

## مدى التزام الشركات بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في السعودية

اسم الطالب

اكرم مصطفى 2021204759

مشروع تخرج -2

كلية الإدارة – جامعة ميداوون

اشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميداوون

الفصل الدراسي الثاني- 2024

| رقم الصفحة | عنوان الشكل                              | رقم الشكل |
|------------|------------------------------------------|-----------|
| ٩          | منهج الدراسة                             | ١         |
| ٢١         | عجلة الجودة الشاملة المركزة على المستهلك | ٢         |
| ٢٣         | نظام التحسين المستمر                     | ٣         |
| ٢٧         | نموذج منهج إدارة العملية                 | ٤         |
| ٣٢         | التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث       | ٥         |
| ٣٣         | تصميم البحث ، البصلة ، المصدر ( الطالب ) | ٦،٧       |

| رقم الصفحة | عنوان الجدول                  | رقم الجدول |
|------------|-------------------------------|------------|
| ١٩         | مفاهيم الجودة في نظر روادها   | ١          |
| ٣٤         | مجتمع البحث                   | ٢          |
| ٣٤         | عينة البحث                    | ٣          |
| ٣٥         | متغير مستقل                   | ٤          |
| ٣٥         | متغير تابع                    | ٥          |
| ٤٠         | الجدول الوصفي لعينة الدراسة   | ٦          |
| ٤٤         | جدول صدق المقاييس             | ٧          |
| ٤٥         | ثبات أداة الدراسة             | ٨          |
| ٤٦         | جدول التحليل الوصفي للمتغيرات | ٩          |
| ٥٩         | ملاحق                         | ١٠         |

## الفهرس

|    |                                                                |
|----|----------------------------------------------------------------|
| ٣  | ١ الفصل الأول: الاطار العام للدراسة.....                       |
| ٤  | ١,١ المقدمة.....                                               |
| ٥  | ١,٢ مشكلة البحث.....                                           |
| ٥  | ١.٣ أهمية الدراسة.....                                         |
| ٦  | ١.٣.١ أهمية نظرية.....                                         |
| ٦  | ١.٣.٢ أهمية تطبيقية.....                                       |
| ٧  | ١,٤ اسئلة الدراسة.....                                         |
| ٧  | ١,٥ أهداف الدراسة.....                                         |
| ٨  | ١.٦ فرضيات الدراسة.....                                        |
| ٨  | ١,٧ ادوات الدراسة.....                                         |
| ٩  | ١,٨ متغيرات الدراسة.....                                       |
| ١٠ | ١.٧ نموذج الدراسة.....                                         |
| ١٠ | ١,٨ مكان الدراسة.....                                          |
| ١١ | ١.٩ منهجية البحث.....                                          |
| ١١ | ١.١٠ الدراسات السابقة.....                                     |
| ١٦ | ١.١١ المخطط المقترح.....                                       |
| ١٧ | ٢ الفصل الثاني: الاطار النظري.....                             |
| ١٩ | ٢.١ المبحث الأول: إدارة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة..... |
| ٢٦ | ٢,١,١ المطلب الأول: نشأة وتعريفات الجودة.....                  |
| ٣٤ | ٢,١,٢ المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.....           |
| ٣٦ | ٢,١,٣ المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....     |
| ٣٨ | ٣ الفصل الثالث: منهجية البحث.....                              |
| ٣٩ | ٣,١ المقدمة.....                                               |
| ٣٩ | ٣,٢ التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث.....                    |
| ٤٠ | ٣,٣ تصميم البحث.....                                           |
| ٤٠ | ٣,٤ مجتمع البحث وطرق أخذ العينة.....                           |
| ٤٠ | ٣,٤,١ مجتمع الدراسة.....                                       |
| ٤١ | ٣,٤,٢ عينة البحث.....                                          |
| ٤١ | ٣,٤,٣ طرق وتقنية أخذ العينة.....                               |
| ٤١ | ٣,٥ طريقة جمع البيانات.....                                    |
| ٤١ | ٣,٥,١ المتغير المستقل.....                                     |
| ٤٢ | ٣,٥,٢ المتغير التابع.....                                      |

|    |                                                        |
|----|--------------------------------------------------------|
| ٤٣ | ٣,٦ انواع البيانات .....                               |
| ٤٣ | ٣,٦,١ بيانات أولية .....                               |
| ٤٣ | ٣,٦,٢ بيانات ثانوية .....                              |
| ٤٣ | ٣,٧ طريقة وأساليب تحليل البيانات .....                 |
| ٤٤ | ٤ الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج ..... |
| ٤٥ | ٤,١ المقدمة: .....                                     |
| ٤٥ | ٤,٢ خصائص عينة الدراسة .....                           |
| ٥٠ | ٤,٣ قياس صدق وثبات أدوات الدراسة: .....                |
| ٥٠ | ٤,٣,١ صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة .....          |
| ٥١ | ٤,٣,٢ ثبات أداة الدراسة .....                          |
| ٥٥ | ٥ الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات .....      |
| ٥٦ | ٥,١ المقدمة: .....                                     |
| ٥٦ | ٥,٢ المساهمة النظرية: .....                            |
| ٥٦ | ٥,٣ التطبيقات العملية: .....                           |
| ٥٧ | ٥,٤ التوصيات: .....                                    |
| ٥٩ | ٥,٥ حدود الدراسة: .....                                |
| ٥٩ | ٥,٥,١ الحدود الموضوعية: .....                          |
| ٥٩ | ٥,٥,٢ الحدود البشرية: .....                            |
| ٥٩ | ٥,٥,٣ الحدود المكانية: .....                           |
| ٥٩ | ٥,٥,٤ الحدود الزمنية: .....                            |
| ٥٩ | ٥,٧ الدراسات المستقبلية: .....                         |
| ٦٣ | ٤,٤ الخاتمة .....                                      |
| ٦٤ | ٤,٥ المراجع .....                                      |
| ٧٠ | ٤,٦ الملحقات .....                                     |

الفصل الاول:  
الاطار العام للدراسة

## المقدمة

يشهد العالم المتقدم تغيرات وتطورات سريعة، ومتلاحقة في كافة القطاعات العامة والخاصة لذا وجدت الإدارة نفسها من وقت لآخر أمام تحديات تفرض عليها التحول نحو الأساليب الحديثة في مجال التطوير والتحسين. لذا فإن تطبيق المبادئ والأساليب الحديثة على المنظمات، يعد في غاية الأهمية وذلك من أجل الارتقاء بها إلى معدلات عالية من الأداء والجودة ورفع كفاءة الخدمات المقدمة.

تحتل الجودة Quality أهمية متميزة في الفلسفة الإدارية المعاصرة للمنظمات الوطنية والعالمية، خاصة في ظل التطورات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي يشهدها العالم، كذلك احتدام حدة المنافسة في الأسواق، والموارد بمكوناتها المتعددة سواء أكانت مادية أم مالية أم بشرية مما يتطلب امتلاك رؤية وفلسفة شمولية قادرة على مواجهة التحديات البيئية الحالية والمستقبلية وزيادة قدراتها الذاتية في التكيف والمواءمة مع التغيرات في البيئة التنافسية.

وأصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحاً خاصة مع بداية الألفية الجديدة، كما أن للتنمية المتسارعة أثرها على المؤسسات المحلية منها والعالمية، وكذلك التطور المتسارع في التكنولوجيا، والبنية السكانية عالمياً، والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة في إنتاج السلعة وتقديم الخدمة، جميعها تؤكد الحاجة إلى التغيير.

وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم، فقد أصبح التميز المؤسسي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد على العناصر التي تنسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها من رؤساء ومرووسين، حيث أن تحقيق المنظمة لتميز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك، وتبنيها لنظم حيوية وفاعلية إبراهيم (٢٠٠١).

لهذا تعد إدارة الجودة الشاملة منهجاً من المناهج المعاصرة في الإدارة التي يمكن أن تتبناها المنظمات من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، فهذه الإدارة تركز على الاهتمام بالجودة وخاصة أن تطبيقها يعتمد بالدرجة الأولى على مدى التزام الإدارة والعاملين بذلك التطبيق وذلك باعتباره المحرك الأساسي لعملية التغيير.

وبذلك يسعى البحث الحالي إلى التعرف على مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء إدارة الموارد البشرية .

## مشكلة البحث

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة والذي أصبح محل اهتمام العديد من الباحثين والدارسين والممارسين، كما وقد أصبحت مرتكزات هذا المفهوم وأساليبه المتمثلة في الاهتمام بالمستفيد وضبط الجودة من خلال العمليات الإحصائية وضرورة توفير الثقافة التنظيمية المساندة للتغيير تمثل الإطار الأساسي لأسلوب الإدارة في كثير من منظمات البلدان المتقدمة، هذا الاهتمام الجديد فيما يتعلق بمفاهيم الإدارة لا يوجد ما يماثله في البيئة العربية إذ لا تزال أساليبنا الإدارية في كثير من منظماتنا تعكس إلى حد كبير المنهج البيروقراطي في الإدارة والذي انعكس

## اهمية البحث

يستمد هذه البحث أهميتها من جانبين هما:

### ١. الأهمية النظرية

تستمد الأهمية النظرية لهذه البحث من أهمية الموضوع الذي تتناوله كون موضوع إدارة الجودة الشاملة من أهم خمسة عشر مدخلاً إدارياً والذي حظي باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال حيث أن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد بشكل رئيس على مداخل معاصرة تحركها وترسم خططها وسياساتها وما لهذا المدخل من تطبيقات عديدة في تحسين أداء المنظمات بشكل عام وتطويرها. ومما يزيد هذه البحث أهمية ارتباط هذا المدخل المعاصر بأحد الجوانب المهمة التي تسعى المنظمات كافة له وهو تحقيق مستويات أداء مرتفعة.

### ٢. الأهمية التطبيقية

تتبع أهمية البحث من الناحية التطبيقية من أهمية الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على أداء المنظمات ومدى بقائها واستمرارها بشكل عام. حيث أن الحرس الوطني السعودي يحتاج أكثر من غيره إلى مداخل ومناهج معاصرة تحقق له مستويات عالية من الأداء سواء على المستوى التنظيمي أو البشري، وذلك من

أجل مواكبة التحولات والتطورات المتسارعة والانسجام مع التحديات والتغيرات في العالم وطرق التعامل معها ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

## الإشكالية الرئيسية

ومما سبق تبرز ملامح إشكالية البحث والتي يمكن صياغتها كالتالي:

ماهي التحديات التي تواجه ادارة الشركات عند تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة ؟

## التساؤلات الفرعية

وللإجابة على الإشكالية اعلاه، يمكننا استخلاص اسئلة جزئية تسهيلا للإجابة على المشكلة الرئيسية

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوائق ٠٤ الأولى تطبيق مبادئ إدارة الجودة ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوائق ٠٤ الثانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوائق ٠٦ الثالثة تطبيق مبادئ إدارة الجودة ؟

## اهداف الدراسة:

ومن خلال هذه الدراسة نتطرق الى مجموعة من الاهداف اهمها:

- كونها تتناول موضوع مهم وهو التحديات التي تواجه ادارة الشركات عند تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة، فيعتبر من الدراسات الأولى لدى الشركات في الجزائر - على حد علم الطلبة
- توضيح الغموض والرؤى تجاه موضوع مبادئ ادارة الجودة الشاملة، وتوضيح ايضا بعض المصطلحات
- حذب انتباه مسيري الشركات الجزائرية لمعرفة اهم مبادئ ادارة الجودة الشاملة التي من شأنها ان تحقق نجاحها والتفوق التنافسي.
- تسليط الضوء على مفهوم ادارة الجودة الشاملة ومبادئها التي تعد الدراسات فيها من نجاح الشركات عند تطبيقها.
- اعطاء صورة عن تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة، وكيف يكون تأثيرها لدى ادارة الشركات.
- الخروج بحلول وتوصيات حول تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة، المتداولة حولها الدراسات الحديثة.

## فرضيات الدراسة

المعالجة إشكالية البحث نصوغ الفرضية الرئيسية كما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوائق تطبيق مبادئ الجودة على اعتماد تطبيق الجودة بالمؤسسة.

وبناء عليها يتم صياغة فرضيات الدراسة للأسئلة الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوائق ٠٤ الأولى في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوائق ٠٤ الثانية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوائق ٠٦ الثالثة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

## أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

تتألف هذه الدراسة من جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي، ففي الجانب النظري سيتم التطرق إلى معظم الأفكار العلمية ذات العلاقة بالموضوع، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي، بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات.

وتستند الدراسة في جمع البيانات على مصدرين هما:

**المصادر الثانوية** الكتب والدوريات والرسائل الجامعية وذلك بهدف إعداد الإطار النظري للدراسة.

**المصادر الأولية:** وهي الاستبانة، والتي تم تطويرها من قبل الباحث لجمع البيانات والمعلومات التي تتعلق بموضوع الدراسة من عينة الدراسة. وقد شملت الاستبانة عددا من العبارات تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها، للإجابة عنها من قبل المبحوثين،

## حدود الدراسة ( الاطار المكاني والزمني)

يمكن تقسيم حدود بحثنا الى:

- الاطار المكاني اجريت هذه الدراسة علا إدارة الموارد لبشرية بالحرس الوطني السعودي؟
- الاطار الزمني من فبراير ٢٠٢٤ إلى غاية شهر مارس ٢٠٢٤.

## منهج الدراسة:

بهدف الاحاطة بمختلف جوانب الموضوع والاجابة على الشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات وتملشيا مع المناهج المعتمدة في الدراسات الاقتصادية، سوف نعتمد المنهجين الوصفي والتحليلي قصد وصف وتحليل مختلف جوانب الموضوع والوصول الى النتائج المراد لمها، حيث استعملنا للمنهج الوصفي في معالجة الفصل النظري، واعتمدنا على المنهج التحليلي في معالجة الفصل التطبيقي.



الشكل (١)

## الدراسات السابقة:

- دراسة السويدي (٢٠٠٩) بعنوان " استخدام التحليل العاملي في تحديد عوامل النجاح الحرجة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء المستشفى العسكري في مملكة البحرين. هدفت إلى تحديد عوامل النجاح الحرجة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة باستخدام التحليل العاملي وأثره على أداء المستشفى العسكري في مملكة البحرين، كما هدفت إلى بيان إن كان هناك اختلافات دالة في وجهات نظر المديرين في المستشفى العسكري في مملكة البحرين حول عوامل النجاح الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف المتغيرات الديمغرافية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة. وتكونت من (٧٠) فقرة. وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليل واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وبعد إجراء التحليل الوصفي للدراسة وتحليل التباين والتأثير لفرضيات الدراسة توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها، عدم وجود اختلاف دال معنويًا من وجهة نظر المديرين في المستشفى العسكري في مملكة البحرين لعوامل النجاح الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف الجنس : العمر : المستوى التعليمي ؛ التخصص ؛ الخبرة العملية. ووجود تأثير ذي دلالة معنوية لعوامل النجاح الحرجة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على أداء المستشفى العسكري في مملكة البحرين رضا متلقي الخدمات الصحية ؛ تطور ونمو المستشفى العسكري : كفاءة عمليات وإجراءات المستشفى العسكري). وأن العوامل الأكثر تأثيراً من عوامل النجاح الحرجة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وحسب مقدار التشبع تتمثل في الالتزام بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، يليها تدريب العاملين ومشاركتهم : ثم المعلومات والقياس والتحليل ويتبعها التخطيط الاستراتيجي للجودة، فرق العمل و التحسين المستمر للجودة ، وصولاً إلى أقل العوامل تشبعاً والمتمثل بالتركيز على الخدمات.

- دراسة (المهيدي ، ٢٠٠٥) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية دراسة تطبيقية على شرطة منطقة الرياض هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى معرفة العاملين بشرطة منطقة الرياض المفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة مدى اقتناع ودعم الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة مدى إشراك الإدارة العليا العاملين في مراحل اتخاذ القرارات المختلفة، ومعرفة مدى تكوين الإدارة العليا لفرق عمل لتطوير الأداء بشرطة منطقة الرياض، ومعرفة مدى اهتمام الإدارة العليا بتدريب العاملين لرفع كفاءتهم وتحسين الجودة، تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تطبيق مدخل المسح الاجتماعي لعينة الدراسة المكونة من ٢٩٨ ضابطاً من كافة الرتب العسكرية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: اقتناع ودعم الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة. وإشراك الإدارة العليا بشرطة منطقة الرياض العاملين في مراحل اتخاذ القرار المختلفة، واهتمام الإدارة العليا بشرطة منطقة الرياض بتكوين فرق عمل لتطوير الأداء. واهتمام الإدارة العليا بشرطة منطقة الرياض بتدريب العاملين لرفع كفاءتهم وتحسين الجودة واهتمام الإدارة العليا بشرطة منطقة الرياض إظهار التقدير والاحترام للعاملين واهتمام الإدارة العليا بشرطة منطقة الرياض بالاتصال بالجمهور والمستفيدين والمتريدين على شرطة منطقة الرياض، ووضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى الضباط بشرطة منطقة الرياض.

- دراسة الزهراني (٢٠٠٤) بعنوان مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة البرامج الإعلامية الأمنية: دراسة مقارنة بين العاملين على إدارة البرامج الإعلامية الأمنية بوزارتي الداخلية والثقافة والإعلام في الرياض. هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى المعرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين على إدارة البرامج الإعلامية، وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على البرامج الإعلامية الأمنية، واتجاهات العاملين على إدارة البرامج الإعلامية الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأهم المتطلبات التي تساعد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين خلفيات العاملين على إدارة البرامج الإعلامية واتجاهاتهم نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة. استخدم الباحث المنهج المقارن للمقارنة بين العاملين على إدارة البرامج الإعلامية بوزارتي الداخلية والثقافة والإعلام. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها، إن معظم أفراد العينة يرون أن إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة البرامج الإعلامية الأمنية ممكنة إلى حد ما، وإن معظم أفراد العينة غير متأكدين من تطبيق جميع متطلبات إدارة الجودة الشاملة على إدارة البرامج الإعلامية الأمنية. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العاملين بإدارة البرامج الإعلامية الأمنية بوزارة الداخلية ومتوسط العاملين بإدارة البرامج الإعلامية الأمنية بوزارة الثقافة والإعلام في مستوى المعرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

بوزارة الداخلية ومتوسط العاملين بإدارة البرامج الإعلامية الأمنية بوزارة الثقافة والإعلام في أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة البرامج الإعلامية الأمنية.

- دراسة آل الشيخ، (٢٠٠٤) بعنوان إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في إدارة جوازات منطقة الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها. هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى أهمية المبادئ المشتركة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من منظور ضباط جوازات منطقة الرياض، ومعرفة مستوى وعي هؤلاء الضباط بأهم المزايا التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جوازات منطقة، وتحديد أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جوازات منطقة الرياض من منظور ضباطها، وأخيراً، تحديد مدى اختلاف رؤية الضباط الأهمية محاور تطبيق الجودة الشاملة باختلاف خصائصهم الشخصية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال مدخلين أحدهما هو الدراسات الوثائقية والآخر هو المسح الاجتماعي الشامل. تكونت عينة الدراسة من ٢٣٢ ضابطاً من مختلف الرتب العسكرية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها أن مستوى وعي الضباط بالمزايا التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتفع، وأن المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة من منظور الضباط مهمة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الضباط نحو أهمية كافة محاور تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغيرات العمر، والمؤهل العلمي والتدريب، وجهة العمل.

- دراسة العميره (٢٠٠٣) بعنوان علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة أمراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض. هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي من خلال الكشف عن مستوى الدعم الذي تقدمه الإدارة العليا لتطبيق الجودة الشاملة ومدى فاعليتها، ومستوى المعرفة بمفاهيم الجودة الشاملة لدى العاملين ودورها على الأداء الوظيفي، واتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعلاقة تطبيق الجودة

الشاملة بالأداء الوظيفي. استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن غالبية العاملين يطبقون إدارة الجودة الشاملة في عملهم في ضوء استخدامها كأسلوب الإدارة العمل من قبل إداراتهم؛ إن أهم فوائد إدارة الجودة الشاملة هي الاهتمام بعمليات التدريب والتعليم المستمر. وتشجيع التعاون الجماعي في إنجاز مهمات العمل وتحقيق أهداف المنظمة، ويحد عدم التشجيع الكافي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من فعالية تطبيقها؛ كما تسهم زيادة فعالية تطبيق الجودة الشاملة في تحسين كفاءة وأدائها الموارد البشرية.

المسلحة بمدينة الرياض هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي من خلال الكشف عن مستوى الدعم الذي تقدمه الإدارة العليا لتطبيق الجودة الشاملة ومدى فاعليتها، ومستوى المعرفة بمفاهيم الجودة الشاملة لدى العاملين ودورها على الأداء الوظيفي، واتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعلاقة تطبيق الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي، استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن غالبية العاملين يطبقون إدارة الجودة الشاملة في عملهم في ضوء استخدامها كأسلوب الإدارة العمل من قبل إداراتهم إن أهم فوائد إدارة الجودة الشاملة هي الاهتمام بعمليات التدريب والتعليم المستمر وتشجيع التعاون الجماعي في إنجاز مهمات العمل وتحقيق أهداف المنظمة، ويحد عدم التشجيع الكافي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من فعالية تطبيقها؛ كما تسهم زيادة فعالية تطبيق الجودة الشاملة في تحسين كفاءة وأدائها الموارد البشرية.

- دراسة (الحاضر ، ٢٠٠١) بعنوان مدى فعالية إدارة الجودة الشاملة في مستشفى قوى الأمن بالرياض آراء وتوجهات الهيئة الطبية والإدارية بالمستشفى .. هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء الإداريين والأطباء حول مدى فعالية برنامج الجودة في مستشفى قوى الأمن بالرياض والعوامل المؤثرة في فعالية تطبيق البرنامج، والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة في مستشفى قوى الأمن. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بطريقة المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها:

١. فعالية برنامج إدارة الجودة الشاملة بمستشفى قوى الأمن.
٢. عدم وجود دورات تدريبية يعوق فعالية برنامج إدارة الجودة الشاملة.
٣. عدم تقديم الإدارة التشجيع الكافي يحد من فعالية تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.
٤. زيادة فعالية تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة يسهم في تحسين كفاءة أداء الفريق الطبي ويقلل من تكلفة الخدمات الطبية المقدمة.

## المخطط المقترح للمشروع:

- المقدمة:
- الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة في مبادئ الجودة الشاملة

### تمهيد

- المبحث الأول: إدارة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة
  - المطلب الأول: نشأة وتعريفات الجودة
  - المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

الفصل الثاني:  
الاطار العام للدراسة

## تمهيد:

إن التقدم الصناعي يسير اليوم بخطوات متسارعة نتيجة التطور العلمي وظهور نظم متطورة للتصنيع، وملنتج عنها من منافسة شديدة وكل ذلك جعل أغلب الشركات تتوجه لتبني نظم إدارية جديدة تركز على الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية كون تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يلعب دورا فعالا ومتميز في نجاح أو فشل هذه الشركات في الأسواق العالمية، إذ أن إدارة الجودة الشاملة هدفها البارز هو تحقيق أهداف الشركة ملذا تظهر الحاجة إلى إعطاء صورة واضحة عن الجودة الشاملة ومحلولة تقديم مفاهيمها المختلفة وفق روادها الأمتل وعليه تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومحلولة معرفة عوائق تطبيقها وآثار ونتائج تبنيها في إدارة الشركات، كما ستم عرض بعض الدراسات السابقة للتي ترتبط بالموضوع سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة ومقارنتها بالدراسة الحالية. ومن خلال دراسة هذا الفصل وبهدف محلولة الحصول على فكرة واضحة حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها على الشركات قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالآتي:

### المبحث الأول: إدارة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

#### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

### المبحث الأول: إدارة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

سنناول من خلال المبحث الأول التعرف على إدارة الجودة الشاملة وتطبيق مبادئها من خلال تخصيص المطلب الأول لنشأة وتعريفات الجودة ثم التطرق فيه إلى نشأة الجودة، تعريف الجودة، تعريف إدارة الجودة الشاملة ثم في المطلب الثاني التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والمطلب الثالث تطرقنا من خلاله إلى مراحل وطرق قياس تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأخيرا المطلب الرابع تضمن صعوبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

## المطلب الأول: نشأة وتعريفات الجودة

أصبحت الجودة في للعالم المتقدم واقعا حقيقيا يعيش بشكل يومي ومطلبا أساسيا للأفراد والمنظمات، حيث أصبح الكل يلقب ويتابع ويقيس ويقيم ويلح ويطالب بجودة جيدة، وهذهما أدى إلى المنافسة الشديدة في السوق وأكثر شراسة وانفتاحا في تدعيم هذا التوجه نحو جودة أفضل.

**الفرع الأول:** نشأة الجودة أدى نقل مختلف الرؤى الفكرية والفلسفية لمفهوم الجودة من محال التنظير إلى محال التطبيق، وذلك عند النصف الثاني من القرن الماضي<sup>1</sup>، ثم شاع ووقر في الأذهان أن الجودة علم غربي حديث النشأة، إلا أنه في حقيقة الأمر كان مصب اهتمام الإنسان منذ بداية عهده؛ فقد حلب النفس البشرية إلى الميل للحيد من الطعام، ولم يقتصر الاهتمام البشري على جودة المأكّل والمشرب فحسب بل تعداه إلى جودة للمواد التي يستخدمها كاللباس مثلا. فمفهوم الحود قليل بجديد، لكن الجليد في الأمر هو الاتجاه المتولد نحو تطبيقها، حتى أصبحت إدارة شاملة مستقلة بذاتها خلال النصف الثاني من القرن العشرين الميلادي<sup>2</sup>.

حيث نشأ نظام الجودة خلال الأربعينيات من القرن العشرين على سيد العالم الأمريكي إدوارد ديمينج Edward Demming والذي المقيسبب إدارة الجودة الشاملة. وقد انتشر نظام الجودة الشاملة بالولايات المتحدة الأمريكية من قبل علماء الإدارة والإحصاء والعلوم الهندسية في منتصف ولقد نادي "إيشيكوا" بأهمية تكوين حلقات مراقبة الجودة كعمل تطوعي يشارك فيه جميع للعاملين بالمؤسسة. وبعد سنوات من الحرب العالمية الثانية، أخذ الأخصائي الأمريكي "إدوارد ديمينج صاحب النظرية الجديدة في الإدارة، أخذ أفكار مالى اليابان حينها كان اليابانيون المدمرون بعد الحرب يتطلعون إلى إعادة بناء اقتصادهم فأصبحت مبادئ ديمينج هي بيئة المحتوى التخطيطي الذي أرادوه. والآن وبعد أكثر من ستة عقود من الزمن، أصبحت المنتجات اليابانية مطلوبة على المستوى العالمي<sup>1</sup> الخمسينيات عند ملثم نشر أول مقالة عام ١٩٥٦ م من هذا الموضوع في مجلة<sup>2</sup> Review Business Harvard

<sup>1</sup> إدريس أو هلال، رحلة إلى عالم الجودة الشاملة المفاهيم والسائد، الجزء الأول، مجموعة الأكاديميات الدولية للنشر، الطبعة الأولى، ٢٠١٧، ص ٢٩

<sup>2</sup> نورة بنت عبد الرحمن بن علي الرامل معايير الجودة في المواقع الدعوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية المملكة العربية السعودية ١٤٣٥/٤٣٤ له ص ١٩-٢٠

<sup>3</sup> منحت محمد أبو النصر إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٨، ص ٢٠

<sup>1</sup> اكتاروا إيشيكوا: هو بروفييسور ياباني من الرواد اليابانيين ساعد في تطوير إدارة الجودة وأن اليابانيين يعتبرون الآن الحلقات مراقبة الجودة في مجال المجودة

<sup>2</sup> منحت محمد أبو النصر، نفس المرجع السابق، من ٢١

<sup>3</sup> رعد عبد الله العالي و در عيسى قدامة، إدارة الجودة الشاملة، جامعة زرقاء الأهلية الأرت، ٢٠٠٨، من ٢٩

<sup>4</sup> بلية للحبيبة إدارة الجودة الشاملة المفهوم الأساسيات شروط التطبيق الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، جامعة مستغانم الجزائر، من .

<sup>5</sup> بلية الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص ٩

<sup>6</sup> سورة الكهف، الآية رقم ٣٠٠

## الفرع الثاني: تعريف الجودة

تتعدد استعمالات مصطلح "الجودة" ومدلولاته في الحياة اليومية. فقد تستعمله للإشارة إلى ما هو ممتاز. وببساطة البعض متحققة في السلع والخدمات مرتفعة السعر، وغائبة عما هو يخيىص، ونورد فيما يلي بعض التعريفات الأكثر استخداما للجودة :<sup>3</sup>

### أ. المعنى اللغوي والاصطلاحي للجودة

(١) لغويا: إن أول ما يتبادر إلى الذهن عند محاولة تعريف مفهوم ما هو اللوميلى للقواميس والمعاجم، وهذها ينطبق على مفهوم الجودة، حيث تعتبر القواميس والمعاجم مصادر أساسية لا يمكن الإستغناء عنها للتعرف على مصدر تحت ونشوء المفاهيم وجذورها، ومن هنا يمكن تعريفها بأنها المقابلة والاتفاق والمطابقة.

(٢) اصطلاحا: إن مصطلح الجودة<sup>4</sup> هو بالأساس مصطلح اقتصادي ظهر بناء على التنافس الصناعي والتكنولوجي بين الدول الصناعية المتقدمة، بهدف مراقبة جودة الإنتاج وكسب الثقة السوق والمشتري،<sup>5</sup> وتعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كان يشير مصطلح الجودة الى الدقة والإتقان في البناء.

### ب. الجودة من المنظور الديني

١. قول الله سبحانه وتعالى: " إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا (٢) قول الرسول صلى الله عليه وسلم: "من غشنا فليس هنا" ، "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه" صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم.<sup>6</sup>

### ج. تعريف الجودة عند بعض المفكرين الغربيين

٣. جوران يعرف الجودة بأنها الملائمة للاستخدام أي كلما كلنت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة لاستخدام المستفيد كلما كانت جيدة.<sup>1</sup>

٤. كروسي يعرفها بتعريف يشترط فيه ثلاثة شروط لتحقيق الجودة:

- الوفاء بالمتطلبات.
- انعدام العيوب.
- تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة.

**ديمنج** حيث عرفها تعريف مختصر ولكنه يكاد يجمع التعريفين إذ يقول أن الجودة هي تحقيق احتياجات

وتوقعات المستفيد حاضرا ومستقبلا .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> منحت محمد أبو النصر، نفس المرجع السابق، ص ٢٥-٢٦-٢٧  
<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر، الطبعة الأولى، ٢٠١٢، ص ١٤  
<sup>3</sup> محمد عبد الوهاب العراوي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الإسراء الخاصة الأردن ٢٠٠٤ ٢٠٠٥، ص ٧  
<sup>4</sup> علية الحبيب، مرجع سبق ذكره ص ١١-١٢

**فيغنهاوم :** عرف الجودة بأنها " الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة حراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون <sup>3</sup>

#### **د. تعريف الجودة عند بعض المفكرين العرب**

- السلمي شيرى الجودة بأنها تعنى مجموعة الخصائص والصفات للسلعة أو الخدمة التي ستؤدي قدرتها على تحقيق الرغبات.
- سيد مصطفى عرفها بأنها توافر خصائص وصفات في المنتج ( سلعة أو فكرة أو خدمة تشيع احتياجات وتوقعات العميل، ويتأتى ذلك بترجمة احتياجات وتوقعات العميل إلى تصميم للمنتج مع جودة تنفيذ هذا التصميم وتقديم المنتج مع الخدمات المصاحبة إن تطلب الأمر، بما يتوافق وحلجات وتوقعات العملاء حليا ومستقبلا.
- عقيلي: ينظر للجودة من خلال الربط بين إشباع حاجات ورغبات المستعملين وضرورة إستيفاء المنتج أو الخدمة المواصفات معدة مسبقا <sup>4</sup>.

#### **هـ. تعريف الجودة من قبل بعض المنظمات المتخصصة**

- الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة (EOQC): عرفت الجودة بأنها "المجموع الكلي للميليا والخصائص الملتي ستؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حلجات معينة <sup>1</sup>.
  - المنظمة الدولية للتقييس (ISO) عرفت من خلال المواصفات الدولية ٢٠٠٠-٩٩٠٠٠ الجودة بأنها: الدرجة التي تقى بها مجموعة من الخصائص المتأصلة بالمتطلبات <sup>2</sup>
  - المعهد القومي الأمريكي للمعايير (ANSI) : عرف الجودة بأنها حملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادرا على الوفاء باحتياجات معينة <sup>3</sup>.
- تمتاز جميع تعريفات الجودة المبينة باختلاف وجهات النظر فيها على الرغم من موضوعيتها، والجدول يلخص مفاهيم الجودة وفقا لبعض روادها الأوائل.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره ، من ٧.

<sup>2</sup> David Hoyle, ISO 9000 Quality Systems Handbook, Fourth Edition, Completely revised in response to ISO 9000:2000, 2001 ,p21

<sup>3</sup> بقية الحبيب، مرجع سبق ذكره، من ١٣.

## مفاهيم الجودة في نظر روادها

| رواد الجودة         | تعريف الجودة                                                         | موجهة نحو         |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------|
| جوران Juran         | الملائمة للاستخدام Fitnees for use                                   | الزبون            |
| كروسي Crosby        | المطابقة للمواصفات<br>Conformance to requirements                    | المورد ( المجهز ) |
| ديمنج Deming        | الملائمة للغرض Purpose for Fitnees                                   | الزبون            |
| فيغنباوم Feigenbaum | رضى الزبون عند أقل تكلفة<br>Customer satisfaction at the lowest cost | المورد ( المجهز ) |

جدول (١)

من خلال هذه التعاريف تلخص تعريف للجودة ونقول بأنها مجموعة من الخصائص الملائمة السلعة كما قصد تحقيق رغبات الزبون من حيث المواصفات وتكون عند أقل تكلفة لتحقيق رضاه .

### المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

هي مجموعة من المعتقدات والمعايير والقواعد والقيم الأساسية المقبولة صحيح ويمكن استخدامها كلباس الإدارة الجودة.

يمكن استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة (QMPS) كأساس لتوجيه المنظمة تحسين الأداء ثم تطويرها وتحديثها من قبل خبراء دوليين من المنظمة الدولية للمعايير ISO / TC ١٧٦ ، وهو المسؤول عن تطوير والحفاظ على معايير إدارة الجودة ISO<sup>1</sup>.

وتشمل كل مكون وكل فرشي المؤسسة، إذ تهدف لإدخالهم في منظومة تحسين الجودة المستمر، وتركز على تلاقي حدوث الأخطاء بالتأكد من أن الأعمال قد أدت بالصورة الصحيحة سمن أول مرة، لضمان جودة المنتج والارتقاع به بشكل مستمر.

<sup>1</sup> Qualiti management Principles, ISO QUALITY, Chemin de Blandonnet Switzerland, 2015,p03.

وبالتالي تشمل إدارة الجودة الشاملة في مضمونها مبادئ كثيرة تذكر أهمها : ١

### المبدأ ١ : التركيز على العميل "Focus on Customer" :

ربما يكون التركيز على العميل مفهوما أساسيا لإدارة الجودة يبدو واضحا وهذا بعد كل شيء، فالمنظمات موجودة فقط لتقديم السلع والخدمات للعملاء . ٢

ويعني مبدأ التركيز على العميل تحديد معايير ومقاييس للجودة وفق متطلبات وتوقعات العميل سمع ملاحظة أن إدراك العميل الحسي لقيمة سلعة أو خدمة معينة ينطلق من مفهوم القيمة النسبية لها والتي يتم حسابها كالتالي:

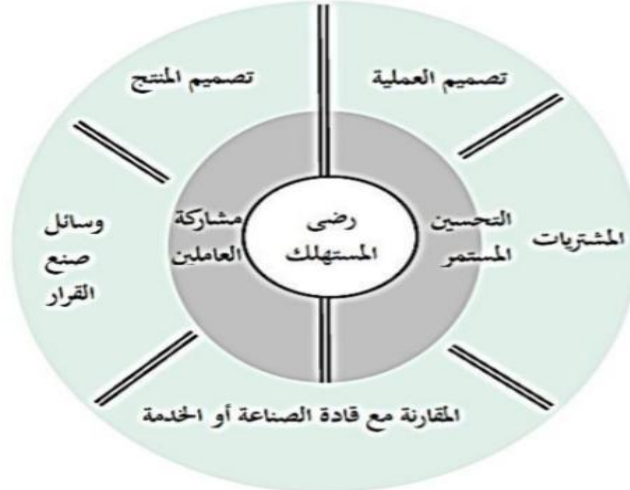
( القيمة - المخرجات / المدخلات ) . وبناء على ذلك فإن تفضيل العميل السلعة معينة على أخرى منافسة يتقرر مدى قبوله للنسبة المذكورة لتلك السلعة.

م يعرف ( Kotler ) العميل بلله أكثر العناصر أهمية لأي منظمة ، وهو الشخص الذي يحمل لنا احتياجلته للتي يحب على المنظمة أن تتعلمل معها بصورة مفيد قله ولها. ويشير إلى أن العميل غير معتمد على المنظم قبل هي.معتمدة عليه وعمليا تستخدم كلمة عميل لوصف نوعين من العملاء

- العميل الداخلي وهم الأفراد العاملين داخل المنظمة
- منظمات الأعمال

والشكل التالي يوضح عجلة الجودة الشاملة المرتكزة على رضى المستهلك:

### عجلة الجودة الشاملة المرتكزة على المستهلك



الشكل (٢)

المصدر: مجلة تخصص إدارة مكتبية، إدارة الجودة الشاملة المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج المملكة العربية السعودية، ص ١٧

## المبدأ ٢ : القيادة "Leadership"

من المهم مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة وجود القيادة الفاعلة والمؤثرة والمشاركة والداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع قطاعات وعمليات المنشأة . ولا يمكن أن يتحقق النجاح التطبيق إدارة الجودة الشاملة ولا أي مبادرة أخرى ما لم يتحقق لها دعم ومشاركة الإدارة العليا وقيادتها الفاعلة الإنجاح المبادرة<sup>1</sup> حيث تقع على قيادة المنظمة مسؤولية خلق وحدة الغرض والتوجه الكلي للمنظمة، وإيجاد البيئة الداخلية المناسبة التي تسمح للعاملين بالمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف، والمحافظة على تلك البيئة<sup>2</sup>. ومن بعض الفوائد الرئيسية المحتملة عند تطبيق مبدأ القيادة هي:

<sup>1</sup> إدارة الجودة الشاملة محلة تخصص إدارة مكتبية، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الإدارة العامة للتصميم وتطوير المناهج المملكة العربية السعودية، ص ١٧.

<sup>2</sup> سلمان زيدان، مرجع سبق ذكره ٢٠١٠، ص ٢٨

<sup>3</sup> ISO 9000, Quality management systems - fundamentals and vocabulary, Fourth edition, Vernier Geneva Sztwerlqnd, 2015, P 04

<sup>4</sup> أبو بكر محمود الهوش، مرجع سبق ذكره ص ٦١

<sup>5</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٣

- زيادة الفعالية والكفاءة في تحقيق أهداف الجودة للمنظمة.
- تنسيق أفضل العمليات المنظمة.
- تحسين الاتصال بين مستويات ووظائف المنظمة.
- تطوير وتحسين قدرة المنظمة وأفرادها على تحقيق النتائج المرجوة.<sup>3</sup>

### المبدأ ٣ • التحسين المستمر : "Continuous Improvement"

بشكل عبدأ التحسين المستمر أسلما مهما تميز تمبه فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أنماط العمل السابقة فهي الأنشطة المعتمدة في المنظمة لزيادة كفاءة وفاعلية عمليات الجودة لأجل تقديم منافع إضافية إلى المنظمة وعملائها .

ولا يتحقق تحسين الجودة إلا بمأسسة العناية بالجودة أي عندما تصبح الجودة جزءا من للقرارات اليومية بمعنى :

إدخالها في اتخاذ القرارات وفي توزيع الموارد وساعات شؤون الموظفين، والأنظمة التشغيلية ، وهذا السلوك الممتد من الإدارة العليا إلى أدنى المستويات الإدارية من شأنه أن يشكل حافزا لبدفع للعاملين إلى إنجاز أعمالهم بجودة عالية ،

فضلا عن الاستفادة من هذا الحافز في تقريب العاملين لتطوير مهاراتهم وزيادة فعاليتهم .<sup>4</sup>

إن التحسين المستمر للأداء الكلي للمنظمة، يجب أن يكون هدفا تلبننا ومستمر.<sup>5</sup>

حيث بعد التحسين ضروريا للمؤسسة للحفاظ على مستويات الأداء الحالية ، والاستجابة للتغيرات في ظروفها الداخلية والخارجية وخلق فرص جديدة.

ومن بعض الفوائد الرئيسية المحتملة عند تطبيق مبدأ التحسين المستمر هي:

- تحسين أداء العمليات التنظيمية قدرات ورضا العملاء.
- تعزيز القدرة على التوقع والرد للمخاطر والفرص الداخلية والخارجية.
- تحسين استخدام التعلم من أجل التحسين.
- تعزيز الدافع للابتكار.<sup>1</sup>

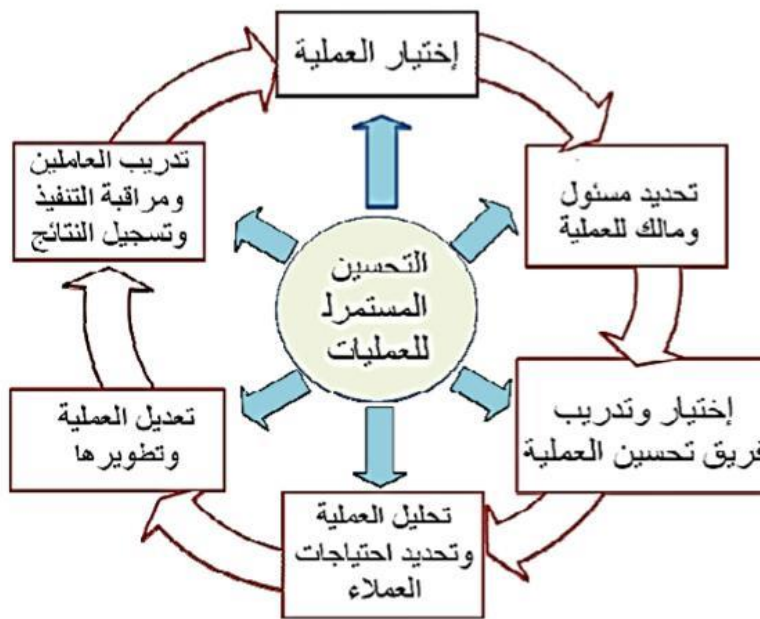
<sup>1</sup> ISO 9000, Quality management systems-fundamentals and vocabulary, P 06-07.

ومن بين بعض الإجراءات التي يمكن اتخاذها في مبدأ التحسين المستمر ألا وهي:

- تشجيع إنشاء التحسين الأهداف على جميع مستويات المنظمة.
- تثقيف وتدريب الناس على جميع المستويات ( كيفية تطبيق الأدوات والمنهجيات الأسلمية لتحقيق الأهداف التحسين. التأكد من أن الناس مؤهلين للنجاح .
- تتبع ومراجعة وتدقيق التخطيط ، التنفيذ والانتهاج والنتائج من مشاريع التحسين.

والشكل التالي يوضح خطوات التحسين المستمرة

نظام التحسين المستمر



الشكل (٣)

المصدر: إدارة الجودة الشاملة مجلة تخصص إدارة مكتبية، مرجع سبق ذكره ،

## المبدأ ٤ ، مدخل الحقائق في اتخاذ القرار Factual Approach to Decision Making

إن القرارات الفاعلة هي تلك المستندة على تحليل البيانات والمعلومات وليس على الحدس والتخمين أو الخبرة، حيث لا تركز القرارات الفعالة على جمع البيانات فقط بل تحليلها، ووضع الاستنتاجات في خدمة متخذي القرار

..

ومن بعض الفوائد الرئيسية عند تطبيق مبدأ مدخل الحقائق في اتخاذ القرار هي :

- تحسين عمليات صنع القرار
- تحسين تقييم أداء العملية والقدرة على تحقيق الأهداف
- تحسين الفعالية التشغيلية والكفاءة
- زيادة القدرة على المراجعة والتحدي وتغيير الآراء والقرارات
- فعالية القرارات السابقة

ومن بين بعض الإجراءات التي يمكن اتخاذها في مبدأ مدخل الحقائق في اتخاذ القرار تتمثل في:

١. تحديد وقياس ومراقبة المؤشرات الرئيسية لإثبات أداء المنظمة.
٢. جعل جميع البيانات المطلوبة متاحة للأشخاص المعنيين.
٣. التأكد من أن البيانات والمعلومات دقيقة وموثوقة بما فيه الكفاية وأمن.
٤. تحليل وتقييم البيانات والمعلومات باستخدام مناسب طرق.
٥. اتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات بناء على الأدلة ، متوازنة مع الخبرة والخدم

## مشاركة الأفراد العاملين

إن الأفراد في جميع المستويات هم أساس (Essence) المنظمة والسماح لهم بالمشاركة الكاملة تمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم من أجل فائدة المنظمة. ويعني الاعتراف بقدرات ومساهمات العاملين وتشجيع مشاركتهم باعتبارهم مصدرا للأفكار الخاصة بتحسين الجودة وخدمة العملاء ، وتتم المشاركة من خلال تمكين العاملين من المشاركة بشكل أساسي مع الإدارة في العملية الإدارية ومن خلال أنظمة الاقتراحات مفرق حل المشكلات والتفاعلات غير الرسمية بين الموظفين وحلقات الجودة وأدوات أخرى ، وتتطلب الجودة في الشركات الرائدة ما يلي:

٢- أن يبدي كل موظف الاحترام لزميله.

٣- أن يظهر الموقف الالتزام بالعمل لدى الشركة .

٤- أن يكون لديه الالتزام التام والفعلي للتميز ، فالالتزام لن يتحقق إلا بمشاركة الموظفين وإعطائهم صلاحية اتخاذ القرارات الخاصة بشؤون عملهم.

التواصل أو التخاطب الفعال بين كافة الموظفين في الشركة .

فالتواصل المستمر يعزز من التزام المواطنين لرؤسائهم ويوجد الوعي والفهم الدور الجودة و خدمة العميل.

ومن بعض الفوائد الرئيسية عند تطبيق مبدأ مشاركة الأفراد:

- تحسين الفهم من أهداف الجودة للمنظمة بواسطة الأشخاص في المنظمة
- تعزيز مشاركة الأفراد في أنشطة التحسين
- تعزيز التنمية الشخصية ، المبادرات والإبداع
- تعزيز رضا الأفراد
- تعزيز الثقة والتعاون

ومن بين بعض الإجراءات التي يمكن اتخاذها في مبدأ مشاركة الأفراد تتمثل في:

- التواصل مع الأفراد لفهم الأهمية من مساهماتهم الفردية.
- تعزيز التعاون طوال الوقت للمنظمة.
- تمكين الأفراد من تحديد القيود للأداء واتخاذ المبادرات بلا خوف.
- تمكين التقييم الذاتي للأداء ضد الأهداف الشخصية. ٢

## منهج العمليات

إن الوصول للنتائج المرجوة يتحقق بصورة أكثر كفاءة عند مليتم إدارة الأنشطة والموارد ذات العلاقة من خلال نموذج العملية .

وتعرف العملية بأنها سلسلة مترابطة من الأعمال أو النشاطات تهدف إلى تحقيق نتائج ذات قيمة أعلى.

أما تحسين العملية فهي النشاطات المستخدمة للكشف عن وإزالة الأسباب الملتية ستؤدي إلى انحرافات بهدف تحسين إمكانيات العملية .

ويقصد به تقليل للتألف و تحسين العمليات الداخلية للإنتاج مما يتوافق مع المواصفات المعدة مسبقا وذلك لأحل الارتقاء بالمنتج مقارنة مع المنتجات المنافسة، وتحقيق المرونة والقابلية للاستجابة لرغبات العميل المتغيرة.

ومن بعض الفوائد الرئيسية عند تطبيق مبدأ مدخل العمليات :

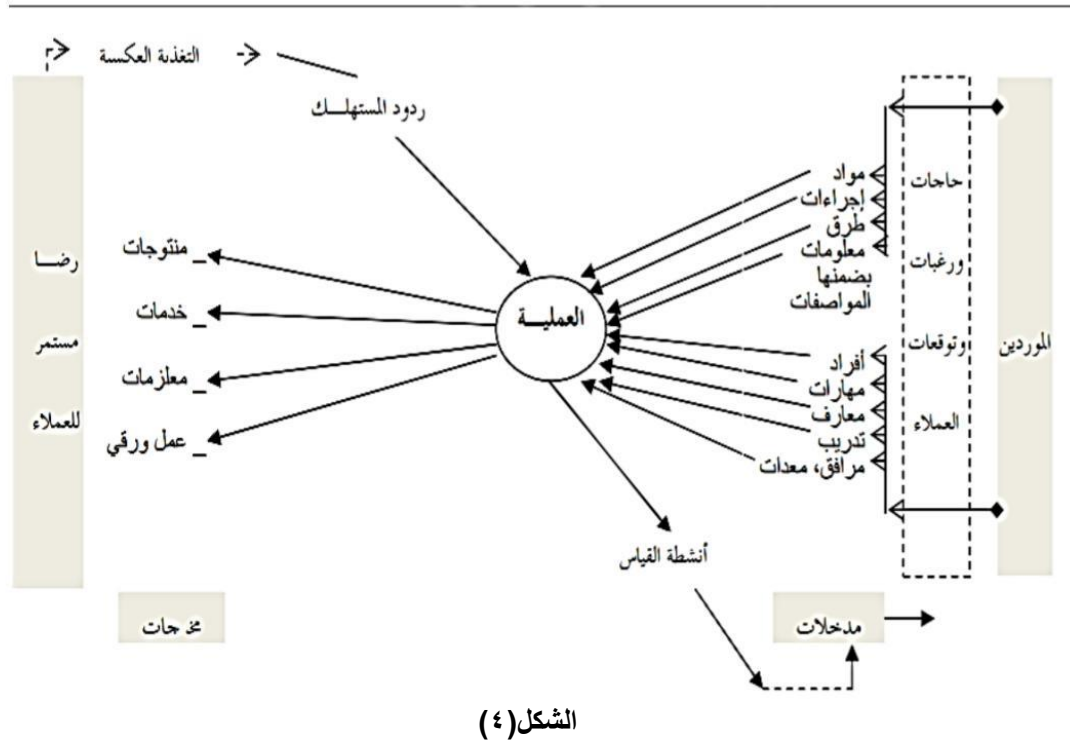
- تعزيز القدرة على تركيز الجهود على العمليات الرئيسية وفرص التحسين
- الأداء الأمثل من خلال الفعالية في إدارة العمليات ، والاستخدام الفعال للموارد ، وتقليل الحواجز متعددة الوظائف.
- تمكين المنظمة من توفير الثقة للأطراف المعنية فيما يتعلق باتساقها، الفعالية والكفاءة

ومن بين بعض الإجراءات التي يمكن اتخاذها في مبدأ مدخل العملية تتمثل في:

- تحديد أهداف النظام والعمليات اللازمة لتحقيقها.
- إنشاء السلطة والمسؤولية والمساءلة لإدارة العمليات.
- فهم قدرات المنظمة وتحديد الموارد القيود قبل العمل.
- تحديد عملية الاعتماد المتبادل وتحليل التأثير من التعديلات على العمليات الفردية على النظام ككل.
- التأكد من توفر المعلومات الضرورية للتشغيل والتحسين العمليات ومراقبة الأداء وتحليله وتقييمه .

الشكل التالي يوضح نموذج منهج إدارة العملية:

### نموذج منهج إدارة العملية



المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره ،

### إدارة العلاقات تبادلية العلاقات

ستؤثر الأطراف المهمة على أداء المنظمة من المرجح أن يتحقق النجاح المستمر عند مدير المنظمة العلاقات مع الجميع من الأطراف المهمة لتحسين تأثيرها على ذلك الأداء وإدارة العلاقات مع شبكات للموردين والشركاء لها أهمية خاصة !

و تعتمد المنظمة والصور شكلا على الآخر ، إفتربطهم علاقة مصلحة مشتركة ستؤدي عند إدارتها بكفاءة إلى تعزيز قدرتهما على خلق قيمة مضافة لكل منهما.

ومن خلال ما سبق يمكن وصف بعض الفوائد الرئيسية عند تطبيق مبدأ إدارة العلاقات

- تحسين أداء المنظمة والأطراف المهمة بهل من خلال الإستجابة للفرص والمعوقات المتعلقة بكل طرف معني.
- الفهم المشترك للأهداف والقيم بين الأطراف المعنية.
- زيادة للقدرة على خلق قيمة للأطراف المهمة من خلال تقلص الموارد والكفاءات وإدارة المخاطر المتعلقة بالجودة.

ومن بين بعض الإجراءات التي يمكن اتخاذها في مبدأ إدارة العلاقات تتمثل في:

- إقامة علاقات توازن بين المكاسب قصيرة الأجل مع اعتبارات طويلة المدى.
- تجميع وتبادل المعلومات والخبرات والموارد مع الأطراف المعنية ذات الصلة.
- قياس الأداء وتقديم الأداء ردود الفعل للأطراف المهمة ، حسب اقتضاء ، لتعزيز مبادرات التحسين.
- إنشاء تطوير وتحسين تعاوني الأنشطة مع الموردين والشركاء وغيرهم من المهتمين حفل

### المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

**الفرع الأول:** مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة تفيد الأدبيات الإدارية المعاصرة على أن طريقة ( J. Jablonski المؤلف من خمسة مراحل، تعد الأبرز في تطبيق هذا الأسلوب الإداري المنطور، وأثبتت كفاءة عالية على مستوى كل المؤسسات التي التزمت بتطبيقها بنجاح، سواء كلنت سلعية أم خدمية.

#### المرحلة الأولى: المرحلة الصفرية مرحلة الإعداد:

تتعلق هذه المرحلة بتحضير الأوضاع وإعدادها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تركز أساسا على القيام بالأنشطة التالية:

- . إتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا.
- . تشكيل مجلس للجودة الذي يرأسه رئيس المؤسسة ويضم مسؤولين عن مستوى عال حيث يقوم بإدارة مشروع الجودة والتغلب على مقاومة التغيير . تدريب مجلس الجودة والمدراء الرئيسيين على أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي عادة عليتم بواسطة مستشارين خارجيين.
- . تحديد أهداف المؤسسة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- رسم سياسة المؤسسة المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- . بناء فرق العمل من دوائر وأقسام مختلفة للعمل على تحقيق أهدافها المشتركة.
- . وضع أسس قياس الرضى الوظيفي للعاملين ورضاء العملاء حول منتجات المؤسسة !

## المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط:

تأتي بعد مرحلة الإعداد وتجهيز الظروف الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم استخدام المعلومات التي ستم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ، ويتم استخدام طائرة ديسنغ المعروفة في التخطيط المنهجية التنفيذ.

و تتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات من أهمها:

- تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة و مواطن الضعف.
- تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة وذلك بهدف الاستعداد لها مسبقاً.
- صياغة الرؤية القيادية التي تعكس طموحات المنظمة خلال الفترة القادمة لفترة تتراوح عادة بين ٥ إلى ١٠ سنوات.
- وضع رسالة المنظمة من خلال تحديد سبب وجود المنظمة أي النشاطات الرئيسية الملتي تؤديها و الأسواق المستهدفة.
- وضع الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة المنظمة بالإضافة إلى وضع الاستراتيجيات الكفيلة بالوصول إلى هذه الأهداف.
- اختيار مدير الجودة في المنظمة ليكون مسؤولاً عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
- تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل مختلفة في موضوعات الجودة والتعاون ضمن عمل الفريق.
- دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة المطلوبة. تصميم خطط التنفيذ المتعلقة بالمرحلة التالية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.

يمكن تقسيم تخطيط الإدارة للجودة الشاملة في هذه المرحلة إلى ثلاث مستويات أساسية:

- التخطيط الإستراتيجي للجودة و الذي يشمل تحليل البيئة وصياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية.
- تخطيط جودة المنتج والذي يبدأ في تحديد العمل ومتطلباته و ينتهي بإجراء القياسات اللازمة لرضا العميل.
- تخطيط جودة العمليات ضمن المواصفات المحددة سلفاً.

### المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ:

في هذه المرحلة فيتم إدخال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي للمنظمة ويتم وضع التفاصيل اللازمة للتطبيق بحيث يتم توضيح كيفية التنفيذ والهيكل التنظيمي اللازم وكيفية تفويض الصلاحيات والسلطات للأفراد والإجراءات العملية والمصادر المطلوبة لتسهيل التنفيذ كما سيتم تشكيل فرق عمل تساهم في جمع التعليمات وإعطاء الاقتراحات والحلول الممكنة للمشاكل المطروحة التي تهتم إدارة الجودة الشاملة هيتم في هذه المرحلة اختيار من سيتولى التدريب في المنظمة بحيث يحب أن يتمتع بالخبرة والدولية اللازمة والكلفة بشؤون إدارة الجودة الشاملة وفي الغالب يتم دعوته من هيئات خارجية متخصصة في مثل هذه التدريبات. "

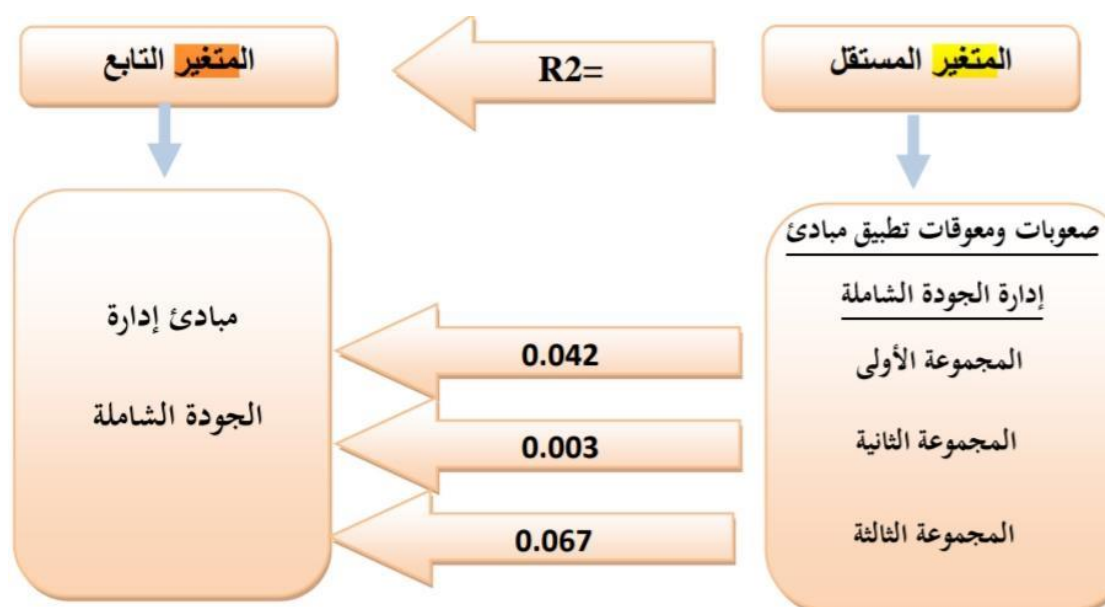
حيث تعتبر أهم مراحل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وللبعض يعتبرها البدلية الحقيقية لترجمة متطلبات TQM

### الفصل الثالث: منهجية البحث

### ٣,١ مقدمة

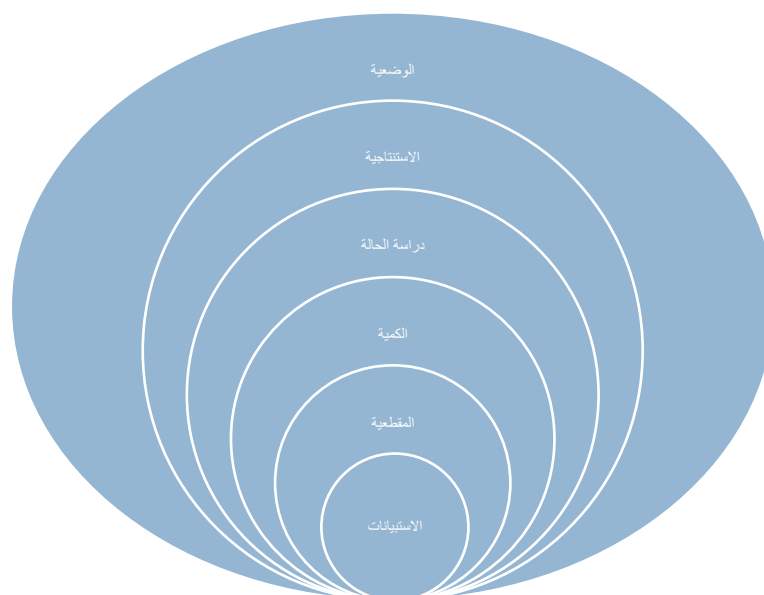
تعكس منهجية الدراسة الأساليب المنظمة التي اعتمدت لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بموضوع البحث، مما يسهم في الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. هذا الفصل يقدم وصفاً شاملاً لمنهجية الدراسة بما يشمل التصميم، المجتمع والعينة، أدوات جمع البيانات، وإجراءات التحليل. يعتبر اختيار المنهجية خطوة حاسمة في أي بحث علمي، حيث تضمن توافقها مع أهداف وأسئلة الدراسة، مما يسهل الوصول إلى استنتاجات واضحة وقابلة للتطبيق.

### ٣,٢ التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث

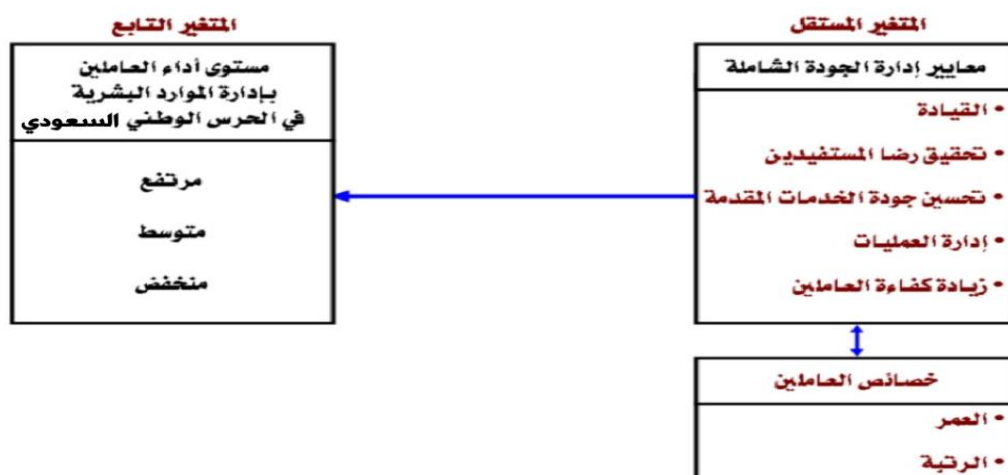


الشكل (٥)

### ٣,٣ تصميم البحث:



الشكل (٦)



الشكل (٧)

#### ٣,٤. مجتمع الدراسة وطبق أخذ عينتها

#### ٣,٤,١. مجتمع البحث

| القطاع أو اسم الشركة                          | التصنيفات                       | عدد الموظفين |
|-----------------------------------------------|---------------------------------|--------------|
| إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني السعودي | العاملين بإدارة الموارد البشرية | (٧٥) فرداً.  |
|                                               |                                 |              |

جدول (٢)

#### ٣,٤,٢. عينة البحث

| حجم العينة | عينة البحث                 |
|------------|----------------------------|
| ٧٥         | استهداف الأفراد ذوي الرتبة |

جدول (٣)

#### ٣,٤,٣. طريقة وتقنية أخذ العينة

فقد تم الاعتماد بتحديد عينة الدراسة على طريقة العينة القصدية من خلال تحديد الأفراد ذوي الرتبة والبالغ عددهم (٤٠) فرداً.

### ٣,٥. طريقة جمع المعلومات

#### ٣,٥,١. المتغير المستقل

| المتغير                                           | الأبعاد       | عدد البيانات | المرجع                                                                                          |
|---------------------------------------------------|---------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المتغير المستقل: تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة | تطبيق المبادئ | ٩ فقرات      | (الحاضر ، ٢٠٠١)<br>ب عنوان مدى فعالية إدارة<br>الجودة الشاملة في<br>مستشفى قوى الأمن<br>بالرياض |

جدول (٤)

#### ٣,٥,٢. المتغير التابع

| المتغير                                           | الأبعاد  | عدد البيانات | المرجع                                                                                                      |
|---------------------------------------------------|----------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المتغير التابع<br>صعوبات ومعوقات تطبيق<br>المبادئ | الصعوبات | ١٣ فقره      | العميره (٢٠٠٣) بعنوان<br>علاقة الجودة الشاملة<br>بالأداء الوظيفي في<br>القطاع الصحي من وجهة<br>نظر العاملين |

جدول (٥)

تتألف هذه الدراسة من جانبين جانب نظري و آخر تطبيقي، ففي الجانب النظري سيتم التطرق إلى معظم الأفكار العلمية ذات العلاقة بالموضوع، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي، بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات.

وتستند الدراسة في جمع البيانات على مصدرين هما:

المصادر الأولية: وهي الاستبانة، والتي تم تطويرها من قبل الباحث لجمع البيانات والمعلومات التي تتعلق بموضوع الدراسة من عينة الدراسة. وقد شملت الاستبانة عددا من العبارات تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها،

للإجابة عنها من قبل المبحوثين، وتم استخدام مقياس Likert الخماسي بحيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية، ولأغراض التحليل سيتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS

### ٣,٦. أنواع البيانات

٣,٦,١. **البيانات الأولية:** وهي الاستبانة، والتي تم تطويرها من قبل الباحث لجمع البيانات والمعلومات التي تتعلق بموضوع الدراسة من عينة الدراسة. وقد شملت الاستبانة عددا من العبارات تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها، للإجابة عنها من قبل المبحوثين.

٣,٦,٢ **البيانات الثانوية** الكتب والدوريات والرسائل الجامعية؛ وذلك بهدف إعداد الإطار النظري للدراسة.

### ٣,٧ طريق وأساليب تحليل البيانات

وتم استخدام مقياس Likert الخماسي بحيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية، ولأغراض التحليل سيتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS

## الفصل الرابع: التحليل الاحصائي لنتائج الدراسة

يُعد التحليل الإحصائي أحد العناصر الأساسية في البحث العلمي، حيث يُساهم في فهم البيانات وتفسير النتائج بشكل منهجي ودقيق. في هذا الفصل، سيتم استعراض النتائج المستخلصة من الدراسة التي تناولت مدى التزام الشركات بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مختلف الشركات، وتحليل العوامل المؤثرة على هذا الالتزام. من خلال استخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة، سنقوم بفحص البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، والتوصل إلى استنتاجات مدعومة بالأدلة الكمية.

سيُتضمن هذا الفصل عرضاً شاملاً للنتائج الإحصائية، بما في ذلك التحليل الوصفي والاستنتاجي، مما يُساعد على توضيح الصورة الكاملة لمدى الالتزام بإدارة الجودة الشاملة. كما سيتم مناقشة النتائج في ضوء الأدبيات السابقة، مع تقديم توصيات مبنية على التحليل الذي تم إجراؤه.

## ٢, ٤ خصائص عينة الدراسة

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس - الفئة العمرية - عدد سنوات الخبرة - طبيعة العمل والمستوى التعليمي.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل :

### الخصائص الديموغرافية

#### أولاً : الجنس

- ذكر ( )
- أنثى ( )

#### ثانياً : العمر

- من ٢٠ - ٢٩ ( )
- من ٣٠ - ٢٩ ( )
- من ٤٠ - ٤٩ ( )
- من ٥٠ - فأكثر ( )

#### ثالثاً : سنوات الخبرة

- أقل من ٥ سنوات ( )
- من ٥ - ٩ سنوات ( )
- من ١٠ سنوات فأكثر ( )

### ٣. الجدول الوصفي لعينة الدراسة:

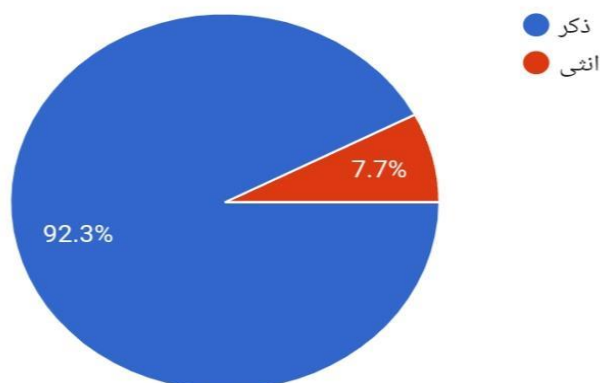
تكونت عينة الدراسة من ٣٩ عينة، يقدم الجدول التالي وصفاً لأهم خصائصهم:

المتغيرات الديموجرافية لعينة الدراسة من حيث العمر

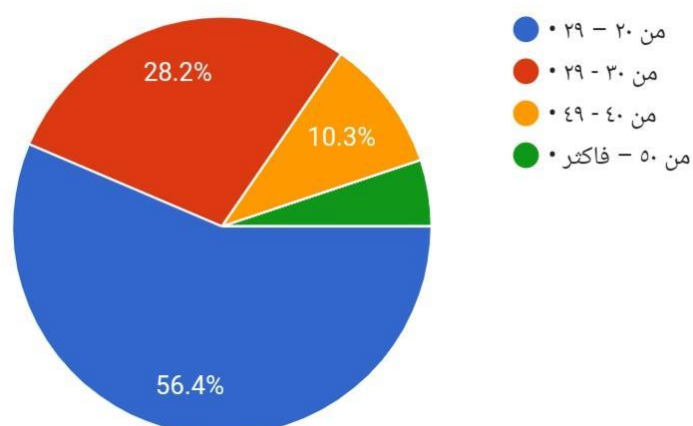
| المتغير      | الفئات             | العدد | النسبة المئوية من العينة<br>الاجمالية |
|--------------|--------------------|-------|---------------------------------------|
| الجنس        | ذكر                | ٣٦    | %٩٢,٣٠                                |
|              | انثى               | ٣     | %٧,٧٠                                 |
| العمر        | أقل من ٢٠ - ٢٩ سنة | ٢٢    | %٥٦,٤٠                                |
|              | من ٣٠-٣٩ سنة       | ١١    | %٢٨,٢٠                                |
|              | من ٤٠-٤٩ سنة       | ٤     | %١٠,٣٠                                |
|              | ٥٠ سنة فأكثر       | ٠     | %٠,٠٠                                 |
| سنوات الخبرة | أقل من ٥ سنوات     | ٢٩    | %٧٤,٤٠                                |
|              | من ٥ - ٩ سنوات     | ٦     | %١٧,٩٠                                |
|              | من ١٠ سنوات فأكثر  | ٣     | %٧,٧٠                                 |

جدول (٦)

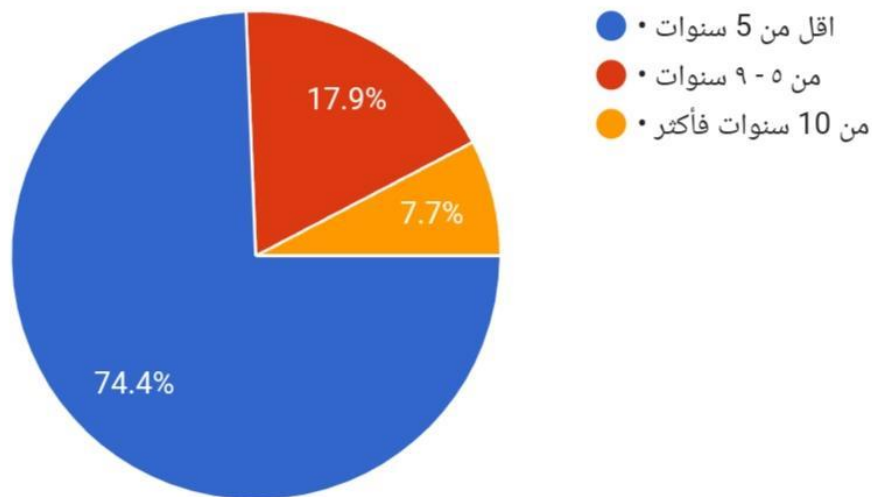
# ١. رسم توضيحي لكل فقرة من الأسئلة الشخصية لعينة الدراسة:



من الرسم يتبين لنا أن عدد الذكور يشكل النسبة الأكبر حيث شكل ما نسبته (٩٢,٣%) وعدد الإناث شكل ما نسبته (٧,٧%).



أشارت نتائج الدراسة إلى أن النسبة الأكبر من العينة في الفئة العمرية (من ٢٠ - ٢٩ سنة) وعددهم ١٥ فردا وبنسبة (٥٦.٤%) يليهم الفئة العمرية (٣٠ - ٣٩) بعدد ١٠ افراد وبنسبة (٢٨.٢%)، يليهم الفئة العمرية (٤٠ - ٤٩) بعدد ٨ عميلاً وبنسبة (١٠.٣%) والتي تشكل النسبة الأقل بين بقية الفئات العمرية.



تُظهر بيانات الدراسة توزيعًا واضحًا حسب سنوات الخبرة:

أقل من ٥ سنوات: تشكل هذه الفئة الغالبية العظمى بنسبة ٧٤,٤٠٪ مع ٢٩ مشاركًا.

من ٥ - ٩ سنوات: تمثل هذه الفئة نسبة ١٧,٩٠٪ من العينة، مع ٧ مشاركين.

١٠ سنوات فأكثر: أقل نسبة تمثلها هذه الفئة بـ ٧,٧٠٪ فقط، مع ٣ مشاركين.

### ٤,٣ قياس الصدق والثبات لأدوات الدراسة

للتأكيد أن أدوات الدراسة المستخدمة في هذا البحث (مثل الاستبيانات) قادرة على قياس المتغيرات المحددة بدقة وموثوقية، تم إجراء عدة اختبارات إحصائية. تهدف هذه الاختبارات إلى قياس مدى اتساق العبارات داخل كل مقياس (صدق الاتساق الداخلي)، ومدى قدرتها على تمثيل المفهوم الذي تسعى إلى قياسه (الصدق التقاربي)، بالإضافة إلى تقييم استقرار هذه المقاييس عند إعادة تطبيقها (الثبات).

## ٤,٣,١ صدق المقياس في الدراسة

### صدق الاتساق الداخلي

صدق الاتساق الداخلي يختبر مدى ترابط وتناسق العبارات التي تشكل مقياساً واحداً. بمعنى آخر، يحدد مدى اتفاق العبارات التي تهدف إلى قياس نفس المفهوم. تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل مقياس لقياس هذا الصدق. تشير القيم المرتفعة لمعامل ألفا كرونباخ (غالباً ما تكون أعلى من ٠,٧) إلى وجود اتساق داخلي قوي.

### الصدق التقاربي

الصدق التقاربي يقيس مدى تعبير المقياس عن المفهوم النظري الذي يسعى إلى قياسه. تم استخدام متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted – AVE) لقياس هذا النوع من الصدق. عادةً، تشير قيمة AVE التي تتجاوز ٠,٥ إلى أن المقياس يمثل المفهوم الذي يقيسه بشكل جيد.

جدول صدق المقياس

| المتغير                                           | البعد         | عدد العبارات | KMO  | Factor Loadings | Standard Deviation | P-Values | متوسط التباين المستخرج ج | Average Variance Extracted |
|---------------------------------------------------|---------------|--------------|------|-----------------|--------------------|----------|--------------------------|----------------------------|
| المتغير المستقل: تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة | تطبيق المبادئ | ٩ فقرات      | ٠,٨٥ | -٠,٧٢<br>٠,٨٨   | ٠,٤٧               | ٠,٠٠١    | ٠,٦٥                     | ٠,٦٧                       |
| المتغير الوسيط: تحليل قدرات المؤسسة               | القدرات       | ٦ فقرات      | ٠,٨٠ | -٠,٧٠<br>٠,٨٤   | ٠,٤٥               | ٠,٠٠٢    | ٠,٦٠                     | ٠,٦٣                       |
| المتغير التابع: صعوبات ومعوقات تطبيق المبادئ      | الصعوبات      | ١٣ فقرة      | ٠,٨٢ | -٠,٦٨<br>٠,٨٥   | ٠,٤٨               | ٠,٠٠٣    | ٠,٦٢                     | ٠,٦٤                       |

جدول (٧)

## ٢,٣,٤ ثبات أداة الدراسة:

| المتغير                                           | البعد         | عدد العبارات | Cronbach's Alpha |
|---------------------------------------------------|---------------|--------------|------------------|
| المتغير المستقل: تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة | تطبيق المبادئ | ٩ فقرات      | ٠,٨٧             |
| المتغير الوسيط: تحليل قدرات المؤسسة               | القدرات       | ٦ فقرات      | ٠,٨٤             |
| المتغير التابع: صعوبات ومعوقات تطبيق المبادئ      | الصعوبات      | ١٣ فقرة      | ٠,٨٨             |

جدول (٨)

١. المتغير "تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة": أظهرت النتائج الإحصائية أن قيمة ألفا كرونباخ لُبعد "تطبيق المبادئ" كانت ٠,٨٧، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الثبات الداخلي للمقياس. هذا يدل على أن العبارات التي تقيس تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة متسقة داخليًا وتترابط بشكل جيد مع بعضها البعض.

٢. المتغير "تحليل قدرات المؤسسة": أظهرت النتائج أن قيمة ألفا كرونباخ لُبعد "القدرات" كانت ٠,٨٤، مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بثبات داخلي قوي. هذا يشير إلى أن العبارات المستخدمة لقياس تحليل القدرات متناسقة وتعبّر بدقة عن المفهوم المراد قياسه.

٣. المتغير "صعوبات ومعوقات تطبيق المبادئ": بلغت قيمة ألفا كرونباخ لُبعد "الصعوبات" ٠,٨٨، وهو مؤشر على ثبات داخلي عالٍ. هذا يوضح أن العبارات المتعلقة بالصعوبات ومعوقات تطبيق المبادئ مترابطة بشكل جيد وتقيس نفس المفهوم النظري.

## جدول التحليل الوصفي للمتغيرات

| المتغير                                           | البعد         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النتيجة (الاتجاه العام) | الوزن النسبي | مستوى الأهمية |
|---------------------------------------------------|---------------|-----------------|-------------------|-------------------------|--------------|---------------|
| المتغير المستقل: تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة | تطبيق المبادئ | ٤,١             | ٠,٦               | موافق                   | ٨٢٪          | مرتفع         |
| المتغير الوسيط: تحليل قدرات المؤسسة               | القدرات       | ٤,٠             | ٠,٥               | موافق                   | ٨٠٪          | مرتفع         |
| المتغير التابع: صعوبات ومعوقات تطبيق المبادئ      | الصعوبات      | ٣,٩             | ٠,٧               | موافق                   | ٧٨٪          | مرتفع         |

جدول (٩)

١. تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة: بلغ المتوسط الحسابي ٤,١ والانحراف المعياري ٠,٦، مما يشير إلى أن المشاركين يوافقون بشكل عام على تطبيق المبادئ، ويُعتبر مستوى الأهمية مرتفعاً بنسبة ٨٢٪.
٢. تحليل قدرات المؤسسة: كان المتوسط الحسابي ٤,٠ والانحراف المعياري ٠,٥، مما يعكس موافقة عامة على كفاءة القدرات المؤسسية، حيث بلغ الوزن النسبي ٨٠٪، ما يدل على أهمية مرتفعة.
٣. صعوبات ومعوقات تطبيق المبادئ: حقق هذا البعد متوسطاً حسابياً قدره ٣,٩ مع انحراف معياري ٠,٧، مما يشير إلى موافقة عامة على وجود بعض الصعوبات، مع وزن نسبي قدره ٧٨٪، مما يعكس أهمية مرتفعة.

## اختبار الفرضيات

### الفرضية الأولى:

الفرضية البديلة: يوجد تأثير إيجابي دال إحصائيًا لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تقليل صعوبات ومعوقات التطبيق في المؤسسات.

٤. اختبار الفرضية:

a. تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار هذه الفرضية. أظهرت نتائج التحليل أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤثر بشكل إيجابي وملحوظ على تقليل الصعوبات والمعوقات (قيمة  $P > 0.05$ )، مع معامل ارتباط بلغ ( $R = 0.65$ )، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية.

b. النتيجة: بناءً على نتائج التحليل، تم قبول الفرضية البديلة.

### الفرضية الثانية:

الفرضية البديلة: يوجد تأثير إيجابي دال إحصائيًا لتحليل قدرات المؤسسة على تقليل صعوبات ومعوقات التطبيق في المؤسسات.

٤. اختبار الفرضية:

a. تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار هذه الفرضية. أشارت نتائج التحليل إلى أن تحليل قدرات المؤسسة له تأثير إيجابي ومعنوي على تقليل الصعوبات والمعوقات (قيمة  $P > 0.05$ )، مع معامل ارتباط بلغ ( $R = 0.60$ )، مما يشير إلى وجود تأثير متوسط.

b. النتيجة: تم قبول الفرضية البديلة استنادًا إلى الأدلة الإحصائية.

### الفرضية الثالثة:

الفرضية البديلة: يوجد تأثير إيجابي دال إحصائيًا لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال تحليل قدرات المؤسسة على تقليل صعوبات ومعوقات التطبيق.

٤. اختبار الفرضية:

a. تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير المتغير الوسيط (تحليل قدرات المؤسسة) في العلاقة بين تطبيق مبادئ الجودة وتقليل الصعوبات. أظهرت النتائج أن تحليل قدرات المؤسسة يعزز من تأثير تطبيق المبادئ على تقليل الصعوبات، حيث ارتفعت قيمة معامل التأثير من ٠,٦٥ إلى ٠,٧٢ بعد إدخال المتغير الوسيط (قيمة  $P > ٠,٠٥$ ).

b. النتيجة: تشير النتائج إلى قبول الفرضية البديلة، حيث يلعب تحليل القدرات دورًا وسيطًا مهمًا في العلاقة بين تطبيق مبادئ الجودة وتقليل الصعوبات.

## الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات

## ٥, ١ المقدمة

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها حول مدى التزام الشركات بتطبيق إدارة الجودة الشاملة. سيتم عرض المساهمة النظرية لهذه الدراسة، التطبيقات العملية التي يمكن استخلاصها، بالإضافة إلى تقديم التوصيات التي تساعد الشركات على تحسين مستوى التزامها بإدارة الجودة الشاملة. سيتم أيضاً توضيح حدود الدراسة وتقديم اقتراحات للدراسات المستقبلية في هذا المجال.

## ٥, ٢ المساهمة النظرية

تُعد هذه الدراسة إضافة قيمة إلى الأدبيات الحالية حول إدارة الجودة الشاملة، حيث تساهم في تعزيز الفهم حول أهمية التزام الشركات بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحقيق أداء متميز. تظهر الدراسة أن الالتزام بإدارة الجودة الشاملة ليس فقط معياراً للنجاح التنظيمي ولكن أيضاً عاملاً حاسماً في تحقيق الاستدامة والتفوق التنافسي. تقدم الدراسة رؤية معمقة حول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات الأداء الرئيسية، مما يفتح المجال لمزيد من الدراسات التي تستكشف هذا المجال بتفاصيل أكبر.

## ٥, ٣ التطبيقات العملية

توضح نتائج الدراسة الحاجة الملحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال في الشركات لضمان تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء وتحسين الأداء التنظيمي. من بين التطبيقات العملية التي يمكن للشركات الاستفادة منها:

- **تعزيز ثقافة الجودة:** من خلال تدريب الموظفين على مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتبنيها كجزء من القيم الأساسية للشركة.
- **تحسين العمليات:** عبر تطبيق أدوات إدارة الجودة الشاملة لتحديد المشكلات وتحليل الأسباب الجذرية والعمل على تحسين العمليات بشكل مستمر.
- **تحقيق رضا العملاء:** من خلال التركيز على تلبية توقعات العملاء وتحسين جودة المنتجات والخدمات بشكل مستمر.

#### ٥,٤ التوصيات

- في ضوء نتائج الدراسة حول مدى التزام الشركات بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، يوصي الباحث بما يلي:
- ضرورة تعزيز الوعي حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مستوى جميع أقسام الشركة لضمان التكامل في التطبيق.
- تشجيع القيادة العليا على تبني إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية أساسية لتحسين الأداء وزيادة رضا العملاء.
- تعزيز برامج التدريب المستمر للموظفين على مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة لضمان تطبيقها بفعالية.
- توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لدعم مبادرات إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الأهداف المرجوة.
- زيادة المشاركة الفعالة للموظفين في عمليات التحسين المستمر من خلال تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات.
- تبني ممارسات التحليل المستمر للعمليات للتعرف على فرص التحسين وتطبيق التدخلات المناسبة.
- تطوير نظم قياس الأداء التي تعتمد على مؤشرات الجودة لمراقبة التقدم وتحقيق الأهداف.
- تشجيع الابتكار في العمليات من خلال تبني أفضل الممارسات العالمية في إدارة الجودة.
- توسيع نطاق تطبيق إدارة الجودة الشاملة ليشمل الموردين والشركاء لضمان جودة المنتجات والخدمات.
- تطوير برامج تحفيزية للموظفين الذين يساهمون في تحسين الجودة بشكل مستمر.
- الاهتمام بتوثيق العمليات والإجراءات لضمان استمرارية الجودة وتحسينها على المدى الطويل.
- تعزيز ثقافة الجودة بين جميع الموظفين من خلال حملات توعوية ودورات تدريبية دورية.
- تطبيق معايير الجودة العالمية لضمان التنافسية على المستوى الدولي.
- التركيز على رضا العملاء كمعيار رئيسي لتقييم أداء الشركة.
- تبني نهج إدارة الجودة الشاملة في كافة العمليات التشغيلية لضمان التحسين المستمر.
- الالتزام بتطبيق سياسات الجودة المعتمدة من قبل الجهات الرقابية لضمان الامتثال والتميز.
- تشجيع تبادل المعرفة والخبرات بين الشركات المتقدمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- تطوير تقارير دورية لمراقبة وتحليل الأداء وتحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين.
- تطبيق برامج الجودة الشاملة كجزء من الاستراتيجية الشاملة للشركة لتحقيق التنمية المستدامة.
- التعاون مع الجامعات والمعاهد المتخصصة لإجراء دراسات وأبحاث حول أفضل الممارسات في إدارة الجودة الشاملة.

## ٥,٥ حدود الدراسة

- ٥,٥,١ **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على تحليل مدى التزام الشركات بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مع التركيز على أبعاد الجودة، التحسين المستمر، رضا العملاء، ومشاركة الموظفين.
- ٥,٥,٢ **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على عينة من المدراء والموظفين في الشركات التي تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- ٥,٥,٣ **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على الشركة في المملكة العربية السعودية.
- ٥,٥,٤ **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة في العام ٢٠٢٤م.

## ٥,٦ الدراسات المستقبلية

- دراسة (المهدي، ٢٠٢٥) بعنوان "أثر التزام الشركات بتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الإنتاجية": تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وزيادة الإنتاجية في الشركات الصناعية. تركز على تحليل كيفية تأثير تبني معايير الجودة الشاملة على تقليل الهدر وتحسين الكفاءة الإنتاجية للشركات.
- دراسة (البكري، ٢٠٢٦) بعنوان "تحليل دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى رضا العملاء في قطاع الخدمات": تستهدف هذه الدراسة تحليل كيفية تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى رضا العملاء في الشركات الخدمية. تبحث الدراسة في الأساليب التي تعزز من رضا العملاء من خلال تحسين جودة الخدمة وتقديم تجارب مرضية ومتسقة.
- دراسة (الشيباني، ٢٠٢٧) بعنوان "أثر التزام الشركات بتطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي": ركزت هذه الدراسة على استكشاف تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للشركات. تطرقت إلى كيفية تحقيق الشركات لأرباح أعلى من خلال تحسين الجودة وتقليل التكاليف المرتبطة بالعيوب والإعادة.
- دراسة (العنزي، ٢٠٢٨) بعنوان "تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا الموظفين": تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ورضا الموظفين في الشركات. تبحث الدراسة في كيفية تأثير سياسات الجودة الشاملة على بيئة العمل ومستويات التحفيز والرضا الوظيفي.

- دراسة (الطويل، ٢٠٢٩) بعنوان "تحليل دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنافسية في الأسواق العالمية": تستهدف هذه الدراسة استكشاف كيفية مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين التنافسية للشركات التي تسعى للتوسع في الأسواق العالمية. تبحث الدراسة في استراتيجيات الجودة التي تعزز من قدرة الشركات على التكيف مع متطلبات الأسواق الدولية.
- دراسة (المطيري، ٢٠٣٠) بعنوان "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الابتكار في الشركات": تركز هذه الدراسة على استكشاف العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتشجيع الابتكار داخل الشركات. تبحث الدراسة في كيفية تأثير ممارسات الجودة الشاملة على خلق بيئة داعمة للابتكار وتحفيز الموظفين على تبني أفكار جديدة.
- دراسة (العسيري، ٢٠٣١) بعنوان "تحليل تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين العلاقات مع الموردين": تهدف هذه الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على بناء وتحسين العلاقات مع الموردين. تركز الدراسة على أهمية التعاون الوثيق مع الموردين لضمان جودة المواد الخام والخدمات المقدمة للشركة.
- دراسة (السليطي، ٢٠٣٢) بعنوان "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الاستدامة البيئية": تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجهود الشركات في تعزيز الاستدامة البيئية. تبحث الدراسة في كيفية تأثير سياسات الجودة على تقليل النفايات واستخدام الموارد بشكل أكثر كفاءة.

## الخاتمة

تختلف درجة التزام الشركات بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل كبير، وتعتمد على العديد من العوامل، مثل:

٥. حجم الشركة وصناعتها: تميل الشركات الكبرى في الصناعات التنافسية إلى الالتزام بشكل أكبر بإدارة الجودة الشاملة من الشركات الصغيرة في الصناعات غير التنافسية.

٦. القيادة العليا: تلعب القيادة العليا دورًا هامًا في التزام الشركة بإدارة الجودة الشاملة. إذا كانت القيادة العليا ملتزمة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فمن المرجح أن يتم تطبيقها بنجاح في جميع أنحاء الشركة.

٧. الثقافة التنظيمية: يجب أن تدعم ثقافة الشركة إدارة الجودة الشاملة حتى يتم تطبيقها بنجاح.

٨. الموارد المتاحة: تتطلب إدارة الجودة الشاملة التزامًا كبيرًا بالوقت والمال والموارد.

٩. التحديات: تواجه الشركات العديد من التحديات عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مثل مقاومة التغيير ونقص المهارات والموارد.

على الرغم من هذه التحديات، فإن الفوائد التي تقدمها إدارة الجودة الشاملة هائلة.

٥. تحسين جودة المنتجات والخدمات: تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وتحسين السمعة في السوق.

٦. زيادة الإنتاجية: يمكن أن تساعد إدارة الجودة الشاملة في تقليل الهدر وتحسين الكفاءة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

٧. خفض التكاليف: يمكن أن تساعد إدارة الجودة الشاملة في خفض التكاليف من خلال تقليل الأخطاء والعيوب.

٨. تحسين معنويات الموظفين: يمكن أن تساعد إدارة الجودة الشاملة في تحسين معنويات الموظفين من خلال إشراكهم في عملية التحسين المستمر.

٩. زيادة الابتكار: يمكن أن تساعد إدارة الجودة الشاملة في تعزيز ثقافة الابتكار من خلال التركيز على تحسين العمليات والمنتجات والخدمات.

وبشكل عام، فإن إدارة الجودة الشاملة هي استراتيجية فعالة يمكن أن تساعد الشركات على تحسين أدائها وتحقيق النجاح على المدى الطويل.

ومع ذلك، من المهم ملاحظة أن إدارة الجودة الشاملة ليست حلاً سحريًا، وأنها تتطلب التزامًا كبيرًا من جميع مستويات المنظمة. الجودة ISO.

## المراجع:

### أولاً : المراجع العربية

١٠. آل خليفة فاطمة والربيعان عصام (٢٠٠٠) قياس إدراك المديرين للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت المجلة العربية للعلوم الإدارية الكويت، العدد الأول: ٢٩، ٥٣
١١. إبراهيم يحيى (٢٠٠١) استراتيجيات النجاح وأسرار التميز القاهرة: دار وائل للنشر والتوزيع، مصر.
١٢. آل الشيخ عبد المجيد بن حسن (٢٠٠٤)، "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في إدارة جوازات منطقة الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة الرياض: المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
١٣. البستجي، نبيل (٢٠٠١) اتجاهات المديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في الأردن: دراسة استطلاعية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية عمان، الأردن.
١٤. بن عبود، علي أحمد (٢٠٠٣)، إدارة الجودة الشاملة مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي، رسالة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة، القاهرة جمهورية مصر العربية، جامعة عين شمس.
١٥. جودة، محفوظ أحمد (٢٠٠٩)، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
١٦. الحاضر، إبراهيم بن سعد، (٢٠٠١)، مدى فعالية إدارة الجودة الشاملة في مستشفى قوى الأمن بالرياض آراء وتوجهات الهيئة الطبية والإدارية بالمستشفى رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض جامعة نايف للعلوم الأمنية.
١٧. حمود خضير كاظم (٢٠٠٢)، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.
١٨. حمود خضير كاظم وأبو تايه نايف سلطان (٢٠٠١)، متطلبات التأهيل للحصول على شهادة الأيزو (٩٠٠٠)، الطبعة الأولى، عمان: دار اليقظة للطباعة والنشر والتوزيع.
١٩. الخلف عبد الله (١٩٩٧)، ثلوث التميز : تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، مجلة الإدارة العامة الرياض، المجلد (٣٧)، العدد (١).
٢٠. الدرادكة، مأمون والشبلي طارق والحياصات خالد وصبري عزام ويوسف، توفيق عبد الرحيم
٢١. (٢٠٠١)، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
٢٢. درة عبد الباري إبراهيم؛ والصباغ، زهير نعيم (٢٠٠٨)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
٢٣. الزهراني، عبد الله بن فرحان المازني (٢٠٠٤)، مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة البرامج الإعلامية الأمنية دراسة مقارنة بين العاملين على إدارة البرامج الإعلامية الأمنية بوزارتي الداخلية والثقافة والإعلام، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.

٢٤. زين الدين، فريد (١٩٩٦) دراسة تطبيقية لغرض تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إحدى شركات الغزل والنسيج المصرية، منشورات جامعة الزقازيق والقاهرة: ١٨٦٩٣
٢٥. سلامة، أسامة (١٩٩٩)، "إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات الصحية في الأردن: دراسة حالة مستشفى الجامعة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت المفرق الأردن.
٢٦. السويدي، ناصر (٢٠٠٩)، استخدام التحليل العاملي في تحديد عوامل النجاح الحرجة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء المستشفى العسكري في مملكة البحرين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن.
٢٧. البلداوي عبد الحميد عبد المجيد ، إدارة الجودة الشاملة والمعليلية (الموثوقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠٠٧
٢٨. عليّة الحبيب، إدارة الجودة الشاملة المفهوم الاساسيات - شروط التطبيق الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، جامعة مستغانم الجزائر.
٢٩. بن علي الزامل نورة بنت عبد الرحمن ، معايير الجودة في المواقع الدعوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية ١٤٣٤/٤٣٥ لهـ.
٣٠. بن عيشاوي أحمد ، طريقة Six sigma كأداة لتحسين إدارة الجودة الشاملة (TQM)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، محلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد ٠٥/٢٠١٤ (١٧) من كيج نسرین التدريب عن منظور إدارة الجودة الشاملة، وصالة نيل شهادة الماجستير، جامعة الجيللر، ٢٠٠٨/٢٠٠٩
٣١. حميدة عمران، سعدلي فطيمة كثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى دحماني بأولاد موسى سبومرداس ، جامعة أكلبي محند أولحاج للبويرة، العلوم الاقتصادية التحليلية وعلوم التسيير، جامعة البويرة ، الجزائر، ٢٠١١/٢٠١٢
٣٢. الطائي رعد عبد الله و قدارة عيسى ، إدارة الجودة الشاملة، جامعة زرقاء الأهلية، الأردن، ٢٠٠٨.
٣٣. العزاوي محمد عبد الوهاب ، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الإسراء الخاصة الأردن، ٢٠٠٥-٢٠٠٤
٣٤. العشلشي مصطفى، إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتفاق وتحديات، وصالة شهادة الماجستير، جامعة تلمسان الجزائر، ٢٠١٠-٢٠١١
٣٥. السعود يبيع ، متطلبات إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية، دراسة حالة بنك البركة، جامعة بسكرة ٢٠١٤ / ٢٠١٣، الجزائر ،
٣٦. مهري يدوية و عبال ملكية ومسعود بهاوي ، متطلبات نظام المعلومات المجلسية في تحقيق الإطار المتكامل الإدارة الجودة الشاملة قسم المالية والمحاسبة ، تدقيق محاسبي جامعة الوادي ، الجزائر، ٢٠١٦/٢٠١٧
٣٧. تويوة زينب وناني مريم ومولاتي قمره ، أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية، قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال جامعة الوادي ، الجزائر، ٢٠١٨/٢٠١٧.

## المراجع الأجنبية:

- Amar, Kifayah & Zain, Zuraidah Mohd, (2001), "Barriers in the implementation of total quality management in Indonesian manufacturing organizations ", Journal teknik industrial, Vol. 3, No. 2, December: 72 – 79 .
- Antony, Jiju; Leung, Kevin; Knowles, Graeme; Gosh, Sid, (2002), "Critical success factors of TQM implementation in Hong Kong industries ",International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 19, No .
- :٥٠١ – ٥٦٦ .
- Givan, Rebecca Kolins, (2005), “Seeing stars: human resources performance indicators in the National Health Service”, Personnel Review ,Vol. 34 Issue 6: 634-647 .
- Baidoun, Samir, (2003), "An empirical Study of Critical factors of TQM in Palestinian organizations", Logistics Information Management, Vol.16 ,No.2:156 – 171 .
- Besterfield, D. H, (2003), “Total Quality Management”, 3rd Ed, Pearson Education International, Prentice-Hall .
- Claver, Enrique; Tarl, José Juan & Molina, José Francisco, (2003)" ,Critical factors and results of quality management: an empirical study", Total quality Management, Vol. 14, No. 1: 91-118 .
- Dayton, Nick A., (2001), "Total quality management critical success factors, a comparison: The UK versus the USA", Total quality Management ,Vol. 12, No. 3: 293 – 298 .
- Fisher, Joseph G.; Maines, Laureen A.; Pfeffer, Sean A.; Sprinkle, Geoffrey B, (2005), “An Experimental Investigation of Employer Discretion in
- Daniel Duret Maurice Pillet, Qualité EN PRODUCTION, De l'ISO 9000 à Six Sigma, France, 2015.

- David Hoyle, ISO 9000 Quality Systems Handbook, Fourth Edition, Completely revised in response to ISO 9000:2000, 2001.
- International Organization for Standardization, Quality management Principles, ISO Central Secretariat, Switzerland, 2015.
- ISO 9000, Quality management systems – fundamentals and vocabulary.
- Joseph M. Juran and A. Blanton Godfrey, JURAN'S QUALITY HANDBOOK, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 5th ed, 1998.
- Maria Popescu, Lidia Mandru, Quality Management and ISO 9001
- Requirements, , Eugenia Gogoncea, Shaker Verlag, Aachen, 2017.
- Quality management Principles, ISO QUALITY, Chemin de Blandonnet - Switzerland, 2015.

ملحق (١)

| المتغير                                              | الأبعاد          | عدد<br>الأسئلة | المصدر                                                                                                |
|------------------------------------------------------|------------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المتغير المستقل: تطبيق<br>مبادئ إدارة الجودة الشاملة |                  |                |                                                                                                       |
|                                                      | تطبيق<br>المبادئ | ٩ فقرات        | (الحاضر ، ٢٠٠١) بعنوان مدى فعالية إدارة الجودة<br>الشاملة في مستشفى قوى الأمن بالرياض                 |
| المتغير الوسيط: تحليل<br>قدرات المؤسسة               |                  |                |                                                                                                       |
|                                                      | القدرات          | ٦ فقرات        | العميره (٢٠٠٣) بعنوان علاقة الجودة الشاملة<br>بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي من وجهة نظر<br>العاملين |
| المتغير التابع<br>صعوبات ومعوقات تطبيق<br>المبادئ    |                  |                |                                                                                                       |
|                                                      | الصعوبات         | ١٣ فقره        | الزهراني (٢٠٠٤) بعنوان مدى امكانية تطبيق إدارة<br>الجودة الشاملة على إدارة البرامج الإعلامية الأمنية  |

جدول (١٠)

## ملحق (٢)

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذة/ة الفاضل / ..... تحية طيبة

يهدف الباحث القيام بدراسة بعنوان " مدى التزام الشركات بتطبيق ادارة الجودة الشاملة :

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في مجال البحث العلمي، فإن الباحث يتوجه إليكم راجياً تحكيم هذه الاستبانة وبيان آرائكم السديدة ومقترحاتكم في صدق وصلاحيه فقراتها لقياس أثر المتغيرات فيها. وإذا كانت الفقرة صالحة للقياس أرجو منكم وضع إشارة (٧) في المكان المخصص للصلاحيه،

**أولاً : الجنس**

- ذكر ( )
- أنثى ( )

**ثانياً : العمر**

- من ٢٠ - ٢٩ ( )
- من ٣٠ - ٢٩ ( )
- من ٤٠ - ٤٩ ( )
- من ٥٠ - فأكثر ( )

**ثالثاً : سنوات الخبرة**

- أقل من ٥ سنوات ( )
- من ٥ - ٩ سنوات ( )
- من ١٠ سنوات فأكثر ( )

## تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

| محايد | غير موافق | موافق | الفقرة                                    |
|-------|-----------|-------|-------------------------------------------|
|       |           |       | تطبيق المبادئ                             |
|       |           |       | تلبية رغبات الزبائن                       |
|       |           |       | اهتمام المؤسسة برضا الموظفين              |
|       |           |       | قيادة الإدارة العليا للموظفين             |
|       |           |       | العلاقة بين الإدارة والموظفين             |
|       |           |       | المراجعة المستمرة لتحسين الأنشطة والخدمات |
|       |           |       | تقييم كل نشاط لتجنب السلبيات              |
|       |           |       | جمع البيانات والإحصائيات المهمة           |
|       |           |       | اتخاذ القرارات بناء على معطيات دقيقة      |
|       |           |       | تشجيع الموظفين على تقديم مقترحات الحلول   |

## تحليل قدرات المؤسسة

| محايد | غير موافق | موافق | الفقرة                                           |
|-------|-----------|-------|--------------------------------------------------|
|       |           |       | القدرات                                          |
|       |           |       | تعزيز قدرات ومواهب الموظفين                      |
|       |           |       | تنسيق الأنشطة بين جميع المصالح                   |
|       |           |       | وجود نظام إداري يسهل الترابط بين الوظائف         |
|       |           |       | امتلاك شبكة علاقات خارجية متنوعة                 |
|       |           |       | إدارة العلاقات بشكل فعال لتحقيق المصالح المشتركة |

## صعوبات ومعوقات تطبيق المبادئ

| الفقرة                                                                                                | موافق | غير موافق | محايد |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------|-------|
| <b>الصعوبات</b>                                                                                       |       |           |       |
| عدم الاهتمام بطلبات ورغبات الزبائن                                                                    |       |           |       |
| تجاهل رضا الموظفين واستقرارهم                                                                         |       |           |       |
| ضعف العلاقة بين الأفراد والنظام والإدارة                                                              |       |           |       |
| عدم وجود سجلات لرفع انشغالات الموظفين للإدارة العليا                                                  |       |           |       |
| عدم وجود تحسين بيئي للعمال بتوفير كافة الخدمات                                                        |       |           |       |
| عدم استخدام معايير الأداء لتقويم سير العمل وأداء العاملين                                             |       |           |       |
| عدم اعتماد الإدارة على المقاييس اللازمة التي يحتاج إليها الموظف لإنجاز كل مهمة لقياس الجودة ومراقبتها |       |           |       |
| عدم استخدام المؤسسة أدوات الجودة وأساليبها لحل المشكلات                                               |       |           |       |
| عدم وجود تعاون لتنفيذ الأعمال التي تركز على مواهب وقدرات عمال الإدارة لتحسين الجودة                   |       |           |       |
| عدم توفير دورات تدريبية متخصصة للعاملين في المستويات التنظيمية المختلفة                               |       |           |       |
| عدم وجود إحساس فعلي والشعور بالمسؤولية لدى العاملين                                                   |       |           |       |
| غياب نظام واضح ينسق بين مختلف الأنشطة بالمؤسسة                                                        |       |           |       |
| عدم امتلاك المؤسسة إحصائيات تضبط علاقاتها مع البيئة الخارجية                                          |       |           |       |

رابط الاستبانة

<https://docs.google.com/forms/d/1tRpMH2BtYqQgRt1zw4BqxgnWZs1EheXhiDwTltRxCXU/edit>