

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي: (دراسة حالة شركة الاتصالات السعودية STC في مدينة الرياض)

روان صالح الحداد

٢٢١٠٠٢٤٣٦

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني- ٢٠٢٥

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة
5	1.2. مشكلة الدراسة
5	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
5	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
5	1.3. أهمية الدراسة
5	1.3.1. على المستوى النظري
5	1.3.2. على المستوى التطبيقي
6	1.4. أسئلة الدراسة
6	1.5. أهداف الدراسة
6	1.6. فرضيات الدراسة
6	1.7. نموذج الدراسة
7	1.8. منهجية الدراسة
7	1.9. الدراسة الميدانية
7	1.10. مخطط المشروع المقترح
8	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
9	2.1. المقدمة
9	2.2. المتغير المستقل
9	2.3. المتغير التابع
9	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
10	2.5. الخاتمة
10	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها قطاع الأعمال، أصبحت المؤسسات مطالبة بتبني استراتيجيات إدارية حديثة تضمن لها القدرة على المنافسة والاستدامة في بيئة تتسم بالتعقيد والتغير المستمر. ومن بين هذه كمنهج إداري متكامل يهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي (TQM الاستراتيجيات، برزت إدارة الجودة الشاملة) من خلال التركيز على الجودة في جميع مراحل العمل، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، والاعتماد على مشاركة جميع العاملين في تحقيق الأهداف التنظيمية.

من أبرز المؤسسات الوطنية التي تبنت هذا التوجه، نظرًا لما تمثله من STC تُعد شركة الاتصالات السعودية أهمية استراتيجية في دعم البنية التحتية الرقمية للمملكة، ودورها المحوري في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030. ومع ذلك، فإن تطبيق ممارسات الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، وخاصة في قطاع الاتصالات، لا يخلو من التحديات، مثل ضعف الالتزام الإداري، وغياب ثقافة تنظيمية داعمة، وصعوبة قياس الأثر الفعلي لهذه الممارسات على الأداء.

يتطلب توافر بيئة تنظيمية مرنة، وقيادة إدارية واعية، ونظم تقييم TQM وقد أظهرت الأدبيات أن نجاح تطبيق فرع – STC دقيقة. إلا أن معظم الدراسات السابقة ركزت على القطاعات الصناعية أو التعليمية، بينما لم تُعطَ الرياض – الاهتمام الكافي من حيث التحليل الميداني والتقييم الكمي للأثر. وهذا ما يبرز الحاجة إلى دراسات تطبيقية تسلط الضوء على واقع الجودة الشاملة في هذا السياق.

فرع الرياض – كنموذج للدراسة ينبع من كونه يمثل بيئة عمل ديناميكية، ويواجه تحديات – STC إن اختيار تشغيلية وإدارية تتطلب حلولاً مبتكرة ومستدامة. كما أن هذا الفرع يُعد من أكبر الفروع من حيث عدد الموظفين وحجم العمليات، مما يجعله بيئة مثالية لتحليل العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي.

بناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم تحليل علمي دقيق لأثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء بمدينة الرياض، وذلك من خلال استعراض الأدبيات ذات STC التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية الصلة، وتحديد الفجوات المعرفية والتطبيقية، وتقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ.

1.2. مشكلة الدراسة

في المؤسسات الخدمية، لا (TQM) رغم التوجه المتزايد نحو تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة (تواجه تحديات حقيقية في ،STC تزال العديد من هذه المؤسسات، ومنها شركة الاتصالات السعودية من الشركات STC تحقيق الأثر المرجو من تطبيق هذه الممارسات على الأداء التنظيمي. فبينما تُعد الرائدة في قطاع الاتصالات، إلا أن تطبيق الجودة الشاملة فيها لا يزال يفتقر إلى التكامل والفعالية في بعض الجوانب، مما ينعكس سلبًا على كفاءة العمليات ورضا العملاء وبيئة العمل الداخلية. ويُلاحظ أن هناك تفاوتًا في مستوى الالتزام بمبادئ الجودة بين الإدارات، إلى جانب ضعف في آليات القياس في تحسين الأداء المؤسسي داخل TQM والمتابعة، مما يثير تساؤلات حول مدى فاعلية تطبيق الشركة.

