

## عنوان البحث

اثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية في القطاع

الخاص

دراسة حالة بالتطبيق على شركة سمسا للنقل السريع المحدودة

1441هـ/2019م

اعداد الطالب:

امل الجهني

إشراف الدكتور:

د. أسماء أبو عنزة

| م   | الموضوعات                                              | رقم<br>الصفحة |
|-----|--------------------------------------------------------|---------------|
| 1.  | الفهرس                                                 | 1             |
| 2.  | الملخص                                                 | 4             |
| 3.  | المقدمة                                                | 6             |
| 4.  | الفصل الأول: التمهيد للدراسة                           | 8             |
| 5.  | المبحث الاول / منهجية البحث                            | 8             |
| 6.  | أولا: مشكلة البحث                                      | 8             |
| 7.  | ثانيا: أهمية الدراسة                                   | 8             |
| 8.  | ثالثا: أهداف البحث                                     | 10            |
| 9.  | المبحث الثاني/ الدراسات السابقة:                       | 11            |
| 10. | تعقيب الباحث على الدراسات                              | 15            |
| 11. | المبحث الثالث/ تساؤلات الدراسة وفرضياتها               | 16            |
| 12. | المبحث الرابع / منهجية الدراسة                         | 19            |
| 13. | المنهج العلمي                                          | 19            |
| 14. | مجتمع وعينة الدراسة                                    | 19            |
| 15. | خصائص عينة الدراسة                                     | 20            |
| 16. | أداة الدراسة                                           | 21            |
| 17. | صدق أداة الدراسة وثباتها                               | 22            |
| 18. | أساليب المعالجة الإحصائية                              | 22            |
| 19. | الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الصناعية | 23            |
| 20. | مراحل تطور مفهوم الجودة                                | 23            |
| 21. | أولا: مرحلة التفتيش                                    | 23            |
| 22. | ثانيا: مراقبة الجودة                                   | 23            |
| 23. | ثالثا: توكيد (ضمان) الجودة                             | 23            |

|    |                                                    |
|----|----------------------------------------------------|
| 24 | 24. رابعا: المفهوم الحديث للجودة                   |
| 25 | 25. أهداف الجودة الشاملة                           |
| 25 | 26. عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة                |
| 26 | 27. المتطلبات الرئيسية لتطبيق الجودة الشاملة       |
| 26 | 28. أولا: إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة                |
| 26 | 29. ثانياً: الترويج وتسويق البرنامج                |
| 27 | 30. ثالثاً: التعليم والتدريب                       |
| 27 | 31. رابعاً: الاستعانة بالاستشاريين                 |
| 27 | 32. خامساً: تشكيل فرق العمل                        |
| 28 | 33. سادساً: التشجيع والحفز                         |
| 28 | 34. سابعاً: الإشراف والمتابعة                      |
| 28 | 35. ثامناً: استراتيجية التطبيق                     |
| 29 | 36. مفهوم إدارة الجودة الشاملة                     |
| 30 | 37. التطور التاريخي لإدارة الجودة                  |
| 31 | 38. إدارة الجودة الشاملة والمواصفات الدولية للجودة |
| 33 | 39. فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة               |
| 34 | 40. أبعاد إدارة الجودة الشاملة                     |
| 35 | 41. التحسين المستمر                                |
| 35 | 42. اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات             |
| 35 | 43. دعم الإدارة العليا                             |
| 36 | 44. التركيز على الزبون                             |
| 39 | 45. خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة               |
| 42 | 46. العوامل المؤثرة في الجودة                      |
| 43 | 47. عناصر إدارة الجودة الشاملة                     |
| 44 | 48. عناصر دينمنج الأربعة عشر                       |

|    |                                                                        |
|----|------------------------------------------------------------------------|
| 46 | 49. عناصر جوران العشرة                                                 |
| 46 | 50. عناصر كروسي الاربعة عشر                                            |
| 47 | 51. عناصر جائزة مالكولم بالدرج السبعة                                  |
| 48 | 52. المواصفات القياسية الدولية الأيزو 900                              |
| 49 | 53. تعريف ونشأة الأيزو 9000                                            |
| 51 | 54. تكاليف الايزو                                                      |
| 52 | 55. أهمية ومجالات الايزو 9000                                          |
| 54 | 56. خطوات تطبيق الايزو 9000                                            |
| 56 | 57. علاقة إدارة الجودة الشاملة بالمواصفات القياسية الدولية الايزو 9000 |
| 58 | 58. التقابل بين إدارة الجودة الشاملة و ISO9001 -2000                   |
| 59 | 59. الفصل الثالث: نتائج الدراسة                                        |
| 59 | 60. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء أسلوب الإدارة        |
| 60 | 61. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء إدارة المهمة         |
| 61 | 62. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء إدارة العلاقات       |
| 62 | 63. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء إدارة البيئة         |
| 63 | 64. اختبار فرضيات الدراسة                                              |
| 63 | 65. الفرضية الرئيسة الأولى:                                            |
| 66 | 66. الفرضية الرئيسة الثانية:                                           |
| 73 | 67. ملخص نتائج الدراسة                                                 |
| 78 | 68. التوصيات                                                           |
| 80 | 69. الخاتمة                                                            |
| 81 | 70. المراجع                                                            |

## ملخص البحث

الإسلام هو دين الله الذي اختاره لعباده، ويتضمن الإسلام الجدة والابداع والكمال في كل تعاليمه المشروعة للإنسان فقد حث القرآن الكريم على الجودة الشاملة في جميع جوانب الحياة، فالإنسان يسعى الى اقتناء الأشياء التي تتميز بالجودة، إذا الجودة سلاح فعال لجذب الزبائن والمستهلكين، وهي وسيلة ناجحة لتوفير احتياجات ورغبات الزبائن بأفضل ما يمكن. وهدفت هذه الورقة العلمية إلى التعرف على ادارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية، نشأتها ومبادئها ومتطلباتها وأهم روادها واستعرضت مفهوم الجودة الشاملة في الفكر الإسلامي من خلال ايراد أدلة من القران الكريم والسنة النبوية الشريفة ومفهومها في الفكر المعاصر حيث يعني كلاهما الاتقان والإحسان في كل شيء بهدف المنافسة والتميز. وتوصلت الباحثة لعدة نتائج: إن أهم ما يجب تركز عليه الأجهزة الحكومية عند تبنيها مفهوم الجودة الشاملة هي تحقيق رضا الله أولاً ثم رضا المستفيدين في المرتبة الثانية. مبادئ الجودة التي أتفق عليها المهتمين بالجودة الشاملة في إدارة الاعمال هي مبادئ أساسية في العمل في الإسلام. وان متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة هي متطلبات للعمل عامة في التصور الإسلامي وضرورات لتحقيق نجاحه وقبوله ابتداء من الاقتناع والايمان بأهمية الجودة والتعاون والعمل الجماعي لتحقيق الجودة والتخلق بأخلاقيات القيادة الإدارية الناجحة والسير على طريق واضح من بيانات واضحة وكوادر مؤهلة وإمكانيات متوفرة كل ذلك على اعتبار أن تحقيق الجودة مطلب إسلامي ملح. وكانت توصيات الباحثة كالتالي: من الضروري إبراز أهمية التحفيز والتشجيع في العمل والتركيز على التحفيز المعنوي والأخروي (الأجر والثواب، ورضا الله) لما له من أثر عظيم في تقوية الدافعية للعمل. ومن الأهمية أن تطبق مبادئ الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية، لما لها من القوة الاعتقادية والأخلاقية لتحقيق التطوير والإصلاح. الاهتمام بتوعية الموظفين في الأجهزة الحكومية بأهمية مراعاة الجودة في أعمالهم وبيان أهميتها من منظور إسلامي وما يترتب عليها من نجاحات. من الضروري الاهتمام بتأصيل الجودة الشاملة من منظور إسلامي بصورة مستوفية وبدراسة علمية شاملة

ومتكاملة. تأهيل القيادات لتبني مفهوم الجودة الشاملة داخل منظماتهم. لا بد عند تحقيق الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية من توفير كل متطلباتها وهذا الامر لن يتم بين يوم وليلة وإنما يتطلب وقت طويل لتحقيقه ولكن لا بد من البدء الآن فمسيرة الألف ميل تبدأ بخطوة. توطر الثقافة التنظيمية أغلب القرارات المتخذة داخل المنظمة، إذ أن ما تتميز به البيئة الخارجية من حركية وتعقيد سوف تجبر متخذي القرار على إيجاد أرضية مرنة للثقافة التنظيمية تحاكي صفة التعقيد الموجود في هذه البيئة وتفرز حالة من الواقعية على قرارات مهمة ترتبط ببقاء المنظمة واستمرارها (القحطاني، 2006).

فالمنظمة أصبحت أمام حتمية لا مفر منها للوقوف في وجه المنافسة القوية ومواجهة التحديات الصعبة، خاصة وأن العالم يشهد أسوأ أزمة مالية وهذا من خلال إرساء ثقافة تنظيمية ونشر قيم وقواعد سلوكية تركز عليها إدارة الجودة الشاملة كبعد استراتيجي. وعليه فإن الشركات السعودية لها ثقافة تنظيمية تتميز عن غيرها، ولم تحظ على حسب علم الباحث بدراسات تقف على واقع الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها، لذا رأى الباحث إجراء دراسة يقف من خلالها على القيم السائدة المكونة لثقافتها التنظيمية وعلاقة هذه القيم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة،

## المقدمة:

تعتبر الجودة الشاملة احد اهم المرتكزات التي تعتمد عليها المؤسسات في تجويد أدائها ن خلال النشاط الذي تعمل فيه المؤسسات سواء كان انتاج سلعة او تقديم خدمة. أصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى للمؤسسات وفلسفة ومنهجية إدارية وأسلوب حياة لها يمكنها من زيادة قدرتها التنافسية للبقاء والاستمرار في ظل المتغيرات المتلاحقة التي تؤثر على العالم أجمع وتعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة وثورة إدارية شاملة وثقافة تنظيمية حديثة تركز على مفاهيم إدارية متطورة من اجل التفوق والتميز يتجه التسابق الى التحسين والتطوير والابتكار والتجديد في كل ما تقوم به المنظمة من أنشطة ، وما تطبق من اساليب التقنيات وتقنيات ، وكل ما تقدمه من مخرجات بشكل سلع او خدمات . ومع زيادة العناية بالمجتمع والعمالء فان الجودة هي العنصر الفارق في تحديد مراكز المنظمات في السوق ولعل أحدث هذه الاتجاهات التي فرضت نفسها بالقوة ولاقت قبول في معظم دول العالم هو ذلك المدخل الذي أطلق عليه مصطلح إدارة الجودة الشاملة (1).

.والجودة تتطلب ان تحاول كل منظمة تجميع كل قدراتها وتوظيف كل مواردها لتحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية. لقد اصبح مفهوم ادارة الجودة الشاملة اليوم من اهم مفاهيم الادارة انتشارا وذلك .وإدارة الجودة الشاملة : هي فلسفة إدارية حديثة فرضت نفسها خلال عقد التسعينات بحيث أصبحت سوق حياة للمنظمات الاقتصادية خاصة الصناعية ومنهج المنافسة والبقاء في السوق إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام إداري، لمنظمة تركز على متطلبات عملائها، يقوم على أن جميع العاملين يعملون لتأمين التحسين المستمر . وتستخدم الإستراتيجيات والمعطيات والتواصل الفعال لدمج وتكامل اختصاص الجودة في ثقافة ونشاطات المنظمة

إن جودة العمل واثقانه في كل شؤون الحياة يعد أساساً من أساسيات ديننا الحنيف، لذلك دعا القرآن الكريم إلى الإخلاص في العمل الذي ينعكس بدوره ليكون الاحسان ملازماً في كل شيء، ويكون الاتقان والجودة منهجا في أداء العمل وهذا من شأنه أن يجعل العمل يأتي بنتائج ذات جودة ونوعية جيدة لصالح العامل وصاحب العمل والمستفيدين والمجتمع بأكمله.

---

(1) العابد هواري، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص10.

لا بد أن ندرك أن ديننا الإسلامي الحنيف أشار إلى الجودة خلال النصوص القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة قبل أكثر من أربعة عشر قرناً من الزمان، قال الله تعالى: (صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ) (النمل: 88)، وهذا يدل على ما يحتويه القرآن الكريم من التعاليم والعلوم تدل على الجودة والإتقان في كل شيء خلقه الله سبحانه وتعالى في هذا الكون، وكما قال تعالى: (إِنَّا كُلَّ شَيْءٍ خَلَقْنَاهُ بِقَدَرٍ) (القمر: 49). أي لا زيادة ولا نقصان. وفي السنة النبوية الشريفة وهي المصدر الثاني للفكر الإسلامي بعد القرآن نرى فيها ما يحثنا على الاجادة والالتقان فيما نعمله حيث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (ان الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)<sup>2</sup>

ولقد كانت الإدارة في الماضي تعتمد في تصنيع منتجاتها وتقديم خدماتها على السرعة والتكلفة الأقل دون الاهتمام بجودتها، فبعد ما تسعى لتصريفها في الأسواق تجبر على تقديم خدمات ما بعد البيع من أجل اصلاح العيوب التي تظهر عليها بعد الاستخدام، وهذا يحمل الإدارة مزيداً من التكلفة من توظيف عاملين وتوفير أجهزة الصيانة وغيرها.

ولقد تغير هذا المفهوم القديم في ظل مبادئ الجودة واستبدل بمفهوم آخر وهو تقديم الخدمات بجوده أعلى وتكلفه أقل، كما قال فاينباوم رئيس الأكاديمية الدولية للجودة: "إن تصنيع المنتجات بشكل أفضل، هو الطريق الأمثل الذي يؤدي إلى تصنيعها بشكل أسرع وأرخص"، لذلك أصبحت الجودة إحدى أهم مبادئ الإدارة في الوقت الحاضر. التي يعتمد نجاح المنظمات عليها.

ولا غرابة أن الآن لا يكاد تمضي دقيقة من الوقت إلا ونسمع كلمة الجودة وحسن الأداء من شعارات وأهداف ونداءات، ذلك بسبب ما يمر به العالم اليوم من تطورات من تقدم صناعي وتقني وتنافس شديد ما جعل منشآت الأعمال والأفراد تحذو إلى ذلك، لأنه بات من الواضح أن تحقيق معايير الجودة الشاملة لم يعد ترفاً فكرياً، بل أصبح واقعا عملياً لا بد من تطبيقه في مختلف منشآت الأعمال. وذلك بفضل اطلاع البشرية على العالم ببسر وسهولة بفضل تقنيات الاتصال الحديثة. من هنا ظهرت أهمية الجودة في جميع جوانب الحياة، في الصناعة في التجارة في المعلومات في الأداء في الإنتاجية وفي الأعمال، ومن هذا المنطلق فقد قاد التحدي الذي تواجهه المنشأة تبني الجودة الشاملة كفلسفة وتطبيق ليس في مجال العمل فقط بل في جميع جوانب الحياة.

<sup>2</sup> الموصلي، مسند أبي يعلي الموصلي، حديث رقم 4323.

## الفصل الأول:

### المبحث الاول/ منهجية البحث

يوضح هذا المبحث اهم الخطوات الاساسية لمنهج البحث في ضوء الفقرات الاتية: -

#### أولاً: مشكلة البحث

يتسم عالم اليوم بمتغيرات عديدة.. فالعولمة وثورة المعلوماتية واتفاقية التجارة العالمية وحرية حركة رأس المال حولت العالم إلى قرية صغيرة.

إن من أهم إفرازات العولمة هي إن كل شيء أصبح عالمياً. ولذلك بدأت الشركات تتنافس على تقديم المنتجات ذات الجودة العالية التي ترضي متطلبات الزبون، ولذلك ينبغي على المنظمات العراقية السعي لإثبات نفسها وبقائها في المنافسة من خلال تقديم منتجات تماثل المنتجات العالمية من حيث الجودة.

ان تحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الاعمال قائمة الى حد بعيد على جودة الخدمات التي تقدمها لمستهلكيها و حيث ان مفهوم الجودة الشاملة يعني مدى ملائمة هذه المنظمات للبيئة المحيطة بها من وجهة نظر المستفيدين منها والمنتسبين بها عليه تتلخص مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي :

ماهو أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الخاص ؟ و تتفرع منه التساؤلات التالية: -

1. هل يتم تطبيق ثوابت الجودة في قطاع الخدمات ؟
2. ما مدى التحسينات المستمرة في تحقيق ميزة تنافسية اثر؟
3. ما علاقة الثقافة التنظيمية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخاص؟

## فرضية البحث:

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة

التنافسية في القطاع الخاص .

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسينات المستمرة و تحقيق الميزة التنافسية في

القطاع الخاص؟

3. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المنظمة وتطبيق الجودة الشاملة

في القطاع الخاص.

## ثانيا: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من جانبين:

الجانب النظري : تتبثق أهمية الدراسة من ضرورة التوصل إلى فهم أعمق للقيم والاتجاهات السائدة في المنظمات، بالإضافة إلى معرفة العلاقة بين هذه الخصائص المكونة للثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يدعو إلى التأكيد على هذه القيم أو تعديلها لتواكب عملية التغيير والتطوير ، لأن فهم الظاهرة الثقافية في المنظمة يمنح المديرين ترشيدا أكثر لقراراتهم، وهذا يؤدي على نحو آخر لمعرفة اتجاهات وأولويات أعمال المنظمة، كما تتبع أهمية هذه الدراسة في تركيزها على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات السعودية، خاصة وأن هذه الشركات تخوض تجربة تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

الجانب العملي: تتبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من محاولة إبراز مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في في القطاع الخاص، كما تسعى هذه الدراسة للوصول إلى مقترحات عملية يمكن الاستفادة منها في المنظمات بصفة عامة و في الشركات السعودية بصفة خاصة .

## ثالثا: أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى:

1. التعرف دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية في القطاع الخاص .
2. التعرف على مدى تطبيق ثوابت الجودة في قطاع الخدمات ؟
3. التعرف على مدى التحسينات المستمرة في تحقيق ميزة تنافسية اثر؟
4. التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخاص؟
5. تقديم مقترحات وتوصيات للشركات السعودية فيما يخص موضوع الدراسة.

