

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات

أسم الطالب

عبدالمحسن أحمد العائمي

الرقم الجامعي / 261000015

إشراف

د. الفیصل عبد الحمید محمد

د. فايز علي جراد

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات اقتصادية وإدارية عميقة وسريعة، فرضتها العولمة، والتطور التكنولوجي المتسارع، واشتداد المنافسة بين المؤسسات على المستويين المحلي والدولي. وفي ظل هذه التغيرات، لم يعد البقاء في السوق مرهوناً فقط بامتلاك الموارد، بل أصبح يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة المؤسسات على تحقيق الجودة الشاملة في منتجاتها وخدماتها وعملياتها الإدارية. ومن هنا برزت "إدارة الجودة الشاملة" باعتبارها أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة التنافسية.

لقد تطور مفهوم الجودة عبر الزمن من كونه مجرد فحص نهائي للمنتج لاكتشاف العيوب، إلى كونه نظاماً متكاملًا يشمل جميع جوانب العمل داخل المؤسسة. فالجودة لم تعد مسؤولية قسم معين أو مرحلة محددة، بل أصبحت مسؤولية جماعية تشمل جميع العاملين، بدءاً من الإدارة العليا وصولاً إلى أدنى المستويات التنظيمية. وهذا التحول يعكس إدراكاً عميقاً بأن تحقيق الجودة يتطلب تكامل الجهود، وتبني ثقافة تنظيمية داعمة، والالتزام المستمر بالتحسين والتطوير.

وتُعرّف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية حديثة تركز على التحسين المستمر للأداء، من خلال إشراك جميع العاملين في المؤسسة، بهدف تلبية احتياجات العملاء وتجاوز توقعاتهم. وهي تعتمد على مجموعة من المبادئ الأساسية، من أبرزها: التركيز على العميل، والعمل بروح الفريق، واتخاذ القرارات بناءً على البيانات،

والتحسين المستمر، والقيادة الفعالة. وتُعد هذه المبادئ بمثابة الأساس الذي تقوم عليه أي محاولة ناجحة لتطبيق الجودة الشاملة.

وفي السياق السعودي، اكتسبت إدارة الجودة الشاملة أهمية متزايدة، خاصة في ظل التوجهات الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيق التنمية المستدامة وتنويع مصادر الدخل. وقد جاءت "رؤية المملكة 2030" لتؤكد على أهمية تحسين كفاءة الأداء الحكومي، وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، ودعم القطاع الخاص ليكون أكثر قدرة على المنافسة عالميًا. ومن هذا المنطلق، أصبح تبني مفاهيم الجودة الشاملة ضرورة ملحة وليس خيارًا، حيث تسعى المؤسسات السعودية إلى تطوير أنظمتها الإدارية، وتحسين مخرجاتها، بما يتماشى مع هذه الرؤية الطموحة.

ويُعد برنامج التحول الوطني أحد أهم الأدوات التنفيذية لتحقيق أهداف الرؤية، حيث يركز على رفع كفاءة الأجهزة الحكومية، وتحسين مستوى الخدمات، وتعزيز الشفافية والمساءلة. وتلعب إدارة الجودة الشاملة دورًا محوريًا في تحقيق هذه الأهداف، من خلال تحسين العمليات، وتقليل الهدر، ورفع مستوى رضا المستفيدين. كما تساهم في بناء بيئة عمل محفزة على الابتكار، وتشجع على تبني أفضل الممارسات العالمية في الإدارة.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السعودية، إلا أن هناك العديد من التحديات التي تعيق تحقيق الاستفادة الكاملة من هذه الفلسفة. ومن أبرز هذه التحديات: ضعف الوعي بمفاهيم الجودة لدى بعض القيادات الإدارية، ومقاومة التغيير من قبل العاملين، وغياب الثقافة التنظيمية الداعمة للجودة، بالإضافة إلى نقص الكفاءات المؤهلة لتطبيق نظم الجودة، وعدم توفر أنظمة معلومات دقيقة تدعم اتخاذ القرار.

كما أن بعض المؤسسات تتعامل مع الجودة الشاملة كإجراء شكلي أو متطلب للحصول على شهادات معينة، دون إدراك حقيقي لأهميتها كمنهج إداري متكامل. وهذا يؤدي إلى تطبيق سطحي لمبادئ الجودة، دون تحقيق النتائج المرجوة. ومن هنا تبرز أهمية تعزيز الفهم العميق لمفهوم الجودة، وتبنيها كقيمة أساسية في ثقافة المؤسسة، وليس مجرد أداة إدارية مؤقتة.

