

أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المؤسسات السعودية الحاصلة على

شهادة ISO 9001:2015

إعداد الطالب/

عبدالمحسن أحمد العاثيري

الرقم الجامعي/

261000015

إشراف/

د. فايز علي جراد

د. الفيصل عبدالحميد محمد

العام الدراسي

2026

وقل عسى أن يكون  
خيرا عسى أن يكون

## إهداء

إلى من غرس فيَّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،

إلى من كان دعاؤهم سرّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،

إلى والديَّ الكريمين، أهدي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا وتقديرًا.

وإلى من ساندني وشجّعني في مسيرتي العلمية،

إلى إخوتي وأصدقائي وزملائي،

لكم جميعًا أهدي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعمٍ صادق.

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمُشرفي الكريم الأستاذ الدكتور د. الفيصل عبد الحميد، د. فايز جرّاد، الذي كان لدعمها العلمي، وتوجيهاتهم السديدة، وملاحظاتهم القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة. لقد كان مثلاً يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم وجهدهم وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال فترة إعداد

الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، وخاصة والديّ العزيزين، الذين كان لدعائهما

ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

## فهرس المحتويات

|         |                                      |
|---------|--------------------------------------|
| 3.....  | إهداء                                |
| 4.....  | شكر وتقدير                           |
| 7.....  | قائمة الجداول                        |
| 9.....  | فهرس الأشكال                         |
| 10..... | المستخلص                             |
| 11..... | الفصل الأول                          |
| 12..... | المقدمة                              |
| 13..... | مشكلة الدراسة                        |
| 14..... | أهمية الدراسة                        |
| 14..... | أهداف الدراسة                        |
| 15..... | تساؤلات الدراسة                      |
| 15..... | فرضيات الدراسة                       |
| 16..... | النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث |
| 19..... | الفصل الثاني                         |
| 19..... | الدراسات السابقة                     |
| 20..... | المقدمة                              |
| 21..... | المتغير التابع والمستقل              |
| 24..... | الدراسات السابقة                     |
| 28..... | الإطار النظري للدراسة                |
| 32..... | الفصل الثالث                         |
| 32..... | منهجية الدراسة                       |
| 33..... | المقدمة                              |
| 34..... | مجتمع البحث                          |
| 34..... | المنهجية وطرق البحث                  |

|         |                          |
|---------|--------------------------|
| 35..... | خطوات جمع البيانات ..... |
| 37..... | أدوات الدراسة.....       |
| 37..... | حدود البحث.....          |
| 39..... | الفصل الرابع.....        |
| 39..... | نتائج الدراسة.....       |
| 40..... | المقدمة.....             |
| 41..... | تحليل البيانات.....      |
| 85..... | المناقشة.....            |
| 86..... | الخاتمة.....             |
| 87..... | التوصيات.....            |
| 89..... | المراجع.....             |
| 94..... | الملاحق.....             |
| 99..... | Abstract.....            |

## قائمة الجداول

|    |                                                                                                                   |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 43 | جدول 1 : التحليلات الإحصائية.....                                                                                 |
| 44 | جدول 2 : التحليل الإحصائي للعمر.....                                                                              |
| 46 | جدول 3 : التحليل الإحصائي للجنس.....                                                                              |
| 47 | جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية.....                                                                     |
| 49 | جدول 5 : التحليل الإحصائي لالتزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.....                |
| 50 | جدول 6 : التحليل الإحصائي لتوفير الإدارة العليا الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة..... |
| 52 | جدول 7 : التحليل الإحصائي لتشجيع الإدارة العاملين على المشاركة في تحسين جودة الأداء المؤسسي.....                  |
| 53 | جدول 8 : التحليل الإحصائي لحرص الإدارة على نشر ثقافة الجودة الشاملة بين جميع العاملين.....                        |
| 55 | جدول 9 : التحليل الإحصائي لاعتماد المؤسسة أساليب التحسين المستمر لتطوير إجراءات العمل.....                        |
| 56 | جدول 10 : التحليل الإحصائي لمراجعة العمليات التشغيلية بصورة دورية لاكتشاف فرص التحسين.....                        |
| 58 | جدول 11 : التحليل الإحصائي لاستخدام المؤسسة مؤشرات أداء لقياس مستوى جودة العمليات والخدمات.....                   |
| 59 | جدول 12 : التحليل الإحصائي لمساهمة برامج التحسين المستمر في رفع كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية.....        |
| 61 | جدول 13 : التحليل الإحصائي لاهتمام المؤسسة بقياس مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة.....                     |
| 62 | جدول 14 : التحليل الإحصائي لاستجابة المؤسسة بسرعة لملاحظات وشكاوى المستفيدين.....                                 |
| 64 | جدول 15 : التحليل الإحصائي لعمل المؤسسة على تطوير خدماتها بما يتوافق مع احتياجات وتوقعات المستفيدين.....          |
| 65 | جدول 16 : التحليل الإحصائي لمساهمة التغذية الراجعة من المستفيدين في تحسين جودة الخدمات والعمليات.....             |
| 67 | جدول 17 : التحليل الإحصائي لمساهمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي.....                  |
| 68 | جدول 18 : التحليل الإحصائي لأداء تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى رفع كفاءة العاملين في المؤسسة.....                |
| 70 | جدول 19 : التحليل الإحصائي لمساعدة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة.....      |
| 71 | جدول 20 : التحليل الإحصائي لمساهمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.....              |
|    | جدول 21 : التحليل الإحصائي للاعتقاد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي         |
| 73 | وتحقيق التميز داخل المؤسسة.....                                                                                   |
| 74 | جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية.....                                                                           |
| 74 | جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية.....                                                                           |
| 75 | جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء المؤسسي ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.....       |
| 77 | جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء المؤسسي والتحسين المستمر للعمليات.....                             |
| 78 | جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء المؤسسي والتركيز على رضا المستفيد (العميل).....                    |
| 80 | جدول 27 : ملخص النموذج.....                                                                                       |
| 80 | جدول 28 : تحليل التباين.....                                                                                      |

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| جدول 29 : معاملات تحليل الانحدار المتعدد ..... | 81 |
| جدول 30 : اختبار التباين الأحادي .....         | 83 |
| جدول 31 : ملخص نموذج معامل بايز .....          | 84 |

## فهرس الأشكال

- شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر ..... 45
- شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني للجنس ..... 46
- شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية ..... 48
- شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لالتزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ..... 49
- شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لتوفير الإدارة العليا الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة ..... 51
- شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لتشجيع الإدارة العاملين على المشاركة في تحسين جودة الأداء المؤسسي ..... 52
- شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لحرص الإدارة على نشر ثقافة الجودة الشاملة بين جميع العاملين ..... 54
- شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لاعتماد المؤسسة أساليب التحسين المستمر لتطوير إجراءات العمل ..... 55
- شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لمراجعة العمليات التشغيلية بصورة دورية لاكتشاف فرص التحسين ..... 57
- شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لاستخدام المؤسسة مؤشرات أداء لقياس مستوى جودة العمليات والخدمات ..... 58
- شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لمساهمة برامج التحسين المستمر في رفع كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية ..... 60
- شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لاهتمام المؤسسة بقياس مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة ..... 61
- شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لاستجابة المؤسسة بسرعة لملاحظات وشكاوى المستفيدين ..... 63
- شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لعمل المؤسسة على تطوير خدماتها بما يتوافق مع احتياجات وتوقعات المستفيدين ..... 64
- شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمساهمة التغذية الراجعة من المستفيدين في تحسين جودة الخدمات والعمليات ..... 66
- شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لمساهمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي ..... 67
- شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لأداء تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى رفع كفاءة العاملين في المؤسسة ..... 69
- شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لمساعدة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة .. 70
- شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لمساهمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة ..... 72
- شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني للاعتقاد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز داخل المؤسسة ..... 73
- شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الأداء المؤسسي ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ..... 76
- شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الأداء المؤسسي والتحسين المستمر للعمليات ..... 77
- شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الأداء المؤسسي والتركيز على رضا المستفيد (العميل) ..... 79
- شكل توضيحي 24 : شكل الانتشار للبواقي ..... 81
- شكل توضيحي 25 : مصفوفة شكل الانتشار ..... 82

## المستخلص

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 يسهم 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.

# الفصل الأول

## 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 عربيًا 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؟

#### 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.

#### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأغراض التالية:

1. تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السعودية (عينه 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.

#### تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في

المؤسسات السعودية؟ ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العميل، إدارة الموارد،

التحسين المستمر) في عينة الدراسة؟

2. ما مستوى الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفاعلية، الابتكار) في عينة الدراسة؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي؟

4. ما هي أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البيئة السعودية؟

#### 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.

## النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

اعتمدت هذه الدراسة على نظرية إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management Theory - TQM) بوصفها الإطار النظري الرئيس الذي يفسر العلاقة بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي داخل المؤسسات السعودية الحاصلة على شهادة ISO 9001:2015. وتُعد هذه النظرية من أكثر النظريات الإدارية شمولاً في تفسير كيفية تحقيق المؤسسات للتميز التنظيمي من خلال التحسين المستمر، والتركيز على العميل، ومشاركة جميع العاملين، والاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات. وقد تطورت هذه النظرية نتيجة إسهامات عدد من رواد الجودة مثل إدوارد ديمينج (Deming) وجوزيف جوران (Juran) وفيليب كروسبي (Crosby)، الذين أكدوا أن الجودة ليست مسؤولية قسم معين داخل المنظمة، وإنما هي فلسفة إدارية متكاملة تشمل جميع المستويات الإدارية والوظيفية، وتسعى إلى بناء ثقافة تنظيمية تجعل الجودة جزءاً من الممارسات اليومية لجميع العاملين. وتنطلق نظرية إدارة الجودة الشاملة من فرضية أساسية مفادها أن الأداء المؤسسي المتميز لا يتحقق من خلال الرقابة التقليدية أو تصحيح الأخطاء بعد وقوعها، وإنما من خلال تصميم العمليات بصورة صحيحة منذ البداية، والاعتماد على التحسين المستمر، ومنع الأخطاء قبل حدوثها، وتطوير العمليات الإدارية والإنتاجية والخدمية بشكل دائم. كما تؤكد النظرية أن رضا العملاء يمثل المؤشر النهائي لنجاح المؤسسة، وأن جميع الأنشطة والعمليات ينبغي أن تُبنى بما يحقق احتياجات المستفيدين الحاليين والمتوقعين، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على كفاءة الأداء المؤسسي واستدامته.

وترتكز نظرية إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تشكل الأساس العلمي للدراسة الحالية. ويتمثل أول هذه المبادئ في التركيز على العميل، حيث ترى النظرية أن جودة الأداء لا تُقاس من وجهة نظر المؤسسة فقط، وإنما من خلال مدى قدرة المؤسسة على تلبية توقعات العملاء والمستفيدين وتحقيق رضاهم بصورة مستمرة. أما المبدأ الثاني فهو التحسين المستمر (Continuous Improvement) الذي يؤكد أن جميع العمليات التنظيمية قابلة للتطوير، وأن المؤسسة الناجحة هي التي تعمل بصورة دائمة على تحسين إجراءاتها وأساليب عملها وتقليل الهدر والأخطاء وزيادة الكفاءة التشغيلية.

كما تؤكد النظرية أهمية القيادة الإدارية الفاعلة باعتبارها المحرك الأساسي لنجاح برامج الجودة، إذ تقع على عاتق الإدارة العليا مسؤولية نشر ثقافة الجودة، وتوفير الموارد اللازمة، وتحفيز العاملين، ووضع الأهداف الاستراتيجية المرتبطة بالأداء والجودة. كذلك تؤكد النظرية على مشاركة العاملين وتمكينهم، حيث يُنظر إلى الموظفين باعتبارهم العنصر الأكثر تأثيراً في نجاح تطبيق الجودة الشاملة، لذلك يجب إشراكهم في اتخاذ القرارات، وتشجيعهم على تقديم المقترحات، وتوفير التدريب المستمر لهم، بما يساهم في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة الأداء المؤسسي.

وتبرز كذلك أهمية الإدارة المبنية على العمليات (Process Management) ، حيث تركز النظرية على أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من العمليات المترابطة، وأن تحسين الأداء لا يتحقق من خلال تطوير الأقسام بشكل منفصل، وإنما عبر تحسين العمليات المتكاملة التي تربط بين مختلف الإدارات. ويؤدي هذا المدخل إلى تقليل الازدواجية، وتحسين التنسيق، وتسريع تقديم الخدمات، وخفض التكاليف التشغيلية، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء المؤسسي.

ومن المبادئ الجوهرية أيضاً الإدارة بالحقائق والبيانات (Management by Facts) ، حيث تؤكد النظرية ضرورة الاعتماد على البيانات الدقيقة والمؤشرات الإحصائية في قياس الأداء واتخاذ القرارات الإدارية، بدلاً من الاعتماد على الاجتهادات الشخصية أو التقديرات غير العلمية. ولذلك ترتبط إدارة الجودة الشاملة ارتباطاً وثيقاً باستخدام مؤشرات الأداء، وعمليات القياس، والتقييم المستمر، والتحليل الإحصائي، باعتبارها أدوات تساعد الإدارة على اكتشاف نقاط القوة والضعف، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب.

وتكتسب هذه النظرية أهمية خاصة في الدراسة الحالية نظراً لارتباطها المباشر بمعيار ISO 9001:2015، الذي يُعد من أشهر أنظمة إدارة الجودة عالمياً، حيث يقوم هذا المعيار على مجموعة من المبادئ المستمدة أساساً من فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مثل التركيز على العميل، والقيادة، وإشراك العاملين، ومدخل العمليات، والتحسين المستمر، واتخاذ القرارات المبنية على الأدلة، وإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة. ومن ثم فإن المؤسسات السعودية الحاصلة على شهادة ISO 9001:2015 تكون قد تبنت بالفعل العديد من ممارسات الجودة الشاملة، مما يجعل نظرية إدارة الجودة الشاملة الإطار العلمي الأكثر ملاءمة لتفسير أثر هذه الممارسات في الأداء المؤسسي.

وتساعد النظرية كذلك في تفسير كيفية انعكاس تطبيق الجودة الشاملة على مختلف أبعاد الأداء المؤسسي، سواء من حيث الكفاءة التشغيلية، أو جودة الخدمات، أو سرعة إنجاز الأعمال، أو تحسين استثمار الموارد، أو رفع مستوى رضا العملاء والعاملين، أو تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. فكلما ارتفع مستوى الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة داخل المؤسسة، زادت قدرتها على تحقيق الأداء المؤسسي المتميز، وتحسين الإنتاجية، وتقليل الأخطاء والتكاليف، وتعزيز الاستدامة التنظيمية، وهو ما يتفق مع الفرضية الرئيسة للدراسة.

اعتمدت الدراسة الحالية على نظرية إدارة الجودة الشاملة بوصفها الأساس العلمي الذي يفسر العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة بوصفها المتغير المستقل، والأداء المؤسسي بوصفه المتغير التابع، وذلك من خلال اختبار مدى إسهام ممارسات الجودة الشاملة في رفع كفاءة الأداء داخل المؤسسات السعودية الحاصلة على شهادة ISO 9001:2015. كما توفر هذه النظرية إطاراً

علمياً متكاملًا لتفسير النتائج المتوقعة، وربطها بالدراسات السابقة، وتقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات على تعظيم الاستفادة من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بما يدعم تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

# الفصل الثاني

## الدراسات السابقة

## المقدمة

يمثل الفصل الثاني الركيزة العلمية التي تستند إليها الدراسة، إذ يهدف إلى بناء الأساس الفكري والمعرفي الذي تنطلق منه عملية البحث، من خلال تقديم عرض علمي متكامل للمفاهيم والنظريات والأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة. ويُعد هذا الفصل حلقة الوصل بين مشكلة الدراسة وأهدافها من جهة، والإجراءات التطبيقية التي سيتم تنفيذها في الفصول اللاحقة من جهة أخرى، حيث يساهم في توضيح الخلفية العلمية للموضوع، وتفسير العلاقات المتوقعة بين متغيرات الدراسة في ضوء الأدبيات والنظريات الحديثة.

ويتضمن هذا الفصل مراجعة تحليلية للأدبيات العلمية العربية والأجنبية ذات العلاقة، بما يساعد على تكوين رؤية متكاملة حول التطورات الفكرية التي شهدتها موضوع الدراسة، والاتجاهات البحثية الحديثة، وأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة. كما يساهم هذا العرض في تحديد الفجوات البحثية التي لم تتناولها الدراسات السابقة بصورة كافية، الأمر الذي يبرز القيمة العلمية للدراسة الحالية، ويؤكد إسهامها في إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في البيئة السعودية.

ويهدف هذا الفصل كذلك إلى تقديم إطار علمي متماسك يفسر طبيعة العلاقة بين المفاهيم الرئيسة للدراسة، ويوضح الأسس النظرية التي يمكن من خلالها تفسير النتائج المتوقعة لاحقاً. كما يساعد في بناء التصور الفكري الذي تستند إليه الدراسة عند صياغة نموذجها البحثي، بما يضمن اتساق جميع عناصر البحث وترابطها، ويعزز من قدرة الباحث على تفسير النتائج في ضوء النظريات الإدارية الحديثة والدراسات التطبيقية ذات الصلة.

وتتجلى أهمية هذا الفصل في كونه يوفر الأساس العلمي الذي تنبني عليه بقية فصول الدراسة، إذ يساهم في تعزيز موثوقية البحث من خلال الاستناد إلى أدبيات علمية رصينة، و يتيح للقارئ فهم السياق العلمي الذي جاءت فيه الدراسة، كما يساعد على إبراز القيمة المضافة للدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة، ويوضح كيفية مساهمتها في معالجة إحدى القضايا الإدارية المهمة المرتبطة بتحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات السعودية الحاصلة على شهادة ISO 9001:2015، بما ينسجم مع توجهات التطوير المؤسسي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

## المتغير التابع والمستقل

### - المتغير التابع: الأداء المؤسسي

يشكل الأداء المؤسسي المتغير التابع في هذه الدراسة، ويُقصد به مستوى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية بكفاءة وفاعلية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية، بما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة، ورضا المستفيدين، وتحقيق الاستدامة والقدرة التنافسية. ويُعتبر الأداء المؤسسي أحد أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم مدى نجاحها في تنفيذ خططها وتحقيق رسالتها ورؤيتها، كما يمثل أداة رئيسة للحكم على كفاءة الأنظمة الإدارية المطبقة داخل المؤسسة.

ويتميز مفهوم الأداء المؤسسي بالشمولية، إذ لا يقتصر على النتائج المالية فقط، وإنما يمتد ليشمل مختلف الجوانب التشغيلية والإدارية والتنظيمية التي تعكس مستوى كفاءة المؤسسة. ويشمل ذلك سرعة إنجاز الأعمال، وجودة الخدمات، والإنتاجية، وكفاءة العمليات، ورضا العاملين والعملاء، ومدى قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية والتقنية. ولذلك أصبح الأداء المؤسسي في الفكر الإداري الحديث مفهومًا استراتيجيًا يرتبط بتحقيق القيمة المضافة لجميع أصحاب المصلحة.

وفي المؤسسات السعودية الحاصلة على شهادة ISO 9001:2015، يُمثل الأداء المؤسسي أحد أهم المؤشرات التي تعكس نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة، حيث يفترض أن يؤدي الالتزام بمبادئ الجودة إلى تحسين كفاءة العمليات، وتقليل الأخطاء، وترشيد استخدام الموارد، وزيادة الإنتاجية، ورفع مستوى رضا المستفيدين، وهو ما يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحسين موقعها التنافسي.

كما يتأثر الأداء المؤسسي بعدد من العوامل التنظيمية والإدارية، وفي مقدمتها مدى تبني المؤسسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بصورة فعلية، وليس فقط من خلال الالتزام الشكلي بمتطلبات الاعتماد. لذلك فإن قياس الأداء المؤسسي في هذه الدراسة يمثل وسيلة لتحديد مدى انعكاس تطبيق إدارة الجودة الشاملة على واقع أداء المؤسسات السعودية، ومدى قدرتها على تحقيق التحسين المستدام في مختلف أنشطتها وعملياتها.

## - المتغيرات المستقلة

### 1. دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمثل دعم الإدارة العليا أحد أهم مقومات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ تؤكد الأدبيات الإدارية أن نجاح أي برنامج للجودة يبدأ من التزام القيادة العليا بتبني فلسفة الجودة، وتوفير البيئة التنظيمية المناسبة لتطبيقها. ويقصد بدعم الإدارة العليا مدى اهتمام القيادات الإدارية بتطبيق مبادئ الجودة، وتوفير الموارد البشرية والمالية والتقنية اللازمة، ووضع السياسات والخطط التي تعزز ثقافة الجودة داخل المؤسسة، إضافة إلى متابعة تنفيذها بصورة مستمرة.

وتؤدي الإدارة العليا دورًا محوريًا في نشر ثقافة الجودة بين العاملين، وتحفيزهم على المشاركة في جهود التحسين، وتوفير برامج التدريب والتطوير، وإزالة المعوقات التي قد تواجه عمليات التطبيق. كما تسهم القيادة الفاعلة في بناء بيئة عمل قائمة على الشفافية والعمل الجماعي والتحسين المستمر، بما ينعكس إيجابًا على أداء المؤسسة.

وفي المؤسسات السعودية الحاصلة على شهادة ISO 9001:2015، يكتسب دعم الإدارة العليا أهمية مضاعفة، نظرًا لأن متطلبات المعيار الدولي تؤكد على مسؤولية القيادة في تطوير نظام إدارة الجودة، وتخصيص الموارد اللازمة، وتعزيز التفكير المبني على المخاطر، وضمان التحسين المستمر للعمليات. لذلك يُعد هذا المتغير أحد أكثر العوامل تأثيرًا في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الأداء المؤسسي المتميز.

### 2. التحسين المستمر للعمليات

يشكل التحسين المستمر للعمليات أحد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، ويقصد به سعي المؤسسة بصورة دائمة إلى تطوير عملياتها الإدارية والتشغيلية، بما يؤدي إلى رفع الكفاءة وتقليل الأخطاء والهدر وتحسين جودة الخدمات والمنتجات. ويستند هذا المبدأ إلى أن جميع العمليات قابلة للتحسين مهما بلغت درجة كفاءتها، وأن التطوير المستمر يمثل وسيلة أساسية لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة.

ويتطلب التحسين المستمر الاعتماد على القياس الدوري للأداء، وتحليل البيانات، وتحديد أسباب المشكلات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية المناسبة، مع تشجيع الابتكار ومشاركة العاملين في اقتراح الحلول التطويرية. كما يعتمد على تبني منهجية علمية تقوم على التخطيط والتنفيذ والتقييم والتحسين بصورة متكررة، بما يضمن رفع مستوى جودة العمليات وتحقيق أفضل النتائج.

ويُسهم التحسين المستمر في تعزيز مرونة المؤسسة وقدرتها على الاستجابة للتغيرات البيئية والتكنولوجية، كما يؤدي إلى رفع الإنتاجية، وتقليل التكاليف التشغيلية، وتحسين استغلال الموارد، وتسريع إنجاز العمليات، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على الأداء المؤسسي للمؤسسات السعودية التي تطبق نظم إدارة الجودة وفق متطلبات ISO 9001:2015.

### 3. التركيز على رضا المستفيد (العميل)

يشكل التركيز على رضا المستفيد (العميل) من المبادئ الجوهرية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، حيث تنطلق فلسفة الجودة من أن نجاح المؤسسة يقاس بمدى قدرتها على تلبية احتياجات العملاء والمستفيدين، بل وتجاوز توقعاتهم من خلال تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة مرتفعة بصورة مستمرة.

ويشمل هذا المتغير اهتمام المؤسسة بالتعرف على احتياجات المستفيدين الحالية والمستقبلية، وقياس مستوى رضاهم بصورة دورية، والاستجابة السريعة لملاحظاتهم وشكاواهم، والعمل على تحسين جودة الخدمات بناءً على التغذية الراجعة التي يتم الحصول عليها منهم. كما يتطلب تطوير قنوات التواصل مع العملاء، وتعزيز الثقة المتبادلة، وتقديم خدمات تتسم بالكفاءة والسرعة والدقة.

