

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

Dr. Mona Moustafa Elashry
MIDOCEAN UNIVERSITY

أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الاداء في شركة مسك في الرياض
The Impact Of Total Quality Management on Performance
Efficiency At MESC Company In Riyadh

أسم الطالب
مكي عبدالحميد النخلي

المشروع النهائي- 2
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني -2024

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العزة والجلالة، الذي بفضله وتوفيقه قد أتممت هذا المشروع. فأنت يا الله ولي نعمتي، ومنك استمددت العون والصبر في كل خطوة. اللهم لك الحمد والشكر على كل لحظة اجتهدت فيها وعلى كل تحدٍ واجهته. بدون توفيقك ورحمتك ما كان لهذا الجهد أن يرى النور.

أتوجه بجزيل الشكر إلى الدكتورة **منى مصطفى العشري**، التي كانت المرشد والموجه في رحلتي الأكاديمية. لم تبخل علي بنصائحها السديدة وتوجيهاتها التي كانت عوناً لي في كل مرحلة من مراحل هذا المشروع. بفضل علمك وتفانيك، استطعت أن أرتقي بهذا العمل إلى مستوى مميز.

ولا يمكنني أن أنسى والديّ الأعزاء، الذين لولا دعمهم وتضحياتهم لما كنتُ قادرًا على الوصول إلى هذا النجاح. شكراً لكم على الإيمان بي وعلى الدعم الذي لم يتوقف يوماً، وعلى كل لحظة كنتم فيها بجانبني تحملون همومي وتدعمون طموحاتي.

كما أتوجه بالشكر العميق إلى المهندس **أحمد ماجد مراد**، الذي لم يبخل علي بخبرته وتوجيهاته القيمة. لقد كان لمساندته العملية والفكرية الأثر الكبير في صقل مهاراتي وإتمام هذا المشروع بأفضل صورة.

وأخيراً، إلى كل من قدم لي الدعم المعنوي والمادي، لا يمكنني أن أفیکم حقكم بالشكر. لقد كنتم السند الذي أعانني على مواصلة الجهد وتحقيق هذا الإنجاز.

الإهداء

إلى نبي الرحمة محمد صلى الله عليه وآله وسلم، وإلى أهل بيته الأطهار،
منكم استلهمت القيم والمبادئ، وبنور هديكم اهتديت في مسيرتي. لكم كل الإجلال والامتنان على تعاليمكم السامية التي
كانت نبراساً لي في حياتي.

إلى روح والدي الغالي **عبد الحميد**،
رحمك الله وأسكنك فسيح جناته. كم تمنيت أن تكون بجانبني في هذه اللحظة، ولكن عزائي أنك ستظل دائماً في قلبي
وذاكرتي. إلى كل ما قدمته لي من حب ودعم وتوجيه، أهديك هذا الإنجاز، فهو ثمرة تعبك وتربيتك.

إلى نبع الحنان، **والدتي العزيزة**،
يا من علمتني معنى الصبر والعطاء، وكنت دائماً الداعم الأكبر لي في حياتي. لا تسعفني الكلمات في شكرك على ما
قدمته لي من حب ورعاية، فأنت بحق الركيزة الأساسية في كل نجاح حققته.

إلى إخوتي الأعزاء،
كنتم سندي وشركاء رحلتي. شكراً لكم على دعمكم الدائم وتشجيعكم المستمر. لا يمكنني أن أصف مدى امتناني لكم،
فقد كنتم دائماً مصدر قوتي وعزيمتي.

إلى زوجتي الغالية وأولادي الأعزاء،
إلى من كانوا النور الذي أنار دربي، شكراً لكم على صبركم وتحملكم في الأوقات الصعبة. وجودكم في حياتي هو
أعظم إنجازي، وأهدي لكم كل لحظة نجاح في هذا المشروع.

مستخلص الدراسة

الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل **أثر إدارة الجودة الشاملة** على **كفاءة الأداء** في **شركة مسك بالرياض**.* وتتناول الدراسة كيفية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة وتأثيرها على تحسين الأداء التشغيلي والمالي، وزيادة الفاعلية والكفاءة في مختلف عمليات الشركة. كما تسعى إلى تقديم توصيات لتحسين الأداء المؤسسي من خلال اعتماد أفضل الممارسات في إدارة الجودة الشاملة.

المنهجية

تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** لدراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء في **شركة مسك بالرياض**.* تم جمع البيانات من خلال استخدام **استبيانات** وزعت على عينة من الموظفين والإداريين في الشركة. كما تم الاستعانة بـ **المقابلات الشخصية** مع بعض المسؤولين الرئيسيين لفهم تطبيقات الجودة الشاملة بشكل أعمق. تم تحليل البيانات باستخدام **الأساليب الإحصائية** المناسبة لتحديد العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام **دراسات الحالة** والمراجعة الأدبية السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة لتوفير إطار نظري لدعم نتائج البحث.

النتائج:

توصلت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ **إدارة الجودة الشاملة** في **شركة مسك بالرياض** كان له تأثير إيجابي ملحوظ على **كفاءة الأداء** في مختلف أقسام الشركة. أشارت النتائج إلى أن:

1. **تحسين العمليات الداخلية:** تطبيق إدارة الجودة الشاملة أدى إلى تحسين كفاءة العمليات التشغيلية وتقليل الهدر وزيادة الإنتاجية.

2. **رفع مستوى رضا العملاء:** عزز تطبيق الجودة الشاملة من رضا العملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات بجودة أعلى وفق المعايير العالمية.

3. **زيادة فاعلية الموظفين:** وجود برامج تدريبية وتطويرية مرتبطة بإدارة الجودة ساهم في رفع كفاءة العاملين وزيادة مستوى الأداء الفردي والجماعي.

4. **تحسين الاتصال الداخلي:** ** ساعدت إدارة الجودة الشاملة في تحسين التنسيق والتواصل بين الإدارات المختلفة، مما أدى إلى تحسين اتخاذ القرارات وزيادة فاعلية العمل.

5. ****تحقيق الكفاءة المالية:** تم تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية من خلال إدارة الجودة الشاملة، مما ساهم في تحسين الأداء المالي وتقليل التكاليف التشغيلية.

بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بالاستمرار في تطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة وتوسيع نطاقها لتحقيق مكاسب إضافية في الأداء والكفاءة.

التطبيقات والأهمية:

تشير الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة مسك بالرياض يمكن أن يكون له تأثيرات إيجابية بعيدة المدى على أداء الشركة وكفاءتها. ومن أهم التطبيقات والأهمية التي توصلت إليها الدراسة تعزيز القدرة التنافسية: إدارة الجودة الشاملة تساهم في رفع مستوى جودة المنتجات والخدمات، مما يمنح الشركة ميزة تنافسية في السوق وزيادة حصة السوق.

هذه الدراسة تقدم إسهامات مهمة لشركة مسك في الرياض وغيرها من المؤسسات التي تسعى إلى تحسين أدائها وكفاءتها عبر تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة. كما أنها تسلط الضوء على أهمية الجودة الشاملة كاستراتيجية مستدامة لتحسين الأداء المؤسسي وزيادة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الاداء في شركة مسك في الرياض

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
8	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
9	1.1. المقدمة:.....
11	1.2. مشكلة الدراسة.....
11	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
11	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
12	1.3. أهمية الدراسة.....
12	1.3.1. على المستوى النظري:.....
12	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
13	1.4. أسئلة الدراسة.....
14	1.5. أهداف الدراسة.....
14	1.6. فرضيات الدراسة.....
15	1.7. نموذج الدراسة.....
16	1.8. الدراسة الميدانية.....
18	1.9. مخطط المشروع.....
19	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
20	2.1. المقدمة:.....
22	2.2. المتغير المستقل.....
26	2.3. المتغير التابع.....
29	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
31	2.5. الخاتمة.....
34	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
35	3.1. المقدمة.....
35	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
36	3.3. تصميم البحث.....
37	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
37	3.5. طريقة جمع البيانات.....
39	3.6. أنواع البيانات.....

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي.....	39
3.8. الخاتمة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
4.1. المقدمة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث).....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
4.6. الخاتمة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
5.2. توصيات الدراسة:.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
5.3. الخاتمة:.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
قائمة المراجع.....	41
الملاحق.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

جدول الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة	15
2	مخطط المشروع	18
3	بصلة البحثي	36

جدول الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	استبيانات لمتغيرات البحث	51
2	جدول أدوات البحث	52
3	مجتمع البحث	37
4	عينة الدراسة	37
5	طرق جمع البيانات	38
6	طرق جمع البيان	38

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تتسم بيئة المنظمات بالتعقيد، وارتفاع وتيرة المنافسة بين المنظمات لضمان استمرارها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية نظراً لكثرة وسرعة التغييرات والتطورات التي طالت جوانب العملية الإدارية سواء كانت تكنولوجية أم معرفية أم إنتاجية أم سلوكية. الأمر الذي دفع المنظمات الى مواكبة هذه التطورات التي فرضتها التغيرات البيئية وقد تجلّى هذا بظهور العديد من المفاهيم والأساليب والتقنيات الحديثة لمواكبة هذا

التطور. ومن أجل تعزيز قدرة هذه المنظمات على المنافسة في تقديم أفضل السلع والخدمات لعملائها حرصت على تحقيق الجودة، وتقليل التكاليف وزيادة العوائد، إضافة الى الحرص على الإنتاج بالوقت المحدد، ومواكبة التطورات الحديثة في مجال التعليم في البيئة الخارجية لضمان التغيير في البيئة الداخلية، فتحسين كفاءة الأداء تؤدي إلى تحقيق الأهداف بالوقت والكلفة والجودة المحددين مسبقاً، فالأداء الجيد يمثل النتيجة النهائية (للإنجاز الكفؤ داود. والمواشي، ٢٠١٦).

هذه التغيرات ومن أجل تحسين الأداء تعمل المنظمات على مع تطوير أساليبها الإدارية ومن هذه الأساليب اعتماد مبادئ الجودة الشاملة كأسلوب في الإدارة وذلك من أجل الارتقاء بالعمل واعتماد التحسين والتطوير لمهاراتها وعملياتها لتحقيق أهدافها وإرضاء جمهور المستفيدين من سلعتها وخدماتها وتخفيض كلفتها التشغيلية.

ونظراً لأن العميل في عصرنا الحاضر أصبح أكثر وعياً ومعرفة بمصطلح الجودة مما أوجب على المنظمات العمل على تقديم سلع وخدمات تتسم بمستوى الجودة الذي يرتقي الى تطلعات العميل، ولتحقيق الميزة التنافسية لبقائها واستمرارها (جبايلي، ٢٠٢٠)

تعتبر إدارة الجودة الشاملة سلاح تنافسي لتحقيق التميز بالمنتجات وإرضاء لرغبات العملاء (داؤود ، ٢٠١٦ ؛ خنشور ، وجمعة، ٢٠١٧).

