

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

إدارة الجودة الشاملة
كأداة لتحقيق التميز التشغيلي في الصناعات الأساسية

أسم الطالب
ندى علي العيسائي

المشروع النهائي- 2
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٦- الفصل الدراسي الاول

الشكر والتقدير

الإهداء

مستخلص الدراسة

الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور إدارة الجودة الشاملة (TQM كأداة استراتيجية في تحقيق التميز التشغيلي في الصناعات الأساسية، من خلال دراسة حالة في شركة سابك، وتحليل العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة ومؤشرات الأداء التشغيلي مثل كفاءة العمليات، تقليل الهدر، جودة المنتجات، ورضا العملاء.

المنهجية:

اعتمدت الدراسة الفلسفة الوضعية والمنهج الاستنتاجي، واستُخدم تصميم مقطعي ذو طابع كمي مدعوم ببيانات نوعية. تم جمع البيانات من خلال استبيان ميداني موزع على عينة مكونة من (230) موظفًا في الإدارات التشغيلية بالشركة، اختيروا بطريقة عشوائية طبقية، إضافة لشبه منظمة وتحليل الوثائق والتقارير الداخلية. وتم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية واختبارات الدلالة الإحصائية لتحليل البيانات.

النتائج:

توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومستوى التميز التشغيلي في الصناعات الأساسية، حيث يسهم تطبيق مبادئ التحسين المستمر، دعم القيادة، وإشراك الموظفين في رفع كفاءة العمليات وتقليل الهدر وتحسين جودة المنتجات.

التطبيقات والأهمية:

التميز التشغيلي، الصناعات الأساسية، التحسين المستمر، شركة سابك، (TQM إدارة الجودة الشاملة الكلمات المفتاحية)

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
8	1.1. المقدمة:
9	1.2. مشكلة الدراسة
9	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
9	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
9	1.3. أهمية الدراسة.....
9	1.3.1. على المستوى النظري:
9	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
10	1.4. أسئلة الدراسة
10	1.5. أهداف الدراسة.....
10	1.6. فرضيات الدراسة.....
10	1.7. نموذج الدراسة.....
11	1.8. الدراسة الميدانية
11	1.9. مخطط المشروع.....
12	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
13	2.1. المقدمة:
13	2.2. المتغير المستقل
13	2.3. المتغير التابع.....
14	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
14	2.5. الخاتمة
15	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
16	3.1. المقدمة
16	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
17	3.3. تصميم البحث.....
17	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
18	3.5. طريقة جمع البيانات
18	3.6. أنواع البيانات

18	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
19	3.8. الخاتمة
20	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
21	4.1. المقدمة
21	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
21	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
22	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
22	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
22	4.6. الخاتمة
23	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
24	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
24	5.2. توصيات الدراسة
24	5.3. الخاتمة
25	قائمة المراجع
26	الملاحق

جدول الأشكال

رقم الاشكال	عنوان الشكل	رقم الصفحة
الشكل (1)	نموذج الدراسة (الباحث، ٢٠٢٥)	15
الشكل (2)	ملخص تصميم الدراسة (الباحث، ٢٠٢٥)	16
الشكل (3)		

		الشكل (4)
--	--	-----------

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة :

في ظل التنافس المتزايد في بيئة الأعمال الحديثة تواجه المؤسسات تحديات كبيرة تتعلق بتحسين الكفاءة التشغيلية وجودة المنتجات ورضا العملاء، وأصبحت إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) أداة استراتيجية أساسية تمكّن المؤسسات من تحقيق التميز التشغيلي، من خلال دمج جميع وظائف المنظمة في إطار

منهجي مستمر للتحسين والتطوير، تمثل أكثر من مجرد نظام للجودة فهي منهجية إدارية شاملة تهدف إلى تحقيق التميز في جميع جوانب المنظمة من خلال التركيز على العملاء، وإشراك جميع الموظفين، والسعي للتحسين المستمر، تساعد هذه المنهجية المؤسسات على بناء ميزة تنافسية مستدامة.

تركز TQM على إشراك جميع مستويات الإدارة والموظفين في عمليات التحسين المستمر، بالاعتماد على مقاييس أداء دقيقة وتحليل شامل للعمليات التشغيلية، وكما ترى نظرية Deming فإن الجودة ليست وظيفة قسم واحد، بل هي مسؤولية الجميع، ويُعد التحسين المستمر جزءاً من الثقافة المؤسسية التي تقود إلى التميز المؤسسي، وقد أظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى مبادئ الجودة الشاملة تحقق معدلات أداء أعلى انخفاضاً في الهدر وزيادة في رضا العملاء مقارنة بالطرق التقليدية لإدارة العمليات.

ورغم الانتشار العالمي لمبادئ الجودة الشاملة، إلا أن هناك نقائصاً واضحة في الدراسات التي تربط بين TQM وتحقيق التميز التشغيلي في المؤسسات العربية، خصوصاً في القطاعات الإنتاجية والخدمية، كما تواجه العديد من المؤسسات صعوبات في تحويل المبادئ النظرية للجودة الشاملة إلى أدوات عملية قابلة للتطبيق.

نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب التزاماً طويلاً المدى من الإدارة العليا واستثماراً في تدريب الموظفين، واستخدام الأدوات والتقنيات المناسبة، كما يحتاج إلى صبر وثبات، حيث أن النتائج الحقيقية تظهر مع الوقت والتطبيق المستمر.