وتزداد أهمية هذا المتغير في المؤسسات السعودية في ظل توجهات رؤية المملكة 2030 التي تؤكد على تحسين جودة الخدمات الحكومية والخاصة، ورفع مستوى رضا المستفيدين باعتباره أحد أهم مؤشرات الأداء المؤسسي. كما أن معيار ISO 9001:2015 يمنح اهتمامًا كبيرًا لفهم احتياجات العملاء وقياس مدى رضاهم باعتباره أساسًا لتحقيق التحسين المستمر والتميز المؤسسي.

### العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

تفترض الدراسة وجود علاقة تأثير إيجابية بين دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتحسين المستمر للعمليات، والتركيز على رضا المستفيد (العميل) بوصفها المتغيرات المستقلة، وبين الأداء المؤسسي بوصفه المتغير التابع. فكلما ارتفع مستوى التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ الجودة، وتوفرت آليات فعالة للتحسين المستمر، وازداد اهتمام المؤسسة بقياس رضا المستفيدين والاستجابة لاحتياجاتهم، انعكس ذلك بصورة إيجابية على كفاءة العمليات، وجودة الخدمات، والإنتاجية، وترشيد استخدام الموارد، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

وتستند هذه العلاقة إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تؤكد أن الأداء المؤسسي المتميز لا يتحقق من خلال تحسين جانب واحد فقط، وإنما من خلال تكامل القيادة الفاعلة، والتحسين المستمر، والتركيز على المستفيد ضمن منظومة إدارية مترابطة.

لذلك تتوقع الدراسة أن يؤدي التطبيق المتكامل لهذه الأبعاد إلى تحقيق تحسن ملموس في الأداء المؤسسي داخل المؤسسات السعودية الحاصلة على شهادة ISO 9001:2015، بما يدعم قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتعزيز استدامة التميز المؤسسي، والوفاء بمتطلبات الجودة العالمية.

## 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 كروسي. جمعت 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. استُخدم 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. ويُلاحظ 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 مقاربة 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 يساهم 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 يساهم في دعم صنع القرار والقيادات الإدارية بتوصيات عملية تستند إلى الأدلة العلمية، وتثري الأدبيات العربية في مجال إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.

### 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، نظراً 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. ويُسهم 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، نظراً 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 يساهم 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.

# الفصل الثالث

## منهجية الدراسة

## المقدمة

يشكل الفصل الثالث من أهم الفصول في الدراسات العلمية، لأنه يمثل الجانب الإجرائي الذي يوضح الكيفية التي تم من خلالها تنفيذ الدراسة بصورة علمية ومنهجية تضمن الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الوثوق بها والاستفادة منها. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح الأسس المنهجية التي اعتمد عليها الباحث في تصميم الدراسة وتنفيذها، بما يحقق الاتساق بين أهداف الدراسة وتساولاتها والإجراءات التطبيقية المستخدمة للإجابة عنها. كما يعكس هذا الفصل مدى التزام الدراسة بالمعايير العلمية في جمع البيانات وتحليلها، ويعزز من مصداقية النتائج التي سيتم التوصل إليها.

ويركز هذا الفصل على توضيح الأسلوب العلمي الذي تم اتباعه في تنفيذ الدراسة، مع بيان المبررات العلمية لاختيار هذا الأسلوب ومدى ملاءمته لطبيعة المشكلة البحثية. كما يستعرض الإجراءات التي تضمن الحصول على بيانات دقيقة وتمثيل مناسب للفئة المستهدفة، مع توضيح الآليات التي تم اتباعها لضمان جودة البيانات وتقليل مصادر التحيز والأخطاء المحتملة أثناء مراحل تنفيذ الدراسة.

كما يوضح الفصل الكيفية التي تم من خلالها تنظيم عملية تنفيذ البحث، بدءًا من تحديد البيئة المناسبة للدراسة، مرورًا بتحديد الأفراد الذين تمثل آراؤهم مصدر البيانات، وانتهاءً بالإجراءات التي تم اتباعها لجمع البيانات والتحقق من جودتها قبل الانتقال إلى مرحلة التحليل. ويبرز هذا الفصل أهمية التخطيط المنهجي في تنفيذ الدراسات الميدانية، لما لذلك من أثر مباشر في دقة النتائج وقابليتها للتعميم والاستفادة منها في تطوير الممارسات المؤسسية.

وتنبع أهمية هذا الفصل من كونه يحقق الشفافية العلمية في عرض الإجراءات البحثية، ويُمكن الباحثين والمهتمين من تقييم جودة الدراسة وإمكانية إعادة تطبيقها في بيئات مشابهة، كما يعزز الثقة في النتائج التي سيتم عرضها لاحقًا، لأن قوة النتائج العلمية تعتمد بدرجة كبيرة على سلامة الإجراءات المنهجية التي بُنيت عليها الدراسة. ولذلك فإن هذا الفصل يمثل الأساس الذي تستند إليه جميع التحليلات والاستنتاجات اللاحقة، ويؤكد التزام الدراسة بالمنهج العلمي في جميع مراحلها.

## مجتمع البحث

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الأفراد الذين تنطبق عليهم الخصائص المرتبطة بموضوع البحث، والذين يمكن الحصول منهم على البيانات اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها. ويُعد تحديد مجتمع الدراسة بدقة من الخطوات الأساسية في تصميم البحث العلمي، لما له من أثر مباشر في جودة النتائج وإمكانية تعميمها.

ويتمثل مجتمع الدراسة الحالي في جميع العاملين بالمؤسسات السعودية الحاصلة على شهادة ISO 9001:2015، ممن يشاركون بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، أو يتأثرون بإجراءاته داخل المؤسسة. ويضم المجتمع مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية، بما يشمل الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارات التنفيذية، والعاملين في إدارات الجودة، إضافة إلى الموظفين في الإدارات المختلفة، وذلك لضمان الحصول على رؤية شاملة تعكس واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات.

ويعد اختيار هذا المجتمع مناسباً لطبيعة الدراسة، نظرًا لأن المؤسسات الحاصلة على شهادة ISO 9001:2015 تمتلك أنظمة جودة معتمدة، الأمر الذي يسمح بقياس مدى انعكاس تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي بصورة أكثر دقة. كما يسهم تنوع أفراد المجتمع في توفير بيانات تمثل مختلف وجهات النظر والخبرات الإدارية، مما يعزز من موثوقية النتائج ودقتها.

## 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 بآثر 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.

## خطوات جمع البيانات

### تحديد أهداف الدراسة ومتغيراتها

بدأت عملية جمع البيانات بتحديد أهداف الدراسة بصورة واضحة، وصياغة المتغيرات الرئيسة والفرعية، وتحديد المعلومات المطلوبة للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، بما يضمن توافق البيانات التي سيتم جمعها مع أهداف البحث.

### تصميم الاستبانة

تم إعداد الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بإدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، مع صياغة فقراتها بما يتناسب مع بيئة المؤسسات السعودية الحاصلة على شهادة ISO 9001:2015، واستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات أفراد العينة.

## تحكيم أداة الدراسة

عُرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة وإدارة الجودة ومناهج البحث العلمي؛ بهدف التأكد من سلامة الصياغة، ومدى ارتباط العبارات بمتغيرات الدراسة، ووضوحها، وشموليتها، وإجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم، بما يعزز الصدق الظاهري والمحتوى العلمي للأداة.

## توزيع الاستبانة

بعد الانتهاء من إعداد الأداة وتحكيمها، تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة المستهدفة داخل المؤسسات السعودية الحاصلة على شهادة ISO 9001:2015، باستخدام الوسائل المناسبة، سواء من خلال الاستبانات الإلكترونية أو الورقية، مع توضيح هدف الدراسة للمشاركين والتأكيد على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

## مراجعة البيانات وتجهيزها

بعد استلام الاستبانات، تمت مراجعتها للتأكد من اكتمال الإجابات وصلاحياتها للتحليل الإحصائي، واستبعاد الاستبانات غير المكتملة أو التي تحتوي على أخطاء تؤثر في دقة النتائج، ثم جرى ترميز البيانات وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي SPSS تمهيداً لإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة.

## تحليل البيانات واستخلاص النتائج

في المرحلة الأخيرة، تم إخضاع البيانات للتحليل الإحصائي باستخدام الأساليب الوصفية والاستدلالية المناسبة لطبيعة الدراسة، بهدف قياس مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، واختبار أثر متغيراتها المستقلة في الأداء المؤسسي، والتحقق من صحة فرضيات الدراسة، واستخلاص النتائج التي سيتم مناقشتها وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، وصولاً إلى تقديم التوصيات والمقترحات التي تسهم في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات السعودية الحاصلة على شهادة ISO 9001:2015.

## أدوات الدراسة

### - الاستبانة (Questionnaire)

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها لطبيعة المنهجية الكمية، وقدرتها على جمع البيانات من عدد كبير من أفراد مجتمع الدراسة خلال فترة زمنية مناسبة، مع توفير درجة عالية من الدقة والموضوعية في قياس المتغيرات.

وقد صُممت الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، مع مراعاة توافقها مع أهداف الدراسة ومتغيراتها. وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسين؛ اشتمل القسم الأول على البيانات الديموغرافية للمشاركين، بينما تضمن القسم الثاني مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتدرج من (أوافق بشدة) إلى (لا أوافق بشدة).

وتتميز الاستبانة بسهولة تطبيقها، وإمكانية توزيعها إلكترونيًا أو ورقياً، بالإضافة إلى قدرتها على توفير بيانات كمية يمكن تحليلها باستخدام البرامج الإحصائية مثل SPSS، بما يساهم في اختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة.

## حدود البحث

### - الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على العاملين في المؤسسات السعودية الحاصلة على شهادة ISO 9001:2015، ويشمل ذلك القيادات الإدارية، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والموظفين الإداريين والفنيين الذين لديهم معرفة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسساتهم، باعتبارهم الأكثر قدرة على تقييم مستوى تطبيق الجودة وأثرها في الأداء المؤسسي.

### - الحدود الزمانية

تُجرى الدراسة خلال العام 2026، وتمثل البيانات التي يتم جمعها الواقع التنظيمي للمؤسسات خلال فترة تنفيذ الدراسة، بما يعكس مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في تلك الفترة الزمنية.

## - الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على المؤسسات السعودية الحاصلة على شهادة ISO 9001:2015 داخل المملكة العربية السعودية، سواء كانت مؤسسات حكومية أو خاصة أو شبه حكومية، وذلك بهدف دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة في بيئة مؤسسية تطبق نظام إدارة الجودة وفقاً للمعايير الدولية.

# الفصل الرابع

## نتائج الدراسة

## المقدمة

يمثل الفصل الرابع المرحلة التي تنتقل فيها الدراسة من الجانب النظري والمنهجي إلى عرض المخرجات الفعلية للدراسة الميدانية، حيث يتم من خلاله توظيف البيانات التي جُمعت وتحويلها إلى معلومات علمية تسهم في الإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها. ويُعد هذا الفصل المحور الرئيس الذي تُبنى عليه الاستنتاجات النهائية للدراسة، إذ يوضح بصورة علمية ما أسفرت عنه البيانات من مؤشرات ونتائج يمكن من خلالها تفسير طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة، وقياس مدى تحقق الفرضيات التي انطلقت منها.

ويعتمد هذا الفصل على عرض النتائج بصورة منظمة ومنهجية، مع تفسيرها وربطها بالأدبيات العلمية والإطار النظري للدراسة، بما يساعد على فهم دلالاتها العلمية والعملية. كما يسعى إلى توضيح مدى اتفاق أو اختلاف النتائج مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، وتحليل الأسباب التي قد تفسر أوجه التشابه أو الاختلاف، الأمر الذي يسهم في تعزيز القيمة العلمية للدراسة ويبرز إسهامها في تطوير المعرفة المتعلقة بموضوع البحث.

ولا يقتصر هذا الفصل على عرض النتائج فقط، بل يمتد إلى مناقشتها بصورة علمية معمقة، واستخلاص أهم الدلالات التي يمكن أن تفيد متخذي القرار والقيادات الإدارية في تطوير الممارسات المؤسسية وتحسين الأداء. كما يتناول أبرز الاستنتاجات التي تعكس واقع الدراسة، ويقدم مجموعة من التوصيات العملية القابلة للتطبيق، والتي تستند إلى النتائج التي تم التوصل إليها، بما يسهم في دعم جهود المؤسسات السعودية في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي.

وتبرز أهمية هذا الفصل في كونه يمثل الحصيلة النهائية لجميع مراحل الدراسة، حيث يجمع بين التحليل العلمي والاستنتاج المنهجي والتطبيق العملي، ويحول البيانات إلى معرفة يمكن الاستفادة منها في دعم السياسات الإدارية واتخاذ القرارات المستقبلية. كما يتيح هذا الفصل تقديم رؤى علمية تسهم في تطوير بيئة العمل المؤسسي، وفتح آفاق جديدة أمام الباحثين لإجراء دراسات مستقبلية تستكمل ما توصلت إليه الدراسة الحالية، بما يعزز من تراكم المعرفة العلمية في مجال إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في المؤسسات السعودية.

## تحليل البيانات

### • الوصف الإحصائي للبيانات

تظهر المؤشرات الإحصائية العامة للمتغيرات الديموغرافية ومحاور الدراسة أن هناك تبايناً ملحوظاً في استجابات أفراد العينة البالغ عددهم مائتان وواحد وسبعون مستجيباً؛ 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 مؤشراً أولياً على وجود اتجاه إيجابي عام نحو تأييد متطلبات الجودة؛ غير أن الانحرافات المعيارية التي سجلت قيماً تجاوزت الواحد الصحيح في معظم العبارات تدل على عدم وجود إجماع مطلق وتشتت بين الآراء الفردية؛ فقد يعزى هذا التباين إلى اختلاف الإدارات التي ينتمي 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 مكان الاتفاق والاختلاف الفردي بشكل أعمق؛ فالبيانات الإحصائية الوصفية الكلية تمثل مرآة تعكس واقعاً مؤسسياً يدرك أهمية الجودة لكنه يمر بتجارب تطبيقية متباينة تؤثر على أحكام أفرادها؛ مما يمنح الدراسة أرضية متينة للانطلاق نحو التحليلات الاستدلالية الأكثر عمقاً 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   |

|                                                                                            |     |   |      |      |      |       |       |      |        |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---|------|------|------|-------|-------|------|--------|------|
| توفر الإدارة العليا<br>الموارد البشرية<br>والمالية اللازمة لتنفيذ<br>برامج الجودة الشاملة. | 271 | 0 | 3.68 | .081 | 4.00 | 1.335 | -.657 | .148 | -.850  | .295 |
| تشجع الإدارة العاملين<br>على المشاركة في<br>تحسين جودة الأداء<br>المؤسسي.                  | 271 | 0 | 3.62 | .091 | 4.00 | 1.495 | -.635 | .148 | -1.105 | .295 |
| تحرص الإدارة على<br>نشر ثقافة الجودة<br>الشاملة بين جميع<br>العاملين.                      | 271 | 0 | 3.56 | .092 | 4.00 | 1.516 | -.558 | .148 | -1.238 | .295 |
| تعتمد المؤسسة أساليب<br>التحسين المستمر<br>لتطوير إجراءات<br>العمل.                        | 271 | 0 | 3.69 | .081 | 4.00 | 1.336 | -.610 | .148 | -.956  | .295 |
| تتم مراجعة العمليات<br>التشغيلية بصورة<br>دورية لاكتشاف فرص<br>التحسين.                    | 271 | 0 | 3.55 | .089 | 4.00 | 1.472 | -.495 | .148 | -1.242 | .295 |
| تستخدم المؤسسة<br>مؤشرات أداء لقياس<br>مستوى جودة العمليات<br>والخدمات.                    | 271 | 0 | 3.51 | .088 | 4.00 | 1.448 | -.502 | .148 | -1.130 | .295 |
| تسهم برامج التحسين<br>المستمر في رفع كفاءة<br>الأداء وتقليل الأخطاء<br>التشغيلية.          | 271 | 0 | 3.54 | .091 | 4.00 | 1.490 | -.556 | .148 | -1.156 | .295 |
| تهتم المؤسسة بقياس<br>مستوى رضا<br>المستفيدين عن<br>الخدمات المقدمة.                       | 271 | 0 | 3.65 | .082 | 4.00 | 1.352 | -.619 | .148 | -.909  | .295 |
| تستجيب المؤسسة<br>بسرعة لملاحظات<br>وشكاوى المستفيدين.                                     | 271 | 0 | 3.68 | .081 | 4.00 | 1.332 | -.683 | .148 | -.796  | .295 |

|                                                                                                       |     |   |      |      |      |       |       |      |        |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---|------|------|------|-------|-------|------|--------|------|
| تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها بما يتوافق مع احتياجات وتوقعات المستفيدين.                             | 271 | 0 | 3.55 | .092 | 4.00 | 1.519 | -.555 | .148 | -1.215 | .295 |
| تسهم التغذية الراجعة من المستفيدين في تحسين جودة الخدمات والعمليات.                                   | 271 | 0 | 3.54 | .093 | 4.00 | 1.531 | -.508 | .148 | -1.302 | .295 |
| أسهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي.                                        | 271 | 0 | 3.74 | .081 | 4.00 | 1.331 | -.706 | .148 | -.777  | .295 |
| أدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى رفع كفاءة العاملين في المؤسسة.                                     | 271 | 0 | 3.56 | .084 | 4.00 | 1.386 | -.471 | .148 | -1.165 | .295 |
| ساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة.                            | 271 | 0 | 3.51 | .089 | 4.00 | 1.458 | -.477 | .148 | -1.222 | .295 |
| أسهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.                                    | 271 | 0 | 3.53 | .091 | 4.00 | 1.505 | -.520 | .148 | -1.219 | .295 |
| أرى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز داخل المؤسسة. | 271 | 0 | 3.64 | .083 | 4.00 | 1.370 | -.633 | .148 | -.953  | .295 |

جدول 1 : التحليلات الإحصائية

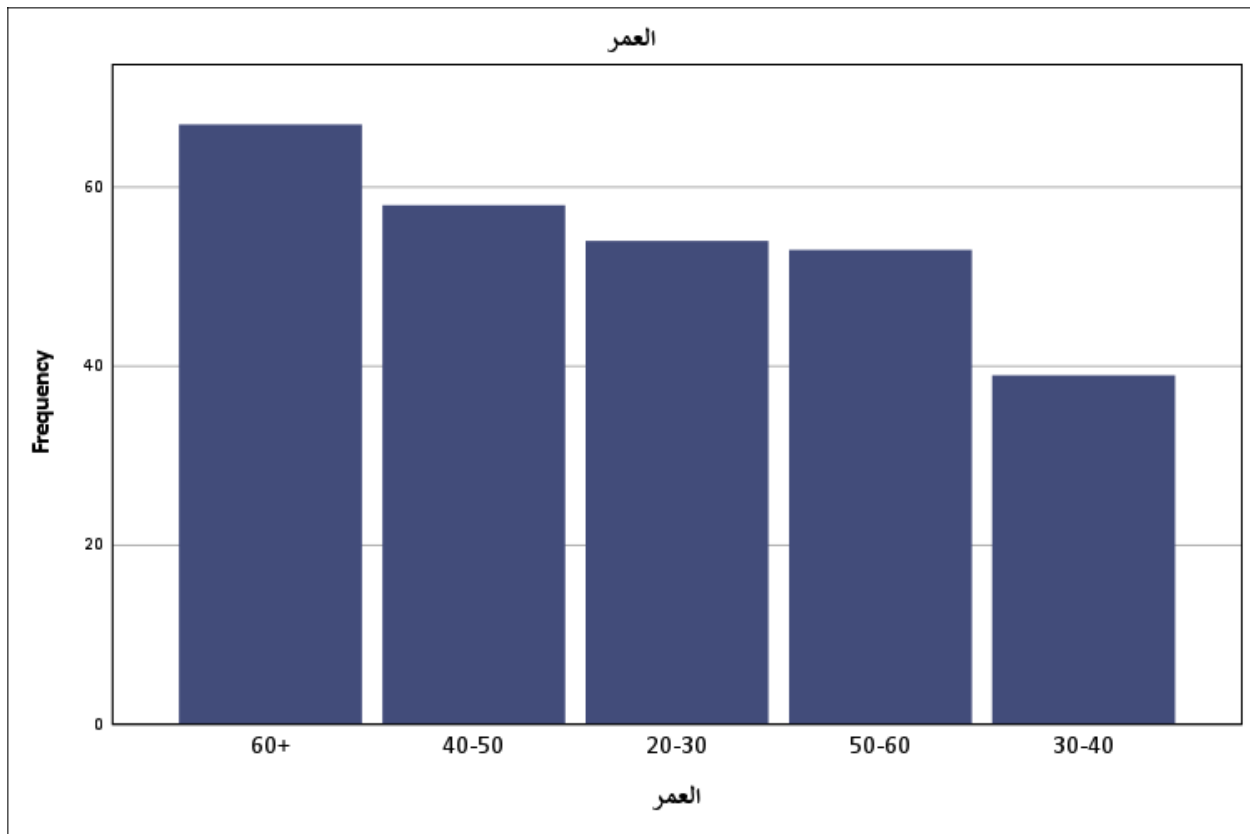
#### • عمر المشاركين في التجربة

تعكس البيانات التكرارية لمتغير العمر توزيعاً عمرياً يتسم بنضج الخبرات وسيطرة الفئات العمرية المتقدمة على هيكل عينة الدراسة ؛ حيث جاءت الفئة العمرية التي تزيد عن ستين عاماً في المرتبة الأولى بتكرار بلغ سبعمائة وستين مفردة وبنسبة مئوية بلغت أربعة وعشرين فاصلة سبعة بالمائة. تلتها مباشرة الفئة العمرية المحصورة بين أربعين وخمسين عاماً بتكرار قدره ثمان وخمسون

مفردة وشكلت واحدًا وعشرين فاصلة أربعة بالمائة من إجمالي العينة ؛ في حين تقاربت الفئات الأخرى مثل الفئة من عشرين إلى ثلاثين عامًا بنسبة تسعة عشر فاصلة تسعة بالمائة؛ والفئة من خمسين إلى ستين عامًا بنسبة تسعة عشر فاصلة ستة بالمائة. بينما حلت الفئة العمرية من ثلاثين إلى أربعين عامًا في المرتبة الأخيرة بتكرار تسع وثلاثين مفردة ونسبة أربعة عشر فاصلة أربعة بالمائة ؛ فتشير هذه التركيبة الديموغرافية إلى أن نحو ثلثي العينة تقريبًا يتجاوزون الأربعين من العمر؛ وهو ما قد ينعكس على عمق الإجابات وموثوقيتها نظرًا لمعاصرة هؤلاء الموظفين لخطط التطوير الإداري المتعاقبة؛ ويبدو أن هيمنة القيادات والكوادر القديمة في الفئات العمرية العليا تمنحهم رؤية نقدية أوسع لتقييم مدى التزام الإدارة العليا وتطبيق الجودة الشاملة؛ كما قد تفسر هذه الهيكلية العمرية النزوع نحو التريث في إصدار الأحكام المطلقة ووجود فروق في تقدير متطلبات التطوير المستمر بين جيل الشباب ذوي الطموح السريع وجيل المخضرمين الذين يربطون بين تطبيق معايير الجودة والواقع البيروقراطي للمؤسسة؛ وتمنح هذه النسب المتوازنة نسبيًا بين الأجيال ميزة إحصائية تمكن من قياس آراء فئات عمرية متنوعة خاضت تجارب مهنية مختلفة داخل الهيكل التنظيمي.

| العمر              |               |         |           |       |       |
|--------------------|---------------|---------|-----------|-------|-------|
| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |       |       |
| 24.7               | 24.7          | 24.7    | 67        | 60+   | Valid |
| 46.1               | 21.4          | 21.4    | 58        | 40-50 |       |
| 66.1               | 19.9          | 19.9    | 54        | 20-30 |       |
| 85.6               | 19.6          | 19.6    | 53        | 50-60 |       |
| 100.0              | 14.4          | 14.4    | 39        | 30-40 |       |
|                    | 100.0         | 100.0   | 271       | Total |       |

