

عنوان البحث

معوقات تطبيق برامج الجودة الشاملة والتطوير المؤسسي في بيئة الأعمال السعودية: دراسة تحليلية

إعداد الطالب/

محمد بن صالح اليامي

إشراف/

د. اسماء ابو عنزه

د. إنجي حسن نشأت

العام الدراسي:

2024

م	الموضوع	رقم الصفحة
1	الشكر والتقدير:	4
2	المستخلص :	5
3	المقدمة :	7-6
4	مشكلة البحث :	8
5	أهداف البحث :	9
6	فروض البحث :	9
7	الأهمية التطبيقية للبحث :	11-10
8	مصادر البيانات :	12
9	المبحث الأول: الإطار النظري :	14-13
10	أولاً: مفهوم الجودة :	15
11	ثانياً: مفهوم التطوير المؤسسي :	18-16
12	ثالثاً: العلاقة بين الجودة والتطوير التنظيمي :	19
13	رابعاً: معوقات إدارة الجودة والتطوير المؤسسي :	21-19
14	الدراسات السابقة :	22
15	الدراسات العربية :	24-22
16	الدراسات الأجنبية :	27-25

28	أدوات البحث :	17
29	ثبات أداة الدراسة :	18
29	عينة البحث :	19
50-30	التحليل الإحصائي للبيانات :	20
54-51	النتائج :	21
55	التوصيات :	22
58-56	المراجع العربية :	24
61-59	المراجع الاجنبية :	25
69-62	الملاحق (الاستبيانات)	26
70	الخاتمة :	27

الشكر والتقدير:

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أقف اليوم بين أيديكم، وفي قلبي شعور بالامتنان والفرح، لأتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في مساعدتي على الوصول إلى هذه المرحلة.

أولاً وأهمًا، أشكر الله تعالى الذي وفقني وسهل لي الطريق، وألهمني الصبر والاجتهاد. إنه لمنّة عظيمة أن أكون قد تمكنت من إكمال هذه الرحلة العلمية، ولا يسعني إلا أن أردد الشكر له سبحانه وتعالى.

ثانيًا، أتوجه بخالص الشكر والامتنان إلى والدي الكريمين، اللذين كانا لي سندًا و عونًا في كل خطوة من خطوات حياتي. بفضل دعائهما وتشجيعهما المستمر، استطعت أن أتخطى كل الصعاب وأحقق هذا الإنجاز. كما لا أنسى أن أتقدم بالشكر الجزيل للمهمني ومحفزي على العطاء زوجتي الغالية، وأبنائي الأحياء على دعمهم الدائم وتشجيعهم لي بشكل مستمر.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتورة الفاضلة/ أسماء أبو عنزة، التي كانت لي بمثابة المشرف والمعلم. لقد كانت موجهاً وإرشاداً لي طوال فترة إعداد الرسالة، وكانت نصائحها القيمة وتوجيهاتها السديدة أساساً في نجاحي.

ولا أنسى أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتورة الفاضلة/ إنجي حسن نشأت، المشرف الثاني وعضو لجنة البحث العلمي الذين خصصوا من وقتهم الثمين في المراجعة وتقديم ملاحظاتهم القيمة. لقد كانت مشاركتهم العلمية دافعاً لي لتطوير عملي البحثي.

وأخيراً، أتوجه بالشكر إلى جميع أفراد عينة الدراسة، الذين استجابوا لدعوتي للمشاركة في هذه الدراسة وتعاونوا معي بكل إخلاص. بفضل جهودهم، تمكنت من جمع البيانات اللازمة لإكمال رسالتي.

أسأل الله تعالى أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتي، وأن يوفقني لما فيه الخير.

المستخلص:

يهدف البحث إلى التعرف على معوقات تنفيذ وتطبيق برامج الجودة والتطوير المؤسسي داخل المنشآت السعودية، ونشر ثقافة التميز. حيث إنها هي المحصلة الكلية للطريقة المتطورة التي يفكر بها معظم العاملين في المؤسسات أو يتصرفون بها لتحقيق أهداف المؤسسة، وكذلك حيال متلقي الخدمة والموردين، وأيضا الخدمات المقدمة، وبالنسبة للمؤسسة وللمجتمع وكافة الجهات. كما يعتبر تطوير الثقافة التنظيمية لتجسيد التميز ضرورة أساسية لتعزيز قيمة المؤسسة وأثرها الإيجابي على المستفيدين والشركاء. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها؛ من خلال استمارة الاستبيان باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وقد توصل الباحث إلى أن نجاح المؤسسات والمنشآت السعودية بتطبيق وتنفيذ برامج الجودة والتطوير المؤسسي- يرجع إلى الاهتمام بالتحديات والمعوقات المتوقعة أثناء التطبيق .

كما أن هناك بعض الصعوبات والمعوقات الكثيرة ظهرت أثناء التنفيذ منها: عدم وجود تقبل وحماس لدى العاملين ، والافتقار إلى الالتزام على المستوى التنفيذي، عدم التركيز الكافي على التغيير الحاصل في أساليب الأعمال، وضعف التواصل، والاستراتيجية غير الملائمة، وعدم كفاية البيانات، وقلة الموارد.

من ناحية أخرى، قد تغلبت المنشآت الحاصلة على إحدى شهادات الجودة على المعوقات أثناء تطبيق وتنفيذ أحد برامج الجودة.

وأن عدم تدخل المؤسسة في تحفيز وتأهيل العاملين يمثل أحد المعوقات المحتملة أثناء التنفيذ لب برامج الجودة والتطوير المؤسسي، كما أنه من المناسب وجود استشاريين من داخل المؤسسة أو من خارجها عند تنفيذ وتطبيق برامج الجودة والتطوير المؤسسي؛ للتقليل من المعوقات. وأن وضوح الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية يعمل على نجاح تنفيذ وتطبيق برامج الجودة والتطوير المؤسسي .

وقد قدم الباحث عدة مقترحات، منها: الاهتمام القيادي بأن تكون للجودة مكان في الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمنشآت الأعمال. وضرورة وضع نظام للحوافز والمكافآت وتقدير العاملين والرؤساء، وذلك لإنجاح تطبيق الجودة والتطوير المؤسسي وذلك بالتشجيع نحو تطبيق الجودة.

الكلمات الدالة: الجودة الشاملة، برامج الجودة، التطوير التنظيمي، التطوير المؤسسي، منشآت الأعمال، ثقافة التميز، تحسين الأداء.

المقدمة :

في القرن الحادي والعشرين، يعتبر التغيير هو السمة الوحيدة الثابتة، ويترتب على كافة المؤسسات بمختلف أنواعها أن تواصل الإبداع والتحسين؛ للتمكن من مواجهة التحديات المتغيرة على الدوام، وانتهاز الفرص متعددة الأوجه. وبعبارة ذلك، فإن الرضى بما هو قائم يعتبر خسارة تنافسية. وفي إطار مجابهة المؤسسات للتحديات العالمية- فإن الإنجازات الفردية سرعان ما يتم تهميشها إذا لم يرافقها إطاراً مؤسسيّاً للإبداع الدائم والتعلم والتطور والتحسين المستمر. وبينما يعتبر القادة محركين فاعلين لعملية التغيير، إلا أنهم لا يستطيعون بمفردهم إحداث التحول المستمر الضروري لتحقيق التنمية المستدامة. وإذا ما أريد للتنافسية الوطنية المتزايدة أن ترسخ جذورها بشكل مستدام؛ فإن ثمة حاجة إلى إجراء تحسينات على كافة المستويات وفي مختلف الأوقات.

إن نجاح وفعالية عملية التطوير التنظيمي تستند على المداخل المرتكزة على جودة حياة العمل، كمفهوم تطبيقات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية التي تنطلق من فكرة مفادها: إن التطوير في برامج أية مؤسسة (خدمية، تجارية، صناعية) - لابد وأن يستند على التوافق بين استراتيجيات ونشاطات إدارة الموارد البشرية استراتيجيات المؤسسة، فلا يمكن أن تتبنى المؤسسة استراتيجيات الإبداع مثلاً ما لم تبدأ بتطوير قدرات ومهارات مواردها البشرية وتصميم أنظمة حوافز مساندة على عملية المهارات التطويرية والأداء¹ وبناء هيكل تنظيمي مرن أي مناخ تنظيمي إنساني .

أصبحت الجودة اليوم تشكل سلاحاً تنافسياً ما لا يمكن لأي شركة مؤسسة معاصرة أن تواجه التحديات التي يفرضها تيار (العولمة) دون أن تتسلح به، وسواء أكانت تلك المؤسسة شركة إنتاجية أم مؤسسة خدماتية أم حتى منظمة غير ربحية- فإنه يتحتم عليها الاهتمام بموضوع الجودة بأن تضعه في سلم أولوياتها من الصمود في وجه المنافسة العالمية التي تزداد يوماً بعد يوم، بفعل حرية التجارة العالمية، وتنا¹مي قوة الشركات متعددة الجنسيات²

إن البحث عن جودة العمل لم يكن وليد وقت معين أو فترة زمنية معينة بل هو نشاط مستمر، وأساس لتصرفات وأداء الأفراد والجماعات، ولقد تطورت عملية البحث عن الجودة تماشياً، والظروف المستجدة والحاجيات المتغيرة.

مشكلة البحث :

المرحلة التي يمر بها العالم تتميز بتغيرات جذرية في جميع المستويات، وقد حمل معه الكثير من المفاهيم الجديدة كالعولمة، ومنظمة التجارة العالمية والتحول نحو اقتصاد السوق وما واكبه من تطورات على الصعيد العملي والتقني وثورة المعلومات والاتصالات- مما تولد عنه اشتداد المنافسة واعتبار الميزة التنافسية معيارا للنجاح يجب العمل على تحقيقه خاصة، وأن منهج ونظام الجودة والتطوير أصبح له بعدا عالميا، مما فرض متطلبات جديدة يجب أخذها بعين الاعتبار، هذا مما دفع إلى ضرورة تبني المملكة العربية السعودية لإدارة الجودة فهي ضرورة لمواجهة ومواكبة عملية الاندماج وبالتالي المحافظة على البقاء. وأن تقوم بوقفه تشخيصية تحدد من خلالها نقاط القوة ومواطن الضعف في نسيج قطاع أعمالها. وإلى جانب العولمة والتطور السريع في نظم إدارة المؤسسات، هناك تحدي آخر بضرورة الأخذ بمبادئ حوكمة المؤسسات، حيث تتطلب الحاكمية الهادفة إلى تحقيق النتائج من المؤسسات مع التركيز على تحقيق أهداف ملموسة. وهي تعنى بتحسين الأداء المؤسسي وتقليل التكاليف، وتتطلب فهم الواضحة الرسالة المؤسسية، ورؤيتها وقيمتها، وتوحيد أهدافها، والاستفادة القصوى من الموارد لتحقيق الأهداف المعلنة وترجمة الرؤية إلى حقيقة واقعية.

ومشكلة البحث الرئيسية تتمحور في "وجود معوقات تعمل على عدم فاعلية برامج الجودة والتطوير المؤسسي، وعدم وجود ثقافة التميز لدى المديرين والإداريين والعاملين والقائمين على مؤسسات الأعمال السعودية" وهذا ما سوف يتناوله الباحث بالتركيز على الجانب التحليلي الميداني لموضوع البحث.

٢- أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وهي:

1/2 التعرف على معوقات تنفيذ وتطبيق برامج الجودة والتطوير المؤسسي داخل المنشآت السعودية.

2/2 رصد واقع تطبيق برامج الجودة والتطوير المؤسسي بالمنشآت السعودية.

3/2 تقديم مقترحات تساهم في توجيه المنشآت السعودية لمواجهة الصعوبات والمعوقات عند تطبيق وتنفيذ برامج الجودة والتطوير المؤسسي بها .

٣- فروض البحث:

يقوم البحث - في ضوء الدراسات السابقة، وتحديد مشكلة البحث- على الفرض الرئيس التالي: "كلما قل الاهتمام بالتحديات والمعوقات المتوقعة أثناء تطبيق وتنفيذ برامج الجودة والتطوير المؤسسي؛ ازد فشل المؤسسات والمنشآت السعودية أثناء التطبيق". ويتفرع من الفرض الرئيس عدة فروض، وهي:

1/3 " كلما ازدت التحديات التي تظهر أثناء التنفيذ لبرامج الجودة والتطوير المؤسسي ازدت صعوبة تطبيق وتنفيذ تلك البرامج".

2/3 " كلما ازد سعي المنشآت للحصول على إحدى شهادات الجودة ازدت قدرتها في التغلب على المعوقات التي تظهر أثناء تطبيق وتنفيذ أحد برامج الجودة".

3/3 هناك علاقة إيجابية بين تدخل المؤسسة في تحفيز وتأهيل العاملين، وبين التعامل مع المعوقات المحتملة أثناء التنفيذ لبرامج الجودة والتطوير المؤسسي.

4/3 هناك علاقة إيجابية بين ضرورة وجود استشاريين من داخل المؤسسة أو من خارجها عند تنفيذ وتطبيق برامج الجودة والتطوير المؤسسي، وبين التقليل من المعوقات.

5/3 كلما وضحت الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية، تزد نسبة النجاح في تنفيذ وتطبيق برامج الجودة والتطوير المؤسسي.

4- الأهمية التطبيقية للبحث

1/4 تسجل آخر ما توصل إليه الفكر الإنساني في مجال الجودة والتطوير المؤسسي.

2/4 نشر الوعي بطرق قياس فاعلية تطبيق وتنفيذ برامج الجودة والتطوير المؤسسي.

3/4 تقدم أداة (استبانة) يمكن استخدامها لمجالات ومناطق عربية أخرى مختلفة، في قياس المعوقات ومدى النجاح في تطبيق وتنفيذ برامج الجودة والتطوير المؤسسي.

