

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / ماجستير في إدارة المشاريع



عنوان البحث

تفعيل دور إدارة الجودة الشاملة في الحد من المخاطر والأزمات بمشروعات الخدمات البترولية
بالتطبيق على شركة خدمات البترول البحرية "PMS"

إعداد الطالب/ عمريوسف أبو منديل

إشراف/

د.فايز جراد

د.الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

2025

مستخلص البحث

استهدف البحث الحالي تحديد مستوى إدارة الجودة الشاملة في شركات خدمات البترول بشكل عام، وتحديد عناصر الجودة الشاملة، وقياس مدى تطبيقها في شركة خدمات البترول البحرية "PMS"، ودراسة العلاقات بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء أثناء الأزمات، ثم تصميم نموذج مقترح للحد من الأزمات والمخاطر بناء على مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومبادئ إدارة المخاطر في شركة "PMS"، وجاءت الفرضية الرئيسية للبحث كالآتي: " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة للحد من المخاطر والأزمات للمنظمة"، وتتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين دعم الإدارة العليا والحد من المخاطر والأزمات للمنظمة.
- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين مشاركة كافة العاملين والحد من المخاطر والأزمات للمنظمة.
- هناك علاقة ذات دلالة معنوية التحسين المستمر والحد من المخاطر والأزمات للمنظمة.
- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التركيز على العملاء والحد من المخاطر والأزمات للمنظمة.
- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التحفيز والتدريب والتعليم والحد من المخاطر والأزمات للمنظمة.

ولتحقيق أهداف البحث، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وتكوّن مجتمع الدراسة من (250) مفردة من العاملين بشركة "PMS" التي تمثل الحدود المكانية للبحث، واتبع الباحث أسلوب الحصر الشامل بالنسبة إلى القيادات من مدير عام ورئيس إدارة مركزية ورئيس قطاع، وتم سحب عينة عشوائية من مديري الإدارات مكونة من (20) قيادة، وأخرى مكونة من (20) من العاملين (مهندسين وإداريين)، وتم توزيع الاستمارة على عينة قدرها (154) مفردة، وقد تم رصد عدد (135) استقصاء صالح بما يفي الغرض وحجم المجتمع بالتطبيق في معادلة ريتشارد جيجر، وتوصّل البحث إلى نتائج اختبار الفرضيات كما يلي:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة وتقليل المخاطر والأزمات للمنظمة
- الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين مشاركة كافة العاملين وتقليل المخاطر والأزمات للمنظمة
- الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة معنوية التحسين المستمر وتقليل المخاطر والأزمات للمنظمة
- الفرضية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التركيز على العملاء وتقليل المخاطر والأزمات للمنظمة
- الفرضية الخامسة: هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب والتعليم وتقليل المخاطر والأزمات للمنظمة

كما أوصى البحث بتوصيات، من أهمها:-

- 1- وضع الإدارة العليا لسياسات وإجراءات واضحة لإدارة المخاطر والأزمات.
 - 2- ضرورة توفير التوجيه والدعم اللازمين للموظفين لفهم وتنفيذ هذه السياسات والإجراءات من قبل الإدارة العليا.
 - 3- تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ استراتيجيات الحد من المخاطر والأزمات، يشمل ذلك توفير الميزانية والموظفين والتكنولوجيا والبنية التحتية اللازمة لتنفيذ إجراءات الوقاية والتعامل مع الأزمات بفعالية.
 - 4- توفير قنوات فعالة للاتصال مع الموظفين والفرق الأخرى لنشر المعلومات وتوجيهات السلامة والتعليمات الخاصة بالتعامل مع الأزمات.
 - 5- تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات للعمل على تحليل وتقييم المخاطر المحتملة وتطوير استراتيجيات الوقاية والتعامل مع الأزمات.
 - 6- يجب تشجيع جميع العاملين على الإبلاغ عن المخاطر والمشكلات المحتملة التي يلاحظونها. يجب أن يكون هناك آلية سهلة وآمنة لتقديم التقارير والشكاوى.
 - 7- استخدم التكنولوجيا لتحسين تجربة العملاء وتيسير التواصل معهم. قد تستخدم أنظمة إدارة العلاقات مع العملاء والتحليلات البيانية لفهم احتياجات العملاء بشكل أفضل وتقديم خدمات مخصصة لهم.
- الكلمات الافتتاحية: إدارة الجودة الشاملة، إدارة المخاطر، الأزمات، شركات البترول، شركة خدمات البترول البحرية "PMS".

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث. طبعاً بعد شكر المولى عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث.

الشكر موصول لعائلتي وأصدقائي لتشجيعهم وتفهمهم لوضعي في المراحل الصعبة من هذه الرحلة الأكاديمية، لقد كان إيمانكم الدائم بقدارتي مصدر ثقة وإعزاز وإصرار على إنجاز هذا البحث بالشكل المطلوب ، فشكراً لكم بحجم السماء .

كما أود أن أعبر عن امتناني لجامعة ميدأوشن على توفيرها البيئة الأكاديمية والدعم اللازم لإنجاز هذا البحث ، إن الموارد والتسهيلات التي قدمتها الجامعة كانت أساسية في تحقيق هذا الإنجاز.

الباحث

فهرس المحتويات:

أ.....	مستخلص البحث
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	فهرس المحتويات:
ز.....	قائمة الجداول :
ح.....	فهرس الأشكال:
ط.....	قائمة المصطلحات:
ك.....	قائمة المختصرات:
1.....	الفصل الأول الإطار العام للبحث
2.....	مقدمة
4.....	-مشكلة الدراسة.
4.....	-أهمية الدراسة.
6.....	-أهداف الدراسة.
6.....	-تساؤلات الدراسة
7.....	- فروض الدراسة
7.....	§ الفرض الرئيس:
7.....	§ الفرضيات الفرعية:
7.....	-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
12.....	الفصل الثاني الدراسات السابقة
13.....	1/2 الدراسات السابقة
22.....	3/1/2 الفجوة البحثية
23.....	2/ 2/ 1 إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات البترول
23.....	2/2/2 نبذة تاريخية عن إدارة الجودة
26.....	3/2/2 أسباب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة
27.....	4/2/2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة
30.....	5/2/2 أهمية إدارة الجودة الشاملة.
34.....	6/2/2 مزايا وعيوب إدارة الجودة الشاملة
34.....	1/6/2/2 مزايا إدارة الجودة الشاملة وفوائدها
34.....	2/6/2/2 عيوب إدارة الجودة الشاملة.
35.....	7/2/2 ممارسات إدارة الجودة الشاملة
38.....	8/2/2 مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
40.....	9/2/2 التحديات التي تواجه تنفيذ إدارة الجودة الشاملة
42.....	10/2/2 إدارة الجودة ومدى مساهمتها في الكفاءة التشغيلية
46.....	3/2 الحد من المخاطر والأزمات (على أساس إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر)

46	1/3/2 إدارة المخاطر
46	1/1/3/2 مفهوم الخطر
47	2/1/3/2 طبيعة ومفهوم إدارة الخطر
48	3/1/3/2 مراحل إدارة الخطر
49	4/1/3/2 أنواع المخاطر
49	2/3/2 خصائص المشاكل والحوادث والأزمات والاختلافات الرئيسية بينهم
50	1/2/3/2 المشاكل:
50	2/2/3/2 الحوادث:
50	3/2/3/2 الأزمات:
53	3/3/2 مبادئ إدارة الجودة ومنع الأزمات
56	4/3/2 مبادئ إدارة المخاطر ومنع الأزمات
58	5/3/2 إنشاء نموذج لمنع الأزمات يقوم على إدارة التغيير بين مبادئ إدارة الجودة ومبادئ إدارة المخاطر
62	6/3/2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة والحد من المخاطر
63	7/3/2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة والحد من المخاطر في شركات الخدمات البترولية
66	الفصل الثالث منهجية الدراسة
67	2/3 منهجية البحث:
67	1/2/3 أسلوب الدراسة:
67	2/2/3 قوائم الاستقصاء:
67	3/2/3 المقابلات الشخصية – الاستبيان الإلكتروني:
68	4/2/3 الدراسة الميدانية:
68	3/3 مجتمع الدراسة:
68	4/4 عينة الدراسة:
69	5/3 أداة الدراسة:
69	1/5/3 تصميم أداة الدراسة:
69	2/5/3 محتوى أداة الدراسة:
72	الفصل الرابع النتائج والتوصيات
73	1/4 المقدمة
73	2/4 التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية:
73	1/2/4 معامل الثبات (ألفا كرونباخ) – التحليل العاملي:
74	2/2/4 معامل الثبات ألفا كرونباخ – معامل الصدق:
75	3/4 التحليل العاملي Factor Analysis:
75	1/3/4 التحليل العاملي لابعاد المتغير المستقل (دور الجودة الشاملة)
80	2/3/4 التحليل العاملي للمتغير التابع:
81	4/4 توصيف اتجاهات العينة طبقاً لاتجاهات الآراء.
81	1/4/4 طبقاً للنوع:

82	 طبقاً للمؤهل العلمي: 2/4/4
83	 طبقاً للمجال الوظيفي: 3/4/4
84	 طبقاً لعدد سنوات الخبرة: 4/4/4
85	 الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة: 5/4/4
92	 نتائج اختبار الفرضيات: 5/4
94	 معايير جودة النموذج 1/9/3
100	 مناقشة النتائج 6/4
100	 النتائج 1/6/4
102	 التوصيات 2/6/4
104	 المراجع
105	 أولاً: المراجع العربية
106	 ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية
112	 الملاحق
113	 ملحق رقم (1) قائمة استقصاء
120	 Abstract

قائمة الجداول :

25.....	جدول (1-2) أهم الاتجاهات العلمية في إدارة الجودة الشاملة.....
51.....	جدول (2-3): الخصائص الرئيسية والتميز بين المشاكل والحوادث والأزمات.....
70.....	جدول (3-3) درجات مقياس ليكرت الخماسي.....
71.....	جدول (4-3) مدى متوسطات القياس في إطار مقياس ليكرت.....
74.....	جدول (5-4) معاملات الثبات والصدق لمحاوَر الدراسة.....
75.....	جدول (6-4) التحليل العاملي لُبعد الاول (دعم الادارة العليا).....
76.....	جدول (7-4) التحليل العاملي لُبعد الثاني (مشاركة كافة العاملين).....
77.....	جدول (8-4) التحليل العاملي لُبعد الثالث (التحسين المستمر).....
78.....	جدول (9-4) التحليل العاملي لُبعد الرابع (التركيز على العميل).....
79.....	جدول (10-4) التحليل العاملي لُبعد الخامس (التدريب والتعليم والتحفيز).....
80.....	جدول (11-4) التحليل العاملي لُبعد الحد من المخاطر والأزمات.....
81.....	جدول (12-4) التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة طبقاً للنوع.....
82.....	جدول (13-4) التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة طبقاً للمؤهل العلمي.....
83.....	جدول (14-4) التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة طبقاً للمجال الوظيفي.....
84.....	جدول (15-4) التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة طبقاً لعدد سنوات الخبرة.....
86.....	جدول (16-4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف النسبي والاتجاه للبعد الاول للمتغير المستقل (دعم الادارة العليا).....
87.....	جدول (17-4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف النسبي والاتجاه للبعد الثاني للمتغير المستقل (مشاركة كافة العاملين).....
88.....	جدول (18-4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف النسبي والاتجاه للبعد الثالث للمتغير المستقل (التحسين المستمر).....
89.....	جدول (19-4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف النسبي والاتجاه للبعد الرابع للمتغير المستقل (التركيز على العميل).....
90.....	جدول (20-4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف النسبي والاتجاه للبعد الخامس للمتغير المستقل (التدريب والتعليم والتحفيز).....
91.....	جدول (21-4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف النسبي والاتجاه للمتغير التابع (الحد من المخاطر والأزمات).....
94.....	جدول (22-4) حجم التأثير والقدرة التفسيرية لأبعاد دور القيادة على إدارة الأزمات.....
94.....	جدول (23-4) معايير جودة توفيق نموذج ادارة الأزمات.....

فهرس الأشكال:

- شكل (2-2) أهداف إدارة الجودة الشاملة..... 33
- شكل (3-3) مبادئ إدارة الجودة من حيث منع الأزمات 53
- شكل (4-3): مبادئ إدارة المخاطر من حيث منع الأزمات 57
- شكل (5-3): نموذج منع الأزمات بالاعتماد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومبادئ إدارة المخاطر المصدر: (Radoica L., 2019: 44) 60
- شكل (6-4) التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة طبقاً للنوع 82
- شكل (7-4) التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة طبقاً للمؤهل العلمي 83
- شكل (8-4) التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة طبقاً للمستوى الوظيفي 84
- شكل (9-4) التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة طبقاً لسنوات الخبرة 85
- شكل (10-4) نمذجة المعادلات الهيكلية لابعاد إدارة الجودة الشاملة على تقليل المخاطر والأزمات للمنظمة 92
- شكل (11-4) نمذجة المعادلات الهيكلية لبعء دعم الإدارة العليا وتقليل المخاطر والأزمات للمنظمة 95
- شكل (12-4) نمذجة المعادلات الهيكلية لبعء مشاركة كافة العاملين وتقليل المخاطر والأزمات للمنظمة 96
- شكل (13-4) نمذجة المعادلات الهيكلية لبعء التحسين المستمر وتقليل المخاطر والأزمات للمنظمة 97
- شكل (14-4) نمذجة المعادلات الهيكلية لبعء التركيز على العملاء وتقليل المخاطر والأزمات للمنظمة 98
- شكل (15-4) نمذجة المعادلات الهيكلية لبعء التدريب والتعليم وتقليل المخاطر والأزمات للمنظمة 99

قائمة المصطلحات:

هي فلسفة إدارية تركز على تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال إشراك جميع أعضاء المنظمة. إنها عملية شاملة تهدف إلى تحسين الأداء من خلال تحسين الاتصالات والتعاون ومشاركة الموظفين. ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها (Fisher, K., & Brache, J., 1999): - استراتيجية تركز على تحقيق رضا العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم وتجاوزها. - فلسفة تؤمن بأن جميع الموظفين مسؤولون عن الجودة، ويجب إشراكهم في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات. - نهج يركز على التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات.	<u>Total quality management (TQM)</u> <u>إدارة الجودة الشاملة</u>
عرفته ISO 31000:2010 بأنه: (تنسيق الأنشطة وذلك للقيام بالرقابة على التنظيم فيما يتعلق بالمخاطر). كما عرفه (Meulbroek, 2002) بأنه: الإدارة المتكاملة للخطر تشكل تحديد وتقدير المخاطر الكلية التي تؤثر على قيمة المنشأة وعلى تنفيذ الاستراتيجية على مستوى الشركة وذلك لإدارة تلك المخاطر. ويمكن القول بأن الحد من المخاطر هو عملية اتخاذ تدابير لخفض احتمالية وقوع حدث ضار أو شدته. يمكن أن يشمل ذلك مجموعة متنوعة من الإجراءات، مثل التقييم؛ لتحديد المخاطر المحتملة وتقييمها، والتخفيف؛ من خلال اتخاذ تدابير لخفض احتمالية وقوع الحدث أو شدته، وأخيرا الاستعداد؛ حيث يتم اتخاذ تدابير للاستعداد للحدث في حالة وقوعه.	<u>Risk Reduction</u> <u>الحد من المخاطر</u>

يمكن تعريفها إجرائيا بأنها هي شركة بترولية تأسست عام 2001، وهي إحدى شركات قطاع البترول. تتخصص الشركة في تقديم خدمات الإنشاءات البحرية والصيانة والإصلاح والتشغيل (O&M) للمشاريع النفطية والغازية في الشرق الأوسط.	"PMS" <u>شركة خدمات البترول البحرية</u>
--	--

قائمة المختصرات:

TQM:	Total Quality Management	إدارة الجودة الشاملة
	Risks	المخاطر
	Crises	الأزمات
	Petroleum Services Projects	مشروعات الخدمات البترولية
PMS:	Petroleum Marine Services	شركة خدمات البترول البحرية
	Risk Mitigation	الحد من المخاطر
RM:	Risk Management	إدارة المخاطر
CM:	Crisis Management	إدارة الأزمات
	Performance Improvement	تحسين الأداء
IQS:	International Quality Standards	المعايير الدولية للجودة
QMS:	Quality Management System	نظام إدارة الجودة
	Operational Efficiency	كفاءة العمليات
RA:	Risk Analysis	تحليل المخاطر
QA:	Quality Audit	تدقيق الجودة
KPI:	Key Performance Indicators	مؤشرات الأداء الرئيسية
	Business Sustainability	استدامة الأعمال
	Compliance with Standards	الامتثال للمعايير
	Preventive Measures	إجراءات الوقاية
SP:	Strategic Planning	التخطيط الاستراتيجي

الفصل الأول
الإطار العام للبحث

مقدمة

تهدف أي مؤسسة إلى إرضاء العميل من خلال تلبية احتياجاتهم من خلال تقديم الخدمات (المنتجات) وتحقيق رغباتهم. وتعد الجودة في المنتجات والخدمات هي الأساس في اختيار العميل لشركة معينة. ومن المهم الأخذ في الاعتبار كيف يحكم العميل على الجودة العالية من الجودة المنخفضة. وبالتالي فإن العميل هو العنصر الرئيسي في أي منظمة. وتعد إدارة الجودة الشاملة مهمة للمؤسسات لتحسين الجودة؛ بالإضافة إلى مساعدتهم على تحسين إدارتهم وزيادة إنتاجية الموظفين (Khattab, 2021: 2).

ولقد بدأت العديد من المنظمات وحتى البلدان في تحقيق فوائد تبني إدارة الجودة الشاملة، من أجل تحقيق فعالية ومرونة أكبر في تطوير قدرتها على المنافسة في بيئة الأعمال الحالية. انتقلت إدارة الجودة الشاملة عبر الزمن من تقييم الجودة ومراقبة الجودة وضمان الجودة. وقد أدى هذا بدوره إلى تغيير المنظمات من الاعتماد بشكل كبير على تقييم الجودة والإدارة الديكتاتورية والإدارة التي تمارس صنع القرار المركزي إلى نوع آخر يعزز تعاون الموظفين فيما بي نهم، والاستجابة لتعليقات العملاء واحتياجاتهم وضمان تحقيقها لهم، بل امتد الأمر إلى إجراء التحسينات المستمرة في الجودة والتحسين المستمر في جميع العمليات (Ombongi J. K., 2018: 1).

وبالتالي، فإن إدارة الجودة الشاملة هي مفهوم إداري يؤكد على الحاجة إلى تلبية متطلبات ومتطلبات المستهلكين؛ إنه يعزز من الفعالية والقدرة التنافسية والمرونة للمؤسسة بأكملها (Oakland, 1995). إنه يستلزم التخطيط والتنظيم وفهم جميع الأنشطة، وينطبق على كل شخص في المنظمة بغض النظر عن منصبه أو رتبته. تتكون إدارة الجودة الشاملة من عدة مكونات منها: التركيز على العملاء، إضافة الجودة التقديمية، تنوير الموظفين، استخدام أدوات الجودة، تصميم المنتجات، إدارة العملية ومراقبة جودة الموردين. إن الاهتمام بالعملاء هو العنصر الرئيسي والأكثر أهمية في فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛ فتقدم إدارة الجودة الشاملة حوافز للعمال كوسيلة لتحديد قضايا الجودة وكذلك مكافأة العمال على هذه الإنجازات. كما يلعب الموظفون دورا حيويا في قيادة الشركة لتحقيق جودة عالية، وبالتالي يجب تشجيعهم على اتخاذ القرارات الصحيحة فيما يتعلق بالدافع لتحقيق الجودة. ويمكن تحقيق ذلك باستخدام تقنيات مثل العصف الذهني والمناقشات والعمل الجماعي بانتظام لتصحيح المشكلات، بالإضافة إلى ما سبق فإن التدريب ضروري للعمال أو الموظفين من أجل تحسين الجودة. فيحتاج العمال إلى تدريب منتظم حتى يتمكنوا من تقدير وتحديد وتقديم حلول لمشاكل الجودة بشكل أفضل (Khattab, Op: Cit. : 5).

ويمثل أحد الأهداف الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة في التحسين المستمر للأداء، ولتحقيق ذلك، يتعين على الموظفين فهم ما هو متوقع منهم، وكيفية تحقيق التوقعات، ومتى يتعين عليهم القيام بالأنشطة المتوقعة، والأدوات والمهارات المطلوبة للقيام بالمهام، وأخيراً لديهم القدرة على مراقبة وتقييم الأداء بناءً على المستوى الحالي للأداء الوظيفي (Kanji & Asher, 1993).

هذا هو مفهوم الجودة من وجهة نظر الأكاديميين والمنظرين في علم الإدارة العامة، أما الجودة من وجهة نظر وفلسفة إدارة الجودة الشاملة فإنها تعني تقديم خدمة بمستوى عالٍ من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات العملاء داخليين وخارجيين بالصورة التي تتفق توقعاتها، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم من خلال مقاييس موضوعية مسبقاً لإنتاج وتقديم الخدمة وإيجاد صفة التمييز فيها وفي ضوء ما تقدم تعني الجودة من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة ما يلي:-

- معيار مناسب للتمييز والكمال يستوجب تحقيقه وقياسه.
- الاهتمام بكافة الجوانب وبالتفاصيل على حد سواء بهدف الوصول إلى الكمال فلا مجال للصدف والتخمين.
- الجودة ليست إرضاء العملاء فحسب، بل إدخال السعادة إلى أنفسهم.

ولقد أدت الأزمة الاقتصادية التي اجتاحت العالم وضربت اقتصاديات الدول المتقدمة ولاسيما الاقتصاد الأمريكي إلى انتشار البطالة على نطاق واسع وبلغت البطالة معدلات بدأت تثير القلق لدى صانعي القرار في الدول الصناعية، وعلى رغم من أن الأزمة الاقتصادية الحالية ليست السبب الوحيد في انتشار البطالة لأن انتقال ثقل عمل المنظمات من الدول الغربية إلى الدول النامية بحثاً عن المدخلات الرخيصة ابتداءً من قوى العمل وانتهاءً بالبنية التحتية للحفاظ على قدرات هذه المنظمات التنافسية كان دور في نشوء البطالة وارتفاع معدلاتها نسبياً مقارنة بالوضع الحالي ويعد التعامل العلمي مع الأزمات من شأنه أن يحد من المخاطر الناجمة عنها قبل وأثناء وبعد الأزمة، فاستشعار الأزمة باعتماد المعلومة الدقيقة وتحليل البيانات من شأنه احتواء الأزمة كما أن التخطيط الجيد من شأنه التعامل السريع مع الأزمة وإتخاذ القرارات التي من شأنها مواجهة الأزمة والمؤدية إلى حلها فضلاً عن أن التقويم وإعتماد التجارب السابقة وتبادل الخبرات والأزمة والمعلومات وتوظيف الكفاءات من شأنها أن يعطى نتائج أكثر إيجابية في التعامل مع (القليوبي، ٢٠١٦).

وتأتى أهمية إدارة الأزمات في فهم وفحص المواقف المفاجئة وغير المتوقعة والإستعداد لها، وإدارتها بشكل إيجابي وسريع وبأسلوب مناسب وبأقل خسائر ممكنة (العبادي، ٢٠٠٦).

وهناك فرق واضح بين تعبير الجودة وتعبير إدارة الجودة الشاملة فالأول ينصرف إلى جودة المنتج، أما الثاني فينصرف إلى فلسفة إدارية معاصرة تستهدف أن يسري هم جودة الأداء في كافة القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل بالمنظمة بشكل شامل دون أن تكون الجودة مسئولية تضامنية بين كافة المستويات والتخصصات ويكون التحسين المستمر هو عماد هذه الفلسفة الإدارية .

-مشكلة الدراسة-

بناء على مسح الإطار النظري للدراسة، ونظراً للعديد من المشكلات التي تواجه المنظمة على وجه التحديد نتيجة التطورات الحاصلة في بيئة عملها وتعدد الأزمات وتباينها، التي تتعرض لها المنظمة واتسام كل أزمة بالخصائص المميزة لها فهي تحتاج إلى إدارة الجودة الشاملة والذي يعتبر من المفاهيم الحديثة التي تساعد المنظمة على التأقلم والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية ومن هنا نشأت الحاجة إلى الدراسة الحالية وذلك للوقوف على تقييم دور إدارة الجودة الشاملة في الحد من المخاطر والأزمات (دراسة حالة).

بالإضافة إلى أن هناك قليل من الدراسات التي أجريت حول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر والأزمات، ولكن لم يتم القيام بالكثير منها على المستوى المحلي في صناعة البترول وخاصة في الشركات المملوكة محليا، وقد كانت شركة "PMS" في طليعة الشركات التي ساهمت في تعزيز الجودة في جميع عملياتها، ويتجلى ذلك من خلال تنفيذ وصيانة نظام إدارة الجودة على أساس ISO 90001:2015،

-أهمية الدراسة-

تتبع أهمية الدراسة من ناحيتين، وهما:

(أ) الأهمية النظرية (العلمية)

- إن أهمية وقيمة هذه الدراسة تأتي من النتائج التي سيتم التوصل إليها؛ حيث سيجد الباحثين والأكاديميين المزيد من المعلومات حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات البترولية.

- ستساعد الدراسة في معالجة بعض الفجوات المعرفية الموجودة في هذا المجال. وستسهل توصيات هذه الدراسة الحاجة إلى مزيد من الدراسة في المسائل المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في ذلك القطاع الاقتصادي المهم.
 - استفادة صانعو القرارات في شركات الخدمات البترولية وفي صناعة البترول بشكل كبير من نتائج هذه الدراسة. ستتناول الدراسة بالتفصيل ممارسات إدارة الجودة الشاملة المناسبة التي يمكن أن تستخدمها هذه المنظمات.
 - إلقاء الدراسة مزيداً من الضوء على العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر والأزمات في قطاع الخدمات البترولية. وستستفيد الشركات الأخرى في قطاع الخدمات والصناعات الأخرى أيضاً من هذه الدراسة لأن النتائج تنطبق على أي صناعة ليس فقط في صناعة البترول.
 - إن المستفيد الأكبر من هذه الدراسة هي شركة "PMS" ؛ لأن الباحث سيدرس مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه الشركة ويقدم توصيات حول كيفية تحسين الشركة لخدماتها من خلال التطبيق السليم لممارسات إدارة الجودة الشاملة، وإدارة المخاطر والأزمات.
- (ب) الأهمية التطبيقية (العملية)
- أن الجودة الشاملة تعتبر نظاماً يساعد على تخفيض التكلفة وزيادة الربحية، كذلك تمكن الإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بها؛ من أجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق المستهدف، كما تساعد على توفير مناخ داعم الحصول على بعض الشهادات الدولية مثل: (ISO 9000)، (ISO 9001).
 - أن المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر بشأن المشكلات والحوادث والأزمات التي تحدث في الشركة محل الدراسة، من أجل تحقيق الترابط والتنسيق بين إدارات المنظمة بوصفها كلاً متكاملًا، والتغلب على العقبات التي تعوق أداء العنصر البشري نحو تقديم منتج ذي جودة عالية.
 - تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والإعتماد المتبادل بين أفراد المنظمة ككل.
 - التحسين المستمر في المنظمة وليس بالمطابقة مع المواصفات القياسية فحسب، بل يمتد ذلك إلى تحسين سمعة المنظمة في نظر العملاء والعاملين.

- تصميم نظام للجودة يتلاءم مع نظم إدارة المخاطر والأزمات.

-أهداف الدراسة.

يتمثل الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة في السعي لإرضاء العملاء وتحقيق رغباتهم بدرجة عالية من الجودة وتخطيها وبشكل مستمر ودائم ولكم في الواقع العملي، لا يمكن تحقيق هذا الهدف إلا من خلال استراتيجية متكاملة هدفها الأساسي تحقيق مستوى جودة عالي للمنتجات والخدمات من أجل تحقيق رضا وسعادة العملاء ومن أجل ضمان البقاء والاستمرار والتطور للمنظمة.

وتهدف هذه الدراسة- بشكل عام- إلى تحديد مستوى إدارة الجودة الشاملة في شركات الخدمات البترولية بشكل عام، وتحديد عناصر الجودة الشاملة، وقياس مدى تطبيقها في شركة خدمات البترول البحرية (PMS)، ودراسة العلاقات بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء أثناء الأزمات، وتتفرع عن هذا الهدف الرئيسي العديد من الأهداف، وهي:-

1. تحديد عناصر الجودة الشاملة وقياس مدى تنفيذها في شركات خدمات البترول .
 2. تحديد التحديات التي تؤثر على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في شركة خدمات البترول البحرية "PMS".
 3. تحديد مدى تأثير التشريعات الحكومية على إدارة الجودة الشاملة في شركة خدمات البترول البحرية "PMS".
 4. تأسيس العلاقة بين تنفيذ إدارة الجودة الشاملة والحد من المخاطر والأزمات وتقديم نموذج يقوم على الربط بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر .
- تقديم توصيات لشركات الخدمات البترولية في الشرق الأوسط.

-تساؤلات الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى الإجابة على تساؤل رئيسي وهو ما هو تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الحد من المخاطر والأزمات في شركة "PMS".

وبشكل أكثر تحديداً سوف تجيب الدراسة على عدة تساؤلات فرعية يمكن عرضها على النحو التالي:-

1- ما هي عناصر إدارة الجودة الشاملة ؟ وما مدى تنفيذها في شركات خدمات البترول بشكل عام؟

- 2- ما هي التحديات التي تؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة خدمات البترول البحرية "PMS" ؟ .
- 3- ما مدى تأثير التشريعات الحكومية على إدارة الجودة الشاملة في شركة خدمات البترول البحرية "PMS" ؟ .
- 4- ما علاقة المعوقات التي قد تواجه الجودة الشاملة ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية؟ .
- 5- ما دور الجودة الشاملة في الحد من المخاطر والأزمات ؟ .
- 6- ما هو النموذج المقترح للربط بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر ؟ .

-فروض الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة، وبالاطلاع على الدراسات السابقة، يمكن صياغة فرضيات البحث كما يلي:

يلي:

• الفرض الرئيس:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة للحد من المخاطر والأزمات للمنظمة.

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

• الفرضيات الفرعية:

- 1- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين دعم الإدارة العليا والحد من المخاطر والأزمات للمنظمة.
- 2- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين مشاركة كافة العاملين والحد من المخاطر والأزمات للمنظمة.
- 3- هناك علاقة ذات دلالة معنوية التحسين المستمر والحد من المخاطر والأزمات للمنظمة.
- 4- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التركيز على العملاء والحد من المخاطر والأزمات للمنظمة.
- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التحفيز والتدريب والتعليم والحد من المخاطر والأزمات للمنظمة.

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

يعرض هذا القسم النظريات التي شكلت أساس هذه الدراسة. وتشمل هذه النظريات نظرية ديمينج (Deming theory)، ونموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) ونظرية الرأي القائم على الموارد (RBV).

النظرية الأولى؛ حدد ديمينج (Deming, 1982) أن غالبية المشكلات المتعلقة بالجودة كانت نتيجة لعمليات وليس بسبب لأخطاء فردية. ولاحظ أنه بمجرد أن تبدأ المنظمة في تنفيذ إدارة الجودة

الشاملة، تحول تركيزها من تحديد الأخطاء إلى مراجعة وتحسين العمليات التي تؤدي إلى تعطيل دائم لظهور مثل هذه الأخطاء. وللقيام بذلك توصل ديمينج إلى نموذج إداري يتكون من مجموعة من المبادئ الـ 14 وهي: 1. ثبات الهدف نحو التحسين 2. تبني الفلسفة الجديدة 3. التوقف عن الاعتماد على عمليات التفتيش 4. استخدام موردًا واحدًا لأي عنصر واحد 5. التحسين المستمر 6. التدريب أثناء العمل 7. معهد القيادة 8. القضاء على الخوف 9. كسر الحواجز بين الأقسام 10. إزالة الشعارات والوعظ والأهداف 11. إلغاء الأهداف الرقمية 12. إزالة العوائق التي تحول دون فخر الموظفين بعملهم 13. التعليم المستمر والتطوير الذاتي 14. جعل التحول مهمة الجميع.

كما حدد (Deming, 1982) سبع عادات تعيق أداء المنظمة، وتمنعها من تحقيق أهداف الجودة. والعادات السبع هي: - عدم ثبات الغرض، والتركيز المفرط على الأرباح قصيرة الأجل، وتقييمات الأداء التي لها تأثير مدمر على الموظفين، والتنقل بين الوظائف من قبل الإدارة العليا، وقيادة المنظمة باستخدام البيانات والأرقام المرئية، والنفقات الكبيرة على الأغذية الطبية وتكاليف المسؤولية المفرطة. وأدعى أن اعتماد الـ 14 نقطة من شأنه أن يساعد في علاج الأمراض السبعة الفتاكة. كما اقترح "ديمينج" نظامًا قائمًا على المعرفة ويتكون من أربع نقاط؛ نظام التقدير، الذي يعزز فهم طريقة عمل الأنظمة والعمليات في الشركة؛ معرفة الاختلاف، التي تخلق تقديرًا للاختلافات الموجودة وأسبابها، نظرية المعرفة، التي تؤكد على الجوانب التي يجب معرفتها، ومعرفة علم النفس، التي تقود دعم وفهم الطبيعة البشرية من خلال الدراسة وفهم السلوك.

يمكن لشركة خدمات البترول البحرية "PMS" تحسين أدائها التشغيلي، ومواجهة المخاطر والأزمات إذا اعتمدت المبادئ الـ 14 السالف ذكرها نقطة اقترحها "ديمينج". ويوفر نموذج "ديمينج" فرصًا لمزيد من التطوير وإدارة أبعاد الجودة بشكل فعال.

إن تحديد التحديات التي تواجه تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في شركة خدمات البترول البحرية "PMS" هو أمر ضروري لتحسين أدائها التشغيلي والحد من المخاطر والأزمات. فقد وفر "ديمينج" المبادئ حول ما يجب أن تتجنبه الشركة؛ لتكون قادرة على تحقيق أداء أعلى يحميها من المخاطر والأزمات.

ويحاول هذا البحث تطوير أداة مسح تستند إلى بعض النقاط التي اقترحها "ديمينج" من أجل الحصول على ردود تم استخدامها لاستخلاص استنتاجات ذات صلة بشأن إدارة الجودة الشاملة في مجال صناعة المواد البترولية.

النظرية الثانية التي اعتمدت عليها هذه الدراسة هي نظرية الرؤية القائمة على الموارد، فتستخدم الشركات نهج الرؤية القائمة على الموارد المتاحة؛ لتمكينها من تحقيق ميزة تنافسية بناء على مواردها الاستراتيجية. هذه الموارد الاستراتيجية هي الركيزة التي يتم من خلالها تطوير قدرات الشركة مما يؤدي إلى أداء عال يحميها من المخاطر والأزمات، وذلك خلال فترة زمنية طويلة. من خلال استخدام هذا النهج يمكن للمنظمة تقييم الميزة التنافسية داخل المؤسسة بدلا من تقييم الميزة التنافسية الخارجية (Barney, 1991).