### منهج البحث:

المنهج العلمي:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً (عاقلاً، 1979)، ولا يقف المنهج عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة، وإنما يتعدى ذلك إلى تحليل الظاهرة، وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة، من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

### حدود البحث:

- الحدود الزمانية: سوف يقتصر تطبيق هذه الدراسة على العام الدراسي 1441هـ - 2019م.
- الحدود المكانية: سوف يقتصر تطبيق هذه الدراسة على القطاع الخاص
- الحدود الموضوعية: سوف تقتصر هذه الدراسة على دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية .
- الحدود البشرية: سوف تقتصر هذه الدراسة على العاملين في القطاع الخاص

## المبحث الثاني/ الدراسات السابقة:

1/ دراسة باديس (2016) بعنوان: " أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات

النفطية دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك- قسم التكرير "

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوناطراك- قسم تكرير المنتجات النفطية، وكذا تقييم مدى تبنيها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستوى جودة المنتجات النفطية فيها، بالإضافة إلى التعرف على الفروق في تصور عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية (الجنس، السن، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والموقع الوظيفي). ولتحقيق لأهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (49) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة. وقد اعتمدت الدراسة عينة عشوائية مكونة من (259) مفردة، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، حيث تم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوناطراك- قسم التكرير مجتمعة كانت متوسطة بنسبة (62.4%). وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات النفطية. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومنفردة على جودة المنتجات النفطية. وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في وجهات نظر عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى التحصيل العلمي والموقع الوظيفي.

1. دراسة علاء الدين صباح الخير، (2017)، بعنوان: دور الموارد البشرية في تحقيق

**متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة - دراسة حالة شركة التأمين الإسلامية،** هدفت

الدراسة الى التعرف على دور الموارد البشرية في تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة

الشاملة بشركة التأمين الإسلامية , ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم استبيان مكون من

(9) محاور , لجمع المعلومات الأولية من وحدة التحليل المكونة من (49) فقرة , وبناءً

على ذلك حلت البيانات التي جمعت واختبرت فرضيات الدراسة باستخدام الحزم

الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) , وقد توصل الدراسة الى نتائج أهمها: 1/ أن

مستوى أهمية تحقيق رضا العملاء في شركة التأمين الإسلامية من وجهة نظر المبحوثين

كان مرتفعاً. 2/ أن مستوى أهمية القيادة في شركة التأمين الإسلامية من وجهة نظر

المبحوثين كان مرتفعاً. • وأوصت الدراسة بما يلي: -1/ يجب الاهتمام بإدارة العمليات لتقييم وقياس الاداء ومتابعة حاجات المستفيدين واراءهم والامكانات اللازمة للعمليات وانظمة الرقابة ونتائج الاداء للمساعدة في اتخاذ القرار وتحسين جودة الخدمة في شركة التأمين الاسلامية. 2/ يجب الاهتمام بالتخطيط وذلك بتوضيح الرؤيا المستقبلية واهدافها البعيدة المدى واشراك جميع العاملين في التخطيط وفقاً لاستراتيجية شركة التأمين الإسلامية.

دراسة نجوى، 2006م [3] :هدفت هذه الدراسة إلى التعرف بمفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة والتعري بمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة و توضيح أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة. تمثلت مشكلة البحث في التساؤل عن أثر الثقافة التنظيمية للمنظمات السودانية على تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومدى التوافق والتناسب بين الثقافة التنظيمية لإدارة العامة لشئون الخدمة ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وما هي النواحي الايجابية للثقافة التنظيمية للإدارة العامة لشئون الخدمة والنواحي غير المواتية إستيعاب هذا الأسلوب الإداري الحديث. من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة : ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتقديره وضرورة الاهتمام بالعمل الجماعي وأيضاً ضرورة الرضا عن العمل أو الخدمة المقدمة.

3/ دراسة العبوة (2016) بعنوان: " أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الابداع بالتطبيق على الجامعات الخاصة في الاردن"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تطوير استبانة، طبقت على عينة الدراسة البالغ عددها 1027 عضو هيئة تدريس، تم توزيع 1300 استبيان. وقد أظهرت أهم نتائج هذه الدراسة أن ممارسة إدارة الجودة الشاملة ومعظم متغيراتها لها أثر كبير على الإبداع ولكن بنسب متفاوتة.

4/دراسة (الدوسري، 2007) بعنوان "الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية و دورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين بالإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات بمملكة البحرين، وقد توصلت الدراسة إلى أن العمل في المنظمات الأمنية يتم بموجب الأنظمة و اللوائح التنظيمية وأن العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين تتميز بالود والاحترام المتبادل، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدور الذي تقوم به الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارتين المبحوثتين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

5/دراسة قام بها (الرخيمي، 2000) بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة"، حيث هدفت إلى دراسة مدى التوافق بين أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة بالمصانع الكيماوية وبين أسلوب إدارة الجودة الشاملة بتلك المصانع. وقد استعرضت هذه الدراسة بعض أبعاد الثقافة التنظيمية المرتبطة بالجودة الشاملة، منها أسلوب الإدارة والتوجه الاستراتيجي، وإدراك العاملين لأهمية التوجه نحو الجودة والمشاركة والعمل بروح الجماعة والتركيز على العميل الخارجي، وخرجت هذه الدراسة ببعض النتائج من أهمها زيادة نسبة العاملين من غير السعوديين عن نسبة العاملين السعوديين، وهذا ما يشير إلى عدم التجانس الموجود في هيكل القوى العاملة بمصانع الكيماويات. كذلك عدم وجود اهتمام بتدريب العاملين، ويعتبر هذا مؤشراً سلبياً بالنسبة لإمكانية تطبيق الجودة الشاملة. كما أشارت الدراسة إلى أن الغالبية من المبحوثين لديهم الإدراك الواعي لأهمية التوجه نحو الجودة والتركيز على العميل الخارجي، وهذا يشير إلى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمصانع المبحوثة.

6/دراسة قام بها (Ngwi, 2008) بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية ببتسوانا حيث هدفت الدراسة إلى تحري درجة تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في الشركات الصناعية ببتسوانا مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وقد تمت الدراسة على 100 شركة، وأوضحت أن كثيراً من الشركات في بتسوانا لم تتميز بثقافة واضحة وإنما تسود فيها ثقافات متعددة سوف تتمازج في المستقبل القريب لتحديد هوية ورسالة كل منظمة. وأشارت النتائج بأن تغيير ثقافة المنظمة ليس بمهمة سهلة، وأشارت الدراسة أيضاً إلى أن كل منظمة يجب أن تطور

أساليبها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك بإبراز الثقافة الوطنية والقيم المشتركة في البلاد في سبيل التحسين المستمر والاهتمام بدور العملاء. وتضيف الدراسة أنه وقبل البدء في تبني أي منظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب التركيز على أن إدارة الجودة الشاملة تقوم بالتزويد ببيانات أكثر موثوقية لإدارة عمليات التطبيق.

7/ كما قام (Milan, & Brevei 2004) بدراسة عنوانها " نظام الجودة الشاملة كمنتج للثقافة التنظيمية التعاونية"، حيث هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على التغيير الحالي في البيئة العالمية، والسعي إلى التأكيد على جودة المنتج والذي يهدف تحديدا إلى توجيهه لأنظار إلى نظرة جديدة لدور الثقافة التنظيمية في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة. وقد شملت هذه الدراسة ثلاث شركات كبرى في جمهورية سلوفينيا، وأظهرت الدراسة أن شركة واحدة من هذه الشركات فقط التي يمكن أن ينجح فيها تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وهي الشركة التي يتم فيها تمكين العاملين تمكينا فعليا، بالإضافة إلى تفعيل دور الثقافة التنظيمية الموجهة لأفراد، وماعدا ذلك فإن إدارة الجودة الشاملة سوف تحظى بالفشل.

## تعقيب الباحث على الدراسات:

استعرض الباحث مجموعة من الدراسات القيمة المرتبطة بشكل مباشر وغير مباشر بموضوع البحث للتعرف على الآراء حول الموضوع، والتي فصلت في شرح فلسفة إدارة الجودة ومبادئها الرئيسية، ومعايير تقويمها، ونتائج تطبيقها في الصناعات النفطية، ودورها في تحقيق ميزة تنافسيه، ، وقد توصل الباحث إلى إجماع الدراسات على أهمية تبني إدارة الجودة الشاملة في جميع المجالات والإدارات.

ومن الملاحظ بعد استعراض ادبيات الدراسة، أنه تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في الهدف الرئيسي وهو أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات وما تمثله من استراتيجية تنظيمية وأسلوب إداري حديث، ووضوح مبادئ الجودة ومتطلباتها ومعوقات تطبيقها، ذلك أن معظم من كتب في موضوع الجودة درس هذه المبادئ والمتطلبات.

وبالرغم من أن الجودة الشاملة مفهوم أصيل في الإسلام إلا أن الباحث لاحظ أن الدراسات لهذا المفهوم من تتطور تحقيق ميزة تنافسية قليلة فهو في حاجة الى مزيد من الاهتمام والتوضيح.

## تعريف المفردات

مفهوم الإتقان:

الإتقان في اللغة: من أتقن الشيء أحكمه وإتقانه إحكامه، فالإتقان الإحكام للأشياء.  
الإتقان اصطلاحاً: الأداء المتكامل لشخص محترف في أي مجال عملي.  
إتقان العمل: القيام بالعمل المراد إنجازه، والانتهاه منه بأفضل صورة وعلى أتم وجه، ويكون ذلك ببذل الجهد، والبعد عن التراخي في العمل. لفظ إتقان هو مصدر لكلمة أتقن، أي بمعنى أنجز العمل بإحكام وبمُنتهى الدقة.

مفهوم الاحسان:

الإحسان في لغة: من أحسن، فعل ما هو حسن وأحسن الشيء أجاد صنعه.  
وعرف الإحسان بأنه " إحكام العمل وإتقانه ومقابلة الخير بأكثر منه والشر بأقل منه "  
مفهوم الجودة:

الجودة في اللغة:

عرفها الرازي (١٤٢٣هـ، مادة: جود) " (جاد) الشيء يجود (جودّة) بفتح الجيم وضمها أي صار جيداً، و(أجاد) الشيء (فجاد) و(جوده)، أيضا (تجويدا)، وشاعرا (مِجوادٌ) بالكسر أي يجيد كثيرا.  
ومن أشهر تعريفات الجودة هو تعريف الجمعية الأمريكية لضبط الجودة الذي أشار إليه العزاوي أنها "المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معين "

ويرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة الصلابة، وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان، من خلال قيامهم بتصنيع الآثار والتماثيل والقلاع والقصور لأغراض التفاخر أو لاستخدامها لأغراض الحماية  
ويعد مصطلح الجودة من المصطلحات التي نالت في عالم اليوم رواجاً كبيراً على مختلف الثقافات، وكثرت المناداة بتطبيقها على مختلف المؤسسات والإدارات، ومن هنا تعددت تعريفات الجودة الشاملة التي قدمها العلماء والباحثون، تبعاً لتعدد نظرتهم ومداخلهم لهذا الاتجاه، وتبعاً لتعدد مواقع أعمالهم التي ينتمون إليها. ولذلك سنتطرق هنا لبعض من هذه المفاهيم بهدف إيضاحها والتعرف على المقصود منها.

### تعريفات للجودة:

- عرفها ديمينج (Deming) بأنها "تلبية احتياجات العميل حاضرا ومستقبلا".
- ويعرفها جوران (Juran) بأنها: "الملاءمة للاستخدام".
- أما كروسبي (Crosby) فيعرفها بأنها: "المطابقة مع المتطلبات التي يضعها المستهلك".

## 2- مجتمع وعينة الدراسة:

بناء على أهداف الدراسة، فقد تحدد المجتمع المستهدف من العاملين في شركة سمسا والبالغ عددهم 38012 موظف ونظرا لأن طبيعة مجتمع الدراسة تتسم بعدم التجانس لاختلاف طبيعة الوظيفة، فقد قام الباحث بسحب العينة باستخدام أسلوب العينة الطبقية المتناسبة، الذي يحقق أقل قدر من التباين بين مفردات كل طبقة، حيث يبدو تجانس مفرداتها واضحا، كما يحقق تمثيل الطبقات بشكل تفصيلي داخل العينة عن طريق استخدام أسلوب التخصيص النسبي، بمعنى ان تمثيل كل طبقة في العينة بنفس وزنها النسبي في المجتمع، فنحصل بذلك على عينة ممثلة للمجتمع.

تم توزيع الاستبانات على العاملين بالشركات السعودية والمقدرة بـ 381 استبانة وتم استرجاعها من قبل الباحث، وكان عدد الاستبانات المستردة (313) استبانة من بينها (25) استبانة بنسبة (75.59%) من الاستبانات الموزعة على مفردات مجتمع الدراسة.

## 3- خصائص عينة الدراسة:

الفروقات الحاصلة بين المتغيرات الديمغرافية والوظيفية حسب فئاتها، حيث أن فئة الذكور في المقام الأول بنسبة (87,85%) وهي نسبة مرتفعة نسبيا، ثم تليها فئة إناث بنسبة (12,15%).

تدل النتيجة السابقة على أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث ويرجع هذا إلى طبيعة عمل بالشركات السعودية، التي تعتمد على العمل الميداني من حفر وتنقيب.

إن أغلب العاملين في الشركات السعودية من الفئة العمرية من 41 نسبة إلى 50 سنة بنسبة 37,46% ثم يليهم الفئة العمرية من 31 سنة إلى 40 سنة بنسبة 29,54% بينهما بلغت نسبة العاملين الذين فئتهم من 51 سنة فأكثر 22,42%، بينما الفئة العمرية من 21 سنة إلى 30 سنة كانت نسبتها 9,3%، وأخيرا الفئة العمرية من 20 سنة فأقل فكانت نسبتها 1,28%.

كما يتضح أن النسبة (42,45%) من العاملين في الشركات السعودية ذوي خبرة أكثر من 21 سنة، بينما الذين خبرتهم من 16 سنة إلى 20 سنة بلغت نسبتهم (25,74%)، ثم يليها ذوي سنوات الخبرة من 10 سنوات إلى 15 سنة بنسبة 18,86%. أما ذوي سنوات الخبرة الأقل من 10 سنوات فبلغت نسبتهم 12,95%.

كما يتضح أن العاملين دون مستوى الثانوية العامة في الشركات السعودية بلغت نسبتهم 33,45%، في حين العاملين ذوي مستوى الثانوية العامة بلغت نسبتهم 24,01%، أما المتحصلين على البكالوريوس بلغت نسبتهم 17,28%، أما العاملين المتحصلين درجة الماجستير نسبتهم 11,43%، أما العاملين المتحصلين على درجة دكتوراه بلغت نسبتهم 13,83%.

يتبين أن نسبة الإدارة الوسطى جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 46,22%، فيما احتلت الإدارة العليا المرتبة الثانية بنسبة 37,4%، أما العاملين الذين ينتمون للإدارة الدنيا فبلغت نسبتهم 16,38%.

#### 4-أداة الدراسة:

طبق الباحث في دراسته أداة الاستبانة لجمع المعلومات من خلال مقياسين المقياس الأول لقياس الثقافة التنظيمية في الشركات السعودية والمقياس الثاني لقياس إدارة الجودة الشاملة. واستخدم الباحث بعد إجراء بعض التعديلات استبانة القيم التنظيمية التي أعدها ( ديف

فرنسيس) وزميله (مايك وودكوك) عام 1971، ودراسة عبد الرحمن هيجان في دراسته عام 1991 بعد ترجمتها إلى اللغة العربية، وتقيس هذه الاستبانة اثنتي عشرة قيمة تنظيمية موزعة على أربعة أبعاد هي أسلوب الإدارة، وإدارة المهمة، وإدارة العلاقات، وإدارة الهيئة، كما استخدم الباحث استبانة إدارة الجودة الشاملة التي أعدها الباحث بعد الاطلاع على المقاييس المستخدمة في الدراسة السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

وقد تكونت الاستبانة النهائية من ثلاث أجزاء على النحو التالي:

الجزء الأول: (معلومات أولية): تضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة وعددها (5) وهي أنواع الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي.

● **الجزء الثاني: (محور الثقافة التنظيمية)** وتضمن مقياس القيم التنظيمية وعددها اثنتي عشرة قيمة موزعة على أربعة أبعاد تقيسها (45) عبارة وفق مقياس ليكارت الخماسي والجدول التالي يوزع العبارات مقياس القيم التنظيمية في صورته النهائية:

● **الجزء الثالث: تضمن مقياس إدارة الجودة الشاملة موزعة على ستة أبعاد تقيسها (20) عبارة وقف مقياس ليكارت الخماسي والجدول الثاني يبين توزيع مقياس إدارة الجودة الشاملة في صورته النهائية.**

#### **5-صدق أداة الدراسة وثباتها:**

تم التأكد من صحة الأداة ومن مصداقيتها وصحة الفقرات المعدلة، فقد تم عرضها على عدد من الأكاديميين المتخصصين في الجامعات السعودية، واعتمد إجماع المحكمين للتأكد من صحة الأداة، كذلك تم التأكد من الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق اختبار (كرونباخ ألفا)، وكانت درجة الاتساق الداخلي (97.5%) وهي نسبة جيدة لغايات هذه الدراسة.

#### **6-أساليب المعالجة الإحصائية:**

للإجابة على تساؤلات الدراسة ولغايات تحليل البيانات فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة وتحديد استجاباتهم.
- 2- معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لتحديد الاتساق الداخلي للعبارات لمعرفة صدق أداة الدراسة، ولتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة.
- 3- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
- 4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.
- 5- معامل الانحدار البسيط (Simple Regression) وذلك لاختبار أبعاد المتغير المستقل كل على حدة على المتغير التابع.
- 6- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) اختبار (ف) للفرق بين أكثر من متوسطين.
- 7- اختبار شيفيه (Scheffe) لمعرفة مصدر الفروق ذات الدلالة الإحصائية، وذلك باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

## الفصل الثاني

## الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

### مراحل تطور مفهوم الجودة<sup>3</sup>:

بالإضافة إلى تعدد تعريفات الجودة وصعوبة الاتفاق على تعريف محدد لها فإنها مرت أيضاً بعدد من المراحل تطور فيها مضمونها بشكل غير عادي وهذه المراحل هي:

#### أولاً: مرحلة التفتيش (الفحص): **Inspection Stage**

تتضح معالم هذه المرحلة مع بدايات القرن العشرين وخصوصاً بعد ظهور نظرية الإدارة العلمية على يد تايلور Taylor وما تقوم عليه من مفاهيم التخصص وتقسيم العمل ، حيث كانت الجودة عبارة عن عملية ختامية للتأكد من مدى مطابقة المنتجات للمواصفات الموضوعية سعياً لاستبعاد المعيب منها ، وضمان عدم وصوله إلى العملاء، ومعنى ذلك أن هذه العملية لا تمنع وقوع الخطأ، فالخطأ قد وقع فعلاً وما على الفحص إلا اكتشافه واستبعاده، ولذا يطلق البعض على هذه المرحلة – أحياناً – تعبير أنها عملية إطفاء الحريق إشارة إلى أنها لا تحاول منع إشعال الحريق، ولكنها تأتي لتطفئ النار التي اشتعلت فعلاً.

