

إدارة الجودة الشاملة جامعة نجران

اسم الطالب

محمد قينان الصقور

222001994

بكالوريوس إدارة المشاريع

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1 المقدمة	4
1.2 مشكلة البحث	5
1.3 أهمية الدراسة	8
1.3.1 على المستوي النظري	8
1.3.2 على المستوي التطبيقي	9
1.3.3 على المستوي الاقتصادي	10
1.3.4 على المستوي المجتمعي	11
1.4 أسئلة الدراسة	12
1.5 أهداف الدراسة	12
1.6 فرضيات الدراسة	14
1.7 نموذج الدراسة	15
1.8 نطاق الدراسة	17
1.8.1 النطاق الموضوعي	17
1.8.2 النطاق المكاني	17
1.8.3 النطاق الزمني	18
1.8.4 النطاق البشري	18
1.8.5 النطاق المنهجي	18
1.10 مخطط المشروع المقترح	20

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 بعداً معرفياً جديداً 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 ديمنغ، 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 عالميًا مثل تحليل السبب الجذري (Root Cause Analysis)، ومخطط عظم السمكة (Ishikawa Diagram)، ودورة ديمنغ (PDCA)، مما يجعل منه مرجعًا تطبيقيًا 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 ◆ ثالثًا: 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 إيجابًا 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 جذبًا 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.

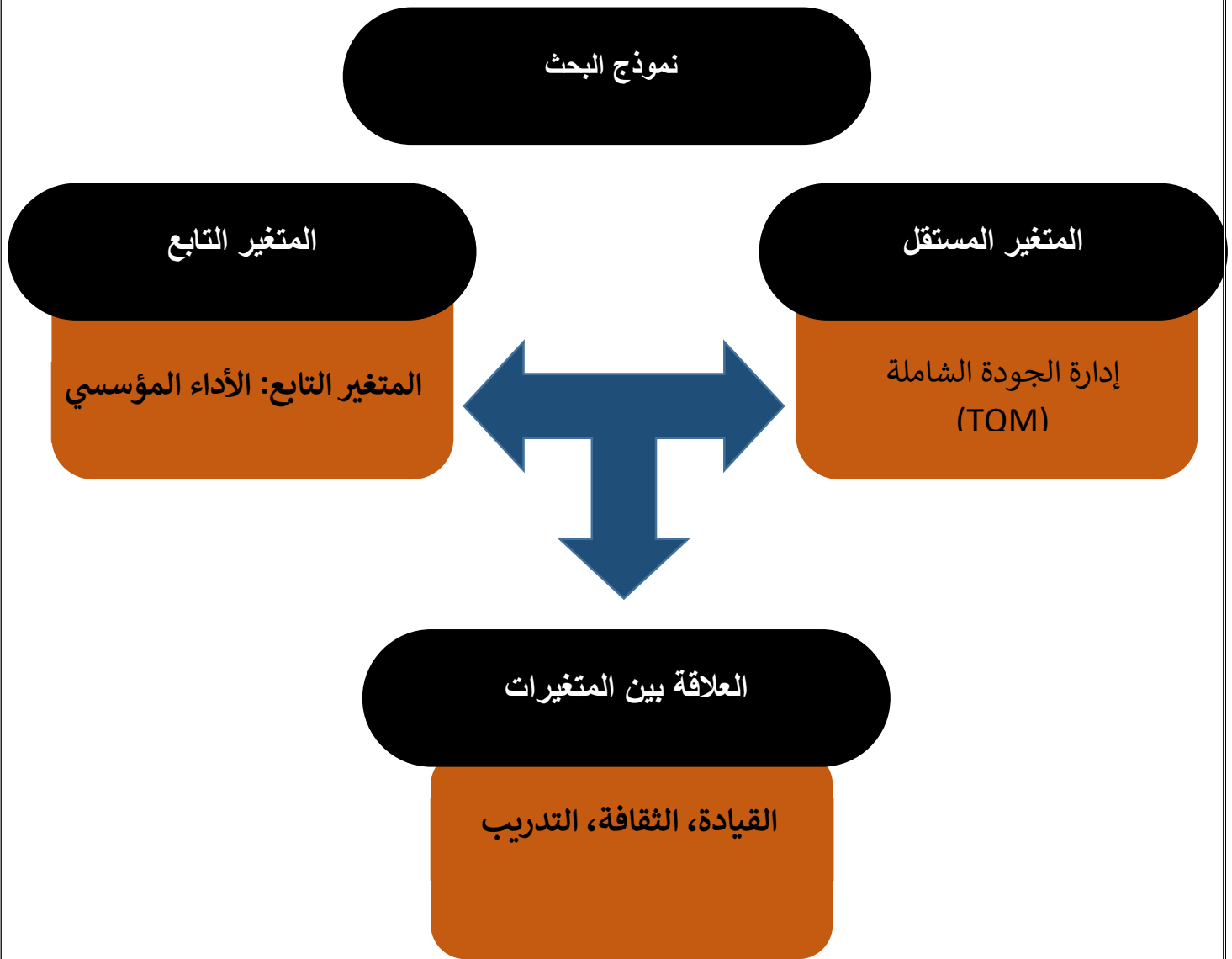
٣- العلاقات بين المتغيرات

- 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



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، بعيداً 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 مدخلاً استراتيجياً 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 أيضاً المعوقات والتحديات التي قد تواجه المؤسسات أثناء تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، ويقترح حلولاً عملية لتجاوزها.

1.8.2 ثانياً: 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 نظراً 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 منسوبي جامعة نجران محل الدراسة من مختلف المستويات أعضاء هيئة التدريس و 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

