

 مجلة ميدأوشن للبحوث والدراسات	Midocean Journal for Research and Studies https:// e-ISSN:	
--	---	--

أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المؤسسات السعودية الحاصلة على
شهادة ISO 9001:2015

The Impact of Total Quality Management on Institutional Performance: An
Applied Study on Saudi Institutions Holding ISO 9001:2015 Certification

عبدالمحسن أحمد العاثمي

Abdullmohssen Ahmed Alathmi

261000015

ماجستير إدارة الأعمال – جامعة ميد أوشن – الإمارات العربية المتحدة

د. الفیصل عبدالحمید محمد / د. فايز علي جراد, ماجستير إدارة الأعمال ، جامعة ميد أوشن، الإمارات العربية المتحدة، الإيميل:

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في المؤسسات السعودية الحاصلة على شهادة ISO 9001:2015، وذلك من خلال قياس أثر ثلاثة أبعاد رئيسة لإدارة الجودة الشاملة، وهي: دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتحسين المستمر للعمليات، والتركيز على رضا المستفيد (العميل)، في الأداء المؤسسي. واعتمدت الدراسة على المنهجية الكمية باستخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة بلغ حجمها 271 مشاركاً من العاملين في المؤسسات السعودية الحاصلة على شهادة ISO 9001:2015. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي، كما تبين أن دعم الإدارة العليا والتحسين المستمر والتركيز على رضا المستفيد تُعد من أكثر العوامل تأثيراً في رفع كفاءة الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بتعزيز التزام القيادات الإدارية بتطبيق الجودة، وترسيخ ثقافة التحسين المستمر، وتطوير برامج التدريب، وربط مؤشرات الأداء بممارسات الجودة، والاستفادة من التقنيات الرقمية في دعم أنظمة إدارة الجودة، بما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات السعودية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة - الأداء المؤسسي - دعم الإدارة العليا - التحسين المستمر - رضا المستفيد - المؤسسات السعودية.

Abstract:

This study aimed to identify the impact of Total Quality Management (TQM) on the organizational performance of Saudi institutions holding ISO 9001:2015 certification. This was achieved by measuring the impact of three key dimensions of TQM: senior management support for TQM implementation, continuous process improvement, and a focus on customer satisfaction. The study employed a quantitative methodology, using a questionnaire as the primary data collection tool. The questionnaire was administered to a sample of 271 participants from Saudi institutions holding ISO 9001:2015 certification. The results demonstrated a statistically significant positive impact of TQM on improving organizational performance. Furthermore, senior management support, continuous improvement, and a focus on customer satisfaction were identified as the most influential factors in enhancing organizational performance efficiency. The study recommended strengthening the commitment of administrative leaders to implementing quality standards, establishing a culture of continuous improvement, developing training programs, linking performance indicators to quality practices, and leveraging digital technologies to support quality management systems. This would contribute to enhancing institutional performance and achieving organizational excellence in Saudi institutions.

Keywords: Total Quality Management - Institutional Performance - Senior Management Support - Continuous Improvement - Customer Satisfaction - Saudi Institutions.

المقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولات اقتصادية وتقنية متسارعة فرضت على المؤسسات ضرورة تطوير أساليبها الإدارية والارتقاء بكفاءة أدائها للحفاظ على قدرتها التنافسية. وفي هذا السياق، برزت إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) بوصفها أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال التحسين المستمر، والتركيز على رضا العملاء، ومشاركة جميع العاملين، واتخاذ القرارات بناءً على البيانات. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى مبادئ إدارة الجودة الشاملة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية والإنتاجية وجودة الخدمات مقارنة بالمؤسسات التي لا تطبق هذه المبادئ بصورة منهجية.

وفي المملكة العربية السعودية، ازدادت أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ضوء رؤية المملكة 2030 التي أكدت على رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز التنافسية والاستدامة في القطاعين العام والخاص. كما أسهم انتشار تطبيق أنظمة إدارة الجودة، ولا سيما معيار ISO 9001:2015، في تعزيز ثقافة الجودة داخل العديد من المؤسسات السعودية. وتشير بيانات المنظمة الدولية للتقييس (ISO Survey) إلى أن المملكة تُعد من الدول الرائدة عربياً في تبني شهادة ISO 9001، حيث تمتلك آلاف الشهادات المعتمدة في مختلف القطاعات، وهو ما يعكس التوسع المستمر في تطبيق أنظمة إدارة الجودة. كما أظهرت تقارير المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (أداء) أن تحسين جودة العمليات ورفع كفاءة الأداء يمثلان من أبرز أولويات برامج التطوير المؤسسي في الجهات الحكومية، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

ورغم هذا التوسع في تبني أنظمة الجودة، فإن الحصول على شهادة ISO 9001:2015 لا يعني بالضرورة تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء المؤسسي، إذ تشير الأدبيات الإدارية إلى وجود تفاوت بين المؤسسات في درجة التطبيق الفعلي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وفي مدى انعكاسها على نتائج الأداء. كما أن بعض المؤسسات تركز على استيفاء متطلبات الاعتماد أكثر من ترسيخ ثقافة الجودة والتحسين المستمر، مما قد يحد من الأثر المتوقع لتطبيق الجودة على الأداء المؤسسي.

وتتمثل فجوة البحث في أن معظم الدراسات السابقة تناولت أثر إدارة الجودة الشاملة أو تطبيق معيار ISO 9001 بصورة منفصلة، أو ركزت على قطاعات محددة، في حين ما تزال الدراسات التي تبحث أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي داخل المؤسسات السعودية الحاصلة على شهادة ISO 9001:2015 عبر قطاعات مختلفة محدودة، خاصة في ظل التحديثات التي شهدتها الإصدار 2015 واعتماده على التفكير المبني على المخاطر والتحسين المستمر وإدارة العمليات.

وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في المؤسسات السعودية الحاصلة على شهادة ISO 9001:2015، من خلال قياس مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ودراسة انعكاسها على تحسين الأداء المؤسسي، بما يساهم في تقديم نتائج علمية وتوصيات عملية تدعم متخذي القرار في تعزيز كفاءة المؤسسات وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها المملكة العربية السعودية لتعزيز ثقافة الجودة والتميز المؤسسي، من خلال مبادرات المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (أداء)، والهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة، والتوسع في حصول المؤسسات على شهادة ISO 9001:2015، إلا أن الواقع العملي يشير إلى وجود تفاوت واضح في مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين المؤسسات، وفي مدى انعكاسها على الأداء المؤسسي. فبينما حققت بعض المؤسسات تحسناً ملموساً في كفاءة العمليات وجودة الخدمات ورضا المستفيدين، لا تزال مؤسسات أخرى تقتصر على تطبيق متطلبات الجودة بصورة شكلية تركز على الحصول على الاعتماد أكثر من ترسيخ ثقافة التحسين المستمر، الأمر الذي يحد من تحقيق النتائج المرجوة. وتشير الأدبيات السابقة إلى وجود نتائج متباينة بشأن قوة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، وهو ما يعكس احتمال تأثر هذه العلاقة بعوامل تنظيمية وإدارية تختلف باختلاف البيئة المؤسسية. كما أن معظم الدراسات السابقة ركزت على قطاعات أو أبعاد محددة، ولم تقدم نموذجاً متكاملًا يربط بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في المؤسسات السعودية الحاصلة على شهادة ISO 9001:2015.

وتتمثل الفجوة النظرية في محدودية الدراسات التي تناولت أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في الالتزام الإداري، والتركيز على العميل، والتحسين المستمر على أبعاد الأداء المؤسسي التشغيلي والمالي في البيئة السعودية بصورة متكاملة، إضافة إلى محدودية الدراسات الحديثة التي تناولت المؤسسات السعودية الحاصلة على شهادة ISO 9001:2015 في ضوء متطلبات الإصدار الحالي للمعيار.

أما الفجوة التطبيقية فتتمثل في استمرار وجود فجوة بين توثيق أنظمة الجودة وتطبيقها الفعلي داخل بعض المؤسسات، إلى جانب وجود معوقات إدارية وفنية، مثل مقاومة التغيير، وضعف نشر ثقافة الجودة، ونقص الكفاءات المؤهلة، بما قد يؤثر في فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفي قدرتها على تحسين الأداء المؤسسي.

وانطلاقاً من هذه الفجوات، تسعى الدراسة إلى اختبار العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، وتحديد أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية تطبيقها في المؤسسات السعودية الحاصلة على شهادة ISO 9001:2015.

