



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

أثر تطبيق الجودة الشاملة والإمّتياز في ترقية أداء
شركات الدواجن في السودان

**Impact of Total Quality and Excellence Application on
The Performance of the Poultry Companies in Sudan**

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير في الجودة الشاملة والإمّتياز

اعداد الباحث :

الخضر يوسف همه يوسف

إشراف :

بروف/ محمد عبدالسلام بابكر

مارس . 2017 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

(اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ * خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ

عَلَقٍ * اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ * الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ *

عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ)

صدق الله العظيم

سورة العلق ، الآيات (1-5)

الإهداء

إلي والديّ الأعزاء

..إلي جميع العاملين في مجموعة آمات السودان

..إلي أشقائي وشقيقاتي الذين وقفوا بجانبني

.. إلى كل من يبحث عن الجودة والتميز

..إلي أصدقائي وأهل مودتي

.. إلى روح صديقي المعتر محمد الزبير (تاو تاو)

الى هؤلاء إهدى هذه الدراسة

الباحث

شكر وتقدير

أحمد الله كثيراً واسجد له شكراً على عظيم فضلة أن وفقني على إكمال هذا البحث، والصلاة والسلام على خير خلق الله نبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه.

يشرفني أن أتقدم بأسمى درجات الشكر والتقدير والعرفان لبروف/ محمد عبدالسلام عبدالله بابكر عميد كلية الدراسات والبحث العلمي والمشرف على هذه الأطروحة ولم يدخر جهداً في مساعدتي وتشجيعي وتقديم النصح والتوجيهات طول فترة إعداد البحث، وعلى دعمه اللامحدود لكل للباحثين والدارسين في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وخاصة كلية الطب البيطري وتكنولوجيا الإنتاج الحيواني وما يقدمه من تشجيع لطلاب الدراسة العليا.

كما يشرفني ان اتقدم بوافر الشكر وعظيم الإمتنان للسادة الشركة العربية آمات الدواجن - مجموعة آمات السودان لإدارة العليا وجميع العاملين ولتعاونهم في تعبئة أستبيانات الدراسة بالمعلومات الصادقة رغم انشغالاتهم، لقد كان لتعاونهم ودعمهم الفضل من بعد الله لإستكمال دراستي. يطيب لى أن أقدم الشكر وجميل العرفان لسعادة الدكتور/ عثمان عبدالعال إدريس المدير العام السابق لمجموعة آمات السودان الذى تفضل مشكوراً بقبول إجراء الدراسة فى الشركة ومتابعة سير الدراسة رغم مشاغل العملية. ويسرني أن أتقدم خالص الشكر والتقدير لسعادة الأستاذ/ أبوعبيدة السعيد المدير العام الحالى للمجموعة آمات السودان. ويشرفني أن أعبر عن وافر الشكر للزميل المهندس/ حسين الحاج المهلة لتعاونه الصادق و دعمه وتشجيعه لى لاستكمال البحث. كما أقدم وافر الشكر والتقدير لإدارة الموارد البشرية فى الشركة العربية آمات الدواجن مجموعة آمات السودان.

وأتوجه بوافر الشكر والتقدير والفخر لأسرتي الكريمة الوالد والوالدة وأشقائي وشقيقاتي . ولايفوتني أن أشكر كل من قدم لى العون والمشورة من أعضاء هيئات التدريس فى مختلف الجامعات ومركز الجودة الشاملة والأمتياز عمادة الجودة والتطوير، والمسؤولين والزملاء وأسرتى وكافة الذين لم يتسع المجال لذكر أسمائهم.

الباحث

المستخلص

تناولت الدراسة أثر تطبيق الجودة الشاملة والأمتياز المؤسسي في ترقية أداء شركات الدواجن في السودان من خلال دراسة ميدانية تطبيقية علي (مجموعة آمات الدواجن). حيث تمثلت مشكلة الدراسة في مراجعة أثر الأداء الإداري على ضوء الجودة الشاملة والأمتياز وتقييمه داخل المجموعة، وهل هذا الأداء قادر على المنافسة والأستمرار بين شركات الدواجن في تقديم منتج غذائي ذو جودة عالية يلبي حاجات الزبون؟ أم سيحول الأداء الإداري عائق في تحقيق أشباع رغبات الزبون؟ هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الجودة الشاملة ومستوى الأداء في مجموعة آمات الدواجن. كما هدفت الدراسة الى تحقيق بعض الأهداف منها: (1) التعرف على دراسة منهجية تقيس الحجم الحقيقي للإهتمام بتطبيق الجودة الشاملة في مجموعة آمات الدواجن. (2) تقديم نموذج مقترح لتطبيق الجودة الشاملة في شركات الدواجن. لتحقيق أهداف الدراسة تم إختبار الفرضيات الآتية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الجودة الشاملة ومستوى الأداء، وهنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني الإدارة العليا لتطبيق الجودة الشاملة مستوى الأداء. وقد تم إستخدام المنهج الوصفي، وكذلك المنهج التاريخي من خلال إستعراض نشأة وتطور (مجموعة آمات الدواجن)، ولطبيعة الدراسة تم الإعتماد على العينة العشوائية والأستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وتم إستخدام برامج الحزم الإحصائية لتحليل البيانات (SPSS). لقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن تطبيق الجودة الشاملة والأمتياز له علاقة ذات دلالة إحصائية بترقية مستوى الأداء في (مجموعة آمات الدواجن)، ومن أهم توصيات الدراسة: تطبيق الجودة الشاملة في الشركات الدواجن لتحقيق التميز التنافسي.

Abstract

The study addressed the impact total quality and institutional excellence in performance upgrade poultry companies in Sudan through an applied field study (OMMAT poultry group). Since the problem of the study represented of a review of the impact of administrative performance on the light of total quality and the franchise Evaluative within the group. Is this performance is competitive and continue among poultry companies in providing a high quality food product that meets customer needs? Or administrative performance turned into an obstacle to the achievement of satisfying the desires of the customer? Is there a statistically significant relationship between the total quality application and the level of performance in Ommat poultry group. The study also aimed to achieve some of the goals of which: (1) Identify systematic study to measure the true size of attention to the application of total quality Ommat poultry group. (2) Submit a proposal model for the application of total quality in poultry companies. To achieve the objectives of the following hypotheses study were tested: There is a statistically significant difference between the total quality application and the level of performance. There was statistically significant relationship between the adoption of the senior management to implement total quality and level of performance. The descriptive approach, as well as the historical method have been used with the review of the establishment and development of (Ommat Poultry Group). And for the nature of the study, it has been relying on random sampling and questionnaire main tool for data collection. The Statistical Software Packages for data analysis (SPSS) has been used. The study concluded the following results: The total quality application and franchisees have a statistically significant relationship to upgrade the level of performance in the (Ommat poultry group). One of the main recommendations of the study: to apply total quality in the poultry companies to achieve excellence competitive differentiation.

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الإستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	مستخلص البحث
هـ	Abstract
و	فهرس الموضوعات
ح	فهرس الجداول
ط	فهرس الأشكال
ي	فهرس الملاحق
1	المقدمة
2	أولاً: الإطار المنهجي
4	ثانياً : الخلفية النظرية والدراسات السابقة
8	الفصل الأول: الجودة الشاملة
9	المبحث الأول: مفهوم واهمية الجودة الشاملة
19	المبحث الثاني: المنظور التاريخي والاسلامي لادارة الجودة
25	المبحث الثالث: رواد الجودة الشاملة واهم الجوائز
29	الفصل الثاني: مبادئ وأساسيات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي
30	المبحث الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
43	المبحث الثاني: أساسيات إدارة الجودة الشاملة
57	المبحث الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
65	المبحث الرابع : مفهوم التميز المؤسسي
75	الفصل الثالث: الشركة العربية لآمات الدواجن . مجموعة آمات
76	المبحث الأول: الشركة العربية لآمات الدواجن
79	المبحث الثاني: نموذج مقترح لتطبيق الجودة الشاملة فى شركات صناعة الدواجن . السودان
85	الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

86	المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية
108	المبحث الثاني : اختبار الفرضيات
125	الخاتمة
126	أولاً: النتائج
127	ثانياً: التوصيات
128	المصادر والمراجع
134	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
87	مقياس درجة الموافقة	(1/1/4)
89	معاملات الثبات لعبارات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ	(2/1/4)
89	نتائج اختبار الثبات والصدق لعبارات فروض الدراسة	(3/1/4)
90	الاستبيانات الموزعة والمعادة	(4/1/4)
91	التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة حسب النوع	(5/1/4)
92	التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر	(6/1/4)
93	التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(7/1/4)
94	التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	(8/1/4)
95	التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي	(9/1/4)
96	التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة العملية	(10/1/4)
97	التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير مستوى الأداء العام	(11/1/4)
98	التوزيع التكراري لعبارات محورا لفرضية الأولى	(12/1/4)
101	التوزيع التكراري لعبارات محورا لفرضية الثانية	(13/1/4)
104	التوزيع التكراري لعبارات محورا لفرضية الثالثة	(14/1/4)
109	الإحصاء الوصفي لعبارات محور الفرضية الأولى	(1/2/4)
110	اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات المحور الأول: الفرضية الأولى	(2/2/4)
114	الإحصاء الوصفي لعبارات محور الفرضية الثانية	(3/2/4)
116	اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات المحور الثاني: الفرضية الثانية	(4/2/4)
119	الإحصاء الوصفي لعبارات محور الفرضية الثالثة	(5/2/4)
121	اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات المحور الثالث: الفرضية الثالثة	(6/2/4)

فهرس الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
26	ثلاثية الجودة عند جوران	(1/3/1)
27	مخطط السمكة - نتيجة أو عظم السمكة	(2/3/1)
42	دورة التحسين المستمر علي أساس ديمنج Deming دورة التخطيط - التنفيذ - المراجعة	(1/1/2)
46	مراحل تنظيم إدارة الجودة الشاملة	(1/2/2)
53	نموذج باريتو للضبط الإحصائي لأحد البنوك	(2/2/2)
54	خريطة المتابعة	(3/2/2)
54	شكل الإنتشار	(4/2/2)
59	أداة كروسبي للتقويم الذاتي	(1/3/2)
68	نموذج التميز الأوروبى	(1/4/2)
69	المفاهيم الأساسية للتمييز	(2/4/2)
91	التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة حسب النوع	(1/1/4)
92	التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر	(2/1/4)
93	التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(3/1/4)
94	التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	(4/1/4)
95	التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي	(5/1/4)
96	التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة العملية	(6/1/4)
97	التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير مستوى الأداء العام	(7/1/4)

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
135	استبانة المكمين	(1)
140	استمارة الاستبانة	(2)

المقدمة

تتضمن على الآتي :

أولاً : الاطار المنهجي

ثانياً : الدراسات السابقة

أولاً: الإطار المنهجي

تمهيد :

إن التحول الكبير الذي تشهده صناعة الدواجن في السودان زاد من الإهتمام بتوفير منتجات للمستفيدين بما يتوافق مع رغباتهم ومتطلباتهم إلى الإهتمام بجودة تلك المنتجات وتقديمها بصورة تفوق توقعاتهم ، إذ أصبح المستهلك يتطلع الى منتجات أرفع في مستوي الجودة، لذلك أصبح اتباع أساليب إدارة الجودة الشاملة والامتياز في الأعمال ليس اختياراً لأن بقاء أي مؤسسة ونموها أصبح مرتبطاً بقدرتها على الانخراط في رحلة من التطوير والتحسين المستمر الذي لا نهاية له. يعتبر نموذج إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي هو الإطار العلمي الذي يحقق خدمة متميزة للعاملين في المؤسسات بوصف الإنسان يمثل الهدف الرئيسي للتنمية، بالإضافة إلى تحقيق الرضا الوظيفي الشامل لجميع العاملين بالمؤسسة مما سيؤدي بالضرورة الى إحداث الأثر الإيجابي على المجتمع بيئياً واقتصادياً واجتماعياً، ولعل الوسيلة الأصوب والأناجح لتحقيق مثل هذه الغايات تتمثل في مناهج إدارة الجودة الشاملة والإمتياز والتي يعبر عنها بنموذج التميز المؤسسي بدءاً بقيادة العاملين ورعايتهم وتطوير قدراتهم في كافة مهارات الأداء المؤسسي كذلك وضع السياسات المبنية على الحقائق والمعلومات الدقيقة لا على العواطف ودعمها بالهياكل التنظيمية الملائمة وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية المتاحة في بيئة العمل، وتحفيز العاملين وحثهم علي تجاوز المشكلات، كما تسعى منهجيات إدارة الجودة الشاملة لتنمية وتطوير أنظمة العمل وتحديثها ورفع كفاءتها وفعاليتها بصورة مستمرة من خلال الإستغلال الأمثل لقدرات العاملين في المؤسسة وممارسة الإبداع والإبتكار وكافة الحلول الهادفة التي تبسط الإجراءات وتدعو أيضاً لمواصلة التعليم والتطوير المؤسسي من قبل الجميع. والآن يكاد لا تمضي دقيقة من الوقت الا وتسمع كلمة الجودة وتحسين الأداء من شعارات واهداف ونداءات، ولا غرابة في ذلك حيث أن التقدم الصناعي والتقني والتنافس الشديدين قد حدا بمنشآت الأعمال والأفراد إلى ذلك، وذلك بفضل اطلاق بني البشر على العالم ببسر وسهولة بفضل تقنيات الاتصال عبر الأقمار الصناعية والقنوات الفضائية فاصبح لدى الإنسان الدراية ومايوهله لمعرفة الصناعات وأنواعها ومزاياها من خلال الدعاية والإعلان والإخبار.

أهداف البحث :

من الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها ما يلي:

1. التعرف علي دراسة منهجية لقياس الحجم الحقيقي للإهتمام بأثر ترقية أداء إدارة الجودة الشاملة والتميز داخل شركات الدواجن مع التركيز على شركة العربية لآمات الدواجن- مشروع البراري كحالة دراسية.

2. إقتراح النموذج الأفضل من وجهة نظر الباحث، على تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتميز داخل شركات صناعة الدواجن في السودان.

3. إقتراح توصيات يمكن أن تعين المسؤولين في الشركة العربية لآمات الدواجن - مشروع البراري في تحسين وتطوير العمل الإداري على هدى إدارة الجودة الشاملة والتميز.

أهمية البحث:

تبدو أهمية تطبيق معايير نظم الجودة الشاملة والإمتياز في شركات الدواجن كضرورة لمعالجة سلبيات إستراتيجية الإدارة التقليدية في شركات الدواجن من ضعف في الأداء الإداري، ووفق ذلك هي نقلة نوعية تستهدف الإستيعاب الواعي للتطوير الفكري الإداري وممارساته العالمية المجربة . وتبرز أهمية موضوع البحث من أن تتناول شركات الدواجن للقضايا قد أغفل في كثير من جوانبه إدارة الجودة الشاملة والامتياز، حيث لم يحظ الجانب الإداري وخاصة إدارة الجودة الشاملة بالدراسة الكافية، لذلك فإن أهمية هذا البحث هو أنه قد يكون من المحاولات القليلة التي تتناول بالدراسة والتحليل أثر تطبيق الجودة الشاملة في ترقية أداء شركات الدواجن في السودان.

ثانياً : الخلفية النظرية والدراسات السابقة

1 . ماهية الجودة الشاملة :

ظهرت أهمية الجودة في جميع مناحي الحياة، في الصناعة في التجارة في المعلومات في الأداء، في الإنتاجية والأعمال، ومن هذا المنطلق فقد قاد التحدي الذي تواجهه المنشأة إلى البحث في الجودة الشاملة وتبنيها كفلسفة وتطبيق ولم يكن ذلك في مجال العمل فقط بل امتد إلى جميع جوانب الحياة. أن الجودة هي أداة القياس التي نقيس بها أعمالنا، فهي تستخدم كمرآة لتعرفنا على مدى أدائنا للأعمال بالشكل المطلوب والذي نطمح إليه، ويتطلب الأمر أن يكون برنامج الجودة ممتعاً وسهلاً حتى يلقي تأييداً وحماس حيث أن تطبيق الجودة يكتفه الصعوبة في الفهم .

إن الموقع الاستراتيجي المتقدم الذي وصلت إليه إدارة الجودة في مختلف منظمات الأعمال المعاصرة وما رافقها من مفاهيم وفلسفات حديثة، لم يكن ابتكاراً من ابتكارات العصر الحالي بل إن له جذوراً موعلة في القدم، إذ تنسب أقدم الاهتمامات في الجودة للحضارة البابلية، حيث سطر الملك حمورابي في مستلة الشهيرة أولى القوانين التي أولت الجودة والإتقان في العمل أهمية خاصة. (العزاوي، 2005) ويرى فليب كوتلر إدارة الجودة الشاملة بأنها تمثل تحقيق مستوى الأداء المطلوب لسلعة أو خدمة، أن إنتاج الخدمات متميز بشكل كبير ويعتمد على صانعي السلعة أو الخدمة وعلى مدى الرقابة التي تجربها المنظمة عليهم وأنها ليست وليدة الصدفة بل أنها نتاج لإدارة قوية وجهد مخلص وتوجيه صادق وتنفيذ للنشاط بمهارة وتمثل إختياراً حكيماً لعدة بدائل. (حمود، 2010) .

عرفها جوران بانها مدى ملاءمة المنتج للأستخدام، كما عرفها بانها العملية التي نقيس من خلالها جودة الأداء فعلياً ومقارنته مع المعيار والعمل على تصحيح الخطأ. (السامرائي، 2007) . ولقد عرفها كروسبي بأنها التطابق مع الإحتياجات أو المواصفات وبأنه يمكن قياس مدي تحقق الجودة من خلال كلفة عدم المطابقة (دونا باديان) هذا التوجه. وصفها (ديمنج) بأنها تشير الى درجة متوقعة من التماثل والأعتمادية وبتكلفة منخفضة ومناسبة للسوق وهذا مايتفق مع تعريف المنظمة الدولية للتفتيش (ISO) للجودة بأنها الدرجة التي تشبع بها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسة. (حمود ، 2000).

ولقد تعددت واختلفت المفاهيم التي تناولت إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هذا الاختلاف هو أختلاف شكلي لايتعلق بالمضمون وهو نتيجة للتباين في وجهة نظر الباحثين، ولقد عرفت منظمة الجودة البريطانية (British Quality Association) إدارة الجودة الشاملة بأنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل احتياجات المستهلك، وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً. فقد ذكر العالم أوكلاند (John Oakland ، 1993) بأنها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطوير فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل، وعرفها آخرون بأنها فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشيد المنظمة لتحقيق تطوير مستمر، وهي أساليب كمية بالإضافة الى

الموارد المتاحة كذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لان تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين.

وقد ذكر Brocka بأن الجودة هي الطريقة التي تستطيع من خلالها المنظمة تحسين الأداء بشكل مستمر فى كافة مستويات العمل التشغيلى، وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية. (حمود، 2000)

2 . ماهية التميز :

التميز عبارة عن أسلوب للحياة يمكن أن يحدث فى منظمة صغيرة أو كبيرة ، حكومية أو خاصة، تقدم خدمة أو تصنع سلعة (Ajaif, 2008)، فهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموزانة فى إشباع إحتياجات الأطراف كافة سواء كانوا من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، فى إطار ثقافة من التعلم والأبداع والتحسين المستمر (الرشيد ، 2009م) .

يرى الباحث أنه على الرغم من تعدد الأدبيات التى تناولت مفهوم التميز المؤسسى الأ أنها تصب فى ثلاثة محاور رئيسية فى تفسيرها لمفهوم التميز وهى :

المحور أول : تفسير التميز بناء على ممارسات المنظمة

أوضحت المنظمة الأوربية للجودة : أن مفهوم التميز يشير إلى المهارة فى إدارة المنظمة وتحقيق النتائج بناءً على مجموعة من الممارسات الأساسية التي تشتمل على: التركيز على النتائج، والإهتمام بالعملاء - والقيادة وثبات الهدف - وإدارة العمليات - وإشراك الأفراد - والتحسين المستمر - وتحقيق المنفعة المتبادلة بين الشركاء - المسؤولية الاجتماعية المشتركة- وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع. فالتميز يعبر عن إستغلال المنظمة للفرص المتاحة فى إطار التخطيط الأستراتيجي الفعال والألتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر، والحرص على الأداء .

المحور الثانى : تفسير التميز على أساس تفوق المنظمة على مثيلاتها

يشير هذا المفهوم الى منظومة من متكاملة لنتائج أعمال المنظمة فى ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية التى تقودها الى التفرد والتفوق الإيجابى على غيرها من المنظمات فى الوصول الى أهدافها (نائل ، 2007).

المحور الثالث : تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء

يشير هذا المفهوم الى محصلة الجهود التي تبذلها المنظمة، فالتميز يعبر عن تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات العميل فتكون المنظمة دائماً البديل الوحيد للعملاء الحاليين وكما تكون الأختيار الأفضل لعملاء مرتقبين بما يحقق النجاح والتميز للمنظمة (عبدالرحمن ، 2008م).

يرى الباحث أن مفهوم التميز المؤسسي يتضمن كل تلك المحاور الثلاثة وبناءً على ذلك يمكن التوصل الى تعريف مفهوم التميز المؤسسي بأنه هو (التفرد والتفوق والتقدم في أداء المنظمة على غيرها من المنظمات مثيلاتها عبر تقديم أفضل الممارسات في مهامها وعملياتها لتخطى توقعات العملاء والتركيز على الأفراد العاملين والمتعاملين وكل أصحاب المصلحة والمجتمع .

الدراسات السابقة:

يعتبر إستعراض الدراسات السابقة للبحث العلمي مطلباً منهجياً للباحث وبيبلور رؤيته ويحدد خطاه نحو البحث العلمي الجاد والتميز، وتعتبر الدراسات السابقة إطاراً معرفياً رئيساً لتوجه العمل العلمي، نعرض أهم ما توفر لدى الباحث من دراسات سابقة تناولت موضوع الدراسة، بعضها وثيقة الصلة بالدراسة الحالية وبعضها يرتبط جزئياً بها، ويتم التركيز من خلال العرض علي أهداف الدراسات الرئيسية والمنهجية التي إستخدمتها وأهم النتائج التي توصلت إليها وذلك وفق ترتيب زمني بوقت إجرائها من الأقدم فالأحدث حتى تظهر التطورات التي شهدتها البحث .

دراسة Laframboise عام (2002م)

حول المتغيرات التي تؤثر علي تميز الإداء، وتمثلت، أهداف الدراسة في تحديد معايير الأداء المتميز ، واستخدمت الدراسة مدخل المسح الإجتماعي من المنهج الوصفي، وطبق استبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي علي منظمات كبيرة ومتوسطة وصغيرة الحجم المختصة في تقديم الخدمات للمتعاملين في وسط كندا، وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها :

1. بينت الدراسة انه لا يوجد تأثير ذو دلالة على تحقيق التميز من المتغيرات المختلفة من حجم المنظمة وموقعها في القطاع العام او الخاص وكذلك المجال الذي تعمل فيه.
2. توصلت الدراسة الى أن المعايير الرئيسية التي تحقق الأداء المتميز هي (الأداء المالي، وتأثير جودة المنتج، وعمليات الجودة، ودور العملاء، ودور الموظفين، ودر الموردين، وسلوك اصحاب المصلحة).
3. توصلت الدراسة لوجود تأثير ذو دلالة على تحقيق التميز من خلال (الأيزو 2000 : 9000) وجوائز التميز.

دراسة Sharma & Talwar (2007م)

طبقت الدراسة أسلوب المقابلة والأستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي علي عينه قوامها (66) مفردة من مختلف القيادات العليا للمنظمات في مختلف أنحاء العالم أثناء إجتماعهم فى المؤتمر الدولى للجودة الذى عقد فى اليابان. توصلت الدراسة لنموذج تميز يتكون من تسعة معايير هي (القيادة. والثقافة والقيم، والتخطيط الإستراتيجي، والعمليات، وقيم الشركاء، وقيم العملاء، ونتائج الأعمال، وحسن التوجه، والتحسين المستمر، وتأكيد النجاح، والقيم والبيئة الخارجية). يوضح النموذج أن البيئة الخارجية تتكامل مع الثقافة وبيئة العمل ويعتمد تأكيد النجاح على القيادة والثقافة والقيم المشتركة التى تسهل إزالة العقبات وتسهل تدفق المعرفة والمعلومات والخدمات للمعنيين ورضاء الأطراف المختلفة، كما تسهم المعرفة فى الحد من المشكلات.

دراسة صلاح (2009م)

هدفت دراسة صلاح الى مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى المنشآت الصناعية اليمينية، وتمثلت عينة الدراسة فى منشآت كبيرة تقع فى حضرموت عدد العاملين بها (1600) فرد، وأخذت عينات عشوائية بنسبة (25%) بلغت (400) فرداً، مثلوا المستويات الإدارية الثلاث (العليا، الوسطى، التنفيذية)، ومن أهم نتائج هذه الدراسة عدم دعم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة فى تحسين الأداء الشامل، غياب التخطيط الإستراتيجي للجودة، ضعف وتهميش دور إدارة وتنمية وتطوير الموارد البشرية، أهمال التدريب والتأهيل لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، وحصر دور إدارة الموارد البشرية ووظائفها فى إعداد المرتبات والأجور، ومراقب الحضور والغياب ومتابعة دوران العمل ووضع الاجراءات الصارمة ضد المخالفات الصادرة من قبل الأفراد العاملين.

دراسة حاتم (2010م)

توصلت دراسة حاتم الى أن إشباع حاجات العملاء (داخلياً وخارجياً)، من التزام الإدارة العليا بالجودة والتحسين المستمر للمنتج وكفاءة النظم الإدارية وغيرها من مؤكدات واستمرارية الجودة، تعتبر المتغير المستقل دوماً لاكساب القدرة التنافسية للمؤسسات الإنتاجية.

الفصل الاول

الجودة الشاملة

- المبحث الأول : مفهوم وأهمية الجودة الشاملة
- المبحث الثاني : المنظور التاريخي والاسلامي لادارة الجودة
- المبحث الثالث : رواد الجودة الشاملة واهم الجوائز

المبحث الأول

مفهوم وأهمية الجودة الشاملة

أولاً : مفهوم الجودة الشاملة :

اختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول وضع مفهوم محدد لإدارة الجودة الشاملة إذ ان الجودة نفسها تحتمل مفاهيم مختلفة من حالة الى حالة ومن شخص لأخر. يمكن القول ان ادارة الجودة الشاملة هي النظام الذي يمكن من خلاله تحقيق التحسين المستمر لكل أنشطة إضافة القيمة (أنشطة إضافة القيمة هي التي تتضمنها سلسلة القيمة وتتضمن الأنشطة الأساسية والانشطة الداعمة) التي تمارسها المنظمة ، ويحدد الزبون ما إذا كانت هناك قيمة مضافة فعلاً اعتماداً على رضاه الشخصي . وينبغي على إدارة الشركة هنا أن تخطط لإجراء مراجعات دورية للجودة ويقصد بهذا إجراء مراجعات دورية شاملة طبقاً لخطة محددة لتحديد ما إذا كانت أنشطة الجودة ونتائجها تتوافق مع سياسة وأهداف الجودة وأنه قد تم تحقيقها كاملة(طاهر ، 1998م). أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة من اكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والاداريين والاكاديميين الذين يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الاداء الانتاجي والخدمي في مختلف المنظمات . وتعزى النجاحات الكبيرة في الصناعات اليابانية إلى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة التي تعرف أحيانا بضبط الجودة على مستوى الشركة ككل لأول مرة استخدم مصطلح ادارة الجودة الشاملة Total Quality Management عام 1985 من قبل الطيران في البحرية الامريكية يصف فيه الطريق إلى تحسين الجودة بالاسلوب الياباني للإدارة ، وهي طريقة لتحقيق نجاحات مستمرة ومتواصلة على المدى البعيد من خلال تحقيق رضا الزبون. تعرف منظمة التقييس العالمية ادارة الجودة الشاملة (بأنه عقيدة او عرف متأصل وشامل في اسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الاداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الاخرين (ISO 9004,2000:4).

مما تقدم يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة : فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق التحسين مستمر ، بحيث تعد مهمة أساسية لكل الافراد العاملين في المنظمة ، بغية خلق قيمة مضافة لتحقيق رضا زبائنها الداخليين والخارجيين من خلال تقديم ما يتوقعونه أو ما يفوق توقعاتهم من هنا تتضح أهمية " إدارة الجودة الشاملة " من حيث أن تبنيها يؤدي إلى تحقيق الاتي(عادل ، 1995م):

1. التركيز على حاجات الزبائن والاسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.
2. تحقيق الاداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصادها على السلع والخدمات
3. القيام بسلسلة من الاجراءات الضرورية لانجاز جودة الاداء.
4. الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع وتقديم الخدمات

5. التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الاداء.

6. تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات.

7. الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين والتطوير الفعال للاستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة.

8. تطوير إجراءات الاتصال لانجاز العمل بصورة جيدة ومتميزة.

9. المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير استراتيجية التحسين المستمر إلى الأبد .

اعتمدت اللجنة الفنية ISO/TC 176 بعد دراسة متكاملة لأساسيات مفاهيم وفلسفة ادارة الجودة الشاملة على ثمانية مبادئ لادارة الجودة الشاملة (TQM) تعكس افضل الممارسات الادارية الواجب تنفيذها ، وقد شكلت تلك المبادئ اساس تم الاستناد إليه عند إجراء التغييرات في سلسلة المواصفات الدولية ISO 9000 ، (BSI, 2000) .
وهي كالآتي:

أولاً : التركيز على الزبون (Customer Focus)

تعتمد المنظمة على زبائنها في استمرارها ونجاحها، مما يتوجب عليها فهم حاجاتهم الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيةها والسعي بجد لتجاوز توقعاتهم.

ثانياً : القيادة (Leadership)

تقع على قيادة المنظمة مسؤولية خلق وحدة الغرض والتوجه الكلي للمنظمة، وإيجاد البيئة الداخلية المناسبة التي تسمح للعاملين بالمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف، والمحافظة على تلك البيئة.

ثالثاً : مشاركة الأفراد (Involvement of People)

إن الافراد في جميع المستويات في المنظمة هم أساس (Essence) والسماح لهم بالمشاركة الكاملة تمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم من أجل فائدة المنظمة.

رابعاً : مدخل العملية (Process Approach)

إن الوصول للنتائج المرجوة يتحقق بصورة أكثر كفاءة عندما يتم ادارة الانشطة والموارد ذات العلاقة من خلال نموذج العملية.

خامساً : استخدام مدخل النظام للادارة (System Approach to Management)

إن تحديد وفهم وادارة العمليات المترابطة والمتفاعلة كنظام، يسهم في تحقيق المنظمة لأهدافها بفاعلية وكفاءة.

سادساً : التحسين المستمر (Continual Improvement)

إن التحسين المستمر للاداء الكلي للمنظمة، يجب ان يكون هدفاً ثابتاً ومستمرًا.

سابعاً : مدخل الحقائق في اتخاذ القرار : Factual Approach to Decision Making

إن القرارات الفاعلة هي تلك المستندة على تحليل البيانات والمعلومات وليس على الحدس والتخمين او الخبرة.

ثامنا : علاقات المنفعة المتبادلة مع الموردين Mutually Beneficial Supplier Relationships

هي الشراكة المربحة للطرفين. يقوم الموردون بتوفير معلومات عن السوق و المواد و المنافسين وتعتمد المنظمة والموردين كلاً على الآخر إذ تربطهم علاقة مصلحة مشتركة تؤدي عند اداراتها بكفاءة الى تعزيز قدرتهما على خلق قيمة مضاعفة لكل منهما. وعلى هذا الاساس فإن إدارة الجودة الشاملة هي أبعد من مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000، ولكن كلهما ليسا بديلين مختلفين لفلسفة واحدة ، وفي الوقت نفسه لا يوجد تعارض بينهم.

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية من جهة وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل لارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين من جهة أخرى(أحمد ، 1999م) .

لتحديد المقصود بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، لابد من توضيح مفهوم الجودة أو النوعية الذي يشكل المحور الأساسي لمدخل إدارة الجودة الشاملة، كغيره من المفاهيم، ويعتبر مفهوم الجودة من المفاهيم التي تباينت حولها آراء الباحثين والمفكرين باختلاف توجهاتهم وخلفياتهم، إلا أن هذه الاختلاف لم يمتد إلى جوهر المفهوم، إذ أن الجوهر واحد يتمثل ب"السعي لتحقيق رضا العميل (خضير ، 2002م) .

مفهوم الجودة نجده في جميع الكتابات من قبل الميلاد وحتى الوقت المعاصر، ففي الحضارة البابلية و في قوانين " حمورابي " ذكر أن الشخص الذي يبني بيتا ، ثم يسقط هذا البيت ويموت ساكنيه ، فإن هذا الباني سوف يعدم ويقتل ومن هنا سطرت الحضارة البابلية أقدم الاهتمامات بالجودة والإتقان في العمل (محمد ، 1428هـ) .

كذلك لو رجعنا لجميع الحضارات الموجودة مثل الحضارة الفرعونية او غيرها من الحضارات، تجد الكثير من الكتابات التي تشير إلى الجودة فكل مرحلة تعاملت مع الجودة إنطلاقاً من المنظور الذي يتناسب وظروف العصر، وشموح هذه الآثار في أماكنها عبر آلاف السنين أكبر دليل على ان من قاموا بتشييدها كانت لديهم الأسس العلمية في الجودة بل ربما أسس أقوى من الأسس الحالية، إذن الجودة موجودة منذ وجود الإنسان وليست مفهوم حديث، ولكنها أخذت شهرتها في العصر الحديث مع كتابة الأسس والمعايير التي يمكن تطبيقها على نطاق واسع. ومع أن جميع الناس يتفقون على الاهتمام بجودة الخدمات والمنتجات إلا انه لا يوجد اتفاق بينهم على تعريف الجودة فهي مثل الحرية والعدل مفهوم يصعب تحديده تماما. كما انه لا يوجد اتفاق على كيفية قياسها. وسبب ذلك هو أن الجودة لا توجد بمعزل عن سياق استعمالها. والأحكام حولها تختلف حسب منظور الشخص الذي يطلب منه الحكم عليها وحسب الغرض من إصدار الحكم، هذا فضلا عن أن للجودة عناصر كثيرة

تكون مستواها ودرجاتها. ومع ذلك فلا بد من تحديد مفهوم الجودة، لأنه بدون ذلك يصعب الحصول عليها وتقييمها (سوسن ، 2007). تعرف بانها " الإرتقاء بالأساليب التقليدية في الإدارة وإنجاز الأعمال ، والجودة الشاملة أحد الأساليب التي تاكد من تطبيقها بقاء المنظمات ونجاحها في المنافسة في السوق (Dale, 1999) .

كما تعرف الجودة بانها فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل التغييرات : (الفكر، السلوك، القيم، نظم و إجراءات العمل، الأداء، و ذلك لأجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه، بل وتخطي هذا التوقع، تماشياً مع إستراتيجية تدرك أن رضا العملاء وهدف المنظمة هو البقاء والنجاح والاستمرارية (عمر ، 2001م).

الجودة الشاملة "أسلوب يقوم على التعاون بهدف إنجاز الأعمال من خلال توافر مهارات وقدرات لدى العاملين والإدارة ، لتحقيق التحسين المستمر للإنتاجية وتحقيق الجودة من خلال العمل الفردي والجماعي" (Joesph, 1999).

أما النبوي،(أمين ، 1995م) فيعرفها بأنها تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما تمكنه من كسب رضا العميل وتحقيق رغباته وتوقعاته.

أما عقيلي، (عمر ، 2001م) فيرى أن الجودة تعنى إنتاج سلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالٍ من الكفاءة وفقاً لمقاييس موضوعة مسبقاً لإنتاج السلعة أو الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيها لتلبية احتياجات وتوقعات العميل.

الأيزو وإدارة الجودة الشاملة:

لقد ارتبط وجود التقييس والمقاييس بوجود الحضارات الإنسانية، فقد ظهرت عند البابليين والآشوريين والمصريين القدماء والصينيين، ويعتبر فن العمارة والرسائل والأرقام وأنظمة المقاييس المستخدمة من قبل هذه الشعوب ، وقد عرفت أهمية التقييس أثناء الحرب العالمية الأولى، لجعل المواد المصنعة من منتجين مختلفين قابلة للتبادل، وقد شجع على بدء التنسيق بين المنظمات الدولية لتقييس، إذا تم إنشاء الإتحاد الفيدرالي للجمعيات الوطنية للتقييس في تشرين الأول عام 1928 في براغ، ثم توقفت عن العمل لسوء أحوالها المالية ، وكانت تلك الجمعية أساساً للمنظمة الدولية للمواصفات Standardization Organization International والتي أنشأت في لندن 1946.

يصعب التحديد الدقيق لوقت ظهور المفاهيم الرئيسية التي بنيت على أساسها عائلة الأيزو (9000) ولكن أول مواصفة حول برامج الجودة ، كانت المواصفة العسكرية الأمريكية - Mil (Q9858 Military Quality) ، وذلك لتأكيد الفئاعة لدي وكالات المشتريات في قدرة وزارة الدفاع

الأمريكية على تلبية متطلباتها العسكرية ، ثم توالى المواصفات العسكرية في أوروبا و أمريكا.إلى أن شكلت لجنة تقنية عام 1969 باسم (Technical Commission ISOL TC 176) كما تم استحداث لجنة فرعية باسم منظومة الجودة أعطيت الرمز (SC2) وحددت مهام اللجنة في التقييس في مجال إدارة الجودة الشاملة ، وتأكيد الجودة ، ومنظمات الجودة ، والتكنولوجيا المساعدة، بما في ذلك القياسات التي تشكل المرشد والدليل لانتقاء هذه القياسات ، وقد كانت المواصفة القياسية (ISO 8402) والتي صدرت في عام 1986 أول المواصفات العالمية في مجال الجودة.

في عام 1987 نشرت اللجنة التقنية (ISO/TC 176) مجموعة مؤلفة من خمسة قياسات للجودة من أيزو 9000 حتى أيزو 9004 .

خلال السنوات التي تلت إصدار القياسات أيزو 9000، تم إصدار سلسلة من القياسات أعطيت الرقم (ISO 10000) وشكلت جميع هذه المواصفات القياسية ISO 9000 وتقوم اللجنة التقنية بمراجعة هذه المواصفات بشكل دوري تعمل في الوقت الحاضر على إعداد مواصفات أخرى مكملتها (مامون ، 2008م) .

تعتبر الأيزو أحد متطلبات تطبيق الجودة الشاملة، والأيزو ليست نظاما لإدارة الجودة الشاملة وإنما هي نظام لضمان وتوكيد الجودة ، والشروع في تطبيق الجودة الشاملة من شأنه أن يؤدي إلى إمكانية الحصول على الأيزو، لأن المنظمة التي تقوم بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لا تحتاج إلا لبعض التعديلات التي من شأنها أن تحقق لها الأيزو.

الفروقات الأساسية بين نظام الأيزو ونظام إدارة الجودة الشاملة:

1. جوانب الاختلاف نظام الأيزو / نظام إدارة الجودة الشاملة.
2. الاهتمام بالعميل لا يأخذ الاهتمام الكافي / يأخذ الاهتمام الكافي.
3. جودة المنتج أو الخدمة لا تعطي الأهمية اللازمة / تعطي الأهمية اللازمة.
4. مبادئ التحسين المستمر لا يتم التركيز عليها / يتم التركيز عليها.
5. مبادئ المشاركة والعمل الجماعي والتعاون والقيادة الفعالة لا تعطي الاهتمام اللازم / تعطي الاهتمام اللازم.
6. المعايير المتبعة معايير دولية متفق عليها وذات طابع عالمي / معايير دولية تتصف بالخصوصية وتختلف من منظمة إلى أخرى.
7. التعامل مع العميل تعامل غير مباشر مع العميل / تعامل مباشر مع العميل لتوفير حاجاته ورغباته.
8. الاستقلالية المنظمات الحاصلة على شهادة الأيزو ليس لديها الحرية في إضافة أو تعديل أو إلغاء أي من مواصفات ومتطلبات الشهادة / المنظمات لها الحرية الكاملة في تعديل و إضافة وإلغاء التغييرات التي تناسبها.

9. نوعية الشركات تناسب الشركات الصغيرة التي تريد الدخول إلى السوق العالمي / تناسب الشركات العالمية الكبيرة التي تسعى للتعامل مع العملاء مباشرة (حمدي ، 2008م).

من خلال استعراض المفاهيم السابقة يتضح لنا ان T.Q.M هي :

1. مدخل ، فلسفة ، أسلوب وثقافة.
2. تركيز على الزبون بشكل مباشر.
3. أنها مفهوم حديث نسبيا.
4. تستخدم عملية التحسين المستمر للوصول الى أهدافها.
5. تشجع الابتكار والإبداع.
6. أنها مسؤولية جماعية
7. تركيز على الاستخدام الكفوء للموارد.

بناء عليه نجد بأن إدارة الجودة الشاملة : عبارة عن مفهوم شامل يشير الى ضرورة التزام الإدارة ببرامج تحسين مستمر للجودة واشراك العاملين بها وتدريبهم عليها لتوليد منتجات وخدمات تطابق أو تفوق توقعات الزبون .

نجد الاختلاف بين مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة تبرز في دافعية الشركة لتطبيق كل منهما . فالـ ISO 9000 هي مواصفة يمكن تقييم الالتزام بها من قبل هيئة معتمدة يمنح على أساسها شهادة مطابقة. لذا فالشركة التي يكون هدفها الشهادة فقط سوف تنتهج مدخلاً يختلف جوهريا عن تلك الشركات التي تتبنى مدخلاً لإدارة الجودة الشاملة، والتي هدفها الوحيد هو أَرْضاء الزبون ، على الرغم من أن مواصفات ISO 9000 تهدف إلى أَرْضاء الزبون أيضا لكن عندما تكون الشهادة أكثر من خلال سعيه لخلق بيئة يكون فيها رضا الزبون في المنزلة الاولى، أن الرؤى المستقبلية تؤكد رغبة الشركات في أن تتطور مواصفات ISO 9000 باتجاه إدارة الجودة الشاملة وهذا ما أخذته شركة الـ ISO باعتبار عند إعدادها لمسودة والتي صدرت في عام 2000 والمتضمنة تركيزا أكبر على رضا الزبون أو ما يعرف بالتركيز على الزبون (Customer Focus) حيث يمثل هذا التعديل في جوهره تناغما مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة (ISO 9000.2000) .