#### ثانياً: مراقبة الجودة **Quality Control**

ترجع بدايات هذه المرحلة إلى عام 1931 حينما نشر الإحصائي الشهير والتر شوارتز Walter Shewart كتابه عن مراقبة الجودة، وأهم ما يميز هذه المرحلة أنها تسعى لاكتشاف الخطأ ومنع وقوعه، ولم يعد الفحص من أجل المطابقة والتصحيح ولكنه امتد ليشمل جزءاً من التصميم والأداء مستخدماً في ذلك الأساليب الإحصائية المستحدثة وقواعد البيانات والمعلومات مما ساعد في التمهيد لظهور المرحلة الثالثة.

#### ثالثاً: توكيد (ضمان) الجودة **Quality Assurance**

مع بداية فترة السبعينيات تحول مفهوم الجودة في هذه المرحلة إلى مفهوم الأخطاء الصفرية أو منع وقوع الأخطاء Zero Defects وليس مجرد استبعادها، ومعنى ذلك أن الجودة تبنى في المراحل

<sup>3</sup> <http://cutt.us/ssBOX> .

المبكرة من العمل وليس في مرحلة الرقابة، أي أن تأكيد الجودة يكون من المنبع وذلك من خلال عمليات التخطيط وتحسين تصميم المنتج وتطوير الرقابة على العمليات ومشاركة وتحفيز الأفراد.

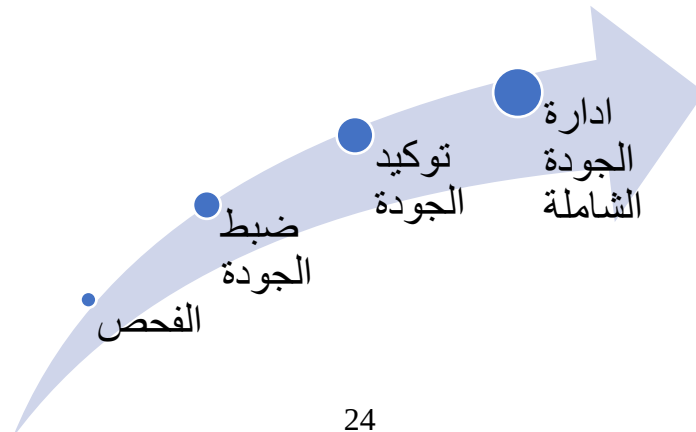
#### تعقيب:

تمثل المراحل الثلاث السابقة المدخل التقليدي لإدارة الجودة والذي لم يعد كافيا لمواجهة التحديات الناجمة عن ثورة المعلومات والتقدم التكنولوجي وإقامة التكتلات الاقتصادية وغير ذلك من مظاهر العولمة مما كان دافعا لظهور فكر فلسفي جديد تغيرت معه مفاهيم الجودة وتمثل ذلك في المرحلة الرابعة أو ما يطلق عليه المفهوم الحديث للجودة (الجودة الشاملة)

#### رابعا: المفهوم الحديث للجودة (الجودة الشاملة) Total Quality

ترجع بدايات هذه المرحلة إلى نهاية فترة الثمانينيات من القرن المنصرم حيث لم يعد مفهوم الجودة هو التفتيش على المنتجات ومراقبة العمليات واكتشاف الأخطاء وتصحيحها ، كما أنه لم يعد هو منع الأخطاء وتفادي إنتاج مخرجات بها عيوب أو لا تلائم متطلبات المستخدمين وإنما أصبحت الجودة عملية شاملة بمعناها الواسع؛ فهي شاملة لمدخلات النظام وعملياته ومخرجاته ، وهي شاملة لكل من ينتمون للمؤسسة على اختلاف مستوياتهم ، وشاملة لكل الأنشطة والبرامج ، وشاملة لمختلف العناصر البشرية والمادية والتكنولوجية ، وشاملة للأبعاد المختلفة للمنتج من حيث اللون والشكل والمتانة والذوق والسعر والملاءمة للاستخدام ، كما أصبحت الجودة بمفهومها الحديث تمثل رحلة لا نهاية لها من التحسينات والتطوير المستمر ، كما أنها تعني عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى وفي الزمن المحدد وهي تعني أيضا العمل الدؤوب من أجل تحقيق رغبات العملاء وكسب ثقتهم.

شكل: مراحل تطور الجودة



## أهداف الجودة الشاملة

- العمل على خلق بيئة تقوم بالحفاظ على التطوير المستمر ودعمه.
- إشراك جميع جهود العاملين في المنظمة.
- تطوير ومتابعة أدوات القياس لأداء العمليات.
- ضرورة الوصول إلى الكفاءة والفاعلية في عملية الإنتاج لتحويل المدخلات إلى مخرجات نهائية تخدم متطلبات العميل.
- التحسين المستمر على نوعية المخرجات.
- رفع مستوى الكفاءة من خلال زيادة التعاون والجهود المشتركة لمستويات الإدارة المختلفة والتشجيع على العمل الجماعي.
- إرشاد العاملين إلى اتخاذ القرارات بالاستناد على الحقائق وليس على المشاعر.
- إيجاد سياق ثقافي يعمل على تكثيف وعي العملاء.
- توجيه كافة الجهود لجذب العديد من العملاء والتقليل من شكواهم إن وجدت.

## عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة<sup>4</sup>:

- إذا كان الهدف من فلسفة إدارة الجودة الشاملة هو تحقيق رضا الزبون، فإن هناك سيلا واضحا لتحقيق ذلك من أهمها الآتي:
- التحديد السليم والموقوت لاحتياجات الزبون.
  - القضاء التام على جميع أنواع الأخطاء والعيوب.
  - اعتماد التحسين المستمر كفلسفة في الحياة.
  - الاستخدام المكثف لأدوات التشخيص والتحليل.
  - خفض الزمن المطلوب للتجاوب على مستوى المنظمة ككل.
  - إشراك الأفراد في السلطات على جميع المستويات.

---

<sup>4</sup> جروسي، 1998: 41

وتعد النقطة الأخيرة الأكثر جوهرية لنجاح مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومن المؤكد أن باقي النقاط لها أهميتها، ولكنه إذا لم تكن هناك مشاركة إبداعية وحماسية من قبل الأفراد في المنظمة فإن إدارة الجودة الشاملة لن تثمر أياً من آثارها المفيدة.

### المتطلبات الرئيسية لتطبيق الجودة الشاملة<sup>5</sup>:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجه المرغوبة. وإليك بعضاً من هذه المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق.

#### أولاً: إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة.

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة. إن (ثقافة الجودة) تختلف اختلافاً جذرياً عن (الثقافة الإدارية التقليدية) وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية.

وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة.

#### ثانياً: الترويج وتسويق البرنامج.

إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق. إن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في القليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة يسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها.

ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة.

---

<sup>5</sup> السقاف، 1998

### ثالثاً: التعليم والتدريب.

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه. حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع. فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة.

إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير. وهذا التدريب يجب أن يكون موجهاً لجميع فئات ومستويات الإدارة (الهيئة التنفيذية، المدراء، المشرفين، العاملين) ويجب أن تلبي متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها. فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل استراتيجية التطبيق بينما التدريب الفرق العمل يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات.

وعلى العموم فإن التدريب يجب أن يتناول أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء.

### رابعاً: الاستعانة بالاستشاريين.

الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى.

### خامساً: تشكيل فرق العمل.

يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع. وحيث أن هذا الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية المراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.

### سادساً: التشجيع والحفز.

إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم، وزرع الثقة، وتدعيم هذا الأداء المرغوب. وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريته. وحيث أن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي. والخلاصة أن على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكّل إليهم في تطبيق البرنامج.

### سابعاً: الإشراف والمتابعة.

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقييمها إذا تطلب الأمر. وكذلك فإن من مستلزمات اللجنة الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة.

### ثامناً: استراتيجية التطبيق.

إن استراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدء من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها.

1- الإعداد: هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسن بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى. ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة.

2- التخطيط: ويتم فيها وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق.

3- التقييم: وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها.

### **مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management**

يعد مفهوم إدارة الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي تقوم فلسفته على مجموعة من الأفكار والمبادئ ويمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن. ونظراً لحداثة هذا المفهوم نجد له العديد من التعاريف بسبب عدم الاتفاق على تعريف محدد، وهذا يدفعنا للتطرق إلى مجموعة منها وكالاتي: -

يعرف المعهد الفيدرالي للجودة إدارة الجودة الشاملة على أنها منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات الزبون، حيث يتضمن استخدام الأساليب الكمية من قبل كل المديرين والموظفين لغرض إجراء التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة. عرفها Rialy على أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، على أن يبدأ التحسين أولاً للمراحل المختلفة للعمل، حيث أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل. كما عرفها Goetsch and Davis بأنها الجهود التي تهدف إلى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة، من خلال تضافر جهود جميع الأفراد للعمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة.

أما Heizer and Render فقد أوضحا بأن إدارة الجودة الشاملة تشير إلى التركيز على الجودة وعلى مستوى المنظمة ككل ابتداءً من المجهز إلى المستهلك، ويتطلب ذلك التزام الإدارة واهتمامها بجميع أوجه المنتجات والخدمات التي تكون مهمة للزبون. وهناك من يرى أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة صممت للتغيير الثقافية التنظيمية بما يجعل المنظمة سريعة في استجابتها ومرنة في تعاملها وتكثف جهدها بالتركيز على الزبون، مما يشفي

المنظمة مناخ صحي وبيئة تساهم بزيادة مشاركة العاملين في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر لمواجهة احتياجات الزبائن.

ويشير عقيلي إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس أحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم إجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات) و بأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنهم عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق ما يتوقعونه.

من خلال متابعة تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة نجد أنها لم تعد تقتصر على أساس جودة المنتج أو الخدمة المقدمة إنما توسع مفهومها ليشمل كل العمليات والأنشطة داخل المنظمة، وهذا ما يساهم بتحقيق مستوى عالي من الجودة لأداء المنظمة ككل. كما يتضح أيضا أن الباحثين اختلفوا في تعريفهم لإدارة الجودة الشاملة بسبب اختلاف اتجاهاتهم، فمنهم من ركز على الزبون وكيفية إشباع حاجاته ورغباته وظهر ذلك واضحا" بالتعريف الذي قدمه المعهد الفيدرالي للجودة. ومنهم من ركز على ضرورة إجراء التحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة من المنظمة، وجاء ذلك بالتعريف الذي قدمه Goetsch and Davis. وركز Rialy

و Heizer and Render بالتعاريف التي قدموها على استخدام الإدارة للوسائل والأساليب العلمية في إدارة المنظمة لضمان الجودة المطلوبة. أما الاتجاه الذي أشار إلى المفهوم التكاملي لإدارة الجودة الشاملة فقد ظهر من خلال التعريف الذي قدمه الباحث عقيلي. ومما سبق يمكن أن نقدم التعريف التالي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية تشمل كافة النشاطات التي تحقق احتياجات وتوقعات الزبائن والمجتمع، وتهدف إلى تحقيق التحسين والتطوير المستمر في جودة المنتج أو الخدمة، ويتم ذلك بتعاون وتظافر جهود كل من الإدارة والعاملين مما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.

**التطور التاريخي لإدارة الجودة: -**

نشأة إدارة الجودة الشاملة مع الابتكار الياباني الذي كان يسمى ب (دوائر الجودة) ويشار إليه أحيانا ب (دوائر رقابة الجودة). كان الهدف من دوائر الجودة هو أن يجتمع كل الموظفين في لقاءات أسبوعية منتظمة، لمناقشة سبل تحسين موقع العمل وجودة العمل، ويتم فيها تحفيز الموظفين على تحديد المشكلات المحتملة للجودة ثم مناقشة وعرض حلولهم الخاصة. بدأت دوائر الجودة لأول مرة في اليابان في عام 1962م، ثم انتقلت فكرة دوائر الجودة إلى أمريكا في السبعينات وحققت رواجاً كبيراً في الثمانينات. نجد انه إذا تم استخدام دوائر الجودة بشكل مناسب، فإنها لن تحسن الجودة فقط، بل ستزيد من ارتباط العامل وابتكاره ومشاركته في العمل، وستجعل أماكن العمل من أكثر الأماكن متعة.

وظهر مفهوم الجودة من زمن بعيد إلا إنه لم يظهر كوظيفة رسمية للإدارة إلا في الآونة الأخيرة، اذ أصبح ينظر إلى الجودة في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة تعادل تماماً باقي الوظائف ( المشتريات ، بحوث التسويق .. الخ) وأصبحت تستحق العناية والانتباه من جانب الإدارة العليا بالمنظمات، وخلال رحلة التطور في الفكر الإداري الحديث فيما يتعلق بإدارة الجودة يمكن ان نلاحظ تتابع المداخل المتطورة للجودة عبر تطورها لم تحدث بصورة سريعة مفاجئة للفكر الإداري، او في صورة طفرات، لكنها كانت من خلال تطور مستقر وثابت.

### إدارة الجودة الشاملة والمواصفات الدولية للجودة (الأيزو):

يخلط البعض بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة وبين الأيزو (ISO)، وهي اختصاراً للمنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس International Organization for Standardization، وهي التي حددت مجموعة من المواصفات القياسية العالمية الموحدة والتي تطبق على كافة المنظمات الإنتاجية والخدمية بهدف الوصول إلى جودة أفضل ومقبولة على المستوى العالمي. ويمكن تلخيص أهم أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو بما يلي: -

1- تهدف المنظمات التي حازت على شهادة الأيزو إلى التعامل غير المباشر مع المستهلك، وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعها أو خدماتها. في حين أن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع

العملاء من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم للعمل على توفيرها لهم. أي أن الأيزو لا تركز كثيراً على المستهلك والذي يأتي في مقدمة اهتمامات إدارة الجودة الشاملة.

2- يمكن اعتبار نظام الأيزو مرحلة أولية للوصول إلى تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة مستقبلاً، لأنها الأشمل والأعم من الأيزو.

3- تركز إدارة الجودة الشاملة على جميع العمليات والأنشطة داخل المنظمة وعلى جميع الجوانب الفنية والإدارية، بينما ينصب تركيز الأيزو على الأمور الفنية والإجرائية في العمل فقط.

4- المنظمات الحائزة على شهادة الأيزو تطبق بعملها نفس القواعد التي على أساسها حصلت على شهادة الأيزو، لذلك فهذه القواعد متماثلة في كل المنظمات وليس هناك خصوصية لأي منظمة. على عكس إدارة الجودة الشاملة فمدى التطبيق لأي بعد من أبعادها يختلف من منظمة لأخرى.

5- جميع المنظمات التي حازت على شهادة الأيزو وخاضعة إلى المراجعة والتفتيش الدوري من قبل المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس، للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة التي على أساسها منحها الشهادة، كما أنها ملزمة بإجراء التعديلات كلما قامت المنظمة الدولية بتغيير معاييرها. أما المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فلا توجد مراجعة وتفتيش دوري عليها، ونموذجها خاص بها ولها حرية التصرف.

6- تسعى الشركات الصغيرة للحصول على شهادة الأيزو ولغرض فتح أسواق جديدة لها سواء كانت إقليمية أو عالمية. أما الشركات الكبيرة والدولية فهي تعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة لغرض تعزيز قدراتها التنافسية وذلك بالتعامل المباشر والمستمر مع الزبائن.

### أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تهدف المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة إلى ما يلي: -

- 1- رفع مستوى الأداء العام للمنظمات، لأن من مهام إدارة الجودة الشاملة تفادي السلبيات تماماً بحيث لا تكون هناك أية نسبة لاحتمال وقوع الخطأ عند تنفيذ الأعمال، وينبغي القيام بالأعمال بصورة صحيحة من أول مرة.
  - 2- تحسين نوعية الخدمات المقدمة والسلع المنتجة، مما يساهم ذلك في تعزيز المركز التنافسي للمنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة.
  - 3- تساهم إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات، من خلال الاهتمام بنوعية وكمية المعلومات ذات العلاقة بموضوع القرار، فضلاً عن إيمان الإدارة بالمشاركة والتشاور في عملية اتخاذ القرار، خاصة وأن الجودة هي مسؤولية الجميع وتبدأ من المجهز وحتى المستهلك.
  - 4- زيادة ولاء وانتماء الأفراد العاملين في المنظمة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، لسيادة ثقافة التعاون والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد، إضافة إلى اعتماد الإدارة على أساليب متنوعة من وسائل التحفيز.
  - 5- المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تزداد قدرتها في الاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها، وتزداد قدرتها على استثمار الفرص وتجنب المخاطر، مما يساعدها على البقاء والاستمرار والنمو المتواصل.
  - 6- تخفيض الوقت اللازم لإنجاز الأعمال.
  - 7- تحقيق متطلبات الزبون والتركيز على إرضاءه بأعلى درجة ممكنة.
  - 8- إمداد العاملين بالنظم والإجراءات والتوجيهات التي تضمن لهم حسن سير العمل.
  - 9- ترشيد الإنفاق العام بالمنظمة بشكل يجعل عنصر التكاليف محورا" لكل عمل المنظمة
- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:**

تحقق المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فوائد عديدة منها:

- 1- الحفاظ على المركز التنافسي للمنظمة.
- 2- تكفل للمنظمة مرونة الحركة لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة.
- 3- تحسن نوعية الخدمات والسلع المنتجة.
- 4- العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل.