التساؤل الرئيس للدراسة: ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (الالتزام الإداري، والتركيز على العميل، والتحسين المستمر) على الأداء المؤسسي بأبعاده (الأداء التشغيلي والأداء المالي) في المؤسسات السعودية الحاصلة على شهادة ISO 9001:2015، وما المعوقات الإدارية والفنية التي تحد من فاعلية هذا التطبيق؟

أسئلة الدراسة:

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

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

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأغراض التالية

1. تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السعودية (عينة الدراسة).

2. قياس أثر ممارسات الجودة الشاملة على مؤشرات الأداء المؤسسي.
3. تحديد الفجوات بين الممارسات الفعلية ومتطلبات المعايير الدولية للجودة.
4. اقتراح مجموعة من التوصيات والآليات لتعزيز ثقافة الجودة ودعم استدامتها تماشياً مع التوجهات الوطنية.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من شقين رئيسيين:

الأهمية النظرية:

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

الأهمية التطبيقية:

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

فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة الفرضيات التالية:

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

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

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

الإطار النظري للدراسة:

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري حديث

يشكل إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) من أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي ظهرت استجابةً للتحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات في ظل بيئة الأعمال المعاصرة. وقد انتقل مفهوم الجودة من مجرد التركيز على فحص المنتجات النهائية واكتشاف الأخطاء إلى فلسفة إدارية متكاملة تهدف إلى بناء نظام مؤسسي قائم على الوقاية من الأخطاء، والتحسين المستمر، وتحقيق رضا المستفيدين، وتعزيز كفاءة العمليات الداخلية. وتقوم هذه الفلسفة على مبدأ أن الجودة مسؤولية جماعية تشمل جميع المستويات الإدارية والتنظيمية، بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في مختلف الإدارات، بما يضمن تحقيق التكامل بين جميع عناصر المؤسسة.

ويؤكد الفكر الإداري الحديث أن إدارة الجودة الشاملة لم تعد تمثل مجرد برنامج تطوير إداري، وإنما أصبحت استراتيجية تنظيمية طويلة الأجل تهدف إلى تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. كما تعتمد على إرساء ثقافة تنظيمية تجعل الجودة جزءاً من الممارسات اليومية، بحيث تصبح جميع العمليات والإجراءات موجّهة نحو تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية، بما ينعكس بصورة مباشرة على الأداء المؤسسي واستدامة النجاح.

ثانياً: مفهوم الأداء المؤسسي وأبعاده

يمثل الأداء المؤسسي أحد المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، ويُقصد به قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية بكفاءة وفاعلية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. ولا يقتصر الأداء المؤسسي على تحقيق الأرباح أو زيادة الإنتاجية فقط، وإنما يشمل مجموعة واسعة من المؤشرات المتعلقة بجودة الخدمات، وسرعة الإنجاز، وكفاءة العمليات، ورضا العاملين والعملاء، والقدرة على الابتكار، وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

ويتميز الأداء المؤسسي بطبيعته متعددة الأبعاد، حيث يتأثر بعوامل إدارية وتنظيمية وتقنية وبشرية مترابطة، الأمر الذي يجعل تحسينه يتطلب اتباع منهج إداري شامل يعالج جميع جوانب العمل داخل المؤسسة بصورة متكاملة. ومن هذا المنطلق أصبحت

إدارة الجودة الشاملة إحدى أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين أدائها، نظرًا لما توفره من آليات لتطوير العمليات، ورفع كفاءة الموارد، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، بما يؤدي إلى تحقيق نتائج تنظيمية أكثر استدامة.

ثالثاً: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي

تنطلق الدراسة من فرضية نظرية أساسية مفادها أن الأداء المؤسسي هو نتيجة مباشرة لكفاءة الأنظمة الإدارية المطبقة داخل المؤسسة، وأن إدارة الجودة الشاملة تمثل أحد أهم هذه الأنظمة القادرة على إحداث تحسينات جوهرية في الأداء. فكلما ارتفع مستوى الالتزام بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، زادت قدرة المؤسسة على تحسين جودة عملياتها، وتقليل الأخطاء والهدر، وتعزيز رضا المستفيدين، الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على الأداء المؤسسي.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي علاقة تكاملية، إذ تعمل الجودة على تطوير البيئة الداخلية للمؤسسة من خلال تحسين العمليات، وتمكين العاملين، وتعزيز القيادة، وتطوير نظم المعلومات، بينما يظهر أثر هذه الجهود في صورة ارتفاع مستويات الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز القدرة التنافسية. لذلك تُعد إدارة الجودة الشاملة من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق الأداء المؤسسي المستدام.

رابعاً: القيادة الإدارية كأساس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

يشكل القيادة الإدارية نقطة الانطلاق في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ تؤكد معظم النظريات الإدارية أن الإدارة العليا تتحمل المسؤولية الرئيسة عن صياغة الرؤية الاستراتيجية للجودة، ونشر ثقافتها داخل المؤسسة، وتوفير الموارد اللازمة لتطبيقها. ولا يقتصر دور القيادة على إصدار التعليمات والسياسات، بل يمتد إلى بناء بيئة تنظيمية تشجع على المشاركة، والابتكار، والتطوير المستمر، وتحفيز العاملين على الالتزام بمبادئ الجودة.

كما أن نجاح برامج الجودة يعتمد بدرجة كبيرة على مدى اقتناع القيادات بأهميتها، وقدرتها على تحويل الجودة من مشروع مؤقت إلى ثقافة تنظيمية مستدامة. ولذلك فإن دعم الإدارة العليا يُعد أحد أهم المنطلقات النظرية التي تفسر نجاح أو فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لما له من تأثير مباشر في تحسين الأداء المؤسسي.

خامساً: التحسين المستمر بوصفه فلسفة للتطوير المؤسسي

يشكل التحسين المستمر من المبادئ الجوهرية التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، ويقوم على فكرة أن جميع العمليات التنظيمية قابلة للتطوير مهما بلغت درجة كفاءتها. ويفترض هذا المبدأ أن المؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على التقييم المستمر للأداء، وتحليل أسباب المشكلات، والبحث الدائم عن فرص التحسين، بدلاً من الاكتفاء بالحفاظ على الوضع القائم. ويسهم التحسين المستمر في رفع كفاءة العمليات، وتقليل التكاليف، وتحسين استغلال الموارد، وزيادة الإنتاجية، كما يعزز قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية والتكنولوجية. ومن ثم فإن تبني ثقافة التحسين المستمر يُعد من أهم الأسس النظرية التي تفسر قدرة المؤسسات على تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء المؤسسي والاستدامة التنافسية.

سادساً: التركيز على رضا المستفيد بوصفه محور الجودة

تستند إدارة الجودة الشاملة إلى مبدأ أساسي يتمثل في أن نجاح المؤسسة يقاس بمدى قدرتها على تلبية احتياجات المستفيدين وتجاوز توقعاتهم. ولذلك فإن جميع العمليات والأنشطة التنظيمية ينبغي أن تُصمم بما يحقق قيمة مضافة للمستفيد، سواء كان عميلاً خارجياً أو مستفيداً من الخدمات الداخلية للمؤسسة.

ويرى الفكر الإداري الحديث أن المؤسسات التي تعتمد على قياس رضا المستفيدين بصورة دورية، والاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم في تطوير الخدمات، تكون أكثر قدرة على تحقيق الأداء المؤسسي المتميز. كما أن التركيز على المستفيد يسهم في تحسين السمعة المؤسسية، وزيادة الولاء، وتعزيز الثقة، ورفع مستويات الجودة، وهو ما ينعكس إيجاباً على كفاءة المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

سابعاً: معيار ISO 9001:2015 ودوره في تعزيز الأداء المؤسسي

يشكل معيار ISO 9001:2015 أحد أهم الأطر العالمية التي تنظم تطبيق نظم إدارة الجودة، حيث يركز على بناء نظام إداري متكامل يعتمد على التفكير المبني على المخاطر، وإدارة العمليات، والتحسين المستمر، والقيادة الفاعلة، والتركيز على المستفيد. ويتميز هذا المعيار بأنه لا يقتصر على توثيق الإجراءات، بل يهدف إلى تحقيق تحسين مستدام في أداء المؤسسات من خلال تطبيق مبادئ الجودة بصورة منهجية.

وفي البيئة السعودية، اكتسب تطبيق هذا المعيار أهمية متزايدة في ظل توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 الرامية إلى رفع كفاءة المؤسسات الحكومية والخاصة، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية. ومن ثم فإن دراسة

المؤسسات الحاصلة على شهادة ISO 9001:2015 توفر بيئة مناسبة لتحليل أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي، نظرًا لأن هذه المؤسسات تمتلك أنظمة جودة معتمدة يمكن تقييم مدى انعكاسها على نتائج الأداء.