مما يبرز الحاجة إلى دراسات تعمّق فهم أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رفع كفاءة الأداء وتحقيق التميز في المؤسسات العربية، إن فهم العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة ونتائج الأداء يساعد على بناء ثقافة تنظيمية تقوم على التحسين المستمر والابتكار، ويعزز اتخاذ القرارات الاستراتيجية المبنية على الجودة والتميز.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور إدارة الجودة الشاملة كأداة استراتيجية لتعزيز التميز التشغيلي في المؤسسات العربية، من خلال تحليل الأدبيات السابقة، تقييم الممارسات العملية، وتقديم إطار مفاهيمي متكامل يدعم تحسين الأداء التشغيلي وتقليل الهدر، وتعزيز الجودة، واستدامة العمليات، مع التركيز على الربط بين النظرية والتطبيق العملي.

1.2. مشكلة الدراسة

رغم الانتشار الكبير لمفاهيم الجودة الشاملة عالمياً، إلا أن العديد من المؤسسات العربية لا تزال تعتمد على أساليب

تقليدية في إدارة العمليات، مما يؤدي إلى ضعف الأداء التشغيلي، وزيادة الهدر، وتقليل رضا العملاء، تكمن المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة في معرفة مدى فاعلية تطبيق مبادئ TQM كأداة لتحقيق التميز التشغيلي في المؤسسات

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

من الناحية النظرية، هناك عدد من الفجوات التي تحتاج إلى معالجات من خلال دراسات أعمق، وهي:

١. قلة الدراسات العربية التي تربط بين TQM والتميز التشغيلي:

في العديد من المؤسسات العربية لا يوجد عدد كاف من الدراسات التي تركز على الربط بين الجودة الشاملة وتحقيق التميز التشغيلي قد يعود ذلك إلى قلة الاهتمام بالبحث العلمي التطبيقي في هذا المجال.

٢. محدودية الأطر النظرية لتطبيق TQM:

بالرغم من وجود العديد من الدراسات حول الجودة الشاملة، إلا أن هناك نقصاً في الأطر النظرية التي توّضح كيفية تطبيق هذه المبادئ بشكل متكامل لتحقيق التميز التشغيلي يتطلب الأمر تطوير نموذج نظري متكامل لدعم الدراسات المستقبلية.

٣. عدم وجود معايير تقييم موحدة:

تختلف الدراسات في كيفية قياس أثر TQM على الأداء المؤسسي بين مقاييس كمية مثل تحسين الكفاءة وتقليل

الهدر، ومقاييس نوعية مثل رضا العملاء وجودة العمل، مما يجعل المقارنات بين الدراسات صعبة

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

من الناحية التطبيقية، توجد عدة فجوات تتعلق بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات العربية:

١. ندرة النماذج العملية الناجحة:

تطبيق مبادئ TQM في المؤسسات العربية الواقعية محدود نسبياً، مع وجود قصور في تطبيق أفضل الممارسات العالمية .

٢. ضعف التكامل بين ممارسات TQM والأنظمة القائمة:

تواجه المؤسسات صعوبات في دمج استراتيجيات الجودة الشاملة مع العمليات الإدارية والتشغيلية الموجودة، مما يحد من فعالية التطبيق.

٣. تحديات في قياس الأداء والتحسين المستمر:

تفتقر العديد من المؤسسات إلى أدوات فعالة لقياس أثر تطبيق TQM على التميز التشغيلي، مما يقلل من قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات تطويرية دقيقة.

السؤال الرئيسي للدراسة:

ما مدى فاعلية تطبيق مبادئ TQM في تحقيق التميز التشغيلي داخل المؤسسات العربية؟

1.3. أهمية الدراسة

في عصر المنافسة الشديدة والتطور التكنولوجي السريع، لم تعد إدارة الجودة الشاملة مجرد خيار، بل ضرورة، للمؤسسات التي تسعى للبقاء والنمو، تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة في ظل الحاجة المتزايدة لتطوير أداء المؤسسات وتحقيق التميز التشغيلي من خلال الجودة الشاملة، تكمن أهمية الدراسة في توفير معرفة عملية ونظرية تساعد المؤسسات على تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز قدرتها التنافسية

1.3.1. على المستوى النظري:

من الناحية النظرية، تكمن أهمية الدراسة في:

١. إثراء الأدبيات العلمية حول TQM والتميز التشغيلي:

إضافة المعرفة حول تطبيق TQM في المؤسسات العربية أمر مهم، خاصة في المؤسسات التي لا تزال تعتمد على الأساليب التقليدية، قد يساهم ذلك في فتح أفق البحث أمام الأكاديميين لدراسة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بشكل أوسع.

٢. تقديم نموذج نظري متكامل يوضح العلاقة بين TQM والتميز التشغيلي:

تهدف الدراسة إلى تقديم نموذج يوضح كيفية دمج استراتيجيات الجودة الشاملة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة، مما يوفر فهم أعمق وأدوات عملية لتطبيق هذه المبادئ بفعالية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

من الناحية التطبيقية، تسعى الدراسة إلى:

١. دعم اتخاذ القرار باستخدام أدوات تحسين الأداء:

توفر مبادئ TQM أدوات لتقييم الأداء، تحليل مؤشرات الجودة، وتقديم توصيات استراتيجية تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات دقيقة وفاعلة، مما يعزز الكفاءة ويقلل الهدر.