جدول 2 : التحليل الإحصائي للعمر



شكل توضيحي 1: التمثيل البياني للعمر

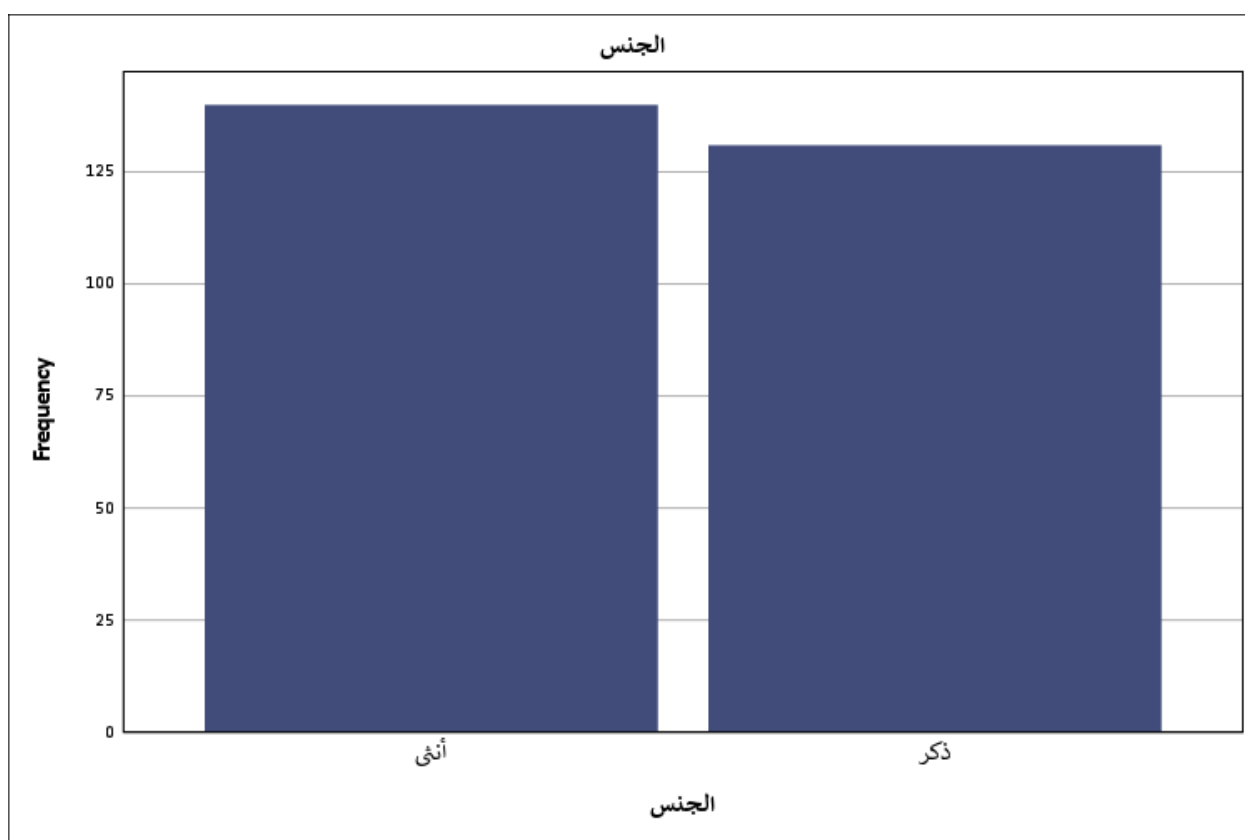
#### • جنس المشاركين في التجربة

يظهر التوزيع الإحصائي لمتغير الجنس تقاربًا كبيرًا وتوازنًا هيكليًا في عينة الدراسة بين الذكور والإناث؛ إذ بلغت تكرارات الإناث مائة وأربعين مفردة بنسبة تمثيلية وصلت إلى واحد وخمسين فاصلة سبعة بالمائة من القوام الكلي للعينة. بينما بلغ تكرار الذكور مائة وواحدًا وثلاثين مفردة شكلت ثمانية وأربعين فاصلة ثلاثة بالمائة من المجموع الإجمالي البالغ مائتين وواحدًا وسبعين مستجيبيًا؛ فتعطي هذه النتيجة مؤشرًا قويًا على غياب التحيز النوعي في جمع البيانات؛ مما يضمن أن الآراء المستخلصة حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة تعبر عن وجهتي نظر الجنسين دون هيمنة رأي جنس على الآخر؛ وقد يرجع هذا التقارب الإحصائي إلى طبيعة البيئة المؤسسية محل الدراسة التي تتيح فرص توظيف متكافئة للجنسين؛ ويسهم هذا التكافؤ العددي في رفع الصدق الخارجي للنتائج الإحصائية وجعلها قابلة للتعميم؛ حيث يحتمل أن تتأثر النظرة لأساليب القيادة ودعم الموارد البشرية والمالية بالفروق النوعية في بيئة العمل اليومية؛ فالنساء قد يركزن بشكل أكبر على جوانب معينة كالتواصل والتدريب المستمر؛ بينما قد ينحيز الرجال للتركيز على الجوانب التنافسية والعمليات التشغيلية الصرفة؛ ولذلك فإن وجود هذا المزيج المتوازن يثري التحليل الإحصائي ويوفر رؤية شاملة تعبر عن كافة المكونات البشرية للمنظمة دون تشويه ناتج عن خلل في التمثيل العددي

لأفراد العينة.

| الجنس              |               |         |           |       |       |
|--------------------|---------------|---------|-----------|-------|-------|
| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |       |       |
| 51.7               | 51.7          | 51.7    | 140       | أنثى  | Valid |
| 100.0              | 48.3          | 48.3    | 131       | ذكر   |       |
|                    | 100.0         | 100.0   | 271       | Total |       |

جدول 3: التحليل الإحصائي للجنس



شكل توضيحي 2: التمثيل البياني للجنس

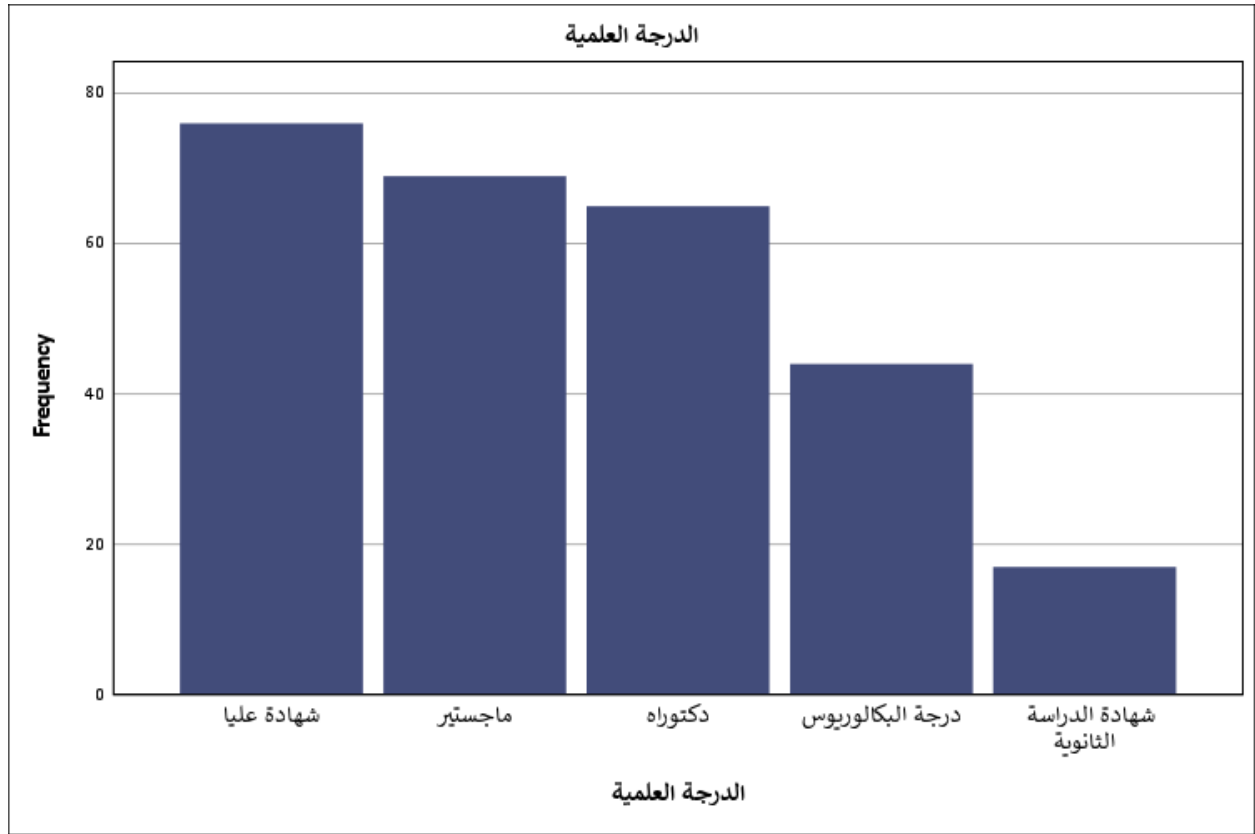
#### • الدرجة العلمية

توضح البيانات المتعلقة بالدرجة العلمية للمستجيبين ارتفاع المستوى الثقافي والأكاديمي لقوام عينة الدراسة ؛ حيث تصدرت فئة حملة الشهادات العليا الترتيب بتكرار بلغ ستة وسبعين موظفًا ونسبة مئوية بلغت ثمانية وعشرين بالمائة. وجاء حملة شهادة الماجستير في المرتبة الثانية بتكرار تسعة وستين مستجيبًا ونسبة خمسة وعشرين فاصلة خمسة بالمائة ؛ يليهم مباشرة حملة

شهادة الدكتوراه بتكرار خمسة وستين فردًا ونسبة أربع وعشرين بالمائة. بينما حاز حملة درجة البكالوريوس على نسبة ستة عشر فاصلة اثنين بالمائة بتكرار أربع وأربعين مفردة؛ وانحصرت النسبة المتبقية الضئيلة البالغة ستة فاصلة ثلاثة بالمائة في حملة شهادة الدراسة الثانوية بتكرار سبع عشرة مفردة فقط؛ فتعكس هذه المؤشرات أن الغالبية العظمى من العينة التي تقترب من ثمانية وسبعين بالمائة يمتلكون مؤهلات أكاديمية تزيد عن البكالوريوس؛ وهو أمر بالغ الأهمية في دراسات إدارة الجودة الشاملة نظرًا للحاجة إلى استيعاب المفاهيم الإدارية الحديثة؛ ويبدو أن الارتفاع في المنسوب التعليمي لأفراد العينة يضيف مصداقية علمية عالية على الاستجابات؛ حيث يمتلك حملة الماجستير والدكتوراه والشهادات العليا أدوات التفكير النقدي والتحليلي اللازمة لتقييم ممارسات مؤسستهم بموضوعية؛ وقد يفسر هذا الوعي العلمي العالي عدم الانسياق التام وراء التقييمات الإيجابية السطحية ووجود تباين في الانحرافات المعيارية؛ إذ يميل أصحاب المؤهلات العالية للمقارنة بين الواقع الفعلي للمؤسسة والمعايير الأكاديمية النظرية للجودة الشاملة.

| الدرجة العلمية     |               |         |           |                        |       |
|--------------------|---------------|---------|-----------|------------------------|-------|
| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |                        |       |
| 28.0               | 28.0          | 28.0    | 76        | شهادة عليا             | Valid |
| 53.5               | 25.5          | 25.5    | 69        | ماجستير                |       |
| 77.5               | 24.0          | 24.0    | 65        | دكتوراه                |       |
| 93.7               | 16.2          | 16.2    | 44        | درجة البكالوريوس       |       |
| 100.0              | 6.3           | 6.3     | 17        | شهادة الدراسة الثانوية |       |
|                    | 100.0         | 100.0   | 271       | Total                  |       |

جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية

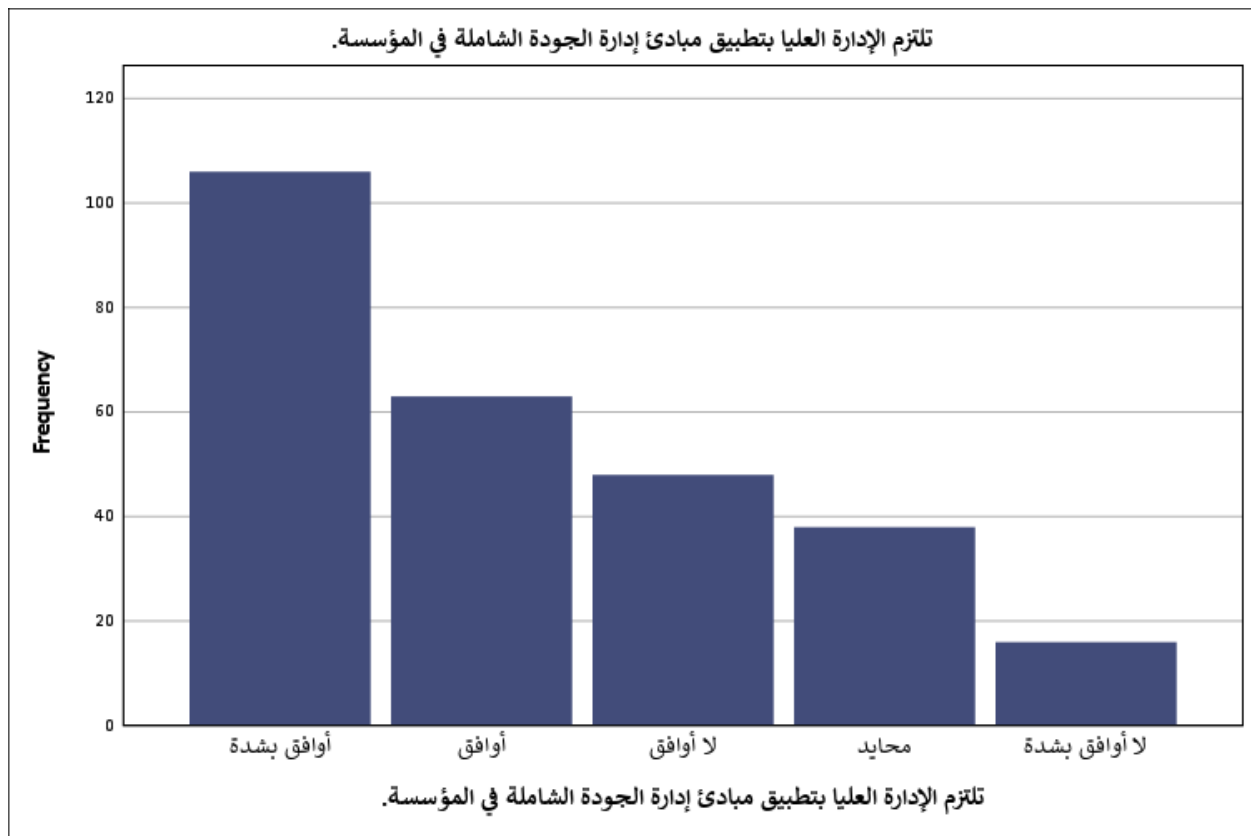
#### • تلتزم الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

بينت نتائج التحليل التكراري للعبارة الأولى المتعلقة بالتزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ الجودة اتجاهاً مؤيداً بشكل عام ؛ إذ اختار مائة وستة مستجيبين فئة أوافق بشدة محققين نسبة تسعة وثلاثين فاصلة واحد بالمائة. بينما أبدى ثلاثة وستون موظفاً موافقتهم العادية بنسبة ثلاثة وعشرين فاصلة اثنين بالمائة؛ لتبلغ النسبة الإجمالية للمؤيدين حوالي اثنين وستين فاصلة ثلاثة بالمائة. في المقابل أبدى ثمانية وأربعون مستجيباً معارضتهم بنسبة سبعة عشر فاصلة سبعة بالمائة؛ وحل ثمانية وثلاثون فرداً في فئة المحايد بنسبة أربعة عشر بالمائة؛ في حين عارض بشدة ستة عشر موظفاً بنسبة خمسة فاصلة تسعة بالمائة ؛ فتشير هذه الأرقام إلى متوسط حسابي قدره ثلاثة فاصلة اثنان وسبعون وانحراف معياري بلغ واحد فاصلة ثلاثمائة وثلاثة ؛ وهو ما يعكس وجود اتجاه إيجابي متوسط نحو الإقرار بجهود الإدارة العليا؛ غير أن الانحراف المعياري المرتفع نسبياً يوضح تشتت الإدراكات وغياب الإجماع التام؛ ويحتمل أن يرجع هذا التباين إلى مركزية اتخاذ القرار أو ضعف قنوات التواصل بين القيادة العليا والمستويات التشغيلية؛ فالوظائف التنفيذية قد لا تلمس التزام الإدارة بالقدر الذي تلمسه الوظائف الإشرافية القريبة من مراكز التخطيط؛ وربما يفسر هذا التباين الحاجة إلى تكثيف الجهود الاتصالية لنشر استراتيجيات الجودة على كافة المستويات

التنظيمية لتقليل فجوة الإدراك الحاصلة بين مؤيد ومعارض؛ حيث إن قناعة العاملين بالتزام قيادتهم تمثل حجر الزاوية لنجاح أي تحول مؤسسي نحو التميز.

| تلتزم الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة. |           |         |               |                    |       |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                         | 106       | 39.1    | 39.1          | 39.1               | Valid |
| أوافق                                                              | 63        | 23.2    | 23.2          | 62.4               |       |
| لا أوافق                                                           | 48        | 17.7    | 17.7          | 80.1               |       |
| محايد                                                              | 38        | 14.0    | 14.0          | 94.1               |       |
| لا أوافق بشدة                                                      | 16        | 5.9     | 5.9           | 100.0              |       |
| Total                                                              | 271       | 100.0   | 100.0         |                    |       |

جدول 5: التحليل الإحصائي لالتزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.



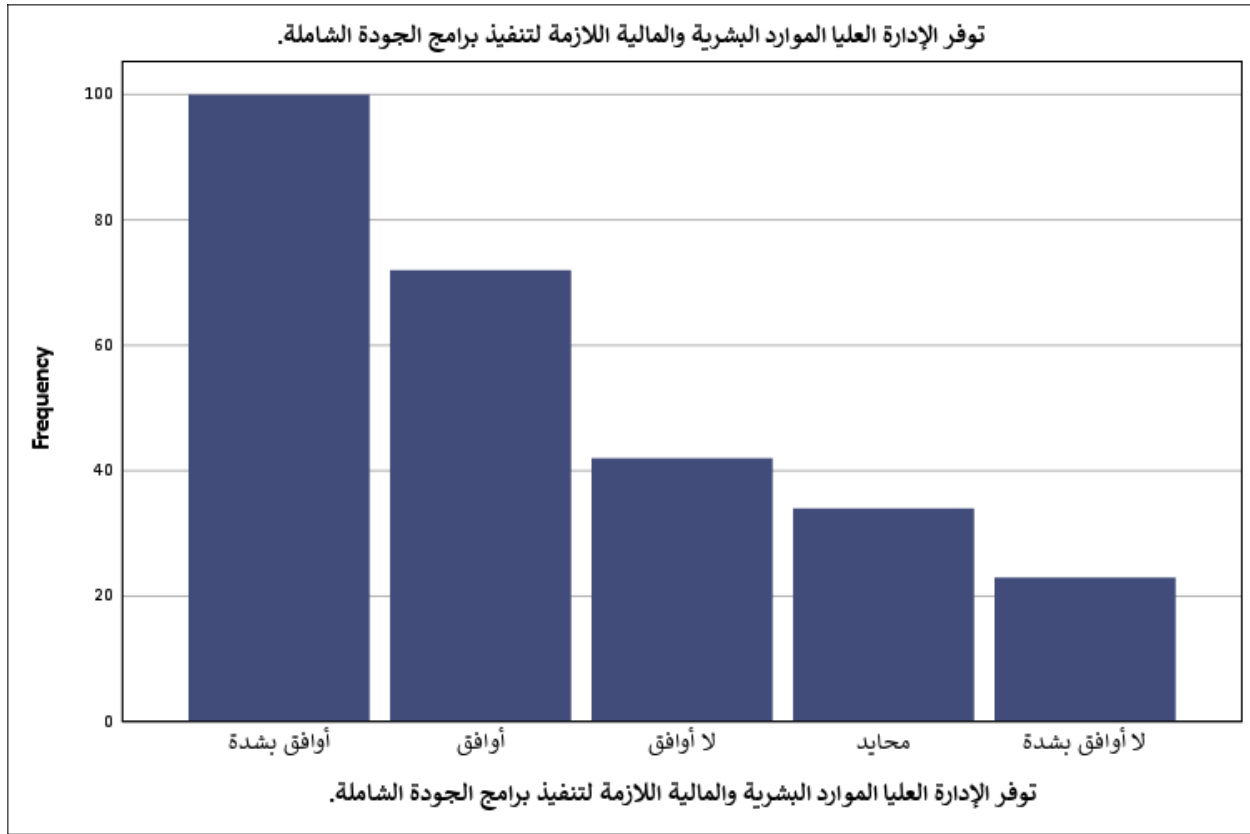
شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لالتزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

• توفر الإدارة العليا الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة.

سجلت الاستجابات الخاصة بمدى توفير الإدارة العليا للموارد البشرية والمالية غلبة واضحة لاتجاه التأييد؛ حيث عبر مائة مستجيب عن موافقتهم الشديدة بنسبة بلغت ستة وثلاثين فاصلة تسعة بالمائة. ووافق اثنان وسبعون موظفًا بنسبة ستة وعشرين فاصلة ستة بالمائة؛ مما يرفع مجمل النسبة المؤيدة إلى ثلاثة وستين فاصلة خمسة بالمائة من عينة الدراسة. بينما ظهرت المعارضة لدى اثنين وأربعين موظفًا بنسبة خمسة عشر فاصلة خمسة بالمائة؛ ووقف أربعة وثلاثون مستجيبًا في منطقة الحياد بنسبة اثني عشر فاصلة خمسة بالمائة؛ وعارض بشدة ثلاثة وعشرون فردًا بنسبة ثمانية فاصلة خمسة بالمائة؛ فأُسفرت هذه الإجابات عن متوسط حسابي بلغ ثلاثة فاصلة ثمانية وستين وانحراف معياري قدره واحد فاصلة ثلاثمائة وخمسة وثلاثون؛ فتدل القيمة المتوسطة على أن المؤسسة تبذل جهودًا مقدرة في تخصيص الموارد المطلوبة لدعم مبادرات الجودة؛ إلا أن الانحراف المعياري الواسع يبرز تفاوتًا جليًا في الرضا عن هذا التخصيص؛ فقد يعود التشتت في الآراء إلى تفاوت توزيع الموارد بين قطاعات المؤسسة المختلفة؛ بحيث تشعر بعض الإدارات بوفرة الدعم المالي والتدريبي الموجه لها بينما تعاني إدارات أخرى من شح الموارد؛ ويحتمل أن يرتبط ذلك بغياب معايير موحدة وشفافة لتوزيع الموازنات الخاصة بالجودة؛ مما يبرز أهمية إعادة النظر في آليات تخصيص الموارد البشرية والمالية لضمان وصولها العادل لكافة الوحدات التنظيمية وبما يحقق التوازن المطلوب لإنجاح برامج التحسين.

| توفر الإدارة العليا الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة. |               |         |           |               |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                                                | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 36.9                                                                              | 36.9          | 36.9    | 100       | أوافق بشدة    | Valid |
| 63.5                                                                              | 26.6          | 26.6    | 72        | أوافق         |       |
| 79.0                                                                              | 15.5          | 15.5    | 42        | لا أوافق      |       |
| 91.5                                                                              | 12.5          | 12.5    | 34        | محايد         |       |
| 100.0                                                                             | 8.5           | 8.5     | 23        | لا أوافق بشدة |       |
|                                                                                   | 100.0         | 100.0   | 271       | Total         |       |

جدول 6: التحليل الإحصائي لتوفير الإدارة العليا الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة.



شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لتوفير الإدارة العليا الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة.