تناولت العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي. فقد أشارت دراسة العتيبي والسبيعي (2023) إلى أن تطبيق مبادئ الجودة مثل التحسين المستمر، والتركيز على العميل، وتمكين الموظفين، يسهم في رفع كفاءة الأداء. كما أظهرت دراسات أخرى أن غياب ثقافة الجودة أو ضعف القيادة الإدارية يؤدي إلى نتائج محدودة. ومع ذلك، فإن معظم هذه الدراسات ركزت على القطاعات الصناعية أو التعليمية، بينما لم تُعْطِ مؤسسات الاتصالات، وخصوصًا الاهتمام الكافي من حيث التحليل الميداني والتقييم الكمي للأثر. ،STC

إلا أن هناك فجوة واضحة في الدراسات التطبيقية التي تربط بين ،TQM رغم وفرة الأدبيات حول ممارسات الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية. كما أن الدراسات السابقة غالبًا ما اقتصرت بتحليل نظري دون التعمق في العلاقة بين مكونات الجودة الشاملة (مثل القيادة، مشاركة فرع – STC الموظفين، التحسين المستمر) ومؤشرات الأداء التنظيمي في بيئة خدمية معقدة مثل الرياض. هذه الفجوة النظرية والتطبيقية هي ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تشير مراجعة الأدبيات إلى وجود تركيز كبير على دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة في القطاعات الصناعية والتعليمية، بينما تقل الدراسات التي تناولت هذا الأثر في قطاع الاتصالات، خصوصاً في السياق السعودي. كما أن معظم الدراسات السابقة ركزت على مفاهيم عامة دون التعمق في تحليل العلاقة بين مكونات TQM (مثل القيادة، التحسين المستمر، مشاركة الموظفين) والأداء التنظيمي في بيئة خدمية معقدة مثل STC. هذا يخلق فجوة معرفية تستدعي البحث والتحليل.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى العملي، تُظهر الممارسات الحالية في **STC** فرع الرياض – تفاوتاً في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بين الإدارات، وضعفاً في ربط هذه الممارسات بمؤشرات الأداء التنظيمي. كما أن غياب ثقافة الجودة لدى بعض الموظفين، وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بتطبيق **TQM**، يؤدي إلى نتائج محدودة وغير مستدامة. هذه الفجوة التطبيقية تعيق تحقيق التحسين المستمر وتحد من قدرة الشركة على الاستفادة الكاملة من إمكانات الجودة الشاملة.

السؤال الرئيسي للدراسة :

ما هو أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية **STC** بمدينة الرياض؟

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية **STC** بمدينة الرياض، من خلال دراسة ميدانية تعتمد على أدوات كمية وتحليلية. كما تسعى إلى تقديم توصيات عملية تساعد الشركة على تحسين أدائها المؤسسي من خلال تطبيق أكثر فاعلية لمبادئ الجودة الشاملة، بما يحقق التميز والاستدامة في بيئة عمل تنافسية.

1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي أصبحت ضرورة استراتيجية في المؤسسات الخدمية، وهو مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM). وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها شركة الاتصالات السعودية STC، تبرز الحاجة إلى تقييم مدى فاعلية تطبيق ممارسات الجودة الشاملة وانعكاسها على الأداء التنظيمي، خصوصاً في فرع الرياض الذي يُعد من أكبر الفروع وأكثرها نشاطاً.