٢. مساعدة المؤسسات في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية:

يمكن لتطبيق TQM أن يساهم في تقليل التكاليف، زيادة كفاءة الموارد، وتعزيز فعالية فرق العمل، توفر الدراسة للمؤسسات أفكارًا وأدوات قابلة للتطبيق، مما يحسن استدامة العمليات ويعزز القدرة التنافسية

1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

كيف تساهم إدارة الجودة الشاملة (TQM) في تحقيق التميز التشغيلي في الصناعات الأساسية؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما هي ممارسات إدارة الجودة الشاملة المطبقة حالياً في المؤسسات الصناعية الأساسية؟
٢. كيف يساهم تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية وتقليل الهدر؟
٣. ما أثر تطبيق الجودة الشاملة على جودة المنتجات ورضا العملاء؟
٤. ما العلاقة بين إشراك الموظفين في ممارسات الجودة وتحسين الأداء المؤسسي؟
٥. ما أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق مبادئ TQM لتحقيق التميز التشغيلي

1.5. أهداف الدراسة

١. تحليل أثر إدارة الجودة الشاملة على التميز التشغيلي في المؤسسات الصناعية الأساسية.
٢. تقييم مدى مساهمة مبادئ (TQM) في تحسين كفاءة العمليات وتقليل الهدر.
٣. دراسة العلاقة بين تطبيق الجودة الشاملة وجودة المنتجات ورضا العملاء.
٤. التعرف على التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات في تطبيق TQM بشكل فعال.
٥. توليد رؤى حول أفضل الممارسات التي تساعد المؤسسات الصناعية على تحسين جودة المنتجات ورضا العملاء.

1.6. فرضيات الدراسة

١. الفرضية الصفرية (H1):

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى التميز التشغيلي في الصناعات الأساسية.

٢. الفرضية البديلة (H2):

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى التميز التشغيلي في الصناعات الأساسية.

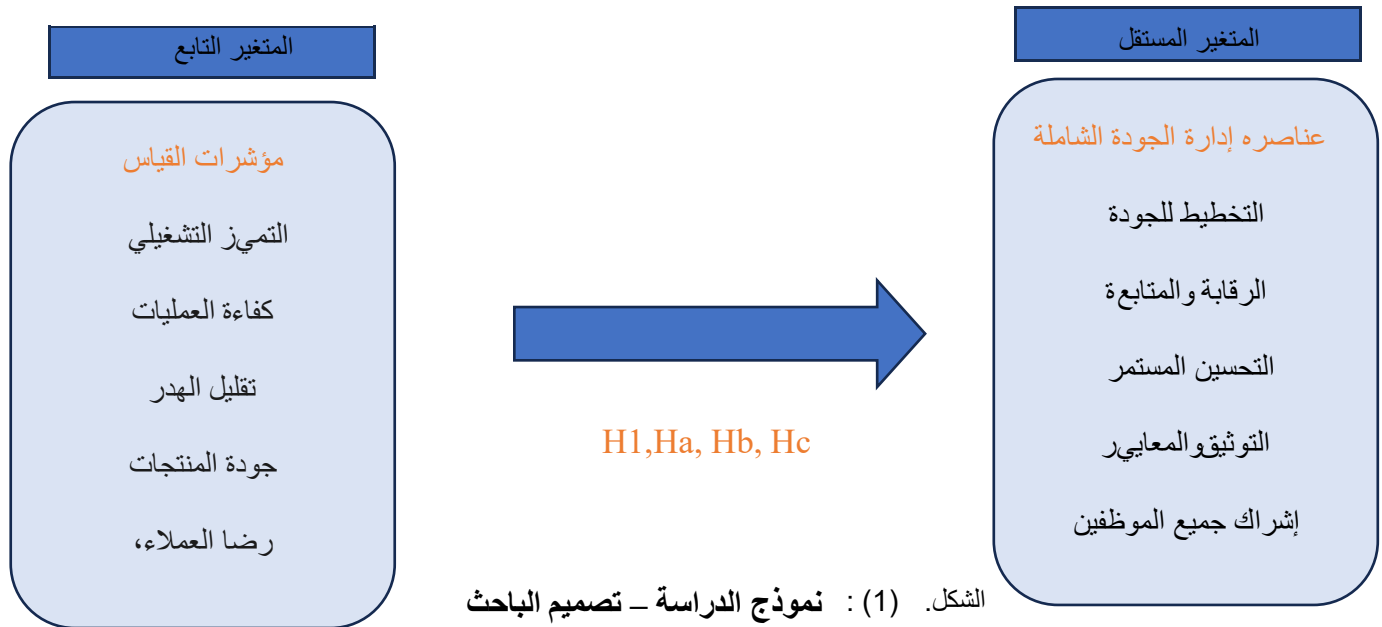
٣. الفرضية الاتجاهية (H3) :

تطبيق مبادئ TQM يؤدي إلى تحسين مؤشرات التميز التشغيلي مثل كفاءة العمليات وتقليل الهدر وجودة المنتجات.

٤. الفرضية غير الاتجاهية (H4):

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى التميز التشغيلي بغض النظر عن اتجاه التأثير.

1.7. نموذج الدراسة



. **فلسفة الدراسة:** الوضعية، بالاعتماد على البيانات القابلة للقياس والتحليل العلمي.

. **منهج الدراسة:** استنتاجي، يبدأ من النظريات والدراسات السابقة حول TQM والتميز التشغيلي، ثم اختبارها ميدانيًا.

