

## مدى التزام الشركات بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في السعودية

اسم الطالب

اكرم مصطفى 2021204759

مشروع تخرج -2

كلية الإدارة – جامعة ميداووشن

اشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميداووشن

الفصل الدراسي الثاني - 2024

| رقم الصفحة | عنوان الشكل                              | رقم الشكل |
|------------|------------------------------------------|-----------|
| ٧          | متغيرات الدراسة                          | ١         |
| ٨          | نموذج البحث                              | ٢         |
| ٩          | منهج الدراسة ,البصلة , المصدر (الطالب )  | ٣         |
| ١٠         | منهج الدراسة , المصدر ( الطالب )         | ٤         |
| ٢١         | عجلة الجودة الشاملة المركزة على المستهلك | ٥         |
| ٢٤         | نظام التحسين المستمر                     | ٦         |
| ٢٧         | نموذج منهج إدارة العملية                 | ٧         |

| رقم الصفحة | عنوان الجدول                | رقم الجدول |
|------------|-----------------------------|------------|
| ٢٠         | مفاهيم الجودة في نظر روادها | ١          |

## الفهرس

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| ١ الفصل الأول: الاطار العام للدراسة.....                       | ٢  |
| ١,١ المقدمة.....                                               | ٣  |
| ١,٢ مشكلة البحث.....                                           | ٤  |
| ١.٣ أهمية الدراسة.....                                         | ٤  |
| ١.٣.١ أهمية نظرية.....                                         | ٥  |
| ١.٣.٢ أهمية تطبيقية.....                                       | ٥  |
| ١,٤ اسئلة الدراسة.....                                         | ٦  |
| ١,٥ أهداف الدراسة.....                                         | ٦  |
| ١.٦ فرضيات الدراسة.....                                        | ٧  |
| ١,٧ ادوات الدراسة.....                                         | ٧  |
| ١,٨ متغيرات الدراسة.....                                       | ٨  |
| ١.٧ نموذج الدراسة.....                                         | ٩  |
| ١,٨ مكان الدراسة.....                                          | ٩  |
| ١.٩ منهجية البحث.....                                          | ١٠ |
| ١.١٠ الدراسات السابقة.....                                     | ١٠ |
| ١.١١ المخطط المقترح.....                                       | ١٥ |
| ٢ الفصل الثاني: الاطار النظري.....                             | ١٦ |
| ٢.١ المبحث الأول: إدارة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة..... | ١٨ |
| ٢,١,١ المطلب الأول: نشأة وتعريفات الجودة.....                  | ١٥ |
| ٢,١,٢ المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.....           | ٣٣ |
| ٢,١,٣ المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....     | ٣٥ |
| ٣,٥ الخاتمة.....                                               | ٣٨ |
| ٣,٦ المراجع.....                                               | ٤٠ |
| ٣,٦ الملحقات.....                                              | ٤٦ |

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

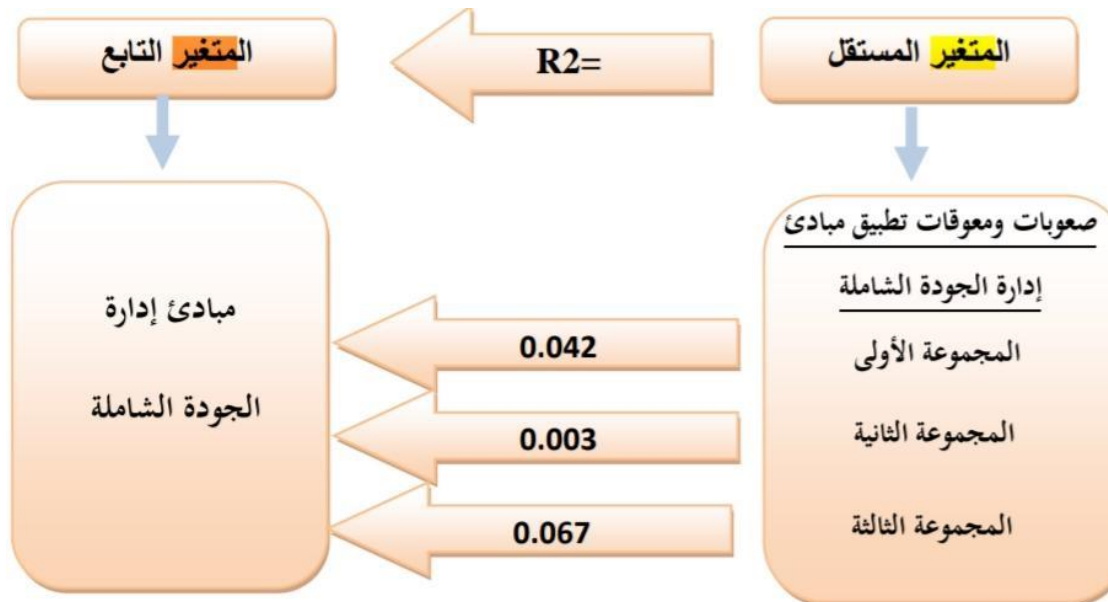
تتألف هذه الدراسة من جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي، ففي الجانب النظري سيتم التطرق إلى معظم الأفكار العلمية ذات العلاقة بالموضوع، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي، بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات.