بذلك فان الجودة الشاملة تُعد ركنا من أركان العمل المتميز والارتقاء بها سمةٌ سعت المنظمات كافةً إلى تحقيقها بما يعكس بقبول الزبائن للمنتجات المقدمة لهم بشكل واضح , فضلاً عن إحرزها الميزة التنافسية والتفوق على المتنافسين.

مببرات تطبيق نظام الجودة الشاملة ، ومنها :

1. ارتباط الجودة الشاملة برضا العميل وتحسين الإنتاج .
2. شمولية نظام الجودة الشاملة في كافة المجالات .
3. عالمية نظام الجودة ، وهي سمة من سمات العصر الحديث .

4. عدم جدوى بعض الأنظمة والأساليب الإدارية السائدة في تحقيق الجودة المطلوبة .
5. نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد البلدان والمؤسسات .

أهداف الجودة الشاملة ، ومنها :

1. إحداث تغيير في جودة الأداء .
2. تطوير أساليب العمل .
3. رفع مهارات العاملين وقدراتهم .
4. تحسين بيئة العمل .
5. الحرص على بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية .
6. تنمية الولاء للعمل والمؤسسة .
7. تقليل تكلفة و وقت إجراءات العمل .

ثانياً : أهمية إدارة الجودة الشاملة

أهمية إدارة الجودة الشاملة تأتي من كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونه نظاماً يتبع أساليب مدونه بشكل إجراءات وقرارات وان الالتزام من قبل أية منظمة يعني قابليته على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة ، ومن ثم تطبيقه يعني أن المنظمة باتت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لمجهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجيين. كما أن أهميته لا تنعكس على تحسين العمليات المتبادلة بين المجهزين والمنتجين فحسب، وانما على تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق والاحساس بالفخر والاعتزاز ، حينما تتحسن سمعة المنظمة. فضلا عن ان إدارة الجودة الشاملة تعمل على تحسين نوعية السلع والخدمات المنتجة ورفع مستوى الأداء وتخفيض تكاليف التشغيل وتحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل وزيادة ولاء العاملين للمنظمة بهدف زيادة قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار(موسى ، 1999م). وفي السياق نفسه حدد معهد الإدارة في لندن المزايا الآتية لإدارة الجودة الشاملة (معهد الادارة ، 2001م) :

1. تحسين جودة الخدمة والمنتج.
2. تخفيض تبديد الموارد.
3. إحداث طفرة إنتاجية.
4. زيادة الحصة السوقية ، والتي تقود الى ميزة تنافسية مستدامة.
5. زيادة تحفيز القوى العاملة .

يمكن إضافة ميزة اختصار الوقت اذ تعمل إدارة الجودة الشاملة على استبعاد العمليات غير الضرورية والاقتصار على الأعمال اللازمة لإنجاز الأهداف ، فضلا عن أنها تخفض الموارد المبددة فهي تركز على جعل العيوب صفرية.

أهمية إدارة الجودة الشاملة تبرز في كونها نظام متكامل للإدارة ويهدف الى إرضاء حاجات الزبائن ورغباتهم الحالية والمستقبلية.

بشكل عام فإن إدارة الجودة تقدم فوائد ملموسة وغير ملموسة لكل من مقدمي الخدمة أو المنتج والمستفيدين على حد سواء ، ومن هذه الفوائد(خالد ، 1997م):

1. مستويات إنتاجية أحسن :

إن الهدف من إدارة الجودة هو تحسين جودة الخدمات التي توفرها المؤسسة وكذلك الاستخدام السليم للموارد المالية والاستفادة من النظم الحديثة ، وتشجيع الإدارة على تقويم جودة الإنتاجية وكميتها ، بدلاً من التركيز على كمية الإنتاج حتى تصل إلى المستوى الأمثل المتوافق مع أهداف المؤسسة ومعاييرها عن طريق التقويم والمتابعة الموضوعية المنهجية للجودة ومدى ملائمة الخدمة المقدمة والبحث الدائم عن الفرص التي يمكن من خلالها تحسين مستوى الخدمة وحل ما يتم اكتشافه من مشكلات . ويركز نظام إدارة الجودة على توفير مجموعة من المبادئ التوجيهية والقواعد الإرشادية المتعلقة بضمان الجودة وإدارة المخاطر ، وتقوم الإدارة بصورة موضوعية بتقويم جودة ومدى مناسبة الخدمات المقدمة للمستفيدين من أجل ضمان الحفاظ على مستوى عالٍ من جودة الخدمات على مستوى جميع إدارات وأقسام المؤسسة. وتعمل إدارة الجودة على زيادة الإنتاج والثقة والالتزام من قبل جميع المستويات في المنشأة بغض النظر عن كمية الربح، إلا أن على الإدارة العليا السعي لتحقيق الربح المعقول أو على الأقل تغطية التكاليف، وذلك من أجل استمرار المنشأة في السوق التنافسية . إن المنشأة التي تطبق نظام الجودة الشاملة تسعى إلى تقليل الأخطاء وانخفاض تكرار العمل وتقليل الوقت والجهد الضائع وتقليل تكلفة المخزون، التي قد تفسر من الناحية المالية على أنها أرباح مباشرة أو غير مباشرة للمنشأة. وعند زيادة الأرباح يمكن توزيعها على المساهمين أو يمكن استخدامها لتوسيع مجال الإنتاج والخدمة. إن المحصلة النهائية تكمن في حصول المنشأة على مستويات إنتاجية أحسن من الناحية الإدارية والمالية.

2.تحسين معنويات العاملين :

هناك جانب أساسي في إدارة الجودة الشاملة يتمثل في مشاركة الموظف في صنع القرار المتعلق بالعمل، حيث يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في المعلومات والمعارف واقتراح الحلول المناسبة للمشكلات، مما يساعد على انطلاق الطاقة الفنية الخلاقة الكامنة لدى الموظف، حيث يكون لديه شعور كبير في تحسين مركز المنشأة، إضافة إلى أن معظمهم يرى أن إدارة الجودة توفر لهم فرصاً فعالية لإجراء التحسينات على مختلف مجالات أعمالهم وبالتالي فإن تشجيع الموظف على المشاركة الفعالة في تحديد مشكلات العمل والتغلب عليها يؤدي إلى زيادة رضا الموظف ويرفع معنوياته، كما أنه عندما يصبح الموظفون شركاء في إدارة الجودة فإن الإنتاجية تزيد بصورة أكبر .

3. أهمية إدارة الجودة الشاملة:

الجودة أهم الأسلحة التي تحارب بها المؤسسات للتنافس وإظهار قوتها وتميزها لجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين، وإيجاد وسيلة ناجحة لإيصال حاجاتهم وطلباتهم بأفضل ما يمكن، وبالتالي تنحصر أهمية الإدارة الجيدة للجودة بـ :

الجودة وحصّة المؤسسة في السوق: أكدت دراسات كثيرة أنّ التحسين من الجودة والخدمات التي تقدمها المؤسسة يتيح لها القدرة على طرح الأسعار كما تريد، وبالتالي كلما تحسّن المنتج كلما زاد سعره وزادت الأرباح .

4. تقليل التكاليف:

أيضاً أجريت دراسات أخرى حول تأثير الجودة من ناحية التكاليف فظهر أنه كلما زاد تحسّن المنتج للمؤسسة قُت التكاليف، لأنّه عندما يكون المنتج بجودة يزيد من احتمالية (الرقابة، تراجع الزبائن، التعويضات، الإصلاحات، الفضلات، والفحص) فهذا الأمر يُمكن تفاديها إذا كان المنتج ذا جودة وبالتالي تقل التكاليف والمساهمة في تخفيض حالات عدم تطابق المعايير للمنتج وهذا ما سيؤدي إلى زيادة أرباح الشركة .

5. كسب رضا الزبائن والمستهلكين:

عندما يكون المنتج ذو جودة فالمؤسسة بدورها تعمل على زيادة الثقة بينها وبين الزبون وأيضاً كسب رضا المستهلك للمنتج، وبالتالي كلما زاد عدد الزبائن والمستهلكين يزيد من إنتاجية المؤسسة والقدرة على تحديد سعر المنتج في السوق. الجودة لها تأثير على الإستراتيجية التنافسية: العامل الأساسي لنجاح أي مؤسسة هي الجودة، والاستراتيجية للجودة تنحصر بثلاث أمور هي (التكاليف، التميز، والتركيز) فكلما كان المنتج ذو جودة عالية في السوق كلما زاد الإقبال عليه وهذا ما يجعل وجود منافسة بين المؤسسات، فيجب أن يكون المنتج عالي المواصفات ومتميز عن غيره ب(صلاحيته، فاعليته، قلّة الأخطاء، التصميم، والابتكار) فهذه الأمور مهمة في أي منتج ويجب أن تحققه المؤسسة لكي تستطيع أن تبيع وتستحوذ على أكبر قدر ممكن من السوق (المصدر: موقع موضوع. كوم).

من هذا المنطلق يمكن القول : إن إدارة الجودة هي نظام إداري متكامل ويمكن تطبيق كثير من الأدوات التي قامت إدارة الجودة الشاملة بتطويرها بصورة فعّالة على المنشأة ، في حين لا يمكن جني الفوائد كاملة دون إحداث تغيير في آراء وتوجهات الموظفين تجاه أهمية الجودة النوعية.

من فوائد الجودة الشاملة في الإدارة ما يلي:

1. إعطاء العاملين الوقت والفرصة واستخدام خبراتهم وقدراتهم .
2. تنمية مهارات العاملين من خلال المشاركة في تطوير أساليب وإجراءات العمل.
3. توفير التدريب اللازم.
4. إعطاء الحوافز الملائمة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم.

5. مساعدة المؤسسة على التعرف على جوانب الفاقد الإداري من ناحية الوقت، والطاقات الذهنية والمادية وبالتالي التخلص منها.
 6. تساعد على زيادة الإنتاج والثقة والالتزام من قبل جميع المستويات في المؤسسة.
 7. تساعد المؤسسة في التعرف على أداؤها.
 8. تساعد على إشباع حاجات ورغبات العميل.
 9. تساعد على ملاحقة المستجدات الإدارية من أجل التطوير الدائم .
 10. ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسة نتيجة وضوح الأدوات وتحديد المسؤوليات.
 11. الارتقاء بمستوى العاملين في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية.
 12. ضبط شكاوى ومشكلات العاملين والإقلال منها ووضع الحلول المناسبة لها.
 13. زيادة الكفاءة الإدارية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين العاملين في المؤسسة.
 14. الوفاء بمتطلبات العاملين والمجتمع.
 15. توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسة.
 16. تمكين إدارة المؤسسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة ، والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً.
 17. رفع مستوى الوعي لدى العاملين وأسرهم تجاه المؤسسة من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة.
 18. الترابط والتكامل بين جميع الإداريين في المؤسسة والعمل عن طريق الفريق وبروح الفريق.
 19. تطبيق نظام الجودة يمنح المؤسسة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.
- تتمثل أهمية الجودة الشاملة في الإدارة أيضاً فيما يلي :**
1. رفع مستوى الأداء وتحسين نوعية الخدمات.
 2. تخفيض تكاليف التشغيل.
 3. العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل.
 4. تحليل الأخطاء.
 5. وجود مناخ علمي أفضل.
 6. تطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة المؤسسة.
 7. الرؤية الواضحة لكل مكان في المؤسسة.
 8. منع حدوث المشكلات بدلا من العمل على تصحيح الأخطاء.
 9. الاهتمام بالأمر الصغير بنفس القدر من الاهتمام بالأمر الكبيرة .

المبحث الثاني

المنظور التاريخي والإسلامي لإدارة الجودة

أولاً : المنظور التاريخي لإدارة الجودة

تتسبب أقدم الاهتمامات بالجودة إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد في الحضارة البابلية إبان حكم أول ملوكها حمورابي إذ ضمت قوانينه 282 قانوناً بينها قانون يخص التجارة أوجب على من يقدم ما هو غير جيد أو ناقص القيمة من السلعة أو الخدمة التي يتاجر بها القيام بإصلاح العيب. (العزاوي، 2005)

وتشير الوقائع التاريخية في القرن الخامس عشر قبل الميلاد إلى تأكيد الفراعنة على الجودة في بناء ودهان جدران المعابد المصرية القديمة واشتراط الالتزام بالجودة في تشييد الأهرامات.

وفي عصر صدر الإسلام زاد التأكيد على الجودة، حيث أكدت الآيات الكريمة و الأحاديث النبوية الشريفة وبعض أقول وأفعال الصحابة على الاهتمام بجودة الأداء كقوله صلى الله عليه وسلم "من عمل منكم عمل فليتقنه".

في القرن الثامن عشر بعد الميلاد وبظهور الثورة الصناعية التي عدت حدثاً مهماً في تاريخ البشرية الحديث، وإلى نتائجها ينسب جانباً من التطور في مفاهيم الجودة وصيغ التعامل معها.

أولاً : الجودة عملية تطويرية وليست ثورية، وتعتبر اليابان هي مهد إدارة الجودة الشاملة، حيث نشأت إدارة الجودة الشاملة مع الابتكار الياباني الذي كان يسمى «حلقات الجودة» (ريتشارد ، 1999م)، وكان الهدف من هذه الحلقات هو أن يجتمع كل الموظفين في لقاءات أسبوعية منتظمة لمناقشة سبل تحسين موقع العمل وجودة العمل، ويتم في هذه الحلقات تحفيز الموظفين على تحديد المشكلات المحتملة للجودة ثم مناقشة وعرض حلولهم الخاصة، وبدأت حلقات الجودة لأول مرة في اليابان عام 1962 ثم انتقلت هذه الفكرة إلى أمريكا في السبعينات وحققت نجاحاً كبيراً في الثمانينات من القرن العشرين، ورغم نجاحها الملحوظ في اليابان، إلا أن حلقات الجودة لم تلق إلا نجاحاً هامشياً في أمريكا، بل وأحياناً كان لها تأثير سلبي على الجودة، والسبب في ذلك يكمن في الطريقة التي استخدمت بها. ويعود سبب اهتمام اليابان بالجودة إلى الأعمال التي قام بها الأمريكي إدوارد ديمينغ Deming (ريتشارد ، 1999م).

ثانياً : مراحل تطور أساليب الرقابة على الجودة:

شهدت أساليب الرقابة على الجودة تطورات مهمة في عملية الإنتاج ، إذ مرت أساليب الجودة بمراحل متعددة منذ بداية هذا القرن نتيجة لتطور عمليات الإنتاج وتعتها. لذلك يمكن تصنيف التطور الذي مرت به الرقابة على الجودة إلى مراحل (نداء ، 2001م)

المرحلة الأولى : مرحلة رقابة العامل (الجودة مسئولية الصانع) قبل عام 1900م

قد تم تحديد هذه المرحلة بتاريخ انتهاء فقط حتى نستطيع الانتقال إلى مرحلة تالية ذات سمه مختلفة في أسلوب التطبيق ولا يمكن إطلاق الحكم على عموميتها بضعف الجودة في هذه المرحلة باعتبارها أولى المراحل. لكن الملامح الأساسية لهذه المرحلة أن التحكم في الجودة كان يتم برقابة العامل على عمله اعتماداً على مهارة العامل ودقة أدائه حيث كان الإنتاج يدوي كما أن الإنتاج في هذه المرحلة كان بمعدلات قليلة يسهل السيطرة عليها وتحديد نطاق المسئولية فيها.

المرحلة الثانية : (مرحلة رقابة الملاحظ) من عام 1900 حتى عام 1920م

مع بداية القرن العشرين وقبل الحرب العالمية الأولى ظهر مفهوم التصنيع الحديث وزادت معدلات الإنتاج وظهرت الحاجة إلى تمييز بعض الأعمال والمنتجات المستخدمة كقطع غيار لبعض المعدات ومن هنا أصبح أداء العمالة يتشابه في نوعية العمل وأعمد أسلوب العمل في هذه المرحلة إلى تقسيم العمالة إلى مجموعات كل مجموعة مسئول منها أحد الأشخاص كملاحظ لهذه المجموعة وتحدد عملة الأساسي في مراجعة الأعمال والتأكد من جودة الإنتاج الخارج من المجموعة تحت إشرافه وبذلك نجد تطوراً في أسلوب الرقابة من حيث التنظيم (مجموعة العمل) والمسئوليات (عامل - ملاحظ).

المرحلة الثالثة : (مرحلة رقابة المفتش) من عام 1920 حتى عام 1940م

خلال هذه الفترة زادت معدلات الإنتاج مع تطور في التفتيشات مما أدى إلى وجود تداخل في خطوات الإنتاج المعتمدة وزيادة حجم العمالة التي تخضع للملاحظ وتتنوع الأعمال التي يقوم بها نفس العامل مما أدى إلى الحاجة إلى تخصيص عمالة وتدريبها على أعمال التفتيش وبذلك ظهرت وظيفة المفتش الذي يقوم بعمل الرقابة والإصلاحات المطلوبة طبقاً لخطوات التصنيع وطبقاً للإنتهاء من تصنيع المكونات وليس إنتظار للاختبار أو التفتيش على المنتج النهائي. بذلك نجد تطوراً ملحوظاً في التنظيم والتبعيات بظهور وظيفة المفتش المستقل عن العامل والملاحظ وتحديداً لنقاط محده أثناء الإنتاج تخضع للتفتيش وبذلك نقل تكاليف الإصلاح في التفتيش النهائي .

المرحلة الرابعة (مرحلة الرقابة الإحصائية) من عام 1940 حتى عام 1960م

خلال الحرب العالمية الثانية والمرحلة التالية لها أخذ الإنتاج طريق إلى النمطية والإنتاج الكمي مما تعذر معه إمكانية التفتيش على الإنتاج كله بنسبة 100% للتحقق من خلو المنتجات من

العيوب وظهرت الحاجة الملحة إلى تدخل العلم فتم استخدام الطرق الإحصائية مثل الفحص بالعينات واستخدام خرائط الضبط الإحصائي وخرائط الفحص والتحليل والاختبارات المعملية وبذلك تم إنشاء قسم مراقبة الجودة بكل مؤسسة أو مصنع يتولى الإشراف وإصدار التعليمات للعاملين بالجودة ومراجعة الخرائط الإحصائية وتعديلها طبقاً للنتائج المسجلة في كل فترة زمنية أو كمية إنتاج محدد وبتقييم هذه المرحلة نجد هذا النظام الذي يركز على الفحص والاختبار في المراحل النهائية وقبل خروج المنتج يؤدي إلى منع المنتج المعيب من الوصول للمستهلك ولكن يظل معيباً من حيث أنه يعتمد على اكتشاف الخطأ بعد حدوثه مما يؤدي بالتالي إلى زيادة التكاليف نتيجة زيادة الهالك العادة التشغيل وخفض معدلات الإنتاج ولذلك ظهرت ضرورة وجود نظام يمنع حدوث الخطأ أثناء مراحل التنفيذ فبدأت مرحلة توكيد الجودة.

المرحلة الخامسة : توكيد الجودة " ضمان الجودة" من عام 1960 حتى عام 1980م

توكيد الجودة هو نظام يهدف إلى ضمان جودة الإنتاج في جميع مراحل التنفيذ وهو نظام متكامل وفعال يهدف إلى الاكتشاف الفوري للعيوب وعدم التوافقات من التي تؤثر على جودة المنتج أو الخدمة ووضع الإجراءات التصحيحية لها والضوابط اللازمة لمنع حدوثها مستقبلاً ونظام توكيد (ضمان) الجودة يعتمد على وضع ضوابط وإجراءات في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج من جودة التصميم الذي يغطي احتياجات العميل وتوقعاته إلى تتبع المنتج بعد خروجه وخدمته والتغذية العكسية لإنعكاسات المستهلك بعد الاستخدام .

قد ظهرت الحاجة في هذه المرحلة إلى وجود بنود أساسية وفعالة لتطبيق نظام توكيد الجودة حيث أصدرت المنظمة العالمية للمواصفات القياسية (ISO) سلسلة المواصفات ISO 9000 SERUS التي تشتمل على إرشادات للمؤسسات لبناء نظام توكيد الجودة والأسس الفنية والتنظيمية التي يؤدي تطبيقها إلى منتج جيد في جميع مراحل مع تحديد المهام الوظيفية التي تؤدي في النهاية إلى إرضاء العميل وإشباع حاجته.

المرحلة السادسة : إدارة الجودة الشاملة 1980م - حتى الآن

1. أصبحت الجودة في هذه المرحلة ركناً أساسياً من أركان الوظيفة الإدارية للمدراء، يتطلب الاهتمام بما يمكن المنظمة من إحراز التميز سواء لمنتجاتها أو لعملها وجعلها مسؤولة كل فرد.

2. ظهرت إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع أفراد المنظمة لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق المنافع لجميع أفرادها وللمجتمع (Dale, 1997) .

3. إلى جانب الإهتمام الكبير في نمط الإدارة الحديثة ، شهدت هذه المرحلة تطور المواصفات العالمية بما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون ، الأمر الذي وحد المواصفات الوطنية في دول العالم كافة للخروج بمواصفة عالمية موحدة ذات شهادة لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية ISO 9001 فهذه المواصفات أصبحت شرطاً مهماً وأساسياً في عمليات التبادل التجاري الدولي وضرورة من ضرورات إبرام العقود التجارية بين المنظمات في كافة دول العالم (طاهر ، 1998م).

من المتوقع أن يشهد القرن القادم تطورات كبيرة في أساليب الجودة ، فالمنظمة كي تحقق الجودة المطلوبة سوف تبدأ بالزبون وليس بالسلعة الملموسة أو العملية التصنيعية، فهذه النظرة ستغطي التفكير في الجودة ويصبح التركيز عليها منذ البداية ابتداءً بتخطيط الأنشطة والفعاليات وصولاً إلى المخرجات النهائية فضلاً عن استبعاد المقارنات التقليدية بين جودة السلعة والخدمة، سوف يكون الإتجاه بالتحول نحو تحقيق القيمة الشاملة للزبون (Value Total Customer) ومكافأة العاملين مادياً ومعنوياً لتحقيق تلك القيمة بما يلبي حاجات الزبون فضلاً عن تأكيد التدقيق الصناعي لزيادة إطلاع الزبون نتيجة لزيادة متطلبات الزبون في جودة السلع والخدمات التي يحصل عليها.

يهدف نظام الجودة الشاملة إلى تحقيق النجاح على المدى البعيد والمحافظة على نسبة المشاركة في السوق ويعتمد على وجود سياسة وفلسفة تطبيق تحقق التوازن المستمر والتفاعل مع آليات السوق من خلال ديناميكية التطوير والتحسين المستمر في جميع الأنشطة ومجالات العمل والتقارب من نظام الجودة الشامل ويركز النظام على توقعات واهتمامات المستهلكين والمنتجين وكذا العاملين بالمنشأة.

يركز هذا النظام على أن الجودة مسئولية كل فرد في المنشأة وليس التركيز على العاملين في إدارة الجودة فقط من خلال تحسين التنظيم وتنمية علاقة الفرد بالسلوك التنظيمي وتوحيد المفاهيم والعلاقات سعياً للاستعداد الدائم للتغيير الإيجابي لتحقيق السبق في السوق على المنافسين مع القدرة على مواجهة وتخطى الأزمات التي قد تواجه المؤسسة.

ثانياً : المنظور الإسلامي لإدارة الجودة:

الإسلام دين الكمال والتمام، منذ أربعة عشر قرناً ومن أعلى مقامات الإيمان فيه (الإحسان)، قال الله تعالى (صنع الله الذي أتقن كل شيء) (سورة النمل ، الآية : 88) وأن الرسول صلى الله عليه وسلم يوصي بأفضل الأعمال ويقول (أن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) (أحمد ، د.ت) ويعتمد هذا الاتقان على كل شيء حتى خدمة ذبح الحيوان الذي يتغذى عليه الإنسان، وكانت توصية أبنية يقول الرسول صلى الله عليه وسلم (إن الله كتب الإحسان على كل شيء فإذا قتلتم فأحسنوا القتلة فإذا ذبحتم فأحسنوا الذبحة وليحد أحدكم شفرته وليرح ذبحته) (رواه البخاري ومسلم). وقد ورد مضمون الجودة

في القرآن والسنة النبوية بعدة صيغ مختلفة فجاءت بمعنى الإحسان، كما جاءت بمعنى الاتقان وبمعنى الصلاحية وبمعنى المهارة.

الرقابة في الاسلام تعتمد في الأساس على الرقابة الذاتية ابتداءً ، حيث تتخلق في روح الفرد المسلم منذ نعومة أظافره ومن خلال القرآن الذي تربي عليه ويتعبد به ويؤثر على سلوكه، قال تعالى (مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ) (سورة ق ، الآية :18)، وقال تعالى (لَا يَجِلُّ لَكَ النَّسَاءُ مِنْ بَعْدُ وَلَا أَنْ تَبَدَّلَ بِهِنَّ مِنْ أَزْوَاجٍ وَلَوْ أَعْجَبَكَ حُسْنُهُنَّ إِلَّا مَا مَلَكَتْ يَمِينُكَ وَكَانَ اللَّهُ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ رَقِيبًا) (سورة الأحزاب ، الآية :52)

ويقول تعالى (وَكُلُّ إِنْسَانٍ أَلْزَمْنَاهُ طَائِرَهُ فِي عُنُقِهِ وَنُخْرِجُ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَابًا يَلْقَاهُ مَنْشُورًا) (سورة الإسراء ، الآية :13)

ويتضح كذلك إحساس سيدنا عمر بن الخطاب رضي الله عنه وتفاعله مع هذا وصياحه في رعيته (حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا وزنوا أعمالكم قبل أن توزن عليكم)(ابن كثير ، 1488هـ) .

وكذلك قوله (لو عثرت بغله في العراق لسألني الله عنها لما لم تمهد لها الطريق يا عمر) تظهر الجودة أيضاً في قول الله تعالى (ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ) (سورة النحل الآية رقم (125)).

تظهر الجودة أيضاً في قول الله تعالى مخاطباً سيدنا نوح عليه السلام (وَاصْنَعِ الْفُلَكَ بِأَعْيُنِنَا ووحينا) (سورة هود ، الآية :37). حرص على بناء سفينة متينة الصنع، على أعلى درجات الجودة، قال تعالى: " وَاصْنَعِ الْفُلَكَ وَلِيَتَأَكَّدَ مِنْ ضَمَانِ الْجُودَةِ كَانَ إِعْلَامُهُ بِعُنَايَةِ اللَّهِ .

وتظهر الجودة أيضاً في أن أحد الفتية من أصحاب الكهف لم يمنعه جوعه من التذكير بأولوية البحث عن أطيب الطعام وأجوده، فقال مخاطباً إخوته مبيناً أن الجودة أولاً " فَلْيَنْظُرُوا أَيُّهَا أَزْكَى طَعَامًا فَلْيَأْتِكُمْ بِرِزْقٍ مِنْهُ " (سورة الكيف ، الآية :19) .

وتظهر الجودة أيضاً في دعوة سيدنا شعيب الناس إلى العناية بجودة المقاييس التجارية" فَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ " (سورة الأعراف ، الآية :85).

أهم ما يميز الثقافة والعلم الإسلامي وتطبيقات علماء المسلمين لفكر الجودة نجده في كيفية إختلاط البعد الأخلاقي والأيماني بالعامل المادي.

رغم من وجود مبحث بعنوان رواد الجودة في الفصل الأول من الدراسة يذكر ان رواد وعلماء الجودة من الغرب أمريكا ومن الشرق واليابان هم الذين أوجدوا الجودة حسباً يؤرخ التاريخ، إلا أن التجويد والإحسان والتميز والجودة هي بعض من مضامين قد جعلها خالق ومنظم ومرتب هذا الكون بقدر لأن تكون جانب من معجزة كتابه الكريم، واختصاص لنبية العالم المعلم الأول الذي لا ينطق هوأ

ومن ثم هي فطرة إنسانه المكرم في خلقه وخليقته في الأرض وجميع شأنه، ذلك وخلافه من جملة ما يرتكز عليه نهج وتعاليم الدين الإسلامي دين الفطرة الذي هو إمتداد وخاتم جميع الأديان السماوية والتي تشترك جميعها في الحياة الأبدية فوزاً وخسراناً بعد الموت، هذا من بعد عالم البرزخ الذي يعقب الحياة الدنيا والتي يكمن سرها في توحيد وعبودية الله عز وجل حيث يصف نفسه تعالى بأنه طيب لا يقبل إلا طيب، هذا بما يؤكد أن الجودة هي بضاعتنا ردت إلينا، ولكن الحكمة ضالة المؤمن أن وجدها فهو أولى بها.

المبحث الثالث

رواد الجودة الشاملة وأهم الجوائز

ساهم كثير من العلماء في إرساء قواعد وفكر إدارة الجودة الشاملة ، خلال العهود الماضية وتطوير مفاهيمها ، ومن هؤلاء الذين يأتي ذكرهم كما يلي :

1. إدوارد ديمينج (E.Deming)

يعتبر إدوارد ديمينج - وهو أمريكي ولد في عام 1900م وهو الأب الروحي للجودة على الإنتاج ورقابة الجودة ، وقد أبتكر ما يسمى بدائرة ديمينج حيث أدخل الرقابة الإحصائية في ضبط جودة العمل والإنتاج وكانت دائرة ديمينج تقول : خطط ونفذ وأفحص وطبق والهدف من هذه الدائرة هو تحسين الجودة. (وليام ، 2006م)

ركز ديمينج علي فلسفة الإدارة ، علي اساس أن إدارة الجودة الشاملة هي الأساس لأي مؤسسة ، وبهذا يبني نظريته المشهورة ذات الأربع عشرة نقطة ، كمايلي :

- أ. تحديد أهداف ومرامي وأغراض المؤسسة ونشرها علي العاملين الخ .
 - ب. عدم تقييم العمل علي أساس السعر فقط .
 - ج. إنتاج فلسفة وثقافة الجودة .
 - د. إعتتماد الرقابة الوقائية وعدم الإعتتماد علي الفحص الكلي .
 - هـ. تحسين نظام العمل والإنتاج والخدمة بشكل مستمر .
 - و. إنشاء مراكز للتدريب الفعال علي الجودة والرقابة الإحصائية .
 - ز. إيجاد القيادة الفعالة من أجل الإبداع .
 - ح. إزالة الخوف ، حينما يتخوف العاملون من التحديث ومفارقة ما إعتادوا عليه.
 - ط. تفعيل فرق العمل وإحلال التعاون محل الصراعات بين العاملين .
 - ي. التخلص من الشعارات التي تدعو للتحريض والإفكار بدون عمل كذلك وفي نفس الإطار تنادي النصائح النظرية بدون تطبيق .
 - ك. تقادي تحديد أهداف كمية للإنتاج - حتي لا يهتم العامل بالكم علي حساب الكيف .
 - ل. إزالة العوائق التي تعترض الفخر بالصناعة .
 - م. تشجيع التعاضم والتطور الذاتي .
 - ن. إيجاد التنظيم اللازم لمتابعة هذه التغييرات .
- لا زالت هذه النقاط الأربع عشر ، تمثل النظرية التشغيلية عند ديمينج - علي أساس إنها نظرية الجودة (رينشارد ، 1999م) .

2. جوزيف جوران (Joseph Joran)

جوزيف جوران هو مفكر إداري معاصر لإدوارد ديمينج ، وقد كان لحركة الجودة وإدارتها أثر كبير في صياغة فكرة جوران من حيث أن تكون المؤسسة موجهة نحو العميل في إنتاجها وخدماتها وقد يري جوران ان التوجه نحو العميل - من حيث جودة الإنتاج والخدمات ، يجب أن يكون من صميم عمل ونظام المؤسسة.

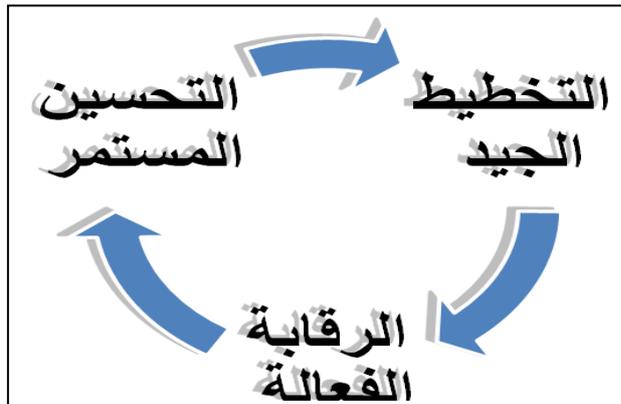
للمرة الأولى في البيئة الصناعية دعي جوران إلى الإهتمام بالإدارة الوسطى ، على أنها الجبهة التي تنفذ الجودة الشاملة بتأييد وتفهم من الإدارة العليا مع الإهتمام بالطبع بالعاملين ويرى جوران أن هنالك عشرة خطوات لتحسين الجودة الشاملة وهي كما يلي (احمد، 2004م):

1. زيادة الوعي وفتح الفرص لتحسين جودة المنتج أو الخدمة .
2. وضع أهداف التحسين ضمن الأهداف التي من أجلها أنشئت المؤسسة .
3. وضع التنظيم الذي يحقق الأهداف المذكورة أعلاه - مثلاً إنشاء مجلس للجودة أو دوائر للجودة.
4. تدريب كل العاملين علي الجودة .
5. تشكيل مشروعات لحل المشاكل .
6. وضع تقارير متابعة للتقدم في تطبيق الجودة .
7. إظهار التقدير للعاملين الذين يمارسون الجودة في إنتاجهم وخدماتهم .
8. نشر نتائج الجودة .
9. الإحتفاظ بسجلات للنجاحات في الإنتاج والخدمات .
10. دمج التحسينات المستمرة في أعمال المؤسسة والتأسيس عليها لتحسينات أكثر ، لتحقيق أهداف الجودة الشاملة .

يوضح الشكل (1/3/1) : ثلاثية إدارة الجودة الشاملة عند جوران :

شكل رقم (1/3/1)

ثلاثية الجودة عند جوران



المصدر : منير ، 2006م، ص 88 .

3. فيليب كروسبي (Philip Crosby):

تناول فيليب كروسبي الإصناف المعيبة في الصناعة والخدمات ، والتي تكلف الشركة خسائر جمة قد تخرجها تماماً من السوق ، يرى كروسبي أن نظرية الصفر لإجراء العمليات الصناعية بدون عيب أي نظرية (Zero Defect) هي المحك الذي يفصل بين فكر الإدارة التقليدية الكلاسيكية والإدارة الحديثة الموجهة نحو العميل وطلباته ومتطلباته من المنتج أو الخدمة. يرى كروسبي أن ما تتطلبه الجودة لتكون في مستوى تطور مستمر يتأتي من عوامل للتطوير المستمر ، هي كما يلي :

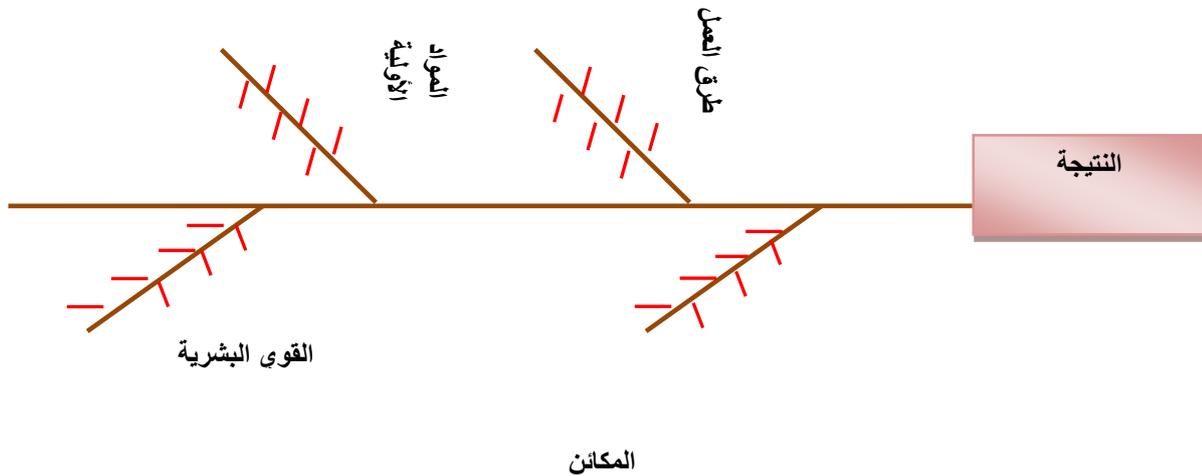
1. وعي المستهلك بالجودة ، كبير لمختلف المنتجات السلعية والخدمية المقدمة.
2. الأدوات التي تساعد علي تطوير الجودة ، تزيد من الحصة السوقية للمؤسسة وتوفير الميزة التنافسية للملائمة لمنتجاتها وخدماتها .
3. يجب أن يتم التركيز علي ثقافة الجودة علي أساس متغيرات بيئية وظرفية أخرى لتطبيق برنامج الجودة الشاملة.

4. كارو إيشيكافا (Karo Eishikawa):

هو عالم ياباني أصدر كتاباً يسمي مرشد السيطرة علي الجودة حيث إبتدع حلقات الجودة (Quality Circles) ووضع مخططات وتحليل ما يسمي عظمة السمكة - وهي هيكل تنظيمي يشبه الهيكل العظمي للسمكة كما موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2/3/1)

مخطط السمكة - نتيجة أو عظم السمكة



المصدر : خضير ، 2002م ، ص 49.

5.أرماند فيجيباوم (Armand Viginbaiem)

يبتدع هذا المفكر الإداري مفهوم الرقابة على الجودة الشاملة Total Quality Control TQC - في عام 1983م ، وهذا المفهوم يلقي مسئولية الجودة علي كل من يؤدي أي عمل في المؤسسة - أي الجودة من المنبع بالنسبة للسلعة والخدمة ، وبسيطرة كل العاملين في المؤسسة علي الجودة تكون جودة المنتج أو الخدمة .

أهم جوائز الجودة

قاد الإتفاق عالمياً على الجودة للمنتجات والسلع والخدمات إلى ظهور جوائز عالمية كثيرة وأهم هذه الجوائز هي :

جائزة ديمينج

يرجع تاريخ هذه الجائزة إلى عام 1950م ، وقد إنشأها إتحاد علماء ومهندسي اليابان للمؤسسات التي نجحت في برامجها لتحسين الجودة وقد حصلت عليها مؤسسة فلوريدا للطاقة والضوء في عام 1991م وتايوتا و (NEC).

تركز هذه الجائزة على النجاح في الرقابة الإحصائية علي الجودة لتحسينها ، وقد نشرت كل المؤسسات التي فازت بهذه الجائزة برامج مفصلة للعاملين تضمنت أهدافاً واضحة للجودة تم بلوغها بأسلوب الرقابة الإحصائية ، وقد ركزت الجائزة علي نشاط الإدارة العليا في مجال الجودة ونشاط إرضاء العملاء وإشراك العاملين ونشاط التدريب .

جائزة مالكولم بالدريدج القومية .

بعد النجاح العظيم للجودة الشاملة في اليابان ظهر إهتمام في الولايات المتحدة بتحسين الجودة ، وقد رصد المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا بالولايات المتحدة - في عام 1987م جائزة مالكولم بالدريدج المتميزة في مجال الجودة.

ومن أهم جوانب هذه الجائزة والمؤهلة لها ، رضا العميل ، وتعال المؤسسة التي تمنح هذه الجائزة بتقدير عظيم وشهرة فائقة في المجال الصناعي وبدا تزداد مكاسب المؤسسة عند فوزها بهذه الجائزة .

الفصل الثاني

مبادئ وأساسيات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي

المبحث الأول : مبادئ إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني : أساسيات إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المبحث الرابع : مفهوم التميز المؤسسي

المبحث الأول

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

هناك عدة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة منها :

أولاً : التركيز علي العميل :

يمكن تعريف العميل علي أنه المشتري الحالي أو المشتري المتوقع الذي يحتاج إلي المنتج أو لديه رغبة في شرائه وبنفس الوقت لديه القدرة علي شراء ذلك المنتج. كما عرفت جمعية التسويق الأمريكية (American Marketing Association) العميل علي أنه مشتري المنتجات أو الخدمات الفعلي أو المتوقع (محفوظ ، 2006م) .
الأنواع الرئيسية للعملاء:

1. العميل الداخلي : وهو المستخدم التالي لما هو منتج من الوحدة المعينة ، ففي حالة تقسيم عملية الإنتاج إلي مراحل فإن كل مرحلة تمثل عميلاً داخلياً للمرحلة التي قبلها (محفوظ 2006م).

2. العميل الخارجي : وهو العميل الذي يكون موقعه خارج المؤسسة ويقوم بشراء المنتج او لديه الرغبة في الشراء ، ويصنف العملاء الي نوعين في هذا المجال :
أ. المشتري الصناعي : وهو الجهة التي تقوم بشراء المنتج من أجل إستخدامه في صناعة منتج آخر .

ب. المستهلك النهائي : وهو الذي يشتري المنتج بقصد الإستعمال او الإستهلاك الخاص سواء إستعمالها بنفسه أم لغيره لكي يستعملها (هاني ، د.ت).
المؤسسات الناجحة تعتمد بشكل رئيس علي عملائها ، وبالتالي ينبغي فهم إحتياجاتهم الحالية والمستقبلية ، وعليها مقابلة كافة متطلباته ، وأن تعمل جاهدة كي تتجاوز هذه التوقعات والتطلعات (ريتشارد ، 1999م).

من المهم بمكان الإستماع دائماً إلى صوت العميل والإنصات لآرائه (ريتشارد ، 1999م).