ومن التحديات الأخرى التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السعودية، طبيعة الهيكل التنظيمي التقليدي في بعض الجهات، والذي يتسم بالمركزية الشديدة، وضعف تفويض الصلاحيات، مما يحد من قدرة العاملين على المشاركة الفعالة في تحسين العمليات. كما أن ضعف نظم الحوافز المرتبطة بالأداء والجودة قد يقلل من دافعية العاملين لتبني ممارسات الجودة في عملهم اليومي.

وفي المقابل، هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تسهم في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من أبرزها: دعم الإدارة العليا، وتوفير التدريب المستمر للعاملين، وتبني نظم حديثة لإدارة المعلومات، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي، وتشجيع الابتكار. كما أن الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة في مجال الجودة يمكن أن توفر نماذج عملية تساعد المؤسسات السعودية على تطوير أنظمتها وتحقيق التميز.

ويُعد أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي من القضايا التي حظيت باهتمام كبير في الأدبيات الإدارية. حيث تشير العديد من الدراسات إلى أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل التكاليف، وزيادة الإنتاجية، ورفع مستوى رضا العملاء. كما أنه يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية، ويزيد من مرونتها في مواجهة التحديات.

وفي المؤسسات السعودية، يمكن ملاحظة أن الجهات التي تبنت بشكل جاد مفاهيم الجودة الشاملة قد حققت تحسناً ملحوظاً في أدائها، سواء على مستوى الخدمات المقدمة، أو رضا المستفيدين، أو الكفاءة التشغيلية. وهذا يؤكد على أن الجودة ليست مجرد شعار، بل هي أداة فعالة لتحقيق التميز المؤسسي.

ومن المهم الإشارة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ليس عملية سهلة أو سريعة، بل هو مسار طويل يتطلب التزاماً مستمراً من جميع مستويات الإدارة. كما أنه يحتاج إلى تغيير في الثقافة التنظيمية، وتطوير في المهارات، وتبني لأساليب جديدة في التفكير والعمل. وهذا ما يجعل من الضروري أن تكون هناك استراتيجية واضحة لتطبيق الجودة، تتضمن أهدافاً محددة، وخططاً تنفيذية، ومؤشرات لقياس الأداء.

كما أن قياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة يُعد عنصراً أساسياً لضمان نجاحها، حيث يساعد في تحديد مدى التقدم المحرز، والكشف عن نقاط القوة والضعف، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. ويمكن استخدام مجموعة من المؤشرات لقياس الأداء، مثل: مستوى رضا العملاء، ونسبة الأخطاء، ووقت إنجاز العمليات، وتكلفة الإنتاج، وغيرها.

وفي هذا الإطار، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السعودية، من خلال تحليل مدى تبني هذه المؤسسات لمبادئ الجودة، وتحديد التحديات التي تواجهها، واستكشاف أثر ذلك على أدائها المؤسسي. كما تسعى الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز تطبيق الجودة الشاملة، وتحقيق الاستفادة القصوى منها.

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تركز على موضوع حيوي يرتبط بشكل مباشر بتحقيق أهداف التنمية في المملكة، كما أنها تسهم في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في البيئة السعودية، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم. كما أن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تفيد صناع

القرار، والقيادات الإدارية، والباحثين، في تطوير السياسات والممارسات الإدارية بما يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي.

ومن المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في تقديم إطار نظري وتطبيقي يساعد المؤسسات السعودية على فهم أفضل لمفهوم الجودة الشاملة، وتطبيقها بشكل فعال، بما يحقق التميز والاستدامة. كما أنها قد تفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول موضوعات مرتبطة بالجودة، مثل: الابتكار، والتحول الرقمي، وإدارة المعرفة، وغيرها من المجالات التي تسهم في تطوير الأداء المؤسسي..