تقترح النظرية أن قدرات الشركة هي مساهم حاسم في الأداء التنافسي للمؤسسة (Tippins & Sohi, 2003). والمقصود بالقدرات هنا هو قدرات المنظمة على تخصيص الموارد، لا سيما في شكل مزيج من الموارد؛ لتحقيق النتيجة المرجوة (Amit & Schoemaker, 1993).

ويمكن القول بضرورة تركيز الشركات على كفاءاتها الأساسية لتتفوق على المنافسين، وتنقل من آثار المخاطر والأزمات من خلال إنشاء منتجات يصعب نسخها. وبالتالي، فإن نهج الرؤية القائمة على الموارد هو مفهوم إداري حيوي يستخدم نهج الداخل إلى الخارج في تطوير استراتيجية ناجحة (Connor, 2002).

ويصف "جرانت" (Grant, 2010) التسلسل الهرمي لإمكانيات الشركات، حيث يتم دمج الإمكانيات المتخصصة في إمكانات وظيفية أوسع مثل التصنيع وتكنولوجيا المعلومات وقدرات التسويق، ومن ثم تشكل القدرات الوظيفية قدرات متعددة الوظائف مثل: تطوير المنتجات الجديدة ودعم قدرة العملاء. أيضا، من خلال اكتساب القدرة التنافسية، توجد موارد الشركات في شركة، وبالتالي يتم بناء الميزة التنافسية للشركة باستخدام موارد ذات قيمة مضافة والتي تعد مدخلات أساسية في إنتاج وتوزيع الخدمات والمنتجات في المنظمة (Barney, 1991).

ومن الجدير بالذكر أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر على ممارسات العاملين داخل المنظمة، مثل: تدريب وتطوير الموظفين، وتعزيز العلاقات مع العملاء، وتشجيع التواصل الفعال في المؤسسة.

يمكن لإدارة الجودة الشاملة المساهمة في تحسين الأداء والحد من المخاطر والأزمات من خلال تعزيز تطوير الأصول بشكل محدد، الأمر الذي يؤدي إلى علاقات اجتماعية متشابكة، والتي تدعم ثقافة وتاريخ المنظمة والتي يمكن أن تولد المعرفة، وكل هذه الميزات تتماشى مع الظروف، والتي يمكن تحقيقها من خلال نهج الرؤية القائمة على الموارد، بالإضافة إلى أن ذلك النهج يوفر منافسة مستدامة (Barney, 1991).

يمكن لإدارة الجودة الشاملة تسهيل بدء إجراءات وعادات جديدة تشجع على تعلم العملية مما يؤدي إلى تعاظم الخبرة داخل الشركة. وبالتالي ، فإن إدارة الجودة الشاملة تساعد في توليد ثروة من الكفاءات في المنظمة وتعزيز الفعالية والكفاءة في القيام بالأنشطة المختلفة في المنظمة. وتؤدي الأنشطة فيما بعد إلى القدرة التنافسية التي تؤدي إلى أداء عال في المؤسسة يحميها من المخاطر والأزمات. وهو ما يتفق مع الهدف من إجراء هذه الدراسة في مدى مساهمة بعض ممارسات إدارة الجودة الشاملة لإنشاء كفاءات أساسية في مراكز إدارة الجودة الشاملة في كينيا وتمكينها من تحسين أدائها وحمايتها من المخاطر والأزمات.

ومن ناحية أخرى يوفر نموذج إدارة الجودة الأوروبية إطارا يحدد ويظهر للمؤسسة مستوى تفوقها الحالي والتحسينات اللازمة للوصول إلى أعلى أداء، ويضمن النموذج دمج أصحاب المصلحة واحتياجاتهم في قرارات العمل التي يجب أن تعكس الأهداف التنظيمية، ويعد هذا النموذج هو مرجع مشترك لأنه يوفر أدوات لتحسين الأداء المستخدمة للحفاظ على الأعمال التجارية وجعلها ناجحة ومستدامة. ويتم إعادة تقييم النموذج في كثير من الأحيان لدمج مفاهيم وأيديولوجيات ومناهج جديدة للتعلم. ويشمل النموذج على ثلاثة مكونات، وثمانية قيم أساسية تسهل الأداء المستدام، وتسعة معايير موزعة على خمسة عوامل تمكين (النتائج، والمنهج، والنشر، والتقييم، وإعادة التقييم) فيما يطلق عليه منهج (RADAR).

وتعد القيم الأساسية بمثابة المبادئ الأساسية للإدارة التي تضمن الأداء المستدام وتشمل؛ إضافة قيمة العملاء، والتنمية المستدامة، وتطوير قدرات المنظمة، وتشجيع الابتكار والإبداع، والتقدم مع الرؤية والإلهام والنزاهة، والإدارة النشطة، وتشجيع مواهب الأفراد، والحفاظ على النتائج المرجوة. وتنقسم المعايير إلى خمسة "عوامل تمكين" (الأشخاص؛ الشراكة؛ الإستراتيجية؛ القيادة والموارد؛ والخدمات والمنتجات والعمليات) وأربعة "نتائج" (الأشخاص والمجتمع والعملاء ونتائج الأعمال).

إن منهج (RADAR)، هو عبارة عن دورة تطوير مستمرة تستخدمها المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وقد تم الحصول عليها في البداية من دورة قانون فحص الخطة (PDCA)، وتشمل النتائج التي تهدف كجزء من الاستراتيجية، والمنهج لضمان تحقيق النتيجة المطلوبة، وتطبيق النهج بشكل منهجي، وتقييم وإعادة تقييم النهج الذي يعتمد على تقييم النتائج وتحليلها والتعلم المستمر.

كما طبقت الدراسة نموذج إدارة الجودة الشاملة، والذي يسمح بقياس الأداء التشغيلي للمؤسسة على أساس كل معيار من معاييرها. وهم الأشخاص؛ الشراكة؛ الاستراتيجية؛ القيادة والموارد؛ والخدمات والمنتجات والعمليات؛ المجتمع؛ العملاء؛ ونتائج الأعمال. وقد حددت هذه الدراسة بعض المعايير ودرست تأثيرها على الأداء التشغيلي وحماية الشركة من المخاطر والأزمات، وسعت بعض بنود الاستبيان إلى الحصول على ردود حول كيفية تطبيق هذه المعايير في الشركة وتأثيرها على الأداء التشغيلي للشركة والحد من المخاطر والأزمات.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

يعد مسح الأدبيات السابقة من الأمور المهمة، حتى يقف الباحث على أهمية دراسته والهدف منها وكذلك الفجوة البحثية، والتي لم تتطرق إليها الدراسات السابقة، ويجب الإشارة إلى اهتمام الدراسات الأجنبية بتناول موضوع دور إدارة الجودة الشاملة في مشروعات الخدمات البترولية، تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين، ويرجع مبرر الفصل بينهما إلى اختلاف البيئة التي تمثلها الحدود المكانية للدراسات لكل محور من المحورين، سواء كانت بيئة عمل أو بيئة مناخية، أو بيئة تعليمية للباحث، وغيرها من المتغيرات التي تؤثر على نتائج وتوصيات الدراسات السابقة، وفيما يلي عرض موجز لكل محور من المحورين السابق ذكرهما:

1/2 الدراسات السابقة

1/1/2 الدراسات الأجنبية التي تناولت إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات البترولية

1- دراسة (Khalifa, and Elaine, 2000)، بعنوان (تطوير إدارة الجودة الشاملة في قطر):

The development of TQM in Qatar

هدفت الدراسة إلى تقييم التقدير والمعرفة، وتطوير، والأساس المنطقي لتنفيذ إيزو 9000 (ISO 9000) وإدارة الجودة الشاملة، وفهم وممارسة المهام ذات الصلة بإدارة الجودة الشاملة. تم استخدام مسح البحث الوصفي والاستبيانات لجمع البيانات الأولية. توصلت الدراسة إلى أن معرفة إدارة الجودة الشاملة كانت منخفضة للغاية ولم تكن عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة الرئيسية مفهومة جيداً أو فهم أثر ممارستها على العمل.

2- دراسة (Marek, 2005)، بعنوان (تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاعين العام والخاص في

بولندا):

The implementation of the Total Quality Management in Poland

هدفت الدراسة إلى بيان النماذج المختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاعين العام والخاص في بولندا، وتحديد أثر جائزة بولندا للجودة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأظهرت نتائج الدراسة أن معظم الشركات البولندية تطبق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في ظل النتائج الإيجابية المترتبة على تطبيقها، وخصوصاً نموذج الأيزو 9001، كما أشارت الدراسة إلى أنه كان لجائزة بولندا للجودة الدور الإيجابي في تشجيع الشركات البولندية على تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

3- دراسة (Mellat et al, 2007)، بعنوان (إدارة الجودة في الصناعة النفطية في إيران):

An empirical study of quality management practices in the petroleum industry in iran

هدفت الدراسة إلى بيان تقييم تطبيقات إدارة الجودة في الصناعة النفطية في إيران، حيث شملت القائمين على الصناعة النفطية (مديري المشروعات)، اعتمدت الدراسة على عينة مكونة من 31 مستشارا ومدير مشروع في مختلف الشركات التي تعمل في مجال الصناعات النفطية في إيران. واعتمدت على الاستبيان في تطويرها على معايير مالكولم بالدريج للجودة (MBNQA)، التي تضم المبادئ لإدارة الجودة. وتوصلت الدراسة إلى أن تبني معايير إدارة الجودة الشاملة كان لها الأثر الإيجابي على أداء المنظمة، كما أن نتائج تحليل الارتباط أشارت إلى أن أكبر دعامة لإدارة الجودة هي القيادة الرشيدة لتنفيذ إدارة الجودة والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بنتائج الجودة الداخلية، بينما رضا العميل وجودة الموارد ليست لها ارتباط مع نتائج الجودة الخارجية (أداء الأعمال).

4- دراسة (Kungu, 2010)، بعنوان (تنفيذ نظام إدارة الجودة ISO 9001: 2008 في شركة كينيا المحدودة):

Implementation of ISO 9001:2008 QMS at Total Kenya Limited

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على اعتماد ISO 9001:2008 في توتال كينيا المحدودة وتأسيس ممارسات الجودة في الشركة. اعتمدت الدراسة على دراسة الحالة وتحليل المحتوى. وتوصلت الدراسة إلى أن الوعي بنظام إدارة الجودة آيزو 9001:2008 (ISO 9001:2008) كان مرتفعا جدا وكان نظام إدارة الجودة يحقق جودة المنتج والخدمة التي تلبي متطلبات العملاء.

5- دراسة (Munyao, 2014)، بعنوان (تأثير إدارة جودة الخدمة على الأداء التشغيلي لشركات

توزيع النفط في كينيا):

Effect of service quality management on operational performance of petroleum distributing firms in Kenya

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة في شركات توزيع البترول في كينيا، والتحديات التي تواجهها وتأثير هذه الممارسات على الأداء التشغيلي للشركات، مسح وصفي يغطي (32) شركة، تم جمع الشركات والبيانات باستخدام الاستبيانات. توصلت الدراسة إلى الافتقار الشديد إلى القيادة الحكيمة ودعم الإدارة العليا باعتباره أكبر التحديات في ممارسات إدارة جودة الخدمة.

6- دراسة (Wambugu, 2015)، بعنوان (إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي لشركة CGIL):

TQM and operational performance of CGIL

هدفت الدراسة إلى تحديد ممارسات إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد عليها الشركة وتأثيرها على الأداء التشغيلي. كما هدفت إلى تحديد الثغرات في التنفيذ الفعال لإدارة الجودة الشاملة. تم جمع مسح وبيانات البحث الوصفي باستخدام الاستبيانات بينما تم الحصول على البيانات الثانوية من مركز موارد الشركة. وتوصلت الدراسة إلى أن التركيز كان على العملاء ودعم الإدارة العليا والتخطيط الاستراتيجي للجودة من أفضل الممارسات المعتمدة في الصناعة وكان هناك ارتباط إيجابي قوي بين التركيز على العملاء ومشاركة الموظفين ونهج العملية للأداء التشغيلي

7- دراسة (Sulaksono et al, 2017)، بعنوان (تحليل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة على الأداء

التنافسي لصناعة النفط والغاز):

Analysis of TQM implementation on competitive performance of oil and gas industry

هدفت الدراسة إلى تحديد الصلة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنافسي في صناعة النفط والغاز في إندونيسيا، تم استخدام مسح البحث الوصفي والاستبيانات لجمع البيانات الأولية، وتوصلت النتائج إلى وجود رابط أساسي بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنافسي، على الرغم من عدم إثبات أن جميع مكونات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير على الأداء التنافسي.

8- دراسة (Aletaiby, Kulatunga, and Pathirage, 2017)، بعنوان (عوامل النجاح

الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة وأداء الموظفين في صناعة النفط العراقية):

Key success factors of TQM and employees performance in Iraqi oil industry

هدفت الدراسة إلى إنشاء إطار مفاهيمي لأداء أفضل من قبل العاملين في صناعة النفط في العراق من خلال تبني العوامل التي تضمن نجاح إدارة الجودة الشاملة، تستخدم مراجعة الأدبيات واسعة النطاق على الأدب الحالي ن إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى اقترح استخدام تسعة عوامل لضمان نجاح إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على أداء الموظفين.

9- دراسة (Al-Damen, 2017)، بعنوان (تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التشغيلي. حالة شركة النفط الأردنية للبترول):

The effect of TQM on operational performance. Case of Jordan Oil Petroleum Company

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء في شركة النفط الأردنية، اعتمدت الدراسة على البحث الوصفي والبيانات الأولية التي تم جمعها باستخدام الاستبيانات. وتوصلت الدراسة إلى تؤثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات بشكل إيجابي.

10- دراسة (Maleki and Pathirage, 2017)، بعنوان (الحاجة إلى ثقافة موجهة نحو الجودة في مشاريع النفط والغاز الإيرانية: مراجعة نقدية):

The need for quality-oriented culture in Iran's oil and gas projects: a critical review

هدفت الدراسة إلى مراجعة الأدبيات حول أهمية ثقافة الجودة في مشاريع النفط والغاز الإيرانية، وتحديد العوامل التي تؤثر على تطوير هذه الثقافة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم مراجعة الأدبيات حول ثقافة الجودة في مشاريع النفط والغاز، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى أن ثقافة الجودة دوراً مهماً في تحسين أداء مشاريع النفط والغاز الإيرانية، وذلك من خلال تحسين جودة المنتجات والخدمات، ورفع مستوى رضا العملاء، وتحسين الكفاءة التشغيلية. واوصت بضرورة إشراك جميع العاملين في عملية تطوير ثقافة الجودة.

11- دراسة (Omar, 2017)، بعنوان (تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الكفاءة التشغيلية لمستودعات الحاويات في مقاطعة مومباسا):

Effect of TQM practices on operational efficiency of container depots in Mombasa County

هدفت الدراسة إلى تأثير الثقافة الموجهة نحو الجودة في مشاريع النفط والغاز في العراق. واعتمدت الدراسة على تحليل المحتوى النوعي بناء على البيانات الثانوية، وتوصلت دراسة إلى ضرورة وجود مديري المشاريع لتعزيز ثقافة موجهة نحو الجودة في مشاريع النفط والغاز في إيران.

12- دراسة (Nyamari, 2017)، بعنوان (تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التشغيلي للمصارف التجارية في مقاطعة مومباسا):

Effect of TQM practices on operational performance of commercial banks in Mombasa County

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة الجودة الشاملة على الكفاءة التشغيلية للبنوك في مقاطعة مومباسا، واعتمدت الدراسة على تصميم المسح الوصفي المقطعي، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع ممارسات إدارة الجودة الشاملة الخمسة علاقة كبيرة بالأداء التشغيلي.

2/1/2 الدراسات العربية التي تناولت إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات البترولية

في إطار مسح الدراسات العربية، تم التوصل إلى الدراسات التالية:-

1- دراسة صلاح الدين محمد عبد الله حسيب، (٢٠٠٦)، بعنوان (أثر إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي السوداني):

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق معايير نظم إدارة الجودة الشاملة (ISO 9000) على المصانع التي حازت على شهادة المطابقة من الجوانب الآتية (الممارسات الإدارية، أداء العمليات، الأسباب التي أدت لتطبيقها، والصعوبات التي واجهت التطبيق، ومدى تخطر المصانع لها. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

1- عدم وجود دعم حكومي وتسهيلات ائتمانية من المصارف للمؤسسات الحاصلة على شهادة المطابقة

2- إن تطبيق معايير الأيزو وقد أحدثت تغييراً ثقافياً إيجابياً في المصانع، حيث سادت روح النظام وتوفرت التعليمات الصحية للعاملين، وكذا الشاملة وغيرها.

3- قد توفر للمصانع نظام إدارة يمكن قياس الجودة عليه والوقاية من حالات عدم المطابقة

4- ارتفاع حجم المبيعات وانخفاض معدل الفاقد وتوثيق نظام الجودة والعمليات.

2- دراسة محفوظ حمدون الصواف، وماجد محمد صالح (٢٠١٠)، بعنوان (إدارة الجودة الشاملة كأداة لتقليل المخاطر دراسة ميدانية في معمل النسيج الحكومي الموصل):

هدفت الدراسة إلى تناول واقع إدارة الجودة الشاملة في معمل النسيج الحكومي، الموصل ومدى توافر مستلزمات التطبيق السليم والناجح ومن ثم التعرف على المخاطر التي تواجهها إدارة المعمل نتيجة زيادة الهدر بأنواعه المختلفة وتناول العلاقة بينهما بالدراسة والتحليل باستخدام علاقات الارتباط والتأثير باتجاه إرساء القواعد والأسس العلمية للتطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة في المعمل قيد الدراسة بما

يمكن مواجهة المخاطر التي تواجهها نتيجة زيادة مواطن الدر نظراً لاشتداد المنافسة والتغيرات المتزايدة فقد وصلت الدراسة بالآتي:- السعي الجاد نحو تطبيق مستلزمات إدارة الجودة الشاملة باعتبارها وسائل ناجحة لتحقيق الحرية من المنظمات أعلى درجات الجودة وبأقل التكاليف ودون مخاطر داخلية تذكر كالهدر وبكافة أنواعه إذ من تطبيقه السليم حققت اليابان المعيب الصغرى، وبالتأكيد على مشاركة كافة العاملين في تحقيق الجودة المطلوب من خلال منهما المشاركة الفعلية بالمنافسات الجارية حول الجودة والتطبيق الميدان لأفكارهم وآرائهم العلمية والعملية المبدعة.

3- دراسة بابكر (2012)، بعنوان: (أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء قطاع الصناعات الغذائية السودانية دراسة حالة مجموعة شركات معاوية البرير، دكتوراه، جامعة النيلين):

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء قطاع الصناعات الغذائية السودانية بالتطبيق على مجموعة شركات معاوية البرير للصناعات الغذائية، والتعرف على المعوقات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة بالمجموعة وقد تمثلت مشكلة الدراسة في تحديات المواءمة بين الجودة والتكلفة وكذلك كيفية زيادة قناعة الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ونشر ثقافتها بالمجموعة وكذلك إزالة كافة المعوقات التي تعيق إدارة الجودة الشاملة في كافة المراحل اختبرت الدراسة. العديد من الفرضيات أهمها: هنالك عالقة ذات دلالة إحصائية بين قناعة الإدارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة وكفاءة الأداء بمجموعة الشركات موضوع الدراسة، كذلك وجود عالقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة العاملين بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات بمجموعة شركات معاوية البرير للصناعات الغذائية توصل البحث إلى العديد من النتائج من أهمها أن هنالك ارتباط طردي وسيط بين قناعة الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء في المجتمع موضع الدراسة، كما أن هنالك عالقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة العاملين وتطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء بمجموعة شركات معاوية البرير.

4- دراسة الغامدي، خالد بن علي، والغامدي، محمد بن عبد الله (2015)، بعنوان: (تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات البترولية: دراسة تطبيقية على شركة وطنية في المملكة العربية السعودية):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة وطنية في المملكة العربية السعودية، وتحديد العوامل التي أدت إلى نجاح تطبيقها، واقتراح آليات للاستفادة من نتائج الدراسة في تحسين أداء الشركات العاملة في قطاع الخدمات البترولية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على عينة من العاملين في الشركة المدروسة. ومن ثم بتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. توصلت الدراسة إلى أن

الشركة محل الدراسة قد حققت تقدماً ملحوظاً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث أظهرت نتائج الاستبيان أن 80% من العاملين في الشركة يعتقدون أن الشركة تطبق إدارة الجودة الشاملة بشكل جيد، كما أن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تلعب دوراً مهماً في تحسين أداء الشركات العاملة في قطاع الخدمات البترولية. كما أكدت الدراسة على أهمية تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة بما يتناسب مع احتياجات قطاع الخدمات البترولية في المملكة العربية السعودية، وكذلك بأهمية إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي والتشغيلي للشركات العاملة في قطاع الخدمات البترولية في المملكة العربية السعودية.

5- دراسة بوخلوة باديس (2016)، بعنوان: (أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية - دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك، قسم التكرير - رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوناطراك - قسم التكرير على جودة المنتجات النفطية وكذلك تقييم مدى تبنيها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستوى جودة المنتجات النفطية فيها، بالإضافة للتعرف 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 تلك الأهداف تبنت الدراسة فرضية رئيسية تمثلت في وجود أثر ضعيف لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، التزام الإدارة العليا التخطيط الاستراتيجي، أنماط القيادة الإدارية، التحسين المستمر وثقافة الجودة (على جودة المنتجات التغطية في المؤسسة موضوع الدراسة. وقد اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (٢٥٩) مفردة وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات حيث تم التوصل إلى عدد من النتائج من أهمها: أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة موضوع الدراسة مجتمعة كانت متوسطة بنسبة ٤,٦٢% 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 مجتمعة ومنفردة على جودة المنتجات النفطية، وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزيز إلى التحصيل العلمي والموقع الوظيفي.

6- دراسة أبو خضرة وآخرون (2016)، بعنوان: (إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات البترولية: دراسة تطبيقية على شركة وطنية في الإمارات العربية المتحدة):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة وطنية في الإمارات العربية المتحدة، وتحديد العوامل التي أدت إلى نجاح تطبيقها، واقتراح آليات للاستفادة من نتائج الدراسة في تحسين أداء الشركات العاملة في قطاع الخدمات البترولية. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، حيث جمعو البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على عينة من العاملين في الشركة المدروسة. كما قاموا بتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج الرئيسية، من أهمها: أن الشركة المدروسة تقدمًا ملحوظًا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث أظهرت نتائج الاستبيان أن 80% من العاملين في الشركة يعتقدون أن الشركة تطبق إدارة الجودة الشاملة بشكل جيد، كما أن إدارة الجودة الشاملة أدت إلى تحقيق العديد من النتائج الإيجابية في الشركة المدروسة، من أهمها: تحسين جودة المنتجات والخدمات، ورفع مستوى رضا العملاء، وتحسين الكفاءة التشغيلية، تعزيز القدرة التنافسية للشركة، كما ساهمت إدارة الجودة الشاملة في خلق بيئة محفزة للعاملين، حيث أظهرت نتائج الاستبيان أن 90% من العاملين في الشركة يشعرون بالرضا عن العمل في الشركة، وأشارت الدراسة إلى أنه من أهم العوامل التي أدت إلى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة المدروسة هو دعم الإدارة العليا، والالتزام من قبل العاملين في الشركة بمبادئ وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة، وكذلك توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وأوصت الدراسة بضرورة دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتوفير الموارد المالية والبشرية اللازمة، وكذلك تدريب العاملين على مبادئ وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة، وتطوير نظم القياس والتقييم لقياس الأثر المالي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

7- دراسة سامان توفيق حمة درويش (٢٠١٧)، بعنوان: (دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمؤسسات الاجتماعية- دراسة حالة المؤسسات الاجتماعية ف محافظة السليمانية بإقليم كردستان/العراق - دكتوراه منشورة، جامعة النيلين):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أشكال وأنماط معايير الجودة الشاملة وممارسة إدارة وإبراز دور تطبيق معايير الجودة الشاملة المؤسسات الاجتماعية في محافظة السليمانية في تحسين الأداء بالمؤسسات موضوع الدراسة بالإضافة إلى التعرف على مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة بتلك المؤسسات وقد تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمؤسسات الاجتماعية في محافظة السليمانية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الدراس المنهج الوصفي التحليل ودراسة

الحالة وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة توصلت الدراسة لعدة نتائج منها : أن المؤسسات موضوع الدراسة تطبيق معايير الجودة الشاملة بصورة متوسطة كما أن هنالك اهتمام إلى حد ما بتحسين الأداء في المؤسسات الاجتماعية بمحافظه السليمانية ولكن مازالت تلك المؤسسات تفتقد إلى الوصول إلى الإيجابية في بعض عناصر تحسين الأداء فيها وهنالك مستويات رضا مرتفعة للمستفيدين من خدمات المؤسسات الاجتماعية على تلك النتائج قدمت الدراسة عدة توصيات في المؤسسات موضوع الدراسة. كما أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسات الاجتماعية بالسليمانية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بصورة أكبر وكذلك الاهتمام برضا المستفيدين من خلال الاهتمام بالشكاوى المقدمة من قبلهم.

8- دراسة ابراهيم وآخرون (٢٠١٧)، بعنوان: (أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في قطاع الخدمات البترولية: دراسة تطبيقية على شركات وطنية في مصر):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في شركات وطنية في مصر، وتحديد العوامل التي تؤثر على هذا الأثر، واقتراح آليات للاستفادة من نتائج الدراسة في تحسين أداء الشركات العاملة في قطاع الخدمات البترولية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث جمعوا البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على عينة من العاملين في الشركات المدروسة. كما قاموا بتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة حقق العديد من النتائج الإيجابية في الشركات المدروسة، تمثلت في: تحسين جودة المنتجات والخدمات ورفع مستوى رضا العملاء، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز القدرة التنافسية للشركة. كما أظهرت نتائج الدراسة أن الشركات التي طبقت إدارة الجودة الشاملة حققت أداءً مالياً أفضل من الشركات التي لم تطبقها. وأوصت الدراسة بضرورة التنسيق بين الجهات الحكومية والشركات العاملة في قطاع الخدمات البترولية لوضع خطط وبرامج مشتركة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

9- دراسة صالح (2003)، بعنوان: (تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة "دراسة مقارنة"):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة في الأردن، من وجهة نظر الإدارة العليا، والتعرف فيما إذا كانت هناك فروقات بين الشركات الصناعية العاملة في المنطقة الصناعية في مستوى تطبيق هذا النظام. اعتمد الباحث على العينة العشوائية الطبقية التناسبية، حيث استخدم معيار عدد العاملين لغايات توزيع عينة الدراسة التي بلغ حجمها (80) فردا من مجتمع الدراسة الذي بلغ (283) شركة ومؤسسة صناعية. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: جميع الشركات الصناعية العامة تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بجميع عناصره، حيث كان عنصر إقناع الإدارة العليا أكثر تطبيقاً، وعناصر التدريب والتعليم المستمر ومشاركة العاملين، وكان عنصر فرق

العمل أقلها تطبيقاً، كما أن الشركات التي تمارس النشاط التصديري تطبق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة أعلى من تطبيق الشركات الصناعية غير المصدرة. وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع الشركات الصناعية على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بجميع عناصره، وكذلك ضرورة تقديم الدعم الفني والتدريبي للشركات الصناعية في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

10- دراسة الشركة السعودية للخدمات البترولية (2023)، بعنوان: (تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات البترولية: دراسة حالة):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات البترولية، وتحديد العوامل التي أدت إلى نجاح تطبيقها، واقتراح آليات للاستفادة من نتائج الدراسة في تحسين أداء الشركات العاملة في هذا القطاع. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على عينة من العاملين في الشركات العاملة في قطاع الخدمات البترولية في المملكة العربية السعودية. كما قامت الدراسة بتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: شهد تطبيق الجودة الشاملة في قطاع الخدمات البترولية تطوراً ملحوظاً في الآونة الأخيرة، وقد أدى تطبيقها إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات، كما ساهمت في تحقيق الكفاءة التشغيلية، وتعزيز القدرة على المنافسة للشركات السعودية، واعزت نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى استخدام الشركات السعودية أدوات وتقنيات حديثة لإدارة الجودة الشاملة المناسبة لكل شركة. وأوصت الدراسة بتطبيق الجودة الشاملة في كافة الشركات العاملة بقطاع الخدمات البترولية، مع ضرورة تدريب العاملين على مبادئ وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

3/1/2 الفجوة البحثية

على الرغم من أن الدراسات السابقة تناولت الروابط بين إدارة الجودة الشاملة والأداء وإدارة المخاطر وتوصلوا إلى نتائج مختلفة. منها: نجاح استخدام أدوات الإنتاج المختلفة، ويتضمن ذلك مناقشة موضوعات مثل: الأداء المبتكر والأداء المالي والأداء التشغيلي؛ حيث يؤدي الأداء التشغيلي إلى علاقات إيجابية ومستقرة، إلا أنه هناك أنواع أخرى من تلك الأدوات تظهر نتائج مختلفة كإدارة الجودة الشاملة. فمن ناحية، تحقق إدارة الجودة الشاملة تعزيز الأداء التشغيلي، كما تشكل المبدأ الأساسي لنجاح المنظمات في بيئة تنافسية. ومع استخدام الشركات المختلفة لإدارة الجودة الشاملة كمنهج وأداة لزيادة حصيلة أعمالها لضمان الميزة التنافسية. فإن الدراسة الحالية تهدف إلى بيان دور إدارة الجودة الشاملة في الحد من المخاطر والأزمات، خصوصاً في قطاع المشروعات البترولية.

2/2 الإطار النظري

1/2/2 إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات البترول

إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي فلسفة إدارية تركز على تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال إشراك جميع أعضاء المنظمة. تستند TQM إلى مجموعة من المبادئ الأساسية، بما في ذلك: التركيز على العميل، المشاركة المستمرة، والتحسين المستمر. ويمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة، بما في ذلك مؤسسات البترول. يمكن أن تساعد TQM مؤسسات البترول في تحقيق مجموعة متنوعة من الأهداف.

2/2/2 نبذة تاريخية عن إدارة الجودة

يشير بعض الكتاب والباحثين إلى أن مفهوم الجودة قد نشأ وتطور في اليابان، وبالتحديد في بداية العقد الخامس من القرن العشرين، وذلك بعد احتلال اليابان من قبل الولايات المتحدة الأمريكية. في ذلك الوقت، تم تحويل الصناعات الحربية اليابانية إلى صناعات مدنية، مما أدى إلى زيادة الطلب على المنتجات ذات الجودة العالية. وقد كان اليابانيون على إدراك بأن التفوق في جودة منتجاتهم يعد نصراً اقتصادياً على الصناعة الأوروبية والأمريكية، رداً على هيمنتها العسكرية بعد كارثة هيروشيما وناكازاكي. وهكذا بدأت الشركات الأمريكية والأوروبية تفقد حصة من أسواقها العالمية والمحلية لصالح الصناعة اليابانية، التي ركزت اهتمامها الأول والأخير على موضوع الجودة. هناك العديد من العوامل التي ساهمت في نشأة الجودة في اليابان، منها: الظروف الاقتصادية والسياسية التي كانت تمر بها اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، و الوعي الياباني بأهمية الجودة في المنافسة العالمية، التركيز على التحسين المستمر وثقافة الجودة في اليابان.

لقد أسفر تركيز اليابان على الجودة عن نتائج إيجابية عديدة، منها القدرة على المنافسة في الأسواق العالمية، وزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف، إضافة إلى تحسين رضا العملاء. أصبحت الجودة من أهم العوامل التي تحدد نجاح الشركات والمؤسسات في الأسواق العالمية. ولذلك، فإن الاهتمام بموضوع الجودة أصبح ضرورة ملحة لكل الشركات التي ترغب في المنافسة والنجاح.

في الوقت الذي كانت الشركات الأمريكية والأوروبية تركز على العلاقة بين الإنتاجية والتكلفة، كان اليابانيون يركزون على الجودة. وقد أدت هذه الاستراتيجية إلى تفوق المنتجات اليابانية في الأسواق العالمية، وخاصة في صناعة السيارات والإلكترونيات كما أشار إلى ذلك العالم الأمريكي (Skinner 1969,519) في دراسته التصنيع الحلقة المفقودة. في بداية عقد السبعينيات، أدركت الشركات الأمريكية

والأوروبية أن تفوق الجودة اليابانية يمثل خطرًا عليها. لذلك، بدأت هذه الشركات في إبدال استراتيجيتها القديمة إلى استراتيجية إدارة الجودة الشاملة. كان قياس مستوى جودة المنتجات اليابانية بالمليون، بينما كان قياس مستوى جودة المنتجات الأمريكية بالسنت. وهذا مؤشر واضح على تفوق الجودة اليابانية. منطلقين من فكرة مفادها ان السعر هو الهاجس الأول للعميل، حيث ساد هذا الاعتقاد حتى بداية عقد السبعينات حيث تنبعت هذه الشركات إلى الخطر المحدق بها مما حفزها ذلك إلى إبدال استراتيجيتها القديمة (الكلفة- الإنتاجية) إلى استراتيجية إدارة الجودة الشاملة لتوقف زحف المنافسة اليابانية لمنتجاتها وخاصة في صناعة السيارات والإلكترونيات، بعد أن كان قياس مستوى جودة الصناعة اليابانية بالمليون وكان هذا المقياس في الشركات الأمريكية بالمئة. وهذا مؤشر عملي على تفوق جودة الصناعة اليابانية ولعل إدارة الجودة الشاملة كانت هي الإدارة التي مكنت الشركات اليابانية بلوغ هذا المستوى من الجودة العالمية.

ومن نافلة القول بانه كان للعديد من الكتاب والباحثين الأوائل إسهاماتهم واسعة في ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطويرها، قدموا نماذج على وفق وجهة نظر كل منهم كان حصيلة الخبرة في مجال تطبيق الجودة وبالتالي بناء وبروز مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ومن أبرز العلماء (Juran) (Deming) (Grosby)) والى جانب هؤلاء العلماء البارزين برزت مجموعة من المتخصصين كانت لهم إسهاماتهم الواضحة لدفع عملية تطوير مفاهيم وافكار إدارة الجودة الشاملة، ويمكن توضيح اهم الاتجاهات في إدارة الجودة الشاملة لأبرز هؤلاء العلماء في الجدول (2-1) (العاني وآخرون، 2002/ ص 23).

جدول (2-1)

أهم الاتجاهات العلمية في إدارة الجودة الشاملة

رواد إدارة الجودة	تعريف الجودة	الفلسفة العامة	الطريقة	ما اشتهر به	أهم نقاط الاتفاق بين الثلاثة الكبار
ديمينج Deming	احتياجات العميل ومتطلباته أيا كانت.	إن الإنتاجية تتحسن كلما زاد معدل التغيير والتجديد	-استخدام التقنيات الإحصائية لضبط العمليات Statistic al process Control -استخدام بحوث العملاء Customer Research	- الأربعة عشر مبدأ حاكمة للجودة. - النظرة للمنظمة كمنظومة متكاملة. -سلسلة ديمينج للعمليات . - الرقابة الإحصائية	-إدارة الجودة الشاملة هي مسؤولية الإدارة العليا أولاً. -تطبيق الإدارة بالجودة الشاملة يحتاج إلى جهود جميع العاملين ويشمل جميع الأنشطة ويجب أن يتم بأسلوب مفتوح يتسم بتشجيع المشاركة.
جوران Juran	الصلاحية للاستخدام والتوافق مع المواصفات	الإدارة في سبيل تحقيق الجودة تعتمد على إدارة القوى البشرية والنظم.	-تحقيق الكفاءة يتم بإنجاز مشروع تلو المشروع. -التدريب المكثف -دوائر ومجموعات الجودة. -المراقبة الإحصائية للعمليات (SPC)	- الأربعة عشر مبدأ لتحقيق الجودة . -نظرية الأبعاد الثلاثية في تطوير الجودة وتحقيقها .	-تقدم المنشأة لا يتم بمعزل عن مشاركة الموردين وتقدمهم (المورد شريك في إحداث هذا التقدم).
كروسبي Crosby	- التوافق مع متطلبات العملاء.	المنع وليس متابعة الأخطاء.	-مجموعات تطوير الجودة	-الأربعة عشر خطوة لتحقيق الجودة .	