أساليب الإستماع لصوت العميل :

يمكن عرض أساليب الإستماع لصوت العميل علي النحو التالي (ريتشارد ، 1999م):

1.الإستبيانات :

يعتبر إستبيان وتقييم العميل من أكثر الطرق العملية ، فلقد استخدمت إبحاث العميل لعقود عديدة ، لتحسين جودة الخدمة ، تعتبر عملية الإستبيان أكثر تعميقاً ، كما أنها توفر معلومات تفصيلية أكثر ، تؤدي بالتالي إلي التعرف على درجة رضا العميل من المنتج الذي يتم توجيهه إليه.

2.المقابلات الشخصية:

ينبغي على المؤسسة إيجاد سبل لإشراك العملاء في شئون الجودة بالمؤسسة فيمكن مثلاً دعوة مجموعات من العملاء الحاليين والمرتبطين يترواح عدد المجموعة الواحدة منهم بين ستة إلى عشر ، ويتم نقاشهم حول المنتج والجودة التي يرونها فيه وذلك لمناقشة وتقييم جودة المنتجات مع المديرين ومصممي المنتج بالمؤسسة، ويمكن أن يقف ذلك على ما يريده العملاء من المنتج قبل تصميمه(أحمد 2004م).

3.نظام الإقتراحات:

لكل مؤسسة نظامها الخاص فيما يتعلق بإقتراحات العميل فبعض المؤسسات توزع بطاقات في نهاية الرحلات تسألهم فيها عن رأيهم في الخدمات المقدمة وتحثهم على تقديم اقتراحاتهم ، وكثير من المؤسسات تضع صناديق للاقتراحات والشكاوي في مكان بارز وواضح حيث يقوم موظف العلاقات العامة بفتح الصناديق مرة كل فترة دورية ، وينبغي على الإدارة الاهتمام بهذه الاقتراحات وتحويلها إلى الجهات المختصة (أحمد ، 2004م) .

4.مشاركة العميل:

قد تقوم المؤسسة في بعض الأحيان بإتاحة الفرصة أمام العميل للانضمام لعضوية فريق الجودة لسماع آرائه بخصوص مسائل تحسين الجودة وطلباً لمساهمته في حل مشكل الجودة ، ورأي العميل هنا ضروري لأن العميل هو مستخدم المنتج وبالتالي يهم الإدارة الإستماع لوجهة نظره (أحمد ، 2004م).

5.قياس رضا العميل:

يمكن التعبير عن رضا العميل بأنه إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين أداء المنتج كما يدركه العميل وبين توقعات ذلك العميل ويمكننا القول بأن رضا العميل هو مؤشر للفرق بين الأداء والتوقعات وبالتالي هنالك ثلاث مستويات من الرضا ، عدم الرضا يمكن أن تتحقق من خلال مقارنة الأداء المدرك من قبل العميل وتوقعاته:

- أ. أداء المنتج اقل من توقعاته يساوي العميل غير راض .
- ب. أداء المنتج يساوي توقعاته يساوي إرضاء العميل .
- ج. أداء المنتج أكبر من توقعاته يساوي إبهار العميل (أحمد ، 2004م) .

لذلك يقول "ريتشارد ويليامز" يجب أن يكون التفوق علي توقعات العميل بالنسبة لجودة الخدمات هو القوة المحركة للمؤسسة ، وهدفها الأساسي وسبب تواجدها على الساحة (ريتشارد ، 1999م) .

المبادئ الأساسية لخدمة العميل والعناية وهي كالآتي:

- أ. التلبية الفورية : وهو إستعداد لتلقي طلبات العميل والسرعة في إنجاز هذه المطالب.
- ب. القدرة علي تلبية الوعود : ضرورة توفير الخبرة في موظفي المؤسسة عند تقديم الخبرة.
- ج. الدقة في التعامل: وتزويد العملاء بالمعلومات و الدقة في الإلتزام بالوعد .
- د. الإتصالات بالعميل:الإهتمام بالعميل والإتصالات به دون مقاطعة ، وهو نصف الطريق إلي تفهم رغباته.
- هـ. دقة وشمول المعلومات : يتوقع العميل أن يكون مصدر المعلومات عن المؤسسة موثقاً به، ويود أن يعرف أي تغييرات تطرأ على المؤسسة التي يتعامل معها بشرط أن تكون هذه المعلومات دقيقة.

6.إبداء المودة :

توفير الألفة والمودة مع العميل ومخاطبته على مستوى تفكيره يساهم في شعور العميل بان له قرين في المؤسسة بتفهمه ويعمل لصالحه .

7.اللباقة في التعامل :

غضب العميل يكمن دائماً في أن مقدم الخدمة لبقاً في طريقته لتقديم الخدمة ، والعميل يريد أن البائع دائماً مساعداً وناصحاً .

8.حق العميل في الاعتراض:

من حق العميل أن يعترض وعلى الموظف بالمؤسسة أن يستمع إلى إعتراضاته (محفوظ، 2006م) .

خلاصة القول هنا هو أن المؤسسات تعتمد على عملائها ، لذا يجب عليها فهم إحتياجاتهم الحالية وتوقعاتهم المستقبلية ، وتحقيق متطلباتهم وأن تعمل على التعرف على متطلباتهم .
فوائد الإهتمام بالعميل :

إن أهم فوائد الإهتمام بالعميل هي (لمؤسسة العامة للتعليم الفني لتدريب،د.ت):

1. زيادة ولاء العميل للمؤسسة مما يجعله يرتبط بالمؤسسة .
2. زيادة الفعالية في إستخدام موارد المؤسسة لزيادة رضا العميل .
3. زيادة الأرباح والحصة السوقية السريعة والمرنة لفرص التسويق .

ثانياً : القيادة :

لقد زادت أهمية القيادة في المؤسسات المتبنية لمنهج إدارة الجودة الشاملة وذلك حتى تتمكن هذه المؤسسة من مواجهة التحديات والتغييرات التي تجري في البيئة الخارجية ، وكذلك حتى تستطيع إن تتولي إدارة البيئة الداخلية بكفاءة وفعالية (محفوظ ، 2006م) .

على الرغم من الإهتمام الزائد من قبل علماء الإدارة ومفكرها بدراسة موضوع القيادة ، إلا أنه لا يوجد تعريف واحد جامع مانع لمعني القيادة (محفوظ 2006م) ، لذلك فمن الطبيعي أن ننظر إلى المدارس القيادية علي أنه إختلاف في الطرق القيادية والذي يمثل مرونة للمؤسسات لتختار كل مؤسسة أسلوب او أكثر حسب ما يناسبها من أساليب القيادة ومنها على سبيل المثال :

القيادة التفاعلية :

يتسم هذا الأسلوب من أساليب القيادة بالسيطرة المتمركزة علي الموظفين ، والقيادة من هذا النوع يتحكمون في المخرجات والنتائج ويسعون إلي إذعان موظفيهم لهم ، والموظفون الذين يتعاملون مع القيادة التفاعلية يتم تحفيزهم من قبل قائدهم بمدحهم وإعطائهم وعوداً طيبة ، كما يمكن أن يتم تقويمهم من خلال التقييمات السلبية او التهديدات أو الإجراءات التأديبية (ستيفن ، 2005م)

القيادة التحويلية :

التي يقول عنها سيد الهواري " إن القادة التحويلين ليسوا مجرد قادة عاديين ولكنهم قادة لهم رؤية عن عالم أفضل وقادرون على تعبئة التابعين للإلتزام بالرؤية الجديدة ووضعها موضع التنفيذ (سيد ، 2005م).

بالرغم من أن هذين النوعين ليسا هما كل أنواع القيادة إلا أنه يمكن الإكتفاء بالإشارة إلي أشهر الأنواع التي وردت في أنواع القيادة والذي يهم هنا هو أن تقديم نموذج القيادة الناجحة في عملية إدارة الجودة الشاملة .

نموذج القيادة الناجحة في عملية إدارة الجودة الشاملة :

1. إعطاء الأولوية لإحتياجات العميل الداخلي والخارجي ، أخذين بعين الإعتبار التغيير المستمر في متطلبات وإحتياجات العميل (W. Schmidt , 1992) .
2. التأكيد علي التطوير بدلا من إجراء الصيانة فقط، فهناك فرص دائمة للتطوير، فالقائد الجيد يطبق دائماً المثل القائل " إذا كان العمل ممتازاً فالنظوره ليصبح أكثر إمتيازاً (سيد، 2005م).
3. تمكين المرؤسين ومنحهم الثقة في مجال العمل ، بالإضافة إلي تزويد المرؤسين بالموارد اللازمة وتدريبهم التدريب الضروري لكي يستطيعوا ان يؤدوا الأعمال المناطة بهم بالشكل المطلوب (سيد ، 2005م)

4. القدرة على قيادة التغيير ، وهذا التغيير تدركه القيادة الحكيمة من أنه يبدأ بها أولاً فقد رأي " تاوشيدا " مدير مؤسسة IBM أن تغيير القائد لسلوكه قد يكون أنجع وسيلة لتوصيل فكرة التغيير

لجميع ، لقد أنتهت صورة القائد الخطير ذي الأبواب المغلقة والمواعيد المحكمة التي تمتد لشهور قادمة وأصبح القائد الكفاء يفاجيء العاملين فيرونيه واقفاً بينهم مرتدياً نفس الذي الموحد الذي يستخدمونه(محفوظ ، 2006م) .

5. إختيار الموردين على أساس الجودة ، وليس على أساس الأسعار ، والإعتقاد بضرورة تشجيع هؤلاء الموردين على تنمية قدرات الجودة لديهم (محفوظ 2006م) .

6. الإهتمام بإدارة الجودة الشاملة ، فاهتمام القيادة بالجودة ممارسة قبل أن يكون مجرد شعارات (محفوظ ، 2006م)

7. تأسيس مجلس الجودة على مستوى الإدارة العليا وفرق العمل علي مستوى الإدارة الإشرافية وذلك بهدف تطوير العمليات بالإضافة إلى تشجيع وحفز جهود الفرق والإعتراف بإنجازاتها (محفوظ ، 2006م).

المؤكد إن نجاح عملية إدارة الجودة الشاملة يعتمد بدرجة كبيرة علي إلتزام كامل من الإدارة وتوفير النوع المناسب من القيادة ، ويجب أن تخضع عملية اختيار قادة إدارة الجودة الشاملة بشكل خاص لمقاييس دقيقة بالنسبة لنوعيات القادة .

كما يجب أن تتناط قيادة عملية تنفيذ الجودة بشخص واعٍ تماماً بالجودة الشاملة ويفهم أن الجودة تشمل كافة الأنشطة والمهام ، أي أن الشخص الذي سيقود الجودة يجب أن تتوفر لديه الشخصية المؤثرة والنشاط والرؤية الواضحة لعملية تحقيق الجودة ، فبدون إعطاء مثال من خلال المثابرة والتصميم للحصول على الأشياء الصحيحة من البداية لا يستطيع قائد الجودة أن يخلق في الموظفين الإحساس المناسب بالجودة.

تحتاج قيادة برنامج الجودة أيضاً للسمات العامة التي تربط بالقيادة مثل الخبرة ، والمنافسة، والاستقامة والثبات على المبدأ والثقة العالية (محمد ، د.ت) .

ثالثاً : الموارد البشرية

المؤسسة هي نظام إجتماعي فني مركب ، وهي تعمل في علاقات تبادلية وتكاملية لتحقيق هدف معين(أحمد ، 2006م) .

فأما الجانب الإجتماعي فهذا يعني انها تضم بشراً يتفاعلون كرؤساء ومرووسين وزملاء وفقاً لمزيج من القيم والإتجاهات الشخصية والتوقعات والدوافع والسلوكيات . ولا شك أن ما تقدمه المؤسسة لبيئتها اولمجتمعها من مخرجات يتأثر إلي حد كبير بنوعية مواردها البشرية(أحمد ، 2006م).

في المراحل الأولى لتطور الفكر الإداري لم تكن هناك حاجة واضحة لوجود إدارة متخصصة تهتم بالأفراد العاملين لأن المفهوم السائد في ذلك الوقت بشأن إدارة الأفراد هو أن كل مدير في المؤسسة يقوم بإدارة الأفراد الذين يعملون معه وضمن إشرافه دون الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة في شئون الأفراد، ولكن بعد الثورة الصناعية والتطور التكنولوجي الكبير وإتساع حجم مؤسسات

الأعمال وإزدياد حدة المنافسة وإشتداد النزاعات والصراعات العالمية وتزايد تدخل الحكومات في شئون منظمات ومؤسسات الأعمال من خلال إصدارها للقوانين والتعليمات التي تصدرها كل ذلك أدى إلى تعقد النشاطات المتعلقة بإدارة الأفراد بحيث تطلب الأمر وجود جهات مختصة تتولي مسؤولية شئون العاملين (الموارد البشرية) والإشراف على عملية الحصول عليهم بالإختيار وتدريبهم وتحفيزهم وتحديد أجورهم وغير ذلك من الوظائف المختلفة (بكري ، 2004م).

لقد أولت الإدارة اليابانية جل الإهتمام بوجهة النظر التي تقول أنه يجب أن يتم النظر إلي الأفراد علي أنهم زملاء جميعاً حتي بين القيادة والكوادر، فلا يمكن تحقيق إنتاج فعلي دون إحترام العاملين (بيتر ، 2006م) . وفي دراسة في ذلك المجال وافق 91% من المديرين التنفيذيين الذين شملهم احد الإستقصاءات علي أن اكبر تحد في إدارة الجودة الشاملة يتضمن تغيير السلوك البشري، وليس إتقان مهارات تقنية (روبين ، 2006م) .

يعتبر الأفراد موردا وليسوا مجرد تكلفة ، لقد بدأ أكثر المديرين ثقافة وتنويراً في التعرف على ما يجب عليهم تحقيقه من خلال إدارة وتوجيه الأفراد نحو الغاية المنشودة (روبين 2006م) .

التخطيط الخاص بالموارد البشرية في أبسط صورته يبدأ من التالي :

1. إجراء تحليل لإحتياجات المؤسسة من العاملين والموظفين : وهذا يمكن أن يكون معناه ، تقدير للمتطلبات المستقبلية إذا كانت هنالك تغييرات متوقعة (ستيفن ، 2005م).

2. إجراء التعيين: التعيين هو العملية التي تجذب لها المؤسسات المرشحين من أجل تفعيل المناصب والوظائف الحالية والمستقبلية ، والطريقة الملائمة تتنوع من مؤسسة إلى أخرى ولكن في معظم الأحيان يقوم قسم الموارد البشرية بالعمل مع مديري أقسام المؤسسة أو مع من هم على معرفة بإحتياجات قسم شئون العاملين من أجل تحديد طريق وأسلوب العمل (ستيفن ، 2005).

3. إجراء التوصيف الوظيفي : عندما يتم وضع خطة خاصة بالتوظيف والعمالة تتلاءم مع الخطط الحالية والمستقبلية للمؤسسة ، يمكن إعداد التوصيفات الوظيفية ، وهذه العملية تتضمن تحليل كل وظيفة في المؤسسة كي يتم وضع المواصفات الخاصة بكل وظيفة وتفصيلها ثم يتم تجميع كل هذا على المستوى العام والأوسع للمؤسسة ككل (ستيفن ، 2005م) .

4. إندماج العاملين : من الضروري توفير المناخ المناسب بحيث يكون لدي العاملين في المؤسسة تأثيراً في قراراتهم وأفعالهم المتعلقة بوظائفهم علي أن إندماج العاملين ليس هدفاً بحد ذاته بل هو أداة لترسيخ مساهمة العاملين في كل النواحي الإدارية بالمؤسسة من إيجاد أفكار جديدة وحل المشكلات وجهود التحسين المستمر بهدف نجاح المؤسسة (محفوظ ، 2006م).

5. تمكين العاملين : الإدارة الفعالة في الجودة الشاملة هي التي توجد الإهتمام الكبير لدى العاملين في أعمالهم ووظائفهم بحيث يشعرون وكانهم يمتلكون المؤسسة التي يعملون فيها ، وهذا ما يسميه البعض (Scene of Belonging) . حيث يشعر الموظف بأنه يملك المؤسسة بالتالي

فإن نجاحه من نجاحها وفشله من فشلها ، المقصود هنا من تمكين العامل هو رفع قدرته على إتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة ، فالهدف الأساسي من التمكين هو توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر (محفوظ ، 2006م) .

6. تفعيل الإتصالات بين العاملين : يمكن تعريف الإتصالات بأنها عملية تحويل المعلومات من فرد إلى آخر أو من جهة إلى أخرى (محفوظ ، 2006م) . يرجع أغلب نجاح فرق العمل أساساً إلى الإتصالات الفعالة بين أعضاء الفرق وبعضها البعض ، وتعتبر فرق العمل وحلقات الجودة من الوسائل المستخدمة في الإتصالات بين أفراد المؤسسة من أجل العمل على تحسين وتفعيل التعاون فيما بينها (محفوظ ، 2006م).

7. التدريب علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة : وهي النقطة التي تعتبر من اهم ملامح إدارة الجودة الشاملة وهي القدرة على تدريب وإعداد كوادر داخلية مؤسسية تعمل على سد الفراغ ، وتحسين الوضع القائم ، ومن المهم أن تكون المؤسسة قادرة على تدريب وتأهيل موظفيها لأنه جانب أساسي في كل المؤسسات اليوم، **ومن المكاسب التي تحقّقها المؤسسات من التدريب ما يلي:**

- أ. زيادة قيمة وقدرة الأصول البشرية بالمؤسسة .
- ب. توفير بديل لتعيين طريق تأهيل الموظفين الحاليين لشغل المناصب الحالية .
- ج. صنع قادة مستقبل للمؤسسة .
- د. المساعدة من التقليل من دوران العمالة عن طريق الإحتفاظ بأفراد متحفزين ومهتمين بمناصبهم ووظائفهم مع إمكانية التقدم والتطور (ستيفن ، 2005م).
- هـ. زيادة معلومات الموظف المتدرب على المواضيع المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة مثل إندماج الموظفين وتمكينهم والتحسين المستمر .
- و. تحسين مهارات الموظف المتدرب في مجالات الجودة حتي يستطيع ان يؤدي عمله بشكل أكثر فعالية مثل تحسين مهارات التعامل مع العملاء ومهارات إستخدام الطرق الإحصائية لضبط الجودة .

ز. تغيير إتجاهات الموظف لكي تصبح أكثر إيجابية إزاء الجودة (محفوظ ، 2006م) .

8. التقييم الشامل للموارد البشرية : التقييم الشامل هو أداة في يد المؤسسة لتقييم أداء العاملين لديها وهو إذا تم بطريقة صحيحة - يمكن أن يكون أداة قيمة في يد المؤسسة يرسم لها معالم الطريق من أجل تطوير المؤسسة والأفراد ، ويمكن أن تساعد هذه الأداة على توجيه وصياغة ثقافة المؤسسة ، وتحديد ووضع الأهداف ، وإيجاد نوع من الود والثقة بين الموظفين (ستيفن ، 2005م).

9. الناس جزء من النظام وهم بحاجة إلى المساعدة : يقول " ويليام إدوارد ديمينج " Deming " على الرغم من الحقيقة التي تقول ان الإدارة هي المسؤولة عن النظام او عدم النظام ، فقد لاحظت من خلال تجربتي أن عدداً قليلاً من الناس في مجال الأعمال يعرفون ماهية النظام، كثير من الناس عندما يتحدث عن النظام يفكرون في الآلات ومعالجة البيانات ، القليل منهم يدرك أن توظيف أفراد جدد ، التدريب ،الإشراف والمساعدات التي تقدم لعمال الإنتاج تعتبر جزءاً من النظام .

رابعاً : الموردون

يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة إختيار موردين يوردون مواداً بالجودة المناسبة لهذا النظام كأولوية مهمة ، ويتطلب الأمر إنشاء علاقات طويلة الأجل معهم وجعل معيار إختيارهم وإستمرار التعامل معهم هو مدي إسهامهم في إنجاح الجودة الشاملة (أحمد 2004) .

من الطرق التحفيزية لمشاركة الموردين مع المؤسسة في رؤيتها للجودة الشاملة هو ان يتعرف الموردون أنفسهم علي الجودة الشاملة في المؤسسة وأن تشركهم في التدريب وورش العمل، وأن تحاول التعامل مع الموردون بأسلوب ربح / ربح ، فهذا سوف يسهل الكثير من الوقت والمال الضائع علي المدي البعيد (انطوني ، 2006) .

فالمؤسسة والمورد يعتمد كل منهما علي الآخر وعلاقة المصلحة المتبادلة بينهما تزيد من قدرتهما علي إيجاد الفائدة .

فوائد مبدأ ربح / ربح : وهذه الفوائد تتمثل في الآتي (المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب ، د.ت):

1. المرونة والسرعة للإستجابة المشتركة من الطرفين لأوضاع السوق المتغيرة أو إحتياجات وتوقعات العملاء .
2. زيادة القدرة علي إيجاد فائدة للطرفين .
3. تقليل التكاليف والموارد .

مقترحات لزيادة فعالية العلاقات بين المؤسسة والموردين :

هذه المقترحات هي (محفوظ ، 2006م):

1. المؤسسة والمورد مسئولان عن مراقبة جودة المواد المشتراه من قبل المؤسسة أو المباعه من قبل المورد ، يعقد عادة إتفاق بين الطرفين يحدد مسئولية كل من الطرفين فيما يتعلق بفحص الجودة والتفتيش عليها .
2. تحديد إحتياجات المؤسسة من المواد تحديداً دقيقاً ، وهذا يساعد على تلبية طلباتها بسرعة ووفقاً لما هو مطلوب .
3. إشمال العقد وإحتوائه علي كل صغيرة وكبيرة ، مثل تحديد المواصفات والكمية المطلوبة وأوقات التسليم والأسعار وطريقة التسليم .

4. التركيز علي مصلحة العميل هو الهدف الأساسي الذي يسعى إلى الوصول إليه كلا من الطرفين سواء المؤسسة او المورد .
5. التأكد من ضرورة تبادل المعلومات حول تطوير المنتج بما يتوافق مع إحتياجات العملاء.
6. مصادر للمعلومات التي يمكن الإعتماد عليها في هذا المجال وهي (محفوظ ، 2006م)
 - أ. المصادر الداخلية . كسجلات دائرة المشتريات في المؤسسة من حيث أسم المورد ،عنوانه تعاملاته السابقة ، ومدى إمكانية الإعتماد عليه في المستقبل.
 - ب.الغرف التجارية أو الصناعية . والتي عادة ما تصدر أدلة تتضمن معلومات عن أسماء المؤسسات وعناوينهم ومنتجاتهم .
 - ج.الملحقين التجاريين في السفارات والفتصليات الأجنبية .والذين يكون لديهم كافة المعلومات التي تحتاجها المؤسسة في هذا المجال .
 - د. دليل الصفحات الصفراء . والذي يصدر في كثير من دول العالم ويوفر معلومات عن الصناعات أو المصنعين والتجار في البلد .
 - هـ. المعارض التجارية والصناعية . سواء المحلية منها أو الإقليمية او الدولية ، وتعتبر المعارض فرصة جيدة لمشاهدة المنتجات على ارض الواقع ومقارنتها مع المنتجات الأخرى المنافسة .
 - و. الصحف والمجلات المتخصصة. والتي كثيراً ما تقوم بنشر إعلانات أو معلومات عن الموردين ومنتجاتهم .
 - ز. مندوبوا البيع . فلمندوبي البيع التابعين للمورد دوراً أساسياً في إعطاء معلومات عن المورد وعن المنتج من خلال تزويد المؤسسة بالمطويات أو الكتالوجات المتعلقة بالمورد الذي يمثلونه .

العوامل التي تؤثر في إختيار مصادر الشراء (الموردين):

هذه العوامل هي (محفوظ ، 2006م)

1. عدد الموردين :

يؤثر عدد الموردين في عملية إختيار الموردين فعندما يكون هنالك موردا واحدا محتكرا للمادة المراد شراؤها فالمؤسسة مضطرة للتعامل معه ، وعندما يكون هناك عدداً محدوداً من الموردين فإن حالات الإختيار تكون محدودة تبعاً لذلك عندما يكون هناك أعداداً من الموردين فإن أمام المؤسسة مجالات واسعة للأختيار من بينهم .

2. حجم المورد:

تفضل بعض المؤسسات التعامل مع مورد من كبار الموردين ، وذلك لما يتمتع به المورد الكبير من قدرة علي تقديم الخدمات وإمكانية لتحقيق وفورات الإنتاج الكبير بالإضافة إلي المرونة النسبية إذا إحتاجت المؤسسة إلي كميات أكبر من الكميات المعتادة.

3. المركز المالي للمورد:

من الضروري الإطلاع علي المركز المالي للمورد فيما يتعلق بالميزانية العمومية وبيان الأرباح والخسائر وذلك للإطمئنان إلي قدرته علي تلبية إحتياجات المؤسسة بالكميات المناسبة وفي الأوقات المطلوبة ، فإذا كان المركز المالي للمورد ضعيف فإنه قد لا يستطيع أن يلبي إحتياجات المؤسسة من المواد في المستقبل علي الرغم من وجود تعاقد بينه وبين المؤسسة .

4. طبيعة الخدمات المقدمة :

قد يؤدي مورد معين خدمات أكثر من مورد آخر ، ومن الطبيعي أن يكون القرار في ظل تساوي العوامل الأخرى ، لصالح المورد الذي يقدم خدمات أكثر وتشمل هذه الخدمات إمكانية قبول مردودات المشتريات ، وتطوير المواد المنتجة وسرعة الإستجابة لطلبات الشراء العاجلة ، والمرونة في تسليم المواد ، وخدمات ما بعد البيع .

5. عروض الأسعار :

لا شك ان السعر هو أحد العوامل المؤثرة في إختيار الموردين ، وتقوم لجان المناقصات عادة بإختيار المورد الأقل سعراً من بين الموردين الذين حققوا المواصفات والشروط المطلوبة ، علي الرغم من أهمية السعر إلا أننا ينبغي إلا نبالغ في أهميته وإعتباره العامل الوحيد في هذا المجال وقد حث ويليامز إدوارد ديمنج (كما أسلفنا) في المبدأ الرابع عشر من مبادئه الأربعة عشر علي توطيد العلاقة الجيدة مع الموردين وبناء التعامل معهم علي أساس الحصول على المواد أو الخدمات التي تحتاجها المؤسسة منهم بأعلي جودة ممكنة ، وليس علي أساس الحصول على المواد أو الخدمات بأقل الأسعار وأرخصها.

6. تسهيلات الدفع :

تفضل المؤسسة التعامل مع المورد الذي يقدم تسهيلات أكثر في الدفع فقد يقوم المورد بإشترط الدفع المقدم أو الفوري للمواد المستلمة أو قد يتم الإتفاق على فتح إعتداد مستندي قبل شحن المنتجات أو قد يقوم المورد بمنح إئتمان مجاني لفترة محددة ، كما أنه قد يكون هنالك خصومات معينة تمنح للمؤسسة علي أساس تعجيل الدفع أو حسب الكميات المشتراه .

7. المصالح المتبادلة :

قد يكون من مصلحة المؤسسة شراء مادة معينة من مورد محدد وذلك لأن هذا المورد يقوم بشراء مادة أخرى من منتجاتها وبالتالي فهو مورد وعميل بنفس الوقت .

8. القوانين :

في بعض الدول هنالك قوانين تنظيم عمليات الإستيراد والتصدير لأهداف مراقبة العملة وتوجيه الإستيراد نوعياً إلى مجالات معينة ، هذه القوانين قد تؤدي إلى عدم إمكانية الإعتماد على موردين خارجين وإقتصار قائمة أختيار الموردين المحليين.

9. العلاقات الشخصية :

تعتبر العلاقات الشخصية والقرابة والصدقات بين إدارة المؤسسة والمورد من العوامل المؤثرة في إختيار الموردين وذلك في ظل وجود إدارة غير كفؤة وغير موضوعية أما في ظل إدارة الجودة الشاملة فإن مثل هذا العامل لا يؤخذ بعين الإعتبار. وبالرغم من أن الباحث يرى أنه لا يستطيع أن يصل إلى تطبيق كامل في العالم العربي لهذه الفلسفة في التعامل مع الموردين ، إلا أنه يرى إمكانية تطبيق الكثير منها.

خامساً : التحسين المستمر : (Continuous Improvement)

التحسين المستمر هو . تحسينات لا تتوقف لكافة العوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى المخرجات ، ويشمل هذا التحسين المباني والتجهيزات والمواد وطرق العمل وأداء سلوكيات العاملين . أن كون أحد أو بعض أو كل ذلك سليماً لا يعني أنه غير قابل للتحسين بل أن التحسين وارد وممكن من آن لآخر طالما تحفل البيئة المحيطة بمتغيرات تكنولوجية وثقافية وسياسية وإقتصادية وتشريعية ، وتتغير رغبات العملاء وتتوالي تحسينات يدخلها المنافسون (أحمد 2004م).

قد ذكر "بيتر دراكر " ان سياسة التحسين المستمر تمثل الخطوة التالية بعد إستغلال النجاح- لقائد التغيير فمهما كان مستوى الأداء داخليا او خارجيا فهو بحاجة إلي أن يتم تحسينه بأسلوب منهجي منظم (بيتر ، 2006م) .

ينبغي النظر إلي عملية تطوير وتحسين الجودة على أنها عملية مستمرة ، الأمر الذي يتطلب وجود فريق عمل تكون مهمته تصميم وتطوير وتحسين جودة المنتجات حتي تكون ملبية لإحتياجات المستهلك النهائي وهذا يتطلب تأسيس حلقات رقابة الجودة (توفيق ، 2002م). وقد تبنى اليابانيون هذا المفهوم وكانوا أسبق من الأمريكيين في تطبيقه وأصبح حجر الزاوية في المدخل الإنتاجي الياباني. ويستخدم اليابانيون تعبير " كايزن " Kaizen كرمز للتحسين المستمر وأدى نجاح اليابانيين في استخدام هذا المدخل لتحول الإدارة في عديد من المؤسسات الغربية لإعادة تقييم الكثير من ممارستها وأسفر عن إهتمام واسع وقوي بمدخل التحسين المستمر (أحمد ، 2004م) .

هدف التحسين المستمر :

يهدف التحسين المستمر إلى(ستيفن ، 2005م):

1. تحديد أهداف التحسين .
2. تحليل وتقييم الوضع الحالي لتحديد النواحي التي تحتاج إلي تحسين .
3. البحث عن حلول ممكنة لتحقيق الأهداف .
4. تقييم هذه الحلول والقدرة علي إجراء الإختيار .
5. تطبيق الحلول التي تم إختيارها .
6. القياس والتحقق وتحليل وتقييم نتائج التطبيق للتأكد من بلوغ الأهداف .

7. إضافة الصفة الرسمية على التغييرات.

يمكن أن تتكرر الخطوات من (5) إلى (7) أكثر من مرة على أساس أن هذا هو جوهر عملية التحسين المستمر المرجوة وكلما ظهر وجود لخطأ ما حتي يتم تمام التأكد من جودة سريان العملية التي تتم ، وعن ذلك يوصي " بيتر دراكر " دائماً أن أعط الأولوية للتحسينات المستمرة" (بيتر ، 2006م).

التوثيق قبل وبعد عملية التحسين المستمر :

هنا يجري توثيق أداء العملية قبل وبعد التحسينات فقبل إجراء التحسينات تحدد وتوثق الطريقة الحالية لأداء العملية . يتيح هذا تقييماً للعملية، وكذا أساساً للمقارنة بأي تحسينات يتم تصميمها أو تنفيذها وبعد التحسينات يجري توثيق طريقة الأداء الجديدة، فهي ستمثل المعيار الجديد الذي سيحتذي من التنفيذ وعلى أساسه يتم تقييم العملية ، كذلك سيكون هذا المعيار مرجعاً لمخططي الاحتياجات والبرامج التدريبية، والعاملين في العمليات الأخرى المرتبطة بالعملية المحسنة وأساساً لأي تحسينات ستجري لاحقاً (أحمد ، 2004م) .

دورة التخطيط - التنفيذ - المراجعة :

تمثل هذه الدورة أساساً لأنشطة التحسين المستمر - وهي توضح عملية التحسين من خلال دائرة تؤكد طبيعتها المستمرة ومراحل هذه الدورة :

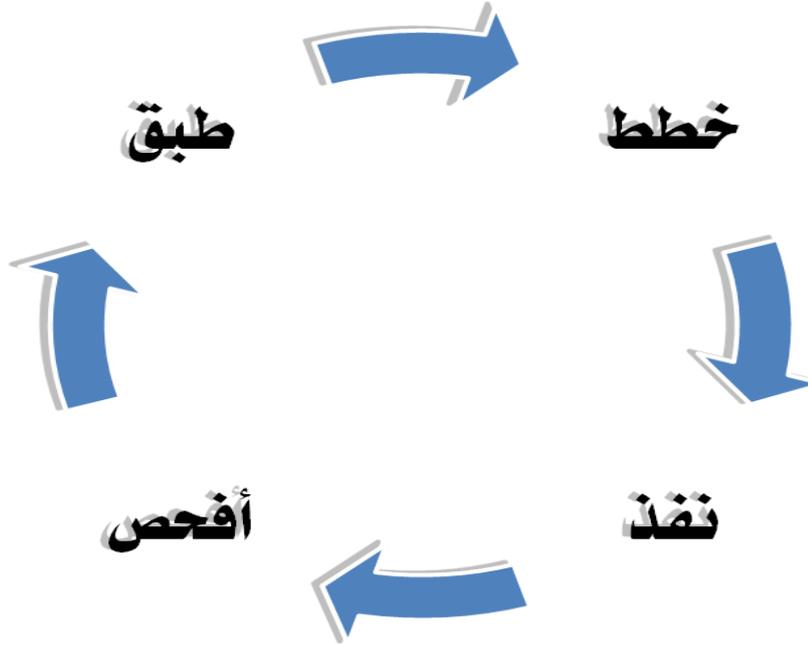
1. خطط : أبدا بدراسة العملية الحالية ووثقها ثم أجمع بيانات لتحديد المشكلات حل هذه البيانات وصمم خطة التحسين متضمنة لمعايير تقييم تنفيذ الخطة .
2. نفذ : نفذ الخطة على نطاق ضيق كلما كان ذلك ممكناً وثق أي تغييرات أدخلت على هذه المرحلة وأجمع البيانات لأغراض التقييم .
3. أفحص : قيم البيانات التي جمعت خلال مرحلة التنفيذ وأختبر مدة مطابقة النتائج لأهداف التحسين التي تحدها في مرحلة التخطيط .
4. طبق : إن كانت النتائج جيدة ، وثق الطريقة الجديدة وأعلم كافة المعنيين بها ودرّب المنفذين عليها فإن لم تكن النتائج جيدة اعد مراجعة الخطة وكرر الدورة من جديد ،

يوضح الشكل (1/1/2) ادناه دورة التحسين المستمر علي أساس ديمينج Deming .

شكل رقم (1/1/2)

دورة التحسين المستمر علي أساس ديمينج Deming

دورة التخطيط - التنفيذ - المراجعة



المصدر : أحمد ، 2004م، ص 74.

المبحث الثاني

أساسيات إدارة الجودة الشاملة

هناك عدة أساسيات لإدارة الجودة الشاملة والتي يمكن إستعراضها كما يلي :

أولاً : التزام الإدارة العليا تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

هناك رأي صحيح في عالم القيادة والإدارة وخاصة مع إدارة الجودة الشاملة يقول " لكي تنجح إدارة الجودة الشاملة فلا بد من أن تدار من القمة ، وكلما زاد التزام القادة كلما كانت الرؤية واضحة ومعززة بالسلوك والتصرفات والأفعال (عبد الرحمن ، 2005م) .

يورد " ريتشارد ل. ويليامز " رأيه في هذا المجال فيقول " إن رئيس مجلس الإدارة يمثل أهم عنصر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح في أي مؤسسة وإذا أظهر رئيس مجلس الإدارة إلتزامه الشديد بمبادئ إدارة الجودة الشاملة بالقول والفعل فإن نجاح المؤسسة مؤكدة تقريبا(ريتشارد ، 1999م) .

تلتزم الإدارة العليا بتصميم إستراتيجية المؤسسة أو النشاط ، مرتكزة علي إستخدام الجودة الشاملة كسلاح تنافسي يتيح لها حصة سوقية طيبة ومرتفعة بما يسمح بمكافأة العاملين علي بلوغهم الإمتياز في مستوي جودة المنتج ، هذا مع تهيئة الدعم المادي والمعنوي لأنشطة الجودة والتدريب عليها ، ليس فقط لكافة مستويات العاملين بل أيضاً كلما تطلب الأمر لعمال الموردين ، وكذلك للموزعين الذين يتعاملون مع العملاء ويقدمون لهم خدمة ما بعد البيع (أحمد، 2004م).

يبدأ الإلتزام في أي مؤسسة من القمة ويستمر في الإتجاه نزولاً إلي الإدارة الوسطي فالإدارة الدنيا والتي يقع عليها دورٌ فعالاً في توضيح وتوعية المرؤوسين في مجال الجودة الشاملة .

المهام الأساسية إتجاه إدارة الجودة الشاملة مع الموظفين عند فيليب كروسبي Crosby هي(فيليب ، 2009م):

1. تحديد المتطلبات التي يتعين علي الموظفين الإلتزام بها .
2. توفير كل ما يحتاج إليه الموظفون لتلبية تلك المتطلبات .
3. قضاء الوقت في تشجيع ومساعدة الموظفين علي تلبية إحتياجاتهم .

عندما يكون واضحاً ان سياسة الإدارة هي قيام الموظف بعمله علي نحو سليم من أول مرة، فإن كل موظف سوف يقوم بعمله علي نحو سليم من أول مرة ، ويأخذ الموظفون المتطلبات مأخذ الجد، تماماً مثلما تأخذ الإدارة تلك المتطلبات مأخذ الجد.

مرتكزات إلتزام الإدارة تجاه الجودة الشاملة عند أوكلاند :

إن مرتكزات إلتزام الإدارة تجاه الجودة الشاملة عند أوكلاند هي (Okland, 1993):

1. التزام طويل الأمد إزاء التحسين المستمر ، فالمهم إستمرارية الهدف والالتزام يبدأ من الأعلى وينزل باتجاه الأسفل ، وينبغي أن يكون المدير قدوة حسنة أمام المرؤوسين بأن يضرب بهم مثلاً جيداً بتصرفاته ، وتشمل التحسينات المستمرة كافة الدوائر والأقسام ولا تكون نشاطاتها مقتصرة فقط علي وحدة معينة .
 2. تبني فلسفة الأخطاء أو العيوب الصفرية ، حيث يجب تغيير الثقافة التنظيمية إلى العمل الصحيح من المرة الأولى، وتعتمد هذه الفلسفة علي فهم الإدارة الصحيح لماهية ومواصفات ومتطلبات العميل وتوقعاته كما تعتمد كذلك على الجهود المبذولة من فرق العمل ومدى نجاحها في أداء مهامها .
 3. تدريب العاملين علي فهم وإستيعاب طبيعة العلاقات بين العميل الداخلي والمورد .
 4. عدم إتخاذ قرار الشراء إعتقاداً علي السعر وحدة فيجب النظر أيضاً إلي إجمالي التكلفة.
 5. وجود إدارة لعملية تحسين الأنظمة في المؤسسة وهناك ضرورة وحاجة ماسة إلي وجود مثل هذه الإدارة .
 6. تبني طرق حديثة للإشراف والتدريب فمن السهل إنتقاد الآخرين بهدف الإنتقاد، ولكن الأفضل هو إتباع ما يسمى بالنقد البناء المطلوب الإعتراف بالإنجاز في حالة وجود إنجاز معين وإعلانه أمام باقي العاملين والمهتمين فالإعتراف بالإنجاز من الحوافز المعنوية التي لها تأثير علي أداء الفرد ، كما أن من المهم بذل عناية اكبر لتنفيذ برامج تدريبية جيدة للعاملين حتي يستطيعوا أداء أعمالهم بالشكل الأفضل .
 7. تفعيل الإتصالات والتوسع في تشكيل فرق العمل ، بالإضافة إلي إزالة الحواجز بين الدوائر والأقسام لتحقيق المصلحة العامة .
 8. تجنب بعض الممارسات الخاطئة مثل تحديد الأهداف عشوائياً بدون وجود برامج عمل أو وسائل لتحقيق هذه الأهداف ، أو إعتداد المعايير على الأرقام فقط دون وجود إطار زمني أو مواصفات جودة .
 9. تنمية وتطوير الخبراء في المؤسسة والعمل على الإحتفاظ بهم ، فإن من المهم توفير عوامل الإستقرار الوظيفي لهؤلاء الخبراء وتدريبهم وتشجيعهم على العمل وإفساح المجال أمامهم للمشاركة في وضع الأهداف وإتخاذ القرارات .
 10. إتباع منهجية مؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، هذه المنهجية تحتاج إلى خطط وإستراتيجيات محددة .
- إن إلتزام الإدارة العليا يجب أن يكون هاجساً يستحوذ علي تفكيرها وأن تعمل علي تعميمه على كافة العاملين حتي يدركوا أن الإدارة العليا ملتزمة بمنهجية إدارة الجودة الشاملة بجدية وصدق.

بشكل عام فإنه من الممكن إعتبار القيادة أهم عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة ،
فدور القيادة يبرز في كل مرحلة وفي كل مجال من مجالات إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: تنظيم إدارة الجودة الشاملة

لقد أنشأت كثير من المؤسسات دائرة للجودة الشاملة لكي تكون مسؤولة عن كافة الأنشطة
المتعلقة بالجودة فيها، خلال الثمانينات من القرن العشرين ظهرت أربعة إتجاهات في الولايات المتحدة
الأمريكية لتنظيم الجودة وهي (Okland, 1993):

الإتجاه الأول: تحويل بعض مهام إدارة الجودة الى الدوائر الأخرى على سبيل المثال فقد تم تحويل
دراسات قدرة العمليات Process Capability Studies من دائرة الجودة إلى دائرة هندسة العمليات
الإتجاه الثاني : توسيع نطاق إدارة الجودة من العمليات فقط إلى كافة أنواع النشاطات ومن العميل
الخارجي فقط إلى العميل الخارجي والداخلي .

الإتجاه الثالث : التوسع الكبير في إستخدام فرق العمل Team Work .