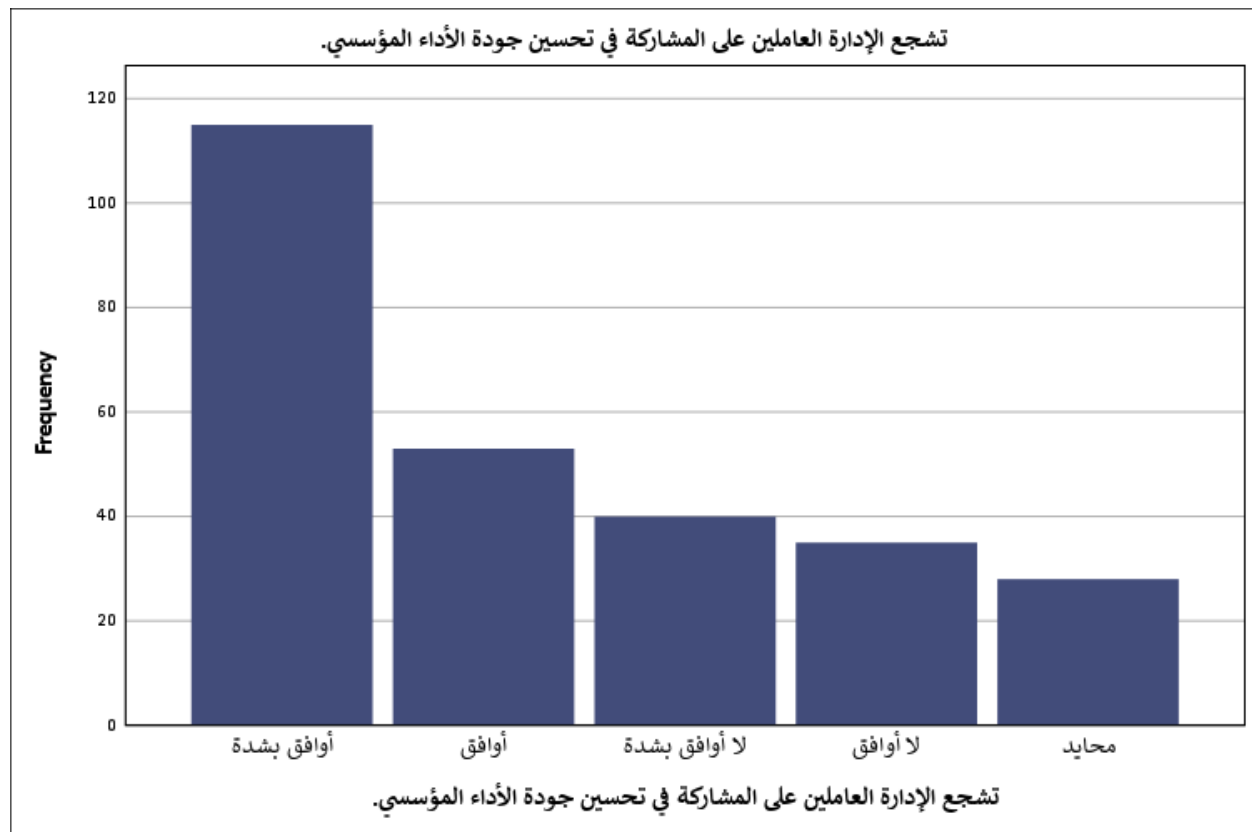
#### • تشجيع الإدارة العاملين على المشاركة في تحسين جودة الأداء المؤسسي.

أظهرت التكرارات الإحصائية المتعلقة بتشجيع الإدارة للعاملين على المشاركة في تحسين الأداء انقصاصاً ملحوظاً رغم رجحان كفة التأييد الشديد؛ إذ أفاد مائة وخمسة عشر مستجيباً بأنهم يوافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت اثنتين وأربعين فاصلة أربعة بالمائة. وجاء التأييد العادي من ثلاثة وخمسين موظفاً بنسبة تسعة عشر فاصلة ستة بالمائة لتبلغ النسبة الإجمالية للموافقين اثنتين وستين بالمائة؛ وفي الجانب المقابل سجلت فئة لا أوافق بشدة أربعين تكراراً بنسبة أربعة عشر فاصلة ثمانية بالمائة؛ ووافقهم في المعارضة العادية خمسة وثلاثون مستجيباً بنسبة اثني عشر فاصلة تسعة بالمائة؛ في حين اختار ثمانية وعشرون فرداً فئة المحايد بنسبة عشرة فاصلة ثلاثة بالمائة؛ فنتج عن ذلك متوسط حسابي مقداره ثلاثة فاصلة اثنان وستون وانحراف معياري وصل إلى واحد فاصلة أربع مائة وخمسة وتسعين؛ فتعد قيمة الانحراف المعياري هنا من القيم الأعلى في الدراسة؛ وهو ما يكشف عن تباين حاد وتشتت واسع في تجارب الموظفين مع نمط القيادة؛ ويبدو أن بعض المديرين المباشرين يتبنون أسلوباً ديمقراطياً يشجع على المشاركة وتقديم المقترحات؛ بينما يتمسك آخرون بالأسلوب البيروقراطي التقليدي الذي يهمل دور العاملين؛ ويحتمل أن يؤثر هذا التناقض القيادي سلباً على الروح المعنوية والولاء المؤسسي؛ مما يتطلب وضع

سياسات تنظيمية ملزمة لجميع القيادات الوسطى لفتح قنوات المشاركة وتمكين العاملين من إبداء آرائهم بحرية ودون عوائق.

| تشجيع الإدارة العاملين على المشاركة في تحسين جودة الأداء المؤسسي. |           |         |               |                    |       |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                        | 115       | 42.4    | 42.4          | 42.4               | Valid |
| أوافق                                                             | 53        | 19.6    | 19.6          | 62.0               |       |
| لا أوافق بشدة                                                     | 40        | 14.8    | 14.8          | 76.8               |       |
| لا أوافق                                                          | 35        | 12.9    | 12.9          | 89.7               |       |
| محايد                                                             | 28        | 10.3    | 10.3          | 100.0              |       |
| Total                                                             | 271       | 100.0   | 100.0         |                    |       |

جدول 7 : التحليل الإحصائي لتشجيع الإدارة العاملين على المشاركة في تحسين جودة الأداء المؤسسي.



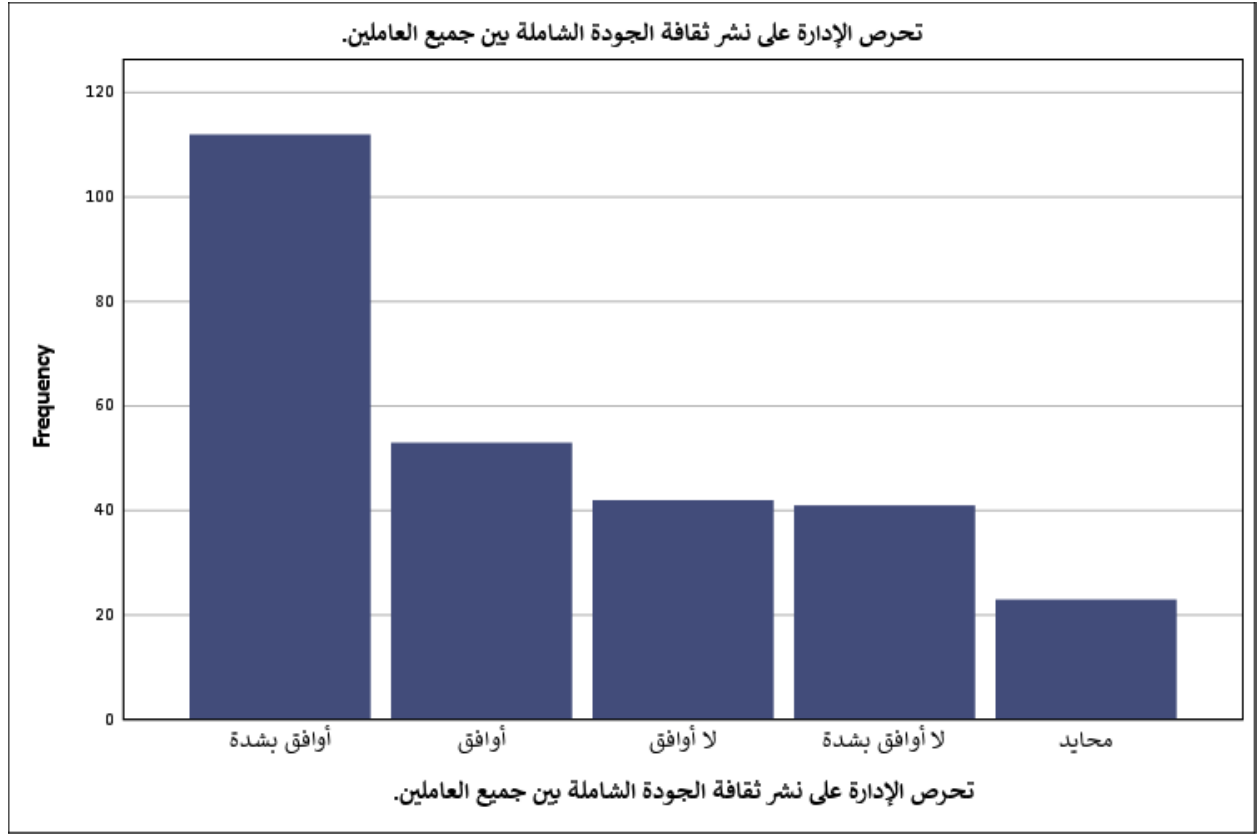
شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لتشجيع الإدارة العاملين على المشاركة في تحسين جودة الأداء المؤسسي.

• تحرص الإدارة على نشر ثقافة الجودة الشاملة بين جميع العاملين.

أفصحت بيانات التحليل الوصفي لمدى حرص الإدارة على نشر ثقافة الجودة الشاملة عن ميل نحو التأييد مع وجود معارضة قوية نسبياً ؛ حيث أيد مائة واثنان عشر موظفًا العبارة بشدة بنسبة واحد وأربعين فاصلة ثلاثة بالمائة. ووافق ثلاثة وخمسون آخرون بنسبة تسعة عشر فاصلة ستة بالمائة؛ ليتشكل تكتل مؤيد يمثل ستين فاصلة تسعة بالمائة من العينة. وعلى النقيض تمامًا عبر اثنان وأربعون موظفًا عن عدم موافقتهم بنسبة خمسة عشر فاصلة خمسة بالمائة؛ وتلاههم واحد وأربعون مستجيبًا عارضوا بشدة بنسبة خمسة عشر فاصلة واحد بالمائة؛ واقتصرت الحياد على ثلاث وعشرين مفردة بنسبة ثمانية فاصلة ثلاثة بالمائة ؛ فأبرزت الاستجابات متوسطًا حسابيًا قيمته ثلاثة فاصلة ستة وخمسون وانحرافًا معياريًا قدره واحد فاصلة خمسمائة وستة عشر ؛ فتشير قيمة الانحراف المرتفعة جدًا إلى ضعف التجانس في الوعي بثقافة الجودة داخل المؤسسة؛ فقد يحتمل أن تكون الحملات التوعوية والبرامج التدريبية قد ركزت على فئات وظيفية معينة وأغفلت مستويات أخرى؛ أو ربما يرجع الأمر إلى طبيعة الوسائل المستخدمة في النشر والتي قد لا تكون فعالة أو جاذبة لكافة العاملين؛ ويؤدي هذا التفاوت الإدراكي الملحوظ إلى نشوء جزر معزولة داخل المنظمة؛ بعضها يتبنى فكر الجودة والآخر يعمل بالآليات التقليدية؛ مما يستدعي صياغة استراتيجية اتصالية متكاملة ومستمرة تستهدف غرس قيم الجودة الشاملة كجزء لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية اليومية لجميع الموظفين دون استثناء.

| تحرص الإدارة على نشر ثقافة الجودة الشاملة بين جميع العاملين. |               |         |           |               |       |
|--------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                           | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 41.3                                                         | 41.3          | 41.3    | 112       | أوافق بشدة    | Valid |
| 60.9                                                         | 19.6          | 19.6    | 53        | أوافق         |       |
| 76.4                                                         | 15.5          | 15.5    | 42        | لا أوافق      |       |
| 91.5                                                         | 15.1          | 15.1    | 41        | لا أوافق بشدة |       |
| 100.0                                                        | 8.5           | 8.5     | 23        | محايد         |       |
|                                                              | 100.0         | 100.0   | 271       | Total         |       |

جدول 8 : التحليل الإحصائي لحرص الإدارة على نشر ثقافة الجودة الشاملة بين جميع العاملين.



شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لحرص الإدارة على نشر ثقافة الجودة الشاملة بين جميع العاملين.

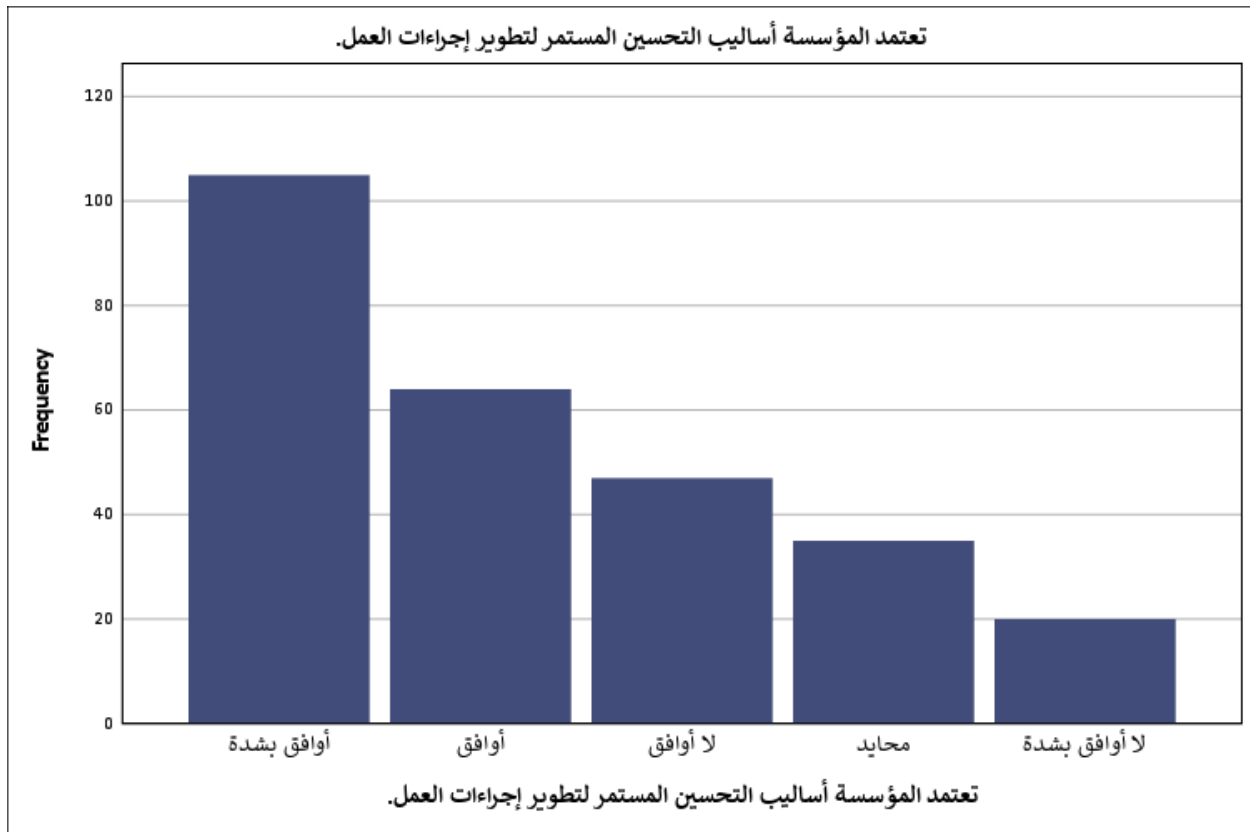
#### • تعتمد المؤسسة أساليب التحسين المستمر لتطوير إجراءات العمل.

حصدت العبارة المتعلقة باعتماد المؤسسة لأساليب التحسين المستمر مؤشرات قبول إيجابية واضحة في مجملها ؛ إذ وافق مائة وخمسة مستجيبين بشدة بنسبة ثمانية وثلاثين فاصلة سبعة بالمائة. وانضم إليهم أربعة وستون موظفًا وافقوا بنسبة ثلاثة وعشرين فاصلة ستة بالمائة؛ ليقرب إجمالي الموافقين من اثنين وستين فاصلة ثلاثة بالمائة. بينما توجهت إجابات سبعة وأربعين فردًا نحو فئة لا أوافق بنسبة سبعة عشر فاصلة ثلاثة بالمائة؛ وتوقف خمسة وثلاثون مستجيبًا عند خيار محايد بنسبة اثني عشر فاصلة تسعة بالمائة؛ وعارض العبارة بشدة عشرون موظفًا بنسبة سبعة فاصلة أربعة بالمائة؛ فسجلت البيانات متوسطًا حسابيًا عند ثلاثة فاصلة تسعة وستين وانحرافًا معياريًا قيمته واحد فاصلة ثلاثمائة وستة وثلاثون؛ فتعبر هذه النتيجة عن إدراك عام بوجود محاولات تنظيمية لتحديث وتطوير إجراءات العمل؛ ولكن بقاء الانحراف المعياري مرتفعًا يشي بوجود فجوة تشغيلية؛ فقد يعود التباين الإحصائي إلى أن بعض إجراءات العمل في قطاعات معينة حظيت بنصيب وافر من الأتمتة والتحسين بينما لا تزال إجراءات قطاعات أخرى تعاني من الترهل والروتين البيروقراطي؛ ويحتمل أن يرتبط ذلك بمدى مرونة الهيكل التنظيمي وقدرته على استيعاب نماذج الهندرة والتحسين المستمر؛ مما يفرض على متخذي القرار تبني منهجية شاملة

لمراجعة وتبسيط العمليات تشمل كافة مفاصل المؤسسة دون استثناء لضمان تجانس مستويات الأداء.

| تعتمد المؤسسة أساليب التحسين المستمر لتطوير إجراءات العمل. |           |         |               |                    |       |
|------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                 | 105       | 38.7    | 38.7          | 38.7               | Valid |
| أوافق                                                      | 64        | 23.6    | 23.6          | 62.4               |       |
| لا أوافق                                                   | 47        | 17.3    | 17.3          | 79.7               |       |
| محايد                                                      | 35        | 12.9    | 12.9          | 92.6               |       |
| لا أوافق بشدة                                              | 20        | 7.4     | 7.4           | 100.0              |       |
| Total                                                      | 271       | 100.0   | 100.0         |                    |       |

جدول 9: التحليل الإحصائي لاعتماد المؤسسة أساليب التحسين المستمر لتطوير إجراءات العمل.



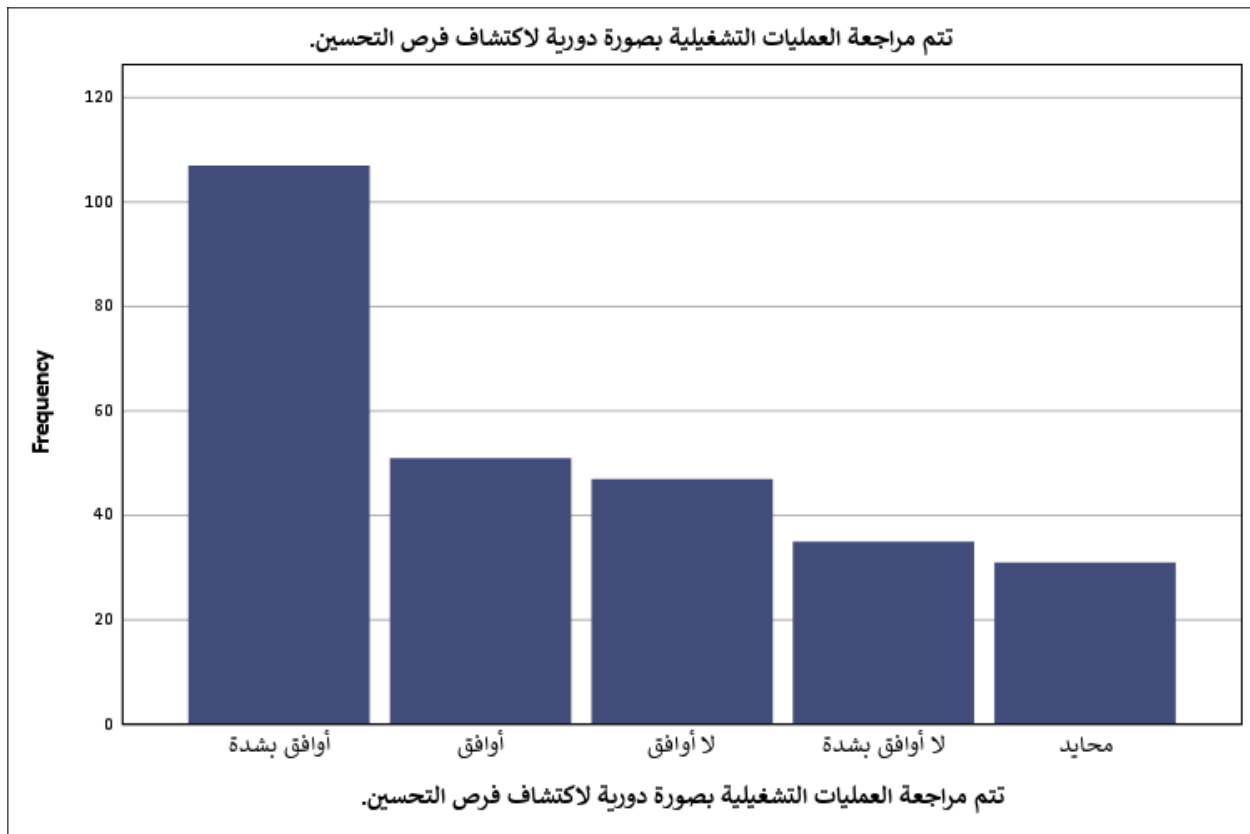
شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لاعتماد المؤسسة أساليب التحسين المستمر لتطوير إجراءات العمل.

• تتم مراجعة العمليات التشغيلية بصورة دورية لاكتشاف فرص التحسين.

أسفرت استجابات العينة حول دورية مراجعة العمليات التشغيلية عن تكرارات تؤيد العبارة في معظمها مع بروز صوت معارض ملموس ؛ حيث ذهبت مائة وسبع استمارات إلى فئة أوافق بشدة بنسبة تسعة وثلاثين فاصلة خمسة بالمائة. ووافقت إحدى وخمسون استمارة بنسبة ثمانية عشر فاصلة ثمانية بالمائة؛ ليقارب المجموع الإجمالي للمؤيدين ثمانية وخمسين فاصلة ثلاثة بالمائة. وفي المقابل أبدى سبعة وأربعون مستجيباً عدم موافقتهم بنسبة سبعة عشر فاصلة ثلاثة بالمائة؛ وعارض بشدة خمسة وثلاثون موظفاً بنسبة اثني عشر فاصلة تسعة بالمائة؛ والتزم واحد وثلاثون فرداً جانب الحياد بنسبة أحد عشر فاصلة أربعة بالمائة ؛ فأنتجت هذه الاستجابات متوسطاً حسابياً مقداره ثلاثة فاصلة خمسة وخمسون وانحرافاً معيارياً بلغ واحد فاصلة أربعمائة واثنين وسبعين ؛ فتوضح القيمة المتوسطة قبولاً عاماً بوجود آليات للمراجعة؛ غير أن الانحراف المعياري المرتفع يظهر بوضوح غياب التناغم في تطبيق هذه المراجعات؛ فقد يحتمل أن تكون الجداول الزمنية للمراجعة الدورية غير منتظمة أو أنها تطبق بشكل صوري في بعض الإدارات؛ وربما يرجع التشتت إلى نقص التدريب لدى الكوادر التشغيلية على كيفية رصد وفرز فرص التحسين الحقيقية؛ مما يعيق الاستفادة القصوى من هذه المراجعات ويجعل جزءاً من الموظفين لا يشعر بأثرها الفعلي في تحسين بيئة عملهم اليومية.

| تتم مراجعة العمليات التشغيلية بصورة دورية لاكتشاف فرص التحسين. |           |         |               |                    |       |
|----------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                     | 107       | 39.5    | 39.5          | 39.5               | Valid |
| أوافق                                                          | 51        | 18.8    | 18.8          | 58.3               |       |
| لا أوافق                                                       | 47        | 17.3    | 17.3          | 75.6               |       |
| لا أوافق بشدة                                                  | 35        | 12.9    | 12.9          | 88.6               |       |
| محايد                                                          | 31        | 11.4    | 11.4          | 100.0              |       |
| Total                                                          | 271       | 100.0   | 100.0         |                    |       |

جدول 10 : التحليل الإحصائي لمراجعة العمليات التشغيلية بصورة دورية لاكتشاف فرص التحسين.