1.2 مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود المبذولة من قبل الجهات المعنية في السعودية (مثل المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة "أداء"، والهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة)، إلا أن هناك ملاحظات ميدانية تشير إلى تفاوت في مستويات نضج الجودة بين المؤسسات. وتتمحور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي حول: ما مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في البيئة السعودية، وما هي المعوقات التي تواجه ذلك؟

1.2.1 فجوات على المستوى النظري

- نقص الدراسات السياقية: معظم الأدبيات العربية حول الجودة الشاملة مترجمة أو مستوردة من بيئات غربية، مع قلة الدراسات التي تربط بين مبادئ الجودة والخصائص الثقافية والإدارية الفريدة للمجتمع السعودي.

- الربط مع التحول الرقمي: هناك ندرة في الدراسات التي تدمج بين إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي التي تشهدها السعودية حالياً.
- تحديث النماذج النظرية: الحاجة إلى نموذج نظري يربط بين أبعاد الجودة (القيادة، التركيز على العميل، التحسين المستمر) وأبعاد الأداء (المالي، التشغيلي، رضا الموظفين) في قطاع محدد.

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

- الفجوة بين التوثيق والتطبيق: وجود أنظمة جودة موثقة في العديد من المؤسسات السعودية دون ترجمة فعلية على أرض الواقع (ظاهرة البيروقراطية الشكلية).
- مقاومة التغيير: صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية التقليدية في بعض الجهات نحو ثقافة الجودة والمساءلة.
- نقص الكوادر المؤهلة: قلة الكوادر الوطنية المدربة تدريباً احترافياً على أدوات الجودة الحديثة بما يتوافق مع المعايير الدولية (مثل ISO 9001:2015).

1.3 أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من شقين رئيسيين:

الأهمية النظرية:

- إثراء المكتبة العربية والسعودية بأبحاث تجريبية حول إدارة الجودة الشاملة.
- تقديم إطار مفاهيمي يربط بين متغيرات الجودة والأداء في ظل رؤية 2030.

الأهمية التطبيقية:

- مساعدة صناع القرار في المؤسسات السعودية على تحديد نقاط القوة والضعف في أنظمة الجودة الحالية.
- تقديم توصيات عملية لتجاوز معوقات التطبيق، مما ينعكس إيجاباً على الكفاءة الإنتاجية والخدمية.
- المساهمة في تحقيق مستهدفات الجودة الوطنية ضمن برامج الرؤية.

1.4 أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في المؤسسات السعودية؟ ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العميل، إدارة الموارد، التحسين المستمر) في عينة الدراسة؟
2. ما مستوى الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفاعلية، الابتكار) في عينة الدراسة؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي؟
4. ما هي أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البيئة السعودية؟

1.5 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأغراض التالية:

1. تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السعودية (عينة الدراسة).
2. قياس أثر ممارسات الجودة الشاملة على مؤشرات الأداء المؤسسي.

3. تحديد الفجوات بين الممارسات الفعلية ومتطلبات المعايير الدولية للجودة.

4. اقتراح مجموعة من التوصيات والآليات لتعزيز ثقافة الجودة ودعم استدامتها تماشياً مع التوجهات

الوطنية.

1.6 فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الجودة الشاملة والأداء

المؤسسي في المؤسسات السعودية.

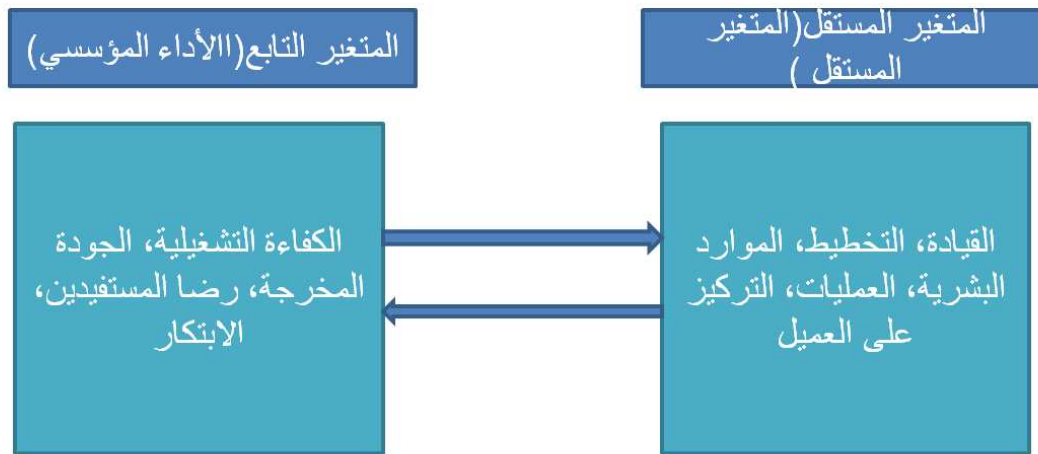
- ف1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "الالتزام الإداري والقيادة" والأداء المؤسسي.
- ف2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "التركيز على العميل" والأداء المؤسسي.
- ف3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "التحسين المستمر للعمليات" والأداء المؤسسي.