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،

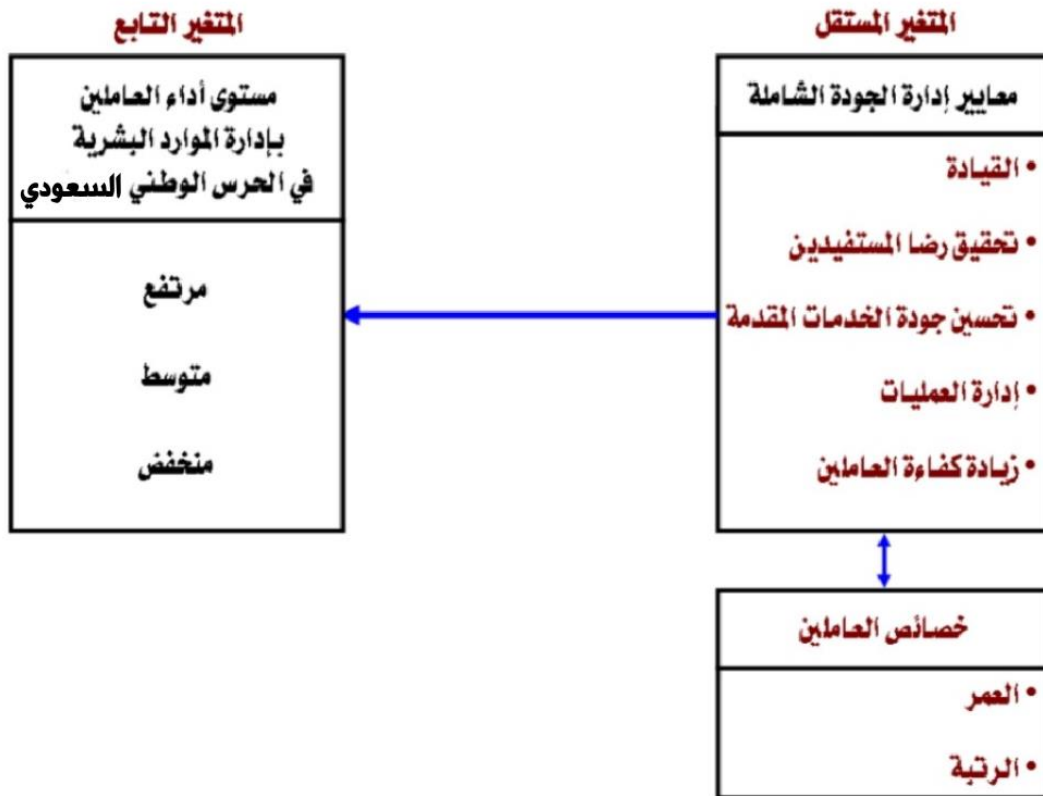
### متغيرات الدراسة



الشكل (١)

## نموذج البحث:

الشكل (٢)



