

The Impact of Total Quality Management (TQM) Implementation on Administrative Performance in Small and Medium-Sized Enterprises: An Applied Case Study

DOI <https://www.doi.org/10.56830/IJAMSSI12202501>

Mohammed Abdullah Alfarawi

Master's Student, Department of Business Administration, College of Business Administration, Majmaah University, Kingdom of Saudi Arabia

Dr. Ngeyan N. Almutairi

College of Business Administration, Majmaah University, Kingdom of Saudi Arabia
n.alsadoni@mu.edu.sa

ABSTRACT:

This study aims to investigate the impact of implementing Total Quality Management (TQM) on the administrative performance of small and medium enterprises (SMEs), through a field analysis of a company that adopted the TQM system. The study addresses the concept of TQM, its principles, and its importance in improving administrative efficiency, along with the criteria for measuring administrative performance. The research adopts a descriptive-analytical approach and uses a questionnaire as the main tool for data collection from a sample of employees within the selected company. The findings indicate that TQM has a positive and significant effect on administrative performance. It improves planning, organizing, control, and decision-making processes within the company, enhances employee satisfaction, and contributes to achieving organizational goals more effectively.

Keywords: Total Quality Management, Administrative Performance, SMEs, Decision Making, Continuous Improvement.

أثر تطبيق الجودة الشاملة على الأداء الإداري في الشركات الصغيرة والمتوسطة: حالة عملية

محمد عبد الله الفراوي

طالب ماجستير بقسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية

د. نقيان نقاء المطيري

كلية إدارة الأعمال، جامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) على الأداء الإداري في الشركات الصغيرة والمتوسطة، من خلال تحليل ميداني لإحدى الشركات التي اعتمدت هذا النظام. وقد تناولت الدراسة مفهوم الجودة الشاملة، ومبادئها، وأهميتها في تحسين كفاءة العمل الإداري، إضافة إلى معايير قياس الأداء الإداري، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من العاملين في الشركة محل الدراسة، وقد خلصت النتائج إلى أن لتطبيق الجودة الشاملة أثرًا إيجابيًا وفعالًا على الأداء الإداري، حيث أدى إلى تحسين مستوى التخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرار داخل الشركة، وساهم في رفع مستوى رضا الموظفين وتحقيق الأهداف بكفاءة أكبر.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة، الأداء الإداري، الشركات الصغيرة والمتوسطة، اتخاذ القرار، التطوير المتواصل.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

في ظل التغيرات السريعة والتطورات المتلاحقة في بيئة الأعمال، أصبح تحقيق التميز الإداري والقدرة على المنافسة من أبرز المعوقات التي تصادف الشركات، ولا سيما الشركات الصغيرة والمتوسطة وتعد إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) أحد الطرق الجديدة التي تهدف إلى تحسين الأداء الإداري من خلال التركيز على التحسين المستمر للعمليات، والالتزام بمعايير الجودة، وتعزيز رضا العملاء ورغم أن تطبيق الجودة الشاملة كان في البداية مقتصرًا على الشركات الكبرى، إلا أن الشركات الصغيرة والمتوسطة بدأت تدرك أهميته ودوره الحيوي في تعزيز استدامتها ونموها، وتُعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية شاملة تهدف إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في جميع جوانب المؤسسة، من خلال التطوير المتواصل ومشاركة جميع الموظفين في عمليات التطوير والجودة، وتعتمد هذه المنهجية على مجموعة من المبادئ الأساسية، مثل التركيز على العملاء، والقيادة الفعالة، والمشاركة الجماعية، واتخاذ القرارات بناءً على البيانات، والتطوير المتواصل، وإدارة العلاقات مع الموردين وبالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة، يمثل تطبيق هذه المبادئ تحديًا نظرًا للموارد المحدودة والبنية التنظيمية الأقل تعقيدًا مقارنة بالشركات الكبرى ومع ذلك، فإن تبني الجودة الشاملة يمكن أن يساهم في تحقيق فوائد عديدة، مثل تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل التكاليف، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز سمعة الشركة في السوق^١.

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر تطبيق الجودة الشاملة على الأداء الإداري في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال تحليل حالة عملية لإحدى الشركات التي اعتمدت هذه الاستراتيجية، وسيسلط البحث الضوء على مدى تأثير تطبيق الجودة الشاملة على العمليات الإدارية، والتحديات التي تواجه هذه الشركات أثناء تنفيذها، بالإضافة إلى استعراض أفضل الممارسات التي يمكن أن تساعد في تحقيق نتائج إيجابية، وتستند الدراسة إلى منهج دراسة الحالة، حيث سيتم تحليل البيانات المتعلقة بالشركة المختارة من خلال المقابلات، والاستبيانات، وتحليل التقارير الداخلية، ومن المتوقع أن تكشف النتائج عن دور الجودة الشاملة في تعزيز الأداء الإداري، وتقليل الأخطاء التشغيلية، وتحسين الإنتاجية، كما سيوفر البحث مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد الشركات الصغيرة والمتوسطة على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بفعالية، والاستفادة من مزاياها التنافسية^٢. وبناءً على ذلك، يكتسب هذا البحث أهمية خاصة في ظل تزايد اهتمام الشركات الصغيرة والمتوسطة بتطوير قدراتها الإدارية وتحسين جودة خدماتها ومنتجاتها ونأمل أن يساهم في إثراء المعرفة حول كيفية تبني الجودة الشاملة كأداة استراتيجية لتعزيز الأداء الإداري وضمان النجاح المستدام في بيئة الأعمال التنافسية^٣.

^١ حسين التميمي (٢٠١٨). "تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي في الشركات الصغيرة والمتوسطة". المجلة الخليجية للإدارة، ٢٨(٦)، ١٣٠-١٤٤.

^٢ سارة السلمي (٢٠٢٠). "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة في القطاع الصناعي". مجلة الدراسات التجارية، ٢٩(٥)، ١١٥-١٠٠.

^٣ جمال الشريف (٢٠١٩). "أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء الإداري في الشركات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية". مجلة التنمية الإدارية، ٢١(٨)، ٢٨٨-١٠٠.

مشكلة البحث:

في ظل المعوقات المتزايدة التي تصادف الشركات الصغيرة والمتوسطة، أصبح من الضروري تبني استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء الإداري وتعزيز القدرة التنافسية تُعد تنفيذ الجودة المتكاملة (TQM) واحدة من أبرز الاستراتيجيات التي أثبتت فعاليتها في تحسين العمليات الإدارية وزيادة رضا العملاء وتقليل الأخطاء التشغيلية ومع ذلك، تصادف الشركات الصغيرة والمتوسطة العديد من العقبات عند محاولة تطبيق هذه المنهجية، مثل نقص الموارد، وضعف البنية التحتية الإدارية، ومقاومة التغيير من قبل الموظفين، وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات حول تأثير الجودة الشاملة في المؤسسات الكبيرة، إلا أن هناك نقصًا في الأبحاث التي تتناول أثر تطبيق هذه الاستراتيجيات في الشركات الصغيرة والمتوسطة، لا سيما في ظل بيئات العمل المتغيرة والتحديات التي تواجهها هذه الفئة من الشركات ومن هنا، تنبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى فهم كيفية تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وما إذا كانت هذه الاستراتيجية تحقق الفوائد المرجوة في تحسين الكفاءة والفعالية الإدارية، وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في ضوء التساؤل الآتي (ما هو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري في الشركات الصغيرة والمتوسطة؟) ويتفرع منه التساؤلات التالية:

- ما هو تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء الإداري في الشركات الصغيرة والمتوسطة؟
- كيف يؤثر تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة على كفاءة العمليات الإدارية في الشركات الصغيرة والمتوسطة؟
- ما تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خفض التكاليف التشغيلية وتحسين الإنتاجية؟

أهداف البحث:

في ضوء مشكلة البحث يمكن تحديد الأهداف الآتية:

- الكشف عن تأثير تطبيق الجودة الشاملة على الأداء الإداري، من حيث تحسين الكفاءة التشغيلية، وتطوير العمليات الإدارية، وتعزيز رضا العملاء، وتقليل الأخطاء التشغيلية.
- تفسير مدى تبني الشركات الصغيرة والمتوسطة لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال استعراض مدى وعي هذه الشركات بمبادئ الجودة الشاملة وأساليب تطبيقها.
- التنبؤ بأفضل الممارسات والاستراتيجيات التي تساعد الشركات الصغيرة والمتوسطة على تطبيق الجودة الشاملة بفعالية، لضمان تحقيق الاستفادة القصوى منها وتحسين الأداء الإداري.

أهمية الدراسة:

تساهم الدراسة في توضيح مدى تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (مثل التحسين المستمر، التركيز على العميل، المشاركة الجماعية) على الأداء الإداري داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة. وهي تساهم في تسليط الضوء على كيفية تحسين الأداء الإداري من خلال تبني هذه المبادئ.

الأهمية من الناحية العلمية:

تعد الدراسة النظرية حول "أثر تطبيق الجودة الشاملة على الأداء الإداري في الشركات الصغيرة والمتوسطة - حالة عملية" ذات أهمية كبيرة في فهم العلاقة بين الجودة الشاملة وتحقيق تحسينات ملموسة في الأداء الإداري. أولاً، تساعد هذه الدراسة في تسليط الضوء على كيفية تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مثل التحسين المستمر، التركيز على العميل، والمشاركة الجماعية، على رفع الأداء الإداري في الشركات الصغيرة والمتوسطة. من خلال هذا التطبيق، يتمكن المسؤولون من تعزيز إدارة العمليات وتحقيق أفضل النتائج.

ثانياً، تُظهر الدراسة أهمية فهم كيفية تأثير الجودة الشاملة على كفاءة العمليات الإدارية. عندما تُطبق مبادئ الجودة الشاملة بشكل فعال، تتحسن العمليات الإدارية بشكل ملحوظ، مما يؤدي إلى تقليل الوقت والموارد المستهلكة، وزيادة دقة اتخاذ القرارات. إذ تساهم الجودة الشاملة في تحسين سير العمل الداخلي للشركات، وتُحسن من مستوى التنسيق بين الفرق المختلفة، مما يساهم في زيادة الفاعلية الإدارية.

ثالثاً، تركز الدراسة على كيفية تأثير الجودة الشاملة على التكاليف التشغيلية والإنتاجية. تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يُمكن الشركات من تقليل الهدر وتحسين فعالية استخدام الموارد، مما يساهم في خفض التكاليف التشغيلية. في نفس الوقت، يعزز تحسين الإنتاجية داخل الشركة، من خلال تطبيق أساليب العمل الفعالة وتقليل الفاقد في الموارد والوقت. هذه الجوانب مجتمعة تؤدي إلى تحقيق كفاءة أعلى في استخدام الموارد وزيادة القدرة على التنافس.

رابعاً، تُبرز الدراسة أهمية تبني الجودة الشاملة كأداة استراتيجية لتحقيق التميز التنافسي. في الشركات الصغيرة والمتوسطة، تعد الجودة الشاملة عاملاً حاسماً في القدرة على المنافسة في السوق. من خلال تحسين الأداء الإداري، يمكن لهذه الشركات تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تلي توقعات العملاء، مما يعزز من ولاء العملاء ويفتح أمام الشركات فرصاً جديدة للنمو والتوسع.

خامساً، تُساهم هذه الدراسة في تعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسات. فبمجرد أن تعتمد الشركات الصغيرة والمتوسطة على مبادئ الجودة الشاملة، فإن ذلك يعزز ثقافة التميز والالتزام بالجودة على جميع مستويات العمل. وبناء هذه الثقافة داخل المنظمة يؤدي إلى تحسين مستمر في الأداء الإداري وتحقيق استدامة في النتائج.

وأخيراً، تتيح هذه الدراسة النظرية تحديد الاستراتيجيات المناسبة لتطبيق الجودة الشاملة في الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال الفهم العميق للأثر الإيجابي للجودة الشاملة على العمليات الإدارية، يمكن للشركات تحديد الأدوات والأساليب الأمثل لتطبيق هذه المبادئ، مما يعزز من فاعلية الإدارة في تحسين الأداء وتحقيق أهداف الشركة بشكل مستدام.