5-زيادة قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار.

6-خلق ظروف بيئية داخل المنظمة تشجع العاملين على تحمل المسؤولية من أجل تحسين الجودة.

7-تحسين قابلية المنظمة في تسويق منتجاتها وتعزيز صورتها لدى الزبائن.

8-

#### أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

تقوم منهجية إدارة الجودة الشاملة على عدد من الأبعاد وحسب الاتفاق الواسع من قبل العديد من الكتاب ومنهم (Ehrenberg, 1992)، (Bardri and Davis, 1995)،

(Karajewisky and Ritzman, 1996)، (عقيلي، 2001)، (جودة، 2004)، على الرغم من ورودها تحت عناوين مختلفة مثل أركان، مرتكزات، عناصر، أساسيات، كما اختلف الباحثين حول عدد الأبعاد الرئيسة لمنهجية إدارة الجودة الشاملة فحددها Ehrenberg بخمسة أبعاد وهي: التركيز على تحسين العمليات، وتعريف الجودة من قبل المستهلك، وتمكين الأفراد من اتخاذ القرارات، واستناد القرارات إلى حقائق ونتائج محددة، والتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة. وحددها السقاف بستة أبعاد وهي: التحسين المستمر، وتعزيز علاقة المنظمة مع مورديها، وتعزيز وتمكين العاملين بالمشاركة، والتركيز على المستفيد، والعمل الجماعي، والالتزام بالتغيير. أما الحميضي فحددها بستة أبعاد وهي: التركيز على العميل، والتحسين المستمر، والوقاية وليس التفتيش، واتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، وتمكين العاملين ومشاركتهم، والعمل التعاوني. في حين حددها الخلف بعشرة أبعاد وهي: التحسين المستمر، وتحفيز العاملين، وتنقيف المنظمة، ومشاركة العاملين وتمكينهم، والتدريب، والتزام الإدارة العليا، والتركيز على العميل، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، والقياس والتحليل، ومنع وقوع الأخطاء قبل وقوعها.

ونرى عدم جدوى الخوض في مبررات اختلاف المسميات وعدد الأبعاد وإنما سيتم التركيز على الأبعاد المشتركة والتي وردت في الدراسات المذكورة أعلاه والتي تمثل الأبعاد الرئيسة

لإدارة الجودة الشاملة وتدخل ضمنها الأبعاد الأخرى مثل التدريب، والتثقيف، والعمل الجماعي والتي يمكن اعتبارها آليات لتنفيذ تلك الأبعاد وهي: -

### 1- التحسين المستمر **Continues Improvement**:

تتطلب إدارة الجودة الشاملة عمليات تحسين مستمرة للمنتجات والخدمات والأداء وبدون توقف، ويجب أن يكون الكمال هي الهدف النهائي المطلوب الوصول له، وهو لا يمكن الوصول إليه بسهولة. وقد استخدم اليابانيون كلمة Kaizen لوصف عملية التحسين التدريجي المستمر. وفي الولايات المتحدة تم وصف هذا الجهد بصفر من العيوب Zero Defected. لذا يجب أن تبنى سياسة المنظمة وهيكلها التنظيمي وطرق العمل فيها على أساس تشجيع ودعم عمليات التحسين والتطوير لتقديم الأفضل دائماً. لذا فإن عملية التحسين والتطوير مسؤولية جميع من يعمل في المنظمة كرؤساء ومرؤوسين وفي كافة المستويات التنظيمية.

### 2- اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات:

تحسين أنظمة المعلومات من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن توافر أنظمة المعلومات اللازمة يؤدي إلى ارتفاع مستوى التأكد عند اتخاذ القرار ويؤثر تأثيراً إيجابياً على عامل التكلفة والوقت والكفاءة والفاعلية والذي ينعكس على نوعية السلع والخدمات المقدمة.

أن تبنى نهج جمع الحقائق لتحقيق الوفرة في المعلومات يعطي رؤية واضحة لمتخذ القرار عن الظروف المحيطة به، وبالتالي يساعده على اتخاذ تلك الحقائق. ونظام المعلومات المحوسب يساعد بشكل عام متخذي القرارات وفرق العمل على أداء مهامهم بشكل جيد وحل مشاكل العمل بصورة فعالة.

### 3- دعم الإدارة العليا:

يتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة وتطبيق منهجيتها، على مدى قناعة وإيمان الإدارة العليا في المنظمة بفوائدها وضرورتها من أجل تحقيق التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات لإيجاد مركز تنافسي جيد للمنظمة في السوق.

هذه القناعة يجب أن تترجم على شكل دعم مادي ومعنوي وبشكل مستمر، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب على اعتبار أن منهجية إدارة الجودة الشاملة الجديدة وتطبيقها تتطلب اتخاذ قرارات استراتيجية من الإدارة العليا في المنظمة التي تمتلك لوحدها صلاحية اتخاذ هذه القرارات.

#### 4- التركيز على الزبون:

يعتبر التركيز على الزبون أحد الركائز المهمة التي يستند عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فقد خصصت جازة مالكوم العالمية 25% من علامات التقييم للحصول على هذه الجائزة على اهتمام المنظمة بربائنها وكيفية تحقيقها لرغباته إن نجاح المنظمة على المدى البعيد يرتبط بجهودها في المحافظة على زبائنها وقدرتها في الاستجابة السريعة لحاجاتهم ورغباتهم المتغيرة باستمرار، فضلاً عن تقديم منتجات ترضي أو تتجاوز توقعاتهم.

وعلى هذا الأساس فإن إدارة الجودة الشاملة هي أبعد من مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000، ولكن كلاهما ليسا بديلين مختلفين لفلسفة واحدة، وفي الوقت نفسه لا يوجد تعارض بينهم. (Aroar: 1996:84) ولتوضيح ماهية العلاقة بين مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO9000 وإدارة الجودة الشاملة يجب طرح التساؤلات الآتية:

1. هل أن الشركات لديها برنامج لإدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى الحصول على شهادة المطابقة؟

2. هل أن الشركات الحاصلة على شهادة المطابقة بحاجة إلى تطبيق برنامج لإدارة الجودة الشاملة؟

3. ماذا تعمل الشركات التي لم تطبق برنامجاً لإدارة الجودة الشاملة ولم تحصل على شهادة المطابقة، ومن أين تبدأ؟ من مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 ؟ أم من إدارة الجودة الشاملة أم كلاهما؟

أن الشركات التي تمتلك برامج لإدارة الجودة الشاملة ومنها الشركات التي تميزت في تطبيقها والذي أهلتها للحصول على جوائز الجودة الخاصة بالشركات الأكثر نجاحاً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل ( جائزة Deming في اليابان، وجائزة مالكوم بالدرج Malcom Baldrige في الولايات المتحدة، وجائزة الجودة الأوروبية European Quality في أوروبا) قد أصبحوا مسجلين على مواصفات ISO 9000 حيث وجدت تلك الشركات أن تطبيقها لتلك مواصفات ساعدتها على تقييس وإضفاء الصفة الرسمية على أنظمة جودتها وأشارت كذلك إلى الفوائد التشغيلية والتسويقية وتحسين العمليات المتحققة. والذي يثبت إن إدارة الجودة الشاملة ومواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 هما متوافقان (Compatible) ولا يوجد أي تعارض بينهما. ( Own & Cothran:1994:262)، ذلك أن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة تتطلب وجود نظام جودة مشابه لنظام الجودة القائم على مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 وبهذا فإن الشركات التي طبقت برامج لإدارة الجودة الشاملة سوف تحتاج إلى تغييرات ثانوية للإيفاء بمتطلبات التسجيل مما يوفر عليها كلفة ووقت التطبيق. (Corrigan: 1994:33)

أما الشركات الحاصلة على شهادة المطابقة فإن أنظمة جودتها تمثل قاعدة قوية تستطيع أن تبني ثقافة إدارة الجودة الشاملة عليها من خلال التركيز على الزبون ومشاركة العاملين والتحسين المستمر، وفي هذا الصدد أثبتت الدراسات الاستطلاعية أن مواصفات ISO9000 هي الأرضية التي يمكن الشركة أن تستند إليها للبدء بتطبيق برامج لإدارة الجودة الشاملة حيث أدرك المدراء إن الخطوة المنطقية التالية بعد الحصول على شهادة المطابقة هو البدء ببرنامج لإدارة الجودة الشاملة. (Weston:1995:67)

أما شركات الدول النامية والتي لا تمتلك برامج لإدارة الجودة الشاملة ولم تحصل على شهادة المطابقة فإن عليها أولاً العمل على توفير هيكل أو نظام رسمي للجودة

متمثل بتطبيق مواصفات ISO 9000 لخلق الاستقرار في بيئة الأعمال الداخلية للشركة ولتحقيق جودة ثابتة لمنتجاتها (Lal:1996:205).

حيث يتوجب من تلك الشركات استخدام مواصفات ISO 9000 أداة للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة من خلال توفير بيئة عمل مهيكلية تنسق عمليات التحسين وتكاملها، فهو يساعد الشركات على تطوير وتعزيز ممارسات الإنتاج الكفوء وبالتالي إذا وضع نظام الجودة في محله الصحيح فإن ذلك يسهل من عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أما الشركات التي تطبق فلسفة الجودة الشاملة ولم تحصل على شهادة الجودة فإنها تستطيع اعتماد مجموعة من التقنيات والأدوات والأساليب والمنهجيات التي تمثل مواصفات ISO 9000 قاعدة أساسية لها وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة. أن الحصول على شهادة المطابقة يمكن الشركة من التوجه نحو تطبيق الأساليب الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وهي:

1. تحليل كلف الجودة وتطبيقاتها (إضافة إلى ما ورد في المواصفة 1-ISO 9004).
2. مشاركة وقيادة وتوجيه الإدارة العليا فرق الجودة وتخطيط وضبط وتحسين استراتيجيات الأعمال القائمة على الجودة.
3. مشاريع التحسين المستمر.
4. مشاركة العاملين من خلال فرق العمل وحلقات الجودة.
5. ضبط العملية الإحصائية (SPC).
6. أنظمة إدارة الحزين/ الإنتاج مثل نظام الإنتاج في حينه (JIT).
7. التأكيد على مشاركة المجهز المستندة إلى الخبرة والثقة أكثر من التقييم.
8. الإبداع في المنتجات والعمليات.
9. استخدام مصفوفة انتشار وظيفة الجودة (QFD).
10. استخدام قواعد المقارنة مع أفضل المنافسين في الصناعة من حيث المنتجات والعمليات والأنظمة.

ويمكن توظيف عناصر نظام الجودة ISO 9000 قاعدة أساسية لتطوير عناصر التكنولوجيا/ الصناعة وعناصر المنافسة من خلال توفير إطار تكاملي يصل بالشركة إلى التفوق والتميز.

فالاختلاف بين مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة تبرز في دافعية الشركة لتطبيق كل منهما. فالمواصفة ISO 9000 هو مواصفة يمكن تقييم الالتزام بها من قبل هيئة معتمدة يمنح على أساسها شهادة مطابقة لذا فالشركة التي يكون هدفها الشهادة فقط سوف تنتهج مدخلا يختلف جوهريا عن تلك الشركات التي تتبنى مدخلا لإدارة الجودة الشاملة، والتي هدفها الوحيد هو أَرْضَاء الزبون، على الرغم من ان مواصفات ISO 9000 تهدف إلى أَرْضَاء الزبون أيضاً لكن عندما تكون الشهادة أكثر من خلال سعيه لخلق بيئة يكون فيها رضا الزبون في المنزل الأولى. ( Charif & Jalal:1995:466)

أن الرؤية المستقبلية تؤكد رغبة الشركات في أن تتطور مواصفات ISO 9000 باتجاه إدارة الجودة الشاملة وهذا ما اخذته منظمة ISO بالاعتبار عند إعدادها لمسودة المواصفة ISO 9000 والتي صدرت في عام 2000 والمتضمنة تركيزاً أكبر على رضا الزبون أو ما يعرف بالتركيز على الزبون (Customer Focus) حيث يمثل هذا التعديل في جوهره تناغماً مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة. (ISO 9000/2000)

وبذلك فان الجودة تعد ركناً من أركان العمل المتميز والارتقاء بها سمة سعت المنظمات كافة إلى تحقيقها بما ينعكس بقبول الزبائن للمنتجات المقدمة لهم بشكل واضح، فضلاً عن إحرازها الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين

#### خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

نجد إن هناك مجموعة من الخطوات يمكن للإدارة إتباعها عند تطبيق الجودة الشاملة في المنظمة وهي كالآتي:

**الخطوة الأولى:** التزام وتعهد الإدارة العليا بتنفيذ البرنامج، وتدريب القادة والمسؤولين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وأساليب تطبيقها، وتشكيل فرق تحسين الجودة.

**الخطوة الثانية:** خلق تصور وفلسفة واضحة للمؤسسة، وإيجاد نص واضح لرسالة المؤسسة يحتوي على الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف الجودة التي تسعى لتحقيقها، وإيصالها لجميع أفرادها.

**الخطوة الثالثة:** تشكيل مجلس للجودة يضم في عضويته المديرين التنفيذيين في المؤسسة ورؤساء الأقسام المختلفة فيها. ويقوم هذا المجلس بالإشراف على عملية تخطيط وتنفيذ وتقسيم البرنامج.

**الخطوة الرابعة:** تكوين إستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة بحيث يتم تحديد الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة، ودمج نشاطات إدارة الجودة الشاملة ضمن استراتيجيات وخطط المؤسسة، وتكوين نظام داخل وحدات المؤسسة لوضع أهداف محددة لإدارة الجودة الشاملة داخلها، وتحديد كيفية إشراك العاملين في تنفيذ برنامج تحسين الجودة، واستخدام الأنظمة الإدارية الحالية في تنفيذ هذا البرنامج.

**الخطوة الخامسة:** اتخاذ القرار حول مجال تطبيق برنامج إدارة الجودة وهل سيكون في كل المؤسسة أو اختيار وحدة أو قسم في البداية لتنفيذ البرنامج، وتحديد مدى استعداد وجاهزية هذا القسم للتغيير.

**الخطوة السادسة:** تحليل احتياجات تدريب المديرين التنفيذيين ورؤساء الدوائر والموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وتحديد أنواع برامج التدريب اللازمة لكل مجموعة والمواضيع التي سيتم التدريب عليها، والموارد اللازمة للتدريب والبرنامج الزمني له، وكوادر التدريب المطلوبة.

**الخطوة السابعة:** التأكد من أن أقسام المؤسسة قد طورت معايير لقياس مدى مطابقة السلع والخدمات المنتجة لاحتياجات المتفعين، وتعديل المقاييس والأنظمة الإدارية الحالية لقياس درجة تلبية هذه الاحتياجات.

**الخطوة الثامنة:** إدخال وتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي في المؤسسة، ووضع التفاصيل اللازمة لتطبيق البرنامج مثل:

كيفية التنفيذ، والهيكل التنظيمي اللازم، وكيفية تفويض الصلاحيات والسلطات للأفراد، والإجراءات العملية والمصادر المطلوبة لتسهيل تطبيق البرنامج.

**الخطوة التاسعة:** مراقبة وتقييم النتائج باستمرار لتتبع توافق جهود التحسين مع أهداف المؤسسة، وتقييم المصادر المستخدمة في جهود التحسين للحفاظ الكفاءة والاستخدام الأمثل لهذه المصادر.

**الخطوة العاشرة:** إعلان النجاح ومكافأة وتقدير الموظفين المشاركين في جهود التحسين وتعديل استراتيجيات برنامج إدارة الجودة الشاملة، وتوسيع جهود التحسين لتشمل كل أقسام ووحدات المؤسسة.

الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أن الانتباه لبعض الأخطاء الشائعة التي تؤدي إلى فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة أو تبطئ من نجاحه يساعد المنظمات في تجنب الفشل، نجد أن معظم أسباب الفشل تنبع من أخطاء إدارية أو سلوكية والبعض الآخر أخطاء العمليات أو أخطاء إحصائية.

#### أ- الأخطاء الإدارية:

معظم المشاكل الإدارية ينتج من غياب دعم الإدارة العليا الذي يمكن أن يأخذ عدة أشكال منها مثلاً نجد ان تدعيم الأهداف والمحافظة عليها مسؤولية الإدارة العليا، كما انه يصعب حل المشاكل عندما يكون هناك تغيير في الأولويات، أيضاً تعجل الإدارة في الحصول على رضا العميل، أو الحصول على المكاسب الفورية يؤدي إلى فشل إدارة الجودة الشاملة، كما أن هناك بعض الإدارات لا تكون لديها الدراية الكاملة بكيفية تطبيق التغيير الضروري.

وقد تبحث الادارة عن حالة معينة وتحاول تطبيقها بينما كل حالة لها حقائقها المميزة وتتطلب أهداف خاصة بها. في حالات أخرى تحاول الإدارة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بسن القوانين مع ان فرض التحسين بالتشريع القانوني غير ممكن. كذلك لا بد ان تغير الادارة من نمطها قبل ان تطالب بإجراء تغييرات في التنظيم. كذلك قصر الفترات التدريبية يؤدي الى نقص او عدم تدريب العاملين التدريب الصحيح، بالإضافة الى ان الإدارة لا تهتم بفرق حل المشاكل وتنظر إلى دورهم على أنه غير منتج وضيق للوقت. من هنا نجد أن هناك 4 عوامل لنجاح برامج إدارة الجودة الشاملة هي:

#### 1. التزام الإدارة العليا.

2. النظرة طويلة الأجل.

3. استخدام أساليب الرقابة الإحصائية وتدريب العاملين عليها.

4. استخدام فرق حل المشاكل.

### ب- الأخطاء الفنية:

نجد أن الأخطاء الفنية أقل تأثيراً من الأخطاء الإدارية على تطبيق إدارة الجودة

الشاملة. وهناك ثلاثة أنواع منها هي:

- جميع خرائط الرقابة تفترض أو تبني على التوزيع المعتدل. وبالتالي الخرائط الفردية عن طريق رسم المقاييس الفردية وعن طريق الفشل في تجميع البيانات تفشل في تأكيد أن هذا الفرض صحيح.