	-عدم حدوث أخطاء . - المنع وليس الإصلاح . -حساب تكاليف عدم التوافق مع متطلبات العملاء .	العمل يتم على اكمل صورة من أول مرة وفي كل مرة وفي الوقت المطلوب	-تعريف تكلفة الجودة بأنها تكلفة عدم التوافق . -تكلفة إحداث التوافق . -أسلوب انعدام الأخطاء ZD . -المنع Prevention . -أنموذج العملية Process Model .	
--	--	---	---	--

وهكذا تطورت واتسعت إدارة الجودة الشاملة لتصبح مدخلاً علمياً يهدف إلى إحداث تغييرات جذرية في ثقافة المنظمة وتغييرها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث القادر على تحقيق مستوى عالي للجودة ومن ثم تحقيق النجاح اعتماداً على تلبية رغبات العميل وطلباته.

3/2/2 أسباب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من المرتكزات الأساسية لنجاح معظم المنظمات التي أخذت ترسخ المفاهيم الأساسية لها، وذلك لما أثبتته تجارب العديد من المنظمات وبشكل خاص في اليابان على وجود علاقة قوية بين ترسيخ فلسفة الجودة الشاملة وبين زيادة أرباحها وإنتاجيتها وتعزيز مركزها التنافسي في الأسواق.

وقد تضافرت العديد من العوامل والتي أدت إلى الاهتمام بالجودة الشاملة وهي (الدرادكة والشبلي،

2002، ص 45:46)

1- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات وما ترتب على ذلك من ضرورة تقديم افضل السلع وباقل الأسعار لكي تستطيع المنظمات أن تثبت نفسها في هذا السوق التنافسي أوجب عليها تطبيق الجودة الشاملة على السلع والخدمات التي تقدمها لعملائها.

2- المنافسة على الصعيد العالمي, حيث أدت العولمة إلى انتقال التنافس من المنافسة المحلية إلى العالمية وهذا الأمر بحد ذاته زاد من مسؤوليات الشركات في تطبيق وتحقيق الجودة الشاملة ووضعها في أولى اهتماماتها.

ازدياد الاتجاه نحو التخصص، بهدف الإبداع في العمل بشكل اكبر من خلال تخصص الأفراد وإدخالهم في دورات تخص جوهر عملهم أدى ذلك إلى تظافر كافة الجهود ذات التخصص الدقيق والعمل بشكل متكامل لتحقيق اعلى درجات الجودة محققة الجودة الشاملة.

تحول بعض الدول النامية إلى دول متطورة مثل كوريا الجنوبية وتايوان وإندونيسيا أدى إلى اهتمام هذه الدول بالجودة الشاملة وتطبيقها في صناعاتها الوطنية للانطلاق إلى العالمية بعد ازدهارها محلياً.

العجز المتواصل في الميزان التجاري الأمريكي كان أحد الأسباب الأساسية لوضع إستراتيجيات أمريكية خاصة لتحسين الجودة لتكون فيما بعد إدارة الجودة الشاملة.

4/2/2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة هي تقنية إدارية، تهدف إلى تحقيق إنجازات بعيدة المدى ومعالم الشركة من خلال تعزيز رضا العملاء. يتطلب نهج الإدارة هذا الوحدة والعمل الجماعي بين جميع الموظفين لتحسين الخدمات والمنتجات والثقافة والعمليات في المؤسسة. لا يوجد تعريف واحد لإدارة الجودة الشاملة ، حيث حاول العديد من العلماء والمؤسسات التوصل إلى تعريفات عملية. يتم تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة الإدارة التنظيمية التي تسمح بتحقيق احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة دون الحاجة إلى المساومة على الأخلاق (Chatered Quality Institute, n.d). تعرف إدارة الجودة الشاملة أحيانا باسم "نهج الإدارة ، الذي يضمن الإنجاز على المدى الطويل من خلال خلق ولاء المستهلك والحفاظ عليه" (American Society for Quality, n.d). توفر إدارة الجودة الشاملة أساسا لاستكمال تطورات الجودة والكفاءة التي تعزز القدرة التنافسية وتزيد من ربحية المؤسسة (Deming, 1986).

نشأت إدارة الجودة الشاملة من حركة الجودة التي دفعت اليابان لتكون قوة قوية في الاقتصاد العالمي. جادل سيرجسكيتر وروبرتس (Sergesketter & Roberts, 1993) بأن فلسفة الجودة اليابانية كانت تركز في البداية كثيرا على المنتج وأدائه ولكنها حولت اهتمامها لاحقا إلى رضا العملاء. كما قدم Youngless "يونغليس" حجة مفادها أن إدارة الجودة الشاملة غرست فلسفة القيام بالعمل بشكل صحيح في المرة الأولى بدلا من الاعتماد على فحص جودة المنتجات والخدمات بعد الانتهاء. تركز عمليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة على تغيير الثقافة التنظيمية وهو أمر مهم وسيستغرق وقتا وتحملا لإكمال

العملية. تستغرق هذه العملية وقتاً لتنفيذها ولا تحدث خلال الليل. قد تستغرق نتائج تنفيذ إدارة الجودة الشاملة سنوات عديدة حتى تصبح واضحة ، وقد يستغرق تنفيذ إدارة الجودة الشاملة ما يصل إلى أكثر من 10 سنوات لتحقيق أهدافها كما اقترح بعض الخبراء. وتعرف إدارة الجودة الشاملة أيضاً بأنها نهج إدارية تنفذها منظمات محددة لتيسير الإنتاجية وتحسين الجودة (Bank, 2000). يصف بارنارد (Barnard, 1999) إدارة الجودة الشاملة بأنها نهج نظام شامل على مستوى المنظمة يعمل رأسياً وأفقياً ، ويشمل جميع الإدارات حتى يمتد ليشمل كلا من الموردين والعملاء.

خلقت إدارة الجودة الشاملة تحولاً في أسلوب الإدارة عن الأساليب التقليدية للتحكم في العمليات الإحصائية، وتركز المنظمات الآن بشكل أكبر على التغيير الثقافي التنظيمي كجانب حيوي للتحكم في العمليات.

أصبح منهج إدارة الجودة الشاملة الآن تكتيكاً للبقاء تتبناه العديد من المؤسسات على المدى الطويل ويتم اعتماده من قبل جميع الموظفين من الإدارة العليا إلى مستويات الإدارة الدنيا لضمان تحقيق الأهداف. ستضمن المؤسسة التي نفذت إدارة الجودة الشاملة بنجاح أن سلعها وخدماتها مناسبة للغرض لضمان الموثوقية والاتساق، وخلق فرصة للمستهلك وتوفير منتج أكثر جودة من منتج المنافس، بغض النظر عن السعر (Harris, McCaffer, & Edum-Fotwe, 2013).

وبالتالي يمكن أن يكون لإدارة الجودة الشاملة تأثير على أي منظمة تعاني من منافسة شديدة وترغب في بناء ميزة تنافسية. يمكن أن يؤدي تنفيذ إدارة الجودة الشاملة خاصة بين شركات تسويق النفط في الشرق الأوسط إلى معايير جودة عالية بشكل عام في تقديم الخدمات، مما سيؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء التشغيلي لصناعة النفط بأكملها.

تقتض إدارة الجودة الشاملة أن الموظفين والإدارة والموردين والموزعين والعملاء، كلها ضرورية في الترويج للمنتجات وجودة الخدمة من خلال الإنتاج والاستهلاك (Waldman, 1994). من المرجح أن تجني المنظمات التي تستخدم إدارة الجودة الشاملة أصحاب المصلحة من فوائد زيادة رضا العملاء الناتج عن التوقعات التي تم تحقيقها. وقد أظهرت الأبحاث أن هناك علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي لمعظم المنظمات. في بيئة الأعمال اليوم، لدينا العديد من المنظمات التي تقدم نفس النوع من المنتجات والخدمات إلى سوق مشتركة، وبالتالي فإن العملاء سوف يميلون إلى اختيار الشركات التي تقدم جودة محسنة.

إدارة الجودة الشاملة مهمة للمؤسسات السياحية لتحسين الجودة في قطاع السياحة ؛ بالإضافة إلى مساعدتهم على تحسين إدارتهم ، وتحقيق تنظيم أكثر فعالية ، وزيادة رضا الموظفين ، وتعزيز الالتزام التنظيمي ، وتشجيع العمل الجماعي بين الموظفين والإدارة ، وزيادة رضا السياح (الشورة،

2021). موضوع الجودة هو جوهر الخطط الاستراتيجية لأي مؤسسة خدمية باعتبارها واحدة من أهم أولويات الكفاءة للوصول إلى أكبر عدد من العملاء. لذا ، فإن الإعداد والترتيب للجودة ليس بالأمر السهل لأنه يتطلب موارد وخبرات وكفاءات في جميع المجالات. وبالمثل ، تكمن مشكلة البحث في كيفية التعامل مع الخدمات لتطبيق عناصر الجودة الشاملة في شركات السياحة المصرية من خلال تحسين عملية الخدمة وتحقيق رضا العملاء (يو وآخرون ، 2020).

منذ بداية الألفية الجديدة، كانت الاضطرابات في قطاع الأعمال هي القاعدة واضطرت العديد من الشركات إلى الإغلاق بسبب الفشل في التكيف مع المنافسة المتزايدة والطبيعة المتغيرة باستمرار لبيئة الأعمال. في كينيا ، اضطرت العديد من الشركات المصنعة للأموال إلى الإغلاق التام أو التحول إلى أسواق جديدة لأنها لم تستطع مواكبة التغيرات البيئية.

ومن الأمثلة على ذلك شركة جابكو كينيا المحدودة التي استحوذت عليها توتال كينيا في عام 2017، وشركات هاشي وإنجين للبترو، التي اضطرت إلى إغلاق أعمالها والتحول إلى أسواق مختلفة. تعمل شركات أومكس في ظل بيئة منظمة للغاية حيث يتم تنظيم الكميات التي تباعها والسعر الذي يتم بيعه به بشكل صارم من قبل الحكومة (Munyao, 2014). تقوم حكومة كينيا بانتظام بمراجعة الحد الأقصى لأسعار المضخات بناء على معايير معينة مثل تكاليف الهبوط وسعر صرف الدولار ويجب على جميع الشركات أومكس اتباع لوائح الأسعار هذه من أجل البقاء في ظروف السوق هذه، يجب على الشركات التنافس فقط على أساس توفير جودة عالية في جميع عروض خدماتها.

من المتوقع أن تكون المنظمات قادرة على تحديد مقدار استعدادها واستعدادها للاستثمار في إدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق بنتائجها المتوقعة. حظيت إدارة الجودة الشاملة باهتمام كبير من العديد من الباحثين، وقد اقترح الكثيرون أن إدارة الجودة الشاملة هي أداة قيمة لتثبيت التعلم وتعزيز المكاسب التنافسية للشركة (Martinez-Costa et al, 2008). هناك الكثير من الدراسات التي تستعرض تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التشغيلي وقد وجد بعض الباحثين نتائج إيجابية (El Shenawy et al, 2007).

لم يجد باحثون آخرون أي تأثير كبير بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي (Powell, 1995). في حين وجدت بعض الدراسات تأثيرا سلبيا (Davis, 1997). في دراستهم حول تنفيذ إدارة الجودة الشاملة على أداء صناعة النفط والغاز ، وجد سولاكسونو وويبوو وفيري (Sulaksono, Wibowo, and Febri, 2017) أن القيادة والتعاون لهما علاقة ذات صلة وإيجابية بالأداء التنافسي مما يشير إلى استخدام إدارة الجودة الشاملة كمعيار للأداء التنافسي للشركة. وتضيقت دراستهم فقط على الأداء التنافسي ويبدو أنها تضيق على القيادة متجاهلة دور الأعضاء الآخرين في المنظمة.

ركز العتيبي وآخرون (Aletaiby et al, 2017) دراستهم على عوامل النجاح الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة في صناعة النفط العراقية وتمكنوا من تحديد اهتمام العملاء والتقدم المستمر والتطوير والتدريب والثقافة الموجهة نحو الجودة وإدارة العمليات والتواصل والتمكين والمشاركة من الإدارة العليا كمعوامل رئيسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة التي توجه رضا الموظفين وتحسين مناخ العمل. في دراستهم، لم يتمكنوا من ربط عوامل النجاح هذه والأداء التشغيلي. محليا، أجرى (Omar, 2017) دراسة حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة حول الكفاءة التشغيلية لمستودعات الحاويات في مقاطعة مومباسا وخلص إلى أن إدارة الجودة الشاملة ساعدت مستودعات الحاويات على اكتساب ميزة تنافسية وعملت كمؤشر لتعزيز العملية التنظيمية في هذا القطاع. وقدم توصية بإجراء أبحاث مماثلة في قطاعات أخرى لمعرفة ما إذا كانت النتائج تعكس طبيعتها. في دراسته حول تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التشغيلي لشركات توزيع البترول في كينيا، (Munyao, 2014) تبين أنه عندما تعطي الإدارة الأولوية للجودة، فإنها ملتزمة بتحسين الجودة من خلال توفير الموارد والاستثمار في رأس المال البشري والتمويل.

5/2/2 أهمية إدارة الجودة الشاملة.

استخدمت كلمة الجودة في صور مختلفة من أجل التعبير عن وجهات نظر وآراء متباينة، إذ اختلف الكثيرون حول وضع تعريف واضح ومحدد لها، فمثلاً تعبر كلمة الجودة للعميل عن قيمة السلعة أو إيفاءها لمتطلباتها أو حتى سعرها، ومن وجهة نظر المنتج فإنها تعني المطابقة بين المنتج والمواصفات المحددة مسبقاً (Oakland, J.,1995, 88)

أما الجودة من وجهة نظر وفلسفة إدارة الجودة الشاملة فإنها تعني تقديم سلعة أو خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالصورة التي تتفق وتوقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم من خلال مقاييس موضوعية مسبقاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التمييز فيها.

وفي ضوء ما تقدم فإن إدارة الجودة الشاملة تعني ما يلي:

- 1- معيار مناسب للتمييز والكمال يستوجب تحقيقه وقياسه.
- 2- تقديم المنظمة أفضل ما لديها لعملائها من أجل كسب رضاهم.
- 3- الاهتمام بكافة الجوانب وبالتفاصيل على حد السواء بهدف الوصول إلى الكمال فلا مجال للصدف والتخمين.
- 4- الجودة ليست إرضاء العميل فحسب بل إدخال السعادة إلى نفسه.

5- للجودة علاقة بتوقعات العميل من حيث (الدقة، الإتقان، الأداء المتميز، المواصفات المتميزة، تقديم المخرجات في الوقت المناسب للعميل بكلفة مناسبة للحصول عليها).

6- الجودة تعني موشراً لكل من (الخلو من العيوب، تصميم متميز، رقابة فعالة شاملة، وضوح العمل، تكلفة منخفضة، استثمار أفضل للوقت، استخدام فعال للموارد، سرعة في الأداء، أدنى حد للفاقد والهدر).

7- تبين الجودة المنخفضة مدى استجابة المنظمة لرغبات العميل.

8- عندما يتحقق رضا وسعادة العميل من خلال جودة السلعة أو الخدمة المقدمة، فهذا يعني أن إدارة الجودة الشاملة قد حققت أهدافها.

ويمكن استخدام مصطلح الجودة للدلالة على معان مختلفة كجودة الحياة وجودة الهواء وجودة الشخصية فقد أوضح (Seminer, 1987: 70) بأن الجودة هي المواصفات الشمولية لكيان ما، كأن يكون منتج، فرد، منظمة، والتي تتصل بقدراتها على إشباع الحاجات القائمة أو المفترضة. أما فيما يخص إدارة الجودة الشاملة، فقد تناولها العديد من الكتاب والباحثين وذوي الاختصاص كل بموجب وجهة نظره على سبيل المثال لا الحصر فقط أوضح (Hizer & Renelit, 1996,81) بأن إدارة الجودة الشاملة هي دلالة للتركيز على مستوى المنظمة ككل بدءاً بالمجهر وانتهاءً بالمستهلك وتمثل إدارة الجودة الشاملة بالتزام الإدارة واهتمامها بجميع أوجه المنتجات والخدمات ذات الأهمية للمستهلك.

أما (Ferganbaum, 1983: 7) فقد عرفها بأنها توليفة من خصائص المنتج أو الخدمة المتعلقة بالتسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي يمكن من خلالها إشباع حاجات ورغبات المستهلك.

في حين يشير (Noori & Radfrd, 1995: 638) إليها باعتبارها فلسفة ترتكز على أربعة مبادئ أساسية ممثلة ب:-

1- التركيز المكثف على رضا العميل.

2- وضع مقاييس دقيقة للنشاطات.

3- تحسينات مستمرة على المنتجات والعمليات.

4- قوة تأثير وسيطرة على الافراد.

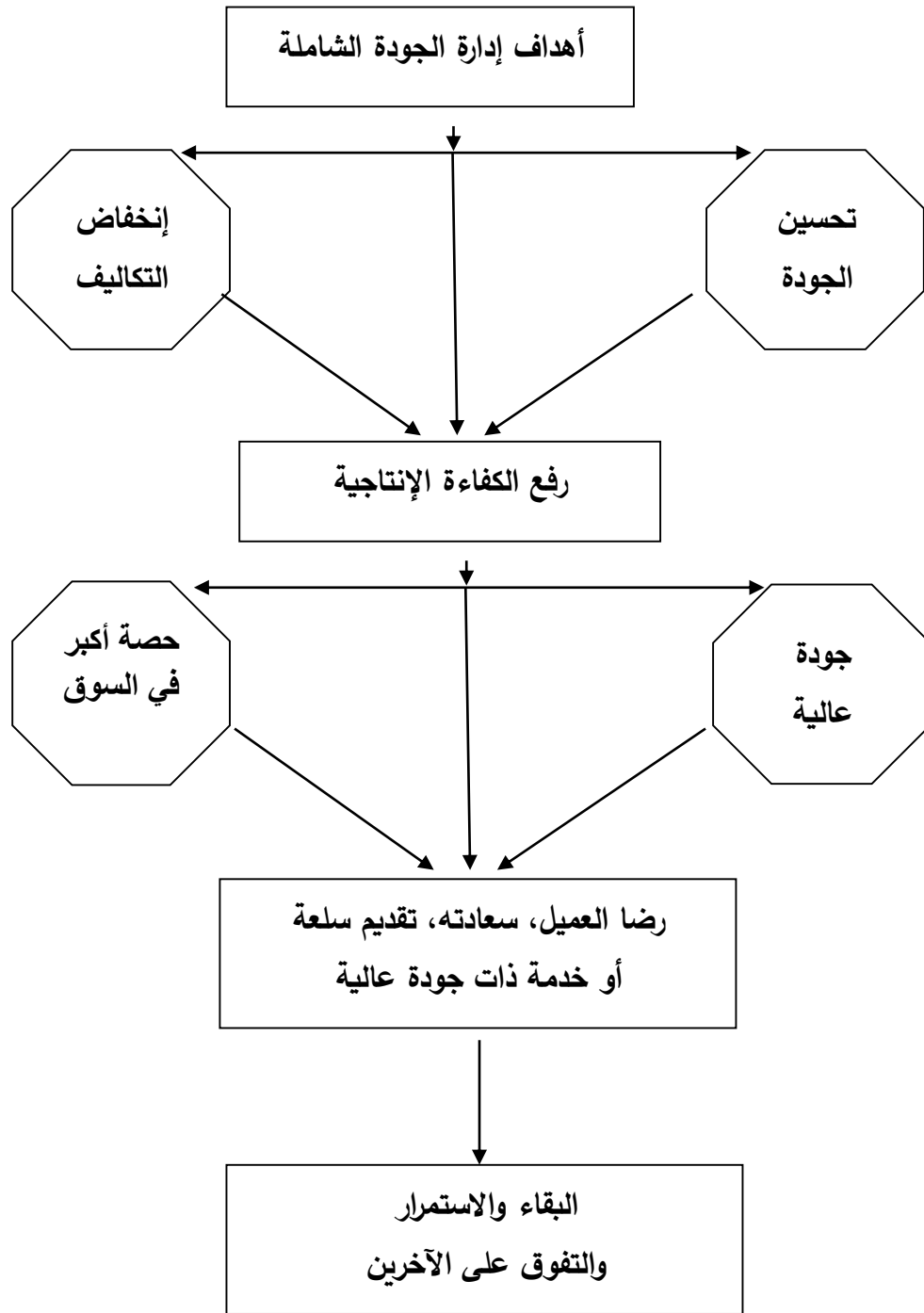
وفي نفس الوقت يؤكد (Helga, 1997:19) بأن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة الإدارة المستمدة من رضا العميل.

أما (Spentey, 1995: 3) فقد مثلها بالفلسفة التي تناضل بهدف الاستخدام الأفضل لجميع الموارد والفرص والتحسين لجميع ممتلكات المنظمة.

في حين مثلها (بندقلي، 1996، ص 133) بمجموعة الأعمال والنشاطات التي يلزم بها جميع المدراء والأفراد في المنظمة بهدف تلبية رغبات العميل.

وأخيراً فقد أوضح (عقيلي، 2001، ص 31) بأن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ صورة منهاج أو نظام إداري شامل مبني على أساس إحداث تغييرات جذرية داخل المنظمة للفكر والسلوك والقيم والمعتقدات والمفاهيم الإدارية ونمط القيادة الإدارية ونظم وإجراءات العمل والأداء وكل شيء فيها بهدف تطوير وتحسين مكونات المنظمة كافة بهدف الوصول إلى أعلى جودة لمخرجاتها من سلع وخدمات وبأقل كلفة، وبالتالي تحقيق أعلى درجات الرضى للزبائن، من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه انسجاماً مع استراتيجية تدرك أن رضا العميل وهدف المنظمة هما واحد إذ أن بقاء ونجاح واستمرار المنظمة يعتمد على هذا الرضا من خلال أداء العمل الصحيح بدون أخطاء من الوهلة الأولى، اعتماداً على مبادئ عديدة منها ترسيخ العمل الجماعي التعاوني المنسق وتحفيز الطاقات والقدرات واستثمارها على أفضل وجه والتحسين المستمر وبالتالي تحقيق الفوائد للجميع (المنظمة، العاملين، المجتمع).

واتساقاً مع ما تقدم فإن إدارة الجودة الشاملة تعد منهجاً إدارياً شاملاً لخدمة العميل من خلال استثمار قدرات وإمكانات المنظمة الداخلية، إذ أنها ليست إدارة متخصصة لتحقيق الجودة بل هي عملية شاملة لكافة الأقسام والأنشطة والوظائف وعلى شكل حلقات مترابطة ومتكاملة بحيث أن الخلل في أي منها يعد تقصيراً في تحقيق الجودة الكلية المرغوبة في المنتج أو الخدمة. ويوضح الشكل التالي إدارة الجودة الشاملة وأهدافها الرئيسية.



شكل (1-2)

أهداف إدارة الجودة الشاملة

المصدر: عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (2001)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

6/2/2 مزايا وعيوب إدارة الجودة الشاملة

مثلما لإدارة الجودة الشاملة مزايا فان لها عدداً من العيوب جراء تطبيقها نعرضها اتباعا كما

يلي:

1/6/2/2 مزايا إدارة الجودة الشاملة وفوائدها

(48,2002) (Northants 2000,156) (العاني وآخرون، 2002)

1. تحسين جودة المنتج أو الخدمة
2. تخفيض العادم والتالف والمترجع.
3. استخدام الوقت بشكل اكثر كفاءة.
4. ازدياد الحصة السوقية من خلال الميزة التنافسية المستدامة.
5. زيادة رغبة المنظمة من خلال العمل الصحيح من أول وهلة.
6. المحافظة على حيوية المنظمة، التجديد، التحسين، التكيف.
7. كسب رضا المجتمع من خلال إشباع حاجاته ورغباته المتجددة.
8. جعل المنظمة اكثر استجابة لمتغيرات البيئة وزيادة قدرة المنافسة.
9. تطوير علاقات العمل بين العاملين وزيادة الولاء التنظيمي وتخفيض معدلات دوران العمل من خلال الحوافز المقدمة.
10. تمكن من اكتشاف الأخطاء منذ الوهلة الأولى.
11. تقديم الحلول لمشاكل الجودة في المنظمة.

2/6/2/2 عيوب إدارة الجودة الشاملة.

يشير البعض من الباحثين إلى وجود عيوب لإدارة الجودة الشاملة بالرغم من مزاياها العديدة

أهمها:

1. تستنزف الكثير من وقت الإدارة والعاملين.
2. يمكنها أن تتسم علناً بالبيروقراطية والآلية وتؤدي في نفس الوقت إلى التأكيد على الاتساق دون اعتبار التحسين كبؤرة اهتمام أو تأكيد على الوسيلة دون الغاية.
3. لا يمكن أن تكون فعالة إلا اذا كانت المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح، فهي ليست إدارة لتحويل اتجاه المنظمة.
4. مردودها ليس سريعاً إذ أنها لا تثمر سريعاً فإدارة الجودة الشاملة تستغرق سنوات في تنفيذها وهي في الحقيقة عملية لا تنتهي.

5. يمكن أن تؤدي إلى توجيه اهتمام زائد عن الحد المطلوب إلى احتياجات العميل النهائي واهتمام غير كاف لاحتياجات العاملين.

6. من المحتمل أن تسبب اضطراب في مختلف المراحل والعمليات داخل المنظمة وينبغي في مثل هذه الحالات معالجة الأمر بعناية ودقة.

7/2/2 ممارسات إدارة الجودة الشاملة

من بين العديد من ممارسات إدارة الجودة الشاملة، حددت هذه الدراسة ستة ممارسات رئيسية والدور الذي تلعبه في الكفاءة التشغيلية للمنظمات. هذه الممارسات هي التركيز على العملاء، والتزام الإدارة العليا، ومشاركة الموظفين؛ نهج النظم؛ إدارة العمليات والعمل الجماعي.

كانت الممارسة الأولى التي تم النظر فيها هي التزام الإدارة العليا. فيما يتعلق بالدور المهم الذي تلعبه في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة ونجاح المنظمة، ينظر إلى التزام الإدارة العليا كنقطة انطلاق لأنشطة الجودة هيتشولد، راينهاردت، وجورتنر (Hietschold, Reinhardt, & Gurtner, 2014). صرح ديمينج (Deming, 1982) أن نجاح البرامج التنفيذية والحفاظ عليها يعتمدان على التزام القيادة القوي. يحتاج كبار المديرين إلى تسهيل برامج إدارة الجودة لضمان الأداء الفعال. يتم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا، وبالتالي، مثقلة بمسؤولية توفير بيئة مناسبة وتمكينية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة. الإدارة العليا للشركة مسؤولة عن تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وواقعية وفي الوقت المناسب، كما أنها مسؤولة عن توجيه المنظمة نحو تحسين الأداء. يتم توجيه اتجاه تحقيق الأهداف والغايات التشغيلية من قبل الإدارة العليا. في نظام الإدارة التشغيلية، يتم توفير بيئة موثوقة وذات صلة لتسهيل الأداء من خلال دعم الإدارة. أوصى سبنسر (Spencer, 1994) بأن الدعم من قبل الإدارة العليا كان حاسماً في تحسين الأداء العام للمنظمات من خلال إنشاء وإيصال رؤية تدمج إدارة الجودة الشاملة كجزء لا يتجزأ من المنظمة. يحتاج كبار مديري شركات إدارة الجودة الشاملة إلى تعزيز تنفيذ إدارة الجودة الشاملة حتى تتمكن شركاتهم من تحسين الأداء.

كانت الممارسة الثانية التي تم النظر فيها هي التركيز على العملاء. قرر ريتشاردز (Richards, 2012) أن التركيز على العملاء كان العامل الرئيسي في إدارة الجودة الشاملة، وأكد ريتشاردز أن العميل يحدد الجودة وليس الشركات المصنعة لأن الجودة هي ما يريده المستخدم النهائي. يتم تعريف التركيز على العملاء على أنه الدرجة التي يتم بها تلبية توقعات المستهلك ورضاه بشكل مستمر من قبل المنظمة (Zhang, 2000). التركيز على العملاء هو الجانب الأساسي لإدارة الجودة الشاملة (Bank, 2000). وهو ينطوي على تحقيق أهداف طويلة الأجل للمنظمة (Mahmoud & Carlos, 2010).

يجب أن تعمل المنظمة على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بأفضل طريقة لضمان الأداء العالي. يسهل اهتمام العملاء الأداء العالي من خلال زيادة رضا العملاء. نوعان من العملاء هم العملاء الخارجيين والداخليين. تم العثور على العملاء الداخليين داخل المنظمة ، والموظفين الذين يعملون في نفس الشركة لتقديم المنتجات والخدمات. العملاء الخارجيون هم أفراد أو منظمات تستأجر أو تشتري منتجات و/أو خدمات من المنظمة مقابل المال أو اعتبارات أخرى. تضمنت عملية تنفيذ التركيز على العملاء في في شركة "PMS" وضع العميل في الاعتبار على جميع مستويات صنع القرار وصياغة السياسات من قبل الشركة بالإضافة إلى دمج ملاحظاتهم في الإدارة اليومية للشركة. هذا جعل الشركة لديها عملاء متكررين وتحسين الأداء التشغيلي بشكل فعال (Ombongi, Op. Cit., 2018).

الممارسة الثالثة التي تم النظر فيها كانت مشاركة الموظف. الموظفون حاسمة للحفاظ على وتحسين الإنتاجية والأداء للمنظمة. وبالتالي ، تحتاج المنظمات إلى تقدير الموظفين واحترامهم لأنهم أصول شركة باهظة الثمن لتخسرها. يجب على كبار المديرين "توظيف أشخاص أذكى منهم ، ويعتقدون أنهم كذلك" (Ma, 2017). كما ينبغي منحهم الحرية في الاستخدام الفعال لمعارفهم وقدراتهم ومهاراتهم لتسهيل الإنتاجية على المدى الطويل. وفقا لبراجوجو وسوهال (Prajogo and Sohal, 2001)، يجب أن تشمل عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة الموظفين مما يؤدي إلى تحسن كبير في أداء العمليات. جادل ماركي (Markey, 2006) بأن تدريب الموظفين وجعلهم يشاركون في عمليات صنع القرار يحسن بشكل كبير من أدائهم وبالتالي زيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. سعى البحث إلى تحديد مستوى مشاركة موظفي "PMS" في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالجودة في الشركة وربطها بالأداء التشغيلي للشركة.

الممارسة الرابعة التي نظرت فيها الدراسة كانت نهج النظم للجودة. الجودة هي عنصر مهم وصعب في الاستراتيجية التنظيمية. تسعى الشركات إلى تحسين الجودة بينما يبحث العملاء عن نوعية جيدة وبالتالي، يمكن للجودة تغيير السوق تماما. الجودة هي العنصر الأساسي لإرضاء العملاء ، وتحسين ربحية المنظمة وتحقيق التقدم الاقتصادي للبلاد (Golder, Mitra, & Moorman, 2012). على مدى السنوات ال 30 الماضية، تطورت إدارة الجودة الشاملة في الممارسات التجارية من خلال غرس برامج مثل جوائز ستة سيجما وبالدريدج. وقد لوحظ أن هذه البرامج تسعى جاهدة لتحقيق الجودة، لا سيما في المنتجات المصنعة (Deming, 1986; Powell, 1995).

نظام إدارة الجودة (QMS) هو نظام رسمي يتضمن توثيق الأساليب والإجراءات والعمليات لتحقيق سياسات وأهداف الجودة. يعزز نظام إدارة الجودة الفعالية والكفاءة المستمرة من خلال توجيه أنشطة المؤسسة لتلبية توقعات العملاء والمتطلبات القانونية. تحدد (ISO) 9001:2015 التي تنفذها "PMS" متطلبات نظام إدارة الجودة لأنها معيار دولي. يخدم نظام إدارة الجودة العديد من الأغراض بما

في ذلك تحسين العمليات ، والحد من الهدر ، وتقليل التكلفة إلى الحد الأدنى ، وتحديد فرص التدريب وتطويرها ، وإشراك الموظفين وتحديد الاتجاه على مستوى المنظمة. يساعد تنفيذ أنظمة الجودة المؤسسات على توثيق جميع إجراءات الجودة الخاصة بها وبالتالي تحقيق أداء تشغيلي محسن. هلام لديه دليل إدارة الجودة التي تم على غرار وفقا لمتطلبات المعايير الدولية (ISO) 9001:2015، يطلب من جميع أعضاء الموظفين لمراقبة متطلبات الدليل.

الممارسة الخامسة التي تم النظر فيها كانت إدارة العمليات. إدارة العمليات هي الأساليب السلوكية التي تركز أكثر على الأنشطة الفعلية للمؤسسة مقارنة بتحقيق النتائج (Ibrahim, Amer, & Omar, 2011). يكشف كانجي وأشر (Kanji and Asher, 1993) أنه في المنظمات التي تنفذ إدارة الجودة الشاملة ، لا ينصب اهتمامها على الأنظمة والإجراءات الرسمية ، بل يتم الاهتمام بالفرق القادرة على حل المشكلات في المنظمة لتحقيق الأهداف. تركز إدارة الجودة الشاملة على مواءمة مسؤوليات الموظفين مع عمليات المؤسسة. يعزى النجاح التنظيمي إلى الإجراءات والأنشطة المنفذة بدلا من القضايا المجردة. تتضمن إدارة العمليات مناهج استباقية ووقائية تضمن إدارة الجودة. وتشمل هذه النهج الاستقرار في وضع الجداول الزمنية وتوزيع العمل ، وبالتالي تقليل التباين من خلال تحسين جودة المنتج في مراحل الإنتاج (Kaynak, 2003). سعت الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت الخدمات المقدمة من "PMS" لديها ميثاق خدمة موحد وما إذا كانت لديها جداول زمنية موحدة في عملياتها. ويسعى أيضا إلى تحديد أثر إدارة العمليات في الأداء التشغيلي.