ثامناً: المنطلق النظري الذي تستند إليه الدراسة

تنطلق الدراسة من افتراض علمي مفاده أن الأداء المؤسسي لا يتحسن بصورة تلقائية، وإنما يتأثر بدرجة التزام المؤسسة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وتفترض الدراسة أن دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتحسين المستمر للعمليات، والتركيز على رضا المستفيد (العميل) تمثل متغيرات مستقلة تؤثر بصورة إيجابية في الأداء المؤسسي بوصفه المتغير التابع. كما تفترض أن تكامل هذه الأبعاد داخل المؤسسات السعودية الحاصلة على شهادة ISO 9001:2015 يسهم في رفع كفاءة العمليات، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز رضا المستفيدين، وتحقيق التميز المؤسسي بصورة مستدامة. وبذلك تشكل هذه المنطلقات النظرية الأساس العلمي الذي تُبنى عليه فرضيات الدراسة، وتُفسَّر في ضوءه النتائج التي سيتم التوصل إليها في الجانب التطبيقي.

الدراسات السابقة:

عانى قطاع التصنيع في الشركات الصغيرة والمتوسطة السعودية من ضعف الأداء. هدفت هذه الدراسة إلى بحث أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء التصنيع في هذه الشركات، وتحديد أي ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها الأثر الأكبر. اعتمدت دراسة (Alghamdi، 2022) بشكل أساسي على مؤشرات إدارة الجودة الشاملة التي اقترحها نموذج كروسبي. جُمعت بيانات الدراسة من خلال دراسة مقطعية شملت 327 موظفًا من مختلف المستويات الإدارية. كشفت نتائج الدراسة أن كلاً من التدريب وحوكمة مشاركة الموظفين لا يؤثران على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة السعودية في قطاع التصنيع. في المقابل، كان لبقية أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وهي التحسين المستمر للجودة، والقيادة الإدارية، والابتكار التنظيمي، أثر إيجابي وملحوظ على أداء هذه الشركات. يُوصى بشدة بالتحقق من صحة نموذج إدارة الجودة الشاملة المُستخلص من هذه الدراسة -والذي يتضمن خصائص وفوائد إدارة الجودة الشاملة- في جميع قطاعات الأعمال.

يواجه قطاع الصناعات الغذائية، على المستويين العالمي والمحلي، تحديات واضطرابات متزايدة نتيجة لارتفاع طلبات المستهلكين، واللوائح المحلية والدولية الصارمة المتعلقة بسلامة الغذاء والاعتبارات البيئية، مما يستلزم تبني فلسفات إدارية مثبتة ومعترف بها، وممارسات مستدامة لإدارة عملية التصنيع. ورغم تبني قطاع الصناعات الغذائية لإدارة الجودة الشاملة، وممارسات التصنيع الرشيق، وغيرها من الفلسفات الإدارية، إلا أن هناك حاجة إلى بذل المزيد من الجهود لتعزيز الأداء المستدام. تهدف دراسة (Alshammari، 2025) إلى استكشاف الأثر المتكامل لإدارة الجودة الشاملة والتصنيع الرشيق على أداء الاستدامة في قطاع الصناعات الغذائية في المملكة العربية السعودية. كما تبحث الدراسة في العلاقة السببية بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الاستدامة، بالإضافة إلى العلاقة المباشرة بينهما. استخدم استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من مؤسسات تصنيع الأغذية. واستنادًا إلى مراجعة الأدبيات، تم بناء إطار نظري لافتراض العلاقات بين المتغيرات. وتم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية والشبكات العصبية الاصطناعية (SEM-ANN) لتحليل النتائج. تُظهر نتائج هذه الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة والتصنيع الرشيق لهما تأثير إيجابي على أداء الاستدامة. كما تُحدد الدراسة قائمة بالبنى الصالحة لإدارة الجودة الشاملة والتصنيع الرشيق، والتي لها تأثير كبير على أبعاد أداء الاستدامة.

تناولت دراسة (Al-Mahmodi، 2025) أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات الخاصة بمدينة صنعاء، وذلك باستخدام منهجية وصفية تحليلية واستبيانات لجمع البيانات. شملت العينة 10 مستشفيات خاصة، بمشاركة 211 من الكوادر الطبية والإدارية. وكشفت النتائج عن أثر إيجابي كبير لإدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، إلى جانب مستويات عالية من تطبيقها والأداء العام في هذه المستشفيات. وأوصت الدراسة بالتركيز بشكل أكبر على إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية تنظيمية شاملة تقودها الإدارة العليا لتقديم خدمات رعاية صحية متطورة باستمرار، وإعطاء الأولوية لاحتياجات المستفيدين، واتخاذ القرارات بناءً على بيانات موثوقة، وتعزيز تدريب الموظفين لرفع مستوى الفعالية المؤسسية.

إدارة الجودة الشاملة هي منهج إداري يهدف إلى تحقيق التميز في الأداء. ويجب تطبيق هذا المنهج باستخدام إطار عمل محدد. في هذا السياق، تُستخدم معايير الاعتماد المؤسسي كدليل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. ويلاحظ نقص في الأبحاث التي تُبين أثر هذه المعايير على الأداء. تهدف دراسة (Alanazi، 2022) إلى تحليل أثر معايير الاعتماد

المؤسسي السعودي (SIAS) على الأداء المؤسسي. ولتحقيق هذا الهدف، جُمعت البيانات باستخدام استبيان وُزِعَ على 203 من المديرين الإداريين والأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي السعودية. وتم اختبار فرضيات البحث باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. تشير النتائج إلى أثر إيجابي كبير لمعايير الاعتماد المؤسسي السعودي على الأداء المؤسسي. ولوحظ وجود ترابط بين مختلف ممارسات الاعتماد المؤسسي، في حين تُظهر مؤسسات التعليم العالي السعودية عمومًا مستوىً إيجابيًا في تطبيق معايير الاعتماد المؤسسي السعودي. إضافةً إلى ذلك، تُقدم الدراسة عددًا من التوصيات الأكاديمية والعملية في سياق مؤسسات التعليم العالي.

يهدف بحث (Abd-Elwahed، 2018) بشكل أساسي إلى قياس مستوى المعرفة والفهم والتطبيق لأدوات إدارة الجودة في عينة من القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية، ورصد السياسات المختلفة لتطبيق استراتيجيات الجودة ومدى اندماجها في أنظمة الإدارة الصناعية بشكل عام. وقد تم استخدام استبيان لتغطية العناصر الرئيسية، بما في ذلك المعرفة والفهم لمختلف مناهج إدارة الجودة والأدوات المصاحبة لها. كما تم التحقق من أثر استخدام كل منهج من مناهج إدارة الجودة على مستوى النمو الفعلي للمؤسسات الصناعية، بالإضافة إلى أثر أسلوب الإدارة التنفيذية ومدى توافقه مع التطبيق السليم لأدوات الجودة. وتشير نتائج الدراسة إلى أن الشركات الصناعية المشاركة في الاستبيان لا تزال تتبنى رؤية مختلفة لاستراتيجيات وسياسات إدارة الجودة. إضافةً إلى ذلك، يوجد تباين في مستويات فهم وتطبيق أدوات وتقنيات إدارة الجودة.

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة وجود اتفاق واضح بينها في التأكيد على الأهمية الاستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها أحد أهم المداخل الإدارية المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمليات التشغيلية داخل المؤسسات. فقد تناولت معظم الدراسات العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين مستويات الأداء في قطاعات متنوعة، مثل القطاع الصناعي، والصناعات الغذائية، والرعاية الصحية، والتعليم العالي، مع اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لدراسة هذه العلاقة.

كما تشابهت الدراسات في اعتماد الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من العاملين والقيادات الإدارية، مع استخدام أساليب التحليل الإحصائي لاختبار العلاقات بين المتغيرات، مثل نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) أو أساليب التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي. وأظهرت غالبية الدراسات نتائج متقاربة تؤكد وجود أثر إيجابي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي أو الأداء التشغيلي أو الأداء المستدام، مع اختلاف حجم هذا الأثر باختلاف القطاع محل الدراسة ومستوى تطبيق ممارسات الجودة.

واتفقت الدراسات كذلك على أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يرتبط بمجموعة من العوامل الأساسية، من أهمها دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، والتركيز على رضا العملاء أو المستفيدين، والاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات، وهي المبادئ التي تشكل جوهر فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتؤكد أهميتها في تحقيق التميز المؤسسي.