- نقص الفهم عما يتم فعلاً رسمه وكيف توجد له علاقة مع العمليات التي يتم رعايتها.
- إعادة حساب حدود الرقابة، عادة يتم رسم حدود جديدة للرقابة يوميا أو أسبوعيا حسب ما تتوافر البيانات الكافية للقيام بالحسابات وعندما يتم ذلك نفقد الهدف طويل الأجل كما أن الرقابة قد تشير إلى تغير في العمليات، مع أن نفس حدود الرقابة يجب أن يتم صيانتها وتستمر بالنسبة للعملية الواحدة حتى بعد تحسين العمليات فالحدود يجب فقط تعديلها بعد وجود:

- دليل إحصائي عن التغير.

- سبب التغير يتم تعريفه وفهمه

أن أهم خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تركز على التزام الإدارة العليا وسعيها الجاد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، ونجد أنه عند وجود أخطاء ترجع مسؤولية هذه الأخطاء إلى الإدارة العليا سواء كانت أخطاء إدارية أو أخطاء فنية كان يجب الرقابة عليها وتصحيح الانحرافات في الأوقات المناسبة.

### العوامل المؤثرة في الجودة

أن تطور مراحل إدارة الجودة من الفحص إلى إدارة الجودة الشاملة T.Q.M يوضح لنا مدخلين في إدارة الجودة الأول هو ما يطلق عليه بالتحري والاكتشاف ويشمل مرحلة

الفحص وضبط الجودة وفيه يكون التأكيد على المنتج النهائي بعد ان تم صنعه، فيما يؤكد المدخل الثاني في إدارة الجودة على الوقاية (prevention) وهو يستند الى نشاطات ضمان الجودة وإدارة الجودة الشاملة ويركز على العملية بدلا من التركيز على المنتج وان تنفيذ العمل يتطلب مشاركة الأقسام ووظائف مختلفة لاكتشاف جذور أسباب المشاكل وملاحقتها.

ومن خلال البحث في العوامل المؤثرة في الجودة توفرت تصنيفات متعددة لها (أنظر الجدول 1) فعلى الرغم من أن هناك عوامل عديدة متفق عليها الا أن هذا الاتفاق ليس تماماً على تحديد ونوع العوامل.

### عناصر إدارة الجودة الشاملة: -

تعد العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في التطبيق العملي لها في مختلف المنظمات، اذ ان هذه العناصر من شأنها ان تشير الى الحقائق الأساسية التي ينبغي ان يرتكن اليها عند الشروع باستخدام هذا الأسلوب تطبيقاً في مختلف المنظمات، لقد تباينت آراء الرواد والباحثين في شأن تحديد عدد وأولويات وأهمية هذه العناصر تبعاً لتفاوت وجهات نظرهم من ناحية والزوايا التي ينظرون بها الى هذا الموضوع من ناحية أخرى واهم هذه العناصر هي: -

## عناصر دينمنج الأربعة عشر W.Edward Deming

- 1- خلق انسيابية الغرض مع الخطوة.
- 2- تبني الفلسفة الجديدة للجودة.
- 3- التوقف عن الاعتماد على الفحص (التفتيش) الواسع .
- 4- إنهاء اسلوب اختيار المجهزين على أساس السعر فقط.
- 5- متابعة المشكلات والعمل باستمرار من اجل تحسين النظام.
- 6- تبني طرائق التدريب الحديثة في العمل.
- 7- تغيير التوجه من الإنتاج الكمي الى النوعي.
- 8- التخلص من الخوف.
- 9- إزالة الحواجز التي تحرم المستخدمين من الافتخار بعملهم.
- 10- التوقف من المطالبة بإنتاجية محسنة من دون توفير طرق تخفيضها.
- 11- تكوين سلوك الفريق.
- 12- إزالة العوائق في الاتصالات بين الإدارة العليا والعاملين.
- 13- إرساء التعليم وإعادة التدريب.
- 14- خلق هيكل في الإدارة العليا يؤكد على النقاط السابقة.

| الكاتب                          | العوامل المؤثرة في الجودة |                            |                       |              |                          |                          |               |                       |                               | العوامل المتفق عليها  | العوامل التي لم تحصل على   |
|---------------------------------|---------------------------|----------------------------|-----------------------|--------------|--------------------------|--------------------------|---------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|----------------------------|
| Feigenbaum<br>1961<br>1991      | 5<br>الأسواق              | 1<br>العاملون              | الاموال               | 2<br>الادارة | 4<br>المواد              | 3<br>المكائن<br>والطرق   | اخرى          | 1<br>التحفير          | طرائق<br>المعلومات<br>الدقيقة | 1<br>العاملون         | الأموال                    |
| Bain<br>1982                    | 6.5<br>التصميم            | 1<br>الاختبار أو<br>الأداة | الجدولة               | 4<br>المواد  | 3<br>المعدات             |                          |               |                       |                               | 2<br>الادارة          | أخرى                       |
| Vondermbse<br>& white<br>1991   | 5<br>تصميم<br>المنتج      | 1<br>تنفيذ<br>العمل        | 6<br>تصميم<br>العملية |              | 2<br>الادارة             | 7<br>الفحص               |               |                       |                               | المكائن والمعدات<br>3 | طرائق المعلومات<br>الحديثة |
| Bound et al<br>1994             | 1<br>العاملون             | 4<br>المواد                | 3<br>المعدات          | 7<br>الفحص   |                          |                          |               |                       |                               | 4<br>المواد           | المشرفون                   |
| Russell &<br>Taylor III<br>1995 | 6<br>تصميم<br>العملية     | 3<br>المكائن<br>والمعدات   | 4<br>المواد           | 1<br>التدريب | المشرفين                 | 7<br>الفحص               |               |                       |                               | 5<br>تصميم المنتج     | الجدولة                    |
| Adam &<br>Ebert<br>1996         | 5<br>الزبائن              | 4<br>الآجهزون              | 2<br>الادارة          | 4<br>المواد  | 3<br>التسهيلات<br>والعدد | 3<br>المعدات             | 1<br>العاملون | 6<br>تصميم<br>العملية |                               | 6<br>تصميم العملية    |                            |
| ack et al<br>1998               | 6<br>تصميم<br>العملية     | 1<br>العاملون              | 4<br>المواد           | 5<br>الزبائن | 3<br>التسهيلات           | 3<br>المكائن<br>والمعدات | المعلومات     |                       |                               | 7<br>الفحص            |                            |

جدول (1) العوامل المؤثرة في الجودة

## - عناصر جوران العشرة Joseph.M.Juran وضع غايات التحسين

- 1- بناء الوعي بوجود فرص التحسين.
  - 2- التنظيم من اجل تحقيق الأهداف.
  - 3- توفير التدريب.
  - 4- تنفيذ المشاريع الهادفة الى حل المشكلات.
  - 5- وضع تقارير حول تقدم العمل.
  - 6- منح الاعتراف والتميز.
  - 7- إعلان النتائج.
  - 8- وضع علامات معينة وتثبيتها.
  - 9- جعل عملية التحسين جزء من أنظمة وعمليات المنظمة.
- عناصر كروسبي الاربعة عشر Philhp.B.Crosby (Ross,1999,6)**

- 1- التزام الإدارة العليا بالجودة للأمد البعيد.
- 2- تشكيل فرق عمل لتحسين الجودة عبر الأقسام.
- 3- تحديد المشكلات الحالية والمحتملة.
- 4- تقدير كلف الجودة وتوضيح كيفية استخدامها كأداة إدارية.
- 5- زيادة وعي جميع المستخدمين بالجودة والالتزام بها.
- 6- العمل التصحيحي للمشكلات المحددة فور حدوثها.
- 7- تخطيط المعيب الصفري والالتزام ببرنامجه.
- 8- تدريب المشرفين على النهوض بمسؤولياتهم في برنامج الجودة.
- 9- توضيح أهمية التخلص من العيوب منذ البداية لانه منهج جديد.
- 10- تشجيع الأفراد والفرق على وضع غايات التحسين.
- 11- تشجيع الموظفين على إخبار الإدارة بخصوص العقبات التي تواجههم.
- 12- تحفيز الأفراد على المشاركة ومنحهم التقدير اللازم.
- 13- إنشاء مجالس للجودة لتنمية الاتصال المستمر.
- 14- الاستمرار في تكرار كل شيء لان تحسين الجودة مستمر.

## عناصر جائزة مالكولم بالدرج السبعة Malcolm Baldrige

- 1- القيادة Leadership.
- 2- المعلومات والتحليل Information & Analysis.
- 3- التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning.
- 4- استخدام الموارد البشرية Human Resource Utilization.
- 5- ضمان جودة المنتجات والخدمات Quality Assurance of Products & Services.
- 6- نتائج الجودة Quality Results.
- 7- رضا الزبون Customer Satisfaction.

### فوائد إدارة الجودة الشاملة:

تعد الجودة أحد الأسبقيات التنافسية التي يسعى لتحقيقها المدير المعاصر اليوم في مختلف منظمات الأعمال وهي سلاح تنافسي مهم تستخدمه الشركات لجذب المستهلكين وتحقيق التميز في السوق، وقد زاد الاهتمام بموضوع الجودة نتيجة الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها كما أن المنافسة لم تعد محلية فقط وإنما عالمية ولهذا تطلب من الدول السعي لاستكمال مقومات ونظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي وذلك من خلال ضرورة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة.

وهناك عدة فوائد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة منها ما يلي:

#### 1. تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة:

فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار أعلى دون إغضاب العميل ويقلل من تكاليف التسويق ويزيد من كمية المبيعات، ومن ثم تزداد الربحية والقدرة على التنافس. إن شعار إدارة الجودة الشاملة (( أفعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة )) و الذي ينبغي أن يطبق في جميع أنشطة ومجالات عمل المنظمة ليتم تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة والفعالية.

## 2. زيادة الفعالية التنظيمية:

تركز إدارة الجودة الشاملة على العمل الجماعي وإشراك أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل وتحسين العلاقات بين الإدارة العليا والعاملين وبالتالي يقل معدل دوران العمل.

## 3. تحقيق رضا العميل:

كذلك نجد ان إدارة الجودة الشاملة تركز على تعرف احتياجات ورغبات العميل وتحدد دور كل فرد وكل جماعة بدءاً من مرحلة بحوث السوق لتحديد المواصفات التي تخص العميل مروراً بمرحلة التصميم ومرحلة الإنتاج ثم النقل والتخزين والمناولة والتوزيع وأخيراً التركيب وخدمة ما بعد البيع.

يرى الباحث أن الوعي والاقتناع التام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل الادارة العليا في المنظمة يحقق الأهداف والفوائد المرجوة من إدارة الجودة الشاملة.

## المواصفات القياسية الدولية الأيزو 9000

تضع المواصفات القياسية العالمية الأسس للتطابق العالمي، حيث يجب على الشركات التي تتوقع المنافسة في الأسواق العالمية أن تتوافق أعمالها ومنتجاتها مع المواصفات القياسية السائدة.

وقد ظهرت على المستوى العالمي مقاييس لقياس الجودة أطلق عليها سلسلة مواصفات الأيزو 9000، تتضمن هذه السلسلة التأكيد على العمليات الرسمية، ومتطلبات العمل لتوجيه وإرشاد العمال، كما يمكن الاعتماد عليها للحكم على مدى التزام الشركات بالمواصفات المطلوبة.

الى جانب الاهتمام الكبير في نمط الإدارة الحديثة شهد العالم تطور المواصفات العالمية بما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون، الأمر الذي وحد المواصفات الوطنية في دول العالم كافة للخروج بمواصفة عالمية موحدة ذات شهادة لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية ISO 9000 فهذه المواصفات أصبحت شرطاً مهماً وأساسياً في عمليات التبادل التجاري الدولي وضرورة من ضرورات إبرام العقود التجارية بين المنظمات في كافة دول العالم

## تعريف ونشأة الأيزو 9000:

((الايزو 9000 عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات عام 1987م. تحدد هذه المواصفات وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق مع - أو تفوق - حاجات أو رغبات أو توقعات العملاء))<sup>6</sup> (تشكل كلمة أيزو ISO من الحروف الثلاثة الأولى للكلمات International Standardization Organization) وترجمتها المنظمة الدولية للتقييس وهي منظمة تستهدف رفع المستويات القياسية ووضع المعايير والأسس والاختبارات والشهادات المتعلقة بها من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي وتضم هذه المنظمة ممثلين من معظم دول العالم<sup>7</sup>

(الاختصار في تعريف الايزو استمد من الكلمة اليونانية ايزوس والتي تعني التعادل، ويقصد بالايزو 9000 شمولها لفكرة عدم الاختلاف الممكن عندما تتواجد المواصفات القياسية، وعندما يكون هناك مواصفات قياسية لعملية ما يتوقع ان العملية ستنتج وحدات مثيلة او غير مختلفة للمنتج، وهي ما يطلق عليها منتج الأيزو أو وحدات الايزو الامر الهام أن الايزو تعتمد على نظام الجودة كما هو مطبق فعلا وليس كما هو مكتوب)

## نشأة الايزو 9000 :

اشتقت المواصفات القياسية الدولية الايزو 9000 من المواصفات القياسية العسكرية والمواصفات القياسية لحلف الناتو والمواصفات القياسية البريطانية Bs5750 التي أصدرها المعهد البريطاني للمواصفات القياسية عام 1979م. ولضرورة إصدار مواصفات قياسية دولية لنظم الجودة اجتمعت لجنة في المنظمة الدولية للتوحيد القياسي وتم اختيار مواصفات لتكون أساسا لوضع المواصفات القياسية الدولية الايزو 9000 التي صدرت عام 1987م. نجد أن صدور المواصفات القياسية الدولية الايزو 9000 لتوحيد ما يجب ان يكون عليه نظام الجودة بحيث تكون هناك منظمات دولية تتولى مراجعة نظم الجودة في الشركات، وفي

<sup>6</sup> - سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو (القاهرة: دار الإشعاع للطباعة والنشر، 2000م) ص 119

<sup>7</sup> - عادل الشيراوي، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي. شعاع، 1995م) ص 101

حالة تطابقها مع متطلبات مواصفات سلسلة الايزو 9000 تمنحها شهادة بذلك، وهذه الشهادة تؤكد الجودة وتعتبر إعلاناً صريحاً لها.

### **سلسلة مواصفات الايزو 9000:**

تم تصميم سلسلة معايير الايزو 9000 بحيث يتم تطبيقها على نطاق عالمي، ومع هذا فيمكن ان تناسب احتياجات أي منظمة سواء كانت كبيرة أو صغيرة، صناعية أو خدمية ويمكن تطبيقها في المنظمات الهندسية والمقاولات ووحدات الرعاية الصحية والمنظمات القانونية وغيرها من هيئات الخدمة.

وسلسلة المواصفات الخمسة للجودة يمكن وصفها باختصار كما يلي:-

#### **(1) الايزو 9000:**

إدارة الجودة ومعايير ضمان الجودة، إرشادات للاختبارات والاستخدام وهي عبارة عن توجيهات وإرشادات لاختيار معايير الايزو وهي تصنف مفاهيم الجودة الأساسية وتعرف المصطلحات الأساسية وتقدم إرشادات لاختيار واستخدام (معايير الايزو 9001، 9002، 9003) فهي توضح وترسم الطريق لاستخدام كل معايير الايزو.

#### **(2) الايزو 9001:**

(نظام الجودة- نموذج لضمان الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب وتقدم الخدمات) وهي أكثر المعايير شمولاً وتحتوي على 20 عنصراً تغطي احتياجات نظام جودة فعال. منذ تسليم التعاقد وخلال مراحل وعمليات التصميم والتطوير حتى المرحلة النهائية لتقديم الخدمات اللازمة بعد التسليم.

#### **(3) الايزو 9002:**

(نظم الجودة- نموذج لضمان الجودة في الإنتاج والتركيب) وتعالج عمليات الوقاية واكتشاف المشاكل ومعالجتها خلال الإنتاج والتركيب وهي للاستخدام في حالة المنظمات التي لا يدخل ضمن اعبائها التصميم أو تقدم الخدمات بعد التسليم. ويتضمن هذه السلسلة 18 عنصراً من العشرين عنصراً المتضمنة في الايزو 9000.

#### (4) الايزو 9003:

(نظام جودة- ونموذج لضمان الجودة في الفحص النهائي والاختبارات) وهي أقل هذه السلسلة شمولاً وتغطي 12 عنصراً فقط من العناصر التي يقدمها الايزو 9001، وهي لا تعتبر نظام للرقابة على الجودة. وتتضمن فقط المتطلبات لعملية اكتشاف المشاكل والرقابة عليها والتي يتم فحصها في المراحل النهائية للفحص والتفتيش.

#### (5) الايزو 9004:

(عناصر وإرشادات نظم الجودة وإدارة الجودة) تقدم هذه السلسلة توجيهات وإرشادات للموردين يتم استخدامها في تطوير نظم جودة وتحديد مدة وإمكانية تطبيق كل عنصر من عناصر الجودة، فهي تفحص كل عنصر من هذه العناصر بالتفصيل، وهي تعتبر هامة ومفيدة لأغراض المراجعة الداخلية.

وتعتبر معايير الايزو 9000 هي النظام الوحيد المقبول على المستوى العالمي وقد صممت معايير الايزو 9000 لتكون جامعة وليس مانعة.

#### تكاليف الايزو:

هنالك عنصر تكلفة له نصيب الأسد في تطبيق نموذج جديد للجودة، يتضمن هذا العنصر: إصدار دليل الجودة، مسح الموقف الحالي، إجراء التعديلات اللازمة وتغيير السياسات وإجراءات، أنه الدفع مقابل وقت الإدارة والمهنيين وقد يحتاج أحد الخبراء ما بين أربعة الى ستة أشهر لإعداد الملفات والمستندات اللازمة لزيارة ما قبل التسجيل للموقع، أيضاً هنالك تكلفة الأجور لكل الأفراد العاملين في مجالات التشغيل ومعظم المديرين والمشرفين والمهنيين على الأداء كما تنص عليه الإجراءات المكتوبة وألا يتم تدريبهم في أثناء العمل أن وجود مواصفات قياسية عالمية معدة إعداداً جيداً يطبق على الجميع مثل مواصفات الايزو 9000 يسهل كثيراً في وضع أسس للتطابق العالمي، كما ان الايزو 9000 يمكن من عملية مراجعة شاملة مع وضع الخطوات الإرشادية للشركات لكي تصمم وتنتج وتركب

وتسوق منتجاتها، بالرغم من التكاليف التي يمكن أن تتحملها المنظمة نتيجة لإعدادها لتطبيق مواصفات الايزو 9000.