4/4 تقدم معلومات عن أهم المعوقات التي قابلت المؤسسات السعودية أثناء تطبيق وتنفيذ برامج الجودة والتطوير المؤسسي، تكون مرشداً لمؤسسات ومنظمات أخرى داخلية وخارجية على وشك البدء في تطبيق وتنفيذ برامج الجودة والتطوير المؤسسي. 5- مجتمع وعينة البحث نظار لكبر حجم المجتمع الأصلي للبحث، والذي يشمل على كافة القطاعات المنتجة بالمملكة - يقتصر مجتمع البحث على عينة طبقية عشوائية، حيث تم التركيز على المنشآت السعودية الكبيرة والمتوسطة بالمنطقة الغربية وتحديدًا محافظة جدة.

وقد تم اختيار تلك العينة لعدة أسباب، منها: أنها تتوافر بها تنوعٌ لكافة الأنشطة الإنتاجية والخدمية والتجارية، وتمثل مركزاً تجارياً على بوابة البحر الأحمر للمملكة العربية السعودية، وخاصة أن الباحث متواجد في هذه المنطقة؛ مما يُسهِّل عليه مهمة الدراسة الميدانية.

كما يجب الإشارة بأن التنوع في مفردات نشاط عينة البحث مقصود من قبل الباحث وذلك لتحقيق الهدف الرئيس من البحث وهو تحديد معوقات تطبيق برامج الجودة في المنشآت السعودية المتنوعة الأعمال؛ من خلال دراسة ميدانية تطبيقية واسعة ومتعمقة على المستوى الكلي للنشاط والجزئي للمنشأة والإدارات المسؤولة عن تطبيق برامج الجودة لتحقيق الهدف من هذا البحث .

واشتمل مجتمع البحث على عينة عددها (66) شركة، وقد استجاب عدد (50) شركة للمشاركة، متنوعة النشاط، حيث تم التركيز على العاملين في مجال الجودة أو المهتمين بها، وجاء توزيعها بحسب مجال العمل على النحو التالي: في المجال الصناعي كأعلى نسبة (52%) من مفردات العينة، ويلها التجارة بنسبة (20%)، ويلها الخدمات بنسبة (16%)، ويلها التعليم بنسبة (8%)، ثم الخدمات المصرفية بنسبة (4%)، (، وإجمالي (1272) استمارة- تم تحليلها بحسب المستويات الإدارية المعنية بموضوع الدراسة

ويلاحظ من إجمالي عينة البحث وكذلك عدد الاستمارات التي تم توزيعها وتحليلها كبر حجم مجتمع البحث، مما جعل الباحث يستغرق وقتاً طويلاً لإعداد هذا البحث حوالي تسعة أشهر، وذلك من حيث توزيع استمارات استقصاء البحث وتجميعها، وبالإضافة إلى أن عينة البحث تتمثل فيها قطاعات متنوعة ومختلفة (صناعية، وتجارية، ومصرفية، وتعليمية، وخدمية) مما حدا بالباحث إلى استخدام فريق توزيع ميداني لهذا الغرض ويحتاج ذلك كثير من الجهد والوقت للتوجيه والتنسيق والمتابعة، وخاصة أن المؤسسات والشركات السعودية محل البحث لا تتجاوب من خلال الرسائل البريدية، وتحتاج إلى زيارات ميدانية مباشرة يتم فيها شرح الهدف من البحث، وضمان السرية نتيجة حساسية موضوع الدراسة لدى الكثير من مفردات عينة البحث .

6- مصادر البيانات

1/6 مصادر البيانات الثانوية

اعتمد البحث على الدراسة المكتبية النظرية؛ من خلال م ارجعة الأدبيات ذات الصلة، والاطلاع على البيانات، والإحصاءات الرسمية، والقوائم المالية، والفنية للشركات، والتقارير السنوية، والفنية الصادرة عن المؤسسات، سواء المنشورة منها أم غير المنشورة داخلها، والتي توصف ظروف التشغيل.

2/6 مصادر البيانات الأولية

صمم الباحث استمارة الاستبيان الموجهة لمفردات مجتمع البحث، لتفسير الوضع القائم) أي: ما هو كائن(وتحديد الظروف والعلاقات الموجودة بين المتغيرات ، من خلال المنهج الوصفي، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمفردات مجتمع البحث، من خلال التحليل والربط والتفسير لهذه البيانات وتصنيفها وقياسها واستخلاص النتائج منها، لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها.

المبحث الأول: الإطار النظري :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة هي الأداة الرئيسة التي تؤدي إلى استراتيجية تطوير العمل، وتحسين الأداء بما يحقق الربحية؛ من خلال تقديم الخدمة الجيدة، والجودة في المنتجات.

وتعد الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها، لأجل تحقيق أفضل أداء ممكن، تحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح، مع تحسين سمعتها في السوق المحلية والخارجية في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها وأنشطتها. ولهذا أصبح لزاماً عليها العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة، لكي تحظى بالقبول لدى المستهلك حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً، وبالتالي تستطيع السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا الشركات التي تتميز بالجودة في منتجاتها وخدماتها. إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة، حيث إن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة، كما أن (ثقافة الجودة) تختلف اختلافاً جذرياً عن (الثقافة الإدارية التقليدية)، وبالتالي يلزم إيجاد تلك الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة، وذلك بتغيير الأساليب الإدارية. وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة. إن التحول إلى إدارة الجودة يتطلب إجراء تغييرات في الثقافة التنظيمية للمنظمات؛ لكي تتناسب وتتلاءم مع الثقافة التنظيمية المطلوبة لتطبيق إدارة³ الجودة الشاملة، إجراء مثل هذه التغييرات يتطلب مشاركة جميع العاملين في الأمور المتعلقة بالجودة وبالمنظمة ككل، وتركز ثقافة المنظمات التي تتوجه بإدارة الجودة على: التحسين المستمر في العمليات لتحقيق رضا العملاء الداخليين والخارجيين، والأهداف طويلة الأجل، والعلاقات التشاركية مع العاملين والعملاء والموردين، وبناء الجودة في مرحلة التصميم، والاستثمار في أنشطة الوقاية بهدف تخفيض تكاليف الفشل الداخلي والخارجي، كما تركز على تمكين العاملين وتشكيل فرق عمل، والصيانة الإنتاجية الشاملة، وإدارة الأزمات، والتدريب المستمر لجميع العاملين، وإلى حل المشكلات من مصدرها.

لعل خير ما يعبر عن وجهة نظر ديمُنْج (رائد فكر وفلسفة الجودة) في موضوع الاهتمام بالتدريب قوله: "إذا أردنا أن نضع مفهوم إدارة الجودة موضع التطبيق- فإنه ينبغي الاهتمام بالتدريب المستمر، وهو الناتج الأول لتفعيل دور القوى العاملة نحو تطبيق الجودة". كما أن إقامة برنامج نشاطات وفعاليات للتعليم والتحسين لم يقلل ديمُنْج من حاجة كل شخص؛ لكي يكون لديه علم والمأم كامل بالآلات والتقنيات التي تتعلق بإدارة الجودة، فتلك الأدوات هي لغة الجودة، ولكنه يرى أيضاً أنه "ينبغي على الأشخاص أن يتعلموا أساليب جديدة للعمل معاً بروح الفريق المتعاون، وأن يتعلموا أساليب جديدة في السلوك تساعد على تدعيم فلسفة الإدارة الجديدة، إنها ثقافة إدارة الجودة الشاملة"⁴

³ الدراكدة، مأمون، الشبلي، طارق- الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، الأردن، عمان: دار صفاء للنشر.

⁴ Hill, Frances M, 1997 - En route to TQM :Organizational Learning through Quality Circles, Training for Quality. 5(2), p. 87.

JURAN, J. M. & Gryna, Frank, M. Juran's Quality Control Handbook, 4th ed., New York: McGraw-Hill 1988, pp: 2-13.

أولاً: مفهوم الجودة :

أ- لغة

ذكر ابن منظور في لسان العرب أن الجيد: نقيض الرديء، وجاد الشيء جودة، وجودة، أي: صار جيداً، وقد جاد جوده وأجاد، أي: أتى بالجيد من القول والفعل. كما جاء في المعجم الوسيط أن الجودة تعني: كون الشيء جيداً، وفعلها الثلاثي جاد.

يتبين لنا أن الجودة في اللغة تعني البعد عن الرداء والعمل على التحسين في الأداء قولاً أو فعلاً. وهو بذلك لا يختلف عن مفهوم الجودة اصطلاحاً بل يتضمنه.

ب- اصطلاحاً :

تعددت مفاهيم الجودة وفقاً لمجالاتها ونظرة المهتمين بها عالمياً وإقليمياً، فهناك من ينظر إليها على أساس التصميم أو المنتج وارضاء العميل، ويرى إدوارد ديمنج وهو من أهم رواد إدارة الجودة الشاملة بأنها: "ترجمة الاحتياجات المستقبلية للعملاء إلى خصائص قابلة للقياس، حيث يتم تصميم المنتج وتقديمه لكسب رضا العميل".

ويشير جابلونسكي إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنها المفاهيم والأفكار قال أزويزه النظر من قبل هذا الباحث أو ذاك، إلا أن هذا التباين الشكلي في المفاهيم يكاد يكون متماثلاً في المضامين الهادفة؛ إذا أنه يتمحور حول الهدف الذي تسعى لتحقيقه المنظمة والذي يتمثل بالمستهلك؛ من خلال تفاعل كافة الأطراف الفاعلة في المنظمة. كما أن إدارة الجودة الشاملة تعني الإسهام الفعّال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية⁵ ومعدات وقوى بشرية ومعلوماتية وإدارة واستراتيجية ومعايير ومواصفات.. إلخ، بحيث تسهم جميعها في السعي لتحقيق هدف المنظمة الذي يتركز في تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير؛ من خلال تقديم السلع والخدمات بالمواصفات القياسية ذات النوعية الجيدة والسعر الذي يتلاءم مع قدرته الشرائية

ومن خلال استعراض تعريف مجالات الجودة- يمكن القول بأنها تشتمل على: "الكفاءة والفعالية معاً، وذلك لأن الكفاءة تعني الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة؛ من أجل الحصول على نواتج جيدة"¹²، والفعالية في أبسط معانيها تعني: تحقيق الأهداف والمخرجات.

1997م.

5

رضوان-بن أحمد بن أبي القاسم بن حيفة بن منظور الأنصاري الإفريقي المصري ، لسان العرب، القاهرة: دار المعارف، سنة 1984م، الجزء الثاني، مادة "جاد".

مجمع اللغة العربية، Deming, E. Out of the Crisis, Cambridge: MIT, Center for Advanced Engineering Study، المعجم الوسيط، القاهرة: مجمع اللغة العربية

ثانيًا: مفهوم التطوير المؤسسي

أ- لغة:

١ - التطوير جاء في المعجم الوجيز، أن طوره حوله من طور إلى طور، تطور تحول من طور إلى طور، الطور المرة والتارة، والحد والحال والهيئة.

٢ - أطوار التطور التغير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع أو العلاقات أو النظم أو القيم السائدة فيه.

يتبين لنا أن "التطوير" في اللغة يعني: تحول من طور إلى طور، الحد، الحال والهيئة. وهو بذلك لا يختلف عن مفهوم "التطوير" اصطلاحاً "التغير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع أو العلاقات أو النظم أو القيم السائدة فيه"؛ بل يتضمنه كما سيأتي لاحقاً.⁶

٣ - التنظيم: (جاء في المعجم الوجيز)¹⁴ أن (نظم) الأشياء - نظماً: ألفها وضمَّ بعضها إلى بعض. ويقال: نظم أمره: أقامه ورتبه، (النظام): الترتيب والاتباق. و:- الطريقة.

يتبين لنا أن "التنظيم" في اللغة يعني التأليف والضم والترتيب والاتساق والطريقة. وهو بذلك لا يختلف عن مفهوم "التنظيم" اصطلاحاً بل يتضمنه كما سيأتي لاحقاً.

٤ - المؤسسي: (جاء في المعجم الوجيز)¹⁵، أن أسَّسَ البناء: وضع أساسه. (و) الأساس قاعدة البناء التي يقام عليها. و:- أصل كل شيء ومبدؤه.

حيث تعني (المؤسسة) في المعجم الوجيز: كل تنظيم يرمي إلى الإنتاج أو المبادلة؛ للحصول على الربح. يتبين لنا أن المؤسسي في اللغة يعني: وضع الأساس، وأصل كل شيء ومبدؤه. وهو بذلك لا يختلف عن مفهوم المؤسسي (اصطلاحاً) كل تنظيم يرمي إلى الإنتاج أو المبادلة؛ للحصول على الربح". بل يتضمنه.

ب- اصطلاحاً

يعد "التطوير التنظيمي" واحداً من التطبيقات السلوكية في الإدارة، ويتضمن العديد من المفاهيم والنظريات والعمليات الموجهة لإجراء التحسينات في الهياكل التنظيمية والعمليات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات؛ بهدف تعظيم الفاعلية التنظيمية التي يمكن الاستدلال عليها؛ من خلال تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وتطوير المنظمات هو الجانب الإنساني في المنظمات، وتطوير المنظمات عن طريق التغيير المخطط والذي يقصد به جعل الأفراد والفرق والمنظمات يعملون بشكل أفضل، ويقوم قادة وممارسو تطوير المنظمات معاً بعمل برامج متعددة⁷ لتطوير المنظمات،

⁶ جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة: نظرة عامة، تعريب: عبدالفتاح السيد النعماني، الجيزة والقاهرة: مركز الخب ارت المهنية للإدارة "بميك"، الجزء الثاني. صالح عليمات، إدارة الجودة في المؤسسات التربوية، عمّان: دار الشروق، 2004م، ص: 16. مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، مصر، القاهرة: مجمع اللغة العربية، سنة 1992م، مادة "طور"

⁷ المرجع السابق، مادة "نظم".

المرجع السابق، مادة "أسَّس".