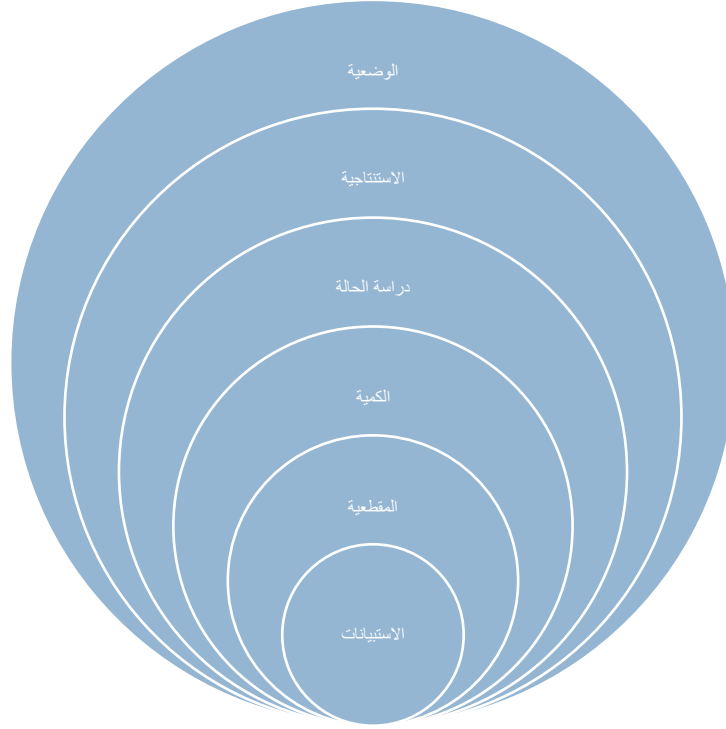
## حدود الدراسة ( الاطار المكاني والزمني)

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 الفضل النظري، واعتمدنا على المنهج التحليلي في معالجة الفصل التطبيقي.



الشكل (٣)



الشكل (٤)

- 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 معنوياً 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 ومتميزا 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 المقدم التطرق فيه إلى نشأة الجودة، تعريف الجودة، تعريف إدارة الجودة الشاملة مثمفي 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 يعاش 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 جلب النفس البشرية إلى الميل للحيد من الطعام ، ولم يقتصر الاهتمام البشري على جودة المأكّل والمشرب فحسب بل تعداه إلى جودة للمواد التي يستخدمها كاللباس مثلاً. فمفهوم الحود قليل بجديد ، لكن الجليد في الأمر هو الاتجاه المتوليد 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 المقبسباب إدارة الجودة الشاملة. وقد انتشر نظام الجودة الشاملة بالولايات المتحدة الأمريكية من قبل علماء الإدارة والإحصاء والعلوم الهندسية في منتصف ولقد نادي "إيشيكواو"<sup>3</sup> 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 Review Business Harvard<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: تعريف الجودة

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

### أ. المعنى اللغوي والاصطلاحي للجودة

(١) لغوياً: إن أول ما يتبادر إلى الذهن عند محاولة تعريف مفهوم ما هو اللحوميل للقواميس والمعاجم، وهذا 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.

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

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

<sup>2</sup> مدحت 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 الحبيبة 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

(٢) اصطلاحاً: إن مصطلح الجودة<sup>٤</sup> هو بالأساس مصطلح اقتصادي ظهر بناء على التنافس الصناعي والتكنولوجي بين الدول الصناعية المتقدمة، بهدف مراقبة جودة الانتاج وكسب الثقة السوق والمشتري،<sup>٥</sup> وتعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديماً 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 عملاً أن يتقنه" صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم.<sup>٦</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>١</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 حاضراً ومستقبلاً .<sup>٢</sup>

**فيغنهايم** : عرف الجودة بأنها " الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة حراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون<sup>٣</sup>

## د. تعريف الجودة عند بعض المفكرين العرب

- السلمي شبيري الجودة بأنها تعنى مجموعة الخصائص والصفات للسلعة أو الخدمة التي ستؤدي قدرتها على تحقيق الرغبات.