الفرضية الثانية: توجد معوقات إدارية وبشرية تؤثر سلباً على فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1.7 نموذج الدراسة

يعتمد النموذج المقترح لهذه الدراسة على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك على النحو

التالي:



1.8 منهجية الدراسة والمجال الميداني

- منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لوصف واقع الظاهرة وتحليل العلاقات بين متغيراتها، بالإضافة إلى المنهج الاستنباطي للوصول إلى نتائج وتعميمات.
- أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، مصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

مجتمع الدراسة وعينتها:

- المجتمع: جميع العاملين في القطاع الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية، وتحديداً في المؤسسات التي تطبق أو تسعى لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) أو معايير الأيزو

(ISO 9001:2015)، والذين يشغلون مناصب إدارية أو فنية مرتبطة بعمليات الجودة والتحسين

المؤسسي..

- العينة: العينة: تم اختيار عينة عشوائية طبقية متناسبة بلغ قوامها 400 مفردة، بما يمثل نسبة

1.14% من المجتمع الإحصائي الافتراضي، وذلك وفقاً لمعادلة كوجسي للعينات الكبيرة عند

مستوى ثقة 95% وهامش خطأ $\pm 5\%$..

- المجال المكاني: المملكة العربية السعودية

- المجال الزمني: تم تنفيذ الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني

1.9 إجراءات الدراسة الميدانية

تم تنفيذ الدراسة عبر الخطوات الإجرائية التالية:

- الدراسة الاستطلاعية: إجراء مقابلات أولية مع خبراء جودة للتحقق من ملائمة فقرات الاستبانة للبيئة

السعودية.

- تصميم الأداة: صياغة الاستبانة النهائية بناءً على الأدبيات والدراسة الاستطلاعية.

- التطبيق التجريبي (Pilot Study): تطبيق الأداة على عينة صغيرة (30 مفردة) لحساب الصدق

والثبات.

- التطبيق النهائي: توزيع الاستبانة إلكترونياً وورقياً على عينة الدراسة.

- جمع البيانات وتفريغها: استرداد الاستبانات واستبعاد التالف منها، وإدخال البيانات في البرامج

الإحصائية (مثل SPSS).

- التحليل الإحصائي: استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات.

1.10 مخطط المشروع

يوضح الجدول أدناه الجدول الزمني المقترح لتنفيذ مراحل الدراسة:

م	المرحلة	الأنشطة الرئيسية	المدة الزمنية المتوقعة
1	التحضيرية	مراجعة الأدبيات، صياغة مشكلة الدراسة، تصميم النموذج	شهر 1 - شهر 2
2	تصميم الأداة	بناء الاستبانة، التحكيم، الدراسة الاستطلاعية	شهر 3
3	الميدانية	توزيع الاستبانات، المتابعة، جمع البيانات	شهر 4 - شهر 5
4	التحليلية	تفريغ البيانات، المعالجة الإحصائية، اختبار الفرضيات	شهر 6
5	الختامية	صياغة النتائج، التوصيات، كتابة التقرير النهائي، المناقشة	شهر 7 - شهر 8

11-1 الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي

حظي موضوع العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، نظراً لما تمثله الجودة من مدخل استراتيجي يسهم في تحسين كفاءة المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية. وقد ركزت العديد من الدراسات على تحليل هذه العلاقة من خلال قياس الأثر المباشر لممارسات الجودة على مؤشرات الأداء المختلفة، سواء كانت تشغيلية أو مالية أو بشرية.