وهؤلاء إما أن يكونوا مستشارين داخليين أو خارجيين، وفي الوقت الذي بدأ فيه الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في التنظيم، وهو الوقت الذي بدأت فيه النظرية السلوكية في الظهور- ساد تعريف التطوير التنظيمي بأنه: "جهد مخطط يعتري المنظمة بأكملها، يدار من أعلى إلى أسفل؛ بهدف زيادة فعالية المنظمة وصحتها التنظيمية؛ من خلال التدخلات المخططة في عمليات المنظمة، وباستخدام معلومات مستسقة من العلوم السلوكية"¹⁶. ثم تطور الأمر وأصبح التطوير التنظيمي هو تطبيق واسع المدى لتحسين الأداء والناتج- يقوم على المعرفة بالعلوم السلوكية يتناول المنظمة بأكملها؛ من أجل تطوير الخطط، وتدعيم الاستراتيجيات والعمليات التنظيمية؛ لتحسين الفعالية التنظيمية، وحين سادت نظرية النظم اعْتَبِرَ التطوير التنظيمي محاولة للتأثير في أعضاء المنظمة؛ لتوسيع نطاق مصداقيتهم في التعامل مع بعضهم البعض فيما يتعلق بأرائهم في المنظمة وخب ارتهم العملية فيها، وتحمل أكبر قدرٍ من المسؤولية عن تصرفاتهم كأعضاءٍ بالمنظمة. ومن التعريفات التي ما ازلت سائدة للتطوير التنظيمي أنه "مجموعة متنوعة ج د ا من الممارسات التي تتعلق بزيادة كفاءة العمل، والإدارة، والتنظيم ويرى البعض أن التطوير التنظيمي هو وظيفة إدارية- تهدف إلى زيادة الكفاءة التنظيمية للمنظمة؛ من خلال دراسة التنظيم دراسة شاملة لجميع جوانبه⁸ وابتكار أنماط تنظيمية جديدة ومتناسقة على مستوى المنظمة ككل-، كما تم كَنَها من مواجهة متطلبات التغير الاقتصادي والاجتماعي والمعلوماتي ويتفق الباحثُ مع تعريف التطوير التنظيمي بأنه: "جهد مخطط يعتري المنظمة بأكملها، يدار من أعلى إلى أسفل؛ بهدف زيادة فعالية المنظمة وصحتها التنظيمية؛ من خلال التدخلات المخططة في عمليات المنظمة، وباستخدام معلوماتٍ مستسقة من العلوم السلوكية"

⁸ Beckhard, Richard, "Organization development: Strategies and Models", California, Addison-Wesley publishing com., 1969, p. 9.

Cummings and Worley, "Organization Development and Change". Sixth Edition, South-Western Publishing, 1997, p. 2

Neilsen, A. "Becoming an OD Practitioner", Englewood Cliffs, CA: Prentice-Hall, 1984, pp: 2-3

Minnesota Organization Development Network: Internet Paper:

ثالثاً: العلاقة بين الجودة والتطوير التنظيمي

إن نجاح وفعالية عملية التطوير التنظيمي التي تستند على المداخل المرتكزة على الأف ارد والوظائف والعمليات- يساهم في تحسين مستوى الأداء وجودة

بيئة العمل، وهذا ما أكد عليه كوكس وكوكس Cox and Cox, 3991 ، حين أشار إلى أن عدم التوافق بين الوظائف والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي من جهة، وبين خصائص ومتطلبات العاملين من جهة أخرى- يؤدي إلى ظهور بعض مؤشرات سوء المناخ التنظيمي والفشل في تنمية مهارت والاتجاهات المعرفية.⁹

وقد أوضح ذلك مختصو الموارد البشرية والتدريب في الاجتماع الإقليمي الخامس للموارد البشرية والتدريب في برازيليا، حيث انبثق عن هذا الاجتماع الدولي الفكرة التالية: "إدارة الجودة الشاملة يجب أن تتحرك جنباً إلى جنب مع التطوير المؤسسي".¹⁰

رابعاً: معوقات إدارة وتطبيق الجودة والتطوير المؤسسي :

أ- أشارت دراسة بموسكي إلى أن أسباب فشل إدارة الجودة الشاملة تتمثل في:

١. ضعف التركيز، وعدم كفاءة القيادة، وعدم وضوح الفرق بين أساليب الجودة الشاملة وفلسفة الجودة الشاملة.
٢. عدم وجود هدف محدد وقيادة ملتزمة، وغياب التخطيط الاستراتيجي لقنوات الاتصال، وتكوين مجموعات عمل لتحسين الجودة.

٣. غياب الالتزام بفلسفة الجودة ذاتها، وعدم إعطاء الأف ارد التفويض الكافي اللازم لنجاح الجودة الشاملة.

ب- يذكر فريد وكلوجمان (Freed, and Klugman, 1997)، أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة واجهت مقاومة عند تطبيقها، وذلك يرجع إلى:

١. نقص في الإدراك: إذا لم يدرك الموظفون أهمية الجودة؛ فالنتيجة: صعوبة تحقيق أي تقدم.
٢. نقص في الزمن: إدارة الجودة الشاملة تستخدم أدوات وتقنيات، فكثير من العاملين يشعرون أنهم ليس عندهم وقت كاف لتطبيق الجودة الشاملة.
٣. نقص التمويل: من الضروري للمؤسسة أن يكون لديها مصادر تمويل لازمة لإحداث تحرك عملي تطبيقي فعلي لدعم جهود التحسين.¹¹

⁹ Beckhard, Richard, "Organization Development: Strategies and Models", - دار المعارف، القاهرة، 313. Addison-Wesley publishing com., 1969. California, 1996م

¹⁰ شاكراً محمد فتحي أحمد، إدارة المنظمات التعليمية - رؤية معاصرة للأصول العامة ،

¹¹ Bemski, K. (1995, October) Restoring the Pillars of Higher Education, Quality Progress, pp: 27-82

Freed, Jann F. and Klugman, Marie R. (1997) Quality Principles and Practices in Higher Education: Different Questions for Different Times. American Council on Education, Arizona: Oryx Press, p. 621

ج- ذكرت دراسة الغنبيوسي 2002، - أن هناك معوقات قد تحدث عند تطبيق الجودة، منها :

١. عدم إحداث تغيير ثقافي لبيئة العمل.

٢- النقص في عدم مشاركة المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرار من خلال اللجان المُشكَّلة لتطبيق الجودة.

د- ذكر أمجد عبدالحليم خيال 2008م بعض المشاكل الإدارية والموجودة بالمنظمة، والتي من شأنها تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- عدم قيام الإدارة العليا بتشجيع العاملين على التفكير الابتكاري الإبداعي.

هـ- أشار أحمد محمد منير إبراهيم خليل 2004م، إلى بعض المشاكل الإدارية، منها:

- عدم تزويد العاملين بأدلة العمل الإرشادية التي توضح كيفية ممارسة العمل والنشاط.

ويرى الباحث إنه مع بروز مفهوم التطوير التنظيمي (Organizational

Development) كإطار للتغيير المخطط لمساعدة التنظيمات على التكيف والتهيؤ للتغيرات في البيئة المحيطة، وحيث يعد التطوير التنظيمي مدخلا لتشخيص المشكلات الإدارية مستنداً للمعرفة بالعلوم السلوكية. وإذا كانت إدارة الجودة بالمعايير المتعارف عليها، تعتمد على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات والبيئة الثقافية للعمل.¹² ومن ذلك يتضح الحاجة إلى تغيير الثقافة المؤسسية لتطبيق إدارة الجودة؛ لتظهر الفروق في الجهود المبذولة لإدخال التغيير الثقافي الذي يقرر نجاح أو فشل أي برنامج للتحسين من أجل الجودة. ومن ذلك يتضح العلاقة بين الجودة والاحتياج إلى التطوير المؤسسي، وضرورة العمل على تذليل المعوقات والتحديات للتطوير المؤسسي، من أجل تفعيل تنفيذ أي برامج للجودة.

¹² Al-Ghanboosi, Salim Saleem (2002) Enhancing Higher education Services Through Implementing Total Quality Management: Sultan Qaboos University as Case Study. PhD Degree University of Manchester, UK.

الدراسات السابقة

ومن أهم الدراسات السابقة والخاصة بموضوع البحث- ما يلي:

أولاً: الدراسات العربية

أ- دراسة شاهين، 2004م

هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على أهم المفاهيم الإدارية الحديثة؛ من خلال تقديم تصور شامل عن مفاهيم وأسس إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى التعرف على أهم نظمها، مع تحديد العلاقة بين هذا المفهوم وبين الأنظمة المساندة له؛ بغرض رفع مستوى أداء المنظمة والأف ارد والتحسين المستمر في هذا الأداء، مما يساعد في تقديم منتج أو خدمة بأعلى جودة ممكنة، وإيجاد مزايا تنافسية استجابة للتغيرات الاقتصادية والإدارية المتلاحقة والتطورات المتواعدة في بيئة الأعمال محل يا وعالم يا؛ من خلال تشجيع ثقافة الجودة على مستوى المنظمة على شكل برنامج شامل تتكامل عناصره الأساسية من: إدارة عليا، وعاملين، وعملاء، ومسؤولية جماعية، وتحسين مستمر، مع بعضها البعض؛ للوصول إلى أجواء التميز والتفوق الدائم.¹³ وقد أوصت الدراسة بتعظيم دور القيادة في المؤسسات ومشاركة العاملين فيها في صنع القرار في كل المراحل، والمستويات، مع تشجيع نهج الشفافية والمصارحة في النظام ثم طرحه بشكل واضح على مستوى الأقسام والإدارة، وتشجيع وتنمية العلاقات ذات المنفعة المتبادلة مع الموردين والعملاء ومعاملتهم كشركاء في العمل والإنتاج.

ب- دراسة أحمد محمد منير إبراهيم خليل 2004م

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الهيكل المالي والمصرفي في مصر، وبحث الوسائل والأساليب التي من شأنها أن تساعد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

توصل الباحث إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد على الاحتفاء بالعملاء، بالإضافة إلى اكتساب حصص سوقية جديدة.

ج- دراسة سعيد محمد شرقي العامري

هدفت هذه الدراسة إلى عرض أثر تطبيق الجودة الشاملة بمستشفى العين بإمارة أبوظبي، والتعرف على المشكلات والعوائق التي تعترض هذا التطبيق.¹⁴

¹³ محمد عبدالفتاح شاهين، التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية، جامعة القدس المفتوحة، مدينة ارم الله، فلسطين، في الفترة 3-5 يوليو 2004م.

¹⁴ أحمد-محمد منير إبراهيم خليل، دور إدارة الجودة الشاملة في التحسين المستمر على البنوك الشاملة: دراسة تطبيقية، رسالة عضوية تم مناقشتها بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2004م. سعيد محمد شرقي العامري، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المستشفيات

توصل الباحث إلى ضرورة اعتبار مشاركة العاملين - وهي من أهم مرتكزات الجودة الشاملة- من أم أولويات الإدارة العليا، بالإضافة إلى تعزيز وتقوية عملية التحسين المستمر من خلال وضع استراتيجيات الجودة ووسائلها والسياسات الخاصة بها.

د- دراسة عايش 2008م

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات ذلك التطبيق، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ودرجتها والأداء المؤسسي لتلك المصارف. وقد توصلت الدراسة إلى أن المصارف الإسلامية تبنت ومازلت مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكافة عناصره، إلا أن مستويات التطبيق لتلك العناصر متفاوتة، فقد ارتبط أعلى مستوى تطبيق التركيز على العميل، يليه تلبية احتياجات العاملين، ثم التركيز على تحسين العمليات، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق بالتركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة. كما توصلت أيضاً إلى أنه لا تختلف أبعاد الجودة الشاملة من حيث تأثيرها على تحسين الأداء المؤسسي، أن بعد مجال التركيز على العميل يختلف من البنك الإسلامي الفلسطيني عن البنك الإسلامي العربي، لصالح البنك الإسلامي الفلسطيني.

هـ- دراسة أمجد عبدالحليم خيال 2008

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمركز الكلى والمسالك البولية بجامعة المنصورة، ووضع الحلول الخاصة بالتغلب على هذه المعوقات، وإمكانية تطبيق هذه الحلول في الواقع العملي.¹⁵

توصلت الدراسة إلى ضرورة إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، ودعم إدارة الأفراد بما يتناسب مع أهميتها داخل الهيكل التنظيمي، والقضاء على مشكلة مقاومة التغيير، وتحفيز مختلف فئات العاملين بالمركز على التفكير الابتكاري الإبداعي.

¹⁵ شادي عطا محمد عايش، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، قدمت هذه الدراسة؛ استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008م.

و- دراسة للمجلس السعودي للجودة (1430هـ)

ركزت هذه الدراسة على مستوى الوعي بالجودة والفوائد التي تحصلت عليها منشآت الأعمال من ممارسات الجودة وعلاقتها بمبادرات وأنشطة المجلس السعودي للجودة في المجتمع تجاه نشر ثقافة الجودة وكيفية النهوض بدور المجلس من خلال تعميق التواصل، وذلك عن طريق معرفة الاحتياجات لتعزيز فعالية التطبيق للجودة وبرامجها.¹⁶

وأظهرت الدراسة التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال في سبيل تنفيذ برامج الجودة ومدى الالتماع فيها، كما أوضحت ظاهرة الالتزام الشكل بدون الفعلي؛ نتيجة قصور الوعي بدور الجودة الفاعل لمصلحة المنشأة. وهذا انعكس على انخفاض المشاركة بأنشطة المجلس وفعاليته السنوية والاستفادة من المعلومات المتوافرة على الموقع الإلكتروني للمجلس مما يؤكد الحاجة إلى مزيدٍ من الدراسات للتعرف بشكلٍ أعمق على المشكلة.¹⁷

¹⁶ أمجد عبدالحليم خيال، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجامعية: دراسة تطبيقية على مركز الكلى بالمنصورة، رسالة عضوية تم مناقشتها بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2008م.
¹⁷ المجلس السعودي للجودة، كتيب نتائج الاستبيان الوطني الأول للجودة، الراعي الرسمي مجموعة بن لادن السعودية، جدة، 1430هـ.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

أ- دراسة (Chong, Rundus, 2004) بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة والمنافسة السوقية والأداء التنظيمي" هدفت تلك الدراسة إلى اختبار تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة وكثافة منافسة السوق على الأداء التنظيمي، وذلك من خلال اختبار العلاقة بين التركيز على الزبائن كأحد أهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة وبين الأداء التنظيمي، وأيضا من خلال اختبار العلاقة بين التركيز على تصميم المنتج والأداء التنظيمي. وقد تمحورت الدراسة في فرصتين أساسيتين لتحقيق الهدف المنشود، وهما: فحص العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومنافسة السوق والأداء التنظيمي، فكانت الفرضية الأولى: كلما ازدت منافسة السوق؛ ازدت العلاقة الإيجابية بين التركيز على الزبائن والأداء التنظيمي. أما الفرضية الثانية فهي: كلما ازدت منافسة السوق؛ ازدت العلاقة الإيجابية بين تصميم المنتج والأداء التنظيمي. ولتحقيق هذا الغرض- قام الباحث بتوزيع استبانة ذات عينة عشوائية من الشركات الصناعية في أستراليا.