### أهمية ومجالات الايزو 9000:

يشهد العالم المعاصر تطوراً ملحوظاً في ميدان المواصفات القياسية العالمية كي يثبت وجوده ويحقق ذاته للتعامل بشكل فعال في الأسواق العالمية.

### أهمية الايزو 9000:

الأسباب الدافعة لهذا الاتجاه العالمي كثيرة منها: -

1. انهيار الاتحاد السوفيتي ونظم الاقتصاد الموجه.
  2. المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية.
  3. سهولة تبني وتطبيق مواصفات الايزو وشيوعها على المستوى العالمي.
  4. انعكاسات تطبيق الايزو على فعالية الأداء والإنتاجية وثقافة الشركة.
- أسباب تطبيق نظام للجودة يتفق مع معايير الايزو: منها ما يلي:
- 1) السبب الرئيسي يرجع انه مطلب أساسي للتعامل مع السوق الأوروبية المشتركة.
  - 2) تزايد توقعات المستهلكين بوجود هذا النظام، فنتيجة لتزايد عدد المنظمات التي تم تسجيلها تزايد متطلباتهم بضرورة تسجيل كلا من الموردين ومقاولات التعاقد من الباطن.
  - 3) أصبح مطلب ضروري لكثير من المنظمات لضمان تزايد حصتها السوقية.
  - 4) وجود بعض المزايا الداخلية يمكن الحصول عليها نتيجة لتطوير وتطبيق نظم جودة موثقة تفوق الضغوط الخارجية.

### فوائد أنظمة الجودة المعتمدة على مواصفات الايزو 9000:

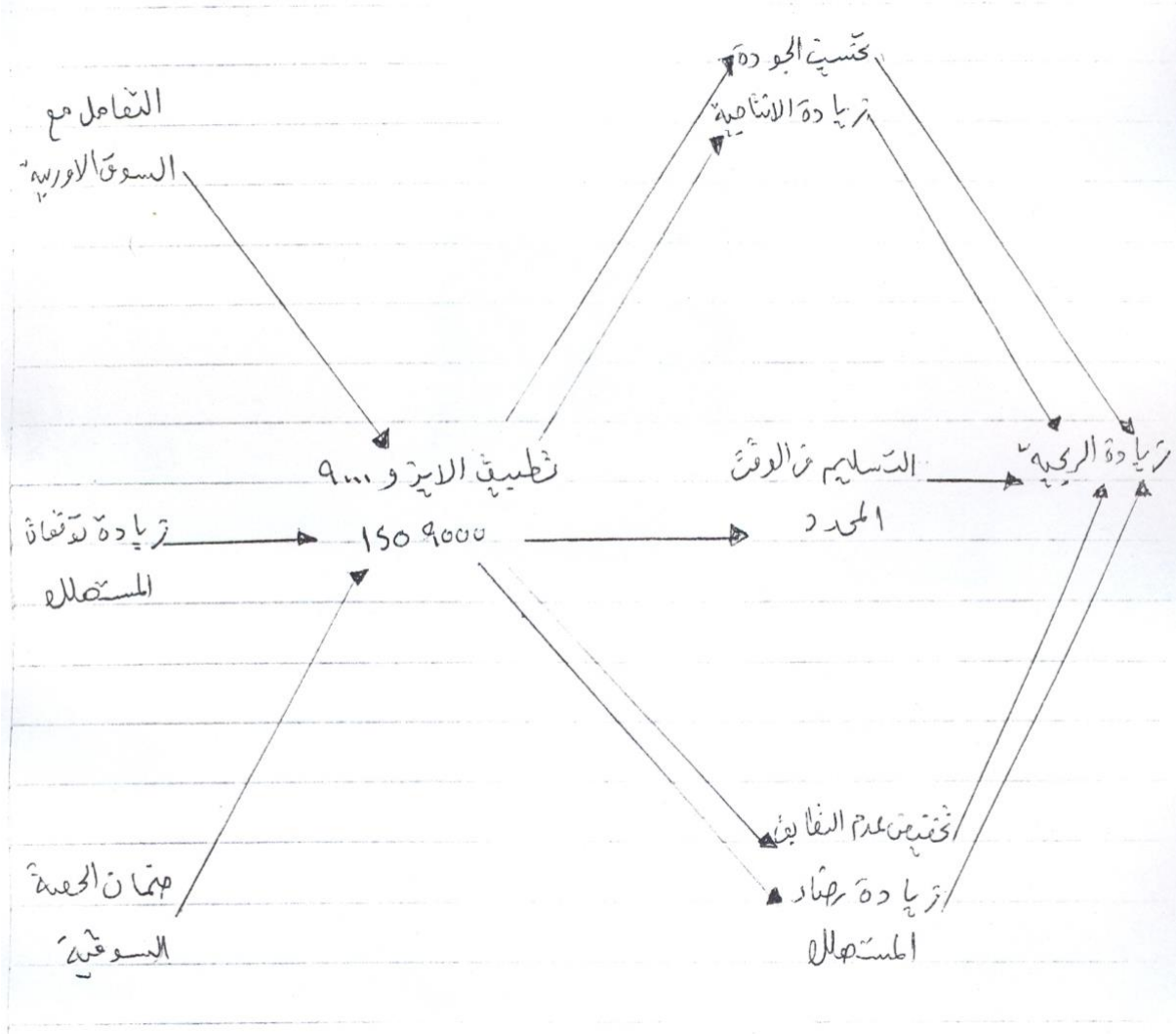
1. تكوين صورة طيبة عن المنشأة في بيئة الأعمال.
2. المساهمة في تدعيم القدرة التنافسية للمنشأة.
3. تساعد المنشأة في زيادة نصيبها في السوق.

4. زيادة المبيعات، ومن ثم الأرباح، حيث هناك صعوبة في الشراء من أي منشأة دون حصولها على هذه الشهادة.
5. تصميم جيد للمنتجات.
6. تخطيط أفضل للمنتجات وتنويعها.
7. التطوير والتحسين المستمر لجودة المنتجات.
8. تقليل التكلفة الخاصة بالحصول على المواد الخام واستخدامها.
9. استخدام أمثل لمعدات المنشأة.
10. رفع الروح المعنوية للعاملين.
11. تشجيع التعاون والتنسيق بين إدارات المنشأة المختلفة.
12. تقليل نسبة التالف والمعيب في الإنتاج.
13. مقابلة احتياجات السوق الأجنبية.
14. كسب رضا العملاء واستمرارهم في التعامل مع المنشأة.

### مجالات الايزو 9000:

يمكن استخدام وتطبيق مواصفات الايزو 9000 في عدة مجالات مثل المجال الصناعي، والمجال الخدمي ومجال برامج الحاسب الآلي وغيرها.

شكل (1/2): فوائد تطبيق معايير الايزو 9000



### خطوات تطبيق الايزو 9000:

- للحصول على شهادة الايزو 9000 هناك عدة خطوات يجب القيام بها وهي كما يلي:
1. ضرورة اقتناع إدارة المنشأة بأهمية الجودة في تحقيق أهداف المنشأة.
2. وجود اتجاه إيجابي لدى طبقة الإدارة العليا بأهمية شهادة الايزو.
3. إلمام المسؤولين بالمنشأة بمكونات شهادة ايزو 9000 ومكونات نظام الجودة الذي يتطابق معها.
4. مناقشة مواصفات الايزو مع طبقة الإدارة العليا واختيار النظام المناسب.
5. الاستفادة من الخبرات والاستشارات الخارجية في فهم النظام.
6. تشكيل فرق عمل لتنفيذ نظام الجودة في فترة محددة.

7. تدريب أعضاء الفريق على الجوانب المختلفة لنظام ايزو9000.
  8. توصيف نظام الجودة الحالي بالمنشأة لتحديد نقاط القوة والضعف به.
  9. وضع خطة لتحديد مراحل العمل، مع وضع جدول زمني لتنفيذ كل مرحلة.
  10. كتابة التعليمات والإجراءات الخاصة بالجودة وظروف المنشأة.
  11. وضع دليل في عمل مراجعة الجودة والذي يتضمن الإجراءات التي تحقق نظام الجودة طبقاً لشهادة ايزو9000.
  12. تدريب العاملين على الطرق والإجراءات اللازمة لتنفيذ النظام.
  13. إحداث التغيير اللازم في الهيكل والمناخ التنظيمي بشكل ينطبق مع متطلبات النظام.
  14. تحديد موعد لتنفيذ النظام.
  15. مراجعة النظام بواسطة استشاري خارجي بعد عدة شهور للتأكد من أن المنشأة بوضعها الحالي أصبحت في موقف يمكنها من الحصول على شهادة الايزو9000.
  16. اتخاذ إجراء تصحيحي لعلاج أي قصور في النظام الحالي.
  17. مراجعة نظام الجودة بعد فترة زمنية أخرى للتأكد من عدم وجود أي نوع من القصور.
  18. ترتيب مراجعة مبدئية من قبل إحدى الوكالات الخارجية المتخصصة في تطبيق النظام.
  19. اتخاذ إجراء تصحيحي بناء على ملاحظات فريق المراجعة الخارجي.
  20. إجراء تقييم رسمي من قبل إحدى الجهات المتعارف عليها والتي تقوم بمنح الشهادة.
  21. بعد التسجيل والحصول على شهادة الايزو9000 يجب على المنشأة الاستمرار في تحسين الجودة حتى لا يتم سحب الشهادة مرة أخرى.
- يرى الباحث أن أهم خطوات الحصول على شهادة الايزو9000 تعتمد على اقتناع ووعي الإدارة العليا ودعمها ومساندتها لحظة تطبيق المواصفات وتشكيل فرق العمل لتنفيذ نظام الجودة وتدريبهم واتخاذ الإجراءات اللازمة للتصحيح والاستمرار على تحسين الجودة حتى بعد الحصول على شهادة الايزو9000.

## علاقة إدارة الجودة الشاملة بالمواصفات القياسية الدولية الايزو 9000:

(إدارة الجودة الشاملة مدخل الى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل الأداء، ويشكل مسئولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد سعيًا لإشباع حاجات وتوقعات العميل. وبالنسبة للايزو 9000 فهي مواصفة محددة لها معنى موحد متفق عليه بأية لغة ومن أي منظور، وهذا ما يسهل تقييم مدى التوافق معها على مستوى عالمي). وتعد سلسلة المواصفات الدولية ISO9000 مجموعة من المواصفات التي تؤدي إلى تثبيت المتطلبات الخاصة بأنظمة إدارة الجودة في المنظمات Slack, 1998:775 وهي جواز سفر عالمي يسهل التبادل التجاري بين دول العالم وإدارة تسويقية لمنتجاتها، واستخدامه يدل على التزام المنظمة وإدارتها بالجودة والتحسين للسلعة، فضلًا عن كونه الوسيلة الفعالة لتحقيق زيادة في الأرباح وتقليل الأخطاء.

لذلك تعد سلسلة المعايير الدولية الخطوة الأولى لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، إذ أن اتباع المنظمة سلسلة المعايير الأولية كنظام للجودة سيحقق أهداف الجودة الشاملة باعتبارها حالة مثالية تسعى المنظمات الصناعية إلى تحقيقها، فالمنظمات التي ترغب في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بالاستناد إلى متطلبات ISO يتوجب عليها الاعتماد منذ البداية على متطلبات ISO ومحاولة تطوير متطلبات النظام ليخدم متطلبات إدارة الجودة الشاملة بالتوجه نحو التحسين المستمر لجودة السلعة وتطوير عمليات الإنتاج والتصنيع يقدم نظام إدارة ISO9000 إطارا والية لتقديم تغييرات حول أسس مخطط لها من خلال التدقيق الداخلي وبرامج الإجراء التقييمي، وبذلك تبرز حاجة لتعريف تحسين الجودة وأدوات وأساليب لتقييمها وقياسها عن طريق تعريف منظم لسياسة تحسين الجودة واختيار الطرق الملائمة لتحديد مدى التحسين فعندئذ سيطور ISO9000 ضمن إطار الجودة الشاملة. خاصة بعد التعديل الذي أجرى على سلسلة المواصفات ISO9000 الذي أصبح على جوانب تحسين الجودة وإدارتها بشكل مكثف لكي تكون أكثر انسجاما مع مفهوم تحسين الجودة وإدارة الجودة الشاملة.

إذ أن الإصدار القديم 1994 كان مشتق من مقاييس عسكرية ومنظمات الطاقة النووية وهي موجهة بشكل كبير نحو هندسة التصنيع ومفهوم ضمان الجودة وحاجات المشتري.

والمنظمة التي تبنت مقاييس الجودة يمكنها أن تأخذ موقعا جيدا في المستقبل وبالتالي سوف تظهر فرصة أمام المنظمات لتحسين جودة منتوجاتها وذلك عن طريق مجموعة القواعد التي تضمن توفر القدرة لدى المجهز على إنتاج السلع أو الخدمات المطلوبة ليتأكد أن ما سيجوز للزبون يلي رغباته بصورة كاملة إذ أن بإمكان أي شركة تطبيق المواصفات العالمية ISO9000 والحصول على الشهادة أن تعلن لزبائنهم عن مدى مطابقة إجراءاتها وعملياتها ومنتوجاتها للمواصفات.

تمثل إدارة الجودة الشاملة أرقى أنظمة الجودة المطبقة في العالم وعن طريقها تستطيع المنظمة الوصول إلى مواصفات التصنيع العالمية World Class Manufacturing والتي تمثل الجهة المستقبلية لمنظمات الأعمال فثقافة إدارة الجودة الشاملة هي تكيفا لهذه المواصفات لأنها تعتمد على شمولية أهداف الجودة في خطة الأعمال وتأكيدا على التحسين المستمر وتدريب العاملين ومشاركتهم في صنع القرار، لذلك فالمنظمة التي تعمل ضمن إطارها يمكنها أن تحصل على شهادة المطابقة لكونها تطبق نظام إدارة متميزة في كافة أرجاء المنظمة.

فالمنظمة التي تعمل ضمن إطار المواصفة ISO9000 وتحصل على شهادة المطابقة ISO9000 لعام 2000 تستطيع من تطبيق فلسفة الجودة الشاملة كنظام إداري متميز على مستوى أعمالهم وذلك بالاعتماد على درجة التقابل ما بين نظام إدارة الجودة ISO9000 وإدارة الجودة الشاملة. والجدول يوضح درجة التقابل.

## التقابل بين إدارة الجودة الشاملة و ISO9001 – 2000

| إدارة الجودة الشاملة                                                              | 2000 – ISO9001                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. تهتم وتركز على الزبون بشكل كبير.                                               | 1. التركيز على الزبون، إذ يبدأ نموذج نظام إدارة الجودة بمتطلبات الزبائن وينتهي بتحقيق الرضا للزبائن.                                                                        |
| 2. تركز على التحسين المستمر وتعدّه مبدأً أساسياً من مبادئها.                      | 2. تؤكد على تحسين فاعلية نظام إدارة الجودة باستمرار من خلال استخدام سياسة الجودة وأهداف الجودة ونتائج التدقيق وتحليل المعطيات والأعمال التصميمية والوقائية ومراجعة الإدارة. |
| 3. استخدام الأساليب الإحصائية والعلمية في إدارة وتحسين الجودة.                    | 3. التأكد على تحديد إجراءات المراقبة والقياس التي سيتم تنفيذها وتحديد الأجهزة اللازمة لذلك.                                                                                 |
| 4. يتطلب تحديد سياسة الجودة والالتزام بها من قبل الإدارة والعاملين في المنظمة.    | 4. تحدد مسؤولية الإدارة من خلال تحديد السياسة الخاصة بالجودة والالتزام بها ضمن المنظمة ووضع إطار لمراجعتها والتأكد على تنفيذها.                                             |
| 5. يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وضع دليل للجودة.                         | 5. حددت متطلبات التوثيق إعداد دليل خاص للجودة.                                                                                                                              |
| 6. تسعى إلى مشاركة العاملين بشكل واسع وكبير.                                      | 6. تحديد الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج من ذوي الكفاءة والخبرة والمهارة مدركين أهمية نشاطاتهم في إنجاز أهداف الجودة.                                      |
| 7. الاهتمام بالتصميم الفعال للسلع والخدمات لتحقيق رضا الزبون.                     | 7. التأكد على مراقبة وقياس خصائص المنتج، لتثبيت من أنه قد تمت تلبية متطلبات المنتج والمحافظة على المطابقة لمعايير القبول.                                                   |
| 8. التخطيط للعملية لتأسيس أهداف الجودة طويلة الامد في المستويات التنظيمية العليا. | 8. القيام بتخطيط نظام إدارة الجودة من اجل تلبية المتطلبات الخاصة بنظام إدارة الجودة بالإضافة الى أهداف الجودة والتأكد من تنفيذ هذه الخطط.                                   |

### الفصل الثالث: نتائج الدراسة

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد أسلوب الإدارة

| العنصر | العبارة                                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الاستجابة |
|--------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| 01     | تحتل الإدارة بالاحترام والتقدير من قبل العاملين.                           | 3.94            | 0.81              | مرتفع           |
| 02     | تصرفات الإدارة تبين أنها في موقع المسؤولية.                                | 3.68            | 0.81              | مرتفع           |
| 03     | شغل مناصب الإدارة وفقاً لمبدأ الجدارة وليس للأقدمية.                       | 3.26            | 1.02              | متوسط           |
| 04     | هناك تكافؤ في السلطة والمسؤولية لدى أعضاء الإدارة                          | 3.71            | 0.73              | مرتفع           |
| القوة  | المتوسط العام لقيمة القوة.                                                 | 3.64            | 0.84              | مرتفع           |
| 05     | تحرص الشركة على مشاركة الخبراء في تطوير البرامج التدريبية.                 | 3.86            | 0.58              | مرتفع           |
| 06     | تستثمر الشركة الطاقات والقدرات لدى العاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات. | 3.71            | 0.52              | مرتفع           |
| 07     | تحرص الشركة على مواكبة التقنيات الحديثة لتحقيق أهدافها.                    | 4.08            | 0.49              | مرتفع           |
| 08     | تحرص الشركة على تطوير مهارات العاملين.                                     | 3.90            | 0.61              | مرتفع           |
| الصفوة | المتوسط العام لقيمة الصفوة.                                                | 3.88            | 0.55              | مرتفع           |
| 09     | تنتقي الإدارة أسلوب التقييم المناسب لطبيعة كل تخصص.                        | 3.83            | 0.64              | مرتفع           |
| 10     | تقييم أداء المديرين على أساس الأداء وليس على أساس المحسوبية.               | 2.93            | 1.25              | متوسط           |

|          |                                                                |      |      |       |
|----------|----------------------------------------------------------------|------|------|-------|
| 11       | تمنح الشركة حوافز مادية ومعنوية للعاملين المتميزين في كل تخصص. | 3.68 | 0.47 | مرتفع |
| 12       | تحرص الإدارة على تقييم الأداء بصورة مستمرة ومنتظمة.            | 3.42 | 0.74 | مرتفع |
| المكافأة | المتوسط العام لقيمة المكافأة                                   | 3.46 | 0.77 | مرتفع |
|          | المتوسط العام لجميع عبارات بعد أسلوب الإدارة                   | 3.66 | 0.72 | مرتفع |