وتتسم إدارة الجودة الشاملة كعملية إدارية بالشمولية، أي مشاركة كافة الموظفين في تطبيق معايير الجودة في جميع أنحاء المنظمة، ويتمثل الهدف العام لإدارة الجودة الشاملة في ضمان التحسين المستمر لأفراد المنظمة، وأنظمتها، وعملياتها، وبيئتها لتقديم سلع وخدمات تتسم بالجودة العالية (Albuhisi and Abdallah, 2018)

تواجه المنظمات التعليمية في محافظة جدة تحدياً كبيراً في الاستمرار والبقاء وضعف في الأداء جراء تنامي حدة المنافسة المحلية والدولية، وهذه التغيرات فرضت على هذه المنظمات تبني فكر جديد في التعامل مع هذه المستجدات، فقد أجريت العديد من الدراسات الميدانية في المجال التعليمي مثل دراسة (السرхан، ٢٠٢١)، دراسة (أبو العنين وحافظ، ٢٠١٩)، ودراسة (Al-Basher, 2016)

والتي اهتمت بآثار الجودة على كفاءة الأداء داخل المنظمات التعليمية، وأكدت على ضرورة إدارة الجودة بصفة عامة لما لها من أثر في عملية الأداء ، لأن ذلك يؤدي إلى وجود المنتج الجيد الذي تحتاجه العملية التعليمية لأن يكون مخرجاً يحتاج إليه السوق الفعلي في الواقع الاجتماعي. وعلى الرغم من أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلا ان نتائج الدراسات قد تباينت في بيان الأثر ، فبعض الدراسات بينت وجود أثر لإدارة الجودة الشاملة على الأداء (علي. وعبد الرزاق، ٢٠٢٠ ؛ بدر والمدهون، ٢٠١٧) و (2017)

(Sutrinio, 2019 ; Al-Damen, 2014. Jong, et al., 2019; Barad and Raz) ، في حين بينت بعضها تأثير إدارة الجودة الشاملة تأثيراً جزئياً بالأداء .

يتطلب تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته جهوداً كبيرة وطويلة المدى تشمل عادة على إعادة التركيز على رغبات وطموحات منظمات الأعمال والتجارة والمنظمات الأخرى في المجتمع بالإضافة إلى التطوير المستمر في أنظمة المدخلات والعمل بروح الجماعة وتعميق روح الفريق بدلاً من اتباع الهيكلية الفردية. إضافة إلى ذلك، العمل بمنظور الرؤية الطويلة الأمد بدلاً من الإصلاحات والحلول الفورية ذات الأمد القصير. إذ يهدف نظام الجودة الشاملة إلى تجديد الأعمال التي لها علاقة مباشرة بالجودة مع تحديد المسؤوليات والصلاحيات للأفراد ذات العلاقة وإقامة علاقات تعاونية بينهما وكذلك إلى تأسيس آلية منظمة لتكامل الوظائف داخل المنظمة كلها. (Prybutok & Ramasesh, 2005)

أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية حسين محمد العزب وتكمن العلاقة بين الجودة الشاملة والأداء المؤسسي من خلال قدرة المنظمات على أن تربط بين الأهداف التنظيمية المنشودة والأداء المؤسسي بجميع مكوناته ومحاوره من إنتاجية، وربحية، وولاء تنظيمي، ورضا وظيفي، وغيرها، وبالتالي الوقوف على جميع نواحي التنظيم الفنية والتشغيلية والتعرف على مواطن الضعف والقصور ومحاولة التوصل للحلول السليمة والمناسبة بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة، وقد بذلت العديد من الجهود للوصول لأساليب واضحة ومنطقية في قياس وتقويم الأداء ألا أن هذه الجهود المبذولة لم تتمخض عن رؤية واضحة لقياس وتقويم الأداء (Al-Shkawi, 2002).

تتضح أهمية محور الجودة ومدى ارتباطه ومساهمته الوثيقة بالأهداف المالية، العملاء، العمليات الداخلية العاملين، النمو والإبداع، البيئة، ويمكن توضيح قوة الارتباط من خلال المثال التالي: من أهداف عملية الجودة تحسين العمليات والأنشطة، دون التأثير على هيكل التكاليف قدر الإمكان، وتحتاج عملية التحسين إلى ابتكار أو تطوير على المنتج، ولتحقيق ابتكار يتطلب توفر عاملين مؤهلين علمياً وعملياً ومدرّبين، ولهم القدرة والكفاءة على جميع الأعمال المختلفة، حتى يتمكن الشركة على إنتاج أعمال متميزة عن الآخرين لتعزيز المركز التنافسي، وهذه الإجراءات تتطلب من الشركة أن يوفر قسم مختص بعملية البحث والتطوير والتدريب، وهذه الإجراءات تبين بوضوح مدى ارتباط هذا المحور بجميع محاور الأداء المؤسسي.

يعد تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مطلباً أساسياً للمنظمات في هذا العصر، كونها تدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى، مما يتطلب توظيف أبعادها من خلال عدد من السياسات والاستراتيجيات التي لا بد من أتباعها والعمل بها بما يساعد على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة للمنظمة في أنشطتها وأعمالها بالشكل المناسب للوصول إلى مجموعة من الأفكار المتميزة والحلول الفريدة والملائمة، وبالتالي النهوض بأداء هذه المنظمة إلى مستويات مرتفعة.

1.2. مشكلة الدراسة

لقد أصبحت حاجة المنظمات لتطبيق الجودة مطلباً ملحاً ومهماً مما أنتج قدراً كبيراً من الصراع بين كثير من المنظمات والشركات العالمية في محاولتها للتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة بهدف الاستغلال الأمثل في عملياتها وأنشطتها ، ألا انه على الصعيد المحلي تعاني كثير من المنظمات من مشكلة عدم أدراك الأهمية الحيوية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وما لها من آثار على الأداء، نتيجة ضعف الإدراك من قبل هذه المنظمات لأهمية إدارة الجودة الشاملة في حياة المنظمات حيث تؤثر على نجاح المنظمة ومدى قدرتها على الاستمرار والتطور خاصة في ضوء تسارع التغيرات المعاصرة والمؤثرة في مستقبل المنظمات الإدارية، فقد فرض عليها، تحديات جديدة مضافة، تتجلى في سعيها الحثيث نحو استدراك واستيعاب وإدخال النظم المتطورة، والتأمل الأفكار والتوجهات الحديثة، التي تكسب المنظمات صفة الحداثة والتطوير. والشركة كغيره من المنظمات الإدارية عانى من هذه التغيرات، والتي تتمثل في مدى جدوى تطبيق برامج تطوير الجودة في شركة مسك من ناحية اقتصادية والعلاقة بين الفوائد التي يمكن أن نجنيها من تطبيق برنامج تطوير الجودة والتكاليف المترتبة على تحقيقه أو تطبيقه، وفي عدم أدراك الأهمية الحيوية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وما لها من آثار على الأداء.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تفتقر بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، مثل "التركيز على العملاء" و"التحسين المستمر"، إلى تعريفات محددة وواضحة، مما قد يؤدي إلى صعوبة في تطبيقها. (جوزيف جوران ويوسف أبو خليل)
قد يكون من الصعب قياس بعض نتائج إدارة الجودة الشاملة، مثل "تحسين رضا العملاء" و"زيادة الإنتاجية"، مما قد يجعل من الصعب تقييم فعالية تطبيقها

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

قد يقاوم بعض أفراد المنظمة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، خوفاً من التغيير أو نقصاً في الفهم. (مروان القواضي وأحمد المناصرة)

قد تفتقر بعض المنظمات إلى الموارد اللازمة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مثل الموارد المالية والبشرية. (مروان القواضي وأحمد المناصرة)

قد لا يلتزم قادة المنظمة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مما قد يؤدي إلى فشل تطبيقها. (مروان القواضي وأحمد المناصرة)

"هل يختلف تقدير أثر إدارة الجودة على كفاءة الاداء في شركة مسك ؟"

1.3. أهمية الدراسة

تشكل مبادئ إدارة الجودة الشاملة واحداً من أهم الأساليب الإدارية التي تضمن للمنظمة البقاء والتقدم، فقد اتضح من خلال مراجعة الأدبيات السابقة في هذا المجال أن هنالك وفرة من الدراسات التي بحثت في دور إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي لدى كافة القطاعات سواء كانت خدمية أم صناعية ولكن التركيز على كفاءة أداء المنظمات لم يكن كافياً، فتعزيز كفاءة الأداء يسهم في رفع الحصة السوقية للمنظمات عن طريق استغلال الفرص المتاحة في السوق وبالتالي رفع مستوى الربحية لديها.

1.3.1. على المستوى النظري:

تعزيزاً لانطلاق مزيد من الدراسات اللاحقة في المعرفة المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، لاعتمادها على منهجية علمية تقوم على الجمع بين أسلوب الدراسة المكتبية بهدف توضيح الأبعاد النظرية المتعلقة بالموضوع وذلك من خلال استقراء.

تُساعد الدراسات النظرية في بناء نماذج نظرية جديدة تفسر العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء.

تساهم الدراسات النظرية في تعميق فهمنا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وآليات عملها، مما يُتيح لنا تحليلها بشكل نقدي وتطويرها بشكل مستمر.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

الإثراء العلمي لموضوع المعرفة المتعلقة بمبادئ الجودة الشاملة وتطبيقاتها تم استخدام طريقة المسح الميداني للوقوف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء في شركة مسك مما يساعد في توفير معرفة تطبيقية حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي وبالتالي يعزز من قدرة المديرين لاتخاذ قرارات سليمة .

تُساعد الدراسات التطبيقية في تحديد أفضل ممارسات إدارة الجودة الشاملة التي تؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء في مختلف المنظمات.

تُقدم الدراسات التطبيقية معلومات قيمة للمديرين تُساعدهم في اتخاذ قرارات إدارية أفضل فيما يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تُساهم الدراسات التطبيقية في نشر ثقافة الجودة بين أفراد المنظمة وتحفيزهم على المشاركة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

1.4. أسئلة الدراسة

تركز إدارة الجودة الشاملة على الموارد البشرية وتسعى لتطويرها وتنميتها من أجل الإستثمار في كل طاقاتها والإستفادة من مساهماتها في تطبيق وتحقيق إدارة الجودة الشاملة، فتوفر التدريب والتعليم الضروريين وتتنبنى وتشجع فرق العمل والتي تنعكس إيجابا على الكفاءات بأنواعها الفردية والجماعية والتنظيمية والجوهرية وما تتضمنه من مهارات وقدرات ومعارف.

من خلال الطرح السابق ناتي الى التساؤل الرئيسي التالي:

"هل يوجد أثر لإدارة الجودة الشاملة على الكفاءات في شركة مسك؟"

منه يتم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ هل يوجد أثر للقيادة على الكفاءات في شركة مسك ؟
- ✓ هل يوجد أثر لإدماج العاملين على الكفاءات في شركة مسك ؟
- ✓ هل يوجد أثر للتحسين المستمر على الكفاءات في شركة مسك ؟
- ✓ هل يوجد أثر للعلاقة مع المورد على الكفاءات في شركة مسك ؟
- ✓ هل يوجد أثر للعلاقة مع العملاء على الكفاءات في شركة مسك ؟

1.5. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة بشكل أساسي لتحليل أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في شركة مسك وهناك مجموعة من الأهداف الفرعية التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها وهي:

✓ تقديم إطار نظري يضاف للأدب الإداري فيما يتعلق بكل من تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في شركة شركة مسك ، مما قد يوفر قاعدة علمية سليمة يمكن الاعتماد عليها في معرفة ما توصل إليه الدارسون والباحثون في مجال هذه الدراسة.