توصل الباحث إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين منافسة السوق والتركيز على الزبائن والأداء التنظيمي، كما توصل إلى أنه كلما ازدت منافسة السوق؛ ازدت العلاقة بين الأداء التنظيمي للمنشأة وتصميم المنتج، وتبين من خلال تلك الدراسة ضرورة عمل المنشآت في بيئة تنافسية عالية المستوى، وأن تنتج وتسوق منتجات ذات جودة عالية لمقابلة توقعات ورغبات الزبائن لتحقيق الجودة التنافسية¹⁸.

ب- دراسة (Prajogo, Brown, 2004) بعنوان "العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وجودة الأداء ودور بارمت، تطبيق إدارة الجودة الشاملة الرسمية - دراسة تطبيقية على أستراليا"

هدفت الدراسة إلى قياس مدى وجود علاقة بين قياس أداء المنظمات؛ من خلال تبني ب ارمج رسمية أو عدم تبنيها وبين تطبيق ممارسات الجودة؛ من خلال دراسة:

١. هل تطبيق الجودة الشاملة يؤثر على الإنجاز؟ أم لا ؟
٢. دراسة مدى تأثير تطبيق الجودة الشاملة على العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة، وإنجاز الجودة، ودراسة كيف يمكن أن تؤثر ب ارمج الجودة الشاملة على العلاقة بين ممارسات الجودة وإنجاز الجودة ؟
٣. معرفة ما هي طبيعة العلاقة بين ممارسات الجودة وإنجاز الجودة في المشاريع التي تطبق الجودة الشاملة والمشاريع التي لا تطبق الجودة الشاملة ؟

¹⁸ Chong, V.K. and Rundus, M.J. (2004) Total Quality Management, Market Competition-172. and Organizational Performance, *British Accounting Review*,

وقد توصلت الدراسة إلى أن للجودة الشاملة دورا فعالا . وهذا الدور يُعتبر مشجعا للشركات التي لا تطبق الجودة الشاملة، حيث أظهرت ب ارمج الجودة الشاملة تحسين العمليات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي، وكان ذلك من خلال إيجاد العلاقة بين متغيرات إنجاز الجودة وبين الجودة الشاملة.

ج- دراسة (Metri, 2006)

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم فكرة عامة عن إدارة الجودة الشاملة، وأهمية استخدام هذه الاستراتيجية في مؤسسات النقل العام، وطرق تطبيق ذلك الأنموذج وفقا لطريقة (ديمنج). مقدّمًا من خلالها التكتيكات لتحسين جودة المؤسسات تحقيقا لرضا الزبون، حيث تم اقتراح هيكل تنظيمي ونموذج تنفيذ للحصول على نتائج فورية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات من أهمها: أن مؤسسات النقل كانت بطيئة في تبني أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة على الرغم من اتفاقية منظمة التجارة العالمية، والتنافسية تتطلب تحقيق الجودة الشاملة للخدمات في مجال النقل، وأن تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعد أمرا حيويا لمساعدة المؤسسات للاستمرار والمنافسة في سوق النقل العالمية المتنافسة، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة استراتيجية قوية لتطوير الجودة؛ بسبب الظروف الاقتصادية العالمية.

د- دراسة (Mehmet Demirbag, Ekrem Tatoglu, Mehmet Tekinkus, Selim Zaim, 2006)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة (إدارة الجودة الشاملة) وقياس أثرها على الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في صناعة المنسوجات التركية. والتأكد من وجود علاقة بين تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي .

من ناحية أخرى، كشفت تحليل البيانات عن أن هناك علاقة إيجابية قوية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وغيرها من بنود الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولا يوجد سوى تأثير ضعيف لممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وان ممارسات إدارة الجودة الشاملة له أثر إيجابي قوي على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وي رى الباحث أنه على الرغم من بعض المحاولات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة¹⁹

والممارسات وتقنيات التصنيع المتطورة فضلا عن تأثيرها على الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هناك نقص في الأدلة التجريبية المنهجية فيما يتعلق بمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصادات السوق الناشئة. تعرض هذه الورقة البيانات التجريبية ورؤى جديدة في العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في السعودية.

¹⁹ Mehmet Demirbag, Ekrem Tatoglu, Mehmet Tekinkus and Selim Zaim- (2006) An Analysis of the Relationship between TQM Implementation and Organizational Performance: Evidence from Turkish SMEs, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Emerald Group Publishing Limited, 17(Issue 6): 829-847.

- التعليق على الدراسات السابقة

من الدراسات السابقة؛ نجد أن جميع الدراسات تطرقت إلى دراسات الجودة الشاملة وطرق التطبيق وكان أغلبها دراسات نظرية إلى حدٍ ما- والتطبيقي منها على المستشفيات أو البنوك-، وهذا يختلف مع الدراسة الحالية والتي تهدف إلى تقييم التجارب السابقة؛ لتحديد معوقات التطبيق؛ من خلال دراسة ميدانية في منشآت الأعمال السعودية وهو مجال هذا البحث.

مقدمة

في هذا المبحث سوف يتم استعراض لما قام به الباحث في إعداد وجمع البيانات وتحليلها وفقا للخطوات التالية:

أولاً: إعداد أدوات البحث

تم إعداد استبانتي مرفق رقم 1، ومرفق رقم 2 وهما:

١ - استبانة مرفق رقم 1

وهي تحتوي على البيانات الخاصة بالمنشآت والمؤسسات، والتي تتضمن ما يلي:

البيانات الأساسية للمنشأة، ومجال عمل المؤسسة، ونوع الملكية، وشهادات الجودة الحاصلة عليها المؤسسة، ومتوسط زمن الحصول على إحدى شهادات الجودة، وموقف المؤسسات التي لم تحصل على أي نوع من شهادات الجودة، وترتيب الفوائد المتحصل عليها للمؤسسات التي حصلت على إحدى شهادات الجودة، وهل لتطبيق الجودة تأثير على التكلفة، وهل هناك صعوبة في تنفيذ وتطبيق برامج الجودة، ومدى الاستعانة بخدمات استشارية خارجية في مجال الجودة، وعدد الاستشاريين الخارجيين المستعان بهم في مجال الجودة.

٢ - استبانة مرفق رقم 2

وهي تحتوي على البيانات الخاصة بأري عينه من العاملين، والتي تتضمن ما يلي:

البيانات الأساسية للعامل، بيانات المؤهل الدراسي، بيانات مجال العمل، والبيانات الوظيفية، وعدد سنوات الخبرة في العمل بالجودة، ومدى فاعلية المشاركة في أعمال الجودة، وترتيب الفوائد المتحصل عليها من تطبيق برامج الجودة، ومدى تأثير تطبيق الجودة على تخفيض التكاليف، ومدى تحمل العاملين المشقة في تنفيذ وتطبيق برامج، وترتيب التحديات التي ساهمت في صعوبة تطبيق وتنفيذ الجودة، ومدى التزام القيادة في تطبيق مبادئ الجودة، ومدى تحديد القدرات والاحتياجات التدريبية والتثقيفية اللازمة لنجاح تطبيق الجودة، ومدى تشجيع المؤسسات للعاملين لتنمية مهاراتهم وقد ارتهم من أجل نجاح تطبيق الجودة، ومدى قدرة العاملين في الوصول إلى المعلومات من أجل نجاح تطبيق الجودة، ومدى قيام المؤسسة بتحفيز العاملين من أجل نجاح تطبيق الجودة.

وبعد إعداد الاستبيان؛ تم عرضه على مجموعة من الخبراء وبعض المديرين المتخصصين في هذا المجال؛ للوقوف على مدى تحقيق أهداف وفروض البحث، وبعد أخذ الآراء تم تعديل الاستبيان، وإعداده في الشكل النهائي؛ تمهيداً لإرساله إلى المؤسسات وعينة من الأفراد العاملين بهذا المجال.

٣ - ثبات أداة الدراسة

تم قياس ثبات أداة الدراسة عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alfa)، حيث بلغت قيمته (0.960)، مما يؤكد صلاحية الأداة للتطبيق وذلك لقياس الأهداف التي صممت من أجلها.

ثانيًا: عينة البحث

١ - عينة الشركات

تم اختيار عينة نوعية طبقية عشوائية من النشاطات المختلفة في المملكة ، حيث استخدم الباحث قاعدة البيانات بالغرفة التجارية الصناعية بجدة، والتي تظهر قائمة أسماء الشركات (الدرجة الممتازة، والدرجة الأولى) والمسجلة في دليل الشركات بالغرفة التجارية الصناعية بمحافظة جدة 2008م، وهي ما تم التركيز عليها، كما تم اختيار المؤسسات بطريقة عشوائية انتقائية، وذلك بحسب مجال العمل والشهرة المحلية في محافظة جدة، وإمكانية الباحث لتوزيع الاستثمارات فيها ومدى شفافية المعلومات وسهولة توزيع استثمارات الاستبيان واجراء المقابلات مع أصحاب العلاقة، وكان العدد المختار 66 شركة، وقد استجاب عدد 50 شركة للمشاركة، وجاء توزيع مفردات العينة بحسب مجال العمل على النحو التالي:

المجال الصناعي كأعلى نسبة 52% من مفردات العينة، يليها التجارة بنسبة 20% ، ويلها الخدمات بنسبة 16 % ، وتلها التعليم بنسبة 8 % ، ثم الخدمات المصرفية بنسبة 4% .

٢ - عينة الأفراد العاملين بالشركات والمؤسسات جدول 1 توزيع الاستثمارات والمستلم منها والصالح منها.

م	مجال النشاط	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المستلمة	عدد الاستثمارات السليمة	النسبة لإجمالي الاستثمارات السليمة
1	الصناعة	800	678	629	49.5%
2	التجارة	350	274	260	20.4%
3	الخدمات	300	236	224	17.6%
4	التعليم	150	117	105	8.3%
5	خدمات صحية	75	59	54	4.2%
	الإجمالي	1675	1364	1272	100%

بحصر مبدئي لإجمالي العاملين في هذه المؤسسات والشركات الـ 50 للعينة التي يتم العمل عليها- وصل تقريبا إجمال ي العاملين بها إلى نحو يصل إلى حوالي 84 ألف عامل. وهو رقم كبير جدا يصعب على الباحث العمل على هذا العدد، فتم التركيز على العاملين في مجال الجودة أو المهتمين بها. فتم توزيع عدد 1500 استمارة على العاملين بالشركات والمؤسسات بالعينة المختارة، وبحسب الوزن النسبي لحجم العاملين بكل شركة أو مؤسسة، وحسب اهتمام هؤلاء العاملين بالجودة- كان بيانها كما في الجدول رقم 1.

وقد كانت نسبة الاستثمارات السليمة إلى إجمالي الاستثمارات الموزعة 9.75%، ونسبة الاستثمارات المرفوضة لعدم المطابقة إلى الاستثمارات المستلمة 7.6%.

التحليل الإحصائي للدراسة

أولاً: التحليل الإحصائي "لخصائص العينة المختارة من الأفراد العاملين بالشركات والمؤسسات:"

١ - طبقاً المجال العمل

جدول 2 خصائص العينة المختارة طبقاً المجال العمل.

مسلسل	مجال العمل	عدد الافراد	الوزن النسبي
1	إدا ارت الجودة	902	71%
2	إدارة الشركة	115	9%
3	إدارة التسويق	63	5%
4	إدارة الموارد البشرية	38	3%
5	إدارة المساندة والخدمات المشتركة	26	2%
6	إدارة خدمات مساندة أخرى	13	1%
7	إدارات تخصصات فنية	26	2%
8	إدارة المخاطر	13	1%
9	الإدارة المالية	13	1%
10	أخرى	63	5%
	الإجمالي	1272	100%

وبالتحليل الإحصائي للبيانات في الجدول رقم 2 وصفا لمجال العمل في المنشأة، حيث يظهر جل يا أن أغلب أف ارد العينة 71% يعملون في إدارات الجودة في شركاتهم- الأمر الذي يدل على اهتمام الشركات بإيجاد إدا ارت متخصصة في مجال الجودة.

2- طبقا للمستوى الوظيفي

جدول 3). خصائص العينة المختارة طبقاً للمستوى الوظيفي.

0	المستوى الوظيفي	عدد الأفراد	الوزن النسبي
1	الإدارة التنفيذية	459	36.2%
2	مديرو شعبة	307	24.1%
3	رئيس / إداري	218	17.1%
4	موظفون في الإدارة الوسطى	158	12.4%
5	مالك أو رئيس الشركة	65	5.1%
6	عضو مجلس إدارة	65	5.1%
	الإجمالي	1272	100%

وبالتحليل الإحصائي للبيانات؛ وجد أن معظم المشاركين في تعبئة الاستبيان يعملون في الإدارة التنفيذية بنسبة 2.36% ، يليهم في الترتيب مديرو شعبة بنسبة 1.24% ثم رئيس / إداري بنسبة 1.17% ثم موظفون في الإدارة الوسطى بنسبة 4.12%، ثم بقية أف ارد العينة التي يظهر فيها مالك أو رئيس الشركة ونسبتهم 1.5% من العينة، وعضو مجلس إدارة بنسبة 1.5% من أف ارد العينة، كما هو موضح في الجدول رقم 3.