كانت الممارسة الأخيرة التي تم النظر فيها هي العمل الجماعي. وفقا لدوروارد وهوتجم (Doorewaard & Hootegm, 2002) ، العمل الجماعي هو عملية تؤدي إلى تلبية حاجة الموظف للسيطرة على بيئة عملهم. العمل الجماعي أمر حيوي للنجاح التنظيمي ؛ يؤدي إلى الأنشطة التنظيمية التي تتضمن الأهداف والرسالة ، ويعزز الابتكار ، ويسهل التواصل ، ويطور الإيمان بين أصحاب المصلحة ويسهل تمكين الموظفين (Griffin, Patterson, & West, 2001). تم استنتاج الاحتفاظ بالميزة التنافسية أثناء الصعوبات التي تسببها الأسواق الدولية وأيضا العديد من الأنشطة العالمية لتكون قابلة للتحقيق بشكل أساسي من خلال العمل الجماعي (Salas, Cooke, & Groman, 2010). يعزز العمل الجماعي والتمكين الالتزام بالجودة ويتم تعريفه على أنه منح الموظفين تفويضا للتوصل إلى قراراتهم الخاص بناء على ما يعتبرونه مناسباً لهم ، والتحكم في ذوقهم ، والمخاطرة والنظر في الخطأ كجزء من التعلم وتشجيع التغييرات (Evans & Lindsay, 2008). إذا كان الموظفون في "أومكس" يعملون في فرق ديناميكية، ثم أنها سوف تجني فوائد تحسين الروح المعنوية وبالتالي تحقيق أداء تشغيلي أفضل.

8/2/2 مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

مثلما اختلف الكتاب والباحثين وذوي الاختصاص في تعاريف الجودة وإدارة الجودة الشاملة، فإنهم لم يتفقوا على مستلزمات تطبيقها أو حتى تسمية هذه المستلزمات، إذ اطلق عليها البعض المتطلبات وأسموها آخريين بالمبادئ والعوامل، إلا أن ما يهم دراستنا هي المستلزمات الأكثر ملائمة لمجتمع الدراسة، وفي هذا الصدد فقد أشار (Narimbam 1997,15) إلى أن المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة تتمثل بالآتي:

- 1- التحسين المستمر للجودة وزيادة القيمة للعميل.
- 2- تنفيذ العمل بشكل سليم منذ الوهلة الأولى.
- 3- مشاركة كافة العاملين في المنظمة.
- 4- دعم الإدارة العليا.
- 5- منع حدوث التلف.
- 6- الاستجابة لطلبات الزبائن.

أما (العاني وآخرون، 2002، ص2) فقد أوضحوا بأن المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

تتمثل بالآتي:-

- 1- التزام الإدارة
- 2- التركيز على العميل.
- 3- مشاركة الموردين.
- 4- فرق العمل.
- 5- منع الأخطاء.
- 6- المنظومة المتكاملة.
- 7- تصميم العمليات.
- 8- تخطيط المخزون.
- 9- تدريب العاملين.
- 10- الجودة قابلة للقياس.
- 11- التطوير المستمر.
- 12- المقارنة مع أداء الآخرين.

في حين أشار (Hizer & Render 1996,84,85) إلى أن المتطلبات الرئيسية لبرنامج فعال

لإدارة الجودة الشاملة تتمثل بالآتي:

- 1- التحسين المستمر دون توقف.
- 2- القدرة على التأثير في العاملين.
- 3- وضع معايير الأداء التوضيحية (الاسترشادية).
- 4- الإنتاج والشراء في نفس الوقت.
- 5- إلزامية حل المشكلة حال ظهورها.

وفي نفس السياق أوضح (صالح والسمان، 2005، ص 109:110) بأن مستلزمات تطبيق إدارة

الجودة الشاملة تتمثل بالآتي:

- 1- التحسين المستمر .
 - 2- البرامج التحفيزية لإدارة الجودة الشاملة من خلال مشاركة العاملين .
 - 3- البرامج التحفيزية للرقابة على جودة الإنتاج .
 - 4- التركيز على العميل .
 - 5- التدريب والتعليم .
 - 6- التخطيط الاستراتيجي .
 - 7- تعزيز الإدارة العليا .
- استناداً إلى ما تقدم من عرض لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة فقد تبني الباحث المستلزمات الأكثر اتفاقاً والأكثر ملائمة للمعمل قيد الدراسة والممكنة التطبيق والمستمدة من الدراسات المشار إليها أعلاه ممثلة بالآتي:-

1- دعم الإدارة العليا.

إذ تبدأ الخطوة الأولى للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة بدعم والتزام الإدارة العليا الحقيقي، فبالرغم من أن الإدارة العليا تخصص الموارد المطلوبة للعمليات الإنتاجية فإنه يستوجب منها وضع مجموعة أسبقيات تهدف إلى تعزيز الخطط المتعلقة بالوصول إلى التطبيق السليم لإدارة الجودة الشاملة وتبنيها دون تردد .

2- مشاركة كافة العاملين في المنظمة

من خلال وضع برامج تحفيزية وتوفير الفرص لكافة العاملين للمشاركة وجعلهم طرفاً في كل خطوة من خطوات تحقيق المنتج بدءاً من تصميم المنتج وتحديد المواد الأولية اللازمة مروراً بالعمليات الإنتاجية وانتهاءً بتسليم المنتج على وفق المواصفات المطلوبة والمرغوبة إلى الزبائن .

3- التحسين المستمر

إن التحسين مستمر دون توقف والهدف هو بلوغ الكمال على الرغم من صعوبة تحقيقه إلا أنه بعد ذاته يكون دافعاً للتطوير والتحسين المستمر والمتزايد كما يفعله اليابانيون، وهكذا فإن الجودة لا يوجد لها نهاية وإنما هي عملية تتطلب المضي قدماً دون هوادة أو توقف .

4- التركيز على العميل

بما أن العميل هو هدف المنظمة وغايتها الأساسية وسر نجاحها ومقياس تقدمها اذا فلابد من الاستجابة لرغباته واحتياجاته وتفضيلاته المتجددة، وهكذا تضع إدارة الجودة الشاملة العميل في مقدمة أولوياتها لاقتناعها التام باعتباره المحرك الأساسي لكافة العمليات داخل المنظمة إذ بدون تلبية تفضيلاته واحتياجاته الحقيقية لا يمكن للمنظمة أن تنمو سواء كان خارجياً أم داخلياً.

5- التدريب والتعليم

باستخدام برامج التدريب والتعليم تطور إدارة الجودة الشاملة إمكانات وقدرات وطاقات عاملها باعتبارها وسيلة حديثة في تجديد وتطوير معلومات وقدرات ومهارات العاملين الحقيقة ومن خلال استخدام أساليب المحاكات والعمل الفعلي في الدورات دون الاكتفاء بالمشاهدة والاطلاع لتوفير الفرصة للعاملين لتحقيق المنتجات المطلوبة منذ الوهلة الأولى ودون أي هدر.

6- التحفيز المستمر

يتطلب التطبيق السليم لإدارة الجودة الشاملة التحفيز المستمر للعاملين على الجهود والأعمال المتميزة وحتى الأعمال السليمة منذ الوهلة الأولى، إذ أن إنتاج العامل على وفق المواصفات المطلوبة تعد الأساس في تحقيق الإنتاج النهائي ذو الجودة العالية لمنتجات المنظمة منذ الوهلة الأولى، وفي هذا الصدد توصلت العديد من الدراسات إلى أن العاملين ترفع معنوياتهم عند الثناء عليهم أو تكريمهم مادياً أو معنوياً مقابل جهودهم المتميزة وهذا ما تطبقه إدارة الجودة الشاملة.

9/2/2 التحديات التي تواجه تنفيذ إدارة الجودة الشاملة

يواجه تنفيذ ممارسات إدارة الجودة تحديات مختلفة. تعيق هذه التحديات التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة مما يجعل من الصعب تقديم سلع وخدمات عالية الجودة لجميع أصحاب المصلحة بما في ذلك المستهلكين النهائيين. إن المعرفة الجيدة بالعوامل التي من المحتمل أن تعيق التنفيذ السليم لإدارة الجودة الشاملة تمنح المديرين الفرصة لوضع استراتيجيات فعالة لتحسين نشر إدارة الجودة الشاملة ، وبالتالي تعزيز نجاح الأعمال (Jacobsen, 2008). وقد أجريت العديد من الدراسات التي تكشف عن العديد من العوامل التي تشكل حواجز أمام التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة.

ووفقاً لما ذكره سيباستيانيلي وتيمي (Sebastianelli & Tamimi, 2003)، فإن العوامل الخمسة التي تعيق تنفيذ إدارة الجودة الشاملة هي الافتقار إلى التخطيط الكافي؛ وعدم كفاية النهوض بالموارد البشرية؛ والافتقار إلى التخطيط السليم؛ والافتقار إلى القيادة في تطوير ثقافة الجودة؛ وعدم كفاية الموارد؛ وقلة التركيز على توجيه العملاء ورضاهم. في دراستهما حول تحديد العوائق الأكثر جدوى أمام

تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، لاحظ والين ورحيم (Whalen and Rahim, 1994) نقص التخطيط، وعدم التزام الإدارة العليا، وقوة العمل، ونقص التدريب والتطوير، وفريق الرضا، وتنفيذ البرامج المتقدمة، وعدم كفاية الموارد، وصعوبة تغيير ثقافة المنظمة، وعدم كفاية مقاييس الجودة باعتبارها التحديات الرئيسية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. نظرت هذه الدراسة في التحديات التي تواجه تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في شركة "PMS". وألقى الجزء جيم من الاستبيان ردوداً على التحديات التي تواجه تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا.

ويمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة تواجه العديد من التحديات عند تنفيذها في المنظمات، ومن أهم هذه التحديات (Quality Management Academy):

- نقص الالتزام من الإدارة العليا: يُعدّ الالتزام من الإدارة العليا أمراً أساسياً لنجاح أي مبادرة لتحسين الجودة. فبدون هذا الالتزام، قد يشعر الموظفون أن إدارة الجودة الشاملة مجرد مبادرة عابرة، مما قد يؤدي إلى عدم نجاحها.
 - مقاومة التغيير: التغيير صعب دائماً، وقد يعارض بعض الأشخاص الجهود المبذولة لتحسين الجودة. فهذه التغييرات قد تتطلب منهم تعلم مهارات جديدة أو تغيير طريقة عملهم.
 - نقص التدريب: يجب توفير التدريب الكافي للموظفين لفهم وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. فبدون التدريب، قد لا يتمكن الموظفون من المشاركة بفعالية في عملية التحسين المستمر.
 - نقص الموارد: قد يكون نقص الموارد الضرورية مثل الوقت والمال والعمالة عائقاً كبيراً أمام تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.
 - التركيز على الأهداف القصيرة الأجل: تحقيق الجودة الشاملة يتطلب تركيزاً على الأهداف طويلة الأجل. فبدون هذا التركيز، قد تؤدي الجهود المبذولة لتحسين الجودة إلى نتائج قصيرة الأجل غير مستدامة.
- بالإضافة إلى هذه التحديات، قد تواجه إدارة الجودة الشاملة تحديات أخرى تتعلق بثقافة المنظمة وحجمها وطبيعتها.

• كيفية التغلب على التحديات:

- يمكن التغلب على التحديات التي تواجه تنفيذ إدارة الجودة الشاملة من خلال اتخاذ الإجراءات التالية (خليفة، 2021: 95):
- الحصول على دعم الإدارة العليا: يجب أن يكون هناك دعم قوي من الإدارة العليا لنجاح إدارة الجودة الشاملة. فهذا الدعم سيساعد في كسر مقاومة التغيير وتوفير الموارد اللازمة للتنفيذ.

- بناء ثقافة الجودة: يجب أن تركز المنظمة على بناء ثقافة الجودة، والتي تضع الجودة في المقام الأول. فهذه الثقافة ستساعد في تعزيز الالتزام من جميع الموظفين.
 - توفير التدريب المناسب: يجب توفير التدريب المناسب للموظفين لفهم وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. فهذا التدريب سيساعدهم في المشاركة بفعالية في عملية التحسين المستمر.
 - التخطيط الجيد: يجب أن يكون هناك تخطيط جيد لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، بما في ذلك تحديد الأهداف والخطوات اللازمة لتحقيقها. فهذا التخطيط سيساعد في التغلب على التحديات والمخاطر المحتملة.
- يعد تنفيذ إدارة الجودة الشاملة عملية طويلة الأمد تتطلب الالتزام والتركيز من جميع أعضاء المنظمة. فعند التغلب على التحديات التي تواجه التنفيذ، يمكن تحقيق العديد من الفوائد من إدارة الجودة الشاملة، مثل: (American Society for Quality):
- زيادة رضا العملاء: تركز إدارة الجودة الشاملة على تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم. فهذا يؤدي إلى زيادة رضا العملاء.
 - تحسين الكفاءة التشغيلية: تساعد إدارة الجودة الشاملة في تحسين العمليات التشغيلية، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة وخفض التكاليف.
 - الإبداع والابتكار: تخلق إدارة الجودة الشاملة بيئة تدعم الابتكار والإبداع، مما يؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة.

10/2/2 إدارة الجودة ومدى مساهمتها في الكفاءة التشغيلية

تشير نظرية ومراجعة الأدبيات إلى أنه تم إجراء دراسة هائلة حول إدارة الجودة الشاملة وتحديدًا حول مساهمتها في الكفاءة التشغيلية. قدمت العديد من النظريات والأبحاث التجريبية مجموعة متاحة من المعلومات حول هذا الموضوع وإدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الكفاءة التشغيلية. ومع ذلك، فإن تأثير اتجاهات إدارة الجودة الشاملة على الكفاءة التشغيلية لم يتم بحثه على وجه التحديد للإشارة إلى مساهمة كل متغير محدد في أداء الجودة للشركة.

أجرى سولاكسونو وآخرون (Sulaksono et al. 2017) تحليلًا لإدارة الجودة الشاملة حول الأداء التنافسي في شركات معالجة البترول الإندونيسية، وكان البحث يهدف إلى إقامة صلة بين أداء صناعة النفط والغاز وإدارة الجودة الشاملة في إندونيسيا. اعتمدت الدراسة مساحات بحثية وصفية وإحصائية استنتاجية لتحليل البيانات، وسهلت الاستبيانات جمع البيانات الأولية. أثبتت الدراسة وجود علاقة مقنعة بين الأداء التنافسي وإدارة الجودة الشاملة، على الرغم من أن جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة لم تثبت

تأثيرها على الأداء التنافسي. ضاقت دراستهم فقط على الأداء التنافسي ويبدو أنها تضيق على القيادة متجاهلة دور الأعضاء الآخرين في الشركة.

العتيبي وآخرون. (Alotaibi et al., 2017) أجرى دراسة لتحديد العوامل التي تعزز نجاح إدارة الجودة الشاملة في صناعة النفط في العراق. تم توجيه الدراسة من خلال الهدف الرئيسي المتمثل في إنشاء إطار من شأنه التأثير على أداء صناعة النفط العراقية بشكل إيجابي، من خلال تنفيذ العوامل التي تضمن نجاح إدارة الجودة الشاملة واستخدموا مراجعة شاملة للأدبيات الموجودة حول إدارة الجودة الشاملة في صناعة النفط في العراق. واقترح البحث إطارا تضمن تسعة عوامل تضمن نجاح إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على أداء الموظفين. وكانت عوامل النجاح الرئيسية هي التركيز على العملاء، والتحسين المستمر، والتطوير والتدريب، والثقافة الموجهة نحو الجودة، وإدارة العمليات، والاتصالات، والتمكين والمشاركة، وممارسات إدارة الجودة. ومع ذلك، لم يتمكنوا من ربط عوامل النجاح هذه بأداء الموظف.

أجرى آل خليفة وأسبيناول (Al-Khalifa and Aspinawall, 2000) دراسة حول إنشاء إدارة الجودة الشاملة في قطر ، حيث قاموا بتقييم الوعي ، فيما يتعلق بعملية ومبررات تطبيق ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة، والأنشطة ذات الصلة بإدارة الجودة الشاملة في قطر . واعتمدوا مسحا بحثيا وصفيا شمل (143) شركة متفاوتة الحجم وركزت على التصنيع والخدمات والصناعات العامة. تم جمع بياناتهم الأولية عبر الاستبيانات. وخلصت الدراسة إلى أن فهم إدارة الجودة الشاملة كان منخفضا وأن العوامل الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة لم تكن تمارس في كثير من الأحيان. كان تركيز فترة البحث على شهادة الأيزو ISO 9000.

أجرى (2017) دراسة حول تأثير إدارة الجودة الشاملة على إنتاجية الشركات في شركة النفط والبتروال الأردنية. كان الهدف هو تحديد تأثير تنفيذ إدارة الجودة الشاملة على أداء شركة نفط الأردن. استهدفت الدراسة المديرين الذين يشغلون مستويات مختلفة في المنظمات. كان عدد العينة 103 مديرا. جمع كل من البيانات الثانوية والأولية. تم استخدام الاستبيانات المدارة لجمع البيانات الأولية. واكتشف أن إدارة الجودة الشاملة أثرت على أداء المؤسسة بشكل إيجابي ، وكان لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تأثير على رضا الموظفين والكفاءة التشغيلية. ومع ذلك ، لم تنظر الدراسة في تأثير تنفيذ إدارة الجودة الشاملة على العملاء والموردين.

وأجرى ساداباد وبائيراج (2017) مراجعة نقدية حول الحاجة الملحة لثقافة موجهة نحو الجودة في مشاريع النفط والغاز في إيران. اتبع البحث الهدف المحدد لمعرفة تأثير الثقافة الموجهة نحو الجودة للمشاريع المتعلقة بالنفط والغاز في إيران. واعتمدوا تحليلا نوعيا للمحتوى للبيانات الثانوية المتاحة عن مشاريع النفط والغاز الإيرانية. أثبتت الدراسة الحاجة إلى مديري المشاريع لتعزيز ثقافة موجهة نحو الجودة

في مشاريع الغاز والنفط في إيران. اقتصرت الدراسة على مشاريع النفط والغاز ولم تغطي صناعة البترول بأكملها.

تم إجراء دراسة حول تأثير إدارة الجودة الشاملة على إنتاجية الشركات في شركة النفط والبترول الأردنية من قبل (Alderman, 2017). كان الهدف هو تحديد تأثير تنفيذ إدارة الجودة الشاملة على أداء شركة نفط الأردن. استهدفت الدراسة المديرين الذين يشغلون مستويات مختلفة في المنظمات. كان عدد العينة 103 مديراً. جمع كل من البيانات الثانوية والأولية. تم استخدام الاستبيانات المدارة لجمع البيانات الأولية. واكتشف أن إدارة الجودة الشاملة أثرت على أداء المؤسسة بشكل إيجابي ، وكان لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تأثير على رضا الموظفين والكفاءة التشغيلية. ومع ذلك ، لم تنظر الدراسة في تأثير تنفيذ إدارة الجودة الشاملة على العملاء والموردين. أجرى ساداباد وباتيراج (Sadabad, & Pathirage, 2017) مراجعة نقدية حول الحاجة الملحة لثقافة موجهة نحو الجودة في النفط والغاز في إيران. اتبع البحث الهدف المحدد لمعرفة تأثير الثقافة الموجهة نحو الجودة للمشاريع المتعلقة بالنفط والغاز في إيران. واعتمدوا تحليلاً نوعياً للمحتوى للبيانات الثانوية المتاحة عن مشاريع النفط والغاز الإيرانية. أثبتت الدراسة الحاجة إلى مديري المشاريع لتعزيز ثقافة موجهة نحو الجودة في مشاريع الغاز والنفط في إيران. اقتصرت الدراسة على مشاريع النفط والغاز ولم تغطي صناعة البترول بأكملها.

محلياً ، درس مونياو (Locally, Munyao, 2014) الآثار على الأداء التشغيلي من قبل الشركات التي توزع النفط في كينيا نتيجة لتنفيذ إدارة جودة الخدمة. كان الهدف الرئيسي من البحث هو تحديد مدى قبول ممارسات إدارة جودة الخدمة في شركات توزيع النفط في كينيا والتحديات التي تواجهها أثناء التنفيذ. تم استخدام دراسة وصفية شملت (32) شركة في كينيا لتوزيع النفط ، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبيانات ، وتم تحليل البيانات من خلال الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار. ووجدت الدراسة أن شركات توزيع البترول تبنت ممارسات إدارة جودة الخدمة المختلفة إلى حد كبير. كما حدد الافتقار إلى القيادة الحكيمة ودعم الإدارة العليا باعتباره أكبر التحديات في ممارسات إدارة جودة الخدمة. أثر المسح المقطعي على فعالية ودقة الدراسة.

أجرى كونغو (Kungu, 2010) دراسة حول تنفيذ نظام إدارة الجودة أيزو 9001:2008 من قبل توتال كينيا المحدودة وركزت على تحديد ممارسات الجودة والعوامل التي تؤثر على تطبيق الأيزو 9001:2008 في الشركة. كانت دراسة حالة من إجمالي كينيا المحدودة هي تصميم البحث المفضل. تم إجراء المقابلات للحصول على محتوى مفصل من فريق الأيزو وتم إجراء تحليل للبيانات التي تم جمعها باستخدام تحليل المحتوى. وخلصت الدراسة إلى وجود وعي كبير بنظام إدارة الجودة أيزو 9001:2008 المعتمد في المنظمة. كان نظام إدارة الجودة في الشركة يعمل بشكل مناسب ويحقق

منتجات وخدمات عالية الجودة ترضي العملاء. ومع ذلك ، فشلت الدراسة في ربط تنفيذ الأيزو 9001:2008 بالأداء التشغيلي لشركة توتال كينيا المحدودة.

وامبوغو (Wambugu, 2015) في دراسته، إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي للصناعات الزجاجية المركزية المحدودة (سجل) ، تعيين لتحديد ممارسات إدارة الجودة الشاملة التي اعتمدتها سجل وتأثيرها على الأداء التشغيلي. كما عمل على تحديد الثغرات في التنفيذ الفعال لإدارة الجودة الشاملة والتحديات التالية. اعتمدت الدراسة مسحا بحثيا وصفيا وتحليل الانحدار المتعدد لتحليل البيانات. تم جمع البيانات الأولية من خلال استخدام الاستبيانات المدارة بينما تم الحصول على البيانات الثانوية من مركز موارد الشركة. ووجدت الدراسة أن التركيز على العملاء، والدعم من قبل الإدارة العليا، والتخطيط الاستراتيجي للجودة كانت أفضل ممارسات إدارة الجودة الشاملة التي تستخدمها الشركة. أثبتت الدراسة وجود صلة إيجابية قوية بين التركيز على العملاء ومشاركة الموظفين ونهج العملية للأداء التشغيلي. ومع ذلك، أجريت الدراسة خلال فترة كانت فيها الصناعة تمر بمرحلة انتقالية في الملكية، وبالتالي كان الموظفون غير متأكدين من مستقبلهم عند الإجابة على الاستبيانات وقد يكون هذا قد أثر على صحة النتائج.

درس عمر (Omar, 2017) تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الكفاءة التشغيلية لمستودعات الحاويات في مقاطعة مومباسا بهدف تحديد تأثير إدارة الجودة الشاملة على الكفاءة التشغيلية لمستودعات الحاويات في مومباسا. اعتمدت الدراسة تصميمًا وصفيًا باستخدام بيانات مقطعية. تم إجراء مسح تعداد لجميع مستودعات الحاويات. تم جمع البيانات الأولية عبر الاستبيانات. وكشفت الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة والتدريب والعمل الجماعي والتزام الموظفين والتركيز على العملاء والتركيز على الجودة لها علاقة كبيرة بالكفاءة التشغيلية. ومع ذلك، لم تنظر الدراسة في دور المتغيرات المعتدلة مثل السياسات الحكومية والأثر البيئي على إدارة الجودة الشاملة.

نياماري (Nyamari, 2017)، في دراسته حول آثار تنفيذ إدارة الجودة الشاملة للبنوك التجارية في مقاطعة مومباسا على الأداء التشغيلي، بحث لتحديد تأثير إدارة الجودة الشاملة على الكفاءة التشغيلية للبنوك في مقاطعة مومباسا. اعتمد البحث تصميم مسح وصفي مقطعي وقام بالإحصاءات الوصفية وتحليل الارتباط. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة الخمس لها علاقة مهمة بالأداء التشغيلي. ومع ذلك، فشلت الدراسة في استخدام البيانات الكمية لمقارنة أداء البنوك التي تمارس إدارة الجودة الشاملة بتلك التي لم تمارس إدارة الجودة الشاملة.

3/2 الحد من المخاطر والأزمات (على أساس إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر)

يجب على كل منظمة أن تسعى جاهدة للبقاء والتطور والاستدامة أن تكون مستعدة لمواجهة جميع التحديات التي تحملها أوقات اليوم المضطربة وغير المؤكدة. تواجه المنظمات من جميع الأنواع والأحجام عوامل وتأثيرات خارجية وداخلية تجعل من غير المؤكد ما إذا كانت ستحقق أهدافها. إن الوتيرة التي لا يمكن تصورها تقريبا للتقدم التقني والتكنولوجي، والتسارع الدراماتيكي للتغيرات في جميع مجالات الحياة، فضلا عن الشعور العام بعدم اليقين، دفعت المنظمات إلى بذل جهود جادة لمعالجة مشاكلها وحوادثها المستمرة في الوقت المناسب وبشكل مناسب، حتى لا تتحول إلى أزمة. (Radoica Luburić, 2019).

لذلك، يجب على المنظمات التحقيق بشكل شامل في أسباب المشكلات التي تواجهها على أساس يومي، مما يعني أنها تحلل بدقة ما إذا كانت ببساطة نتيجة لأي أخطاء ارتكبت، أو في الواقع نتيجة لعمليات غير كافية وغير ناجحة. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن غالبية المشاكل تتبع من العمليات غير الكافية وغير الناجحة التي تتم داخل المنظمة، وليس من الأخطاء الفردية. بدلا من مجرد التعامل مع الأخطاء، من الضروري مراجعة وتحسين العمليات التي تشكل الأسباب الكامنة وراء المشكلات باستمرار، حتى لا تظهر مرة أخرى. إن الحل المناسب في الوقت المناسب للأسباب الجذرية للمشاكل والحوادث هو أفضل طريقة لمنع ظهور أزمة. إن التحديات والعواقب التي يمكن أن تنشأ عندما لا يتم منع الأزمة بنجاح، يمكن رؤيتها بوضوح من خلال العديد من الأمثلة من الأزمة المالية والمصرفية العالمية الأخيرة (Fabris, N., 2018).

فمن الضروري أن تكون الوقاية من الأزمة منهجية وأن تستند إلى وضع نموذج متماسك ومتسق وفعال تؤدي فيه إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر دورا رئيسيا. تتمثل المهمة الرئيسية للبحث في هذا الموضوع الحالي والمثير للاهتمام والمعقد، من وجهة نظر نظرية وعملية، في إنشاء مثل هذا النموذج.

1/3/2 إدارة المخاطر

1/1/3/2 مفهوم الخطر

يعد التحديد الواضح لمفهوم "الخطر" من الأمور المهمة؛ لأنه يمثل الأساس الموضوعي لاستيعاب دور ومهام إدارة المخاطر، ويعد مصطلح "الخطر" من المصطلحات التي ترد دائما في أدبيات إدارة الأعمال، وتنوعت تلك الأخطار فمنها الأخطار الصناعية فيما يتعلق بمجال إدارة الإنتاج والعمليات، والمخاطر التسويقية فيما يتعلق بمجال إدارة التسويق، والمخاطر المالية فيما يتعلق بمجال إدارة الموارد المالية، وفي الواقع العملي يتكرر استخدام كلمة "الخطر" بشكل كثيف؛ لأن أي خطوة أو إجراء تقوم به

منظمات الأعمال دائماً ما ترافقه درجة معينة من الخطر أو حالة عدم التأكد، وبهدف إعطاء لمحة عن هذا المفهوم تم مسح الأدبيات السابقة بحثاً عن تأصيل مصطلح الخطر (الصواف، صالح، 2010، ص10).

وفي هذا الصدد أشار (العداي، 1978، ص 71) على انه حادث يؤدي الى خسارة، في حين عرفه (Allen & Duvall, 1987:1) بأنه التباين غير المستحب عن المتوقع. كما يمثل الخطر من وجهة نظر (بن حمدان، 1974، ص4) إلا انه الاختلاف والتباين بين النتائج التي قد تحدث خلال فترة زمنية معينة في موقف معين. أما (التميمي، 1998، ص 28) فيذهب إلى ابعد من ذلك ويعرفه على انه أي نتيجة غير مرغوبة او غير متوقعة لقرار معين. في هذا السياق سوف يحاول الباحث اعتماد مفهوم للخطر يتسق مع أهداف البحث هو "أي فعالية أو نشاط لا يضيف قيمة للسلعة أو العميل" أو (أي نشاط غير مرغوب في العملية الإنتاجية يؤدي إلى حدوث أزمة في موارد المنظمة المختلفة).

2/1/3/2 طبيعة ومفهوم إدارة الخطر

تاريخياً وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية نشأ تيار ولمواجهة المخاطر وإدارتها وأول مقالة نشرت بهذا الصدد كانت في مجلة Harvard Business Review تحت عنوان إدارة الخطر: وجه جديد للسيطرة على الكلفة (بن حمدان، 1997، ص 9) وهذا يعتبر استجابة لمنع الخسائر التي تواجه المنظمات، وفي هذا السياق حاول المختصين في إدارة الإنتاج والعمليات تطوير استراتيجية لمواجهة المخاطر الناجمة عن نشاطات المنظمة والمتمثلة بالهدر لمختلف أنواعه، وبناء على ذلك فإن إدارة الخطر في إطارها المعاصر تمثل ظاهرة نوعية جديدة، ولا يمكن لهذه الظاهرة أن تأخذ أبعادها التطبيقية إلا بتطوير ثقافة المنظمة تجاه المخاطر، وتتعامل مع كافة جوانبها وترسم السبل الكفيلة لمعالجتها ضمن برنامج تكاملي، ويستلزم ذلك توفر مهارات جديدة ونظم معلومات دقيقة قادرة على التنسيق بين الأطراف المتعددة داخل المنظمة.

إن مصطلح إدارة الخطر يضم شقين الأول الإدارة والثاني الخطر، فالإدارة وفق المفهوم الشائع هو التخطيط والتنظيم والرقابة على أعمال المنظمة، أما الخطر فهو التباين في ما هو متوقع (محمد علي، 2004، ص 14)

إن مصطلح إدارة الخطر يشبه إلى حد ما مصطلح إدارة الجودة والتي يقصد بها السيطرة على الجودة من خلال التنظيم والتخطيط والرقابة على حركة سيرها أثناء العملية الإنتاجية وبذلك فإن مصطلح إدارة الخطر يمكن تعريفها على أنها تلك النشاطات والسياسات المتعلقة بالوصول إلى وسائل محددة في

التحكم في الخطر أو الهدر والتقليل من حجم الخسائر التي تترتب على ذلك وما ينتج من تلك النشاطات من تخفيض لدرجة الخطر على أن يرافق ذلك انخفاض في الكلفة اللازمة لتنفيذ مثل هذه السياسات والنشاطات (كامل، 1979، ص 68).

أما (Crock ford, 1982 : p. 164) فقد عرفها على أنها تلك الأنشطة التي تؤدي إلى منع حدوث الخسارة بينما يشير (Bothrogd & Emmet, 1996 :p. 17) إلى إدارة الخطر على أنها عملية تركيبية تهدف إلى مساعدة العاملين على اتخاذ القرار الصحيح في الوقت الصحيح من أجل تحديد وتصنيف المخاطر ثم إدارتها والسيطرة عليها.

3/1/3/2 مراحل إدارة الخطر

تتطلب إدارة المخاطر وجود إدارة فعالة لوضع استراتيجية يتحدد من خلالها تحديد وتشخيص الأخطار التي تتعرض لها المنظمة ثم تقييم حجم الخسائر المحتملة لكل خطر من هذه الأخطار ومن ثم تحديد الطريقة المناسبة لمواجهة كل منها بالتنسيق مع الإدارات الأخرى، وفي هذا السياق حدد (الهاشمي، 2004، ص 28) مراحل إدارة الخطر كما يلي:-

1. مرحلة تحديد الأهداف.
2. مرحلة التحديد والاكتشاف.
3. مرحلة تقييم الأخطار.
4. مرحلة اختيار استراتيجية لمواجهة الخطر.
5. مرحلة التنفيذ.
6. مرحلة الرقابة.

ما يخص المراحل (1-3) فهي تعتبر بمثابة التمهيد الأولي لمرحلة اختيار الاستراتيجية الملائمة لمواجهة الخطر فعلى مستوى الهدر الذي تواجهه المنظمات الصناعية والخدمية كخطر دائم يلزم نشاطات وفعاليات المنظمة فإن الأمر يحتاج إلى اختيار استراتيجية ملائمة تستطيع من خلالها تحديد مكامن الهدر وسبل معالجته واحد المناهج والأساليب الحديثة المعتمدة لمواجهة ذلك هو اعتماد منهج إدارة الجودة الشاملة.

أما المرحلة الخامسة فإنها تهتم بتنفيذ الاستراتيجية التي تم اختيارها من قبل المنظمة من خلال إشراك كافة العاملين بتنفيذها.

في المرحلة الأخيرة يتم إجراء المتابعة والمراقبة لملاحظة التغييرات التي تتطلب مراجعة وتنقيح السياسات التي تتعامل مع الخطر أو الهدر ونتائج هذه السياسات.

إن برنامج إدارة الجودة الشاملة شأنه شأن أي برنامج يقرر معطيات ونتائج من الضروري متابعتها وتحليلها لغرض الاستفادة من هذه النتائج كتغذية عكسية، وفي هذا السياق لابد من وجود نظام معلومات مصمم بشكل يحقق عدة أهداف أولها معالجة جوانب القصور المحتملة في مراحل التنفيذ وفي الوقت نفسه تعد هذه المعلومات المادة الأساسية للقرارات المتخذة من قبل الإدارة والتي من خلالها سيتمكن المسؤولين في المستويات الإدارية المختلفة من الوقوف على نتائج التنفيذ التي تم تحقيقها (شكر، 1993، ص123) وتجدر الإشارة إلى أن وظيفة الرقابة تتطلب وضع معايير رقابية يتم من خلالها مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط وتصحيح الانحرافات.

4/1/3/2 أنواع المخاطر

حاول العديد من الباحثين تصنيف المخاطر وتحديد أنواعها فقد اشار (Creen, et al, 1987, p. 33) إلى نوعين من المخاطر الأول يتعلق بخطر الإنتاج والأفراد أما الثاني فيتعلق بخطر البيئة اما (Meber & Gedges, 1963 375) فقد حدد المخاطر بالانواع التالية:

1. الأخطار الديناميكية وتقسم إلى أخطاء إدارية، سوقية، مالية.
2. مخاطر الإنتاج وتقسم إلى مخاطر سياسية ومخاطر الإبداع.
3. المخاطر الصرفة وتقسم الى تدمير الممتلكات والأفراد.

أما (Crock ford, 1980, p. 13) فقد قسمها الى مخاطر الحريق والطوارئ، مخاطر الحوادث الشخصية، المخاطر الاجتماعية والسياسية، المخاطر التقنية، مخاطر السوق، مخاطر العمل ومخاطر المسؤولية.

يلاحظ من العرض السابق بان هناك اتفاقاً مبدئياً حول مخاطر الإنتاج وما يترتب عليه من نتائج سلبية تؤثر على المنظمة وهذا ما يدفع باتجاه البحث عن برامج أو نماذج فعالة لمواجهة الآثار الناجمة عن المخاطر.

2/3/2 خصائص المشاكل والحوادث والأزمات والاختلافات الرئيسية بينهم

من الضروري تحديد المقصود المشكلات والحوادث والأزمات بشكل موجز، وكذلك وصف خصائصها والاختلافات الجوهرية بينهم.

