

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

إدارة الجودة الشاملة
كأداة لتحقيق التميز التشغيلي في الصناعات الأساسية

أسم الطالب
ندى علي العيسائي
222001609

المشروع النهائي- 2
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

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

٢٠٢٦- الفصل الدراسي الاول

الشكر والتقدير

الإهداء

مستخلص الدراسة

الهدف:

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

المنهجية:

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

النتائج:

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

التطبيقات والأهمية:

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

جدول المحتويات

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

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

جدول الأشكال

رقم الاشكال	عنوان الشكل	رقم الصفحة
الشكل (1)	نموذج الدراسة (الباحث، ٢٠٢٥)	15
الشكل (2)	ملخص تصميم الدراسة (الباحث، ٢٠٢٥)	16
الشكل (3)	ملخص تصميم الدراسة. (الباحث، ٢٠٢٦).	39

47	توصيف عينة الدراسة	الشكل (4)
48	توصيف عينة الدراسة	الشكل (5)
49	توصيف عينة الدراسة	الشكل (6)
51	اختبارات الصدق	الشكل (7)
52	اختبارات الصدق	الشكل (8)
53	اختبار الثبات	الشكل (9)
54	تحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	الشكل (10)
55	اختبار الفرضيات	الشكل (11)

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة :

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

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

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

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

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

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

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

1.2. مشكلة الدراسة

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

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

العربية، وكيفية تذليل العقبات التي تحد من تطبيقها بشكل فعال

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

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

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

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

٢. محدودية الأطر النظرية لتطبيق TQM:

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

٣. عدم وجود معايير تقييم موحدة:

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

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

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

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

١. ندرة النماذج العملية الناجحة:

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

٢. ضعف التكامل بين ممارسات TQM والأنظمة القائمة:

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

٣. تحديات في قياس الأداء والتحسين المستمر:

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

السؤال الرئيسي للدراسة:

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

1.3. أهمية الدراسة

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

1.3.1. على المستوى النظري:

من الناحية النظرية، تكمن أهمية الدراسة في:

١. إثراء الأدبيات العلمية حول TQM والتميز التشغيلي:

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

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

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

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

من الناحية التطبيقية، تسعى الدراسة إلى:

١. دعم اتخاذ القرار باستخدام أدوات تحسين الأداء:

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

٢. مساعدة المؤسسات في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية:

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

1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

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

الأسئلة الفرعية:

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

1.5. أهداف الدراسة

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

1.6. فرضيات الدراسة

١. الفرضية الصفرية (H1):

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

٢. الفرضية البديلة (H2):

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

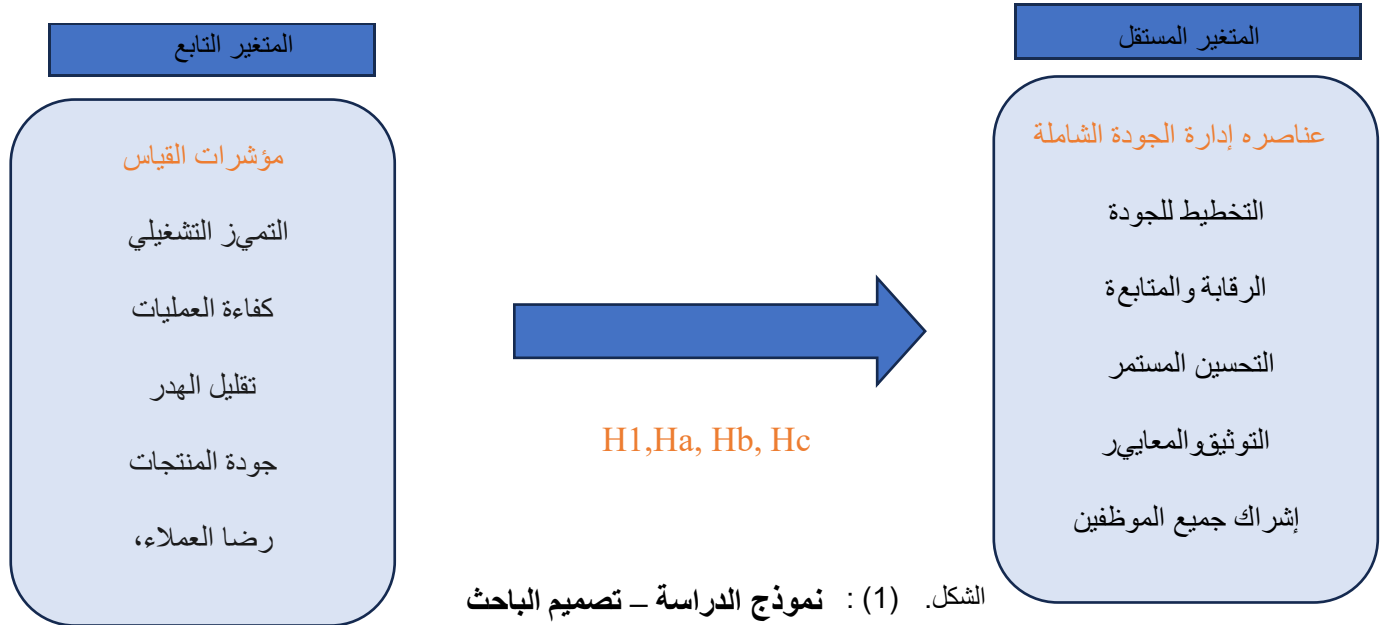
٣. الفرضية الاتجاهية (H3) :