3- طبقاً للمستوى التعليمي

جدول 4 خصائص العينة المختارة طبقاً للمستوى التعليمي .

م	المستوى التعليمي	عدد الأفراد	الوزن النسبي
1	درجة الدكتوراه	89	7%
2	درجة الدكتوراه في الطب	89	7%
3	درجة الماجستير	304	23.9%
4	درجة البكالوريوس	661	52%
5	درجة الدبلوم	64	5%
6	درجة الثانوية العامة	39	3.1%
7	درجة دراسات مهنية	13	1%
8	أخرى	13	1%
	إجمالي	1272	100%

وبالتحليل الإحصائي للبيانات؛ وجد أنه يحظى العاملون في مجال الجودة في الشركات التي تم استقصاؤها بدرجة عالية من التعليم، وقد كانت نسبة حملة شهادة البكالوريوس من أعلى النسب حيث بلغت 52%، يليها في ذلك حملة شهادة الماجستير بنسبة 23.9%، بينما بلغت نسبة حملة شهادة الدكتوراه 7% وهذه النسب تشير إلى أن المسؤولين عن الجودة هم من ذوي الكفاءات والتأهيل العالي في شركاتهم، كما هو موضح في الجدول رقم 4.

جدول 5 توزيع أفراد العينة طبقاً لعدد سنوات الخبرة في الجودة.

م	عدد سنوات الخبرة	العدد الأفراد	الوزن النسبي
1	من 1 إلى 3 سنوات	305	24%
2	من 4 إلى 7 سنوات	305	24%
3	من 8 إلى 11 سنة	204	17%
4	من 12 حتى 15 سنة	216	16%
5	من 16 حتى 19 سنة	64	5%
6	من 20 سنة فأكثر	178	14%
	إجمالي	1272	100%

وبالتحليل الإحصائي للبيانات؛ وجد أن (14%) من أف ارد العينة لديهم خبرات 20 عاما فأكثر في مجال الجودة، بينما تبلغ نسبة من لديهم خبرة تتراوح بين 8 سنوات إلى 15 سنة 33%، حيث نجد أن 52% من المشاركين لديهم خبرات طويلة في الجودة تزيد على سبع سنوات. وهذا يدل على أن أكثر من نصف العاملين لديهم خبرة كافية في مجال الجودة.

ثانياً: التحليل الإحصائي "للبيانات المتحصل عليها من الاستبيانات"

2- مدى فاعلية المشاركة في أعمال الجودة من وجهة نظر العاملين فيها:

جدول 6 مدى فاعلية المشاركة في أعمال الجودة من وجهة نظر العاملين فيها.

م	الفاعلية	عدد الأفراد	الوزن النسبي
1	ف عالية/مك ثقة	1016	80%
2	متوسطة	101	8%
3	محدودة	64	5%
4	بسيطة/ لا تذكر	26	2%
5	أرغب في ذلك لكن الفرصة لا تسمح	26	2%
6	أرغب في ذلك لكن الوقت لا يسمح	26	2%
7	شغول للغاية في مهام بحيث لا أشارك في أعمال الجودة	13	1%
	الإجمالي	1272	100%

2- وقف المؤسسات من الحصول على إحدى شهادات الجودة جدول 7 موقف المؤسسات من الحصول على إحدى شهادات الجودة.

م	نوع شهادة الجودة	عدد المؤسسات	الوزن النسبي
1	أيزو 2000/9000 م.	34	68%
2	الهاسب HACCP	11	22%
3	أيزو 2004/14000 م.	9	18%
4	أيزو 2005/22000 م.	5	10%
5	برنامج داخلي لإدارة الجودة.	3	6%
6	أيزو 2000/17025 م.	3	6%
7	اعتماد الكلية الأمريكية في علم الأمراض.	3	6%
8	الاتحاد الأمريكي لبنوك الدم.	3	6%
9	أيزو 2005 / 27001 م.	2	4%
10	المجلس المركزي لاعتماد المؤسسات.	9	18%
11	اعتماد الهيئة المشتركة الدولية.	1	2%
12	مجلس الكندي لاعتماد الخدمات ية.	1	2%
13	ل مجلس الاسترالي للمعايير الصحية العالمية.	1	2%

وبالتحليل الإحصائي للبيانات، وجد أن أغلب أفراد العينة (80%) وصفوا مشاركتهم في تطبيقات الجودة بأنها ف عالية ومكثفة، وهذا يدل على الاهتمام الكبير الذي تحظى به الجودة وتطبيقاتها في هذه الشركات. وقد أرجأ البعض عدم المشاركة إلى ضيق الوقت، وعدم توفر الفرصة لذلك، كما هو موضح في الجدول رقم 6

وبالتحليل الإحصائي لبيانات الجدول رقم 6 ، والذي يوضح موقف المؤسسات من الحصول على إحدى شهادات الجودة- نجد أنه قد اهتمت معظم الشركات بالحصول على شهادات اعتماد دولية البعض حصل على أكثر من شهادة اعتماد، وجاءت شهادة الأيزو 2000-9000 في المرتبة الأولى من حيث الشهادات التي حصلت عليها الشركات المشاركة في إعداد هذا الاستبيان بنسبة 68% وهو نظام يهدف إلى تحسين أسلوب الإدارة في سبيل تحقيق جودة ذات مستوى عالٍ تستطيع من خلالها المنشأة أن تنظم عملياتها وتدير مواردها؛ كي تحقق الجودة وتحسنها بشكل اقتصادي في كافة الأنشطة التي تقوم بها(، يضاف إليه (36%) من الشركات التي حصلت على شهادات الأيزو الأخرى، وهي على التوالي:

شهادة الأيزو المتعلقة بنظام الإدارة البيئية 2004-14001 بنسبة 17%.

شهادة الأيزو 22000-2005 بنسبة 9%: وهي مواصفة إدارة سلامة الغذاء. وتهدف هذه المواصفة إلى تطبيق نظم للرقابة على الجهات المنتجة للأغذية، والتي تقدم الخدمات المتعلقة بالأغذية.

شهادة الأيزو 18001-1999 بنسبة 6%: وهي سلسلة مواصفة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.

شهادة الأيزو 27001-2005 بنسبة 3% والتي تعد أعلى معيار لجودة أمن وحماية المعلومات على مستوى العالم.

في المرتبة الثانية: جاءت شهادة الهاسب HACCP بنسبة 22%

وفي المرتبة الثالثة: تأتي شهادة المواصفات السعودية SASO بنسبة 18%، يليها شهادات اعتماد داخلية أو شهادات اعتماد خارجية أمريكية وكندية وأسترالية وغيرها.

د- سعي الشركات للحصول على شهادة جودة:

جدول 8. مدى سعي الشركات للحصول على شهادة جودة.

م	مدى سعي الشركات	عدد المؤسسات	الوزن النسبي
1	لديها نية لتحقيق ذلك في أقل من سنتين	10	62.5%
2	تحقيق ذلك خلال سنتين	3	18.8%
3	خلال 3 - 5 سنوات	2	12.5%
4	عدم الرغبة في الحصول على أي نوعٍ من الاعتراف في الوقت الراهن	1	6.2%
	شركات التي لم تحصل على أي نوعٍ من الاعتراف أو الاعتماد بالجودة	16	100%

من الجدول رقم (8): نجد أن (5.62%) من الشركات التي لم تحصل على أي نوعٍ من الاعتراف أو الاعتماد بالجودة لديها نية لتحقيق ذلك في أقل من سنتين في الوقت الذي تسعى 8.18% من المنشآت إلى تحقيق ذلك خلال سنتين، و 5.12% خلال 3-5 سنوات، وقد عبر 2.6% فقط من الشركات عن عدم الرغبة في الحصول على أي نوعٍ من الاعتراف في الوقت ال ارهن. وبالتحليل الإحصائي للبيانات، وجد أنه من أكثر الفوائد التي جنتها الشركات من تطبيقات الجودة هو "التحسن في مستوى رضا العملاء."

3-ترتيب الفوائد المتحصل عليها من تطبيق ب رامت الجودة من وجهة نظر العاملين جدول 9 . ترتيب الفوائد المتحصل عليها من تطبيق ب رامت الجودة من وجهة نظر العاملين.

الترتيب	الفوائد	نسبة الاتفاق لإجمالي العينة
1	تحسن في مستوى رضا العملاء	76%
2	تحسن في مستوى العمالة	41%
3	تحسن صورة الشركة	39%
4	انخفاض الهدر	39%
5	تحسن مستوى اتصال التنفيذيين	35%
6	استخدام الف عال للبيانات كإداة لإدارة الأعمال	32%
7	تحسن في أداء الموردين	29%
8	زيادة حصة المنشأة في السوق	28.5%
9	زيادة الأرباح	28%
10	زيادة مستوي ولاء العمالة للمؤسسة	16%
11	انخفاض تسرب العمالة من المؤسسة	9%
12	أخرى	2%

وقد أكدت ذلك نتيجة الاستبيان، وجاء في المرتبة الثانية "التحسن في مستوى التأزم العمالة" تلاهما "التحسن في صورة الشركة" و"انخفاض الهدر" و"التحسن في مستوى اتصالات التنفيذيين" ثم بقية الفوائد الموضحة في الجدول رقم 9.

5- مدى تأثير تطبيق الجودة على تخفيض التكاليف من وجهة نظر العينة من العاملين
جدول 10. مدى تأثير تطبيق الجودة على تخفيض التكاليف من وجهة نظر العينة من العاملين.

م	البند	عدد الأفراد	الوزن النسبي
1	بكل تأكيد	1017	80%
2	إلى حد ما	242	19%
3	على الإطلاق لم يكن أي تأثير	13	1%
	إجمالي العينة	1272	100%

وبالتحليل الإحصائي للبيانات في الجدول رقم 10؛ وجد أنه يرى 80% من الأفراد أن لتطبيقات الجودة تأثير كبير في منع عدم التطابق مع المعايير وتخفيض التكاليف لدى المنشأة مقابل 19% ترى ذلك إلى حد ما.

6- مدى الصعوبة في تنفيذ وتطبيق ب رامت الجودة من وجهة نظر المؤسسات جدول 11 مدى الصعوبة في تنفيذ وتطبيق ب رامت الجودة من وجهة نظر المؤسسات.

مسلسل	البيان	عدد المؤسسات	الوزن النسبي
1	أوافق بشدة	7	14%
2	أوافق نسب يا	24	48%
3	محايد	3	6%
4	لا أوافق بشدة	6	12%
5	لا أوافق نسب يا	9	18%
6	لا أعرف	1	2%
	الإجمالي	50	100%

وبالتحليل الإحصائي للبيانات بالجدول رقم 11 وجد أنه 14% فقط من الشركات أكدت أن تنفيذ وتطبيق برنامج تحسين الجودة كان سهلا ، إلا أن نسبة كبيرة من الشركات 48% أكدت أن تنفيذ وتطبيق برنامج تحسين الجودة كان سهلا نسب يا كعملية إدارية، وهذا هو المعدل الطبيعي المتوقع نظار لوجود بعض العقبات التي تكتنف تنفيذ ب ارمج الجودة والتي يمكن التغلب عليها بالإرادة القوية والدعم من القيادات. بينما اعترضت على ذلك بشدة 12% من الشركات التي قد تكون واجهت العديد من التحديات ويشاركها 18% من الشركات وافقت نسب يا على أن العملية لم تكن سهلة نسب يا، فيما لم تؤيد أو تخالف 2% من الشركات.

وبالتحليل الإحصائي للبيانات بالجدول رقم 12 وجد أنه يرى أغلب المشاركين في إعداد هذا الاستبيان أن العاملين في المنشأة يتحملون الكثير من المشقة عند تنفيذ برنامج الجودة مقابل النتائج الباهرة المتحققة من ذلك: وقد وافق بشدة على ذلك 22% مقابل 44% وافقوا بشكل نسب ي، فيما لم توافق نسب يا 15% (على ذلك، ولم تؤيد أو توافق نسبة) 5%، أما من لم يوافق على ذلك بشدة- فقد كانت النسبة 12% .

7- مدى تحمل العاملين المشقة في تنفيذ وتطبيق بارمت الجودة من وجهة نظر العينة جدول 12 مدى تحمل العاملين المشقة في تنفيذ وتطبيق بارمت الجودة من وجهة نظر العينة.

م	البيان	عدد الأفراد	الوزن النسبي
1	أوافق بشدة	279	22%
2	أوافق نسب يا	559	44%
3	محايد	64	5%
4	لا أوافق بشدة	153	12%
5	لا أوافق نسب يا	191	15%
6	لا أعرف	26	2%
	الإجمالي	1272	100%

مدى الاستعانة بخدمات استشارية خارجية في مجال الجودة جدول 13 مدى الاستعانة بخدمات استشارية خارجية في مجال الجودة.

	البيان	عدد المؤسسات	الوزن النسبي
1	نعم محلية	15	30%
2	نعم دولية	15	30%
3	رغبت الشركة في ذلك ولكن هناك صعوبة في إيجاد المؤهل	1	2%
4	لا تحتاج المنشأة إلى استشاري	3	6%
5	رغبت المنشأة ولكن كانت التكاليف باهظة	1	2%
6	لدينا الموارد البشرية المؤهلة الخاصة بالمنشأة	11	22%
7	أب د ا	4	8%
	الإجمالي	50	100%

وبالتحليل الإحصائي للبيانات بالجدول رقم 13 وجد أنه يتم الاستعانة بخدمات استشارية محلية ودولية في مجالات الجودة، وقد تساوت نسبة الاستعانة بخبرات دولية مع الخبرات المحلية (30%) ؛ مما يؤكد وجود خبرات محلية يمكن الاستفادة منها في هذا المجال. بينما أكدت (22%) من الشركات وجود الموارد المؤهلة والخاصة بالمنشأة داخل يا؛ في الوقت الذي أشارت (6%) من

الشركات لعدم حاجتها إلى توظيف استشاري، وأظهرت (2%) من الشركات عدم استعانتها بخدمات استشارية بالرغم من رغبتها في ذلك؛ نتيجة للتكاليف الباهظة أو صعوبة توفر الاستشاريين المؤهلين .