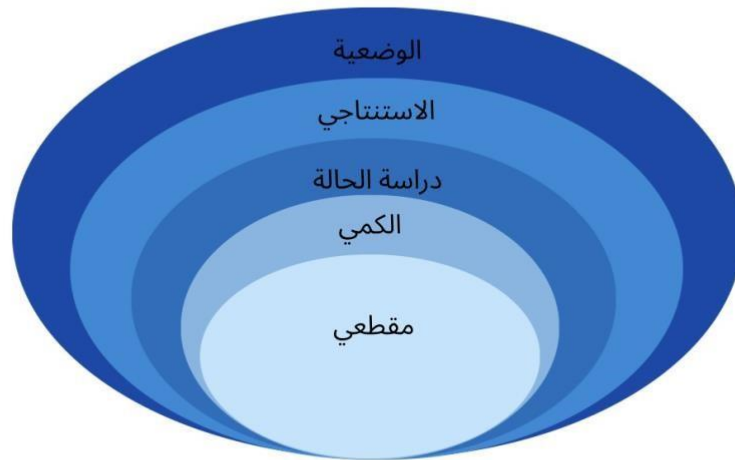
. **استراتيجية الدراسة:** دراسة حالة في مؤسسة صناعية أساسية (سابق).

. **نوع الدراسة:** كمي مدعوم بالبيانات النوعية.

. **الأفق الزمني:** مقطعي.

الشكل : (2) ملخص تصميم الدراسة.

المصدر (الباحث).



موجز عن المؤسسة المقترحة للدراسة التطبيقية (سابق) :

شركة سابك (SABIC) هي إحدى أكبر الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية والعالم، متخصصة في الصناعات البتروكيميائية والمواد الأساسية والبلاستيك، تأسست الشركة عام 1976 ويقع مقرها الرئيسي في الرياض، وتعمل حالياً في أكثر من 50 دولة حول العالم، مما يجعلها نموذجاً صناعياً عالمياً في الكفاءة التشغيلية وتطبيق أنظمة الجودة الحديثة.

تعتمد سابك على بنية تشغيلية رقمية تشمل أنظمة تحكم دقيقة في العمليات الصناعية لضمان ثبات الجودة وتقليل معدلات الهدر، كما تطبق برامج التحسين المستمر وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة TQM داخل منشآتها الصناعية، تتضمن خطوط الإنتاج بيانات تشغيل آلية تتم فيها مراقبة العمليات عبر أنظمة رقمية ذكية تتحكم في درجات الحرارة والضغط ومعدلات الإنتاج لضمان مطابقة المنتجات للمواصفات القياسية.

وتحتوي منشآت الشركة على مختبرات متقدمة لفحص المواد الخام والمنتجات النهائية وتقييم جودتها قبل طرحها في الأسواق، إضافة إلى وجود مستودعات آلية تسهم في تقليل الأخطاء وتحسين كفاءة مناولة المواد. كما تستثمر الشركة في تدريب الموظفين وإشراكهم في مبادرات التحسين، مما يعزز من تطبيق الجودة الشاملة ويحقق مستويات عالية من التميز التشغيلي. (سابك، ٢٠٢٤).

موجز منهجية البحث:

• الفلسفة الدراسة:

التي تركز على تحليل البيانات الكمية للوصول إلى نتائج موضوعية وقابلة للقياس، وذلك لبحث أثر إدارة الجودة الشاملة على التميز التشغيلي في الصناعات الأساسية.

• منهج الدراسة:

يبدأ من النظريات والدراسات السابقة المتعلقة بعلاقة الجودة الشاملة بالعمليات الصناعية، ثم ينتقل إلى اختبار هذه المفاهيم ميدانياً داخل شركة سابك للتحقق من مدى انطباقها على الواقع العملي.

• استراتيجية الدراسة:

من خلال اختيار شركة سابق كنموذج تطبيقي مناسب لما تتميز به من أنظمة جودة وتطوير تشغيل ي، كما تتخذ الدراسة طابعاً كمياً مدعوماً ببيانات نوعية يتم جمعها عبر عدة أدوات طابع كمي مدعوم ببيانات نوعية، وتشمل:

١. استبيانات لقياس تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومستوى تأثيرها على مؤشرات التميز التشغيلي (كفاءة العمليات، تقليل الهدر، جودة المنتج).

٢. مقابلات شبه منظمة مع مسؤولين إداريين وخبراء في الجودة والإنتاج لتفسير البيانات الميدانية ومتابعة ممارسات التحسين المستمر.

٣. تحليل الوثائق الداخلية والتقارير السنوية المتعلقة بإدارة الجودة والعمليات التشغيلية.

• الأفق الزمني:

الدراسة مقطعية يتم خلالها جمع البيانات في فترة زمنية محددة دون متابعة طويلة الأمد.

• طرق التحليل:

سيتم فحص البيانات المجموعة عن طريق استخدام مقاييس وصفية لقياس التوزيعات والاتجاهات العامة،

مثل حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري. بالإضافة لذلك، ستخضع البيانات المفتوحة والنوعية للتحليل الموضوعي لتحديد الأنماط والمفاهيم الرئيسية، وربطها بالنتائج الكمية.

1.8. الدراسة الميدانية

تتناول الدراسة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) على التميز التشغيلي في الصناعات الأساسية بشركة سابك.

