد.
- أعتقد أن تطبيق الجودة الشاملة يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

القسم الثالث: القيادة والدعم الإداري

- الإدارة العليا تلتزم بدعم مبادرات الجودة الشاملة في المؤسسة.
- توجد رؤية واضحة واستراتيجية محددة لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة.
- الإدارة تشجع العاملين على المشاركة في فرق العمل التحسينية وتحقيق الجودة.

القسم الرابع: الثقافة التنظيمية

- بيئة العمل داخل المؤسسة تشجع على التعاون والعمل الجماعي.

- هناك قبول للتغيير والتطوير المستمر بين العاملين.

- ثقافة المؤسسة تدعم التحسين المستمر والجودة في جميع العمليات

القسم الخامس: التدريب وتطوير العاملين

- تتوفر برامج تدريبية كافية لتعزيز مهارات العاملين في الجودة الشاملة

- يتم تقييم مهارات العاملين بشكل دوري لتحديد الاحتياجات التدريبية.

- هناك تحفيز كافٍ للعاملين لتطبيق مبادئ الجودة في أعمالهم اليومية.

القسم السادس: تطبيق الجودة الشاملة ونتائجها

- يتم قياس الأداء بشكل دوري باستخدام أدوات ومعايير الجودة.

- تطبيق الجودة الشاملة ساهم في تقليل الأخطاء والهدر داخل المؤسسة.

- تطبيق الجودة الشاملة أدى إلى زيادة رضا العملاء ورفع جودة الخدمات أو المنتجات.

القسم السابع: المعوقات والتحديات

- تواجه المؤسسة صعوبات في توفير الموارد اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة.

- هناك مقاومة من بعض الموظفين لتطبيق مبادئ الجودة.

- ضعف الدعم الإداري أو عدم وضوح الأهداف يؤثر على نجاح برامج الجودة الشاملة.

## أدوات البحث

| م | أداة البحث                                    | هدف استخدامها                                                                              | الفئة المستهدفة                                         | طريقة التطبيق                                                      | طريقة التحليل                                                |
|---|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| ١ | الاستبيان<br>(Questionnaire)                  | جمع بيانات كمية حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومستوى الوعي بها داخل المؤسسة.    | الموظفون والعاملون في مختلف المستويات الإدارية.         | توزيع إلكتروني أو ورقي، مع ضمان السرية والموضوعية في الإجابات.     | التحليل الإحصائي (التكرارات، النسب المئوية، معامل الارتباط). |
| ٢ | المقابلة الشخصية<br>(Interview)               | الحصول على بيانات نوعية متعمقة من القادة والمديرين حول الصعوبات والتحديات في تطبيق الجودة. | المديرون والمشرفون في الإدارات العليا والوسطى.          | مقابلات فردية أو جماعية باستخدام أسئلة شبه منظمة.                  | التحليل الوصفي للمضامين واستخلاص الأنماط المشتركة.           |
| ٣ | تحليل الوثائق والمراجع<br>(Document Analysis) | الاستفادة من الدراسات السابقة والتقارير الإدارية لتكوين الإطار النظري للبحث.               | تقارير الجودة، والسجلات التنظيمية، والمراجع الأكاديمية. | مراجعة محتوى الوثائق وتصنيف المعلومات ذات العلاقة بالجودة الشاملة. | التحليل المقارن واستخلاص الاتجاهات الرئيسة.                  |
| ٤ | الملاحظة<br>(Observation)                     | ملاحظة سلوك العاملين وطرق تنفيذ العمليات لتحديد مدى الالتزام بمبادئ الجودة.                | الأقسام التشغيلية والإدارية في المؤسسة.                 | ملاحظة ميدانية منظمة وفق استمارة ملاحظة محددة.                     | التحليل الوصفي للسلوكيات والعمليات والملاحظة.                |