7- مدى الاستشاريين الخارجيين المستعان بهم في مجال الجودة جدول 14 عدد الاستشاريين الخارجيين المستعان بهم في مجال الجودة.

مستسل	البيان	عدد المؤسسات	الوزن النسبي
1	استشاري واحد	16	32%
2	2 استشاري	10	20%
3	أقل من 4 استشاريين	3	6%
5	أقل من 6 استشاريين	5	10%
6	أقل من 10 استشاريين	4	8%
7	أقل من 12 استشاري	4	8%
8	أقل من 30 استشاري	4	8%
9	أقل من 60 استشاري	4	8%
	الاجمالي	50	100%

وبالتحليل الإحصائي للبيانات بالجدول رقم (14) وجد أن أغلب الشركات (52%) استعانت بمستشار واحد أو اثنين فقط، فيما استعانت شركات أخرى بأكثر من 3 مستشارين.

10- التحديات التي ساهمت في صعوبة تطبيق وتنفيذ الجودة من وجهة نظر العينة من العاملين
جدول 15 . التحديات التي ساهمت في صعوبة تطبيق وتنفيذ الجودة من وجهة نظر العينة من العاملين.

م	التحديات	أبدًا	منخفض	توسط	عالي	رئيس	المرجع	الترتيب
1	الاستراتيجية غير ملائمة	458	229	204	280	102	201	4
2	التعديل في رؤية ورسالة المؤسسة	445	331	229	178	89	189	9
3	التغير في القيم المشتركة	522	293	229	204	25	92	13
4	الافتقار إلى الالتزام على المستوى التنفيذي	445	165	293	204	165	220	2
5	ضعف التواصل	254	280	356	267	114	219	3
6	عدم وجود سيناريو للأعمال	420	229	254	305	64	169	11
7	مشاكل تتعلق بإدارة وتخطيط المشروع	331	394	382	165	1	5	14
8	قلة الموارد	420	293	204	267	89	195	6
9	لم يكن هناك التركيز الكافي التغير الحاصل في أساليب العمل	204	305	432	242	89	193	7
10	لم يكن هناك تركيز على التغير المؤسسي الحاصل بالمنشأة	305	394	343	178	51	147	12
11	عدم وجود تقبل وحماس لدى العاملين	216	267	331	331	127	224	1
12	عدم كفاية البيانات/المعلومات/ التدريب	242	216	394	331	89	196	5
13	عدم فهم احتياجات العملاء	407	394	140	229	102	190	8
14	لا يوجد أسلوب عمل شامل	420	331	191	254	76	180	10

وبالتحليل الإحصائي للبيانات بالجدول رقم (15) وجد أن هناك العديد من التحديات التي ساهمت في صعوبة تنفيذ تطبيقات الجودة بشكل رئيسي وعالي.
وتوضح نتائج الاستبيان أهم هذه التحديات والتي جاءت وفق الترتيب التالي:

عدم وجود تقبل وحماس لدى العاملين. المرجح: (224)
الافتقار إلى الالتزام على المستوى التنفيذي. المرجح: (220)

ضعف التواصل. المرجح: (219)]
الاستراتيجية غير الملائمة. المرجح: (201)
عدم كفاية البيانات. المرجح: (196)
قلة الموارد. المرجح: (195)
لم يكن هناك التركيز الكافي على التغيير الحاصل في أساليب الأعمال. المرجح: (193)

مدى التزام القيادة في تطبيق مبادئ الجودة من وجهة نظر العينة من العاملين:
وبالتحليل الإحصائي للبيانات بالجدول رقم (16) وجد أن من أهم الخيارات التي تصف مدى التزام القيادة جاءت العوامل الثلاثة التالية كمؤشرٍ على الأهمية التي يجب أن توليها الإدارة العليا في المنشأة:

لدى المنشأة إحساس قوي بالتوجه وقيامها بوضع الرؤية والرسالة والقيم.
المرجح: (468)

تشارك القيادة العليا شخصي في تطوير وتنفيذ نظم الإدارة والعمل على تحسينها بصورة مستمرة. المرجح: (448)
يسعى قادة المنشأة إلى إيجاد بيئة عمل آمنة وصحية. المرجح: (444)
16. مدى التزام القيادة في تطبيق مبادئ الجودة من وجهة نظر العينة من العاملين.

م	الخيار	أو افق بشدة	وافق	محايد	لا وافق	أو افق بشدة	المرجح	الترتيب
1	لدى المنشأة إحساس قوي بالتوجه وقد قامت المنشأة بوضع الرؤية والرسالة والقيم	954	254	38	25	0	468	1
2	العاملون بالمنشأة رؤية المنشأة ورسالتها وملتزمون بقيمها	445	585	165	64	13	393	7
3	يمثل قادة المنشأة قدواتٍ يحتذي بهم ويلهمون الموظفون في بناء ثقافة التميز	636	458	165	13	0	426	5
4	مشاركة القيادة العليا في تطوير نظم الإدارة والعمل على تحسينها بصورة مستمرة	776	394	89	13	0	448	2
5	تتفاعل القيادة العليا مع العملاء والشركاء والقيادات المجتمعية	636	534	76	25	0	432	4

6	إدارة التغير في المنشأة بصورة مخططة	522	522	153	51	25	401	6
7	حيث تقوم الإدارة العليا بتحديد وقيادة التغيير بصورة ف عالية	750	420	76	25	0	444	3

مدى تحديد القدرات والاحتياجات التدريبية والتثقيفية اللازمة لنجاح تطبيق الجودة من وجهة نظر العينة من العاملين :

وبالتحليل الإحصائي بالجدول رقم (17) للبيانات فيما يتعلق بالتدريب والتوعية بثقافة الجودة- جاءت إجابة المشاركين تؤكد الوعي والاهتمام الموجود في المنشآت المشاركة في هذا الجانب، كما يلي:

17 مدى تحديد القدرات والاحتياجات التدريبية والتثقيفية اللازمة لنجاح تطبيق الجودة من وجهة نظر العينة من العاملين.

م	البيان	عدد الأفراد	الوزن النسبي
1	أوافق بشدة	509	40%
2	أوافق	585	46%
3	محايد	76	6%
4	لا أوافق	89	7%
5	لا أوافق بشدة	13	1%
	الإجمالي	1272	100%

تقوم المنشآت بتحديد وتعريف الاحتياجات والقدرات المطلوبة الحالية والمستقبلية والالتزام بتنفيذ الجودة، وهذا ما أكدته المشاركون في تعبئة هذا الجزء من الاستبيان: حيث وافق وبشدة على ذلك (40%)، ووافق على ذلك (46%)، فيما لم توافق نسبة (7%) على ذلك، ولم تؤيد أو توافق نسبة (7%)، أما من لم يوافق بشدة على ذلك- فقد كانت نسبة ضئيلة جدا لم تتجاوز (1%).

13- مدى تشجيع المؤسسات للعاملين لتنمية مهاراتهم وقدراتهم من أجل نجاح تطبيق الجودة من وجهة نظر العينة من العاملين

وبالتحليل الإحصائي للبيانات بالجدول رقم (18) الخاصة بمدى تشجيع المؤسسات للعاملين لتنمية مهاراتهم وقد ارتهم- وجد أنه يتم تشجيع تطوير العاملين ومساندتهم؛ مما يسمح للعاملين بإبراز وإطلاق كامل إمكانياتهم ومهاراتهم، حيث أكد ذلك حوالي (89%) من أف ارد العينة، ولم تؤيد أو توافق نسبة (9%). أما من لم يوافق على ذلك- فقد كانت نسبة ضئيلة جدا لم تبلغ (2%)

18 - مدى تشجيع المؤسسات للعاملين لتنمية مهاراتهم وقدراتهم من أجل نجاح تطبيق الجودة من وجهة نظر العينة من العاملين.

الوزن النسبي	عدد الأفراد	البيان	مستسل
41%	522	أوافق بشدة	1
48%	610	أوافق	2
9%	114	محايد	3
2%	26	لا أوافق	4
0%	0	لا أوافق بشدة	5
100%	1272	الإجمالي	

14- مدى قدرة العاملين في الوصول إلى المعلومات من أجل نجاح تطبيق الجودة من وجهة نظر العينة من العاملين
جدول 19. مدى قدرة العاملين في الوصول إلى المعلومات من أجل نجاح تطبيق الجودة من وجهة نظر العينة من العاملين.

الوزن النسبي	عدد الأفراد	البيان	مستسل
34%	432	أوافق بشدة	1
47%	598	أوافق	2
11%	140	محايد	3
7%	89	لا أوافق	5
1%	13	لا أوافق بشدة	6
100%	1272	الإجمالي	

وبالتحليل الإحصائي للبيانات بالجدول رقم (19) الخاصة بقدرة العاملين في الوصول إلى المعلومات- وجد أنه يمكن للعاملين الوصول إلى جميع المعلومات المطلوبة للاستجابة لمتطلبات كل عميل بفاعلية وبزمن قصير، حيث أكد ذلك حوالي (81%) (34%) وافقت بشدة (47%) وافقت على ذلك من أفراد العينة، ولم تؤيد أو توافق نسبة (11%) أما من لم يوافق على ذلك- فقد كانت نسبة (7%). أما من لم يوافق بشدة على ذلك- فقد كانت نسبة ضئيلة ج د الم تتجاوز (1%)

١- الفرض الفرعي الأول كلما ازدت التحديات التي تظهر أثناء التنفيذ لبرامج الجودة والتطوير المؤسسي؛ ازدت صعوبة تطبيق وتنفيذ تلك البرامج؛ أوضح التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة عن وجود تباين في ترتيب أولويات التحديات التي تواجهها المؤسسات السعودية عند تنفيذ برامج الجودة من وجهه نظر مسؤولي المنشآت، فجاءت وفق ترتيب (المرجح) التالي: عدم وجود تقبل وحماس لدى العاملين المرحج: 224)، الافتقار إلى الالتزام على المستوى التنفيذي (المرجح: 220)، ضعف التواصل المرحج: 219)، الاستراتيجية غير الملائمة (المرجح: 201)، عدم كفاية البيانات (المرجح: 196)، قلة الموارد المرحج: 195، لم يكن هناك التركيز الكافي على التغيير الحاصل في أساليب الأعمال المرحج: 193 وتأتي على ما سبق فإن الباحث توصل الى وجود عدد من التحديات وصعوبات التطبيق والتنفيذ في ظل افتقار استراتيجي ووعي مؤسسي تنفيذي حيث يحتم على المؤسسات السعودية السعي لبناء نظام محكم يؤسس ويدعم قدرة المنشآت لتطبيق برامج الجودة بأسلوب المشاركة الإيجابية وبناء مناخ عمل يرفع من مستوى الدافعية لدى الأفراد لتقبل التغيير والتقليل من المقاومة من خلال التواصل الفعال بترسيخ روح المبادرة والشعور بالمسؤولية، وهذه النتيجة تؤكد تحقق الفرض الأول من فروض البحث.

٢- الفرض الفرعي الثاني كلما ازد سعي المنشآت للحصول على إحدى شهادات الجودة؛ ازدت قدرتها في التغلب على المعوقات التي تظهر أثناء تطبيق وتنفيذ أحد برامج الجودة؛ أكدت 13% فقط من الشركات أن تنفيذ وتطبيق برنامج تحسين الجودة كان سهلاً؛ إلا أن نسبة كبيرة من الشركات (47%) أكدت أن تنفيذ وتطبيق برنامج تحسين الجودة كان سهلاً نسبياً كعملية إدارية، وهذا هو المعدل الطبيعي المتوقع؛ نظراً لوجود بعض العقبات التي تكتنف تنفيذ برامج الجودة، والتي يمكن التغلب عليها بالإرادة القوية والدعم من القيادات. بينما اعترضت على ذلك بشدة (12%) من الشركات التي قد تكون قد واجهت العديد من التحديات ويشاركها (18%) من الشركات وافقت نسبياً على أن العملية لم تكن سهلة نسبياً، فيما لم تؤيد أو تخالف (7%) من الشركات. ويرى أغلب المشاركين في إعداد هذا الاستبيان أن العاملين في المنشأة يتحملون الكثير من المشقة عند تنفيذ برنامج الجودة مقابل النتائج الباهرة المتحققة من ذلك، وقد وافق بشدة على ذلك (22%) مقابل (44%) وافقوا بشكلٍ نسبي، فيما لم توافق نسبياً (15%) على ذلك ولم تؤيد أو توافق نسبة (5%)، أما من لم يوافق على ذلك بشدة فقد كانت النسبة (12%). وبذلك يتحقق الفرض الثاني من فروض البحث بأنه قد تغلبت المنشآت الحاصلة على إحدى شهادات الجودة على المعوقات أثناء تطبيق وتنفيذ أحد برامج الجودة.

٣- الفرض الفرعي الثالث هناك علاقة إيجابية بين تدخل المؤسسة في تحفيز وتأهيل العاملين، وبين التعامل مع المعوقات المحتملة أثناء التنفيذ لبرامج الجودة والتطوير المؤسسي؛ حيث أثبت تحليل البيانات: أنه تم تشجيع تطوير العاملين ومساندتهم؛ مما يسمح للعاملين باباز وإطلاق كامل إمكانياتهم ومهاراتهم. حيث أكد ذلك حوالي (89%) من أفراد العينة ولم تؤيد أو توافق نسبة (9%)، أما من لم يوافق على ذلك فقد كانت نسبة ضئيلة جداً لم تبلغ (2%).