فقد أشارت دراسة القحطاني (2021)، التي تناولت الجمعيات الخيرية في مدينة الرياض، إلى أن تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وبخاصة القيادة الفعالة والتخطيط الاستراتيجي، يسهم بشكل ملحوظ في تحسين الأداء التشغيلي لهذه الجمعيات. وأوضحت الدراسة أن وجود قيادة واعية بمفاهيم الجودة يعزز من كفاءة اتخاذ القرار، ويزيد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. كما أن التخطيط القائم على أسس علمية يساعد في توجيه الموارد بشكل أمثل، وتقليل الهدر، وتحقيق الاستدامة في تقديم الخدمات.

وفي السياق ذاته، توصلت دراسة (Alshammari & Alharbi (2020 في القطاع الصناعي السعودي إلى نتائج تؤكد أن تبني ممارسات الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين ملحوظ في الإنتاجية، وتقليل التكاليف التشغيلية بنسبة تصل إلى 18%. ويعكس هذا الرقم أهمية الجودة كأداة اقتصادية فعالة، حيث لا تقتصر فوائدها على تحسين جودة المنتج، بل تمتد لتشمل تحسين كفاءة العمليات الداخلية، وتقليل الأخطاء، وتعزيز الاستخدام الأمثل للموارد.

أما دراسة (Alzahrani & Almutairi (2024 التي تناولت شركة الكهرباء السعودية، فقد ركزت على البعد البشري في تطبيق الجودة، حيث أكدت أن إدارة الجودة الشاملة تسهم في تحسين أداء الموظفين وزيادة مستوى رضاهم الوظيفي. ويُعد هذا الجانب من أهم جوانب الجودة، إذ إن الموظف هو العنصر الأساسي في تنفيذ السياسات والإجراءات، وأي تحسين في أدائه ينعكس مباشرة على جودة المخرجات.

ومن خلال تحليل هذه الدراسات، يتضح أن هناك إجماعاً واضحاً على وجود علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي. إلا أن هذا الإجماع لا يعني بالضرورة أن العلاقة متجانسة في جميع السياقات، حيث تختلف درجة التأثير باختلاف طبيعة القطاع، ومستوى النضج التنظيمي، والثقافة المؤسسية.

على الرغم من أهمية هذه الدراسات، إلا أن ملاحظتها الأساسية تكمن في تركيزها على قطاعات محددة دون غيرها، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج. فالدراسات التي تناولت القطاع الخيري تختلف في طبيعتها وأهدافها عن تلك التي تناولت القطاع الصناعي أو الخدمي، وهو ما يستدعي الحاجة إلى إجراء دراسات مقارنة بين القطاعات المختلفة، خاصة بين القطاعين الحكومي والخاص، لفهم الفروقات في تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي. كما أن هذه المقارنات قد تكشف عن أفضل الممارسات التي يمكن نقلها وتطبيقها بين القطاعات، بما يعزز من كفاءة الأداء العام.

ثانياً: الدراسات التي تناولت معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إلى جانب الدراسات التي ركزت على الأثر الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة، ظهرت مجموعة أخرى من الدراسات التي سعت إلى تحليل التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق هذه الفلسفة في المؤسسات، خاصة في البيئة العربية والسعودية على وجه الخصوص. وتكمن أهمية هذه الدراسات في أنها تسلط الضوء على الفجوة بين النظرية والتطبيق، وتساعد في فهم الأسباب التي تحول دون تحقيق الاستفادة الكاملة من إدارة الجودة الشاملة.

فقد كشفت دراسة الحربي (2022)، التي تناولت المؤسسات الحكومية السعودية، أن البيروقراطية الإدارية تمثل أحد أبرز المعوقات أمام تطبيق الجودة، حيث تعيق الإجراءات الروتينية المعقدة سرعة اتخاذ القرار، وتحد من مرونة العمل. كما أشارت الدراسة إلى أن مقاومة التغيير من قبل العاملين تشكل عائقاً رئيسياً، إذ إن التحول نحو تطبيق الجودة يتطلب تغييراً في الثقافة التنظيمية، وهو ما قد يواجه رفضاً أو تحفظاً من قبل بعض الموظفين.

وفي قطاع التعليم العالي، بينت دراسة (Badawood & Alharthi 2019) أن نقص الكوادر المؤهلة والمدرّبة على تطبيق مفاهيم الجودة يمثل تحدياً كبيراً أمام الجامعات السعودية. كما أشارت إلى غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة في بعض المؤسسات، مما يؤدي إلى تطبيق جزئي أو غير متكامل لمبادئ الجودة. ويؤكد ذلك على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري، وتوفير برامج تدريبية متخصصة تسهم في رفع مستوى الوعي والكفاءة في هذا المجال.