الأهمية من الناحية العملية:

تكتسب الدراسة التطبيقية حول "أثر تطبيق الجودة الشاملة على الأداء الإداري في الشركات الصغيرة والمتوسطة - حالة عملية" أهمية كبيرة في تعزيز الفهم التطبيقي لمبادئ الجودة الشاملة وكيفية تأثيرها على الشركات في الواقع العملي. من

خلال هذه الدراسة، يمكن تقييم الأثر المباشر لتطبيق الجودة الشاملة على الأداء الإداري، مما يساعد الشركات على تحقيق نتائج ملموسة وتحسينات واضحة في جميع المجالات.

أولاً، توفر الدراسة التطبيقية فرصة لتقييم فعالية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال دراسة حالة عملية، يمكن تحديد مدى تأثير هذه المبادئ على تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسات، مما يساعد في تقييم مدى نجاح هذه التطبيقات على أرض الواقع. تُظهر هذه الدراسة كيف يمكن لتطبيق الجودة الشاملة أن يعزز من العمليات الإدارية بشكل مباشر، مثل تسريع اتخاذ القرارات وتحسين التنسيق بين الفرق المختلفة. ثانياً، تُسهم الدراسة التطبيقية في تحديد التحديات والمعوقات التي قد تواجه الشركات أثناء تطبيق الجودة الشاملة فحتى وإن كانت المبادئ النظرية للجودة الشاملة تُعد فعالة، إلا أن التحديات التي قد تظهر عند التطبيق الفعلي في الشركات الصغيرة والمتوسطة قد تؤثر على نتائج هذه العملية من خلال هذه الدراسة، يمكن التعرف على المشكلات التي قد تواجه الشركات، مثل مقاومة التغيير أو نقص التدريب، وبالتالي توجيه الشركات نحو الحلول الملائمة لتجاوز هذه التحديات.

ثالثاً، تتيح الدراسة التطبيقية الفرصة لقياس تأثير تطبيق الجودة الشاملة على تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف التشغيلية في الواقع العملي، يمكن قياس مدى نجاح تطبيق الجودة الشاملة في خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية داخل الشركات. من خلال جمع البيانات وتحليل النتائج، يمكن تحديد الآثار الفعلية لتطبيق الجودة الشاملة على الشركات الصغيرة والمتوسطة، مما يعزز من فهم العلاقة بين هذه العوامل والأداء الإداري بشكل دقيق. رابعاً، تكمن أهمية الدراسة التطبيقية في تقديم نموذج عملي يمكن أن يُستفاد منه من قبل الشركات الأخرى. من خلال تحليل حالة عملية محددة، يمكن تقديم أفضل الممارسات والتوصيات التي تساعد الشركات الصغيرة والمتوسطة على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بفعالية أكبر. هذا النموذج العملي يساهم في تقديم حلول واقعية ومناسبة لاحتياجات الشركات، ويعزز من قدرتها على تحسين أدائها الإداري.

خامساً، تسهم الدراسة التطبيقية في تقييم مدى تأثير تطبيق الجودة الشاملة على قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة على التنافس في السوق. من خلال تطبيق الجودة الشاملة بشكل عملي، يمكن تحديد كيف يمكن لهذه الشركات تحسين قدرتها التنافسية والارتقاء بجودة منتجاتها وخدماتها، مما يساهم في زيادة حصتها في السوق وتعزيز مكانتها بين المنافسين. وأخيراً، توفر الدراسة التطبيقية مرجعية هامة للشركات الصغيرة والمتوسطة في تنفيذ خطط تحسين الأداء الإداري من خلال معرفة التأثيرات الفعلية لتطبيق الجودة الشاملة، يمكن للشركات وضع استراتيجيات وتوجهات صحيحة لتحسين عملياتها الإدارية والتمتع بتجربة تطبيقية تؤثر إيجاباً على استدامتها ونموها.

فرضيات الدراسة:

– يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة على كفاءة العمليات الإدارية في الشركات الصغيرة والمتوسطة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على خفض التكاليف التشغيلية وتحسين الإنتاجية. حدود الدراسة:
- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري في الشركات الصغيرة والمتوسطة، حيث يتم تحليل مدى تأثير تبني معايير الجودة الشاملة على تحسين الكفاءة الإدارية، ورفع مستوى الإنتاجية، وتعزيز رضا العملاء، وتقليل التكاليف التشغيلية، مع استعراض العقبات التي تصادف الشركات الصغيرة والمتوسطة عند تطبيق هذه المبادئ.
- الحدود الزمنية: تمتد فترة الدراسة خلال العام الحالي، حيث يتم جمع البيانات وتحليلها خلال هذه الفترة، مع التركيز على التغيرات التي طرأت على تطبيق الجودة الشاملة خلال السنوات الأخيرة.
- الحدود المكانية: تتناول الدراسة الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وذلك بهدف تحليل أثر تنفيذ الجودة الشاملة في بيئة الأعمال المحلية، مع إمكانية تعميم النتائج على سياقات مشابهة. متغيرات الدراسة:
- المتغير المستقل: تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- يُعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) هو المتغير المستقل في هذه الدراسة، إذ يمثل مجموعة من المبادئ والممارسات الإدارية التي تهدف إلى تحسين جودة الأداء التنظيمي على كافة المستويات وتعتمد الجودة الشاملة على التحسين المستمر، ومشاركة جميع العاملين في العملية الإدارية، والتركيز على تلبية احتياجات وتوقعات العملاء، سواء الداخليين أو الخارجيين. يُنظر إلى الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية شمولية تتكامل فيها الجوانب الفنية والبشرية والتنظيمية بهدف تحقيق التميز المؤسسي.
- المتغير التابع: الأداء الإداري في الشركات الصغيرة والمتوسطة
- يمثل الأداء الإداري المتغير التابع في هذه الدراسة، وهو يُقاس كمحصلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصغيرة والمتوسطة. ويشير الأداء الإداري إلى مدى كفاءة وفعالية الإدارة في تنفيذ وظائفها الأساسية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، ومدى قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة باستخدام الموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة. ويكتسب هذا المتغير أهمية خاصة في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة نظرًا لخصوصية هذه الكيانات من حيث محدودية الموارد والحاجة إلى أداء إداري مرن وقادر على التكيف السريع مع التغيرات البيئية.
- مصطلحات البحث:

١. إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM)

هي منهج إداري يهدف إلى تحسين جودة العمليات والخدمات والمنتجات داخل المنظمة من خلال التركيز على التحسين المستمر، ومشاركة جميع الموظفين، وتلبية احتياجات العملاء بأفضل صورة ممكنة. وتتضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة عدة عناصر مثل القيادة الفعالة، والتحسين المستمر، وقياس الأداء، وإشراك العاملين.

٢. الأداء الإداري (Administrative Performance)

هو مدى كفاءة وفعالية العمليات الإدارية داخل المنظمة، والذي يُقاس من خلال عدة مؤشرات مثل سرعة اتخاذ القرار، تحسين الإنتاجية، تقليل الأخطاء التشغيلية، وتعزيز رضا العملاء والموظفين.

٣. الشركات الصغيرة والمتوسطة (Small and Medium Enterprises - SMEs)

هي الشركات التي تتراوح أحجامها بين الصغيرة والمتوسطة وفقاً لمعايير عدد الموظفين أو الإيرادات السنوية تختلف تعريفات هذه الشركات حسب الدول، ولكن غالباً ما يكون الحد الأقصى لعدد الموظفين في المجموعات الصغيرة ٥٠ موظفًا، وفي الشركات المتوسطة ٢٥٠ موظفًا.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

شهدت بيئة الأعمال في العصر الحديث تغيرات متسارعة، مما فرض على الشركات، سواء الكبيرة أو الصغيرة والمتوسطة، ضرورة البحث عن أساليب إدارية حديثة لضمان استمراريتها وتعزيز تنافسيتها ومن بين أبرز هذه الأساليب إدارة الجودة الشاملة (TQM)، التي تُعد نهجًا إداريًا يهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جميع جوانب العمل، من خلال التركيز على تلبية احتياجات العملاء، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحقيق أداء إداري عالي الجودة.

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التحسين المستمر، حيث لا تقتصر الجودة على المنتجات والخدمات فقط، بل تمتد لتشمل العمليات، والإدارة، والتفاعل مع العملاء والموظفين وتعتمد هذه المنهجية على مجموعة من المبادئ الأساسية، مثل التركيز على العملاء، وإشراك جميع الموظفين، واتخاذ القرارات بناءً على البيانات، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر.

في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يشكل تطبيق إدارة الجودة الشاملة تحديًا نظرًا للموارد المحدودة والهيكلية الإدارية البسيطة، إلا أن فوائدها تنعكس بشكل كبير على الأداء الإداري من خلال تحسين الإنتاجية، وتعزيز رضا العملاء، وتقليل التكاليف التشغيلية. ^٤ لذا، فإن دراسة أثر تطبيق الجودة الشاملة على الأداء الإداري في هذه الشركات تُعد أمرًا ضروريًا لفهم مدى فعالية هذا المنهج وأفضل الطرق لتطبيقها لضمان النجاح والاستدامة في السوق التنافسية.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

هي منهج إداري يهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جودة المنتجات والخدمات من خلال إشراك جميع أفراد المؤسسة، والاعتماد على البيانات والتحليل لاتخاذ قرارات فعالة تسعى هذه المنهجية إلى تلبية توقعات العملاء بل

^٤ محمد الدوسري (٢٠٢١). "تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". مجلة البحوث الاقتصادية، ٢٢(٣)، ٥٦-٧٠.

وتجاوزها، من خلال تحسين العمليات وتقليل الأخطاء والعيوب، مما يؤدي إلى رفع الكفاءة التشغيلية وزيادة رضا العملاء، ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة تطوراً طبيعياً لحركات الجودة التي بدأت منذ أوائل القرن العشرين، حيث برز في البداية كمفهوم لضبط الجودة من خلال الفحص والتفتيش، ثم تطور إلى إدارة الجودة الشاملة التي تُعني بتحسين العمليات بأكملها عوضاً عن الاكتفاء بالكشف عن العيوب، ومن ثم، أصبحت الجودة مسؤولية جماعية، تتطلب التزام جميع فئات الإدارة والتنفيذ داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها^٥.

وهي الجهد المستمر للإدارة والموظفين في المنظمة على حد سواء، لضمان ولاء العملاء للمنظمة، ورضاهم لفترة طويلة من الوقت؛ حيث إن رضا العميل يعزز ولائه، ويحفزه لجلب المزيد من الزبائن، مما يتطلب إعطاء العميل امتيازات إضافية حتى تضمن المنظمة ولاءه الدائم.

أهم مبادئ تنفيذ الجودة المتكاملة:

- الاهتمام بالعميل: يعتبر المستفيد العنصر الأساسي في عملية الجودة، حيث يجب أن تتماشى جميع العمليات مع احتياجاته وتوقعاته.
- التشجيع المتواصل: تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مبدأ التطوير المستمر للعمليات والمنتجات، مما يساعد المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية.
- إشراك الجميع في الجودة: يتحمل جميع العاملين في المؤسسة، من القادة التنفيذيين إلى الموظفين في أدنى المستويات، مسؤولية تحقيق الجودة.
- القيادة الفعالة: تلعب القيادة دوراً محورياً في توجيه المنظمة نحو ثقافة الجودة، من خلال وضع رؤية واضحة وتحفيز العاملين.
- اتخاذ القرارات بناءً على البيانات: تعتمد الإدارة الفعالة للجودة على التحليل المستند إلى البيانات لاتخاذ قرارات دقيقة وتحقيق التحسين المستمر.
- إدارة العمليات بكفاءة: تُوجّه الجهود نحو رفع كفاءة العمليات لضمان تقليل الأخطاء والهدر وتعزيز الإنتاجية.
- الشراكة مع الموردين: التعاون مع الموردين يضمن توافر المواد والخدمات متميزة بالجودة الفائقة، مما يساهم في جودة المنتج النهائي^٦.

أهمية إدارة الجودة الشاملة:

- تحسين رضا العملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات تلبي توقعاتهم.
- تقليل التكاليف عبر تقليل الأخطاء والهدر في العمليات.
- تحسين الكفاءة والإنتاجية من خلال تبسيط العمليات وتحسين الأداء.

^٥ الربيع، جاسم بن عبد الله. (٢٠١٩). التحديات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في القطاع الخاص السعودي: دراسة تحليلية. مجلة تطوير الأعمال، ٨(٤)، ٤٥-٦٤.

^٦ باسل عبد الله (٢٠٢٠). "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: الفوائد والتحديات". مجلة الاقتصاد والإدارة، ١٥(٩)، ٢٢٠-٢٣٤.

– دعم القدرة التنافسية في السوق العالمية من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية.

أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

إن الجودة في المؤسسات التعليمية والتربوية والتدريبية يتم تقييمها من عدة جوانب، تشمل منظور المستفيد الذي هو المتعلم أو المتدرب، ومنظور سوق العمل، بالإضافة إلى منظور المؤسسة التي تقدم الخدمة، وكذلك من وجهة نظر المؤسسة المستفيدة من الخدمة. وقد أشار الباحثون إلى أن للجودة أبعادًا متعددة اختلفوا في عددها، فمنهم من يرى أنها خمسة أبعاد هي الضمان والاعتمادية والاعتناق والاستجابة والتجسيد المادي، ومنهم من يرى أنها أربعة أبعاد هي التفوق وتجاوز التوقع والقيمة ومواءمة المواصفات^٧، ومن هنا يتوجب على المؤسسة تحديد الأبعاد الأساسية ذات الصلة الوثيقة بعملها، وباحتياجات الطالب أو المتدرب.

تقييم الجودة المتكاملة تعتمد على أسس والتي تضمن تطبيقها الفعّال داخل المؤسسات، وتساعد في تحقيق أهداف الجودة الشاملة وتعزيز القدرة التنافسية، هذه الأبعاد مترابطة وتعمل معًا لتحقيق التحسين المستمر وضمن رضا العملاء^٨.

ومن الأبعاد التي تخص المؤسسات التعليمية ما يلي:

– الكفاية (الجدارة): هذا البعد يشير إلى أن الطالب يتجه إلى المؤسسات التي توفر له خدماتها بكفاية وجدارة تميزها عن مثيلاتها من المؤسسات الأخرى.

– الاعتمادية: ينبغي أن تقدم المؤسسة خدماتها بصورة تعكس درجة عالية من الاعتمادية على هذه الخدمات، ومن الضروري أن تتوفر بصورة عالية من الثبات منه ينعكس على جودة أداء المؤسسة.

– المجاملة (التعامل): ينبغي أن يسود في المؤسسة بيئة تسودها روح الاحترام المتبادل والتعامل الرفيع، والتي تقوم على أسس أخلاقية وتنظيمية ومهنية تضمن حفظ لجميع العاملين قدرهم وكرامتهم، كما وتحفظ للطالب قدرهم واحترامهم.

– الاستجابة: يهدف هذا البعد إلى تحقيق استجابة سريعة وفعّالة للتغيرات في بيئة المؤسسات التعليمية والتدريبية، وهذا يتطلب من المؤسسة امتلاك المرونة الكافية.

– فهم الزبائن: لتحقيق هذا البعد ينبغي على الشركة فهم الطالب أو المتدرب و من منظوره ومن منظور سوق العمل^٩.

– الأمان: يقصد بهذا البعد توفير الخدمة للطالب/ يُتاح للمتدرب بيئة آمنة خالية من المخاطر قدر المستطاع.

^٧ رامي سالم (٢٠٢١). "إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الوظيفي في الشركات الصغيرة والمتوسطة". المجلة الأردنية للإدارة، ٣٤(٢)، ١٠٤-١١٨.

^٨ النميمي، عبد الله بن أحمد. (٢٠٢١). دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الإداري: دراسة تطبيقية على الشركات المتوسطة في المملكة العربية السعودية. مجلة التكنولوجيا والإدارة، ١٦(٢)، ١٢٢-١٤٠.

^٩ عبد الله الحربي (٢٠١٩). "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصغيرة والمتوسطة: دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص". المجلة العربية للإدارة، ٢٠(٣)، ٨٢-٩٥.

- المصدقية: إن مصداقية المنشأة التربوية/ التدريبية هو بعد مهم في تحقيق جودة التعليم/ التدريب، ويقصد بذلك قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها وتعداداتها تجاه الطالب/ المتدرب.
- سهولة الحصول على الخدمة: إن هذا البعد من الأبعاد الهامة لجودة الخدمة وذلك من خلال اختيار الموقع المناسب للمؤسسة، بحيث يسهل الوصول إليها، كما أنه من الضروري توفر المواصلات.
- الاتصالات: إن تحقيق الاتصال بين طرفي عملية التبادل (المؤسسة و الطالب) هو من الأبعاد التي تصب في مصلحة جودة الخدمة المقدمة، فالإتصال والتواصل يتيح لمتلقي الخدمة توصيل صوته لمقدم الخدمة من أجل إدراك وتحليل حاجاته ورغباته.
- التجسيد المادي للخدمة: إن الخدمات التعليمية والتدريبية كغيرها من الخدمات لا يمكن لمسها، ولكي تحقق هذه الخدمات أهدافها فإنها تحتاج إلى مجموعة من المظاهر المادية مثل القاعات الدراسية والمختبرات والأدوات ووسائل التعليم والمكتبة ومرافق الخدمات مثل المطعم والساحات والحدائق.
- التركيز على العميل: يُعد العميل المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة، حيث تهدف جميع أنشطة المؤسسة إلى تلبية احتياجاته وتوقعاته. يشمل هذا البعد: قياس رضا العملاء وتحليل ملاحظاتهم، وتقديم خدمات ومنتجات تفوق توقعاتهم، وبناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء من خلال الجودة العالية.
- المتابعة المتواصلة: يركز هذا المبدأ على فلسفة الكايزن اليابانية التي تؤكد على التطوير المستمر للعمليات، ويشمل: مراجعة العمليات بشكل دوري لتحديد فرص التحسين، وتبني تقنيات وأساليب جديدة لزيادة الكفاءة والجودة، وتقليل الأخطاء والهدر في الموارد ١٠.
- مساهمة كافة الموظفين: الجودة ليست مسؤولية قسم معين، بل هي مسؤولية جميع العاملين في المؤسسة، ويتم تحقيق ذلك من خلال: تدريب الموظفين على مبادئ الجودة وأدواتها، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين الإدارات، وتحفيز الموظفين للمساهمة في اقتراحات التحسين.
- القيادة الفعالة: يعد القائد عنصرًا رئيسًا في نجاح إدارة الجودة الشاملة، حيث يجب عليهم: وضع خطط للجودة وتشجيع الموظفين لتحقيقها، ووجود الأساسيات لتطبيق برامج الجودة، ودعم ثقافة التحسين المستمر من خلال توجيه الفرق وتقديم التقدير المناسب ١١.
- اتخاذ القرارات بناءً على البيانات: تعتمد إدارة الجودة الشاملة على التحليل الدقيق للبيانات والمعلومات لاتخاذ قرارات مدروسة، ويتضمن ذلك: استخدام أدوات إحصائية مثل مخططات باريتو وتحليل السبب الجذري، ومراقبة الأداء من خلال مؤشرات الجودة، وتوظيف التكنولوجيا في تحليل البيانات وتحسين العمليات.

^{١٠} فهد العتيبي (٢٠١٨). "دور القيادة في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في الشركات الصغيرة والمتوسطة". مجلة البحوث الإدارية، ١٢(٤)، ٥١-٦٨.

^{١١} الشريف، سارة بنت عادل. (٢٠٢٠). أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الإنتاجية في الشركات الصغيرة. مركز البحوث الاقتصادية، ٩(١)، ٥٦-٧٠.

- إدارة العمليات بفعالية: يُركز هذا البعد على تحسين كفاءة العمليات داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف^{١٢} يشمل ذلك: توثيق العمليات وتحديد الإجراءات القياسية، وتحليل وتحسين تدفقات العمل لزيادة الفعالية، وتقليل الفاقد من الوقت والموارد عبر استراتيجيات التحسين المستمر.
- الشراكة مع الموردين: يؤثر الموردون بشكل كبير على جودة المنتجات والخدمات، لذا يجب بناء علاقات قوية معهم من خلال: اختيار الموردين بناءً على معايير الجودة، والتعاون معهم لتحسين المواد الخام والخدمات المقدمة، وإقامة علاقات شراكة طويلة الأمد لضمان الاستدامة والجودة.
- ثقافة الجودة داخل المؤسسة: يجب أن تكون الجودة قاعدة أساسية من ثقافة المؤسسة، ويتم تحقيق ذلك من خلال: تعزيز القيم والأسس التي تشجع على المتابعة المتواصلة، وتقديم حوافز ومكافآت للموظفين المتميزين في تطبيق الجودة، ونشر الثقافة حول أهمية الجودة من خلال التدريب والاتصال الداخلي^{١٣}.

أهمية أبعاد إدارة الجودة الشاملة

عند تطبيق هذه الأبعاد بشكل متكامل، تتمكن المؤسسات من تحقيق فوائد عديدة، منها:

- تحسين رضا العملاء وزيادة ولائهم.
 - تقليل التكاليف التشغيلية من خلال تحسين العمليات.
 - تعزيز سمعة المؤسسة وزيادة تنافسيتها في السوق.
 - زيادة الإنتاج وتحقيق أداء عالي الجودة^{١٤}.
- أدوات وأساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
- تتطلب إدارة الجودة الشاملة (TQM) استخدام مجموعة من الأدوات والأساليب التي تساعد في تحسين العمليات، وتقليل الأخطاء، وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، وتعتمد هذه الأدوات على التحليل الدقيق للبيانات، والتخطيط الفعال، وإشراك جميع العاملين في تحسين الجودة، توجد العديد من الأدوات والتقنيات التي يمكن استخدامها لتنفيذ أسس الجودة الشاملة، بما في ذلك^{١٥}:
- الرسوم البيانية: الرسوم البيانية مثل الرسوم البيانية للتحكم يمكن أن تساعد في تحليل الأداء وتحديد الأنماط.
 - الرسم البياني للسبب: يساعد في تحديد المسببات الجذرية للأزمات.
 - تحليل باريتو: يساعد في تحديد القضايا الأكثر أهمية التي يجب إعطاؤها الأولوية.
 - تحليل العمليات: يساعد في فهم العمليات وتحديد المناطق المحتملة للتحسين.
 - الرسم البياني للعلاقات: يوضح العلاقات بين الأسباب والتأثيرات.

^{١٢} الشعيبي، محمد بن علي. (٢٠١٧). الجودة الشاملة في التعليم السعودي: التحديات والفرص المتاحة للتطوير. مجلة الدراسات التربوية، ٢١(٣)، ٩٩-١١٥.

^{١٣} الصالح، بدر بن سعيد. (٢٠١٥). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية: تحليل ميداني. مجلة العلوم الإدارية، ٢٠(٢)، ٣٢-٥٠.

^{١٤} محمد السعدي (٢٠٢٠). "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصغيرة والمتوسطة". مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ٢٤(٨)، ١٥٨-١٧٣.

^{١٥} العبدالله، سوسن بنت جمال. (٢٠١٨). إدارة الأداء في الشركات المتوسطة في السعودية: دراسة مقارنة. مجلة الإدارة الحكومية، ١٤(٢)، ٧٥-٩٠.

- مخطط باريتو: يعتمد على مبدأ ٢٠/٨٠، الذي يشير إلى أن ٨٠% من المشكلات تنتج عن ٢٠% من الأسباب، ويساعد في تحديد المشكلات الأكثر تأثيراً التي يجب التركيز عليها للتحسين، ويتم تمثيله عبر رسم بياني يوضح تواتر المشكلات وأهميتها النسبية.

- مخطط العوامل والأثر – مخطط عظمة السمكة: يُعرف أيضاً باسم مخطط إيشكاوا: يستخدم لتحليل الأسباب الجذرية للمشكلات من خلال تصنيفها ضمن فئات مثل: الأفراد، العمليات، المعدات، البيئة، المواد، وطرق العمل، ويساعد في فهم العوامل المؤثرة على الجودة واتخاذ إجراءات تصحيحية.

- خرائط التدفق: تستخدم لرسم تسلسل القواعد في الشركة، وتساعد في تحديد نقاط الضعف، واكتشاف أوجه القصور، وتحديد فرص التحسين، وتُستخدم لتوضيح العمليات الإنتاجية أو الإدارية وتحليل تدفق العمل.

- مخططات التشتت: تستخدم لتحليل العلاقة بين متغيرين مختلفين، مثل العلاقة بين الجودة والتكلفة أو الإنتاجية وعدد العيوب، وتساعد في فهم مدى تأثير عامل معين على الجودة^{١٦}.

- مخطط التحكم: أداة إحصائية تُستخدم لمراقبة العمليات الإنتاجية وضمان استقرارها، وتساعد في تحديد الانحرافات عن معايير الجودة قبل أن تتحول إلى مشكلات كبيرة.

- تحليل السبب الجذري: يستخدم لتحديد المسبب الأساسي للمشكلات بدلاً من معالجة الأعراض فقط، ويعتمد على تقنيات مثل "لماذا ٥" (Whys ٥) التي تساعد في كشف الأسباب العميقة للمشكلة^{١٧}.

ثانياً: الأساليب المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة:

١. أسلوب الكايزن – التحسين المستمر: منهجية يابانية تعني "التغيير للأفضل" وتركز على التحسين المستمر، وترتكز على مشاركة كافة العاملين في اقتراح التحسينات الصغيرة المتراكمة التي تؤدي إلى تحسينات كبيرة على المدى الطويل.

٢. ستة سيغما: منهجية تستخدم التحليل الإحصائي وتقليل التباين في العمليات للوصول إلى مستوى شبه معدوم من العيوب (٣.٤ عيوب لكل مليون فرصة)، وتعتمد على دورة DMAIC:

Define (التعريف) – تحديد المشكلة.

Measure (القياس) – جمع البيانات وتحليل الوضع الحالي.

Analyze (التحليل) – تحديد أسباب المشكلات.

Improve (التحسين) – تنفيذ حلول فعالة.

Control (التحكم) – الحفاظ على التحسينات وضمان استدامتها.

٣. إدارة الجودة وفق نموذج: معيار دولي يُحدد اشتراطات إدارة الجودة داخل المؤسسات، ويساعد على ضبط العمليات، وتحسين الكفاءة، وتعزيز رضا العملاء، ويتطلب التوثيق الجيد، والمراجعة المستمرة، والالتزام بمعايير الجودة العالمية.

^{١٦} ناصر الملحم (٢٠١٩). "العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". مجلة الإدارة العامة، ٢٦(٥)، ١٣٣-١٤٨.

^{١٧} الفتحاوي، محمد بن علي. (٢٠٢٠). أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الإداري في الشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية. مجلة الفكر الإداري، ١٦(٢)، ٩٠-١٠٥.

٤. أسلوب إعادة هندسة العمليات: يركز على إعادة تصميم العمليات بالكامل لتحسين الكفاءة والجودة، ويتطلب تحليل العمليات القديمة وإعادة هيكلتها من الصفر بدلاً من تحسينها تدريجيًا.

٥. نظام الحلقات المغلقة: يعتمد على التغذية الراجعة والتحليل المستمر للبيانات لتحسين العمليات، ويساعد في ضمان استدامة الجودة وتقليل الأخطاء المتكررة^{١٨}.

٦. بطاقة الأداء المتوازن: أداة استراتيجية لقياس أداء الجودة من خلال أربعة أبعاد رئيسية: المنظور المالي – تحقيق أهداف التكلفة والعائدات. منظور العملاء – تحسين رضا العملاء. العمليات الداخلية – تحسين كفاءة العمليات. التعلم والنمو – تعزيز المهارات والتطوير المستمر للموظفين.

الأداء الإداري ويُقصد به مدى فعالية وكفاءة الوظائف الإدارية التي تشمل: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، واتخاذ القرار. يُقاس الأداء الإداري من خلال مؤشرات مثل سرعة الإنجاز، وضوح الأهداف، جودة التواصل الإداري، رضا الموظفين، والقدرة على التكيف مع التغيرات. وتفترض الدراسة أنه توجد علاقة ذات أثر جيد بين تطبيق أسس الجودة الشاملة وبين تحسّن الأداء الإداري، بحيث تؤدي الجودة إلى إدارة أكثر تنظيمًا وتفاعلاً وفعالية. وتطبيقها وهو أحد الأسس الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال الالتزام بالجودة في كل مراحل العملية الإدارية والإنتاجية. تعتمد الجودة الشاملة على إشراك كل أفراد الشركة، بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية، في تحسين مستمر للعمليات والنتائج بما يلي توقعات العملاء الداخليين والخارجيين. وتتمثل أبرز المؤشرات الفرعية لإدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

١. القيادة الإدارية الفعالة: مدى التزام المسؤولين في أعلى مستويات الإدارة بتبني مفاهيم الجودة الشاملة وتحفيز العاملين على تطبيقها.
٢. التحسين المستمر: سعي المؤسسة الدائم لتطوير العمليات وتقليل الأخطاء وتحقيق التميز.
٣. التركيز على العميل: مراعاة احتياجات العملاء وتوقعاتهم وقياس رضاهم باستمرار.
٤. إشراك الموظفين: مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء وتشجيع العمل الجماعي.
٥. الإدارة المبنية على الحقائق: استخدام البيانات والتحليل في صنع القرارات.
٦. إدارة العمليات: تحسين سير العمليات والأنشطة الداخلية لضمان الجودة في كل مرحلة.

المبحث الثاني: أثر تطبيق الجودة الشاملة على الأداء الإداري:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال، أصبح تحقيق التميز الإداري والقدرة على المنافسة من الضرورات الأساسية لضمان استمرارية الشركات ونجاحها وتُعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) من أبرز الاستراتيجيات

^{١٨} المحسن، فيصل بن رشيد. (٢٠٢٠). الجودة الشاملة في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية: التحديات والحلول. مجلة الجودة والإدارة، ١٣(٣)، ٩٠-١١٠.

الحديثة التي تهدف إلى تحسين الأداء الإداري من خلال تنفيذ معايير الجودة الفعالة في جميع الجوانب التشغيلية والإدارية للمؤسسة^{١٩}.

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الأساسية، مثل التركيز على العملاء، والمشاركة الفعالة للموظفين، والاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات، إضافةً إلى التحسين المستمر في العمليات والأنظمة الإدارية ومن خلال هذه المبادئ، يمكن للمؤسسات تحسين كفاءتها التشغيلية، وتقليل الأخطاء والتكاليف، وتعزيز رضا العملاء والموظفين على حد سواء.

في الشركات الصغيرة والمتوسطة، يواجه تطبيق الجودة الشاملة تحديات مختلفة، مثل قلة الموارد وضعف البنية التحتية الإدارية، إلا أن الفوائد المترتبة على تطبيقها قد تكون كبيرة، حيث تسهم في رفع كفاءة الأداء الإداري، وتحقيق مرونة تنظيمية تساعد في الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق. لذا، فإن دراسة أثر تطبيق الجودة الشاملة على الأداء الإداري تُعد ضرورية لفهم مدى فعاليتها في تحسين إدارة الشركات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

معايير قياس الأداء الإداري في الشركات الصغيرة والمتوسطة:

يُعد قياس الأداء الإداري في الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) عنصراً أساسياً لضمان تحقيق الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة القرارات الإدارية. وتعتمد هذه الشركات على مجموعة من المعايير التي تساعد في تقييم مدى فاعلية الإدارة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحسين الأداء العام، ومن أبرز هذه المعايير ما يلي:

الكفاءة والفعالية الإدارية

• الكفاءة الإدارية: تقيس مدى قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف باستخدام أقل الموارد الممكنة، مثل تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الإنتاجية دون هدر.

• الفعالية الإدارية: تقيس مدى تحقيق الإدارة للأهداف المخططة وقدرتها على تنفيذ الاستراتيجيات بنجاح.
رضا العملاء

• يعتمد هذا المعيار على مدى تلبية الشركة لتوقعات العملاء من حيث جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة.

• يقاس من خلال استبيانات رضا العملاء، ونسبة الشكاوى، ومعدلات الاحتفاظ بالعملاء.

الإنتاجية والأداء التشغيلي

• يقاس بعدد الوحدات المنتجة أو الخدمات المقدمة مقارنة بالموارد المستخدمة.

• يمكن استخدام مؤشرات مثل معدل الإنتاج لكل موظف، ومستوى تحقيق الأهداف التشغيلية^{٢٠}.

رضا الموظفين ومشاركتهم

• يقيس مدى رضا الموظفين عن بيئة العمل، ومدى مشاركتهم في تحقيق أهداف الجودة.

• يتم تقييمه من خلال استبيانات دورية، ونسبة دوران الموظفين، ومستوى الالتزام بالتحسين المستمر.

^{١٩} عادل حسين (٢٠٢١). "تطبيق إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة". دراسات في الإدارة والاقتصاد، ١٥(٧)، ٦٩٢-١٠٦.

^{٢٠} محمد الزهراني (٢٠١٨). "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الإداري في الشركات الصغيرة والمتوسطة". المجلة السعودية للإدارة، ٣٠(٦)، ٢١٥-٢٠٠.

الابتكار والتحسين المستمر

- يقيس قدرة الإدارة على تحسين العمليات وتطوير منتجات أو خدمات جديدة.
 - يعتمد على عدد المبادرات الجديدة، ومدى تطبيق مفاهيم التحسين المستمر مثل منهجية **Kaizen**.
- ### الامتثال للمعايير والجودة

- يقيس مدى التزام الإدارة بمعايير الجودة مثل **ISO 9001**، واتباع السياسات والإجراءات التنظيمية.
 - يتم تقييمه من خلال عمليات التدقيق الداخلي ومعدلات الأخطاء أو العيوب في العمليات^{٢١}.
- ### الاستدامة المالية والنمو:

- يعتمد على مؤشرات مثل الربحية، والعائد على الاستثمار (ROI)، والنمو السنوي في الإيرادات.
- يعكس مدى قدرة الشركة على تحقيق استقرار مالي واستدامة أعمالها.

تأثير الجودة الشاملة على العمليات الإدارية واتخاذ القرار:

لإدارة الجودة الشاملة (TQM) دورًا جوهريًا في تحسين المستويات الإدارية وتعزيز فعالية عملية اتخاذ القرار في الشركات الصغيرة والمتوسطة فمن خلال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، يمكن للشركات تحقيق أداء إداري أكثر كفاءة وفعالية، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي والمنافسة في السوق.

تأثير الجودة الشاملة على المستويات الإدارية:

تساعد الجودة الشاملة في تطوير وتحسين العمليات الإدارية من خلال:

- تحسين الكفاءة التشغيلية: يؤدي تبني مبادئ الجودة إلى تقليل الأخطاء والهدر في العمليات، مما يرفع كفاءة الموارد البشرية والمادية.
 - تعزيز بيئة العمل التعاونية: تركز الجودة الشاملة على مشاركة الموظفين في عمليات التحسين المستمر، مما يزيد من التفاعل والابتكار داخل المؤسسة.
 - رفع مستوى رضا العملاء: تؤدي الجودة الشاملة إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات، مما يعزز سمعة الشركة ويزيد من ولاء العملاء^{٢٢}.
 - تعزيز الالتزام بالمعايير التنظيمية: يساعد تطبيق مقاييس الجودة، مثل **ISO 9001**، في تحسين التزام الشركة باللوائح والسياسات الداخلية والخارجية.
- ### تأثير الجودة الشاملة على اتخاذ القرار
- تؤثر الجودة الشاملة بشكل مباشر على جودة القرارات الإدارية من خلال:
- الاعتماد على البيانات والتحليل الدقيق: تعتمد الجودة الشاملة على جمع البيانات وتحليلها قبل اتخاذ أي قرار، مما يضمن اتخاذ قرارات مبنية على حقائق وليس على افتراضات.

^{٢١} عبد الله بن محمد الطويل (٢٠٢٠). "إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة". مجلة الابتكار والجودة، ١٩ (٢)، ٤٤-٦٠.

^{٢٢} أحمد عبد الله عبد الرحمن (٢٠١٩). "تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". المجلة الدولية لإدارة الأعمال، ٣٢ (٤)، ٧٥-٩٠.

- تقليل المخاطر وزيادة دقة التوقعات: يساعد اعتماد مقاييس الجودة في تحليل المشكلات بشكل أكثر دقة، مما يقلل من نسبة الأخطاء في اتخاذ القرار.
 - تحقيق الاستجابة السريعة للتغيرات: بفضل التحسين المستمر، تصبح الشركات أكثر مرونة في التحدي لمواجهة العقبات والتغيرات في السوق.^{٣٣}
 - تطوير التفكير بعيد المدى: يساعد التركيز على الجودة في خلق ثقافة إدارية تهتم بالتخطيط طويل المدى، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات مستدامة تدعم النمو والتطوير.
- الأداء الإداري الذي تسعى الدراسة لقياسه من حيث تطبيق الجودة المتكاملة ويشير إلى قدرة الإدارة على تنفيذ وظائفها بكفاءة وفاعلية، بما يحقق أهداف المؤسسة بأقل التكاليف وأعلى النتائج.
- يمكن تحليل الأداء الإداري عن طريق عدد من المؤشرات الفرعية، من أبرزها:
- فعالية التخطيط: وضوح الأهداف والاستراتيجيات، ومدى توافقها مع الواقع العملي.
 - كفاءة التنظيم: مدى وضوح الهيكل التنظيمي وتوزيع الأدوار والمسؤوليات.
 - جودة التوجيه والقيادة: قدرة الإدارة على تحفيز الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.
 - فاعلية الرقابة: وجود أنظمة متابعة وتقييم الأداء، والقدرة على تصحيح الانحرافات.
 - سرعة الاستجابة وحل المشكلات: قدرة الإدارة على التفاعل مع التغيرات واتخاذ قرارات فعالة.
 - رضا الموظفين: مدى رضا العاملين عن بيئة العمل وأسلوب الإدارة والتواصل الداخلي.

الدراسات السابقة والتعليق عليها

الدراسات السابقة:

أجرى الخالدي (٢٠١٦) دراسة بعنوان "تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأثرها على الأداء الإداري في الأردن"، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد العقبات التي تواجه هذه المؤسسات عند تطبيق الجودة الشاملة ومدى تأثيرها على تحسين الأداء الإداري. وأظهرت النتائج أن أبرز التحديات تكمن في نقص التمويل، وضعف الوعي بمفاهيم الجودة، وقلة التدريب المتخصص، ورغم هذه الصعوبات، فقد أثبتت الدراسة أن تطبيق الجودة الشاملة يساهم في رفع كفاءة العمليات الإدارية وتقليل الأخطاء التشغيلية.

أما دراسة الكعبي (٢٠١٧) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحسين الأداء الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدول الخليج"، فقد هدفت إلى تحليل أثر تطبيق الجودة الشاملة على تطوير الأداء الإداري وزيادة كفاءة العمليات. وأشارت النتائج إلى أن تطبيق الجودة الشاملة أسهم في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية وتقليل التكاليف التشغيلية، لكنه واجه تحديات تتعلق بنقص الموارد والتدريب المناسب للعاملين.

^{٣٣} علي بن سعيد عبد الله (٢٠١٧). "إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تحليلية". مجلة الإدارة العربية، ٢٥(٣)، ١١٥-١٣٠.

وفي دراسة أخرى، بحث السيد (٢٠١٨) في "دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة في مصر"، وهدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق الجودة الشاملة ودورها في تعزيز تنافسية الشركات، وتوصلت النتائج إلى أن المؤسسات التي تبنت استراتيجيات الجودة الشاملة شهدت تحسناً في مستوى الإنتاجية، وارتفاعاً في رضا العملاء، إضافة إلى تعزيز ولاء العاملين وتحسين بيئة العمل الداخلية.

كما قدم المهدي (٢٠١٩) دراسة بعنوان "أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على تحسين الأداء الإداري وزيادة رضا العملاء في الشركات الناشئة بدول الخليج"، وهدفت إلى تحليل العلاقة بين تبني استراتيجيات الجودة الشاملة ومستوى رضا العملاء. وأشارت النتائج إلى أن المؤسسات التي طبقت معايير الجودة الشاملة شهدت تحسناً ملحوظاً في كفاءة اتخاذ القرارات، وسرعة الاستجابة لمتطلبات السوق، إضافة إلى ارتفاع مستوى رضا العملاء بنسبة ٣٠% مقارنة بالشركات التي لم تعتمد هذه الاستراتيجيات.

أجرى الرويس (٢٠٢٠) دراسة بعنوان "تأثير إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية"، وهدفت إلى قياس مدى تأثير تطبيق معايير الجودة الشاملة على الكفاءة الإدارية والإنتاجية، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تبني مبادئ الجودة الشاملة وتحسين أداء الإدارات، خاصة في مجالات تقليل الأخطاء التشغيلية وزيادة رضا العملاء.

دراسة شمسي (٢٠٢٣) سعت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من أصحاب المصلحة ومتخذي القرار وجميع العاملين ذوي المستويات الإدارية العليا (مدير عام مدير فرع، رئيس قسم، حيث بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (٨٦) مبحوثاً بناءً على ذلك تم توزيع الاستبيان على كافة أفراد مجتمع الدراسة تم استرداد (٨٣) استبانة، وبعد فحص الاستبانات المستردة تم استبعاد عدد (٢) استبانة منها لعدم صلاحيتها للتحليل، وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٨١) استبانة، وتمت معالجتها من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر إدارة الجودة الشاملة التحسين المستمر - التوجه الاستراتيجي - التدريب والتطوير في تحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$). كما أظهر اختبار تجانس التباين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تحتاج لمتغير الجنس والعمر وعدد سنوات الخبرة داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل الدراسي.

توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها تتبنى الجمعيات الخيرية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع العمليات والأنشطة وبطريقة علمية منظمة، أن تستعين بذوي خبرة الاختصاص في هذا الشأن، أن تتسم قرارات الجمعيات الخيرية بالواقعية وذلك بالاعتماد على معايير إدارة الجودة الشاملة لإثبات فعالية القرارات.

دراسة القحطاني (٢٠٢٢). أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء : دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة جدة هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تبني الإدارة العليا بإدارة التعليم بمحافظة جدة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على تأثير تطبيقات الجودة الشاملة وكل من أبعادها القيادة، مشاركة الموظفين، التركيز على العملاء، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العمليات على كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي في مخرجات التعليم في إدارة التعليم بمحافظة جدة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة بهدف جمع المعلومات من الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة جدة والبالغ عددهم (١١٣٢٠) إداري وإدارية بحسب خطاب من قسم التخطيط بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، وقد تم اختيار عينة عشوائية قوامها (٣٧٢) طبقاً لمعادلة ريتشرذ جيكر، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها أن إدارة الجودة، فالجودة الشاملة بأبعادها القيادة، مشاركة الموظفين التركيز على العملاء، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العمليات لها تأثير على تحسين كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي في مخرجات التعليم في إدارة التعليم بمحافظة جدة.

التعليق على الدراسات السابقة:

توضح الدراسات السابقة الأثر الكبير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء الإداري في الشركات الصغيرة والمتوسطة، حيث أجمعت الأبحاث على وجود علاقة إيجابية بين تبني معايير الجودة وتحسين الكفاءة الإدارية، ورفع مستوى رضا العملاء، وتقليل الأخطاء التشغيلية.

في ضوء استعراض الدراسات السابقة حول أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والجمعيات الخيرية والقطاعات التعليمية في الوطن العربي، يمكن تقديم التعليق العلمي التالي:

أوجه التشابه بين الدراسات:

١. جميع الدراسات أكدت على فاعلية إدارة الجودة الشاملة كأداة فعالة لتحسين الأداء الإداري.
٢. ركزت الأبحاث على الشركات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها تواجه تحديات فريدة عند تطبيق معايير الجودة.
٣. أشارت معظم الدراسات إلى وجود عقبات تعترض هذه الشركات، مثل نقص الموارد، وضعف التدريب، وصعوبة التكيف طبقاً لمقاييس الجودة العالمية.

أوجه الاختلاف بين الدراسات:

١. بعض الدراسات مثل دراسة المهدي (٢٠١٩) ركزت على تحليل رضا العملاء وتأثير الجودة الشاملة على مستوى ولائهم.

٢. دراسات أخرى مثل دراسة الخالدي (٢٠١٦) تناولت التحديات والعقبات التي تعيق تطبيق الجودة الشاملة، وليس فقط تأثيرها الإيجابي.

٣. بينما ركزت دراسة السيد (٢٠١٨) على الميزة التنافسية التي تحققها الشركات نتيجة تبني الجودة الشاملة. أوجه القصور في الدراسات السابقة:

١. بعض الدراسات لم تتناول بالتفصيل الآليات العملية التي يمكن أن تتبعها الشركات الصغيرة والمتوسطة لتجاوز العقبات المرتبطة بتطبيق الجودة الشاملة.

٢. لم تركز جميع الأبحاث على الفروقات القطاعية، حيث إن تأثير الجودة الشاملة قد يختلف بين قطاع وآخر (مثل الصناعي مقابل الخدمي).

٣. أغلب الدراسات اعتمدت على التقييم الوصفي، وكان ذلك نقص في الدراسات التجريبية التي تقيس التحسن الفعلي في الأداء الإداري بعد تطبيق الجودة الشاملة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

بناءً على مراجعة الدراسات السابقة، تسعى هذه الدراسة إلى سد بعض الفجوات من خلال:

١. تقديم تحليل أعمق للآليات الفعالة لتطبيق الجودة الشاملة في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

٢. مقارنة تأثير الجودة الشاملة بين قطاعات مختلفة (مثل الصناعي والخدمي).

٣. الاعتماد على بيانات ميدانية حديثة من خلال دراسة حالة عملية لإحدى الشركات الصغيرة والمتوسطة، مما يوفر نتائج أكثر دقة وواقعية.

تعليق علمي وتحليلي على الدراسات السابقة

يتبين من الدراسات المستعرضة وجود اهتمام متزايد بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مختلف المستويات، وهو ما يعكس وعياً متنامياً بأهمية الجودة كأداة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي. ويمكن تحليل هذه الدراسات من عدة زوايا رئيسية:

أولاً: التوافق في النتائج ووضوح الأثر الإيجابي لتطبيق

تتقاطع نتائج معظم الدراسات (الخالدي، الكعبي، السيد، المهدي، الرويس، شمسي، القحطاني) في التأكيد على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الإداري أو المؤسسي، سواء من حيث:

• رفع كفاءة العمليات الإدارية (الخالدي، الكعبي، الرويس)

• تحسين الإنتاجية ورضا العملاء (السيد، المهدي، شمسي)

• تعزيز كفاءة الأداء في المنشآت التربوية (القحطاني)

هذا التوافق يعكس اتساقاً علمياً يدل على مصداقية الظاهرة المدروسة، ويوفر أساساً قوياً لتعميم النتائج، خاصة مع تنوع البيئات الجغرافية والقطاعات التي أجريت فيها الدراسات (الأردن، دول الخليج، مصر، السعودية) ثانياً: تعدد التحديات وخصوصية السياق العربي رغم الإجماع على الأثر الإيجابي لتطبيق الجودة الشاملة، إلا أن الدراسات أبرزت تحديات بنيوية ومشتركة تعوق تطبيقها، من أهمها:

• نقص التمويل والموارد (الخالدي، الكعبي)

• ضعف الوعي وثقافة الجودة (الخالدي، القحطاني)

• نقص التدريب والخبرات التخصصية (المهدي، شمسي)

ويلاحظ أن هذه التحديات نابعة من الواقع المؤسسي والسياق الإداري المحلي، ما يشير إلى الحاجة الملحة لتكييف نماذج الجودة الشاملة مع الواقع العربي وليس مجرد استنساخها من التجارب الغربية.

ثالثاً: قوة المنهجيات البحثية وتنوع أدوات القياس

اتسمت الدراسات عموماً بالمنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج ملائم لتحليل الظواهر الإدارية وتحديد علاقاتها السببية كما اعتمدت غالبية الدراسات على الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات (شمسي، القحطاني)، وتم استخدام التحليل الإحصائي مثل (SPSS) للتحقق من دلالة النتائج.

لكن من الملاحظ أن معظم الدراسات تفتقر إلى البعد النوعي (qualitative) الذي يُمكن أن يثري الفهم العميق لسلوكيات العاملين وثقافة الجودة، وهو جانب يستحق مزيداً من التوسع مستقبلاً.

رابعاً: التدرج في نضج المفاهيم بين الدراسات

تعكس الدراسات تطوراً تدريجياً في فهم وتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة:

• ففي دراسات مثل الخالدي والكعبي (٢٠١٦-٢٠١٧)، يظهر التركيز على التحديات العامة والجدوى الأولية للتطبيق.

• بينما في دراسات لاحقة مثل المهدي، الرويس، وشمسي (٢٠١٩-٢٠٢٣)، نجد توجهاً نحو تحليل مكونات الجودة التفصيلية (التحسين المستمر، القيادة، التوجه الاستراتيجي، الخ)، وهو ما يدل على نضج إدراكي في تناول مفاهيم.

خامساً: أثر السياق المؤسسي (ربحي/غيرربحي) على مخرجات الجودة

تميّزت دراسة شمسي (٢٠٢٣) بأنها ركزت على القطاع غير الربحي (الجمعيات الخيرية)، وأظهرت أن تطبيق كان له أثر إيجابي على الأداء المؤسسي، رغم محدودية الموارد. هذا يعكس تمكن تكييف الإلتقان الجيد مع القطاعات ذات الطابع الاجتماعي، شرط وجود التزام إداري وتدريب كافٍ.

أما دراسة القحطاني (٢٠٢٢) فأظهرت الأثر المتعدد الأبعاد لتطبيق الجودة في قطاع التعليم، وهو ما يفتح الباب لتعميم التجربة على المؤسسات الحكومية الأخرى.

التوصية العامة والتكامل بين الدراسات

رغم اختلاف البيئات والقطاعات، فإن الدراسات مجتمعة تشير إلى أن النجاح في تطبيق يرتبط أساسًا بتوافر دعم إداري، تدريب متخصص، وبنية تنظيمية مرنة كما أن الاستفادة من الخبرات التراكمية للدراسات السابقة يجب أن تُوظف في تطوير نموذج عربي لإدارة الجودة الشاملة يأخذ في الحسبان خصوصيات السياق المحلي.

دراسة حالة حول تطبيق الجودة الشاملة في إحدى الشركات الصغيرة والمتوسطة.

وصف عام للشركة وتحليل وضعها قبل تطبيق الجودة

نتائج تطبيق الجودة الشاملة على الأداء الإداري

عن طريق المنافسة الشديدة والتطورات السريعة في بيئة الأعمال، أصبحت إدارة الجودة الشاملة (TQM) أداة أساسية لتحسين الأداء الإداري وتعزيز الكفاءة التشغيلية في مختلف الشركات، بما في ذلك الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) وعلى الرغم من أن هذه الشركات تواجه تحديات مختلفة، مثل قلة الموارد وصعوبة تطبيق الأنظمة المعقدة، إلا أن تبني نهج الجودة الشاملة يمكن أن يوفر لها ميزات تنافسية كبيرة، مثل تحسين رضا العملاء وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتقليل التكاليف.

تُركز إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر في العمليات، وتطوير ثقافة تنظيمية تضمن مشاركة جميع الموظفين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتمثل أهم مكونات الجودة الشاملة في التركيز على العملاء، والاعتماد على البيانات في اتخاذ القرار، وتشجيع الابتكار، وتعزيز بيئة العمل التعاونية^{٢٤}.

في هذه الدراسة، سيتم تناول حالة عملية لإحدى الشركات الصغيرة أو المتوسطة التي قامت بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة، مع تسليط الضوء على مدى تأثيره على الأداء الإداري، والتحديات التي اعترضتها الشركة أثناء التنفيذ، والنتائج التي تحققت نتيجة لهذا التطبيق تهدف هذه الدراسة إلى تقديم فهم أعمق لكيفية استفادة الشركات الصغيرة والمتوسطة من إدارة الجودة الشاملة، والآليات التي يمكن من خلالها تعزيز فاعلية هذا النهج لضمان تحقيق النمو والاستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة.

وصف عام للشركة وتحليل وضعها قبل تطبيق الجودة:

الشركة المختارة للدراسة هي شركة الرواد للصناعات الغذائية، وهي شركة متوسطة الحجم متخصصة في إنتاج الأغذية المجمدة مثل الخبز والمعجنات والمخبوزات الجاهزة تأسست الشركة عام ٢٠١٥ في المملكة العربية السعودية، وتركز على إشباع متطلبات السوق المحلية والإقليمية من خلال تقديم منتجات عالية الجودة بأسعار تنافسية.

تضم الشركة حوالي 150 موظفًا موزعين على أقسام الإنتاج، والتسويق، والمبيعات، والجودة، وخدمة العملاء تعتمد الشركة على قنوات توزيع متنوعة، مثل السوبرماركت والمتاجر الإلكترونية، ولديها قاعدة عملاء واسعة تشمل المطاعم والمقاهي ومتاجر التجزئة.

تحليل وضع الشركة قبل تطبيق الجودة الشاملة:

التحديات التي واجهتها الشركة قبل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

قبل الشروع في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، عانت الشركة من مجموعة من العقبات الهيكلية والإدارية التي أثرت بصورة مباشرة على كفاءتها التشغيلية، وفعالية خدماتها، ومستوى رضا عملائها. ويمكن تناول أبرز هذه التحديات على النحو التالي:

أولاً: ضعف الكفاءة التشغيلية:

عانت الشركة من انخفاض واضح في كفاءة عملياتها التشغيلية، تجلى في ارتفاع نسب الهدر في المواد الخام أثناء مراحل الإنتاج، ما انعكس سلباً على معدلات الإنتاجية والتكلفة. كما واجهت خطوط الإنتاج أعطالاً متكررة نتيجة غياب خطط الصيانة الوقائية، الأمر الذي أدى إلى توقفات مفاجئة وتعطيل سير العمل، وخلق حالة من عدم الاستقرار في العمليات التشغيلية.

ثانياً: مشكلات رضا العملاء:

كان لعدم استقرار جودة المنتجات بين الدفعات أثرٌ مباشر على تصاعد شكاوى العملاء، حيث واجه العملاء تفاوتاً ملحوظاً في خصائص وجودة المنتجات المستلمة كما ساهم ضعف نظم التخطيط وسوء إدارة العمليات اللوجستية في تأخير تلبية طلبات العملاء، مما أدى إلى تراجع مستوى الثقة في الشركة وانخفاض رضا العملاء بشكل عام.

ثالثاً: غياب ثقافة التحسين المستمر:

لم تكن الشركة تمتلك إطاراً مؤسسياً يدعم مفاهيم التحسين المستمر، حيث غاب وجود نظام واضح لمراقبة الجودة وتقييم الأداء، مما حال دون إمكانية رصد الانحرافات وتصحيحها بشكل منهجي كما أن ضعف إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار وتحسين الأداء أدى إلى انخفاض روح المبادرة، وخلق فجوة بين الإدارة والعمالين.

رابعاً: ضعف توثيق الإجراءات والعمليات:

اتسمت القواعد التشغيلية داخل الشركة بغياب التوثيق المنهجي، إذ لم تكن هناك سياسات تشغيلية وإجراءات موحدة، مما أدى إلى تكرار الأخطاء، وصعوبة تعقب أسباب التباين في جودة الإنتاج. إضافة إلى ذلك، استمر الاستناد إلى أساليب تقليدية في تسجيل البيانات وتحليلها، دون الاستفادة من الحلول الرقمية الحديثة التي تتيح تحسين كفاءة المتابعة واتخاذ القرار.

خامساً: ارتفاع تكاليف التشغيل:

شكلت التكاليف غير المنضبطة أحد أبرز العوائق أمام تحسين الأداء المالي للشركة، حيث أدى غياب التحكم في أمور الشراء واستهلاك المواد إلى إنفاق غير مدروس وارتفاع التكاليف الكلية. كما ساهم ضعف إدارة المخزون في تراكم منتجات منتهية الصلاحية ومواد خام غير مستخدمة، ما عرض الشركة لخسائر مادية إضافية.^{٢٥}

بناءً على هذا التحليل، أدركت إدارة الشركة الحاجة الملحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بهدف تحسين الأداء الإداري وزيادة رضا العملاء وتقليل التكاليف التشغيلية وفي الفصول القادمة من الدراسة، سيتم استعراض آليات تطبيق التزام الشركة بالجودة والتحديات التي واجهتها، والنتائج التي تحققت بعد التنفيذ.

نتائج تطبيق الجودة الشاملة على الأداء الإداري

بعد تبني إدارة الجودة الشاملة في شركة الرواد للصناعات الغذائية، شهدت الشركة تحسناً ملحوظاً في أدائها الإداري والعمليات التشغيلية. ويمكن تلخيص أبرز النتائج الإيجابية التي تحققت فيما يلي:

تحسين الكفاءة التشغيلية

- انخفاض نسبة الهدر في المواد الخام بنسبة 30% بسبب تطبيق أساليب إنتاج أكثر دقة ومراقبة الجودة الصارمة.
- تحسين أداء خطوط الإنتاج من خلال إدخال الصيانة الوقائية، مما قلل من الأعطال غير المتوقعة بنسبة 40%.^{٢٦}

رفع مستوى رضا العملاء

- تقليل عدد الشكاوى المتعلقة بالجودة والتأخير في التسليم بنسبة 50%.
- زيادة معدل رضا العملاء بناءً على الاستبيانات من 65% إلى 90% بعد تحسين معايير الإنتاج والخدمة.

تعزيز ثقافة التحسين المستمر

- تم تدريب الموظفين على ممارسات الجودة، مما أدى إلى زيادة مشاركة الفرق في اقتراح التحسينات بنسبة 60%.
- تم إنشاء فرق عمل متخصصة لمراقبة وتحليل الأداء الإداري بشكل دوري، مما عزز اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة.

توثيق وتحسين الإجراءات الإدارية

- تم وضع دليل موحد للإجراءات التشغيلية، مما أدى إلى تقليل الأخطاء التشغيلية وتحقيق تناسق أكبر في جودة المنتجات.

- اعتماد أنظمة رقمية لتسجيل البيانات ومراقبة الجودة، مما حسن سرعة اتخاذ القرار ودقة المعلومات.

خفض تكاليف التشغيل وزيادة الأرباح

- تقليل التكاليف التشغيلية بنسبة 20% من خلال تحسين إدارة الموارد والمخزون.
- زيادة نسبة الأرباح بنسبة 15% نتيجة تقليل الفاقد وتحسين رضا العملاء وزيادة المبيعات.^{٢٧}

Lee, C. Y. (2004). "Perception and development of total quality management in small manufacturers: An exploratory study in China." *Journal of Small Business Management* ٢٥

.Temtime, Z. T., & Solomon, G. H. (2002). "Total quality management and the planning behavior of SMEs in developing economies." *The TQM Magazine* ٢٦

التفوق التنافسي في السوق

- حصلت الشركة على شهادات جودة معتمدة مثل ISO 9001، مما عزز سمعتها في السوق.
- توسعت الشركة في الأسواق المحلية والدولية، مما أدى إلى زيادة حجم المبيعات بنسبة 25%.

كفاءة أداء الموظفين

لم يتم التوصل إلى تعريف محدد لتحقيق كفاءة الأداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية فلقد اختلف الباحثون على تعريف كيفية تحقيق كفاءة الأداء وذلك بسبب الاختلاف المتباين في الأداء وكل بحسب اختصاصه وخلفيته العلمية، إلا أنه وبشكل عام تعتبر عملية تحقيق كفاءة الأداء فعلية لقياس طريقة الموظفين في أثناء وقت محدد وبشكل دوري، من خلال متابعة إنجاز خطة العمل بشكل مستمر من قبل المدير المباشر ويتربط على ذلك إتخاذ القرارات والخطوات اللازمة لتحسين الأداء داود والمواشي، (٢٠١٦).

وتعد عملية تحقيق كفاءة الأداء انعكاساً لقدرات المنظمات عند أدائها الوظائف المتعددة، فهي عبارة عن جميع العمليات والدراسات التي تهدف إلى تحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل المنظمة كما أنها العملية التي تعنى بقياس كفاءة الموظفين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى قدرتهم على تحمل المسؤوليات الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى في المستقبل (عبد الرضا وكاظم، (٢٠١٦). كما تعتبر عملية تحقيق كفاءة الأداء إحدى الحلقات المهمة في العملية الإدارية الشاملة فهي تعتمد على استخدام مجموعة من المقاييس والمؤشرات لفحص مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الموضوعية وتحديد الانحرافات الإيجابية والسلبية ومعرفة أسبابها وطرق معالجتها (البنوان، (٢٠١١) وتهدف عملية تحقيق كفاءة الأداء للموظفين بشكل عام إلى زيادة فاعلية أي منظمة وملاءمتها وتحقيق استدامتها، وهناك عدة أهداف معينة لتحقيق كفاءة الأداء يمكن إجمالها بالنقاط التالية:

- التحقق من جودة أداء الموظفين مع محاولة تحسينها.
- إتاحة عملية التعلم الجماعي.
- تحديد أي الاستراتيجيات الناجحة بهدف التوسع فيها وتكرار اعتمادها.
- تحديد الاستراتيجيات الغير ناجحة وتعديلها.
- إتاحة المجال للجهات المعنية بطرح مخرجات المنظمة وجودتها.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتكون الفصل الثالث من مناقشة منهج الدراسة المتبع وتوضيح معالم أفراد العينة والأداة المستخدمة لجمع المعلومات والتحليل الإحصائي للنتائج واختبار الفرضيات.

منهجية الدراسة:

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وهذا يتناسب مع طبيعة الدراسة التي تهدف إلى فهم العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء الإداري في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

مصادر جمع المعلومات:

المصادر الأولية:

الاستبيانات:

- تصميم استبيانات موجهة إلى الموظفين والمسؤولين لقياس مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مثل التحسين المستمر، مشاركة الموظفين، رضا العملاء، وقياس الأداء.
- الاستبيانات يمكن أن تكون تتضمن أسئلة مغلقة (نعم/لا، أو خيارات متعددة) أو أسئلة مفتوحة للحصول على ردود مفصلة حول تطبيق الجودة والأداء الإداري.

المصادر الثانوية:

الكتب والمراجع الأكاديمية:

- يمكن الاعتماد على الكتب والدراسات الأكاديمية السابقة في مجال إدارة الجودة الشاملة هذه الكتب غالبًا ما تقدم أطرًا نظرية ونماذج لتطبيق الجودة في المؤسسات المختلفة.

الدوريات والمقالات العلمية:

- مراجعة الأبحاث المنشورة في الدوريات العلمية المتخصصة في مجال إدارة الأعمال والجودة، والتي تدرس تأثير الجودة على الأداء الإداري من أبرز المجالات الأكاديمية في هذا المجال: مجلة إدارة الأعمال الدولية، مجلة التحسين المستمر والجودة، وغيرها.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفين بالشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

عينة الدراسة:

تشمل العينة (٢٠٠) موظف بعدد من الشركات الصغيرة والمتوسطة.

أدوات الدراسة:

استخدم الباحث استبانة تتضمن عبارات محاور الدراسة مثل محور مدى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الشركة، ومحور تأثير الجودة الشاملة على الأداء الإداري، تتألف الاستبيان من (١٠) عبارات واستخدم مقياس ليكرت الخماسي كالآتي:

لا أو افق بشدة

لا أو افق

محايد

أو افق

أو افق بشدة

١ ٢ ٣ ٤ ٥

جدول مقياس ليكرت الخماسي

خطوات بناء الاستبانة:

١. تحديد هدف الاستبانة.
٢. تحديد محاور وأبعاد الاستبانة.
٣. صياغة الأسئلة وفقا لمقياس علمي مناسب.

صدق الاستبانة:

من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء في المجال (مثل أساتذة الجامعات والمتخصصين)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	مدى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الشركة	5	0.944
المحور الثاني	تأثير الجودة الشاملة على الأداء الإداري	5	0.970
	إجمالي استمارة الاستبيان	10	0.960

جدول صدق الاستبانة

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم اعتماد برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) للتحليل الإحصائي من خلال الأساليب الآتية:

- استخدم البحث SPSS من خلال الأساليب الآتية:
- اختبار ألفا كرونباخ لتحديد الثبات.
- تحليل الارتباط لضمان الصدق.
- استخدام النسب والتكرارات الوصف العينة.
- حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف الاستجابة.
- استخدام ANOVA لاختبار الفروض.

صدق أداة الدراسة:

١. صدق المحكمين أو الصدق المتصور:

تم عرض الاستبيان على المحكمين في البداية لجمع آرائهم وملاحظاتهم حول مدى ملاءمته لمحاور وموضوعات الدراسة

تم تعديل تصميم الاستبيان استنادا إلى ملاحظاتهم بشأن الوضوح والدقة والسلامة اللغوية لبيانات الاستبيان

الفصل الرابع: نتائج البحث والتحليل الإحصائي

١-٤ الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث:

١-١-٤ خصائص عينة البحث:

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الوظيفية والشخصية لأفراد الدراسة متمثلة في (النوع، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، سنوات الخدمة) وكانت مواصفات العينة على النحو التالي:

جدول رقم (١/٤) توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير الجنس

النوع	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	١٢٥	٦٣
أنثى	٧٥	٣٧
Total	٢٠٠	١٠٠

تبين من خلال نتائج الجدول السابق أن ٦٣% من أفراد العينة ذكور، وأن نسبة ٣٧% إناث.

جدول توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية%
دبلوم	٢٠	١٠%
بكالوريوس	١٧٠	٨٥%
ماجستير	١٠	٥%
Total	٢٠٠	١٠٠

تبين من خلال الجدول السابق أن ما نسبته ٥% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي دبلوم وهي النسبة الأقل، وأن ما نسبته ٨٥% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس وهي النسبة الأكبر، وأن ما نسبته ١٠% من أفراد العينة ماجستير.

جدول توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير المسعى الوظيفي

المسعى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية%
مديرو الشركات	٧٠	٣٥%
الموظفون والإداريون	١٠٠	٥٠%
الخبراء والاستشاريون	٥	٢%
الموظفون والعاملون بأقسام الجودة	١٠	١٣%
Total	٢٠٠	١٠٠

من خلال النتائج السابق نجد أن ما نسبته ٣٥٥% من أفراد العينة مساهم الوظيفي مديرو الشركات ، وأن ما نسبته ٥٠% من أفراد العينة من الموظفون والإداريون، وأن ما نسبته ٢% مساهم الخبراء والاستشاريون، بينما الموظفون والعاملون بأقسام الجودة جاءه بنسبة ١٣%.

٤.١.٢ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

تهدف هذه الفقرة إلى تحليل استجابات أفراد العينة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود الاستبيان، وذلك بهدف التعرف على اتجاهات المشاركين ودرجة موافقتهم على العبارات المطروحة يُعد المتوسط الحسابي مؤشراً على مستوى الاتفاق أو الاختلاف مع كل بند، بينما يعكس الانحراف المعياري مدى تباين أو تجانس آراء المشاركين حول كل عبارة ويساعد هذا التحليل في تقديم صورة كمية دقيقة عن مستوى إدراك أفراد العينة للظاهرة المدروسة، مما يُعد أساساً لتفسير النتائج ومناقشتها لاحقاً.

المحور	عنوان المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول	مدى التزام الشركة بمبادئ الجودة الشاملة	3.543	1.124
المحور الثاني	تأثير الجودة الشاملة على الأداء الإداري	3.432	1.123

جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

المحور الأول: مدى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الشركة:

تهدف هذه الفقرة إلى التعرف على مدى تطبيق الشركة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين بها، وذلك من خلال تحليل استجاباتهم على مجموعة من البنود التي تقيس التزام الشركة بالمفاهيم الأساسية للجودة مثل التحسين المستمر، رضا العملاء، العمل الجماعي، والقيادة الفعالة. يعكس هذا التحليل مدى وعي المنظمة بتلك المبادئ ومدى تجسيدها على أرض الواقع في العمليات الإدارية والتشغيلية.

عبارات مدى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الشركة

الرمز	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تلتزم الشركة بتطبيق معايير الجودة الشاملة في جميع عملياتها الإدارية.	3.950	0.942
٢	توفر الشركة برامج تدريبية لدعم الوعي بالجودة ثقافة الجودة لدى الموظفين.	3.842	0.912
٣	تهتم الإدارة العليا بتحسين جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة.	3.875	1.127
٤	يتم تنفيذ عمليات التحسين المستمر في مختلف الأقسام لضمان الجودة.	3.000	0.950
٥	تعتمد الشركة على معايير قياس الأداء لضمان تحقيق الجودة.	3.872	1.127

0.947

3.852

المتوسط

تهدف هذه الفقرة إلى قياس مدى تطبيق الشركة لمبادئ الجودة الشاملة، وذلك من خلال تحليل استجابات أفراد العينة على مجموعة من البنود المرتبطة بهذا المحور. وقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى الموافقة والتباين بين آراء المشاركين.

أوضحت النتائج أن المتوسطات الحسابية لبنود هذا المحور تراوحت بين (٣.٠٠٠) و(٣.٩٥٠)، وهو ما يشير إلى مستوى مرتفع نسبياً من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة داخل الشركة.

وقد جاء أعلى متوسط حسابي للبنود الذي ينص على "تلتزم الشركة بتطبيق معايير الجودة الشاملة في جميع عملياتها الإدارية"، حيث بلغ (٣.٩٥٠) بانحراف معياري (٠.٩٤٢)، مما يدل على إدراك إيجابي من قبل الموظفين لمدى التزام الشركة بتطبيق مفاهيم الجودة في إدارتها الداخلية.

كما أظهرت البيانات اهتماماً واضحاً من قبل الإدارة العليا بتحسين جودة الخدمات أو المنتجات، بمتوسط (٣.٨٧٥)، إلا أن الانحراف المعياري المرتفع نسبياً (١.١٢٧) يعكس وجود تفاوت في آراء المشاركين، قد يكون ناتجاً عن اختلاف مستويات الإدراك أو التفاعل بين الإدارات المختلفة.

أما البند الذي حصل على أقل متوسط (٣.٠٠٠) فكان متعلقاً بتنفيذ عمليات التحسين المستمر، مما يشير إلى وجود قصور نسبي في هذا الجانب، ويؤكد الحاجة إلى تعزيز هذا المبدأ بشكل أكبر لضمان استدامة الجودة وتطوير الأداء. بلغ المتوسط الكلي لهذا المحور (٣.٨٥٢) بانحراف معياري (٠.٩٤٧)، وهو ما يؤكد بشكل عام أن الشركة تطبق مبادئ الجودة الشاملة بدرجة جيدة، مع ضرورة العمل على تحسين بعض الجوانب مثل التحسين المستمر وتوحيد تجربة الجودة عبر جميع الأقسام.

المحور الثاني: تأثير الجودة الشاملة على الأداء الإداري

يتناول هذا المحور مدى إدراك أفراد العينة لتأثير تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على الأداء الإداري داخل الشركة، من خلال مجموعة من البنود التي تقيس مدى انعكاس ممارسات الجودة على تحسين الكفاءة الإدارية، وضبط العمليات، ورفع مستوى الفاعلية في بيئة العمل. تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل استجابات المشاركين وتحديد مستوى الموافقة والتباين في الآراء.

عبارات مدى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الشركة

الرمز	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تلتزم الشركة بتطبيق معايير الجودة الشاملة في جميع عملياتها الإدارية.	3.950	0.942
٢	توفر الشركة برامج تدريبية لتعزيز ثقافة الجودة لدى الموظفين.	3.842	0.912
٣	تهتم الإدارة العليا بتحسين جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة.	3.875	1.127

0.950	3.000	يتم تنفيذ عمليات التحسين المستمر في مختلف الأقسام لضمان الجودة.	٤
1.127	3.872	تعتمد الشركة على معايير قياس الأداء لضمان تحقيق الجودة.	٥
0.947	3.852	المتوسط	

اختبار فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة

١. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

جدول نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر تطبيق الجودة الشاملة على الأداء الإداري في الشركات الصغيرة والمتوسطة

المتغير المستقل	B	Beta	T	Sig.	R ²
الجودة الشاملة	0.642	0715	6.327	0.00	0.511

تشير النتائج إلى أن معامل التأثير (B = 0.642) موجب ودال إحصائياً (Sig = 0.000) ، مما يدل على وجود تأثير إيجابي قوي لتطبيق الجودة الشاملة على الأداء الإداري. كما تُظهر قيمة Beta القياسية (0.715) أن الجودة الشاملة تمثل أحد العوامل المؤثرة بدرجة كبيرة نسبياً على الأداء الإداري مقارنة بأي متغيرات أخرى (إن وجدت) أما معامل التحديد (R² = 0.511) ، فيعني أن نحو ٥١.١% من التغير في الأداء الإداري يُمكن تفسيره من خلال تطبيق الجودة الشاملة، مما يُعد دليلاً على وجود علاقة ارتباط وتأيير قوية.

المتغير المستقل	B	Beta	T	Sig.	R ²
الأداء الإداري	0.587	0.689	5.842	0.00	0.487

تشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للأداء الإداري على رضا العملاء، حيث بلغت قيمة معامل التأثير (B = 0.587) ، وهي قيمة موجبة تعكس أن تحسين الأداء الإداري يسهم في رفع مستويات رضا العملاء. كما أن قيمة T = 5.842 مع دلالة إحصائية Sig = 0.000 تؤكد أن هذا التأثير ذو دلالة معنوية قوية. في حين أن معامل التحديد (R² = 0.487) يوضح أن الأداء الإداري يفسر نحو 48.7% من التغيرات في رضا العملاء، مما يعكس أثراً ملحوظاً يتطلب تعزيز كفاءة الإدارة لرفع جودة تجربة العميل.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أولاً: نتائج تتعلق بمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة

١. أوضحت النتائج أن معظم أفراد العينة يرون أن شركتهم تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل متوسط إلى مرتفع.

٢. تبين أن الإدارة العليا تولي اهتمامًا واضحًا لتحسين الجودة وتوفير بيئة داعمة للتطوير والتحسين المستمر.
٣. هناك التزام نسبي بتقديم برامج تدريبية للموظفين حول الجودة، ولكن الحاجة لا تزال قائمة لتوسيع هذه البرامج.

ثانيًا: نتائج تتعلق بتأثير الجودة الشاملة على الأداء الإداري

٤. أظهرت النتائج أن تطبيق الجودة الشاملة أدى إلى تحسين واضح في كفاءة العمليات الإدارية داخل الشركة.
٥. ساهمت الجودة الشاملة في تقليل الأخطاء الإدارية وتحسين آليات اتخاذ القرار.
٦. ارتفعت مستويات رضا الموظفين نتيجة لمشاركتهم في عمليات التحسين وجودة بيئة العمل.
٧. تم ربط تطبيق الجودة الشاملة بتحقيق أهداف الشركة التشغيلية والإستراتيجية بشكل أكثر فاعلية.
٨. أشار المشاركون إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق معايير الجودة وبين زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف التشغيلية.

التوصيات:

أولاً: تعزيز ثقافة الجودة الشاملة

- نشر الوعي حول أهمية الجودة الشاملة من خلال ورش العمل والدورات التدريبية لكافة المستويات الإدارية والموظفين.
- إدماج مبادئ الجودة في السياسات والاستراتيجيات الداخلية للشركات لضمان التزام الجميع بها.

ثانيًا: تحسين البنية التحتية والتنظيمية

- توفير الدعم الإداري والمالي لتطبيق الجودة، مثل تخصيص ميزانية لتطوير أنظمة الرقابة والتحسين المستمر.
- تبني أنظمة إدارية مرنة تسهل تنفيذ الجودة الشاملة، مثل التحول الرقمي وتبسيط الإجراءات التشغيلية.

ثالثًا: تطوير أداء الموظفين وتحفيزهم

- وضع برامج تحفيزية تشمل المكافآت والحوافز للموظفين المتميزين في تطبيق معايير الجودة.
- تشجيع الموظفين على المشاركة في تحسين العمليات من خلال استراتيجيات مثل الاقتراحات الداخلية وبرامج التطوير المهني.

رابعًا: تحسين آليات قياس الأداء الإداري

- تطبيق مؤشرات أداء واضحة (KPIs) لقياس مدى تحقيق أهداف الجودة ومدى تأثيرها على الإنتاجية.
- استخدام الأدوات الرقمية والتقنيات الحديثة لمتابعة الأداء الإداري وتحليل البيانات بفعالية.

خامسًا: التغلب على التحديات المرتبطة بتطبيق الجودة

- العمل على تقليل المقاومة الداخلية من خلال التدرج في تطبيق الجودة وإشراك الموظفين في عملية التغيير.

- توفير الدعم الفني والاستشاري للشركات الصغيرة والمتوسطة لمساعدتها في تطبيق الجودة وفق المعايير العالمية.
- سادساً: دعم الدراسات المستقبلية والتطوير المستمر
- إجراء دراسات دورية لقياس تأثير الجودة الشاملة وتحليل نتائجها لضمان التحسين المستمر.
- تشجيع التعاون بين الشركات الصغيرة والمتوسطة والجهات الأكاديمية لتطوير استراتيجيات فعالة في تطبيق الجودة.

الخاتمة:

في ختام هذا البحث حول أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري في الشركات الصغيرة والمتوسطة، يمكن القول إن الجودة الشاملة لم تعد مجرد خيار تنافسي، بل أصبحت ضرورة ملحة لضمان استدامة الأعمال وتحقيق الأداء الإداري الفعال تناولت الدراسة مفهوم الجودة الشاملة، وأهميتها، وأثرها المباشر على العمليات الإدارية، واتخاذ القرار، ومعايير قياس الأداء في هذه الشركات. كما تم استعراض دراسة حالة لإحدى الشركات الصغيرة والمتوسطة قبل وبعد تطبيق الجودة، مما أتاح رؤية واضحة للتغيرات الإيجابية التي طرأت على أدائها الإداري. أظهرت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز مهارات اتخاذ القرار، وتقليل الأخطاء الإدارية، ورفع مستوى رضا العملاء كما أن الالتزام بمبادئ الجودة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين بيئة العمل، مما يساهم في تحقيق النمو والاستدامة للشركات الصغيرة والمتوسطة ومع ذلك، فقد واجه التطبيق بعض التحديات مثل نقص الموارد، وضعف الوعي بأهمية الجودة، والمقاومة الداخلية للتغيير.

المراجع:

أولاً: العربية:

- أحمد عبد الله عبد الرحمن (٢٠١٩). "تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". المجلة الدولية لإدارة الأعمال، ٣٢(٤)، ٧٥-٩٠.
- باسل عبد الله (٢٠٢٠). "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: الفوائد والتحديات". مجلة الاقتصاد والإدارة، ١٥(٩)، ٢٢٠-٢٣٤.
- جمال الشريف (٢٠١٩). "أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء الإداري في الشركات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية". مجلة التنمية الإدارية، ٢١(٨)، ٨٨-١٠٢.
- حسين التميمي (٢٠١٨). "تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي في الشركات الصغيرة والمتوسطة". المجلة الخليجية للإدارة، ٢٨(٦)، ١٣٠-١٤٤.
- رامي سالم (٢٠٢١). "إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الوظيفي في الشركات الصغيرة والمتوسطة". المجلة الأردنية للإدارة، ٣٤(٢)، ١٠٤-١١٨.
- سارة السلمي (٢٠٢٠). "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة في القطاع الصناعي". مجلة الدراسات التجارية، ٢٩(٥)، ١٠٠-١١٥.
- عادل حسين (٢٠٢١). "تطبيق إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة". دراسات في الإدارة والاقتصاد، ١٥(٧)، ٩٢-١٠٦.
- عبد الله الحربي (٢٠١٩). "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصغيرة والمتوسطة: دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص". المجلة العربية للإدارة، ٢٠(٣)، ٨٢-٩٥.
- عبد الله بن محمد الطويل (٢٠٢٠). "إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة". مجلة الابتكار والجودة، ١٩(٢)، ٤٤-٦٠.
- علي بن سعيد عبد الله (٢٠١٧). "إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تحليلية". مجلة الإدارة العربية، ٢٥(٣)، ١١٥-١٣٠.
- فهد العتيبي (٢٠١٨). "دور القيادة في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في الشركات الصغيرة والمتوسطة". مجلة البحوث الإدارية، ١٢(٤)، ٥١-٦٨.
- محمد الدوسري (٢٠٢١). "تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". مجلة البحوث الاقتصادية، ٢٢(٣)، ٥٦-٧٠.
- محمد الزهراني (٢٠١٨). "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الإداري في الشركات الصغيرة والمتوسطة". المجلة السعودية للإدارة، ٣٠(٦)، ٢١٥-٢٠٠.
- محمد السعدي (٢٠٢٠). "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصغيرة والمتوسطة". مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ٢٤(٨)، ١٥٨-١٧٣.

– ناصر الملحم (٢٠١٩). "العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". مجلة الإدارة العامة، ٢٦(٥)، ١٤٨-١٣٣.

ثانيًا: الأجنبيّة:

- Alghamdi, R. (2022). "The Impact of Total Quality Management on the Saudi Manufacturing SMEs Performance " .
- Hilman, H., Ali, G. A., & Gorondutse, A. H. (2019). "The relationship between TQM and SMEs' performance: The mediating role of organizational culture." International Journal of Productivity and Performance Management .
- Rat, C. (2020). "The Impact of Total Quality Management on Organizational Performance in SMEs " .
- Toke, L. K. (2020). "Total quality management in small and medium enterprises: An overview in Indian context " .
- Pinho, J. C. (2008). "TQM and performance in small medium enterprises: The mediating effect of customer orientation and innovation." International Journal of Quality & Reliability Management .
- Igbadio, A., & Otanocha, O. B. (2021). "Total Quality Management and Performance of Small Medium Scale Enterprises (SMEs) in Nigeria " .
- Faisal, A., & Talib, F. (2018). "Implementation of Total Quality Management (TQM) in Labour-Intensive Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): A Case Study of Footwear Manufacturing Company " .
- Sila, I., & Ebrahimpour, M. (2005). "Critical linkages among TQM factors and business results." International Journal of Operations & Production Management.
- Kaynak, H. (2003). "The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance." Journal of Operations Management.
- Powell, T. C. (1995). "Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study." Strategic Management Journal.