٤- وفيما يتعلق بالتدريب والتوعية بثقافة الجودة- جاءت إجابة المشاركين تؤكد الوعي والاهتمام الموجود في المنشآت المشاركة في هذا الجانب كما يلي: تقوم المنشآت بتحديد وتعريف الاحتياجات والقدرات المطلوبة الحالية والمستقبلية والالزمة لتنفيذ الجودة، وهذا ما أكدته المشاركون في تعبئة هذا الجزء من الاستبيان:

حيث وافق وبشدة على ذلك (40%)، ووافق على ذلك (46%)، فيما لم توافق نسبة (7%) على ذلك ولم تؤيد أو توافق نسبة (7%). أما من لم يوافق بشدة على ذلك فقد كانت نسبة ضئيلة جداً لم تتجاوز (1%).

5- وهذا يتفق مع ما أوصت به دراسة (عاي 2008م) بضرورة تعزيز مستوى معرفة جميع العاملين في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة بمنهج تطبيق إدارة الجودة؛ من خلال عقد دورات تدريبية لدورها الإيجابي في تحسين الأداء المؤسسي. كما أنه يمكن للعاملين الوصول إلى جميع المعلومات المطلوبة للاستجابة لمتطلبات كل عميل بفاعلية وبزمن قصير، حيث أكد ذلك حوالي (81%) (34%) وافقت بشدة (47%) وافقت على ذلك (من أفراد العينة، ولم تؤيد أو توافق نسبة) 11%. أما من لم يوافق على ذلك - فقد كانت نسبة (7%)، أما من لم يوافق بشدة على ذلك - فقد كانت نسبة ضئيلة جداً لم تتجاوز (1%).

شادي-عطا محمد عايش، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، مرجع سابق. وهذا يتفق مع دراسة (العارف والقرن، 1428هـ، أن هناك العديد من المعوقات المتعلقة بالإدارة التعليمية، والتي تعوق تطبيق الجودة في التعليم العام، أبرزها على التوالي: ضعف نظام التشجيع وحوافز العمل الفعالة - وعدم توفر الكوادر المؤهلة في مجال إدارة الجودة - والمركزية في اتخاذ القرار - وسوء استغلال الموارد المالية - ونقص في إدارة المعلومات والتكنولوجيا - وضعف في ممارسة منهجية قيادة التغيير والتحول المؤسسي - وعدم تفويض المسؤوليات.

الفرض الفرعي الرابع هناك علاقة إيجابية بين ضرورة وجود استشاريين من داخل المؤسسة أو من خارجها عند تنفيذ وتطبيق برامج الجودة والتطوير المؤسسي، وبين التقليل من المعوقات، فنتائج التحليل للبيانات أثبتت أنه يتم الاستعانة بخدمات استشارية محلية ودولية في مجالات الجودة، وقد تساوت نسبة الاستعانة بخبرات دولية مع الخبرات المحلية (29%)؛ مما يؤكد وجود خبرات محلية يمكن الاستفادة منها في هذا المجال. بينما أكدت (22%) من الشركات وجود الموارد المؤهلة والخاصة بالمنشأة داخلها، في الوقت الذي أشارت (7%) من الشركات لعدم حاجتها إلى توظيف استشاري، وأظهرت (1%) من الشركات عدم استعانتها بخدمات استشارية بالرغم من رغبتها في ذلك؛ نتيجة للتكاليف الباهظة أو صعوبة توفر الاستشاريين المؤهلين. وأن أغلب الشركات (53%) استعانت بمستشار واحد أو اثنين فقط، فيما استعانت شركات أخرى بأكثر من 3 مستشارين. ومن ذلك يتحقق الفرض الرابع من فروض البحث والذي يؤكد أن هناك علاقة إيجابية بين ضرورة وجود استشاريين من داخل المؤسسة أو من خارجها عند تنفيذ وتطبيق برامج الجودة والتطوير المؤسسي وبين التقليل من المعوقات.²⁰

الفرض الفرعي الخامس كلما وضحت الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية، تزيد نسبة النجاح في تنفيذ وتطبيق برامج الجودة والتطوير المؤسسي، ومن تحليل البيانات، وجد أنه من أهم الخيارات التي تصف مدى التآزم القيادية: جاءت العوامل الثلاثة التالية كمؤشر على الأهمية التي يجب أن توليها الإدارة العليا في المنشأة: لدى المنشأة إحساس قوي بالتوجه وقيامها بوضع الرؤية والرسالة والقيم.

التواصل مع العاملين ونقل الرؤية والرسالة وتعريفهم بها، وتأكيد التزام القيادة بقيم الشركة؛ حتى ينتقل ذلك إلى العاملين ويصبحوا ملتزمين بقيمها. ضرورة أن يكون القادة قدوات يُحتذى بهم ويلهمون الموظفين في بناء ثقافة التميز.

²⁰ عبداللطيف عبدالله العارف، أحمد عبدالله القران (1428هـ)، معوقات تطبيق الجودة

ومما سبق، نجد تحقق الفرض الفرعي الخامس والذي يوصي بضرورة وضوح الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية، والذي يعمل على نجاح تنفيذ وتطبيق برامج الجودة والتطوير المؤسسي.

ومن النتائج السابقة، والتي تم التأكد من خلالها من تحقق الفروض الفرعية، مما أكد للباحث أن هناك العديد من المعوقات التي يمكن أن تعمل على إعاقة تنفيذ برامج الجودة والتطوير المؤسسي، كما تأكد نجاح المؤسسات في التطبيق والتنفيذ لبرامج الجودة ومواجهات التحديات والمعوقات، مما يحقق ذلك الفرض الرئيس للبحث القائل "كلما قل الاهتمام بالتحديات والمعوقات المتوقعة أثناء تطبيق وتنفيذ برامج الجودة والتطوير المؤسسي؛ ازد فشل المؤسسات والمنشآت السعودية أثناء التطبيق".

وهذا يتفق مع دراسة (محمود، 1426هـ، والتي توصلت إلى أن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات العامة موضوع الدراسة مُطْمَئِنٌّ إلى حد ما وأنها تطبق فعلاً بالمؤسسات السعودية. وكذلك فإن دراسة (الحارثي، 2000م⁽⁴¹⁾)، قد أوصت بضرورة اهتمام المنشآت الصناعية السعودية بدراسة وتحليل تكاليف الجودة وخصوصاً التكاليف غير الملموسة منها؛ نظراً لما تمثله من نسبة لا يستهان بها من إجمالي تكاليفها، كما أنها تعد مؤشر لمدى نجاح تلك المنشآت في تطبيق برامجها لرقابة الجودة.

التوصيات

توصل الباحث إلى مجموعة من المقترحات، وهي:

- ١- الاهتمام القيادي بأن تكون للجودة مكاناً في الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية لمنشآت الأعمال .
- ٢- ضرورة وضع نظام للحوافز والمكافآت وتقدير العاملين والرؤساء، وذلك لإنجاح تطبيق الجودة والتطوير المؤسسي، وذلك بالتشجيع نحو تطبيق الجودة.
- ٣- إن تطبيق وتنفيذ برامج الجودة والتطوير المؤسسي يتوقف على مدى وجود مهارات معرفية ومعلومات عنها، ولذلك فإن وجود خطط تدريبية مناسبة سابقة ولاحقة وأثناء التنفيذ برامج الجودة والتطوير المؤسسي عامل أساس لنجاحها.²¹
- ٤- نجاح برنامج التطوير التنظيمي؛ من المناسب التركيز على بناء ثقافة تنظيمية محورها الأساس: الأداء والعلاقات الإنسانية، ولابد من التوازن بين هذين الجانبين لزيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وهذا بدوره يعكس جودة بيئة العمل.
- ٥- ضرورة وجود استشاريين سواء من داخل أو من خارج المؤسسة، أو من السوق المحلي أو الدولي وبما يحقق متطلبات كل جهة ويغطي احتياجاتها.
- ٦- الاهتمام بتطبيق نظم الجودة العالمية مثل الأيزو 9001 وغيرها؛ لتعزيز دور تطبيق الجودة بمنهج عالمي.
- ٧- ضرورة تعظيم دور القادة المؤهلين؛ حيث يعد من أهم عوامل النجاح في التجارب السابقة.
- ٨- تعتمد إدارة الجودة على ضرورة مشاركة جميع الأعضاء في المؤسسة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات والبيئة الثقافية للعمل.
- ٩- المقارنة مع تجارب المؤسسات الرائدة في تطبيق الجودة والاستفادة من ممارساتها.
- 10- من اللازم تقبل مقاومة التغيير ومعوقات التطبيق لبرامج الجودة وإيجاد الطرق المناسبة لعلاجها.
- 11- الاستمرارية في أن تكون المحاولات مستمرة لإدخال تغييرات جوهرية في الثقافة المؤسسية بشكل عام ومتكامل ويضع في الاعتبار كافة جوانبها، وحيث ينظر الكل إلى الشيء الوحيد الذي يتم تغييره هو الجزء الرسمي، أي الهيكل التنظيمي والأنظمة المؤسسية. أما النواحي الأخرى (معتقدات وقيم الفرد، والمعايير المؤسسية) فلم يتم تحديدها والنظر إليها. وهذا هو السبب الأساس لفشل برنامج التحسين الإداري أو إدارة الجودة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ابن منظور، رضوان بن أحمد بن أبي القاسم بن حيفة (1984م) (لسان العرب، القاهرة: دار المعارف، الجزء الثاني).
- مجمع اللغة العربية (1992م) (المعجم الوجيز، جمهورية مصر العربية: القاهرة: مجمع اللغة العربية).
- مجمع اللغة العربية (2000م) (المعجم الوسيط، جمهورية مصر العربية، القاهرة: مجمع اللغة العربية).
- البكري، سونيا محمد (2002م) (إدارة الجودة الكلية، القاهرة: الدار الجامعية).
- الدراكة، مأمون، الشبلي، طارق (2002م) (الجودة في المنظمات الحديثة، عمان: دار صفاء للنشر).
- أبو الخير، كمال (1997م) (التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة، القاهرة: مكتبة عين شمس).
- جابلونسكي، جوزيف (2000م) (إدارة الجودة الشاملة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة: نظرة عامة، تعريب: عبدالفتاح السيد النعماني، الجيزة والقاهرة: مركز الخب ارت المهنية للإدارة "بميك"، الجزء الثاني).
- شاكر محمد فتحي أحمد (1996م) (إدارة المنظمات التعليمية - رؤية معاصرة للأصول العامة، القاهرة، دار المعارف).

²¹ التعليم العام من وجهة نظر المسؤولين والمشرفين التربويين ومديري المدارس في منطقة الباحة التعليمية، دراسة مقدمة للمؤتمر الرابع عشر (الجودة في التعليم) والمقرر انعقاده في منطقة القصيم في الفترة من 28-29/4/1428هـ.

عليقات، صالح)2004م(إدارة الجودة في المؤسسات التربوية، عمان: دار الشروق.

محمود، مصطفى محمد السادات عبد الحميد)1426هـ(معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض المؤسسات العامة بمحافظة جدة)دراسة استطلاعية لآراء بعض مدراء الإدارات التنفيذية(، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة الملك عبدالعزيز، السعودية.

العارف، عبد اللطيف عبدالله، والقران، أحمد عبدالله)1428هـ(معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام من وجهة نظر المسؤولين والمشرفين التربويين ومديري المدارس في منطقة الباحة التعليمية، دراسة مقدمة للمؤتمر ال اربع عشر)الجودة في التعليم(والمنعقد في منطقة القصيم في الفترة من 28-29/4/1428هـ.

بديسي، فهمية)2004م(إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق، مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة منتوري، الجزائر.

محمد عبدالفتاح شاهين)2004م(التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية- جامعة القدس المفتوحة، مدينة ارم الله- فلسطين، في الفترة 3-5 يوليو.

المجلس الس عودي للجودة)1430هـ(كتيب نتائج الاستبيان الوطني الأول للجودة، ال ارعي الرسمي مجموعة بن لادن السعودية، جدة.

أحمد محمد منير إبراهيم خليل)2004م(دور إدارة الجودة الشاملة في التحسين المستمر على البنوك الشاملة: دراسة تطبيقية، رسالة عضوية تم مناقشتها بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

أمجد عبدالحليم خيال)2008م(معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجامعية: دراسة تطبيقية على مركز الكلى بالمنصورة، رسالة عضوية تم مناقشتها بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

الحارثي، فيصل عبدالله محمد)2000م(دراسة وتحليل تكاليف ضبط الجودة بالتطبيق على إحدى المنشآت السعودية، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز، السعودية.

سعيد محمد شرقي العامري)2005م(أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المستشفيات الحكومية: دراسة تطبيقية على مستشفى العين بإمارة أبو ظبي، رسالة زمالة تم مناقشتها بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

عايش، شادي عطا محمد)2008م(أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي- دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، قدمت هذه الدراسة؛ استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة.

- Al-Ghanboosi, Salim Saleem** (2002) Enhancing Higher education Services Through Implementing Total Quality Management: Sultan Qaboos University as Case Study, *PhD Degree*, University of Manchester, UK.
- Bemoski, K.** (1995) Restoring the pillars of higher education, *Quality Progress*, October.
- Mehmet Demirbag, Ekrem Tatoglu, Mehmet Tekinkus, and Selim Zaim** (2006) An Analysis of the Relationship between TQM implementation and organizational performance: Evidence from Turkish SMEs, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Emerald Group Publishing Limited, **17**(Issue 6).
- Prajogo, Daniel, and Brown Alan** (2004) The Relationship between TQM Practices and Quality Performance and The Role of formal TQM Programs: An Australian empirical study", *qmj*, **11**(4).
- Beckhard, Richard** (1969) "Organization Development: Strategies and Models", California, Addison - Wesley publishing com.
- Chong, V.K. and Rundus, M.J.** (2004) Total Quality Management, Market Competition and Organizational Performance, *British Accounting Review*, **36**(2).
- Delery, J. and Doty, D.** (1996) Theoretical Frameworks in Strategic Human Resources Management: Universalistic, Contingency, and Configurationally Perspective. *Academy of Management Journal*, **39**.
- Cox, T. and Cox, S.** (1993) Psychological and Organizational Hazards at Work. European Occupational Health Series, No. 5 Copenhagen - WHO Regional Office (Europe).
- Cummings and Worley** (1997) "Organization Development and Change". Sixth Edition, South - Western Publishing.
- Deming, E.** (1986) Out of the Crisis, Cambridge: MIT, Center for Advanced Engineering Study.
- Freed, Jann F. and Klugman, Marie R.** (1997) Quality Principles and Practices in Higher Education: Different Questions for Different Times. American Council on Education, Arizona: Oryx Press.
- Hill, Frances M.** (1997) En Route to TQM: Organizational Learning through quality circles, *Training for Quality*, **5**(2).