أما دراسة (Moghaddam & Al-Harbi 2012)، فقد تناولت معوقات أوسع نطاقاً، شملت نقص الدعم المالي، وعدم استقرار السياسات التنظيمية، وضعف البنية التحتية الإدارية. وتُعد هذه العوامل من التحديات الهيكلية التي تتطلب تدخلات على مستوى السياسات العامة، وليس فقط على مستوى المؤسسة.

ومن خلال استعراض هذه الدراسات، يتضح أن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا تقتصر على جانب واحد، بل تشمل أبعاداً تنظيمية وبشرية ومالية وتقنية. كما أن هذه المعوقات قد تختلف في شدتها وتأثيرها من مؤسسة إلى أخرى، ومن قطاع إلى آخر.

رغم أن هذه الدراسات قدمت تحليلاً دقيقاً وشاملاً للمعوقات التقليدية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أنها لم تواكب بشكل كافٍ التحولات الحديثة، خاصة في مجال التحول الرقمي. ففي ظل الثورة الرقمية، أصبحت التحديات التقنية، مثل ضعف الأنظمة الإلكترونية، وقلة التكامل بين قواعد البيانات، ومخاطر الأمن السيبراني، من أبرز العوائق التي قد تؤثر على فعالية تطبيق الجودة. وبالتالي، فإن هناك حاجة ملحة لتحديث الأطر النظرية والبحثية لتشمل هذه المتغيرات، وربطها بمفاهيم الجودة الشاملة.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت الجودة الشاملة في قطاعات محددة (الصحة والتعليم)

اتجهت بعض الدراسات إلى التركيز على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاعات خدمية محددة، مثل القطاع الصحي وقطاع التعليم، نظراً لأهمية هذه القطاعات في تحقيق التنمية البشرية، وتأثيرها المباشر على جودة حياة الأفراد. وقد تميزت هذه الدراسات بتركيزها على جودة المخرجات، ومستوى رضا المستفيدين، ومدى التزام المؤسسات بالمعايير الدولية.

ففي القطاع الصحي، هدفت دراسة السلمي (2021) إلى قياس أثر تطبيق معايير الجودة، مثل معايير الأيزو، على كفاءة الخدمات الصحية في المستشفيات السعودية. وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق هذه المعايير يسهم في تحسين جودة الرعاية الصحية، وتقليل الأخطاء الطبية، وزيادة رضا المرضى. كما أكدت أن وجود نظام جودة متكامل يساعد في تنظيم العمل، وتحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة.

وفي القطاع التعليمي، أشارت دراسة الغامدي (2020) إلى أن إدارة الجودة الشاملة تُعد المدخل الأساسي لتحقيق الاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية. كما بينت أن تبني ثقافة الجودة يسهم في تحسين مخرجات التعليم، ورفع مستوى البحث العلمي، وتعزيز مكانة الجامعات في التصنيفات العالمية. ويعكس ذلك أهمية الجودة في تحقيق التميز الأكاديمي، وليس فقط تحسين العمليات الإدارية.

كما دعمت دراسة (Alkhalidi & Alharbi 2021) هذه النتائج في القطاع الصحي الخاص، حيث أكدت أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين مستوى السلامة المرضية، وتقليل معدلات الأخطاء الطبية، وتعزيز ثقة المرضى في الخدمات المقدمة.

رغم القيمة العلمية والتطبيقية لهذه الدراسات، إلا أنها ركزت على كل قطاع بشكل منفصل، دون النظر إلى إمكانية نقل الخبرات والممارسات الناجحة بين القطاعات المختلفة. فعلى سبيل المثال، يمكن للقطاع التعليمي الاستفادة من نظم الجودة المطبقة في القطاع الصحي، خاصة فيما يتعلق بإدارة المخاطر وضمان السلامة. كما يمكن للقطاع الصحي الاستفادة من ممارسات الابتكار والتطوير المستمر في الجامعات. ومن هنا، تبرز أهمية تبني نموذج تكاملي يتيح تبادل المعرفة والخبرات بين القطاعات، بما يعزز من فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

رابعاً: الدراسات الحديثة المرتبطة بالجودة والتحول الرقمي ورؤية 2030

مع تسارع التحول الرقمي، وظهور مفاهيم جديدة مثل الحكومة الإلكترونية، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، بدأت تظهر اتجاهات بحثية حديثة تربط بين إدارة الجودة الشاملة وهذه التحولات. وقد اكتسب هذا الاتجاه أهمية خاصة في المملكة العربية السعودية، في ظل التوجه نحو تحقيق مستهدفات رؤية 2030، التي تركز على التحول الرقمي، وتحسين كفاءة الأداء الحكومي، وتعزيز الشفافية.