1/2/3/2 المشاكل:

هي عقبات مرئية وغير مرئية واجهتها في الطريق نحو تحقيق الأهداف. فمن الناحية المجازية ، تلعب المشكلة داخل المنظمة دورا مشابها للألم داخل جسم الإنسان. فتشير كل من المشكلة والألم إلى أن شيئا ما غير صحيح (سواء في المنظمة أو في الجسم) وأنه يجب التعرف على هذا وتشخيصه في الوقت المناسب لتطبيق العلاج المناسب. فالمشاكل مثل الأمراض يجب التعامل معها في الوقت المناسب وعذك تجاهلها (Radoica Luburić, 2019).

2/2/3/2 الحوادث:

إن الحوادث هي عواقب المشاكل التي لم يتم حلها في الوقت المناسب وبطريقة مناسبة.

3/2/3/2 الأزمات:

غالبا ما تكون الأزمة نتيجة للمشاكل والحوادث المتراكمة التي لم يتم حلها بنجاح في مثل هذا الوقت المناسب. وقد وضع المعيار البريطاني 11200 لإدارة الأزمات تعريفاً للأزمة بأنها: "وضع غير طبيعي وغير مستقر يهدد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة أو سمعتها أو قدرتها على البقاء" (BS 11200:2014, p. 2).

ويمكن القول بأن الأزمة تقود إلى التشكيك في الاستدامة العامة للمنظمة، ومصير موظفيها، والقدرة التنافسية لعملياتها ومنتجاتها وخدماتها، لا سيما سمعتها. لذلك من الضروري اتخاذ إجراءات وقائية بشأن المشاكل والحوادث قبل أن تتحول إلى أزمة. ومن أجل تحقيق ذلك فإنه من المهم فهم العلاقة المفاهيمية والعملية بين المشاكل والحوادث والأزمات ، فضلا عن خصائصها الرئيسية. جدول (3-3).

جدول (2-3): الخصائص الرئيسية والتميز بين المشاكل والحوادث والأزمات

الخصائص	المشاكل	الحوادث	الأزمات
القدرة على التنبؤ	متوقع	عادة ما تكون متوقعة	فريدة من نوعها، نادرة، عادة ما تكون غير متوقعة
بدايتها	العقبات المستمرة	الفشل التدريجي مع علامات التحذير	في كثير من الأحيان مفاجئة وبدون إشعار. تعد تصعيد الحوادث.
سرعة التعامل ومدة العلاج	بشكل رئيسي عاجل وقصير الأجل	عادة ما تكون عاجلة ومحدودة المدة	ملحة بشكل كبير وعدم اليقين على المدى الطويل
الفهم والتأثير	المشاكل مفهومة وتأثيرها محدود	عادة ما يتم فهم الحوادث ويمكن تطبيقها على الاستجابات المحددة مسبقا. يمكن أن يكون تأثيرها واسع الانتشار.	بسبب تعقيدها، قد يكون من الصعب تقييم أثرها وفهمه تماما. قد تؤثر على المنظمة بأكملها.
التغطية الإعلامية	لا تغطيها وسائل الإعلام	تجذب القليل من اهتمام وسائل الإعلام. ومع ذلك، لديها القدرة على التصعيد إلى أزمة.	تحظى باهتمام عام وإعلامي كبير. قد تكون بعض التغطية في وسائل الإعلام والشبكات الاجتماعية غير دقيقة جزئيا ويمكن أن تعمق الأزمة بسرعة.
الإدارة من خلال الخطط والإجراءات المعمول بها	غالبا ما تكون الحلول المخصصة قابلة للتطبيق	يمكن حل الحوادث من خلال تطبيق الإجراءات المناسبة والمحددة مسبقا والموارد المخطط لها.	نادرا ما يمكن حل الأزمات من خلال تطبيق إجراءات وخطط محددة مسبقا. فهي تتطلب تغييرات وابتكارات، فضلا عن استجابة مرنة وخلاقة واستراتيجية ومستدامة.

المصدر:

- British Standard (BS) 11200:2014, Crisis management – Guidance and good practice, p.4.

ويلاحظ من الجدول السابق أنه تم تحليل ست خصائص أساسية للمشاكل والحوادث والأزمات، مع التركيز بشكل خاص على الفروق الرئيسية بينها، والتي تعتبر مهمة للعمل الوقائي. عندما يتعلق الأمر بالقدرة على التنبؤ، يمكن ملاحظة أن المشاكل متوقعة، والحوادث عادة ما تكون متوقعة، في حين أن الأزمات فريدة ونادرة وغير متوقعة عادة. في بدايتها، المشاكل هي مظاهر للعقبات المستمرة، والحوادث هي إخفاقات تدريجية مع علامات تحذير وتسببها مشاكل لم يتم حلها. إلا الأزمات تكون مفاجئة وبدون إشعار، وغالبا ما تكون تصعيدا للحوادث الحالية. عندما نلقي نظرة على سرعة التعامل ومدة العلاج، تكون المشاكل عاجلة وقصيرة المدى بشكل أساسي، وعادة ما تكون الحوادث عاجلة ومحدودة المدى، بينما تكون الأزمات ملحة للغاية ويتبعها عدم التأكد من الحل على المدى الطويل.

فيما يتعلق بخاصية الفهم والتأثير، فإن المشاكل مفهومة جيدا وتأثيرها محدود. عادة ما يتم فهم الحوادث ويمكن تطبيق الاستجابات المحددة مسبقا عند التعامل معها، على الرغم من أن تأثيرها يمكن أن يكون واسع الانتشار. أما الأزمة فتختلف بسبب تعقيدها وقد يكون من الصعب تقييم تأثيرها وفهمها بالكامل. وهو الأمر الذي قد يؤثر أيضا على المنظمة بأكملها. أما ما يتعلق بالتغطية الإعلامية، لا يتم تغطية المشكلات بشكل عام من قبل وسائل الإعلام، ولا تجذب الحوادث سوى القليل من اهتمام وسائل الإعلام. أما الأزمة فإنها تجذب اهتماما كبيرا من الجمهور ووسائل الإعلام. ومن المهم أن نضع في اعتبارنا أن بعض التغطية في وسائل الإعلام وعلى الشبكات الاجتماعية قد تكون غير دقيقة جزئيا وهذا يمكن أن يعمق الأزمة بسرعة.

إن خاصية الإدارة من خلال الخطط والإجراءات المعمول بها، هي جوهر الوقاية الناجحة من الأزمات. لحل المشاكل غالبا ما تكون التدابير والأنشطة المخصصة قابلة للتطبيق، بينما يمكن حل الحوادث من خلال تطبيق الإجراءات المناسبة والمحددة مسبقا والموارد المخطط لها. من ناحية أخرى، نادرا ما يتم حل الأزمات من خلال تطبيق أي إجراءات وخطط محددة مسبقا. فهي تتطلب تغييرات وابتكارات، فضلا عن استجابة مرنة وخلاقة واستراتيجية ومستدامة. من كل ما سبق، يترتب على ذلك أنه من الأفضل بشكل لا يضاهاى حل المشكلات والحوادث بشكل مناسب في الوقت المحدد، بدلا من التعامل مع أزمة وكل بكل ما تحمله من تعقيد وعدم تأكد وقلق يستتبعها.

3/3/2 مبادئ إدارة الجودة ومنع الأزمات

وفقا للمعيار الدولي (ISO 9000:2015)، نظم إدارة الجودة- الأساسيات والمفردات ، تعتمد إدارة الجودة على سبعة مبادئ، كما هو موضح في الشكل (3-3)، وهي: التركيز على العملاء، والقيادة، ومشاركة الأشخاص "التمكين"، ونظم الجودة، والتحسين، واتخاذ القرار القائم على الأدلة، وإدارة العلاقات.



شكل (3-2)

مبادئ إدارة الجودة من حيث منع الأزمات

المصدر: (Radoica L., 2019: 38)

إن التركيز على العملاء هو المبدأ الأول لإدارة الجودة وأحد العوامل الرئيسية لنجاح الأعمال. إن توجيه الاهتمام الكامل للعملاء، فضلا عن مطالبهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم، يوحد جهود الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين ذوي الصلة. فهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء يساهم في النجاح الشامل كما أنهم أفضل المترجمين الفوريين وأتباع رسالة ورؤية المنظمة (Siggelkow, N. & Terwiesch, C. 2019).

يعد مبدأ إدارة الجودة والقيادة هما مفتاح الإدارة الناجحة للتغيير، ومنع حدوث أزمة وتحقيق النجاح المستدام لكل منظمة. كما تم تسليط الضوء على دور القائد في تحقيق النجاح من خلال معيار الأيزو 9000:2015 ، الذي ينص على أن "القادة على جميع المستويات يؤسسون وحدة الهدف والتوجيه ويهيئون الظروف التي يشارك فيها الناس في تحقيق أهداف الجودة للمؤسسة". (ISO 9000:2015, p. 4). يمكن للقادة مواءمة السياق الخارجي والداخلي للمنظمة بشكل مناسب، ليكونوا دائما على دراية بوضع المنظمة، لتحقيق التوازن والتأثير في سياساتها وأهدافها واستراتيجياتها وعملياتها ومواردها، والتي لها أهمية خاصة لمنع الأزمات وتحقيق النجاح المستدام.

إن مبدأ مشاركة الأفراد "التمكين"، يؤكد بحق أن الأفراد هم العامل الأكثر أهمية لتحقيق النجاح وجوهر المنظمة نفسها. فقط المشاركة الكاملة للموظفين تضمن طريقا آمنا لتحقيق النجاح المستدام. تتمثل مهمة إدارة المنظمة في إيجاد طرق لإشراك موظفيها بشكل مناسب في اتخاذ القرارات الأكثر أهمية ، لأنهم إذا قبلوها على أنها خاصة بهم ، فسوف يشعرون بمسؤولية والتزام أكبر بتنفيذها بالكامل. وفقا لمعيار ISO 9000:2015، فإن "الأشخاص الأكفاء والتمكنين والمشاركين على جميع المستويات في جميع أنحاء المنظمة ضروريون لتعزيز قدرة المنظمة على خلق وتقديم القيمة " (ISO 9000:2015, p. 5) ، لذلك من الضروري أن يمتلك الموظفون المعرفة المطلوبة ليكونوا أكفاء، وأن يتم تمكينهم من اتخاذ القرارات وتنظيم أنفسهم لحل المشكلات. يعتمد هذا النهج على المنطق القائل بأن الموظفين لا يعيشون فقط مع المشاكل، ولكن أيضا مع فرص التحسين. فهم في أفضل وضع ممكن ليس فقط لتحديد أسباب المشكلة، ولكن أيضا لإيجاد أفضل الحلول وطرق التحسين، وهو أمر حاسم لمنع حدوث أزمة.

ويستند مبدأ نظم الجودة "نهج العملية"، إلى مفهوم "تحقيق نتائج متسقة ويمكن التنبؤ بها على نحو أكثر فعالية وكفاءة عندما تفهم الأنشطة وتدار كعمليات مترابطة تعمل كنظام متماسك" (ISO 9000:2015, p.6). هذه العمليات المترابطة هي الطريقة التي تصنع بها المؤسسة النتائج وتمكنها من

تحسين أدائها. يمكن تحقيق إدارة العمليات والنظام ككل باستخدام دورة "خطة (Check - Plan - Do) (- Act) (PDCA)، مع التركيز بشكل خاص على "التفكير القائم على المخاطر" من أجل الاستفادة من الفرص ومنع النتائج غير المرغوب فيها، وهو أمر أساسي لمنع حدوث أزمة (ISO 9001:2015, p. (vii).

وفيما يتعلق بالتحسين المستمر فإنه يتم إعطاء مكانة ودور خاص في الإدارة لتحسين هذا المبدأ، لأنه لا يمكن تحقيق نجاح مستدام دون التحسين المستمر. وذكّر المعيار الدولي (ISO 9000:2015) أن "المنظمات الناجحة لديها تركيز مستمر على التحسين"، وهو ما يفسره الأساس المنطقي أن التحسين المستمر هو "ضروري للمؤسسة للحفاظ على مستويات الأداء الحالية، والاستجابة للتغيرات في ظروفها الداخلية والخارجية وخلق فرص جديدة" (ISO 9000:2015, pp. 6-7). من أجل أن تكون المنظمة ناجحة بشكل مستدام، وأن تكون قادرة بفعالية وكفاءة على منع حدوث أزمة، من الضروري مراجعة عملياتها، ومنتجاتها، وخدماتها، وتحسينها، وابتكارها باستمرار.

وكما ذكرنا من قبل، فإن المعيار الدولي (ISO 9000:2015)، الذي يعزز نظم الجودة، والمتضمن دورة (PDCA)، فيستخدمه للتحسين والتطوير؛ لأنه يمكن المنظمة من إدارة العمليات بشكل صحيح، وتحديد فرص التحسين والتصرف وفقاً لذلك. وتعتبر المنهجية نهج عالمي، ومناسب لجميع مجالات العمل، سواء من الاقتصاد الحقيقي أو القطاع العام. هذه المنهجية لديها السمات الأساسية لفلسفة إدارة الجودة والنهج العلمي لفهم وتحسين العمليات. منهجية (PDCA) تتعلق بجميع العمليات في المنظمة، وإذا تم تطبيق هذه المنهجية، فإنها سوف تزيد من التزام الإدارة بدورها الأساسي-التحسين المستمر، وهو أفضل طريقة للمساعدة في منع تصعيد المشاكل والحوادث وتعزيز مرونة المنظمة في مواجهة الأزمات.

يتم شرح مبدأ اتخاذ القرار القائم على الأدلة في المعيار على أنه "من المرجح أن تؤدي القرارات القائمة على تحليل وتقييم البيانات والمعلومات إلى النتائج المرجوة" (ISO 9000:2015, p.7). ويفسر هذا حقيقة مفادها أن اتخاذ القرار يمكن أن يكون عملية معقدة وينطوي دائماً على بعض من عدم التأكد وذاتية اتخاذ القرار. ومن الضروري أن نأخذ في الاعتبار علاقات السبب والنتيجة والعواقب المحتملة غير المقصودة". فالحقائق والأدلة وتحليل البيانات تؤدي إلى قدر أكبر من الموضوعية والثقة في اتخاذ القرار. وغالباً ما تؤدي القرارات التي لا يتم فهمها جيداً أو قبولها على أنها صحيحة إلى صراع مدمر.

يساعد صنع القرار القائم على الأدلة وموضوعيته بشكل كبير في عملية إدارة المخاطر ومنع حدوث أزمة.

يعني مبدأ إدارة العلاقات - باعتباره مبدأ من مبادئ الإدارة- بناء الثقة المتبادلة والاحترام المتبادل لا يكون بين الموظفين في المنظمة فقط، لكن أيضا مع جميع الشركاء، وهو شرط مهم للإدارة الناجحة عند إدارة التغيرات وإدارة المخاطر. إن منع الأزمات والنجاح المستدام يتحققان بشكل أفضل عندما تدير المنظمة علاقاتها بفعالية مع جميع الأطراف المعنية. وقد نص المعيار الدولي (ISO 9000:2015) على أنه "من أجل تحقيق النجاح المستمر، تدير المنظمات علاقاتها مع الأطراف المعنية ذات الصلة، مثل: "مقدمي الخدمات"، لأنها تؤثر بشكل كبير على تحسين أداء المنظمة (ISO 9000:2015, p. 8).

وبشكل عام فإن جميع مبادئ إدارة الجودة المذكورة تساهم بشكل - فردي وجماعي - في منع الأزمات. وبذلك فإنها تشكل الأساس لإنشاء نموذج لمنع الأزمات وتساهم فعاليتها بشكل كبير في تحسين الأداء العام للمنظمات.

4/3/2 مبادئ إدارة المخاطر ومنع الأزمات

يوضح المعيار الدولي (ISO 31000:2018)، إدارة المخاطر - المبادئ التوجيهية، أن الغرض من إدارة المخاطر هو "خلق وحماية القيمة"، وهذا يعني أنها تعمل باستمرار على تحسين أداء المنظمة، وتشجع الابتكار وتدعم تحقيق الأهداف (ISO 31000:2018, p. 2). ووفقا لهذا المعيار، تستند إدارة المخاطر إلى ثمانية مبادئ توجيهية: متكاملة، منظمة وشاملة، مخصصة، شاملة، ديناميكية، أفضل المعلومات المتاحة، العوامل البشرية والثقافية، والتحسين المستمر (ISO 31000:2018, pp. 3-4) تكون هذه المبادئ الأساسية المنظمة من إدارة المخاطر بفعالية وكفاءة، وتمحو آثار عدم التأكد من على أهدافها، وهو أمر ذو أهمية خاصة في منع الأزمات.



شكل (3-3): مبادئ إدارة المخاطر من حيث منع الأزمات

المصدر: (Radoica L., 2019: 42)

تلعب جميع المبادئ الموضحة في الشكل (3-4)، بشكل فردي وجماعي، دورها الخاص في الأزمة، ولها تأثير كبير على منع حدوث الأزمة في الوقت المناسب وبشكل مناسب. ويوضح مبدأ التكاملية أن إدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من جميع الأنشطة التنظيمية التي تمكن من حل أسباب المشاكل والحوادث في الوقت المناسب وبشكل مناسب، وهو أمر بالغ الأهمية في عمليات منع الأزمات. أما مبدأ التنظيم والشمول، هو نهج لإدارة المخاطر يساهم في تحقيق نتائج متسقة وقابلة للمقارنة، ويلعب دوراً مهماً في حل المشكلات والحوادث، وكذلك في منع حدوث الأزمة، من خلال التعامل بشكل منهجي مع

أسبابها. ويشير مبدأ التخصيص إلى أهمية تكيف إدارة المخاطر مع كل حالة معينة، وأن تتماشى مع السياق الخارجي والداخلي للمنظمة، من أجل التأثير في الوقت المناسب وبشكل مناسب على أسباب المشاكل والحوادث. وينطوي مبدأ الشمولية على إشراك أصحاب المصلحة بشكل مناسب وفي الوقت المناسب، أنه يتيح النظر في تفكيرهم ومواقفهم وتصوراتهم، مما يحسن الوعي وإدارة المخاطر على نحو أفضل، وبالتالي يساعد على منع تصعيد المشاكل والحوادث.

ويشير مبدأ الديناميكية إلى أن المخاطر يمكن أن تظهر أو تتغير أو تختفي مع تغير السياقات الخارجية أو الداخلية. ومن الضروري على إدارة المخاطر توقع هذه التغيرات واكتشافها والاستجابة لها في الوقت المناسب وبطريقة مناسبة، والتي يمكن أن تقلل إلى حد كبير من التأثير المحتمل للمشاكل والحوادث. أما مبدأ توفير أفضل المعلومات المتاحة، يشير إلى أن إدارة المخاطر تأخذ في الاعتبار صراحة جميع القيود والشكوك المرتبطة بالمعلومات والتوقعات. لأنه يساعد على ضمان أن تكون تتوفر جميع هذه المعلومات في الوقت المناسب وان تكون واضحة ومتاحة لجميع أصحاب المصلحة المعنيين، وهو أمر ضروري لحل المشاكل والحوادث ، وكذلك لمنع حدوث أزمة.

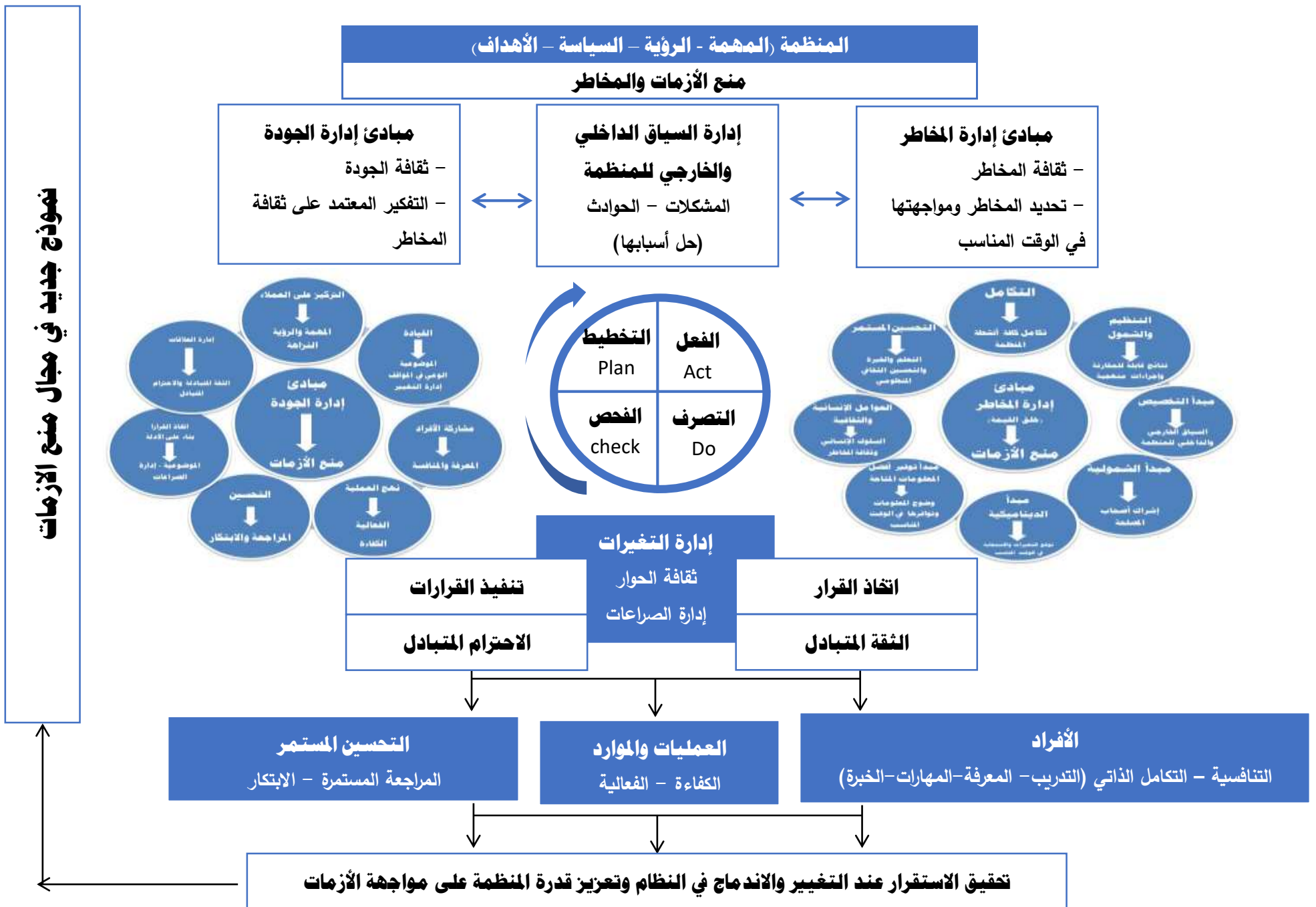
وتشير العوامل الإنسانية والثقافية الرئيسية إلى أن السلوك البشري والثقافة وتطوير ثقافة المخاطر تؤثر بشكل كبير على فعالية عملية إدارة المخاطر على جميع مستويات المنظمة. إذ تؤثر تلك العوامل -بشكل كبير- على طبيعة القرارات المتخذة من أجل حل المشكلات والحوادث بنجاح ومنع حدوث أزمة في الوقت المناسب. ويشرح المعيار الدولي ISO 31000 مبدأ التحسين المستمر، على النحو التالي، "يتم تحسين إدارة المخاطر باستمرار من خلال التعلم والخبرة" (ISO 31000:2018, p. 4). ويستند هذا إلى فكرة أنه من خلال التعلم والخبرة يتم تطوير ثقافة التحسين التي تصبح بعد ذلك مولدا للوقاية الفعالة من الأزمات.

تساهم جميع مبادئ إدارة المخاطر بشكل كبير في منع الأزمات، وذلك مع تطبيقها مع مبادئ إدارة الجودة، فهي الأساس لصياغة نموذج لمنع الأزمات، وتساهم فعاليتها بشكل كبير في خلق القيمة وحمايتها، فضلا عن تحسين الأداء العام للمنظمة.

5/3/2 إنشاء نموذج لمنع الأزمات يقوم على إدارة التغيير بين مبادئ إدارة الجودة ومبادئ إدارة المخاطر

تم تحليل الجوانب الرئيسية التي تؤثر على الحل المناسب وفي الوقت المناسب للمشاكل والحوادث، والتي تعد شرطا أساسيا للنجاح في منع حدوث أزمة. لكي تتمكن المنظمات من حل المشكلات والحوادث في الوقت المناسب وبشكل مناسب، وبالتالي منع حدوث أزمة، فإن إدارة التغيير الفعالة والفعالة

وإدارة الجودة وإدارة المخاطر ضرورية، فضلاً عن إتقان المعرفة والمهارات اللازمة، وهي ليست بالأمر البسيط. وتشكل هذه العوامل المعقدة، المدمجة في نظام متماسك ومتسق، الأساس لإنشاء نموذج لمنع الأزمات، على النحو المبين في الشكل (3-5).



شكل (3-4): نموذج منع الأزمات بالاعتماد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومبادئ إدارة المخاطر المصدر: (Radoica L., 2019: 44)

تتحمل الإدارة العليا أكبر مسؤولية عن جميع نجاحات وإخفاقات المنظمة (Luburic, R., 2010), pp. 213-221. تتمثل مهمتها في الرصد والتحليل المستمرين للسياق الخارجي والداخلي للمنظمة ، من أجل ضمان النجاح (Rakovic, R., 2018). يجب على الإدارة تهيئة الظروف اللازمة التي تمكن الموظفين من حل أسباب المشاكل والحوادث في الوقت المناسب وبطريقة مناسبة ، لمنع ظهور أزمة محتملة.

يجب على جميع الموظفين في المنظمة أن يحلوا بدقة ما إذا كانت المشاكل التي يواجهونها ناتجة عن أخطاء تم ارتكابها، أو نتيجة لعمليات غير كافية وغير ناجحة. أظهرت العديد من الدراسات أن معظم المشكلات تنشأ بالفعل من مثل هذه العمليات وليس من أي أخطاء فردية. بدلا من الجهود غير الفعالة والمرهقة للتعامل مع الأخطاء بشكل فردي ، من الضروري مراجعة وتحسين العمليات التي تشكل الأسباب الجذرية للمشكلة باستمرار ، حتى لا تتكرر.

في هذا النموذج ، تعمل مبادئ إدارة الجودة ومبادئ إدارة المخاطر بشكل متناغم ومتناغم ومتزامن وتأزري. إن تطبيق هذه المبادئ لا يساهم فقط في تحقيق رسالتها ورؤيتها وسياساتها وأهدافها بشكل أكثر فعالية وكفاءة ، بل يزيد أيضا بشكل كبير من الوعي بالفرص التي يتيحها تنفيذها الكامل داخل المنظمة نفسها. وكما رأينا بالفعل ، هناك العديد من الآثار التأزيرية التي يجلبها تنفيذ هذه المبادئ على المنظمات للمساعدة في منع حدوث أزمة. من الأهمية بمكان تأثيرها الكبير في تغيير طريقة التفكير بين جميع أصحاب المصلحة. هذه الطريقة الجديدة في التفكير تخلق سلوكيات جديدة وثقافة أعمال محسنة أكثر قدرة على منع حدوث أزمة بنجاح وتحقيق نجاح مستدام (Luburic, R. 2018a).

لا يمكن أن تكون مبادئ إدارة الجودة فعالة وفعالة بشكل كامل بدون ثقافة جودة متطورة وتفكير قائم على المخاطر". وبنفس الطريقة ، تتطلب مبادئ إدارة المخاطر ثقافة مخاطر متطورة وتوقع المخاطر وكشفها في الوقت المناسب. تعد ثقافة الجودة المتقدمة وثقافة المخاطر مصدرا كبيرا للقوة للمنظمة ، تماما كما يمكن أن تكون سببا رئيسيا للضعف بدونها (Luburic, R., 2017).

ولا يمكن أن يكون هناك نجاح في منع الأزمات دون الإدارة الناجحة للتغيير والصراع. يجب أولا تنفيذ التغييرات بنجاح في ظل ظروف مستقرة حتى يمكن تنفيذها بنجاح في حالات التصعيد المحتمل للمشاكل والحوادث (Luburic, R., 2013).

كما لا يمكن أن تكون هناك إدارة تغيير ناجحة بدون ثقافة حوار متطورة وهذا لا يمكن أن يوجد بدون الاحترام المتبادل والثقة المتبادلة داخل المنظمة. ثقافة الحوار تشجع في الواقع الصراعات البناءة التي لها طابع تكاملي ومرغوبة لأي منظمة ، على عكس الصراعات المدمرة التي تحفز التفكك. في كل ما سبق ، فإن دور الإدارة العليا والقرارات التي تتخذها لها أهمية حاسمة. يتطلب اتخاذ القرارات الفعالة

وتنفيذها الفعال عمل فريق تكميلي يشترك في المصالح المشتركة ، ليس فقط على المدى القصير ، ولكن أيضا على المدى الطويل ((Adizes, K. I. (2011); Adizes, I. (2005)).

الركائز الأساسية الثلاث لنموذج منع الأزمات هي الأشخاص والعمليات والموارد والتحسين المستمر. من أجل الإدارة الناجحة لأي منظمة، وبالتالي للوقاية الناجحة من الأزمة، يلعب الموظفون الدور الأكثر أهمية ويجب ألا يكونوا مؤهلين فقط للقيام بمهامهم، ولكن يجب أن يتمتعوا أيضا بالنزاهة الشخصية. يتم قياس كفاءة الموظفين من خلال تدريبهم ومعارفهم ومهاراتهم وخبراتهم ونزاهتهم الشخصية من خلال صدقهم المهني والإنساني (Buntak, K., Sesar V., Drozdek, I., 2014)؛ (Besker, A., 2019).

بعد تنفيذ أي تغييرات، من الضروري تثبيتها ثم دمجها في النظام، كل ذلك بهدف تعزيز المرونة التنظيمية للأزمة. ومع ذلك، لا تنتهي هذه العملية عند هذا الحد، فهي تؤدي إلى دورة جديدة من التغييرات مع مزيد من المراجعة، تليها تحسينات جديدة وابتكارات جديدة. إنها دورة ليس لها نهاية، ولا تنتهي أبداً، لأن جميع العمليات المحسنة يمكن أن تكون دائماً أفضل. إن نموذج منع الأزمات الذي تم إنشاؤه في هذه الدراسة هو بالاعتماد على الدراسات الحديثة في ذات المجال سواء من الناحية المفاهيمية، ويتميز بالعملية، والمرونة، والشمول، والعالمية. كما أنه قابل للتطبيق في جميع المنظمات وهو يقبل مزيد من التحسينات والترقيات، مما يمنحه قوة وقيمة خاصة.

وأخيراً، لاشك أن البيئة المضطربة في الوقت الحالي، والتي تتميز بالتقدم التقني والتكنولوجي الذي لا يمكن تصوره، وكذلك التغييرات المتسارعة في جميع مجالات الحياة، تجعل من الصعب على المنظمات أن تكون قادرة على البقاء والازدهار والتطور بشكل مستدام. لأن ذلك في كثير من الأحيان يتسبب في مرورها بمشاكل، إذا لم يتم حلها وإذا تراكمت، يمكن أن تتحول إلى حوادث وتتصاعد لاحقاً إلى أزمة. لا شيء يمكن أن يخيف منظمة بقدر التحديات الناشئة عن التغييرات المتسارعة، والتي لم تستعد لها الإدارة العليا، ولا يوجد لديها استجابة مناسبة لها ولا تستطيع تطبيقها في الوقت المناسب.

6/3/2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة والحد من المخاطر

ومن جماع ما سبق يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة تلعب دوراً حيوياً في الحد من المخاطر في المنظمات. وذلك من خلال مجموعة من المبادئ التي تركز على:

- التركيز على العميل: تضع إدارة الجودة الشاملة العميل في المقام الأول، وتسعى إلى تلبية احتياجاته وتوقعاته. وهذا يساعد في تحديد المخاطر التي قد تؤثر على رضا العملاء، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتقليلها.

- المشاركة الشاملة: تؤمن إدارة الجودة الشاملة بأن جميع أعضاء المنظمة لديهم دور في تحقيق الجودة. وهذا يساعد في مشاركة المعرفة والخبرات في جميع أنحاء المنظمة، وتحديد المخاطر المحتملة من مختلف الزوايا.
- التحسين المستمر: تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات. وهذا يساعد في تحديد المخاطر المحتملة في وقت مبكر، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتقليلها أو القضاء عليها.
- وفيما يلي بعض الأمثلة على كيفية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الحد من المخاطر:
 - التركيز على العميل: يمكن للمنظمات التي تركز على العميل تحديد المخاطر التي قد تؤثر على رضا العملاء، مثل المخاطر المتعلقة بجودة المنتج أو الخدمة أو التسليم.
 - المشاركة الشاملة: يمكن للمنظمات التي تؤمن بالمشاركة الشاملة مشاركة الموظفين في تقييم المخاطر المحتملة، واقتراح الحلول لتقليلها.
 - التحسين المستمر: يمكن للمنظمات التي تسعى إلى التحسين المستمر إنشاء أنظمة وعمليات لمراقبة المخاطر وتحديثها بشكل استباقي.
 - وبالإضافة إلى هذه المبادئ، يمكن للمنظمات أيضاً استخدام أدوات وتقنيات إدارة المخاطر لتحديد وتقليل المخاطر. ومن هذه الأدوات والتقنية ما يلي:
 - تحليل المخاطر: يساعد تحليل المخاطر في تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها.
 - إدارة المخاطر: تساعد إدارة المخاطر في تطوير وتنفيذ خطة لتقليل المخاطر.
 - التحكم في المخاطر: يساعد التحكم في المخاطر في تنفيذ خطة إدارة المخاطر.
- وبشكل عام، يمكن أن تساعد إدارة الجودة الشاملة في الحد من المخاطر في المنظمات من خلال:
- تقوية الثقافة التنظيمية التي تركز على الجودة والتحسين المستمر.
- تشجيع المشاركة الشاملة لجميع أعضاء المنظمة في عملية إدارة المخاطر.
- توفير الأدوات والتقنيات اللازمة لتحديد وتقليل المخاطر.

7/3/2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة والحد من المخاطر في شركات الخدمات البترولية

- تواجه المنشآت البترولية مجموعة واسعة من المخاطر، بما في ذلك:
- مخاطر السلامة: مثل الحرائق والانفجارات والإصابات.
 - مخاطر البيئة: مثل التلوث والانسكابات.

- مخاطر التشغيل: مثل تعطل المعدات والتوقف عن الإنتاج.
 - مخاطر المالية: مثل الخسائر المالية والتأمين.
- ويمكن أن تؤدي هذه المخاطر إلى عواقب وخيمة، مثل فقدان الأرواح والممتلكات والإيرادات. وتلعب إدارة الجودة الشاملة دورًا حيويًا في الحد من المخاطر في المنشآت البترولية. وذلك من خلال تطبيق مبادئها الأساسية، وهي:
- التركيز على العميل: تضع إدارة الجودة الشاملة العميل في المقام الأول، وتسعى إلى تلبية احتياجاته وتوقعاته. وهذا يساعد في تحديد المخاطر التي قد تؤثر على السلامة والبيئة والتشغيل والمالية.
 - المشاركة الشاملة: تؤمن إدارة الجودة الشاملة بأن جميع أعضاء المنظمة لديهم دور في تحقيق الجودة. وهذا يساعد في مشاركة المعرفة والخبرات في جميع أنحاء المنظمة، وتحديد المخاطر المحتملة من مختلف الزوايا.
 - التحسين المستمر: تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات. وهذا يساعد في تحديد المخاطر المحتملة في وقت مبكر، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتقليلها أو القضاء عليها.
- وفيما يلي بعض الأمثلة على كيفية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الحد من المخاطر في المنشآت البترولية:
- التركيز على العميل: يمكن للمنشآت البترولية التي تركز على العميل تحديد المخاطر التي قد تؤثر على سلامة العملاء، مثل المخاطر المتعلقة بالمنتجات البترولية أو مرافق التخزين.
 - المشاركة الشاملة: يمكن للمنشآت البترولية التي تؤمن بالمشاركة الشاملة مشاركة الموظفين في تقييم المخاطر المحتملة، واقتراح الحلول لتقليلها.
 - التحسين المستمر: يمكن للمنشآت البترولية التي تسعى إلى التحسين المستمر إنشاء أنظمة وعمليات لمراقبة المخاطر وتحديد شكل استباقي.