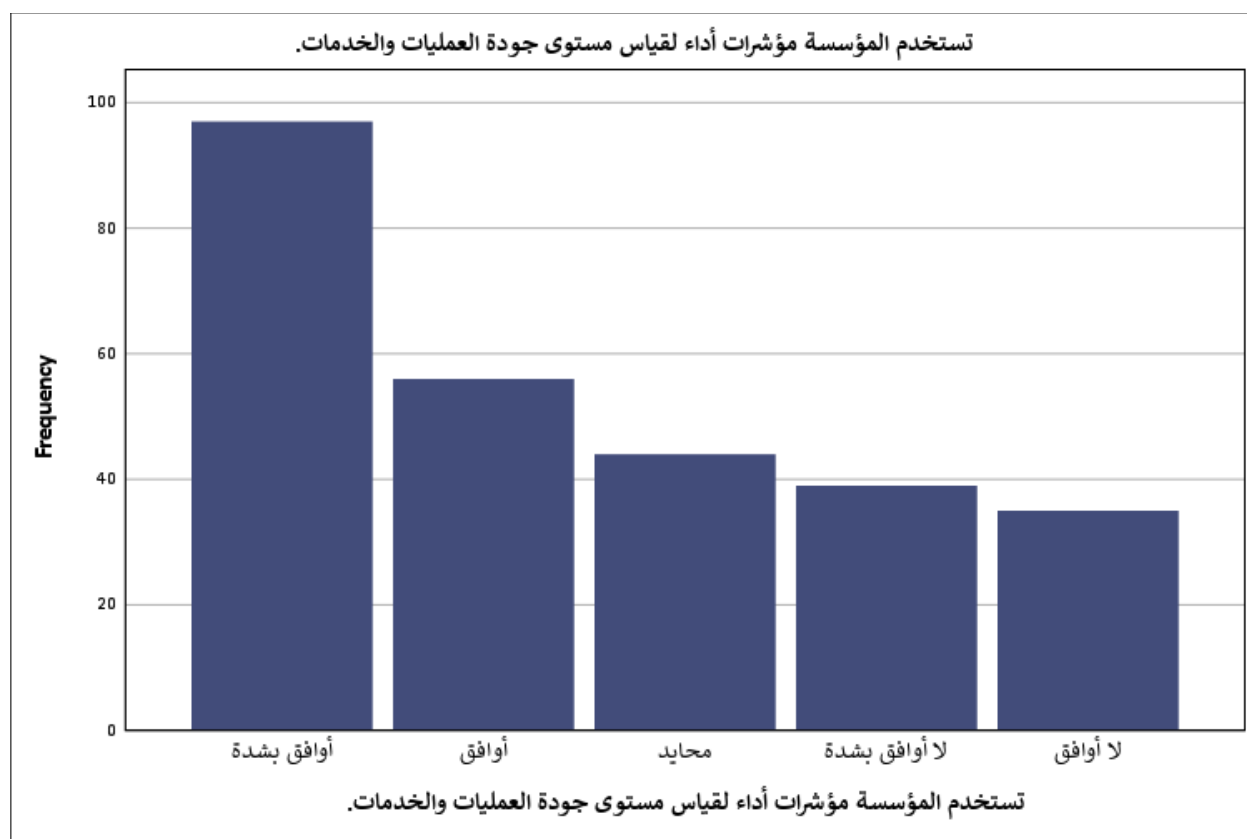
شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لمراجعة العمليات التشغيلية بصورة دورية لاكتشاف فرص التحسين.

#### • تستخدم المؤسسة مؤشرات أداء لقياس مستوى جودة العمليات والخدمات.

أفادت النتائج التكرارية لعبارة استخدام مؤشرات الأداء بقياس الجودة عن تركيز واضح في فئة القبول الشديد مقابل تشتت بقية الفئات ؛ حيث وافق بشدة سبعة وتسعون مستجيباً بنسبة خمسة وثلاثين فاصلة ثمانية بالمائة. ووافق ستة وخمسون موظفاً بنسبة عشرين فاصلة سبعة بالمائة؛ لتبلغ نسبة التأييد الإجمالية ستة وخمسين فاصلة خمسة بالمائة. وجاء المحايدون في المرتبة التالية بتكرار أربع وأربعين مفردة ونسبة ستة عشر فاصلة ثمانية بالمائة ؛ بينما رفض تسعة وثلاثون فرداً العبارة بشدة بنسبة أربعة عشر فاصلة أربعة بالمائة؛ وعارضها عارضة عادية خمسة وثلاثون موظفاً بنسبة اثني عشر فاصلة تسعة بالمائة ؛ فاستقرت هذه البيانات عند متوسط حسابي يبلغ ثلاثة فاصلة وواحد وخمسين وانحراف معياري يقدر بواحد فاصلة أربع مائة وثمانية وأربعين ؛ فتشير هذه القيمة المتوسطة التي تعد من الأقل نسبياً بين المحاور إلى أن نظام قياس الأداء لا يزال بحاجة إلى مزيد من النضج والتطوير؛ ويعكس الانحراف المعياري المرتفع تفاوتاً واهتزازاً في إدراك الموظفين لوجود هذه المؤشرات أو فاعليتها؛ فقد تحتمل صياغة المؤشرات بطريقة معقدة وغير مفهومة للمستويات التنفيذية؛ أو قد يغيب عن العاملين الهدف الأساسي من استخدامها ويظنونها أداة للرقابة والعقاب بدلاً من كونها وسيلة للتحسين والتطوير المستمر.

| تستخدم المؤسسة مؤشرات أداء لقياس مستوى جودة العمليات والخدمات. |           |         |               |                    |       |
|----------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                     | 97        | 35.8    | 35.8          | 35.8               | Valid |
| أوافق                                                          | 56        | 20.7    | 20.7          | 56.5               |       |
| محايد                                                          | 44        | 16.2    | 16.2          | 72.7               |       |
| لا أوافق بشدة                                                  | 39        | 14.4    | 14.4          | 87.1               |       |
| لا أوافق                                                       | 35        | 12.9    | 12.9          | 100.0              |       |
| Total                                                          | 271       | 100.0   | 100.0         |                    |       |

جدول 11: التحليل الإحصائي لاستخدام المؤسسة مؤشرات أداء لقياس مستوى جودة العمليات والخدمات.



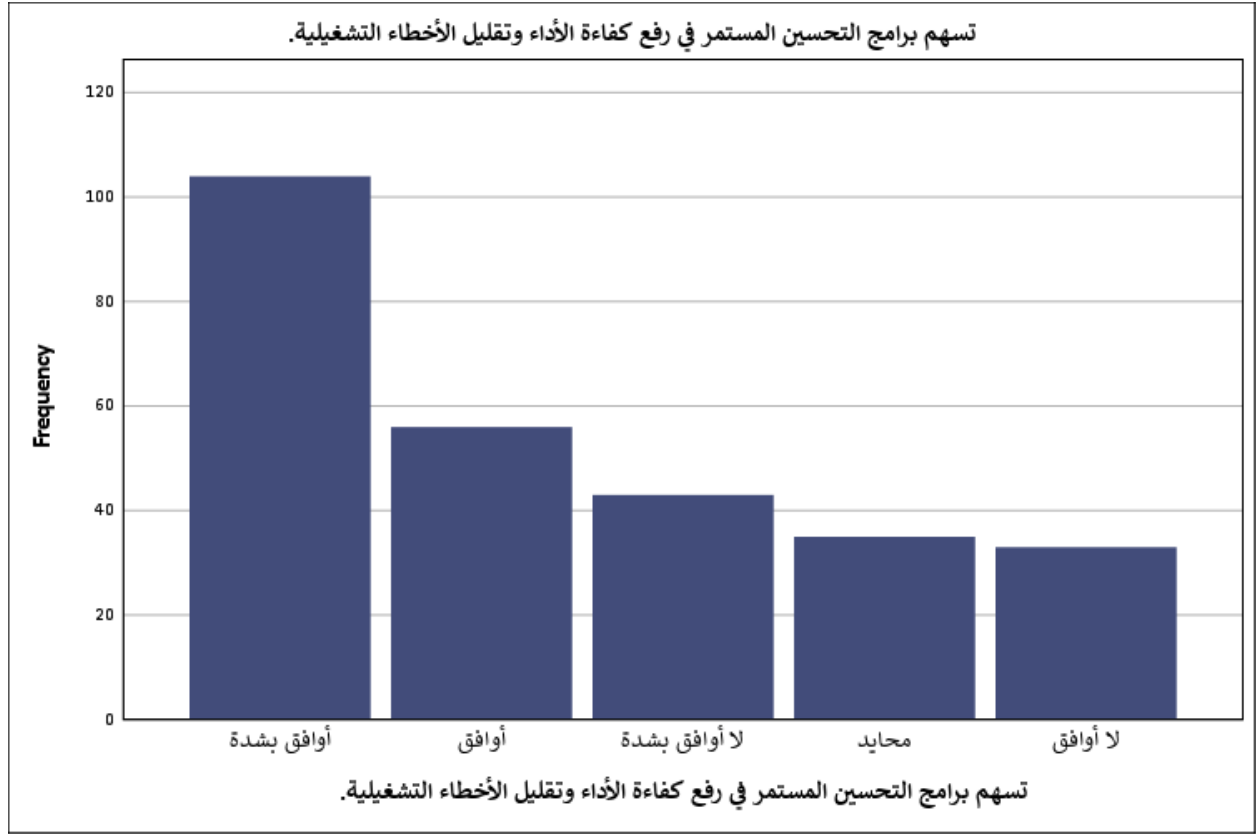
شكل توضيحي 10: التمثيل البياني لاستخدام المؤسسة مؤشرات أداء لقياس مستوى جودة العمليات والخدمات.

• تسهم برامج التحسين المستمر في رفع كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية.

أبرزت البيانات الإحصائية الخاصة بمدى مساهمة برامج التحسين في كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء توجهاً مؤيداً في مجمله مع وجود اعتراض واضح ؛ حيث اختار مائة وأربعة مستجيبين فئة أوافق بشدة بنسبة ثمانية وثلاثين فاصلة أربعة بالمائة. ووافق ستة وخمسون فرداً بموافق عادية ونسبة عشرين فاصلة سبعة بالمائة؛ لتصل نسبة الداعمين للفكرة إلى تسعة وخمسين فاصلة واحد بالمائة. في حين عارض بشدة ثلاثة وأربعون موظفاً بنسبة خمسة عشر فاصلة تسعة بالمائة؛ ووقف خمسة وثلاثون مستجيباً محايداً بنسبة اثني عشر فاصلة تسعة بالمائة؛ ولا أوافق اختارها ثلاثة وثلاثون موظفاً بنسبة اثني عشر فاصلة اثنين بالمائة ؛ فنتج عن ذلك متوسط حسابي مقداره ثلاثة فاصلة أربعة وخمسون وانحراف معياري قيمته واحد فاصلة أربع مائة وتسعون ؛ فتبرهن القيمة المتوسطة على إدراك القيمة المضافة لبرامج التحسين؛ بيد أن الانحراف المعياري العالي يشير بوضوح إلى عدم تجانس الأثر الفعلي لهذه البرامج عبر إدارات المؤسسة؛ فقد يرجع التشتت في الآراء إلى أن برامج التحسين في بعض العمليات لم تؤدِ للنتائج المرجوة في تقليص الأخطاء بل ربما زادت من التعقيد الإجرائي؛ أو يحتمل أن تطبيق التحسينات تم دون إشراك حقيقي للعاملين المعنيين بالعمليات اليومية؛ مما خلق نوعاً من الفجوة بين المأمول النظري والواقع التطبيقي للبرامج التحسينية المطروحة.

| تسهم برامج التحسين المستمر في رفع كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية. |           |         |               |                    |       |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                               | 104       | 38.4    | 38.4          | 38.4               | Valid |
| أوافق                                                                    | 56        | 20.7    | 20.7          | 59.0               |       |
| لا أوافق بشدة                                                            | 43        | 15.9    | 15.9          | 74.9               |       |
| محايد                                                                    | 35        | 12.9    | 12.9          | 87.8               |       |
| لا أوافق                                                                 | 33        | 12.2    | 12.2          | 100.0              |       |
| Total                                                                    | 271       | 100.0   | 100.0         |                    |       |

جدول 12 : التحليل الإحصائي لمساهمة برامج التحسين المستمر في رفع كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية.



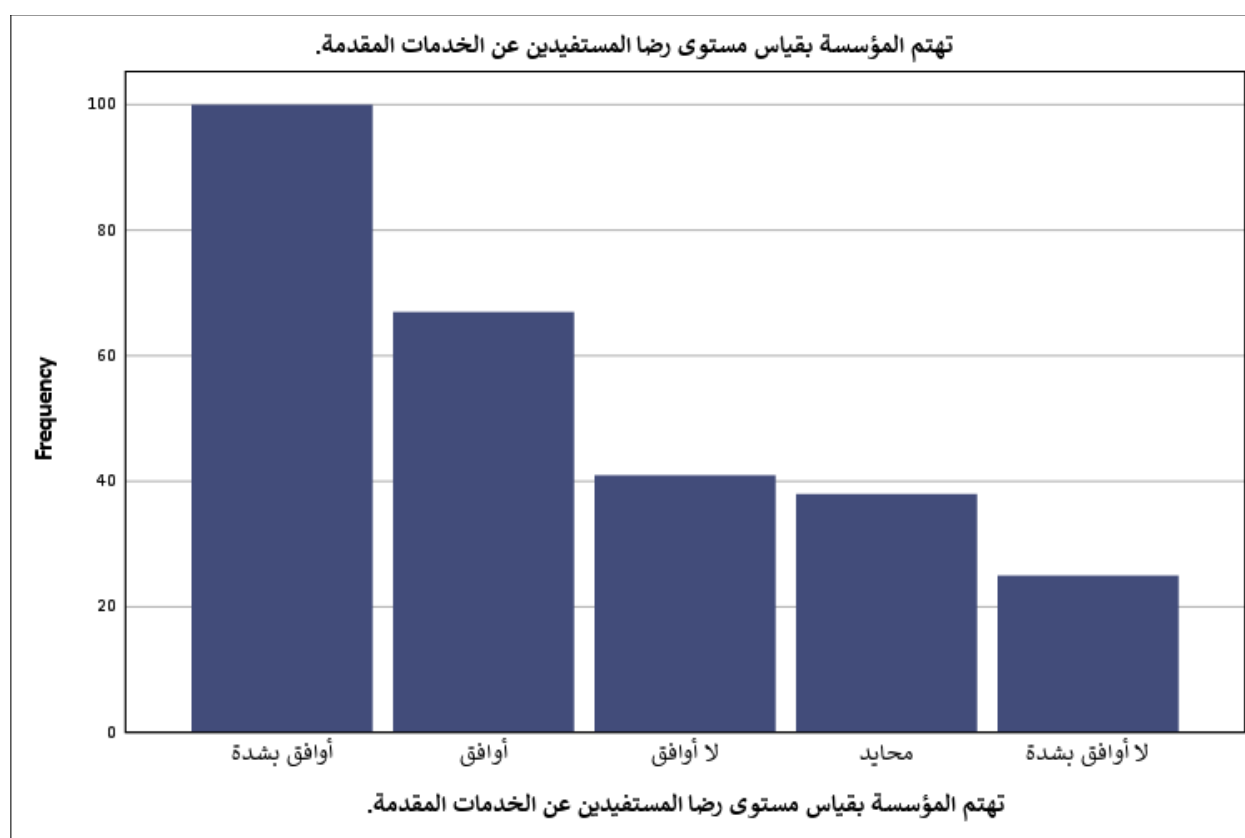
شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لمساهمة برامج التحسين المستمر في رفع كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية.

#### • تهتم المؤسسة بقياس مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة.

جاءت نتائج الاستجابات حول اهتمام المؤسسة بقياس رضا المستفيدين لتعكس موافقة أغلبية أفراد العينة ؛ حيث سجلت فئة أوافق بشدة مائة تكرار بنسبة ستة وثلاثين فاصلة تسعة بالمائة. وتلتها فئة أوافق بتكرار سبعة وستين موظفًا ونسبة أربعة وعشرين فاصلة سبعة بالمائة؛ لتبلغ النسبة الإجمالية للمؤيدين واحدًا وستين فاصلة ستة بالمائة. بينما عارض العبارة واحد وأربعون مستجيبًا بنسبة خمسة عشر فاصلة واحد بالمائة؛ والتزم ثمانية وثلاثون فردًا جانب الحياد بنسبة أربعة عشر بالمائة؛ وعارضها بشدة خمسة وعشرون موظفًا بنسبة تسعة فاصلة اثنين بالمائة ؛ فخلص التحليل الوصفي إلى متوسط حسابي قيمته ثلاثة فاصلة خمسة وستين وانحراف معياري بلغ واحد فاصلة ثلاثمائة واثنين وخمسين ؛ فتؤكد هذه النتيجة أن التوجه العام للمؤسسة يضع المستفيد في الحسبان من خلال تفعيل أدوات القياس؛ ولكن الانحراف المعياري الواسع نسبيًا ينبه إلى وجود قصور أو تفاوت في جدية هذه القياسات؛ فقد يحتمل أن تكون عمليات قياس الرضا موسمية أو غير ممثلة لكافة شرائح المستفيدين؛ وربما يرى الموظفون الراضون أن القياسات تجري بشكل روتيني دون استخلاص نتائج حقيقية تؤثر إيجابًا على جوهر الخدمات المقدمة.

| تهتم المؤسسة بقياس مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة. |           |         |               |                    |       |
|-------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                             | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                  | 100       | 36.9    | 36.9          | 36.9               | Valid |
| أوافق                                                       | 67        | 24.7    | 24.7          | 61.6               |       |
| لا أوافق                                                    | 41        | 15.1    | 15.1          | 76.8               |       |
| محايد                                                       | 38        | 14.0    | 14.0          | 90.8               |       |
| لا أوافق بشدة                                               | 25        | 9.2     | 9.2           | 100.0              |       |
| Total                                                       | 271       | 100.0   | 100.0         |                    |       |

جدول 13: التحليل الإحصائي لاهتمام المؤسسة بقياس مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة.



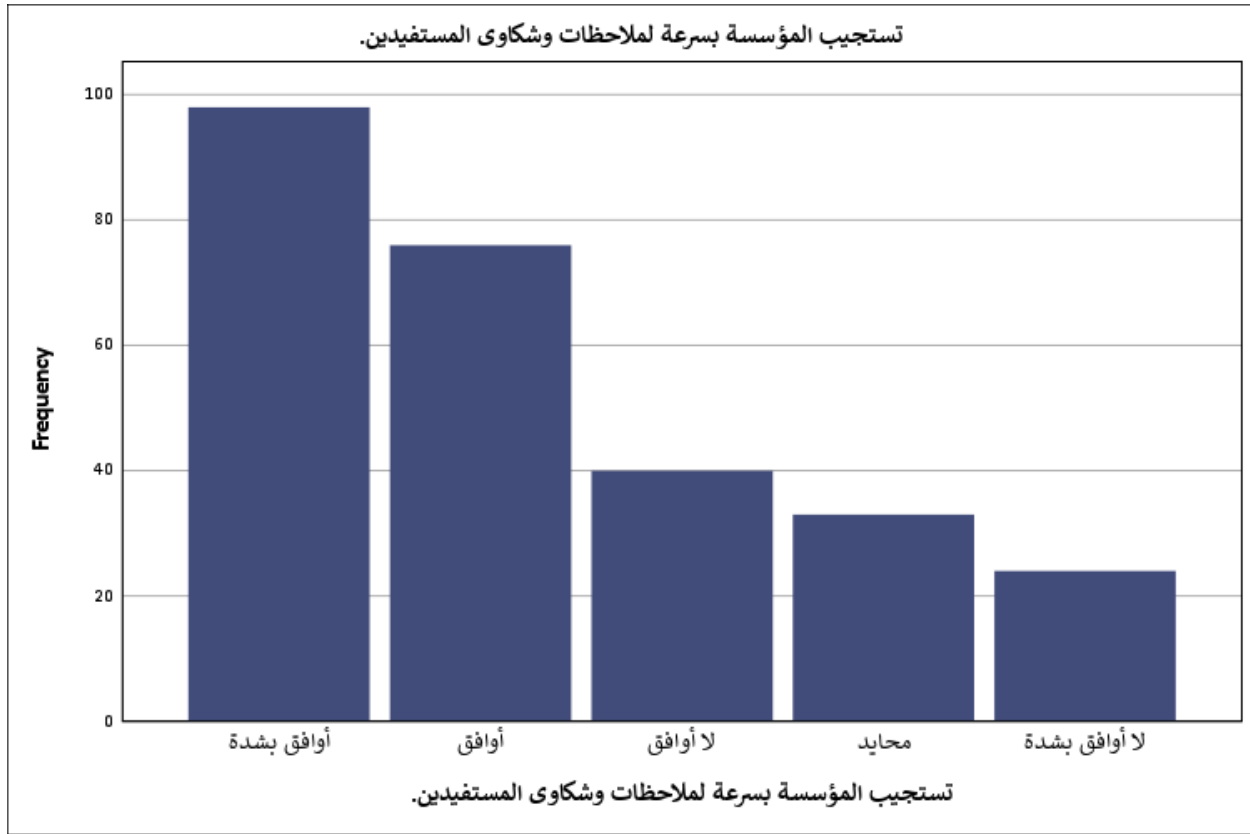
شكل توضيحي 12: التمثيل البياني لاهتمام المؤسسة بقياس مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة.

• **تستجيب المؤسسة بسرعة لملاحظات وشكاوى المستفيدين.**

أوضحت التكرارات والنسب المئوية مدى سرعة استجابة المؤسسة لملاحظات وشكاوى المستفيدين ميلاً واضحاً نحو الإيجاب ؛ حيث أبدى ثمانية وتسعون مستجيباً موافقتهم الشديدة بنسبة ستة وثلاثين فاصلة اثنين بالمائة. ووافق ستة وسبعون موظفاً بنسبة ثمانية وعشرين بالمائة؛ مما يرفع المجموع الإجمالي للموافقين إلى اثنين وستين فاصلة اثنين بالمائة. بينما عارض أربعون مستجيباً بنسبة أربعة عشر فاصلة أربعة بالمائة؛ واختار ثلاثة وثلاثون موظفاً فئة المحايد بنسبة اثني عشر فاصلة اثنين بالمائة؛ وانتهت النسبة المتبقية البالغة ثمانية فاصلة تسعة بالمائة إلى المعارضة الشديدة بتكرار أربع وعشرين مفردة ؛ فأظهرت الحسابات الإحصائية متوسطاً حسابياً مقداره ثلاثة فاصلة ثمانية وستين وانحرافاً معيارياً قيمته واحد فاصلة ثلاثمائة واثنين وثلاثون ؛ فتشير هذه النتيجة الطيبة إلى وجود وعي تنظيمي بأهمية الوقت في التعامل مع المستفيد؛ بيد أن تشتت الآراء الممثل بالانحراف المعياري يوضح أن سرعة الاستجابة تختلف باختلاف نوع الشكوى أو القطاع الإداري المعني بها؛ فقد يحتمل أن تمتلك بعض الإدارات صلاحيات وأنظمة رقمية تمكنها من الحل السريع بينما لا تزال إدارات أخرى مكبلة بإجراءات تصعيدية معقدة تؤخر البت في ملاحظات المستفيدين؛ مما يوجد تبايناً ملموساً في تقييم الموظفين لهذه الجزئية.

| تستجيب المؤسسة بسرعة لملاحظات وشكاوى المستفيدين. |                    |               |         |           |               |
|--------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------|-----------|---------------|
|                                                  | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |               |
| Valid                                            | 36.2               | 36.2          | 36.2    | 98        | أوافق بشدة    |
|                                                  | 64.2               | 28.0          | 28.0    | 76        | أوافق         |
|                                                  | 79.0               | 14.8          | 14.8    | 40        | لا أوافق      |
|                                                  | 91.1               | 12.2          | 12.2    | 33        | محايد         |
|                                                  | 100.0              | 8.9           | 8.9     | 24        | لا أوافق بشدة |
|                                                  |                    | 100.0         | 100.0   | 271       | Total         |

جدول 14 : التحليل الإحصائي لاستجابة المؤسسة بسرعة لملاحظات وشكاوى المستفيدين.



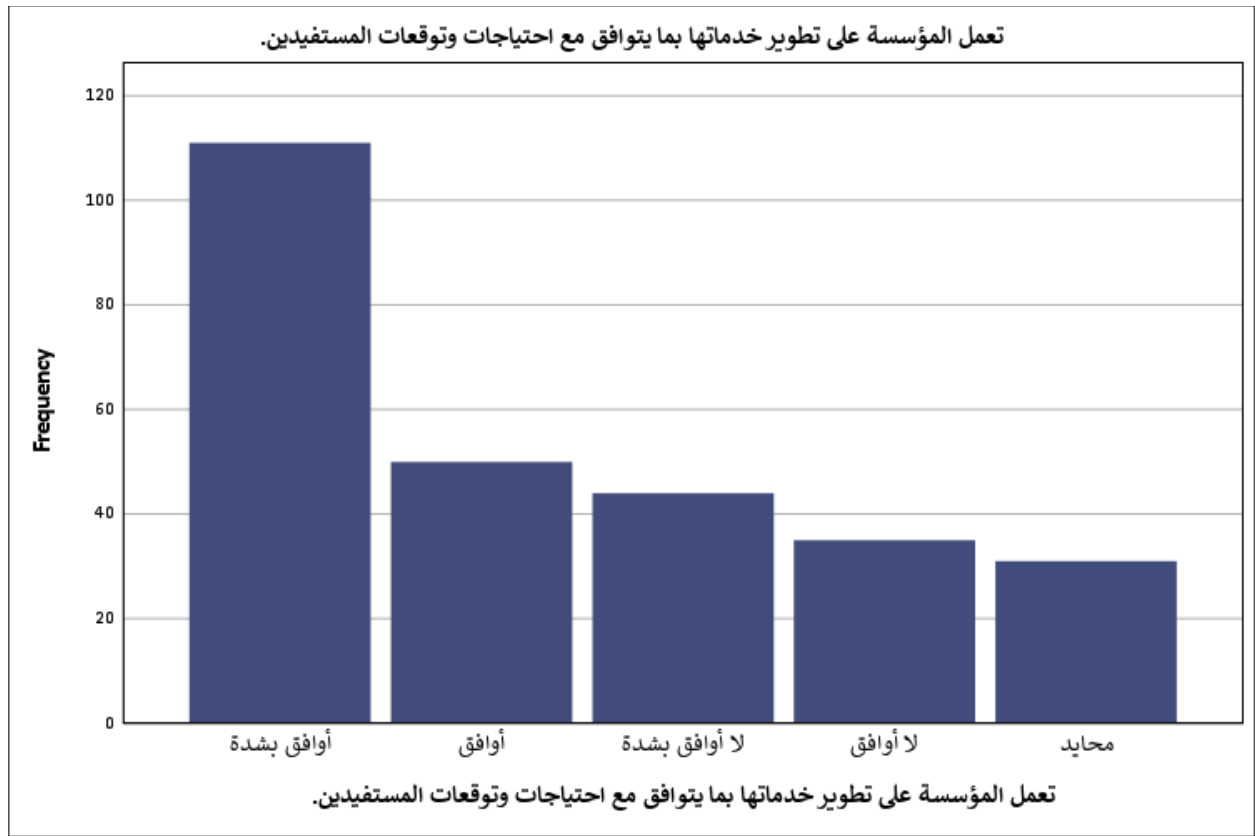
شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لاستجابة المؤسسة بسرعة لملاحظات وشكاوى المستخدمين.

#### • تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها بما يتوافق مع احتياجات وتوقعات المستخدمين.

كشفت استجابات أفراد العينة بشأن تطوير الخدمات بما يتوافق مع الاحتياجات والتوقعات عن تأييد واسع ترافقه معارضة حادة نسبياً ؛ حيث تصدرت خيارات أوافق بشدة التكرارات بواحد ومائة مفردة ونسبة واحد وأربعين بالمائة. ووافقت خمسون مفردة بموافق عادية ونسبة ثمانية عشر فاصلة خمسة بالمائة؛ لتصل النسبة الكلية للمؤيدين إلى تسعة وخمسين فاصلة أربعة بالمائة. وفي المقابل عارض بشدة أربعة وأربعون مستجيباً بنسبة ستة عشر فاصلة اثنين بالمائة؛ وعارض معارضة عادية خمسة وثلاثون فرداً بنسبة اثني عشر فاصلة تسعة بالمائة؛ واختار الحياد واحد وثلاثون موظفًا بنسبة أحد عشر فاصلة أربعة بالمائة ؛ فبلغ المتوسط الحسابي للعبارة ثلاثة فاصلة خمسة وخمسين وانحرف معيارها بواقع واحد فاصلة خمسمائة وتسعة عشر ؛ فتعد قيمة الانحراف المعياري هنا مرتفعة للغاية؛ مما يبرز حالة واضحة من الانقسام في الرأي والتشتت بين الموظفين؛ ويبدو أن الخطط التطويرية للخدمات في بعض الأحيان تصاغ من منظور داخلي دون دراسة حقيقية وتفصيلية لاحتياجات المستخدمين الفعلية؛ أو قد يحتمل أن التغير السريع في توقعات الجمهور يفوق مرونة واستجابة الخطط التنظيمية الموضوعية؛ مما يترك جزءاً غير قليل من العاملين غير مقتنع بجدوى أو ملاءمة التطويرات الحاصلة للواقع الفعلي للسوق والمستخدمين.

| تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها بما يتوافق مع احتياجات وتوقعات المستخدمين. |           |         |               |                    |       |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                                | 111       | 41.0    | 41.0          | 41.0               | Valid |
| أوافق                                                                     | 50        | 18.5    | 18.5          | 59.4               |       |
| لا أوافق بشدة                                                             | 44        | 16.2    | 16.2          | 75.6               |       |
| لا أوافق                                                                  | 35        | 12.9    | 12.9          | 88.6               |       |
| محايد                                                                     | 31        | 11.4    | 11.4          | 100.0              |       |
| Total                                                                     | 271       | 100.0   | 100.0         |                    |       |

جدول 15: التحليل الإحصائي لعمل المؤسسة على تطوير خدماتها بما يتوافق مع احتياجات وتوقعات المستخدمين.



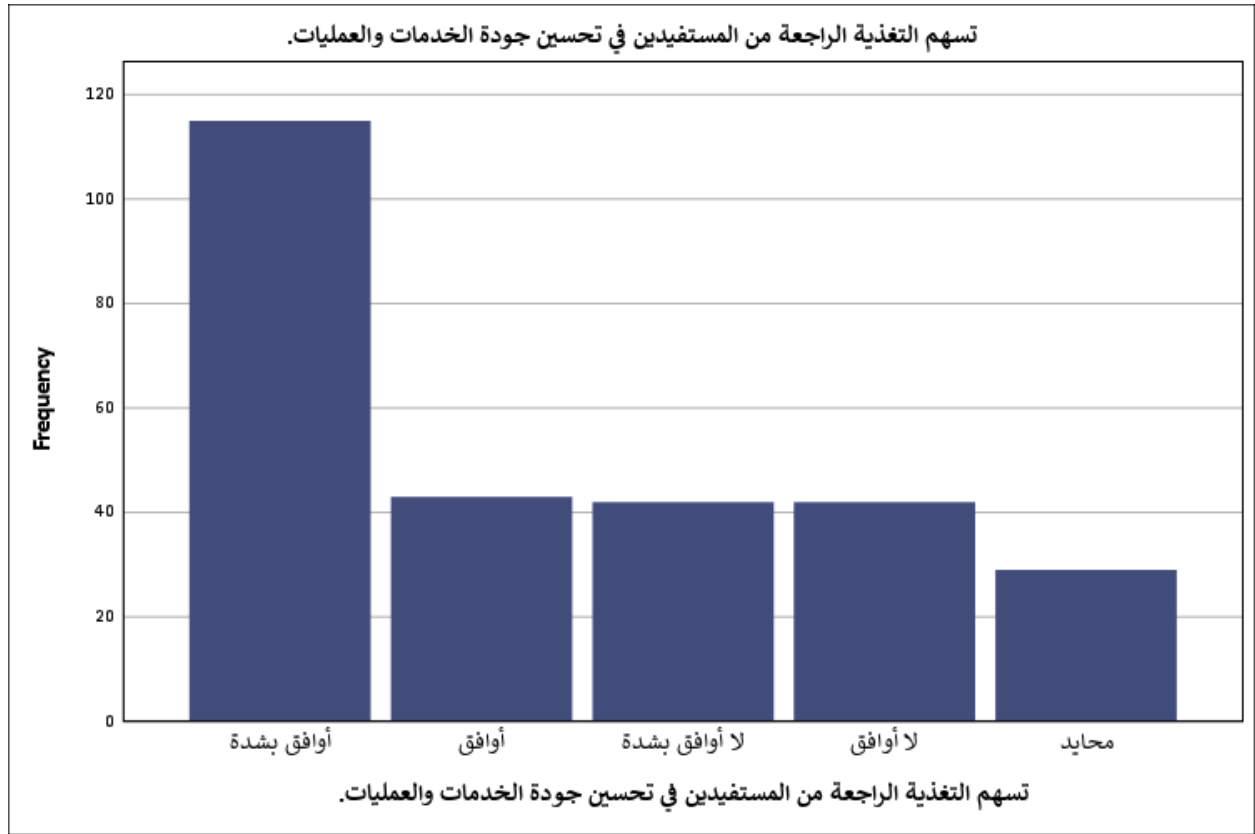
شكل توضيحي 14: التمثيل البياني لعمل المؤسسة على تطوير خدماتها بما يتوافق مع احتياجات وتوقعات المستخدمين.

• تسهم التغذية الراجعة من المستفيدين في تحسين جودة الخدمات والعمليات.

أظهر التوزيع التكراري للعبارة المتعلقة بدور التغذية الراجعة في تحسين الخدمات والعمليات تركيزاً أساسياً في خيار القبول الشديد مع تشتت متساوٍ في خيارات الرفض ؛ حيث وافق بشدة مائة وخمسة عشر مستجيباً بنسبة بلغت اثنتين وأربعين فاصلة أربعة بالمائة. وأيد تأييداً عادياً ثلاثة وأربعون فرداً بنسبة خمسة عشر فاصلة تسعة بالمائة؛ لتكون نسبة الموافقين الكلية ثمانية وخمسين فاصلة ثلاثة بالمائة. بينما تساوت تكرارات فئتي لا أوافق بشدة ولا أوافق بواقع اثنتين وأربعين مفردة لكل منهما ونسبة خمسة عشر فاصلة خمسة بالمائة للفئة الواحدة؛ واقتصر الحياد على تسع وعشرين مفردة بنسبة عشرة فاصلة سبعة بالمائة ؛ فسجلت البيانات متوسطاً حسابياً قدره ثلاثة فاصلة أربعة وخمسون وانحرافاً معيارياً قيمته واحد فاصلة خمسمائة وواحد وثلاثون ؛ فتوضح القيمة المتوسطة إيماناً عاماً بأهمية التغذية الراجعة؛ غير أن التشتت العالي جداً والممثل في الانحراف المعياري يكشف أن الاستفادة الفعلية من هذه البيانات ليست منتظمة؛ فقد يحتمل أن تجمع التغذية الراجعة وتخزن دون تحليل إحصائي أو دون تحويل مقترحاتها إلى قرارات تصحيحية ملموسة؛ مما يدفع نسبة معتبرة من العاملين للشعور بعدم جدوى هذه الآلية وجعلها تبدو كإجراء شكلي لا يمتد أثره الإيجابي إلى صلب العمليات والخدمات المؤسسية اليومية.

| تسهم التغذية الراجعة من المستفيدين في تحسين جودة الخدمات والعمليات. |                    |               |         |           |               |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------|-----------|---------------|
|                                                                     | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |               |
| Valid                                                               | 42.4               | 42.4          | 42.4    | 115       | أوافق بشدة    |
|                                                                     | 58.3               | 15.9          | 15.9    | 43        | أوافق         |
|                                                                     | 73.8               | 15.5          | 15.5    | 42        | لا أوافق بشدة |
|                                                                     | 89.3               | 15.5          | 15.5    | 42        | لا أوافق      |
|                                                                     | 100.0              | 10.7          | 10.7    | 29        | محايد         |
|                                                                     |                    | 100.0         | 100.0   | 271       | Total         |

جدول 16 : التحليل الإحصائي لمساهمة التغذية الراجعة من المستفيدين في تحسين جودة الخدمات والعمليات.



شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمساهمة التغذية الراجعة من المستخدمين في تحسين جودة الخدمات والعمليات.

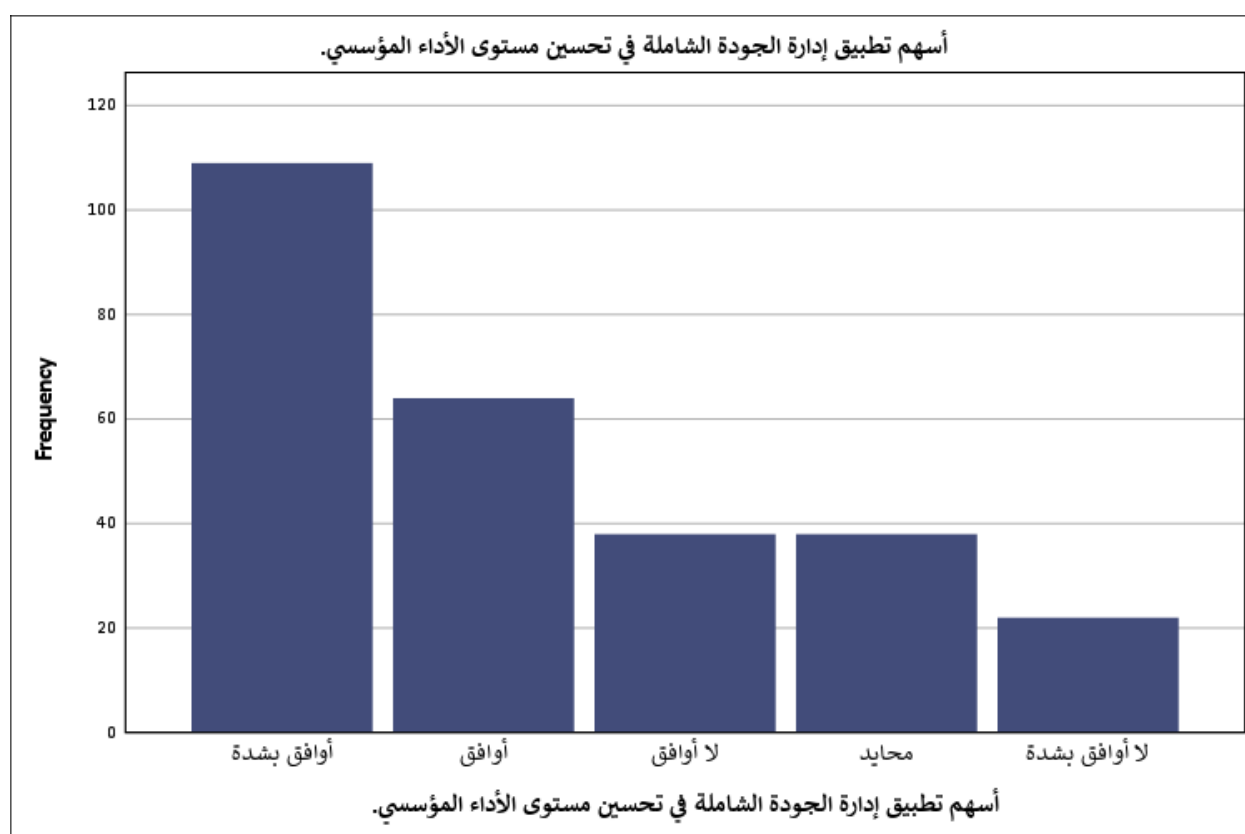
#### • أسهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي.

حققت العبارة التي تقيس مساهمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي أعلى متوسط حسابي في محاور الدراسة ؛ حيث أبدى مائة وتسعة مستجيبين موافقتهم الشديدة بنسبة أربعين اثنين بالمائة. ووافق أربعة وستون موظفًا بنسبة ثلاثة وعشرين فاصلة ستة بالمائة؛ مما يرفع مجمل النسبة المؤيدة إلى ثلاثة وستين فاصلة ثمانية بالمائة. وتساوت التكرارات بين المحايد والمعارضين العاديين بواقع ثمانية وثلاثين فردًا ونسبة أربعة عشر بالمائة لكل فئة؛ بينما عارض بشدة اثنان وعشرون مستجيبًا بنسبة ثمانية فاصلة واحد بالمائة ؛ فأنتج هذا التوزيع متوسطًا حسابيًا متميزًا قدره ثلاثة فاصلة أربعة وسبعون وانحرافًا معياريًا بلغ واحد فاصلة ثلاثمائة وواحد وثلاثين ؛ فتشير هذه النتيجة الإيجابية بوضوح إلى قناعة الغالبية الكبرى من العينة بالأثر الاستراتيجي للجودة في الارتقاء بالأداء الكلي؛ وبالرغم من أن الانحراف المعياري يوضح استمرار التشتت في الآراء الفردية؛ إلا أن الارتفاع العام في المتوسط يبرهن على أن المخرجات الإيجابية للتطبيق تظل ملموسة ومرئية للموظفين؛ ويحتمل أن يرتبط التباين المتبقي بمدى سرعة ظهور هذه النتائج؛ فالتحسن في الأداء المؤسسي عملية تراكمية قد تحتاج لوقت أطول لتظهر ثمارها في بعض القطاعات الفرعية؛ مما يفسر تحفظ المعارضين أو المحايدون الذين قد يستعجلون رؤية عوائد

## التطبيق المباشرة.

| أسهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي. |           |         |               |                    |       |
|----------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                     | 109       | 40.2    | 40.2          | 40.2               | Valid |
| أوافق                                                          | 64        | 23.6    | 23.6          | 63.8               |       |
| لا أوافق                                                       | 38        | 14.0    | 14.0          | 77.9               |       |
| محايد                                                          | 38        | 14.0    | 14.0          | 91.9               |       |
| لا أوافق بشدة                                                  | 22        | 8.1     | 8.1           | 100.0              |       |
| Total                                                          | 271       | 100.0   | 100.0         |                    |       |

جدول 17 : التحليل الإحصائي لمساهمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي.



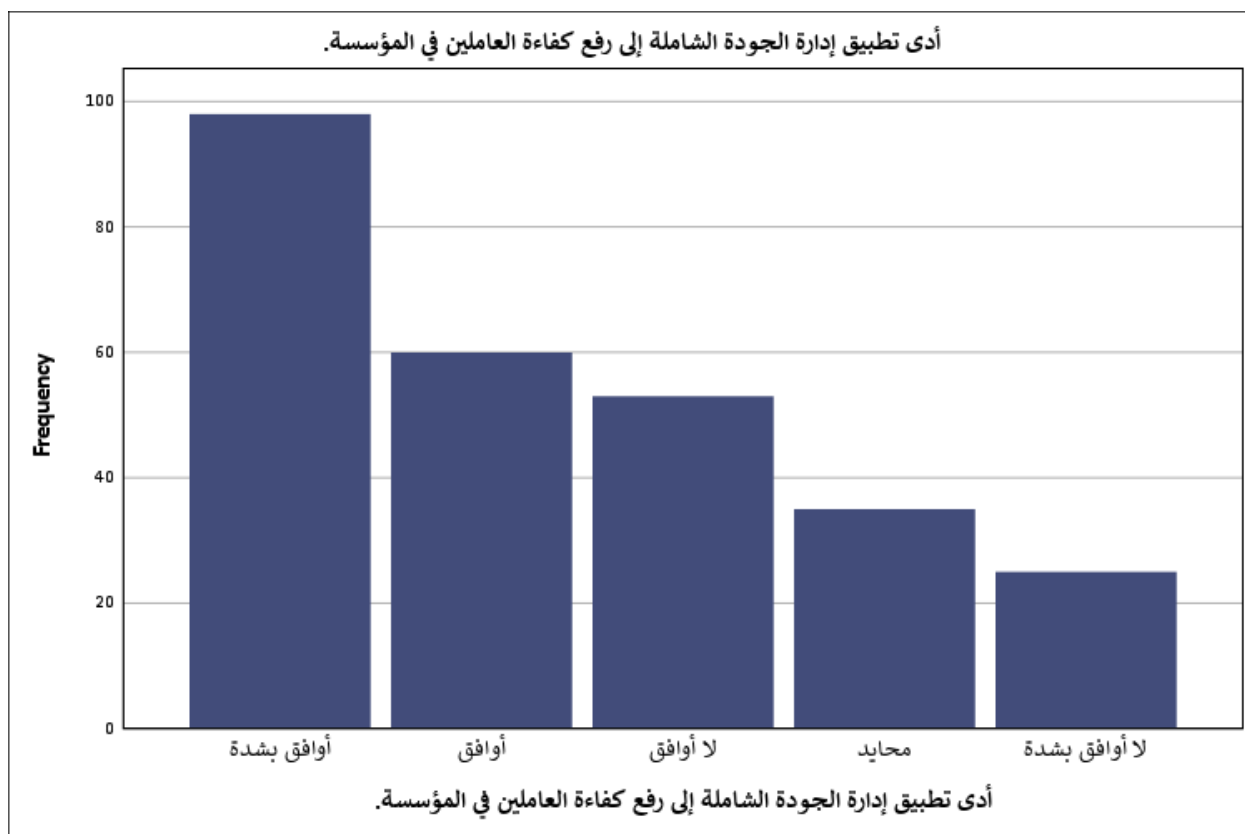
شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لمساهمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي.

• أدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى رفع كفاءة العاملين في المؤسسة.

بينت نتائج التحليل الوصفي لمدى مساهمة الجودة الشاملة في رفع كفاءة العاملين قبولاً عاماً تشوبه درجة ملحوظة من المعارضة والتحفظ ؛ حيث اختار ثمانية وتسعون موظفًا فئة أوافق بشدة بنسبة ستة وثلاثين فاصلة اثنين بالمائة. وانضم إليهم ستون مستجيبًا بواقع موافقة عادية ونسبة اثنين وعشرين فاصلة واحد بالمائة؛ لتمثل النسبة الكلية المؤيدة ثمانية وخمسين فاصلة ثلاثة بالمائة. وفي المقابل ظهر الاعتراض لدى ثلاثة وخمسين مستجيبًا بنسبة تسعة عشر فاصلة ستة بالمائة؛ واختار خمسة وثلاثون فردًا خيار محايد بنسبة اثني عشر فاصلة تسعة بالمائة؛ وعارض بشدة خمسة وعشرون فردًا بنسبة تسعة فاصلة اثنين بالمائة ؛ فاستقرت الحسابات عند متوسط حسابي قدره ثلاثة فاصلة ستة وخمسون وانحراف معياري يقدر بواحد فاصلة ثلاثمائة وستة وثمانين ؛ فتدل القيمة المتوسطة على وجود أثر إيجابي للجودة في صقل مهارات الموظفين؛ غير أن تشتت الآراء يوضح أن البرامج التدريبية المصاحبة للجودة لم تكن ذات أثر متساو؛ فقد يحتمل أن التركيز انصب على تدريب الإدارات الفنية والقيادية دون إيلاء اهتمام كافٍ لتطوير كفاءة الكوادر المساعدة والتنفيذية؛ أو ربما يرى المعارضون أن متطلبات الجودة زادت من الأعباء والضغوط الوظيفية عليهم دون أن يصاحب ذلك تمكين حقيقي يرفع من كفاءتهم الفعلية في الأداء.

| أدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى رفع كفاءة العاملين في المؤسسة. |               |         |           |               |       |
|-------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                                | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 36.2                                                              | 36.2          | 36.2    | 98        | أوافق بشدة    | Valid |
| 58.3                                                              | 22.1          | 22.1    | 60        | أوافق         |       |
| 77.9                                                              | 19.6          | 19.6    | 53        | لا أوافق      |       |
| 90.8                                                              | 12.9          | 12.9    | 35        | محايد         |       |
| 100.0                                                             | 9.2           | 9.2     | 25        | لا أوافق بشدة |       |
|                                                                   | 100.0         | 100.0   | 271       | Total         |       |

جدول 18 : التحليل الإحصائي لأداء تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى رفع كفاءة العاملين في المؤسسة.



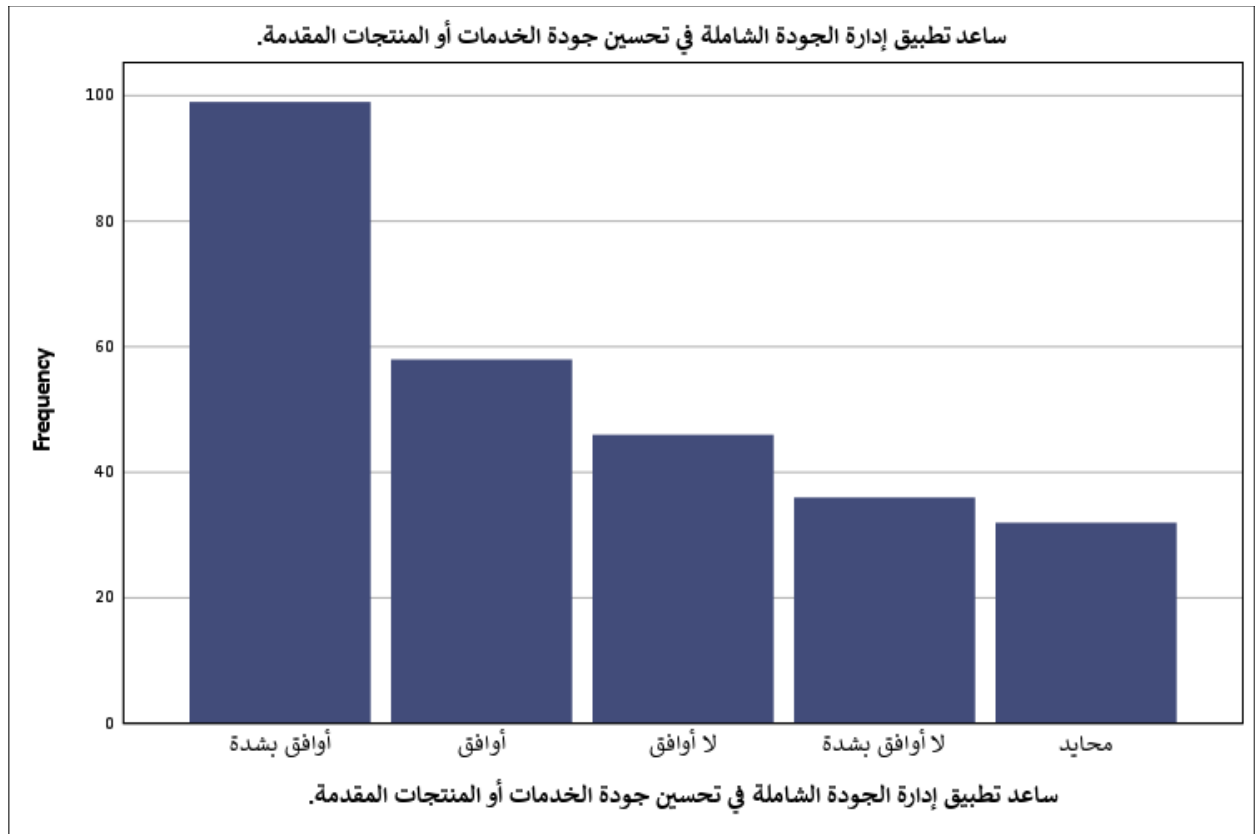
شكل توضيحي 17: التمثيل البياني لأداء تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى رفع كفاءة العاملين في المؤسسة.

#### • ساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة.

أظهرت التكرارات المتعلقة بدور الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة ميلاً نحو التأييد مع تشتت واضح في بقية الخيارات؛ إذ عبر تسعة وتسعون موظفًا عن موافقتهم الشديدة بنسبة ستة وثلاثين فاصلة خمسة بالمائة. ووافق ثمانية وخمسون مستجيبًا بنسبة واحد وعشرين فاصلة أربعة بالمائة؛ لتصل النسبة المؤيدة الإجمالية إلى سبعة وخمسين فاصلة تسعة بالمائة. وتوزعت النسب المتبقية بين ستة وأربعين معارضًا بنسبة سبعة عشر بالمائة؛ وستة وثلاثين معارضًا بشدة بنسبة ثلاثة عشر فاصلة ثلاثة بالمائة؛ واثنين وثلاثين محايدًا بنسبة أحد عشر فاصلة ثمانية بالمائة؛ فأفرزت المؤشرات متوسطًا حسابيًا مقداره ثلاثة فاصلة واحد وخمسين وانحرافًا معياريًا بلغ واحد فاصلة أربع مائة وثمانية وخمسين؛ فتعد هذه القيمة المتوسطة متواضعة نسبيًا؛ ومقترنة بانحراف معياري عالي يكشف عن تشتت إدراكي واسع؛ ويبدو أن المخرجات النهائية للخدمات والمنتجات لم تشهد طفرة نوعية موحدة يلمسها جميع العاملين؛ فقد يحتمل أن التحسينات ركزت على تحسين الأشكال الخارجية أو الجوانب الإجرائية دون مساس جوهري بصلب الخدمة وتطويرها؛ مما يجعل جزءًا كبيرًا من العينة يتردد في إقرار وجود تحسن حقيقي ومستدام في جودة ما يقدم للمستفيد النهائي.

| ساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة. |               |         |           |               |       |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                                         | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 36.5                                                                       | 36.5          | 36.5    | 99        | أوافق بشدة    | Valid |
| 57.9                                                                       | 21.4          | 21.4    | 58        | أوافق         |       |
| 74.9                                                                       | 17.0          | 17.0    | 46        | لا أوافق      |       |
| 88.2                                                                       | 13.3          | 13.3    | 36        | لا أوافق بشدة |       |
| 100.0                                                                      | 11.8          | 11.8    | 32        | محايد         |       |
|                                                                            | 100.0         | 100.0   | 271       | Total         |       |

جدول 19: التحليل الإحصائي لمساعدة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة.



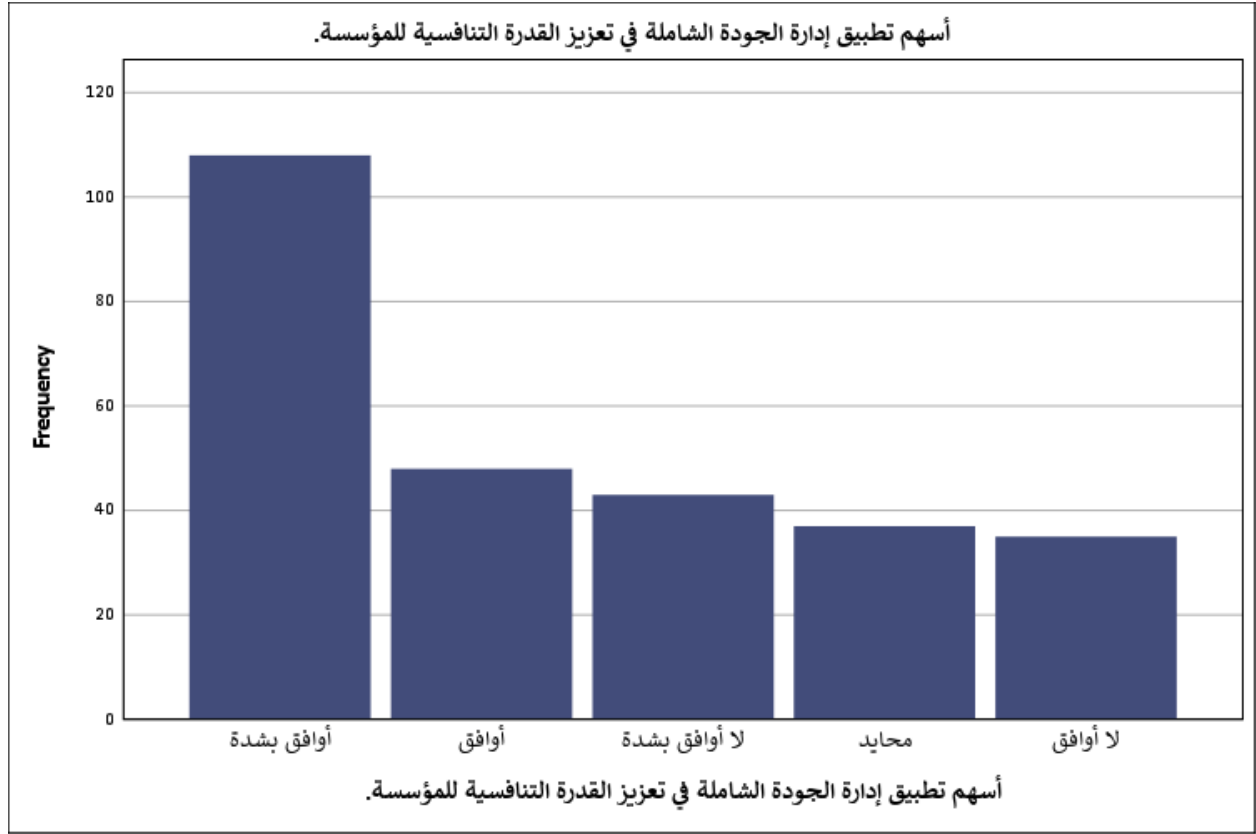
شكل توضيحي 18: التمثيل البياني لمساعدة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة.

• أسهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

سجلت إجابات العينة حول مساهمة الجودة في تعزيز القدرة التنافسية تركّزًا في فئة التأييد الشديد ترافقه مستويات رفض متقاربة ؛ حيث وافق بشدة مائة وثمانية مستجيبين بنسبة تسعة وثلاثين فاصلة تسعة بالمائة. وأيد ثمانية وأربعون موظفًا موافقة عادية بنسبة سبعة عشر فاصلة سبعة بالمائة؛ لتكون المحصلة المؤيدة سبعة وخمسين فاصلة ستة بالمائة. وبالمقابل عارض بشدة ثلاثة وأربعون فردًا بنسبة خمسة عشر فاصلة تسعة بالمائة؛ واختار الحياد سبعة وثلاثون مستجيبًا بنسبة ثلاثة عشر فاصلة سبعة بالمائة؛ وعارض العبارة خمسة وثلاثون موظفًا بنسبة اثني عشر فاصلة تسعة بالمائة ؛ فنتج عن ذلك متوسط حسابي مقداره ثلاثة فاصلة ثلاثة وخمسون وانحراف معياري قيمته واحد فاصلة خمسمائة وخمسة ؛ فتبرهن القيمة المتوسطة على وجود شعور إيجابي عام بالمركز التنافسي؛ إلا أن الانحراف المعياري المرتفع جدًّا يبرز غياب التجانس والتشتت الكبير في رؤية الواقع الخارجي للمؤسسة؛ فقد يعزى التباين إلى تفاوت إدراك الموظفين لمتطلبات السوق الخارجي وتحديات المنافسة؛ فالإدارات التسويقية والاستراتيجية قد تلمس تحسن القوة التنافسية بفضل الجودة؛ بينما قد يعجز الموظفون في الإدارات الداخلية البحتة عن ربط جهود الجودة اليومية بالمرتبة التنافسية للمؤسسة في محيطها الخارجي.

| أسهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. |                    |               |         |           |               |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------|-----------|---------------|
|                                                                    | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |               |
| Valid                                                              | 39.9               | 39.9          | 39.9    | 108       | أوافق بشدة    |
|                                                                    | 57.6               | 17.7          | 17.7    | 48        | أوافق         |
|                                                                    | 73.4               | 15.9          | 15.9    | 43        | لا أوافق بشدة |
|                                                                    | 87.1               | 13.7          | 13.7    | 37        | محايد         |
|                                                                    | 100.0              | 12.9          | 12.9    | 35        | لا أوافق      |
|                                                                    |                    | 100.0         | 100.0   | 271       | Total         |

جدول 20 : التحليل الإحصائي لمساهمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

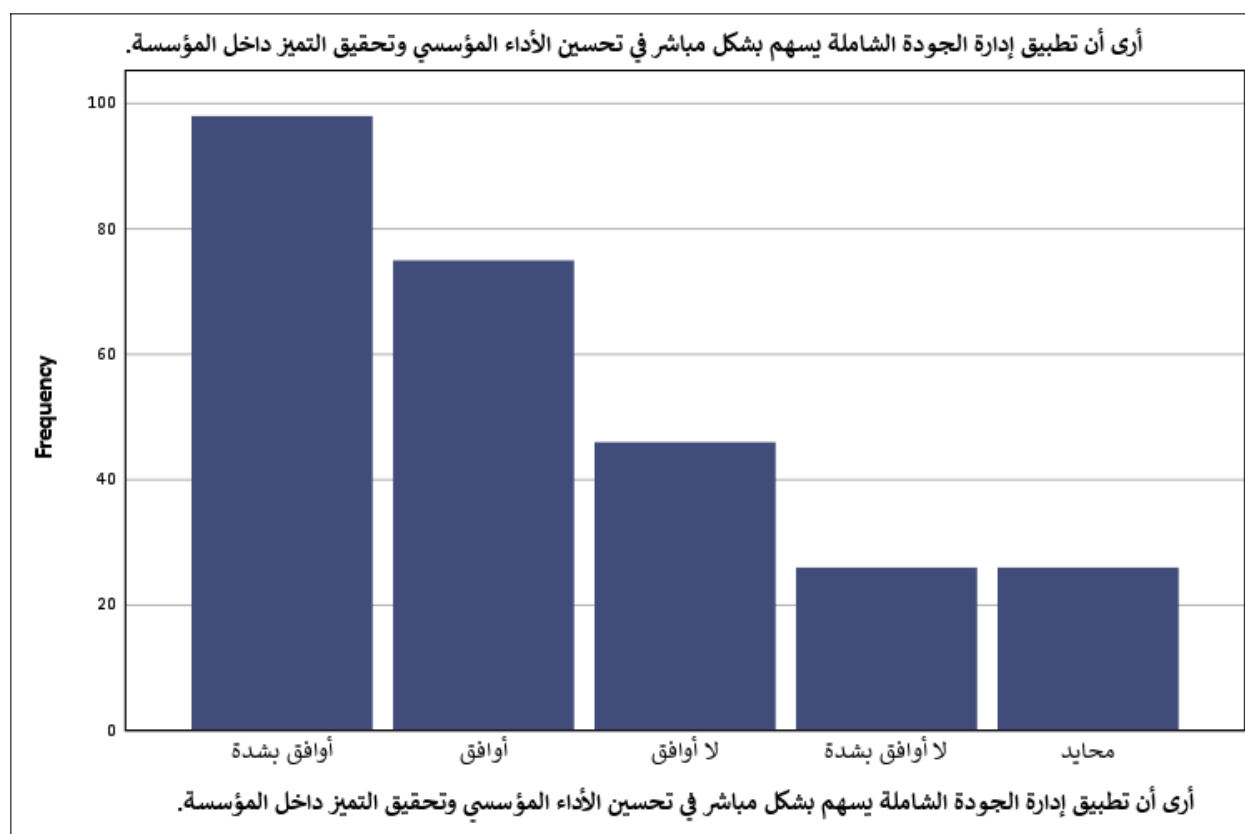


شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لمساهمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

- أرى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز داخل المؤسسة. بينت الاستجابات على العبارة التقويمية الشاملة للأثر المباشر للجودة في تحسين الأداء وتحقيق التميز اتجاهًا داعمًا واضحًا ؛ حيث وافق بشدة ثمانية وتسعون مستجيبًا بنسبة ستة وثلاثين فاصلة اثنين بالمائة. وأبدى خمسة وسبعون موظفًا موافقتهم العادية بنسبة سبعة وعشرين فاصلة سبعة بالمائة؛ لتصل النسبة الكلية المؤيدة إلى ثلاثة وستين فاصلة ثمانية بالمائة. وتوجهت إجابات ستة وأربعين فردًا نحو فئة لا أوافق بنسبة سبعة عشر بالمائة؛ وتساوت فئتا لا أوافق بشدة ومحايد بواقع ست وعشرين مفردة ونسبة تسعة فاصلة وستة بالمائة لكل منهما ؛ فأسفر ذلك عن متوسط حسابي بلغ ثلاثة فاصلة أربعة وستين وانحراف معياري قدره واحد فاصلة ثلاثمائة وسبعون ؛ فتؤشر القيمة المتوسطة على قناعة عامة بالارتباط المباشر بين التطبيق والتميز؛ ولكن الانحراف المعياري الواسع يذكرنا بوجود التشتت وعدم التطابق التام في القناعات؛ فقد يحتمل أن تفاوت النجاح في التطبيقات الجزئية السابقة داخل المؤسسة جعل بعض الموظفين يشككون في حتمية التميز المباشر؛ بينما يرى المؤيدون أن الجودة هي المسار الحتمي الوحيد للارتقاء بالأداء؛ وتؤكد هذه النتيجة الكلية أن القيمة النظرية والعملية للجودة مقدرة لدى الغالبية؛ غير أن التحدي يظل محصورًا في ردم الفجوات التطبيقية التي توجد التشتت في الرأي بين العاملين.

| أرى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز داخل المؤسسة. |           |         |               |                    |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                                                       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                                                            | 98        | 36.2    | 36.2          | 36.2               | Valid |
| أوافق                                                                                                 | 75        | 27.7    | 27.7          | 63.8               |       |
| لا أوافق                                                                                              | 46        | 17.0    | 17.0          | 80.8               |       |
| لا أوافق بشدة                                                                                         | 26        | 9.6     | 9.6           | 90.4               |       |
| محايد                                                                                                 | 26        | 9.6     | 9.6           | 100.0              |       |
| Total                                                                                                 | 271       | 100.0   | 100.0         |                    |       |

جدول 21: التحليل الإحصائي للاعتقاد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز داخل المؤسسة.



شكل توضيحي 20: التمثيل البياني للاعتقاد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز داخل المؤسسة.

## • اختبار المصدقية والموثوقية

أظهرت نتائج تحليل الثبات والموثوقية باستخدام معامل كرونباخ ألفا اتساقاً داخلياً متفوقاً وممتازاً 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 مؤشراً قاطعاً 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 وواحداً وسريعين مستجيباً ؛ وتمنح هذه القيمة المتمثلة في صفر فاصلة تسعمائة واثنى عشر الباحث طمأنينة إحصائية كاملة للمضي قدماً 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 ورضاءاته.

| Case Processing Summary                                       |     |                       |       |
|---------------------------------------------------------------|-----|-----------------------|-------|
| %                                                             | N   |                       |       |
| 100.0                                                         | 271 | Valid                 | Cases |
| .0                                                            | 0   | Excluded <sup>a</sup> |       |
| 100.0                                                         | 271 | Total                 |       |
| a. Listwise deletion based on all variables in the procedure. |     |                       |       |

جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية

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

جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية

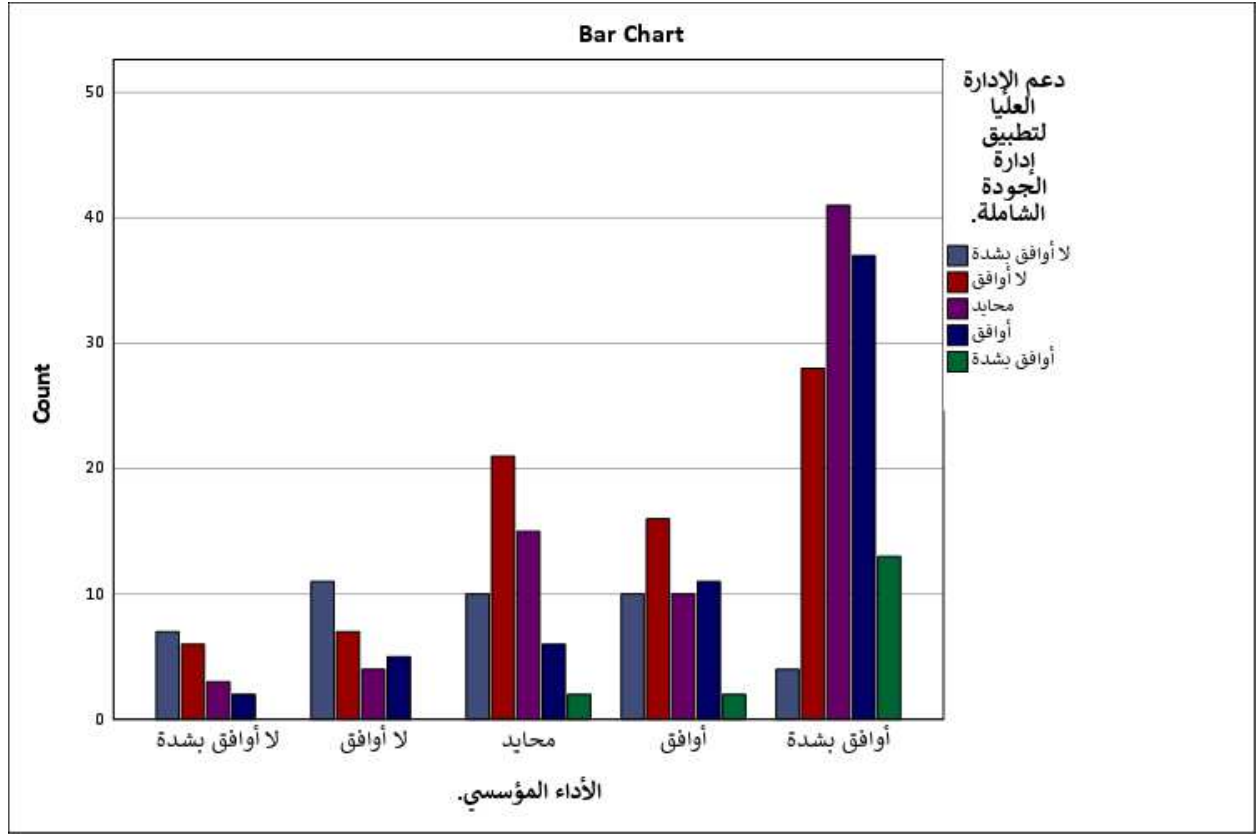
• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

- 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 ثمانين 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 <sup>a</sup> | 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 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء المؤسسي. ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.



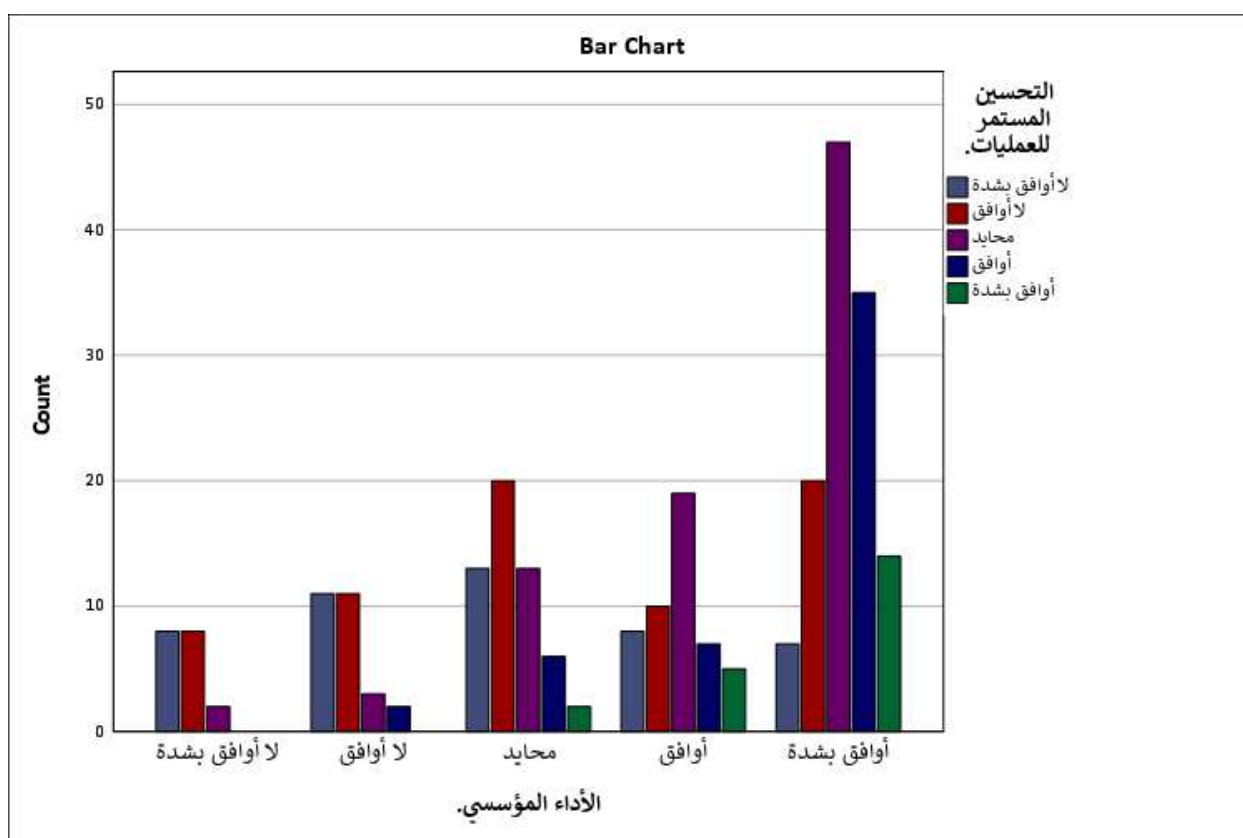
شكل توضيحي 21 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الأداء المؤسسي. ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

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

أفرزت 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 طرديًا وبشكل إيجابي ملموس على مستويات الأداء الإداري والتشغيلي المحققة.

| Chi-Square Tests                                                                        |    |                     |                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------|------------------------------|
| Asymptotic Significance (2-sided)                                                       | df | Value               |                              |
| .000                                                                                    | 16 | 70.179 <sup>a</sup> | 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 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء المؤسسي. والتحسين المستمر للعمليات.