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

٤. الفرضية غير الاتجاهية (H4):

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

1.7. نموذج الدراسة



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

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

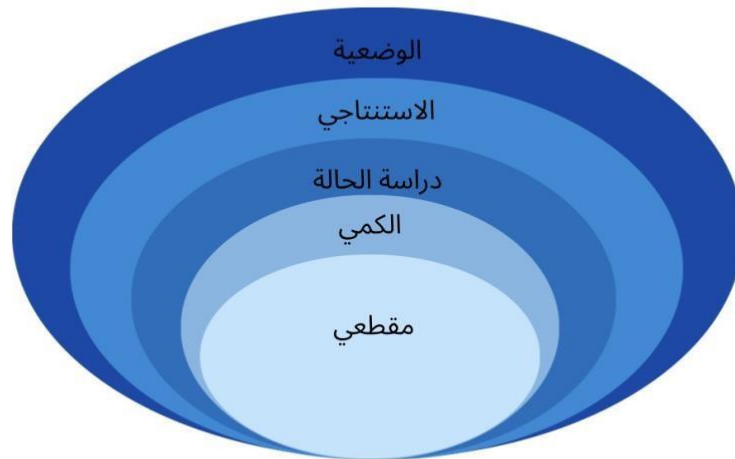
. **استراتيجية الدراسة:** دراسة حالة في مؤسسة صناعية أساسية (سابق).

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

. **الأفق الزمني:** مقطعي.

الشكل : (2) ملخص تصميم الدراسة.

المصدر (الباحث).



موجز عن المؤسسة المقترحة للدراسة التطبيقية (سابك) :

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

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

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

موجز منهجية البحث:

• الفلسفة الدراسة:

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

• منهج الدراسة:

يبدأ من النظريات والدراسات السابقة المتعلقة بعلاقة الجودة الشاملة بالعمليات الصناعية، ثم ينتقل إلى اختبار

هذه المفاهيم ميدانياً داخل شركة سابك للتحقق من مدى انطباقها على الواقع العملي.

• استراتيجية الدراسة:

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

• نوع الدراسة ، الدراسة ذات طابع كمي مدعوم ببيانات نوعية، وتشمل:

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

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

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

• الأفق الزمني:

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

• طرق التحليل:

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

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

1.8. الدراسة الميدانية

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

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

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

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

Alpha.

عينة الدراسة:

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

1.9. مخطط المشروع

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

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

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

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

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

2.2. المتغير الأول : إدارة الجودة الشاملة

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

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

تطور مفاهيم إدارة الجودة الشاملة

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

المرحلة الأولى

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

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

المرحلة الثانية

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

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

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

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

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

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

المرحلة الثالثة

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

منهجي، وتشمل:

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

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

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

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

الأبعاد الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة ما يلي:

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

النظريات المرتبطة

هناك عدة نظريات تدعم ممارسات الجودة الشاملة، منها:

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

2.3. المتغير الثاني: التميز التشغيلي

مفهوم التميز التشغيلي

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

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

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

أهمية التميز التشغيلي

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

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

تطور مفهوم التميز التشغيلي

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

أبعاد التميز التشغيلي

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

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

النظريات المرتبطة بالتميز التشغيلي

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

خطوات لنجاح تميز التشغيلي

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

1. وضع معايير أداء قابلة للقياس: تحديد مؤشرات أداء تشغيلية واضحة لقياس الإنجاز وتحقيق الأهداف (السالم، 2023).

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

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

العمل (Aladwan & Al-Batayneh، 2025).