وبالإضافة إلى هذه المبادئ، يمكن للمنشآت البترولية أيضاً استخدام أدوات وتقنيات إدارة المخاطر لتحديد وتقليل المخاطر. ومن هذه الأدوات والتقنية ما يلي:

- تحليل المخاطر: يساعد تحليل المخاطر في تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها.
 - إدارة المخاطر: تساعد إدارة المخاطر في تطوير وتنفيذ خطة لتقليل المخاطر.
 - التحكم في المخاطر: يساعد التحكم في المخاطر في تنفيذ خطة إدارة المخاطر.
- وبشكل عام، يمكن أن تساعد إدارة الجودة الشاملة في الحد من المخاطر في المنشآت البترولية

من خلال:

- تقوية الثقافة التنظيمية التي تركز على السلامة والبيئة والتشغيل والمالية.
- تشجيع المشاركة الشاملة لجميع أعضاء المنظمة في عملية إدارة المخاطر.
- توفير الأدوات والتقنيات اللازمة لتحديد وتقليل المخاطر.

وفيما يلي بعض الأمثلة على كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الحد من المخاطر في المنشآت البترولية:

- قامت إحدى المنشآت البترولية بتطبيق نظام إدارة السلامة والصحة المهنية (OSHA) الذي يركز على المخاطر المحتملة في جميع العمليات، بما في ذلك عمليات الإنتاج والنقل والتخزين.

- قامت منشأة أخرى بإنشاء فريق لإدارة المخاطر يضم ممثلين من جميع الإدارات، حيث يقوم الفريق بتقييم المخاطر المحتملة واقتراح الحلول لتقليلها.

قامت منشأة ثالثة بإنشاء نظام لمراقبة المخاطر بشكل مستمر، حيث يقوم النظام بجمع البيانات وتحليلها لتحديد أي اتجاهات جديدة في المخاطر.

الفصل الثالث
منهجية الدراسة

-مقدمة.

يتناول هذا الفصل المتعلق بمنهجية البحث والدراسة الميدانية وصفاً للمنهج المتبع، من حيث: أسلوب الدراسة المستخدم، ومجتمع وعينة الدراسة، وصدق وثبات الاستقصاء، بالإضافة إلى تحديد الأساليب الإحصائية التي اعتمدت عليها الباحثة في تحليل بيانات الدراسة الميدانية، وكذلك فإن الدراسة الميدانية تتضمن التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات عينة البحث، واختبارات الفروض، وتناولت الباحثة هذا الفصل كما يلي:

2/3 منهجية البحث:

1/2/3 أسلوب الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا النهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح، وقد تم الاعتماد على أسلوب الدراسة الميدانية لتحقيق أهداف الدراسة.

2/2/3 قوائم الاستقصاء:

تعد استمارة الاستقصاء أداة ملائمة بشكل كبير في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما، وقد تم استخدام استمارة الاستقصاء كأداة رئيسية للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وتم تصميم الاستمارة في ضوء أهداف الدراسة.

3/2/3 المقابلات الشخصية – الاستبيان الإلكتروني:

اعتمد الباحث على التوزيع الإلكتروني للوقوف على مدى فهم المستقصى منهم لموضوع الدراسة عند توزيع استمارة الاستقصاء، وذلك للإجابة على جملة من الاستفسارات التي قد ترد من المستقصى منهم أثناء ملء استمارة الاستقصاء للإيضاح، وشرح أهداف الدراسة، والتأكيد على أهميتها للحصول على البيانات المطلوبة من المستقصى منهم، كذلك للحصول على بعض المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاستقصاء.

4/2/3 الدراسة الميدانية:

تم تفرغ البيانات من استمارة الاستقصاء إلكترونياً وتصفيها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها، وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع الدراسة باستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق مع الفروض الأساسية الخاصة بالدراسة، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التوزيع التكراري والنسبي.
- المقاييس الإحصائية الوصفية (المتوسط – الانحراف المعياري-معامل الاختلاف).
- معاملات ألفا كرونباخ (الثبات) – معاملات الصدق.
- التحليل العاملي.
- تحليل الارتباط والانحدار الخطي.
- نمذجة المعادلات الهيكلية

3/3 مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، بذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضع مشكلة الدراسة، بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، والتي تمثلت في:

- العاملين بإحدى بشركة خدمات البترول البحرية "PMS".

4/4 عينة الدراسة:

يشير الباحث إلى أنه قد تم توزيع الاستقصاء على العاملين بشركة خدمات البترول البحرية والبالغ عددهم (250) موظف، وقد تم رصد عدد (135) استقصاء بما يفي الغرض وحجم المجتمع بالتطبيق في معادلة ريتشارد جيجر، في حين أن عينة الدراسة طبقاً لحجم المجتمع وطبقاً للقانون المستخدم فقد قدر حجم العينة بـ(154) مفردة.

معادلة ريتشارد

$$z = 1.96$$

$$d = 0.05$$

$$N = \text{population size}$$

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

حيث (N) تمثل حجم المجتمع المستهدف، (P) تمثل نسبة المجتمع المراد دراسته وفي حالة عدم المعرفة يستخدم أكبر نسبة ممكنة، (٥٠٪) Q تمثل النسبة المكتملة، Z تمثل الدرجة المعيارية المقابلة ل

(٩٥%) من منحني التوزيع الطبيعي وهي (١,٩٦) d تمثل خطأ المعاينة عند (٠,٠٥). وقد تم تحديد حجم العينة طبقاً للصيغة السابقة

5/3 أداة الدراسة:

1/5/3 تصميم أداة الدراسة:

اعتمد الباحث على أسلوب الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وأساساً لمعرفة آراء واتجاهات عينة البحث، حيث يُعد الاستبيان من الأدوات المهمة والأساسية لجمع البيانات في الدراسة الميدانية، ويعود ذلك إلى إمكانية تحكم الباحث في الأسئلة والحقائق المراد جمعها من مجتمع البحث، وقد تم اتباع الخطوات التالية:

- مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، والاستفادة منها في بناء الاستبيان، وصياغة فقراته.
- تم إعداد مسودة أولية للاستبيان من أجل تقييمها وعرضها على المشرفين، وأخذ آرائهم حول صلاحية الاستبيان لهذا البحث.
- تم عرض الاستبيان على المشرفين والنقاش معهم حول ملاءمة فقرات الاستبيان ومتغيراته لقياس ما وضعت لقياسه وقدرته على التعبير عن مضمون البحث.
- إعادة ترتيب مجالات وأبعاد الاستبيان، وإعادة صياغة فقراته وفق التعديلات التي أبداه المشرفون.
- تم تصميم الاستبيان في صورته الأولية، وعرضه على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة من أساتذة ومختصين.
- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبيان من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل لتستقر الاستبيان في صورتها النهائية.

2/5/3 محتوى أداة الدراسة:

قام الباحث بتصميم الاستبيان كأداة للدراسة بشكل يتناسب مع متغيراتها، وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكوّن الاستبيان من قسمين رئيسيين **كالتالي:-**

القسم الأول: عبارة عن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث من خلال المجالات والأبعاد المكونة للاستبيان، ويشتمل هذا القسم على عدد (26) فقرة تعبر عن المتغير المستقل بعناصره المختلفة، وعدد (8) فقرة تعبر عن المتغير التابع **كالتالي:**

المتغير المستقل: دور الجودة الشاملة، ويتكون من خمس أبعاد كالآتي:

- **البُعد الأول:** دعم الإدارة العليا ، ويتكون من عدد (8) فقره.
- **البُعد الثاني:** مشاركة كافة العاملين، ويتكون من عدد (4) فقره.
- **البُعد الثالث:** التحسين المستمر ويتكون من عدد (5) فقره.
- **البُعد الرابع:** التركيز على العميل ويتكون من عدد (5) فقره.
- **البُعد الخامس:** التدريب والتعليم والتحفيز ويتكون من عدد (4) فقره.

المتغير التابع: الحد من المخاطر والأزمات ويتكون من (13) فقره.

القسم الثاني: اهتم الباحث في صياغته لعبارات الاستبيان بالبساطة والسهولة قدر المستطاع

بحيث يكون مفهومًا لعامة المبحوثين، كما أهتم عند صياغته للعبارات التي يجيب عليها المبحوث أن تكون وفق مقياس ليكرت الخماسي.

واعتمد الباحث على تصميم قائمة الاستقصاء، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس

استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول رقم (3-3):

جدول (3-3)

درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وبذلك يكون الوزن النسبي لكل درجة استجابة في هذه الحالة هو (20%) يتناسب مع هذه الاستجابة،

وتم حساب مدى المقياس الخماسي المستخدم للمحور الكلي في الدراسة ، كما يمكن توضيح مدى متوسطات القياس في إطار مقياس ليكرت كما بالجدول رقم (3-4).

جدول (3-4)

مدى متوسطات القياس في إطار مقياس ليكرت

الاتجاه	الحد الأدنى	الحد الأقصى
تميل الاتجاهات إلى (غير موافق بشدة)	1	1,79
تميل الاتجاهات إلى (غير موافق)	1,8	2,59
تميل الاتجاهات إلى (محايد)	2,6	3,39
تميل الاتجاهات إلى (موافق)	3,4	4,19
تميل الاتجاهات إلى (موافق بشدة)	4,2	5

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وصفاً للمنهج المتبع من حيث أسلوب الدراسة المستخدم، ومجتمع وعينة الدراسة، وصدق وثبات الاستقصاء، بالإضافة إلى تحديد الأساليب الإحصائية التي اعتمد عليها الباحث في تحليل بيانات الدراسة الميدانية. وكذلك، فإن الدراسة الميدانية تتضمن التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات عينة البحث، واختبار فروض الدراسة، وتتناول الباحث هذا الفصل بالشكل التالي:

2/4 التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية:

1/2/4 معامل الثبات (ألفا كرونباخ) – التحليل العاملي:

- يقصد بالثبات أنه إذا ما أعيد اختبار أو سؤال مفردات عينة البحث مرة أخرى فإننا نحصل على نفس الإجابات، وبمعنى آخر أنه يمكن الاعتماد على استمارة الاستقصاء المستخدمة في البحث من حيث ثبات النتائج التي يتم التوصل إليها إذا ما تكررت عملية القياس بنفس القائمة وتحت نفس الظروف، وقد تم قياسه من خلال معامل ألفا كرونباخ، وتتراوح قيمته من (0-1)، وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما كان المقياس أدق ويمكن الاعتماد عليه لتحليل البيانات، بينما انخفاض قيمته عن (0.70) يدل على انخفاض الثبات وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا، كما يتم حساب معاملات الصدق من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وهو ما يشير إلى الفهم الجيد لفقرات محاور الاستقصاء من قبل المستقصى منهم.

جدول (4-5)

معامل الثبات والصدق لمحاوَر الدراسة

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
أبعاد المتغير المستقل (دور الجودة الشاملة)			
البُعد الأول: دعم الإدارة العليا	8	0.914	0.956
البُعد الثاني: مشاركة كافة العاملين	4	0.807	0.898
البُعد الثالث: التحسين المستمر	5	0.830	0.911
البُعد الرابع: التركيز على العميل	5	0.883	0.939
البُعد الخامس: التدريب والتعليم والتحفيز	4	0.865	0.930
الإجمالي	26	0.914	0.956
المتغير التابع: الحد من المخاطر والأزمات			
الإجمالي	13	0.781	0.883

يوضح الجدول السابق قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان، وكانت جميعها أكبر من (0.70) حيث بلغت قيمة معامل دعم الإدارة العليا 0.914 وهي نسب مرتفعة تعطي ثقة لدى الباحث في النتائج المتحصل عليها من التحليل، حيث إنه إذا أعيد تكرار سؤال أفراد العينة مرة أخرى فإننا نحصل على نفس الاستجابة بنسبة 91.4%، كما بلغ معامل ألفا كرونباخ القدرة على مشاركة كافة العاملين بنسبة 0.807، ولُبعد التحسين المستمر 0.830 ولُبعد التركيز على العميل 0.883 ولُبعد التدريب والتعليم والتحفيز 0.865

و المتغير التابع الحد من المخاطر والأزمات 0.883 وكانت جميعها أكبر من 0.70 وهي نسب مرتفعة تعطي ثقة لدى الباحث في النتائج المتحصل عليها من التحليل، حيث إنه إذا أعيد تكرار سؤال أفراد العينة مرة أخرى فإننا نحصل على نفس الاستجابة بنسب تتراوح ما بين 78.1% و 91.4% كما أن معاملات الصدق قد تراوحت بين 0.883 و 0.956 وهي درجة مصداقية عالية تشير إلى الفهم الجيد لأبعاد الدراسة من قبل أفراد العينة وبنسب تتراوح ما بين 88.3% و 95.6% .

3/4 التحليل العاملي Factor Analysis:

يقصد بصدق التحليل العاملي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستقصاء مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة؛ حيث يتم قياس مدى تشعب الفقرات على المحور الكلي للمقياس الذي تنتمي إليه، وقد تم استخدام التحليل العاملي مع التركيز على بعض المقاييس، مثل: متوسط التباين المفسرة، واختبار مدى كفاية العينة، واختبار بارتلليت لدراسة مدى معنوية العلاقة بين الفقرات وبعضها البعض.

■ التحليل العاملي

1/3/4 التحليل العاملي لابعاد المتغير المستقل (دور الجودة الشاملة)

■ التحليل العاملي لبعدها دعم الادارة العليا :

جدول (4-6)

التحليل العاملي لبعدها الاول (دعم الادارة العليا)

رمز	العبارات	معامل التحميل
X1.1	تسعى الإدارة لتلبية احتياجات المستهلكين من المنتج بجودة عالية.	0.881
X1.2	توفر الإدارة العليا التدريبات اللازمة للعاملين باستمرار لتحسين الجودة.	0.826
X1.3	تسعى الإدارة لاتخاذ التدابير اللازمة للحفاظ على جودة الخدمات وتلبية احتياجات العملاء	0.869
X1.4	تعمل على توثيق العمليات والإجراءات المتبعة في نظام إدارة الجودة الشاملة خلال فترة الأزمة	0.830
X1.5	تطبق الادارة العليا الجودة الشاملة لمساعدة المؤسسة لزيادة الربحية والحد من المخاطر .	0.837
X1.6	تقوم الادارة بتقديم الحوافز التشجيعية الكافية لمن يلتزم بتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة.	0.690
X1.7	تقدم الادارة التدريب والتطوير لتساهم في نشر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة. للتعامل مع تحديات الأزمة	0.691
X1.8	تسعى الادارة لتقديم الدعم الفني والاستشاري للموظفين	0.767
0.893	اختبار مدى كفاية العينة KMO	
746.246	اختبار بارتلليت (كا ²) Chi-Square	
28	درجة الحرية DF	
0.000	المعنوية SIG	
64.623	نسبة التباين المفسرة AVE	

** معنوي عند مستوى 0.05

وبدراسة التحليل العاملي لتلك الفقرات ومدى تمثيلها لبعد (دعم الادارة العليا) فقد أظهرت النتائج أن معامل اختبار مدى كفاية العينة KMO قد بلغت 0.893 وهي أكبر من 0.50، كما أظهرت النتائج معنوية اختبار كا2 عند مستوى ثقة 95% (المعنوية تساوي 0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ (5%)، وهو ما يشير إلى وجود ارتباط بين العبارات وبعضها البعض وبالتالي وجب إجراء اختبار التحليل العاملي. كما أكدت النتائج على أن معامل التحميل لكل فقرة من فقرات المحور قد تراوحت بين 0.690 و0.881 وكانت جميعها أكبر من 0.50 ومن ثم فإن هذه الفقرات تعبر وبشكل قوي عن بعد دعم الادارة العليا ، وقد بلغ متوسط التباين المفسرة 64.326 حيث يمثل معامل AVE القيمة المتوسطة الكبرى للتشبعات المربعة للعبارات المكونة للمتغير الكامن، والقيمة المقبولة احصائيا لهذا المعيار هي "أكبر من 50%". ومن الجدول السابق نجد أن متوسط التباين المستخرج أكبر من 50% وهو ما يشير إلى أن فقرات تلك البعد تساهم في أي تغيير يطرأ على تلك البعد وكانت جميعها أكبر من 50%، وعليه يمكن الأخذ بتلك الآراء والاستناد إلى ما يتم الحصول عليه آراء.

جدول (4-7)

التحليل العاملي لُبعد الثاني (مشاركة كافة العاملين)

معامل التحميل	العبارات	
0.8060	الاهتمام باقتراحات وملاحظات العاملين بشأن تحسين إدارة الجودة والحد من الأزمات	X2.1
0.8240	توجيه وتدريب العاملين على كيفية التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات المحتملة	X2.2
0.8100	توفير آليات لتبادل المعرفة والخبرات بين العاملين للتعلم من التجارب السابقة في التعامل مع الأزمات	X2.3
0.7830	تكریم وتقدير العاملين الذين يسهمون في تعزيز إدارة الجودة والحد من الأزمات	X2.4
0.7620	اختبار مدى كفاية العينة KMO	
186.802	اختبار بارتلليت (كا ²) Chi-Square	
6	درجة الحرية DF	
0.0000	المعنوية SIG	
64.939	نسبة التباين المفسرة AVE	

** معنوي عند مستوى 0.05

وبدراسة التحليل العاملي لتلك الفقرات ومدى تمثيلها لبعد (مشاركة كافة العاملين) فقد أظهرت النتائج أن معامل اختبار مدى كفاية العينة KMO قد بلغ 0.762 وهي أكبر من 0.50، كما أظهرت النتائج معنوية اختبار كا² عند مستوى ثقة 95% (المعنوية تساوي 0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ (5%)، وهو ما يشير إلى وجود ارتباط بين العبارات وبعضها البعض وبالتالي وجب إجراء اختبار التحليل العاملي. كما أكدت النتائج على أن معامل التحميل لكل فقرة من فقرات المحور قد تراوحت بين 0.783 و0.826 وكانت جميعها أكبر من 0.50 ومن ثم فإن هذه الفقرات تعبر وبشكل قوي عن بعد مشاركة كافة العاملين، وقد بلغ متوسط التباين المفسرة 64.939 حيث يمثل معامل AVE القيمة المتوسطة الكبرى للتشبعات المربعة للعبارات المكونة للمتغير الكامن، والقيمة المقبولة احصائياً لهذا المعيار هي "أكبر من 50%". ومن الجدول السابق نجد أن متوسط التباين المستخرج أكبر من 50% وهو ما يشير إلى أن فقرات تلك البعد تساهم في أي تغيير يطرأ على تلك البعد وكانت جميعها أكبر من 50%، وعليه يمكن الأخذ بتلك الآراء والاستناد إلى ما يتم الحصول عليه آراء.

جدول (4-8)

التحليل العاملي لُبعد الثالث (التحسين المستمر)

معامل التحميل	العبارات	
0.7100	تشجيع العاملين على الإبلاغ عن المشكلات المحتملة والتحسينات المقترحة فيما يتعلق بإدارة الجودة والوقاية من الأزمات	X3.1
0.709	يعمل على الاتصال والتواصل والتحسين والرقابة والقدرة على اتخاذ القرار.	X3.2
0.860	امتلاك مهارات الجودة الشاملة التي ترتبط بالقدرة على تحديد المشكلة والأهداف والتحليل والتفسير والتحسين المستمر.	X3. 3
0.839	الاعتماد على أسلوب العمل الجماعي التعاوني لتحسين	X3.4
0.777	الحرص على استمرار التحسين والتطوير لتحسين جودة المنتج	X3.5
0.814	اختبار مدى كفاية العينة KMO	
263.012	اختبار بارتلليت (كا ²) Chi-Square	
10	درجة الحرية DF	
0.000	المعنوية SIG	
61.083	نسبة التباين المفسرة AVE	

** معنوي عند مستوى 0.05

وبدراسة التحليل العاملي لتلك الفقرات ومدى تمثيلها لبعد (التحسين المستمر) فقد أظهرت النتائج أن معامل اختبار مدى كفاية العينة KMO قد بلغت 0.814 وهي أكبر من 0.50، كما أظهرت النتائج معنوية اختبار كا² عند مستوى ثقة 95% (المعنوية تساوي 0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ (5%)، وهو ما يشير إلى وجود ارتباط بين العبارات وبعضها البعض وبالتالي وجب إجراء اختبار التحليل العاملي. كما أكدت النتائج على أن معامل التحميل لكل فقرة من فقرات المحور قد تراوحت بين 0.709 و0.860 وكانت جميعها أكبر من 0.50 ومن ثم فإن هذه الفقرات تعبر وبشكل قوي عن بعد التحسين المستمر، وقد بلغ متوسط التباين المفسرة 61.083 حيث يمثل معامل AVE القيمة المتوسطة الكبرى للتشبعات المربعة للعبارات المكونة للمتغير الكامن، والقيمة المقبولة احصائياً لهذا المعيار هي "أكبر من 50%". ومن الجدول السابق نجد أن متوسط التباين المستخرج أكبر من 50% وهو ما يشير إلى أن فقرات تلك البعد تساهم في أي تغير يطرأ على تلك البعد وكانت جميعها أكبر من 50%، وعليه يمكن الأخذ بتلك الآراء والاستناد إلى ما يتم الحصول عليه آراء.

جدول (4-9)

التحليل العاملي لـبعد الرابع (التركيز على العميل)

معامل التحميل	العبارات	
0.948	تدريب موظف خدمة العملاء على استقبال شكاوى العملاء والتعامل معها ومتابعتها وتقويضهم.	X4.1
0.665	تسجيل شكاوى العملاء والإجراءات المتخذة حيالها وتحديثها باستمرار.	X4.2
0.662	الاهتمام بالتدريب من خلال تبني فلسفة جيدة للتطوير والتركيز على العميل	X4. 3
0.937	تحليل شكاوى العملاء وطرق الاستفادة منها ونشر تقارير دورية بها للإدارات والأقسام المعنية	X4.4
0.930	اشياع حاجات العاملين من أجل أن تزداد فعاليتهم ونشاطهم وذلك بتزويدهم بمهارات ملائمة لتركيز على العميل	X4.5
.839	اختبار مدى كفاية العينة KMO	
625.233	اختبار بارتليت (كا ²) Chi-Square	
10	درجة الحرية DF	
.000	المعنوية SIG	
70.425	نسبة التباين المفسرة AVE	

** معنوي عند مستوى 0.05

وبدراسة التحليل العاملي لتلك الفقرات ومدى تمثيلها لبعـد (التركيز على العميل) فقد أظهرت النتائج أن معامل اختبار مدى كفاية العينة KMO قد بلغت 0.839 وهي أكبر من 0.50، كما أظهرت النتائج معنوية اختبار كا² عند مستوى ثقة 95% (المعنوية تساوي 0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ (5%)، وهو ما يشير إلى وجود ارتباط بين العبارات وبعضها البعض وبالتالي وجب إجراء اختبار التحليل العاملي. كما أكدت النتائج على أن معامل التحميل لكل فقرة من فقرات المحور قد تراوحت بين 0.662 و0.948 وكانت جميعها أكبر من 0.50 ومن ثم فإن هذه الفقرات تعبر وبشكل قوي عن بعد التركيز على العميل، وقد بلغ متوسط التباين المفسرة 70.425 حيث يمثل معامل AVE القيمة المتوسطة الكبرى للتشبعات المربعة للعبارات المكونة للمتغير الكامن، والقيمة المقبولة احصائياً لهذا المعيار هي "أكبر من 50%". ومن الجدول السابق نجد أن متوسط التباين المستخرج أكبر من 50% وهو ما يشير إلى أن فقرات تلك البعد تساهم في أي تغيير يطرأ على تلك البعد وكانت جميعها أكبر من 50%، وعليه يمكن الأخذ بتلك الآراء والاستناد إلى ما يتم الحصول عليه آراء.

جدول (4-10)

التحليل العاملي لبعـد الخامس (التدريب والتعليم والتحفيز)

معامل التحميل	العبارات	
0.8880	تعتقد أن التدريب والتعليم يلعبان دوراً هاماً في تطوير المهارات الشخصية والمهنية	X5.1
0.9340	تسعى الشركة لاستخدام الاساليب الحديثة لتدريب وتطوير العاملين على الحد من المخاطر	X5.2
0.6630	تعتقد أن التحفيز يؤثر على أداء الأفراد في عمليات التعلم والتدريب	X5.3
0.8800	تعتقد أن وجود بيئة تعليمية محفزة يمكن أن يساهم في تعزيز عملية التعلم	X5.4
0.7500	اختبار مدى كفاية العينة KMO	
333.209	اختبار بارتلليت (كا ²) Chi-Square	
6	درجة الحرية DF	
0.0000	المعنوية SIG	
71.859	نسبة التباين المفسرة AVE	

** معنوي عند مستوى 0.05

وبدراسة التحليل العاملي لتلك الفقرات ومدى تمثيلها لبعد (التدريب والتعليم والتحفيز) فقد أظهرت النتائج أن معامل اختبار مدى كفاية العينة KMO قد بلغت 0.750 وهي أكبر من 0.50، كما أظهرت النتائج معنوية اختبار كا² عند مستوى ثقة 95% (المعنوية تساوي 0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ (5%)، وهو ما يشير إلى وجود ارتباط بين العبارات وبعضها البعض وبالتالي وجب إجراء اختبار التحليل العاملي. كما أكدت النتائج على أن معامل التحميل لكل فقرة من فقرات المحور قد تراوحت بين 0.663 و0.934 وكانت جميعها أكبر من 0.50 ومن ثم فإن هذه الفقرات تعبر وبشكل قوي عن بعد التدريب والتعليم والتحفيز، وقد بلغ متوسط التباين المفسرة 71.859 حيث يمثل معامل AVE القيمة المتوسطة الكبرى للتشبعات المربعة للعبارات المكونة للمتغير الكامن، والقيمة المقبولة احصائياً لهذا المعيار هي "أكبر من 50%". ومن الجدول السابق نجد أن متوسط التباين المستخرج أكبر من 50% وهو ما يشير إلى أن فقرات تلك البعد تساهم في أي تغيير يطرأ على تلك البعد وكانت جميعها أكبر من 50%، وعليه يمكن الأخذ بتلك الآراء والاستناد إلى ما يتم الحصول عليه آراء.

2/3/4 التحليل العاملي للمتغير التابع:

جدول (4-11)

التحليل العاملي لبعد الحد من المخاطر والأزمات

معامل التحميل	العبارات	
.8590	تساهم إدارة الجودة الشاملة في الحد من المخاطر	Y1
.8480	توجد تعليمات إدارية واضحة تمتد إلى كيفية وإجراءات التعامل مع المخاطر والأزمات المحتملة	Y2
.8680	يؤخذ عامل الوقت عند التعامل مع الأزمات والمخاطر بعين الاعتبار	Y3
.8630	تقوم إدارة الجودة الشاملة بعقد اجتماعات دورية مع العاملين بالشركة	Y4
.8160	يشجع العاملين على طرح مقترحات لتطوير والحد من المخاطر	Y5
.7200	يتم تحديد الاحتياجات اللازمة لاستعادة النشاط الطبيعي للمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة	Y6
.7740	خطط وتوقعات الإدارة لا ترقى لمواجهة الأزمات	Y7
.9960	برامج التدريب غير كافية وخاصة التدريب على مواجهة الأزمات	Y8
.6520	اختبار مدى كفاية العينة KMO	
1225.952	اختبار بارتلليت (كا ²) Chi-Square	
28	درجة الحرية DF	
.0000	المعنوية SIG	
71.609	نسبة التباين المفسرة AVE	

** معنوي عند مستوى 0.05

وبدراسة التحليل العاملي لتلك الفقرات ومدى تمثيلها لبعد (الحد من المخاطر والأزمات) فقد أظهرت النتائج أن معامل اختبار مدى كفاية العينة KMO قد بلغت 0.652 وهي أكبر من 0.50، كما أظهرت النتائج معنوية اختبار كا² عند مستوى ثقة 95% (المعنوية تساوي 0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ (5%)، وهو ما يشير إلى وجود ارتباط بين العبارات وبعضها البعض وبالتالي وجب إجراء اختبار التحليل العاملي. كما أكدت النتائج على أن معامل التحميل لكل فقرة من فقرات المحور قد تراوحت بين 0.720 و 0.996 وكانت جميعها أكبر من 0.50 ومن ثم فإن هذه الفقرات تعبر وبشكل قوي عن بعد الحد من المخاطر والأزمات، وقد بلغ متوسط التباين المفسرة 71.609 حيث يمثل معامل AVE القيمة المتوسطة الكبرى للتشعبات المربعة للعبارات المكونة للمتغير الكامن، والقيمة المقبولة احصائياً لهذا المعيار هي "أكبر من 50%". ومن الجدول السابق نجد أن متوسط التباين المستخرج أكبر من 50% وهو ما يشير إلى أن فقرات تلك البعد تساهم في أي تغير يطرأ على تلك البعد وكانت جميعها أكبر من 50%، وعليه يمكن الأخذ بتلك الآراء والاستناد إلى ما يتم الحصول عليه آراء.

4/4 توصيف اتجاهات العينة طبقاً لاتجاهات الآراء.

■ توصيف العينة طبقاً للخصائص الديموجرافية:

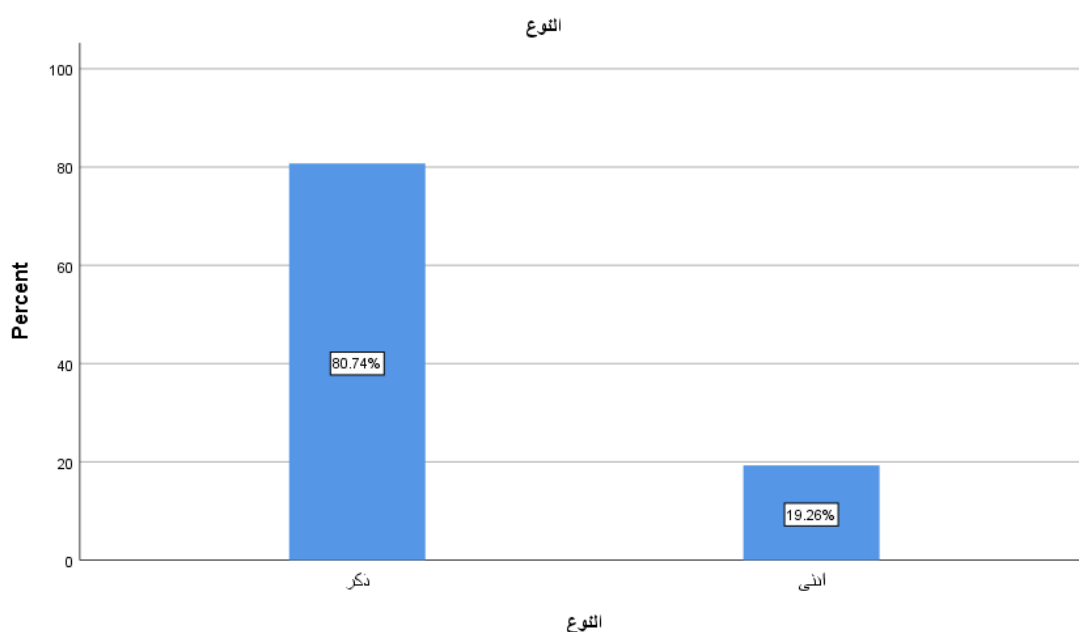
1/4/4 طبقاً للنوع:

جدول (4-12)

التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة طبقاً للنوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	109	80.7%
انثى	26	19.3%
الإجمالي	135	100.0

يوضح الجدول رقم (4-12) التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة طبقاً للنوع، وقد تبين أن نسبة الإناث بعينة الدراسة قد بلغت 19.3%، في حين بلغت نسبة الذكور بعينة الدراسة 80.7%. يتضح من ذلك أن عينة الذكور تمثل معظم عينة الدراسة.



شكل (4-5)

التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة طبقاً للنوع

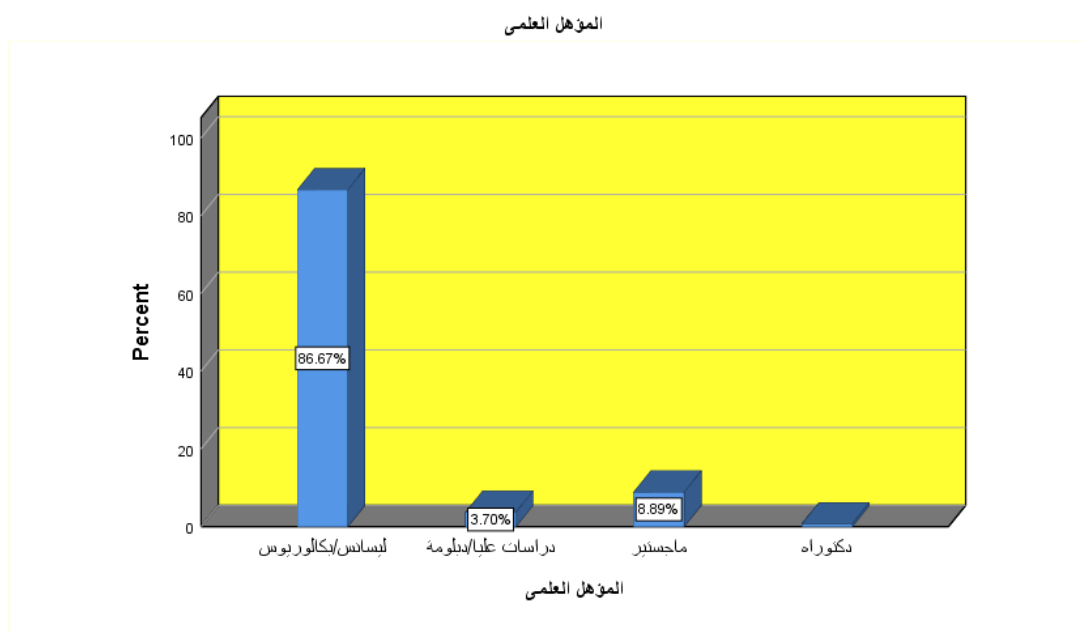
2/4/4 طبقاً للمؤهل العلمي:

جدول (4-13)

التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة طبقاً للمؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
86.7	117	ليسانس/بكالوريوس
3.7	5	دراسات عليا/دبلومة
9.6	13	ماجستير
100.0	135	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (4-13) التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة طبقاً للمؤهل العلمي، وقد تبين أن أعلى مؤهل علمي هو ليسانس/بكالوريوس حيث بلغت نسبته 86.7% بينما بلغت نسبة الحاصلين على مؤهل (دراسات عليا/دبلومة) 3.7% بينما بلغت نسبة الحاصلين على مؤهل (ماجستير) 9.6% أي يمكن القول أصحاب المؤهل العالي فيما فوق يمثلون أقل من 20% من مفردات العينة.