فقد تناولت دراسة الدوسري (2023) تأثير التحول الرقمي على تطبيقات الجودة في القطاع الخاص، حيث توصلت إلى أن استخدام الأدوات الرقمية، مثل نظم إدارة الجودة الإلكترونية، يساهم في تسريع عمليات قياس الأداء، وتحليل البيانات، واتخاذ القرار، بنسبة تصل إلى 30%. ويعكس هذا التحسن الدور الكبير الذي تلعبه التكنولوجيا في دعم تطبيق الجودة.

كما قدمت دراسة (Alharbi & Alzahrani 2023) إطاراً متكاملًا يدمج بين إدارة الجودة الشاملة والتحول الرقمي، حيث أكدت أن التكامل بين هذين البعدين يساهم في تحقيق التميز المؤسسي، ويعزز من قدرة المؤسسات على الابتكار والتكيف مع التغيرات.

وفي السياق ذاته، أشار تقرير المركز الوطني لقياس الأداء (2023) إلى أن مؤشرات الجودة أصبحت جزءاً أساسياً من منظومة "أداء" التي تهدف إلى قياس وتحسين أداء الجهات الحكومية في المملكة. ويعكس ذلك التوجه الاستراتيجي نحو تبني الجودة كأداة رئيسية لتحقيق الكفاءة والفعالية في العمل الحكومي.

تُعد هذه الدراسات من أهم الاتجاهات الحديثة في مجال إدارة الجودة الشاملة، حيث تربط بين المفاهيم التقليدية للجودة والتطورات التكنولوجية المعاصرة. ومع ذلك، لا تزال هناك حاجة إلى المزيد من الدراسات التطبيقية التي تختبر هذه النماذج في بيئات واقعية، وتقيس أثرها على الأداء المؤسسي بشكل دقيق. كما أن التحدي الأكبر يكمن في كيفية تحقيق التكامل الفعلي بين الجودة والتحول الرقمي، وليس فقط على المستوى النظري، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته من خلال تقديم نموذج تطبيقي شامل يتناسب مع البيئة السعودية.

وفي المجمل، يمكن القول إن الأدبيات السابقة قدمت إسهامات قيمة في فهم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها، إلا أنها كشفت في الوقت ذاته عن عدد من الفجوات البحثية، سواء من حيث التركيز القطاعي، أو غياب البعد المقارن، أو ضعف الربط مع التحولات الرقمية الحديثة. ومن هنا تنطلق أهمية هذه الدراسة، التي تسعى إلى تقديم معالجة شاملة ومتكاملة لهذه الفجوات، بما يسهم في تطوير المعرفة العلمية، ودعم الممارسات الإدارية في المؤسسات السعودية..

خامساً: التعليق العام على الدراسات السابقة وتحديد فجوة البحث

من خلال الاستعراض النقدي للدراسات السابقة، يتضح ما يلي:

- الاتفاق: أجمعت غالبية الدراسات (العربية والأجنبية) على الأثر الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، وعلى وجود معوقات ثقافية وإدارية في البيئة السعودية.
- الاختلاف: اختلفت الدراسات في حجم الأثر وطبيعة المعوقات حسب نوع القطاع (حكومي مقابل خاص) وحجم المؤسسة.
- الفجوة البحثية: رغم غزارة الدراسات في مجال الجودة، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تجمع بين متغير "إدارة الجودة الشاملة" ومتغير "الأداء المؤسسي" في نموذج واحد يغطي قطاعات متعددة (حكومي وخاص) في وقت واحد، مع الأخذ في الاعتبار متغيرات البيئة السعودية الحديثة (رؤية 2030 والتحول الرقمي).