جهة الدراسة: International Journal of Management (IJM)، 2021

المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان ميداني لجمع البيانات من موظفي سابك، وركزت على قياس أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة (TQM) على الابتكار والتميز التشغيلي. نطاق الدراسة: الحدود المكانية: المجمعات الصناعية لشركة سابك في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. الحدود البشرية: موظفو الإدارات التشغيلية ومديرو الأقسام والمشرفون في الإنتاج والجودة والصيانة. الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال عام 2021م.

أدوات البحث:

١. استبيان مقسم إلى ثلاثة محاور
٢. ممارسات الجودة الشاملة
٣. دور القيادة في دعم الجودة
٤. الابتكار التنظيمي وتحسين العمليات
٥. اختبارات موثوقية الأداة: تم التأكد من الصدق والموثوقية باستخدام اختبار Cronbach's $\alpha > 0.70$

Alpha.

عينة الدراسة:

تكونت العينة من 230 موظفًا يمثلون مختلف مستويات الإدارة في الشركة، واختيروا بطريقة عشوائية طبقية لضمان تمثيل جميع الأقسام.

1.9. مخطط المشروع

مقدمة الدراسة مشكلة الدراسة أهمية الدراسة أسئلة الدراسة أهداف الدراسة	الفصل الأول: الإطار العام
الدراسات السابقة حول مفاهيم إدارة الجودة الشاملة التميز التشغيلي أمثلة من الصناعات الأساسية	الفصل الثاني: الإطار النظري
المجتمع والعينة أدوات جمع البيانات التحليل الإحصائي	الفصل الثالث: المنهجية
تحليل البيانات، اختبار الفرضيات.	الفصل الرابع: النتائج
التوصيات المقترحة.	الفصل الخامس: الخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تُعد مراجعة الأدبيات السابقة جزءًا أساسيًا من أي دراسة علمية، حيث تساعد على فهم المفاهيم الرئيسية وتوضيح العلاقة بين المتغيرات وتحديد الفجوات البحثية التي تحتاج إلى استكشاف. تساعد مراجعة الأدبيات أيضًا الباحث على الاستفادة من النتائج السابقة وتجنب تكرار الدراسات، مما يضمن بناء دراسة علمية قوية وموثوقة.

في هذا الفصل، سيتم استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق التميز التشغيلي في الصناعات الأساسية، سيتم تناول تطور مفهوم الجودة الشاملة، أهم ممارساتها، أبعادها، النظريات المرتبطة بها، بالإضافة إلى العلاقة بين تطبيق الجودة الشاملة والتميز التشغيلي، والصراعات والفجوات البحثية القائمة.

تُبرز مراجعة الأدبيات أهمية فهم كيفية تأثير إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء التشغيلي ورفع مستوى التميز المؤسسي، وتوفر أساسًا متينًا لتطوير الإطار النظري لهذه الدراسة (البلوشي، 2024؛ زحاف & بابا، 2017)

2.2. المتغير الأول : إدارة الجودة الشاملة

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM) فلسفة إدارية تهدف إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات بشكل مستمر، من خلال إشراك جميع مستويات المؤسسة في عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة، مع التركيز على رضا العملاء وتحقيق التميز المؤسسي. ولا يقتصر مفهومها على الرقابة أو الفحص النهائي، بل يشمل تحسين كافة العمليات والأنشطة داخل المنظمة وتبني ثقافة الجودة في جميع الممارسات اليومية (جودة، 2006). يمكن تحديد ثلاثة أشكال رئيسية لتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والتي سيتم توضيحها في الأقسام التالية: التطور الرئيسية، والنظريات المرتبطة.

تطور مفاهيم إدارة الجودة الشاملة

يمكن تحديد ثلاثة أشكال رئيسية لتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والتي سيتم توضيحها في الأقسام التالية: التطور التاريخي، الأبعاد الرئيسية، والنظريات المرتبطة.

المرحلة الأولى

ظهر مفهوم الجودة في بداية القرن العشرين كأداة لمراقبة المطابقة في المنتجات، ثم تطور تدريجياً باستخدام الأساليب الإحصائية لمراقبة وتحسين العمليات الإنتاجية (السالم، 2023). وبعد الحرب العالمية الثانية، ساهم علماء الجودة مثل ديمينج وجوران وكروسبي في نشر مبادئ الجودة الشاملة في الصناعة، لتصبح فلسفة إدارة شاملة تشمل كافة

عناصر المؤسسة (جودة، 2006). وفي السياق العربي، تشير الدراسات الحديثة إلى أن تطبيق TQM في مؤسسات التعليم في المملكة العربية السعودية ما زال في طور التقدم ويواجه تحديات تنظيمية وقيادية، مع إبراز أهمية التكيف مع البيئة المؤسسية المحلية (الثويني، 2024).

المرحلة الثانية

تقوم إدارة الجودة الشاملة على عدة أبعاد أساسية تُشكل إطارها النظري والتطبيقي، ومن أبرز هذه الأبعاد:

1. التركيز على العميل: العمل على فهم احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين وتلبيتها لضمان رضاهم (جودة، 2006).

2. التحسين المستمر: تبني ثقافة تحسين مستمر لجميع العمليات والمنتجات (جودة، 2006).

3. مشاركة الموظفين: إشراك جميع العاملين في التخطيط والتنفيذ والتقييم لتعزيز الجودة (السالم، 2023).

4. القيادة والالتزام المؤسسي: دعم الإدارة العليا لمبادئ الجودة الشاملة وضمان تنفيذها بشكل فعال (الثويني، ٢٠٢٤).

5. التركيز على العمليات: إدارة وتنظيم كافة العمليات بطريقة تضمن الجودة من البداية للنهاية (جودة، ٢٠٠٦).

المرحلة الثالثة

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على عدد من النظريات والمفاهيم التي تساعد على تطبيق مبادئها بشكل

منهجي، وتشمل:

• نظرية التحسين المستمر: تهدف إلى تحسين جميع العمليات بشكل دائم ومنهجي لتحقيق الأداء الأمثل (جودة، 2006).

• نظرية القيادة الاستراتيجية للجودة: تؤكد على الدور الحيوي للإدارة العليا في تبني ثقافة الجودة وضمان الالتزام بمبادئها (الثويني، 2024).

• النماذج التنظيمية للجودة: مثل نموذج ديمينج ونموذج كانو، والتي توضح العلاقة بين خصائص المنتجات

ورضا العملاء، مع التركيز على تطبيق المبادئ في المؤسسات العربية (السالم، 2023).

الأبعاد الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة ما يلي:

1. التحسين المستمر: العمل على تطوير العمليات بشكل دوري لضمان الجودة.
2. إشراك الموظفين: مشاركة جميع العاملين في عمليات التحسين واتخاذ القرارات.
3. القيادة الفعالة: دعم الإدارة العليا لممارسات الجودة ومراقبة الأداء.
4. قياس الأداء: استخدام مؤشرات كمية ونوعية لتقييم نتائج العمليات (الشهراني، 2025)

النظريات المرتبطة

هناك عدة نظريات تدعم ممارسات الجودة الشاملة، منها:

- نظرية التحسين المستمر: تؤكد على أهمية التطوير الدوري للعمليات التشغيلية.
- نظرية التميز المؤسسي: تربط بين الجودة والقدرة التنافسية للأداء المؤسسي.
- نظرية إشراك الموظفين: تؤكد أن مشاركة جميع مستويات المؤسسة يعزز النتائج التشغيلية (زحاف& بابا، 2017).

2.3. المتغير الثاني: التميز التشغيلي

مفهوم التميز التشغيلي

يعد التميز التشغيلي جزءاً أساسياً من إدارة الأداء في المؤسسات، حيث يهدف إلى تحقيق أفضل أداء ممكن من خلال تحسين العمليات التشغيلية، زيادة الكفاءة، وتقليل الهدر. ويعتبر التميز التشغيلي أداة

مهمة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز القدرة التنافسية (مجلة هارفارد بيزنس ريفيو عربي، 2020؛ العدوان والبطاينة، 2025).

تساعد دراسة التميز التشغيلي الباحثين على فهم العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي، وتحديد كيفية تطبيق استراتيجيات التحسين المستمر للوصول إلى أعلى مستويات الجودة والكفاءة التشغيلية.

أهمية التميز التشغيلي

يُعتبر التميز التشغيلي عنصرًا محوريًا لضمان استدامة الأداء المؤسسي وتحقيق الكفاءة التشغيلية، وذلك للأسباب التالية: 1

1. تحسين جودة الخدمات والمنتجات وتقليل الأخطاء التشغيلية.
2. تعزيز رضا العملاء الداخليين والخارجيين وزيادة مستوى الالتزام المؤسسي.
3. زيادة فعالية استخدام الموارد وتقليل الهدر.
4. دعم اتخاذ القرارات المبنية على بيانات دقيقة وموثوقة.
5. خلق بيئة عمل تحفز الابتكار والتطوير المستمر (دليل التميز التشغيلي، بدون تاريخ؛ الهيئة السعودية للمهندسين، ٢٠١٥).

تطور مفهوم التميز التشغيلي

بدأ مفهوم التميز التشغيلي في الأدبيات الإدارية مع ظهور فلسفة الجودة والإنتاجية في منتصف القرن العشرين، حيث ركزت المؤسسات على تحسين العمليات وتقليل الهدر وضمان رضا العملاء (مجلة هارفارد بيزنس ريفيو عربي، 2020). ومع التطور المستمر للإدارة المؤسسية، أصبح التميز التشغيلي نهجًا إستراتيجيًا تكاملاً يربط بين الأداء التشغيلي، القيادة، الثقافة المؤسسية، والموارد البشرية لتحقيق نتائج متفوقة (بحث عوانق التميز التشغيلي، ٢024).

أبعاد التميز التشغيلي

أبعاد التميز التشغيلي تمثل الجوانب الأساسية التي تعمل المؤسسات على تحسينها لتحقيق الأداء المثالي، وتشمل عادة:

1. تحسين العمليات: تصميم ومراقبة جميع العمليات التشغيلية لضمان الكفاءة وتقليل الأخطاء والهدر.
 2. القدرة على الابتكار: تطوير أساليب جديدة لتحسين الأداء وتقديم منتجات وخدمات ذات قيمة أعلى.
 3. التحليل واتخاذ القرار المبني على البيانات: استخدام معلومات دقيقة لدعم القرارات التشغيلية الاستراتيجية.
 4. التركيز على العميل: ضمان تلبية احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين وتحقيق رضاهم المستمر.
 5. التنمية المستمرة للموارد البشرية: تطوير مهارات الموظفين وتحفيزهم لتحقيق الأداء المتميز (العدوان والبطاينة، 2025).
- تُعتبر هذه الأبعاد أساسية لتحقيق التميز التشغيلي وضمان استمرارية الأداء المتميز في المؤسسات.

النظريات المرتبطة بالتميز التشغيلي

- تركز النظريات المرتبطة بالتميز التشغيلي على الإطار الفكري الذي يدعم تحسين الأداء وتحقيق الكفاءة المؤسسية، وتشمل:
1. نظرية التحسين المستمر: تؤكد على أن الأداء المتميز يتطلب تحسين العمليات بشكل دائم ومنهجية (مجلة هارفارد بيزنس ريفيو عربي، 2020).
 2. نظرية القيادة المؤثرة: دور القيادة في دعم التميز التشغيلي من خلال وضع رؤية واضحة وتوفير الموارد اللازمة لتحقيقها (الهيئة السعودية للمهندسين، 2015).
 3. نظرية اتخاذ القرار المستند إلى البيانات: التركيز على تحليل البيانات والمعلومات لتوجيه العمليات التشغيلية بدقة (بحث عوائد التميز التشغيلي، 2024).
 4. نظرية التميز المؤسسي: السعي لتطبيق معايير عالية للأداء على جميع مستويات المؤسسة لتحقيق مستوى عالمي من الجودة والكفاءة (العدوان والبطاينة، 2025).

خطوات لنجاح تميز التشغيلي

لضمان نجاح التميز التشغيلي في المؤسسات، يمكن اتباع الخطوات العملية التالية:

1. وضع معايير أداء قابلة للقياس: تحديد مؤشرات أداء تشغيلية واضحة لقياس الإنجاز وتحقيق الأهداف

(السالم، 2023).

2. إعادة تصميم الإجراءات التشغيلية: تطوير وتحسين هيكلية العمليات لضمان تناسق الإجراءات وتقليل العيوب (الثويني، 2024).

3. بناء قدرات العاملين: دعم الموظفين بالتدريب والتطوير المهني لتعزيز مهاراتهم وتحسين مساهمتهم في

العمل (Aladwan & Al-Batayneh، 2025).

4. تعزيز أنظمة الرقابة والتقييم: استخدام أدوات حديثة لمتابعة الأداء وتحليل النتائج بشكل منهجي (السالم، 2023).

5. تنفيذ مبادرات ثقافية تنظيمية: غرس ثقافة تنظيمية تشجع التميز والابتكار عبر حوافز ومكافآت مناسبة (الثويني، 2024).

6. تطوير أساليب الاستجابة للتغيرات: تبني قدرة مرنة للتعامل مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية المتسارعة لتحسين النتائج التشغيلية (Operational Excellence، بدون تاريخ).

2.4 العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتميز التشغيلي

إدارة الجودة الشاملة توفر أساساً تنظيمية وتطبيقية لتحسين إجراءات العمل داخل المؤسسة، وهو ما يمكن المؤسسة من تحقيق أداء تشغيلي متميز عبر دعم اتخاذ القرارات العملية المبنية على مؤشرات أداء واضحة، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، والتركيز على تلبية احتياجات العملاء، وتوفير بيئة تنظيمية مرنة تعزز قدرة المؤسسة على التحسين المستمر، مما يجعل تطبيق مبادئ الجودة الشاملة عاملاً مؤثراً في تحقيق التميز التشغيلي (السالم، 2023؛ الثويني، 2024؛ Aladwan & Al-Batayneh، 2025).

2.5. الخاتمة

في ختام هذا الفصل، يتضح أن التميز التشغيلي ليس هدفًا منفصلًا عن إدارة الجودة الشاملة، بل هو نتيجة مباشرة لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة بشكل متسق داخل المؤسسة (السالم، 2023). فقد بينت المراجع العلمية أن المنهجيات التي تتبنى فلسفة الجودة الشاملة تُسهم في تحسين الأداء التشغيلي بصورة عملية، حيث توفر بنية تنظيمية قوية لقياس الأداء وتطوير الإجراءات التشغيلية مع التركيز على العملاء والنتائج (الثويني، 2024).

كما أن خطوات نجاح التميز التشغيلي تعتمد على تصميم نظام تخطيطي وتشغيلي وفريق عمل مُدرب قادر على القياس والتحليل واتخاذ القرار الصحيح، مما يعزز فعالية العمل ويضمن تحسين النتائج على المدى الطويل (Aladwan & Al-Batayneh، 2025). يوفر هذا الفصل إطارًا نظريًا واضحًا لدعم أهميتهما في تحقيق الأداء التشغيلي المتميز في المؤسسات الصناعية الأساسية، ويشكل أساسًا قويًا لاستكمال الدراسة في الأجزاء التالية من البحث.