الإتجاه الرابع : تفويض سلطة إتخاذ القرار إلي المستويات الإدارية الأقل .وقد أدت الإتجاهات السالفة
الذكر إلى بناء تنظيمات خاصة بإدارة الجودة الشاملة تختلف عن تلك المتعلقة بالإدارات والأنشطة
الأخرى في المؤسسة .

ليس هنالك تنظيم نمطي أو تنظيم أمثل لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة حيث يختلف هذا
التنظيم من مؤسسة إلى أخرى ، وبنفس المؤسسة من وقت إلى آخر .

أهم العوامل التي تؤثر في اختيار الشكل التنظيمي هي (عدل ، 1995م):

1. حجم المؤسسة فكلما كبر حجم المؤسسة تطلب ذلك توسيع وحدة الجودة وتنوع أنشطتها.
2. نظرة الإدارة العليا إلي أهمية الجودة ، حيث انه بوجود إهتمام من الإدارة العليا لأنشطة الجودة
فإن ذلك يعني إعطاء دور أكبر لإدارة الجودة الشاملة .
3. توفر الإمكانيات البشرية وخاصة في ظل ندرة المتخصصين في إدارة الجودة الشاملة في الدول
النامية إجمالاً .
4. سعة الإنتشار الجغرافي للمؤسسة ، فالمؤسسة التي لها فروع كثيرة قد تحتاج إلي هيكل تنظيمي
مختلف عن المؤسسات الأخرى التي لها فروع أقل .
5. توفر الإمكانيات المالية للمؤسسة

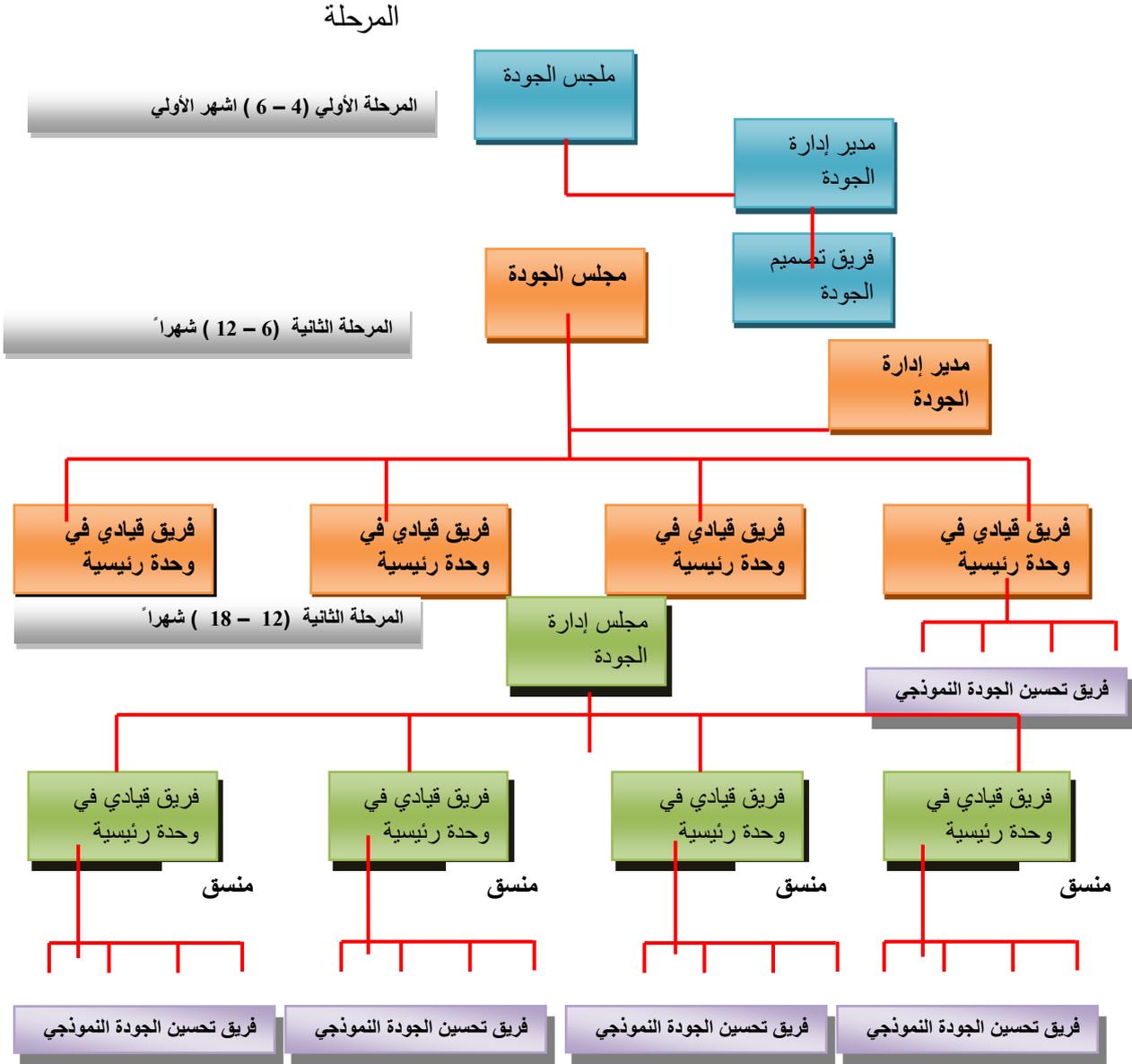
كيفية التنظيم لإدارة الجودة الشاملة

عندما تقتنع الإدارة العليا للمؤسسة بجدوي الإدارة الشاملة للجودة للإستفادة بمزاياها ، وتقرر
البدء في إنشاء نظام شامل للجودة، فإن أول ما تبدأ به هو التنظيم.

والتنظيم للجودة في هذه الحالة يتم علي ثلاث مراحل كما هي موضحة في الشكل. يمكن عرض هذه المراحل الثلاث علي النحو التالي :

الشكل (1/2/2)

مراحل تنظيم إدارة الجودة الشاملة



المرحلة الأولى:

يتم إنشاء مجلس للجودة يمثل مستوى قيادياً عالياً لإتخاذ القرارات وإعطاء السلطات اللازمة لدعم عملية دراسة نظام الإدارة الشاملة للجودة، ويختص فيما بعد بتصميم العمليات المتعلقة بالجودة وتطبيقها، ومن المقترح أن يرأس هذا المجلس المدير العام للمؤسسة أو نائبه، ويندرج في عضويته كبار مديري التخصصات المختلفة وليس معنى تخصيص مجلس للجودة أن الإدارة العليا التقليدية ستكون بنأي عن موضوعات الجودة، فنحن لا نبنّي تنظيمًا مستقلاً، إنما هو تنظيم فرعي

مواز ومعنى ذلك أن موضوعات الجودة يجب أن تتناولها الإدارة العليا العادية في جميع إجتماعاتها وعلى مجلس الجودة أن يجهز الموضوعات المطلوب مناقشتها.

دور مجلس الجودة:

يقوم مجلس الجودة بمؤسسة ما بإدارة وتوجيه ودعم عملية الإدارة الشاملة للجودة وبتأكيد المجلس من أن القرارات المهمة التي تتعلق بالإدارة الشاملة للجودة سوف تتخذ وأن الموارد المالية والبشرية اللازمة سيتم توفيرها.

مسئوليات مجلس الجودة:

مسئوليات مجلس الجودة هي:

1. ينمي ويوجه عملية الإدارة الشاملة للجودة.
2. ينشئ ويوجه أنشطة الفرق القيادية للجود بالمؤسسة.
3. يضع نظاماً لتحفيز العاملين للمشاركة في إنجاز الإدارة الشاملة للجودة.
4. يوافق على مقترحات مشروعات الجودة التي تقدمها فرق تحسين الجودة.
5. يتابع النتائج التي تحققت في إطار عملية إدارة الجودة الشاملة، وينقل هذه النتائج إلى من يهمله الأمر.
6. يقود عملية تخطيط الجودة الشاملة.
7. يشترك في الإحتفالات التي تقام لتكريم المتميزين في مجال الإدارة الشاملة للجودة.
8. يوفر الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطبيق نظام الإدارة الشاملة للجودة وتنفيذه.
9. يعمل على تنفيذ برامج تدريب مناسبة في مجال الإدارة الشاملة للجودة.
10. يضع الأهداف السنوية للإدارة الشاملة للجودة.

مدير إدارة الجودة وفريق تصميم الجودة:

بعد إنشاء مجلس الجودة فإنه من الضروري تعيين مدير لإدارة الجودة الذي بدوره يؤلف فريقاً لتصميم الجودة للعمل تحت قيادته لوضع استراتيجية تطوير نظام إدارة الجودة. من مميزات تأليف فريق تصميم الجودة من رجال الأعمال الوسطى أنهم يستطيعون أن يحفزوا زملائهم من الإدارة نفسها على المشاركة في تطوير النظام والإستفادة من خبراتهم، حتى يتحقق إلترام الجميع بمفهوم الإدارة الشاملة للجودة (عادل ، 1995م).

يجب أن تخضع عملية اختيار مدير الجودة لمعايير دقيقة كأن يكون لديه مهارات قيادية وقدرة فائقة على الاتصالات وإدارة المشروعات الكبرى، وتكون لديه رغبة قوية وإقتناع قوي بتحسين الجودة وإرضاء المستهلك (عادل ، 1995 م)

بناء فرق العمل:

- يمكن تعريف فريق العمل على أنه مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم البعض لأجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة وحتى يكون فريق العمل فعالاً، فإنه يراعى الإعتبارات التالية:
1. العدد المثالي لأعضاء الفريق هو الذي يتراوح عادة بين ثلاثة إلى عشرة أفراد فكلما زاد عدد أعضاء الفريق عن الحد المعقول في الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة في المناقشات، وكلما قل عدد أعضاء الفريق عن الحد المعقول فإن ذلك يقلل أيضاً من فعالية الفريق لعدم تنوع وتعدد وجهات النظر.
 2. ضرورة تحديد أهداف الفريق بدقة وبوضوح.
 3. منح فريق العمل كامل الصلاحيات المتعلقة بالهدف من إنشائه.
 4. وجود نظام للحوافز المادية والمعنوية في المؤسسة، لكي تعزز أداء الفريق.
 5. يعتبر التدريب ضرورياً لأعضاء فريق العمل وذلك لرفع مهاراتهم الفنية والاتصالية.
 6. نظام للمعلومات يزود أعضاء الفريق بالمعلومات اللازمة لتحقيق الهدف من الفريق.
 7. منح الفريق الاستقلالية في أعماله وقراراته.

المرحلة الثانية:

بعد أن يقوم مجلس الجودة بتصميم واختيار نظام لإدارة الجودة الشاملة، وتوافق عليه الإدارة العليا فإنه ينبغي أن تبدأ وحدة رئيسية في المؤسسة في تشكيل فريق للجودة من داخلها له نفس مهام مجلس الجودة للمؤسسة ولكن على مستوى الوحدة، على أن يقود الفريق القيادي مدير الوحدة.

والخطوة العملية الأولى هي: اختيار إحدى الوحدات أو الأقسام المناسبة لتجربة تطبيق نظام الجودة الشاملة الذي تم تصميمه من خلال فرق تحسين الجودة، والخطوة الثانية هي وجود منسق بين هذه الفرق.

المرحلة الثالثة:

في حالة الإقتناع بنجاح التطبيق في الوحدة التجريبية يتم تكوين فرق لتحسين الجودة في باقي الوحدات والأقسام ومنسق لكل وحدة، وبذلك يكون قد اكتمل بناء تنظيم الإدارة الشاملة للجودة ويستمر هذا التنظيم في المستقبل، ويتضح من هذا التنظيم أن إدارة الجودة لها دور محدد في ظل نظام الإدارة الشاملة للجودة بينما الدور الرئيس هو لفرق تحسين الجودة في الوحدات والأقسام والتي يجب أن تشعر أنها تمتلك نظام الإدارة الشاملة للجودة.

ثالثاً: إنشاء ثقافة الجودة الشاملة:

تُعرّف الثقافة بأنها كيفية التعامل مع الأشياء، فهناك ثقافة موجودة بالفعل داخل المؤسسات سواء واضحة أم غير واضحة، إنها الطريقة التي تتجاوب وتتفاعل تبعاً لها طريقة الأداء للأدوار

المؤسسية، ولكنها أحياناً قد لا تكون متسقة مع إنجاز الرؤية المؤسسية والمهمة الملقاة على عاتق المؤسسة (ستيف ، 2001م).

بدون تأييد قوى لهذه الثقافة تصبح إدارة الجودة الشاملة مجرد برنامج يتوقع له الفشل، ولذلك فمن الضروري فهم ماهية ثقافة المؤسسة، وكيفية إنشائها، وكيف يمكن تعديلها (ريتشارد ، 1999م) ؟ تتألف ثقافة المؤسسة من مجموعة من الأفكار والقيم الأساسية التي يحددها ويعبر عنها القادة والمديرون بشكل واضح، ثم يشترك فيها المعنيون في هذه المؤسسة، وفي مقال له بجريدة وول ستريت جورنال، أعطى "جون أركوهارت" وصفاً يعتبر من أفضل تعريفات ثقافة المؤسسة حيث قال: الثقافة هي التصور التراكمي للطريقة التي تعامل بها المؤسسة الأفراد، والطريقة التي يتوقعها الأفراد في تعاملهم مع بعضهم البعض، تعتمد الثقافة على أفعال الإدارة المتواصلة والثابتة، والتي يلحظها الموظفون والبائعون والعملاء بمرور الوقت (ريتشارد ، 1999م).

إن الثقافة التي تدفع وتدعم الجودة ليست ابتكاراً فورياً وجاهزاً ومناسباً لكل شيء، ولكنها يجب أن تنمو وتتضح، ويساندها الجميع بالرعاية، إن لكل مؤسسة ثقافتها، سواء أكانت مدروسة بعناية أم ترك لها العنان لتتطور من تلقاء نفسها (ريتشارد 1999م).

ليس من الغريب أن يشعر المشرفون بأنه ليس في وسعهم إلا أقل القليل لتحسين مستوى الجودة نتيجة نفوذهم المحدود على المديرين، وعلى الرغم من أن التغيير في نمط الجودة حتى يكون مؤثراً يجب أن يأتي من القمة.

الآراء والفروض التي تساعد على نجاح ثقافة الجودة الشاملة:

هذه الآراء والفروض المساعدة علي نجاح ثقافة الجودة الشاملة هي (محمد ، 2000م):

1. يجب أن يفترض كل عامل أنه أيضاً مستهلك، وينقل هذه الفكرة إلى العاملين الآخرين.
2. يجب السماح بأعلى قدر من الحرية في ترتيبات العمل، وتبعاً لذلك سيشعر العاملون بالالتزام أكثر وأكثر.
3. تأكد من أن التغذية المرتدة كافية في الجودة وأنه تم تسلمها لدى كل العاملين.
4. ضرورة إعلام المشرفين ومناقشتهم عن أسباب حدوث الأخطاء ولا تفترض أبداً معرفتهم بها.

التفاعل بين الثقافة وإدارة الجودة الشاملة:

السؤال الذي يجب أن يطرح في هذا السياق هو من الذي يؤثر على الآخر؟ هل تؤثر إدارة الجودة الشاملة على ثقافة المؤسسة أم تؤثر ثقافة المؤسسة على الجودة الشاملة، والواقع هو أنه وكما يذكر "محمود جودة" فإنه: ينتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير جذري في الثقافة وفي طريقة أداء العمل في المؤسسات، وما يجب عمله هنا هو بناء ثقافة تنظيمية تكون الجودة محوراً، حيث يؤدي التعليم والبرامج التدريبية في الجودة دوراً بارزاً في بناء ثقافة الجودة داخل المؤسسة، وذلك تمهيداً لطريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة (محمود ، 2006م).

سمات ثقافة المؤسسات الناجحة:

ثقافة المؤسسة هي الأفكار والرؤى والأهداف والقيم التي تمتلكها، والثقافة القوية تجعل جميع الموظفين يسيرون في اتجاه واحد كما أنها توجد مستويات عالية من التحفيز والولاء لديهم، كذلك تمنح ثقافة المؤسسة التحكم والإطار العام لهذه المؤسسة (ستيفن ، 2005م). وفيما يلي بعض الأمثلة لخصائص وسمات ثقافة المؤسسة الناجحة، وهي قائمة ليست حصرية على أية حال (ستيفن ، 2005م):

1. **الإهتمام:** هذا يتضمن تحمل الموظفين مسئولية أفعالهم واهتمامهم بكل ما يتعلق بالعمل وبما هو في صالح المؤسسة، إنه يتيح خدمة عالية الجودة للعملاء وجواً إيجابياً يمكن العمل فيه.
2. **التحدي:** إذا قرر أحد المديرين التنفيذيين أن الموظفين ينبغي أن ينتهجوا الأسلوب الإبتكاري المبدع في التفكير، ثم قام بعد ذلك باستبعاد أفكارهم بسبب احتمال فشلها فتنشأ بيئة يسودها التناقض، في هذه النوعية من المواقف إن تحدي التفكير والإبداع يعتبر الخضم التقليدي الذي يسبب للموظفين الخوف من فقد وظائفهم، وعندها سيرحل الموظفون المبدعون وسوف تنشأ ثقافة التأييد من غير انتقاد، لذلك لا بد أن تتبنى الإدارة العليا نشر ثقافة الإبداع والتحدي بين الموظفين، من أجل إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
3. **المخاطرة:** المؤسسة الناجحة تكون قادرة على توجيه المخاطرة وإدارتها، بل وحتى تحويلها إلى ميزة إستراتيجية نافعة ومفيدة، إنها تضمن منح الاهتمام أو الانتباه لسمعة المؤسسة والإيرادات، لذلك ينبغي أن ينتبأ الموظفون مسبقاً بالعواقب المترتبة على قراراتهم.
4. **الإخلاقيات:** كثيراً ما يمكن أن تكون الإخلاقيات بمثابة الصمغ الذي يعمل على تماسك ثقافة المؤسسة، القائد الكفاء لا بد وأن يضع قواعد ومبادئ أخلاقية مكتوبة لمؤسسته.
5. **التركيز:** من المهم بالنسبة للعاملين أن يعرفوا في أي إتجاه تسير المؤسسة، وما الذي يتوجب عليهم أدائه وتحقيقه ومهمة القائد هنا أن يحدد هذا لهم.
6. **الثقة:** عندما يثق الموظفون في بعضهم البعض فإن هذا يصنع بيئة جماعية صحية يعمل الجميع في ظلها من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة.
7. **الإستحقاق:** كثيراً ما تحقق الإدارة أهدافها من خلال مكافأة الموظفين بناء على الإستحقاق والأهلية، وأنظمة الإستحقاق تحقق نوعاً من العدل وتساعد على تعزيز بيئة جماعية تعمل بروح الفريق.

فوائد تعزيز ثقافة الجودة الشاملة:

فوائد تعزيز ثقافة الجودة الشاملة هي (منير ، 2006م):

1. جعل لغة الحديث والعمل والسلوك داخل المؤسسة واحدة.

2. ربط الجماعات والأفراد داخل المؤسسة مع بعضها البعض في نسق ورياط واحد، بهدف تحقيق غاية مشتركة لدي الجميع تتمثل في رسالة المؤسسة.
3. تنمية روابط المودة والألفة بين العاملين، وذلك من خلال إعتناق الجميع لقيم ومعتقدات مؤسسية واحدة.
4. تحقيق رسالة المؤسسة بفعالية كبيرة.
5. تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة، وجعل عملية إتخاذ القرارات أكثر كفاءة، وذلك نظراً لوجود ضوابط محددة ومشتركة عند جميع متخذي القرارات، حيث أن الغاية بينهم مشتركة وهي تحقيق رسالة المؤسسة.

رابعاً: التفويض:

إن التفويض يعني: تقاسم المهام والصلاحيات مع الفريق لإنجاز الأهداف بسرعة وفعالية (اليزابيث ، 2005م).

كما يقول "كوين ميل" من مدرسة هارفارد للأعمال: تفويض السلطة هو أسلوب إدارة، وهذا المصطلح قريب جداً في معناه من التوكيل ولكن تفويض السلطة لو أننا عرفناه بدقة، فإنه يعني منح سلطة إتخاذ القرار والتنفيذ للمساعدين، ويتضمن المعنى أيضاً درجة كبيرة من التعقل والإعتماد على النفس بالنسبة لأولئك الذي يتم تفويضهم بالسلطة ، وعلى وجه العموم تتم عملية التفويض بالسلطة مع وجود بعض القيود بحسب ما يتمتع به المفوضون بالسلطة من حصافة (اليزابيث ، 2005م).

بما أن المؤسسات أصبحت بلا حواجز أو حدود على نحو متزايد، فإن مسألة تفويض السلطات للموظفين تزداد أهميتها عن ذي قبل، هذا الاتجاه في القيادة يتيح للموظفين فرصة المشاركة في صنع القرارات، وتفويض السلطات للموظفين هو أيضاً بمثابة طريقة لبناء تقدير الذات لديهم ويمكن أن يزيد من رضا العملاء.

كذلك فإن هذا الأمر يربط الموظفين برابطة أوثق بأهداف المؤسسة ويساعد على زيادة اعزازهم وفخرهم بعملهم وولائهم للمؤسسة(ستيفن ، 2005م).

من الناحية النظرية أيضاً فإن تفويض السلطة يعني إزالة القيود التي تعرقل الأفراد وتمنعهم عن القيام بوظائفهم على الوجه الأكمل، والفكرة كلها تتضح من خلال تسلسل السلطة وبخاصة سلطة إتخاذ القرار الرشيد تنازلياً عبر المؤسسة مما يتيح الفرصة للموظفين أن تكون لهم سلطة أكبر تمكنهم من التحكم بشكل أوسع فيما يقومون به من أعمال، إلا أنه غالباً ما يصعب تطبيق هذه النظرية (دي ديريلوك ، د.ت).

كما أنه أيضاً يعني إعطاء الموظفين السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط بهم دون التدخل في كل كبيرة وصغيرة من قبل الإدارة أثناء عملية التنفيذ بهدف منح الموظف الثقة وتشجيعه على أداء عمله (توفيق ، 2002م).

بداية ثورة التفويض :

بدأت أولى شرارات ثورة تفويض السلطة في اليابان، إذ اكتشف رجال الصناعة اليابانيون أهمية أعمال السيدة "فولليت" وهي السيدة التي تركت بصمة كبيرة في نظرية الإدارة الحديثة وهي التي إنتقدت بشدة مبدأ الإدارة بالزعامات وفضلت بدلاً منه أفكار الإدارة الديمقراطية وكانت تنادي بأن معرفة الصف الأول من المديرين يجب أن تدمج مع القدرة على إتخاذ القرار، وقاموا بتنفيذ أفكارها جنباً إلى جنب مع أفكار العالم الشهير ديمينج في مجال الجودة، مما أدى إنعاش الأساس الصناعي لبلادهم، وفي عام 1979م حين كانت المؤسسات اليابانية تتقدم ركب المنافسة قام "كونوسوك ماتسوشيتا" صاحب اتحاد متسوشيتا بتقديم كلمة على مجموعة من المديرين الأمريكيين والأوروبيين قال فيها: سنفوز نحن ويخسر الغرب الصناعي المعركة، وليس هناك ما يمكنكم فعله حيال ذلك، لأن أسباب فشلكم تكمن فيكم أنتم، لأنكم تديرون مؤسساتكم على طريقة تايلور، بل وأسوأ منها، وليس هناك ما يضاهاى هذا السوء سوى أسلوب تفكيركم، فأنتم تؤمنون بالتفكير في حين يقومون الموظفون بالعمل فقط (دي ديرلوق ،د.ت).

عليه يمكن القول أن مبدأ التفويض هو مبدأ إنساني به الكثير من التمكين للموظفين والرهان بين المؤسسات اليابانية والأمريكية كان رهاناً على الإنسان وريح فيه اليابانيون.

أساسيات التفويض الناجح:

ينجح تفويض السلطة إذا توافرت فيه هذه القوى الأربع(ريتشارد ، 1999م):

1. إذا كان للمفوض (المدير) رؤية واضحة عن طموحات المؤسسة، وماهية أهدافها، ونقل كل ذلك إلى مرؤوسيه.
2. إذا وضع المفوض معايير عالية شخصية وتجارية، وأظهر هذه المعايير بإستمرار من خلال أفعاله، فالموظفون يتعلمون من أفعال مديريهم، أكثر من الإصغاء لكلامهم.
3. عندما يبني المفوض علاقة فعالة وقوية مع مرؤوسيه ويثق بهم في إتخاذ قرارات حاسمة.
4. عندما يكون المفوض على استعداد لقبول أخطاء مرؤوسيه، ولا يتدخل إلا لمنع حدوث كارثة.

خامساً: أدوات الضبط الإحصائي للجودة الشاملة:

تتألف إدارة الجودة الشاملة من ثلاثة عناصر: **أدوات وتقنيات وتدريب**، الأدوات هي الوسائل التي تحدد وتحسن الجودة، أما التقنيات في استخدام الأدوات، والتدريب هو عملية التعليم والاتصالات هي التي تحسن قدرة الموظف على فهم واستخدام هذه الأدوات والتقنيات(ريتشارد).

لا يمكن أن تؤدي الأدوات وحدها إلى تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة، فما هي إلا أحد عناصر فلسفة الجودة الشاملة.

يجب أن تستخدم وتطور أدوات إدارة الجودة الشاملة لسببين (ريتشارد ، 1999م):

1. أنها تدعم الوثائق وجود وامتداد التغيير الذي يعتبر لب إدارة الجودة الشاملة.

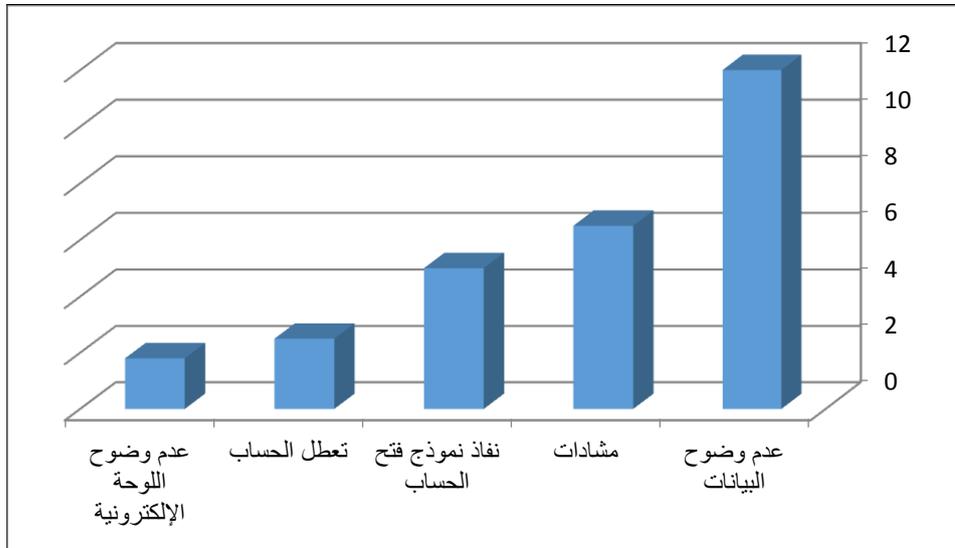
2. أنها تحلل وتراقب التغيير لدرجة أن التقلبات العشوائية لا يمكن أن يسمح بها.

توضح الأشكال (2/2/2) (3/2/2) (4/2/2) ، نماذج من أدوات الضبط الإحصائي

للجودة الشاملة.

شكل (2/2/2)

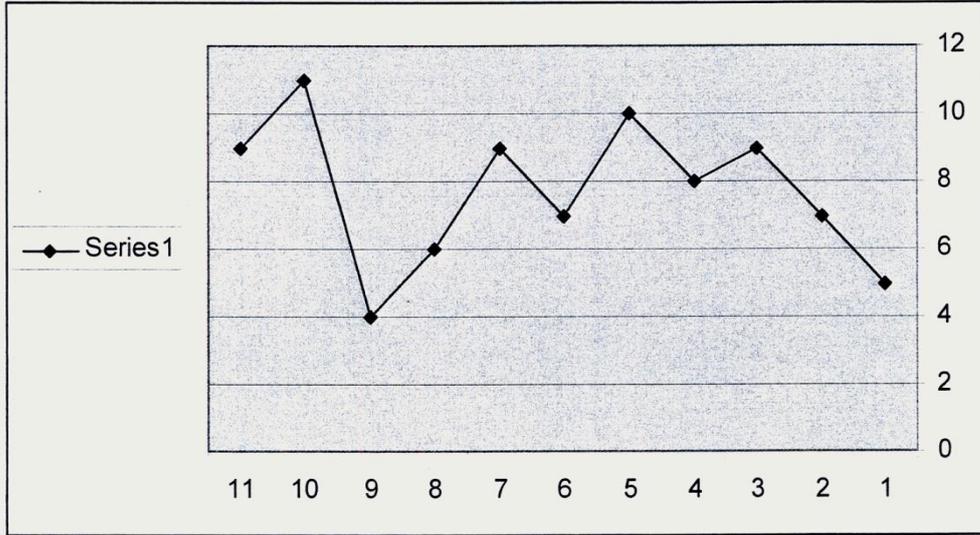
نموذج باريتو للضبط الإحصائي لأحد البنوك



المصدر : احمد ، 2004م ، ص 80 .

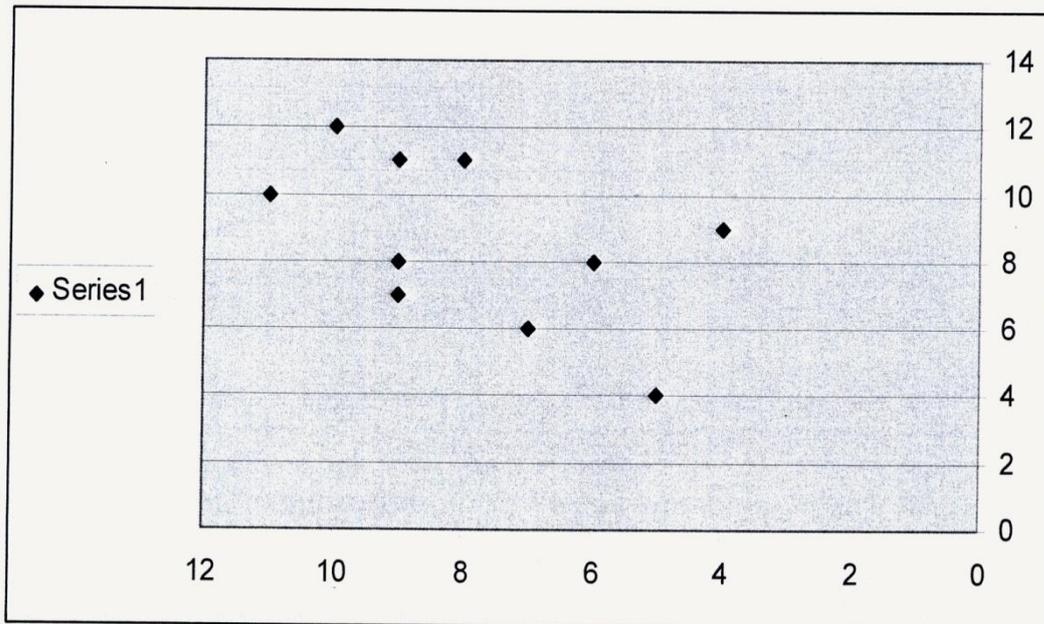
شكل (3/2/2)

خريطة المتابعة



المصدر : محفوظ ، 2006م ، ص 275.

شكل (4/2/2)
شكل الإنتشار



المصدر : خضير ، 2002م ، ص 49.

يستخدم تحليل باريتو لتصنيف المشكلات طبقاً لدرجة أهميتها، كما يساهم في ترتيب أولوية علاج المشكلات متطلباً استخدام قوائم تسجيل بيانات إضافية لجمع بيانات تفيد في مراجعة ما إذا كانت الأخطاء في كل فئات المشكلات موضع المعالجة قد قلت أو أختفت نهائياً(خضير ، 2002م).

أما نموذج عظمة السمكة وهي تشبه هيكلًا عظيمًا لسمكة، حيث تمثل العظام أو الأضواء مسببات محتملة لمشكلة معينة فتستخدم لتتبع شكاوي العملاء عن الجودة، وتحديد مصدر أو مصادر الخطأ أو القصور (أحمد ، 2004م).

خريطة المتابعة تمكن من ملاحظة ودراسة حالة معينة مثل إرتفاع وانخفاض شكاوي العملاء في ورديات محددة، ومن ثم دراسة المشكلة والمعوقات وإتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية التي تمنع حدوث المشكلة مرة أخرى، حيث أن انخفاض المستوى الحسابي لقيم الظاهرة أو تحرك القيم باتجاه معين له مدلولات تساعدنا على التنبؤ بقيم الظاهرة (أحمد ، 2004م).

يستخدم شكل الإنتشار لعرض طبيعة العلاقة بين متغيرين وذلك بهدف تكوين فكرة أولية عن هذه العلاقة، وكلما كانت النقاط قريبة من خط الملائمة الأفضل كلما كانت العلاقة بين المتغيرين أقوى والعكس بالعكس، فكلما كانت هذه النقاط مبعثرة ومنتشرة أكثر حول الخط كلما كانت العلاقة بين المتغيرين ضعيفة (محفوظ ، 2006م).

سادساً: عادة الجودة:

نادي "جوران" بأن توجد المؤسسات وتتمى عادة الجودة، ونصح في هذا الصدد بعملية من أربع مراحل هي:

1. صمم أهدافاً محددة تحدد ما يجب أن يؤديه العاملون، ولماذا؟.
2. صمم خططاً لبلوغ هذه الأهداف بتفصيل يكفي لتهيئة دليل أو مرشد لأداء العاملين من البداية وحتى النهاية.
3. حدد خصائص ومسئوليات واضحة للعاملين نحو بلوغ الأهداف.
4. قدم الحوافز وفقاً للنتائج.

أعتبر جوران أن الإدارة مسئولة عن النجاح في تطوير عادة الجودة وغرسها في كافة العاملين بالمؤسسة، ومن ثم فقد خص المديرين بمسئوليات برنامج الجودة الشاملة أكثر مما اختص بها العاملين.

هيكل الجودة الشاملة:

قسم "جوران" متطلبات الإدارة الناجحة للجودة الشاملة إلى ثلاثة أنشطة رئيسية سماها هيكل الجودة هي: التخطيط للجودة، مراقبة الجودة، تحسينات الجودة، وتشمل كل هذه الأنشطة كل ما يجب أن تؤديه المؤسسة من خلال نظام الإنتاج والعمليات لتحديد مفهوم الجودة وخصائصها وبلوغها وتحسينها.

ففي التخطيط للجودة يرى جوران أن الجودة لا تتحقق بالصدفة، بل تجيء مباشرة وليدة التخطيط الجيد ، واقترح تخطيطاً يضم أربع مراحل متوالية هي (أحمد ، 2004م):

1. إدراك طبيعة العملاء الذين نقوم على خدمتهم، وفهم حاجاتهم وتوقعاتهم.

2. تهيئ صياغة لحاجات وتوقعات العملاء في صيغة يفهمها كافة العاملين في المؤسسة أو القطاع أو النشاط المعني.
 3. على ضوء تصميم المنتج، صمم عملية الإنتاج نفسها، وحافظ على الأداء السليم لهذه العملية.
 4. بعد استقرار عملية الإنتاج، حول المسؤولية عنها إلى نظام الإنتاج والعمليات.
- تهيئ هذه المراحل الأربع تخطيطاً متكاملًا للجودة يرشد ويحسن تصميم كل من المنتج والعملية، تجاه أهداف تحسين الجودة وخفض التكلفة.
- في مراقبة الجودة أدرك "جوران" أن أي عملية منفذة قد تتعرض لقصور وتتطلب إدارة الجودة الشاملة مراقبة للجودة تكتشف العيوب أو الانحرافات لتستعيد العملية بفعاليتها، ويعتمد ذلك أساساً على أدوات وأساليب إحصائية.
- تجسد مراقبة الجودة الهدف الخاص بجعل عمليات الإنتاج تحت مراقبة مستمرة، بما ييسر مهام الإدارة ويتيح أساساً مستقراً لجهود التحسين المستمر.
- في تحسين الجودة، فإن عادة الجودة تدفع المؤسسة نحو المستوى التالي الأعلى للجودة، وترتكز تحسينات الجودة على إحداث طفرات في الجودة تنقل المؤسسة لمستوى أداء أعلى في العمليات والتسويق، وهذا بدوره يعكس تفكيراً بعيد المدى ضمن الإدارة الإستراتيجية.

المبحث الثالث

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمكن دراسة مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما يلي :

المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد:

تعتبر هذه المرحلة هي الأولى من مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويسمى بعض الباحثين هذه المرحلة الصفرية وهناك من الباحثين من يطلق عليها مرحلة التخطيط كما يسميها البعض الآخر بمرحلة الاقتناع لدي الإدارة بعملية إدارة الجودة الشاملة، وهي من أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يقرر المديرون التنفيذيون في هذه المرحلة ما إذا كانوا سيستفيدون من التحسينات الشاملة الممكنة لإدارة الجودة الشاملة أم لا (عبدالرحمن، 2005م) ، وفيها تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة(توفيق ، 2002م ، 165) ، يقول خالد بن سعيد في هذا المجال: إن هذه المرحلة تبدأ بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المؤسسة(محفوظ ، 2006م) .

خطوات مرحلة الإعداد:

هذه الخطوات هي :

1. توحيد المصطلحات ومن المهم أيضاً أن يعرف الباحث وينقح المصطلحات التي تستخدمها المؤسسة، وعلى سبيل المثال من الممكن أن يكون هناك أكثر من مصطلح لفريق الجودة فتارة يسمى المجلس أو أحياناً اللجنة مما يؤدي إلى حدوث اختلافات حول الوظائف نفسها التي يؤديها هذا الكيان الوظيفي، وبالتالي تشويش العديد من الأفراد بالعديد من المصطلحات المختلفة، إن هذه النقطة تصبح في غاية الأهمية عند البدء في تفويض إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة، فيجب على الأفراد داخل المؤسسة أن يقرءوا نفس اللغة(عبد الرحمن ، 2005م).
2. صياغة الرؤية القيادية التي تعكس طموحات المؤسسة خلال الفترة القادمة لفترة تتراوح عادة بين خمس إلى عشر سنوات.
3. وضع وصياغة رسالة المؤسسة من خلال تحديد سبب وجود المؤسسة أي النشاطات الرئيسية التي تؤديها والأسواق المستهدفة.
4. وضع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة المؤسسة بالإضافة إلى وضع الإستراتيجيات الكفيلة بالوصول إلى هذه الأهداف.

5. اختيار مدير الجودة الشاملة في المؤسسة ليكون مسئولاً عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
6. تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل المختلفة في موضوعات الجودة والتعاون وعمل الفريق.
7. دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة المطلوبة.
8. تصميم الخطط التنفيذية المتعلقة بالمرحلة التالية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة.

المستويات الأساسية للتخطيط لإدارة الجودة الشاملة

هذه المستويات هي (محفوظ ، 2006م):

1. التخطيط الإستراتيجي للجودة ويشمل أيضاً تحليل البيئة وصياغة الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية.
2. تخطيط جودة المنتج والذي يبدأ من تحديد العمل ومتطلباته وينتهي بإجراء القياسات اللازمة لرضا العميل.
3. تخطيط جودة العمليات ضمن المواصفات المحددة سلفاً

المرحلة الثانية: مرحلة التقييم للوضع الحالي:

تجيب هذه المرحلة عن تساؤل مهم يوضح حقيقة الموقف الحالي للمؤسسة، وكذلك يحدد المركز التنافسي الذي ترنو إليه في المستقبل (المؤسسة العامة للتعليم والتدريب المهني ، د.ت) ، وغالباً ما تبدأ عملية التقييم ببعض الأسئلة المهمة التي يمكن في ضوءها تهيئة الأرضية المناسبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي (توفيق ، 2002م):

1. ما هي الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؟.
2. ماذا يجب على المؤسسة القيام به لتحقيق هذه الأهداف؟.
3. ما هي المداخل المطبقة حالياً بالمؤسسة والتي تستهدف تحسين الأداء؟.
4. هل هناك إمكانية لإحلال مدخل إدارة الجودة الشاملة بدلاً من المداخل المعمول بها في الوقت الراهن ولا تحقق الأهداف؟.
5. ما هي المنافع التي يمكن أن تحققها المؤسسة من وراء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؟.
6. ما هي متطلبات تطبيق النظام بفعالية داخل المؤسسة؟.
7. ما هي أهم العقبات التي يمكن أن تعوق من تطبيق النظام.

إن تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، والذي يتم فيه مراجعة ما تجيده المؤسسة أي نقاط القوة التي يجب دعمها والبناء عليها وتقليل الإهدار في وسائل العمل مثل تقليل أخطاء النظام الإداري والغياب وغير ذلك من نقاط الضعف، وأيضاً تحديد العقبات والتهديدات المحتملة التي

تقف عائقاً خارجياً، كما يتم معرفة الفرص المتاحة أمامنا (أنطوني ، 2006)، إن تنفيذ هذا التحليل بالشكل الصحيح مرتكز أساسي في سبيل التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة. يتم بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرحلية والمتابعة الدقيقة أولاً بأول، بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة أو الرقابة البعدية والتي يتم فيها تقييم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، ومن الجدير بالذكر أن هذه المرحلة تتطلب قيام المؤسسة بعملية التقييم الذاتي عن طريق العاملين فيها، كما أن بعض المؤسسات قد تستعين بخبرات في هذا المجال (محفوظ ، 2006م) ، ومن أشهر الأدوات المستخدمة في هذا الصدد ما يعرف بأداة كروسبي لتقييم الذات وهو جدول لتحديد موقع المؤسسة من الجودة الشاملة كما هو مبين في الشكل (1/3/2).