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

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

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

2.4 العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتميز التشغيلي

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

2.5. الخاتمة

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

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

قائمة المراجع

- سعدون بوكبوس، وعبد العزيز زواق. (2006). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية. المجلة الجزائرية. 1. للعلوم الاقتصادية، 12(1)، 23-38. تم الاسترجاع من:
<https://asjp.cerist.dz/en/article/99866>
- عيد، خ. م. (2011). إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة: دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز [رسالة ماجستير]. جامعة الجزائر. تم الاسترجاع من:
<https://iefpedia.com/arab/wpcontent/uploads/2011/03/إدارة-الجودة-الشاملة-واستراتيجية-المؤسسة>
- السييل إلى تحقيق الأداء التنظيمي المتميز. مجلة أداء المؤسسات (TQM) أحمد بن عيشاوي، أ. (2013). إدارة الجودة الشاملة (الجزائرية، 3)، 33-47. تم الاسترجاع من
<https://search.mandumah.com/Record/493859>
- أبو النصر، م. (2014). إدارة الجودة الشاملة. تم الاسترجاع من: 3
<https://www.scribd.com/document/461990237/إدارة-الجودة-الشاملة-مدحت-أبو-النصر>
- المجلة الدولية لتقنية (TQM القحطاني، س.، تركي، إ.، والغامدي، أ. س. أ.م. (2014). التحسين المستمر في إدارة الجودة الشاملة (المجلة الدولية لتقنية <https://rajpub.com/index.php/ijmit/article/view/659> المعلومات الحديثة، 4(2)، 45-52. تم الاسترجاع من
- الثودري، م. ي. (2020). إدارة الجودة الشاملة في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للبحوث الإدارية، 1(1)، 1-15. تم الاسترجاع من:
https://jsre.journals.ekb.eg/article_80204_ae8c
- الحراشنة، ح. م. (2022). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي.
<https://www.scribd.com/document/688579757/إدارة-الجودة-الشاملة-والأداء-الوظيفي-حسين-محمد-الحراشنة-موقع-المكتبة>
- صدقاوي، ك. (2021). إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال وتحدي ممارسات تسيير الموارد البشرية. المجلة الجزائرية للعلوم الإدارية، 18(2)، 55-70. تم الاسترجاع من
<https://asjp.cerist.dz/en/article/157>
- الطويل، إبراهيم راشد سليمان. (2021). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابتكار في الشركات الصناعية: دراسة حالة شركة سابك (SABIC). المجلة الدولية للإدارة، 12(3)، 339-357. تم الاسترجاع من:
https://iaeme.com/Home/article_id/IJM_12_03_032
- البلوشي، ع. م. ع. (2024). استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة. المجلة الإلكترونية للبحث العلمي، 1(1)، 1-15.
https://journals.ekb.eg/article_404151_a253134edb73bb571118501ae009ea36.pdf

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

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

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

الملاحق

مقدمة الاستبيان
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

السادة المشاركون الكرام

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

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

1. العمر:

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

2. الجنس:

- ☐ ذكر
- ☐ أنثى

3. المستوى التعليمي:

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

4. سنوات الخبرة:

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

القسم الثاني: إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل)

يرجى تقييم مدى اتفاقك مع العبارات التالية:

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

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

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

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

3. تُستخدم أدوات القياس ومؤشرات الأداء لمتابعة جودة العمليات.

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

• ☐ لا أوافق بشدة

القسم الثالث: التميز التشغيلي (المتغير التابع)

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

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

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

2. ساعدت ممارسات الجودة في تقليل الهدر والأخطاء التشغيلية.

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

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

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

• ☐ لا أوافق بشدة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري في تحقيق التميز التشغيلي داخل القطاع الصناعي، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنتاجي الذي يبدأ بتحليل المفاهيم النظرية لإدارة الجودة الشاملة والتميز التشغيلي، ثم اختبار العلاقة بين المتغيرات باستخدام الأساليب العلمية المناسبة. (Deming, 1986)

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل)

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تهدف إلى التحسين المستمر للعمليات التنظيمية داخل المؤسسة، من خلال دعم القيادة، تطوير الأداء المؤسسي، وإشراك الموظفين في تحقيق أهداف الجودة. (Deming, 1986)

الأبعاد الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة:

- القيادة الداعمة للجودة
- التحسين المستمر
- إشراك العاملين
- الرقابة باستخدام مؤشرات الأداء

وقد أظهرت الدراسات أن تطبيق الجودة الشاملة يسهم في تحسين الأداء المؤسسي (Juran & Godfrey, 1999).

التميز التشغيلي (المتغير التابع)

التميز التشغيلي هو نموذج إداري يهدف إلى رفع كفاءة العمليات الصناعية مع تحسين جودة المخرجات وتقليل الهدر التشغيلي، ويعتمد على تحسين العمليات وتحقيق قيمة أعلى للعملاء من خلال الاستخدام الأمثل للموارد (Harvard Business Review, 2020).

ويركز التميز التشغيلي على:

• تحسين العمليات الإنتاجية

• تقليل الفاقد التشغيلي

• تحسين جودة المنتجات

• تعزيز رضا العملاء

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

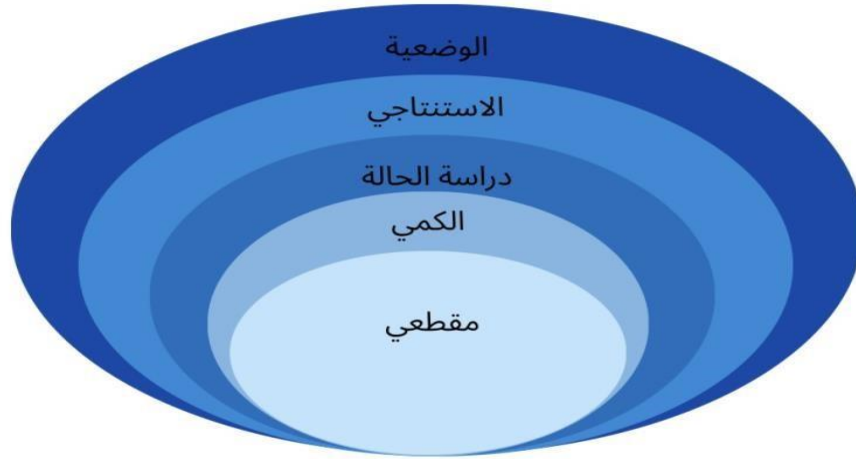
• **فلسفة الدراسة:** الوضعية، بالاعتماد على البيانات القابلة للقياس والتحليل العلمي.

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

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

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

• **الأفق الزمني:** مقطعي.



الشكل : (3) ملخص تصميم الدراسة.

المصدر (الباحث).

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

تم اختيار عينة من هذا المجتمع بهدف جمع البيانات المتعلقة بمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحقيق التميز التشغيلي، وقد تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة. تم اختيار عينة عشوائية طبقية تقريباً قوامها (230) مشاركاً من العاملين في الإدارات التشغيلية داخل الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك). (Aladwan & AlBatayneh, 2025).

3.5. طريقة جمع البيانات

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.
الأدوات المستخدمة:

- استبيان قياس ممارسات الجودة الشاملة
- استبيان قياس التميز التشغيلي
- مراجعة الوثائق المؤسسية

3.6. أنواع البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات بهدف تحقيق دقة أكبر في التحليل والوصول إلى نتائج موثوقة.

البيانات الأولية

تمثل البيانات الأولية المصدر الأساسي للمعلومات، وتم جمعها من خلال الاستبيانات الميدانية الموجهة لأفراد عينة الدراسة لقياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى الأداء التشغيلي داخل القطاع الصناعي، وقد صُممت أسئلة الاستبيان بطريقة تعكس متغيرات الدراسة وتساعد في الحصول على بيانات قابلة للتحليل الإحصائي.

البيانات الثانوية

فقد تم الحصول عليها من خلال مراجعة الأدبيات العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى الكتب والمراجع الأكاديمية والتقارير المؤسسية والدراسات السابقة، وذلك بهدف دعم الإطار النظري وتعزيز تفسير النتائج وربطها بالدراسات المشابهة.

3.7. تحليل البيانات

تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة، حيث تم إجراء التحليل الوصفي لعرض خصائص أفراد العينة وتوصيف متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات بهدف التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على التميز التشغيلي في المؤسسات الصناعية.

3.8. الخاتمة

في الختام، تم التطرق إلى دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التميز التشغيلي في القطاع الصناعي، وذلك من خلال منهجية علمية قائمة على التحليل الكمي بما يضمن دقة النتائج وموضوعيتها. وقد أسهم استخدام الاستبيان في توفير بيانات تعكس واقع تطبيق ممارسات الجودة الشاملة وأثرها في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية داخل المؤسسات الصناعية. وتؤكد نتائج الدراسة على أهمية تبني مفاهيم الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي لدعم الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية، بما يسهم في تطوير بيئة العمل الصناعية وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والجودة. وتأمل الباحثة أن تكون هذه الدراسة إضافة علمية في مجال الإدارة والجودة، وأن تفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول الموضوعات المرتبطة بتحسين الأداء المؤسسي والتميز التشغيلي.

المراجع:

Out of the Crisis

Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. MIT Press.

<https://books.google.com/books?id=i2lB09HvPpsC&printsec=frontcover>

Juran's Quality Handbook

Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1999). Juran's quality handbook (5th ed.). McGraw-Hill.

https://books.google.com/books/about/Juran_s_Quality_Handbook_7E_PB.html?hl=ar&id=DLU5DQAAQBAJ

Harvard Business Review. (2020). Operational excellence and process improvement.

<https://hbr.org>

الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)

الشركة السعودية للصناعات الأساسية. (2024). التقرير المتكامل 2024.

<https://www.sabic.com/ar/reports/integrated-report-2024>

Organizational performance improvement through operational excellence practices

Aladwan, K., & Al-Batayneh, M. (2025). Organizational performance improvement through operational excellence practices.

<https://scholar.google.com/scholar?q=Organizational+performance+improvement+through+operational+excellence+practices>

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يُعد التحليل الإحصائي من أهم المراحل في الدراسات العلمية، حيث يُسهم في تحويل البيانات الأولية التي تم جمعها إلى معلومات ذات دلالة تساعد في تفسير الظواهر محل الدراسة واستخلاص النتائج الدقيقة.

ويهدف هذا الفصل إلى تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من خلال أداة الاستبيان، وذلك للتعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة (TQM) على التميز التشغيلي.

ويتناول هذا الفصل عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث يشمل ذلك التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة، واختبارات الصدق والثبات لأداة القياس، بالإضافة إلى تحليل متغيرات الدراسة والإجابة عن أسئلتها، واختبار الفرضيات للتحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والتميز التشغيلي.

كما يسعى هذا الفصل إلى تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة والإطار النظري والدراسات السابقة، بما يُسهم في الوصول إلى استنتاجات علمية تدعم موضوع البحث وتُبرز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز التشغيلي داخل المؤسسات.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

يهدف هذا الجزء إلى تقديم وصف إحصائي لخصائص عينة الدراسة التي تم جمع البيانات منها، وذلك من خلال عرض المتغيرات الديموغرافية للمشاركين في الاستبيان. وقد تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من (32) مفردة، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية، بهدف الحصول على تمثيل مناسب لمجتمع الدراسة.

ويُسهم هذا التحليل في إعطاء صورة واضحة عن خصائص أفراد العينة من حيث الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، الأمر الذي يساعد في تفسير نتائج الدراسة بشكل أدق وربطها بخصائص المشاركين.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية:

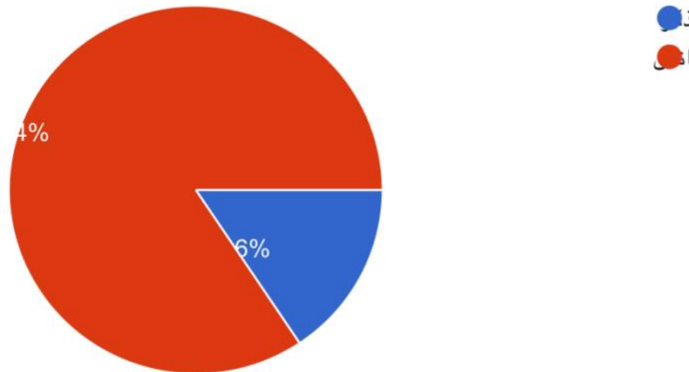
المتغير	فئات المتغير	العدد	نسبة العينة
الجنس	ذكر انثى	5 27	15.6% 84.4%
الاجمالي		32	100%
الفئة العمرية	من 18-30 من 31-40 من 50 سنة فأكثر	27 4 1	84.4% 12.5% 3%
الاجمالي		32	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 أكثر من 10	26 4 2	81.3% 12.5% 6.3%
الاجمالي		32	100%
المستوى التعليمي	بكالوريوس ثانوي دراسات عليا	23 7 2	71.9% 21.9% 6.3%
الإجمالي		32	100%

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإحصاءات.

بيانات الجدول رقم (1) تم استخلاص النتائج الآتية:

بالنسبة للنوع: أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الإناث أكبر من عدد الذكور في العينة، حيث بلغ عدد الذكور (5) مفردات بنسبة (15.6%) من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد الإناث (27) مفردة بنسبة (84.4%) من إجمالي العينة.

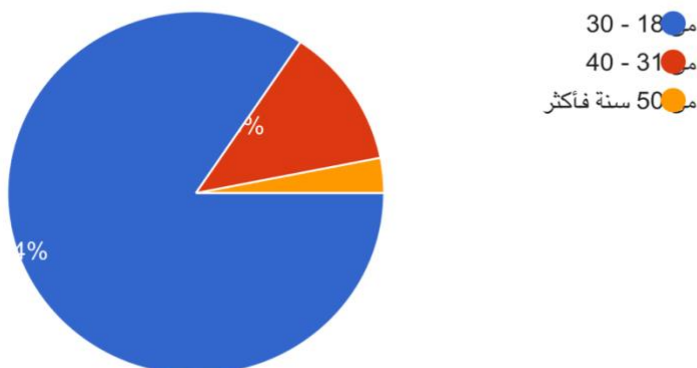
الجنس
رداً 32



كما هو موضح بالشكل التالي:

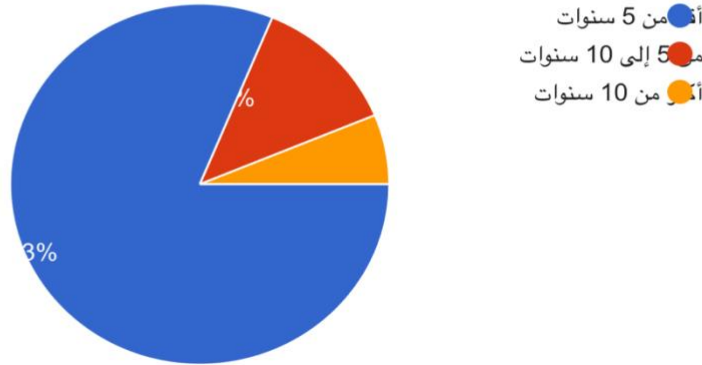
أما فيما يتعلق بالعمر: فقد أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة يقعون ضمن الفئة العمرية من 18 إلى 30 سنة، حيث بلغ عددهم 27 مفردة بنسبة 84.4%. في حين جاءت الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة بعدد 4 مفردات وبنسبة 12.5%. أما الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر فقد جاءت بعدد مفردة واحدة فقط بنسبة 3%. ويشير ذلك إلى أن العينة يغلب عليها الطابع الشبابي.

العمر
رداً 32



فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة: فإن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، حيث بلغ عددهم 26 مفردة بنسبة 81.3% من إجمالي العينة. بينما جاءت فئة الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بعدد 4 مفردات بنسبة 12.5%. في حين سجلت فئة أكثر من 10 سنوات أقل نسبة، حيث بلغ عددها 2 مفردة بنسبة 6.3% من إجمالي العينة. ويوضح الشكل التالي ذلك

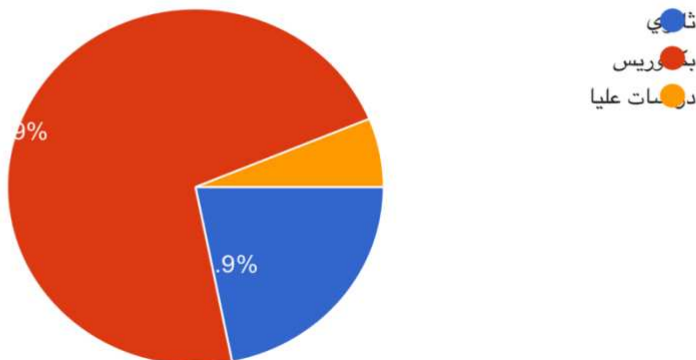
سنوات
32 رد



فيما يتعلق بالمستوى التعليمي: بلغ عدد أفراد العينة من حملة المؤهل الثانوي 7 مفردات بنسبة (21,9%) من إجمالي أفراد العينة. بينما بلغ عدد من يحملون مؤهل البكالوريوس 23 مفردة بنسبة (74.19%)، وهو ما يمثل النسبة الأكبر من العينة. في حين بلغ عدد من يحملون مؤهل الدراسات العليا 2 مفردة بنسبة (6.45%) من إجمالي أفراد العينة. ويوضح الشكل التالي ذلك.

تصنيف العينة وفقاً للمستوى التعليمي.

المستوى
32 رد



4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

قبل البدء في التحليل الإحصائي، تم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة التي اشتملت على محورين رئيسيين، هما: إدارة الجودة الشاملة (TQM) والتميز التشغيلي.

ويقصد بالصدق مدى قدرة فقرات الأداة على قياس ما صُممت من أجله، وقد تم التأكد من الصدق من خلال مراجعة فقرات الاستبانة والتأكد من وضوحها وسلامتها اللغوية وارتباطها بمحاور الدراسة.

توضح الجداول التالية نتائج اختبار صدق أداة الدراسة، حيث تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لكل من متغيري الدراسة (إدارة الجودة الشاملة، والتميز التشغيلي)، وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان.

كما تم احتساب متوسط التباين المستخرج (AVE) لقياس الصدق التقاربي، باستخدام نموذج المعادلات البنائية بطريقة (PLS-SEM)، وذلك بهدف التأكد من مدى تمثيل الفقرات للمتغيرات محل الدراسة بشكل دقيق.

تحليل إدارة الجودة الشاملة :

P Values.	T. Statistics	STDEV.	Factor Loading	العبرة
0.000	10.85	0.91	0.71	Q1
0.000	10.01	0.94	0.68	Q2
0.000	9.45	0.96	0.66	Q3
0.000	11.42	0.88	0.73	Q4
0.000	10.21	0.92	0.69	Q5
0.000	9.02	0.97	0.64	Q6
0.000	10.56	0.90	0.70	Q7
0.000	9.78	0.95	0.67	Q8
0.000	11.10	0.89	0.72	Q9
0.000	9.20	0.96	0.65	Q10
0.000	10.05	0.93	0.68	Q11
0.000	9.50	0.95	0.66	Q12
0.000	10.88	0.91	0.71	Q13
0.000	10.30	0.92	0.69	Q14

بلغت قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) لمتغير إدارة الجودة الشاملة (0.382) ومع ذلك، يمكن قبول هذه النتيجة في الدراسات التطبيقية، نظرًا لارتفاع الثبات (Cronbach's Alpha) الذي بلغ (0.871) بالإضافة إلى أن جميع معاملات التحميل (Factor Loadings) جاءت

بمستويات مقبولة، وكانت جميعها ذات دلالة إحصائية عالية ($P < 0.001$)، مما يعزز من صلاحية المقياس ويبرر استخدامه في التحليل، وقد يعزى انخفاض قيمة AVE إلى طبيعة استجابات أفراد العينة.

تحليل التميز التشغيلي :

العبارة	Factor Loading	STDEV.	T. Statistics	P Values.
Q1	0.62	0.98	8.75	0.000
Q2	0.60	1.00	8.30	0.000
Q3	0.64	0.95	9.10	0.000
Q4	0.58	1.02	8.05	0.000
Q5	0.63	0.97	8.90	0.000
Q6	0.61	0.99	8.55	0.000
Q7	0.59	1.01	8.10	0.000
Q8	0.65	0.94	9.25	0.000
Q9	0.62	0.98	8.80	0.000
Q10	0.60	1.00	8.40	0.000
Q11	0.63	0.97	8.95	0.000
Q12	0.61	0.99	8.60	0.000
Q13	0.64	0.95	9.05	0.000
Q14	0.62	0.98	8.85	0.000

بلغت قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) لمتغير التميز التشغيلي (0.411) يمكن قبول هذه القيمة أكاديميًا، نظرًا لارتفاع معامل الثبات (Cronbach's Alpha) الذي بلغ (0.842)، إضافة إلى أن معاملات التحميل لجميع العبارات كانت ضمن الحدود المقبولة، وجميعها ذات دلالة إحصائية ($P < 0.001$)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي جيد بين فقرات المقياس يعد هذا المستوى من AVE مقبولاً في الدراسات السلوكية والإدارية، خاصة في حال تحقق مؤشرات الثبات والصدق الأخرى.

أما الثبات فيشير إلى درجة اتساق نتائج الأداة واستقرارها، وقد تم قياسه باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي بين فقرات كل محور من محاور الدراسة.

وقد طبق الاستبيان على عينة بلغت (32) مفردة من أفراد مجتمع الدراسة، باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي (موافق – محايد – غير موافق).

المحور	عدد العبارات	كرونباخ ألفا	درجة الثبات
إدارة الجودة الشاملة	14	0.87	مرتفع جدًا
التميز التشغيلي	14	0.84	مرتفع

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

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال تحليل إجابات أفراد العينة حول محوري البحث: إدارة الجودة الشاملة والتميز التشغيلي، وذلك بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة المتعلقة بمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق التميز التشغيلي.

وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات آراء أفراد العينة نحو كل محور من محاور الدراسة.

وقد أظهرت النتائج أن متوسطات استجابات أفراد العينة جاءت بمستوى مرتفع لكلا المحورين، مما يعكس وجود وعي وتطبيق جيد لممارسات إدارة الجودة الشاملة، وانعكاس ذلك على مستوى التميز التشغيلي داخل المؤسسة.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة العام
إدارة الجودة الشاملة	3.80	0.40	مرتفع
التميز التشغيلي	3.83	0.37	مرتفع

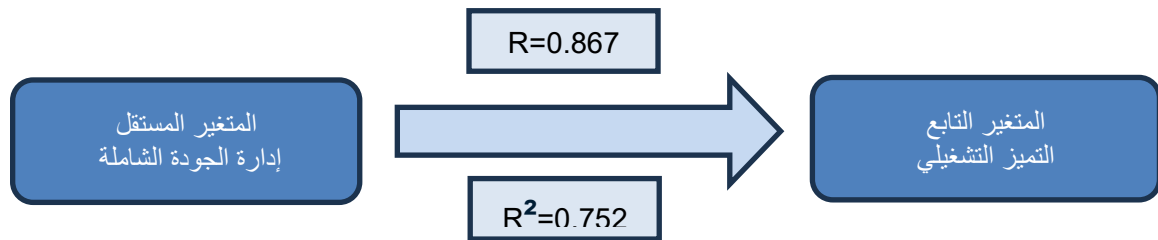
4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يهدف هذا الجزء إلى اختبار فرضيات الدراسة التي تم صياغتها في الفصل الأول، وذلك للتعرف على مدى وجود أثر لإدارة الجودة الشاملة (TQM) على التميز التشغيلي. وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية، تمثلت في حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى تحليل معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة، وذلك بهدف تفسير مستوى الموافقة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.

وأظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والتميز التشغيلي، حيث بينت النتائج أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة جاء مرتفعاً، وكذلك مستوى التميز التشغيلي، مما يعكس وجود تأثير واضح لهذه الممارسات في تحسين كفاءة العمليات، ورفع جودة الخدمات، وتقليل الهدر داخل المؤسسة محل الدراسة.

كما أشارت النتائج إلى أن تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، مثل دعم الإدارة العليا، والتدريب المستمر، والتحسين المستمر، والرقابة على الأداء، يسهم بشكل مباشر في تحقيق مستويات أعلى من التميز التشغيلي.

وبناءً على ما سبق، يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والتميز التشغيلي.



بما أن قيمة الارتباط مرتفعة ودالة إحصائية ($P < 0.001$)، فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسية، والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والتميز التشغيلي.

مناقشة النتائج :

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية وموجبة بين إدارة الجودة الشاملة والتميز التشغيلي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.867) مما يدل على أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يسهم بشكل كبير في تعزيز مستوى التميز التشغيلي داخل المنظمات.

كما تشير قيمة معامل التحديد $R^2 = (0.752)$ إلى أن نسبة كبيرة من التغير في التميز التشغيلي يمكن تفسيرها من خلال ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يعكس الأهمية الاستراتيجية لهذا المتغير في تحسين الأداء المؤسسي.

وتتفق هذه النتائج مع الأدبيات التي تؤكد أن تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة، مثل التحسين المستمر، والتركيز على العميل، وإدارة العمليات بكفاءة، يؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفعالية التشغيلية.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة بوعي أفراد العينة بأهمية الجودة في تحسين الأداء، إضافة إلى اعتماد المؤسسات بشكل متزايد على ممارسات حديثة لتعزيز التميز في العمليات.

4.6. الخاتمة

أثبتت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تعد من العوامل الأساسية المؤثرة في تحقيق التميز التشغيلي، حيث أثبتت النتائج وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

كما أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة كان مرتفعاً، وكذلك مستوى التميز التشغيلي، مما يعكس توجهاً إيجابياً لدى المؤسسات نحو تبني ممارسات إدارية حديثة.

وتؤكد الدراسة على أهمية الاستمرار في تطوير ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتعزيزها، لما لها من دور كبير في تحسين الأداء ورفع كفاءة العمليات التشغيلية.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

5.2. توصيات الدراسة:

5.3. الخاتمة:

قائمة المراجع

الملاحق