وبناءً على ذلك، تأتي هذه الدراسة لتستند على ما سبقه من أعمال، وتتميز عنه بمحاولة سد هذه الفجوة من خلال نموذج تطبيقي شامل يراعي الخصوصية الوطنية والمستجدات الإدارية المعاصرة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. الشودري، ماجد محمد يونس. (2018). إدارة الجودة الشاملة في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. مجلة البحث العلمي في التربية، 19(4)، 145-178.
2. العزاوي، محمد عبد الوهاب. (2005). إدارة الجودة الشاملة: الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
3. البركنو، نورة. (2019). مدخل مفاهيمي معرفي لإدارة الجودة الشاملة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 13(1)، 89-112.
4. الغامدي، سعد بن محمد. (2020). الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي السعودي. الرياض: جامعة الملك سعود، عمادة النشر العلمي.
5. القحطاني، فهد بن عبد الله. (2021). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض. مجلة الإدارة والاقتصاد، 42(3)، 201-235.
6. الزهراني، خالد بن سعيد. (2019). اتجاهات القيادات الأكاديمية نحو تطبيقات الجودة الشاملة في الجامعات السعودية. مجلة التربية وعلم النفس، 11(2)، 67-94.
7. الحربي، ناصر بن محمد. (2022). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية السعودية: دراسة تحليلية. مجلة العلوم الإدارية، 29(1)، 112-145.

8. المطيري، منال بنت عبد الرحمن. (2020). دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات السعودية الناشئة. مجلة جامعة أم القرى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(4)، 33-68.
9. المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة "أداء". (2023). تقرير مؤشرات الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية. الرياض: المركز الوطني لقياس الأداء.
10. الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة. (2022). الدليل الوطني لتطبيق معايير الجودة ISO 9001:2015 في المؤسسات السعودية. الرياض: الهيئة السعودية للمواصفات.
11. جائزة الملك عبد العزيز للجودة. (2022). النموذج الوطني للتميز المؤسسي: دليل التطبيق. الرياض: أمانة الجائزة.
12. السلمي، عبد العزيز بن محمد. (2021). إدارة الجودة الشاملة وتحسين كفاءة الخدمات الصحية في المملكة العربية السعودية. مجلة الصحة العامة، 15(3)، 189-215.
13. الدوسري، سارة بنت فهد. (2023). تأثير التحول الرقمي على تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخاص السعودي. مجلة الدراسات الإدارية، 18(2)، 45-79.
14. العتيبي، محمد بن صالح. (2019). الجودة الشاملة في التعليم: النظرية والتطبيق في البيئة السعودية. جدة: دار العلم للنشر.
15. وزارة التعليم. (2021). استراتيجية الجودة والتميز في التعليم العالي: رؤية 2030. الرياض: وزارة التعليم، وكالة الجامعة للشؤون الأكاديمية.

ثانياً: المراجع الإنجليزية

16. Al-Nislar, S. M., & Al-Ghamdi, S. (2020). Total Quality Management (TQM) implementation in the manufacturing sector in Saudi Arabia: A systematic review. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 12(3), 321–345.
17. Alofan, A. (2018). The adaptation of Total Quality Management in Saudi Arabia: Management innovations and organizational culture. *Journal of Business and Management*, 20(4), 55–78.
18. Alkhaldi, M., & Alharbi, N. (2021). Exploring the impact of Total Quality Management practices on organizational performance in Saudi healthcare institutions. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 8(6), 132–144.
19. Alshammari, T., & Almutairi, F. (2022). The impact of Total Quality Management on Saudi manufacturing SMEs' performance: An empirical investigation. *Journal of Small Business Strategy*, 32(2), 89–107.
20. Alzahrani, K., & Alqahtani, A. (2023). An empirical study of the contribution of Total Quality Management and occupational safety to organizational

performance in Saudi Arabia. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(2), 1495.

21. Badawood, F., & Alharthi, M. (2019). Obstacles of TQM implementation in Saudi universities: An empirical study from faculty members' perspectives. *International Journal of Educational Management*, 33(5), 912–930.
22. Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, M., & Zaim, S. (2016). An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: Evidence from Turkish SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(6), 829–847.
23. Khudhair, H., & Alsaud, N. (2020). The effects of TQM practices on performance of organizations: A case of selected manufacturing industries in Saudi Arabia. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(4), 701–723.
24. Moghaddam, A. K., & Al-Harbi, K. S. (2012). Working towards total quality management in Saudi Arabia: Challenges and opportunities. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 5(3), 187–201.