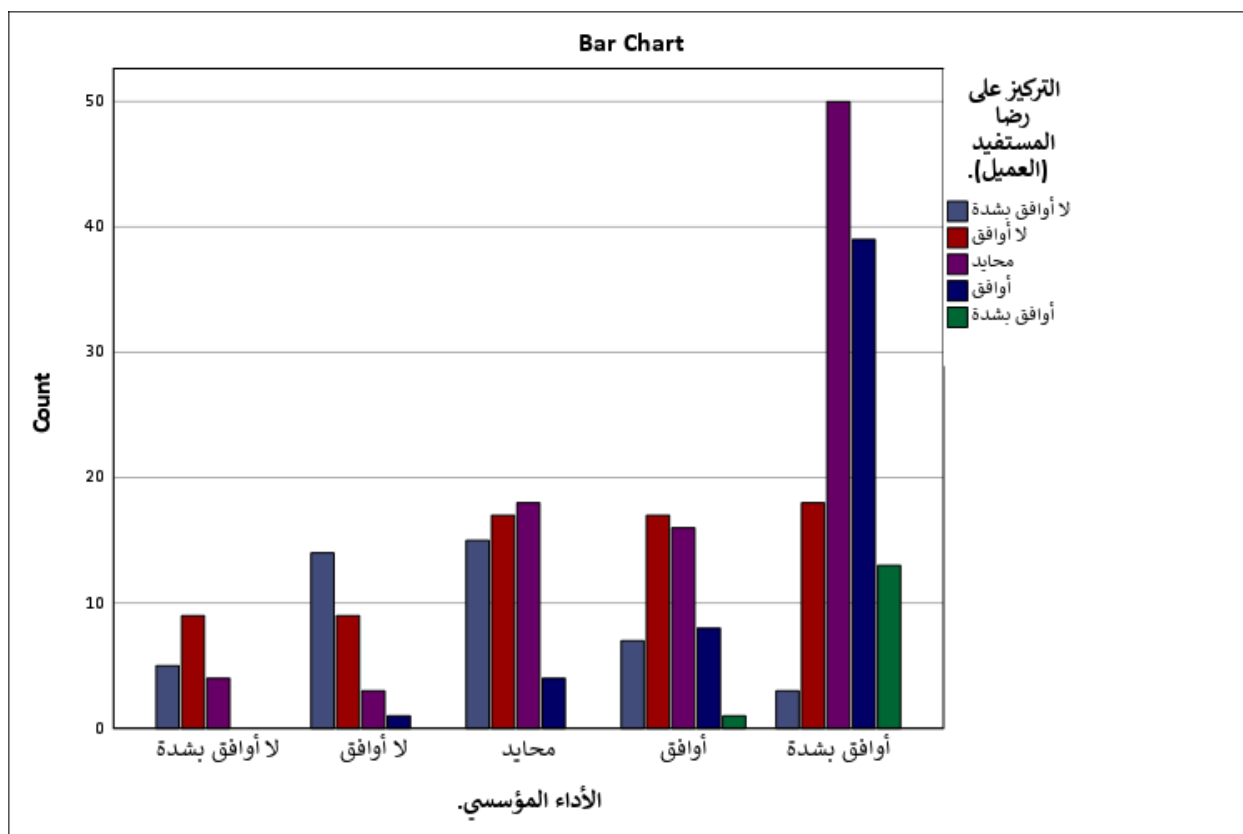
شكل توضيحي 22 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الأداء المؤسسي. والتحسين المستمر للعمليات.

- 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 ليبرسون 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 <sup>a</sup> | 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 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء المؤسسي. والتركيز على رضا المستفيد (العميل).



شكل توضيحي 23 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الأداء المؤسسي. والتركيز على رضا المستفيد (العميل).

#### • اختبار الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد قدرة تفسيرية وتنبؤية جيدة للنموذج المقترح لتفسير التغيرات في الأداء المؤسسي بناءً على أبعاد الجودة الشاملة الثلاثة ؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد صفر فاصلة ستمائة وخمسة وثلاثين. بينما سجل معامل التحديد صفر فاصلة أربع مائة وثلاثة ؛ وهو ما يعني أن متغيرات دعم الإدارة العليا؛ والتحسين المستمر للعمليات؛ والتركيز على رضا المستفيد؛ تفسر مجتمعة ما نسبته أربعون فاصلة ثلاثة بالمائة من التباين الحاصل في الأداء المؤسسي ؛ وتعد هذه النسبة معقولة ومقبولة في العلوم الإدارية نظراً لوجود عوامل خارجية أخرى تؤثر على الأداء؛ وجاء اختبار تحليل التباين ليؤكد الصلاحية العالية للنموذج ككل؛ حيث بلغت قيمة فاء ستين فاصلة مائة واثنين وسبعين وبداية إحصائية تامة بلغت صفر فاصلة صفر صفر ؛ مما يثبت معنوية النموذج بشكل قاطع؛ وفحص المعاملات الفردية يوضح أن المحاور الثلاثة تمتلك تأثيرات إيجابية طردية ودالة إحصائية ؛ فقد حاز محور التركيز على رضا المستفيد على التأثير الأكبر بمعامل بيتا المعياري البالغ صفر فاصلة ثلاث مائة وتسعة وستين وقيمة تاء بلغت سبعة فاصلة ثلاثة وسبعين ؛ تلاه محور التحسين المستمر للعمليات ببيتا بلغت صفر فاصلة ثلاث مائة وخمسة وقيمة تاء ستة فاصلة ستة وثلاثين ؛ وجاء دعم الإدارة العليا في المرتبة الثالثة ببيتا

بلغت صفر فاصلة مائة وسبعة وسبعين وقيمة تاء ثلاثة فاصلة اثنين وثمانين ؛ وسجلت جميع هذه المعاملات مستويات دلالة أقل من واحد بالمائة ؛ مما يؤكد أن الاستثمار في هذه الأبعاد الثلاثة سيؤدي حتمًا إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل مباشر؛ مع إعطاء الأولوية القصوى لرضا المستفيد والتحسين المستمر لكونهما الأكثر كفاءة في إحداث التغيير الإيجابي المطلوب.

| Model Summary <sup>b</sup>                                                    |                   |          |                   |       |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------|-------------------|-------|
| Std. Error of the Estimate                                                    | Adjusted R Square | R Square | R                 | Model |
| .993                                                                          | .397              | .403     | .635 <sup>a</sup> | 1     |
| a. Predictors: (Constant),<br>دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. |                   |          |                   |       |
| b. Dependent Variable:<br>الأداء المؤسسي.                                     |                   |          |                   |       |

جدول 27: ملخص النموذج

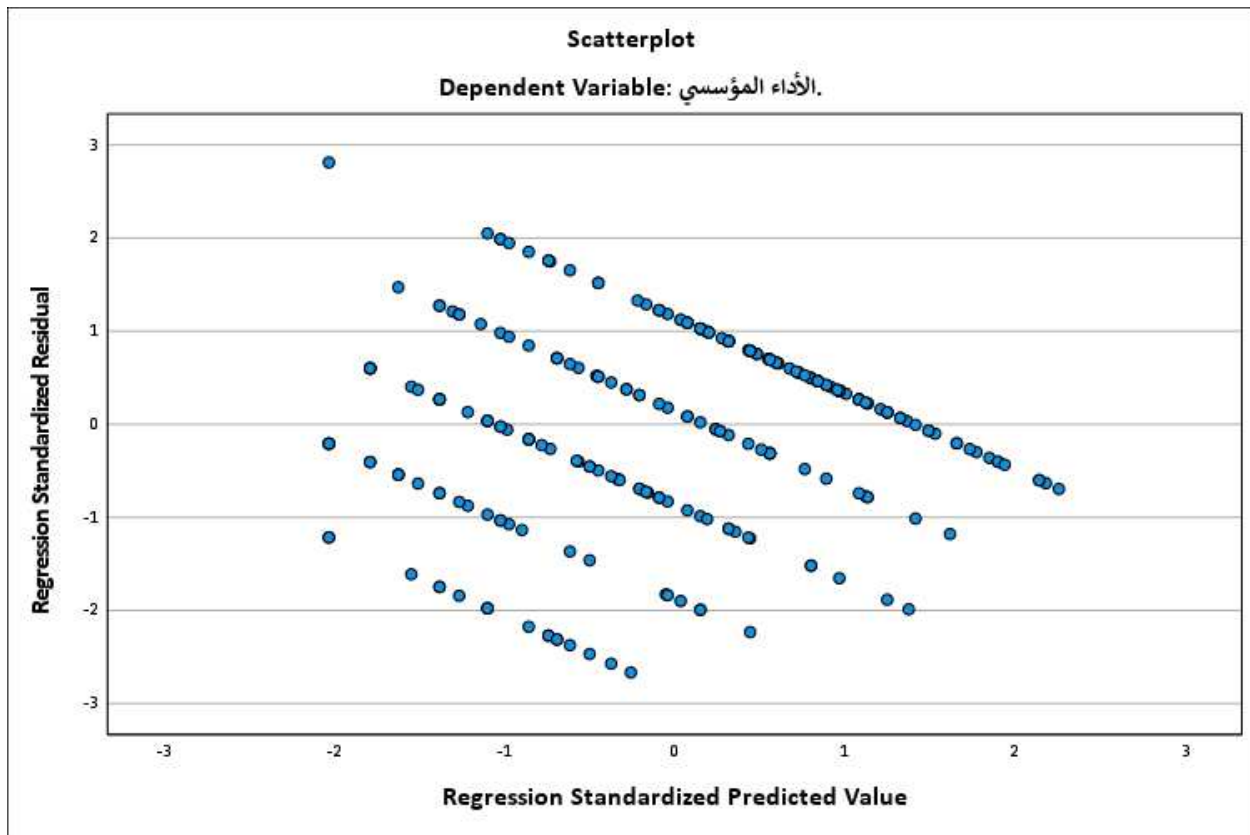
| ANOVA <sup>a</sup>                                                                                   |        |             |     |                |            |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------|-----|----------------|------------|---|
| Sig.                                                                                                 | F      | Mean Square | df  | Sum of Squares | Model      |   |
| .000 <sup>b</sup>                                                                                    | 60.172 | 59.348      | 3   | 178.043        | Regression | 1 |
|                                                                                                      |        | .986        | 267 | 263.344        | Residual   |   |
|                                                                                                      |        |             | 270 | 441.387        | Total      |   |
| a. Dependent Variable: الأداء المؤسسي.                                                               |        |             |     |                |            |   |
| b. Predictors: (Constant), التحسين المستمر للعمليات, دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. |        |             |     |                |            |   |

جدول 28: تحليل التباين

| Coefficients <sup>a</sup> |       |                           |                             |       |              |
|---------------------------|-------|---------------------------|-----------------------------|-------|--------------|
| Sig.                      | t     | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |       | Model        |
|                           |       | Beta                      | Std. Error                  | B     |              |
| .000                      | 6.065 |                           | .206                        | 1.252 | (Constant) 1 |

|                                        |       |      |      |      |                                                       |
|----------------------------------------|-------|------|------|------|-------------------------------------------------------|
| .001                                   | 3.482 | .177 | .056 | .197 | دعم الإدارة العليا<br>لتطبيق إدارة الجودة<br>الشاملة. |
| .000                                   | 6.036 | .305 | .055 | .332 | التحسين المستمر<br>للعمليات.                          |
| .000                                   | 7.073 | .369 | .060 | .426 | التركيز على رضا<br>المستفيد (العميل).                 |
| a. Dependent Variable: الأداء المؤسسي. |       |      |      |      |                                                       |

جدول 29: معاملات تحليل الانحدار المتعدد



شكل توضيحي 24: شكل الانتشار للنواقي

|                                                |                |                                                |                          |
|------------------------------------------------|----------------|------------------------------------------------|--------------------------|
| الأداء المؤسسي                                 |                |                                                |                          |
| دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة |                |                                                |                          |
| التحسين المستمر للعمليات                       |                |                                                |                          |
| التركيز على رضا المستفيد (العميل)              |                |                                                |                          |
|                                                | الأداء المؤسسي | دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة | التحسين المستمر للعمليات |
|                                                |                | التركيز على رضا المستفيد (العميل)              |                          |

شكل توضيحي 25 : مصفوفة شكل الانتشار

#### • 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 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 جوهرياً 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.

أضفت نتائج تحليل معامل بايز عمقاً إحصائياً حديثاً ومؤشراً احتمالياً قاطعاً 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 ؛ فوفقاً لأدبيات التحليل البايزي؛ فإن أي قيمة تتجاوز المائة تعد دليلاً حاسماً وقوياً؛ فما البال بقيمة بلغت هذا الحجم الهائل؛ مما يقطع الشك باليقين إحصائياً 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 مرجعاً موثقاً للتخطيط والتطوير المؤسسي.

| ANOVA <sup>a,b</sup>                                                                                                                 |        |             |     |                |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------|-----|----------------|------------|
| 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), دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة., التركيز على رضا المستفيد (العميل), التحسين المستمر للعمليات. |        |             |     |                |            |

جدول 30 : اختبار التباين الأحادي

| Bayes Factor Model Summary <sup>a,b</sup>                                                                                                 |                   |          |      |                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------|------|----------------------------|
| Std. Error of the Estimate                                                                                                                | Adjusted R Square | R Square | R    | Bayes Factor <sup>c</sup>  |
| .98                                                                                                                                       | .415              | .441     | .664 | 6841212205550816000000.000 |
| a. Method: JZS                                                                                                                            |                   |          |      |                            |
| b. Model: (Intercept),<br>المستفيد (العميل), التحسين المستمر للعمليات.<br>دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة, التركيز على رضا |                   |          |      |                            |
| c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).                                                                             |                   |          |      |                            |

جدول 31: ملخص نموذج معامل بايز

## المناقشة

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 مدخلاً إدارياً 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 عنصراً مؤثراً في تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

كما بينت النتائج أن دعم الإدارة العليا كان من أكثر الأبعاد تأثيراً 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 يساهم 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.

## الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تمثل أحد أهم المداخل الإدارية التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي داخل المؤسسات السعودية الحاصلة على شهادة ISO 9001:2015، وذلك من خلال تعزيز كفاءة العمليات، وتحسين جودة الخدمات، ورفع مستوى رضا المستفيدين، وترشيد استخدام الموارد، ودعم التحسين المستمر. وقد أكدت النتائج أن تطبيق مبادئ الجودة بصورة متكاملة ينعكس بصورة إيجابية على قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، ويعزز من قدرتها على مواجهة التحديات والمتغيرات في بيئة العمل.

كما أظهرت الدراسة أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على تكامل مجموعة من العوامل، يأتي في مقدمتها التزام الإدارة العليا، وتبني ثقافة التحسين المستمر، والاهتمام بقياس رضا المستفيدين، وهي عوامل تشكل الأساس الحقيقي لتحقيق الأداء المؤسسي المتميز. ومن ثم فإن تطبيق الجودة ينبغي أن يُنظر إليه بوصفه عملية تطوير مستمرة، وليس مجرد وسيلة للحصول على شهادة اعتماد.

وتبرز أهمية الدراسة في تقديم أدلة علمية تدعم العلاقة الإيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في البيئة السعودية، كما تقدم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تستفيد منها القيادات الإدارية في تطوير أنظمة الجودة وتحسين الأداء. كذلك تفتح الدراسة المجال أمام بحوث مستقبلية تتناول أبعادًا جديدة، مثل التحول الرقمي، والابتكار المؤسسي، وإدارة المعرفة، والثقافة التنظيمية، بما يساهم في تعميق الفهم العلمي للعوامل المؤثرة في نجاح إدارة الجودة الشاملة واستدامة أثرها على الأداء المؤسسي.

## 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 .

# المراجع

- المراجع العربية:

1. الشودري، ماجد محمد يونس. (2018). إدارة الجودة الشاملة في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. مجلة البحث العلمي في التربية، 19(4)، 145-178.
2. العزاوي، محمد عبد الوهاب. (2005). إدارة الجودة الشاملة: الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
3. البركنو، نورة. (2019). مدخل مفاهيمي معرفي لإدارة الجودة الشاملة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 13(1)، 89-112.
4. الغامدي، سعد بن محمد. (2020). الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي السعودي. الرياض: جامعة الملك سعود، عمادة النشر العلمي.
5. القحطاني، فهد بن عبد الله. (2021). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض. مجلة الإدارة والاقتصاد، 42(3)، 201-235.
6. الزهراني، خالد بن سعيد. (2019). اتجاهات القيادات الأكاديمية نحو تطبيقات الجودة الشاملة في الجامعات السعودية. مجلة التربية وعلم النفس، 11(2)، 67-94.
7. الحربي، ناصر بن محمد. (2022). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية السعودية: دراسة تحليلية. مجلة العلوم الإدارية، 29(1)، 112-145.
8. المطيري، منال بنت عبد الرحمن. (2020). دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات السعودية الناشئة. مجلة جامعة أم القرى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(4)، 33-68.
9. المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة "أداء". (2023). تقرير مؤشرات الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية. الرياض: المركز الوطني لقياس الأداء.
10. الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة. (2022). الدليل الوطني لتطبيق معايير الجودة ISO 9001:2015 في المؤسسات السعودية. الرياض: الهيئة السعودية للمواصفات.
11. جائزة الملك عبد العزيز للجودة. (2022). النموذج الوطني للتميز المؤسسي: دليل التطبيق. الرياض: أمانة الجائزة.
12. السلمي، عبد العزيز بن محمد. (2021). إدارة الجودة الشاملة وتحسين كفاءة الخدمات الصحية في المملكة العربية السعودية. مجلة الصحة العامة، 15(3)، 189-215.

13. الدوسري، سارة بنت فهد. (2023). تأثير التحول الرقمي على تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخاص

السعودي. مجلة الدراسات الإدارية، 18(2)، 45-79.

14. العتيبي، محمد بن صالح. (2019). الجودة الشاملة في التعليم: النظرية والتطبيق في البيئة السعودية. جدة: دار العلم

للنشر.

15. وزارة التعليم. (2021). استراتيجية الجودة والتميز في التعليم العالي: رؤية 2030. الرياض: وزارة التعليم، وكالة الجامعة

للشؤون الأكاديمية.

- المراجع الأجنبية:

16. Al-Nisiar, S. M., & Al-Ghamdi, S. (2020). Total Quality Management (TQM) implementation in the manufacturing sector in Saudi Arabia: A systematic review. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 12(3), 321-345.

17. Alofan, A. (2018). The adaptation of Total Quality Management in Saudi Arabia: Management innovations and organizational culture. *Journal of Business and Management*, 20(4), 55-78.

18. Alkhaldi, M., & Alharbi, N. (2021). Exploring the impact of Total Quality Management practices on organizational performance in Saudi healthcare institutions. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 8(6), 132-144.

19. Alshammari, T., & Almutairi, F. (2022). The impact of Total Quality Management on Saudi manufacturing SMEs' performance: An empirical investigation. *Journal of Small Business Strategy*, 32(2), 89-107.

20. Alzahrani, K., & Alqahtani, A. (2023). An empirical study of the contribution of Total Quality Management and occupational safety to organizational performance in Saudi Arabia. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(2), 1495.

21. Badawood, F., & Alharthi, M. (2019). Obstacles of TQM implementation in Saudi universities: An empirical study from faculty members' perspectives. *International Journal of Educational Management*, 33(5), 912-930.
22. Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, M., & Zaim, S. (2016). An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: Evidence from Turkish SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(6), 829-847.
23. Khudhair, H., & Alsaud, N. (2020). The effects of TQM practices on performance of organizations: A case of selected manufacturing industries in Saudi Arabia. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(4), 701-723.
24. Moghaddam, A. K., & Al-Harbi, K. S. (2012). Working towards total quality management in Saudi Arabia: Challenges and opportunities. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 5(3), 187-201.
25. 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](https://scielo.org.za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2224-78902018000100009)
26. 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>
27. 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](https://www.researchgate.net/publication/366059469_The_Impact_of_Total_Quality_Management_on_the_Saudi_Manufacturing_SMEs_Performance)
28. 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>

29. 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>

# الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور/.....المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتمنى أن تكونوا بخير وبأفضل حال.

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في الإدارة العامة، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المؤسسات السعودية الحاصلة على شهادة ISO 9001:2015"، وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في الإدارة العامة.

أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي. أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعتها وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة. أشكركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع خالص التقدير والاحترام..

اسم الباحث

طالب ماجستير إدارة عامة

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

## الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في الإدارة العامة، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المؤسسات السعودية الحاصلة على شهادة ISO 9001:2015"، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في الإدارة العامة. ونظراً لأهمية أرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان وأؤكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم

اسم الباحث

طالب ماجستير إدارة عامة

كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

المشرفين

أ.د الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

## الاستبانة

| الإجابة    |         |            |                  |                        | الأسئلة                                                                           |
|------------|---------|------------|------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
|            |         |            |                  |                        | 1- الأسئلة العامة                                                                 |
| 60+        | 50-60   | 40-50      | 30-40            | 20-30                  | العمر                                                                             |
|            |         |            | أنثى             | ذكر                    | الجنس                                                                             |
| دكتوراه    | ماجستير | شهادة عليا | درجة البكالوريوس | شهادة الدراسة الثانوية | الدرجة العلمية                                                                    |
|            |         |            |                  |                        | 2- أسئلة الإستبيان                                                                |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تلتزم الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.                |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | توفر الإدارة العليا الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة. |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في تحسين جودة الأداء المؤسسي.                  |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تحرص الإدارة على نشر ثقافة الجودة الشاملة بين جميع العاملين.                      |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تعتمد المؤسسة أساليب التحسين المستمر لتطوير إجراءات العمل.                        |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تتم مراجعة العمليات التشغيلية بصورة دورية لاكتشاف فرص التحسين.                    |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تستخدم المؤسسة مؤشرات أداء لقياس مستوى جودة العمليات والخدمات.                    |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تسهم برامج التحسين المستمر في رفع كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية.          |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تهتم المؤسسة بقياس مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة.                       |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تستجيب المؤسسة بسرعة لملاحظات وشكاوى المستفيدين.                                  |

|            |       |       |          |               |                                                                                                       |
|------------|-------|-------|----------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها بما يتوافق مع احتياجات وتوقعات المستفيدين.                             |
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تسهم التغذية الراجعة من المستفيدين في تحسين جودة الخدمات والعمليات.                                   |
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | أسهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي.                                        |
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | أدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى رفع كفاءة العاملين في المؤسسة.                                     |
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | ساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة.                            |
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | أسهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.                                    |
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | أرى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز داخل المؤسسة. |

- <https://forms.gle/kuobRzBafzLD56nD8>

## **Abstract**

This study aimed to identify the impact of Total Quality Management (TQM) on organizational performance in Saudi organizations 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 organizations 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

**Midocean University**

**College of Management**

**Master of Public Administration**



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

**Prepared by the student/**

**University ID/**

**Supervisor/**

**Year**

**2026**