شكل رقم (1/3/2)

أداة كروسبي للتقييم الذاتي

الخصائص	هذا هو حالنا دوماً	أحياناً نكون كذلك	لسنا كذلك
1/ إن خدماتنا و / أو منتجاتنا عادة ما تشمل على تنازلات وانحرافات ومؤشرات أخرى لعدم تلبية المتطلبات.			
2/ لدينا تركيز على خدمة ما بعد البيع و/ أو أننا مؤسسة توزيع فقط			
3/ إن العاملين بالمؤسسة لا يعرفون ما تريده الإدارة منهم فيما يتعلق بالجودة الشاملة			
4/ إن الإدارة لا تعرف على وجه التحديد تكلفة عدم التكيف مع الآخرين			
5/ تعتقد الإدارة بأن الجودة تمثل مشكلة سببها شيئاً ما غير الإدارة.			

المصدر: عبد الرحمن ، 2005 ، ص 271.

تجميع وتفسير النقاط: (أداة كروسبي للتقييم الذاتي)

- من 21- 25 (انتقادي) يحتاج إلى عناية مكثفة.
من 16- 20 (حذر) يحتاج إلى تكاتف نظام دعم الحياة
من 11- 15 (ساكن) يحتاج إلى اهتمام ومعالجة.
من 6- 10 (تحت العلاج) يحتاج إلى النصح (محفوظ ، 2006م ، 217).

تعتمد المؤسسات كثيراً في مرحلة الرقابة والتقييم على التغذية العكسية من مسوحات العملاء، حيث يتم التركيز على مدى تلبية المؤسسة لمتطلبات واحتياجات عملائها (محفوظ ، 2006م) إن إجراء مسح شامل للعملاء يساعد المؤسسة على أن تحدد بالضبط ما الذي يتوقعه العملاء من المؤسسة (عبد الرحمن).

حتى يكون نظام الرقابة فعالاً، فإنه ينبغي أن تتوفر فيه البساطة وقلّة التكلفة والموضوعية بالإضافة إلى قدرة النظام على تطبيقه واكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب (محفوظ ، 2006م). تتطلب عملية الرقابة والتقييم ضرورة تدريب العاملين المعنيين على كيفية استخدام أساليب الرقابة وبالذات الأساليب الإحصائية في الرقابة ، بالإضافة إلى تدريبهم على كيفية إكتشاف الإنحرافات وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل المسار (محفوظ ، 2006م). كما يجب أن يدرك الأفراد الذين سيستخدمون أداة التقييم كيف يمكنهم تحقيق أقصى استفادة منها، وعلى المديرين أن يتعلموا كيفية توصيل التوقعات لمروؤسيهم وأن يزودهم بالنتائج للمتابعة (عبد الرحمن ، 2005م).

المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ:

تركز هذه المرحلة على التنفيذ الفعلي لأساليب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة (توفيق ، 2002م) ، حيث تقوم فرق العمل المختلفة بإحداث التغييرات اللازمة من خلال أداء المهام الموكلة إليها للوصول إلى الأهداف المحددة، وهنا تبدأ عمليات تدريب العاملين في المؤسسة بدعم من المسؤولين عن إدارة الجودة الشاملة، وتقوم فرق العمل في هذه المرحلة كذلك بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المؤسسة (محفوظ ، 2006م).

خطوات مرحلة التنفيذ:

الخطوة الأولى: إلتزام الإدارة العليا المعلن والجاد بتذليل العقبات التي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يجب على الإدارة العليا بالمؤسسة أن تدرك مسئوليتها تجاه التغييرات العالمية الجديدة وما ترتب على ذلك من اشتداد حدة المنافسة، ويجب أن تأخذ على عاتقها مسئولية قيادة التغيير، فالكثير من اللوائح والأعمال الروتينية يجب أن تتطور باعتبارها من ضمن العقبات التي تحد من الوصول إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبدون الإلتزام الكامل من قبل الإدارة بدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبشكل واضح، فإن أية جهود تبذل على مستوى إداري آخر لن يكون لها التأثير المطلوب تحقيقه (توفيق ، 2002م).

الخطوة الثانية: اختيار من سيتولى التدريب على الجودة الشاملة:

إن دور المدربين في الاستشارة والتدريب سيفيد المؤسسة كجزء من الخدمات الداعمة، وبالطبع سيتم اختيار هؤلاء المدربين بعناية فائقة.

سوف يتلقى هؤلاء (المدرّبون المتدربون) تدريباً مماثلاً لما تلقاه منسق إدارة الجودة الشاملة، أي تدريباً مكثفاً لمدة أسبوعين لإكسابه الخبرة اللازمة في مهمته الجديدة ويحتوي برنامج التدريب على مزيج من المبادئ والمفاهيم والأدوات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة (عبد الرحمن ، 2005 م). هؤلاء الأفراد المهمون هم الذين سيحتفظون بمواقع وظيفية واضحة جداً داخل المؤسسة، كما يتداد لمهام منسق إدارة الجودة الشاملة.

الخطوة الثالثة: تدريب الإدارة وقوة العمل:

في هذه المرحلة سوف يتم تقسيم التدريب إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي (عبد الرحمن ، 2005م):

1. تدريب يتعلق بإيجاد الإدراك والوعي بإدارة الجودة الشاملة.

2. تدريب يتعلق بالتوجه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها.

3. تدريب يتعلق بتنمية المهارات.

لا شك أن كل مجموعة من هذه المجموعات تلعب دوراً مهماً ومحددًا في تحول كل العاملين نحو الجودة الشاملة، ويعتبر التوقيت هنا من أهم النواحي في منهج التدريب، فكل جلسة تزود المشاركين بمعلومات كافية يمكنهم استيعابها¹.

الخطوة الرابعة: التسويق الداخلي:

في هذه الخطوة يبدأ العمل فوراً لتسويق فوائد إدارة الجودة الشاملة للعاملين داخل المؤسسة، في هذه المرحلة يجب تجنب الإفراط والمبالغات والملصقات والمنافسات السخيفة، فبالرغم من نبل المقصد وهو تطبيق إدارة الجودة الشاملة ورفع المؤسسة إلى درجة كبيرة إلا أنه يجب الإحتياط من رفع التوقعات بشكل مبالغ فيه إلى مستويات لا يمكن الوصول إليها.

إن النشرات الداخلية حول الجودة أو المقالات المنتظمة في مجلات المؤسسة تؤدي ثمارها بشكل ممتاز، وكذلك أيضاً المؤتمرات وما إلى ذلك، كما يجب على الإدارة العليا أن تكون فعالة وأن تظهر الالتزام، وألا تعد بما لا يمكن تحقيقه (أنطوني ، 2006م).

الخطوة الخامسة: تحديد سلاسل العملاء والموردين:

في هذه الخطوة تشجع الإدارات الموظفين الأساسيين على تحديد سلاسل العملاء والموردين لديهم، ثم يجب على كل فرد أن يكون قادراً على تحديد مكانه في السلسلة، وتتفق الإدارة معه على المتطلبات الخاصة به، وإذا لم يكن هناك عملاء أو موردين لأحد أنشطة العمل فيتم السؤال التالي:

لماذا نقوم بذلك النشاط؟ إذا لم تكن هناك قيمة مضافة من وراء هذا النشاط فإنه سيكون بمثابة إهدار وإسراف ويجب على الأرجح استبعاده.

هذه الخطوة هي بداية تحليل العمليات وتحديد المدخلات والمخرجات بدقة وصرامة ووضع خريطة للعمليات من أجل تحسين التدفق (أنطوني ، 2006م).

الخطوة السادسة: الأداء الفعال:

في هذه الخطوة يتم تقسيم العمليات التشغيلية، عن طريق استخدام سلسلة العميل/ المورد، وأساليب تحليل العمليات.

الأداء الفعال هنا يعني أننا يجب على الأقل عند التعاون مع الزملاء الآخرين أن نتجنب موقف (هم/ نحن) القديم، يجب على الإدارات والأقسام أن تتعلم التعاون، كذلك يجب التأكد في هذه الخطوة من وجود نظم قياس ملائمة من أجل تعقب الأداء والمكافأة على السلوكيات المرغوبة (أنطوني ، 2006م).

الخطوة السابعة: تغيير الطريقة التي يمارس بها العمل:

على المؤسسة في هذه الخطوة القيام بما يلي (أنطوني ، 2006م):

1. أن تجعل سلوكيات إدارة الجودة الشاملة هي طريقة العمل المعتادة.
2. تحسين نظم العمل بحيث تكون متطابقة مع منهجية التحسين المستمر بشكل متكامل، وأن يتم استخدام النظم بعد التدريب عليها بشكل صحيح ولا يجب أن تكون الإجراءات سبباً لمنع الابتكار وإجراء التحسينات.
3. استعداد الإدارة العليا لطرح وتبادل الأفكار، وكذلك التعرف على أفضل الممارسات لدي المؤسسات الأخرى.
4. الاستعداد لإعادة تصميم هيكل المؤسسة بحيث لا يقف عقبة أمام الأقسام في طريق العملية الرئيسية، فإذا كانت المؤسسات تعلن أنها موجهة بالعميل، فهذا ينبغي أن ينعكس على الطريقة التي يتم بها تنظيم العمل.
5. تعريف الموردين على إدارة الجودة الشاملة وإشراكهم في التدريب والتعامل معهم من منطلق ربح/ ربح.
6. البدء مع العملاء بشكل مشترك على تصميم وضع نظام المنتجات أو الخدمات الجديدة.

ما لا يجب أن يفعل عند التنفيذ:

هذا يتمثل في الآتي (أنطوني ، 2006م):

1. عدم تطبيق مبادرة إدارة الجودة الشاملة لمجرد أن معظم المؤسسات تفعل ذلك.
2. لا تطبق الجودة الشاملة إذا كانت نتيجة انبهار بالجودة الشاملة دون معرفة حقيقية بأبعادها.

3. عدم القيام بتدريب الجميع على الفور على الأساليب دون نشر الوعي الثقافي الكافي وفي الوقت المناسب تماماً.

المرحلة الرابعة: مرحلة تبادل ونشر الخبرات:

يمكن القول بأن المؤسسة في هذه المرحلة تسعى إلى نشر تجاربها ونجاحاتها في إدارة الجودة الشاملة، كما تقوم المؤسسة بتبادل خبراتها مع المؤسسات الأخرى، بهدف إفادة المؤسسات الأخرى والإستفادة منها (محفوظ ، 2006م) وبذلك تكون هناك خطوات عملية لعملية التبادل تلك.

خطوات عملية تبادل ونشر الخبرات:

الخطوة الأولى: دعوة المؤسسات التابعة لعملية التحسين المستمر:

تتضمن الخطوة الأولى دعوة فروع المؤسسة ووحداتها التنظيمية المختلفة للمشاركة في عملية التحسين المستمر وفق إدارة الجودة الشاملة، ويقوم المجلس الإستشاري للمؤسسة بالتمهيد المنطقي لعملية المشاركة، كما يقدم مديرو العموم بالمؤسسة استعراضاً سريعاً للمؤسسة ولمهمة عملية التحسين المستمر ، أيضاً يقدم منسق إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة نبذة مختصرة لرؤية الإدارة العليا للفوائد التي تعود على المؤسسة من تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة (عبد الرحمن ، 2005م).

الخطوة الثانية: يوم الموردين:

لا تستطيع أي مؤسسة أن تقدم أي شيء لجودة المنتجات التي تقدمها لعملائها بدون دعم من مورديها، إن المؤسسات التي تتجه نحو إدارة الجودة الشاملة غالباً ما تقلل عدد مورديها بشكل كبير. بعد فترة وجيزة من تبني فروع المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، يتم دعوة موردي المؤسسة وبائعها والمقاولين من الباطن، وسوف يتعلم الموردون كيف يستفيدون مما تفعله المؤسسة، وإن على الجميع أن يدرك أنه عضو في فريق واحد وأن عليه دور يساهم من خلاله في تحقيق الهدف النهائي (عبد الرحمن ، 2005م).

يتيح يوم الموردين للمؤسسة فرصة ملائمة لتحقيق الاتصال في اتجاهين بين المؤسسة ومورديها، ويجب على المؤسسة أن تنتهز هذه الفرصة وتحصل من الموردين على إرجاع الأثر للنواحي التي يجب تحسينها أو تطويرها بحيث تعود على المؤسسة بالفائدة، والأمر الأكثر أهمية هو أن تشجعهم على تحديد كيفية استفادتهم من إدارة الجودة الشاملة.

تستطيع المؤسسة أن ترتب لقاءات مسبقة إما بشكل فردي أو في شكل مجموعات صغيرة مع الموردين لمناقشتهم في تطبيقات محددة لإدارة الجودة الشاملة، وقد يندش بعض الموردين لإكتشافهم أن إدارة الجودة الشاملة قد استخدمت فعلاً بنجاح لتحسين جودة السلع والخدمات التي سلموها.

الخطوة الثالثة: المصادر التي يلجأ إليها الموردون لمساعدتهم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يستطيع الموردون للمؤسسة أن يستخدموا مصدرين رئيسيين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم وهي "المؤسسة التي تبادلت معهم الخبرة والاستشاريون".

بالطبع يستطيع موردو المؤسسة أن يأتوا أولاً للحصول على معلومات عن إدارة الجودة الشاملة، كما أن يوم الموردين يمكن أن تستفيد منه المؤسسة في تزويد الموردين الذين يهتمون لأول مرة بالجودة الشاملة بالمعلومات المفيدة التي تساعد على تطبيقها، وعلى المؤسسة أن تتوقع أيضاً قيامها بتدريب العاملين لدي مورديها أو بعضهم على الأقل، وهذا الأمر يحدث باستمرار (عبد الرحمن ، 2005م).

يعتبر المستشارون بمثابة المصدر الثاني الذي يمكن أن يلجأ إليه الموردون لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويقدم المستشار خبرات المتخصصة بما لديه من ثروة التجارب والمعارف التي يمكنه من خلالها المساعدة على إحداث التغيير.

كذلك من المصادر الممتازة للمعلومات والتي يمكن أن يلجأ إليها الموردون الاستفادة من معلوماتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة الهيئات الحكومية المتخصصة داخل الدولة في مجال إدارة الجودة الشاملة(عبد الرحمن ، 2005م).

المرحلة الخامسة: مرحلة خطوات الحصول على شهادة الأيزو (ISO 9000)

إن إعلان أهلية المؤسسة لشهادة الأيزو 9000 وتسلمها يعتبر مهمة المؤسسة بكاملها، فقد تستغرق المسألة من ثلاثة أشهر إلى سنة ، حتى مع وجود إدارة مؤسسة وبنية للجودة أساسية، لذلك لتحريك هذه العملية وتحضير الأوراق اللازمة والإجراءات، والتوقيت الداخلي والتطبيقات المعمول بها (فرانكلين ، 1999م) يجب على المؤسسة أن تكون تجاوزت المراحل السابقة بنجاح وأن يكون تم تجهيز المؤسسة وتعديل أوضاعها لتتطابق مع متطلبات المواصفة أيزو 9000.

الخطوات التي يجب أن تكون أنجزت في المراحل السابقة هي(عادل ، 1995م):

1. التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
2. التوعية بالجودة أو نشر ثقافة الجودة.
3. تعيين ممثل الإدارة العليا في مجلس الجودة.
4. تحديد مسئولية الجودة لكل طرف في المؤسسة.
5. الاستعانة باستشاري متخصص.
6. إجراء التقييم المبدئي لنظام الجودة الحالي.
7. اختيار فريق العمل وتدريبهم وإعدادهم لهذا العمل.
8. تحديد خطة العمل والتي تشمل جدول زمني للتنفيذ يحدد فيه النشاط المطلوب تنفيذه والمسئول عن ذلك، والوقت المحدد للتنفيذ، والتكلفة التقديرية.
9. إنشاء نظام الإجراءات مع الأخذ بالاعتبار أن يكون مرناً وبأقل تكلفة.
10. تحديد مقاييس التوثيق من خلال جمع أكبر عدد ممكن من المستندات الأكثر استعمالاً لتوفير الوقت على المؤسسة.

11. التغلب على العقبات عن طريق إقناع الجميع بجدوى التطوير وإشراك العاملين في عملية التخطيط والتجهيز لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الرابع

مفهوم التميز المؤسسي

نشأة مفهوم التميز المؤسسي:

في عام 1950م قدم ديمينج (Deming) الجودة كمعيار أساسي للتميز عن المنظمات الأخرى، التي تبناها اليابان، وانشأت في 1951م نموذج ديمينج، خلال عشرين عام من تطبيق النموذج تحقق نجاح الإدارة اليابانية، فكان للنهضة الصناعية اليابانية وتميزها عن الصناعة الأمريكية أثر في دراسة فلسفة الإدارة اليابانية فظهرت نظرية (Z) لصاحبها Ouchi في عام 1981م والتي انتقدت الفكر الإداري الغربي وادركت كثير من المنظمات الغربية أن وقع الجودة خيار إستراتيجي للتميز (Porter , 2004) (Porter & Tanner. 2004) ثم انتقل التركيز من جودة الخدمات الى تميز الخدمات مع طرح الإمبريكيان Porter & Weterman في 1982م كتابهما بعنوان البحث عن التميز (In Search of Excellence) وينطلق الكتاب من سابقة نظرية (Z) حيث أظهرها في تحليلها نقداً للفكر الإداري الغربي، وكان كتابهما من أكثر الكتب مبيعاً في أمريكا و أوروبا مما زاد الإهتمام بتميز الخدمات (ابراهيم ، 1999) ونتيجة لتلك القوى الداعمة للتميز برزت الحاجة الى إيجاد صيغة تؤكد لإدارة المنظمات الخاصة والعامة وعمالها أن ماتقدمه من خدمات تتم وفقاً لمعايير التميز، واتجهت جهود علماء الإدارة لمفاهيم ومعايير الإداء المتميز للوصول للنموذج الأمثل لتميز الإداء الذي يحقق التوازن في الرضا بين مختلف الجهات ذات العلاقة عن طريق إتباع منهج التحسين المستمر، فأنشأت الحكومة الأمريكية في عام 1987م نموذجاً أطلق عليه أسم وزير التجارة الأسبق مالكوم بالدريج ويستند علي معايير التميز لتطوير إداء المنظمات الأمريكية وذلك على غرار نموذج ديمينج الياباني، وبعد إنشاء الإتحاد الأوروبي سنة 1986 ، قام عدد من رؤساء الشركات العملاقة بأوروبا مع عدد من خبراء الجودة والنظم الإدارية بإنشاء المنظمة الأوروبية للجودة الإدارية (EFQM) عام 1988 بدولة مقر الإتحاد الأوروبي بلجيكا - بروكسيل ، حيث ظهر إلى العلن نموذج التميز الأوروبي في نسخته الأولى عام 1991 و اقيمت أول دورة لجائزة الإتحاد الأوروبي للجودة الإدارية عام 1992 وبالطبع كان نموذج التميز هو المعيار الأساسي في التقييم لهذه الجائزة، وفي عام 1999 ظهر نموذج التميز في نسخته الثانية بشكل جديد بعد إشهار المفاهيم الأساسية للتميز وإنتاج آلية الرادار ، وإستمر البحث والتحليل والدراسة لجميع التطبيقات والممارسات حتى تم تطوير النموذج و خروجه في نسخته الثالثة عام 2003 ، وبالحفاظ على مبدأ إستدامة النجاحات إستمر النموذج في التحسن والتطور بظهور النسخة الرابعة الأكثر إنتشاراً في العالم العربي عام 2010 والتي إستعانت بها العديد من الدول والمنظمات العربية لبناء وتطوير نماذج ونظم التميز المؤسسي الخاصة بها كما كان معيار التحكيم في أغلب جوائز الجودة والتميز التي ظهرت في العالم العربي خلال الأعوام

السابقة ، وأخيراً ومع بداية عام 2013 ظهرت النسخة الخامسة والمعمول بها حالياً على صعيد واسع من العالم.

يُعرّف نموذج التميز على أنه يُمكن المنشآت من وضع الإطار العام المُحدّد للنظام الإداري مع قابليته للتطبيق على جميع القطاعات بمختلف أنشطتها وأحجامها وحتى بغض النظر عن مستوى النضج الإداري بها فهو مطبق في كبريات الشركات الأوروبية بنجاح كبير والعديد من القطاعات الحكومية و جميعنا يلحظ مستوى التطور الإداري للجهات الحكومية بدولة الإمارات والتي تبنت تطبيق نموذج التميز الأوروبي منذ أكثر من 15 عاماً بالإضافة للنجاحات التي حققتها العديد من منظمات المجتمع المدني و الجهات الخيرية والمؤسسات الغير ربحية بعد تطبيقها لنموذج التميز الأوروبي لما فيه من مرونة وقابلية لتنظيم العمل الإداري بكامل تفاصيله وما ينفرد به النموذج من تبسيط وتجزئى لمكوناته ، هذا التجزئى يمكن المنشآت من تحديد المهام والتكليفات والمسئوليات وتوزيعها بشكل واضح ودقيق وفق الجدول الزمني لخارطة الطريق الهادفة لتطبيق و تحقيق التميز المؤسسي.

في جميع الإصدارات السابقة لنموذج التميز كان المكون الأساسي له هو (معايير التميز) التسعة بالإضافة لعدة تعريفات ومفاهيم يطلق عليها اسم (المفاهيم الأساسية للتميز) بالإضافة لأداة القياس والتقييم والتي تسمى (آلية الرادار) ، وكما ذكرنا آنفاً أن المنظمة الأوروبية (EFQM) كانت ولازالت حريصة كل الحرص على تطبيق التميز حتى على نفسها وعلى أسلوبها كأحد أعرق المنظمات العالمية المسؤولة عن وضع وضبط وتطوير النظم الإدارية في عالمنا المعاصر حيث تقوم المنظمة بالمحافظة على إستدامة تطوير وتحسين نموذج التميز حتى قدمت للعالم الإصدار الأخير من نموذج التميز في نسخة 2013 حيث ظهر النموذج في شكل قالب جديد يحتوي على ثلاثة مكونات أساسية هي (المفاهيم الأساسية للتميز) و (معايير التميز) و (آلية الرادار) والتي ترتبط ببعضها بطريقة فائقة التكامل توفر لنا نموذج للتميز المؤسسي بأسلوب رائع في غاية الحداثة والتطور يجمع بشكل مذهل وفي أن واحد بين الضخامة والتكامل مع البساطة والسهولة في التطبيق.

أما المكون الأول وهو المفاهيم الأساسية للتميز فهو يحدد ويوضح المفاهيم التي يجب أن يتبناها قادة المنشآت كي يتمكنوا من إرساء وتطبيق نظام التميز المؤسسي بما يشتمل ويحقق هذه المفاهيم الثمانية والتي ترتبط مع المكون الثاني وهو معايير التميز التسعة والتي تنقسم إلى مجموعتين هما مجموعة معايير الممكنات المكونة من خمس معايير هي القيادة، والإستراتيجيات، والعاملون، والموارد والشراكات، والعمليات، والمجموعة الثانية مجموعة معايير النتائج المكونة من أربعة معايير هي نتائج العملاء، ونتائج العاملين، ونتائج المجتمع، ونتائج الأعمال الرئيسية ، ثم يأتي بعد ذلك المكون الثالث وهو آلية الرادار والذي يعد الإبتكار ذو القيمة العالية بالمقارنة بباقي نماذج التميز العالمية الأخرى حيث أنه أداة قياس وتقييم للمنهجيات المُكونة للنظام الإداري و قيمته الإبتكارية العالية تكمن في كونه يمكننا من القياس الكمي الدقيق للنظام الإداري الذي يعتبر شئ غير ملموس

يمكن قياسه الكيفي ولكن يصعب قياسه الكمي أما مع الرادار فيمكننا قياس النظم الإدارية برقم كمي دقيق، كما يساعدنا الرادار في إجراء عمليات تقييم فعالة تمكن من معرفة نقاط القوة و مناطق فرص التحسين والتي تقود لوضع خطط التحسين والتطوير وفق خارطة الطريق لتحقيق التميز المؤسسي.

مفهوم التميز المؤسسي وعلاقته بالجودة الشاملة :

هناك ترابط شديد بين الجودة الشاملة ومفهوم التميز الواسي ويجب التوافق والتكامل بين المدخلين للوصول الى مرتبة التميز في الأداء، حيث يشترك المفهومان في عدد من المفاهيم الرئيسية المشتركة بينهما وهي : القيادة ، التركيز على العميل ، التحسين المستمر ، التركيز على الحقائق ، ومشاركة الجميع . لذا يرى البعض أن مفهوم التميز هو من فلسفات نظم ادارة الجودة الشاملة (بنيلوب ، 2008م).

الا أن مفهوم التميز المؤسسي له خصائصه الفريدة التي تختلف عن كثير من البرامج المتنوعة للجودة الشاملة ، فالتميز أشمل من إدارة الجودة الشاملة ويتسم بنقل الأفكار الى مدى أبعد من مداها في تحقيق أداء أفضل من خلال تركيز مفهوم التميز المؤسسي على أهمية التطوير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي لتحقيق التنسيق المتكامل.

ثقافة التميز :

إن المؤسسة المتميزة هي المؤسسة التي تحقق وتحافظ على مستويات أداء متفوقة تلبي وتتجاوز احتياجات وتوقعات جميع أصحاب العلاقة المعنيين، وترتكز ثقافة التميز على تبني مجموعة قيم والالتزام بها من قبل كافة العاملين في المؤسسة . (نموذج التميز) الممثل في الشكل أدناه بمثابة إطار عمل غير توصيفي مبني على تسعة معايير ، خمسة منها هي "ممكنات (وسائل " Enablers)، وأربعة هي "نتائج " Results تغطي معايير "الممكنات (الوسائل)" ما تقوم به أية مؤسسة وكيفية القيام به. وتغطي معايير "النتائج" ما تحققه أية مؤسسة. "النتائج" تأتي نتاجاً للممكنات (الوسائل)"، ويتم تحسين "الممكنات (الوسائل)" من خلال التغذية الراجعة من "النتائج" .

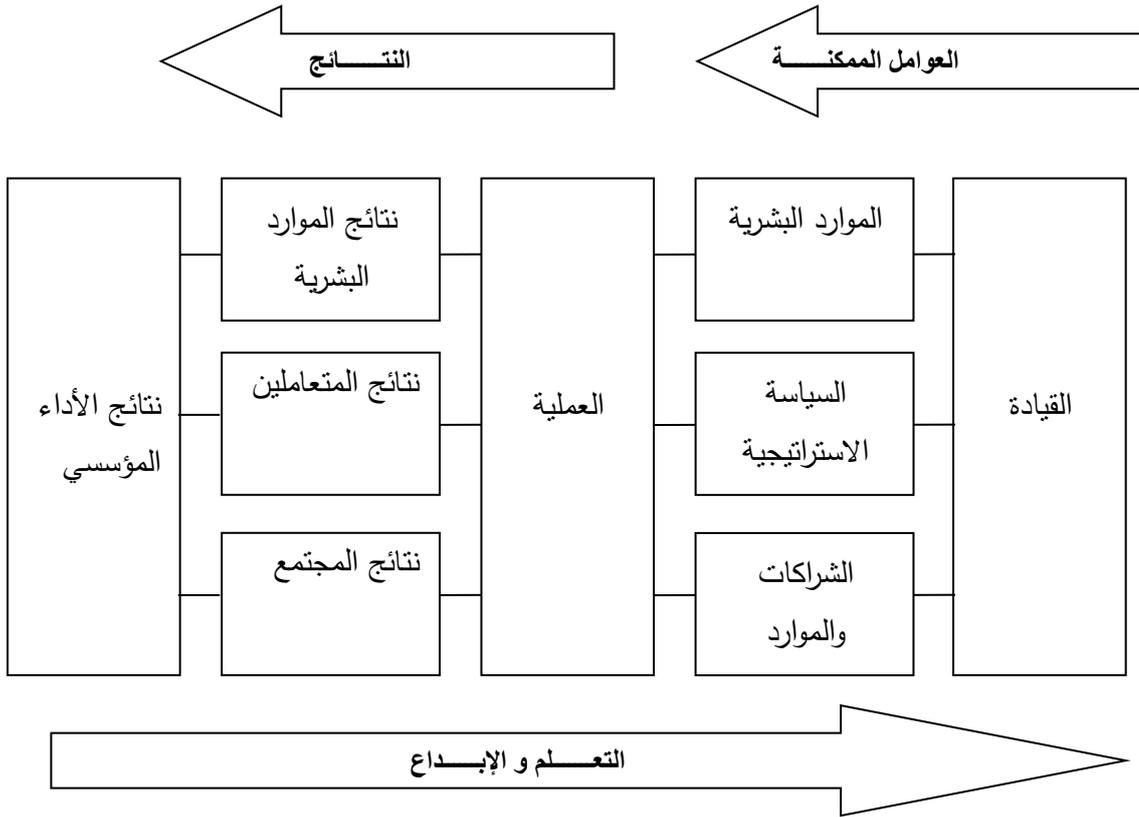
تؤكد الأسهم الطبيعة الديناميكية للنموذج، موضحة دور التعلم والابتكار والإبداع في تحسين الممكنات مما يؤدي بدوره إلى تحقيق نتائج أفضل.

لكل معيار من المعايير التسعة تعريف خاص به، والذي يفسر المعنى العام لذلك المعيار .

لتوضيح المعنى العام، نجد أن كل معيار يدعمه عدد من المعايير الفرعية، وهي عبارة عن بنود أكثر تفصيلاً لأمتثلة عامة تتم ممارستها أو تطبيقها في المؤسسات المتميزة وما ينبغي أخذه بعين الاعتبار خلال التقييم.

أخيراً توجد ضمن كل معيار فرعي نقاط استرشادية، يرتبط كثير من هذه النقاط الاسترشادية بالمفاهيم الأساسية المذكورة سابقاً بشكل مباشر. إن استخدام هذه النقاط الاسترشادية ليس إلزامياً، حيث أن المقصود منها ضرب أمثلة للمساعدة على شرح المعيار الفرعي.

الشكل (1/4/2)
نموذج التميز الأوروبي



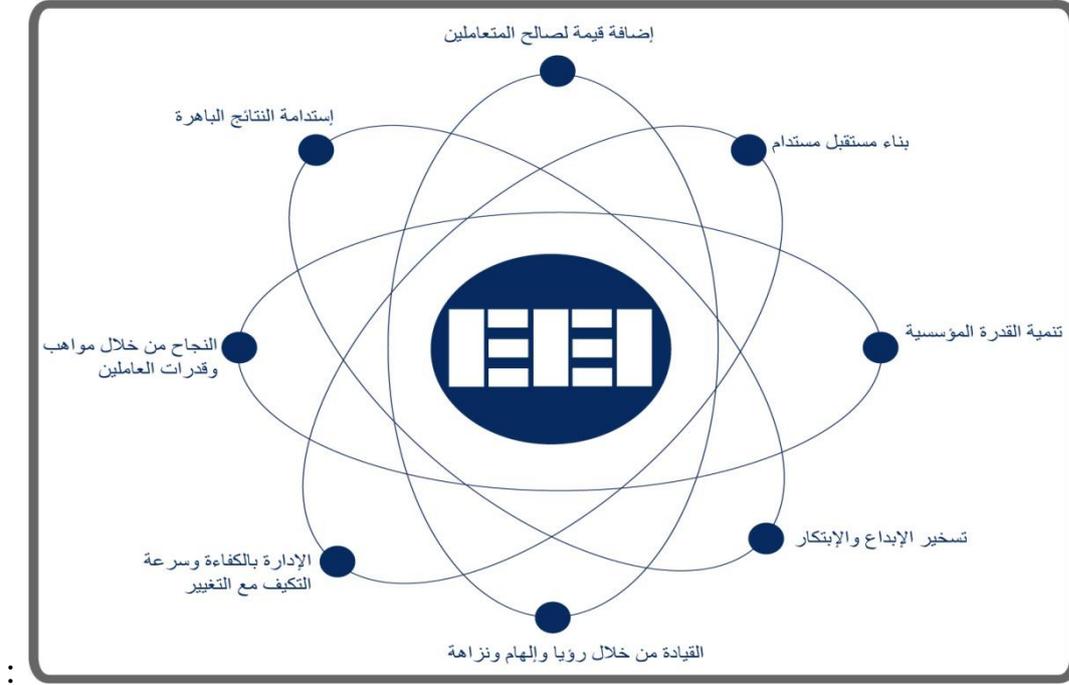
المصدر : EFQM .2003, P1 .

المفاهيم الأساسية للتميز

المفاهيم الأساسية للتميز وفقاً لنموذج التميز الأوروبي 2013 الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة هي المفاهيم الأساسية الثمانية التي تمكّن المؤسسة من تحديد مسارها نحو تحقيق أسس التميز والمفاهيم هي.

الشكل (2/4/2)

المفاهيم الأساسية للتميز



المصدر: www.kaa.jo

1. إضافة قيمة لصالح المتعاملين

تقوم المؤسسات المتميزة بإضافة قيمة لصالح المتعاملين معها بصورة مستمرة ومنتظمة من خلال تفهم وتوقع وتلبية إحتياجاتهم وتوقعاتهم وفرصهم. من الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:

- التعرف على المجموعات المختلفة للمتعاملين معها، الحاليين والمحتملين، ومن ثم التنبؤ بإحتياجاتهم المختلفة وتوقعاتهم المستقبلية.
- ترجمة كافة الإحتياجات والتوقعات والمتطلبات الممكنة للمتعاملين الحاليين والمحتملين إلى عروض قيمة مستدامة وجاذبة.
- بناء وتطوير حوار متواصل مع المتعاملين يتسم بالشفافية والمصارحة.
- السعي الحثيث من أجل إبتكار وإضافة قيمة لصالح المتعاملين، مع العمل على إشراكهم كلما أمكن في تطوير وابتكار خدمات ومنتجات وتجارب جديدة.

- هـ. ضمان أن الموظفين لديهم الموارد والكفاءات والتمكين اللازم لتحقيق أفضل تجربة للمتعاملين.
- و. المتابعة والمراجعة المستمرة لتجارب وإنطباعات المتعاملين والاستجابة المناسبة لملاحظاتهم.
- ز. مقارنة أدائها مع مستويات الأداء والمعايير القياسية ذات الصلة، والتعلم من نقاط القوة وفرص التحسين لديها من أجل تعظيم القيمة المضافة لصالح المتعاملين.

2. بناء مستقبل مستدام:

للمؤسسات المتميزة أثر إيجابي على العالم من حولها من خلال تطوير وتحسين أدائها وفي الوقت نفسه العمل على تطوير الجوانب الإقتصادية والبيئية والإجتماعية في قطاعات الأعمال الخاصة بها. ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:

أ. ضمان مستقبل المؤسسة من خلال تحديد ونشر الغرض الأساسي الذي تستند إليه الرؤيا والرسالة والقيم والأخلاقيات والسلوك المؤسسي.

ب. معرفة وفهم أهم الكفاءات والقدرات المتوفرة لديها وكيفية إستخدامها لصياغة قيم مشتركة لخدمة المجتمع كافة.

ج. إستيعاب مفاهيم الإستدامة في المحتوى الأساسي لإستراتيجيتها وسلسلة القيمة وتصميم العمليات ومن ثم تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها المنشودة.

د. وضع المرجعية العلمية والعملية الملائمة لإيجاد صيغة متوازنة تأخذ بعين الإعتبار متطلبات الإنسان من جهة والحفاظ على البيئة وتحقيق الأرباح من جهة أخرى، والتي تبدو أحياناً وكأنها أولويات متناقضة أو متنافسة تواجههم.

هـ. تشجيع جميع المعنيين بالمؤسسة على المشاركة في الأنشطة التي تعود بالفائدة على المجتمع بصورة أوسع وأشمل.

و. تخصيص الموارد اللازمة لتلبية الإحتياجات على المدى الطويل عوضاً عن التركيز على الربح السريع على المدى القصير مع حيازة وتعزيز القدرة التنافسية في المجالات المناسبة.

ز. تصميم الحزمة المتكاملة للخدمات والمنتجات وضمن الإدارة النشطة لدورة الحياة الكاملة للمنتجات والخدمات بطريقة مسؤولة وتراعي الأطر المناسبة.

ح. بناء القدرة على قياس وتحقيق التوازن الأمثل لأثر عملياتها التشغيلية ودورة حياة منتجاتها وخدماتها على الصحة العامة والسلامة والبيئة.

ط. الترويج والنشر الفعال للمعايير الإقتصادية والإجتماعية والبيئية في قطاعات أعمالهم.

3. تنمية القدرة المؤسسية:

المؤسسات المتميزة تقوم ببناء وتطوير قدراتها من خلال الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير داخل وخارج حدودها المؤسسية.

من الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:

- أ. تحليل إتجاهات الأداء التشغيلي لمحاولة فهم القدرات والإمكانات الحالية والكامنة لديها، ومن ثم تحديد فرص التطوير والتحسين اللازمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- ب. تطوير سلسلة قيمة ذات كفاءة وفاعلية لضمان استدامة قدرة المؤسسة على الإيفاء بالتزاماتها الواردة في عرض القيمة التي تم الإلتزام بها تجاه المتعاملين.
- ج. تنمية ثقافة مؤسسية تسعى وبصورة مستمرة لتعميق فاعلية التعاون المشترك وبناء روح الفريق في كافة الحلقات المتواصلة والمكونة لسلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة.
- د. ضمان توفر كافة الموارد المالية والمادية والتقنية لدعم التطوير المؤسسي.
- هـ. تأسيس الإطار العام لسلسلة القيمة بالمؤسسة بناءً على القيم المشتركة ومبدأ المساواة والأخلاقيات وثقافة الثقة المتبادلة والمصارحة.
- و. العمل المشترك مع الشركاء لتحقيق المنافع المتبادلة وتعزيز القيمة المضافة لصالح المعنيين وتبادل الخبرات والمعرفة والموارد تعزيزاً لروح التعاون بين بعضهم البعض.
- ز. إنشاء شبكات مناسبة بهدف تحديد فرص الشراكات المستقبلية لتعزيز قدرة وإمكانات المؤسسة لتحقيق قيمة مضافة لصالح المتعاملين .

4. تسخير الإبداع والابتكار:

المؤسسات المتميزة تعزز القيمة المضافة وتحقق مستويات متصاعدة للأداء من خلال آليات التحسين المستمر والابتكار المنتظم الذي يتحقق من خلال تسخير الإبداع لدى جميع المعنيين بالمؤسسة.

من الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:

- أ. صياغة منهجيات لإشراك المعنيين بالمؤسسة وتحقيق الإستخدام الأمثل للمعارف المتراكمة لديهم من خلال توظيفها لإنتاج الأفكار والإبداع.
- ب. تأسيس وإدارة شبكات التعاون المشترك التي ترمي لتحديد فرص الإبداع والابتكار والتحسين.
- ج. الإدراك والإعتراف بأن مفهوم الإبداع يمكن أن ينطبق على المنتجات والعمليات والتسويق والهياكل التنظيمية إضافة لنماذج الأعمال.
- د. وضع غايات وأهداف واضحة للإبداع تبنى على فهم الأسواق والفرص المتاحة ومدعومة بالسياسات الملائمة والموارد اللازمة.
- هـ. تبني وإستخدام منهجية منظمة لإنتاج الأفكار الإبداعية وترتيبها وفق الأولويات.
- و. إختبار وتنقيح الأفكار الجديدة الواعدة ومن ثم تسخير الموارد اللازمة لتحقيقها خلال الإطار الزمني الملائم .
- ز. تحويل الأفكار إلى واقع خلال المدى الزمني الذي يحقق الإستفادة القصوى منها.

5. القيادة من خلال رؤيا وإلهام ونزاهة:

تحظى المؤسسات المتميزة بوجود قادة قادرين على صياغة المستقبل وتحويله إلى واقع، كما يقومون أيضاً بإعطاء القدوة الحسنة في القيم والسلوكيات المؤسسية.

من الناحية العملية، فإن قادة المؤسسات المتميزة يقومون بما يلي:

أ. شحذ الهمم والسعي لخلق ثقافة الإشارك والحيارة والتمكين، والتحسين والمساءلة لجميع الموظفين من خلال أفعالهم وتصرفاتهم وتجاربيهم.

ب. تجسيد القيم المؤسسية وإعطاء القدوة الحسنة في النزاهة والمسؤولية المجتمعية والسلوك المهني داخل المؤسسة وخارجها سعياً منهم لتطوير وتعزيز سمعة ومكانة المؤسسة.

ج. صياغة مسار مستقبلي واضح وتحديد مرتكزات إستراتيجية للمؤسسة وتعميمها، ومن ثم السعي لتوحيد وتصويب جهود الموظفين نحو تبني الرؤيا والرسالة والأهداف والعمل على تحقيقها.

د. التحلي بالمرونة والقدرة على صناعة القرارات الصائبة بناءً على المعلومات المتوفرة والخبرة والمعرفة السابقة مع الأخذ بعين الاعتبار تأثيراتها المحتملة.

هـ. الإدراك بأن المحافظة على موقع الصدارة وإستدامته تعتمد على قدرتهم على سرعة التعلم والإستجابة عند الحاجة.

و. التبنّي والترويج لثقافة تدعم إنتاج الأفكار الجديدة ومنهجيات التفكير الحديثة الرامية لتشجيع الإبداع والتطوير المؤسسي.

ز. الإلتزام بالشفافية وتحمل المسؤولية تجاه جميع المعنيين بالمؤسسة والمجتمع ككل عن نتائج الأداء، مع ضمان تحلي جميع الموظفين بالسلوكيات المهنية والمسؤولية والنزاهة والإستقامة في كافة تعاملاتهم وتصرفاتهم.

6. الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير:

تعرف المؤسسات المتميزة بقدرتها على إغتنام الفرص المتاحة ومجاهاة التحديات الماثلة وسرعة التجاوب معها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

من الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:

أ. إستخدام الآليات المناسبة للتعرف على المتغيرات في البيئة الخارجية وترجمتها إلى سيناريوهات مستقبلية ممكنة بالنسبة للمؤسسة.

ب. ترجمة الإستراتيجيات المؤسسية إلى عمليات متوائمة، ومشاريع منبثقة عنها وهيكل تنظيمية تدعمها تأكيداً على قدرة المؤسسة على تطبيق التغييرات المطلوبة بالسرعة المناسبة عبر كافة مراحل سلسلة القيمة ذات الصلة.

ج. تطوير مجموعة من مؤشرات أداء العمليات ونتائج مخرجات الأعمال ذات الصلة مما يتيح مراجعة كفاءة وفاعلية العمليات الرئيسية ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

- د. استخدام البيانات الخاصة بالأداء الحالي وبالقدرات الخاصة بالعمليات وإجراء المقارنات المعيارية ذات الصلة من أجل توجيه الإبداع والإبتكار وعمليات التحسين.
- هـ. الإدارة الفاعلة للتغيير من خلال إدارة منظمة للمشاريع والتركيز على عمليات التحسين.
- و. السرعة في التكيف ومواءمة الهيكل التنظيمي لدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- ز. تقييم وتطوير الحزمة التقنية بغرض تحسين درجة مرونة وسرعة التكيف المؤسسي للعمليات والمشاريع والمؤسسة ككل.

7. النجاح من خلال مواهب وقدرات موظفي المؤسسة:

المؤسسات المتميزة تقدر الموظفين لديها وتقوم بإيجاد ثقافة التمكين لهم من أجل تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية .

من الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:

- أ. تحديد المهارات والكفاءات ومستويات أداء الموظفين المطلوبة لتحقيق الرؤيا والرسالة والأهداف الإستراتيجية.
- ب. التخطيط الفعال لجذب وتطوير والإحتفاظ بالمواهب والقدرات المطلوبة لتحقيق تلك الإحتياجات.
- ج. المواءمة بين الأهداف الشخصية وأهداف الفريق وتمكين الموظفين من الإستمتاع الكامل لقدراتهم الكامنة بروح من الشراكة الحقيقية بين الجميع.
- د. ضمان وجود بيئة عمل صحية ومتوازنة مع الحياة المعيشية، مع الأخذ بعين الإعتبار لكافة قضايا العصر من عمل وتواصل مستمر لا ينقطع على مدار الساعة (24/7)، وتحديات العولمة المتزايدة إضافة لأساليب العمل الحديثة.
- هـ. إحترام وتقبل تنوع الموظفين والمجتمعات والأسواق التي تقوم المؤسسة بخدمتها.
- و. تطوير مهارات وقدرات الموظفين لضمان قدرتهم على التنقل أو أهليتهم لتولي مهام أخرى.
- ز. تشجيع الموظفين ليصبحوا سفراء للمؤسسة تعزيراً لصورتها وسمعتها لدى الآخرين.
- ح. تحفيز الموظفين وحثهم على المشاركة في عمليات التحسين والإبداع ومن ثم القيام بتقدير جهودهم وإنجازاتهم.
- ط. تفهم إحتياجات التواصل الخاصة بالموظفين ومن ثم استخدام الإستراتيجيات والأدوات الملائمة لإستمراية الحوار معهم.

8. إستدامة النتائج الباهرة :

تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تلبي الإحتياجات الخاصة بجميع المعنيين بالمؤسسة على المديين القصير والطويل في إطار البيئة التشغيلية التي تعمل فيها.
من الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:

- أ. جميع الإحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بالمؤسسة كمدخل أساسي لتطوير ومراجعة الإستراتيجية والسياسات الداعمة لها، مع التيقظ لأية متغيرات.
- ب. تحديد وتفهم النتائج الرئيسية المطلوبة لتحقيق الرسالة وتقييم مستوى التقدم نحو تحقيق الرؤيا والأهداف الإستراتيجية.
- ج. تعريف وإستخدام حزمة متوازنة من النتائج اللازمة لمراجعة مستوى التقدم، إعطاء نظرة معمقة للأولويات على المدى القصير والطويل ومن ثم إدارة التوقعات الخاصة بجميع المعنيين بالمؤسسة.
- د. التطبيق المنتظم للإستراتيجية والسياسات الداعمة لها لتحقيق النتائج المنشودة مع التعريف الواضح لعلاقة "السببية والأثر".
- هـ. تأسيس أهداف على نتائج مقارنات معيارية بين أداء المؤسسة مع مؤسسات أخرى، وبين القدرات الحالية والكامنة للمؤسسة إلى جانب المقارنة مع الأهداف الإستراتيجية الموضوعة.
- و. تقييم حزمة النتائج التي تم تحقيقها لأغراض تحسين الأداء المستقبلي وتوفير منافع مستدامة لجميع المعنيين بالمؤسسة.
- ز. تحقيق أعلى مستويات الثقة للمعنيين من خلال تبنى الآليات الفاعلة الرامية لتفهم السيناريوهات المستقبلية ومن ثم القيام بترجمة ذلك لإدارة فاعلة للقضايا الإستراتيجية والتشغيلية وتلك المتعلقة بالمخاطر المالية.
- ح. ضمان تحري الشفافية في إعداد التقارير المالية وغير المالية المتعلقة بالمعنيين بالمؤسسة بما في ذلك الأجهزة المتعلقة بالحوكمة المؤسسية وبما يتناسب مع توقعاتهم.
- ط. ضمان تزويد القادة بمعلومات دقيقة وكافية توفر لهم الدعم اللازم لصناعة القرار في التوقيت المناسب.

الفصل الثالث

الشركة العربية لآمات الدواجن . مجموعة آمات

المبحث الأول : الشركة العربية لآمات الدواجن

المبحث الثاني: نموذج مقترح لتطبيق الجودة الشاملة فى شركات صناعة الدواجن .

السودان

المبحث الأول

الشركة العربية لآمات الدواجن

النشأة والتأسيس

ان الشركة العربية لآمات الدواجن تمثل رافدا اقتصاديا مهما يعزز التعاون الاقتصادي والتجاري والاستثماري بين جمهورية السودان والمملكة العربية السعودية. وتعد الشركة العربية لآمات الدواجن (آمات) احدى كبرى شركات صناعة الدواجن في الشرق الأوسط تأسست الشركة العربية لآمات الدواجن "آمات" (OMMAT) عام 1989م وقد بدأت الشركة إنتاج قطعان الدواجن في عام 1990م كموزع حصري لصيصان لوهمان الألمانية البيضاء عمر يوم واحد بالمملكة العربية السعودية وبقية دول الخليج العربي واليمن.

قد أقيم المشروع المخصص لذلك في منطقة هدى الشام على بعد 100 كلم شمال شرق محافظة جدة على أرض مساحتها 440 ألف متر مربع. ونجحت في غضون سنوات قليلة من التربع على عرش الصدارة في إنتاج وتوزيع الصوص البياض في الخليج العربي واليمن، هذا بالإضافة إلى احتلالها المركز الأول في مبيعات الصوص اللاحم في السودان وكذلك في إنتاج وتوزيع الصوص اللاحم في مصر ويكمن نجاح مجموعة آمات وتوسعها المستمر في قوة ونجاح إدارتها، والتي تمكنت من خلالها اقتناء وتدريب أفضل الكفاءات العربية المتوفرة في مجال الإنتاج الداجني من الوصول إلى معدلات إنتاجية تتفوق على المعدلات القياسية العالمية، وكذلك من الوصول إلى الريادة العالمية في مجال التلقيح الصناعي، وهي تقنية جديدة ومتفوقة طورتها المجموعة للحصول على صوص لاحم بمواصفات متميزة حيث تنتج مزارع امات الدواجن بالسودان 27 مليون من الصوص سنويا تغطي 60% من استهلاك السوق المحلي وقد وصل إنتاج الشركة 37 مليون صوص بنهاية عام 2015م لتلبية احتياجات السوق والتصدير لدول الجوار. ويدعم نجاح المجموعة عوامل كثيرة جداً، منها الاهتمام الشديد بالصوص والعامل والعميل وجودة المنتج وربطهم بمجموعة نظم متطورة تدعمها شبكة أنظمة معلومات ومراكز خدمة ما بعد البيع، ونظم أمن إحيائي متطورة ومحكمة، وأنظمة أيزو معتمدة لجميع شركات المجموعة، وأسطول توزيع مجهز بنظم تهوية متطورة خاصة ومن إنتاج المجموعة، وكذلك أنظمة تأهيل وتدريب مستمرة لكل من العامل والعميل ، وحيث أن مزارع المجموعة تقع على مساحات شاسعة من الأراضي في أربعة دول عربية مختلفة، فإن المجموعة تعزز بضم منسويين من ثقافات متعددة انصهرت جميعها للعمل معاً من خلال ثقافة واحدة يطلق عليها ثقافة أمات، أذابت جميع الفواصل وأدت إلى تفعيل فريق عمل واحد، يتعاون معاً، لتحقيق هدف واحد، وهو النجاح المستمر للمجموعة.

الشركة العربية لآمات الدواجن . آمات السودان

- تأسست في جمهورية السودان عام 2002م وبدأت الإنتاج في 2005م.
- متخصصة في إنتاج وتسويق صوص التسمين عمر يوم واحد.
- تنتج سنوياً 27 مليون صوص تسمين وتغطي 60% من سوق جمهورية السودان.
- تعتبر الشركة العربية لآمات الدواجن من أفضل الشركات المنتجة والموزعة للصوص اللّاحم.
- الشركة الرائدة في السودان التي تستخدم تقنية التلقيح الصناعي.
- يعتبر مشروع آمات السودان ثاني أكبر مشروع في العالم يستخدم تقنية التلقيح الصناعي بعد آمات مصر.

مشروع تربية آمات الفراخ اللّاحم :

- يقع على طريق شريان الشمال شمال مدينة ام درمان على مساحة 3000 فدان.
 - معزولة تماماً ومجهزة لتربية أفضل سلالات اللّاحم.
 - نظام أمن إحيائي متكامل وعلى أحدث الأنظمة العالمية لحماية الأمات والصيصان.
 - مفسس متطور وماكينات بأحدث المواصفات العالمية.
 - تتميز آمات بإنتاج أجود أنواع الأعلاف في مصانعها.
 - مصنع علف حديث بطاقة إنتاجية تصل 15 طن/الساعة
- طاقم فني متخصص وعمالة مدربة تحرص على تطبيق المواصفات القياسية العالمية على الصوص المنتج(www.ommat.com).

خدمات الشركة العربية لآمات الدواجن: مجموعة آمات

1. اسطول نقل وسيارات متخصصة لنقل الصيصان على مدار الساعة من المفسس ولمزرعة العميل في زمن قياسي وبحيوية عالية ونسبة نفوق صفر.
2. رعاية بيطرية وخدمة فنية تقدم بواسطة كوادر متخصصة واستشاريين على أعلى مستوى من الخبرة والتأهيل.
3. عقد ورش عمل متخصصة للعملاء وإطلاعهم على التقنيات الحديثة في مجال الدواجن، وتطورت الشركة العربية لآمات الدواجن (السودان) وفي العام 2011م تم افتتاح مشروع البرارى للدواجن المخصص لإنتاج الفراخ اللّاحم الذى تنفذه الشركة العربية لآمات الدواجن بغرب امدرمان على بعد 22 كيلو فى طريق شريان الشمال لانتاج 8 ملايين فرخة بنهاية عام 2011م تصل الى 20 مليون فرخة بنهاية العام 2015م ، ويتكون المشروع من مزارع ومجزر آلي بطاقة 6000 فرخة فى الساعة ووحدات للتجميد والتبريد والتوزيع ويقوم المشروع على احدث نظم ادارة مزارع الدواجن والمجازر مع الالتزام بمعايير الجودة والشروط الصحية والبيئية

وسلامة الاغذية مع تقديم خدمة الذبيح الآلي لصغار مربى الدواجن وتوفير أكثر من 200 فرصة عمل مباشرة(www.alsahafsd.net).

الرؤية والمهمة

رؤيا الشركة العربية لآمات الدواجن :

(المحافظة على الصدارة والتميز في إنتاج وتوزيع منتجات الدواجن).

رسالة الشركة العربية لآمات الدواجن:

(العناية الفائقة بالصوص (المنتج) والعامل والعميل) .

تولي الشركة عناية فائقة بالصوص تشمل توفير أفضل بيئة للآمات بمختلف مراحل الحضانة والتربية والإنتاج والتفقيس. وتقوم إدارة مراقبة الجودة والتطوير بالشركة بالتأكد من جودة المنتج بالدرجة الأولى، ولا تسمح بخروج أي صوص من المفقس إلا بعد مطابقته للمواصفات القياسية العالمية، ولهذا استحقت الشركة شهادة الأيزو 9001 وحصلت عليها عام 2000م بجدارة. وتولي الشركة عناية فائقة بالعامل، تشمل تدريبه فنياً باتباع برامج تدريبية نظرية وعملية، بالإضافة إلى الحرص على الرقي بمستوى الخدمات المقدمة له. وفي إطار سعى الشركة في العناية الفائقة بالعامل تمنح الشركة العربية لآمات الدواجن العاملين وسام يسمى (وسام امات) هو منهج واضح في الشركة لمكافأة الموظفين والعمال خلال مسيرتهم العملية بتجميع النقاط الايجابية اثناء ادائهم الوظيفي ، والشركة تدعم الموظفين ماديين للارتقاء الاكاديمي ، حيث حصل البعض على البكالوريوس والماجستير والدكتوراه اثناء عملهم في الشركة ، وكل ذلك يدخل في تقييمهم ضمن(وسام امات) وتقدم "أمات" خدمات فنية متخصصة بواسطة كادر مؤهل يحرص على متابعة أداء قطعان الدواجن وحالتها الصحية مدعوماً بمعمل بيطري حديث. كما تقوم "أمات" بعقد ندوات فنية متخصصة للعملاء مساهمة منها بنقل التقنية الصناعية الجديدة لهم. تعتبر مساهمات الشركة في الدعم الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية من المساهمات الرائدة بفضل جهود جمعية الوداد الخيرية في خدمة الاطفال فاقدى الرعاية الابوية ومشاريع التوطين عبر قرية الوداد النموذجية بجانب الخدمات التعليمية والصحية والمياه وقرية الوداد النموذجية (مجمع الوداد الاسلامي) السودان في طريق شريان الشمال عند الكليو(21) خير شاهد (مطبوعات الشركة العربية لامات الدواجن ، 2014م).

الرعاية الصحية :

الشركة تقدم الرعاية الصحية (للمجتمع المحيط بمقر الشركة) وليس فقط (العاملين في الشركة) ، وأنشأت عيادة لتقديم الرعاية الصحية للفقراء الساكنين قريبا من الشركة.لرعاية الطبيعية : تقدم الشركة دعما وتشجيعا للرعاية الطبيعية في المجتمع. تهدف الشركة الى تغيير نظرة المجتمع للطفل اللقيط، والشركة بصدد انشاء مركز ابحاث لهذا الغرض.

المبحث الثاني

نموذج مقترح لتطبيق الجودة الشاملة في شركات صناعة الدواجن - السودان

فيما يأتي توضيح لعناصر النموذج المقترح تطبيقه الجودة الشاملة في شركات صناعة الدواجن

في السودان :

1. تغيير ثقافة الشركة :

من الضرورة نشر الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة في شركات الدواجن وذلك بتغيير القيم والسلوك السائد، وهي مدخلاً أساسياً لتحسين الجودة في شركات الدواجن، وتحقيقاً للأهداف المنشودة بأقل جهد ووقت وتكلفة، الثقافة التنظيمية هي امتداداً للثقافة المجتمعية السائدة، وبالتالي سلوك الفرد الوظيفي هو نتاج السلوك المجتمعي والقيم التي يعتنقها، وهي من المكونات الأولية لثقافة المجتمع بأجهزته وفئاته ومؤسساته كافة . وعليه ثقافة النظام تعطي صورة عن المعايير المهمة التي تقوم عليها واتجاهاته وأهدافه، والتي تظهر على شكل سلوكيات معينة يكونها الأفراد داخل شركاتهم وبيئاتهم. فالثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في مكان العمل لها تأثير قوي ومباشر على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم، وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملون معهم، وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين العاملين، وهذه القيم تعبر عن قدرة الشركة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها الجهود كلها وعلى المستويات جميعها. وإذا كان ثمة اختلاف في شكل أداء الشركات وطريقتها تبعاً لثقافة كل شركة.

للثقافة التنظيمية التأثير المباشر على المناخ التنظيمي (Organization Climate) الموجود في الشركة، ذلك لأنه يمثّل وصفاً لخصائص بيئة العمل التي تؤثر على سلوك العاملين وإبداعاتهم. إن مفهوم الثقافة التنظيمية في الجودة الشاملة تعبر عن الطريقة التي تؤدي بها الأعمال ، إذ يؤكد فيليب اتكنسون (Atkinson,1990) أن الثقافة عبارة عن مجموعة من القيم والسلوكيات والقواعد التي تميز المنظمة من غيرها من المنظمات، وإذا تم الأخذ بمفهوم ومبادئ الجودة الشاملة في شركات صناعة الدواجن فعلى العمل على ترسيخ الثقافة التي يشعر فيها العاملين بحرية المشاركة بأفكارهم، وأيضاً المشاركة في حلّ المشكلات واتخاذ القرارات، واعتبار ذلك بمثابة قاعدة أساسية في العمل . ويرى اتكنسون (Atkinson,1990) أن هذه الثقافة تستند إلى مجموعة من المبادئ، وأهمها :

أ. رسالة المؤسسة وهدفها هي غاية ومسعى الجميع.

ب. كمال وتميز الأعمال يعد هدفاً استراتيجياً وهو من مسؤولية الجميع.

ج. تنمية الولاء والانتماء للمهنة وقيم الإخلاص والأمانة والصدق والنزاهة في العمل لدى العاملين جميعهم.

د. تنمية روح المعاملة الإنسانية والاحترام بين العاملين وكذلك تنمية العلاقات غير الرسمية بينهم.

هـ. تبني أسلوب حل المشكلات بطريقة علمية تشاركية، والعمل بروح الفريق.

و . تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى جميع العاملين.

ز . تنمية القابلية للإبداع والابتكار، وتحفيز المبدعين ومكافأتهم.

ح . استخدام التقنيات الحديثة والتكنولوجيا في التحسين المستمر والتغذية الراجعة.

إن تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة هو أخطر إيجابى وكلمة المرور لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، لان العاملين بالمؤسسة (شركة الدواجن) ينتمون إلى ثقافات متنوعة، وبالرغم من أنهم يخضعون للثقافة العامة للمجتمع؛ إلا أنهم قد كونوا سلمهم القيمي الخاص بهم، وما على الشركة إلا أن تحدد رسالتها وأهدافها، وتحولها إلى قواعد ونظم ومعايير ونمط إداري ثم تقوم بتعميمها على الأفراد العاملين بها. وتحدد قيم الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة بالآتي: قيم متعلقة بالنجاح والنمو لان السبب الرئيس لتأسيس الشركة الدواجن هو تحقيق ارباحاً للمساهمين كما أنها تهدف إلى توفير منتجات آمنة وذات جودة عالية و بيئة خالية من المخاطر، وهذه قيم متعلقة بالأمان. وهناك قيم متعلقة بالرضا عن العمل الهدف هو حق رضا وظيفى لكل فرد بالشركة، وذلك بتحسين وتطوير المهارات لديه. وقيم متعلقة بالاتصال وذلك بتزويد العاملين بمعلومات صادقة ودقيقة يمكن الاعتماد عليها. ومجموعة القيم المتعلقة بالمعايير الأخلاقية للسلوك، وقيم متعلقة بالجودة. ويمكن تغيير ثقافة شركة الدواجن من خلال تحديد مفهوم ثقافة الجودة وعناصرها ومكوناتها، وبناء خطة متكاملة لتبنيها في الإدارات والعاملين في الشركة، وإقناع الجميع بأهمية تبني مفهوم ثقافة الجودة. وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة أو (الشركة) لا يمكن أن تحقق رضا العميل الداخلي والخارجي إلا إذا ثبتت القيم والمبادئ التي يجب أن تسود جميع أفرادها، لتتمكن من تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومفهومها ومبادئها بنجاح.

2. التحول إلى القيادة التشاركية (Participations leadership)

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات صناعة الدواجن فى السودان يتطلب قيادة إدارية فاعلة، وقادرة على تحقيق التفاعل والتعاون والانسجام بين جميع العاملين، وتكوين فريق عمل متعاون لدية انتماء وولاء للشركة، وذلك من خلال التحول إلى نمط القيادة التشاركية التي تقوم على تفويض السلطة (Authority Delegation) للمرؤوسين وتشجيعهم وتوجيههم لاستخدامها فعالاً. التي تعني إشراك العاملين وانتهاج سياسة دمج جميع العاملين في عمليات اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، واقتراح الحلول من أجل تحسين العمل وتطويره وتحمل المسؤولية. وتمكين العاملين (Employee Empowerment) والتي تعني منح الأفراد حرية واسعة للتصرف حيال الأعمال التي يؤدونها، وتوسيع نطاق السلطة المفوضة، والمشاركة في صنع القرارات، ورسم السياسات، ورؤية الإدارة العليا، وتأكيد أهمية العمل الجماعي، وتطوير شخصية العاملين، وتنمية السلوك الإبداعي وتحفيزه، والرقابة الذاتية لديهم، وتوفير البيئة المناسبة لتدعيم الإحساس بالأمن الوظيفي والشعور بالاستقرار، وتقليص التنظيمات الهرمية التقليدية، وتزويد الأفراد بالمعلومات وسهولة انسيابها، والتحفيز والتدريب والتشجيع المستمر لإظهار المبادرات الفردية والجماعية، وإعطاء اهتمام فردي لكل مرؤوس

وإشعاره بأهميته في العملية الانتاجية، والتأثير وكسب الثقة بحيث يتجاوب العاملون مع رؤيته ويتبنونها، وأن يتمتع بالجرأة والأمن النفسي وعدم الخوف من تجريب الأفكار الجديدة المفيدة .

ومن المستحسن أن تستكمل الرؤية للقيادة الفاعلة بالنظر إلى الجودة على أنها في الأساس آلية لتحسين العمل في الشركة، وأن ذلك يتطلب إلى جانب التحسين من داخل الشركة أسلوباً لربط الأداء بمعايير خارجية، وبجهات خارجية، وذلك لتحسين أداء شركات صناعة الدواجن وتطويرها لمواجهة التحديات والصعوبات الناتجة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وإذ يأتي النمط التشاركي في الإدارة على النقيض من الأنماط السلطوية في الإدارة، بأن العاملين ليس مجرد منفذون للتعليمات التي تصدر من المستويات العليا في الهرم الإداري في الشركة أو المؤسسة، وإنما هم أشخاص قادرين على تحمل المسؤوليات والمشاركة في التصدي إلى المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها، والمساهمة في وضع الخطط والسياسات إذا منحوا الفرصة، ويوفر هذا النمط المناخ المؤسسي الإيجابي الذي يدفع في اتجاه تحفيز الطاقات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة (الشركة).

من مبررات استخدام النمط التشاركي في الإدارة، فالنمط التشاركي يزداد فيه إحساس العاملين بالرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها، الأمر الذي يزيد من دافعيتهم نحو زيادة الإنتاج والإنتاجية. الإدارة التشاركية توافر قنوات اتصال واسعة ومتعددة مع المجتمع، عن طريق توظيف الإمكانيات لدى العاملين واستغلالها .

إن تطبيق النمط التشاركي في إدارة شركات الدواجن يحقق فوائد كثيرة إضافة إلى الفوائد التي يمكن أن تجني من تفجير طاقات العاملين الفكرية والفنية،

3 . تشكيل مجلس الجودة في الشركة (Quality Council)

لعل من الجدير بالذكر قبل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات صناعة الدواجن، الإشارة إلى ضرورة تشكيل مجلس للجودة في الشركة، والذي يتكون من رئيس مجلس الجودة وفرق العمل في الشركة، ويترأس المجلس المدير العام للشركة أو نائبه ويرتبط مجلس رئيس مجلس الجودة بثلاثة فرق هي:

أ. فريق التخطيط والتطوير (Planning and Development Team):

للتخطيط الإستراتيجي وتخطيط وتنفيذ الخطة السنوية، ووضع الخطة اللازمة لنشر وتنمية ثقافة الجودة، وتوفير الموارد المالية والبشرية والمادية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

ب. فريق المتابعة والتقييم (Monitory and Evaluation Team):

لمتابعة تنفيذ الخطة وتقييمها واقتراح سبل تعديل الانحرافات في مسار الخطة إن وجدت.

ج. فريق التوثيق والتدقيق (Documentation and Checking Team):

ينحصر عمله بجمع البيانات وتدقيق صحتها وتقديمها إلى فريق التخطيط والتطوير، لا يمكن أن تكون هنالك عملية تخطيطه من دون بيانات إحصائية دقيقة. وكذلك توثيق العمليات التي تجري في الشركة. إن أعضاء الفرق الثلاثة يعينهم رئيس مجلس من بين العاملين ومدراء الإدارات وفق طبيعة

العمل الذي يرغب العضو مزاولته، بحيث يقوم كل فريق بتنفيذ المهام الملقاة على عاتقه وفق حاجات الخطة الإستراتيجية للشركة، ويكون مجلس جودة الشركة مسؤولاً عن إدارة عمليات الجودة، واقتراح الخطة العامة وإقرارها، والخطط التفصيلية، ويكون ارتباطه بمجلس الإدارة حسب طبيعة الشركة، ويحدد مجلس الجودة مهام ومسؤوليات ورئيس كل فريق، ويتابع نشاطاتهم. وأما دور رئيس مجلس الجودة في الشركة فهو كما يأتي:

- i. المشاركة في وضع الخطة الإستراتيجية للشركة والخطط التشغيلية وخطط المتابعة.
- ii. تنظيم اجتماعات مجلس إدارة الجودة بالشركة، والتحقق من تنفيذ توصيات الاجتماعات.
- iii. إعداد خطة التدقيق الداخلي وقيادة فرق التدقيق، والمشاركة في تطوير الجودة.
- iv. تنسيق أعمال التوثيق وحفظ المعلومات الخاصة بمنظومة الجودة.
- v. إعداد التقارير الدورية حول فاعلية تطبيق نظام الجودة بالشركة.
- vi. المشاركة في تصميم أدوات لقياس مدى رضا العملاء عن المنتجات التي تقدمها الشركة.
- vii. المشاركة مع إدارة الموارد البشرية والإشراف على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيما يتعلق بتطبيق منظومة الجودة، والتأكد من كفاءاتهم في تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم.
- viii. قيادة برامج التدريب الميدانية المتعلقة بأنظمة ومفاهيم الجودة وتطبيقاتها في الشركة.
- ix. يمثل في اجتماعات مجلس إدارة الشركة واللجان الفنية.
- x. يؤدي ما يسند إليه من مهام في مجال عمله.

4. التقييم الذاتي للشركة او المؤسسة (Organization Self Assessment)

تعتمد كثير من المؤسسات (الشركات) استراتيجية التقييم الذاتي لتطوير الأداء وتحسين فعاليته. وتشرك أقسام المؤسسة جميعها في التقييم الذاتي الشامل لمراجعة الأهداف وتقييمها، وانتقاء الأفراد وتفعيل أدوارهم ومهامهم، والتحقق من حسن سير العمل، وتقييم الأنشطة والإنجازات السابقة واللاحقة. ويشير ويلار (Weller,2000, P16-26) أن بؤرة تركيز الجودة الشاملة ينصب أساساً في مجال تقييم أداء المؤسسة بقصد تطويره وتحسينه. فالمؤسسة التي تستطيع أن تقدم أدلة ومؤشرات كافية عن عملياتها الحالية وتخطيطها المستقبلي لأنشطتها وتوجهاتها في ضوء التقييم المنظم تكون على دراية بما تقوم به وما تسعى إلى تحقيقه، مما يمكنها من الحصول على الدعم الذي ترحوه. ولكي يتم التقييم الذاتي المؤسسي ينبغي تحديد الفئات المؤثرة في المؤسسة، بحيث تقوم هذه الفئات بتحديد المشكلات، ويتم اختيار ممثلين من مختلف الإدارات والأقسام، مع ضرورة إخبار المعنيين في المؤسسة جميعهم بضرورة التغيير المرجو وأهميته. وعلى الرغم من توافر أساليب مختلفة للتقييم الذاتي المؤسسي، فإن هنالك عدداً من المشكلات التي لم يتم التغلب عليها في عملية التقييم ومن أبرزها:

- أ. عدم وجود اتفاق حول التصور الفكري الدقيق لمفهوم (الأداء المؤسسي)
- ب. عدم ملاءمة استخدام أساليب التقييم التقليدية في المجالات الإدارية.

وتقييم الشركات الدواجن خاصة، يشوبها كثير من أوجه القصور، وتواجه العديد من المشكلات، ولعل من أهمها ما يأتي:

أ. الافتقار إلى منهجية واضحة: إذ إن تقييم الشركات يجري في كثير من الأحيان دون الاستناد إلى تصميم منهجي محدد، ويتم بطرق غير رسمية تفنقر إلى التخطيط الجيد لأنشطة التقييم في ضوء أهداف محددة، ودون الاستعانة بخبراء التقييم، وفي كثير من الأحيان يعتمد على ملاحظات غير منظمة، أو يقتصر على الاستماع إلى بعض آراء المشرفين عن هذه البرامج مما يؤدي إلى نتائج غيرمتسقة.

ب. الافتقار إلى أساليب وأدوات تقييم متنوعة: إذ لا تتوفر مواصفات لنوع المعلومات المطلوبة في التقييم والأكثر فائدة في مواقف معينة ولأطراف معينة، وقلة توافر أساليب وأدوات تقييم مناسبة لهذه المواقف،

ج. عدم الاستفادة من نتائج التقييم في التحسين: فالممارسات الحالية في التقييم لا تعطي الفائدة المرجوة في نتائج أنشطة التقييم في التقييم الذي يسهم في تطوير الأداء.

د. انفصال التقييم عن التخطيط: فالممارسات الحالية للتقييم لا تساعد في ربط جهود التقييم بالتخطيط.

هـ. مقاومة بعض الإدارات للتقييم المؤسسي: فكثير من الإدارات والأقسام تكون تكون راضية عن الممارسات التقليدية السائدة فيما يتعلق بتقييم أدائها، إذ يرى الكثير من العاملين أن تغيير ممارساتهم يتطلب موارد مالية أو تغييراً في المركز. أو تغييراً في عادات العمل، أو برامج تدريبية جديدة، لذلك فهم يقاومون التقييم المؤسسي، ويصررون على التقييم التقليدي.

5. اعتماد أسلوب القياس المقارن (Benchmarking)

القياس المقارن في المؤسسات هو عملية تبدأ أولاً بالاعتراف بأن المؤسسة(الشركة) ما أفضل من مؤسسة أخرى. ومن ثم يكون التساؤل هو: كيف يمكن التعلم منها؟، وكيف يتم التفوق عليها؟ وعلى ذلك فإن القياس المقارن هو: عملية قياس مستمرة ومقارنة بين شركة ما، وشركة أخرى رائدة (في مجال النشاط نفسه، والظروف والإمكانات نفسها)، وذلك للحصول على معلومات تساعد الشركة في تحسين أدائها. وهذا التوضيح المبسط لمفهوم القياس المقارن يتضمن العناصر الآتية: إنه عملية تقوم على المقارنة وليس على قياس الأداء فقط. وأنه عملية مهيكلة تقوم على خطوات منظمة، وتتم هذه العملية من خلال التركيز على المنافسين الخارجيين، وتتضمن جانباً للتعلم من الآخرين، وتهدف في النهاية إلى إحداث التحسين وليس إلى مجرد التقييم، وإن كان التقييم ضرورة لإحداث التحسين. ومن هنا يتضح لنا أن القياس المرجعي هو إحدى الأدوات الرئيسية في إدارة الجودة الشاملة.

6. التغذية الراجعة (Feed Back):

التغذية الراجعة معلومات تحصل عليها الشركة من خلال استطلاع آراء عملائها المباشرين وغير المباشرين لتتعرف إلى مستوى رضاهم عن جودة المنتجات والخدمات المقدمة لهم وتقييمهم لها،

ومعرفة مدى تحقق توقعاتهم ومطالبهم. كما أنها تحصل على التغذية العكسية من خلال عمليات التقييم الذاتي الداخلي والخارجي، وعمليات المقارنة المرجعية مع الشركات الأخرى الرائدة. فالتغذية الراجعة وسيلة لمعرفة الثغرات ومحاولة تلافيها، وتنفيذ عمليات التحسين المستمر في المجالات والعمليات والمستويات كافة، وذلك من خلال:

1. تحديد مؤشرات لقياس الأداء لكل عملية مع مراجعة هذه المؤشرات بشكل دوري.
2. إجراء القياسات المطلوبة باستخدام المؤشرات بدقة وانتظام.
3. التعرف إلى اتجاهات الأداء من نتائج القياس وإجراء التصحيح بشكل مباشر.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني : اختبار الفرضيات

المبحث الأول

إجراءات الدراسة الميدانية

يشتمل هذا المبحث على الخطوات والإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية، ويشمل ذلك تصميم أداة الدراسة، وصفاً لمجتمع وعينة الدراسة، وإجراء اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج. وذلك على النحو التالي:

أولاً: تصميم أداة الدراسة

أداة الدراسة عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، وهناك العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات، وقد اعتمدت في هذه الدراسة على وسيلة الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة (علي ، 2008م).

هذا وجاء اعتماد الدراسة على الاستبانة لمزاياها المتعددة المتمثلة في الآتي (أحمد ، 1999م):

1. إمكانية تطبيقها للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.
 2. قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.
 3. سهولة وضع الأسئلة وترسي ألفاظها وعباراتها.
 4. توفر وقت المستجيب وتعطيه فرصة التفكير.
 5. يشعر المجيبون عنها بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها.
- وتحقيقاً لهذا الهدف تمتصميم استمارة تهدف إلى معرفة رأى أفراد العينة حول موضوع البحث (أثر تطبيق الجودة الشاملة في ترقية أداء شركات الدواجن في السودان). وتتكون الاستمارة من قسمين: القسم الأول: يشتمل على البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهي: (النوع ، العمر ، المؤهل العلمي ، التخصص العلمي ، المهام الوظيفية، سنوات الخبرة بالشركة ، مستوى الأداء العام بالشركة) .

القسم الثاني: وشمل عبارات الدراسة الأساسية: وهي المحاور التي من خلالها يتم التعرف على فروض الدراسة . ويشتمل هذا القسم على عدد (36) عبارة تمثل محاور الدراسة وفقاً لما يلي:

المحور الأول: يقيس فرضية الدراسة الأولى (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والتميز ومستوي الأداء في الشركة العربية، أمات الدواجن) وتم قياسها بعدد (12 عبارات).

المحور الثاني: يقيس فرضية الدراسة الثانية (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق تبني الإدارة لنظام الجودة الشاملة والتميز ومستوى الأداء في الشركة العربية، آمات الدواجن) وتم قياسها بعدد (12 عبارات).

المحور الثالث: يقيس فرضية الدراسة الثالثة: (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إنتشار ثقافة الجودة الشاملة والتميز ومستوى أداء الشركة العربية، آمات الدواجن) وتم قياسها بعدد (12 عبارات).

ثانياً: مقياس الدراسة

تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale) (Shaw & Wright, 1967). في توزيع اوزان اجابات أفراد العينة والذي يتوزع من اعلى وزن له والذي اعطيت له (5) درجات والذي يمثل في حقل الاجابة (أوافق بشدة) الى أدنى وزن له والذي اعطى له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الاجابة (لأوافق بشدة) وبينهما ثلاثه اوزان. وقد كان الغرض من ذلك هو اتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الاجابه الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة. كما هو موضح في جدول رقم (1/1/4).

جدول رقم (1/1/4)

مقياس درجة الموافقة

الدرجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	أكبر من 80%	درجة موافقة عالية جداً
أوافق	4	70-80%	درجة موافقة عالية
محايد	3	50-69%	درجة موافقة متوسطة
لأوافق	2	20-49%	درجة موافقة منخفضة
لأوافق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة منخفضة جداً

علية فإن الوسط الفرضي للدراسة يصبح على النحو التالي:
الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات $(3 = (5/15) = 0.5 / (1+2+3+4+5))$ وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زادت متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة .

ثانياً: تقييم أدوات القياس:

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة ويتم ذلك

من خلال اختبار كل من الصدق الظاهري لاختبار صدق المحتوى والاتساق الداخلي باستخدام اختبار (ألفا كرونباخ) .

فيما يلي نتائج التحليل للمقاييس المستخدمة في الدراسة :

1. اختبار صدق محتوى المقياس:

تم إجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات محاور الدراسة من خلال تقييم صلاحية المفهوم التي قد ترجع إما إلى اختلاف المعاني وفقاً لتقافة المجتمع أو نتيجة لترجمة المقاييس من لغة إلى أخرى . (انظر ملحق رقم(1)).

2. اختبار الثبات والصدق الداخلي:

أ. اختبار الثبات:

يقصد بالثبات [استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة (عز ، د.ت) . ويستخدم لقياس الثبات " معامل إلفا كرونباخ" (Cronbach,s Alpha)، وذلك وفقاً للمعادلة التالية:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s_i^2} \right]$$

حيث يرمز (k) علي أنه عدد مفردات الاختبار

(k-1) عدد مفردات الاختبار - 1

($\sum s_i^2$) تباين درجات كل مفردة من مفردات الاختبار

(s_i^2) التباين الكلي لمجموع مفردات الاختبار

وتتراوح قيمة معامل إلفا كرونباخ" (Cronbach,s Alpha)، بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل إلفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

وقد أخذ الباحث في اعتباره التأكد من ثبات المقياس الذي قام ببنائه قبل استخدامه في الدراسة بإعادة اختباره على خمس وعشرون فرداً وحساب " معامل إلفا كرونباخ" (Cronbach,s Alpha)، عن عبارات الدراسة ، وقد بلغت قيمته (0.98) وهي قيمة مرتفعة كثيراً. كما قام بإجراء الاختبار على عبارات كل الدراسة وحساب معامل الثبات، كما يبين الجدول التالي:

جدول (2/1/4)

معاملات الثبات لعبارات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ

معامل الثبات	عدد العبارات	محاو الدراسة
0.93	12	الفرضية الأول
0.96	12	الفرضية الثاني
0.99	12	الفرضية الثالث
0.98	36	اجمالي العبارات

من الجدول (2/1/4) تبين نتائج اختبار الثبات أن قيم الفأكرنباخ لجميع الفرضيات الدراسة اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع محاور الاستبانة حيث بلغت قيمة الفأكرنباخ للمقياس الكلى [0.98] عبارة وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

ب. اختبار الصدق :

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة منها انه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح. والصدق الذاتي للاستبانة هو مقياس الأداة لما وضعت، ومقياس الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له. قام الباحث بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي هي:

$$\sqrt{\text{الثبات}} = \text{الصدق}$$

فيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار الصدق لجميع محاور الدراسة

جدول رقم (3/1/4)

نتائج اختبار الثبات والصدق لعبارات فروض الدراسة

محاو الدراسة	عدد العبارات	اختبار الثبات	اختبار الصدق
الفرضية الأول	12	0.93	0.96
الفرضية الثانية	12	0.96	0.98
الفرضية الثالثة	12	0.99	0.99
اجمالي العبارات	36	0.98	0.99

من الجدول (3/1/4) يبين الجدول أعلاه أن صدق عبارات الدراسة بلغ (0.99) وهذه النتيجة

تشير إلى كفاءة الاستبانة وقدرتها للايفاء بما هو مطلوب من نتائج صادقة وثابتة .

رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بموضوع الدراسة , ويتكون المجتمع الأساسي للدراسة من العاملين في القطاع المصرفي.

وتمّ اختيار مفردات عينة البحث بطريقة العينة (القصدية) وهي إحدى العينات غير الاحتمالية التي يختارها الباحث للحصول على آراء أو معلومات محددة من أفراد مجتمع الدراسة . وتم توزيع عدد (110) إستبانة وتم استرجاع (100) إستبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (91%) وهي تعتبر نسبة عالية جداً وتدل على متابعة الدارس بنفسه لتوزيع الاستثمارات عن طريق المقابلة الشخصية . بيانها كآتي:

جدول (4/1/4)

الاستبيانات الموزعة والمعادة

النسبة	العدد	البيان
91%	100	استبيانات تم إعادتها بعد تعبئتها كاملة
5.4%	6	استبيانات لم يتم إعادتها
3.6%	4	الاستثمارات التالفة
100%	110	إجمالي الاستبيانات الموزعة

خامساً: أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

تم ترميز أسئلة الاستبانة ومن ثمّ تفريغ البيانات التي تمّ جمعها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) "Statistical Package for Social Sciences" ومن ثمّ تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ونوع متغيرات الدراسة، لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، ولقد تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لأسئلة الاستبانة المكونة من جميع البيانات باستخدام " كل من:

أ. اختبار الصدق الظاهري:

للتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوماً معيناً تقيس بالفعل هذا المفهوم ولا تقيس إبعاد أخرى ويتميز هذا التحليل بقدرته على توفير مجموعة من المقاييس التي تحدد مدى انطباق البيانات للنموذج الذي تم الكشف عنه واستبعاد أي نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناء على استجابة مفردات عينة الدراسة.

ب. معامل ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha). وتم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء .

2. أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال :
أ. التوزيع التكراري لعبارات فقرات الاستبانة:

ذلك للتعرف على الاتجاه العام لمفردات العينة بالنسبة لكل متغير على حدي.

ب. الانحراف المعياري :

لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابي.

3. اختبار (كاي تربيع) :

تم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة عند مستوى معنوية 5% ويعنى ذلك أنه إذا كانت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة عند مستوى معنوية اقل من 5% يرفض فرض العدم وهذا يعنى (وجود فروق ذات دلالة معنوية وتكون الفقرة ايجابية). إما إذا كانت قيمة (كاي تربيع) عند مستوى معنوية اكبر من 5% فذلك معناه قبول فرض العدم وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وتكون الفقرة سلبية .

تحليل بيانات الدراسة الأولية

تشتمل عينة الدراسة على الخصائص التالية:

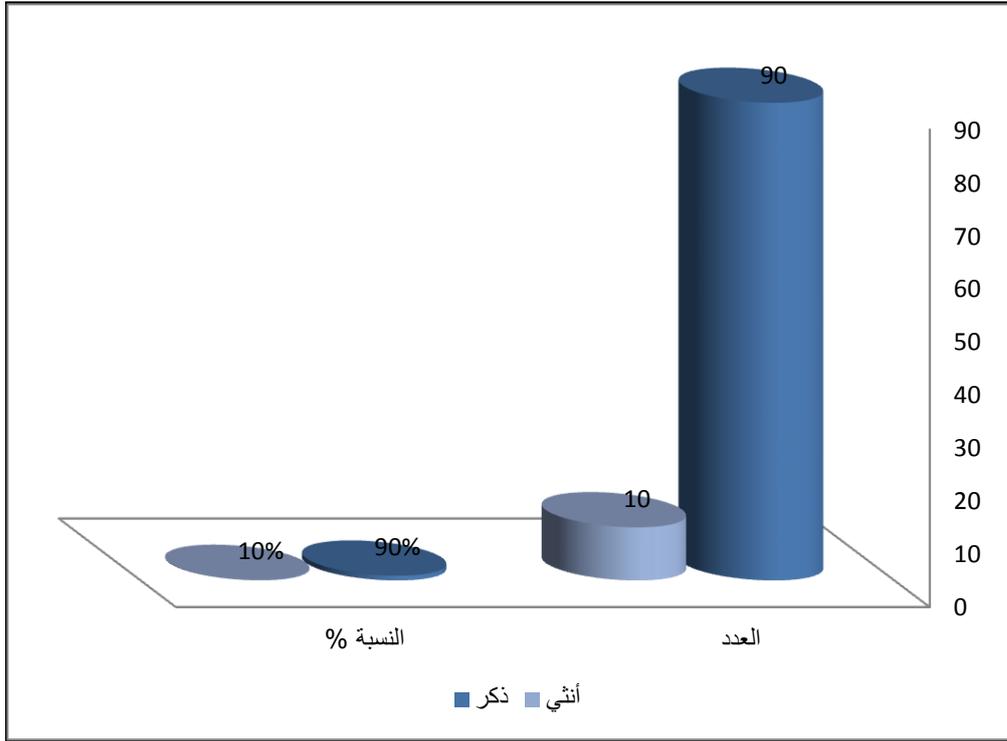
1. توزيع أفراد العينة حسب النوع

جدول رقم (5/1/4)

التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة حسب النوع

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	90	90%
أنثي	10	10%
المجموع	100	100

شكل رقم (1/1/4)
التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة حسب النوع



يتضح من الجدول (5/1/4) والشكل (1/1/4) السابقين أن غالبية أفراد العينة من الذكور حيث بلغت نسبتهم (90) % من أفراد العينة بينما بلغت نسبة الإناث في العينة (10) % . من اجمالي العينة المبحوثة.

2. توزيع أفراد العينة حسب العمر :

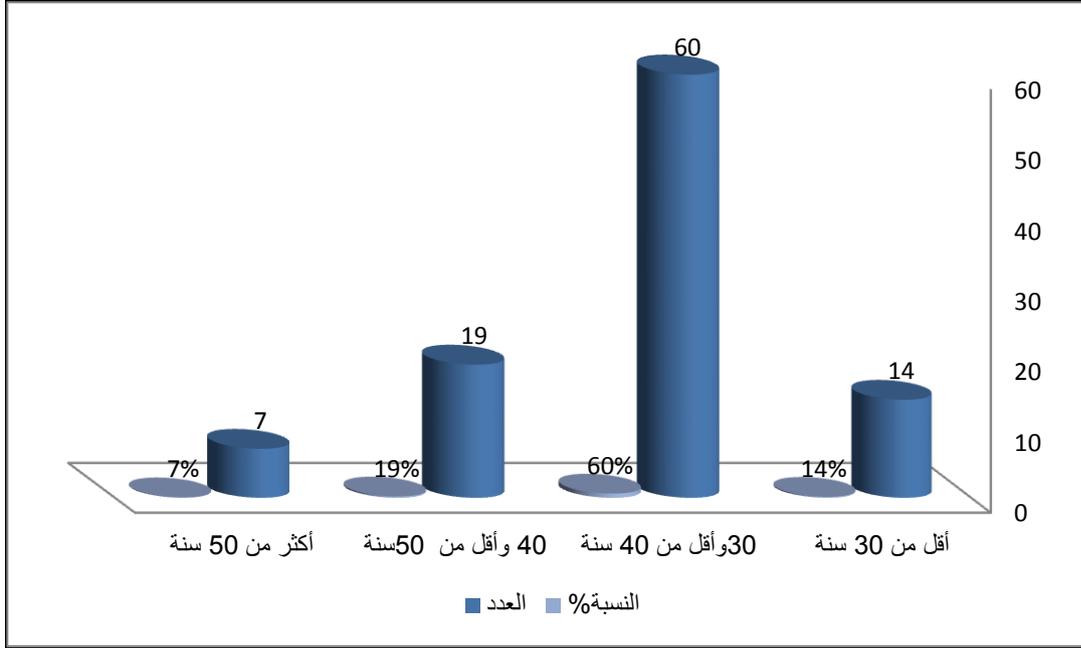
جدول رقم(6/1/4)

التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر

النسبة %	العدد	العمر
14%	14	أقل من 30 سنة
60%	60	30 وأقل من 40 سنة
19%	19	40 وأقل من 50 سنة
7%	7	أكثر من 50 سنة
100%	100	المجموع

شكل رقم (2/1/4)

التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر



يتضح من الجدول (6/1/4) والشكل (2/1/4) أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30 وأقل من 40) سنة يبلغ عددهم (60) بنسبة (60) % بينما بلغ عدد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (40 وأقل من 50) (19) بنسبة (19) % إما أفراد العينة والذين تقل أعمارهم عن (أقل من 30) سنة فقد بلغ عددهم (14) بنسبة (14) % بينما بلغ أفراد العينة والذين أعمارهم (أكثر من 50) سنة بلغ عددهم (7) بنسبة (7) % من إجمالي العينة المبحوثة. يتضح من كل ذلك أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (30 وأقل من 40) سنة حيث بلغت نسبتهم (60) % مما يدل على جودة العينة وقدرة أفرادها على فهم عبارات الاستبانة والإجابة عليها.

3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

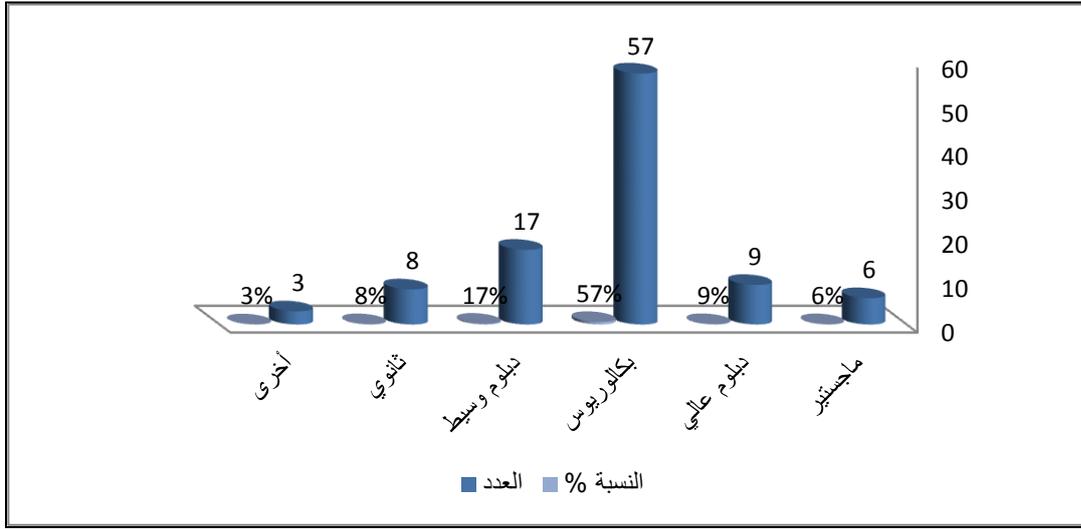
جدول رقم (7/1/4)

التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
ماجستير	6	6%
دبلوم عالي	9	9%
بكالوريوس	57	57%
دبلوم وسيط	17	17%
ثانوي	8	8%
أخرى	3	3%
المجموع	100	100%

شكل رقم (3/1/4)

التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



يتضح من الجدول رقم (7/1/4) والشكل (3/1/4) أن أفراد العينة من حملة (البكالوريوس) بلغت نسبتهم (57) % بينما بلغت نسبة حملة التعليم فوق الجامعي (دبلوم عالي , ماجستير) في العينة (15) % أما المستويات التعليمية الأخرى فقد بلغت نسبتهم (28) % . فقط من اجمالى العينة المبحوثة. ويتضح من كل ذلك أن غالبية أفراد العينة ممن يحملون درجات جامعية وفوق الجامعية حيث بلغت نسبتهم (72) % مما يدل على جودة التأهيل العلمي لأفراد العينة وبالتالي قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة بشكل جيد والإجابة عليها بدقة.

4. توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي

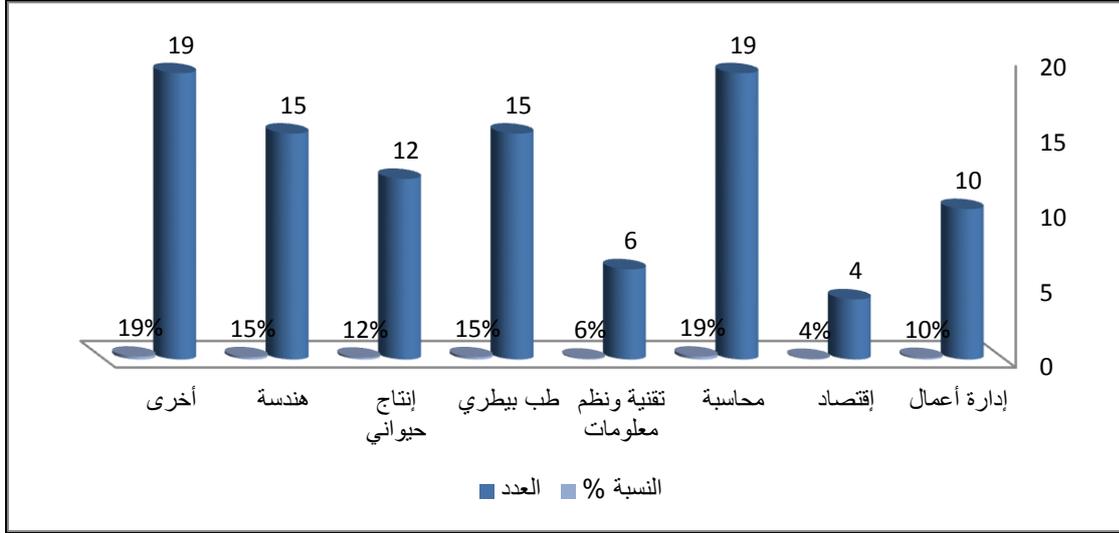
جدول رقم (8/1/4)

التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	العدد	النسبة %
إدارة أعمال	10	10%
اقتصاد	4	4%
محاسبة	19	19%
تقنية ونظم معلومات	6	6%
طب بيطري	15	15%
إنتاج حيواني	12	12%
هندسة	15	15%
أخرى	19	19%
المجموع	100	100%

شكل رقم (4/1/4)

التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي



يتضح من الجدول رقم (8/1/4) والشكل (4/1/4) أن أفراد العينة من تخصص الدراسات المحاسبية (المحاسبة وإدارة الأعمال) بلغت نسبتهم (29) % من أفراد العينة بينما بلغت نسبة المتخصصين في (الاقتصاد وتقنية نظم المعلومات) (10) % إما المتخصصين في (الطب البيطري والإنتاج الحيواني) فقد بلغت نسبتهم (27) % والمتخصصين في (الهندسة) فقد بلغت نسبتهم (15) % والمتخصصين في (التخصصات الأخرى) فقد بلغت نسبتهم (19) % من اجمالي العينة المبحوثة. ويتضح من ذلك أن غالبية أفراد العينة من تخصص (المحاسبة وإدارة الأعمال والاقتصاد وتقنية ونظم المعلومات) حيث بلغت نسبتهم (39) % وهذه دلالة على مدى إلمام أفراد العينة المبحوثة بطبيعة تخصص موضوع الدراسة الأمر الذي يساعدهم في الإجابة بشكل علمي على محاور أسئلة الاستبانة.

5. توزيع أفراد العينة حسب المهام الوظيفية:

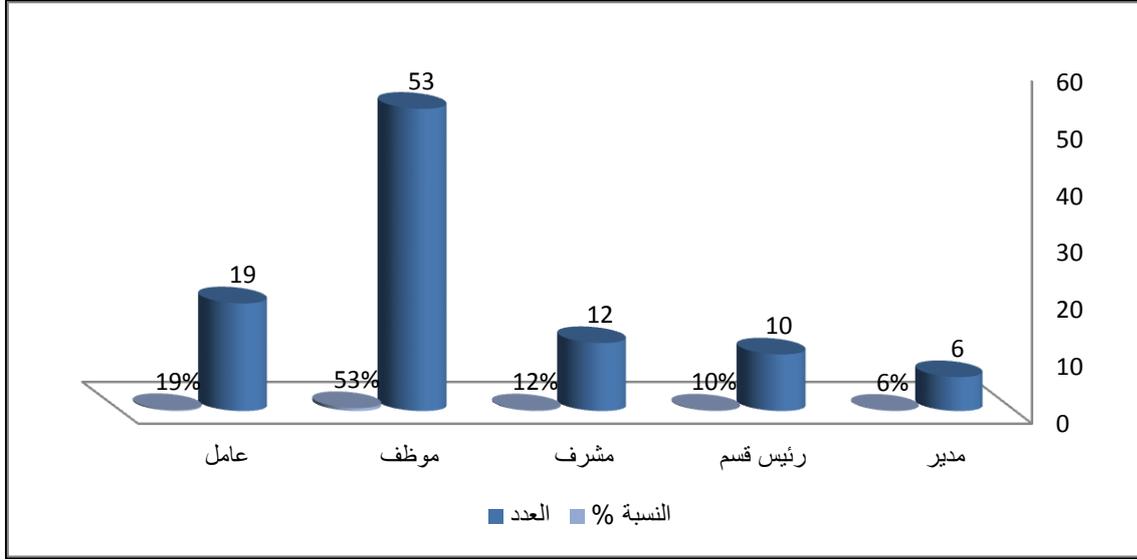
جدول رقم (9/1/4)

التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة %
مدير	6	6%
رئيس قسم	10	10%
مشرف	12	12%
موظف	53	53%
عامل	19	19%
المجموع	100	100%

شكل رقم (5/1/4)

التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي



يتضح من الجدول رقم (9/1/4) والشكل (4/1/4) أن أفراد العينة من (مدير ورئيس قسم) بلغت بنسبة (16) % من أفراد العينة بينما بلغت نسبة (المشرفين) في العينة (12) % . كما تضمنت العينة نسبة (53) % من (الموظفين) بالإضافة إلى نسبة (19) % من العمال. ويتضح من كل ذلك أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من (مدراء ورؤساء أقسام ومشرفين وموظفين) حيث بلغت نسبتهم (81) % من إجمالي العينة وهذه دلالة على مدى معرفة وإدراك أفراد العينة بطبيعة موضوع الدراسة.

6. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية:

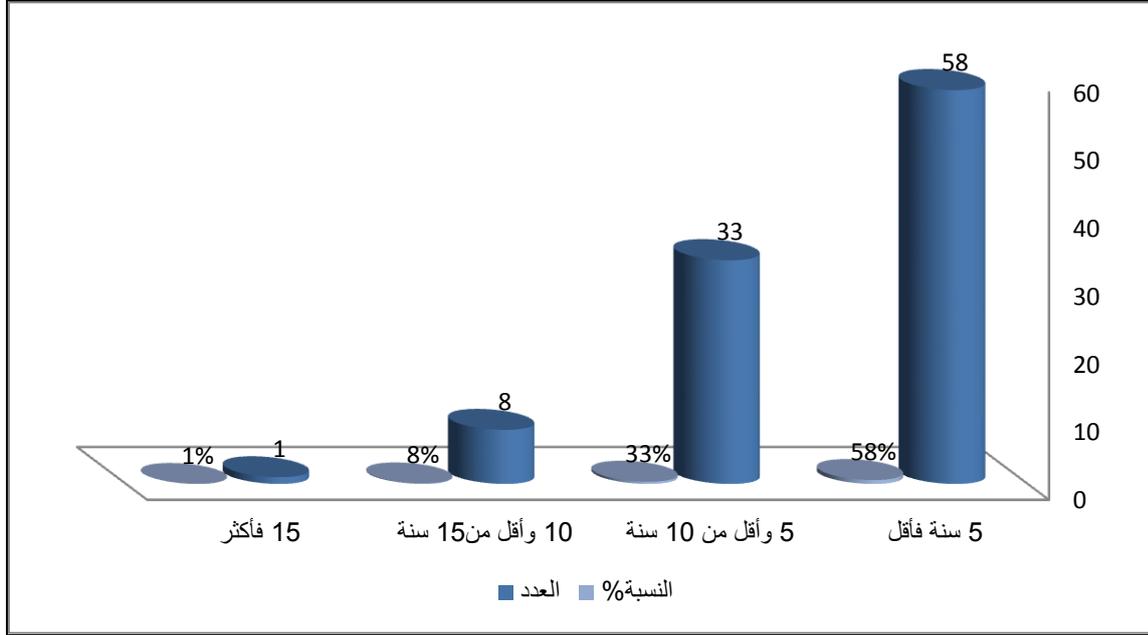
جدول رقم (10/1/4)

التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة العملية

سنوات الخبرة العملية	العدد	النسبة %
5 سنة فأقل	58	58%
5 وأقل من 10 سنة	33	33%
10 وأقل من 15 سنة	8	8%
15 فأكثر	1	1%
المجموع	100	100%

شكل رقم (6/1/4)

التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة العملية



يتضح من الجدول (10/1/4) والشكل (4/1/4) أن أفراد العينة المبحوثة والذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5 سنة فأقل) بلغت نسبتهم (58) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5 وأقل من 10) سنة (33) % إما أفراد العينة والذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (10 سنة وأقل من 15) سنة فقد بلغت نسبتهم (8) % كما تضمنت العينة نسبة (1) % من الذين تزيد سنوات خبرتهم عن (15 سنة) ويتضح من ذلك أن غالبية أفراد العينة المبحوثة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5 - 15) سنة حيث بلغت نسبتهم (41) %. وهذه النسبة تدل على نضج أفراد العينة مما يمكنهم من الإجابة على أسئلة الاستبانة بشكل موضوعي.

7. توزيع أفراد العينة حسب المستوى الأداء العام للشركة

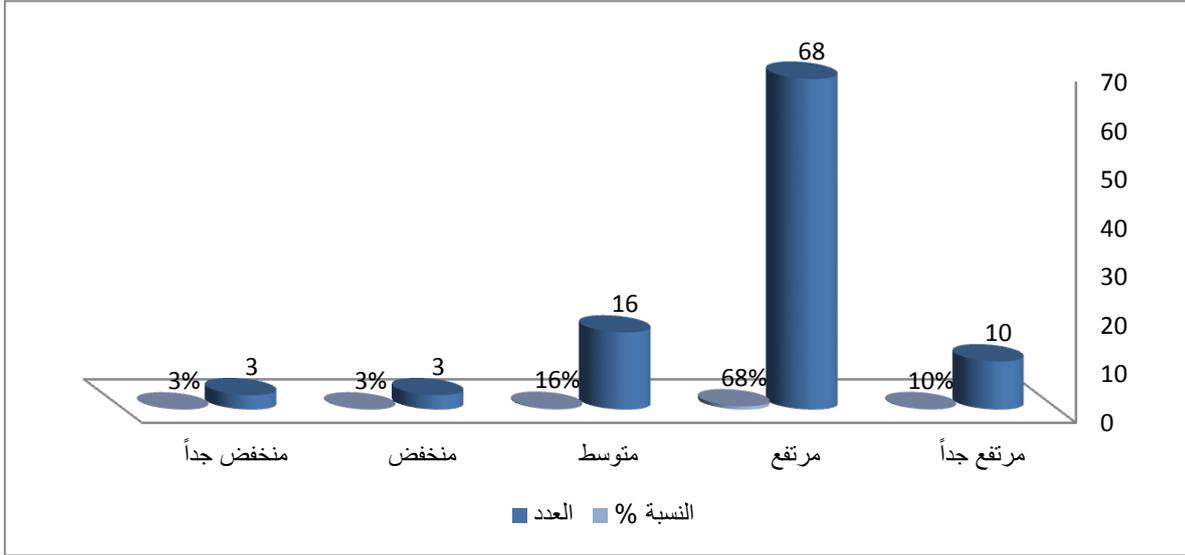
جدول رقم (11/1/4)

التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير مستوى الأداء العام

النسبة %	العدد	المستوى الأداء العام للشركة
10%	10	مرتفع جداً
68%	68	مرتفع
16%	16	متوسط
3%	3	منخفض
3%	3	منخفض جداً
100%	100	المجموع

شكل رقم (7/1/4)

التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير مستوى الأداء العام



يتضح من الجدول رقم (11/1/4) والشكل (7/1/4) أن أفراد العينة الذين أجاباتهم عن مستوى الأداء العام مرتفع بلغت نسبتهم في العينة (68%) بينما بلغت نسبة الذين أجابتهم متوسط (16) % أما أفراد العينة الذين أجاباتهم مرتفع جداً فقد بلغت نسبتهم (10) %، كما تضمنت العينة نسبة (6) % من الذين تتراوح اجاباتهم ما بين منخفض ومنخفض جداً وهذه دلالة على مدى معرفة وإدراك أفراد العينة بطبيعة مستوى الأداء للشركة .

تحليل بيانات الدراسة الأساسية

لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة لكل فقرة من فقرات محاور الدراسة تم استخدام النسب والتكرارات وكانت النتائج كما يلي:

أولاً: التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتميز ومستوى الأداء في الشركة العربية، آتت الدواجن:

جدول رقم (12/1/4)

التوزيع التكراري لعبارات محورا لفرضية الأولى

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1/ تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في شركتكم.	45	45.0	46	46.0	3	3.0	5	5.0	1	1.0
2/ تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى تحسين بيئة العمل وتحقيق أهداف شركتكم.	39	39.0	52	52.0	3	3.0	5	5.0	1	1.0
3/ تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة	29	29.0	62	62.0	3	3.0	5	5.0	1	1.0

										يشجع العاملين على العمل بروح الفريق.
1.0	1	5.0	5	3.0	3	64.0	64	27.0	27	4/تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى رفع جودة منتجات شركتكم.
3.0	3	8.0	8	4.0	4	63.0	63	22.0	22	5/تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لتقديم منتجات تشبع حاجات وتوقعات العملاء.
21.0	21	46.0	46	11.0	11	18.0	18	4	4	6/العاملين في شركتكم ليس لديهم معرفة بنظام إدارة الجودة الشاملة.
17.0	17	40.0	40	15.0	15	20.0	20	8.0	8	7/العاملين في شركتكم غير مهتمين بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
3.0	3	8.0	8	8.0	8	61.0	61	20	20	8/تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى معدل رضا عالي للعاملين.
2.0	2	5.0	5	4.0	4	66.0	66	23.0	23	9/تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يحسن مستوى الإنتاج والإنتاجية.
1.0	1	11.0	11	6.0	6	62.0	62	20.0	20	10/تطبيق إدارة الجودة الشاملة يزيد الانتماء والولاء للشركة وأهدافها.
1.0	1	6.0	6	5.0	5	60.0	60	28.0	28	11/تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى الأهتمام بعمليات التدريب والتعليم المستمر.
2.0	2	9.0	9	8.0	8	62.0	62	19.0	19	12/تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى اتخاذ القرارات بناءً على أساليب علمية.
4.5	54	12.8	153	6	73	53	636	23.7	284	اجمالي العبارات

يتضح من الجدول رقم (12/1/4) ما يلي:

- بلغت نسبة الموافقون والموافقون بشدة للعبارة الأولى (91) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (6) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (3) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في شركتكم) حيث بلغت نسبتهم (91) % .
- بلغت نسبة الموافقون والموافقون بشدة للعبارة الثانية (91) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (6) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (3) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى تحسين بيئة العمل وتحقيق أهداف شركتكم) حيث بلغت نسبتهم (91) % .
- بلغت نسبة الموافقون والموافقون بشدة للعبارة الثالثة (91) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (6) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (3) % .

- % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يشجع العاملين على العمل بروح الفريق) حيث بلغت نسبتهم (91)% .
- بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الرابعة (91) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (6)% . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (3) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى رفع جودة منتجات شركتكم) حيث بلغت نسبتهم (91)% .
- بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الخامسة (85) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (11) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لتقديم منتجات تشبع حاجات وتوقعات العملاء) حيث بلغت نسبتهم (85)% .
- بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة السادسة (22) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (11) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (67) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة غير موافقين على أن (العاملين في شركتكم ليس لديهم معرفة بنظام إدارة الجودة الشاملة) حيث بلغت نسبتهم (67)% .
- بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة السابعة (28) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (15) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (57) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة غير موافقين على أن (العاملين في شركتكم غير مهتمين بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة) . حيث بلغت نسبتهم (57)% .
- بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثامنة (81) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (11) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى معدل رضا عالي للعاملين) حيث بلغت نسبتهم (81)% .
- بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة التاسعة (89) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يحسن مستوى الإنتاج والإنتاجية) حيث بلغت نسبتهم (89)% .
- بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة العاشرة (82) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (12) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تطبيق إدارة الجودة الشاملة يزيد الإلتزام والولاء للشركة وأهدافها) حيث بلغت نسبتهم (82)% .

• بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة إحدى عشر (88) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى الأهتمام بعمليات التدريب والتعليم المستمر) حيث بلغت نسبتهم (88)% .

• بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة أثني عشر (81) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (11) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى اتخاذ القرارات بناءً على أساليب علمية) حيث بلغت نسبتهم (75.5)% .

يتضح من خلال نتائج التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الأولى (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتميز ومستوي الأداء في الشركة العربية، آمات الدواجن) البالغ عددها (12 عبارات). وبنسبة موافقة إجمالية لجميع العبارات بلغت (76.7)% .

ثانياً: التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة والتميز ومستوي الأداء في الشركة العربية، آمات الدواجن:

جدول رقم (13/1/4)

التوزيع التكراري لعبارات محورالفرضية الثانية

لا اوافق بشدة		لا اوافق		محايد		اوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
2.0	2	6.0	6	3.0	3	46.0	46	43.0	43	1/ تبني الإدارة العليا لتطبيق الجودة الشاملة.
2.0	2	7.0	7	4.0	4	49.0	49	38.0	38	2/ يوجد وعي لدي الإدارة العليا بأهمية الجودة الشاملة والنتائج التي تحققها.
2.0	2	8.0	8	3.0	3	62.0	62	25	25	3/ تتعاون الإدارة العليا مع جميع العاملين لتطبيق الجودة الشاملة.
2.0	2	6.0	6	3.0	3	63.0	63	26.0	26	4/ يوجد تشجيع من الإدارة العليا لتطبيق الجودة الشاملة.
2.0	2	7.0	7	5.0	5	64.0	64	22.0	22	5/ الإدارة العليا تعمل على تطوير أنظمة العمل لتطبيق الجودة الشاملة.
2.0	2	7.0	7	4.0	4	60.0	60	27.0	27	6/ التزام الإدارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة بالشركة يؤثر إيجابيا على نتائج أداء العاملين.
5.0	5	11.0	11	5.0	5	59.0	59	26.0	26	7/ كل الخطط والأهداف الموضوعه قابلة للتنفيذ.
2.0	2	12.0	12	5.0	5	58.0	58	23.0	23	8/ عمليات تطوير استراتيجيات وآليات العمل تكون مبنية على الحقائق بالتشاور مع الجهات المختصة.
2.0	2	13.0	13	5.0	5	54.0	54	26.0	26	9/ الإدارة العليا تحرص على إبلاغ العاملين بأهمية الجودة الشاملة.
4.0	4	9.0	9	3.0	3	59.0	59	25.0	25	10/ سياسات الجودة الشاملة واضحة ومفهومة لكل العاملين بالشركة.
2.0	2	8.0	8	2.0	2	58.0	58	30.0	30	11/ دعم الإدارة العليا يؤدي الى نجاح تطبيق الجودة الشاملة بالشركة.
3.0	3	11.0	11	4.0	4	56.0	56	26.0	26	12/ تعمل الإدارة العليا بالشركة على تبني النظم الإدارية الحديثة لتطبيق الجودة الشاملة.
2.5	30	8.7	105	3.8	46	57	688	28	337	اجمالي العبارات

يتضح من الجدول رقم (13/1/4) ما يلي:

- بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الأولى (89) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (8) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم

(3) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تبنى الإدارة العليا لتطبيق الجودة الشاملة). حيث بلغت نسبتهم (89)% .

• بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة للعبارة الثانية (87) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (يوجد وعي لدي الإدارة العليا بأهمية الجودة الشاملة والنتائج التي تحققها). حيث بلغت نسبتهم (87)% .

• بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة للعبارة الثالثة (87) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (10) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (3) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تتعاون الإدارة العليا مع جميع العاملين لتطبيق الجودة الشاملة). حيث بلغت نسبتهم (87)% .

• بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة للعبارة الرابعة (89) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (8) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (3) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (يوجد تشجيع من الإدارة العليا لتطبيق الجودة الشاملة) حيث بلغت نسبتهم (89)% .

• بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة للعبارة الخامسة (89) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (8) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (3) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الإدارة العليا تعمل على تطوير أنظمة العمل لتطبيق الجودة الشاملة) حيث بلغت نسبتهم (89)% .

• بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة للعبارة السادسة (87) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (التزام الإدارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة بالشركة يؤثر إيجابا على نتائج أداء العاملين) حيث بلغت نسبتهم (87)% .

• بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة للعبارة السابعة (87) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (10) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (3) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (كل الخطط والأهداف الموضوعية قابلة للتنفيذ) حيث بلغت نسبتهم (87)% .

• بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة للعبارة الثامنة (89) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (8) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم

(3) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (عمليات تطوير استراتيجيات وآليات العمل تكون مبنية على الحقائق بالتشاور مع الجهات المختصة) حيث بلغت نسبتهم (89)% .

• بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة التاسعة (80) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الإدارة العليا تحرص على إبلاغ العاملين بأهمية الجودة الشاملة) حيث بلغت نسبتهم (80)% .

• بلغت نسبة الموافقون والموافقون بشدة للعبارة العاشرة (84) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (13) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (3) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون

• على أن (سياسات الجودة الشاملة واضحة ومفهومة لكل العاملين بالشركة) حيث بلغت نسبتهم (84)% .

• بلغت نسبة الموافقون والموافقون بشدة للعبارة إحدى عشر (88)% بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (10)% . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (2)% . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (دعم الإدارة العليا يؤدي الى نجاح تطبيق الجودة الشاملة بالشركة) حيث بلغت نسبتهم (88)% .

• بلغت نسبة الموافقون والموافقون بشدة للعبارة اثني عشر (82) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (14) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تعمل الإدارة العليا بالشركة على تبني النظم الإدارية الحديثة لتطبيق الجودة الشاملة) حيث بلغت نسبتهم (82)% .

يتضح من خلال نتائج التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الثانية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة والتميز ومستوي الأداء في الشركة العربية، آمار الدواجن) والبالغ عددها (12 عبارات). وبنسبة موافقة إجمالية لجميع العبارات بلغت (85)% .

ثالثاً: التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس فرضية الدراسة الثالثة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إنتشار ثقافة الجودة الشاملة والتميز ومستوي أداء الشركة العربية، آمار الدواجن:

جدول رقم (14/1/4)

التوزيع التكراري لعبارات محور الفرضية الثالثة

لا اوافق بشدة		لا اوافق		محايد		اوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
2.0	2	7.0	7	2.0	2	35.0	35	54.0	54	1/ انتشار ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين.
2.0	2	6.0	6	3.0	3	35.0	35	54.0	54	2/ انتشار ثقافة الجودة الشاملة يزيد القدرة على الابداع والتطور.
3.0	3	6.0	6	2.0	2	45.0	45	44.0	44	3/ انتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤدي الى تعاون العاملين في انجاز العمل.
2.0	2	8.0	8	3.0	3	44.0	44	43.0	43	4/ انتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤدي الى القيام بالعمل الصحيح من أول مرة وفي كل مرة.
2.0	2	8.0	8	3.0	3	45.0	45	42.0	42	5/ انتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤدي الى إنجاز العمل في الوقت المحدد.
3.0	3	8.0	8	2.0	2	45.0	45	42.0	42	6/ انتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤدي الى التواصل مع الآخرين لأداء العمل بطريقة صحيحة.
2.0	2	7.0	7	3.0	3	50.0	50	38.0	38	7/ انتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤدي الى تنظيم الأعمال اليومية.
2.0	2	8.0	8	4.0	4	44.0	44	42.0	42	8/ انتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤدي لوجود شفافية بين الإدارة العليا والعاملين بالشركة.
2.0	2	11.0	11	2.0	2	46	46	39.0	39	9/ انتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤثر ايجاباً على نتائج أداء العاملين.
7.0	7	7.0	7	4.0	4	38.0	38	44.0	44	10/ انتشار ثقافة الجودة الشاملة يوفر الأمان الوظيفي.
3.0	3	6.0	6	4.0	4	40.0	40	47.0	47	11/ انتشار ثقافة الجودة الشاملة يشعرك بالرضا والأرتياح عند تعاملك مع رؤسائك في العمل.
3.0	3	10.0	10	7.0	7	39.0	39	41.0	41	12/ انتشار ثقافة الجودة الشاملة في الشركة تعمل على الوقاية بدلا من التفتيش.
2.75	33	7.7	92	3.25	39	42	506	44.2	530	اجمالي العبارات

يتضح من الجدول رقم (14/1/4) ما يلي:

- بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الأولى (89) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (2) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (انتشار ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين) حيث بلغت نسبتهم (89) % .
- بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثانية (89) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (8) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (3) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (انتشار ثقافة الجودة الشاملة يزيد القدرة على الابداع والتطور) حيث بلغت نسبتهم (89) % .
- بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثالثة (89) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (2) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (انتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤدي الى تعاون العاملين في انجاز العمل) حيث بلغت نسبتهم (89) % .
- بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الرابعة (87) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (10) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (3) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (انتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤدي الى القيام بالعمل الصحيح من أول مرة وفي كل مرة) حيث بلغت نسبتهم (95.3) % .
- بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الخامسة (87) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (10) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (3) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (انتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤدي الى إنجاز العمل في الوقت المحدد) . حيث بلغت نسبتهم (87) % .
- بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة السادسة (87) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (11) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (2) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (انتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤدي الى التواصل مع الآخرين لأداء العمل بطريقة صحيحة) حيث بلغت نسبتهم (87) % .
- بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة السابعة (88) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (3) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (انتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤدي الى تنظيم الأعمال اليومية) حيث بلغت نسبتهم (88) % .

- بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثامنة (86) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (10) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤدي لوجود شفافية بين الإدارة العليا والعاملين بالشركة) حيث بلغت نسبتهم (86)% .
 - بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة التاسعة (85) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (13) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (2) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤثر ايجاباً على نتائج أداء العاملين) حيث بلغت نسبتهم (85)% .
 - بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة العاشرة (82) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (14) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يوفر الأمان الوظيفي) حيث بلغت نسبتهم (82)% .
 - بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة إحدى عشر (87) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (11) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يشعرك بالرضا والأرتياح عند تعاملك مع رؤسائك في العمل) حيث بلغت نسبتهم (87)% .
 - بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة اثني عشر (80) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (13) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إنتشار ثقافة الجودة الشاملة في الشركة تعمل على الوقاية بدلا من التفتيش) حيث بلغت نسبتهم (80)% .
- يتضح من خلال نتائج التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الثالثة (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إنتشار ثقافة الجودة الشاملة والتميز ومستوي أداء الشركة العربية،آمات الدواجن) والبالغ عددها (12 عبارات). وبنسبة موافقة إجمالية لجميع العبارات بلغت (86.2)% .

المبحث الثاني

اختبار فرضيات الدراسة

لإثبات فروض الدراسة تم إتباع الخطوات التالية:

1. الإحصاء الوصفي لعبارات متغيرات الدراسة

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

2. اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق لعبارات فروض الدراسة

لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين على عبارات الدراسة وذلك من خلال اختبار الفروق بين الوسط الحسابي للعبارات ومقارنتها بالوسط الفرضي للدراسة (3).

الفرضية الأولى :

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والتميز ومستوي الأداء في الشركة العربية، آمات الدواجن

أولاً: الإحصاء الوصفي لعبارات (الفرضية الأولى)

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محورا لفرضية الأولى وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (1/2/4)

الإحصاء الوصفي لعبارات محور الفرضية الأولى

العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
1/ تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في شركتكم.	0.832	4.29	86%	عالية جدا
2/ تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى تحسين بيئة العمل ويحقق أهداف شركتكم.	0.815	4.23	85%	عالية جدا
3/ تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يشجع العاملين على العمل بروح الفريق.	0.774	4.13	83%	عالية جدا
4/ تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى رفع جودة منتجات شركتكم.	0.764	4.11	82%	عالية جداً
5/ تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لتقديم منتجات تشبع حاجات وتوقعات العملاء.	0.924	3.93	79%	عالية
6/ العاملين ليس لديهم معرفة بنظام إدارة الجودة الشاملة.	1.126	2.38	48%	منخفضة
7/العاملين غير مهتمين بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.	1.213	2.62	52%	متوسطة
8/ تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى معدل رضا عالي للعاملين .	0.928	3.87	77%	عالية
9/ تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يحسن مستوي الإنتاج والإنتاجية.	0.810	4.03	81%	عالية جدا
10/ تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يزيد الإنتماء والولاء للشركة وأهدافها.	0.886	3.89	78%	عالية
11/ تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى الأهتمام بعمليات التدريب والتعليم المستمر.	0.813	4.08	82%	عالية جدا
12/ تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى اتخاذ القرارات بناءً على أساليب علمية.	0.895	3.87	77%	عالية
اجمالي العبارات	0.90	3.78	76%	عالية

يتضح من الجدول رقم (1/2/4) ما يلي:

- أن أغلب العبارات التي تعبر عن محور (الفرضية الأولى) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على أغلب العبارات التي تقيس محور الفرضية الأولى (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والتميز ومستوى الأداء في الشركة العربية، آمات الدواجن).
 - أهم عبارة من عبارات محور (الفرضية الأولى) هي العبارة (تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في شركتكم) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.29) بانحراف معياري (0.832) وأهمية نسبية (86)%.
 - تليها في المرتبة الثانية العبارة (تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى تحسين بيئة العمل ويحقق أهداف شركتكم) حيث بلغ متوسط العبارة (4.23) بانحراف معياري (0.815) وأهمية نسبية مقدارها (85)%.
 - وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (العاملين في شركتكم ليس لديهم معرفة بنظام إدارة الجودة الشاملة) حيث بلغ متوسط العبارة (2.38) بانحراف معياري (1.126) وأهمية نسبية (48)%.
 - كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.78) بانحراف معياري (0.90) وأهمية نسبية (76)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية جداً على جميع العبارات التي تقيس فرضية الدراسة الأولى (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والتميز ومستوى الأداء في الشركة العربية، آمات الدواجن).
- ثانياً: اختبار دلالة الفروق لعبارات الفرضية الأولى :
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والتميز ومستوى الأداء في الشركة العربية، آمات الدواجن
- وفيما يلي نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور الفرضية الأولى:

جدول رقم (2/2/4)

اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات المحور الأول: الفرضية الأولى

عبارات الفرضية	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
1/ تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.	108.800	4	11.14	0.000	قبول
2/ تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى تحسين بيئة العمل ويحقق أهداف شركتكم.	113.00	4	11.14	0.000	قبول
3/ تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يشجع العاملين على العمل بروح الفريق.	136.000	4	11.14	0.000	قبول
4/ تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى رفع جودة منتجات شركتكم.	143.000	4	11.14	0.000	قبول
5/ تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لتقديم منتجات تشبع حاجات وتوقعات العملاء.	127.000	4	11.14	0.000	قبول
6/ العاملين في شركتكم ليس لديهم معرفة بنظام إدارة الجودة الشاملة.	50.900	4	11.14	0.000	قبول
7/ العاملين في شركتكم غير مهتمين بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.	28.900	4	11.14	0.000	قبول
8/ تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى معدل رضا عالي للعاملين.	112.900	4	11.14	0.000	قبول
9/ تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يحسن مستوي الإنتاج والإنتاجية.	146.500	4	11.14	0.000	قبول
10/ تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يزيد الإلتناء والولاء للشركة وأهدافها.	120.100	4	11.14	0.000	قبول
11/ تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى الأهتمام بعمليات التدريب والتعليم المستمر.	122.300	4	11.14	0.000	قبول
12/ تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى اتخاذ القرارات بناءً على أساليب علمية.	117.700	4	11.14	0.000	قبول
اجمالي العبارات	110.592	4	11.14	0.000	قبول

يتضح من الجدول رقم (2/2/4) ما يلي:

- بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (108.800) أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.29) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في شركتكم).
- بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (113.000) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.23) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين بيئة العمل ويحقق أهداف شركتكم).
- بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (136.000) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.13) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يشجع العاملين على العمل بروح الفريق).
- بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (143.000) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.11) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى رفع جودة منتجات شركتكم).
- بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (127.000) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.93) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لتقديم منتجات تشبع حاجات وتوقعات العملاء).
- بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (50.900) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (2.38) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة منخفضة على العبارة (العاملين في شركتكم ليس لديهم معرفة بنظام إدارة الجودة الشاملة).
- بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السابعة (28.900) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (2.62) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة متوسطة على العبارة (العاملين في شركتكم غير مهتمين بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة).
- بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثامنة (112.900) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة

- (3.87) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى معدل رضا عالي للعاملين).
- بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة التاسعة (146.500) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.03) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يحسن مستوي الإنتاج والإنتاجية).
 - بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة العاشرة (120.100) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.89) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يزيد الإلتزام والولاء للشركة وأهدافها).
 - بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأحدى عشر (122.300) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.08) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى الأهتمام بعمليات التدريب والتعليم المستمر).
 - بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأثني عشر (117.700) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.87) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى اتخاذ القرارات بناءً على أساليب علمية).
 - بلغت قيمة (كاي تربيع) جميع عبارات محورا لفرضية الأولى (110.592) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14). وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.78) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على جميع عبارات محور (الفرضية الأولى).

ملخص الفرضية:

يتضح من نتائج التحليل أن غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على جميع العبارات (3.78) وهو أكبر من الوسط الفرضي للدراسة بأهمية نسبية بلغت (76) % بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية حيث بلغت قيمة مربع كاي لجميع عبارات الفرضية (110.592) ومستوى معنوية (0.000) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على اجمالى عبارات الفرضية.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الأولى والتي نصت : (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والتميز ومستوي الأداء في الشركة العربية، آمات الدواجن) تم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيس الفرضية.

الفرضية الثانية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني الإدارة العليا لنظام الجودة الشاملة والتميز ومستوي الأداء في الشركة العربية ،آمات الدواجن

أولاً: الإحصاء الوصفي لعبارات (الفرضية الثانية)

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محورا لفرضية الثانية وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (3/2/4)

الإحصاء الوصفي لعبارات محور الفرضية الثانية

العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
1/ تبني الإدارة العليا لتطبيق الجودة الشاملة.	0.917	4.22	84%	عالية جدا
2/ يوجد وعي لدى الإدارة العليا بأهمية الجودة الشاملة والنتائج التي تحققها.	0.932	4.14	83%	عالية جدا
3/ تتعاون الإدارة العليا مع جميع العاملين لتطبيق الجودة الشاملة.	0.888	4.00	80%	عالية جدا
4/ يوجد تشجيع من الإدارة العليا لتطبيق الجودة الشاملة.	0.845	4.05	81%	عالية جدا
5/ الإدارة العليا تعمل على تطوير أنظمة العمل لتطبيق الجودة الشاملة.	0.858	3.97	79%	عالية
6/ التزام الإدارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة بالشركة يؤثر إيجاباً على نتائج أداء العاملين.	0.881	4.03	81%	عالية جدا
7/ كل الخطط والأهداف الموضوعية قابلة للتنفيذ.	1.050	3.78	76%	عالية
8/ عمليات تطوير استراتيجيات وآليات العمل تكون مبنية على الحقائق بالتشاور مع الجهات المختصة.	0.967	3.88	78%	عالية
9/ الإدارة العليا تحرص على إبلاغ العاملين	1.004	3.89	78%	عالية

				بأهمية الجودة الشاملة.
عالية	78%	3.92	1.002	10/ سياسات الجودة الشاملة واضحة ومفهومة لكل العاملين بالشركة.
عالية جدا	81%	4.06	0.908	11/ دعم الإدارة العليا يؤدي الى نجاح تطبيق الجودة الشاملة بالشركة.
عالية	78%	3.91	1.006	12/ تعمل الإدارة العليا بالشركة على تبني النظم الإدارية الحديثة لتطبيق الجودة الشاملة.
عالية	79%	3.97	0.938	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2016

يتضح من الجدول رقم (3/2/4) ما يلي:

- أن جميع العبارات التي تعبر عن محور (الفرضية الثانية) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس محور الفرضية الثانية (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني الإدارة العليا لنظام الجودة الشاملة والتميز ومستوي الأداء في الشركة العربية ، آمات الدواجن).
 - أهم عبارة من عبارات محور (الفرضية الثانية) هي العبارة (تبني الإدارة العليا لتطبيق الجودة الشاملة) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.22) بانحراف معياري (0.917) وأهمية نسبية (84)%.
 - تليها في المرتبة الثانية العبارة (يوجد وعي لدي الإدارة العليا بأهمية الجودة الشاملة والنتائج التي تحققتها) حيث بلغ متوسط العبارة (4.14) بانحراف معياري (0.932) وأهمية نسبية مقدارها (83)%.
 - وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (كل الخطط والأهداف الموضوعة قابلة للتنفيذ) حيث بلغ متوسط العبارة (3.78) بانحراف معياري (1.050) وأهمية نسبية (76)%.
 - كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.97) بانحراف معياري (0.938) وأهمية نسبية (79)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية جدا على جميع العبارات التي تقيس فرضية الدراسة الثانية (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني الإدارة العليا لنظام الجودة الشاملة والتميز ومستوي الأداء في الشركة العربية ، آمات الدواجن).
- ثانياً: اختبار دلالة الفروق لعبارات الفرضية الثانية:
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني الإدارة العليا لنظام الجودة الشاملة والتميز ومستوي الأداء في الشركة العربية ،آمات الدواجن.

وفيما يلي نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور الفرضية الثانية:

جدول رقم (4/2/4)

اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات المحور الثاني: الفرضية الثانية

عبارات الفرضية	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
1/ تبني الإدارة العليا لتطبيق الجودة الشاملة.	100.700	4	11.14	0.000	قبول
2/ يوجد وعي لدي الإدارة العليا بأهمية الجودة الشاملة والنتائج التي تحققها.	95.700	4	11.14	0.000	قبول
3/ تتعاون الإدارة العليا مع جميع العاملين لتطبيق الجودة الشاملة.	127.300	4	11.14	0.000	قبول
4/ يوجد تشجيع من الإدارة العليا لتطبيق الجودة الشاملة.	134.700	4	11.14	0.000	قبول
5/ الإدارة العليا تعمل على تطوير أنظمة العمل لتطبيق الجودة الشاملة.	132.900	4	11.14	0.000	قبول
6/ التزام الإدارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة بالشركة يؤثر إيجابيا على نتائج أداء العاملين.	119.900	4	11.14	0.000	قبول
7/ كل الخطط والأهداف الموضوعية قابلة للتنفيذ.	102.600	4	11.14	0.000	قبول
8/ عمليات تطوير استراتيجيات وآليات العمل تكون مبنية على الحقائق بالتشاور مع الجهات المختصة.	103.300	4	11.14	0.000	قبول
9/ الإدارة العليا تحرص على إبلاغ العاملين بأهمية الجودة الشاملة.	89.500	4	11.14	0.000	قبول
10/ سياسات الجودة الشاملة واضحة ومفهومة لكل العاملين	110.600	4	11.14	0.000	قبول

					بالشركة.
قبول	0.000	11.14	4	116.800	11/دعم الإدارة العليا يؤدي الى نجاح تطبيق الجودة الشاملة بالشركة.
قبول	0.000	11.14	4	97.900	12/ تعمل الإدارة العليا بالشركة على تبني النظم الإدارية الحديثة لتطبيق الجودة الشاملة.
قبول	0.000	11.14	4	110.992	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الاحصائي 2016م

يتضح من الجدول رقم (4/2/4) ما يلي:

- بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (100.700) أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.22) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (تبني الإدارة العليا لتطبيق الجودة الشاملة).
- بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (95.700) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.14) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (يوجد وعي لدي الإدارة العليا بأهمية الجودة الشاملة والنتائج التي تحققها).
- بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (127.300) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.00) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (تتعاون الإدارة العليا مع جميع العاملين لتطبيق الجودة الشاملة).
- بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (134.700) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.05) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (يوجد تشجيع من الإدارة العليا لتطبيق الجودة الشاملة).
- بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (132.900) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.97) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (الإدارة العليا تعمل على تطوير أنظمة العمل لتطبيق الجودة الشاملة).

- بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة السادسة (119.900) وهى قيمة أكبر من القيمة الجد ولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.03) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (التزام الإدارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة بالشركة يؤثر إيجابا على نتائج أداء العاملين).
- بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة السابعة (102.600) وهى قيمة أكبر من القيمة الجد ولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.78) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (كل الخطط والأهداف الموضوعه قابلة للتنفيذ).
- بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الثامنة (103.300) وهى قيمة أكبر من القيمة الجد ولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.88) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (عمليات تطوير استراتيجيات وآليات العمل تكون مبنية على الحقائق بالتشاور مع الجهات المختصة).
- بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة التاسعة (89.500) وهى قيمة أكبر من القيمة الجد ولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.89) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (الإدارة العليا تحرص على ابلاغ العاملين بأهمية الجودة الشاملة).
- بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة العاشرة (110.600) وهى قيمة أكبر من القيمة الجد ولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.92) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (سياسات الجودة الشاملة واضحة ومفهومة لكل العاملين بالشركة).
- بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الأحدى عشر (116.800) وهى قيمة أكبر من القيمة الجد ولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.06) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (دعم الإدارة العليا يؤدي الى نجاح تطبيق الجودة الشاملة بالشركة).
- بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الأثني عشر (97.900) وهى قيمة أكبر من القيمة الجد ولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.91) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (تعمل الإدارة العليا بالشركة على تبني النظم الإدارية الحديثة لتطبيق الجودة الشاملة).
- بلغت قيمة (كانتربيع) لجميع عبارات محورا لفرضية الثانية (110.992) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أكبر من القيمة الجندولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود

فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.97) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على جميع عبارات محور (الفرضية الثانية).

ملخص الفرضية:

يتضح من نتائج التحليل أن غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الثانية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على جميع العبارات (3.97) وهو أكبر من الوسط الفرضي للدراسة بأهمية نسبية بلغت (79) % بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية حيث بلغت قيمة مربع كاي لجميع عبارات الفرضية (110.992) ومستوى معنوية (0.000) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على اجمالى عبارات الفرضية.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت : (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني الإدارة العليا لنظام الجودة الشاملة والتميز ومستوي الأداء في الشركة العربية ، آمات الدواجن) تم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيس الفرضية.

الفرضية الثالثة

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إنتشار ثقافة الجودة الشاملة والتميز ومستوي أداء الشركة العربية، آمات الدواجن

أولاً: الإحصاء الوصفي لعبارات (الفرضية الثالثة)

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محورا لفرضية الثالثة وترتيبها وفقا " لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (5/2/4)

الإحصاء الوصفي لعبارات محور الفرضية الثالثة

العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
1/ إنتشار ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين.	0.963	4.32	86%	عالية جدا
2/ إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يزيد القدرة على الإبداع والتطور.	0.943	4.33	86%	عالية جدا
3/ إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤدي الى تعاون العاملين في انجاز العمل.	0.967	4.21	84%	عالية جدا
4/ إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤدي الى القيام بالعمل الصحيح من أول مرة وفي كل مرة.	0.968	4.18	84%	عالية جدا
5/ إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤدي الى إنجاز العمل في الوقت المحدد.	0.965	4.17	83%	عالية جدا
6/ إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤدي الى التواصل مع الآخرين لأداء العمل بطريقة صحيحة.	1.009	4.15	83%	عالية جدا
7/ إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤدي الى تنظيم الأعمال اليومية.	0.925	4.15	83%	عالية جدا
8/ إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤدي لوجود شفافية بين الإدارة العليا والعاملين بالشركة.	0.972	4.16	83%	عالية جدا
9/ إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤثر ايجاباً على نتائج أداء العاملين.	1.016	4.09	82%	عالية جدا
10/ إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يوفر الأمان الوظيفي.	1.184	4.05	81%	عالية جدا
11/ إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يشعرك بالرضا والأرتياح عند تعاملك مع رؤسائك في العمل.	0.991	4.22	84%	عالية جدا

عالية جدا		4.05	1.077	12/إنتشار ثقافة الجودة الشاملة في الشركة تعمل على الوقاية بدلا من التفتيش.
عالية جدا	81%	4.17	0.998	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015

يتضح من الجدول رقم (5/2/4) ما يلي:

- أن جميع العبارات التي تعبر عن محور (الفرضية الثالثة) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس محور الفرضية الثالثة (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إنتشار ثقافة الجودة الشاملة والتميز ومستوي أداء الشركة العربية، آمات الدواجن).
- أهم عبارة من عبارات محور (الفرضية الثالثة) هي العبارة (إنتشار ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.32) بانحراف معياري (0.963) وأهمية نسبية (86) %، والعبارة (إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يزيد القدرة على الإبداع والتطور) حيث بلغ متوسط العبارة (4.33) بانحراف معياري (0.943) وأهمية نسبية مقدارها (86) %.
- وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يوفر الأمان الوظيفي) حيث بلغ متوسط العبارة (4.05) بانحراف معياري (1.184) وأهمية نسبية (81) %.
- كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.17) بانحراف معياري (0.998) وأهمية نسبية (83) % وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية جدا على جميع العبارات التي تقيس فرضية الدراسة الثالثة (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إنتشار ثقافة الجودة الشاملة والتميز ومستوي أداء الشركة العربية، آمات الدواجن).

ثانياً: اختبار دلالة الفروق لعبارات الفرضية الثالثة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إنتشار ثقافة الجودة الشاملة والتميز ومستوي أداء الشركة العربية، آمات الدواجن.

وفيما يلي نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور الفرضية الثالثة:

جدول رقم (6/2/4)

اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات المحور الثالث: الفرضية الثالثة

عبارات الفرضية	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
1/ إنتشار ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين.	109.900	4	11.14	0.000	قبول
2/ إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يزيد القدرة على الإبداع والتطور.	109.500	4	11.14	0.000	قبول
3/ إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤدي الى تعاون العاملين في انجاز العمل.	100.500	4	11.14	0.000	قبول
4/ إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤدي الى القيام بالعمل الصحيح من أول مرة وفي كل مرة.	93.100	4	11.14	0.000	قبول
5/ إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤدي الى إنجاز العمل في الوقت المحدد.	93.300	4	11.14	0.000	قبول
6/ إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤدي الى التواصل مع الآخرين لأداء العمل بطريقة صحيحة.	93.300	4	11.14	0.000	قبول
7/ إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤدي الى تنظيم الأعمال اليومية.	100.300	4	11.14	0.000	قبول
8/ إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤدي لوجود شفافية بين الإدارة العليا والعاملين بالشركة .	89.200	4	11.14	0.000	قبول
9/ إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤثر ايجاباً على نتائج أداء العاملين.	88.300	4	11.14	0.000	قبول
10/ إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يوفر الأمان الوظيفي.	74.700	4	11.14	0.000	قبول
11/ إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يشعرك بالرضا والأرتياح عند تعاملك مع رؤسائك	93.500	4	11.14	0.000	قبول

					في العمل.
قبول	0.000	11.14	4	68.000	12/ إنتشار ثقافة الجودة الشاملة في الشركة تعمل على الوقاية بدلا من التفتيش.
قبول	0.000	11.14	4	92.8	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي 2016م
يتضح من الجدول رقم (6/2/4) ما يلي:

- بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (109.900) أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.32) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (إنتشار ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين).
- بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (109.500) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.33) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يزيد القدرة على الإبداع والتطور).
- بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (100.500) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.21) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤدي الى تعاون العاملين في انجاز العمل).
- بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (93.100) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.18) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤدي الى القيام بالعمل الصحيح من أول مرة وفي كل مرة).
- بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (93.300) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.17) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤدي الى إنجاز العمل في الوقت المحدد).
- بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (93.300) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.48) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.15)

- والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (انتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤدي الى التواصل مع الآخرين لأداء العمل بطريقة صحيحة).
- بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة السابعة (100.300) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.15) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (انتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤدي الى تنظيم الأعمال اليومية).
- بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الثامنة (89.200) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.16) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (انتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤدي لوجود شفافية بين الإدارة العليا والعاملين بالشركة).
- بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة التاسعة (88.300) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.09) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (انتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤثر ايجاباً على نتائج أداء العاملين).
- بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة العاشرة (74.700) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.09) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (انتشار ثقافة الجودة الشاملة يوفر الأمان الوظيفي).
- بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الأحدى عشرة (93.500) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.22) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (انتشار ثقافة الجودة الشاملة يشعرك بالرضا والأرتياح عند تعاملك مع رؤسائك في العمل).
- بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الأثني عشر (68.000) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.05) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (انتشار ثقافة الجودة الشاملة في الشركة تعمل على الوقاية بدلا من التفتيش).
- بلغت قيمة (كاى تربيع) لجميع عبارات محورا لفرضية الثالثة (89.200) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أكبر من القيمة الجدولية (11.14) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.17) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على جميع عبارات محور (الفرضية الثالثة).

ملخص الفرضية:

يتضح من نتائج التحليل أن غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الثالثة حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على جميع العبارات (4.17) وهو أكبر من الوسط الفرضي للدراسة بأهمية نسبية بلغت (83) % بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية حيث بلغت قيمة مربع كاي لجميع عبارات الفرضية (89.200) ومستوى معنوية (0.000) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على اجمالى عبارات الفرضية. ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت : (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إنتشار ثقافة الجودة الشاملة والتميز ومستوي أداء الشركة العربية، آمات الدواجن) تم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيس الفرضية.

الخاتمة

تتضمن على الآتي :

أولاً : النتائج

ثانياً : التوصيات

أولاً : النتائج

- من خلال تحليل البيانات الأولية باستخدام الإستبانة أداة لجمعها توصل البحث إلي عدد من النتائج اثبت صحة كل الفروض التي وردت في البحث ولعل أهم هذه النتائج ما يلي :
1. يرى غالبية أفراد العينة المبحوثة من العاملين أن سياسية الجودة فى الشركة معلنة ومفهومة للجميع.
 2. أن جميع أفراد العينة المبحوثة من العاملين بالشركة يؤكدون بأن ضرورة الألتزام بالجودة وسلامة الغذاء من متطلبات المنافسة والتمييز بين الشركات في القرن الحالى.
 3. يري غالبية أفراد العينة المبحوثة من العاملين بالشركة دعم اهداف الشركة ورسالتها للجودة.
 4. غالبية افراد العينة المبحوثة من العاملين بالشركة من فئات الشباب وهذا يدعم الأبتكار والأبداع والتحسين المستمر بالشركة.
 5. يرى غالبية أفراد العينة المبحوثة من العاملين بالشركة أن الأداء مرتفع نتيجة لتطبيق الجودة الشاملة بالشركة .
 6. يرى غالبية المبحوثين من العاملين أن انتشار ثقافة الجودة الشاملة في الشركة رفع أداء العاملين و مكنهم من أداء عملهم بصورة أفضل من ذي قبل .
 7. غالبية المبحوثين من العاملين مؤيدون تبني إدارة الشركة لنظام إدارة الجودة الشاملة والأمتياز وتعتبر هذه الأراء أرضية صلب لتطبيق الجودة الشاملة.
 8. يرى غالبية أفراد العينة المبحوثة أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى رفع جودة منتجات الشركة.
 9. يرى غالبية أفراد العينة المبحوثة أن تطبيق الجودة الشاملة يؤدي الى الأهتمام بعمليات التدريب والتعليم المستمر.
 10. يرى غالبية أفراد العينة المبحوثة تعاون الإدارة العليا مع جميع العاملين لتطبيق الجودة الشاملة.
 11. يرى غالبية أفراد العينة المبحوثة وجود تشجيع من الإدارة العليا لتطبيق الجودة الشاملة.
 12. يرى غالبية أفراد العينة المبحوثة أن الإدارة العليا تحرص على إبلاغ العاملين بأهمية الجودة الشاملة.
 13. يرى غالبية أفراد العينة المبحوثة أن إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤدي لوجود شفافية بين الإدارة العليا والعاملين بالشركة.
 14. يرى غالبية أفراد العينة المبحوثة أن إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يشعرك بالرضا والأرتياح عند تعاملك مع رؤسائك في العمل.

ثانياً : التوصيات :

- بناءً على النتائج التي توصل إليها البحث فقد إنبثقت عدد من التوصيات أهمها ما يلي :
1. الإستمرار في تطبيق نظام الجودة الشاملة وتهيئة بيئة العمل الصالحة بما يجعل ثقافة الجودة الشاملة هي السائدة وسط كل العاملين وعملاء لشركة .
 2. إقامة المزيد من الدورات التدريبية لكافة العاملين بالشركة من أجل تعميق مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة .
 3. إقامة ورش عمل دورية تتاح فيها الفرص للعاملين لإبداء آرائهم في إدارة الجودة الشاملة بالشركة ومن ثم الإستفادة من هذه الآراء في تدعيم الأداء بالشركة.
 4. إستمرار الإدارة العليا في الإلتزام بتطبيق نظام الجودة الشاملة في عملها حتي تمثل قدوة للعاملين في الشركة وأيضاً مثلاً لشركات الدواجن الأخرى .
 5. الأستفادة من الخبرات المكتسبة في التطوير والتحسين المستمر .
 6. تطبيق النموذج المقترح من وجهة نظر الباحث لتطبيق الجودة الشاملة .
 7. التزم شركات الدواجن السودانية بنظم ومعايير إدارة الجودة الشاملة يزيد من قدراتها التنافسية على المستوى المحلي والدولي.
 8. توفير بيئة داعمة للمحافظة على التطوير المستمر وذلك بالأستقرار الإداري والأمان الوظيفي.

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم

السنة النبوية :

1. ابن كثير ، تفسير بن كثير ج4 ، (القاهرة: دن ، 1488هـ).
2. أحمد الطبراني ، مجمع الطبراني ، المعجم الأوسط للطبراني ، ج1 ، (3956/1344) ، تحقيق طارق بن عوض الله بن محمد وعبد المحسن بن إبراهيم الحسيني ، (القاهرة: طبعة دار الحرمين).
3. رواه ، البخاري ومسلم في صحيحه ، صحيح مسلم مسند الأمام أحمد ، ج4، طبعة مؤسسة قرطبة، (2814 /4416 /4417 /4418 /4419) .

الكتب :

1. ابراهيم عبد الله المنيف ، تطور الفكر الاداري المعاصر ، ط2 ، (الرياض : دار آفاق الابداع العالمية ، 1999م).
2. أحمد حسين الرافي: مناهج البحث العلمي، ط2 ، (عمان: دار وائل للنشر، 1999م) .
3. أحمد سيد مصطفى ، إدارة الجودة الشاملة ISO 9000 ، (القاهرة: دن ، 2004م).
4. - ، إدارة الموارد البشرية ، المهارات المعاصرة في إدارة البشر ، (القاهرة : الناشر المؤلف نفسه ، 2006م).
5. - ، المدير العربي في عالم لتيفر ، (القاهرة : دن ، 2004م).
6. أحمد الخطيب ، التعليم الجامعي والتحول الديمقراطي، (مركز الأرون الجديد للدراسات ، 1999م) .
7. أليزابيث أوليري، قيادة الأعمال خطوة خطوة ، ترجمة أمين الأيوبي، (بيروت: أكاديمية إنترناشونال للنشر والطباعة ، 2000م).
8. أنطوني ميتشيل، كتيب الجيب ، الجودة ، (الرياض : مكتبة جرير ، 2006م).
9. بيتر دراكر ، جوزيف أيه ، ماكياريللو ، أفكار دراكر اليومية في الإدارة ، ترجمة محفوظ احمد جودة ، (الرياض : مكتبة جرير ، 2006م).
10. بكري الطيب موسي ، إدارة الأفراد ، ط 5 ، (الخرطوم : مطبعة جي تاون ، 2004م) .
11. بنيلوب بيرزيكوب ، سيجما سنة للتميز في مجال الاعمال ، ترجمة : محمد يوسف ، (الرياض : مكتبة العبيكان ، 2008م) .

12. دي ديرلوق، **فكر رجال الأعمال**، (بيروت : دار الراتب الجامعية، د. ت).
13. هانى العمري ، **الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة** ، (جدة : المجلس السعودي للجودة ، منتدي الجودة الإلكتروني، د. ت).
14. وليام إدوارد ديمنج ، **الخروج من الازمة** ، ترجمة حمد بن ناصر القضيبي ، (الرياض : مركز البحوث ، معهد الادارة العامة ، 2006م).
15. حمدى عبدالعظيم ، **المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008).
16. حمود خضير، (2010) ، **إدارة الجودة وخدمة العملاء**، الطبعة الثالثة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن).
17. حمود خضير ، (2000) ، **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن)
18. طاهر رجب قدار ، **المدخل ال إدارة الجودة الشاملة والايزو ISO 9000** ، (دمشق : دار الحصاد، 1998م).
19. مأمون سليمان الدرادكة، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008).
20. موسى اللوزي ، **التطور التنظيمي - اساسيات ومفاهيم حديثة** ، (عمان : دار وائل لنشر والتوزيع ، 1999م).
21. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني ، **ميكانيكا إنتاج ضبط الجودة**، (السعودية : الإدارة العامة لتصميم المناهج ، د.ت).
22. محمد إسماعيل عمر، **أساسيات إدارة الجودة الشاملة**، (القاهرة: دار الكتب العلمية للطبع والنشر 2000م).
23. محمد بن يحيى مفرح ، **دور القائد في إدارة الجودة الشاملة** ، ورقة عمل مقدمة نقلاً عن نظرية القيادة ، عبد اللطيف خمائم ، (الرياض : منشورات المجلس السعودي للجودة ، علي شبكة الإنترنت ، د . ت) .
24. محمد عبد الرزاق إبراهيم ، **منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة**، ط2 ، (عمان : دار الفكر ، 1428هـ) .
25. محفوظ احمد جودة ، **إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات** ، ط2 ، (عمان : دار وائل للنشر ، 2006م) .
26. مطبوعات الشركة العربية لامات الدواجن ، 2014م .
27. معهد الإدارة لندن ، **إدارة العمليات والجودة** ، (الرياض : مكتبة جرير ، 2001م) .

28. منير زيد عبوي، إدارة الجودة الشاملة ، (عمان : دار المعرفة للنشر والتوزيع ، 2006م).
29. نداء صالح مهدى الشاهين المواصفة الدولية ISO 9000 .الصدار الثالثة ، (دمشق : دار الرضا للنشر ، 2001م) .
30. سوسن شاكر مجاهد و د. محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2007).
31. سيد الهواري ، خصائص ومنظمة القرن الـ 21 ، (القاهرة : دار الجيل للطباعة ، 2005م).
32. السامرائي مهدى، (2007)، إدارة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، طبعة أولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان).
33. ستيف سميث، إدارة التغيير ، (القاهرة: دار الوفاء للطباعة، 2001م).
34. ستيفن ستر السد ، ماجستير إدارة الأعمال في يوم واحد ، ترجمة محفوظ احمد جودة ، (الرياض : مكتبة جرير ، 2005م) .
35. عادل الشبراوي ، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، (القاهرة : الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع ، 1995م).
36. عبد الرحمن توفيق ، الجودة الشاملة : الدليل المتكامل ، ط2 (القاهرة : مركز الخبرات المهنية ، بيميك ، ج 45 ، 2005م).
37. عبدالرحمن توفيق وآخرون ، التميز الاداري والفعالية القيادية ، (القاهرة : مركز الخبرات المهنية "بميك" ، 2008م) .
38. العزاوي محمد، (2005) إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
39. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS .
40. علي ماهر خطاب: القياس والتقويم في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، ط7 (القاهرة: لأنجلو المصرية، 2008م) .
41. عمر وصفى عقيلي ، " مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة . نظر)، (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، 2001م) .
42. فرانكلين أوهارا، دليل أيزو 9000 ، ترجمة مركز التعريب والترجمة ، (بيروت ، مركز التعريب والترجمة الدار العربية للعلوم ، 1999م).
43. فيليب كروسبي ، الجودة بلا معاناة ، ترجمة إدارة الترجمة بمركز البحوث ، محسن إبراهيم الدسوقي ، (الرياض : مركز البحوث ، مركز الإدارة العامة ، 2006م).
44. روبين سبكيولاند ، أضغط الزر وانطلق ، ترجمة محفوظ أحمد جودة ، (الرياض : مكتبة جرير ، 2006م) .

45. ريتشارد ويليامز , أساسيات إدارة الجودة الشاملة، (عمان : مكتبة جرير، 1999م) .
46. توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد ، (القاهرة : دار النهضة العربية ، 2002م).
47. خالد بن سعيد ، إدارة الجودة الشاملة – تطبيقات في القطاع الصحي ، (الرياض : العبيكان ، 1997م) .
48. خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة وخدمة العملاء ، (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2002م) .

الرسائل الجامعية:

1. حاتم محمد مطوع عسفه ، أثر نظام إدارة الجودة الشاملة في إكساب القدرة التنافسية، دراسة تطبيقية: على صناعة البلاستيك الفلسطينية مدخل المنتجات والأسواق، (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2010م).
2. نايل سالم الرشيدة ، مفهوم الاداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في اقليم الجنوب وبناء نموذج تجريبي ، (عمان : الجامعة الاردنية ، اطروحة دكتوراه ، 2007م) .
3. صلاح عمر جمعان بالخير ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية اليمينية" دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية العاملة في تعليب الأسماك في محافظة حضرموت، (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2009م).

المجلات :

1. أمين النبوي ، إدارة الجودة الشاملة في نظم التعليم ، (مجلة مستقبل التربية العربية ، العدد 13 ، 1995م).
2. الرشيد صالح ، التميز في الأداء ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الاعمال ، (الامارات العربية المتحدة : مركز البحوث والتوثيق ، مجلة آفاق اقتصادية ، العدد 116 ، المجلد 29 ، 2009م) .

المراجع الاجنبية:

1. Ajaif, Mina, **Culture of Excellence in Some Semi Government Organization in Dubai**, (Dubai: E-TQM College, Paper of Quality in Middle East2, 2008.
2. Atkinson, P.E., **Vrezting Culture Change: The Key to Successful TotalQuality Management**, UK: IFS ltd,1990.

3. Dale H. Besterfield , et. al. ,**Total Quality Management** ,2nd ed., (Upper Saddle River : Prentice - Hall , 1999) .
4. Dale, B. , Bunney, H. **Total Quality Management**, (Oxford: Black well publishers Ltd, 1997.
5. EFQM (2003) : **Introducing Excellence** ,Brussels Representative Office, Published by EFQM, Brussels : EFQM
6. Joesph R. Jablonski, **Implementing Total Quality Management: An Overview** , (California : Preiffer & Co, 1991.
7. Laframboise, Keven , **An Empirical Study of the Relationship Between Quality Practices and Business Performance Excelence in Central Canada**, Doctoral Dissertation, Canada: Concordia University School of Graduate Studies, 2002.
8. Okland John ,**Total Quality Management : The Rout To Improve the Performance**, 2nd ed (Oxford Butter Worth – Heinman Ltd, 1993).
9. Porter L.J. & Tanner S.J., **Assesing Business Excelance**, Second Edition,Oxford Publishing Elsevir Butterworth Heinemann, 2004.
- 10.Sharma, Anilk & Tawar, Balvire, **Evolution of Universal Business Excellence Model Corporating Vidic Philosophy**, Measuring Business Excellence, Vol.11, No.3, Emerald Group Publishing Limited, 2007.
11. Shaw, M.E and Wright, J.M : **Scales for the Measurement of Attitudes**. New York, Mc Graw Hill. 1967.
- 12.W. Schmidt , and J.finnegan , **The race without a finish line** , (san – Francisco Jossey – bass Publisher , 1992) .
- 13.Weller, L. D. **School attendance problems: Using thal TQtools to identify root causes**, Journal of Educational Administration, Vol.8, No.4,2000.

المواقع الالكترونية:

1. www.alsahafsd.net
2. www.kaa.jo
3. www.ommat.com

4. المرجع موقع موضوع . كوم (بواسطة وسام طلال 2015/5/17) .

الملاحق

نموذج إستبانة للتحكيم

أرجو وضع علامة صح على الأجابة التي تراها مناسبة .

اولاً : البيانات الشخصية:

1/ النوع:

(1) ذكر [] (2) أنثى []

2/ العمر:

(1) أقل من 30 سنة [] (2) من 30 و أقل من 40 سنة []
(3) من 40 و أقل من 50 سنة [] (4) أكثر من 50 سنة []

3/ المؤهل العلمى :

(1) ماجستير [] (2) بكالوريوس [] (3) دبلوم عالى []
(4) دبلوم وسيط [] (5) ثانوى [] (6) أخرى []

4/ التخصص العلمى :

(1) إدارة أعمال [] (2) إقتصاد [] (3) محاسبة []
(4) تقنية ونظم معلومات [] (5) طب بيطرى [] (6) أنتاج حيوانى [] (7)
هندسة [] (8) أخرى []

5/ المهام الوظيفية :

(1) مدير [] (2) رئيس قسم [] (3) مشرف []
(4) موظف [] (5) عامل [5]

6/ سنوات الخبرة بالشركة:

5 سنة فأقل [] 5 سنة و أقل من 10 سنة []
من 10 سنة و أقل من 15 سنة []

ثانياً: فرضيات الدراسة

1. الفرضية الاولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والتميز ومستوى الأداء في الشركة العربية (آمات الدواجن) .
هل يقيس السؤال عناصر المحور المستخرج منه.... ؟
أرجو وضع علامة صح على الأجابة التي تراها مناسبة .

الرقم	العبارات	يقيس	يقيس إلى حد ما	لا يقيس
1	موافق على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فى شركتكم			
2	تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى تحسين بيئة العمل وتحقيق اهداف شركتكم.			
3	تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يشجع العاملين على العمل بروح الفريق .			
4	تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى رفع جودة منتجات شركتكم .			
5	تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لتقديم منتجات تشبع حاجات وتوقعات العملاء .			
6	تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يحقق رضا العملاء .			
7	تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يعنى التعاون الجماعى بدلاً من المنافسة.			
8	تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى معدل رضا عالى للعاملين .			
9	تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يحسن مستوى الإنتاج والأنتاجية .			
10	تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يزيد الإلتفاء والولاء للشركة وأهدافها .			
11	تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى الأهتمام بعمليات التدريب والتعليم المستمر .			
12	تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى إتخاذ القرارات بناءً على اساليب علمية .			

2/ الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني الإدارة العليا لنظام الجودة الشاملة والتميز ومستوى الأداء في الشركة العربية (آمات الدواجن) .
هل يقيس السؤال عناصر المحور المستخرج منه.... ؟
أرجو وضع علامة صح على الأجابة التي تراها مناسبة .

الرقم	العبارات	يقيس	إلى حد ما	لا يقيس
1	توافق على تبني الإدارة العليا لتطبيق الجودة الشاملة .			
2	يوجد وعى لدى الإدارة العليا بأهمية الجودة الشاملة والنتائج التي تحققها .			
3	تتعاون الإدارة العليا مع جميع العاملين لتطبيق الجودة الشاملة .			
4	يوجد تشجيع من الإدارة العليا لتطبيق الجودة الشاملة .			
5	الإدارة العليا تعمل على تطوير أنظمة العمل لتطبيق الجودة الشاملة .			
6	التزام الإدارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة بالشركة يؤثر إيجاباً على نتائج أداء العاملين.			
7	كل الخطط والأهداف الموضوعه قابلة للتنفيذ.			
8	عمليات تطوير إستراتيجيات وآليات العمل تكون مبنية على الحقائق بالتشاور مع الجهات المختصة .			
9	الإدارة العليا تحرص على إبلاغ العاملين بأهمية الجودة الشاملة .			
10	سياسات الجودة الشاملة واضحة ومفهومة لكل العاملين بالشركة .			
11	دعم الإدارة العليا يؤدي الى نجاح تطبيق الجودة الشاملة بالشركة .			
12	تعمل الإدارة العليا بالشركة على تبني النظم الإدارية الحديثة لتطبيق الجودة الشاملة.			

3. الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إنتشار ثقافة الجودة الشاملة والتميز ومستوى أداء الشركة العربية (آمات الدواجن) .

هل يقيس السؤال عناصر المحور المستخرج منه.... ؟

أرجو وضع علامة صح على الأجابة التي تراها مناسبة .

الرقم	العبارات	يقيس	يقيس إلى حد ما	لا يقيس
1	توافق على إنتشار ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين .			
2	إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يزيد القدرة على الإبداع والتطور .			
3	إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤدي الى تعاون العاملين فى انجاز العمل .			
4	إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤدي الى القيام بالعمل الصحيح من أول مرة وفى كل مرة .			
5	إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤدي الى إنجاز العمل فى الوقت المحدد .			
6	إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤدي الى التواصل مع الآخرين لأداء العمل بطريقة صحيحة .			
7	إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤدي الى تنظيم الأعمال اليومية .			
8	إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤدي لوجود شفافية بين الإدارة العليا والعاملين بالشركة			
9	إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤثر إيجاباً على نتائج أداء العاملين .			
10	إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يوفر الأمان الوظيفى .			
11	إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يشعرك بالرضا والأرتياح عند تعاملك مع رؤسائك فى العمل			
12	إنتشار ثقافة الجودة الشاملة فى الشركة تعمل على الوقاية بدلا من التفتيش .			

ثالثاً: ماهو مستوى الإداء العام فى شركتكم ؟ علمًا بأن بدائل الإجابة على هذه الفقرة هي:
مرتفع جداً - مرتفع - متوسط - منخفض - منخفض جداً .

العبارات	يقيس	يقيس الى حد ما	لا يقيس
مستوى الإداء العام فى الشركة			

- مساحة للمحكم لإبداء آرائه ومقترحاته في استمارة الأسئلة، ومدى تمثيلها لفروض وتساؤلات الدراسة إلى غير ذلك من ملاحظاته المفيدة للبحث والباحث.

...../1

.....

.....

...../2

.....

.....

...../3

.....

.....

...../4

.....

.....

...../5

.....

.....

...../6

.....

.....

المحكم

الاسم البريد الإلكتروني

..... رقم الهاتف

أستمارة الأستبانة

اولاً : البيانات الشخصية:

أرجو وضع علامة صح على الأجابة التي تراها مناسبة :

1/ النوع:

(1) ذكر [] (2) أنثى []

2/ العمر:

(1) أقل من 30 سنة [] (2) من 30 و أقل من 40 سنة []
(3) من 40 و أقل من 50 سنة [] (4) أكثر من 50 سنة []

3/ المؤهل العلمى :

(1) ماجستير [] (2) بكالوريوس [] (3) دبلوم عالى []
(4) دبلوم وسيط [] (5) ثانوى [] (6) أخرى []

4/ التخصص العلمى :

(1) إدارة أعمال [] (2) إقتصاد [] (3) محاسبة []
(4) تقنية ونظم معلومات [] (5) طب بيطرى [] (6) أنتاج حيوانى []
(7) هندسة [] (8) أخرى []

5/ المهام الوظيفية :

(1) مدير [] (2) رئيس قسم [] (3) مشرف [] (4) موظف [] (5)
عامل []

6/ سنوات الخبرة بالشركة:

5 سنة فأقل [] 5 سنة و أقل من 10 سنة []

من 10 سنة و أقل من 15 سنة []

7/ مستوى الأداء العام فى شركتكم :

(1) مرتفع جداً [] (2) مرتفع [] (3) متوسط [] (4) منخفض []
(5) منخفض جداً []

ثانياً: فرضيات الدراسة

1. الفرضية الاولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والتميز ومستوى الأداء في الشركة العربية (آمات الدواجن).

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في شركتكم					
2	تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى تحسين بيئة العمل ويحقق اهداف شركتكم.					
3	تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يشجع العاملين على العمل بروح الفريق .					
4	تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى رفع جودة منتجات شركتكم .					
5	تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لتقديم منتجات تشبع حاجات وتوقعات العملاء .					
6	العاملين في شركتكم ليس لديهم معرفة بنظام إدارة الجودة الشاملة.					
7	العاملين في شركتكم غير مهتمين بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.					
8	تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى معدل رضا عالي للعاملين .					
9	تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يحسن مستوى الإنتاج والأنتاجية .					
10	تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يزيد الإلتناء والولاء للشركة وأهدافها .					
11	تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى الأهتمام بعمليات التدريب والتعليم المستمر .					
12	تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى إتخاذ القرارات بناءً على اساليب علمية .					

2/ الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني الإدارة العليا لنظام الجودة الشاملة والتميز ومستوى الأداء في الشركة العربية (آمات الدواجن) .

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تبني الإدارة العليا لتطبيق الجودة الشاملة .					
2	يوجد وعى لدى الإدارة العليا بأهمية الجودة الشاملة والنتائج التي تحققتها .					
3	تتعاون الإدارة العليا مع جميع العاملين لتطبيق الجودة الشاملة .					
4	يوجد تشجيع من الإدارة العليا لتطبيق الجودة الشاملة .					
5	الإدارة العليا تعمل على تطوير أنظمة العمل لتطبيق الجودة الشاملة .					
6	التزام الإدارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة بالشركة يؤثر إيجاباً على نتائج أداء العاملين.					
7	كل الخطط والأهداف الموضوعة قابلة للتنفيذ.					
8	عمليات تطوير إستراتيجيات وآليات العمل تكون مبنية على الحقائق بالتشاور مع الجهات المختصة .					
9	الإدارة العليا تحرص على إبلاغ العاملين بأهمية الجودة الشاملة .					
10	سياسات الجودة الشاملة واضحة ومفهومة لكل العاملين بالشركة .					
11	دعم الإدارة العليا يؤدي الى نجاح تطبيق الجودة الشاملة بالشركة .					
12	تعمل الإدارة العليا بالشركة على تبني النظم الإدارية الحديثة لتطبيق الجودة الشاملة.					

3. الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إنتشار ثقافة الجودة الشاملة والتميز ومستوى أداء الشركة العربية (آمات الدواجن) .

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1	إنتشار ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين					
2	إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يزيد القدرة على الإبداع والتطور .					
3	إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤدي الى تعاون العاملين فى انجاز العمل .					
4	إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤدي الى القيام بالعمل الصحيح من أول مرة وفى كل مرة .					
5	إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤدي الى إنجاز العمل فى الوقت المحدد .					
6	إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤدي الى التواصل مع الآخرين لأداء العمل بطريقة صحيحة .					
7	إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤدي الى تنظيم الأعمال اليومية .					
8	إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤدي لوجود شفافية بين الإدارة العليا والعاملين بالشركة					
9	إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يؤثر إيجاباً على نتائج أداء العاملين .					
10	إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يوفر الأمان الوظيفى .					
11	إنتشار ثقافة الجودة الشاملة يشعرك بالرضا والأرتياح عند تعاملك مع رؤسائك فى العمل					
12	إنتشار ثقافة الجودة الشاملة فى الشركة تعمل على الوقاية بدلا من التفتيش .					