شكل (4-6)

التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة طبقاً للمؤهل العلمي

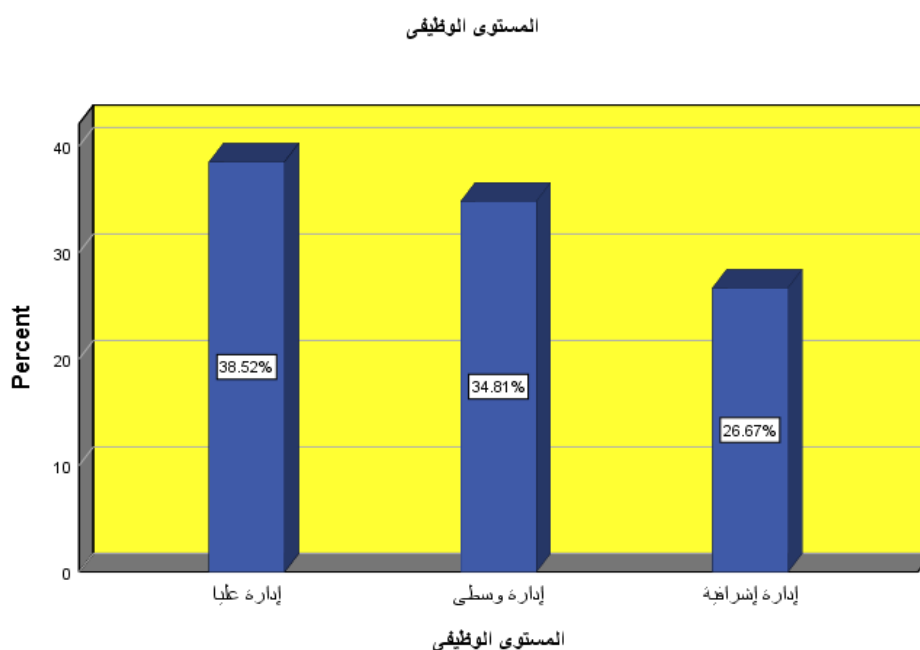
3/4/4 طبقاً للمجال الوظيفي:

جدول (4-14)

التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة طبقاً للمجال الوظيفي

النسبة	التكرار	المجال الوظيفي
38.5	52	إدارة عليا
34.8	47	إدارة وسطى
26.7	36	إدارة إشرافية
100.0	135	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (4-14) التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة طبقاً للمجال الوظيفي، حيث تمثل نسبة العاملين في مجال (إدارة عليا) 38.5 % من مفردات العينة ، في حين بلغت نسبة العاملين في الادارة الوسطى 34.8% بينما بلغت نسبة الادارة الاشرافية 26.7% .



شكل (4-7)

التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة طبقاً للمستوى الوظيفي

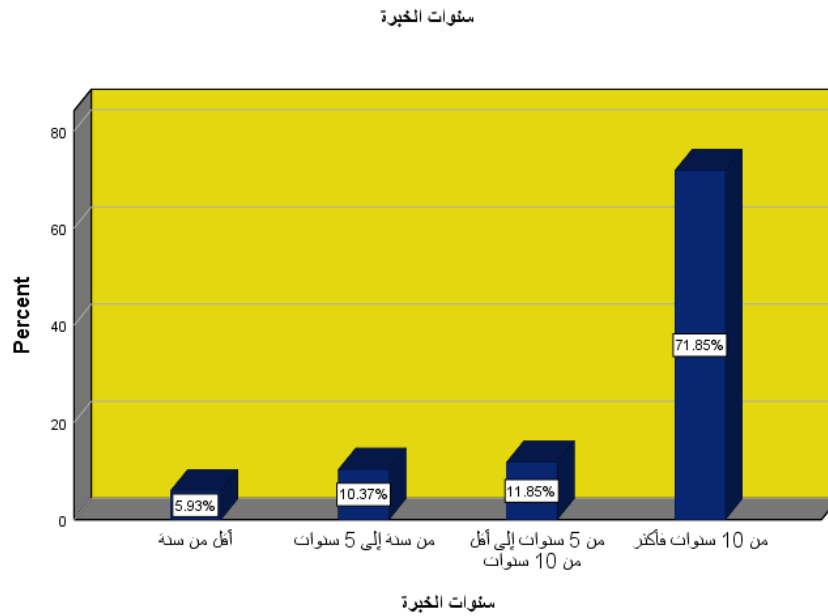
4/4/4 طبقاً لعدد سنوات الخبرة:

جدول (4-15)

التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة طبقاً لعدد سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخبرة
5.9	8	أقل من سنة
10.4	14	من سنة إلى 5 سنوات
11.9	16	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
71.9	97	من 10 سنوات فأكثر
100.0	135	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (4-15) التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة طبقاً لعدد سنوات الخبرة، وقد تبين أن عدد سنوات الخبرة (10 فأكثر) تمثل أعلى نسبة حيث بلغت 71.9%، يليها عدد سنوات الخبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات حيث بلغت النسبة 11.9% في حين بلغت نسبة عدد سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات 16.3%.



شكل (4-8)

التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة طبقاً لسنوات الخبرة

5/4/4 الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة:

قام الباحث بإجراء التحليل الوصفي الإحصائي للمتغير المستقل والمتغير التابع في الجدول التالي تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف النسبي والاتجاه لابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

جدول (4-16)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف النسبي والاتجاه للبعد الاول للمتغير المستقل (دعم الادارة العليا)

الرمز	المتغير المستقل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف النسبي	الاتجاه
X1.1	تسعى الادارة لتلبية احتياج المستهلكين من المنتج بجودة عالية.	3.94	1.309	33.22	موافق
X1.2	توفر الادارة العليا التدريبات اللازمة للعاملين باستمرار لتحسين الجودة.	3.87	1.132	29.250	موافق
X1.3	تسعى الادارة لاتخاذ التدابير اللازمة للحفاظ على جودة الخدمات وتلبية احتياجات العملاء	4.01	1.022	25.486	موافق
X1.4	تعمل على توثيق العمليات والإجراءات المتبعة في نظام إدارة الجودة الشاملة خلال فترة الأزمة	3.60	1.426	39.611	موافق
X1.5	تطبق الادارة العليا الجودة الشاملة لمساعدة المؤسسة لزيادة الربحية والحد من المخاطر.	4.02	1.033	25.696	موافق
X1.6	تقوم الادارة بتقديم الحوافز التشجيعية الكافية لمن يلتزم بتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة.	3.59	1.329	37.019	موافق
X1.7	تقدم الادارة التدريب والتطوير لتساهم في نشر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة. للتعامل مع تحديات الأزمة	3.21	1.411	43.956	محايد
X1.8	تسعى الادارة لتقديم الدعم الفني والاستشاري للموظفين	3.84	1.114	29.0104166 7	موافق

المصدر: إعداد الباحث ومخرجات نظام SPSS

بالنسبة (للبعد الأول) وهو ((دعم الادارة العليا)) توضح النتائج أن الفقرة الخامسة (تطبق الادارة العليا الجودة الشاملة لمساعدة المؤسسة لزيادة الربحية والحد من المخاطر) هي أعلى قيمة للوسط الحسابي حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 4.02 يليها الفقرة الثالثة (تسعى الادارة لاتخاذ التدابير اللازمة للحفاظ على جودة الخدمات وتلبية احتياجات العملاء) حيث تمثل قيمة الوسط الحسابي هي 4.01 بينما تمثل الفقرة السابعة (تقدم الادارة التدريب والتطوير لتساهم في نشر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة. للتعامل

مع تحديات الأزمة) أقل فقرة من حيث قيمة الوسط الحسابي فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.21. بالنسبة للانحراف المعياري توضح النتائج أن الانحراف المعياري يتراوح بين 1.022 الى 1.411 وهذه تدل على مدى اتساق البيانات وقلة الاختلاف بين المفردات لنفس المتغير. بالنسبة للاتجاه توضح النتائج أن كل الاجابات تميل الى محايد أو موافق.

جدول (4-17)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف النسبي والاتجاه للبعد الثاني للمتغير المستقل (مشاركة كافة العاملين)

الرمز	المتغير المستقل البعد الثاني (مشاركة كافة العاملين)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف النسبي	الاتجاه
X2.1	الاهتمام باقتراحات وملاحظات العاملين بشأن تحسين إدارة الجودة والحد من الأزمات	3.72	1.273	34.246	موافق
X2.2	توجيه وتدريب العاملين على كيفية التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات المحتملة	4.02	0.893	22.209	موافق
X2.3	توفير آليات لتبادل المعرفة والخبرات بين العاملين للتعلم من التجارب السابقة في التعامل مع الأزمات	3.99	1.069	26.762	موافق
X2.4	تكريم وتقدير العاملين الذين يساهمون في تعزيز إدارة الجودة والحد من الأزمات	3.54	1.386	39.152	موافق

بالنسبة (للبعد الثاني) وهو ((مشاركة كافة العاملين)) توضح النتائج أن الفقرة الثانية (توجيه وتدريب العاملين على كيفية التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات المحتملة) هي أعلى قيمة للوسط

الحسابي حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 4.02 بينما الفقرة الاخيرة (تكريم وتقدير العاملين الذين يسهمون في تعزيز إدارة الجودة والحد من الأزمات) تمثل أقل القيم من حيث قيمة الوسط الحسابي حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.54. بالنسبة للانحراف المعياري توضح النتائج أن الانحراف المعياري يتراوح بين 0.893 الى 1.386 وهذه تدل على مدى اتساق البيانات وقلة الاختلاف بين المفردات لنفس المتغير. بالنسبة للاتجاه توضح النتائج أن كل الاجابات تميل الى موافق.

جدول (4-18)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف النسبي والاتجاه للبعد الثالث
للمتغير المستقل (التحسين المستمر)

الرمز	المتغير المستقل		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف النسبي	الاتجاه
	البعد الثالث التحسين المستمر					
X3.1	تشجيع العاملين على الإبلاغ عن المشكلات المحتملة والتحسينات المقترحة فيما يتعلق بإدارة الجودة والوقاية من الأزمات		3.72	1.380	37.096	موافق
X3.2	يعمل على الاتصال والتواصل والتحسين والرقابة والقدرة على اتخاذ القرار.		3.64	1.225	33.653	موافق
X3. 3	امتلاك مهارات الجودة الشاملة التي ترتبط بالقدرة على تحديد المشكلة والأهداف والتحليل والتفسير والتحسين المستمر.		3.88	1.058	27.268	موافق
X3.4	الاعتماد على أسلوب العمل الجماعي التعاوني لتحسين		3.79	1.282	33.825	موافق
X3.5	الحرص على استمرار التحسين والتطوير لتحسين جودة المنتج		4.06	0.991	24.408	موافق

بالنسبة (للبعد الثالث) وهو ((التحسين المستمر)) توضح النتائج أن الفقرة الأخيرة (الحرص على استمرار التحسين والتطوير لتحسين جودة المنتج) هي أعلى قيمة للوسط الحسابي حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 4.06 بينما تمثل الفقرة الثانية (يعمل على الاتصال والتواصل والتحسين والرقابة والقدرة على اتخاذ القرار) أقل القيم من حيث قيمة الوسط الحسابي حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.64. بالنسبة للانحراف المعياري توضح النتائج أن الانحراف المعياري يتراوح بين 0.991 إلى 1.380 وهذه تدل على مدى اتساق البيانات وقلة الاختلاف بين المفردات لنفس المتغير. بالنسبة للاتجاه توضح النتائج أن كل الاجابات تميل الى موافق.

جدول (4-19)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف النسبي والاتجاه للبعد الرابع للمتغير المستقل (التركيز على العميل)

الرمز	المتغير المستقل		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف النسبي	الاتجاه
	البعد الرابع التركيز على العميل					
X4.1	تدريب موظف خدمة العملاء على استقبال شكاوى العملاء والتعامل معها ومتابعتها وتقويضهم.		4.15	0.868	20.933	موافق
X4.2	تسجيل شكاوى العملاء والإجراءات المتخذة حيالها وتحديثها باستمرار.		4.14	0.971	23.448	موافق
X4. 3	الاهتمام بالتدريب من خلال تبني فلسفة جيدة للتطوير والتركيز على العميل		4.06	0.929	22.873	موافق
X4.4	تحليل شكاوي العملاء وطرق الاستفادة منها ونشر تقارير دورية بها للإدارات والأقسام المعنية		4.13	0.885	21.440	موافق
X4.5	اشياع حاجات العاملين من أجل أن تزداد فعاليتهم ونشاطهم وذلك بتزويدهم بمهارات ملائمة لتركيز على العميل		4.16	0.866	20.794	موافق

بالنسبة (للبعد الرابع) وهو ((التركيز على العميل)) توضح النتائج أن الفقرة الأخيرة (إشيع حاجات العاملين من أجل أن تزداد فعاليتهم ونشاطهم وذلك بتزويدهم بمهارات ملائمة لتركيز على العميل) هي أعلى قيمة للوسط الحسابي حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 4.16 بينما تمثل الفقرة

الثالثة (الاهتمام بالتدريب من خلال تبني فلسفة جيدة للتطوير والتركيز على العميل) أقل القيم من حيث قيمة الوسط الحسابي حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 4.06 . بالنسبة للانحراف المعياري توضح النتائج أن الانحراف المعياري يتراوح بين 0.868 إلى 0.971 وهذه تدل على مدى اتساق البيانات وقلة الاختلاف بين المفردات لنفس المتغير . بالنسبة للاتجاه توضح النتائج أن كل الاجابات تميل الى أو موافق.

جدول (4-20)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف النسبي والاتجاه للبعد الخامس للمتغير المستقل (التدريب والتعليم والتحفيز)

الرمز	المتغير المستقل		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف النسبي	الاتجاه
	البعد الخامس التدريب والتعليم والتحفيز					
X5.1	تعتقد أن التدريب والتعليم يلعبان دورًا هامًا في تطوير المهارات الشخصية والمهنية		3.91	1.129	28.874	موافق
X5.2	تسعى الشركة لاستخدام الاساليب الحديثة لتدريب وتطوير العاملين على الحد من المخاطر		4.06	0.968	23.842	موافق
X5.3	تعتقد أن التحفيز يؤثر على أداء الأفراد في عمليات التعلم والتدريب		4.24	0.812	19.150	موافق
X5.4	تعتقد أن وجود بيئة تعليمية محفزة يمكن أن يساهم في تعزيز عملية التعلم		4.12	0.881	21.383	موافق

بالنسبة (للبعد الخامس) وهو ((التدريب والتعليم والتحفيز)) توضح النتائج أن الفقرة الثالثة (تعتقد أن التحفيز يؤثر على أداء الأفراد في عمليات التعلم والتدريب) هي أعلى قيمة للوسط الحسابي حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 4.24 بينما تمثل الفقرة الاولى (تعتقد أن التدريب والتعليم يلعبان دورًا هامًا في تطوير المهارات الشخصية والمهنية) أقل القيم من حيث قيمة الوسط الحسابي حيث

بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.91. بالنسبة للانحراف المعياري توضح النتائج أن الانحراف المعياري يتراوح بين 0.812 إلى 1.129 وهذه تدل على مدى اتساق البيانات وقلة الاختلاف بين المفردات لنفس المتغير. بالنسبة للاتجاه توضح النتائج أن كل الاجابات تميل الى موافق.

جدول (4-21)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف النسبي والاتجاه للمتغير التابع
(الحد من المخاطر والأزمات)

الرمز	المتغير التابع			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف النسبي	الاتجاه
	الحد من المخاطر والأزمات						
Y1	تساهم إدارة الجودة الشاملة في الحد من المخاطر			3.90	1.275	32.692	موافق
Y2	توجد تعليمات إدارية واضحة تمتد إلى كيفية وإجراءات التعامل مع المخاطر والأزمات المحتملة			3.96	1.102	27.828	موافق
Y3	يؤخذ عامل الوقت عند التعامل مع الأزمات والمخاطر بعين الاعتبار			4.04	1.032	25.544	موافق
Y4	تقوم إدارة الجودة الشاملة بعقد اجتماعات دورية مع العاملين بالشركة			3.59	1.473	41.030	موافق
Y5	يشجع العاملين على طرح مقترحات لتطوير والحد من المخاطر			3.99	1.072	26.86	موافق
Y6	يتم تحديد الاحتياجات اللازمة لاستعادة النشاط الطبيعي للمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة			3.56	1.353	38.005	موافق
Y7	خطط وتوقعات الإدارة لا ترقى لمواجهة الأزمات			3.27	1.390	42.507	موافق
Y8	برامج التدريب غير كافية وخاصة التدريب على مواجهة الأزمات			3.76	0.981	26.090	موافق

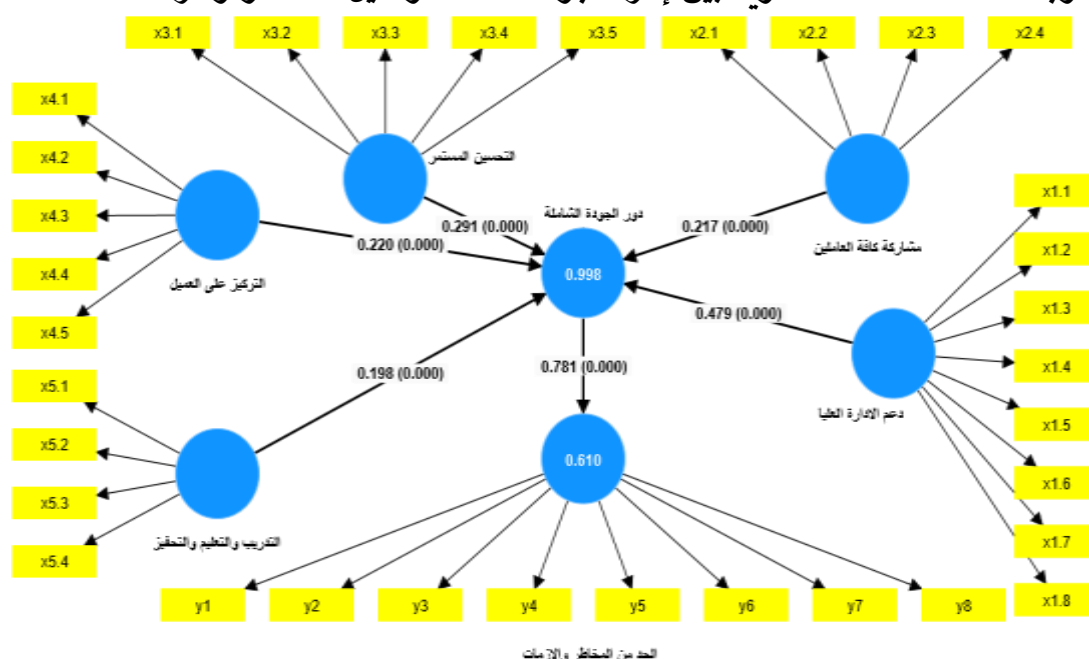
بالنسبة للمتغير التابع (إدارة الازمات) توضح النتائج أن الفقرة الثالثة (يؤخذ عامل الوقت عند التعامل مع الأزمات والمخاطر بعين الاعتبار) هي أعلى قيمة للوسط الحسابي حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 4.04 بينما تمثل الفقرة السابعة (خطط وتوقعات الإدارة لا ترقى لمواجهة الأزمات) أقل القيم من حيث قيمة الوسط الحسابي حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.27. بالنسبة للانحراف المعياري توضح النتائج أن الانحراف المعياري يتراوح بين 0.981 إلى 1.473 وهذه تدل على مدى اتساق البيانات وقلة الاختلاف بين المفردات لنفس المتغير. بالنسبة للاتجاه توضح النتائج أن كل الاجابات تميل الى موافق.

5/4 نتائج اختبار الفرضيات:

سوف نتناول اختبارات الفرضيات من خلال بعض الاساليب الاحصائية المستخدمة لدراسة مدى صحة. أو عدم صحة الفروض، فتم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لدراسة أثر المتغير المستقل وابعاده على المتغير التابع مع تقييم النموذج من خلال عدد من معايير الحكم على جودة النموذج والا اعتماد عليه كما يلي من قبل اختبار الفرضيات. وفي ضوء ما تقدم من توصيف لعينة البحث ومتغيراتها، و تم اختبار صحتها.

➤ الفرض الرئيسي:

1- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة وتقليل المخاطر والأزمات للمنظمة



شكل (4-9)

نمذجة المعادلات الهيكلية لابعاد إدارة الجودة الشاملة على تقليل المخاطر والأزمات للمنظمة

المصدر: نتائج برنامج PLS Smart 4

تم الحصول على تقديرات للعلاقات للنموذج الهيكلي (أي معاملات المسار)، والتي تمثل العلاقات المفترضة بين المتغيرات. معاملات المسار لها قيم موحدة تقريبا بين -1 و $+1$ حيث تمثل معاملات المسار المقدرة الأقرب من $+1$ علاقة إيجابية قوية (والعكس بالعكس للقيم السالبة) وتكون عادة ذات دلالة إحصائية. وكلما كانت المعاملات المقدرة أقرب إلى الصفر، كلما كانت العلاقات أضعف. والقيم المنخفضة جدا القريبة من الصفر عادة لا تكون ذات دلالة إحصائية. تكون العلاقة معنوية وذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة P -value الخاصة بمعامل التقدير الخاص بهذه العلاقة أقل من 0.05 . يتضح من خلال العرض البياني السابق نلاحظ أن هناك تأثيرا إيجابيا ذات دلالة إحصائية دور إدارة الجودة الشاملة وابعاده الخمسة على الحد من المخاطر والازمات حيث أن $(B=0.781 \text{ } P\text{-value}=0.000)$ حيث أن قيمة الدلالة أقل من 0.05 ، وعليه فإنه يتم رفض الفرض العدمي من خلال النتيجة السابقة يمكن القول أن زيادة دور إدارة الجودة الشاملة على تقليل المخاطر والازمات للمنظمة ب 0.781

يتضح من الشكل السابق ما يلي :

- 1- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التحسين المستمر على مستوى الحد من المخاطر والازمات عند مستوى ثقة 95% حيث بلغت معنوية المسار 0.000 وهي أقل من مستوى الخطأ 5% بمعامل 0.291 .
- 2- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التدريب والتعليم والتحفيز على مستوى الحد من المخاطر والازمات عند مستوى ثقة 95% حيث بلغت معنوية المسار 0.000 وهي أقل من مستوى الخطأ 5% بمعامل 0.198 .
- 3- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التركيز على العميل على مستوى الحد من المخاطر والازمات عند مستوى ثقة 95% حيث بلغت معنوية المسار 0.000 وهي أقل من مستوى الخطأ 5% بمعامل 0.220 .
- 4- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد دعم الإدارة العليا على مستوى الحد من المخاطر والازمات عند مستوى ثقة 95% حيث بلغت معنوية المسار 0.000 وهي أقل من مستوى الخطأ 5% بمعامل 0.479 .
- 5- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد مشاركة كافة العاملين على مستوى الحد من المخاطر والازمات عند مستوى ثقة 95% حيث بلغت معنوية المسار 0.000 وهي أقل من مستوى الخطأ 5% بمعامل 0.217 .

حجم التأثير square-f : وهو يوضح التباين المقاس للمتغيرات الخارجية ويمكن تحديد مدى قوة التأثير من خلال التصنيف التالي: ($0.02 \leq$ صغير ؛ $0.15 \leq$ متوسط ؛ $0.35 \leq$ كبير)

1/9/3 معايير جودة النموذج

جدول (4-22)

حجم التأثير والقدرة التفسيرية لأبعاد دور القيادة على إدارة الالتزامات

معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	التقدير	حجم التأثير	المسار
R-square adjusted	R-square	Path coefficients	f-square	
0.610	0.607	0.291	36.675	التحسين المستمر -> دور الجودة الشاملة
		0.198	7.083	التدريب والتعليم والتحفيز -> دور الجودة الشاملة
		0.220	7.842	التركيز على العميل -> دور الجودة الشاملة
		0.479	103.303	دعم الإدارة العليا -> دور الجودة الشاملة
		0.217	21.341	مشاركة كافة العاملين -> دور الجودة الشاملة
		0.781	1.565	دور الجودة الشاملة -> الحد من المخاطر والالتزامات

يتضح من خلال الجدول السابق أن معامل التحديد يساوي 0.610 وهذا يدل على جودة وكفاءة النموذج حيث المتغير المستقل دور الجودة الشاملة وابعاده تفسر 61% من التغير في تفسير التغير في المتغير التابع الحد من المخاطر والالتزامات بينما نجد أن حوالي 39% يمكن تفسيرها بواسطة المتغيرات الأخرى.

جدول (4-23)

معايير جودة توفيق نموذج ادراة الالتزامات

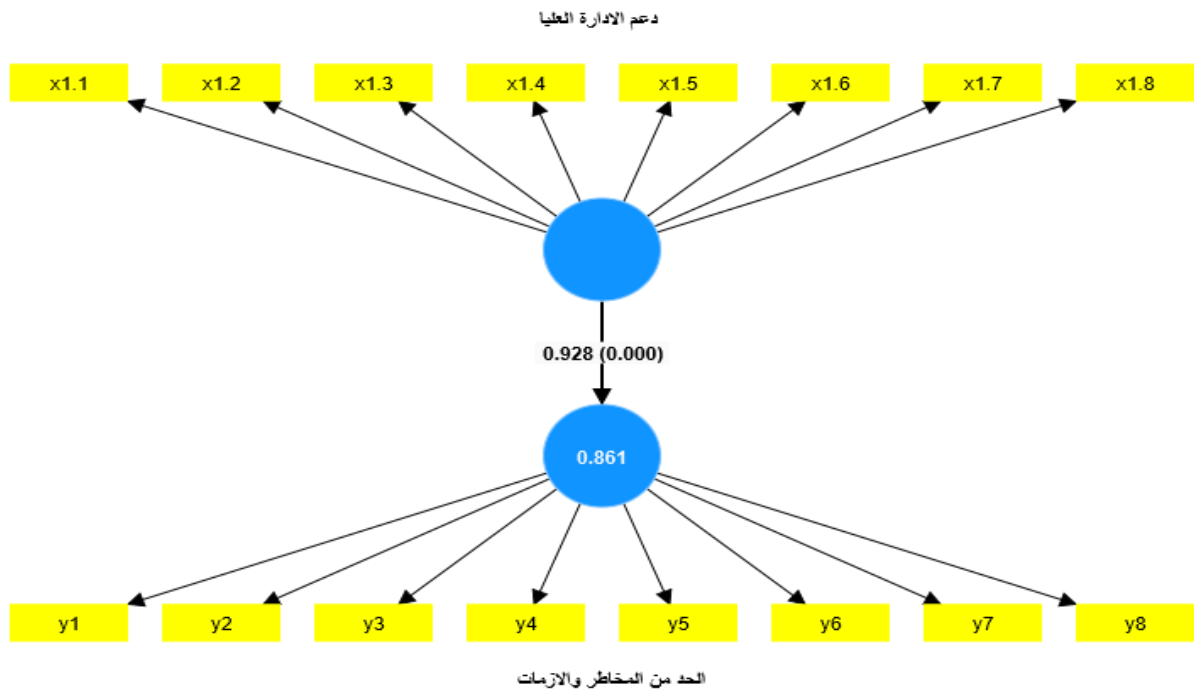
Saturated model	Estimated model	المؤشرات
0.090	0.127	SRMR
5.056	10.224	d_ ULS

ويتضح من الجدول السابق: أن جميع المؤشرات فى الحدود المطلوبة، حيث بلغ الجذر التربيعى لمتوسط الخطاء 0.090 وهى أقل من 0.10 مما يدل على أن جميع المؤشرات بالحدود المقبولة، ومن ثم إمكانية مطابقة النموذج الفعلى للنموذج المقدر.

■ الفروض الفرعية:

■ الفرض الفرعى الاول:

للمنظمة. هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين دعم الإدارة العليا وتقليل المخاطر والأزمات *



شكل (4-10)

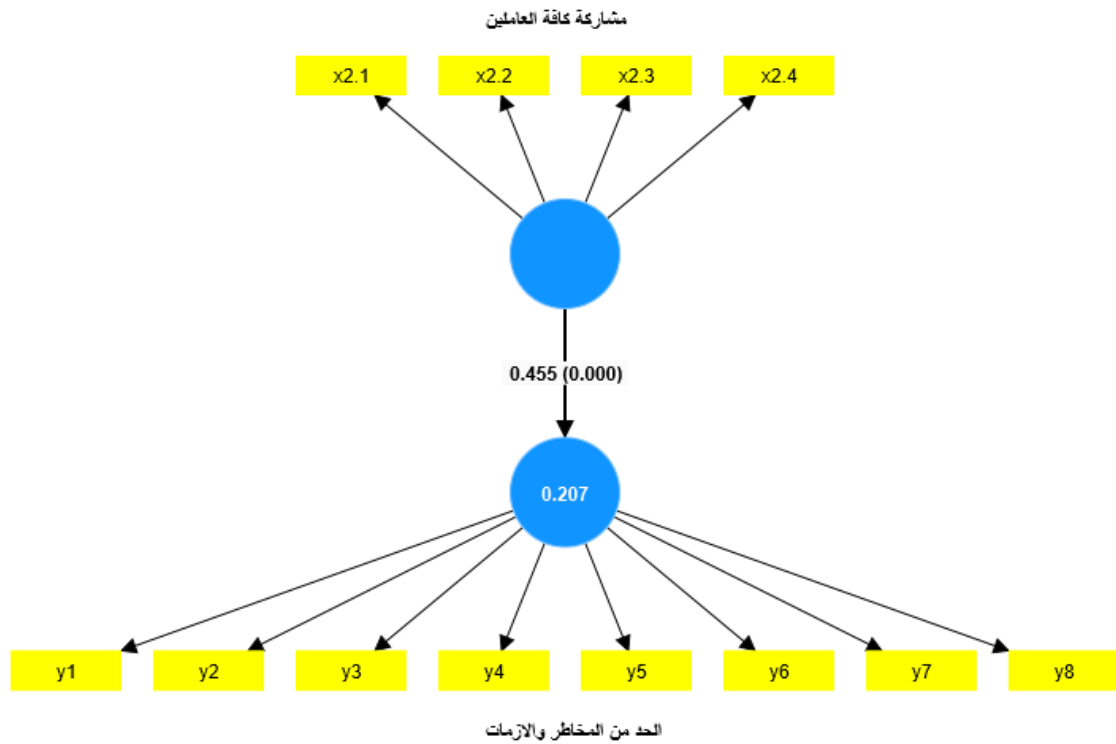
نمذجة المعادلات الهيكلية لبعدها دعم الإدارة العليا وتقليل المخاطر والأزمات للمنظمة.

المصدر: نتائج برنامج PLS Smart 4

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها دعم الإدارة العليا على مستوى الحد من المخاطر والالتزامات عند مستوى ثقة 95% حيث بلغت معنوية المسار 0.000 وهى أقل من مستوى الخطأ 5% بمعامل 0.928.

2- الفرض الفرعى الثانى:

*هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين مشاركة كافة العاملين وتقليل المخاطر والأزمات للمنظمة.



شكل (4-11)

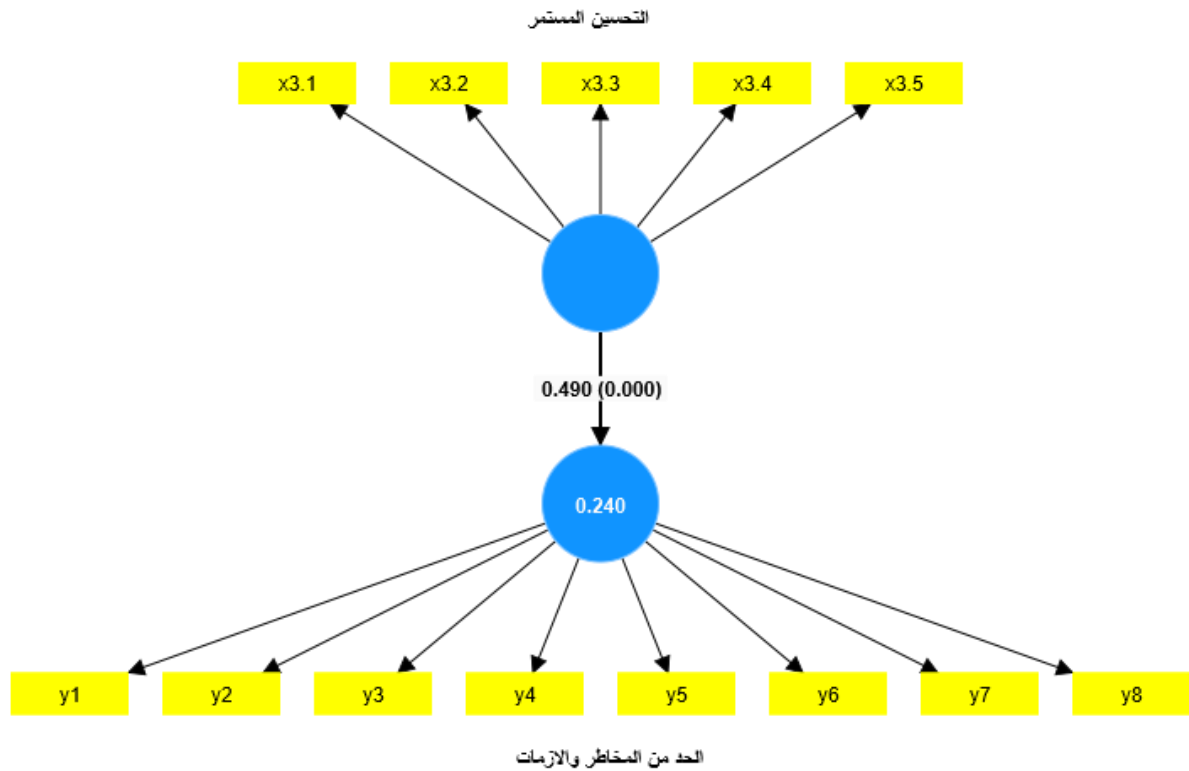
نمذجة المعادلات الهيكلية لبعـد مشاركة كافة العاملين وتقليل المخاطر والأزمات للمنظمة

المصدر: نتائج برنامج PLS Smart 4

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد مشاركة كافة العاملين على مستوى الحد من المخاطر والازمات عند مستوى ثقة 95% حيث بلغت معنوية المسار 0.000 وهى أقل من مستوى الخطأ 5% بمعامل 0.455.

الفرض الفرعى الثالث:

3- هناك علاقة ذات دلالة معنوية التحسين المستمر وتقليل المخاطر والأزمات للمنظمة.