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

على الرغم من اتفاق الدراسات السابقة حول أهمية إدارة الجودة الشاملة، فإنها اختلفت في عدة جوانب علمية ومنهجية. فقد تباينت من حيث البيئة التطبيقية، حيث ركزت بعض الدراسات على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة، بينما تناولت دراسات أخرى قطاع الصناعات الغذائية أو المستشفيات الخاصة أو مؤسسات التعليم العالي، وهو ما أدى إلى اختلاف طبيعة المشكلات الإدارية وخصائص المؤسسات محل الدراسة.

كما اختلفت الدراسات في المتغيرات التي تناولتها؛ فبينما ركزت دراسة (Alghamdi (2022 على أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أداء الشركات الصناعية، تناولت دراسة (Alshammari (2025 العلاقة المشتركة بين إدارة الجودة الشاملة والتصنيع الرشيق وأثرهما في أداء الاستدامة، في حين ركزت دراسة (Al-Mahmodi (2025 على أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي داخل المستشفيات، بينما تناولت دراسة (Alanazi (2022 أثر معايير الاعتماد المؤسسي في الأداء المؤسسي، ولم تتناول بصورة مباشرة جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة. أما دراسة (Abd-Elwahed (2018 فقد ركزت على قياس مستوى المعرفة والتطبيق لأدوات الجودة داخل المؤسسات الصناعية السعودية أكثر من تركيزها على قياس أثرها في الأداء المؤسسي.

واختلفت الدراسات كذلك في النماذج النظرية والأساليب الإحصائية المستخدمة، حيث اعتمدت بعض الدراسات على التحليل الإحصائي التقليدي، بينما استخدمت دراسات أخرى نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، كما وظفت بعض الدراسات

تقنيات أكثر تقدمًا مثل الشبكات العصبية الاصطناعية (ANN)، وهو ما يعكس تطورًا في الأساليب المنهجية المستخدمة لتحليل العلاقات بين متغيرات الجودة والأداء.

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

أظهر تحليل الدراسات السابقة وجود عدد من الفجوات العلمية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها والإسهام في سدها. تتمثل الفجوة الأولى في أن معظم الدراسات السابقة تناولت إدارة الجودة الشاملة في قطاعات منفردة، مثل الصناعة أو التعليم أو الرعاية الصحية، بينما تركز الدراسة الحالية على المؤسسات السعودية الحاصلة على شهادة ISO 9001:2015 بصرف النظر عن القطاع، الأمر الذي يسمح بتقديم رؤية أكثر شمولًا حول أثر إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المطبقة لنظام إدارة الجودة المعتمد.

وتتمثل الفجوة الثانية في اختلاف المتغيرات التي تناولتها الدراسات السابقة، إذ ركزت العديد منها على أبعاد متعددة لإدارة الجودة الشاملة دون التركيز على الأبعاد الثلاثة الأكثر ارتباطًا بمتطلبات ISO 9001:2015، وهي دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتحسين المستمر للعمليات، والتركيز على رضا المستفيد (العميل). وتسعى الدراسة الحالية إلى اختبار أثر هذه الأبعاد بصورة مباشرة في الأداء المؤسسي، بما يسهم في تقديم نموذج بحثي أكثر اتساقًا مع متطلبات المعيار الدولي. أما الفجوة الثالثة فتتمثل في أن معظم الدراسات السابقة ركزت على قياس العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، دون التوسع في دراسة المعوقات الإدارية والفنية التي قد تحد من فاعلية تطبيق الجودة داخل المؤسسات الحاصلة على الاعتماد. ولذلك تتناول الدراسة الحالية هذه المعوقات إلى جانب قياس أثر أبعاد الجودة، بما يوفر فهمًا أكثر شمولًا للعوامل المؤثرة في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتتمثل الفجوة الرابعة في الحاجة إلى تحديث الأدلة التطبيقية في ضوء المتغيرات الحديثة التي تشهدها المملكة العربية السعودية، وخاصة مستهدفات رؤية المملكة 2030، والتوسع في تطبيق أنظمة الجودة والتحول المؤسسي. وتأتي الدراسة الحالية لتقديم نتائج ميدانية حديثة تعكس واقع المؤسسات السعودية الحاصلة على شهادة ISO 9001:2015، بما يسهم في دعم صناع القرار والقيادات الإدارية بتوصيات عملية تستند إلى الأدلة العلمية، وتثري الأدبيات العربية في مجال إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.

المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهجية الكمية (Quantitative Research Methodology) باعتبارها المنهجية الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها المتعلقة بأثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في المؤسسات السعودية الحاصلة على شهادة ISO 9001:2015 وتستند المنهجية الكمية إلى جمع البيانات الرقمية من عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج موضوعية يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة عالية من الموثوقية.

وتتميز المنهجية الكمية بقدرتها على قياس العلاقات بين المتغيرات بصورة دقيقة، حيث تعتمد على تحويل آراء المبحوثين واتجاهاتهم إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي، مما يتيح اختبار قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى قياس حجم تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع. كما تسهم هذه المنهجية في تقليل التحيز الشخصي للباحث، لأنها تعتمد على أدوات قياس موحدة وإجراءات علمية محددة في جمع البيانات وتحليلها.

وقد تم اختيار المنهج الكمي لأنه يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية التي تهدف إلى قياس أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة، والمتمثلة في دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر للعمليات، والتركيز على رضا المستفيد، على الأداء المؤسسي. كما يسمح هذا المنهج باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة للكشف عن العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات، والتحقق من صحة الفرضيات العلمية التي تستند إليها الدراسة.

وعلاوة على ذلك، فإن المنهجية الكمية توفر مستوى مرتفعاً من الموضوعية وإمكانية إعادة تطبيق الدراسة في بيئات مشابهة، الأمر الذي يعزز من مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم. كما تساعد في تقديم مؤشرات رقمية دقيقة يمكن أن يستفيد منها صناع القرار والقيادات الإدارية في تطوير ممارسات إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات السعودية.

النتائج:

• الوصف الإحصائي للبيانات

تظهر المؤشرات الإحصائية العامة للمتغيرات الديموغرافية ومحاور الدراسة أن هناك تباينًا ملحوظًا في استجابات أفراد العينة البالغ عددهم مائتان وواحد وسبعون مستجيبًا ؛ فالسمات الديموغرافية المتمثلة في العمر والدرجة العلمية سجلت متوسطات حسابية بلغت ثلاثة فاصلة خمسة عشر وثلاثة فاصلة خمسة وأربعين على التوالي مع انحرافات معيارية تشير إلى تنوع واسع في الخلفيات والخبرات بين المشاركين. عند الانتقال إلى العبارات الموضوعية لقياس أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي؛ يتبين أن المتوسطات الحسابية تميل بشكل عام نحو قيم مرتفعة تتراوح بين ثلاثة فاصلة واحد وخمسين وثلاثة فاصلة أربعة وسبعين ؛ وهو ما يعطي مؤشرًا أوليًا على وجود اتجاه إيجابي عام نحو تأييد متطلبات الجودة؛ غير أن الانحرافات المعيارية التي سجلت قيمًا تجاوزت الواحد الصحيح في معظم العبارات تدل على عدم وجود إجماع مطلق وتشتت بين الآراء الفردية؛ فقد يعزى هذا التباين إلى اختلاف الإدارات التي ينتهي إليها الموظفون أو تفاوت درجة إدراكهم للممارسات الفعلية في بيئة العمل اليومية؛ وتؤكد قيم الالتواء السلبية السائدة وجود نزوع نحو الإجابات الأكثر إيجابية على مقياس القياس؛ بينما تدعم قيم التفرطح طبيعة توزيع الاستجابات ومقدار قربها أو بعدها عن التوزيع الطبيعي المفترض؛ الأمر الذي يستوجب فحص العبارات فرادى لفهم مكامن الاتفاق والاختلاف الفردي بشكل أعمق؛ فالبيانات الإحصائية الوصفية الكلية تمثل مرآة تعكس واقعًا مؤسسيًا يدرك أهمية الجودة لكنه يمر بتجارب تطبيقية متباينة تؤثر على أحكام أفرادها؛ مما يمنح الدراسة أرضية متينة للانطلاق نحو التحليلات الاستدلالية الأكثر عمقًا لاختبار الفرضيات.