1.3.1. على المستوى النظري:

تُسهّم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في بيئة خدمية سعودية، من خلال تقديم نموذج تطبيقي ومؤشرات الأداء التنظيمي. كما أنها تسد فجوة معرفية في الدراسات السابقة التي غالباً ما ركزت **TQM** يربط بين ممارسات على القطاعات الصناعية أو التعليمية، متجاهلة السياق الخدمي في قطاع الاتصالات. ومن خلال تحليل العلاقة بين عناصر الجودة (مثل القيادة، التحسين المستمر، مشاركة الموظفين) والأداء، تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يمكن الاستفادة منه في أبحاث مستقبلية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

على المستوى العملي، توفر هذه الدراسة لصناع القرار في **STC** فرع الرياض – بيانات وتحليلات دقيقة تساعد على تحسين استراتيجيات الجودة، وتطوير بيئة العمل، ورفع كفاءة العمليات. كما تقدم توصيات قابلة للتطبيق تساهم في تعزيز رضا العملاء، وتحقيق التميز المؤسسي، وزيادة القدرة التنافسية للشركة في سوق الاتصالات. ويمكن أن تُستخدم نتائج الدراسة كمرجع لتصميم برامج تدريبية وتطويرية موجهة للموظفين والإدارات المعنية بالجودة.

لموظفين في البنوك بحاجة إلى تدريب مستمر على معايير الجودة. للأسف، ثقافة الجودة الشاملة لازالت غير منتشرة بالشكل الكافي بين العاملين في المجال. أصبح السوق المصرفي لدينا تنافسه شديد، والبنوك التي تقدم خدمة مثاليه ومميزة هي التي بإمكانها الحفاظ على عملاءها وجذب عملاء آخرين.

1.4. أسئلة الدراسة

أسئلة البحث الفرعية:

1. إلى أي مدى تُطبَّق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات السعودية STC – فرع الرياض؟
2. ما أثر القيادة ضمن ممارسات الجودة الشاملة على كفاءة العمليات التشغيلية في فرع الرياض؟
3. كيف يؤثر أسلوب القيادة الإدارية على مستوى الأداء المؤسسي في STC؟
4. ما دور تركيز ممارسات الجودة الشاملة على العميل في تحسين الأداء التنظيمي؟
5. كيف يؤثر التحسين المستمر في العمليات على جودة الخدمات المقدمة ورضا العملاء؟
6. ما مدى فاعلية أدوات التحسين المستمر (مثل Six Sigma، PDCA، Kaizen) في رفع كفاءة العمليات داخل STC؟
7. ما أثر أدوات القياس والتحليل على قدرة STC – فرع الرياض على متابعة وتحسين أدائها التنظيمي؟
8. ما العلاقة بين تمكين الموظفين ومشاركتهم في برامج الجودة، وبين تحسين الأداء التنظيمي؟
9. كيف تساهم مشاركة وتمكين الموظفين في ممارسات TQM في رفع مستوى رضاهم وأدائهم الوظيفي؟
10. كيف تساهم ثقافة الجودة المؤسسية في تعزيز القدرة التنافسية لشركة STC في السوق المحلي؟
11. ما العلاقة الإجمالية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في STC – فرع الرياض؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

بمدينة STC تحليل أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية الرياض، من خلال قياس أثر القيادة، مشاركة الموظفين، التحسين المستمر، وثقافة الجودة على كفاءة الأداء المؤسسي

الأهداف الفرعية:

1. تحديد مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في STC.
يشمل تحليل مدى التزام الإدارات المختلفة بالمبادئ الجوهرية للجودة مثل التحسين المستمر، التركيز على العميل، والعمل الجماعي.
2. تحليل أثر القيادة الإدارية على تعزيز الأداء التنظيمي.
يتضمن دراسة أساليب القيادة الممارسة في STC ومدى دعمها لثقافة الجودة وتمكين الفرق التنفيذية.
3. تقييم العلاقة بين مشاركة العاملين في برامج الجودة وفعالية الأداء التنظيمي.
يهدف إلى اختبار دور الموظف كعنصر محوري في إنجاح سياسات الجودة وتحقيق النتائج المؤسسية.
4. قياس فاعلية أدوات التحسين المستمر (مثل PDCA، Six Sigma) في تحسين كفاءة العمليات.
يتناول الأثر المباشر لاستخدام منهجيات التحسين في خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية في STC.
5. تحليل دور ثقافة الجودة المؤسسية في تعزيز تنافسية STC وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.
يدرس كيف تؤثر القيم المشتركة حول الجودة في بيئة العمل على تحقيق الرؤية المؤسسية.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في شركة الاتصالات في مدينة الرياض STC السعودية

الفرضيات الفرعية:

1. الفرضية الأولى (Ha)

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومؤشرات الأداء التنظيمي في STC. • تعكس دور القيادة في التخطيط والتحفيز وتبني ثقافة الجودة الشاملة.

2. الفرضية الثانية (Hb)

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في برامج الجودة وتحسين الأداء المؤسسي في STC. • تختبر تأثير مشاركة الموظفين وتمكينهم في قرارات التحسين.

3. الفرضية الثالثة (Hc)

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أدوات التحسين المستمر وكفاءة العمليات التشغيلية في STC. • تربط بين تطبيق أدوات مثل Six Sigma ورفع كفاءة الأداء.

4. الفرضية الرابعة (Hd)

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الجودة المؤسسية وتحقيق أهداف STC الاستراتيجية. • تقيس أثر توجه الموظفين والإدارة نحو الجودة على نتائج الأداء المؤسسي.

1.7. نموذج الدراسة

يعكس النموذج المقترح في هذه الدراسة العلاقة التأثيرية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة بوصفها متغيراً مستقلاً، وبين الأداء التنظيمي كمتغير تابع. وقد تم تفصيل المتغير المستقل إلى أربعة أبعاد أساسية، هي: القيادة، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، وثقافة الجودة، في حين يُقاس الأداء التنظيمي من خلال مجموعة من المؤشرات القابلة للقياس مثل الكفاءة ورضا العملاء