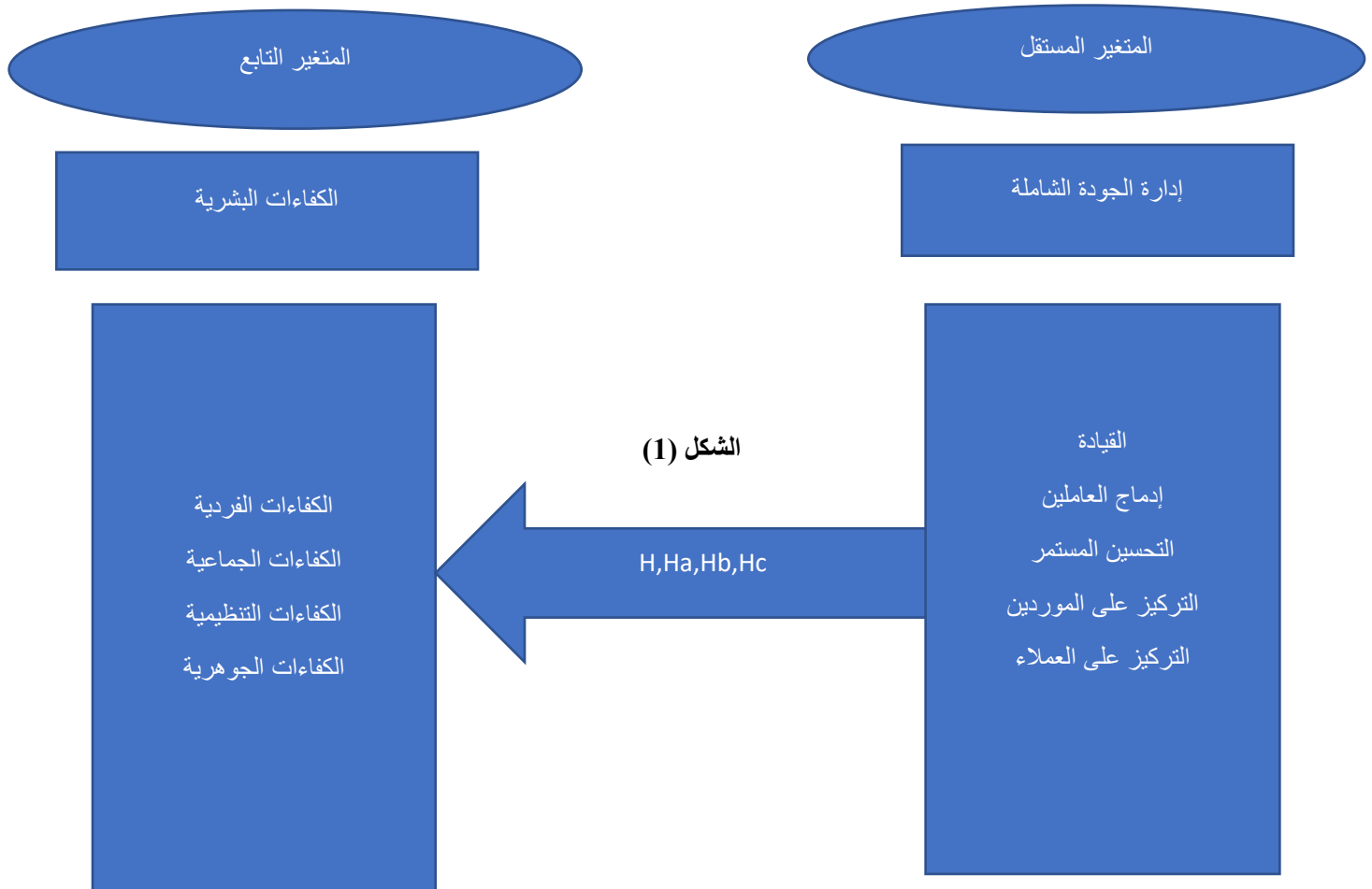
✓ التعرف على مستوى تصورات العاملين في شركة مسك لمدخلات نظام إدارة الجودة الشاملة.

1.6. فرضيات الدراسة

2. للإجابة عن التساؤلات السابقة نقوم بطرح الفرضية الرئيسية التالية"
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على الكفاءات عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) شركة مسك
4. تتفرع عنها الفرضيات التالية:
5. الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة على الكفاءات عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0,05) شركة مسك
6. الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدماج العاملين على الكفاءات عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0,05) في شركة مسك.
7. الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحسين المستمر على الكفاءات عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0,05) في شركة مسك
8. الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة مع المورد على الكفاءات عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0,05) في شركة مسك.
10. الفرضية الخامسة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة مع العملاء عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0,05) في شركة مسك

11.1. نموذج الدراسة

يحتوي نموذج الدراسة على متغيرين المتغير المستقل يتكون من خمسة أبعاد (القيادة التحسين المستمر، إدماج العاملين، العلاقة مع المورد، العلاقة مع العملاء) ، والمتغير التابع يتمثل في الكفاءات وتتكون من أربعة أنواع (الكفاءات الفردية، الكفاءات الجماعية، الكفاءات التنظيمية الكفاءات الجوهرية. ، والشكل الموضح أدناه يمثل نموذج الدراسة كما يلي.



يبين الشكل الفرضيات التي تم اختبارها بين المتغير المستقل المتمثل في إدارة الجودة الشاملة والمتغير التابع المتمثل في الكفاءات حيث يتم اختبار الفرضية الرئيسية لمعرفة أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة على الكفاءات ككل. ثم اختبار أثر كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الكفاءات الجماعية.

11.2. الدراسة الميدانية

تعتبر شركة الشرق الأوسط للكابلات المتخصصة (مسك) رائدة في صناعة الكابلات الصناعية التي تشمل على كابلات نقل المعلومات

, وكابلات التحكم للأجهزة والمعدات والتي تستخدم بشكل رئيسي بالمعامل الصناعية
معامل تكرير النفط , والمصانع البتروكيمياوية لغرض التحكم بتلك المعلومات والقياسات
عن بعد بالإضافة الى كابلات أنظمة وهي عبارة عن الكابلات الهاتفية وكابلات
الكمبيوتر وهي متخصصة لحمل إشارات الراديو والبيانات والاتصالات والتحكم والتنبيه
وتستخدم بشكل واسع بالفنادق والمستشفيات والمجمعات التجارية والكابلات المقاومة للحريق
وكابلات الطاقة ذات الضغط المنخفض والمتوسط والعالي وكابلات نقل الطاقة والتي
تستخدم لتوصيل وتوزيع الطاقة الكهربائية عبر الشبكات وفي المعامل الصناعية ومعامل
تكرير النفط ومصانع البتروكيمياويات سواء بالقطاع الحكومي أو الخاص وفقاً للمقاييس
الدولية والخاضعة الى اختبار ومصادقة الهيئات العالمية.(مسك)

نبذة عن تاريخ الشركة

تأسست شركة الشرق الأوسط للكابلات المتخصصة مسك كشركة سعودية ذات
مسئولية محدودة مسجلة في الرياض بسجل تجاري رقم 1010102402 وتاريخ 10-05-1413هـ
الموافق 04-11-1992م وقد وافق معالي وزير التجارة والصناعة بموجب القرار الوزاري رقم 195
الصادر بتاريخ 21-07-1428هـ الموافق 04-08-2007م على تحويل الشركة إلى شركة مساهمة سعودية
استطاعت الشركة وبوقت قصير أن تستحوذ على ثقة السوق المحلي والخارجي واهتمت بالجودة وتطوير
المنتجات والتركيز على الارتقاء بأحدث التقنيات لإنتاج كابلات ذات جودة مميزة وأن تصبح الشركة الرائدة
لتصنيع جميع أنواع الكابلات.(مسك2024).

شكّل مجتمع الدراسة من ضباط وأفراد إدارة الدفاع المدني بمنطقة الجوف، وعددهم الإجمالي (1020) موظفاً،
وتم اختيار عينة باستخدام المعادلات.

الإحصائية المحددة للحد الأدنى المناسب لحجم العينة، بلغ حجمها (464) موظفاً. منهج

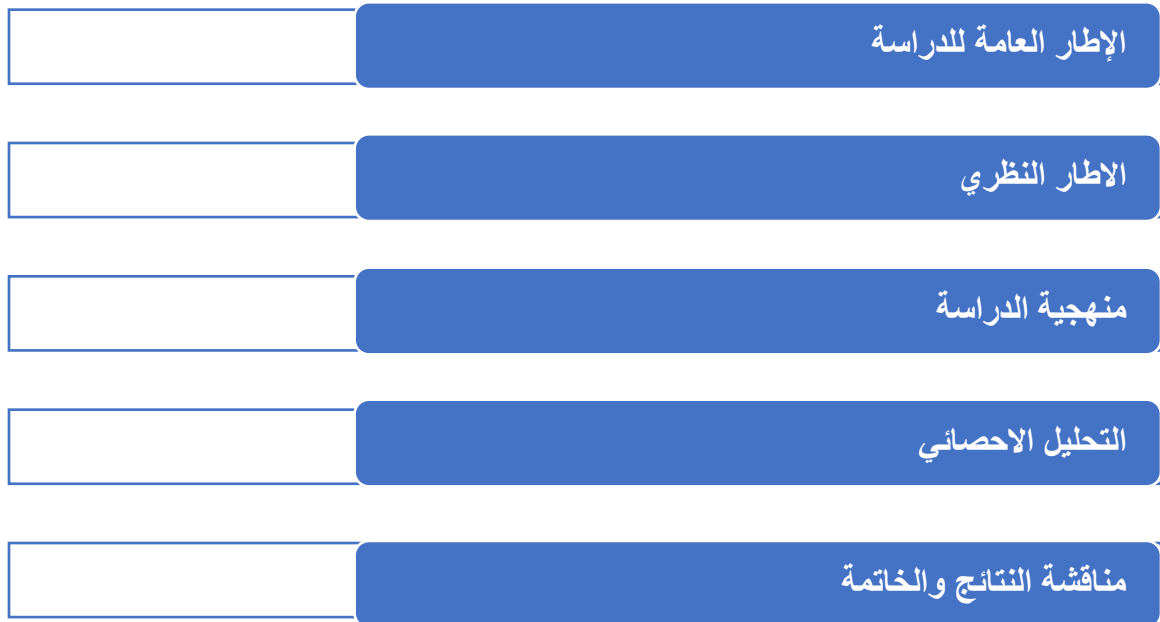
الدراسة وأدواتها: استخدم الباحث المنهج الوصفي. وصمم استبانة لجمع البيانات، وقام بتقنينها. أهم النتائج: 1- فيما يتصل بالسؤال الرئيس وهو مدى توفر متطلبات (الجودة الشاملة في مديرية الدفاع المدني وضحت النتائج أنها متوفرة بنسبة 66.36%). أظهرت النتائج توفر متطلبات الجودة الشاملة في مديرية الدفاع المدني فيما يتعلق 2- بمعيار القيادة بنسبة (66%). 3- أظهرت النتائج توفر متطلبات الجودة الشاملة في مديرية الدفاع المدني فيما يتعلق بالسياسة والاستراتيجيات بنسبة (66.58%). 4- أظهرت النتائج توفر متطلبات الجودة الشاملة في مديرية الدفاع المدني فيما يتعلق بالموارد البشرية بنسبة (65.73%). 5- أظهرت النتائج توفر متطلبات الجودة الشاملة في مديرية الدفاع المدني فيما يتعلق بمعيار الموارد والشاركة بنسبة (65.73%). 6- أظهرت النتائج توفر متطلبات الجودة الشاملة في مديرية الدفاع المدني فيما يتعلق بمعيار العمليات بنسبة (76.73%).

أهم التوصيات:

1. الاستفادة من تجارب المنظمات الأمنية التي طبقت الجودة الشاملة إقليمياً وعالمياً.
2. الانتقال من الأسلوب التقليدي في الإدارة إلى القيادة القائمة على مبادئ الجودة الشاملة.
3. نشر ثقافة الجودة الشاملة في جميع وحدات الدفاع المدني حتى يتوافر المناخ التنظيمي الملائم.
4. تحسين العمليات والإجراءات المتبعة لسير العمل وفقاً لمعايير الجودة الشاملة.

مخطط المشروع

- الفصل الأول: الإطار العامة للدراسة
- الفصل الثاني: الاطار النظري
- الفصل الثالث: منهجية الدراسة
- الفصل الرابع: التحليل الاحصائي
- الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة



الشكل (2)

12. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

12.1. المقدمة:

مفهوم إدارة الجودة الشاملة: (TQM)

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تركز على التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات والعمليات من خلال إشراك جميع الموظفين في المؤسسة. تهدف إلى تلبية احتياجات وتوقعات العملاء وزيادة رضاهم. مفهوم كفاءة الأداء:

كفاءة الأداء تعني تحقيق الأهداف المحددة باستخدام أقل الموارد الممكنة مع تحقيق الجودة المطلوبة. تعتمد كفاءة الأداء على عدة عوامل مثل الجودة، الإنتاجية، والتكلفة.