JURAN, J.M. and Gryna, Frank M. (1988) Juran's Quality Control Handbook, 4th ed., New York: Mc-Graw Hill.

Metri, Bhimaraya (2006) Total Quality Transportation Through 14 points electronic version, *Journal of public Transporation*, **9**(4), Retrieved 7/5/2007 from.

Neilsen, A. (1984) "Becoming an OD Practitioner", Englewood Cliffs, CA: PrenticeHall.

Minnesota Organization Development Network (2000) Internet Paper:
http://www.modn.org/about_OD/od_defn.html, p.3.

ملاحق : الاستبيانات

معلومات العامة

يرجى الإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة بوضع إشارة (X)

١- الجنس :

☐ مؤنث , ☐ مذكر

٢- العمر :

☐ أقل من 30 سنة , ☐ من 30 إلى 40 سنة , ☐ من 40 إلى 50 , ☐ أكثر من 50 سنة

٣- المؤهل العلمي:

☐ الثانوية العامة

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

☐ غير ذلك , يرجى التحديد

٤- التخصص العلمي:

إدارة أعمال

تمويل ومنشآت مالية

محاسبة

اقتصاد

غير ذلك يرجى التحديد.....

٥- المنصب الوظيفي :

عضو مجلس إدارة

مدقق داخلي

مدقق خارجي

مدير مالي – مستشار مالي

مدير إدارة مخاطر – تسويق – استثمار

٦- الخبرة العملية :

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات وأقل من 10

من 10 سنوات وأقل من 15

من سنة 15 وأقل من 20

من 20 سنة فأكثر

فيما يلي مجموعة من العبارات خاصة بمبادئ الحوكمة , يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات الآتية

المحور الأول: يؤثر وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات، على تحسين أداء برامج الجودة.

الرقم	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
1					إن احتفاظ الشركة بدليل أو لائحة حوكمة يعكس رغبة الشركة في إتباع أحدث ممارسات السليمة لتحسين أداء الجودة.
2					إن تميز لائحة الحوكمة بالمرونة الكافية لتتناسب مع احتياجات المختلفة لحملة الوثائق ولا تتعارض مع مصلحة الشركة يؤثر على رفع أداء برامج الجودة.
3					توافق القواعد والمتطلبات القانونية التنظيمية التي تؤثر على ممارسات الحوكمة مع القواعد والقوانين النازمة لإدارة برامج الجودة يؤدي إلى رفع أداء الجودة.
4					اتسام متطلبات الحوكمة بالعدالة وعدم التحيز بين مجلس إدارة الجودة , حملة الوثائق, وأصحاب المصالح يؤدي إلى تحسين أداء برامج الجودة.
5					توزع المسؤوليات الإشرافية والتنفيذية, وتطبيق القوانين بين مختلف الجهات يساعد على التنفيذ الفعال لإطار الحوكمة في برامج الجودة وتحسين أداءها.
6					تمتع هيكل الحوكمة بالشفافية ويغطي المصلحة العامة الأساسية, يزيد ثقة حملة الوثائق بجودة أداء البرامج.
7					إن وجود لجان ضمن مجلس الإدارة لمتابعة وقياس كفاءة تطبيق إدارة الشركة لمبادئ الحوكمة يزيد من ثقة حملة الوثائق في فعالية إطار الحوكمة مما يؤدي إلى رفع أداء برامج الجودة .
8					إن اجتماع اللجنة مرة واحدة على الأقل في السنة لدراسة المتطلبات الحديثة للحوكمة يؤثر على تقييم أداء برامج الجودة .

					9	تتميز وحدات الصناديق للشركات المطبقة لمبادئ الحوكمة، بأسعار مرتفعة وأداء أفضل أكثر منها في الجودة الغير مطبقة لمبادئ الحوكمة.
--	--	--	--	--	---	---

المحور الثاني : يؤثر وجود إطار فعال لحماية حقوق حملة الوثائق، وتسهيل ممارستهم لتلك الحقوق، على تحسين أداء برامج الجودة.

الرقم	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1					إن وجود اللوائح والأنظمة الداخلية للشركة كافة الإجراءات اللازمة لتسهيل ممارسة حملة الوثائق لحقوقهم يؤدي إلى زيادة ثقة المالكين بجودة أداء البرامج.
2					يحصل حملة الوثائق على المعلومات ذات الصلة بأداء برامج الجودة , في الوقت المناسب وبشكل دوري مما يؤدي إلى زيادة ثقة بجودة أداء البرامج
3					إن حصول حملة الوثائق على المعلومات مجاناً ودون تكلفة يزيد من ثقة المالكين بجودة الأداء للبرامج.
4					وجود الحق لحملة الوثائق في انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة، يزيد من ثقة حملة الوثائق بالشركة على تحسين أداء إدارتها من ناحية الجودة.
5					تزويد حملة الوثائق بمعلومات دقيقة حول أجندة الاجتماعات الهيئة العامة، وإعطاءهم الوقت الكافي للأسئلة والاقتراحات في الاجتماع، يزيد من ثقة حملة الوثائق بالقرارات الاستراتيجية التي تتخذها الشركة لتحسين إدارة الجودة للبرامج.
6					يجيب أعضاء مجلس الإدارة والمراجعين على كافة الاستفسارات وأسئلة حملة الوثائق فيما يتعلق بتقرير المراجع وبشفافية تامة مما يعكس حسن أداء البرامج.
7					إن قدرة حملة الوثائق للتصويت في الاجتماعات يؤدي إلى التطبيق الفعال للحوكمة في المؤسسات والبرامج.

المحور الثالث: يؤثر إتياع تعليمات الحوكمة فيما يخص المعاملة المتساوية لكافة حملة الوثائق الشركات، على تحسين أداء برامج الجودة.

الرقم	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	معارض
1					إن معاملة كافة حملة الوثائق من نفس الطبقة معاملة متساوية من حيث الحقوق يزيد من ثقة حملة الوثائق بالتطبيق الفعّال لإطار الحوكمة في برامج الجودة .
2					حصول حملة الوثائق على كافة المعلومات المتعلقة بأداء البرامج دون تميز يعكس الأداء الجيد لجودة البرامج.
4					إن وجود حماية لحملة الوثائق الأقلية من أي إساءة أو استغلال التي قد يقوم بها أصحاب النسب الحاكمة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة يؤدي إلى زيادة ثقة حملة الوثائق بحسن أداء البرامج للجودة .
5					إزالة أي عوائق تحول دون إتمام عملية التصويت من قبل حملة الوثائق الأجانب أو عبر الحدود يؤدي إلى التطبيق الفعّال لإطار الحوكمة في البرامج.
6					إن حظر الاتجار أو التداول لحساب المطلعين على المعلومات الداخلية يؤثر على التقييم الجيد لأداء الشركة.
7					إن إفصاح أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين عن تعاملاتهم الخاصة بالصفقات أو الأمور التي لها تأثير على الشركة سواء بأسلوب مباشر أو غير مباشر أو نيابة عن أطراف أخرى يؤثر على تحسين أداء الشركة أو المؤسسة المالية.
8					يوفر النظام القانوني للشركة آليات لحملة الوثائق الأقلية لرفع دعاوي قضائية والمطالبة بتعويضات، إذا ما توفرت لديهم أسس معقولة للاعتقاد بأن حقوقهم قد انتهكت مما يؤدي إلى تحسين أداء البرامج لجودة الشركة.
9					تماثل حقوق التصويت لنفس الفئة من حملة الوثائق، يزيد من ثقة حملة الوثائق بفعالية تطبيق إطار الحوكمة.

10	قيام حملة الوثائق في حال تضارب المصالح بينهم، باللجوء إلى الإفصاح عن هذا التضارب يعكس الأداء الجيد.								
المحور الرابع: يؤثر وجود آليات وأنظمة في الشركة، تعترف بحقوق أصحاب المصالح المختلفة ودورهم في الإدارة، على تحسين أداء صناديق الاستثمار.									
الرقم	موافق بشدة					موافق بشدة	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
1	إن احترام حقوق أصحاب المصالح الناشئة بموجب القانون أو نتيجة الاتفاقات المتبادلة بين الشركة وأصحاب المصالح، يؤدي إلى رفع مستوى أداء الشركات المؤسسات.								
2	إن حصول أصحاب المصالح وفي الوقت المناسب، على المعلومات ذات الصلة وبالقدر الكافي للقيام بمسؤولياتهم يؤدي إلى تحسين أداء العمل.								
3	إن قدرة أصحاب المصالح، بما في ذلك العاملين والجهات التي تمثلهم، إيصال أي أعمال غير قانونية إلى مجلس الإدارة يؤدي إلى تحسين أداء البرامج.								
4	إن عدم تعرض أصحاب المصالح بما في ذلك العاملين لأي خطر نتيجة إصالحهم لأي تصرفات غير قانونية إلى مجلس الإدارة يعكس الأداء الجيد لأعضاء مجلس إدارة.								
5	وجود إطار فعال لمعالجة آليات الوفاء بالديون وتنفيذ حقوق الدائنين يؤثر على التقييم الجيد للجودة.								
6	إن إعلام أصحاب المصالح وبشكل كاف عن حقوقهم والتزاماتهم عند ارتباطهم بالعمل في الشركة يؤدي إلى تحسين الأداء.								
7	إن تدريب العاملين بشكل كاف للتعامل مع أصحاب المصالح يؤدي إلى تحسين أداء البرامج.								
8	إن تعويض وبشكل كامل، أصحاب المصالح عن أي انتهاك لحقوقهم يزيد من ثقتهم بفعالية تطبيق إطار الحوكمة في الشركات.								
الصفحة 52									

9	إن افصح الشركة عن أي تغيرات في الأصول والالتزامات يعكس فعالية تطبيق لائحة الحوكمة في الأداء .							
10	التصريح عن أي عقوبة أو جزاء أو أي قيد احتياطي مفروض على الصندوق في الجهات الإعلامية المختلفة يعكس فعالية تطبيق لائحة الحوكمة في الأداء.							
المحور السادس: يؤثر وجود إطار فعال، يضمن الرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة ويحدد مسؤولياتهم، على تحسين الأداء .								
الرقم					موافق بشدة	معارض بشدة	محايد	موافق
1	تميز أعضاء مجلس الإدارة بخبرات ومؤهلات جيدة ويعملون بحسن نية وعناية وعلى أساس المعلومات الكاملة بما يحقق مصلحة الصندوق وحملة الوثائق يؤدي إلى تحسين الأداء.							
2	قيام مجلس الإدارة بوضع استراتيجيات الشركة، سياسة المخاطر، خطط العمل، الأهداف، الإشراف على النفقات، ومراقبة سير تنفيذ الاستراتيجيات بشكل فعال يؤدي إلى تحسين الأداء .							
3	متابعة مجلس الإدارة الرقابة الفعالة على كفاءة ممارسة قواعد الحوكمة وإجراء التعديلات عند الحاجة يؤدي إلى تحسين الأداء .							
4	قيام مجلس الإدارة بتحديد المكافآت والمرتبات، واختيار كبار مدراء التنفيذ والإشراف على أدائهم يؤدي إلى تحسين الأداء .							
5	إن إجراء عمليات الترشيح والانتخابات بشفافية يؤثر على تقييم الأداء							
6	إن الإفصاح عن لجان مجلس الإدارة (لجان مراقبة ولجنة الترشيحات والمكافآت)، صلاحياتها، وإجراءات أعمالها، يعكس فعالية تطبيق لائحة الحوكمة في الأداء							
7	تأكد مجلس الإدارة من نزاهة التقارير وسلامة النظم المحاسبية والمالية للشركة يؤدي إلى تحسين أداء المحاسبين والمدققين في الأداء .							

الصفحة 54

					إن الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي يؤثر الرقابة الفعالة لأداء البرامج.	8
					إن وجود أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة يؤدي إلى تحسين أداء مجلس إدارة البرامج للجودة.	9
					يؤثر عدد أعضاء مجلس الإدارة بحيث لا يقل عن 3 ولا يزيد عن 11 على تقييم الجيد لأداء أعضاء مجلس إدارة الجودة الشاملة.	10

الخاتمة :

من خلال ما تم دراسته في موضوع أهمية إدارة الجودة ، وصلنا إلى أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر البوابة التي بإمكانها أن تحدث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المنشأة و تحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي للأسلوب الحديث الذي يخدم تحقيق مستوى جودة عالية للمنتج أو الخدمة.

و من هنا تتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة حيث أن هذا التغيير يشمل جل الوظائف و مجالات العمل في المنظمة، معتمدا على العمل الجماعي و التعاون و التحسين المستمر للأداء الكلي لتحقيق النجاح على المدى الطويل، من خلال إرضاء عملاء المنظمة خصوصا.

كما نشير أيضا إلى أن نظام الجودة الدولية الذي وضعه الأيزو و أهمية كبيرة مع المنظمات التي حازت على هذه الشهادة في توريدها مستلزماتها، و رويدا رويدا ستجد المنظمات التي لم تتمكن من الحصول على هذه الشهادة نفسها خارج السوق و خارج إطار المنافسة، و ستفقد زبائنها تدريجياً لأن المستهلك أصبح لديه وعيا بأن السلع و الخدمات التي حازت على الأيزو هي الأفضل، و ذات جودة لذلك سيقدم على طلبها و شرائها.