القيادة الإدارية



مشاركة العاملين



التحسين المستمر والجودة



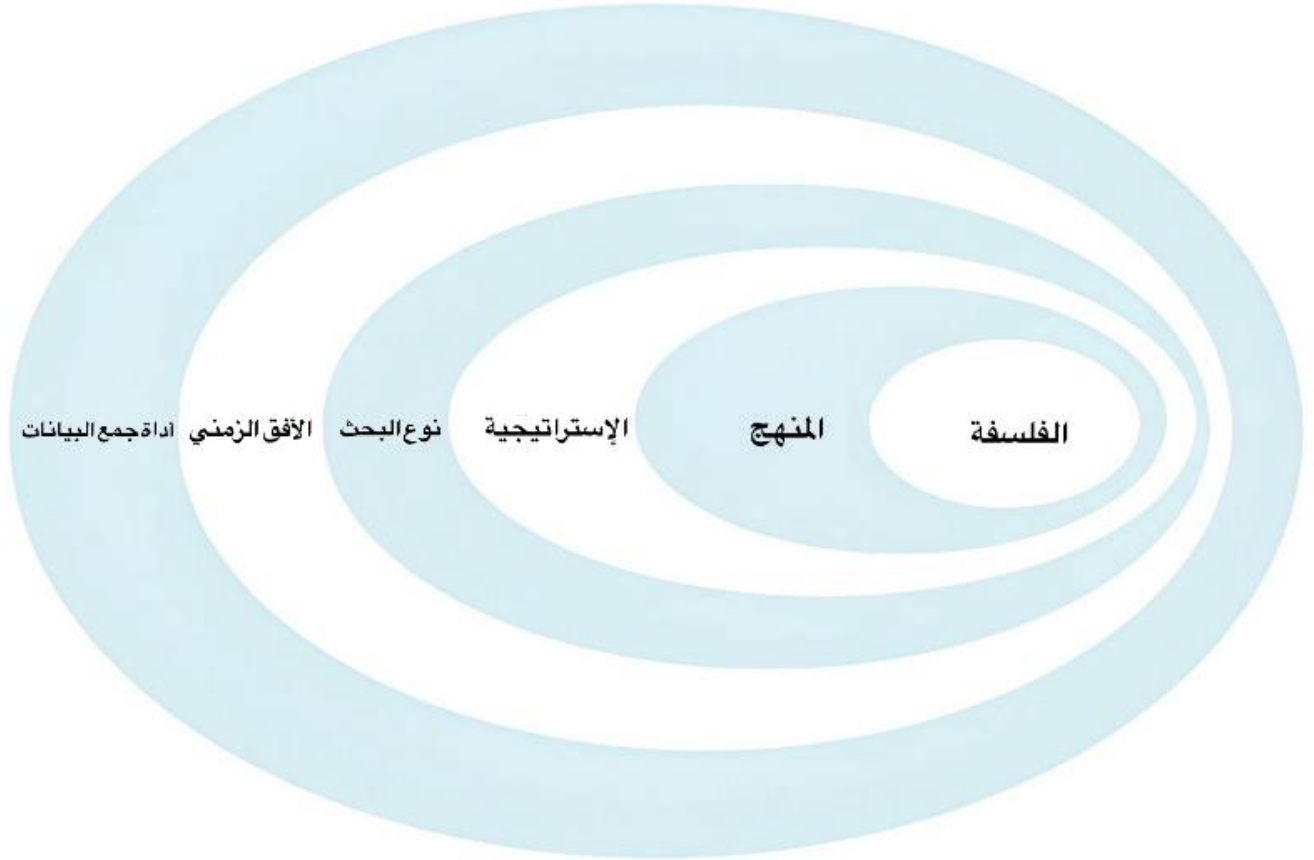
ثقافة الجودة



←← STC في الأداء التنظيمي →→

(الكفاءة - رضا العملاء - الاستجابة - جودة المخرجات)

1.8. منهجية حجم الدراسة



1.9. الدراسة الميدانية

تعد شركة الاتصالات السعودية STC من أكبر الكيانات الاقتصادية والتقنية في المملكة العربية السعودية، وتمثل نموذجًا متقدمًا لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) على مستوى مؤسسي منظم. تأسست STC في عام 1998، ويقع مقرها الرئيسي في مدينة الرياض، وهي تعمل ضمن إطار تنظيمي متكامل يشمل خدمات الاتصالات، والحلول الرقمية، وتقنيات البيانات، وخدمات السحابة، والأمن السيبراني، والخدمات المالية الرقمية. وتُصنف اليوم كأحد أبرز المشغلين في قطاع الاتصالات على مستوى الشرق الأوسط.

تُعتبر STC بيئة مثالية لدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، نظرًا لالتزامها الصريح بالتحول المؤسسي القائم على الجودة. فالشركة لا تكتفي بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة بل تربطها بشكل مباشر بمؤشرات أداء قابلة للقياس، مما يجعلها مجالًا تطبيقيًا ثريًا للبحث.

تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في STC يتجلى في عدة عناصر رئيسية:

أولاً، القيادة الإدارية: تعتمد STC على أسلوب القيادة التشاركية القائم على التحفيز والرؤية الاستراتيجية. كما تمارس الإدارة العليا دورًا فعالاً في تبني الجودة كجزء من ثقافة المؤسسة، وتشرف على مبادرات التحول الرقمي والجودة التشغيلية بشكل مباشر.

ثانيًا، مشاركة العاملين: تنفذ الشركة برامج تحفيزية تستهدف إشراك العاملين في تحسين الأداء، مثل منصات اقتراحات التطوير الداخلي ومبادرات التحسين. كما توفر مسارات تطوير وظيفي وتربط الأداء الفردي بمستوى الالتزام بالجودة.

ثالثًا، التحسين المستمر: تعتمد STC أدوات التحليل والتحسين المستمر مثل نموذج PDCA، وتحليل السبب الجذري، وLean Six Sigma. ويُستخدم هذا النهج في مجالات متعددة كالصيانة، خدمة العملاء، والعمليات المالية، مما يرفع من كفاءة الأداء التنظيمي ويحقق نتائج قابلة للقياس.

رابعاً، ثقافة الجودة: تسعى الشركة إلى ترسيخ ثقافة الجودة من خلال التدريب المستمر، وإشراك الموظفين في برامج تقييم الأداء، وربط المكافآت بمستوى الجودة في الإنجاز، إلى جانب حملات التوعية الداخلية ومراجعات الأداء الدورية.

أما مؤشرات الأداء التنظيمي في STC فنُقاس عبر نظام داخلي دقيق يشمل رضا العملاء، الكفاءة التشغيلية، الالتزام الزمني، جودة الخدمات، ومؤشرات النمو المالي. وتُعد اجتماعات تقييم أداء شهرية وربع سنوية لتحليل نتائج الأداء ومقارنتها بالمؤشرات المحددة مسبقاً.

يستند اختيار STC كجهة للدراسة الميدانية إلى عدة اعتبارات، أبرزها وضوح هيكلها التنظيمي، وتوفر بيانات كمية ونوعية موثوقة، والتزامها بتطبيق الجودة على نطاق مؤسسي واسع، إلى جانب حصولها على شهادات جودة دولية مثل ISO 9001. كما أن تواجد الشركة في مدينة الرياض يحقق ملائمة مكانية واضحة مع عنوان الدراسة.

وبناءً على ما سبق، فإن شركة STC تمثل بيئة مثالية لفحص أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، لما توفره من نماذج واقعية لتطبيقات الجودة، وأنظمة أداء قابلة للقياس، وهو ما يعزز من جدوى هذه الدراسة نظرياً وتطبيقياً.

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي (نظري | مقترح فقط)

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

1. العتيبي، خالد بن محمد، والسبيعي، ليلى بنت أحمد. (2023). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركة الاتصالات السعودية STC في مدينة الرياض. المجلة الأمريكية للبحوث الاجتماعية والممارسة (AJSRP).
2. ناصر بن حسين النويصر، أبهيجيت غوش، محمد أنس شمسي. (2022). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية على الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض). المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات (IJRSP).
3. العنزي، محمد بن حمدان. (2022). تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية باستخدام معايير الاعتماد المؤسسي السعودي. المجلة العربية للإدارة، كلية الملك فهد الأمنية، الرياض.
4. رسالة ماجستير – موقع مبتعث. (2021). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي. أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركة الاتصالات السعودية STC في مدينة الرياض

Desklib. (2023) برنامج جودة الاتصالات السعودية – دراسة حالة. تم الاسترجاع من:

<https://desklib.com/study-documents/telecom-quality-program>

٦. الزهراني، أ. (2022). ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات السعودي. المجلة الدولية للدراسات الإدارية.

رابط متاح عبر الباحث العلمي:

<https://scholar.google.com>

٧. الأحمدى، هـ. (2021). دور مشاركة الموظفين في نجاح إدارة الجودة الشاملة: دليل من STC. مجلة بحوث الأعمال، 124(2)، 310-301.

متاح على:

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.005>

٨. المطيري، س. (2020). ثقافة الجودة والفعالية التنظيمية في شركة الاتصالات السعودية. مجلة إدارة الجودة الشاملة، 33(1)، 80-66.

رابط متاح عبر الباحث العلمي:

<https://scholar.google.com>

٩. موقع شركة الاتصالات السعودية (2024). STC. تم الاسترجاع من:

<https://www.stc.com.sa>