أهداف البحث:

تحليل العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء في المؤسسات.

تحديد التأثيرات الإيجابية والسلبية لإدارة الجودة الشاملة على الأداء.

تقديم توصيات لتحسين تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتعزيز كفاءة الأداء.

أهمية البحث:

يساعد المؤسسات على فهم كيفية تحسين الأداء من خلال تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

يساهم في تقديم أدلة علمية تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بإدارة الجودة.

يساعد في تحسين الرضا العام للعملاء من خلال تحسين جودة الخدمات والمنتجات.

منهجية البحث:

الأسلوب الكمي: جمع البيانات من خلال استبيانات ومقاييس الأداء لتحليل تأثير إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء.

الأسلوب النوعي: إجراء مقابلات مع الخبراء والمديرين لفهم أعمق لكيفية تأثير إدارة الجودة الشاملة على العمليات الداخلية والأداء العام.

نتائج متوقعة:

تحسين كفاءة الأداء من خلال تقليل الأخطاء وزيادة الإنتاجية.

تعزيز ثقافة الجودة في المؤسسة.

زيادة الرضا الوظيفي وتحفيز الموظفين من خلال إشراكهم في عمليات التحسين المستمر.

التوصيات:

تشجيع القيادة الفعالة والتواصل المفتوح بين جميع مستويات الإدارة.

تدريب الموظفين بشكل دوري على معايير وممارسات الجودة.

استخدام أدوات قياس الأداء لمراقبة وتقييم التحسينات المستمرة.

أهمية الدراسات السابقة:

توفير إطار نظري متكامل:

تساعد الدراسات السابقة في تقديم إطار نظري غني ومتكامل يساعد الباحثين في فهم الأسس النظرية

والمفاهيم المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء.

تحليل النتائج والتجارب السابقة:

تساعد الدراسات السابقة في تحليل النتائج والتجارب التي تم الحصول عليها من المؤسسات المختلفة، مما يمكن الباحثين من مقارنة النتائج وتعميم الاستنتاجات.

تحديد الفجوات البحثية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يمكن تحديد المجالات التي لم تُدرس بعد أو التي تحتاج إلى مزيد من البحث، مما يساعد الباحثين في تقديم إسهامات جديدة للمجال.

تقديم أدلة علمية لدعم القرارات الإدارية:

توفر الدراسات السابقة أدلة علمية مبنية على تجارب واقعية يمكن استخدامها لدعم القرارات الإدارية المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تعزيز المصداقية والموضوعية:

استناد البحوث إلى الدراسات السابقة يعزز من مصداقية وموضوعية الدراسة الجديدة، مما يجعل النتائج أكثر قبولاً من قبل المجتمع الأكاديمي والإداري.

تسهيل وضع فرضيات البحث:

تساعد الدراسات السابقة في صياغة فرضيات البحث بناءً على البيانات المتاحة والمعرفة المكتسبة من الدراسات الأخرى.

تعتبر الدراسات السابقة مرجعاً هاماً للباحثين لفهم أفضل لكيفية تأثير إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء. تتيح هذه الدراسات للباحثين تحليل نتائج متعددة من مصادر مختلفة، مما يساعد في بناء معرفة شاملة وتقديم توصيات فعالة للمؤسسات

12.2. المتغير المستقل

إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي فلسفة إدارية تشمل جميع أنشطة المؤسسة بهدف تحقيق التحسين المستمر في جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة للعملاء. تعتمد هذه الفلسفة على مشاركة جميع العاملين في المؤسسة وتعاونهم لتحقيق أهداف الجودة التي تضمن رضا العملاء وزيادة الكفاءة وتحسين الأداء التنظيمي. تركز إدارة الجودة الشاملة على مفهوم "التحسين المستمر" في العمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتطبيق معايير الجودة العالمية، والالتزام بتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

التركيز على العملاء:

تعتبر رضا العملاء أولوية قصوى. يجب على المؤسسة فهم متطلبات العملاء وتلبية احتياجاتهم بشكل مستمر.

التحسين المستمر:

تسعى المؤسسة لتحقيق التحسين المستمر في جميع عملياتها وأنشطتها. يهدف هذا إلى تقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة والإنتاجية.

مشاركة الموظفين:

تساهم مشاركة جميع الموظفين في العملية الإدارية في تحقيق أهداف الجودة. تُعتبر فرق العمل والتعاون من العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

القيادة القوية:

القيادة الفعالة هي المفتاح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح. يجب على القادة توفير التوجيه والدعم اللازمين لفرق العمل لضمان تحقيق أهداف الجودة.

التحليل القائم على البيانات:

يعتمد اتخاذ القرارات في إدارة الجودة الشاملة على تحليل البيانات والمعلومات لضمان تحقيق أفضل النتائج.

التركيز على العملية:

تهتم إدارة الجودة الشاملة بتحسين العمليات من خلال فهمها وتحليلها وتحسينها بشكل مستمر. تعكس إدارة الجودة الشاملة تحولاً جذرياً في الطريقة التي تدير بها المؤسسات عملياتها، حيث تركز على التحسين المستمر وتلبية توقعات العملاء وتعزيز مشاركة الموظفين. تساهم الدراسات والمراجع المذكورة في توفير فهم أعمق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها العملية في مختلف المؤسسات.

تطور إدارة الجودة الشاملة: (Total Quality Management - TQM)

إدارة الجودة الشاملة هي نهج إداري تطور على مدار العقود الماضية من خلال مراحل متعددة، حيث تم دمج مفاهيم الجودة والتحسين المستمر في جميع جوانب الإدارة التنظيمية. تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة من مجرد فحص الجودة إلى فلسفة شاملة تشمل جميع أنشطة المؤسسة لضمان تحقيق التحسين المستمر ورضا العملاء.

مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة:

مرحلة فحص الجودة: (Quality Inspection)

بدأت حركة الجودة في أوائل القرن العشرين مع التركيز على "فحص الجودة" حيث كان يتم فحص المنتجات النهائية فقط لضمان مطابقتها للمواصفات. كانت هذه المرحلة محدودة بكونها تركز فقط على اكتشاف الأخطاء بعد وقوعها.

مرحلة مراقبة الجودة: (Quality Control)

في الثلاثينيات، تطورت مفاهيم الجودة لتشمل "مراقبة الجودة" من خلال استخدام تقنيات إحصائية لمراقبة وتحليل عمليات الإنتاج بهدف اكتشاف الأخطاء والتدخل في الوقت المناسب لتجنب الخسائر.

مرحلة تأكيد الجودة: (Quality Assurance)

خلال الخمسينيات والستينيات، تطور التركيز نحو "تأكيد الجودة"، حيث تم توسيع مفهوم الجودة ليشمل جميع مراحل الإنتاج، من التصميم إلى التسليم، مع التركيز على منع الأخطاء بدلاً من اكتشافها فقط.

مرحلة إدارة الجودة الشاملة: (Total Quality Management - TQM)

في السبعينيات والثمانينيات، تم تطوير "إدارة الجودة الشاملة" كنهج إداري شامل يركز على التحسين المستمر لجميع العمليات التنظيمية، ويشمل جميع العاملين في المؤسسة. يهدف TQM إلى تحسين الجودة والكفاءة وزيادة رضا العملاء من خلال تعزيز ثقافة الجودة والابتكار.

المرحلة الحديثة: (The Modern Era)

مع التطور التكنولوجي والتحديات الجديدة في السوق، أصبحت إدارة الجودة الشاملة تدمج مع استراتيجيات الإدارة الحديثة مثل Lean و Six Sigma. يتم استخدام البيانات الكبيرة والتحليلات المتقدمة لتحسين عمليات الجودة وتقديم قيمة أكبر للعملاء.

تطور إدارة الجودة الشاملة يعكس تحولاً في الفكر الإداري من التركيز على "الكشف عن العيوب" إلى "الوقاية من الأخطاء" وتعزيز ثقافة الجودة الشاملة في جميع مستويات المؤسسة. هذه التطورات تمثل تغييرات جذرية في الطريقة التي تدير بها المؤسسات عملياتها وتهدف إلى تحقيق التحسين المستمر والتميز التنافسي. المراجع المذكورة توفر إطاراً شاملاً لفهم هذا التطور وتطبيقه في البيئات التنظيمية المختلفة.

أبعاد إدارة الجودة الشاملة: (Total Quality Management - TQM)

إدارة الجودة الشاملة (TQM) تعتمد على مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تشكل الأساس لنجاح تطبيقها في المؤسسات. هذه الأبعاد هي مجموعة من العناصر المتكاملة التي تعمل معاً لتعزيز التحسين المستمر وضمان جودة المنتجات والخدمات وتحقيق رضا العملاء. إليك الأبعاد الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة:

الأبعاد الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة:

التركيز على العملاء (Customer Focus)

يعد التركيز على العملاء هو البعد الأساسي لإدارة الجودة الشاملة، حيث يتم وضع احتياجات وتوقعات العملاء في صميم عمليات التحسين. يجب على المؤسسات فهم متطلبات العملاء وتقديم المنتجات والخدمات التي تلبي هذه المتطلبات وتتجاوز توقعاتهم.

التحسين المستمر: (Continuous Improvement)

يسعى هذا البعد إلى التحسين المستمر في جميع عمليات المؤسسة، ويشمل ذلك المنتجات والخدمات والعمليات. الهدف هو تقليل الفاقد وزيادة الكفاءة والجودة من خلال الابتكار والتحسين المستمر.

مشاركة الموظفين: (Employee Involvement)

يركز هذا البعد على إشراك جميع الموظفين في عمليات التحسين، حيث يعتبر كل موظف مسؤولاً عن الجودة في مجال عمله. تعزز مشاركة الموظفين من خلال التدريب والتطوير وتوفير بيئة عمل تدعم الابتكار والمشاركة.

القيادة القوية: (Strong Leadership)

القيادة الفعالة هي مفتاح نجاح إدارة الجودة الشاملة. يجب على القادة توفير رؤية واضحة والتوجيه والدعم اللازمين لتحقيق أهداف الجودة. كما يجب عليهم تعزيز ثقافة الجودة والتغيير الإيجابي في المؤسسة.

التخطيط الاستراتيجي: (Strategic Planning)

يتضمن هذا البعد وضع خطط استراتيجية لتحقيق أهداف الجودة الشاملة. يجب أن تكون هذه الخطط مستندة إلى بيانات دقيقة وتحليل شامل للعمليات والمتطلبات.

التكامل والتعاون: (Integration and Collaboration)

التكامل بين جميع الأنظمة والعمليات في المؤسسة لضمان تحقيق الأهداف المشتركة. يتطلب ذلك التعاون بين الإدارات المختلفة لضمان تحقيق الجودة الشاملة في جميع الجوانب.

التركيز على العملية: (Process Focus)

التركيز على التحسين المستمر للعمليات الأساسية لضمان الجودة. يشمل هذا البعد تحليل وتوثيق العمليات، وتطبيق أدوات الجودة لتحسينها، وتقليل التكاليف وتحسين الأداء.

اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق: (Fact-Based Decision Making)

يعتمد هذا البعد على استخدام البيانات والمعلومات الدقيقة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة. يشمل ذلك استخدام الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

تتألف إدارة الجودة الشاملة من أبعاد متعددة، كل منها يلعب دوراً حيوياً في تحقيق أهداف الجودة والتحسين المستمر. من خلال التركيز على هذه الأبعاد وتطبيقها بشكل فعال، يمكن للمؤسسات

تحقيق تحسين مستدام في الأداء وزيادة رضا العملاء وتعزيز تنافسيتها في السوق. المراجع المذكورة توفر إطاراً شاملاً لفهم هذه الأبعاد وتطبيقها بنجاح في البيئات التنظيمية المختلفة.