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد إدارة المهمة

| العنصر   | العبارة                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الاستجابة |
|----------|------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| 13       | يحصل العاملون على المعلومات التي يحتاجونها للقيام بعملهم بشكل جيد.     | 3.83            | 0.65              | مرتفع           |
| 14       | يتدرب أعضاء الإدارة العليا تدريباً جيداً لزيادة فعالية اتخاذ القرارات. | 3.83            | 0.64              | مرتفع           |
| 15       | هناك نجاح للقرارات الإستراتيجية المتخذة في السنوات القليلة الماضية.    | 3.89            | 0.60              | مرتفع           |
| 16       | للإدارة تخطيط مستقبلي فعال.                                            | 3.50            | 0.72              | مرتفع           |
| الفعالية | المتوسط العام لقيمة الفعالية.                                          | 3.76            | 0.65              | مرتفع           |
| 17       | تحرص الشركة على إيجاد أفضل الأساليب لتحقيق أداء مرتفع.                 | 3.30            | 0.46              | متوسط           |
| 18       | هناك تحسن مستمر في الأداء                                              | 3.33            | 0.47              | متوسط           |
| 19       | تستعمل الشركة التقنيات الحديثة لرفع مستوى الأداء                       | 3.92            | 0.58              | مرتفع           |
| الكفاءة  | المتوسط العام لقيمة الكفاءة                                            | 3.51            | 0.50              | مرتفع           |

|          |                                                                      |      |      |       |
|----------|----------------------------------------------------------------------|------|------|-------|
| 20       | أُفتخر بالانتماء للشركة                                              | 4.10 | 0.61 | مرتفع |
| 21       | تشكل السلوكيات الاقتصادية للإدارة مثلاً عدم التبذير نموذجاً للعاملين | 3.31 | 0.49 | متوسط |
| 22       | يحرص العاملون في الشركة على الحفاظ على ممتلكاتها                     | 3.39 | 0.49 | متوسط |
| 23       | يحرص العاملون في الشركة لاستخدام كل الموارد المتاحة بحكمة            | 3.35 | 0.48 | متوسط |
| الاقتصاد | المتوسط العام لقيمة الاقتصاد                                         | 3.53 | 0.51 | مرتفع |
|          | المتوسط العام لجميع عبارات بعد إدارة المهمة                          | 3.60 | 0.55 | مرتفع |

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد إدارة العلاقات

| العنصر  | العبارة                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الاستجابة |
|---------|-----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| 24      | تهتم الإدارة بتوفير فرص متساوية في الالتحاق بالبرامج التدريبية  | 3.00            | 0.62              | متوسط           |
| 25      | وجود نظام عادل للترقيات                                         | 2.80            | 0.74              | متوسط           |
| 26      | هناك تعامل من طرف الإدارة للعاملين بالشركات من دون تفرقة وتمييز | 3.80            | 0.88              | مرتفع           |
| 27      | يشارك أعضاء الإدارة العاملين في حل مشاكلهم                      | 3.73            | 0.73              | مرتفع           |
| العدالة | المتوسط العام لقيمة العدالة                                     | 3.33            | 0.74              | متوسط           |
| 28      | هناك ولاء لكل فريق عمل مع لإدارة التابع لها                     | 3.83            | 0.69              | مرتفع           |
| 29      | لدى أعضاء فريق العمل أهداف مشتركة وواضحة                        | 4.16            | 0.59              | مرتفع           |
| 30      | تبادل فرق العمل الأفكار والآراء بغية رفع مستوى الأداء           | 3.94            | 0.78              | مرتفع           |

|                 |                                                                      |      |      |       |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------|------|------|-------|
| 31              | يخضع العاملون أهدافهم ومصالحهم لأهداف فريق العمل و مصالحه            | 3.94 | 0.82 | مرتفع |
| فرق العمل       | المتوسط العام لقيمة فرق العمل                                        | 3.96 | 0.72 | مرتفع |
| 32              | تتبنى الإدارة قواعد وإجراءات عادلة                                   | 3.61 | 0.71 | مرتفع |
| 33              | تحرص الإدارة على إلمام العاملين بالقواعد الإدارية لتسهيل انجاز العمل | 3.77 | 0.88 | مرتفع |
| 34              | يحصل العاملون على المعلومات الكافية لفهم القواعد والإجراءات          | 3.56 | 0.50 | مرتفع |
| 35              | تحرص الإدارة على تطوير القواعد والإجراءات مع المستجدات الحديثة       | 4.16 | 0.64 | مرتفع |
| القانون والنظام | المتوسط العام لقيمة القانون والنظام                                  | 3.77 | 0.68 | مرتفع |
|                 | المتوسط العام لجميع عبارات بعد إدارة العلاقات                        | 3.68 | 0.71 |       |

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد إدارة البيئة

| العنصر | العبارة                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الاستجابة |
|--------|---------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| 36     | تقوم الشركة بالدفاع عن مصالحها.                   | 4.13            | 0.58              | مرتفع           |
| 37     | يتم التسامح مع الأخطاء المرتكبة من طرف العاملين.  | 1.83            | 0.59              | منخفض           |
| 38     | تقبل الإدارة والعاملون الانتقادات من طرف الآخرين. | 2.85            | 1.38              | متوسط           |
| 39     | تفرض الإدارة عقوبات على عدم الانضباط.             | 4.05            | 0.60              | مرتفع           |

|               |                                                                   |      |      |       |
|---------------|-------------------------------------------------------------------|------|------|-------|
| الدفاع        | المتوسط العام لقيمة الدفاع.                                       | 3.21 | 0.78 | متوسط |
| 40            | تشجع الإدارة التنافس البناء بين العاملين لرفع الأداء.             | 3.94 | 0.60 | مرتفع |
| 41            | تستقطب الشركات الخبرات لزيادة التنافسية                           | 3.66 | 0.70 | مرتفع |
| 42            | هناك قياس للتنافسية بين الإدارات بشكل دوري ومستمر                 | 3.46 | 0.50 | مرتفع |
| التنافس       | المتوسط العام لقيمة التنافس                                       | 3.68 | 0.60 | مرتفع |
| 43            | تشجع الإدارة على الإبداع والابتكار.                               | 3.44 | 0.79 | مرتفع |
| 44            | تشجع الإدارة العاملين على تقديم الاقتراحات اللازمة لتطوير الأداء. | 3.42 | 0.49 | مرتفع |
| 45            | هناك فعالية وسرعة لاستغلال الفرص وتحقيق أهداف الشركة.             | 3.60 | 0.67 | مرتفع |
| استغلال الفرص | المتوسط العام لقيمة استغلال الفرص.                                | 3.48 | 0.65 | مرتفع |
|               | المتوسط العام لجميع عبارات بعد إدارة البيئة                       | 3.45 | 0.67 | مرتفع |

## اختبار فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسة الأولى:

للتأكد من صحة وثبوت الفرضية الرئيسة والتي مفادها:

فرضية العدم ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\geq 0.05$ )

( $\alpha$ ) بين الثقافة التنظيمية السائدة في الشركات السعودية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

اجري تحليل الانحدار الخطي وكانت نتائج تحليل التباين كما يلي والتي يبينها الجدول رقم

(06) أعلاه حيث أن قيمة ( $f$ ) المحسوبة بلغت (1000.446) وهي أكبر من قيمتها

الجدولية البالغة (3.88) عند درجات حرية (1 و 286) ومستوى الدلالة البالغ (0.05) وهذا يوجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط موجبة وعالية بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة. ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (f) البالغ (0.000) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد. أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ( $R^2=0.778$ ) وهي قوة تفسيرية قوية مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) تفسر ما مقداره 77.8% من المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة).

وينبثق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

#### الفرضية الفرعية الأولى:

فرضية العدم ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\geq 0.05$ ) ( $\alpha$ ) بين أسلوب الإدارة السائد في الشركات السعودية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بها. أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (942.515) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.88) عند درجات حرية (1 و 286) ومستوى الدلالة البالغ (0.05) وهذا يوجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط موجبة وعالية بين بعد أسلوب الإدارة وإدارة الجودة الشاملة. ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (f) البالغ (0.000) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد. أما القوة التفسيرية فقد بلغت ( $R^2=0.767$ ) وهي قوة تفسيرية قوية مما يعني أن المتغير المستقل (بعد أسلوب الإدارة) يفسر ما مقداره 76.7% من المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة).

#### الفرضية الفرعية الثانية:

فرضية العدم ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين إدارة المهمة السائدة في الشركات السعودية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بها. أن قيمة ( $f$ ) المحسوبة بلغت (592.940) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.88) عند درجات حرية (1 و 286) ومستوى الدلالة البالغ (0.05) وهذا يوجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط موجبة وعالية بين بعد إدارة المهمة وإدارة الجودة الشاملة. ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة ( $f$ ) البالغ (0.000) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد. أما القوة التفسيرية فقد بلغت ( $R^2=0.675$ ) وهي قوة تفسيرية قوية مما يعني أن المتغير المستقل (بعد إدارة المهمة) يفسر ما مقداره 67.5% من المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة).

#### الفرضية الفرعية الثالثة:

فرضية العدم ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين إدارة العلاقات السائدة في الشركات السعودية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بها. أن قيمة ( $f$ ) المحسوبة بلغت (471.556) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.88) عند درجات حرية (1 و 286) ومستوى الدلالة البالغ (0.05) وهذا يوجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط موجبة وعالية بين بعد إدارة العلاقات وإدارة الجودة الشاملة. ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة ( $f$ ) البالغ (0.000) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد. أما القوة التفسيرية فقد بلغت ( $R^2=0.622$ ) وهي قوة تفسيرية قوية مما يعني أن المتغير المستقل (بعد إدارة العلاقات) يفسر ما مقداره 62.2% من المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة).

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

فرضية العدم ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين إدارة البيئة السائدة في الشركات السعودية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بها. أن قيمة ( $f$ ) المحسوبة بلغت (759.831) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.88) عند درجات حرية (1 و 286) ومستوى الدلالة البالغ (0.05) وهذا يوجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط موجبة وعالية بين بعد إدارة البيئة وإدارة الجودة الشاملة. ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة ( $f$ ) البالغ (0.000) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد. أما القوة التفسيرية فقد بلغت ( $R^2=0.727$ ) وهي قوة تفسيرية قوية مما يعني أن المتغير المستقل (بعد إدارة البيئة) يفسر ما مقداره 72.7% من المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة).

#### الفرضية الرئيسة الثانية:

فرضية العدم ( $H_0$ ): لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات السعودية وفقاً لاختلاف المتغيرات الوظيفية (المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة). تشير المعطيات الإحصائية إلى أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى المتغيرات الوظيفية، وذلك بسبب ارتفاع قيمة ( $f$ ) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة ( $f$ ) المحسوبة للمستوى الوظيفي (140.869) عند مستوى الدلالة (0.000). كما أشارت النتائج أعلاه أيضاً إلى أن قيمة ( $f$ ) المحسوبة لسنوات الخبرة (39.681) عند مستوى الدلالة (0.000). هذه النتائج تقتضي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة

الجودة الشاملة في الشركات السعودية وفقاً لاختلاف المتغيرات الوظيفية (المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

أ- الفروقات من حيث المستوى الوظيفي:

أن الفروق الدالة إحصائياً في تحديد رؤية أفراد عينة الدراسة من العاملين في الشركات السعودية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة باختلاف المستويات الوظيفية كانت بين الإدارة العليا، وبين الإدارة الوسطى، وبين الإدارة الدنيا، وكانت الفروق لصالح فئة الإدارة العليا حيث بلغ متوسطهم (4.01)، مقابل (3.68) للذين ينتمون لفئة الإدارة الوسطى، و(3.12) للذين ينتمون لفئة الإدارة الدنيا.

وهذا مؤشر على أن الذين ينتمون للإدارة العليا من قادة ومدراء أكثر إدراكاً ووعياً للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويعزى هذا إلى أن القادة والمدراء ذوي مستويات علمية عالية، إضافة لما اكتسبوه من خبرات خلال التدرج في المستويات الوظيفية في زيادة قدراتهم على إدراك العلاقة بين الثقافة التنظيمية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ب- الفروقات من حيث سنوات الخبرة:

أن الفروق الدالة إحصائياً في تحديد رؤية أفراد عينة الدراسة من العاملين في الشركات السعودية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة باختلاف سنوات كانت بين الذين خبراتهم العلمية أكثر من 21 سنة، وبين كل من الذين خبرتهم (من 16 سنة إلى 20 سنة)، والذين خبرتهم (من 11 سنة إلى 15 سنة) والذين خبرتهم العلمية أقل من عشر سنوات، وكانت الفروق لصالح فئة أكثر من 21 سنة حيث بلغ متوسطهم (3.93)، مقابل (3.70) للذين خبرتهم (من 16 سنة إلى 20 سنة)، و(3.50) للذين خبرتهم العملية (من 11 سنة إلى 15 سنة)، وكذلك مقابل الذين خبرتهم العملية أقل من 10 سنوات حيث بلغ متوسطهم (3.29). وهذا مؤشر على أن أصحاب الخبرات الأعلى أكثر إدراكاً ووعياً للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويعزى هذا إلى أن أصحاب

الخبرات الأعلى يكتسبون الثقافة التنظيمية السائدة، ويتصرفون وفقا لما اكتسبوه من هذه الثقافة من قيم وعادات وتقاليد تجعلهم أكثر إدراكا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وإدارة الجودة الشاملة.

| المصدر   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (f) المحسوبة | قيمة (f) الجدولي | مستوى الدلالة | معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) | معامل الارتباط (R) |
|----------|----------------|--------------|----------------|-------------------|------------------|---------------|---------------------------------|--------------------|
| الانحدار | 44.446         | 1            | 44.446         | 1000.466          | 3.88             | 0.000         | 0.778                           | 0.882              |
| الخطأ    | 12.706         | 286          | 0.044          |                   |                  |               |                                 |                    |
| المجموع  | 57.151         | 287          |                |                   |                  |               |                                 |                    |

\* دال عند مستوى (0.05)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين بعد أسلوب الإدارة وإدارة الجودة الشاملة.

| المصدر   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (f) المحسوبة | قيمة (f) الجدولي | مستوى الدلالة | معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) | معامل الارتباط (R) |
|----------|----------------|--------------|----------------|-------------------|------------------|---------------|---------------------------------|--------------------|
| الانحدار | 43.846         | 1            | 43.846         | 942.515           | 3.88             | 0.000         | 0.767                           | 0.876              |
| الخطأ    | 13.309         | 286          | 0.047          |                   |                  |               |                                 |                    |
| المجموع  | 57.151         | 287          |                |                   |                  |               |                                 |                    |

\* دال عند مستوى (0.05)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين بعد إدارة المهمة وإدارة الجودة الشاملة.

| المصدر   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (f) المحسوبة | قيمة (f) الجدولية | مستوى الدلالة | معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) | معامل الارتباط (R) |
|----------|----------------|--------------|----------------|-------------------|-------------------|---------------|---------------------------------|--------------------|
| الانحدار | 38.55          | 1            | 38.55          | 592.940           | 3.88              | 0.000         | 0.675                           | 0.821              |
| الخطأ    | 18.597         | 286          | 0.065          |                   |                   |               |                                 |                    |
| المجموع  | 57.151         | 287          |                |                   |                   |               |                                 |                    |

\* دال عند مستوى (0.05)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين بعد إدارة العلاقات وإدارة الجودة الشاملة.

| المصدر   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (f) المحسوبة | قيمة (f) الجدولية | مستوى الدلالة | معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) | معامل الارتباط (R) |
|----------|----------------|--------------|----------------|-------------------|-------------------|---------------|---------------------------------|--------------------|
| الانحدار | 35.572         | 1            | 35.572         | 471.556           | 3.88              | 0.000         | 0.622                           | 0.789              |
| الخطأ    | 21.579         | 286          | 0.075          |                   |                   |               |                                 |                    |
| المجموع  | 57.151         | 287          |                |                   |                   |               |                                 |                    |

\* دال عند مستوى (0.05)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين بعد إدارة البيئة وإدارة الجودة الشاملة.

| المصدر   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (f) المحسوبة | قيمة (f) الجدولية | مستوى الدلالة | معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) | معامل الارتباط (R) |
|----------|----------------|--------------|----------------|-------------------|-------------------|---------------|---------------------------------|--------------------|
| الانحدار | 41.522         | 1            | 41.522         | 759.831           | 3.88              | 0.000         | 0.727                           | 0.852              |
| الخطأ    | 15.629         | 286          | 0.055          |                   |                   |               |                                 |                    |
| المجموع  | 57.151         | 287          |                |                   |                   |               |                                 |                    |

\* دال عند مستوى (0.05)

نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين رؤية المبحوثين للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة باختلاف المستويات الوظيفية.

| البعد                                                     | فئات المستوى الوظيفي | المتوسط الحسابي | فئات المستوى الوظيفي |
|-----------------------------------------------------------|----------------------|-----------------|----------------------|
|                                                           | 1                    | 2               | 3                    |
| العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة | 1                    | الإدارة الدنيا  | 3.12                 |
|                                                           | 2                    | الإدارة الوسطى  | 3.68                 |
|                                                           | 3                    | الإدارة العليا  | 4.01                 |

\* دال عند مستوى (0.05)

نتائج تحليل التباين (ANOVA) حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى المتغيرات الوظيفية (المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

| المصدر            | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (f) المحسوبة | مستوى الدلالة |
|-------------------|----------------|--------------|----------------|-------------------|---------------|
| المستوى الوظيفي ذ | بين المجموعات  | 2            | 12.877         | 140.869           | 0.000         |
|                   | داخل المجموعات | 285          | 0.091          |                   |               |
|                   | المجموع        | 287          |                |                   |               |
| سنوات الخبرة      | بين المجموعات  | 3            | 5.100          | 39.681            | 0.000         |
|                   | داخل المجموعات | 284          | 0.129          |                   |               |
|                   | المجموع        | 287          |                |                   |               |

\* دال عند مستوى (0.05)

نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين رؤية المبحوثين للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة باختلاف سنوات الخبرة.

| البعد                                                     | فئات سنوات الخبرة | المتوسط الحسابي      | فئات سنوات الخبرة |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------|-------------------|----------------------|-------------------|---|---|---|
|                                                           |                   |                      | 1                 | 2 | 3 | 4 |
| العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة | 1                 | اقل من 10 سنوات      | 3.29              |   |   | * |
|                                                           | 2                 | من 11 سنة إلى 15 سنة | 3.50              |   |   | * |
|                                                           | 3                 | من 16 سنة إلى 20 سنة | 3.70              |   |   | * |
|                                                           | 4                 | من 21 سنة فأكثر      | 3.93              |   |   | * |

\* دال عند مستوى (0.05)

## ملخص نتائج الدراسة:

يمكن تلخيص أهم نتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بما يلي:

أولاً: النتائج الخاصة بآراء واستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الثقافة التنظيمية

### السائد في الشركات السعودية

إن مستوى الثقافة التنظيمية في الشركات السعودية سائد بدرجة مرتفعة نسبياً، وذلك وفقاً لإجابات العاملين بالشركات حول توفر أبعادها. وأن القيم المكونة للثقافة التنظيمية السائدة في الشركات السعودية هي على التوالي حسب متوسطها الحسابية: فرق العمل، الصفوة، القانون والنظام، الفعالية، التنافس، القوة، الاقتصاد، الكفاءة، استغلال الفرص، المكافأة، العدالة، والدفاع.