Statistics									
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N	
								Missing	Valid
.295	-1.307	.148	-.165	1.453	3.00	.088	3.15	0	271
.295	-2.010	.148	-.067	.501	2.00	.030	1.52	0	271
.295	-.840	.148	-.290	1.197	3.00	.073	3.45	0	271

.295	-.947	.148	-.600	1.303	4.00	.079	3.72	0	271	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.
.295	-.850	.148	-.657	1.335	4.00	.081	3.68	0	271	توفر الإدارة العليا الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة.
.295	-1.105	.148	-.635	1.495	4.00	.091	3.62	0	271	تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في تحسين جودة الأداء المؤسسي.
.295	-1.238	.148	-.558	1.516	4.00	.092	3.56	0	271	تحرص الإدارة على نشر ثقافة الجودة الشاملة بين جميع العاملين.
.295	-.956	.148	-.610	1.336	4.00	.081	3.69	0	271	تعتمد المؤسسة أساليب التحسين المستمر لتطوير إجراءات العمل.
.295	-1.242	.148	-.495	1.472	4.00	.089	3.55	0	271	تتم مراجعة العمليات التشغيلية بصورة دورية لاكتشاف فرص التحسين.
.295	-1.130	.148	-.502	1.448	4.00	.088	3.51	0	271	تستخدم المؤسسة مؤشرات أداء لقياس مستوى جودة العمليات والخدمات.
.295	-1.156	.148	-.556	1.490	4.00	.091	3.54	0	271	تسهم برامج التحسين المستمر في رفع كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية.
.295	-.909	.148	-.619	1.352	4.00	.082	3.65	0	271	تهتم المؤسسة بقياس مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة.
.295	-.796	.148	-.683	1.332	4.00	.081	3.68	0	271	تستجيب المؤسسة بسرعة لملاحظات وشكاوى المستفيدين.
.295	-1.215	.148	-.555	1.519	4.00	.092	3.55	0	271	تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها بما يتوافق مع احتياجات وتوقعات المستفيدين.
.295	-1.302	.148	-.508	1.531	4.00	.093	3.54	0	271	تسهم التغذية الراجعة من المستفيدين في تحسين جودة الخدمات والعمليات.
.295	-.777	.148	-.706	1.331	4.00	.081	3.74	0	271	أسهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي.
.295	-1.165	.148	-.471	1.386	4.00	.084	3.56	0	271	أدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى رفع كفاءة العاملين في المؤسسة.

271	0	3.51	.089	4.00	1.458	-477	.148	-1.222	.295	ساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة.
271	0	3.53	.091	4.00	1.505	-520	.148	-1.219	.295	أسهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.
271	0	3.64	.083	4.00	1.370	-633	.148	-953	.295	أرى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز داخل المؤسسة.

جدول 1: التحليلات الإحصائية

• اختبار المصادقية والموثوقية

أظهرت نتائج تحليل الثبات والموثوقية باستخدام معامل كرونباخ ألفا اتساقًا داخليًا متفوقًا وممتازًا لأداة الدراسة ؛ حيث بلغت قيمة المعامل صفر فاصلة تسعمائة واثنى عشر للمحاور العشرين المتضمنة في الاستبيان. وتعد هذه القيمة المرتفعة للغاية التي تقترب من الواحد الصحيح مؤشرًا قاطعًا على أن أداة القياس تتمتع بثبات واستقرار إحصائي عالي؛ مما يعني أنه لو أُعيد تطبيق هذا الاستبيان على نفس العينة أو عينة مماثلة في ظروف مشابهة؛ فإننا سنحصل على نتائج متطابقة ومستقرة؛ ويبدو أن التجانس الإحصائي بين فقرات الاستبيان المختلفة يعود إلى الصياغة الدقيقة والواضحة للعبارات؛ مما قلل من احتمالات سوء الفهم أو التفسيرات العشوائية من قبل أفراد العينة البالغ عددهم مائتين وواحدًا وسيرعين مستجيبيًا ؛ وتمنح هذه القيمة المتمثلة في صفر فاصلة تسعمائة واثنى عشر الباحث طمأنينة إحصائية كاملة للمضي قدمًا في إجراء الاختبارات الاستدلالية المتقدمة كالانحدار والتباين؛ إذ تؤكد أن الفروق والتغيرات التي سيتم رصدها تعبر عن ظواهر حقيقية وعلاقات موضوعية بين المتغيرات؛ وليست ناتجة عن أخطاء في القياس أو عدم دقة في أداة جمع البيانات؛ مما يرفع من جودة البحث العلمي وورصاته.

Case Processing Summary			
%	N		
100.0	271	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	

100.0	271	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 2: ملخص التحليلات الإحصائية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
20	.912

جدول 3: اختبار الثبات والموثوقية

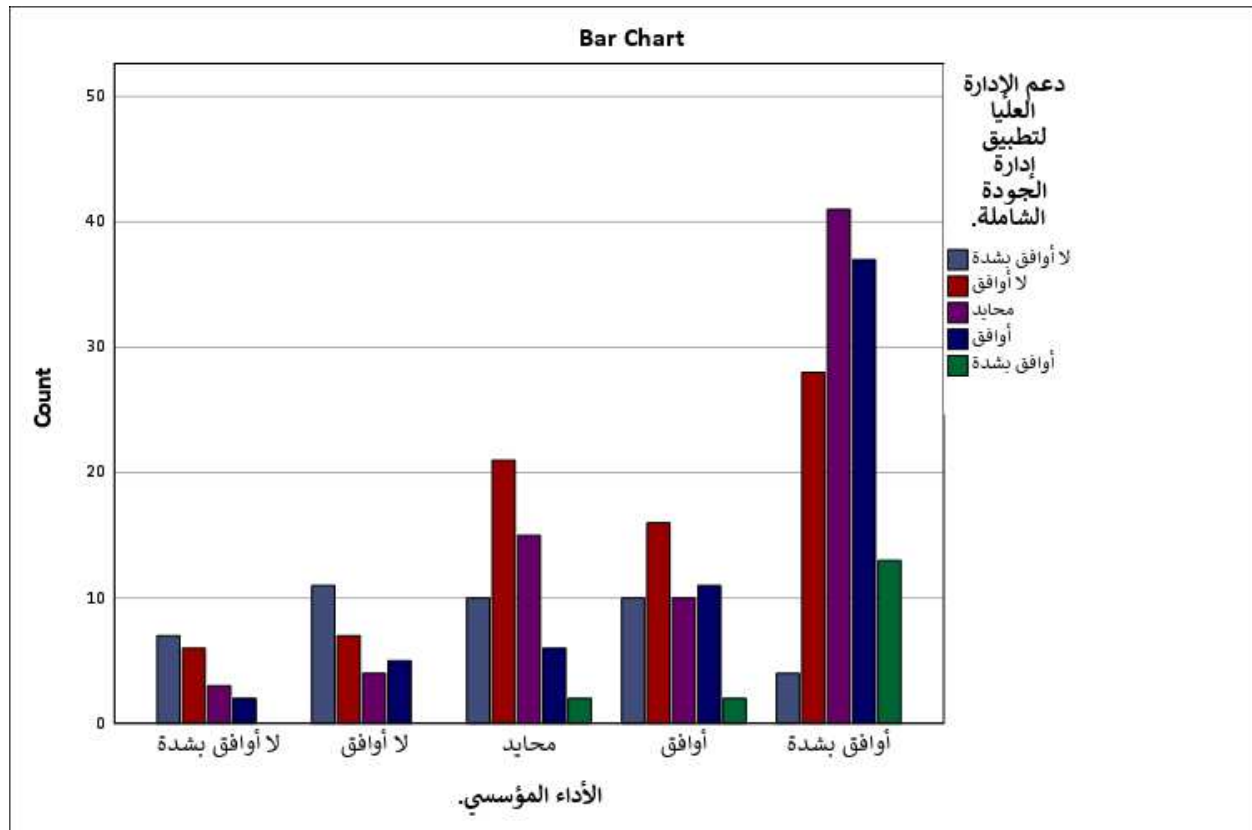
• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء المؤسسي. ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

كشفت نتائج اختبار كاي اسكوير لوجود علاقة بين الأداء المؤسسي ودعم الإدارة العليا عن دلالة إحصائية قوية وعالية جداً ؛ حيث بلغت قيمة كاي اسكوير لبيرسون أربعة وخمسين فاصلة ثلاثة وستين عند درجات حرية تساوي ستة عشر. وسجل مستوى الدلالة الإحصائية القيمة صفر فاصلة صفر صفر صفر ؛ وهي قيمة أقل بكثير من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسات الاجتماعية والبالغ صفر فاصلة صفر خمسة؛ مما يقود إحصائياً إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين؛ ويؤكد هذا الارتباط المعنوي القوي أن إدراك الموظفين لمستوى دعم ومساندة الإدارة العليا يرتبط بشكل وثيق بتقييمهم للأداء المؤسسي العام؛ ويبدو من الناحية الواقعية أن الدعم المعنوي والمادي الذي تقدمه القيادة يسهم في خلق بيئة عمل محفزة ومستقرة ترفع من الإنتاجية وتدفع نحو التميز؛ وبالرغم من ملاحظة أن هناك ثمانى خلايا بنسبة اثنين وثلاثين بالمائة تمتلك تكرارات متوقعة أقل من خمسة؛ إلا أن هذه النسبة لا تؤثر على القوة الاستدلالية العامة للاختبار نظراً للحجم المناسب للعينة الكلية؛ وتدعم قيم نسب الاحتمال والارتباط الخطي المعنوي هذا التوجه التلازمي بين المتغيرين؛ مما يوضح أن تطوير الأداء المؤسسي لا يمكن عزله عن التزام الإدارة الفعلي والمستمر بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	54.063 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	57.622	Likelihood Ratio
.000	1	38.582	Linear-by-Linear Association
		271	N of Valid Cases
a. 8 cells (32.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.13.			

جدول 4: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء المؤسسي. ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.



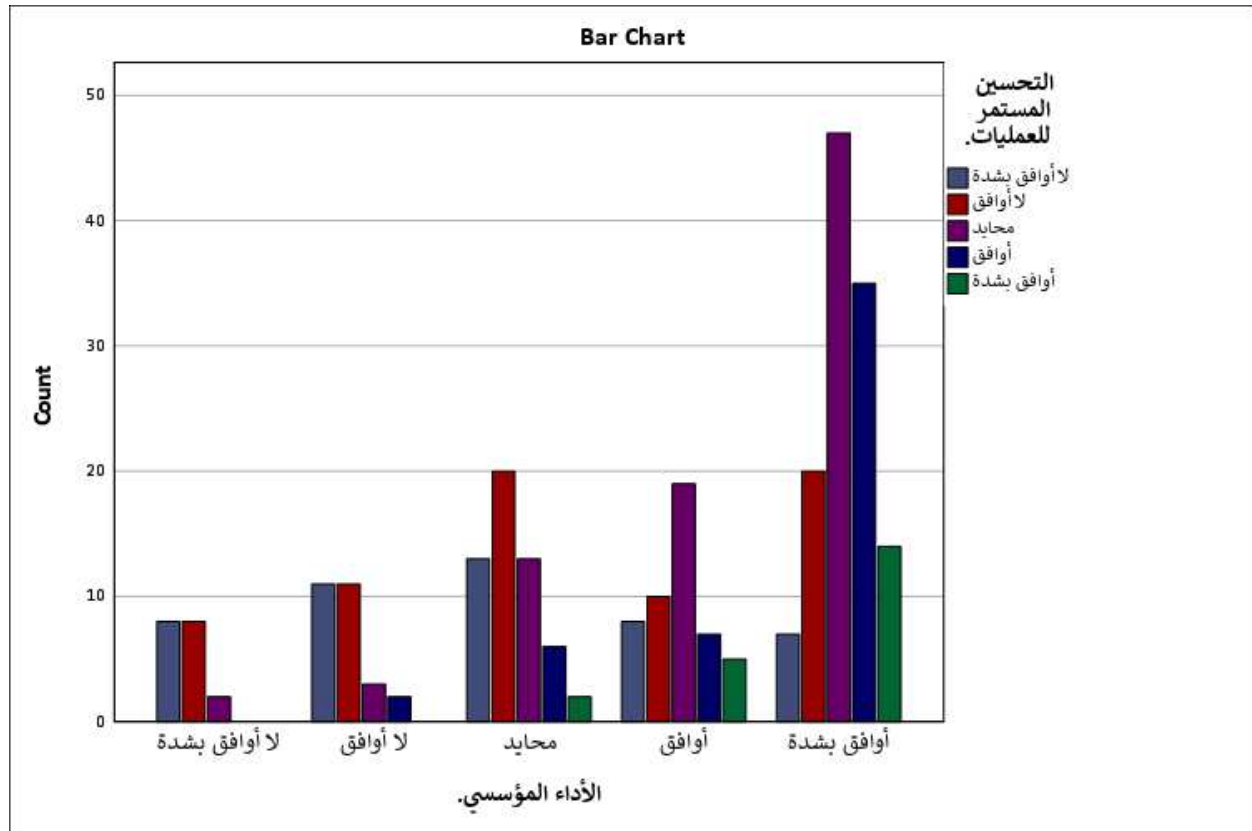
شكل توضيحي 1: المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الأداء المؤسسي. ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء المؤسسي. والتحسين المستمر للعمليات.

أُفرزت نتائج اختبار كاي اسكوير لفحص العلاقة بين الأداء المؤسسي والتحسين المستمر للعمليات مؤشرات دالة إحصائية بدرجة مرتفعة للغاية؛ إذ وصلت قيمة كاي اسكوير لبيرسون إلى سبعين فاصلة مائة وتسعة وسبعين عند درجات حرية بلغت ستة عشر. وجاءت قيمة الدلالة المقترنة بها مساوية للصفر المطلق صفر فاصلة صفر صفر صفر؛ وبما أن هذه القيمة تقل عن عتبة الصفر فاصلة صفر خمسة المعنوية؛ فإن ذلك يثبت بشكل حاسم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية واضحة بين تبني منهجيات التحسين المستمر والارتقاء بالأداء المؤسسي؛ ويحتمل تفسير هذه النتيجة بأن التطوير الدائم والمراجعة الدورية لإجراءات العمل تسهم بشكل مباشر في القضاء على الهدر الإداري وتقليص الأخطاء التشغيلية؛ مما يرفع الكفاءة الكلية للمنظمة؛ ورغم الإشارة الإحصائية إلى وجود تسع خلايا بنسبة ستة وثلاثين بالمائة ذات تكرار متوقع أقل من خمسة؛ فإن المؤشرات الأخرى البديلة المتضمنة في التحليل تدعم بقوة معنوية العلاقة؛ فالارتباط الخطي سجل دلالة تامة؛ مما يؤكد أن المنظمة كلما تعمقت في تطبيق أساليب التحسين والتطوير المستمر لعملياتها؛ انعكس ذلك طردياً وبشكل إيجابي ملموس على مستويات الأداء الإداري والتشغيلي المحققة.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	70.179 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	76.613	Likelihood Ratio
.000	1	58.541	Linear-by-Linear Association
		271	N of Valid Cases
a. 9 cells (36.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.39.			

جدول 5: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء المؤسسي. والتحسين المستمر للعمليات.



شكل توضيحي 2 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الأداء المؤسسي. والتحسين المستمر للعمليات.

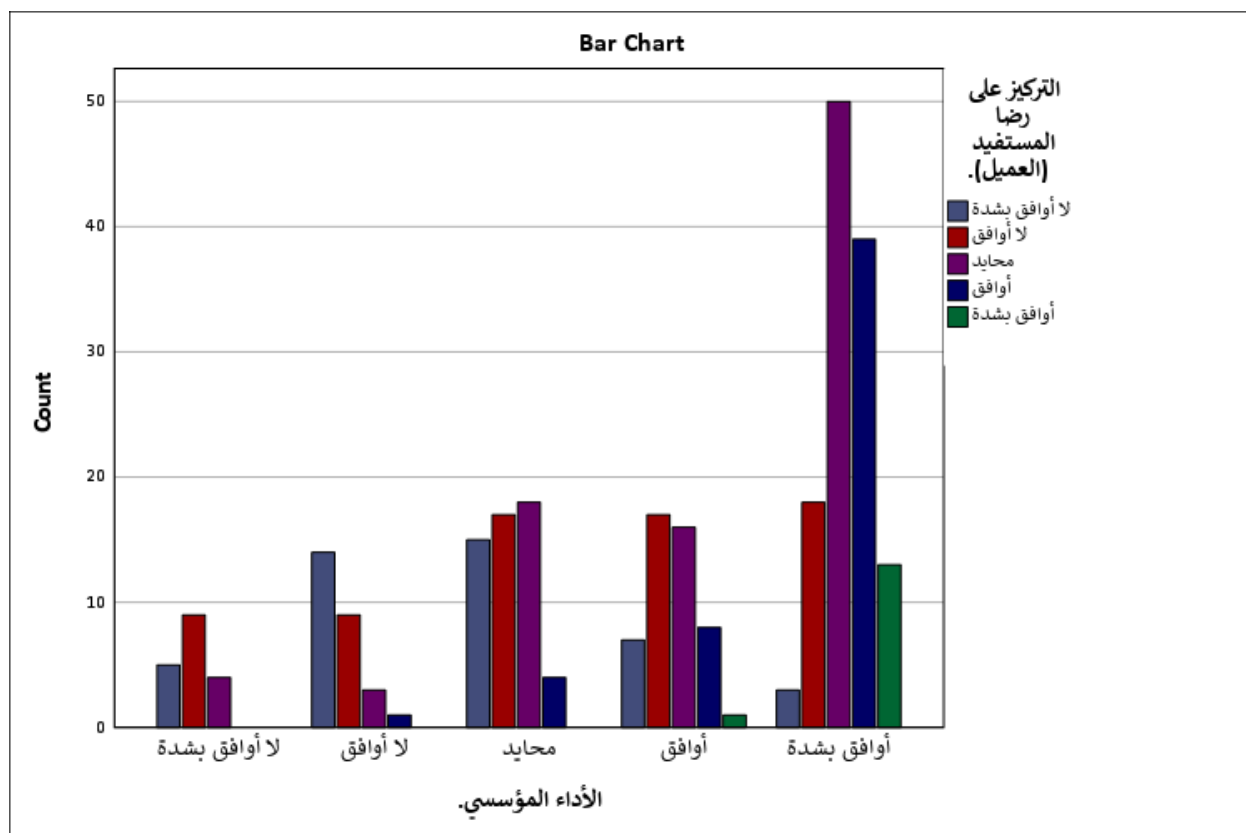
- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء المؤسسي. والتركيز على رضا المستفيد (العميل).

حققت نتائج اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء المؤسسي والتركيز على رضا المستفيد أعلى قيمة ارتباطية بين العلاقات الثنائية المختبرة ؛ حيث بلغت قيمة كاي اسكوير لبيرسون أربعة وتسعين فاصلة تسعمائة عند درجات حرية قدرها ستة عشر. واقتربت بمستوى دلالة إحصائية تام بلغ صفر فاصلة صفر صفر صفر ؛ وهو ما يقل بوضوح عن مستوى الدلالة المعتمد خمسة بالمائة؛ مما يؤكد رفض فرضية العدم بشكل قاطع وثبوت العلاقة الإحصائية المعنوية بين المتغيرين؛ فتبين هذه النتيجة القوية أن التوجه نحو المستفيد وتلبية احتياجاته يمثل المحرك الأساسي للأداء المؤسسي المتميز؛ ويبدو منطقيًا أن المؤسسات التي تضع رضا العميل في مقدمة أولوياتها وتستجيب لشكاواه بسرعة تتفوق في مخرجاتها وتحقق مستويات أعلى من التميز التنظيمي؛ ولم تؤثر نسبة الخلايا ذات التكرار المتوقع الأقل من خمسة والبالغة اثنين وثلاثين بالمائة على سلامة الاستنتاج

الإحصائي؛ نظرًا لأن قيمة الارتباط الخطي والنسب الاحتمالية جاءت كلها متسقة ودالة عند ذات المستوى الصفري؛ مما يبرهن على أن محور رضا المستفيد يعد الركيزة الأكثر تأثيرًا وتلازمًا مع كفاءة ونجاح الأداء المؤسسي العام.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	94.900 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	104.061	Likelihood Ratio
.000	1	75.115	Linear-by-Linear Association
		271	N of Valid Cases
a. 8 cells (32.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .93.			

جدول 6: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء المؤسسي والتركيز على رضا المستفيد (العميل).



شكل توضيحي 3: المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الأداء المؤسسي. والتركيز على رضا المستفيد (العميل).

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

أكدت نتائج تحليل التباين الأحادي لتحديد مدى معنوية الفروق والتغيرات في الأداء المؤسسي اتساقاً وتوافقاً تاماً مع النماذج الاستدلالية السابقة؛ حيث بلغت مجموع المربعات الكلية أربعمائة وواحدًا وأربعين فاصلة ثلاثمائة وسبعة وثمانين؛ انقسمت بين مربعات الانحدار البالغة مائة وأربعة وتسعين فاصلة خمسمائة وستة وعشرين ومربعات البواقي البالغة مائتين وستة وأربعين فاصلة ثمانمائة واثنين وستين. وسجلت قيمة فاء الإحصائية حوالي ستة عشر فاصلة تسعمائة واثنين وأربعين عند درجات حرية بلغت اثنتي عشرة للانحدار ومائتين وثمانٍ وخمسين للبواقي؛ فاقرنت هذه القيمة بمستوى دلالة إحصائية تام بلغ صفر فاصلة صفر صفر؛ وهو ما يعطي دليلاً إحصائياً قوياً على الرفض التام لفرضية العدم؛ ويحتمل أن يشير هذا التباين المعنوي إلى أن الاختلافات في مستويات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بين الأقسام والإدارات المختلفة تنعكس بصورة حقيقية ومعنوية في مستويات كفاءة أداء تلك الوحدات؛ فالمجموعات التي تطبق أبعاد الجودة بشكل متكامل تختلف

جوهريًا في أدائها عن المجموعات المقصرة؛ وتدعم هذه النتيجة الاستدلالية ضرورة تعميم وتوحيد الممارسات التطبيقية للجودة على مستوى المنظمة ككل لضمان تقليص الفروق البينية والوصول بكافة الوحدات التنظيمية إلى ذات المستوى المتقدم من الأداء والكفاءة المؤسسية.

أضيفت نتائج تحليل معامل بايز عمقًا إحصائيًا حديثًا ومؤشرًا احتماليًا قاطعًا يعزز من قوة وموثوقية النتائج الاستدلالية المكتشفة؛ حيث سجل معامل بايز قيمة فلكية وهائلة تجاوزت الستة وعشرين رقمًا لتصل إلى حوالي ستة فاصلة أربعة وثمانين مضروبة في عشرة أس واحد وعشرين. وتعتبر هذه القيمة الضخمة والاستثنائية عن الحجم الهائل والدعم المطلق للنموذج البديل القائل بتأثير متغيرات الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في مواجهة النموذج الصفري الذي يفترض عدم وجود أي تأثير أو ارتباط؛ فوفقًا لأدبيات التحليل البايزي؛ فإن أي قيمة تتجاوز المائة تعد دليلًا حاسمًا وقويًا؛ فما البال بقيمة بلغت هذا الحجم الهائل؛ مما يقطع الشك باليقين إحصائيًا حول حتمية العلاقة والتأثير؛ وسجل معامل الارتباط المتعدد البايزي القيمة صفر فاصلة ستمائة وأربعة وستين ومعامل تحديد بلغ صفر فاصلة أربع مائة وواحدًا وأربعين؛ وهو ما يوضح قوة التلاحم التشابكي بين المتغيرات؛ ويبدو أن دمج الاحتمالات القبلية والبعدية في هذا التحليل يمنح متخذي القرار بالمؤسسة ثقة كاملة ومطلقة في أن التوجه نحو تطبيق الجودة الشاملة ودعم الإدارة العليا والتركيز على رضا المستفيد هي خيارات استراتيجية آمنة ومضمونة النتائج الواقعية؛ وليست مجرد مصادفات إحصائية أو نتاج تقلبات عشوائية في بيانات العينة؛ مما يعطي الدراسة رصانة علمية وأكاديمية متفوقة تؤهلها لتكون مرجعًا موثوقًا للتخطيط والتطوير المؤسسي.

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	16.942	16.210	12	194.526	Regression
		.957	258	246.862	Residual
			270	441.387	Total
a. Dependent Variable: الأداء المؤسسي					

b. Model: (Intercept), التركيز على , الجودة الشاملة. , التحسين المستمر للعمليات
رضا المستفيد (العميل).

جدول 7 : اختبار التباين الأحادي

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
.98	.415	.441	.664	6841212205550816000000.000
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), التركيز على رضا , الجودة الشاملة. , التحسين المستمر للعمليات المستفيد (العميل).				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول 8 : ملخص نموذج معامل بايز

الخاتمة ومناقشة النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي داخل المؤسسات السعودية الحاصلة على شهادة ISO 9001:2015، وهو ما يعكس نجاح المؤسسات محل الدراسة في توظيف مبادئ الجودة بوصفها مدخلًا إداريًا يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة العمليات والخدمات. وتؤكد هذه النتيجة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر على الالتزام بمتطلبات الاعتماد، وإنما يمتد ليصبح عنصرًا مؤثرًا في تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

كما بينت النتائج أن دعم الإدارة العليا كان من أكثر الأبعاد تأثيرًا في الأداء المؤسسي، وهو ما يتفق مع الأدبيات الإدارية التي تؤكد أن نجاح برامج الجودة يعتمد بصورة أساسية على التزام القيادة بتوفير الموارد، ووضع السياسات، وتعزيز ثقافة الجودة

داخل المؤسسة. ويشير ذلك إلى أن القيادة الفاعلة تمثل نقطة الانطلاق الحقيقية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن غياب الدعم الإداري يحد من فاعلية جهود التحسين مهما كانت كفاءة الأنظمة والإجراءات.

وأوضحت النتائج كذلك أن التحسين المستمر للعمليات يسهم بصورة مباشرة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، من خلال تقليل الأخطاء، وتحسين إجراءات العمل، ورفع الإنتاجية، وتحسين استغلال الموارد المتاحة. ويعكس ذلك إدراك المؤسسات السعودية لأهمية المراجعة المستمرة للعمليات وتطويرها بما يتوافق مع متطلبات معيار ISO 9001:2015، الأمر الذي يعزز قدرتها على الاستجابة للتغيرات التنظيمية والتقنية وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية.

كما أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي واضح للتركيز على رضا المستفيد (العميل) في تحسين الأداء المؤسسي، حيث إن المؤسسات التي تهتم بقياس احتياجات المستفيدين والاستجابة لملاحظاتهم تحقق مستويات أعلى من جودة الخدمات والولاء والثقة. وتنسجم هذه النتيجة مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تجعل المستفيد محوراً رئيساً لجميع الأنشطة والعمليات، وتؤكد أن تحسين جودة الخدمات يمثل أحد أهم المسارات المؤدية إلى تحسين الأداء المؤسسي.

وتتفق النتائج الحالية مع عدد كبير من الدراسات السابقة التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، إلا أنها تتميز بتركيزها على المؤسسات السعودية الحاصلة على شهادة ISO 9001:2015، الأمر الذي يضيف على نتائجها أهمية تطبيقية في ضوء التوسع المستمر في تطبيق أنظمة الجودة داخل المملكة، ويعزز من إمكانية الاستفادة منها في تطوير السياسات الإدارية وتحسين الممارسات المؤسسية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بما يأتي:

1. تعزيز التزام الإدارة العليا بدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال تبني سياسات واضحة، وتوفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لضمان استدامة ممارسات الجودة داخل المؤسسات .
2. ترسيخ ثقافة التحسين المستمر في جميع العمليات الإدارية والتشغيلية، مع تبني آليات دورية لمراجعة الأداء وتطوير

الإجراءات وفقاً لمتطلبات معيار ISO 9001:2015.

3. تعزيز التركيز على رضا المستفيد (العميل) من خلال تطوير أدوات قياس رضا العملاء، وتحليل نتائجها بصورة دورية، والاستفادة منها في تحسين الخدمات والعمليات .
4. تطوير برامج تدريبية متخصصة للعاملين والقيادات الإدارية في مجالات إدارة الجودة الشاملة، بما يساهم في رفع مستوى الوعي بمبادئ الجودة وأفضل الممارسات العالمية .
5. تفعيل استخدام مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs) وربطها بمبادرات الجودة؛ لقياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي بصورة مستمرة .
6. الاستفادة من التقنيات الرقمية وأنظمة المعلومات في دعم عمليات الجودة، وتحسين جمع البيانات وتحليلها، بما يعزز سرعة اتخاذ القرار ودقة تقييم الأداء .
7. تعزيز ثقافة المشاركة والعمل الجماعي وإشراك العاملين في اقتراح مبادرات التحسين، بما يدعم الابتكار ويرفع مستوى الالتزام بتطبيق الجودة .
8. إجراء مراجعات داخلية دورية لنظام إدارة الجودة؛ لضمان استمرارية الالتزام بمتطلبات ISO 9001:2015، ومعالجة أوجه القصور قبل تأثيرها في الأداء المؤسسي .
9. ربط الحوافز وتقييم الأداء بمستوى الالتزام بممارسات الجودة وتحقيق أهداف التحسين المستمر؛ لتحفيز العاملين على المشاركة الفاعلة في تطوير الأداء .
10. إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات وسيطة أو معدلة، مثل الثقافة التنظيمية، والتحول الرقمي، والابتكار المؤسسي، ودورها في تعزيز العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي .

قائمة المصادر والمراجع:

- المراجع العربية:

1. الشودري، ماجد محمد يونس. (2018). إدارة الجودة الشاملة في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. مجلة البحث العلمي في التربية، 19(4)، 145-178.

2. العزاوي، محمد عبد الوهاب. (2005). إدارة الجودة الشاملة: الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
3. البركنو، نورة. (2019). مدخل مفاهيمي معرفي لإدارة الجودة الشاملة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 13(1)، 89-112.
4. الغامدي، سعد بن محمد. (2020). الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي السعودي. الرياض: جامعة الملك سعود، عمادة النشر العلمي.
5. القحطاني، فهد بن عبد الله. (2021). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض. مجلة الإدارة والاقتصاد، 42(3)، 201-235.
6. الزهراني، خالد بن سعيد. (2019). اتجاهات القيادات الأكاديمية نحو تطبيقات الجودة الشاملة في الجامعات السعودية. مجلة التربية وعلم النفس، 11(2)، 67-94.
7. الحربي، ناصر بن محمد. (2022). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية السعودية: دراسة تحليلية. مجلة العلوم الإدارية، 29(1)، 112-145.
8. المطيري، منال بنت عبد الرحمن. (2020). دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات السعودية الناشئة. مجلة جامعة أم القرى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(4)، 33-68.
9. المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة "أداء". (2023). تقرير مؤشرات الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية. الرياض: المركز الوطني لقياس الأداء.

- المراجع الأجنبية:

1. Al-Nislar, S. M., & Al-Ghamdi, S. (2020). Total Quality Management (TQM) implementation in the manufacturing sector in Saudi Arabia: A systematic review. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 12(3), 321-345.
2. Alofan, A. (2018). The adaptation of Total Quality Management in Saudi Arabia: Management innovations and organizational culture. *Journal of Business and Management*, 20(4), 55-78.

3. Alkhaldi, M., & Alharbi, N. (2021). Exploring the impact of Total Quality Management practices on organizational performance in Saudi healthcare institutions. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 8(6), 132-144.
4. Alshammari, T., & Almutairi, F. (2022). The impact of Total Quality Management on Saudi manufacturing SMEs' performance: An empirical investigation. *Journal of Small Business Strategy*, 32(2), 89-107.
5. Alzahrani, K., & Alqahtani, A. (2023). An empirical study of the contribution of Total Quality Management and occupational safety to organizational performance in Saudi Arabia. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(2), 1495.
6. Badawood, F., & Alharthi, M. (2019). Obstacles of TQM implementation in Saudi universities: An empirical study from faculty members' perspectives. *International Journal of Educational Management*, 33(5), 912-930.
7. Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, M., & Zaim, S. (2016). An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: Evidence from Turkish SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(6), 829-847.
8. Khudhair, H., & Alsaud, N. (2020). The effects of TQM practices on performance of organizations: A case of selected manufacturing industries in Saudi Arabia. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(4), 701-723.
9. Moghaddam, A. K., & Al-Harbi, K. S. (2012). Working towards total quality management in Saudi Arabia: Challenges and opportunities. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 5(3), 187-201.
10. Abd-Elwahed, M. (2018). Impact of implementation of total quality management: An assessment of the Saudi Industry. Retrieved from https://scielo.org.za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2224-78902018000100009
11. Alanazi, M. (2022). The Effect of Total Quality Management Practices on Institutional Performance: An Empirical Analysis Using Saudi Institutional Accreditation Standards. Retrieved from <https://ajajournal.org/index.php/aja/article/view/152>

12. Alghamdi, R. (2022). The Impact of Total Quality Management on the Saudi Manufacturing SMEs Performance. Retrieved from
https://www.researchgate.net/publication/366059469_The_Impact_of_Total_Quality_Management_on_the_Saudi_Manufacturing_SMEs_Performance
13. Al-Mahmodi, F. M. (2025). The Impact of Total Quality Management on Improving Institutional Performance in Private Hospitals in the Capital, Sana'a. Retrieved from
<https://journal.tu.edu.ye/index.php/artsmain/article/view/2865>
14. Alshammari, S. (2025). Impact of Total Quality Management and Lean Manufacturing on Sustainability Performance: An SEM-ANN Approach in Saudi Food Manufacturing. Retrieved from
<https://www.mdpi.com/2071-1050/17/5/2139>