إدارة الجودة الشاملة (TQM) تعتمد على مجموعة من النظريات والمفاهيم التي شكلت أساساً لتطبيقاتها في المؤسسات. هذه النظريات توفر الأطر والمبادئ التي تهدف إلى تحسين الجودة وتحقيق النجاح المؤسسي من خلال التحسين المستمر والمشاركة الفعالة لجميع الموظفين نظريات إدارة الجودة الشاملة:

نظرية ديمينغ: (Deming's Theory)

تركز نظرية ديمينغ على أهمية التحسين المستمر واستخدام البيانات لتحقيق الجودة. قدم ديمينغ "النقاط الأربعة عشر" التي تشمل مبادئ مثل تحسين العمليات وتدريب الموظفين والتركيز على رضا العملاء. كما قدم "دورة ديمينغ (Plan-Do-Check-Act - PDCA)" كأداة لتحسين الجودة بشكل مستمر.

نظرية جوران: (Juran's Theory)

تركز نظرية جوران على أهمية "التخطيط للجودة" و "التحكم بالجودة" و "تحسين الجودة". يصف جوران مفهوم "ثلاثية الجودة" التي تشمل التخطيط للجودة، السيطرة على الجودة، وتحسين الجودة. كما يبرز أهمية إشراك جميع مستويات الإدارة في عملية الجودة.

نظرية كروسبي: (Crosby's Theory)

تقدم نظرية كروسبي مفهوم "الجودة المجانية"، حيث تؤكد أن تكلفة الجودة الجيدة أقل من تكلفة الجودة الرديئة. يشمل مفهوم كروسبي أربعة عناصر رئيسية: "التحديد الواضح للجودة"، "عدم وجود عيوب"، "التدريب" و "التحقيق في الأخطاء".

نظرية إيشكاوا: (Ishikawa's Theory)

يركز إيشكاوا على أهمية "دور الجميع" في الجودة ويقدم "أداة عظمى الجودة" مثل "مخطط إيشكاوا" (أو "مخطط السمكة") لتحليل الأسباب الجذرية للمشاكل. كما يبرز أهمية الاجتماعات الدورية لفرق الجودة وتدريب الموظفين.

نظرية فيغينباوم: (Feigenbaum's Theory)

تقدم نظرية فيغينباوم مفهوم "التحكم بالجودة الشاملة"، الذي يشمل جميع جوانب المنظمة وليس فقط الإنتاج. يشمل مفهوم فيغينباوم تكامل الجودة مع جميع الوظائف والأقسام لتحقيق تحسين شامل.

نظرية تاجوتشي: (Taguchi's Theory)

تركز نظرية تاجوتشي على تصميم الجودة من خلال تحسين عملية التصميم وتطوير المنتجات. يقدم تاجوتشي "أساليب تاجوتشي" لخفض التباين وتحسين الجودة من خلال تطبيق مبادئ إحصائية في التصميم والتصنيع.

نظرية كيركباتريك: (Kirkpatrick's Theory)

تقدم نظرية كيركباتريك إطاراً لتقييم فعالية التدريب والتطوير في سياق إدارة الجودة الشاملة، مما يساعد في قياس أثر برامج التدريب على تحسين الأداء والجودة. تشكل النظريات المذكورة الأساس لفهم وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. كل نظرية تسهم في تقديم إطار وفلسفة مختلفة تساعد في تحسين الجودة وتعزيز أداء المؤسسات من خلال التحسين المستمر والمشاركة الفعالة.

12.3. المتغير التابع

كفاءة الأداء تشير إلى قدرة المنظمة أو الفرد على تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة باستخدام أقل الموارد الممكنة. بمعنى آخر، هي مقياس لمدى فعالية وفعالية استخدام الموارد لتحقيق النتائج المرجوة. تشمل كفاءة الأداء جوانب مثل الإنتاجية والجودة والسرعة والاقتصاد في الموارد، وتعتبر أحد المؤشرات الرئيسية لنجاح وفعالية العمليات والأنظمة في أي منظمة. العناصر الأساسية لكفاءة الأداء:

الإنتاجية: (Productivity)

تقيس الإنتاجية مدى كفاءة تحويل المدخلات إلى مخرجات. يتضمن ذلك مقدار العمل المنجز أو المنتجات المنتجة مقارنة بالموارد المستخدمة.

الجودة: (Quality)

تعكس الجودة مدى تلبية المنتجات أو الخدمات لمعايير ومتطلبات العملاء. كفاءة الأداء لا تتعلق فقط بالإنتاج بل أيضًا بجودة الناتج النهائي.

الوقت: (Time)

يشمل الوقت الذي يستغرقه تنفيذ عملية أو إكمال مهمة. كفاءة الأداء تتطلب تنفيذ المهام في الوقت المحدد مع الحد الأدنى من التأخير.

التكلفة: (Cost)

تركز على استخدام الموارد المالية بفعالية لتحقيق النتائج المرجوة. تشمل تقليل التكاليف دون التأثير على الجودة أو الأداء.

الابتكار: (Innovation)

القدرة على إدخال تحسينات جديدة وفعالة على العمليات أو المنتجات لتحقيق كفاءة أعلى. كفاءة الأداء هي مقياس حيوي لفعالية الأداء في أي منظمة أو عملية. من خلال التركيز على الإنتاجية والجودة والوقت والتكلفة والابتكار، يمكن تحسين كفاءة الأداء وضمان تحقيق الأهداف بأقصى قدر من الفعالية. توفر المراجع المذكورة إطارًا شاملاً لفهم وتحسين كفاءة الأداء في مختلف السياقات. تطور مفهوم كفاءة الأداء يعكس التغيرات في كيفية قياس وتحسين فعالية استخدام الموارد لتحقيق النتائج المرجوة. على مر العقود، تطورت أساليب ومفاهيم تقييم كفاءة الأداء من التركيز على الإنتاجية البسيطة إلى تبني نماذج أكثر تعقيدًا تشمل جودة وابتكار ومرونة. مراحل تطور كفاءة الأداء:

التركيز على الإنتاجية: (Productivity Focus)

المرحلة الأولى: في بدايات القرن العشرين، كان التركيز الأساسي على تحسين الإنتاجية من خلال تحسين عمليات الإنتاج وتقليل الفاقد. كانت التقنيات المستخدمة في هذه الفترة تركز على زيادة كمية الإنتاج وتقليل التكاليف المباشرة.

التحسين المستمر: (Continuous Improvement)

المرحلة الثانية: في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، بدأت الشركات في تطبيق مفاهيم مثل "التحسين المستمر (Kaizen)" و"إدارة الجودة الشاملة (TQM)"، مما أدى إلى التركيز على تحسين الجودة وكفاءة الأداء بشكل مستمر.

نموذج بطاقة الأداء المتوازن: (Balanced Scorecard)

المرحلة الثالثة: في التسعينيات، قدم روبرت كابلان وديفيد نورتون نموذج "بطاقة الأداء المتوازن" الذي يوفر إطارًا لقياس الأداء من خلال النظر في مجموعة متنوعة من الأبعاد، بما في ذلك المالية، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو.

التحليل القائم على البيانات: (Data-Driven Analysis)

المرحلة الرابعة: مع تقدم التكنولوجيا، أصبحت أدوات التحليل القائم على البيانات مثل "البيانات الكبيرة" و"التحليلات التنبؤية" أدوات رئيسية لتحسين كفاءة الأداء. تتيح هذه الأدوات تحليل كميات هائلة من البيانات لتحديد أنماط الأداء وتحسين العمليات.

لتوجيه نحو القيمة: (Value-Based Management)

المرحلة الخامسة: في السنوات الأخيرة، أصبح هناك تركيز متزايد على تحقيق قيمة للمساهمين والعملاء من خلال تحسين كفاءة الأداء. يشمل ذلك تبني استراتيجيات مرنة تركز على تحقيق نتائج مستدامة وتعزيز الابتكار والمرونة في مواجهة التغيرات في السوق.

تطور مفهوم كفاءة الأداء يعكس التغيرات في كيفية قياس وتحسين فعالية استخدام الموارد. من التركيز البسيط على الإنتاجية إلى تبني نماذج شاملة مثل بطاقة الأداء المتوازن واستخدام التحليلات المتقدمة، يظهر كيف يمكن للمؤسسات تحسين كفاءتها وتعزيز أدائها بشكل مستدام. المراجع المقدمة توفر أساسًا قويًا لفهم هذه التطورات وتطبيقها في سياقات مختلفة.

كفاءة الأداء تتألف من عدة أبعاد أساسية التي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل فعال باستخدام الموارد المتاحة. هذه الأبعاد تعتبر مفتاحًا لتحليل وتحسين أداء الأفراد والمنظمات الأبعاد الأساسية لكفاءة الأداء:

الإنتاجية (Productivity)

يقيس مدى كفاءة تحويل المدخلات إلى مخرجات، ويشمل تحسين كمية العمل المنجز أو المنتجات المنتجة مقارنة بالموارد المستخدمة.

الجودة: (Quality)

تعكس مدى تلبية المنتجات أو الخدمات لمعايير ومتطلبات العملاء. تتعلق بجودة الناتج النهائي وضمن تلبية أو تجاوز توقعات العملاء.

التكلفة: (Cost)

يركز على استخدام الموارد المالية بفعالية لتحقيق النتائج المرجوة. يشمل تقليل التكاليف دون التأثير على الجودة أو الأداء.

الابتكار: (Innovation)

القدرة على إدخال تحسينات جديدة وفعالة على العمليات أو المنتجات لتحقيق كفاءة أعلى. يشمل تطوير حلول جديدة للتحديات الحالية.

المرونة: (Flexibility)

قدرة المنظمة أو الأفراد على التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية. يشمل التكيف السريع مع التغيرات في السوق أو التكنولوجيا.

ضمن أبعاد كفاءة الأداء جوانب متعددة تعكس فعالية استخدام الموارد وتحقيق الأهداف. من خلال التركيز على هذه الأبعاد وتطبيق الأدوات والنماذج المناسبة، يمكن تحسين كفاءة الأداء بشكل مستدام. توفر المراجع المذكورة إطارًا شاملاً لفهم وتحسين هذه الأبعاد في سياقات مختلفة.

نظريات كفاءة الأداء تتناول كيفية تحسين الأداء الفعّال للمنظمات والأفراد باستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف بفعالية. هذه النظريات تقدم إرشادات وأطرًا لكيفية تحقيق الأداء الأمثل في سياقات مختلفة، وتتنوع بين نظريات تركز على الإدارة العلمية والإنتاجية إلى نظريات تعتمد على الجودة والتحسين المستمر.

النظريات الأساسية لكفاءة الأداء:

نظرية الإدارة العلمية: (Scientific Management Theory)

طوّرها فريدريك تايلور (Frederick Taylor) في أوائل القرن العشرين، وتركز على تحليل العمل لتحسين الكفاءة من خلال تقسيم المهام وتبسيط العمليات وتحفيز العمال بالمال.

نظرية العلاقات الإنسانية: (Human Relations Theory)

تشير إلى أن كفاءة الأداء يمكن تحسينها من خلال التركيز على الجوانب الإنسانية والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة. تم تطويرها في الثلاثينيات بواسطة إلتون مايو (Elton Mayo) وفريقه في تجربة هوثورن.

نظرية إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM)

تركز على تحسين كفاءة الأداء من خلال الجودة والتحسين المستمر في العمليات والمنتجات والخدمات. تعتمد على إشراك جميع الأفراد في المنظمة في عملية التحسين.

نظرية بطاقة الأداء المتوازن: (Balanced Scorecard Theory)

طوّرها روبرت كابلان وديفيد نورتون (Robert Kaplan and David Norton) في التسعينيات، وتقدم إطارًا لقياس الأداء من خلال موازنة الأبعاد المالية وغير المالية (العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو).

نظرية القياس والتحليل القائم على الأداء (Performance Measurement and Analysis Theory):

تركز على استخدام المقاييس والمؤشرات لتحليل الأداء وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. تشمل استخدام التحليل القائم على البيانات لتحقيق الكفاءة.

نظرية إعادة هندسة العمليات: (Business Process Reengineering - BPR)

طورت بواسطة مايكل هامر وجيمس تشامبي (Michael Hammer and James Champy)، تركز على إعادة تصميم العمليات التجارية من الأساس لتحقيق تحسينات كبيرة في الأداء والكفاءة.

نظرية القياس المبني على القيمة: (Value-Based Management - VBM)

تركز على تعظيم القيمة للمساهمين كمعيار لكفاءة الأداء. تتضمن إدارة الأداء باستخدام مؤشرات مالية وغير مالية لتحقيق القيمة.

نظرية التحليل القائم على البيانات: (Data-Driven Decision Making Theory)

تعتمد على تحليل البيانات لاتخاذ قرارات مستنيرة وتحسين الأداء. تركز على استخدام البيانات الكبيرة والتحليلات المتقدمة لتحسين الكفاءة والأداء.

نظريات كفاءة الأداء تقدم إرشادات وأطرًا متعددة لتحسين الأداء الفعال في المؤسسات. من الإدارة العلمية إلى التحليل القائم على البيانات، تقدم هذه النظريات طرقًا متنوعة لزيادة الكفاءة والفعالية، وهي أساسية لفهم كيفية تحسين الأداء في السياقات المختلفة. توفر المراجع المذكورة أدوات وأساليب لفهم وتطبيق هذه النظريات بشكل فعال.

العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء:

إدارة الجودة الشاملة تركز على تحسين الجودة والعمليات من خلال إشراك جميع الأفراد في المنظمة وتحقيق التحسين المستمر. تشمل الأثر الرئيس لإدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء: **تحسين الجودة**: من خلال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، يمكن تحسين جودة المنتجات والخدمات، مما يؤدي إلى رضا العملاء وزيادة الأداء الفعال. **تقليل التكاليف**: تحسين العمليات يقلل من الأخطاء والهدر، مما يؤدي إلى خفض التكاليف التشغيلية وزيادة كفاءة الموارد.

زيادة الإنتاجية: من خلال تحسين العمليات وزيادة فعالية الفرق، يمكن تحقيق زيادة في الإنتاجية والكفاءة.

تعزيز الابتكار: تشجيع تحسين مستمر يساعد في إدخال تحسينات جديدة وتطوير طرق جديدة للعمل، مما يدعم تحسين الأداء.

تطبيق مبادئ الجودة: يتضمن تطبيق الأنماط المختلفة لإدارة الجودة مثل التحكم في الجودة، التحسين المستمر، وتحليل العمليات. يمكن أن تؤثر هذه الأنماط على كيفية تنفيذ المبادئ على أرض الواقع.

التمكين والتدريب: الأنماط المتعلقة بتدريب الموظفين وتمكينهم تلعب دورًا مهمًا في تحقيق كفاءة الأداء من خلال ضمان أن الجميع يفهمون ممارسات الجودة ويطبقونها بشكل صحيح.

مقاومة التغيير: قد يواجه الأفراد مقاومة للتغييرات المرتبطة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مما يمكن أن يؤثر على فعالية التنفيذ والأداء.

تعارض الأهداف: قد تتعارض أهداف الجودة مع أهداف أخرى مثل الأهداف قصيرة المدى أو أهداف التكلفة، مما يتسبب في صراعات داخلية تؤثر على الأداء.

تفاوت في الفهم: تفاوت في فهم وتطبيق مبادئ الجودة بين الأفراد أو الفرق يمكن أن يخلق صراعات تؤثر على كفاءة الأداء.

فجوة بين الاستراتيجية والتطبيق: قد تكون هناك فجوة بين استراتيجيات الجودة التي تم وضعها والتطبيق الفعلي لها في العمليات اليومية، مما يعيق تحقيق كفاءة الأداء.

فجوة في التدريب: نقص في التدريب والتمكين يمكن أن يخلق فجوة بين ما هو مطلوب للأداء الفعّال والقدرة الفعلية للموظفين على تحقيق ذلك.

فجوة في الاتصالات: سوء التواصل حول أهداف الجودة وممارساتها يمكن أن يؤدي إلى فهم غير صحيح وتطبيق غير فعّال، مما يؤثر على الأداء.

تحليل الأنماط: دراسة كيفية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وكيفية تأثيرها على الأداء من خلال الأنماط المختلفة يمكن أن يوفر رؤى حول كيفية تحسين الأداء بشكل مستدام.

إدارة الصراعات: التعامل مع الصراعات المتعلقة بإدارة الجودة من خلال تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير، وضمان توافق الأهداف، وتحسين التواصل يمكن أن يقلل من التأثير السلبي على الأداء.

معالجة الفجوات: تحديد ومعالجة الفجوات بين الاستراتيجيات والتطبيقات، وبين التدريب والقدرات، وبين الاتصالات والتطبيق يمكن أن يحسن من فعالية إدارة الجودة ويزيد من كفاءة الأداء.

تحليل العلاقة بين أثر إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء يتطلب فهم كيف تؤثر ممارسات الجودة على الأداء وكيفية التعامل مع الأنماط والصراعات والفجوات التي قد تنشأ. من خلال دراسة الأنماط وتطوير استراتيجيات لإدارة الصراعات ومعالجة الفجوات، يمكن تحقيق تحسينات مستدامة في كفاءة الأداء. توفر المراجع المقدمة أدوات وأساليب لفهم وتطبيق هذه المبادئ بشكل فعّال.

12.4. الخاتمة

نتائج الدراسات السابقة حول أثر إدارة الجودة الشاملة (TQM) على كفاءة الأداء يكشف عن تأثيرات واضحة ومعقدة لممارسات الجودة الشاملة على فعالية وأداء المؤسسات. فيما يلي تلخيص لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسات:

تحسين جودة المنتجات والخدمات:

النتيجة: أظهرت الدراسات أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين ملموس في جودة المنتجات والخدمات. من خلال التركيز على تلبية احتياجات العملاء وتحقيق معايير الجودة، تسهم TQM في رفع مستوى رضا العملاء (Juran, J. M. (1988).

تقليل التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية:

تساهم إدارة الجودة الشاملة في تقليل التكاليف من خلال تحسين العمليات وتقليل الهدر والأخطاء. هذا يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية واستخدام أكثر فعالية للموارد (shikawa, K. (1985). زيادة الإنتاجية:

من خلال تحسين العمليات والتدريب المستمر للموظفين، تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة الإنتاجية. الدراسات تشير إلى أن الأداء العالي للموظفين والتقليل من الفاقد في العمليات يساهمان في تحقيق أهداف الإنتاجية (Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). تعزيز الابتكار والتطوير:

إدارة الجودة الشاملة تشجع على الابتكار من خلال تحسين مستمر وتطوير طرق جديدة للعمل. هذه البيئة الابتكارية تساعد في تحسين الأداء العام للمنظمة (Hammer, M., & Champy, J. (1993).

تحسين التفاعل والتعاون داخل الفرق:

تحقيق التفاعل الفعال والتعاون بين الفرق يعزز من جودة الأداء. تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين الاتصالات وتعزيز العمل الجماعي من خلال إشراك جميع الأفراد في عملية التحسين.

Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., & Neely, A. (2000)

زيادة رضا العملاء:

رضا العملاء يتزايد بشكل كبير نتيجة لتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تحققها إدارة الجودة الشاملة. الدراسات تشير إلى أن تحسين الجودة ينعكس إيجابياً على تجارب العملاء وولائهم.

Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006)

تحديات ومقاومة التغيير:

بالرغم من الفوائد العديدة، تواجه المؤسسات تحديات مثل مقاومة التغيير وصراعات الأهداف خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة. الفجوات بين الاستراتيجيات والتطبيق الفعلي تشكل عقبات يجب التعامل معها بفعالية (Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007).

الدراسات السابقة أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تحسينات كبيرة في كفاءة الأداء من خلال تعزيز جودة المنتجات والخدمات، تقليل التكاليف، زيادة الإنتاجية، وتعزيز الابتكار. كما تواجه بعض التحديات مثل مقاومة التغيير وصراعات الأهداف، والتي يجب التعامل معها لتحقيق أقصى استفادة من ممارسات الجودة الشاملة. توفر النتائج التي تم الحصول عليها من الدراسات مرجعًا هامًا لفهم كيفية تطبيق مبادئ إدارة الجودة بشكل فعال لتحسين الأداء المؤسسي.

مناقشة آثار إدارة الجودة الشاملة (TQM) على كفاءة الأداء المستقبلية تتطلب النظر في كيفية تطور مبادئ TQM وتطبيقاتها في المستقبل وكيف ستؤثر على الأداء التنظيمي. سنناقش الآثار المحتملة من عدة جوانب:

تحسين مستمر في جودة المنتجات والخدمات:

التوجه نحو الابتكار: في المستقبل، من المتوقع أن تستمر إدارة الجودة الشاملة في التركيز على التحسين المستمر والابتكار. سيؤدي هذا إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة تتمتع بجودة أعلى، مما يعزز من القدرة التنافسية للمنظمات.

تكامل تقنيات جديدة: مع تزايد استخدام تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبيرة، ستساهم هذه التقنيات في تحسين عمليات الجودة وزيادة دقة التقييم والتحليل.

تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف:

الأتمتة والتحسين الرقمي: استخدام الأتمتة وتحسين العمليات الرقمية سيؤدي إلى تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الكفاءة. سيساعد ذلك في تحسين الإنتاجية وتقليل الأخطاء البشرية.

تطبيق مبادئ Lean Six Sigma: دمج مبادئ إدارة الجودة الشاملة مع Lean Six Sigma يمكن أن يعزز من الكفاءة التشغيلية من خلال تحسين التدفق وتقليل الفاقد.

زيادة الإنتاجية من خلال تحسين إدارة الأداء:

أنظمة إدارة الأداء المتكاملة: من المتوقع أن تتبنى المنظمات أنظمة أداء متكاملة توفر رؤى أكثر دقة حول الأداء وتساعد في تحديد مجالات التحسين بسرعة.

تحليل الأداء القائم على البيانات: استخدام تقنيات تحليل البيانات لتحليل الأداء يمكن أن يساعد في تحديد أنماط وتحسينات فعالة لزيادة الإنتاجية.

تعزيز رضا العملاء من خلال تخصيص الخدمات:

تخصيص تجربة العملاء: ستواصل إدارة الجودة الشاملة التركيز على تخصيص تجربة العملاء من خلال استخدام البيانات لتحسين التفاعل وتلبية الاحتياجات الفردية للعملاء.

استجابة أسرع للتغيرات: القدرة على الاستجابة بسرعة للتغيرات في توقعات العملاء واحتياجات السوق ستظل أولوية، مما يعزز رضا العملاء وولائهم.

التعامل مع التحديات المستقبلية:

مقاومة التغيير وتحديات التنفيذ: من المتوقع أن تستمر التحديات المتعلقة بمقاومة التغيير وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة بفعالية. يجب تطوير استراتيجيات للتعامل مع هذه التحديات، بما في ذلك التدريب والتواصل الفعال.

التغيرات التكنولوجية: التغيرات التكنولوجية السريعة قد تفرض تحديات على التكيف مع أدوات وأساليب جديدة، مما يتطلب تطوير استراتيجيات مرنة وفعالة لتطبيق TQM. استدامة الأداء وتوسيع نطاق التطبيقات:

التوسع في تطبيق TQM: من المحتمل أن تتوسع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة لتشمل مجالات جديدة مثل الاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية، مما يعزز من قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها بشكل شامل.

تطوير قدرات التحليل والتقارير: تطوير أدوات تحليل وتقارير أكثر تقدمًا سيساعد المنظمات في قياس أداء الجودة بشكل أكثر دقة واتخاذ قرارات مبنية على الأدلة.

إدارة الجودة الشاملة ستظل عنصرًا رئيسيًا في تحسين كفاءة الأداء في المستقبل من خلال التركيز على التحسين المستمر، الابتكار، وتطبيق التقنيات الحديثة. على الرغم من وجود تحديات مثل مقاومة التغيير والتكيف مع التكنولوجيا، فإن إدماج مبادئ TQM في العمليات التنظيمية سيساعد في تحقيق أداء عالٍ ومستدام. يتطلب المستقبل تطوير استراتيجيات مرنة وتكامل التكنولوجيا لضمان تحقيق أقصى استفادة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق كفاءة الأداء العالية.

المساهمات الإجمالية لأثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المستقبلية تشمل تحسين جودة المنتجات والخدمات، زيادة الكفاءة التشغيلية، تقليل التكاليف، وتعزيز تجربة العملاء. بالإضافة إلى ذلك، تساهم TQM في تعزيز التعاون وتطوير فرق العمل، تحسين القدرة على التكيف، وتعزيز الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية. هذه المساهمات تساهم في تحقيق أداء مؤسسي عالي ومستدام، مما يضمن للمنظمات تحقيق ميزة تنافسية قوية في المستقبل.

13. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

13.1. المقدمة

هي جزء أساسي من أي بحث أو دراسة، حيث توضح الأدوات والخطوات المتبعة لجمع البيانات وتحليلها. عادةً، تتضمن منهجية الدراسة عدة عناصر رئيسية:

13.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث هي توضيح مفصل ودقيق للمتغيرات المستخدمة في الدراسة وكيفية قياسها أو تقييمها بشكل عملي وقابل للتطبيق. تساعد هذه التعريفات على توضيح المقصود بكل متغير وكيف يمكن رصد تأثيراته، وهي ضرورية لجعل البحث موضوعيًا ومنهجيًا.

13.2.1 أثر إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل).

التحديد المفهومي: إدارة الجودة الشاملة هي منهجية إدارية تشمل كافة أنشطة المؤسسة، وتقوم على التحسين المستمر للجودة في كل جوانب العمل، لضمان رضا العملاء وتعزيز الأداء التنظيمي.

التعريف الإجرائي: يتم قياس إدارة الجودة الشاملة من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى تطبيق مبادئها الأساسية، مثل:

- **التزام القيادة العليا:** مدى مشاركة الإدارة العليا في دعم وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة
- **التدريب وتطوير الموظفين:** قياس الأنشطة التدريبية التي تهدف إلى تحسين مهارات الموظفين فيما يتعلق بالجودة
- **تحسين العمليات:** تقييم الإجراءات المتبعة لتحسين العمليات التنظيمية باستمرار.
- **تركيز العملاء:** تقييم مدى الاهتمام بتحقيق رضا العملاء من خلال الاستبيانات أو مؤشرات رضا العملاء.
- **التحسين المستمر:** قياس الإجراءات والجهود المبذولة لتحسين العمليات والمنتجات أو الخدمات باستمرار.

وحدات القياس:

الاستبيانات: قياس آراء الموظفين والعملاء حول جودة العمليات والإدارة.

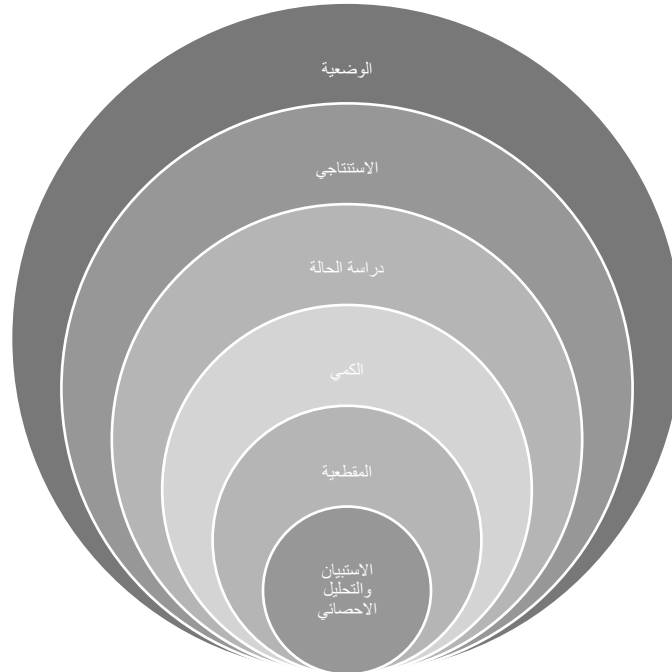
مؤشرات الأداء: مثل تقليل معدلات الخطأ، وتحسين الإنتاجية، وارتفاع نسبة رضا العملاء.

13.2.2 كفاءة الاداء (المتغير التابع).

كفاءة الأداء تشير إلى القدرة على تحقيق الأهداف المحددة بأقل جهد وموارد ممكنة مع تحقيق نتائج عالية الجودة. يُقاس هذا المتغير من خلال مؤشرات مثل الإنتاجية، الجودة، سرعة تنفيذ المهام، وتقليل الأخطاء. تُستخدم أدوات مثل تقارير الأداء والاستبيانات ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتقييم كفاءة الأداء وتحديد مدى فعالية العمليات في تحقيق الأهداف المنشودة بفاعلية وكفاءة.

1. تصميم البحث (بصلة البحث).

- فلسفة البحث: الوضعية.
- منهج البحث: الاستنتاجي.
- استراتيجية البحث: دراسة الحالة.
- نوع البحث: الكمي.
- الأفق الزمني: المقطعية.
- التقنيات والإجراءات : الاستبيان والتحليل الاحصائي.



شكل 3: تصميم البحث

1. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.

مجتمع البحث هو مجموعة الأفراد أو العناصر التي تشملها الدراسة والتي يرغب الباحث في تعميم النتائج عليها. يتم اختيار عينة من مجتمع البحث باستخدام أساليب وتقنيات أخذ العينات المناسبة، وذلك لتوفير بيانات تمثيلية وموثوقة.

جدول رقم (3) مجتمع البحث

اسم الشركة	التصنيفات	عدد الموظفين
مسك	المديرين	6
	الموظفين	37

المصدر: مكي (2024)

2. طريقة جمع البيانات

شركة الشرق الأوسط للكابلات المتخصصة (مسك) هي شركة مساهمة سعودية، تأسست في الرابع من نوفمبر عام 1992 برأس مال يبلغ أربع مئة مليون ريال سعودي، يتمثل النشاط الرئيسي لشركة الشرق الأوسط للكابلات المتخصصة في صناعة وتسويق الكابلات المرنة والكهربائية والمحورية والمطاطية بالإضافة إلى كابلات الهاتف والكمبيوتر وكابلات التحكم والمقاومة للحريق.

الموظفين: يعمل في المدينة أكثر من 700 موظف.

عينة الدراسة

اختيار عينة الدراسة من أقسام محددة أو مستويات وظيفية معينة داخل الشركة لتحقيق تنوع في البيانات. مثلاً، يمكن اختيار عينة من الموظفين في الإدارات الفنية والإدارية، أو من مستويات خبرات مختلفة، لضمان شمولية النتائج. يشمل مجتمع البحث على عينة من موظفين مسك حيث يتألف من 43 موظف.

جدول رقم (4) عينة البحث

عينة البحث	حجم العينة
تستهدف الموظفين في شركة مسك	43-33

المصدر: مكي (2024)

طرق وتقنيات أخذ العينة:

يتم اخذ العينات من العينات غير احتمالية وباستخدام العينات الملائمة عن طريق استبيان

طريقة جمع البيانات:

العينة العشوائية البسيطة (ذا كان الهدف التمثيل العادل)

يتم اختيار الموظفين عشوائيًا من بين جميع الأقسام، بحيث يكون لكل موظف فرصة متساوية. يفضل استخدام هذه الطريقة إذا كان هدف الدراسة تعميم النتائج على مجتمع شركة مسك بأكمله.

• إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل)

تهدف إلى تحسين الأداء من خلال تضمين الجودة في جميع جوانب المؤسسة. يركز هذا النهج على التحسين المستمر، إشراك الموظفين، وإرضاء العملاء. اعتمد الباحث في دراسته على عدة أبعاد أساسية لجمع البيانات وتقييمها.

جدول رقم (5) طرق جمع البيانات

المتغير	اللابعاد	عدد البيانات	المراجع
إدارة الجودة الشاملة	الالتزام الإداري	5	Juran, J. M. (Juran's Quality Handbook)
	التركيز على العملاء	4	
	التحسين المستمر	4	
	إدارة العمليات	5	
	إشراك الموظفين	3	
	استخدام الأدوات الإحصائية	3	
	التدريب وبناء القدرات	3	
	العدد الكلي	27	

المصدر: (Juran's Quality Handbook)

• كفاءة الاداء (المتغير التابع)

القدرة على تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الفعالية والفاعلية في استخدام الموارد. تشمل كفاءة الأداء مجموعة من الأبعاد التي تساهم في تحسين أداء المؤسسة وقياس مدى نجاحها في تحقيق أهدافها.

جدول رقم (6) طرق جمع البيانات

المتغير	اللابعاد	عدد البيانات	المراجع
كفاءة الأداء	الإنتاجية	5	Kaplan, R. S., & Norton, D. P.
	جودة العمل	4	
	الوقت والدقة في الأداء	4	
	التحسين المستمر	3	
	دائرة الموارد	4	
	رضا الموظفين	3	
	رضا العملاء	3	
	العدد الكلي	26	

المصدر: (Kaplan, R. S., & Norton, D. P.)

1. أنواع البيانات

أنواع البيانات تنقسم إلى عنوانين رئيسية بناءً على طريقة تصنيفها واستخدامها في الأبحاث والدراسات.

• البيانات الأولية (Primary Data)

تلعب دوراً محورياً في حل المشكلات البحثية تم جمع مباشرة من المصادر الأصلية، مما يجعلها دقيقة وملائمة للمشكلة المحددة. تعتمد الدراسات على البيانات الأولية لتوفير رؤى مباشرة ومعلومات حديثة تساعد في فهم أعمق للمسألة قيد البحث. تشمل طرق جمع هذه البيانات المقابلات، التي تُعتبر وسيلة فعالة للحصول على معلومات تفصيلية من الأفراد المعنيين مثل الموظفين أو الخبراء، مما يتيح فهم العوامل المؤثرة بشكل مباشر على الأداء أو العمليات. تم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات من عدد كبير من الأشخاص، حيث ساعد على تحليل الأنماط وتقديم رؤى كمية ونوعية بشكل منظم. بالإضافة إلى ذلك، تُعد الملاحظة طريقة أخرى مهمة، إذ يتم من خلالها مراقبة الأحداث والسلوكيات في بيئة العمل دون تدخل، مما يساعد في جمع معلومات دقيقة عن كيفية تنفيذ العمليات اليومية وتحسين الأداء استناداً إلى ما يتم ملاحظته. تم توفر الأساليب ببيانات موثوقة تساهم في تقديم حلول فعالة وتدعم اتخاذ قرارات مستنيرة لحل المشكلات البحثية بكفاءة.

• البيانات الثانوية (Secondary Data)

تم إجراء بحث شامل في الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، حيث تم استعراض مجموعة متنوعة من الأبحاث، الكتب، والمقالات العلمية المنشورة في المجالات ذات الصلة. بالإضافة إلى ذلك، تم الاطلاع على المعلومات والبيانات المتاحة على موقع الشركة أو المؤسسة التي تُعنى بالدراسة، مما ساعد في فهم السياق والخلفية التنظيمية والتشغيلية المرتبطة بالموضوع. بعد ذلك، تم تحليل وتفسير البيانات الثانوية بطريقة منهجية، مما ساهم في بناء إطار نظري قوي يدعم الدراسة الميدانية. هذه العملية تضمنت ربط النتائج بالمراجع الأدبية السابقة، مما يعزز من مصداقية البحث وبالتالي تحقيق رؤية شاملة ومتكاملة حول الموضوع محل الدراسة.

2. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات مغزى. كما، تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتحديد الإصدار 28، لتحليل البيانات التي تم جمعها.

تم إجراء اختبار ملف تعريف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على رؤى حول خصائص عينة من السكان. إنه يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات وغيرها من ذات الصلة معلومات عن الأفراد المشاركين في الدراسة.

تعد اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات التي تم جمعها واتساقها. صحة اختبارات تحليل العوامل الاستكشافية) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما يقصد بها القياس، بينما تقيم اختبارات الموثوقية (اختبار كرونباخ ألفا) اتساق النتائج بمرور الوقت.

تم إجراء اختبار ملف تعريف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على رؤى حول خصائص عينة من السكان. إنه يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات وغيرها من ذات الصلة معلومات عن الأفراد المشاركين في الدراسة.

الخاتمة

وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وزيادة فعالية وكفاءة الأداء في المؤسسات. أظهرت الدراسات أن الشركات التي تعتمد استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة تتمتع بتحسينات ملحوظة في جودة المنتجات والخدمات، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وتقليل التكاليف. كما تعزز إدارة الجودة الشاملة من مشاركة الموظفين وتحسين بيئة العمل، مما يساهم في تعزيز إنتاجيتهم وكفاءتهم. وعموماً، يمكن القول إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يُعتبر استثماراً استراتيجياً يساهم في تحقيق الأداء المتفوق والتنمية المستدامة للمؤسسات.

قائمة المراجع

- المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية ، مج (٦) - ع (٢٤) أكتوبر ٢٠٢٢م
- Amer, N. (2023). Impacts of self-efficiency teachers Work at Home on Employees Interceding Roles of Institutional Heads and Moderating. *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*, 7(25), 513-530.
- Prybutok, R. & Ramasesh, R. (2005). An action research based instrument for monitoring continuous quality improvement. *European Journal of Operational Research*, 166 (2): 293-309
- Al-Shakawi, A. (2002). Towards Better Performance in the Government Sector in Saudi Arabia, a working paper presented at the symposium held at the Saudi Ministry of Planning under the title "The Future Vision of the Saudi Economy up to 1440H, the axis of public-private partnership, held in Riyadh 19 - 23 October 2002
- مؤتة للبحوث والدراسات سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد الخامس والثلاثون العدد الثاني، 2020.
- كتاب إدارة الجودة الشاملة لمؤلفيه(جوزيف جوران ويوسف أبو خليل)
- بحث "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي: دراسة تحليلية مقارنة" لمؤلفيه (مروان القواضي وأحمد المناصرة)
- موقع المعهد الأمريكي للجودة <https://asq.org/> (ASQ)
- دراسة "أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة جدة" لمؤلفيه سعدية بن أحمد وشمة ونوال نوال وأبو بكر حنصال
https://ajahs.journals.ekb.eg/article_266190.html
- دراسة "تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة الجوف)" لمؤلفيه مها بنت محمد القحطاني وعبد الرحمن بن محمد آل منصور
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/81559>

- لدهام، صالح بن دهم، السرحان، عطا الله بن فهد مشرف،, عبد المحمود، عباس أبو شامة مناقش & ,. اللعيد، عبد المحسن بن فالح مناقش. (2013). (متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة لتطوير الأداء في المديرية العامة للدفاع المدني في المملكة العربية السعودية). (Doctoral dissertation).
- **Deming, W. E. (1986).** *Out of the Crisis*. MIT Press.
 - كتاب يعتبر من الكتب الأساسية في مجال إدارة الجودة الشاملة ويقدم مبادئ وأسس التحسين المستمر.
- **Juran, J. M. (1988).** *Juran's Quality Control Handbook*. McGraw-Hill.
 - يقدم مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ويشرح كيفية تطبيقها في المؤسسات لتحسين الأداء.
- **Crosby, P. B. (1979).** *Quality Is Free*. McGraw-Hill.
 - يوضح كيف يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تكون وسيلة لتحسين الكفاءة والأداء دون تكلفة إضافية.
- **Oakland, J. S. (2014).** *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases*. Routledge.
 - كتاب يقدم دراسة حالة متعددة لمؤسسات طبقت إدارة الجودة الشاملة، مما يساعد في فهم التأثيرات المختلفة على الأداء.
- **Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2016).** *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*. Pearson.
 - يوفر فهماً عميقاً لكيفية تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء من خلال تطبيق منهجيات عملية في المؤسسات.
- **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.
 - دراسة تحليلية تبحث في تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء والمزايا التنافسية للمؤسسات.
- **Powell, T. C. (1995).** "Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study." *Strategic Management Journal*, 16(1), 15-37.
 - يقدم مراجعة ودراسة تجريبية حول كيفية استخدام إدارة الجودة الشاملة كميزة تنافسية لتحسين الأداء.
- **Kaynak, H. (2003).** "The Relationship Between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance." *Journal of Operations Management*, 21(4), 405-435.

- تحليل للعلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على أداء الشركات.
 - **Deming, W. E. (1986).** *Out of the Crisis*. MIT Press.
 - يقدم الكتاب مبادئ ديمينغ الأربعة عشر، والتي تشكل أساساً هاماً لإدارة الجودة الشاملة.
 - **Juran, J. M. (1988).** *Juran's Quality Control Handbook*. McGraw-Hill.
 - كتاب أساسي يشرح مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وأهمية التخطيط والتحكم بالجودة.
 - **Crosby, P. B. (1979).** *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill.
 - يتناول الكتاب مفهوم أن تحقيق الجودة لا يتطلب تكاليف إضافية، بل يمكن أن يؤدي إلى توفير في التكاليف على المدى الطويل.
 - **Oakland, J. S. (2014).** *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases*. Routledge.
 - يقدم الكتاب شرحاً مفصلاً عن إدارة الجودة الشاملة مع أمثلة ودراسات حالة متعددة.
 - **Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2016).** *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*. Pearson.
 - يغطي الكتاب أساسيات إدارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها لتحقيق التفوق التنظيمي.
 - **Feigenbaum, A. V. (1991).** *Total Quality Control*. McGraw-Hill.
 - يعرض الكتاب مفهوم "التحكم بالجودة الشاملة" ويعتبر أحد المراجع الكلاسيكية في هذا المجال.
 - **Ishikawa, K. (1985).** *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. Prentice-Hall.
 - **Dale, B. G., van der Wiele, T., & van Iwaarden, J. (2007).** *Managing Quality*. Wiley.
- Deming, W. E. (1986).** *Out of the Crisis*. MIT Press.
- Juran, J. M. (1988).** *Juran's Quality Control Handbook*. McGraw-Hill
- Crosby, P. B. (1979).** *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill.
- Oakland, J. S. (2014).** *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases*. Routledge
- Deming, W. E. (1986).** *Out of the Crisis*. MIT Press.
1. **Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982).** *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper & Row

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.

Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., & Neely, A. (2000). *Creating a Balanced Scorecard System*. Routledge

• •

- **Lawler, E. E., & Worley, C. G. (2006).** *Built to Change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness*. Jossey-Bass

- **Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006).** *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management*. Harvard Business Review Press.

Rappaport, A. (1986). *Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance*. Free Press.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. HarperBusiness.

Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). *Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda*. International Journal of Operations & Production Management.

Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. HarperBusiness.

الفصل السادس : الملاحق

مقدمة تعريف الاستبيان :

عزيزي /عزيزتي الموظف/الموظفة،

تحية طيبة وبعد،

في إطار سعي شركة مسك لتعزيز كفاءة الأداء وتحقيق التميز التشغيلي، نعمل على تقييم أثر تطبيق إدارة الجودة داخل الشركة. يهدف هذا الاستبيان إلى جمع آراء وملاحظات الموظفين حول مدى تأثير ممارسات (TQM) الشاملة الجودة الشاملة على كفاءة العمل، رضا العملاء، وتحسين بيئة العمل.

نحن نقدر وقتك الثمين ونؤكد لك أن جميع الإجابات ستُعامل بسرية تامة، وسنستخدم لأغراض البحث والتطوير فقط. يرجى الإجابة على الأسئلة بناءً على تجربتك الشخصية، لضمان الحصول على نتائج دقيقة ومفيدة. نشكر لك تعاونك ونتطلع إلى مساهمتك القيمة في تحسين جودة الأداء في شركتنا.

رابط الاستبيان:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf39SbrBRpHnJ6NjRVJzGsHLc5CehCwTLVT3I3I45tEwiDNIA/viewform?usp=sf_link

مع أطيب التحيات،

مكي النخلي- شركة مسك

القسم الأول: معلومات أولية.

يرجى وضع إشارة () فيما ينطبق عليك/ي:

الجنس  ذكر () انثى () .

المستوى التعليمي ثانوي () دبلوم () جامعي () .

المسمى الوظيفي الخاص بك مدير () رئيس قسم () مشرف () موظف () .

عدد سنوات العمل في شركة مسك 0 الى 5 () 6 الى 10 () 11 الى 15 () 16 الى 25 () .

العمر 18 الى 25 () 26 الى 35 () 36 الى 45 () أخرى () .

الموقع الالكتروني الرسمي لشركة مسك <http://www.mescables.com/>

استبيانات لمتغيرات البحث

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	المصدر
إدارة الجودة الشاملة	الالتزام القيادي	3	Deming's Principles (إدوارد ديمينج)
	التحسين المستمر	3	Juran's Quality Handbook (جوران جوزيف)
	رضا العملاء	4	The ISO 9001 Quality Management System
مجموع الفقرات		10	
كفاءة الأداء	الإنتاجية	4	Kaplan & Norton's Balanced Scorecard
	جودة العمل	4	(نظام بطاقة الأداء المتوازن)
	الفعالية	3	Performance Management Theory
	الكفاءة المالية	3	(نظريات إدارة الأداء)

Lean Management Principles	3	إدارة الوقت	
17	مجموع الفقرات		

جدول أدوات البحث

الرقم	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
1	هل تعتقد أن الشركة تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال			
2	هل تلقيت تدريباً على مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل الشركة			
3	هل مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق معايير الجودة الشاملة			
4	هل أدت إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين فعالية استخدام الموارد داخل الشركة			
5	هل ساعدت إدارة الجودة الشاملة في تحسين العمل الجماعي وزيادة التعاون بين الأقسام المختلفة			
6	هل تأثير إدارة الجودة الشاملة على تقليل التكاليف التشغيلية في الشركة			
7	هل أدى تطبيق الجودة الشاملة إلى تحسين نظام المراقبة والمتابعة في العمليات التشغيلية			
8	هل تعتقد أن الكفاءة العامة للشركة تحسنت نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة			
9	هل تقيم تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء			
10	هل ساهمت الجودة الشاملة في تحسين إدارة الوقت وتنظيم المهام داخل الشركة			
11	هل أدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة للعملاء			
12	هل ساعدت إدارة الجودة الشاملة في تقليل نسبة الأخطاء والتأخير في العمليات			
13	هل أدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين كفاءة الإنتاج في			
14	هل استخدام التكنولوجيا في دعم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة			
15	هل تعتقد أن الموظفين في جميع المستويات يلتزمون بمعايير الجودة الشاملة			

			هل هناك سياسات واضحة لإدارة الجودة الشاملة داخل الشركة	16
			هل ساهمت إدارة الجودة الشاملة في تحسين عمليات التخطيط والتنظيم في	17
			هل يتم تشجيع الابتكار والتحسين المستمر في بيئة العمل نتيجة تطبيق الجودة الشاملة	18
			هل تشعر أن إدارة الجودة الشاملة تعزز التواصل الفعال بين الموظفين والإدارة	19