<sup>١</sup> مدحت محمد أبو النصر ، نفس المرجع السابق، ص ٢٥-٢٦-٢٧  
<sup>٢</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>٣</sup> محمد عبد الوهاب العراوي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الإسراء الخاصة الأردن ٢٠٠٤ ٢٠٠٥، ص ٧  
<sup>٤</sup> عليّة الحبيب، مرجع سبق ذكره ص ١١-١٢

- سيد مصطفى عرفها بأنهل 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 الخدمات المصاحبة إن تطلب الأمر، بما يتوافق وحلجات وتوقعات العملاء حاليًا ومستقبلاً.
- عقيلي: ينظر للجودة من خلال الربط بين إشباع حاجات ورغبات المستعملين وضرورة إستيفاء المنتج أو الخدمة المواصفات معدة مسبقاً.<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) عيقت 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 التالي 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>Confomance 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.

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

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

## المبدأ ٠١ 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 سلع 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.

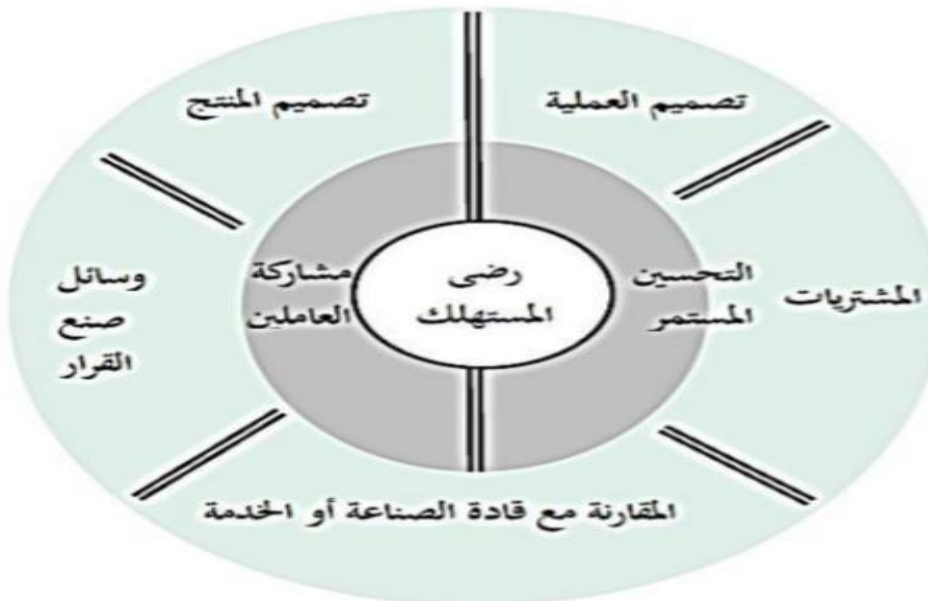
ميعرف ( Kotler ) العميل بلله أكثر العناصر أهمية لأي منظمة ، وهو الشخص الذي يحمل لنا احتياجلته التي يحب على المنظمة أن تتعلم معها بصورة مفيد قله ولها. ويشير إلى أن العميل غير معتمد على المنظم قبل هي.

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 المركزة على المستهلك



الشكل (٥)

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

## المبدأ ٠٢ 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 لإنجاح المبادرة<sup>1</sup> حيث تقع على قيادة المنظمة مسؤولية خلق وحدة الغرض والتوجه الكلي للمنظمة، وإيجاد البيئة الداخلية المناسبة للتي تسمح للعاملين بالمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف، والمحافظة على تلك البيئة<sup>2</sup> ومن بعض الفوائد الرئيسية المحتملة عند تطبيق مبدأ القيادة هي:

- 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 ٠٣ التحسين المستمر : "Continuous Improvement"

بشكل عبدأ التحسين المستمر أسلماً مهماً تميزت به فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أنماط العمل السابقة فهي الأنشطة المعتمدة في المنظمة لزيادة كفاءة وفعالية عمليات الجودة لأجل تقديم منافع إضافية إلى المنظمة وعملائها . ولا يتحقق تحسين الجودة إلا بمأسسة العناية بالجودة أي عندما تصبح الجودة جزءاً من للقرارات اليومية بمعنى :

<sup>1</sup> إدارة الجودة الشاملة محطة تخصص إدارة مكتبية، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الإدارة العامة لتصميم 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

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 حافزاً لدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم بجودة عالية ،

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

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

حيث بعد التحسين ضرورياً 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>.