قائمة المراجع

سعدون بوكبوس، وعبد العزيز زواق. (2006). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية. المجلة الجزائرية للعلوم الاقتصادية، 112(1)، 23-38. تم الاسترجاع من:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/99866>

عيد، خ. م. (2011). إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة: دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز [رسالة ماجستير]. جامعة الجزائر. تم الاسترجاع من:

<https://iefpedia.com/arab/wpcontent/uploads/2011/03/إدارة-الجودة-الشاملة-واستراتيجية-المؤسسة/>

السبيل إلى تحقيق الأداء التنظيمي المتميز. مجلة أداء المؤسسات (TQM) أحمد بن عيشاوي، أ. (2013). إدارة الجودة الشاملة (الجزئية)، (3)، 33-47. تم الاسترجاع من

<https://search.mandumah.com/Record/493859>

أبو النصر، م. (2014). إدارة الجودة الشاملة. تم الاسترجاع من: 3

<https://www.scribd.com/document/461990237/إدارة-الجودة-الشاملة-مدحت-أبو-النصر>

المجلة الدولية لتقنية (TQM القحطاني، س.، تركي، إ.، والغامدي، أ. س. أ. ح. م. (2014). التحسين المستمر في إدارة الجودة الشاملة) <https://rajpub.com/index.php/ijmit/article/view/659> المعلومات الحديثة، 4(2)، 45-52. تم الاسترجاع من

4. الشودري، م. ي. (2020). إدارة الجودة الشاملة في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للبحوث الإدارية، 11(1)، 1-15. تم الاسترجاع من:

https://jsre.journals.ekb.eg/article_80204_ae8c

الحراحشة، ح. م. (2022). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي.

<https://www.scribd.com/document/688579757/ادارة-الجودة-الشاملة-والاداء-الوظيفي-حسين-محمد-الحر-احشة-موقع-المكتبة>

صدقاوي، ك. (2021). إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال وتحدي ممارسات تسيير الموارد البشرية. المجلة الجزائرية للعلوم الإدارية، 18(2)، 55-70. تم الاسترجاع من

<https://asjp.cerist.dz/en/article/157>

الطويل، إبراهيم راشد سليمان. (2021). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابتكار في الشركات الصناعية: دراسة حالة شركة سابك (SABIC). المجلة الدولية للإدارة، 12(3)، 339-357. تم الاسترجاع من:

https://iaeme.com/Home/article_id/IJM_12_03_032

البلوشي، ع. م. ع. (2024). استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة. المجلة الإلكترونية للبحث العلمي، 1(1)، 1-15.

https://journals.ekb.eg/article_404151_a253134edb73bb571118501ae009ea36.pdf

سابق. (2024). التقرير المتكامل 2024. الرياض، المملكة العربية السعودية: الشركة السعودية للصناعات الأساسية. تم الاسترجاع من <https://www.sabic.com/ar/reports/integrated-report-2024>

فريق عمل دفتر. (2025، يوليو 29). إدارة الجودة الشاملة: ما هي وأهميتها وأهداف تطبيقها في شركتك. موقع دفتر. <https://mezan.sa/ar/articles/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%A7%D9%85%D9%84%D8%A9-%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85%D9%87%D8%A7-%D9%85%D8%A8%D8%A7%D8%AF%D8%A6%D9%87%D8%A7-%D9%88%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%AA%D9%87%D8%A7-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84>

سابق. (بدون تاريخ). معايير الجودة لدينا. الرياض، المملكة العربية السعودية: الشركة السعودية للصناعات الأساسية. تم الاسترجاع من <https://www.sabic.com/ar/about/our-quality-standards>

الملاحق

مقدمة الاستبيان
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

السادة المشاركون الكرام

هدف هذا الاستبيان إلى جمع معلومات علمية تساعد في دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز التشغيلي في الصناعات الأساسية. تساهم إجاباتكم في التعرف على مستوى تطبيق ممارسات الجودة الشاملة وتأثيرها على الأداء التشغيلي، بما يعزز قدرة المؤسسات على تحسين العمليات ورفع مستوى الكفاءة والفعالية. نود التأكيد على أن جميع المعلومات التي ستقدمونها ستظل سرية تماماً وسيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط. الرجاء الإجابة على جميع الأسئلة بصدق ودقة، حيث ستساعد إجاباتكم في الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. طريقة الإجابة :

- ضع دائرة حول الخيار المناسب لكل سؤال.
- لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، كل إجابة تعكس رأيك الشخصي وتجربتك

1. العمر:

- ☐ أقل من 30 سنة
- ☐ من 30 إلى 40 سنة
- ☐ أكثر من 40 سنة

2. الجنس:

- ☐ ذكر
- ☐ أنثى

3. المستوى التعليمي:

- ☐ تعليم ثانوي
- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ أخرى

4. سنوات الخبرة:

- ☐ أقل من 5 سنوات
- ☐ من 5 إلى 10 سنوات
- ☐ من 10 إلى 15 سنة
- ☐ أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل)

يرجى تقييم مدى اتفاقك مع العبارات التالية:

1. مؤسستنا تعتمد على ممارسات الجودة الشاملة في جميع العمليات التشغيلية.

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة

2. يتم تدريب الموظفين بانتظام على مفاهيم الجودة والتحسين المستمر.

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة

3. تُستخدم أدوات القياس ومؤشرات الأداء لمتابعة جودة العمليات.

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق

• ☐ لا أوافق بشدة

القسم الثالث: التميز التشغيلي (المتغير التابع)

يرجى تقييم مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على التميز التشغيلي في مؤسستك:

1. تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ساهم في تحسين كفاءة العمليات.

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة

2. ساعدت ممارسات الجودة في تقليل الهدر والأخطاء التشغيلية.

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة

3. وجود نظام الجودة الشاملة أدى إلى زيادة رضا العملاء وتحسين جودة المنتجات.

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق

• لا أوافق بشدة ○

3.1. المقدمة

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

3.5. طريقة جمع البيانات

3.6. أنواع البيانات

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

3.8. الخاتمة

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

4.6. الخاتمة

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

5.2. توصيات الدراسة:

5.3. الخاتمة:

قائمة المراجع

الملاحق