شكل (4-12)

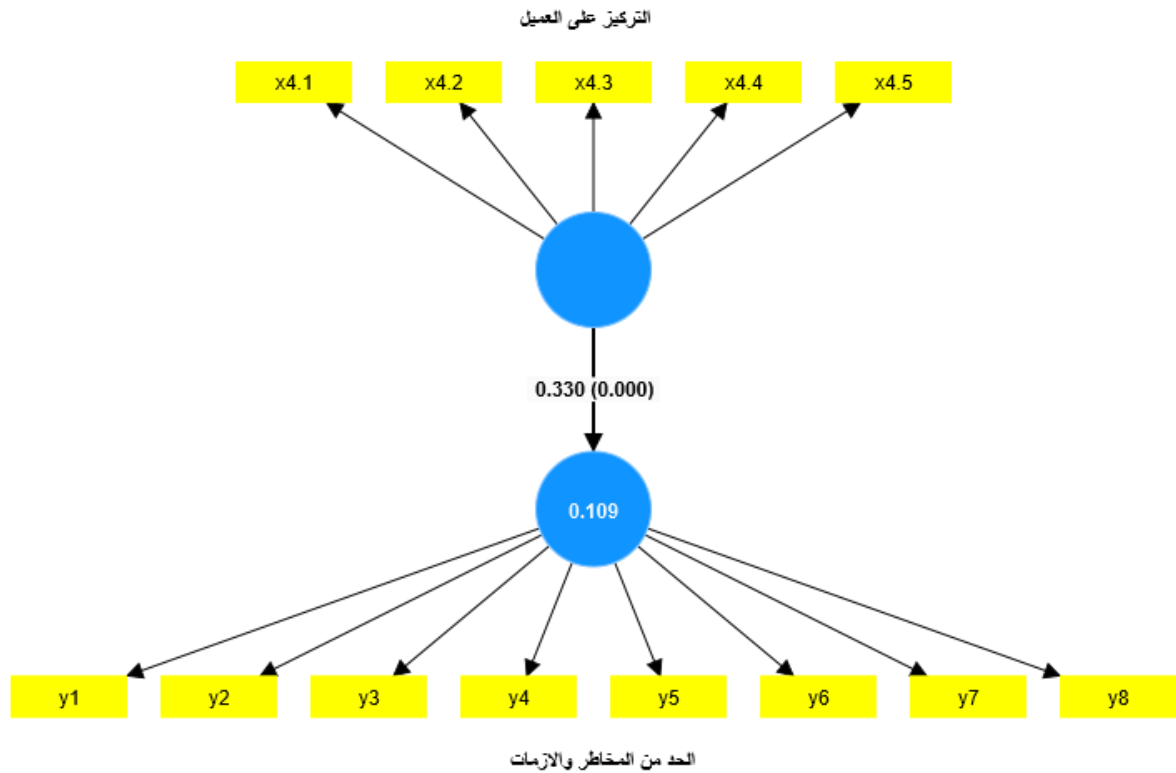
نمذجة المعادلات الهيكلية لبعـد التحسين المستمر وتقليل المخاطر والأزمات للمنظمة

المصدر: نتائج برنامج PLS Smart4

وجود أثر ذو دلالة إحصائية التحسين المستمر على مستوى الحد من المخاطر والأزمات عند مستوى ثقة 95% حيث بلغت معنوية المسار 0.000 وهى أقل من مستوى الخطأ 5% بمعامل 0.9.

الفرض الفرعي الرابع:

4- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التركيز على العملاء وتقليل المخاطر والأزمات للمنظمة.



شكل (4-13)

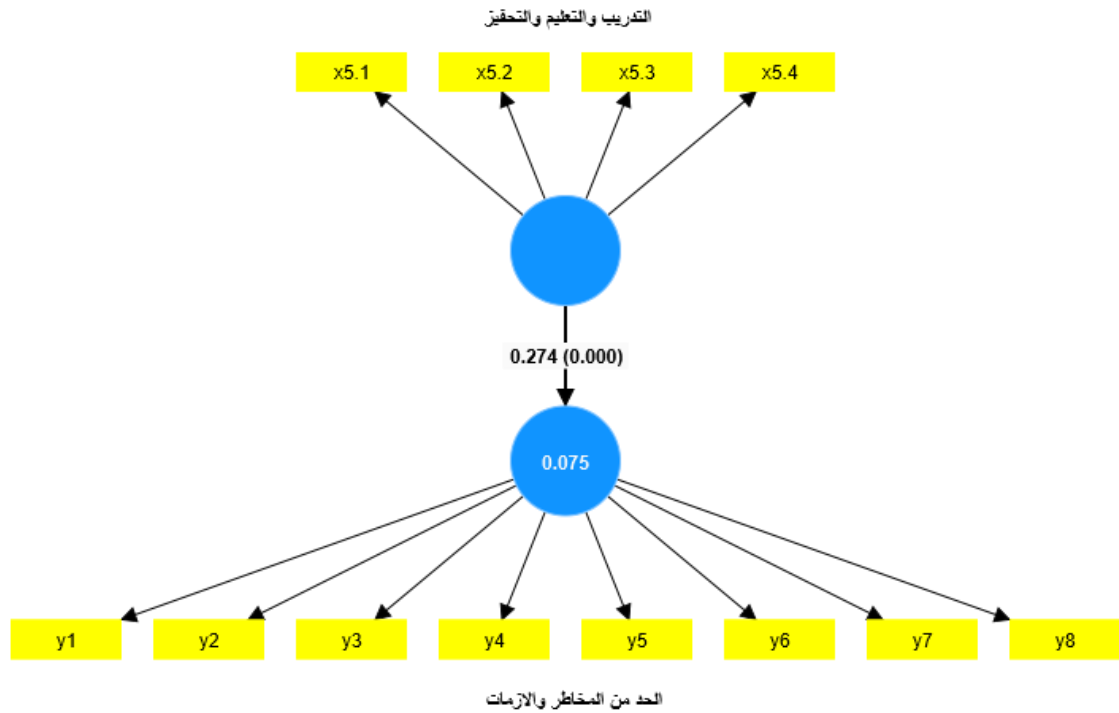
نمذجة المعادلات الهيكلية لبعد التركيز على العملاء وتقليل المخاطر والأزمات للمنظمة

المصدر: نتائج برنامج PLS Smart4

وجود أثر ذو دلالة إحصائية التركيز على العملاء على مستوى الحد من المخاطر والأزمات عند مستوى ثقة 95% حيث بلغت معنوية المسار 0.000 وهي أقل من مستوى الخطأ 5% بمعامل 0.33.

الفرض الفرعي الخامس:

5- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب والتعليم وتقليل المخاطر والالتزامات للمنظمة.



شكل (4-14)

نمذجة المعادلات الهيكلية لبعث التدريب والتعليم وتقليل المخاطر والالتزامات للمنظمة

المصدر: نتائج برنامج PLS Smart4

وجود أثر ذو دلالة إحصائية التدريب والتعليم على مستوى الحد من المخاطر والالتزامات عند مستوى ثقة

95% حيث بلغت معنوية المسار 0.000 وهي أقل من مستوى الخطأ 5% بمعامل 0.274

إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على تقليل المخاطر والأزمات في المؤسسات. تعتبر إدارة الجودة الشاملة أداة فعالة لتحليل المخاطر وتحديد النقاط الضعيفة في العمليات والأنظمة. من خلال تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة مثل تحليل الفشل المحتمل وتحليل الأخطاء وتقريرها، يمكن للمؤسسة تحديد المخاطر المحتملة واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة لتقليل حدوثها. يعمل نهج إدارة الجودة الشاملة على تحسين العمليات وإزالة العوامل التي تسبب المشاكل والأزمات. عن طريق تحليل وتحسين العمليات باستمرار، يمكن تحسين كفاءة المؤسسة وتقليل الفجوات والأخطاء التي قد تؤدي إلى حدوث مشاكل وأزمات. تعتبر التوعية والتدريب المستمر للموظفين جزءًا أساسيًا من إدارة الجودة الشاملة. من خلال توفير التدريب والإرشادات اللازمة، يمكن تعزيز وعي الموظفين بأهمية الجودة وتقليل المخاطر والأزمات. يصبح الموظفون أكثر قدرة على التعرف على المشاكل المحتملة والتصرف بشكل سليم لتجنب حدوث أزمات. يعد تحقيق رضا العملاء أحد أهداف إدارة الجودة الشاملة. عندما تركز المؤسسة على تلبية متطلبات وتوقعات العملاء، فإنها تقلل من احتمالية حدوث مشاكل وأزمات. العملاء المرتاحون يكونون أقل عرضة لتقديم شكاوى أو اللجوء إلى إجراءات قانونية، مما يقلل من المخاطر والأزمات المحتملة. باختصار، يسعى نهج إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين الجودة والأداء العام للمؤسسة، وهذا يؤدي بشكل طبيعي إلى تقليل المخاطر والأزمات. من خلال تحليل المخاطر، وتحسين العمليات، وتوعية الموظفين، وتحقيق رضا العملاء، يمكن للمؤسسة تقليل المخاطر والأزمات وتعزيز استدامة أداءها بشكل عام.

1/6/4 النتائج

تتلخص أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- 1- أظهرت النتائج أن هناك تأثيرا إيجابيا ذات دلالة إحصائية إدارة الجودة الشاملة وابعاده الخمسة على الحد من ادارة الازمات حيث القول أن زيادة دور إدارة الجودة الشاملة تؤدي الى تقليل المخاطر والأزمات للمنظمة ب 0.781 .
- 2- أظهرت النتائج أن هناك تأثيرا إيجابيا ذات دلالة إحصائية لبعد التحسين المستمر على مستوى الحد من المخاطر والازمات عند بمعامل 0.291 .

3- أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً لبعـد التدريب والتعليم والتحفيز على مستوى الحد من المخاطر والالزامات بمعامل 0.198 .

4- أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً لبعـد التركيز على العمل على مستوى الحد من المخاطر والالزامات بمعامل 0.220 .

5- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد دعم الإدارة العليا على مستوى الحد من المخاطر والالزامات عند مستوى ثقة 95% حيث بلغت معنوية المسار 0.000 وهي أقل من مستوى الخطأ 5% بمعامل 0.479 .

6- أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً لبعـد مشاركة كافة العاملين على مستوى الحد من المخاطر والالزامات بمعامل 0.217 .

7- أظهرت النتائج ان العينة الدراسة طبقاً للنوع، تمثل 80.7% من الذكور . فيتضح من ذلك أن عينة الذكور تمثل معظم عينة الدراسة والنسبة الاخرى للاناث .

8- اظهرت النتائج ان العينة الدراسة طبقاً للمؤهل العلمي، تبين أن أعلى نسبة هي المؤهل علمي هواما ليساننس/بكالوريوس حيث بلغت نسبهم 86.7% بينما بلغت نسبة الحاصلين على مؤهل (دراسات عليا/دبلومة) 3.7% بينما بلغت نسبة الحاصلين على مؤهل (ماجستير) 9.6% أي يمكن القول أصحاب المؤهل العالي فيما فوق يمثلون أقل من 20% من مفردات العينة .

9- أظهرت النتائج ان العينة الدراسة طبقاً للمجال الوظيفي، تمثل نسبة العاملين في مجال (إدارة عليا) 38.5% من مفردات العينة ، في حين بلغت نسبة العاملين في الادارة الوسطى 34.8% بينما بلغت نسبة الادارة الاشرافية 26.7% .

10- أظهرت النتائج ان عينة الدراسة طبقاً لعدد سنوات الخبرة، وقد تبين أن عدد سنوات الخبرة (10 فأكثر) تمثل أعلى نسبة حيث بلغت 71.9%، يليها عدد سنوات الخبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات حيث بلغت النسبة 11.9% في حين بلغت نسبة عدد سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات 16.3%.

يمكن تلخيص أهم توصيات الدراسة فيما يلي:

- 1- يجب أن تضع الإدارة العليا سياسات وإجراءات واضحة لإدارة المخاطر والأزمات. يجب أن تحدد هذه السياسات المسؤوليات والإجراءات المتبعة للتعامل مع المخاطر والأزمات. كما ينبغي أن توفر الإدارة العليا التوجيه والدعم اللازمين للموظفين لفهم وتنفيذ هذه السياسات والإجراءات.
- 2- يجب أن تعتمد الإدارة العليا على تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ استراتيجيات الحد من المخاطر والأزمات. يشمل ذلك توفير الميزانية والموظفين والتكنولوجيا والبنية التحتية اللازمة لتنفيذ إجراءات الوقاية والتعامل مع الأزمات بفعالية.
- 3- يجب أن تكون الإدارة العليا قائدًا في التواصل والتوعية بشأن المخاطر والأزمات. يجب أن تقوم الإدارة العليا بتوفير قنوات فعالة للاتصال مع الموظفين والفرق الأخرى لنشر المعلومات وتوجيهات السلامة والتعليمات الخاصة بالتعامل مع الأزمات. يجب أن تكون الإدارة العليا متاحة للاستماع إلى المخاوف والاقتراحات والشكاوى المتعلقة بالمخاطر والأزمات.
- 4- يجب تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات للعمل على تحليل وتقييم المخاطر المحتملة وتطوير استراتيجيات الوقاية والتعامل مع الأزمات. يمكن أن تشمل هذه الفرق ممثلين من مختلف الأقسام والمستويات في المنظمة، حتى يتم تشجيع المشاركة الشاملة واستيعاب الخبرات المتنوعة.
- 5- يجب تشجيع جميع العاملين على الإبلاغ عن المخاطر والمشكلات المحتملة التي يلاحظونها. يجب أن يكون هناك آلية سهلة وآمنة لتقديم التقارير والشكاوى، مع ضمان سرية وعدم انتقامية في المعاملة. تأكد من وجود إجراءات واضحة لمعالجة ومتابعة هذه التقارير.
- 6- إجراء تقييمات دورية لنظام إدارة المخاطر والأزمات في المنظمة. استخدم آليات التقييم المناسبة لقياس فعالية الإجراءات وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. ضمن خطة عمل لتنفيذ التحسينات المستدامة وتعزيز الأداء في مجال إدارة المخاطر

7- تطوير سياسات وإجراءات واضحة للتعامل مع المخاطر المحددة. يجب أن تشمل هذه السياسات والإجراءات إرشادات عملية للعاملين حول كيفية التعامل مع المخاطر والوقاية منها. التأكد من توفر الإرشادات والتعليم المناسب لجميع أفراد المنظمة.

8- تعزيز التواصل والتعاون مع العملاء. استفسر عن آرائهم وتوصياتهم وأخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات المهمة. يمكنك أيضًا استخدام تقنيات مثل الاستطلاعات وورش العمل لجمع آراء العملاء واقتراحاتهم.

استخدم التكنولوجيا لتحسين تجربة العملاء وتيسير التواصل معهم. قد تستخدم أنظمة إدارة العلاقات مع العملاء والتحليلات البيانية لفهم احتياجات العملاء بشكل أفضل وتقديم خدمات مخصصة لهم.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. إبراهيم، محمد عبد الله، وأمين، محمد عبد الحميد، ومحمد، محمود عبد اللطيف. (2017). أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في قطاع الخدمات البترولية: دراسة تطبيقية على شركات وطنية في مصر. مجلة العلوم الإدارية، 31(2)، 123-145.
2. الشركة السعودية للخدمات البترولية. (2023). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات البترولية: دراسة حالة. متاح على: <https://sasref.com.sa>
3. العبادي، هاشم فوزي وزوين عمار عبد الأمير (٢٠٠٦)، معرفة مدى دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات، دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمنتجات الغذائية، القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية المجلد (٨) العدد (٤) ، ص ص ٥-٨٦.
4. الغامدي، خالد بن علي، والغامدي، محمد بن عبد الله. (2015). إدارة الجودة الشاملة. الرياض، السعودية: دار النشر العبيكان.
5. القليوبي، نهى (٢٠١٦) ، تقويم دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالشركة الرياضية، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة العدد ٧٧ الجزء ٥، مجلة الإدارة والاقتصاد، 24(1)، 31-60.
6. أبو خضرة، رامي عبد الله، ومحمد النعيمي، وعبد الله النعيمي. (2016). إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات البترولية: دراسة تطبيقية على شركة وطنية في الإمارات العربية المتحدة.
7. بوخلوة باديس (2016). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية راسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك، قسم التكرير - رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح.
8. خليفة، محمد عبد اللطيف. (2021) إدارة الجودة الشاملة. دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
9. سامان توفيق حمة درويش (2017). دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمؤسسات الاجتماعية، دراسة حالة المؤسسات الاجتماعية في محافظة السليمانية بإقليم كردستان العراق، دكتوراه منشورة، جامعة النيلين.

10. سمير أحمد حسن صالح (2003). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة دراسة مقارنة بين الشركات الصناعية في مدينة عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
11. صلاح الدين محمد عبدالله حسيب (2006). أثر إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي السودان بالتطبيق على المصانع الحائزة على شهادة الجودة العالمية بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
12. عبد الله مؤمن الخلق (1997). ثلوث التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، مجلة الإدارة العامة، المجلد السابع والثلاثون، العدد الأول ١٩٩٧، معهد الإدارة، الرياض.
13. مأمون الدرادكة، و طارق الشبلي. (2002). الجودة في المنظمات الحديثة المجلد الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر.
14. محفوظ حمدون الصواف وماجد محمد صالح (2010). إدارة الجودة الشاملة كأداة لتقليل المخاطر دراسة ميدانية في معمل النسيج الحكومي الموصل، بحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة الشاملة، كلية التجارة، جامعة الموصل.
15. محمد رياض (2005). دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة، المواصفات العالمية (ISO 9000) إصدار ٢٠، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
16. نهاد ياسين عوض بابكر (2012). أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء قطاع الصناعات الغذائية السودانية دراسة حالة مجموعة شركات معاوية البرير للمواد الغذائية في الفترة من 2006-2011، دكتوراه جامعة النيلين، 2017.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

1. A Risk Practitioners Guide to ISO 31000:2018, Review of the 2018 version of the ISO 31000 risk management guidelines and commentary on the use of this standard by risk professionals, pp. 8-10.
2. Adizes I (2005). The management of change, the power of mutual respect and trust in private and family life, business and society, fifth edition. New Zealand: Adidas.

3. Adizes, I. K. (2011). *Adizes in Management*, Beograd: Hesperiaedu.
4. Al-Damen, R. A. (2017, January). The impact of total quality management on operational performance: Case of Jordan oil petroleum company. *International Journal of Business and Social Science*, 8(1), 192-202.
5. Aletaiby, A., Kulatunga, U., & Pathirage, C. (2017). Key success factors of total quality management and employee's performance in Iraqi oil industry. University of Salford. Manchester. Retrieved from <http://usir.salford.ac.uk/43863/>
6. American Society for Quality .(<https://asq.org/>)
7. Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
8. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
9. Beshker, A. (2019). Employee competence and definition of responsibility, key factors of business process efficiency, "quality & excellence", No. 1-2, Belgrade: FQCE, pp. 51-54.
10. British Standards Institution (2014). BS 11200:2014, Crisis management –Guidance and good practice, London: BSI Standards Limited.
11. Buntak, K., Sesar V., Drozdek, I. (2014). The review of guidelines for the human resource competence management in quality management system, II International Conference, Quality System Condition for Successful Business and Competitiveness, Kopaonik, pp. 11-18.
12. Connor, T. (2002). The resource-based view of strategy and its value to practicing managers. *Strategic Change*, 11, 307-316. Retrieved from <https://doi.org/10.1002/jsc.593>.
13. Deming, W.E. (1982) *Quality, Productivity and Competitive Position*. MIT Press, Cambridge.
14. El-shenawy Eman, Tim Baker, David J. Lemak, A meta-analysis of the effect of TQM on competitive advantage, May 2007 *International Journal of Quality & Reliability Management* 24(5):442-471.
15. Fabris, N. (2018). Challenges for Modern Monetary Policy, *Journal of Central Banking Theory and Practice*, 7(2), pp. 5-24.
16. Fisher, K., & Brache, J. (1999). *Total quality management: Concepts and applications*. McGraw-Hill.
17. Grant, R. (2010). *Contemporary strategy analysis* (7th ed.). John Wiley & Sons Ltd.

- 18.Hany Ahmed Khattab (2021). The Role of Total Quality Management in Reducing Tourism Sector Risks, IJTHS), O6U, Vol. 1 No. 2, October, 2021, pp.1-12
- 19.Helga Drummond (1997). The Quality Movement: What Total Quality Management is Really All About!, Contains information on : IS 9000; JIT.
- 20.Institute of Risk Management (2018). A Risk Practitioners Guide to ISO 31000: 2018, Review of the 2018 version of the ISO 31000 risk management guidelines and commentary on the use of this standard by risk professionals, London: Institute of Risk Management.
- 21.International Organization for Standardization (2015). ISO 9000:2015, Quality management systems – Fundamentals and vocabulary, Geneva: International Organization for Standardization.
- 22.International Organization for Standardization (2015). ISO 9001:2015, Quality management systems – Requirements, Geneva: International Organization for Standardization.
- 23.International Organization for Standardization (2018). ISO 31000:2018, Risk management – Guidelines. Geneva: International Organization for Standardization.
- 24.International Organization for Standardization (2018). ISO 9004:2018, Quality management – Quality of an organization – Guidance to achieve sustained success, Geneva: International Organization for Standardization.
- 25.ISO 9004:2018, Quality management – Quality of an organization – Guidance to achieve sustained success.
- 26.Kanji, G., & Asher, M. (1993). Total quality management process—A systematic approach. *Advances in Total Quality Management Series.*, 4, 1-144.
- 27.Khalifa N. Al-Khalifaand Elaine M. Aspinwall (2000). The development of total quality management in Qatar, June 2000*The TQM Journal* 12(3):194-204.
- 28.Kungu, Patricia W (2010). Implementation of ISO 9001:2008 Quality Management System at Total Kenya Limited, thesis, University of Nairobi, Kenya. At: <http://erepository.uonbi.ac.ke:8080/handle/123456789/5637>
- 29.Luburic, R. (2010). The art of successful management, based on the world theory and practice of Total Quality Management, 2nd edition, Belgrade: Hesperiaedu.

30. Luburic, R. (2013). Challenges in Change Management in Central Banks (Based on a systemic and process approach to Total Quality Management and Operational Risk Management), *Journal of Central Banking Theory and Practice*, 2(2), pp. 35-49.
31. Luburic, R. (2015). Quality Management Principles and Benefits of their Implementation in Central Banks, *Journal of Central Banking Theory and Practice*, 4(3), pp. 91–121.
32. Luburic, R. (2017). Quality Culture and Risk Culture in terms of more effective management, V International Conference, Quality System Condition for Successful Business and Competitiveness, Kopaonik, pp. 11-19.
33. Luburic, R. (2018a). Creating a new model of managing change based on Quality Management Principles and Risk Management Principles, ResearchGate, pp. 1-16.
34. Luburic, R. (2018b). Principles of quality management and principles of risk management in the function of effective and efficient Change Management, "Quality & Excellence", No. 1-2, Belgrade: FQCE, str.35-40.
35. Maleki Sadabad, M., & Pathirage, C. (2017, September). The need for quality culture in Iran's oil and gas projects: a critical review. Presented at 13th International Postgraduate Research Conference (IPGRC), University of Salford, UK
36. Maleki, M., and Pathirage, C. (2017). The need for a quality-oriented culture in Iranian oil and gas projects: A critical review. *Journal of Management in Engineering*, 33(6), 04017001.
37. Marek Bugdol, (2014). The implementation of the TQM philosophy in Poland. April 2005 *The TQM Journal* 17(2):113-120. DOI:10.1108/09544780510583191.
38. Martinez-Costa, Martinez-Lorente, & Choi, (2008). Simultaneous consideration of TQM and ISO 9000 on performance and motivation: An empirical study of Spanish companies, *International Journal of Production Economics*, Volume 113, Issue 1, May 2008, Pages 23-39
39. Mellat-Parast, Stephanie-Adams, Erick-Jones, An empirical study of quality management practices in the petroleum industry, production planning the controls the management of operations, vol 18, N 08, December 2007, p 693-702.
40. Munyao s. Moses (2014). Effect of service quality management practices on Operational performance of petroleum Distributing firms in kenya, a

research project submitted in partial fulfillment of the requirements for the award of the degree of master of business administration, school of business, university of Nairobi.

41. Nyamari, P. M. (2017). Effect of total quality management practices on operational performance of commercial banks in Mombasa County, Kenya. Unpublished Master of Business Administration research project, University of Nairobi.
42. Oakland, J. (1995). Total quality management (2nd ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
43. Omar, M. (2017). Effect of total quality management practices on operational efficiency of container depots in Mombasa County. Unpublished Master of Business research project, University of Nairobi, Nairobi.
44. Ombongi Joshua Kebati (2018). Total quality management and operational performance of oil marketing firms in Kenya, a case of gulf energy limited, A Research Project Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Award of Degree of Master of Business Administration, School of Business University of Nairobi, December 2018.
45. Quality Management Academy .(<https://www.quality-academy.org>)
46. Radoica, Luburic, (2019). A Model of crisis prevention (based on managing change, quality management and risk management), Journal of Central Banking Theory and Practice, 2019, 2, pp. 33-49, doi: 10.2478/jcbtp-2019-0012.
47. Rakovic, R. (2018). Role and basic competition of the organization in Ep Entel, quality & certainty", No. 5-6, Belgrade: FQCE, str. 30-32.
48. Spentey, J. M. (1995). Strategic management: Concepts, theories and applications. Prentice Hall.
49. Siggelkow, N. and Terwiesch, C. (2019). The Age of Continuous Connection, Harvard Business Review, May-June 2019, pp. 64-73.
50. Sulaksono, S., Wibowo, A., & Febri, Y. (2017, March). Analysis of total quality management on competitive performance of oil and gas industry. Journal of Applied Accounting and Taxation, 2(1), 22-30.
51. Tippins, M., & Sohi, R. (2003). Information technology competency and firm performance: Is organizational learning a missing link? Strategic Management Journal, 17, 745-761.

52. Wambugu George, I (2015). Total quality management and operational performance of central glass industries ltd, a research project report submitted in partial fulfilment of the requirements for the award of master of business administration degree, school of business, university of Nairobi

الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة استقصاء

السادة المديرين والعاملين بشركة خدمات البترول البحرية (PMS) .

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان تفعيل دور إدارة الجودة الشاملة في الحد من المخاطر والأزمات بمشروعات الخدمات البترولية بالتطبيق على شركة خدمات البترول البحرية "PMS" كأحد متطلبات الحصول على درجة الماجستير من كلية الإدارة بجامعة جامعة ميدأوشن تخصص إدارة المشاريع.

ولتحقيق هذا الهدف فإن الباحث يتطلع ويقدر مساهمتكم في إتمام الدراسة وذلك بالإجابة على مجموعة الأسئلة الواردة بالقائمة، علما بأن تلك الأسئلة لا تتطلب الإجابة عنها الإدلاء بأية بيانات شخصية أو سرية فضلا عن عدم استخدامها إلا في أغراض الدراسة العلمية .

مع خالص الشكر والتقدير سلفاً

الباحث

أولاً: البيانات الديموجرافية:

* يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة

1. النوع: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. المؤهل الدراسي: ☐ ليسانس/بكالوريوس ☐ ماجستير
☐ دراسات عليا/دبلومة ☐ دكتوراه
3. المستوى الوظيفي: ☐ إدارة عليا ☐ إدارة وسطى ☐ إدارة إشرافية
4. سنوات الخبرة : ☐ أقل من سنة ☐ من سنة إلى 5 سنوات
☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 سنوات فأكثر

ثانيا: إلى أي مدى تتفق أو تختلف مع كل عبارة من العبارات التالية:

* يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة

م	المحاور / العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتغير المستقل: مبادئ إدارة الجودة الشاملة						
البعد الاول (دعم الادارة العليا)						
1	تسعى الادارة لتلبية احتياج المستهلكين من المنتج بجودة عالية.					
2	توفر الادارة العليا التدريبات اللازمة للعاملين باستمرار لتحسين الجودة.					
3	تسعى الادارة لاتخاذ التدابير اللازمة للحفاظ على جودة الخدمات وتلبية احتياجات العملاء					
4	تعمل على توثيق العمليات والإجراءات المتبعة في نظام إدارة الجودة الشاملة خلال فترة الأزمة					
5	تطبق الادارة العليا الجودة الشاملة لمساعدة المؤسسة لزيادة الربحية والحد من المخاطر.					
6	تقوم الادارة بتقديم الحوافز التشجيعية الكافية لمن يلتزم بتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة.					

					7	تقدم الادارة التدريب والتطوير لتساهم في نشر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة للتعامل مع تحديات الأزمة
					8	تسعى الادارة لتقديم الدعم الفني والاستشاري للموظفين
البعد الثاني (مشاركة كافة العاملين)						
					1	الاهتمام باقتراحات وملاحظات العاملين بشأن تحسين إدارة الجودة والحد من الأزمات
					2	توجيه وتدريب العاملين على كيفية التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات المحتملة
					3	توفير آليات لتبادل المعرفة والخبرات بين العاملين للتعلم من التجارب السابقة في التعامل مع الأزمات
					4	تكريم وتقدير العاملين الذين يسهمون في تعزيز إدارة الجودة والحد من الأزمات
البعد الثالث (التحسين المستمر)						
					1	تشجيع العاملين على الإبلاغ عن المشكلات المحتملة والتحسينات المقترحة فيما يتعلق بإدارة الجودة والوقاية من الأزمات
					2	يعمل على الاتصال والتواصل والتحسين والرقابة والقدرة على اتخاذ القرار
					3	امتلاك مهارات الجودة الشاملة التي ترتبط بالقدرة على تحديد المشكلة والأهداف والتحليل والتفسير والتحسين المستمر
					4	الاعتماد على أسلوب العمل الجماعي التعاوني لتحسين

					5	الحرص على استمرار التحسين والتطوير لتحسين جودة المنتج
البعد الرابع (التركيز على العميل)						
					1	تدريب موظف خدمة العملاء على استقبال شكاوى العملاء والتعامل معها ومتابعتها وتقويضهم
					2	تسجيل شكاوى العملاء والإجراءات المتخذة حيالها وتحديثها باستمرار
					3	الاهتمام بالتدريب من خلال تبني فلسفة جيدة للتطوير والتركيز على العميل
					4	تحليل شكاوى العملاء وطرق الاستفادة منها ونشر تقارير دورية بها للإدارات والأقسام المعنية
					5	إشباع حاجات العاملين من أجل أن تزداد فعاليتهم ونشاطهم وذلك بتزويدهم بمهارات ملائمة لتركيز على العمي
البعد الخامس (التدريب والتعليم والتحفيز)						
					1	تعتقد أن التدريب والتعليم يلعبان دورًا هامًا في تطوير المهارات الشخصية والمهنية
					2	تسعى الشركة لاستخدام الأساليب الحديثة للتدريب وتطوير العاملين على الحد من المخاطر
					3	تعتقد أن التحفيز يؤثر على أداء الأفراد في عمليات التعلم والتدريب

					4	تعتقد أن وجود بيئة تعليمية محفزة يمكن أن يساهم في تعزيز عملية التعلم
					5	تسعى الشركة أن يتم تدريب الأفراد لتعزيز فرصهم في سوق العمل للحد من المخاطر
المتغير التابع: الحد من المخاطر والأزمات						
					1	تساهم إدارة الجودة الشاملة في الحد من المخاطر
					2	توجد تعليمات إدارية واضحة تمتد إلى كيفية وإجراءات التعامل مع المخاطر والأزمات المحتملة
					3	يؤخذ عامل الوقت عند التعامل مع الأزمات والمخاطر بعين الاعتبار
					4	تقوم إدارة الجودة الشاملة بعقد اجتماعات دورية مع العاملين بالشركة
					5	يشجع العاملين على طرح مقترحات لتطوير والحد من المخاطر
					6	يتم تحديد الاحتياجات اللازمة لاستعادة النشاط الطبيعي للمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة
					7	خطط وتوقعات الإدارة لا ترقى لمواجهة الأزمات
					8	برامج التدريب غير كافية وخاصة التدريب على مواجهة الأزمات
					9	تقوم بتقديم التقارير المناسبة عن المخاطر التي تلاحظها أو تتعرض لها في بيئة العمل

					10	تلتزم باتتباع الإجراءات الوقائية المطلوبة للحد من المخاطر في مكان العمل
					11	تستعد الإدارة بخطط قابلة لتنفيذ عند حدوث الأزمات
					13	يتم استخدام اجراءات الطوارئ التي تقلل من الاضرار التي يسببها الخطر
					14	توجد لديك المهارات اللازمة للتعامل مع المخاطر المحتملة في مجال عملك

Abstract

Generally, this research aimed to determine the level of total quality management "TQM" in petroleum services companies, identify the elements of total quality, measure the extent of their application in the Petroleum Marine Services Co. "PMS", and study the relationships between the dimensions of TQM and performance during crises, then designing a proposed model to reduce crises and risks based on the principles of TQM and principles of risk management in "PMS" company. The main hypothesis of the research is as follows: "There is a significant relationship between TQM to reduce risks and crises for the organization. The following sub-hypotheses branch out the main hypothesis:

- There is a significant relationship between supporting senior management and reducing the risks and crises of the organization.
- There is a significant moral relationship between the participation of all employees and reducing the risks and crises of the organization.
- There is a significant moral relationship of continuous improvement and reducing the risks and crises of the organization.
- There is a significant relationship between customer-focused and reducing the risks and crises of the organization.
- There is a significant relationship between motivation, training, and education, and reducing the risks and crises of the organization.

To achieve the research objectives, the analytical descriptive approach was adopted. The statistical analysis method was used with the statistical program SPSS. The study community included (250) samples of employees of PMS company, which represents the spatial boundaries of the research. The researcher followed the comprehensive inventory method for the leaders from a general manager, head of a central department, and head of a sector. A random sample was drawn from the managers of the departments consisting of (20) leaders, and another consisting of (20) employees (engineers and administrators). The form was distributed to a sample of 154 and the valid surveys of 135 have been observed that meet the purpose and size of the community by application in the Richard Geiger equation. The research reached the results of hypothesis testing as follows:

- **1st hypothesis:** there is a significant relationship between Total Quality Management and reducing the risks and crises of the organization.
- **2nd hypothesis:** there is a significant relationship between the participation of all employees and reducing the risks and crises of the organization.

- **3rd hypothesis:** there is a significant relationship between continuous improvement and reducing the risks and crises of the organization.
- **4th hypothesis:** there is a significant relationship between customer-focused and reducing risks and crises for the organization.
- **5th hypothesis:** there is a significant relationship between training and education, and reducing risks and crises for the organization.

The research also provided recommendations, including but not limited to:

1. Senior management established clear policies and procedures for managing risks and crises.
2. The need to provide the necessary guidance and support for employees to understand and implement these policies and procedures through senior management.
3. Allocate the necessary resources to implement risk and crisis reduction strategies, including providing the budget, staff, technology, and infrastructure necessary to implement prevention measures and respond to crises effectively.
4. Provide effective channels of communication with employees and other teams to disseminate information, safety directives, and instructions for dealing with crises.
5. The formation of multidisciplinary teams to work on the analysis and assessment of potential risks and the development of prevention strategies and responding the crises.
6. All employees should be encouraged to report potential risks and problems that they notice. There should be an easy and secure mechanism for submitting reports and complaints.
7. Use technology to improve the customer experience and facilitate communication with them. CRM systems and graphical analytics may be used to better understand customer needs and provide customized services to them.

Keywords: Total quality management, risk management, crises, petroleum companies, Petroleum Marine Services Co. “PMS”.

Midocean University



College of Management

Department of: Master of Project Management

**Activating The Role of total quality Management in Reducing Risks and crises Applied
Study on (Petroleum Marine Services -PMS)**

Prepared by:

Omar Youssef Abumandel

Supervised by:

Dr. Al Faisal Abdul Hamid

Dr. Faiz Jarad

Year:2025