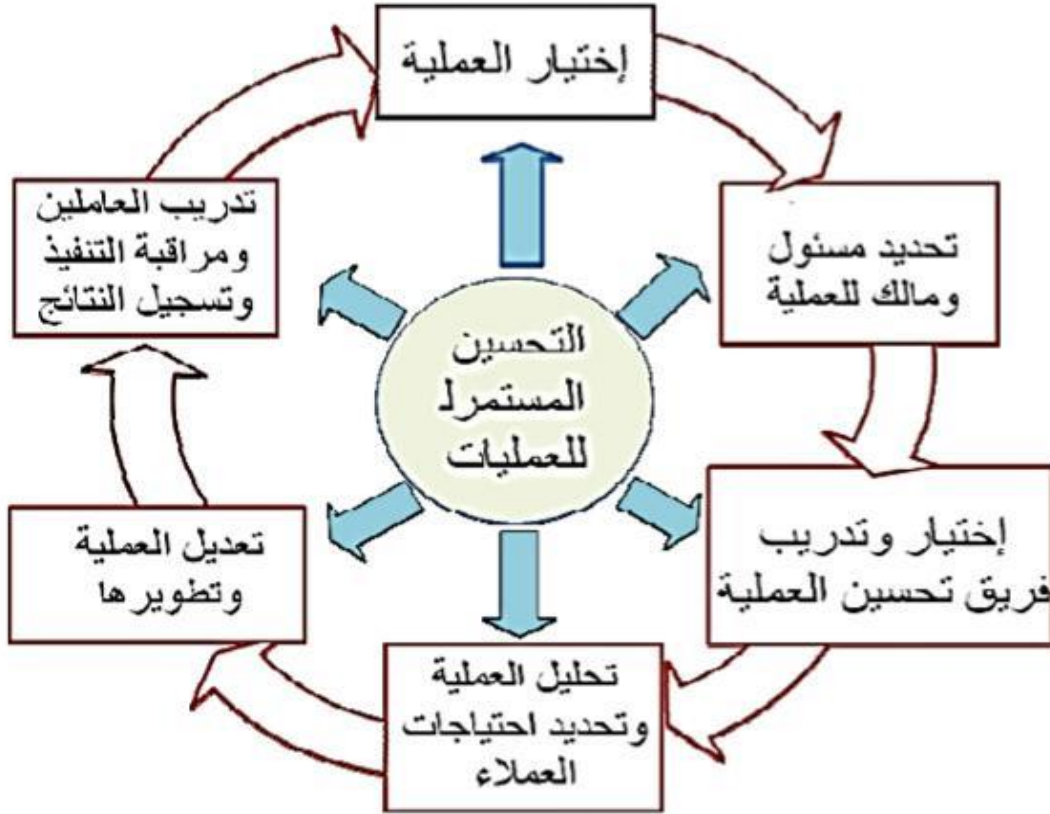
ومن بين بعض الإجراءات التي يمكن اتخاذها في مبدأ التحسين المستمر ألا وهي:

- 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.

---

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

والشكل التالي يوضح خطوات التحسين المستمرة  
نظام التحسين المستمر



الشكل (٦)

المصدر: إدارة الجودة الشاملة مجلة تخصص إدارة مكتبية، مرجع سبق ذكره ، ص ٧٧.

#### 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 للعاملين وتشجيع مشاركتهم باعتبارهم مصدرا للأفكار الخاصة بتحسين الجودة وخدمة العملاء ، وتتم المشاركة من خلال تمكين العاملين من المشاركة بشكل أساسي مع الإدارة في العملية الإبداعية 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 المنظمة.
- 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 ملئتم 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 الملتقي ستؤدي إلى انحرافات بهدف تحسين إمكانيات العملية .

ويقصد به تقليل للتألف و تحسين العمليات الداخلية للإنتاج مما يتوافق مع المواصفات المعدة مسبقا وذلك لأجل 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

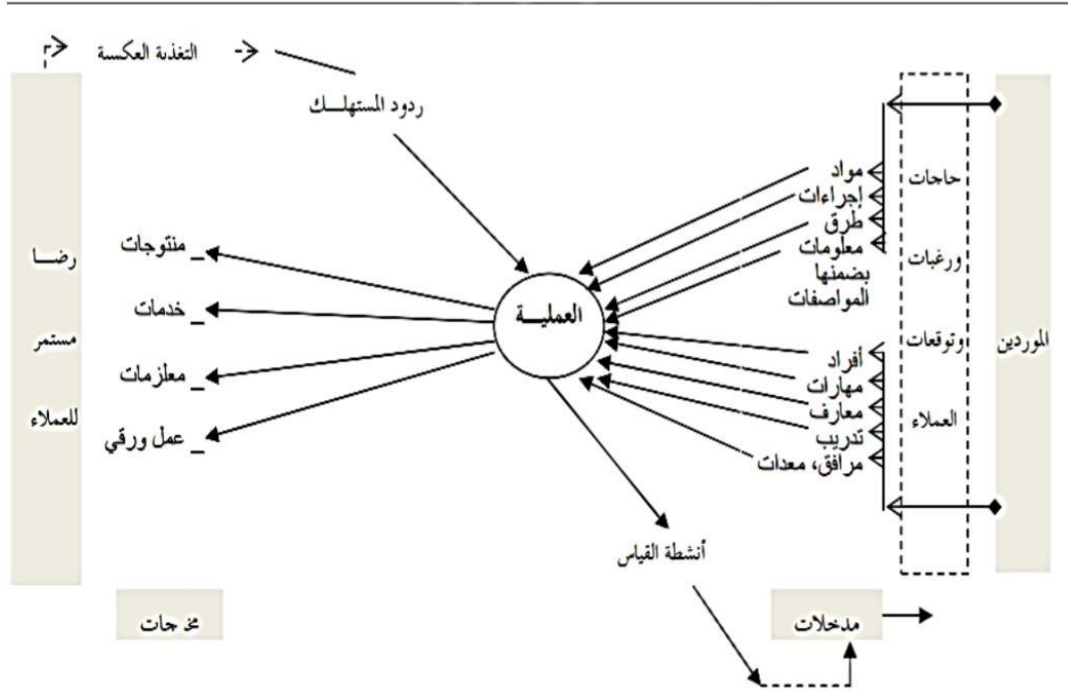
ومن بين بعض الإجراءات التي يمكن اتخاذها في مبدأ مدخل العملية تتمثل في:

- 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



الشكل (٧)

المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٣

### إدارة العلاقات تبادل 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 المهتمة بهل من خلال الإستجابة للفرص والمعوقات المتعلقة بكل طرف معني.
- الفهم المشترك للأهداف والقيم بين الأطراف المعنية.
- زيادة للقدرة على خلق قيمة للأطراف المهتمة 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 المهتمة ، 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 المؤلفة 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 الصفريّة مرحلة الإعداد:

تتعلق هذه المرحلة بتحضير الأوضاع وإعدادها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تركز أساساً على القيام بالنشاطات 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 عادةً عليه بواسطه 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 مسبقا.
- صياغة الرؤية القيادية والتي 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 مسؤولا 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 سلفا.

### 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 يجب أن يتمتع بالخبرة والدولية اللازمة والكافية 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، وللأسف يعتبرها البدلية الحقيقية لترجمة متطلبات

TQM

## الخاتمة

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

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

٢. 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.

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

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

٥. 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.

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

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

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

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

٥. 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.

## المراجع:

### أولاً : المراجع العربية

٦. 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
٧. إبراهيم يحيى (٢٠٠١) استراتيجيات النجاح وأسرار التميز القاهرة: دار وائل للنشر والتوزيع، مصر.
٨. 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.
٩. 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.
١٠. 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.
١١. جودة، محفوظ أحمد (٢٠٠٩)، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
١٢. الحاضر، ابراهيم 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.
١٣. حمود خضير كاظم (٢٠٠٢)، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.
١٤. حمود خضير كاظم وأبو تابه نايف سلطان (٢٠٠١)، متطلبات التأهيل للحصول على شهادة الأيزو (٩٠٠٠)، الطبعة الأولى، عمان: دار اليقظة للطباعة والنشر والتوزيع.
١٥. الخلف عبد الله (١٩٩٧)، ثالث التميز : تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، مجلة الإدارة العامة الرياض، المجلد (٣٧)، العدد (١).
١٦. الدرادكة، مأمون والشبلي طارق والحيصات خالد وصبري عزام ويوسف، توفيق عبد الرحيم
١٧. (٢٠٠١)، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
١٨. درة عبد الباري إبراهيم؛ والصباغ، زهير نعيم (٢٠٠٨)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

١٩. 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.
٢٠. زين الدين، فريد (١٩٩٦) دراسة تطبيقية لغرض تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إحدى شركات الغزل والنسيج المصرية، منشورات جامعة الزقازيق والقاهرة: ١٨٦٩٣
٢١. 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.
٢٢. السويدي، ناصر (٢٠٠٩)، استخدام التحليل العامل 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.
٢٣. البلداوي عبد الحميد عبد المجيد ، إدارة الجودة الشاملة والمعلبية (الموثوقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠٠٧
٢٤. عليّة الحبيب، إدارة الجودة الشاملة المفهوم الاساسيات - شروط التطبيق الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، جامعة مستغانم الجزائر.
٢٥. بن علي الزامل نورة بنت عبد الرحمن ، معايير الجودة في المواقع الدعوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية ١٤٣٤/٤٣٥ لهـ.
٢٦. 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 نسرين التدريب عن منظور إدارة الجودة الشاملة، وصالة نيل شهادة الماجستير، جامعة الجيللر، ٢٠٠٨/٢٠٠٩
٢٧. حميدة عمران، سعدلي فطيمة كثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى دحماني بأولاد موسى سبومرداس ، جامعة أكلي محند أولحاج للبويرة، العلوم الاقتصادية التحليلية وعلوم التسيير، جامعة البويرة ، الجزائر، ٢٠١٢/٢٠١١
٢٨. الطائي رعد عبد الله و قدادة عيسى ، إدارة الجودة الشاملة، جامعة زرقاء الأهلية، الأردن، ٢٠٠٨.
٢٩. العزاوي محمد عبد الوهاب ، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الإسراء الخاصة الأردن، ٢٠٠٤-٢٠٠٥
٣٠. العثلاشي مصطفى، إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتفان وتحديات، رسالة شهادة الماجستير، جامعة تلمسان الجزائر، ٢٠١٠-٢٠١١
٣١. السعود يبيع ، متطلبات إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية، دراسة حالة بنك البركة، جامعة بسكرة ٢٠١٤ / ٢٠١٣، الجزائر ،
٣٢. مهري يدوية و عبال ملكية ومسعود بهاي ، متطلبات نظام المعلومات المجلسية في تحقيق الإطار المتكامل الإدارة الجودة الشاملة قسم المالية والمحاسبة ، تدقيق محاسبي جامعة الوادي ، الجزائر، ٢٠١٦/٢٠١٧

٣٣. تويوة زينب وناني مريم ومولاتي قمر ، 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 .
- :٥٥١ – 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.

## الملاحق

### الملحق (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<br>الجودة 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<br>إدارة الجودة الشاملة على إدارة البرامج الإعلامية<br>الأمنية |

## ملحق (٢)

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ/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

| الفقرة                                    | موافق | غير موافق | محايد |
|-------------------------------------------|-------|-----------|-------|
| <b>تطبيق المبادئ</b>                      |       |           |       |
| 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

| الفقرة                                           | موافق | غير موافق | محايد |
|--------------------------------------------------|-------|-----------|-------|
| <b>القدرات</b>                                   |       |           |       |
| 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>