

المبحث الأول : منهجية الدراسة

1.1 منهجية الدراسة

1.1.1 المقدمة:

إن التحدي الكبير الذي يواجهه العالم اليوم في ظل قطار العولمة قد أدى الى إزدياد المنافسة العالمية، فلم تهتم الشركات بالمنافسة المحلية فحسب وإنما كان لزاماً عليها أن تتنبه لخطر المنافسة العالمية في ظل الإنتشار الواسع للأسواق العالمية وحرية التجارة وظهور الشركات متعددة الجنسية.

وقد إقتضى الأمر السابق من الدول أن تهتم بموضوع الجودة وتضعه في سلم أولوياتها الإقتصادية من خلال تطوير مؤسساتها وشركاتها، والإرتقاء بأدائها العام وتحسين مواردها الإقتصادية، لكي تلعب الدور المرجو منها في ظل المتغيرات العالمية الجديدة على جميع الأصعدة.

ومن ثم فقد إحتلت قضية الجودة أهمية خاصة في الآونة الأخيرة سواء كان ذلك على الصعيد العالمي أو على الصعيد المحلي ، فلا مفر من تحقيق التميز في مجالي الجودة والإنتاجية.

1.1.2 مشكلة الدراسة:

بدأت عملية تقويم وترقية الأداء منذ أقدم العصور ، ومع قيام الحضارات الأولى تطورت مفاهيم القياس مع تطور العلوم الإدارية.

أما في العصر الحديث فقد إهتمت الإدارة المعاصرة بالأساليب العلمية التي تركز على أن إعتبار الأداء منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ، لذلك رأى الباحث أن يقف على تجربة مؤسسة جياذ الصناعية في ترقية الأداء لإرضاء العميل أو الزبون.

يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في:

(دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ترقية أداء شركة جياذ للسيارات).

1.1.3 فرضيات الدراسة:

- a. هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إلتزام القيادة بالجودة ورفع كفاءة أداء شركة جياذ للسيارات.
- b. هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تمكين ومشاركة العاملين وأداء شركة جياذ للسيارات
- c. هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر للعمليات وأداء شركة جياذ للسيارات.
- d. هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تحقيق رضا العملاء الداخليين ورفع كفاءة أداء شركة جياذ للسيارات.
- e. هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء الخارجيين ومستوى أداء شركة جياذ للسيارات.

1.1.4 أهمية الدراسة:

- I. المساهمة العلمية في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى الأداء.
- II. إثراء المكتبة.
- III. تطوير أداء الشركة من خلال إدارة الجودة الشاملة.
- IV. مساعدة متخذ القرار.
- V. يمثل البحث أهمية للباحثة لنيل درجة الماجستير.
- VI. فتح آفاق لبحوث مستقبلية.

1.1.5 أهداف الدراسة:

- I. التعرف على دور تطبيق الجودة الشاملة على مستوى الأداء.
- II. التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- III. معرفة مدى إلتزام الإدارة بإرضاء العميل من خلال ترقية الأداء.
- IV. المساهمة العلمية في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى الأداء.
- V. التوصل الى نتائج وتوصيات تسهم في تطوير مستوى الأداء.

1.1.6 منهجية الدراسة:

تحديد المنهج من اهم خطوات إجراء البحث حيث يتم عن طريقه جمع المعلومات من مصادرها المختلفة ، وتحديد مجتمع الدراسة ، وتقييم الأدوات لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة واختيار الأساليب الإحصائية لتحليل ومعالجة البيانات (محمد سلمان علي، 2000م، ص80).
وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع ويصفه وصفاً دقيقاً ويعبر عنه كفيلاً وكمياً، ويراه الباحث ملائماً لأغراض هذه الدراسة.

1.1.7 مصادر البيانات:

a. مصادر أولية:

ا. أداة جمع البيانات الإستبانة، كما في الملحق رقم (1).

اا. معلومات مستعادة من المبحوثين.

b. مصادر ثانوية:

المراجع و الكتب والرسائل الجامعية.

1.1.8 حدود الدراسة:

الحدود المكانية: شركة جياي لتجميع السيارات.

الحدود البشرية: جميع العاملين في مصنع التجميع.

الحدود الموضوعية: دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركة.

1.1.9 هيكل البحث:

الفصل الاول : وفيه عرض مشكلة وأهمية البحث وفرضيات واهداف البحث بالإضافة إلى منهجية البحث ومصادر البيانات والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تم في هذا الفصل تعريف مفاهيم الجودة وسرد تطورها من مرحلة التفتيش إلى ضبط الجودة الى توكيد الجودة الى إدارة الجودة الشاملة ثم شرح مبادئ وخطوات تطبيق الجودة الشاملة ومعايير الجودة.

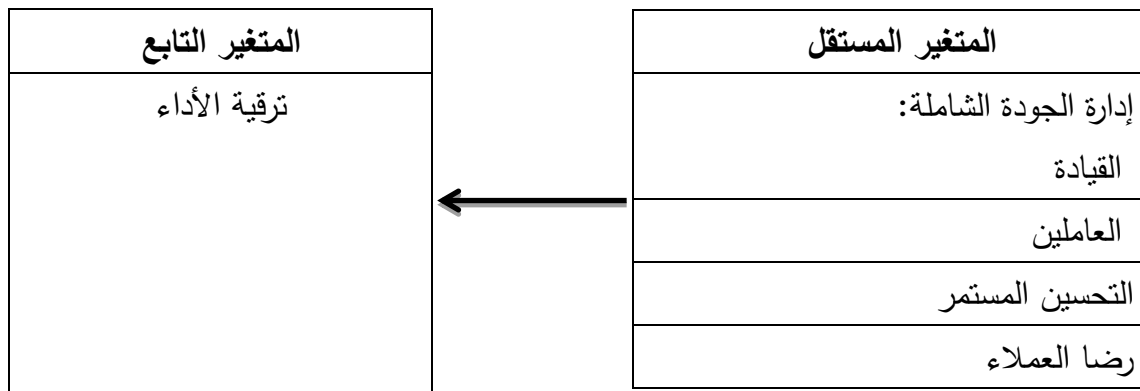
الفصل الثالث: في هذا الفصل تم تعريف مفاهيم الأداء ووضع تصور متكامل للأداء يتضمن العناصر المختلفة في تكوينه وهي القدرة والرغبة والتكنولوجيا.

ومعايير الأداء التي هي أسس ينسب إليها أداء العاملين ويقارن بها كأساس للحكم عليه ومن دونها لايمكن معرفة ما إذا إستطعنا الوصول الى الأهداف بوضوح وبدقة، ومن ثم التعرف على مفهوم تقييم الأداء المؤسسي وأهداف تقييم الأداء المؤسسي.

الفصل الرابع: تم في هذا الفصل سرد تاريخي لشركة جيايد للسيارات المحدودة ومما تتكون مصانع الشركة والجوائز التي نالتها وأنواع السيارات التي تقوم الشركة بإنتاجها وتسويقها بالإضافة الى موجهاتها الإستراتيجية وسياسة الشركة. كما تم أيضاً في هذا الفصل عرض مجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة المستخدمة والطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الخامس: تم في هذا الفصل عرض النتائج والتوصيات، في النتائج تم التحقق من فرضيات الدراسة أي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وترقية الأداء في شركة جيايد للسيارات المحدودة .

1.1.10 نموذج البحث:



(إعداد الطالبة، 2017)

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

1.2 الدراسات السابقة

1.2.1 دراسة (الطيب ابراهيم، 2012م).

الدراسة بعنوان " أثر تطبيق الجودة الشاملة والإمتياز في ترقية أداء المؤسسات الخدمية " ، إن الهدف الرئيسي لهذا البحث هو دراسة أثر تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية السودانية، بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين المحدودة.

ختمت الدراسة بتوصيات متعلقة ومرتبطة بنتائج البحث ومن أهمها: الإستمرار في تطبيق نظام الجودة الشاملة والتميز بمزيد من الجهود وتهيئة بيئة العمل الصالحة بما يجعل ثقافة الجودة الشاملة والتميز هي السائدة وسط كل العاملين ووكلاء التأمين لشركة شيكان، إجراء دراسات ميدانية لقياس رضا العملاء عن الخدمة التي تقدمها لهم الشركة.

1.2.2 دراسة (شادي عطا، 2008م).

دراسة بعنوان: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق المصارف الإسلامية العامة في قطاع غزة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات ذلك التطبيق، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ودرجتها والأداء المؤسسي لتلك المصارف.

وقد توصلت الدراسة إلى أن المصارف الإسلامية تبنت ومازالت مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكفاءة عناصره ، إلا أن مستويات التطبيق لتلك العناصر متفاوتة، فقد ارتبط أعلى مستوى تطبيق التركيز على العميل، يليه تلبية إحتياجات العاملين، ثم التركيز على تحسين العمليات، في حين يرتبط أقل مستوى تطبيق بالتركيز على الإحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة.

كما وتوصلت أيضاً إلى أنه لا تختلف أبعاد الجودة الشاملة من حيث تأثيرها على تحسين الأداء المؤسسي، وأن بعد مجال التركيز على العميل يختلف من البنك الإسلامي الفلسطيني عن البنك الإسلامي العربي، لصالح البنك الإسلامي الفلسطيني.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوى معرفة جميع العاملين في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة بمنهج تطبيق إدارة الجودة من خلال عقد دورات تدريبية لدورها الإيجابي في تحسين الأداء المؤسسي، وقيام الإدارة العليا بتحفيز العاملين في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة من خلال إعطائهم حوافز ومكافآت مقابل الخدمات التي يتم تقديمها بسرعة وكفاءة وفعالية،

مع ضرورة الإهتمام بتعزيز مستوى تطبيق المصارف الإسلامية لإدارة الجودة الشاملة، لتأثيرها الإيجابي وإلهام على الأداء المؤسسي، والمتمثل في الربحية والإنتاجية وكفاءة التشغيل ومستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.

1.2.3 دراسة (الخضر يوسف، 2017م).

الدراسة بعنوان "أثر تطبيق الجودة الشاملة والإمتياز في ترقية أداء شركات الدواجن في السودان"، من خلال دراسة ميدانية تطبيقية على (مجموعة آمات الدواجن). حيث تمثلت مشكلة الدراسة في مراجعة أثر الأداء الإداري على ضوء الجودة الشاملة والإمتياز وتقييمية داخل المجموعة، وهل هذا الأداء قادر على المنافسة والإستمرار بين شركات الدواجن في تقديم منتج غذائي ذو جودة عالية يلبي حاجات الزبون؟ أم سيحول الأداء الإداري عائق في تحقيق إشباع رغبات الزبون؟ هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الجودة الشاملة ومستوى الأداء في مجموعات آمات الدواجن. كما هدفت الدراسة إلى تحقيق بعض الأهداف منها: التعرف على دراسة منهجية تقيس الحجم الحقيقي للإهتمام بتطبيق الجودة الشاملة في مجموعة الدواجن، تقديم نموذج مقترح لتطبيق الجودة الشاملة في شركات الدواجن.

ومن أهم توصيات الدراسة: تطبيق الجودة الشاملة في شركات الدواجن لتحقيق التميز التنافسي.

1.2.4 دراسة (مصعب مصطفى، 2017م).

دراسة بعنوان "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء معلم الرياضيات"، هدف هذا البحث للتعرف على مبادئ الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء معلم الرياضيات بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين بالمدارس الثانوية بمحلية كروي.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الطلاب وتحسين الأداء التدريسي لمعلم الرياضيات، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إلزام القيادة بمبادئ الجودة في التعليم وتحسين الأداء التدريسي لمعلم الرياضيات، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في العملية التدريسية وتحسين الأداء التدريسي لهم في المدارس الثانوية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب المستمر لمعلم الرياضيات وتحسين الأداء التدريسي في المدارس الثانوية.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة وفي ضوء الأساليب والطرق المستخدمة في تلك الدراسات، ووفقاً لما جاءت به تلك الدراسات من نتائج وتوصيات. فقد عملت هذه الدراسة على الاستفادة من نقاط القوة، وتجنب نقاط الضعف في تلك الدراسات. وفي ضوء ذلك يمكن إدراج بعض النقاط التي تمثل إختلافات في بعضها، وإضافات في بعضها الآخر لهذه الدراسة قياساً بتلك الدراسات، وذلك كما يلي:

- 1- إن أهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها هو أن نموذجها الذي يشير لكون هذه الدراسة قد وسعت دائرة البحث لتشمل متغيرات أوسع نطاقاً حول موضوع الدراسة (إدارة الجودة الشاملة)، في حين لم تتناول أغلب الدراسات السابقة التي تسنى الإطلاع عليها سوى بعض هذه المتغيرات. إضافةً لشمولها على متغيرات تابعة (ترقية الأداء) حيث أن الغالبية العظمى من الدراسات السابقة لم تتطرق لهذه المتغيرات مجتمعة. وقد هدفت الدراسة من جمع تلك البيانات تحقيق التميز، بحكم أهمية تلك البيانات كمؤشرات قوية للجودة.
- 2- ما يميز هذه الدراسة أيضاً عن غيرها هو مجال أو تخصص الشركة حيث أن الشركة تعمل في تصنيع السيارات، في حين لم تتطرق الدراسات السابقة لهذا التخصص.

المبحث الأول: مفهوم الجودة ومراحل تطور إدارة الجودة الشاملة

مفاهيم الجودة

تنوعت إسهامات وأراء الباحثين في تحديد مفهوم الجودة.

ويرجع مفهوم الجودة الي الكلمة اللاتينية (quality) والتي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلاحيته. وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان، الجودة تعني أيضاً إمداد الزبون بما يحتاج إليه من سلع وخدمات ذات خصائص وسمات تفي بمتطلباته وحاجاته وتوقعاته في الوقت الذي يريده، وبسعر مقبول يلائمه.

الجودة في اللغة العربية: جاد جودة أي صار جيداً، وأجاد أي أتى بالجيد من قول أو عمل. والدين الإسلامي الحنيف أعطى إهتماماً واسعاً في التوكيد علي العمل الجاد والنافع وهو ما نصت عليه الآيات الكريمة في قوله سبحانه وتعالى :

" وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون " (التوبة 105).

" إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً " (الكهف 30).

" الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملاً وهو العزيز الغفور " (الملك 2).

أما السيرة النبوية الشريفة ، فيقول النبي محمد صلى الله عليه وسلم " إن الله كتب الإحسان في كل شيء " . والإحسان هو الإتقان الجميل.

ويقول صلى الله عليه وسلم " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " (السروى، 2014).

تعريف العلماء للجودة:

فقد عرف **J.M.Juran** وزميله ، الجودة أنها مدى ملائمة المنتج للإستعمال (fitness

for use). (جودة، 2010، ص19).

كما عرف **Crosby** الجودة على أنها مدى المطابقة مع المتطلبات (conformance to

requirement). (جودة، 2010، ص19).

أما المواصفة الدولية **ISO 9000:2000** فقد عرفت الجودة بأنها درجة تلبية مجموعة

الخصائص الوراثية في المنتج لمتطلبات العميل. (جودة، 2010، ص19).

وقد عرف **A.V.Feignebaum** الجودة بأنها ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة والصيانة والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته . (جودة، 2010، ص19).

ويدلي **عمر وصفي عقيلي** فيعرف الجودة بمعناها العام على أنها إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء بإحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم. ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها.(جودة، 2010، ص20).

يرى الدكتور **الهادي التجاني** أن مفهوم الجودة ليس مفهوماً فلسفياً لكنه مفهوم عملي وجهة نظر الإدارة أي يمكن قياسه وإدارته (if you can measure it you can manage it) وعرف بالتالي الجودة بأنها "تحقيق متطلبات وإحتياجات الزبون المتفق عليها ".(خضر، 2017م، ص17).

خصائص الجودة:

تتمثل خصائص الجودة حيث يرى (خضر، 2017م ، ص18).

- I. قياسية تتعلق ببنية المنتج مثل الصلابة.
- II. قياسية تتعلق بعامل الوقت مثل مدى الإعتماد على المنتج وإمكانية الصيانة.
- III. قياسية (تجارية) مثل الضمان.
- IV. غير قياسية (حسية) مثل الذوق والقياس والمظهر.
- V. غير قياسية (أخلاقية) مثل الصدق والأمانة.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها أداء العمل بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى أثناء الإنتاج، من خلال تضافر الجهود وتعاونها لأداء الأعمال بكفاءة، والعمل على تحسينها بإستمرار للوصول للجودة المطلوبة، ويمكن تعريف المفهوم بشكل مجزء كما يلي:

الإدارة: وتعني إمكانية المحافظة على التطوير المستمر للمنظمة بهدف تحسين الجودة بإستمرار.

الجودة: وتعني أخذ متطلبات المستفيد بعين الإعتبار والوفاء بتنفيذها.

الشاملة: وتعني تطبيق المبدأ الذي يقوم بالبحث عن الجودة المطلوبة للمنتجات، من خلال معرفة احتياجات المستفيد، ومن ثم تأتي عملية التقييم، والتي تكشف عن مدى رضا المستفيد من المنتجات المقدمة.

مراحل تطور الجودة:

a. نظام التفتيش (inspection):

في هذا النظام يبدأ الكشف عن الجودة بعد الإنتهاء من العمل حيث ينظر إلى المنتج النهائي سواء كان بضاعة أو خدمة ويقاس المنتج من المواصفات إن كان مطابقاً يتم بيعه وإن لم يكن مطابقاً يتم التخلص منه أو إعادة تصنيعة.

يعاني هذا النظام كثيراً من السلبيات منها:

١. عند حجز الفحص عن تحليل العلة فإن السلعة تصل إلى المستهلك بعلتها.
٢. تضيق لأوقات العمل وللموارد المستخدمة في قياس الأعمال.
٣. النظام يحول المسؤولية من العمال إلى الفاحصين.
٤. النظام مكلف لأنه مبني على تعديل الأخطاء.
٥. لا يعطي نظام التفتيش أي سبب لقصور المنتج.

b. الرقابة على الجودة (quality control):

أحد رواد هذا النظام هو (دمينق) ويهدف نظام الرقابة على الجودة إلى تطوير المنتج من خلال تقليل الاختلافات بين التصميم والتصنيع وهو يعتبر أن الاختلافات هي العامل الأساسي الذي يؤدي إلى ضعف الجودة . وهو يعتبر أن هذه الاختلافات تأتي من مصدرين هما مسببات عامة ومسببات خاصة، المسببات العامة هي الناتجة عن خطأ أثناء عملية التصنيع وأما المسببات الخاصة هي التي تنجم عن فرد معين أو خلل في مادة معينة.

في نظام الرقابة على الجودة تحدد إدارة داخل المؤسسة وهي التي تعنى بأمر الجودة. فيها خبراء متخصصون يفتشون أيضاً عن الجودة ولكن بطريقة أفضل حيث يخبروا العاملين عن الأماكن التي فيها الأخطاء وإمكانية تلافيها.

c. توكيد الجودة (quality assurance):

توكيد الجودة سعت لضبط العملية الإنتاجية أي بمعنى أن نتفق على خطوات العمل لرسمها وكفايتها تفصيلياً ويسعى لتصميم الجودة قبل إنتاجها أو تقديمها وهذا حل الكثير من

المشاكل التي كانت موجودة في الرقابة على الجودة ولتكن المشكلة أنها دفعت عملية الجودة في يد (5%) فقط من العاملين والخبراء المعنيين لتوكيد الجودة هم الذين يقومون بمراجعة العمليات وترك الباحثين لا شأن لهم ولا مسؤولية مباشرة بأعمال الجودة.

d. إدارة الجودة الشاملة (total quality management):

في هذا النظام تحولت المسؤولية للجميع والمقصود هنا جميع العاملين في المؤسسة المعنية ، الجودة بدأت بوجوب قياس الجودة الشاملة ومدى جدواها بنماذج عالمية وهي عبارة عن معايير تسعة منها القيادة - نظم المعلومات - التخطيط الإستراتيجي - إدارة الموارد البشرية - إدارة العمليات - رضا العملاء - قياس العمليات ، وهي كلها عبارة مقاييس وعمليات تسعى لمعرفة الأداء والتطور .

وقد بدأت إدارة الجودة كموضوع إستراتيجي بعد نجاح اليابانيين في إستخدام أساليب رقابة الجودة (quality control) وأساليب أخرى متعلقة بإدارة الجودة ومنذ ذلك الوقت صار الناس ينظرون للجودة كوحدة منفصلة ونظام إدارة مقنع وأدى ذلك لتطور مؤسسات ضبط الجودة الكلية التي أصبحت فيما بعد تعرف بإدارة الجودة الشاملة (خضر، 2017، ص29).

المبحث الثاني : مبادئ وخطوات إدارة الجودة الشاملة

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تركز إدارة الجودة الشاملة بإعتبارها نظام تسييري واستراتيجية تنافسية ملائمة للمؤسسات الاقتصادية الهادفة إلى التكيف الإيجابي مع المناخ الإقتصادي الجديد إلى إمتلاك وتنمية ميزتها التنافسية من خلال (خضر، 2017، ص19):-

- I. التركيز على العملاء الداخليين والخارجين للمؤسسة وبذل المحاولات الدائمة في رفع مستوى رضاهم.
 - II. التركيز علي إداره العمليات بما يحقق أعلى إنتاجية وبأقل التكاليف.
 - III. التحسين والتطوير المستمر للعمليات المختلفة في المؤسسة بإعتبارها تؤدي في النهاية الي رفع مستوى رضا العملاء.
 - IV. مشاركة جميع أفراد المؤسسة في تحسين الأعمال والعمليات وصناعة القرارات.
 - V. إيجاد وغرس بيئة للتعاون والعمل الجماعي.
 - VI. صناعة وإتخاذ القرارات الموضوعية المبنية على منهجية واضحة لصناعة إتخاذ القرار.
- خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:**

هناك مجموعة من الخطوات العامة التي يمكن للإدارة إتباعها في تطبيق هذا البرنامج في المؤسسة وهي كالتالي (الترتوري، جويحان، ص36):-

1. إلترام وتعهد الإدارة العليا بتنفيذ البرامج وهو من الخطوات المهمة، إذ أنه من الضروري توعية وتدريب القادة والمسؤولين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأساليب تطبيقها. وأن تكون الإدارة العليا نموذجاً مثالياً يقتدي به أفراد المؤسسة.
2. خلق تصور وفلسفة واضحة للمؤسسة تحتوي علي الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف الجودة التي تسعى إدارة المؤسسة الي تحقيقها، وكيفية إشراك العاملين في تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة .
3. تشكيل مجلس للجودة يتألف من المديرين التنفيذيين في المؤسسة ورؤساء الأقسام المختلفة ويقوم المجلس بالإشراف على عملية التخطيط وتنفيذ وتقييم برنامج إدارة الجودة الشاملة.

4. إتخاذ القرار حول مجال تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

5. تحديد أنواع برامج التدريب اللازمة، وتحليل إحتياجات المدربين التنفيذيين ورؤساء الدوائر والموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
6. مطابقة المعايير والقياس، وتطوير معايير القياس في المؤسسة لتلبية إحتياجات ورغبات المنتفعين.
7. الدعاية والإعلان والتقدير.
8. تقييم النتائج باستمرار وإستعمال التغذية الراجعة في تعديل برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- أهمية إدارة الجودة الشاملة:**
- إن أهم ما يميز إدارة الجودة الشاملة هو تحسين مستويات الجودة في المؤسسة أو المنظمة سواء كانت خاصة أو عامة، ويمكن إجمال أهمية إدارة الجودة الشاملة بما يلي (الترتوري، جويحان، ص37).
- I. تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية.
 - II. الجودة تؤدي إلى تحقيق رضا المستهلك، وتقديم الأفضل من السلع والخدمات.
 - III. تحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع.
 - IV. تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالإنتماء في بيئة العمل.
 - V. تحسين السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء العاملين.
 - VI. منهج شامل للتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق على شكل إجراءات وقرارات.
 - VII. تغيير سلوكيات أفراد المؤسسة تجاه مفهوم الجودة.
 - VIII. تمكن من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر.

المبحث الثالث : نماذج ومعايير إدارة الجودة الشاملة

نماذج إدارة الجودة الشاملة:

لقد شهدت فترة الثمانيات وبداية التسعينات تحدياً في مجال إدارة الجودة الشاملة متمثلاً في إيجاد نظم متكاملة ونماذج وأساليب تمكن الممارسين من وضع إدارة الجودة الشاملة موضع التنفيذ أو التطبيق في المؤسسات، الأمر الذي دفع العديد من الباحثين والمؤسسات المعنية بإدارة الجودة إلى محاولة إيجاد نماذج تعبر عن نظام متكامل لها، يمكن الإعتماد عليه في التطبيق. وهناك مجموعة من النماذج الخاصة بإدارة الجودة الشاملة ويمكن عرض هذه النماذج بالاتي: (<https://www.google.com/amp/signature.ps/amp>).

a. النموذج الأمريكي للجودة:

يعرف بنموذج الجائزة الأمريكية، وقد كان وفقاً لما أقره الكونكرس الأمريكي في عام 1987 من قانون بالدريج لتحسين الجودة على المستوى القومي والذي إستهدف تشجيع الشركات والمؤسسات الخدمية وحثها على تحسين مستوى الخدمة أو جودة السلعة التي تنتجها، وبناءً على هذا القانون يقدم المعهد القومي للمواصفات والتكنولوجيا مجموعة الجوائز للتميز في مجال الجودة، ويقدم نموذج الجائزة على أربعة أبعاد أساسية تضم سبعة مجالات رئيسية، تقوم الشركة أو المؤسسة المتقدمة للجائزة على أساسه، وهي (المحرك) ، ويقصد به عنصر القيادة، والذي يعد المحرك الأساسي لنظام TQM الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل النظام في غالبية الأحوال ، والبعد الثاني هو النظام، وتمن المكونات الأربعة وهي: برامج ضمان جودة السلع والخدمات، ودرجة الإستفادة من الموارد البشرية في المؤسسة والتخطيط الإستراتيجي للجودة ، ونظم المعلومات، وكان البعد الثالث هو ما يعرف بالأغراض والذي يتمثل في مدى إهتمام المؤسسة بعملائها ودرجة رضاهم عنها، والذي يمثل الهدف النهائي لإدارة الجودة الشاملة ، والبعد الرابع هو درجة التقدم الخاص بقياس مدى درجة التقدم في تحقيق نتائج الجودة بالنسبة للخدمة.

b. النموذج الأوروبي للجودة:

حددت الدول الأوروبية مع المؤسسات الأوروبية لإدارة الجودة في عام 1992 ما يعرف بالجائزة الأوروبية عناصر أساسية يتم تقسيمها إلى مجموعة العوامل المساعدة، والتي تعمل على المساعدة في تطبيق نظام الجودة الشاملة، ومجموعة النتائج المتوقعة من تطبيق النظام، لقد تم ربط عناصر النموذج التسعة في إطار منطقي متتابع، يمكن الممارسين من وضع نموذج الجودة

موضع التنفيذ ، حيث يبدأ بعنصر القيادة ، والتي تؤدي إلى تحسين ممارسات كل من إدارة الموارد التي يمكن إتاحتها بالمؤسسة وتطويرها ، ثم بعد ذلك مجموعة العمليات التي تتم في كل الممارسات اليومية لتحقيق النتائج المتميزة لتحقيق رضا العاملين ورضا المستفيدين، وتأثيره على المجتمع ، والتي من شأنها أن تنعكس بصورة مباشرة على الهدف النهائي للمنظمات ، والذي يتمثل في النمو والربحية.

معايير إدارة الجودة الشاملة:

لقد إهتم كلاً من فيليب كروسبي و أمينة محمود حسين بتحديد المعايير التي لا تقيس الخلل فقط ، وإنما تقيس أيضاً التكلفة الإجمالية للجودة، فضلاً عن التركيز على التخطيط أكثر من عمليات الرقابة الإحصائية للجودة، وقد حددت هذه المعايير في:

- I. **الجودة:** حيث تعد المعيار الذي تستخدمه المؤسسة لقياس أدائها وتقييمه، لتحسين الربحية من خلال تحسين لجودة للسلع أو الخدمات.
- II. **أداء العمل بطريقة صحيحة من أول مرة:** وهو أساس إدارة الجودة الشاملة، وهذا يؤدي إلى تحقيق أدنى حد ممكن من العيوب، ومن ثم الوصول إلى هدف العيوب الصفرية، فالوقت الذي يستغرقه الفرد في تحديد الأخطاء يؤدي إلى زيادة الوقت والتكلفة دون زيادة القيمة المتمثلة في الخدمة التي يحصل عليها المستفيد.
- III. **التميز التنافسي:** ويظهر من خلال المحاولات المستمرة للإدارة لتقوية مركزها التنافسي وإستخدام مختلف المعلومات وتنظيمها، ولا يتم ذلك إلا من خلال الأفكار الجديدة التي تضيف تميزاً.
- IV. **تفويض السلطة للعاملين بالمؤسسة:** يجب أن تسعى إدارة المؤسسة على تفويض السلطة للأفراد كنتيجة للثقة في العاملين، وفي قدرتهم على تحمل المسؤولية، وبالطبع فلا بد من أن تتناسب السلطة مع حجم العمل المستند إليهم، ويجب أن يشترك العاملون كافة بدءاً من المديرين ومروراً برؤساء الأقسام، ووصولاً إلى العاملين حتى الذين يعملون في تقديم الخدمات ، فكل فرد بالمؤسسة يجب أن تكون يشترك في تقديم الخدمة.
- V. **الرؤية:** وتتعلق بالقيم الأساسية للمؤسسة، التي يجب أن تكون إرشادات لعمل أي موظف.

- VI. **القيادة:** حيث تقدم الجودة الشاملة إدارتها نمطاً جديداً لرؤية القائد، الذي يجب ألا يقبل فقط من القائد ولكن أيضاً فريق العمل ككل.
- VII. **التحسين المستمر:** نظراً للتغيرات المستمرة في إحتياجات المستفيدين يجب أن تتبنى المؤسسة مبدأ التحسين المستمر حتى يمكنها الإستمرار في تلبية إحتياجات عملائها.
- VIII. **إتساع الأفق:** والهدف هنا ليس تفادي المشكلات، ولكن تحقيق توقعات المستفيد، وربما السعي لتحقيق ما يفوق تلك التوقعات.
- IX. **فريق العمل:** حيث يجب أن يسعى كل فرد في المؤسسة لأداء عمله والمشاركة في تحقيق الهدف الأساسي وهو التحسين في الجودة فالمشاركة والعمل الجماعي في العمل يحققان نتائج إيجابية ملموسة.
- X. **التدريب:** فمن خلال التدريب تلبي إحتياجات العاملين في المؤسسة لفهم فلسفة الجودة الشاملة ، وتطوير فريق العمل ومهارات حل المشكلات.

المبحث الأول : مفاهيم الأداء

لقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ولم يستطع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق وشامل فلكل واحد وجهة نظره الخاصة به
(<https://hrdiscussion.com>).

ونعرض فيما يلي أهم وأكثر المفاهيم شمولاً للأداء:

الأداء لغوياً مصطلح مستمد من الكلمة الانجليزية "To perform" والذي أُشتق بدوره من الفرنسية القديمة "performer" والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.
الأداء هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة. هذا التحقيق يمكن أن يفهم في اتجاه الباشر "النتائج" أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتائج "عمل".
الأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها. ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة.
ونجد كذلك المفاهيم التالية للأداء:

الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد ومدى تفهمه لدوره وإختصاصاته وفهمه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى إتباعه لطريقة أو أسلوب عمل الذي ترشد له الإدارة عن طريق المشرف المباشر.
الأداء هو ذلك العمل الذي يتعهد الفرد بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومستوى جودة معينة -النوعية- ويؤدي بأسلوب أو بطريقة معينة أي محدد النمط. وسلوك الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة المستترة الضمنية أو الظاهرة المحسوسة التي تكون عمله و المحددة بأبعاد ثلاثة هي كمية العمل، نوعيته ونمطه.

بناءً على ما سبق، يمكننا وضع تصور متكامل للأداء يتضمن العناصر المختلفة في تكوينه التي يمكن صيغتها في المعادلات التالية:

الإنتاجية = الأداء البشري × التكنولوجيا

الأداء = القدرة × الرغبة

القدرة = المعرفة × المهارة

الرغبة = الإتجاهات × مناخ العمل × المناخ الأسري

التكنولوجيا = المعدات × الأساليب

أما العناصر المكونة للأداء فهي:

١. **القدرة:** نعني بها أن يستطيع العامل أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان مقابلاً في ذلك المعايير الموضوعة مسبقاً وتعتبر القدرة بدرجتها المختلفة حصيلة تفاعل متغيرين هما المعرفة والمهارة.
٢. **الرغبة:** هي الشق الثاني من معادلة الأداء ، وتتعلق بدوافع الفرد وهي اصعب من القدرة سواء في تكوينها أو معالجتها أو التنبؤ بها وتتكون الرغبة من ثلاث عناصر متداخلة هي: الإتجاهات ومناخ العمل والمناخ الأسري.
٣. **التكنولوجيا:** هي فكر وأداء وحلول المشكلات قبل أن تكون مجرد إقتناء معدات . فهي ليست مجرد علم أو تطبيق العلم أو مجرد أجهزة، بل هي أعم وأشمل من ذلك بكثير، فهي نشاط إنساني يشمل الجانب العلمي والجانب التطبيقي. أما بالنسبة للمفاهيم المرتبطة بالأداء فهي:

1-الكفاءة: تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وتقاس بإحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستقلة لتحقيق أهداف المنظمة وترتبط الكفاءة بمسألة ما هو مقدار المدخلات (من الموارد والأموال والناس) اللازم لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين. وتعين الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف وتكون المنظمة كفؤة حينما تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى لتحقيقه (أعلى ربح ، أعلى جودة).

$$\text{الكفاءة} = \text{قيمة المخرجات} / \text{قيمة المدخلات}$$

2-الفعالية: يرى الباحث أحمد نور أن الفعالية تستخدم لقياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة. وعلى هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقاً للخطة. والفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها.

أما بالنسبة للباحث حسين حريم، فهو يرى أن الفعالية هي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها. وفي تعريف آخر قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة.

$$\text{الفعالية} = \text{المخرجات الفعلية} / \text{المخرجات المخططة}$$

3- الإنتاجية : ويعرفها Richmen et famer بأنها الاستغلال الكفؤ للموارد من قوى بشرية ، معدات، مواد خام، رأس المال وهي تتضمن الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات.

كما يعرفها البحث حسين حريم أنها نسبة المخرجات إلى المدخلات.

4- المردودية : يقصد بالمردودية قدرة المنظمة على تحقيق النتائج ، وتعتبر من القيود الأساسية لكل منظمة تحتاج إلى الاستقرار، التكيف والنمو في إطار محيط تنافسي في تغير دائم إضافة إلى أن المساهمين الحاليين أو المحتملين يهتمون بالخصوص بمردودية المنظمة التي استثمروا أو ينوون الإستثمار فيها. فأرباحهم تتوقف على مدى المردودية التي ستحققها المنظمة.

5- التنافسية: يقصد بها قدرة المنظمة على دخول المنافسة في الأسواق وهي تقاس بالفرق بين القيمة والتكلفة.

وتتطلب التنافسية إجتماع مستويين مختلفين للتسيير:المستوي الإستراتيجي الذي يخلق مجموعة من الطاقات وقواعد اللعب تمكن المنظمة من بلوغ أهدافها المرجوة.والمستوى العملي الذي يستغل بطريقة كفاءة هذه الطاقات حتى يحقق الأهداف ضمن قواعد اللعبة. وفي الأخير يمكن القول بأن الأداء مفهوم شامل لجميع المفاهيم السابقة فهو ذلك التفاعل بينها.

المبحث الثاني: معايير الأداء

إن معايير الأداء هي أسس ينسب إليها أداء العاملين ويقارن بها كأساس للحكم عليه ومن دونها لا يمكن معرفة ما إذا استطعنا الوصول إلى الأهداف بوضوح وبدقة (<https://hrdiscussion.com>).

ويعرف المعيار أيضا بأنه مستوى أداء مستهدف يقاس به الأداء الفعلي في أى من الأنشطة. (الشماع 317:1991-318).

أما (Morrissey, 1970:109) فيؤكد إن المعيار هو مقياس للأداء الفاعل اللازم لتحقيق هدف معين، وهو يساعد في توفير الأداة الفاعلة لإختيار النتائج المتحققة ومدى توجهها نحو الأهداف المحددة، وكذلك يستخدم كأساس لتبين معايير الأداء الأكثر طموحاً في المستقبل. ويجب تحديد معايير الأداء قبل البدء بعملية التقويم وذلك للمحافظة على موضوعية التقويم والإبتعاد عن التمييز. وغالباً ما يجري تحديد المعايير بالاتي:

- I. كمية المخرجات.
 - II. نوعية المخرجات.
 - III. التوقيت الملائم للنتائج.
 - IV. طريقة الأداء.
 - V. الفاعلية في استخدام الموارد.
- ولمعايير الأداء ثلاثة أنواع (شاويش 120:1990).

1. **المعايير أو المعدلات الكمية:** بموجب هذا النوع يجري تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال مدة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء فمثلاً إنتاج 500 سيارة خلال مدة سنة ويسمى هذا المعيار (المعدل أو المعيار الزمني للإنتاج).

2. **المعايير النوعية:** وتعني وجوب أن يصل إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والإتقان.

3. **المعايير النوعية والكمية:** وهذا المعدل من تسميته فهو مزيج من المعايير الكمية والنوعية ، وكمثال عليه هو أن يجري إنتاج (50) من منتج معين على أن لا تتجاوز الوحدات التالفة عن (5) وحدات.

المبحث الثالث : الأداء المؤسسي

تقييم الأداء المؤسسي:

يعتبر الأداء المؤسسي المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ويشمل الأبعاد التالية:

1. أداء الأفراد داخل كل إدارة وقسم.

2. أداء الإدارات في إطار السياسات العامة للمنظمة.

3. أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

فالأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما. فأداء الأفراد في المنظمة يقاس بمجموعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه. وصولاً للتأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة. ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة من المعايير في ضوء تماشيها مع سياسة المنظمة. ونظراً لوجود عوامل أخرى تخرج عن نطاق إدارة المنظمة يجب قياس الأداء المؤسسي في ضوء التأثيرات الخارجية والداخلية. (رضوان، 2014، ص9):

أهداف تقييم الأداء المؤسسي:

ويكتمل مفهوم تقييم الأداء المؤسسي بالتعرف على أهدافه، ومنها ما يلي: (رضوان، 2014، ص12).

1. تحسين الاداء والإنتاجية، هدف أساسي لكل منظمة أو مؤسسة فهي هدف أخير تسعى إليه المنظمات مروراً على أهداف أولية ثم وسيطة ، ولهذا فإن تقييم الأداء المؤسسي للمنظمة هو هدف أولي لهدف وسيط ، هو تحسين الأداء لزيادة الإنتاجية.
2. معرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنشأة من خلال تقييم أداء العاملين وربطه بتقييم أداء المنظمة.
3. تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المؤسسة، ومن ثم يمكن رسم الإستراتيجيات والأهداف المستقبلية بوضوح بعد تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) من خلال بعض أساليب التحليل مثل S.W.O.T Analysis.

4. التقييم الذاتي للمنظمات: فتقييم الأداء على مستوى المنظمات يمكنها من معرفة نقاط الضعف لتقويتها ونقاط القوة لتطويرها والحفاظ عليها.
5. توحيد سلوك العاملين تجاه الهدف الموحد: والذي يرتبط بإستراتيجية المنظمة العامة.
6. زيادة القيمة المضافة والكفاءة والفعالية التنظيمية ، حيث أن القيمة المضافة تعبر عن ناتج طرح المدخلات من المخرجات، والكفاءة هي المخرجات الفعلية التي تم إحرازها منسوبة إلى المخرجات القياسية المتوقعة، والفعالية هي درجة تحقيق الأهداف التنظيمية.
7. يهدف نظام تقييم الأداء المؤسسي إلى تقريب النتائج من التوقعات والتنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها بإستخدام مؤشرات أداء كمحطات إنذار مبكر عند حدوث إنحراف.
8. نظام معلوماتي يتعامل بالمعرفة بعد تداولها من خلال مقارنات ونتائج وتحليل.
9. هدف تقييم الأداء المؤسسي هو التغذية العكسية للمنظومات الفرعية -أي إدارات المنظمة- والنظام ككل للرقابة الوقائية.
10. تقييم الأداء على مستوى المنظمة مرآة للإدارة العليا: تعكس أداء الإدارات والفروع وبالتالي تمكنها من رسم التوجيهات والسياسات مثل الترقيات أو زيادة الرواتب أو إدخال تكنولوجيا جديدة.
11. تقييم الأداء المؤسسي يعكس للدولة أداء القطاع التي تعمل فيه المنظمات.

المبحث الأول : نبذة عن شركة جياو للسيارات المحدودة لمحة تاريخية:

تأسست شركة جياو للسيارات المحدودة في اليوم السابع من شهر أغسطس للعام 2004م، وفق قانون الشركات لعام 1925م تحت شهادة التأسيس بالرقم 22973 وهي تقوم بتجميع السيارات والشاحنات الخفيفة وهي إحدى شركات قطاع المركبات بمجموعة جياو الصناعية.

وتقع مصانع الشركة على بعد (55) كلم جنوب الخرطوم على طريق الخرطوم مدني، تبلغ مساحة المصانع 60,000 متر مربع، ورأس مال الشركة 148 مليون جنيه سوداني، ويبلغ عدد العاملين 360 عاملاً.(شركة جياو للسيارات المحدودة،2017).

تتكون مصانع الشركة من:

1. مصنع بناء الجسم.
 2. مصنع الطلاء.
 3. مصانع التجميع (الخط العام وخط الصالون).
 4. مصنع فلاتر السيارات، وتمتلك الشركة مكاتب للإدارة ومعرض للمنتجات ببرج جياو بالخرطوم.
- نالت الشركة شهادة الجودة (ISO 9001-2000) في العام 2005م، والتعديل في 2010م (ISO 9001-2008) وأيضاً شهادة البيئة والسلامة والصحة المهنية (-OSHAS 18001) (2007) في العام 2015م، وتم تطبيق نظام الجودة الآيزو (ISO 9001-2015).
- كما نالت الشركة جائزة المنظومة للتميز المؤسسي لعام 2017م.
- تقوم الشركة بإنتاج وتسويق الأنواع الآتية من السيارات والشاحنة الخفيفة بموجب تراخيص من شركات عالمية مثل (DFAC –HYUNDAI – BYD –ZNA).

الموجهات الإستراتيجية :

تعتمد على تطور مفهوم القيادة التي تلتزم بتأصيل القيم التنظيمية والنظم اللازمة لنجاح المؤسسة والتي تتضمن: (شركة جياذ للسيارات المحدودة، 2017)

1. تطوير رسالة وروية وثقافة الشركة.
 2. وضع القيم والأخلاقيات والمسؤوليات العامة التي تدعم الثقافة.
 3. وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية ومؤشرات الأداء.
 4. ضمان إنشاء هوية الشركة والحفاظ عليها.
 5. مراجعة وتحسين فعالية السلوك الشخصي للقيادة.
 6. الانخراط بفعالية في عمليات وأنشطة التحسين.
 7. تحفيز وتشجيع الإبداع والابتكار.
 8. تشجيع الدعم والعمل على نتائج أنشطة التعلم.
 9. أولويات أنشطة التحسين.
 10. تحفيز وتشجيع التعاون داخل الشركة.
- وإدارة الشركة على رأسها مدير الشركة معنيون بشكل شخصي بضمان تطوير وتنفيذ وتحسين إدارة الشركة بشكل مستمر وذلك من خلال:-

1. تطوير هيكل الشركة لدعم تنفيذ السياسات والإستراتيجيات.
2. ضمان تنفيذ وتطوير نظام إدارة العمليات.
3. إقامة ملكية واضحة للعمليات.
4. ضمان تنفيذ وتطوير العمليات لتطوير ونشر وتحديث السياسات والإستراتيجيات.
5. ضمان تنفيذ وتطوير عملية الإدارة الفعالة للشركة.
6. ضمان تنفيذ وتطوير عملية القياس والمراجعة وتحسين النتائج الرئيسية.
7. ضمان تنفيذ وتطوير عمليات التحفيز وتحديد وتخطيط وتنفيذ التحسينات من خلال الإبداع والابتكار ونشاطات التعلم.

سياسة الجودة للشركة:-

الشركة تلتزم بسياسة الجودة المعتمدة من مدير الشركة (سياسة الجودة الشاملة) وهي تتمثل في المهام والالتزامات التالية:-

1. شركة جياذ للسيارات المحدودة تلتزم بتطبيق مبادئ الجودة لتحقيق متطلبات الزبائن والإهتمام بمشاكلهم والسعي الجاد لتحقيق رغباتهم.
 2. تتعهد الشركة ببذل الجهد المستمر في سبيل توفير منتجات عالية الجودة وذلك من خلال تطبيق مفاهيم المواصفة العالمية (ISO).
 3. زيادة درجة الوعي والإدراك ورفع المهارات الضرورية للعاملين بمستويات مختلف المستويات وذلك عن طريق التدريب المستمر لرفع الكفاءة وخفض التكاليف.
 4. تحسين بيئة العمل والبنيات اللازمة وتهيئة المناخ المناسب للأداء.
 5. الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتعظيم الدور الإداري في الإشراف والرقابة على العمليات تحقيقاً للجودة المطلوبة وزيادة أرباح الشركة.
 6. ترسيخ وتطوير العلاقة مع الموردين والزبائن بما يخدم المصلحة المشتركة للجميع وضمان الإستمرارية وتحسين صورة الشركة.
 7. التحسين المستمر في جميع الأنشطة والعمليات عن طريق الرصد والتحليل والمتابعة للصيقة لجميع مشكلات الجودة وإتخاذ القرارات المناسبة.
- هذه السياسة معلنة على جميع العاملين والمهتمين بشؤون الشركة وتراجع في مراجعات الإدارة للتأكد من مدى إستمرارية العمل بها.

المبحث الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث إجراءات الدراسة الميدانية تحت العناوين التالية:

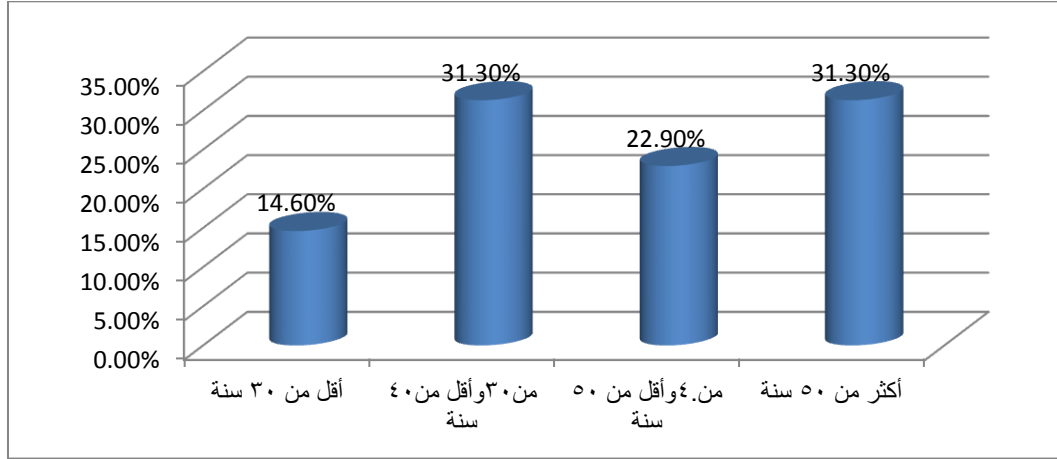
4.1: مجتمع وعينة الدراسة:

جدول رقم (1) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	7	14.6%
من 30 وأقل من 40 سنة	15	31.3%
من 40 وأقل من 50 سنة	11	22.9%
أكثر من 50 سنة	15	31.3%
المجموع	48	100.0%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات استبيانات الدراسة الميدانية ، 2017 م .

شكل رقم (1) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير العمر



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات استبيانات الدراسة الميدانية ، 2017 م .

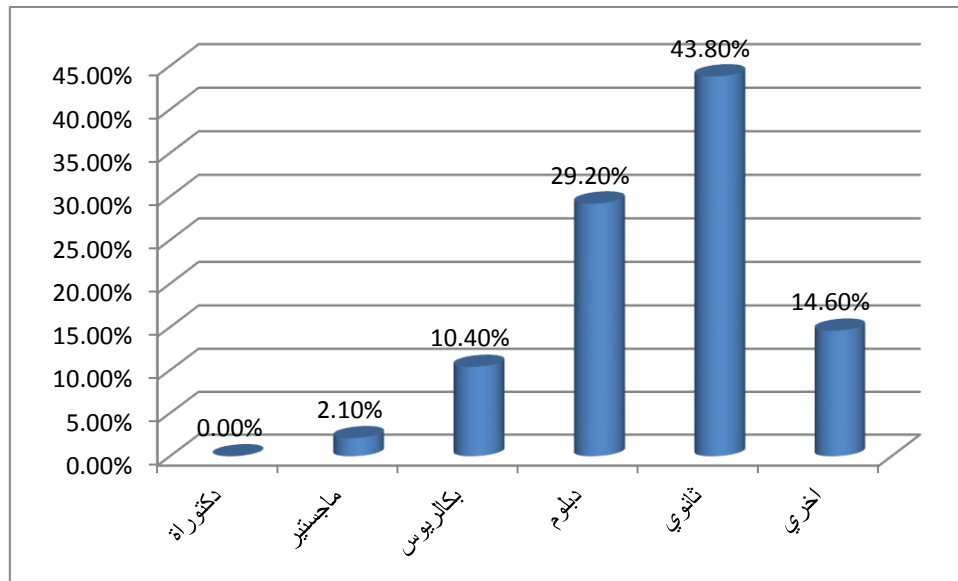
يتبين من الجدول اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير العمر كالآتي أقل من 30 سنة بنسبة (14.6%) و من 30 وأقل من 40 سنة بنسبة (31.3%) و من 40 وأقل من 50 سنة بنسبة (22.9%) و أكثر من 50 سنة بنسبة (31.3%).

جدول رقم (2) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
ماجستير	1	2.1%
بكالوريوس	5	10.4%
دبلوم	14	29.2%
ثانوي	21	43.8%
اخرى	7	14.6%
المجموع	48	100.0%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات استبيانات الدراسة الميدانية ، 2017 م .

شكل رقم (2) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات استبيانات الدراسة الميدانية ، 2017 م .

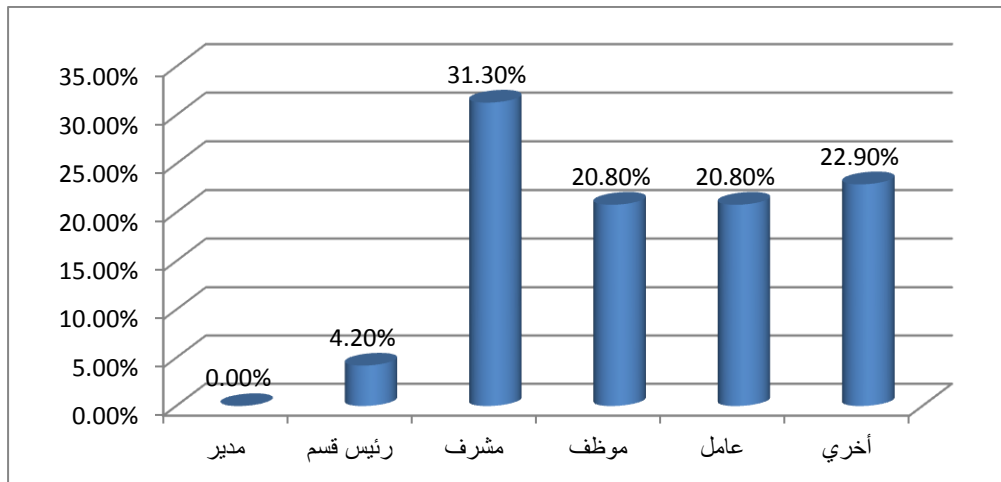
يتبين من الجدول اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير المؤهل العلمي كلاتي دكتوراة بنسبة (0.0%) وماجستير بنسبة (2.1%) وبكالوريوس بنسبة (10.4%) ودبلوم بنسبة (29.2%) و ثانوي بنسبة (43.8%) واخرى بنسبة بنسبة (14.6%).

جدول رقم (3) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المهام الوظيفية

المهام الوظيفية	التكرارات	النسبة المئوية
رئيس قسم	2	4.2%
مشرف	15	31.3%
موظف	10	20.8%
عامل	10	20.8%
أخرى	11	22.9%
المجموع	48	100.0%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات استبيانات الدراسة الميدانية ، 2017م .

شكل رقم (3) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المهام الوظيفية



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات استبيانات الدراسة الميدانية ، 2017م .

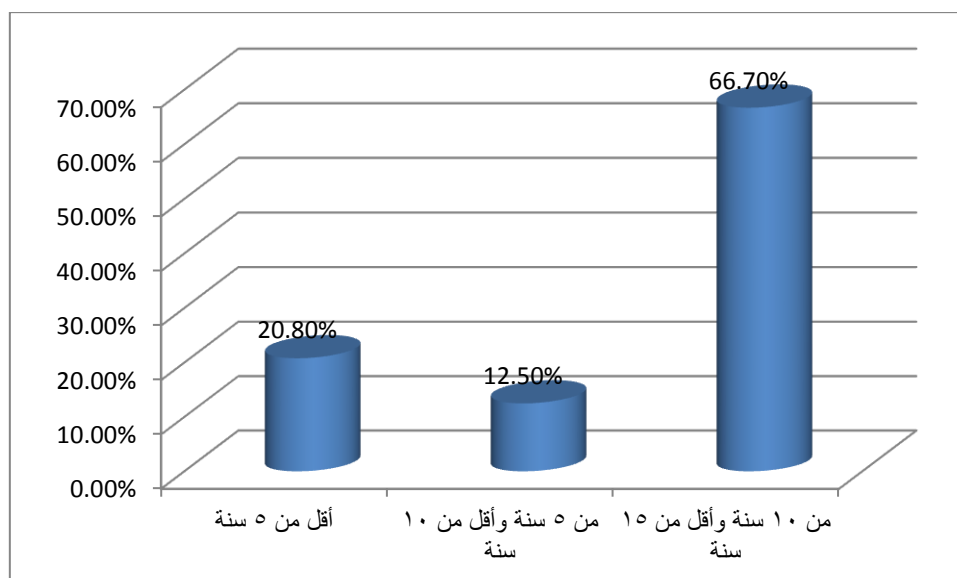
يتبين من الجدول اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير المهام الوظيفية كالآتي مدير بنسبة (0.0%) ورئيس قسم بنسبة (4.2%) ومشرف بنسبة (31.3%) وموظف بنسبة (20.8%) وعامل بنسبة (20.8%) واخرى بنسبة (22.9%).

جدول رقم (4) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير سنوات الخبرة بالشركة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنة	10	20.8%
من 5 سنة وأقل من 10 سنة	6	12.5%
من 10 سنة وأقل من 15 سنة	32	66.7%
المجموع	48	100.0%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات استبيانات الدراسة الميدانية ، 2017م .

شكل رقم (4) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير سنوات الخبرة بالشركة



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات استبيانات الدراسة الميدانية ، 2017م .

يتبين من الجدول أعلاه أن التوزيع النسبي لمتغير سنوات الخبرة كالاتي أقل من 5 سنوات بنسبة (20.8%) و من 5 سنة وأقل من 10 سنة بنسبة (12.5%) و من 10 سنة وأقل من 15 سنة بنسبة (66.7%).

4.2 أداة الدراسة:

يستخدم الباحث أداة الإستبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة حيث قام بتصميم الإستبانة من جزئين رئيسيين يتكون الجزء الأول من البيانات العامة عن العينة مثل العمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والمهام الوظيفية ويتكون الجزء الثاني من البيانات الأساسية مقسمة على محاور الدراسة الرئيسية.

لكل محور من محاور الإستبانة عدد من العبارات وكل من المبحوثين الإجابة عليها وعرض الإستبانة بعد تصحيحه على المشرف وعلى عدد من المحكمين للتأكد من دقة العبارات وصلاحيته لتحقيق أهداف البحث وتوافق الباحث بالملاحظات التي أبرزها وتعديل بعض العبارات حذفاً أو إضافة أو صياغة ومن ثم أصبحت الإستبانة في شكلها النهائي (ملحق رقم 1)

4.3 صدق وثبات الاستبانة:

الثبات يعني أن تعطي الإستبانة نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها أكثر من مرة في نفس الظروف وللتحقق من ذلك تم توزيع (20) إستبانة لعينة إستطلاعية عن طريق الإتساق الداخلي (الفكرونباخ) ولقد كان معامل ألفا كرونباخ = (0.95) وهو معامل ثبات عال يدل على ثبات المقياس وصلاحيته للدراسة ومعامل الصدق هو الجزر التربيعي لمعامل الثبات بالتالي هو (0.97) وهذا يدل على أن هنالك صدق عال للمقياس وصالح للدراسة مما يؤكد دقة الإستبانة وتمتعها بالثقة والقبول لما ستخرج به هذه الدراسة من نتائج.

طريقة ألفا كرونباخ :

حيث تم حساب الثبات بإستخدام معادلة ألفا كرونباخ الموضحة فيما يلي:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{n}{n-1} = \frac{(1 - \text{مجموع تباينات الأسئلة})}{\text{تباين الدرجات الكلية}}$$

حيث n = عدد عبارات القائمة.

4.4 الطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

اعتمد الباحث على عدد من الطرق الإحصائية منها:

(1) الجداول التكرارية.

(2) النسب المئوية.

(3) الأشكال البيانية.

(4) الوسيط.

(5) إختبار مربع كاي.

(6) معامل الفاكرونباخ.

المبحث الثالث : عرض وتحليل البيانات

تمهيد:

لتحليل البيانات الخاصة بالإستبانة إستخدم الباحث البرنامج الجاهز للتحليل الإحصائي (SPSS) (Statistical product and service solutions) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد قام الباحث بإستعراض كل عبارة أو مجموعة عبارات في جدول يوضح عدد الإستجابات والنسب المئوية لكل إجابة لتحليل إجابات الإستبانة. ولتحليل المعلومات والبيانات التي حصلت عليها الدراسة من خلال الإستبانة تم إدخال هذه البيانات في جهاز الحاسب الآلي ثم طبقت عليها مجموعة من المعالجات الإحصائية وحسب ما توضحه الجداول التالية.

الجدول رقم (5) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمحور هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إلتزام القيادة بالجودة ورفع كفاءة أداء شركة جيا

الرقم	العبارة	وافق بشدة	وافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	تبني القيادة مهم للجودة	28	18	2	0	0
		58.3	37.5	4.2	0.0	0.0
2	القيادة بالشركة ملزمة تجاه الجودة	28	17	2	1	0
		58.3	35.4	4.2	2.1	0.0
3	تعمل الإدارة العليا بالشركة على تطوير الأنظمة	15	24	6	3	0
		31.3	50.0	12.5	6.3	0.0
4	تقوم الإدارة بتبني سياسة الباب المفتوح	7	26	9	6	0
		14.6	54.2	18.8	12.5	0.0
5	الإدارة العليا تحرص على إبلاغ العاملين بأهمية الجودة الشاملة	22	22	3	1	0
		45.8	45.8	6.3	2.1	0.0
6	سياسات الجودة الشاملة واضحة ومفهومة لكل العاملين بالشركة	15	24	4	5	0
		31.3	50.0	8.3	10.4	0.0
7	دعم الإدارة العليا يودي إلى نجاح تطبيق الجودة الشاملة بالشركة	28	17	3	0	0
		58.3	35.4	6.3	0.0	0.0

0	2	5	27	14	تعمل الإدارة العليا بالشركة على تبني النظم الإدارية الحديثة لتطبيق الجودة الشاملة	8
0.0	4.2	10.4	56.3	29.2		

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات إستبيانات الدراسة الميدانية ، 2017م .

يتبين من الجدول رقم (5) أن التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور أعلاه ما يلي:

تبني القيادة مهم للجودة يتبين أن (28) فرداً ونسبة (58.3%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (18) فرداً ونسبة (37.5%) أجابوا أوافق و (2) فرداً ونسبة (4.2%) أجابوا محايد، بينما (0) فرداً ونسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق و (0) فرداً ونسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق بشدة.

القيادة بالشركة ملزمة تجاه الجودة يتبين أن (28) فرداً ونسبة (58.3%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (17) فرداً ونسبة (35.4%) أجابوا أوافق و (2) فرداً ونسبة (4.2%) أجابوا محايد، بينما (1) فرداً ونسبة (2.1%) أجابوا لا أوافق و (0) فرداً ونسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق بشدة.

تعمل الإدارة العليا بالشركة على تطوير الأنظمة يتبين أن (15) فرداً ونسبة (31.3%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (24) فرداً ونسبة (50.0%) أجابوا أوافق و (6) فرداً ونسبة (12.5%) أجابوا محايد، بينما (3) فرداً ونسبة (6.3%) أجابوا لا أوافق و (0) فرداً ونسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق بشدة.

تقوم الإدارة بتبني سياسة الباب المفتوح يتبين أن (7) فرداً ونسبة (14.6%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (26) فرداً ونسبة (54.2%) أجابوا أوافق و (9) فرداً ونسبة (18.8%) أجابوا محايد، بينما (6) فرداً ونسبة (12.5%) أجابوا لا أوافق و (0) فرداً ونسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق بشدة.

الإدارة العليا تحرص على إبلاغ العاملين بأهمية الجودة الشاملة يتبين أن (22) فرداً ونسبة (45.8%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (22) فرداً ونسبة (45.8%) أجابوا أوافق و (3) فرداً ونسبة (6.3%) أجابوا محايد، بينما (1) فرداً ونسبة (2.1%) أجابوا لا أوافق و (0) فرداً ونسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق بشدة.

سياسات الجودة الشاملة واضحة ومفهومة لكل العاملين بالشركة يتبين أن (15) فرداً وبنسبة (31.3%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (24) فرداً وبنسبة (50.0%) أجابوا أوافق و(4) فرداً وبنسبة (8.3%) أجابوا محايد، بينما (5) فرداً وبنسبة (10.4%) أجابوا لا أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق بشدة.

دعم الإدارة العليا يؤدي إلى نجاح تطبيق الجودة الشاملة بالشركة يتبين أن (28) فرداً وبنسبة (58.3%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (17) فرداً وبنسبة (35.4%) أجابوا أوافق و(3) فرداً وبنسبة (6.3%) أجابوا محايد، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق بشدة.

تعمل الإدارة العليا بالشركة على تبني النظم الإدارية الحديثة لتطبيق الجودة الشاملة يتبين أن (14) فرداً وبنسبة (29.2%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (27) فرداً وبنسبة (56.3%) أجابوا أوافق و(5) فرداً وبنسبة (10.4%) أجابوا محايد، بينما (2) فرداً وبنسبة (4.2%) أجابوا لا أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق بشدة.

الجدول رقم (6) يوضح المقاييس الإحصائية لمحور هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين
إلتزام القيادة بالجودة ورفع كفاءة أداء شركة جيا

الرقم	العبرة	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط	درجة القياس
1	تبني القيادة مهم للجودة	21.500	2	0.000	5.00	وافق بشدة
2	القيادة بالشركة ملزمة تجاه الجودة	41.833	3	0.000	5.00	وافق بشدة
3	تعمل الإدارة العليا بالشركة على تطوير الأنظمة	22.500	3	0.000	4.00	وافق
4	تقوم الإدارة بتبني سياسة الباب المفتوح	22.167	3	0.000	4.00	وافق
5	الإدارة العليا تحرص على إبلاغ العاملين بأهمية الجودة الشاملة	33.500	3	0.000	4.00	وافق
6	سياسات الجودة الشاملة واضحة ومفهومة لكل العاملين بالشركة	22.167	3	0.000	4.00	وافق
7	دعم الإدارة العليا يؤدي إلى نجاح تطبيق الجودة الشاملة بالشركة	19.625	2	0.000	5.00	وافق بشدة
8	تعمل الإدارة العليا بالشركة على تبني النظم الإدارية الحديثة لتطبيق الجودة الشاملة	31.500	3	0.000	4.00	وافق

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات إستبيانات الدراسة الميدانية ، 2017م .

الجدول رقم (6) أعلاه يوضح نتيجة إختبار مربع كأي

فبالنسبة للعبرة تبني القيادة مهم للجودة حيث بلغت قيمة إختبار مربع كأي (21.500) بقيمة إحتتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق بشدة.

القيادة بالشركة ملزمة تجاه الجودة حيث بلغت قيمة إختبار مربع كأي (41.833) بقيمة إحتتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق بشدة.

تعمل الإدارة العليا بالشركة على تطوير الأنظمة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (22.500) بقيمة إحصائية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

تقوم الإدارة بتبني سياسة الباب المفتوح حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (22.167) بقيمة إحصائية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

الإدارة العليا تحرص على إبلاغ العاملين بأهمية الجودة الشاملة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (33.500) بقيمة إحصائية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

سياسات الجودة الشاملة واضحة ومفهومة لكل العاملين بالشركة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (22.167) بقيمة إحصائية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

دعم الإدارة العليا يؤدي إلى نجاح تطبيق الجودة الشاملة بالشركة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (19.625) بقيمة إحصائية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق بشدة.

تعمل الإدارة العليا بالشركة على تبني النظم الإدارية الحديثة لتطبيق الجودة الشاملة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (31.500) بقيمة إحصائية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

الجدول رقم (7) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمحور هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تمكين ومشاركة العملاء الداخليين وأداء شركة جيا.

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تقوم الشركة بتدريب العاملين باستمرار	5	23	8	10	2
		10.4	47.9	16.7	20.8	4.2
2	توجد ثقة بين العاملين في مجموعات عمل	13	24	8	2	1
		27.1	50.0	16.7	4.2	2.1
3	تسعى الشركة إلى تذكية روح التعاون بين العاملين	13	27	5	3	0
		27.1	56.3	10.4	6.3	0.0
4	تعمل الشركة على رعاية العاملين وتحفيزهم	16	23	5	4	0
		33.3	47.9	10.4	8.3	0.0
5	تخطط الشركة إلى إعداد قادة الصف الثاني	6	20	15	6	1
		12.5	41.7	31.3	12.5	2.1
6	تقوم الإدارة بتفويض العاملين لأدائهم	5	22	12	7	2
		10.4	45.8	25.0	14.6	4.2
7	جلب للعاملين التجارب الناجحة باستمرار	6	20	15	7	0
		12.5	41.7	31.3	14.6	0.0
8	تقوم الشركة بترجمة مقترحات العاملين الى واقع ملموس	6	20	12	8	2
		12.5	41.7	25.0	16.7	4.2

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات إستبيانات الدراسة الميدانية ، 2017م .

يتبين من الجدول رقم (7) أن التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور أعلاه مايلي:

تقوم الشركة بتدريب العاملين باستمرار يتبين أن (5) فرداً وبنسبة (10.4%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (23) فرداً وبنسبة (47.9%) أجابوا أوافق و(8) فرداً وبنسبة (16.7%) أجابوا محايد، بينما (10) فرداً وبنسبة (20.8%) أجابوا لا أوافق و(2) فرداً وبنسبة (4.2%) أجابوا لا أوافق بشدة.

توجد ثقة بين العاملين في مجموعات عمل يتبين أن (13) فرداً وبنسبة (27.1%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (24) فرداً وبنسبة (50.0%) أجابوا أوافق و(8) فرداً وبنسبة (16.7%) أجابوا محايد، بينما (2) فرداً وبنسبة (4.2%) أجابوا لا أوافق و(1) فرداً وبنسبة (2.1%) أجابوا لا أوافق بشدة.

تسعي الشركة إلى تذكية روح التعاون بين العاملين يتبين أن (13) فرداً وبنسبة (27.1%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (27) فرداً وبنسبة (56.3%) أجابوا أوافق و(5) فرداً وبنسبة (10.4%) أجابوا محايد، بينما (3) فرداً وبنسبة (6.3%) أجابوا لا أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق بشدة.

تعمل الشركة على رعاية العاملين وتحفيزهم يتبين أن (16) فرداً وبنسبة (33.3%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (23) فرداً وبنسبة (47.9%) أجابوا أوافق و(5) فرداً وبنسبة (10.4%) أجابوا محايد، بينما (4) فرداً وبنسبة (8.3%) أجابوا لا أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق بشدة.

تخطط الشركة إلى إعداد قادة الصف الثاني يتبين أن (6) فرداً وبنسبة (12.5%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (20) فرداً وبنسبة (41.7%) أجابوا أوافق و(15) فرداً وبنسبة (31.3%) أجابوا محايد، بينما (6) فرداً وبنسبة (12.5%) أجابوا لا أوافق و(1) فرداً وبنسبة (2.1%) أجابوا لا أوافق بشدة.

تقوم الإدارة بتفويض العاملين لأدائهم يتبين أن (5) فرداً وبنسبة (10.4%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (22) فرداً وبنسبة (45.8%) أجابوا أوافق و(12) فرداً وبنسبة (25.0%) أجابوا محايد، بينما (7) فرداً وبنسبة (14.6%) أجابوا لا أوافق و(2) فرداً وبنسبة (4.2%) أجابوا لا أوافق بشدة.

جلب للعاملين التجارب الناجحة باستمرار يتبين أن (6) فرداً وبنسبة (12.5%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (20) فرداً وبنسبة (41.7%) أجابوا أوافق و(15) فرداً وبنسبة (31.3%) أجابوا محايد، بينما (7) فرداً وبنسبة (14.6%) أجابوا لا أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق بشدة.

تقوم الشركة بترجمة مقترحات العاملين إلى واقع ملموس يتبين أن (6) فرداً وبنسبة (12.5%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (20) فرداً وبنسبة (41.7%) أجابوا أوافق و(12) فرداً وبنسبة

(25.0%) أجابوا محايد، بينما (8) فرداً وبنسبة (16.7%) أجابوا لا أوافق و (2) فرداً وبنسبة (4.2%) أجابوا لا أوافق بشدة.

الجدول رقم (8) يوضح المقاييس الإحصائية لمحور هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تمكين ومشاركة العملاء الداخليين وأداء شركة جيااد.

الرقم	العبارة	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط	درجة القياس
1	تقوم الشركة بتدريب العاملين باستمرار	27.208	4	0.000	4.00	وافق
2	توجد ثقة بين العاملين في مجموعات عمل	36.792	4	0.000	4.00	وافق
3	تسعى الشركة إلى تذكية روح التعاون بين العاملين	29.667	3	0.000	4.00	وافق
4	تعمل الشركة على رعاية العاملين وتحفيزهم	20.833	3	0.000	4.00	وافق
5	تخطط الشركة إلى إعداد قادة الصف الثاني	24.708	4	0.000	4.00	وافق
6	تقوم الإدارة بتفويض العاملين لادائهم	25.542	4	0.000	4.00	وافق
7	جلب للعاملين التجارب الناجحة باستمرار	11.167	3	0.000	4.00	وافق
8	تقوم الشركة بترجمة مقترحات العاملين إلى واقع ملموس	19.500	4	0.000	4.00	وافق

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات استبيانات الدراسة الميدانية ، 2017م .

الجدول رقم (8) أعلاه يوضح نتيجة إختبار مربع كاي فبالنسبة للعبارة:

تقوم الشركة بتدريب العاملين باستمرار حيث بلغت قيمة إختبار مربع كاي (27.208) بقيمة إحتتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

توجد ثقة بين العاملين في مجموعات عمل حيث بلغت قيمة إختبار مربع كاي (36.792) بقيمة إحتتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

تسعى الشركة إلى تذكية روح التعاون بين العاملين حيث بلغت قيمة إختبار مربع كاي (29.667) بقيمة إحتتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

تعمل الشركة على رعاية العاملين وتحفيزهم حيث بلغت قيمة إختبار مربع كأي (20.833) بقيمة إحتتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

تخطط الشركة إلى إعداد قادة الصف الثاني حيث بلغت قيمة إختبار مربع كأي (24.708) بقيمة إحتتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

تقوم الإدارة بتفويض العاملين لأدائهم حيث بلغت قيمة إختبار مربع كأي (25.542) بقيمة إحتتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

جلب للعاملين التجارب الناجحة بإستمرار حيث بلغت قيمة إختبار مربع كأي (11.167) بقيمة إحتتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

تقوم الشركة بترجمة مقترحات العاملين إلى واقع ملموس حيث بلغت قيمة إختبار مربع كأي (19.500) بقيمة إحتتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

الجدول رقم (9) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمحور هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر للعمليات وأداء شركة جيا

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين يتم بتطبيق الجودة الشاملة	23	23	0	1	1
		47.9	47.9	0.0	2.1	2.1
2	تسعى الشركة إلى تحسين بيئة العمل	16	24	6	2	0
		33.3	50.0	12.5	4.2	0.0
3	الشركة تقدم منتجات تشبع حاجات وتوقعات العملاء	13	27	8	0	0
		27.1	56.3	16.7	0.0	0.0
4	تعمل الشركة على زيادة معدل رضا العملاء	12	30	5	1	0
		25.0	62.5	10.4	2.1	0.0
5	يتحقق رضا العاملين بتطبيق الجودة الشاملة	25	19	2	2	0
		52.1	39.6	4.2	4.2	0.0
6	تسعى الشركة لزيادة الإلتزام والولاء لها	15	29	2	2	0
		31.3	60.4	4.2	4.2	0.0
7	رفع جودة المنتجات يتم بتطبيق الجودة الشاملة	25	19	2	2	0
		52.1	39.6	4.2	4.2	0.0
8	يتم إتخاذ القرارات بناءً على أساليب علمية	8	28	7	4	1
		16.7	58.3	14.6	8.3	2.1

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات إستبيانات الدراسة الميدانية ، 2017م .

يتبين من الجدول رقم (9) أن التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور أعلاه ما يلي:

زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين يتم بتطبيق الجودة الشاملة يتبين أن (23) فرداً وبنسبة (47.9%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (23) فرداً وبنسبة (47.9%) أجابوا أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا محايد، بينما (1) فرداً وبنسبة (2.1%) أجابوا لا أوافق و(1) فرداً وبنسبة (2.1%) أجابوا لا أوافق بشدة.

تسعى الشركة إلى تحسين بيئة العمل يتبين أن (16) فرداً وبنسبة (33.3%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (24) فرداً وبنسبة (50.0%) أجابوا أوافق و(6) فرداً وبنسبة (12.5%) أجابوا محايد، بينما (2) فرداً وبنسبة (4.2%) أجابوا لا أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق بشدة.

الشركة تقدم منتجات تشبع حاجات وتوقعات العملاء يتبين أن (13) فرداً وبنسبة (27.1%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (27) فرداً وبنسبة (56.3%) أجابوا أوافق و(8) فرداً وبنسبة (16.7%) أجابوا محايد، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق بشدة.

تعمل الشركة على زيادة معدل رضا العملاء يتبين أن (12) فرداً وبنسبة (25.0%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (30) فرداً وبنسبة (62.5%) أجابوا أوافق و(5) فرداً وبنسبة (10.4%) أجابوا محايد، بينما (1) فرداً وبنسبة (2.1%) أجابوا لا أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق بشدة.

يتحقق رضا العاملين بتطبيق الجودة الشاملة يتبين أن (25) فرداً وبنسبة (52.1%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (19) فرداً وبنسبة (39.6%) أجابوا أوافق و(2) فرداً وبنسبة (4.2%) أجابوا محايد، بينما (2) فرداً وبنسبة (4.2%) أجابوا لا أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق بشدة.

تسعى الشركة لزيادة الإلتزام والولاء لها يتبين أن (15) فرداً وبنسبة (31.3%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (29) فرداً وبنسبة (60.4%) أجابوا أوافق و(2) فرداً وبنسبة (4.2%) أجابوا محايد، بينما (2) فرداً وبنسبة (4.2%) أجابوا لا أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق بشدة.

رفع جودة المنتجات يتم بتطبيق الجودة الشاملة يتبين أن (25) فرداً وبنسبة (52.1%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (19) فرداً وبنسبة (39.6%) أجابوا أوافق و(2) فرداً وبنسبة (4.2%) أجابوا محايد، بينما (2) فرداً وبنسبة (4.2%) أجابوا لا أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق بشدة.

يتم إتخاذ القرارات بناءً على أساليب علمية يتبين أن (8) فرداً وبنسبة (16.7%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (28) فرداً وبنسبة (58.3%) أجابوا أوافق و(7) فرداً وبنسبة (14.6%) أجابوا محايد، بينما (4) فرداً وبنسبة (8.3%) أجابوا لا أوافق و(1) فرداً وبنسبة (2.1%) أجابوا لا أوافق بشدة.

**الجدول رقم (10) يوضح المقاييس الإحصائية لمحور هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين
التحسين المستمر للعمليات وأداء شركة جيا**

الرقم	العبرة	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط	درجة القياس
1	زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين يتم بتطبيق الجودة الشاملة	40.333	3	0.000	4.00	وافق
2	تسعى الشركة إلى تحسين بيئة العمل	24.667	3	0.000	4.00	وافق
3	الشركة تقدم منتجات تشبع حاجات وتوقعات العملاء	12.125	2	0.000	4.00	وافق
4	تعمل الشركة على زيادة معدل رضا العملاء	41.167	3	0.000	4.00	وافق
5	يتحقق رضا العاملين بتطبيق الجودة الشاملة	34.833	3	0.000	5.00	وافق بشدة
6	تسعى الشركة لزيادة الإلتزام والولاء لها	41.500	3	0.000	4.00	وافق
7	رفع جودة المنتجات يتم بتطبيق الجودة الشاملة	34.833	3	0.000	5.00	وافق بشدة
8	يتم إتخاذ القرارات بناءً على أساليب علمية	47.208	4	0.000	4.00	وافق

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات استبيانات الدراسة الميدانية ، 2017م .

الجدول رقم (10) أعلاه يوضح نتيجة إختبار مربع كاي فبالنسبة للعبرة:

زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين يتم بتطبيق الجودة الشاملة حيث بلغت قيمة إختبار مربع كاي (40.333) بقيمة إحصائية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

تسعى الشركة إلى تحسين بيئة العمل حيث بلغت قيمة إختبار مربع كاي (24.667) بقيمة إحصائية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

الشركة تقدم منتجات تشبع حاجات وتوقعات العملاء حيث بلغت قيمة إختبار مربع كأي (12.125) بقيمة إحتتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

تعمل الشركة على زيادة معدل رضا العملاء حيث بلغت قيمة إختبار مربع كأي (41.167) بقيمة إحتتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

يتحقق رضا العاملين بتطبيق الجودة الشاملة حيث بلغت قيمة إختبار مربع كأي (34.833) بقيمة إحتتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق بشدة.

تسعى الشركة لزيادة الإلتناء والولاء لها حيث بلغت قيمة إختبار مربع كأي (41.500) بقيمة إحتتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

رفع جودة المنتجات يتم بتطبيق الجودة الشاملة حيث بلغت قيمة إختبار مربع كأي (34.833) بقيمة إحتتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق بشدة.

يتم إتخاذ القرارات بناءً على أساليب علمية حيث بلغت قيمة إختبار مربع كأي (47.208) بقيمة إحتتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

الجدول رقم (11) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمحور هناك فروق ذات دلالة إحصائية
بين رضا العملاء الداخليين ورفع كفاءة أداء شركة جيا.د.

الرقم	العبارة	وافق بشدة	وافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	توفر الإدارة الماكينة لإستيعاب العامل واقفاً أو جالساً الذي يمكنه من أداء العمل بدون عناء	4	25	7	9	3
		8.3	52.1	14.6	18.8	6.3
2	تقوم الإدارة بتهيئة بيئة العمل المناسبة (التكيف، الإضاءة، الضوضاء، الحرارة والذبذبات الصوتية)	8	20	11	8	1
		16.7	41.7	22.9	16.7	2.1
3	يتم الأخذ في الإعتبار عمر العامل عند وضع الورديات	2	16	19	8	3
		4.2	33.3	39.6	16.7	6.3
4	يهتم المختصون بمتابعة بيئة العمل (فحص الماء، توصيلات الكهرباء، المعدات والأليات...)	6	29	7	5	1
		12.5	60.4	14.6	10.4	2.1
5	يتم توفير المواد والإسبيرات للعملية الإنتاجية في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة	11	23	7	7	0
		22.9	47.9	14.6	14.6	0.0
6	تسعى الشركة لتحقيق الإستقرار الوظيفي	7	30	6	5	0
		14.6	62.5	12.5	10.4	0.0
7	توفر الشركة الرواتب المناسبة للعاملين	4	19	10	11	4
		8.3	39.6	20.8	22.9	8.3
8	توفر الشركة الخدمات الضرورية (العلاج، السكن والترحيل)	9	27	4	6	2
		18.8	56.3	8.3	12.5	4.2

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات إستبيانات الدراسة الميدانية ، 2017م .

يتبين من الجدول رقم (11) أن التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور أعلاه مايلي:

توفر الإدارة الماكينة لإستيعاب العامل واقفاً أو جالساً الذي يمكنه من أداء العمل بدون عناء يتبين أن (4) فرداً وبنسبة (8.3%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (25) فرداً وبنسبة (52.1%)

أجابوا أوافق و(7) فرداً وبنسبة (14.6%) أجابوا محايد، بينما (9) فرداً وبنسبة (18.8%) أجابوا لا أوافق و(3) فرداً وبنسبة (6.3%) أجابوا لا أوافق بشدة.

تقوم الإدارة بتهيئة بيئة العمل المناسبة (التكيف، الإضاءة، الضوضاء، الحرارة والذبذبات الصوتية) يتبين أن (8) فرداً وبنسبة (16.7%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (20) فرداً وبنسبة (41.7%) أجابوا أوافق و(11) فرداً وبنسبة (22.9%) أجابوا محايد، بينما (8) فرداً وبنسبة (16.7%) أجابوا لا أوافق و(1) فرداً وبنسبة (2.1%) أجابوا لا أوافق بشدة.

يتم الأخذ في الاعتبار عمر العامل عند وضع الورديات يتبين أن (2) فرداً وبنسبة (4.2%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (16) فرداً وبنسبة (33.3%) أجابوا أوافق و(19) فرداً وبنسبة (39.6%) أجابوا محايد، بينما (8) فرداً وبنسبة (16.7%) أجابوا لا أوافق و(3) فرداً وبنسبة (6.3%) أجابوا لا أوافق بشدة.

يهتم المختصون بمتابعة بيئة العمل (فحص الماء، توصيلات الكهرباء، المعدات والآليات...) يتبين أن (6) فرداً وبنسبة (12.5%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (29) فرداً وبنسبة (60.4%) أجابوا أوافق و(7) فرداً وبنسبة (14.6%) أجابوا محايد، بينما (5) فرداً وبنسبة (10.4%) أجابوا لا أوافق و(1) فرداً وبنسبة (2.1%) أجابوا لا أوافق بشدة.

يتم توفير المواد والاسبيرات للعملية الإنتاجية في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة يتبين أن (11) فرداً وبنسبة (22.9%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (23) فرداً وبنسبة (47.9%) أجابوا أوافق و(7) فرداً وبنسبة (14.6%) أجابوا محايد، بينما (7) فرداً وبنسبة (14.6%) أجابوا لا أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق بشدة.

تسعى الشركة لتحقيق الإستقرار الوظيفي يتبين أن (7) فرداً وبنسبة (14.6%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (30) فرداً وبنسبة (62.5%) أجابوا أوافق و(6) فرداً وبنسبة (12.5%) أجابوا محايد، بينما (5) فرداً وبنسبة (10.4%) أجابوا لا أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق بشدة.

توفر الشركة الرواتب المناسبة للعاملين يتبين أن (4) فرداً وبنسبة (8.3%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (19) فرداً وبنسبة (39.6%) أجابوا أوافق و(10) فرداً وبنسبة (20.8%) أجابوا محايد، بينما (11) فرداً وبنسبة (22.9%) أجابوا لا أوافق و(4) فرداً وبنسبة (8.3%) أجابوا لا أوافق بشدة.

توفر الشركة الخدمات الضرورية (العلاج، السكن والترحيل) يتبين أن (9) فرداً وبنسبة (18.8%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (27) فرداً وبنسبة (56.3%) أجابوا أوافق و(4) فرداً وبنسبة (8.3%) أجابوا محايد، بينما (6) فرداً وبنسبة (12.5%) أجابوا لا أوافق و(2) فرداً وبنسبة (4.2%) أجابوا لا أوافق بشدة.

الجدول رقم (12) يوضح المقاييس الإحصائية لمحور هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء الداخليين ورفع كفاءة أداء شركة جيا.

الرقم	العبرة	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط	درجة القياس
1	توفر الإدارة الماكينة لإستيعاب العامل واقفاً أو جالساً الذي يمكنه من أداء العمل بدون عناء	33.250	4	0.000	4.00	وافق
2	تقوم الإدارة بتهيئة بيئة العمل المناسبة (التكييف ، الإضاءة، الضوضاء، الحرارة والذبذبات الصوتية)	19.708	4	0.000	4.00	وافق
3	يتم الأخذ في الإعتبار عمر العامل عند وضع الورديات	24.292	4	0.000	3.00	محايد
4	يهتم المختصون بمتابعة بيئة العمل (فحص الماء، توصيلات الكهرباء، المعدات والأليات...)	51.167	4	0.000	4.00	وافق
5	يتم توفير المواد والإسبيرات للعملية الإنتاجية في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة	14.333	3	0.000	4.00	وافق
6	تسعى الشركة لتحقيق الإستقرار الوظيفي	36.167	3	0.000	4.00	وافق
7	توفر الشركة الرواتب المناسبة للعاملين	15.958	4	0.000	3.00	محايد
8	توفر الشركة الخدمات الضرورية(العلاج، السكن والترحيل)	42.208	4	0.000	4.00	وافق

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات إستبيانات الدراسة الميدانية ، 2017م .

الجدول رقم (12) أعلاه يوضح نتيجة إختبار مربع كأي فبالنسبة للعبرة:

توفر الإدارة الماكينة لإستيعاب العامل واقفاً أو جالساً الذي يمكنه من أداء العمل بدون عناء

حيث بلغت قيمة إختبار مربع كأي (33.250) بقيمة إحتتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

تقوم الإدارة بتهيئة بيئة العمل المناسبة (التكييف، الإضاءة، الضوضاء، الحرارة والذبذبات الصوتية) حيث بلغت قيمة إختبار مربع كأي (19.708) بقيمة إحتتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

يتم الأخذ في الإعتبار عمر العامل عند وضع الورديات حيث بلغت قيمة إختبار مربع كأي (24.292) بقيمة إحتتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا محايد.

يهتم المختصون بمتابعة بيئة العمل (فحص الماء، توصيلات الكهرباء، المعدات والآليات...) حيث بلغت قيمة إختبار مربع كأي (51.167) بقيمة إحتتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

يتم توفير المواد والإسبيرات للعملية الإنتاجية في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة حيث بلغت قيمة إختبار مربع كأي (14.333) بقيمة إحتتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

تسعى الشركة لتحقيق الإستقرار الوظيفي حيث بلغت قيمة إختبار مربع كأي (36.167) بقيمة إحتتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

توفر الشركة الرواتب المناسبة للعاملين حيث بلغت قيمة إختبار مربع كأي (15.958) بقيمة إحتتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا محايد.

توفر الشركة الخدمات الضرورية (العلاج، السكن والترحيل) حيث بلغت قيمة إختبار مربع كأي (42.208) بقيمة إحتتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

الجدول رقم (13) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمحور هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء الخارجين ومستوى الأداء في شركة جيا.

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تعمل الشركة على تحسين الصورة الذهنية لدى عملائها	11	25	8	4	0
		22.9	52.1	16.7	8.3	0.0
2	توفر الشركة منتج ذو جودة عالية	24	19	4	1	0
		50.0	39.6	8.3	2.1	0.0
3	تقدم الشركة السعر المناسب لعملائها	4	18	15	8	3
		8.3	37.5	31.3	16.7	6.3
4	سرعة الإستجابة لعملاء الشركة	10	21	12	4	1
		20.8	43.8	25.0	8.3	2.1
5	تيسير طريقة الدفع	4	22	13	6	3
		8.3	45.8	27.1	12.5	6.3
6	تحسين السمعة الطيبة للشركة في نظر العملاء	14	20	10	3	1
		29.2	41.7	20.8	6.3	2.1
7	تطوير العلاقات مع العملاء	18	14	12	4	0
		37.5	29.2	25.0	8.3	0.0

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات إستبيانات الدراسة الميدانية ، 2017م .

يتبين من الجدول رقم (13) أن التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور أعلاه مايلي:

تعمل الشركة على تحسين الصورة الذهنية لدى عملائها يتبين أن (11) فرداً وبنسبة (22.9%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (25) فرداً وبنسبة (52.1%) أجابوا أوافق و(8) فرداً وبنسبة

(16.7%) أجابوا محايد، بينما (4) فرداً وبنسبة (8.3%) أجابوا لا أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق بشدة.

توفر الشركة منتج ذو جودة عالية يتبين أن (24) فرداً وبنسبة (50.0%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (19) فرداً وبنسبة (39.6%) أجابوا أوافق و(4) فرداً وبنسبة (8.3%) أجابوا محايد، بينما (1) فرداً وبنسبة (2.1%) أجابوا لا أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق بشدة.

تقدم الشركة السعر المناسب لعملائها يتبين أن (4) فرداً وبنسبة (8.3%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (18) فرداً وبنسبة (37.5%) أجابوا أوافق و(15) فرداً وبنسبة (31.3%) أجابوا محايد، بينما (8) فرداً وبنسبة (16.7%) أجابوا لا أوافق و(3) فرداً وبنسبة (6.3%) أجابوا لا أوافق بشدة.

سرعة الإستجابة لعملاء الشركة يتبين أن (10) فرداً وبنسبة (20.8%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (21) فرداً وبنسبة (43.8%) أجابوا أوافق و(12) فرداً وبنسبة (25.0%) أجابوا محايد، بينما (4) فرداً وبنسبة (8.3%) أجابوا لا أوافق و(1) فرداً وبنسبة (2.1%) أجابوا لا أوافق بشدة.

تيسير طريقة الدفع يتبين أن (4) فرداً وبنسبة (8.3%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (22) فرداً وبنسبة (45.8%) أجابوا أوافق و(13) فرداً وبنسبة (27.1%) أجابوا محايد، بينما (6) فرداً وبنسبة (12.5%) أجابوا لا أوافق و(3) فرداً وبنسبة (6.3%) أجابوا لا أوافق بشدة.

تحسين السمعة الطيبة للشركة في نظر العملاء يتبين أن (14) فرداً وبنسبة (29.2%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (20) فرداً وبنسبة (41.7%) أجابوا أوافق و(10) فرداً وبنسبة (20.8%) أجابوا محايد، بينما (3) فرداً وبنسبة (6.3%) أجابوا لا أوافق و(1) فرداً وبنسبة (2.1%) أجابوا لا أوافق بشدة.

تطوير العلاقات مع العملاء يتبين أن (18) فرداً وبنسبة (37.5%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (14) فرداً وبنسبة (29.2%) أجابوا أوافق و(12) فرداً وبنسبة (25.0%) أجابوا محايد، بينما (4) فرداً وبنسبة (8.3%) أجابوا لا أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق بشدة.

الجدول رقم (14) يوضح المقاييس الإحصائية لمحور هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء الخارجين ومستوى الأداء في شركة جيا.

الرقم	العبرة	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط	درجة القياس
1	تعمل الشركة على تحسين الصورة الذهنية لدى عملائها	20.833	3	0.000	4.00	وافق
2	توفر الشركة منتج ذو جودة عالية	31.500	3	0.000	4.50	وافق بشدة
3	تقدم الشركة السعر المناسب لعملائها	18.458	4	0.000	3.00	محايد
4	سرعة الإستجابة لعملاء الشركة	25.125	4	0.000	4.00	وافق
5	تيسير طريقة الدفع	26.375	4	0.000	4.00	وافق
6	تحسين السمعة الطيبة للشركة في نظر العملاء	25.542	4	0.000	4.00	وافق
7	تطوير العلاقات مع العملاء	18.667	3	0.000	4.00	وافق

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات إستبيانات الدراسة الميدانية ، 2017م .

الجدول رقم (14) أعلاه يوضح نتيجة إختبار مربع كاي فبالنسبة للعبرة:

تعمل الشركة على تحسين الصورة الذهنية لدى عملائها حيث بلغت قيمة إختبار مربع كاي (20.833) بقيمة إحتتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

توفر الشركة منتج ذو جودة عالية حيث بلغت قيمة إختبار مربع كاي (31.500) بقيمة إحتتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق بشدة.

تقدم الشركة السعر المناسب لعملائها حيث بلغت قيمة إختبار مربع كاي (18.458) بقيمة إحتتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا محايد.

سرعة الإستجابة لعملاء الشركة حيث بلغت قيمة إختبار مربع كأي (25.125) بقيمة إحتتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

تيسير طريقة الدفع حيث بلغت قيمة إختبار مربع كأي (26.375) بقيمة إحتتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

تحسين السمعة الطيبة للشركة في نظر العملاء حيث بلغت قيمة إختبار مربع كأي (25.542) بقيمة إحتتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

تطوير العلاقات مع العملاء حيث بلغت قيمة إختبار مربع كأي (18.667) بقيمة إحتتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

فرضيات الدراسة:

الجدول رقم (15) هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إلتزام القيادة بالجودة ورفع كفاءة أداء

شركة جياذ

الحجم	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط	درجة القياس
48	17.375	2	0.000	4.0	اوافق

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات إستبيانات الدراسة الميدانية ، 2017م .

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة إختبار مربع كاي هي (17.375) بقيمة معنوية (0.000) وهي أقل من القيمة الإحتتمالية (0.05) هذا يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إلتزام القيادة بالجودة ورفع كفاءة أداء شركة جياذ لصالح الذين أجابوا أوافق.

الجدول رقم (16) هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تمكين ومشاركة العملاء الداخليين وأداء شركة جيا.

الحجم	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط	درجة القياس
48	27.167	3	0.000	4.0	أوافق

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات استبيانات الدراسة الميدانية ، 2017م .

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة إختبار مربع كاي هي (27.167) بقيمة معنوية (0.000) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (0.05) هذا يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تمكين ومشاركة العملاء الداخليين وأداء شركة جيا لصالح الذين أجابوا أوافق.

الجدول رقم (17) هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر للعمليات وأداء شركة جيا

الحجم	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط	درجة القياس
48	21.500	2	0.000	4.0	اوافق

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات استبيانات الدراسة الميدانية ، 2017م .

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة إختبار مربع كاي هي (21.500) بقيمة معنوية (0.000) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (0.05) هذا يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر للعمليات وأداء شركة جيا لصالح الذين أجابوا أوافق.

الجدول رقم (18) هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء الداخليين ورفع كفاءة أداء شركة جيا.

الحجم	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط	درجة القياس
48	25.833	3	0.000	4.0	اوافق

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات استبيانات الدراسة الميدانية ، 2017م .

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة إختبار مربع كاي هي (25.833) بقيمة معنوية (0.000) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (0.05) هذا يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء الداخليين ورفع كفاءة أداء شركة جياذ لصالح الذين أجابوا أوافق.

الجدول رقم (19) هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء الخارجين ومستوى الأداء في شركة جياذ.

الحجم	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط	درجة القياس
48	21.167	3	0.000	4.0	اوافق

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات استبيانات الدراسة الميدانية ، 2017م .

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة إختبار مربع كاي هي (21.167) بقيمة معنوية (0.000) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (0.05) هذا يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء الخارجين ومستوى الأداء في شركة جياذ لصالح الذين أجابوا أوافق.

النتائج:

1. هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إلتزام القيادة بالجودة ورفع كفاءة أداء شركة جيااد لتجميع السيارات.
2. هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تمكين ومشاركة العاملين وأداء شركة جيااد لتجميع السيارات.
3. هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر للعمليات وأداء شركة جيااد لتجميع السيارات.
4. هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تحقيق رضا العملاء الداخليين ورفع كفاءة أداء شركة جيااد لتجميع السيارات.
5. هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تحقيق رضا العملاء الخارجيين ورفع كفاءة أداء شركة جيااد لتجميع السيارات.
6. الإدارة العليا تحرص على إبلاغ العاملين بأهمية الجودة الشاملة.
7. دعم الإدارة العليا يؤدي إلى نجاح تطبيق الجودة الشاملة بالشركة.
8. تقوم الشركة بترجمة مقترحات العاملين إلى واقع ملموس.
9. الشركة تقدم منتجات تشبع حاجات وتوقعات العملاء.
10. يتم توفير المواد و الإسبيرات للعملية الإنتاجية في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة.
11. تعمل الشركة على تحسين الصورة الذهنية لدى عملائها.

التوصيات:

1. إدارة شركة جياذ للسيارات المحدودة تدعم وتطبق الجودة الشاملة وذلك من أجل نجاح تطبيق الجودة الشاملة التي تؤدي إلى ترقية الأداء.
2. الإدارة العليا لشركة جياذ للسيارات المحدودة تحرص و تؤكد للعاملين أهمية الجودة الشاملة .
3. إدارة شركة جياذ للسيارات المحدودة تتبع الأساليب العلمية والنظم الحديثة للجودة الشاملة من أجل ترقية الأداء.
4. إدارة شركة جياذ للسيارات المحدودة تحسن بيئة العمل الداخلية لأن ذلك ينعكس على أداء العاملين.
5. إدارة شركة جياذ للسيارات المحدودة تقدم منتجات تشبع حاجات وتوقعات العملاء وذلك من خلال دراسة رغبات العملاء قبل الإنتاج .
6. إدارة شركة جياذ للسيارات المحدودة تهتم بعمل تقارير ميدانية لمتابعة بيئة العمل بها .
7. إدارة شركة جياذ للسيارات المحدودة توفر مدخلات الإنتاج عند الحاجة لها وبجودة عالية.
8. إدارة شركة جياذ للسيارات المحدودة تمنح الموظفين رواتب تتناسب مع المجهود المبذول لتحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين بها.
9. إدارة شركة جياذ للسيارات المحدودة تحسن الصورة الذهنية لدى عملائها.
10. إدارة شركة جياذ للسيارات المحدودة تطور علاقاتها مع العملاء .

المراجع:

1. القران الكريم.
2. أحمد سرورى، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2014، الطبعة الأولى.
3. عبد الرحيم سعد خضر، إدارة الهندسة وصيانة الطائرات، شركة جناتى، 2017، الطبعة الأولى.
4. محمد الصريفي، الجودة الشاملة، مؤسسة حورس الدولية، 2008.
5. محمد عوض الترتورى واغادير عرفات جويحان، إدارة الشاملة في مؤسسات التعليم العالى والمكتبات ومراكز المعلومات ، دار المسيره.
6. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار الأوائل للنشر والتوزيع، 2010، الطبعة الخامسة.
7. محمود عبد الفتاح رضوان ، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014.
8. الخضر يوسف ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2017م ، السودان .
9. الطيب إبراهيم ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2012م ، السودان .
10. مصعب مصطفى التوم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2017م ، السودان .
11. شادي عطا محمد عايش ،رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الإسلامية، 2008م، غزة.
12. <https://hrdiscussion.com>
13. <https://www.google.com/amp/signature.ps/amp>

ملحق رقم (1)

الإستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ترقية الأداء

**The role of Total Quality Management
Application on the developing Performance**

إعداد الباحث:

ريم محمد الهادي عمر

الجزء الأول : من الإستبيان يحتوى علي معلومات شخصية والتي سوف تعامل بسرية تامة وتستعمل فقط لأغراض البحث.

الجزء الثاني : من الإستبيان يحتوي على أسئلة عامة متعلقة بدراسة موضوع البحث، أرجو أن تكون إجابتك بصورة عامة ضمن ملاحظاتك لما يحدث في هذه المؤسسة التي تعمل بها وخاصة إذا كنت ممن يعمل في مجال الجودة الشاملة. أرجو وضع علامة صاح على الإجابة التي تراها مناسبة.

أولاً: البيانات الشخصية:

-العمر:

- 1/ أقل من 30 سنة ()
2/ من 30 وأقل من 40 سنة ()
3/ من 40 وأقل من 50 سنة ()
4/ أكثر من 50 سنة ()

-المؤهل العلمي:

- 1/ دكتوراة () 2/ ماجستير ()
3/ بكالوريوس () 4/ دبلوم ()
4/ ثانوي () 5/ اخري ()

-المهام الوظيفية:

- 1/ مدير () 2/ رئيس قسم ()
3/ مشرف () 4/ موظف ()
5/ عامل () 6/ أخري ()

-سنوات الخبرة بالشركة:

- 1/ أقل من 5 سنة ()
2/ من 5 سنة وأقل من 10 سنة ()
3/ من 10 سنة وأقل من 15 سنة ()

ثانياً: فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إلتزام القيادة بالجودة ورفع كفاءة أداء شركة جباد.

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تبني القيادة مهم للجودة.					
2	القيادة بالشركة ملزمة تجاه الجودة.					
3	تعمل الإدارة العليا بالشركة على تطوير الأنظمة.					
4	تقوم الإدارة بتبني سياسة الباب المفتوح.					
5	الإدارة العليا تحرص على إبلاغ العاملين بأهمية الجودة الشاملة.					
6	سياسات الجودة الشاملة واضحة ومفهومة لكل العاملين بالشركة.					
7	دعم الإدارة العليا يؤدي إلي نجاح تطبيق الجودة الشاملة بالشركة.					
8	تعمل الإدارة العليا بالشركة على تبني النظم الإدارية الحديثة لتطبيق الجودة الشاملة.					

الفرضية الثانية:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تمكين ومشاركة العملاء الداخليين وأداء شركة جباد.

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تقوم الشركة بتدريب العاملين باستمرار.					
2	توجد ثقة بين العاملين في مجموعات عمل.					
3	تسعى الشركة إلى تذكية روح التعاون بين العاملين.					
4	تعمل الشركة على رعاية العاملين وتحفيزهم					
5	تخطط الشركة إلى إعداد قادة الصف الثاني.					
6	تقوم الإدارة بتفويض العاملين لأدائهم.					
7	جلب للعاملين التجارب الناجحة باستمرار.					
8	تقوم الشركة بترجمة مقترحات العاملين إلى واقع ملموس.					

الفرضية الثالثة:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر للعمليات وأداء شركة جيا.

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين يتم بتطبيق الجودة الشاملة					
2	تسعى الشركة إلى تحسين بيئة العمل.					
3	الشركة تقدم منتجات تشبع حاجات وتوقعات العملاء.					
4	تعمل الشركة على زيادة معدل رضا العملاء.					
5	يتحقق رضا العاملين بتطبيق الجودة الشاملة.					
6	تسعى الشركة لزيادة الإلتزام والولاء لها.					
7	رفع جودة المنتجات يتم بتطبيق الجودة الشاملة.					
8	يتم إتخاذ القرارات بناءً على أساليب علمية.					

الفرضية الرابعة:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء الداخليين ورفع كفاءة أداء شركة جيا.د.

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	توفر الإدارة الماكينة لإستيعاب العامل واقفاً أو جالساً الذي يمكنه من أداء العمل بدون عناء.					
2	تقوم الإدارة بتهيئة بيئة العمل المناسبة (التكييف، الإضاءة، الضوضاء، الحرارة والذبذبات الصوتية).					
3	يتم الأخذ في الاعتبار عمر العامل عند وضع الورديات.					
4	يهتم المختصون بمتابعة بيئة العمل (فحص الماء، توصيلات الكهرباء، المعدات والأليات...).					
5	يتم توفير المواد والإسبيرات للعملية الإنتاجية في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة.					
6	تسعى الشركة لتحقيق الإستقرار الوظيفي.					
7	توفر الشركة الرواتب المناسبة للعاملين.					
8	توفر الشركة الخدمات الضرورية (العلاج، السكن والترحيل)					

الفرضية الخامسة:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء الخارجيين ومستوى الأداء في شركة جباد.

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تعمل الشركة على تحسين الصورة الذهنية لدى عملائها.					
2	توفر الشركة منتج ذو جودة عالية.					
3	تقدم الشركة السعر المناسب لعملائها.					
4	سرعة الإستجابة لعملاء الشركة.					
5	تيسير طريقة الدفع.					
6	تحسين السمعة الطيبة للشركة في نظر العملاء.					
7	تطوير العلاقات مع العملاء.					

ملحق رقم (2)

قائمة باسماء المحكمين

الرقم	الإسم	المسمى الوظيفي
1	د. أحمد موسى إسماعيل	أستاذ مساعد - جامعة السودان المفتوحة
2	د. إشرف حسن إدريس	أستاذ مساعد - كلية العلوم قسم الإحصاء