## ثانياً: النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة:

### أ- الفرضية الرئيسة الأولى:

تتعلق هذه النتائج بتوضيح طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لتوضيح الارتباط بينهما، كما استخدم أيضاً تحليل الانحدار لتوضيح أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن خلال اختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقة كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة تبين ما يلي:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أسلوب

الإدارة السائد في الشركات السعودية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بها. حيث بلغ معامل

الارتباط بيرسون (0.876)، كما توصل الباحث إلى أن بعد أسلوب الإدارة يؤثر في

تطبيق إدارة الجودة الشاملة بقوة تفسيرية بلغت ( $R^2=0.778$ )، بمعنى آخر أن تطبيق

إدارة الجودة الشاملة في الشركات السعودية يتأثر بإتباع أسلوب إداري يركز على قيم القوة،

النخبة والمكافأة، وهي بذلك تتفق مع دراسة الرخيمي (2000) التي توصلت إلى وجود

علاقة بين أسلوب الإدارة وإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، كما تتفق هذه الدراسة مع دراسة الدوسري (2007) التي توصلت إلى وجود علاقة قوية وموجبة بين أسلوب الإدارة وإدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للجنسية والجوازات بمملكة البحرين.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة المهمة السائدة في الشركات السعودية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بها. حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.821)، كما توصل الباحث إلى أن بعد إدارة المهمة يؤثر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بقوة تفسيرية بلغت ( $R^2=0.675$ )، بمعنى آخر أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات السعودية يتأثر بإتباع إدارة المهمة التي تركز على قيم الفعالية، الكفاءة والاقتصاد، وهي بذلك تتفق مع دراسة الدوسري (2007)، وتختلف مع دراسة Ngwi (2008) التي توصلت إلى عدم وجود علاقة بين إدارة المهمة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية ببتسوانا.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة العلاقات السائدة في الشركات السعودية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بها. حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.789)، كما توصل الباحث إلى أن بعد إدارة العلاقات يؤثر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بقوة تفسيرية بلغت ( $R^2=0.622$ )، بمعنى آخر أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات السعودية يتأثر بقيم العدالة، فرق العمل القانون والنظام بالشركة. وهي بذلك تتفق مع دراسة الدوسري (2007) ومع دراسة Ngwi (2008).

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة البيئة السائدة في الشركات السعودية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بها. حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.852)، كما توصل الباحث إلى أن بعد إدارة المهمة يؤثر في تطبيق إدارة

الجودة الشاملة بقوة تفسيرية بلغت ( $R^2=0.727$ )، بمعنى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتأثر وبشكل كبير بقيم الدفاع، التنافس واستغلال الفرص. وهي بذلك تتفق مع دراسة الدوسري (2007)، ومع دراسة Brevei & Milan (2004) التي توصلت إلى وجود علاقة قوية موجبة بين إدارة العلاقات وإدارة الجودة الشاملة في ثلاث شركات كبرى في جمهورية سلوفينيا.

وعند النظر لعلاقة الثقافة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة، فإننا نجد أن الثقافة التنظيمية ترتبط بعلاقة ايجابية مع إدارة الجودة الشاملة وفقا لما أظهرته نتيجة ارتباط بيرسون ( $0.882$ )، مما يعني أن هناك علاقة وطيدة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة، بحيث أن الأفراد يأتون إلى بيئات العمل وهم يحملون حاجات ورغبات وتوقعات مختلفة، وهذه التوقعات والمعاشر، والأحاسيس، والقيم تتفاعل مع بعضها البعض لكي تؤدي في النهاية إلى تشكيل اتجاهات الأفراد نحو المنظمة، وقد تكون سلبية أو ايجابية. لذلك لابد من توفر الثقافة التنظيمية التي تعمل على تهيئة البيئة المناسبة التي تشجع على تكوين الاتجاهات الايجابية مما يساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الاهتمام بالقيم لكونها المكون الرئيس للثقافة التنظيمية.

#### ب- الفرضية الرئيسة الثانية:

أثبتت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد عينة الدراسة من العاملين في الشركات السعودية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي، وكانت الفروق الدالة إحصائيا لصالح لإدارة العليا، أي أن ذوي المستوى الوظيفي الأعلى هم الأكثر إدراكا ووعيا بالعلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة، نظرا لأنهم ذوي مستويات علمية عالية، إضافة لما اكتسبوه من خبرات خلال التدرج في المستويات الوظيفية في زيادة قدراتهم على إدراك العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

كما أثبتت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد عينة الدراسة من العاملين في الشركات السعودية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وكانت الفروق الدالة إحصائياً لصالح الذين خبراتهم العلمية أكثر من 21 سنة، أي أصحاب سنوات الخبرة أكثر إدراكاً ووعياً للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وهي بذلك تتفق مع دراسة الدوسري (2007)، ومع دراسة Brevei & Milan (2004) التي توصلتا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة.

من خلال عرض النتائج السابق ذكرها، يجد الباحث أن هناك دراسات اتفقت مع هذه الدراسة في بعض جوانبها وأخرى اختلفت معها، ويعود الاتفاق مع نتائج بعض الدراسات السابقة فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية إلى أن هذه الدراسات أجريت في شركات تتشابه من حيث تأثير العوامل الخارجية للبيئة التي أجريت فيها.

ويعود الاختلاف مع نتائج الدراسات السابقة إلى اختلاف البيئات الداخلية لهذه المنظمات حيث لكل منظمة ثقافتها الخاصة التي تميزها عن غيرها، ومن جوانب اختلاف عمر المنظمة، وأنماط اتصالاتها والإجراءات وعملية ممارسة السلطة وأسلوب القيادة والقيم والمعتقدات.

أما فيما يتعلق إدارة الجودة الشاملة، فيعود اتفاق واختلاف نتائج بعض الدراسات السابقة مع نتائج هذه الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تشكل من اتجاهات الأفراد نحو المنظمة ونحو بيئة العمل، فالاتجاه الإيجابي يترتب عليه ممارسة الفرد للأنماط السلوكية الإيجابية مثل الرغبة في الاندماج في فرق العمل وبذل الجهد نحو التحسين المستمر للعمليات. ويعود الاختلاف أيضاً إلى أن هذه الدراسة أجريت في بيئة سعودية تتميز بخصائص ثقافية، اجتماعية واقتصادية تختلف عن باقي الدراسات السابقة.

## التوصيات

## التوصيات:

بعد الاطلاع على أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإننا نستخلص عددا من التوصيات التي نأمل أن يكون لها دور فاعل في إبراز أهمية الثقافة التنظيمية في إيجاد بيئة خصبة تتيح تعظيم دورها في تفعيل وإنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات السعودية"، وفي ضوء ذلك فإن الباحث يقترح التوصيات التالية:

1- ضرورة استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري من قبل القيادات الإدارية بالشركات السعودية باعتبارها مرتكزا هاما يعتمد عليه نجاح أو فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

2- العمل على إيجاد سياسات إدارية واضحة ومرنة تنبع من الواقع الإداري الفعلي، وتراعي خصوصياته، وتعالج التراكمات والأخطاء الإدارية، وتؤسس إطارا عاما تنبع منه قيم ثقافية تؤسس لثقافة تنظيمية قوية.

3- إقامة البرامج التدريبية التي تساعد على فهم واستيعاب الثقافة التنظيمية، والاستفادة من تجارب الآخرين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

4- على القادة والمدراء أن يعملوا على تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في الشركة حيث يقع على عاتقها تأسيس ثقافة تنظيمية متميزة وناجحة كونها يقع على عاتقها استقطاب الموظفين الجدد، والتعین، والترقية وغيرها.

5- ضرورة استفادة القيادات الإدارية من تجارب الآخرين في كيفية إدارة الثقافة التنظيمية بطرق علمية وسليمة تدعم الثقافة التنظيمية القوية التي بدورها تساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

6- إعادة النظر في النظم الإدارية الحالية، واعتماد آلية واضحة ومفهومة لدى الجميع يعتمد عليها تقييم الأداء وتنبثق منها كافة الإجراءات الإدارية .

7- إعداد برامج فعالة وهادفة تسعى إلى تنمية ولاء الموظفين في الشركة، من خلال تلمسها احتياجاتهم الوظيفية والحياتية، بالإضافة إلى مشاركتهم في مناسباتهم الاجتماعية، واستخدام

الطرق غير الرسمية في تنمية وتوطيد العلاقات الإنسانية، وإزالة الحواجز النفسية والاجتماعية بين الرؤساء والمرؤوسين.

8- توفير الإمكانيات الفنية والمالية اللازمة لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات السعودية.

- من الضروري إبراز أهمية التحفيز والتشجيع في العمل والتركيز على التحفيز المعنوي والأخروي (الأجر والثواب، رضا الله) لما له من أثر عظيم في تقوية الدافعية للعمل.
- من الأهمية أن تطبق مبادئ الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية، لما لها من القوة الاعتقادية والأخلاقية لتحقيق التطوير والإصلاح.
- الاهتمام بتوعية الموظفين في الأجهزة الحكومية بأهمية مراعاة الجودة في أعمالهم وبيان أهميتها من منظور إسلامي وما يترتب عليها من نجاحات.
- من الضروري الاهتمام بتأصيل الجودة الشاملة من منظور إسلامي بصورة مستوفية وبدراسة علمية شاملة ومتكاملة.
- تأهيل القيادات لتبني مفهوم الجودة الشاملة داخل منظماتهم.
- لا بد عند تحقيق الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية من توفير كل متطلباتها وهذا الامر لن يتم بين يوم وليلة وإنما يتطلب وقت طويل لتحقيقه ولكن لا بد من البدء الآن فمسيرة الألف ميل تبدأ بخطوة.

وفي الختام أسأل الله العظيم رب العرش الكريم أن يتقبل منا العمل ويرزقنا الإخلاص فيه فما كان فيه من فائدة من فضله وتوفيقه سبحانه، وما فيه من قصور فمن جهلي ومن الشيطان أعاننا الله منه. وبعد أحمد الله رب العالمين وأصلي وأسلم على النبي الهادي الأمين محمد صلى الله عليه وسلم.

## الخلاصة

إن إدارة الجودة الشاملة هي ثورة إدارية وتطوير فكري شامل وثقافة تنظيمية حيث أصبح كل فرد في المنظمة مسئولاً عنها حتى توصلنا إلى التطوير المستمر في العمليات وتحسين الأداء. إن تعبير الجودة ليس تعبيراً جديداً، وخير دليل على ذلك ما جاء في القرآن الكريم والسنة النبوية.

فلا بد على القيادات أن تعزز من انتهاز الأسلوب العلمي الواعي واستثمار الطاقات البشرية في المنظمة في مواجهة التحديات العالمية المعاصرة التي تواجه المنظمات اليوم في ظل العولمة والتقنية المتطورة والانترنت.

وتوصل الباحث لهذه النتائج:

- أهم ما يجب تركز عليه الأجهزة الحكومية عند تبنيها مفهوم الجودة الشاملة هي تحقيق رضا الله أولاً ثم رضا المستفيدين في المرتبة الثانية.
- ان مبادئ الجودة التي أتفق عليها المهتمين بالجودة الشاملة في إدارة الاعمال هي مبادئ أساسية في العمل في الإسلام.
- ان متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة هي متطلبات للعمل عامة في التصور الإسلامي وضرورات لتحقيق نجاحه وقبوله ابتداء من الاقتناع والايان بأهمية الجودة والتعاون والعمل الجماعي لتحقيق الجودة والتخلق بأخلاقيات القيادة الإدارية الناجحة والسير على طريق واضح من بيانات واضحة وكوادر مؤهلة وإمكانيات متوفرة كل ذلك على اعتبار أن تحقيق الجودة مطلب إسلامي ملح.

ومن واجبننا كباحثين ضرورة توضيح أهمية تطبيق مفاهيم الجودة والجودة الشاملة والاهتمام بها في ظل عالم يسوده جو المنافسة بين مختلف المنظمات. فأصبح لزاماً عليها رفع مستوى الأداء من أجل توفير خدمات و سلع ذات جودة عالية بأقل التكاليف الممكنة من أجل ضمان الاستمرارية والبقاء وحصولها على ميزة تنافسية.

## المراجع:

- القرآن الكريم
- السنة النبوية
- هيجان، عبد الرحمن أحمد، 1992، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك، مجلة الإدارة العامة، ع74، الرياض.
- النعيمي، أحمد بن مصطفى، 2004، أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية الأمنية.
- القحطاني، فيصل بن معيض، 2006، استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني، رسالة دكتوراه غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- السهلي، فهد عبد الله، 2009، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الالكترونية في إمارة منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية الأمنية.
- الزهراني، عبد الله بن عطية، 2007، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية
- الرويلي، مفضي بن زعل، 2002، اتجاهات القيادات الإدارية في البريد السعودي نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية الأمنية.
- الرخيمي، ممدوح جلال، 2000، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز.
- 
- ابن كثير، إسماعيل بن عمر بن كثير (1998م)، تفسير ابن كثير، المسمى بتفسير القرآن العظيم، المحقق: محمد بن حسين شمس الدين، ط1، بيروت: دار الكتب العلمية.
- باشوية، حسن عبد الله، د.ت، جودة التعليم من منظور إسلامي (الإحسان، الإتيقان، الجودة، التميز).
- توفيق، عبد الرحمن، (2005م)، ط3، الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

- جروسبي، جيوفاني سي، (1998م)، إدارة الجودة الشاملة هل هي مفهوم أجوف؟، ترجمة: نعله قصرأوي، مجلة التجارة والصناعة، مجلد 23، عدد 266، دبي
- الجوير، عبدالرحمن إبراهيم (2008م)، إدارة الجودة الشاملة = الاتقان = في الفكر الإسلامي المعاصر، المدينة المنورة: مطابع الرشيد.
- الدرادكة، مأمون، الشبلي، طارق (2002م)، الجودة في المنظمات الحديثة، عمان: دار الصفاء.
- الرازي، زين الدين محمد بن أبي بكر (2002م)، مختار الصحاح، تحقيق: أحمد إبراهيم زهوة، ط1، بيروت: دار الكتاب العربي.
- رضوان، محمود عبدالفتاح (2013م)، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق، ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الريفي، عائدة إسماعيل (2010م)، الجودة في التعليم الجامعي بالعالم الإسلامي بين التحديات والطموحات، (أبحاث الندوة الثالثة حول: الجودة في التعليم الجامعي بالعالم الإسلامي)
- الزهراني، عبدالله بن فرحان محمد، (2007م)، ط1، إدارة الجودة الشاملة منتهى الدقة والتميز في الأداء، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- السعدي، عبد الرحمن بن ناصر بنت عبدالله (2000م)، تفسير السعدي، المسمى بتيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، المحقق: عبدالرحمن بن معلا اللويحق، ط1، مؤسسة الرسالة.
- السقاف، حامد عبدالله، (1998م)، المدخل الشامل للإدارة الجودة الشاملة، المملكة العربية السعودية: مطبعة الفرزدق.
- الطبري، أبو جعفر محمد بن جرير بن يزيد بن كثير بن غالب الآملي، (2001م)، تفسير الطبري المسمى بجامع البيان عن تأويل أي القرآن، تحقق: الدكتور: عبدالله بن عبدالمحسن التركي، ط1، دار هجر للطباعة والنشر والتوزيع والاعلان.

- عبد العظيم، حمدي، (2008م)، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عبود، علي أحمد، (2003م)، إدارة الجودة الشاملة: مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، (دراسة غير منشورة)، القاهرة: جامعة عين شمس.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب، (2005م)، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العلي، عبد الستار، (2008م)، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العواودة، سمير محمد جمعة، (2010م)، واجبات العمال وحقوقهم في الشريعة الإسلامية، ط1، القدس: جامعة القدس.
- الغامدي، عادل بن مشعل بن عزيز آل هادي، (2009م)، أهمية معايير الجودة الشاملة لمعلمي التربية الإسلامية في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المختصين، قسم المناهج وطرق التدريس، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، كلية التربية.
- المزجاجي، أحمد داود، (2012م)، ط3، الوجيز في أخلاقيات العمل، المملكة العربية السعودية: خوارزم العلمية للنشر.
- ويليامز، ريتشارد، (1999م)، ط1، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير.