



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا



**تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بالحاضنة التكنولوجية للصناعات الجلدية -
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا**

**Application of Total Quality Standards in Technological
Incubator for Leather Industries - SUST**

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة الشاملة والإمتياز

إعداد الدراسة:

غفران سيد احمد محمد الحسن

اشراف الدكتور :

عصام ابكر اسحاق

ديسمبر 2020



الاستهلال

قال تعالى :

(وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ)

صدق الله العظيم

سورة التوبة الآية (105)

الاهداء

إلي الصدر الحنون الذي نشأت في افيانه والتي ما يزال لسانها يلهج بالدعاء لي صباحاً ومساءً
والدتي أمد الله في أيامها.

إلي من كان له الفضل بتوجيهي إلي ودراستي ، والذي عانى وصبر الكثير الكثير حتى يرى
ثمرات غرسي وجهدي **والدي** أمد الله في أيامه.

إلي من كانوا نعم العون والسند والذين تحملوا مني الكثير **أخواني أخواتي** حفظهم الله.
إلي الذين ما يزالون يجاهدون ويواصلون الجهاد في سبيل الله عز وجل بالقول والفعل إلي أولئك
المستضعفين الذين احتفظوا بروح المقاومة وجنورها حية في قلوبهم إلي هولاء جميعا اهدي
ثمرة جهدي هذا براً وعرفاً. والوطن فوق حدقات العيون. **زميلاتي**

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف المرسلين سيدنا محمد بن عبد الله المبعوث رحمة للعالمين وعلى اله وصحبه أجمعين.

بعد شكر الله الهادي وحمده على توفيقه لي بإنهاء هذا البحث لا يسعني في مقام الاعتراف بالفضل لأهله إلا أن أوجه شكري وتقديري إلي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا والتي أتاحت لي فرصة اللقاء بكوكبة فاضلة من الأساتذة الأجلاء الذين لم يألوا جهداً في رعايتنا حق الرعاية والتوجيه بالنصح والإرشاد فكانوا لنا نجوماً نهتدي بها طول سنوات الدراسة والبحث فلهم مني الشكر أجزله وأوفاه . أيضاً الشكر لأسرة مكتبة عمادة الجودة والتطوير جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

ثم من بعد ذلك اخص بالشكر والتقدير فضيلة للدكتور: عصام ابكر اسحق الذي كان نعم الموجه والناصح على هذا البحث.

لقد كان رحيماً بي تحمّلي برحابة صدره وسعة باله أمد الله في عمره وبارك في أيامه وجزاه الله عني وعن طلاب العلم خيراً فإن الله لا يضيع اجر من أحسن عملاً .

وأخر دعوانا إن الحمد لله رب العالمين وصلى الله على سيدنا وحبيبنا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين.

المستخلص

تناول البحث تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في حاضنات الأعمال بالسودان - الحاضنة التكنولوجية للجلود بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. تمثلت مشكلة البحث في مواجهة تطبيق سياسات الاصلاح الاقتصادي المنشود بالبلاد، ومواجهة سياسات السوق المفتوح التي تنتهجها معظم دول العالم الآن. لذلك من الضروري الاهتمام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة. تم صياغة ثلاثة فروض هي إتزام الإدارة العليا بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى رفع أداء العاملين والتحسين المستمر. هدف البحث للتعرف على مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في حاضنات الأعمال بالسودان، التعرف على دور الإدارة العليا في تحقيق الجودة الشاملة، التعرف على اهتمام الإدارة العليا بالعاملين ودورهم في تحقيق الجودة الشاملة ثم التعرف على مدى التحسين المستمر الناتج من تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

انتهجت الباحثة المنهج الوصفي (المسحي) حيث تم اختيار عينة قصدية قوامها خمسة وعشرين استمارة استبيان. من واقع تحليل البيانات توصلت الباحثة إلى أن إدارة الحاضنة التكنولوجية للجلود بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا تنتهج اساليب متطورة لتجويد الاداء وتبسيط الاجراءات بغرض تسهيل وتحسين العمليات، كما انها تضع معايير واضحة لتقييم جودة العمليات. قامت الباحثة بصياغة عدد من التوصيات اهمها: ضرورة العمل على تعزيز مبدأ التركيز على الزبون لأنه يشكل المحور الاساس في ادارة الجودة الشاملة بالاستماع اليه للتعرف أكثر على متطلباته وتوقعاته للايفاء بها، ضرورة ترسيخ وتعزيز مبدأ عمل الفريق الواحد خاصة في ظل طبيعة حاضنات الأعمال مما يتطلب فتح قنوات اتصال اكثر بين الرئيس والمرؤوس، بالاضافة إلى اشراك المستويات الإدارية الاخرى كضمان لتعاون أكثر، لأن إدارة الجودة الشاملة تعني شمولية كاملة واشراك كل الافراد دون استثناء

Abstract

The study dealt with implementation of Total Quality Management Standards in Business incubators in Sudan- the technological incubator for leather at Sudan University of Science and Technology. The study problem was represented in facing the implementation of reformation of the potential economic policies in the country, and the open markets that applied now by most of the countries. It is essential to concern about applying the total quality management standards. Three hypotheses were drafted; the commitment of the top management to apply the total quality management standards leads to improvement of employees' performance and continuous improvement. The study target is the knowledge of implementation of total quality management standards in business incubators in the Sudan, acknowledgement of the role of the top management in acquiring the total quality, its concerns about the employees and their role in applying the total quality and the continuous improvement that develops from applying the total quality management standards.

The researcher applied the descriptive method (surveying) by choosing an intentional sample consisting of 25 questionnaire forms. From the data analysis the researcher found that the Technological Incubator of Leather at the Sudan University of Science and Technology used upgrading methods to improve the performance and simplify the processes to improve the operations and put clear standards to evaluate the quality of the operations. The researcher formulated many recommendations; the most important of which the necessity of working on enhancing the principle of focusing on the customer as it is the main focus of the total quality management and this can be through continuing in listening to it to know its needs and the expectations of fulfilling it the necessity of enhancing team working especially in the nature of the business incubators which requires opening more communication channels between the boss and the employee in addition to involvement and of other administrative channels to guarantee much cooperation as the total quality management means complete inclusiveness and involvement of all parties without exception

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الإستهلال
ب	الاهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص باللغة العربية
هـ	المستخلص باللغة الإنجليزية (Abstract)
و	فهرس الموضوعات
ح	فهرس المصادر والمراجع العربية والأجنبية
ط	فهرس الأشكال
ي	فهرس الجداول
ك	فهرس الملاحق
الفصل الأول: الإطار العام	
1	المقدمة
2	مشكلة البحث
2	أسئلة البحث
2	أهمية البحث
2	أهداف البحث
3	فروض البحث
3	منهجية البحث
3	مصادر جمع المعلومات
3	حدود البحث
3	هيكل البحث

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
4	الجودة الشاملة
10	مدخل لحاضنات الاعمال
22	الدراسات السابقة
28	تعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثالث: منهج واجراءات البحث	
29	تمهيد
29	مجتمع البحث
31	الأساليب الإحصائية المستخدمة
الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج	
44	عرض ومناقشة النتائج
50	النتائج
51	التوصيات

فهرس المصادر والمراجع العربية والاذنبية

رقم الصفحة	العنوان
52	المصادر
53	المجالات العلمية
54	المراجع الانجليزية

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	العنوان
12	معدل نمو الحاضنات في العالم
13	مراحل تطور الحاضنات
19	نموذج عمل الحاضنة
33	توزيع عينة البحث حسب متغير النوع
34	توزيع عينة البحث حسب متغير العمر
35	توزيع عينة البحث حسب متغير سنوات الخبرة
36	توزيع عينة البحث حسب متغير المؤهل الأكاديمي

فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان
12	الخصائص الرئيسية لنموذجي حاضنات الأعمال
29	عدد الاستبيانات الموزعة والمعادة بعد تعبئتها
32	معاملات الثبات لعبارات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ
33	توزيع عينة البحث حسب متغير النوع
34	توزيع عينة البحث حسب متغير العمر
35	توزيع عينة البحث حسب متغير سنوات الخبرة
36	توزيع عينة البحث حسب متغير المؤهل الأكاديمي
37	أوزان خيارات إجابات المقياس
37	الأوساط المرجحة لخيارات إجابات المقياس
38	التكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين علي عبارات المحور الأول (إلتزام الإدارة العليا)
39	التكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين علي عبارات المحور الثاني (التحسين المستمر)
40	التكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين علي عبارات المحور الثالث (أداء العاملين)
41	نتائج إختبارات مربع كاي لعبارات المحور الأول (إلتزام الإدارة العليا)
42	نتائج إختبارات مربع كاي لعبارات المحور الثاني (التحسين المستمر)
43	نتائج إختبارات مربع كاي لعبارات المحور الثالث (أداء العاملين)
44	إختبارات مربع كاي لاثبات صحة الفرضية الأولى (إلتزام الإدارة العليا)
46	إختبارات مربع كاي لاثبات صحة الفرضية الثانية (التحسين المستمر)
48	إختبارات مربع كاي لاثبات صحة الفرضية الثالثة (أداء العاملين)

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	الملحق
55	الاستبانة

الفصل الاول

الاطار العام

المنهجية

1-1 المقدمة :

تعد ادارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم علي مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي منظمة تطبيقها حيث تحتم التحديات العالمية المعاصرة انتهاج أسلوب ادارة الجودة الشاملة .

تركز ادارة الجودة الشاملة علي التحسين المستمر في كل جوانب المنظمة والتاكيد علي توعية مستوي جودة الخدمات التي يجب ان تفيء وتواكب التطورات لحاضنات الاعمال لأنها اداة للتنمية الاقتصادية إنها مصممة لتسريع ونجاح حاضنة الاعمال ، والهدف الاساسي لحاضنات الاعمال هو انتاج مؤسسات ناجحة وقادرة على النمو والاستمرار .

فان إدارة الجودة الشاملة تعرف بأنها :- (فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم علي إحداث تغييرات جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل التغييرات : الفكر، السلوك، لقيم، الأداء، نظم وإجراءات العمل، وذلك لأجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدي عملائها عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وهدف المنظمة هو البقاء والنجاح و الاستمرارية⁽¹⁾ ونستطيع أن نصف الجودة الشاملة بأنها محاولة لتغيير سلوك المؤسسات لجعلها تستخدم طرق وأساليب علمية حديثة في أداء أعمالها إي يجعلها تسلك سلوكا مختلفا عما كان يتبعونه قبل الجودة الشاملة⁽¹⁾ .

وتعرف معايير الجودة الشاملة بانها :مجموعة من الخصائص والسمات والمواصفات المطلوب توافرها في النظام الكامل للمؤسسة بهدف تحقيق الجودة الشاملة والتي تشمل مدي تهيئة البيئة والمناخ المناسب وتحديد المتطلبات التي يحتاجها العميل او المستفيد من عمل المؤسسة وتحديد مدي جودة الكادر المؤسسي ومدي ملائمة المنشأه لمتطلبات العمل.

وتعرف الحاضنة: بأنها عملية وسيطة بين مرحلة الانشاء ومرحلة النمو لمنشأة الاعمال، وهذه العملية تحتوي على تقديم وتزويد المبادرين بالخبراء والمعلومات والادوات اللازمة لنجاح المشروع ، لذا تشكل الحاضنة التكنولوجية للجلود بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا واحدة من الاليات

1 عمر وصفي عقيلي :مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة : دار وائل للنشر والتوزيع -عمان ص 20

المساندة للمدابع والصناعات الجلدية المبتدئة في مرحلة الانطلاق الاولي. وهي توفر العديد من الخدمات المهمة كدراسة المشاكل التي تواجه المدابع والورش ومصانع الاحذية بالسودان وايجاد الحلول المثلي لها ودعمها بطرق التصنيع والمعالجة العلمية الصحيحة علي حسب ما يناسبها، كما تساعد في نقل التكنولوجيا الحديثة للسودان وتوزيعها علي الجهات المختصة والتي تزيد من فرص النجاح ولاهمية الدور الذي تقوم به الحاضنة ، كان لابد من اهمية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بحاضنة الاعمال.

2-1 مشكلة البحث :

نظراً لما تقوم به الحاضنة التكنولوجية للجلود من دور في نقل التقانات الحديثة وتدريب الطلاب كان لابد من إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لمواجهة تطبيق سياسات الإصلاح الإقتصادي المتشدد بالبلاد ومواجهة سياسات السوق المفتوح التي تنتهجها معظم دول العالم.

3-1 اسئلة البحث:

- ما مدي التزام الإدارة العليا بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة .
- مامدى إنعكاس تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر .
- ما مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في اداء العاملين.

4-1 أهمية البحث :

- دراسة مدي إمكانية تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في حاضنات الاعمال.
- تبدو اهمية تطبيق معايير الجودة الشاملة بحاضنة الاعمال كضرورة لمعالجة سلبيات الادارة التقليدية وهي نقلة نوعية تستهدف الاستيعاب الواعي للتطوير الفكري والاداري
- تسليط الضوء علي العنصر الجوهرى الأساسى لنجاح الحاضنات وذلك من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة ومساهمتها في تطوير أداءها ليمدها بمزيد من القوة والفعالية في تقديم كل ما هو أفضل للمجتمع .

5-1 اهداف البحث :

يهدف البحث الى تحديد مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الحاضنة التكنولوجية للجلود بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا باعتبارها اسلوباً إدارياً حديثاً.

6-1 فرضيات البحث:

- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق معايير الجودة والتحسين المستمر .
- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق معايير الجودة واداء العاملين
- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق معايير الجودة والتزام الادارة العليا

7-1 منهجية البحث :

يعتمد البحث علي المنهج الوصفي التحليلي

8-1 مصادر جمع المعلومات:

الاولية : الاستبانة

الثانوية: الكتب المراجع الدوريات البحوث الجامعية والاستعانة بشبكة المعلومات

9-1 حدود البحث :

الحدود المكانية :ولاية الخرطوم (حاضنات جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا)

الحدود الزمنية : 2019

10-1 هيكل البحث :

الفصل الأول: الإطار العام

الفصل الثاني : الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة

الفصل الثالث:منهج وإجراءات الدراسة.

المبحث الثاني : اختبار صحة الفروض

الفصل الرابع:

النتائج والتوصيات

المصادر والملاحق

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 الجودة الشاملة

1-1-2 تعريف الجودة :

الجودة لغة : يعتبر أصل الكلمة الاشتقاقي (ج و د)⁽¹⁾ هو أصل يدل علي السمع بالشئ وكثرة الوطاء ومن اشتقاقاته الجيد :ضد الرديء وجاد الشئ جوده وجود إي صار جيدا ،والتجويد مثله ويقال هذا الشئ جيد بين الجودة والجودة . وقد جاد جودة وأجاد أتى بالجيد من القول والفعل⁽²⁾ .

الجودة اصطلاحا : يرجع مفهوم الجودة (Quality) من الكلمة اللاتينية ("Qualities) التي تعني طبيعة الشئ وقديما تعني الدقة والإتقان وحديثا تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة و ظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية و ظهور الشركات الكبرى وازدياد المنافسة ، إذ أصبح لمفهوم الجودة إبعاد جديدة ومتشعبة⁽³⁾ .

2-1-2 الجودة من منظور إسلامي :

تعد جودة العمل وإتقانه في كل شؤون الحياة أساساً من أساسيات ديننا الحنيف ، إذ يفترض بالمسلم أن تكون شخصيته ايجابية مقبله علي الحياة متفاعل معها ،ولان الإنسان المسلم مطالب باستيفاء شروط الخلافة علي الأرض والاستفادة مما فيها من ثروات وخيرات التي لا يصل إليها الا بالعمل والعمل الجاد لذلك كانت مطالبة الرسول صلي الله عليه وسلم أن يتقن الإنسان عمله حيث قال "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " (حديث شريف) والإتقان في المجتمع الإسلامي ظاهرة سلوكيه تلازم المسلم في حياته والمجتمع في تفاعله وإنتاجه وصفة الإتقان وصف الله بها نفسه لتنتقل إلى عباده لقوله تعالى " صنع الله الذي أتقن كل شي " سورة (النمل ،الراية:88) فقد حث الإسلام علي إتقان العمل وضرورة تحقيق الجودة وخلوه من العيوب والسعي للتحسين الدائم وضرورة أن يحب العامل عمله ويخلص فيه كامل الإخلاص لان الله لا يقبل من العمل إلا ما كان خالصا لوجهه وإخلاص العمل لا يكون إلا بإتقانه ولقد وجه سبحانه وتعالى أن صفتي الحفظ والعلم أساس نجاح العامل في عمله وإتقانه إذ قال تعالى " قال اجعلني علي خزائن الأرض إني

1 (معجم المقياس 493\1)

2 ابن منظور ، ج2،ص: 255- 245

3 الدراكة مأمون سليمان 2006 إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء - عمان دار الصفاء للنشر والتوزيع

النظام المتبع في الجامعة في كتابة المراجع هارفر - المراجع تكتب في نهاية البحث

حفيظ عليم " سورة (يوسف الآية : 55) كما أورد الله سبحانه وتعالى في أية أخرى أهمية التحلي بصفتي القوة والأمانة في كل من يسند إليه عمل قال تعالى "قالت إحداهما يا أبتى استأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين سورة (القصص الآية : 26) ونستدل من خلال الآيات الكريمة والأحاديث الشريفة علي تركيز الدين الإسلامي علي ترسيخ الجودة في الأعمال والخدمات كما أن الرقابة كانت تتم في ضوء معايير ومقاييس معينه مستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة.¹

2-1-3 التطور التاريخي للجودة :

على الرغم من ظهور مفهوم الجودة منذ زمن بعيد ألا انه لم يظهر كوظيفة رسمية للإدارة إلا في الآونة الأخيرة إذ أصبح ينظر إلى مفهوم الجودة في الفكر الإداري الحديث علي انه وظيفة تعادل تماما كباقي الوظائف .

وستتعرف علي المراحل التي مرت بها الجودة (1)

مرحلة الفحص : وترجع هذه المرحلة إلى بداية القرن الثامن عشر مع بداية نظام الإنتاج الواسع الذي أعقب نظام الإنتاج الحرفي ولعدد محدد من السلع . وفي ظل نظام الإنتاج الواسع الذي حققته الثورة الصناعية بدأ الاهتمام بجودة الإنتاج ذاتها وترتب علي ذلك ظهور وظيفة مستقلة تنصب علي الجودة والأنشطة الخاصة بيها مرحلة الرقابة الإحصائية علي الجودة : بدت هذه المرحلة مع مطلع القرن العشرين حيث أدخلت الأساليب الإحصائية للرقابة علي الجودة مثل العينات الإحصائية علي الجودة وخرائط الرقابة علي الجودة وغيرها وقد تم استخدام تلك الأساليب خلال الحرب العالمية الثانية وطيلة فترة الخمسينات .

مرحلة تأكيد الجودة :بدت هذه المرحلة بفكرة الرقابة الشاملة علي الجودة التي قدمت عام 1956م.

ويمكن تحديد تلك المرحلة بالعناصر الأساسية الآتية:

- 1 - الاهتمام بدراسة تكلفة الجودة .
- 2 - التأكيد علي رقابة الجودة الشاملة ودعم الأساليب الإحصائية للرقابة علي الجودة.
- 3 - الاهتمام بالجودة منذ تصميم السلعة (2).

1 القرآن الكريم وأحاديث نبوية

2 بابكر مبارك عثمان - مدخل إدارة الجودة الشاملة _ دار غريب للنشر للطباعة 2006 ص108

مرحلة الإدارة الإستراتيجية للجودة: وفيها تصبح الجودة واحدة من مسؤوليات الإدارة العليا وتحدد الجودة من وجهة نظر المستهلك كما يتم إدخال الجودة في التخطيط الاستراتيجي للشركة وتستخدم كسلاح تنافسي.

2-1-4 أبعاد الجودة:

لا تشير كلمة الجودة إلى جانب واحد يتعلق بسلعة أو خدمة ما بل تشير إلى مجموعة من الأبعاد المختلفة للمنتج أو الخدمة . وعلي الرغم من اختلاف تلك الأبعاد من المنتج إلى آخر أو بين سلعة أو خدمة ما ، وتلك الأبعاد هي: (1)

- 1- الأداء :يشير هذا البعد إلى الخصائص الأساسية للسلعة أو الخدمة
- 2- الجودة المدركة :عبارة عن تقييم غير مباشر للجودة
- 3- الاعتمادية :يشير إلى الاتساق والثبات في الأداء
- 4- الصلاحية خلال فترة زمنية :تشير إلى مدى نفع وجدوى المنتج أوالخدمة خلال فترة الحياة .

5- خدمات ما بعد البيع :يشير هذا البعد إلى معالجة شكاوي العملاء.

إذاً ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟

إن إدارة الجودة الشاملة تعني تعريف فلسفة المؤسسة لكل فرد فيها، كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب ليشمل تحسناً مستمراً في العمليات داخل المؤسسة مما سيؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة.

ويمكن تلخيص مفهوم إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر ريتشارد وليامز كما يلي:

أنها أسلوب قيادي ينشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة لجودة السلع والخدمات وتسعى إلى إدماج فلسفتها ببنية المنظمة، وأن نجاحها يتوقف على قناعة أفراد المنظمة بمبادئها. وإن مبادئها تضيف بالفعل قيمة وجودة للمنظمة وقد أثبتت مبادئها نجاحاً مستمراً لأنها تسعى وبصورة مستمرة إلى تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب الذي يؤدي إلى خدمات ومنتجات عالية الجودة.

1 نبيل محمد مرسي - إستراتيجية الانتاج والعمليات ص 335-337

ويشير جابلونسكي إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنه المفاهيم والأفكار وفقاً لزاوية النظر من قبل هذا الباحث أو ذاك إلا أن هذا التباين الشكلي في المفاهيم يكاد يكون متماثلاً في المضامين الهادفة إذا أنه يتمحور حول الهدف الذي تسعى لتحقيقه المنظمة والذي يتمثل بالمستهلك من خلال تفاعل كافة الأطراف الفاعلة في المنظمة. إن إدارة الجودة الشاملة تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية ومعدات وقوى بشرية ومعلوماتية وإدارة وإستراتيجية ومعايير ومواصفات .. ألخ، بحيث تسهم جميعاً في السعي لتحقيق هدف المنظمة الذي يتركز في تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير من خلال تقديم السلع والخدمات بالمواصفات القياسية ذات النوعية الجيدة والسعر الذي يتلائم مع قدراته الشرائية.

2-1-5 أهداف الجودة الشاملة :

يمكن حصر أهداف إدارة الجودة الشاملة في ثلاثة أهداف رئيسية هي (1):

1- خفض التكاليف: الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من

أول مرة وهذا يعنى تقليل الأشياء التالفة أو إعادة انجازها وبالتالي تقليل التكلفة

2-تقليل الوقت اللازم لانجاز المهمات للعميل :

فكثير من الإجراءات توضع من قبل المؤسسة لانجاز الخدمات للعميل وتركز علي الرقابة علي الأهداف والتأكد من تحقيقها وبالتالي تكون هذه الإجراءات طويلة ومملة في كثير من الأحيان مما يؤثر سلبا علي العميل ولذلك من أهداف إدارة الجودة الشاملة الرئيسية تقليل الوقت اللازم للعميل

3-تحقيق الجودة :

وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء أن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي إلى زيادة الوقت اللازم لأداء وانجاز المهام وزيادة شكوى المستخدمين فلا بد من تحقيق الجودة لتحقيق أهداف المنظمة وزيادة الربحية.

1 خضير حمود -كتاب ادارة الجودة الشاملة 2005 ص69.

2-1-6 مبادئ الجودة الشاملة :-

لإدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها فلسفتها ونظامها وان تحقيقها يؤدي الي زيادة الكفاءة والفعالية عند تطبيقها في المنظمات المعاصرة ، حيث يمكن للإدارة ان تتبناها من اجل الوصول الي افضل اداء ممكن ، وهذه المبادئ يمكن تناولها علي النحو التالي 1 :

1-التركيز علي العملاء

تضع إدارة الجودة الشاملة العميل في مقدمة الإهتمامات ومنه تبدأ مراحل التعرف علي حاجات ورغبات العميل ومن ثم ترجمتها في عمليات تصميم المنتج والعمليات والخدمات ما بعد البيع. تعتبر ادارة الجودة الشاملة العملاء علي انهم شركاء لانهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات ،كما تسعى لبلوغ رضاهم وذلك خلال توفير الشروط التالية (الجودة ،الحجم ،الوقت ،المكان ،التكلفة). يقصد بالعميل ليس هو العميل الخارجي فقط وانما يشمل العملاء الداخليين وهم جميع الاقسام والادارات الفرعية والعاملين داخل المؤسسة ، فلذلك ينظر للاقسام والادارات داخل المؤسسة من جانبين مورد وعميل في الوقت نفسه فالقسم الذي يقوم بادارة عملية ما هو عميل للقسم الذي يسبقه وهو ايضا مورد للقسم الذي ياتي بعده، فكلما العميل تشمل العميل الخارجي وهو كل عميل للمنظمة من خارجها وايضا العميل الداخلي هو كل من يستخدم المنتج داخل المنظمة كمدخلات لانشطته وعملياته.

2-التحسين المستمر :

ان إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجا تعرف بدايته ونهايته مسبقا بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف وذلك لانها قائمة علي مبدا ان فرص التطوير والتحسين لا تنتهي ابدا مهما بلغت كفاءة وفعالية الاداء ،كما ان مستوي الجودة ورغبات وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة بل متغيرة لذلك يجب تقويم الجودة والعمل علي تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري .

3- مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل :

تعتبر ادارة الجودة الشاملة العنصر البشري اهم عناصر هذه المنهجية الجديدة وبالتالي اهم عنصر في المنظمة فهو الوسيلة المهمة لتحقيق الجودة والتميز وهو من سيتولي عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية ، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كاجير وهذا ما يؤدي الي زرع الولاء والانتماء لديه كما يؤدي الي تحفيزه علي الابداع والابتكار ويحقق لديه الرضاء الوظيفي.

4- دعم وتأييد الإدارة العليا:

من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة هو دعم وتأييد الإدارة العليا لها والذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر بحيث أن قرار تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتبر قراراً استراتيجياً يتم اتخاذه من جانب القيادات الإدارية العليا بالمنظمة لذلك لا يتوقع أن يتم اتخاذ هذا القرار دون قناعة ودعم ومؤازرة كاملة منها.

2-1-7 فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة نظاماً متكاملًا وحكماً لكافة العمليات والأنشطة والوظائف التي تعمل داخل المنظمة وتتجاوز إدارة الجودة الشاملة نطاق جودة السلع والخدمات إلى جودة المنظمات ذاتها ككل. فهي لا تسمح بوجود أي خطأ أو انصراف في أي نشاط أو وظيفة من الوظائف التي تتكون منها الهيكل التنظيمي للمنظمة.

ويمكن تلخيص أهم فوائد إدارة الجودة من خلال تجارب المؤسسات بما يلي (1):-

- تخفيض تكاليف التشغيل
- رفع مستوى الأداء
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للجمهور
- زيادة قدرة المنظمات على البقاء
- تحسين الربحية والإنتاجية
- زيادة الولاء للعاملين بالمؤسسة
- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:-
 - القيادة
 - الالتزام
 - التصميم الفعال
 - فرق العمل
 - التركيز على العمليات

2-2مدخل لحاضنات الاعمال

1-2-2 حاضنات الاعمال (المفهومالنشأة التاريخية)

1-2-2- مفهوم حاضنات الاعمال (Business Incubators)

مهما اختلف الباحثون حول تحديد الاطار المفاهيمي الخاص بمفهوم حاضنات الاعمال الا انه يمكن تعريف حاضنات الاعمال بأنها عملية وسيطة بين مرحلة الانشاء ومرحلة النمو لمنشأة الاعمال، وهذه العملية تحتوي على تقديم وتزويد المبادرين بالخبراء والمعلومات والادوات اللازمة لنجاح المشروع ، ومنه يمكن القول ان حاضنات الاعمال بأنها عملية وسيطة بين مرحلة بدء النشاط ومرحلة النمو لمنشأة الاعمال من اجل تحويل المشروع الى خطة عمل⁽¹⁾ .

وتعرف حاضنات الاعمال بأنها (آلية من الاليات المعتمدة لدعم المؤسسات الصغيرة المبتدئة فهي مؤسسه قائمة بذاتها بالشخصية الاعتبارية. توفر مجموعة من الخدمات والتسهيلات للمؤسسات الصغيرة لتتجاوز اعباء مرحلة الانطلاق قد تكون حاضنات الاعمال مؤسسة خاصة او مختلطة اوتابعة للدولة وهذه الاخيرة تعطي دعما اقوى)⁽²⁾ .

ولقد وجدت الامم المتحدة ان حاضنات الاعمال تشكل آليات ناجحة لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ولاسيما تلك في طور الانشاء، وقد عرفت منظمة الاسكوا حاضنات الاعمال بأنها حزمة متكاملة من الخدمات والتسهيلات وآليات الاستشارة التي توفرها لمرحلة محددة من الزمن فهي بذلك مؤسسة قائمة لها كيانها القانوني ولها خبرتها وعلاقتها للرياديين الذين يرغبون في اقامة مؤسساتهم الصغيرة .

في حين عرفت الجمعية الوطنية الامريكية لحاضنات الاعمال (NBIA) بأنها اداة للتنمية الاقتصادية مصممة لتسريع ونجاح منشأة الاعمال من خلال منظمة من مصادر وخدمات ودعم ومساندة الاعمال والهدف الاساسي لحاضنات الاعمال هو انتاج مؤسسات ناجحة تترك البرنامج (الحاضنة) قادرة ماليا على النمو والاستمرار⁽³⁾ .

1) حسين رحيم، نظم حاضنات الاعمال كألية لدعم التجديد التكنولوجي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، العدد 2، ص8.

2) شريف غياظ . حاضنات الاعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الابداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية، العدد 60. جامعة بسكره، 2007. ص 62.

3) marina lavrow and sherry sample ,business incubation mtrend offad .OTTAWA-CANADA-MBA,August2000p11

كما تم تعريفها من قبل مركز الاتحاد الاوربي للشؤون الاستراتيجية وتقييم الخدمات على انها منظمة تساهم في عملية انشاء الشركات الناجحة من خلال تزويدهما بمجموعة شاملة ومتكاملة من الدعم، وذلك من خلال جملة الخدمات الداعمة التالية : (1)

- 1- تقديم المساعدات والمشورة في مجالات التنظيم والادارة
- 2- التعرف بفرص ومصادر التمويل المتاحة امام المنشآت.
- 3- الكشف عن فرص الاعمال الحيوية او الخدمات التكنولوجية الساندة.
- 4- تقديم وتوفير فرص التأجير المرن للآلات والمعدات وما يترتب عليها من توسعات مكانية .
- 5- تقديم خدمات الشراكة المكتنية .
- 6- توفير وسائل الاتصال بما فيها الفاكس والبريد الالكتروني كل تلك الخدمات تحت سقف واحد.

2-2-2-2 النشأة التاريخية لحاضنات الاعمال .

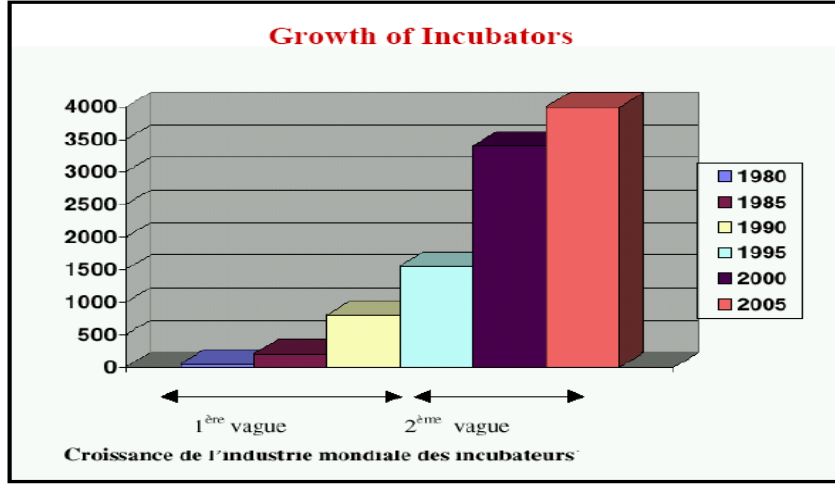
نشأت فكره حاضنات الاعمال نتيجة للسعي الدؤوب لبعض الدول من اجل تطوير نشاط مراكز تطوير الاعمال والاهتمام المتزايد من قبل هذه الدول لتشجيع الابداع ونقل التكنولوجيا، وتعد الولايات المتحدة الامريكية مهد نشوء حاضنات الاعمال، فقد نشأت اول حاضنة اعمال في 1959 بالمركز الصناعي لباتافيا (Batavia)، وذلك عندما قامت عائله بتحويل مقر شركتها الى مركز اعمال يتم تأجير الافراد الراغبين في اقامة مشروع مع توفير النصائح والاستشارات لهم ولاقت هذه الفكرة نجاحا كبيرا ، ثم تحولت هذه الفكرة فيما بعد الى ما يعرف بالحاضنة ومازال هذا المركز يعمل حتى الان وتخرج منه الآلاف من المنشآت الصغيرة والمتوسطة، بعد ذلك قامت هيئة المنشأة الصغيرة بوضع برنامج تنموي يهدف الى اقامة عدد من الحاضنات، ثم انشأت الجمعية الامريكية لحاضنات الاعمال عام 1985 من خلال بعض رجال الصناعة الامريكيين وهي مؤسسة خاصة تهدف الى تنشيط تنظيم الحاضنات لمساعدة المنشأة الصغيرة والمتوسطة المبدعة حيث وصل عدد الحاضنات الى حوالي (550) حاضنة في نهاية عام 1986.(2) ثم ظهرت في العديد من الدول بالأخص دول الاتحاد الاوربي التي استفادت من تلك التجربة.

أما على المستوى العربي فأن مصر تعد اول دولة عربية أقامت حاضنة تكنولوجيا تابعة لوزارة الصناعة وذلك عام 1998 فأمتلك (10) حاضنات والبحرين (1) حاضنة والمغرب (2) حاضنة وتونس (1) حاضنة، وتشير الاحصائيات الصادرة عن الجمعية الوطنية لحاضنات الاعمال يتراوح عدد حاضنات الاعمال في عام 1995 على مستوى العالم من (2000) الى (3000) حاضنة،

1) Center for Economic and Social Services, Global Good Practice in Policy Development and Implementation, World Bank. Washington, United States of America 2010, p20 .

(2) عاطف الشبراوي ابراهيم، حاضنات الاعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية، منشورات المنظمة الاسلامية للتربية والعلوم الثقافية، ايسبسكو، 1426هـ/2005، ص11.

منها على الأقل (800) حاضنة بأمريكا الشمالية أكثر من نصفها تم انشائها في الولايات المتحدة وقد ساعدت هذه الحاضنات في دخول (20000) شركة ناجحة في السوق (1).
والشكل رقم (1) معدل نمو الحاضنات في العالم .



الشكل رقم (1) معدل نمو الحاضنات في العالم

ويمكن أن يوضح الجدول رقم (1) أوجه المقارنة الأساسية بين حاضنات الأعمال في الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي وكيف كانت طبيعة عمل حاضنات الاعمال في الفترة المذكورة .

الجدول رقم (1)

الخصائص الرئيسية لنموذجي حاضنات الأعمال في الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين

الحاضنات في الثمانينات	الحاضنات في التسعينات
ملكية عامة أو شبه عامة	ملكية خاصة
لا تهدف إلى الربح	لا تهدف إلى الربح
التوجه نحو المجتمع	التوجه نحو الأعمال
الملكية لأغراض الخدمة	الرسوم لأغراض الخدمة
تهدف إلى تقليص كلف الأعمال	تهدف إلى تقليص وقت الوصول إلى السوق
استخداماتها متنوعة	تركيز محكم وبالأخص على تكنولوجيا المعلومات

المصدر : أمير تركماني، دور المؤسسات الوسيطة والداعمة، المؤتمر الوطني للبحث العلمي والتطوير التقني، دمشق، 24-26 مايو 2006، ص 6.

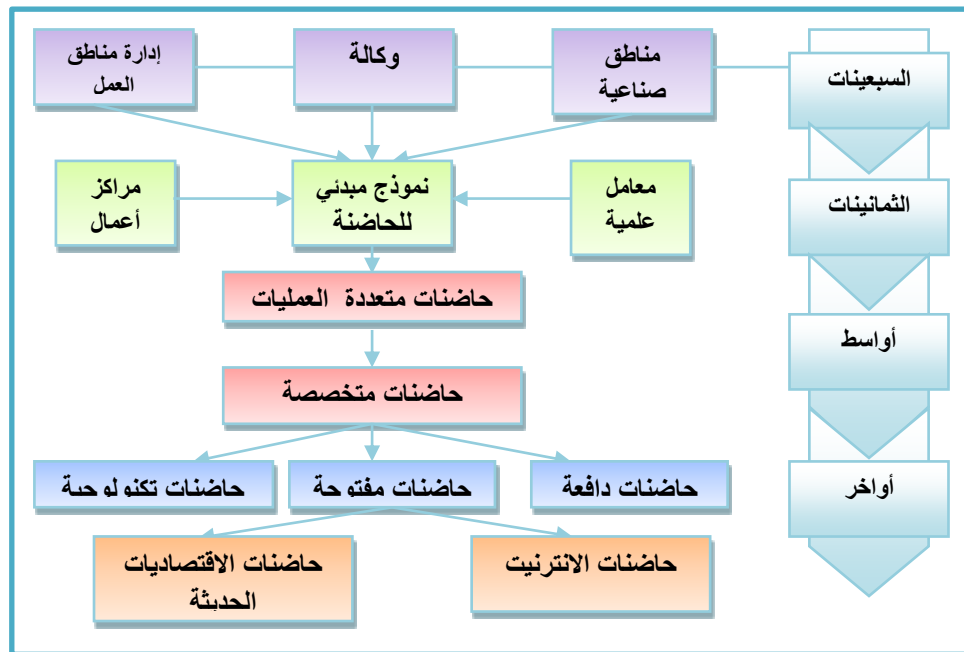
Source: Gonzalez, Marisela & Lucea, Rafael, (2001), The Evolution of Business Incubation, Working Paper, March, P. 1.

(1) عبد السلام ابو قحف، اسماعيل السيد واخرون، حاضنات الاعمال، فرص جديدة للاستثمار وآليات الدعم للمنشأة الصغيرة، الدار الجامعة للطباعة والنشر، 2001، ص12.

بجانِب المرحلتين الزمنيّتين المشار إليهما بالجدول رقم (1) يشير البعض إلى أن ما شهدته حاضنات الأعمال بدءاً من العام 1998 يعد نقطة تحوّل جوهريّة تعبر عن التحوّل نحو العمل في عصر العولمة، ويطلق البعض على حاضنات هذه المرحلة بحاضنات الجيل الثالث، إذ تمّ التحوّل إلى إنشاء حاضنات تهدف إلى الرّيح مستفيدة من التطورات الحاصلة في تقانة المعلومات والاتصالات لتقديم الدعم والإسناد الذي أسهم في خلق نوع جديد من الحاضنات يعرف بالمشاريع المستندة إلى المعرفة Knowledge-Based Ventures وقد أسهمت بعض تلك الحاضنات في تحقيق النمو الاقتصادي، وأدت هذه التطورات كذلك إلى ظهور ما يعرف بالحاضنات الافتراضية Virtual Incubators أو ما يعرف بالحاضنات عديمة الجدران أو الحدود⁽¹⁾.

وقد تحققت منذ السبعينات وحتى الان تطورات متلاحقة في مجال إنشاء وقيام حاضنات الأعمال، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم(2) مراحل تطور الحاضنات.

الشكل رقم (2) مراحل تطور الحاضنات



المصدر : زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، ادارة الاعمال الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص410.

1 (زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح ، اداره الاعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي، عمان دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2009، ص 410.

2-3-2 أنواع الحاضنات .

تختلف انواع الحاضنات باختلاف المهام التي تسعى الى تنفيذها والاهداف التي تسعى الى تحقيقها والتي يمكن ان تشتمل على الانواع التالية: (1)

1. حاضنات حكومية : تمول من قبل الحكومة، لا تهدف الى الربح وتهدف الى تعزيز جهود التنمية الاقتصادية وتنمية المجتمعات المحلية، ويشكل هذا النوع ما لا يقل عن 75% من اجمالي الحاضنات العاملة .

2. حاضنات القطاع الخاص : وهي حاضنات استثمارية ربحية يتولى تمويلها جهات خاصة او مستثمرين او مجموعة شركات صناعية، تهدف الى استثمار الاموال ونقل وتطوير التكنولوجيا .

3. حاضنات مختلطة : يشترك في تمويلها المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص، وغالبا يكون تمويل انشاء الحاضنات من قبل الحكومة، بينما يوفر القطاع الخاص الاستشارات والخبرات .

4. حاضنات مرتبطة بالجامعات والمعاهد الفنية : وهي حاضنات اعمال تكنولوجية ترتبط عادة بالجامعات والمعاهد التعليمية، وتشترك مع بعض حاضنات الاعمال العامة والخاصة في الاهداف وهي ذات اهداف تصنيعية محددة

5. حاضنات الابحاث التقنية : تعمل هذه الحاضنات على تهيئة الامكانيات والظروف المناسبة لذوي الخبرات والمؤهلين لتمكينهم من تنمية افكارهم ، ويطلق عليها في معظم الدول بأسم منتزهات العلوم او الحقائق التكنولوجي .

6. حاضنات الاعمال العامة : وتعني بالتنمية الاقتصادية الشاملة للمنطقة التي تتواجد فيها من خلال الإستمرار في تطوير الاعمال المختلفة، وتخدم هذه الحاضنات الكثير من مشاريع الاعمال بدون تخصص محدد، غير انها تركز على مجالات التجديد والابتكار .

7. حاضنات الاعمال المتخصصة : تعني بتنمية بعض الجوانب الاقتصادية للمنطقة التي تتواجد فيها، من خلال إعادة الهيكلة الصناعية لمنطقة او تشجيع صناعات معينة فيها، أو خلق

(1) محمد بن بوزيان، الطاهر زباني، مداخلة بعنوان "دور تكنولوجيا الحاضنات في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، 17-18 أبريل 2006 ص 15.

فرص وظيفية لتخصصات مرغوبة أو الفئات محددة من الباحثين فيها عن العمل ومن الامثلة عليها، الحاضنات المتخصصة في اعمال المرأة والحاضنات لإستيعاب المتقاعدين .

8. الحاضنات الإقليمية : تعمل على إستخدام الموارد المحلية عن طريق إستثمار الطاقات البشرية العاطلة في هذه المنطقة، أو خدمة أقليات معينة أو شريحة معينة من المجتمع مثل النساء .

9. الحاضنات الصناعية : تنشأ هذه الحاضنات داخل المناطق الصناعية لتلبية احتياجاتها من الصناعات المغذية والخدمات المساندة، حيث يتم فيها تبادل المعارف والدعم التقني بين المصانع الكبيرة والمنشأة الصغيرة .

10. الحاضنات البحثية : تنشأ هذه الحاضنات داخل الجامعات ومراكز البحث والتطوير، وتهدف الى تطوير افكار وابحاث الاساتذة والباحثين بالإستفادة من الورش والمختبرات الموجودة في الجامعة.

11. الحاضنة الافتراضية : وهي حاضنات بدون جدران،تقدم هذه الحاضنات جميع الخدمات المتعارف عليها باستثناء الإيواء أو الاماكن، وتعد مراكز تنمية المنشأة الصغيرة والمتوسطة مثال على هذا النوع الغرف التجارية والصناعية .

12. حاضنات الانترنت : وهي مؤسسات تهدف الى مساعدة المنشآت العاملة في مجال الانترنت، وتعود ريادة حاضنات الانترنت الى ديفيد ويثرول الذي اسس حاضنة CMGI سنة 1995 .

2-2-4 : اهداف الحاضنات .

أن الهدف الرئيسي من هذه الحاضنات تطوير الافكار الاستثمارية وتيسير عملية تحويلها الى مشاريع استثمارية من خلال تقديم كافة اشكال الدعم خلال مرحلة التأسيس، بحيث يمكن من خلالها تحقيق تنمية إقتصادية وإجتماعية وزيادة مساهمة القطاع الخاص في التنمية، ويمكن ان ندرج اهداف حاضنات الاعمال كما يلي :⁽¹⁾

1. تقليل تكاليف التأسيس للمنشأة الصغيرة والمتوسطة، وزيادة فرص النجاح من خلال احتضانها في المراحل الاولى من الانشاء ورفع معدلات الدخل في المجتمع المحلي وبالتالي رفع المستوى المعيشي.

(1) جواد نبيل، ادارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بيروت، مجد المؤسسة الجامعة للدراسات والنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، 2007، ص 20.

2. توفير بيئة مناسبة لنمو المنشآت بكافة احجامها، سواء تلك التي تسهم في نقل التكنولوجيا اوتستثمر الابتكارات الجديدة او تساهم في رفع نسبة الاكتفاء الذاتي وزيادة الناتج المحلي وتقليل المستوردات وزيادة الصادرات للمنشآت التي لها قدره متواضعة على خلق فرص العمل للمساهمة في تقليل حدة الفقر والبطالة .
 3. توظيف نتائج البحث العلمي والابتكارات والابداعات في شكل مشروعات قابلة للتنفيذ وقادرة على الإنتاج .
 4. خلق قنوات اتصال بين اصحاب المنشآت المحتضنة والمجتمعات الصناعية والاقتصادية المحيطة من اجل تنمية مهاراتهم وخلق اسواق لمنتجاتهم .
 5. تدعيم المنشآت التي تحتاج اليها الاسواق المحلية وتحديد الاماكن المناسبة لإقامة مثل هذه المنشأة
 6. زيادة الانتاج وتحسين وضع الموازنة العامة والميزان التجاري في المدى الطويل .
 7. تشجيع الفكر والثقافة الاستثمارية في قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة حيث تتمكن هذه الحاضنات من توفير بنية تحتية ملائمة لأصحاب الافكار الريادية والابداعية لممارسة اعمالهم في بيئة ملئها التقدم والتطور والنمو مما يساعدهم على مواجهة قوى وعوامل السوق .
 8. تقليل المخاطر التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة حيث تعاني هذه المنشآت من مخاطر عالية جدا في السنوات الثلاثة الاولى من عمرها.
 9. تحقيق مجموعة من العوائد والفوائد على كل من المستويات التالية⁽¹⁾:
- أ- مستوى الشباب : تزيد من فرص النجاح ، تعزيز الثقة بالنفس، تعمل على رفع الكفاءة في الانتاج والإدارة، تسهل عملية الإتصالات وتوفير المعلومات والمعدات البسيطة للعمل وكذلك المكان .
- ب- مستوى الجامعات ومراكز الابحاث العلمية : تخلق تواصل بين الجامعات ومراكز التدريب ومراكز البحث العلمي ومختلف القطاعات الاقتصادية، وتساعد في تسويق الاختراعات، وتساعد في الوصول على الاستخدام الامثل للمهارات والافكار لدى الطالب.

(1) منى رضوان النخالة، واقع حاضنات الاعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة لدى الشباب في قطاع غزة، بحث مقدم الى مؤتمر الشباب والتنمية في فلسطين، 2012، ص17.

ج - مستوى الإقتصاد : ندعم الانتاج وتساعد في تعديل الاختلالات في سوق العمل وتحسين وضع الموازنة العامة، كما تساهم في ترويج التطوير والتنمية وتزيد حجم الإيرادات العامة.

2-2-5 أهمية حاضنات الاعمال .

لحاضنات الاعمال اهمية كبيرة حيث تساهم في التنمية الإجتماعية والإقتصادية عن طريق إيجاد مناخ وظروف عمل مناسبة لغرض تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأنواعها خاصة منها التكنولوجية والصناعية، وتوفير إمكانيات التطور والنمو، وبما فيها الدعم الفني والتقني والمالي والإستشاري وربط المشروع بالسوق ويمكن ايجاز تلك الاهمية في العناصر التالية (1):

- 1- كونها تساهم في توظيف نتائج البحث العلمي والابتكارات والابداعات في شكل مشروعات تجعلها قابلة للتحويل الى الانتاج .
- 2- تعمل على اقامة ودعم مشروعات انتاجية او خدمية صغيرة او متوسطة تعتمد على تطبيق تقنية مناسبة وابتكارات حديثة .
- 3- تقدم المشورة العلمية ودراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الناشئة وتربط المشروعات الناشئة والمبتكرة بالقطاعات الانتاجية وحركة السوق ومتطلباته.
- 4- تؤهل جيل من اصحاب الاعمال ودعمهم ومساندتهم لتأسيس اعمال جادة وذات مردود مما يساهم في تنمية الانتاج وفتح فرص للعمل والنهوض بالاقتصاد .
- 5- تساعد المشروعات الصغيرة والمتوسطة على مواجهة الصعوبات الادارية والمالية والفنية والتسويقية التي عادة ما تواجه مرحلة التأسيس .
- 6- تفتح المجال امام الاستثمار في مجالات ذات جدوى للاقتصاد الوطني مثل حاضنات الاعمال التكنولوجية وحاضنات الصناعات الصغرى والداعمة وحاضنات مشاريع المعلوماتية وغيرها .
- 7- تساهم في التنمية الاجتماعية والاقتصادية عن طريق إيجاد مناخ وظروف عمل مناسبة لغرض تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأنواعها خاصة منها التكنولوجية والصناعية، وتوفير امكانيات التطور والنمو.

(1) رمضان السنوسي، عبد السلام بشير، حاضنات الأعمال والمشروعات الصغيرة دار الكتب الوطنية، بنغازي- ليبيا، الطبعة الأولى، ٢٠٠٣، ص22.

2-2-6 مراحل تطور الحاضنات .

تطرقنا سابقا الى اهمية حاضنات الاعمال في ظل بيئة متكاملة من التسهيلات، والآليات الداعمة لرواد الاعمال من اجل مرافقة المنشآت مرافقة ايجابية، وان الهدف من الحاضنة هو الوصول الى مرحلة النضج التام في بيئة العمل، بحيث تستطيع الإعتماد على نفسها في الحصول على التمويل وتقديم خدمات متكاملة سواء كانت مالية وفنية وادارية وقانونية بشكل عام بحيث يمكن قياس تأثيرها على الاقتصاد وتقديم شركات واعدة تساعد على تطوير الاقتصاد القومي، وحتى يتم تحقيق ذلك فإن أي حاضنة تعتبر كأى مشروع يتم التفكير فيه سواء من ناحية توليد الفكرة مرورا بدراسة الجدوى الاقتصادية وانتهاء بتسجيل المشروع، فإن أي حاضنة اعمال تمر بثلاثة مراحل⁽¹⁾:

1- مرحلة التأسيس والبناء .

في هذه المرحلة تقوم الحاضنة بتحديد الهدف وآلية العمل لديها، ومن ثم عمل دراسة الجدوى الاقتصادية، وتحديد طاقم التأسيس واعضاء المنشأة وتقرير حجم رأس المال وتحديد حجم الموظفين.

2- مرحلة التطوير .

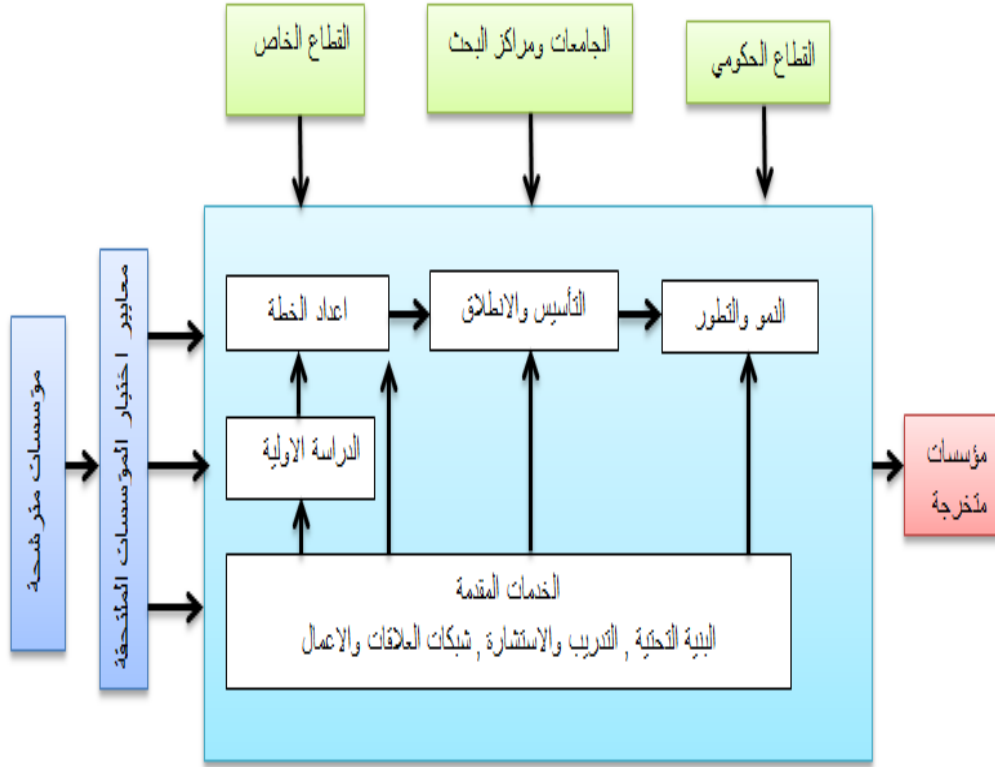
وهنا تبدأ الحاضنة بقبول المشاريع من اجل تقديم الخدمات والتسهيلات لهم ، كل ذلك من اجل ان يكون لها حضور في المجتمع وقدرته على جذب العملاء وضمان تدفق موارد التمويل، وهذا لا يغني عن استمرار تقييمها لأعمالها من اجل تطوير نفسها وتقييم اداءها ومدى تأثيرها على بيئتها، كل ذلك من اجل الوصول الى مرحلة النضج .

3- مرحلة الحاضنة الناضجة .

الهدف من الحاضنة هو الوصول الى مرحلة النضج التام في بيئة العمل بحيث تستطيع الاعتماد على نفسها في الحصول على التمويل وتقديم خدمات متكاملة، وتتم مرحلة النضج عادة بعد فترة تتراوح بين سنتين الى ثلاث سنوات من قبل المشروع الحاضن، حيث يتوقع ان يكون المشروع قد حقق قدرا من النجاح والنمو، واصبح قادرا على بدء نشاطه خارج الحاضنة، بحيث يمكن قياس تأثيره على الاقتصاد وتقديم شركات واعدة تساعد على تطور هذا الإقتصاد وتنميته، ويمكن توضيح عمل الحاضنة من خلال الشكل التالي :

(1) احمد عبد الرحمن علي الجودر، الاسس التخطيطية في اختيار مواقع حاضنات الاعمال، دور صناعة الاعمال، المؤتمر السنوي السادس، الابداع في التجدد والتنمية الانسانية، عمان، 2005، ص 553-559.

الشكل رقم (3) نموذج عمل الحاضنة



المصدر : احمد ابن قطاف، اهمية حاضنات الاعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبدعة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007، ص.140

7-2-2 شروط نجاح حاضنات الاعمال .

لضمان نجاح حاضنات الاعمال يتطلب توفر حزمة من الشروط وهي (1):

- 1- وعي المبادرين واصحاب الاعمال الصغيرة بالمكاسب التي سوف تقدمها الحاضنات .
- 2- يجب القيام ببعض الدراسات قبل الشروع وملاحظه مدى امكانية تطبيقه .
- 3- اختيار مكان جيد وقريب من المراكز الجامعية والمعاهد لإمكانية تطويره.

(1) عبد الرحمن بن عبد العزيز مازي، دور حاضنات الاعمال في دعم المنشآت الصغيرة، ندوة واقع ومشكلات المنشآت الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها - الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، السعودية، 2002، ص24

- 4- إقامة علاقات تعاونية بين الجهات المعنية بالتحديد التكنولوجي على الصعيد الإقليمي لتوفير الموارد واستغلال المزايا والبنى التحتية المتوفرة في بلدان مجاورة.
- 5- التقييم والتحسين المستمر فالحاضنات بحاجة الى تقييم عملياتها وادائها على نحو منظم ولا يشمل ذلك مجرد مراقبة الاداء من حيث نمو المنشآت المنتسبة وحسب، بل يشمل ايضا نمو وتطوير الشركات بعد تخرجها من الحاضنة .
- 6- مدير الحاضنة باعتباره يؤدي دوراً رئيسياً في نجاح الحضانة يجب ان تتوفر فيه بعض المهارات في مجال تخطيط الاعمال والادارة والتسويق .
- 7- تحديد الهدف الرئيسي الذي تسعى الحاضنات الى تحقيقه سواء أكان الهدف من التأسيس تحقيق الربح او الهدف خدمة المجتمع، من حيث تقديم المساعدة على تطوير وتنمية مشاريع جديدة بهدف المساعدة في توفير فرص عمل للعاطلين والمساعدة في تقليل نسبة البطالة .
- 8- التركيز على تقديم التمويل اللازم للرياديين، حيث تشكل عقبة التمويل الحاجز الكبير امام تحويل افكارهم الى مشاريع قيد التنفيذ.

2-2-8 حاضنات الاعمال في السودان:

يغفل الكثيرون الدور الكبير والمهم للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في قدرتها على مساعدة الاقتصاد السوداني في النمو السريع اعتقاداً منهم ان التركيز على المشروعات الكبرى وحده يساهم في زيادة الدخل القومي رغم ان كافة الخبراء اكدوا ان هذا ليس هو الحل ، انما يجب ان تسير المنظومة بشكل متكامل في جميع المجالات الاقتصادية .

وفي هذا الاطار انعقد المنتدى الاقتصادي الاول ،تحت عنوان (كيان لتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة) انعقد بسودابيت بالخرطوم برعاية جامعة الجزيرة .

وقال الحسين الخزين عبدالله؛ المنسق القومي لمشروعات ممولة من البنك الدولي بالسودان ، في المناطق المتأثرة بالنزوح وولايات دارفور والنيل الازرق وجنوب كردفان ووسعنا دائرة التنسيق والمشاركات مع العاملين في مجالات التنمية لتعم الفائدة.

2-2-9 الحاضنة التكنولوجية للصناعات الجلدية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

يمكن تعريف الحاضنة بانها مجموعة متكاملة من الخدمات المشتركة والتسهيلات والأليات المساندة لصناعة الجلود والصناعات الجلدية وإختباراتها الكيميائية والفيزيائية وتقديم الإستشارات للمبتدئين

والرياديين من الخريجين الجدد والمبدعين والمخترعين الذين يرغبون البدء فى إقامة صناعاتهم الصغيرة والمتوسطة بهدف تخفيف أعباء مرحلة إنطلاقهم.

منشأ الفكرة:-

أنشأت فكرة الحاضنة التكنولوجية فى الدول المتقدمة صناعياً من مطلع الثمانيات وذلك رغبة فى الدول بدعم الصناعات الصغيرة والمتوسطة ورعاية الإبداع التقنى والإقتصادى والعلمى وتطويره، وإيجاد فرص جديدة للخريجين الجدد من أصحاب المواهب والأفكار النيرة والمبدعة، يوجد فى العالم اليوم حوالى 1500 حاضنة 2% منها فى الدولة العربية تتركز فى مصر والأردن وسوريا والمغرب.

أهمية الحاضنة:-

تأتى أهمية الحاضنة من الأتى:-

هى واحدة من الآليات المستجدة لمساندة الصناعات الصغيرة والمتوسطة المبتدئة فى مجال الجلود، تفعيل دور المبدعين والمخترعين والمبتدئين لإبراز دورهم فى حل المشاكل الصناعية التى تعانى منها المدابغ والورش الصناعية.

تشكل الحاضنة واحدة من الآليات المساندة للمدابغ والصناعات الجلدية المبتدئة وفى مرحلة الانطلاق الاولي وهى توفر العديد من الخدمات والتي تزيد من فرص النجاح .

الخدمات التي تقدمها الحاضنة :

الخدمات التي تقدمها الحاضنة تم انتقائها بشكل دقيق لنتناسب مع الظروف المحلية التي تواجه المدابغ وورش الصناعات والكفاءات المحتضنه والتي قد تشمل بعض او الخدمات التالية :

_دراسة المشاكل التي تواجه المدابغ والورش ومصانع الاحذية وايجاد الحلول المثلي لها .

_دعمها بطرق التصنيع والمعالجة العلمية الصحيحة علي حسب ما يناسبها

_تاهيل وتدريب العاملين بها من مهندسين وفنيين وعمال .

_نقل التكنولوجيا الحديثة للسودان وتوزيعها علي الجهات المختصة .

اقسام الحاضنة :

- قسم خاص بالتدريب.
- قسم ضبط الجودة (الاختبارات الكيميائية الاختبارات الفيزيائية).
- قسم الاحذية (تصنيع +احذية التصميم بالحاسوب للمنتجات الجلدية)
- قسم المدبغة (التجهيز ،الدباغة المعدنية،الدباغة النباتية ،اعادة الدباغة،التشطيب)

2-3 الدراسات السابقة

1/ دراسة: محفوظ حمدون 2010⁽¹⁾.

بعنوان إدارة الجودة الشاملة كأداة لتقليل المخاطر دراسة ميدانية في معمل النسيج الحكومي الموصل .

مشكلة البحث

حققت إدارة الجودة الشاملة وعلى مدار العقدين الماضيين نجاحات ملفته للنظر في العديد من المنظمات اليابانية والأمريكية والأوروبية معا، ورغم أهميتها لهذه الدول والإنجازات التي حققتها في مختلف المجالات الصناعية والخدمية على حد سواء، إلا أننا لم نجد لها مكانا متميزا في المنظمات العراقية، إذ تهتم العديد من المنظمات بالايزو ، والحصول على شهادته دون اكتراث بإدارة الجودة الشاملة التي اشتقت منه فلسفة المواصفة الدولية الايزو، مما دفع الباحثين إلى تناول هذا الموضوع المهم من خلال دراسته وعلاقته بإدارة المخاطر كوسيلة ناجحة لضمان استمرار المنظمة.

فرضيات البحث :

- 1- هل هناك اهتمام من قبل المعمل قيد الدراسة بإدارة الجودة الشاملة.
- 2- ماهي مستلزمات إدارة الجودة الشاملة الاكثر اهتماما في المعمل قيد الدراسة.
- 3- هل هناك إدارة للمخاطر التي تواجهها إدارة معمل النسيج الحكومي بالموصل.
- 4- هل هناك علاقة بين مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر.

اهداف البحث

تناول واقع إدارة الجودة الشاملة في معمل النسيج الحكومي بالموصل ومدى توافر مستلزمات التطبيق السليم والناجح ومن ثم التعرف على المخاطر التي تواجهها إدارة المعمل نتيجة زيادة الهدر بأنواعه المختلفة وتناول العلاقة بينهما بالدراسة والتحليل باستخدام علاقات الارتباط والتأثير باتجاه إرساء القواعد والأسس العلمية للتطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة في المعمل قيد الدراسة بما يمكن مواجهة المخاطر التي تواجهها نتيجة زيادة مواطن الهدر نظرا لاشتداد المنافسة والتغيرات البيئية المتزايدة.

(1) محفوظ حمدون الصواف وماجد محمد صالح، إدارة الجودة الشاملة كأداة لتقليل المخاطر دراسة ميدانية في

معمل النسيج الحكومي الموصل ، د.ت 2010

أهم النتائج :

توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والميدانية. نعرض منها ما يأتي:
تعد ادارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة واحد الوسائل الناجحة في تحقيق العديد من المنظمات اعلى درجات الجودة من خلال تطبيق مستلزماتها على وفق الاسس العلمية بدءاً بالإدارة العليا وانتهاء باخر موظف في المنظمة.

ويمكن للتطبيق السليم لمستلزمات ادارة الجودة الشاملة ان تمكن المنظمة من مواجهة مخاطر الهدر وتقليلها الى ادنى حد ممكن من خلال تحقيق المنتجات بالموصفات الموضوعه منذ الوهلة الاولى وبدون أي معيب او مرفوض او تالف او فاقد او اضاءة وقت العاملين او المكائن.

اهم التوصيات

فقد وصت الدراسة بالاتي :

السعي الجاد نحو تطبيق مستلزمات ادارة الجودة الشاملة باعتبارها وسائل ناجحة لتحقيق العديد من المنظمات اعلى درجات الجودة وباقل التكاليف ودون مخاطر داخلية تذكر كالهدر وبكافة انواعه. اذ من خلال تطبيقه السليم حققت اليابان المعيب الصفري.

والتأكيد على مشاركة كافة العاملين في تحقيق الجودة المطلوبة من خلال منحهم المشاركة الفعلية بالمناقشات الجارية حول الجودة والتطبيق الميداني لافكارهم وراءهم العلمية والعملية المبدعة.

2/دراسة: لأفي صالح 2012⁽¹⁾

بعنوان : درجة تطبيق جامعة عمان الخاصة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجه نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

المشكلة :

1- ما درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة عمان الخاصة من نظر أعضاء هيئة التدريس فيها

2- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية بين متوسطات في درجة تطبيق مبادي إدارة الجودة.

(1)لأفي صالح عقيل المخاريز ، درجة تطبيق جامعة عمان الخاصة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجه نظر

أعضاء هيئة التدريس فيها، 2012م

فرضيات البحث

- 1- هل هنالك علاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة عمان الخاصة من نظر أعضاء هيئة التدريس فيها
- 2- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية بين متوسطات في درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على :

- 1- درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة عمان الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها
- 2- اختلاف وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة عمان الخاصة لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

نتائج الدراسة :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة عمان الخاصة ويعرف هذا الجزء النتائج التي تم التوصل إليها بناء على أسئلة الدراسة

3/دراسة عوض عبدالقادر ، 2013م⁽¹⁾

بعنوان (درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مكاتب الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر العاملين فيها وفي ضوء معايير هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي الأردنية . مشكلة الدراسة :

تتمثل مشكلة الدراسة في تعرف درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مكاتب الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر العاملين فيها وفي ضوء معايير هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي الأردنية .

- من 50% - 75% متوسطة

- أكثر من 75% عالية

(1) عوض عبدالقادر منصور، درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مكاتب الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر العاملين فيها وفي ضوء معايير هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي الأردنية أستاذ مساعد مدير وحدة المكتبة قسم المكتبات وعلم المعلومات بكلية التربية - جامعة الزرقاء - نوفمبر 2013م

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق معايير الجودة في مكنتبات الجامعة الأردنية الخاصة من وجهة نظر العاملين فيها وفي ضوء معايير هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي الأردنية المتعلقة بالمكتبة ومصادر المعلومات من اجل التعرف على المعوقات التي تواجه العاملين فيها والتي تحد من تطبيق برامج الجودة فيها.

نتائج الدراسة ومناقشتها :

وبعد توزيع إستبانة الدراسة على أفراد مجتمع الدراسة وتعبئتها من قبلهم تم جمعها وتفرغ بياناتها على الحاسب وتم إجراء المعالجات الاحصائية اللازمة باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) واعتمدت النسب المئوية التالية لاستجابة فراد مجتمع الدراسة .

النتائج :

إتاحة الفرصة إمام العاملين في المكتبة للاطلاع على تقييم الأداء.

العمل على توفير برامج لتكشيف الدورات وتدريب العاملين عليها.

العمل على توفير مراكز إنتاج وسائل تعليمية.

العمل على تشكيل لجنة خاصة تقوم على التخطيط الاستراتيجي عليها

التوصيات :

بعد الاطلاع على نتائج الدراسة يتضح ان هناك بعض الأمور تعاني منها كافة

المكنتبات في الجامعات الأردنية الخاصة وان هناك مجالات يشجع الباحث على

الاستمارة في تطويرها لذا من المؤمل أن تقوم إدارة الجامعة مع إدارة المكتبة في كل

جامعة من الجامعات المبحوثة بالأمور التالية :

1- العمل على زيادة وعى العاملين لقيم الجودة وذلك من خلال :

أ- العمل على توفير صناديق اقتراحات وشكاوي في المكنتبات باعتباره احد وسائل

التواصل مع الإدارة

ب- العمل على توفير برامج زيارات تبادلية بين العاملين في المكنتبات في الجامعات

المختلفة من اجل تبادل الخبرة والمعرفة ومن اجل الوقوف على تجارب الآخرين

4/دراسة عطا الله محمد (2012)⁽¹⁾

بعنوان : اثر إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء الخدمة الصحية في المستشفيات

الحكومية الأردنية

أهداف الدراسة :

1-بيان مدى تأثير التزام وإيمان الإدارة العليا في المستشفيات الحكومية الأردنية بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء الخدمة الصحية .

2- توضيح مدى تأثير طبيعة الأسلوب الإداري في التعامل مع العاملين والمتمثل في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتمكينهم وتحفيزهم على مستوى أداء الخدمة الصحية في المستشفيات الحكومية الأردنية وقناعتها بأهمية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

3- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المستشفيات الحكومية الأردنية على أداء الخدمة الصحية والمتمثلة في (التحسين المستمر وتوافر التخصصات الطبية والأجهزة الطبية اللازمة واحتياجات المستفيدين)

مشكلة الدراسة :

تكمن مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على السؤال الرئيسي التالي ما مدى تأثير إتباع

مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أداء الخدمة الصحية في المستشفيات الحكومية الأردنية

فرضيات البحث:

1- ما مدي تأثير طبيعة الأسلوب الإداري في التعامل مع العاملين والمتمثل في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتمكينهم وتحفيزهم على مستوى أداء الخدمة الصحية في المستشفيات الحكومية الأردنية.

2- ما مدى تأثير التزام وإيمان الإدارة العليا بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء الخدمة الصحية في المستشفيات الحكومية الأردنية.

(1) عطا الله محمد تسير الشريعة، اثر إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء الخدمة الصحية في المستشفيات

الحكومية الأردنية، قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الرياض - جامعة الإمام محمد بن سعود

الإسلامية، د.ت.2012

3- ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المستشفيات الحكومية الأردنية وقناعتها بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء الخدمة الصحية.

النتائج :

- 1- إشارة نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى إيمان والتزام الإدارة العليا في المستشفيات الحكومية الأردنية بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 2- أشارت الدراسة إلى حرص الإدارة على تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين بصورة مستمرة واهتمامها بالمريض واحتياجاته وتوفير سبل الراحة له
- 3- بينت هذه الدراسة أن هناك ضعفاً في تخصيص الموارد المالية والمادية اللازمة لدعم وتنظيم جهود الجودة الشاملة
- 4- أشارت الدراسة إلى أن مشاركة العاملين وتمكينهم وتمتعهم بالصلاحيات ما زالت دون ما هو مأمول حيث بينت هذه الدراسة أن الإدارة لا تأخذ بآراء العاملين في حل المشكلات من أجل تحسين الأداء عند إجراء التغييرات اللازمة.

التوصيات :

على ضوء ما قامت به الدراسة الميدانية لمعرفة إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الخدمة الصحية في المستشفيات الحكومية الأردنية كجزء رئيسي ومهم من القطاع الصحي في المملكة الأردنية وعلى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث يقترح التوصيات التالية:

- 1- ضرورة بذل الإدارة العليا في المستشفيات الحكومية الأردنية مزيداً من الجهود في مجال إدارة الجودة الشاملة لما لها من أثر كبير في تقديم الخدمة المثلى للمستفيدين وذلك من خلال التركيز على تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين بصورة مستمرة وزيادة الاهتمام بالمريض واحتياجاته وتوفير سبل الراحة له داخل المستشفيات.
- 2- ضرورة التركيز على زيادة المخصصات المالية والمادية اللازمة لدعم جهود تطبيق الجودة الشاملة ، والسعي الدائم لإزالة العقبات والتحديات.

4-2 تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة وجدت الباحثة أن هناك قواسم مشتركة بين بعضها

البعض على النحو التالي:

من حيث الموضوع:

تناولت أغلب الدراسات متغير الجودة الشاملة ببعض المتغيرات

من حيث الهدف:

جاءت معظم الدراسات بهدف استراتيجي هام وهو الكشف عن العلاقة بين الجودة الشاملة مع

بعض المتغيرات

موقع البحث الحالي من الدراسات السابقة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تطبيق الجودة الشاملة فلا توجد دراسة تتطابق مع هذه الدراسة

من حيث السنوات وما يتضمنه من متغيرات بصورة متكاملة ومتطابقة معها، ولكن هناك وجه إلتقاء

في متغير أو متغيران.

أوجه الاتفاق:

اتفق هذا البحث مع جميع الدراسات السابقة في دراسة ادارة الجودة الشاملة

أوجه الاختلاف:

- اختلف هذا البحث مع الدراسات السابقة في أنواع المتغيرات التي اصطحبت الجودة الشاملة

- كما اختلف هذا البحث مع جميع الدراسات السابقة في عدد أفراد العينة المنتقاة.

أوجه الاستفادة:

استفاد هذا البحث من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب، وأهمها ما يلي:

- في كيفية صياغة المشكلة، ووضع فروض البحث.

- في الاستفادة منها في الجوانب النظرية.

- في كيفية إجراء البحوث التطبيقية على المجتمعات، كما هو الحال في مجتمع البحث

الحالي.

- في كيفية تحليل النتائج ومقارنتها بغيرها من نتائج الدراسات السابقة لهذا البحث في

الموضوع بذاته.

الفصل الثالث

منهج وإجراءات البحث

الدراسة الميدانية

3-1 تمهيد:

يشتمل هذا المبحث على الإجراءات التي اتبعتها الباحثة في الدراسة التطبيقية من تحديد مجتمع الدراسة الميدانية ، واختيار مفردات العينة الممثلة لهذا المجتمع ووصفها. مع بيان الأداة المستخدمة لجمع البيانات وكيفية التوصل إليها، وإجراء اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها للدراسة. كما يتم توضيح المقاييس والأساليب الإحصائية التي استخدمت لدراسة وتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة ؛ وذلك على النحو التالي:

3-1-1 مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من العاملين في الحاضنة التكنولوجية للجود بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا والبالغ عددهم (25) وقد تم اختيار عينة قصدية مكونه من (25) مبحوثاً.. وقد تم اختيار مفردات عينة البحث بطريقة عينة قصدية بسيطة للحصول على بيانات البحث، فطبيعة مشكلة وفرضيات هذا البحث يوجد لها اهتماماً مقدراً وسط مجتمع البحث ، وتم توزيع عدد (25) استبيان على أن يشمل التوزيع جميع المستويات الموضحة في مجتمع البحث .

جدول (2) يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمعادة بعد تعبئتها.

النسبة %	العدد	البيان
100%	25	استبيانات تم إعادتها بعد تعبئتها كاملة
0%	0	استبيانات غير صالحة للتحليل
100%	25	إجمالي الاستبيانات الموزعة

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2019م.

من الجدول رقم (2) يتضح أن معدل الاستجابة بلغ 100% من الاستبيانات .

3-1-2 تصميم أداة الدراسة

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذا البحث قامت الباحثة بتصميم استبيان لدراسة مدي تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة والاستبيان هو من الوسائل المعروفة لجمع

المعلومات الميدانية ويتميز بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة الدراسة ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة.

ولقد اتبعت الباحثة خلال عملية بناء أداة الدراسة الخطوات التالية:

1. الاطلاع على العديد من الدراسات المتعلقة بمدي تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى الاطلاع على الدراسات السابقة، وذلك للاستفادة منها في إعداد أداة جمع البيانات.
2. إعداد قائمة الاستبيان والتي تتألف من ثلاثة أقسام:

القسم الأول:

اشتمل على خطاب موجه للمستجيبين يبين هدف الدراسة وعنوانها.

وشمل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهي:

1. النوع
2. العمر .
3. المؤهل العلمي.
4. سنوات الخبرة.

القسم الثاني:

وشمل متغيرات الدراسة الأساسية (بيانات الدراسة): وهي ثلاثة محاور والتي من خلالها يتم التعرف على فروض البحث . ويشتمل هذا القسم على عدد (16) عبارة تمثل فرضيات الدراسة وفقاً لما يلي:

الفرضية الأولى:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة والتزام الادارة العليا ويتكون من (5) عبارات.

الفرضية الثانية:

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر ، تتكون من (5) عبارات.

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة واداء العاملين ، وتتكون من (6) عبارات.

وقد اعتمدت الباحثة في إعداد هذا القسم على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي . حيث تم إعطاء كل درجة من درجات مقياس ليكرت الخماسي وزن ترجيحي كالآتي: أوافق بشدة (5) ، أوافق (4) ، محايد (3)، لا أوافق (2)، لا أوافق بشدة (1) .

3-1-3 أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في البحث:

قامت الباحثة بترميز أسئلة الاستبيان ومن ثمّ تفرغ البيانات التي تمّ جمعها من خلال الاستبيانات وذلك 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 البحث، لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، ولقد تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1- إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لعبارة الاستبيان المكونة من جميع البيانات باستخدام "معامل الفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha). وتم استخدامه للتحقق من صدق الأداء .

2- أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة البحث من خلال عمل جداول تكرارية تشمل التكرارات والنسب المئوية والرسومات البيانية لمتغيرات البحث ؛ للتعرف على الاتجاه العام لمفردات العينة بالنسبة مئوية لكل متغير على حدا ، والانحراف المعياري لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابي.

كذلك حساب المتوسط المرجح لإجابات العينة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاه آراء المبحوثين.

3- تم استخدام اختبار مربع كاي (χ^2) لمعرفة الفروق بين إجابات المبحوثين .

رابعاً تقييم أداة البحث:

ويتم تقييم واختبار أداة الدراسة من خلال المقاييس التالية:

(1). ثبات وصدق الأداة (الاستبيان):

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه في نفس الظروف)⁽¹⁾. ويستخدم لقياس الثبات "معامل الفا كرونباخ" (Cronbach,s Alpha)، والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح ، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساويةً للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح . أي أن زيادة معامل الفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، والصدق هو الجزر التريبيعي لمعامل الثبات .

جدول (3) معاملات الثبات لعبارات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل الصدق	معامل الثبات	الفرضية
16	%90	0.81	الثبات والصدق الكلي

من الجدول رقم (3) نجد أن قيمة معامل الثبات الكلية للاستبيان 0.81 وهي درجة عالية، و قيمة معامل الصدق هي %90 وهي أيضاً درجة عالية من الصدق، أي أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق.

عينة البحث:

تتكون عينة البحث من (25) من العاملين بحاضنة التكنولوجيا لصناعة الجلود ، وذلك بغرض دراسة ومعرفة مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في أداء الحاضنة.

1- د. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، ص 560.

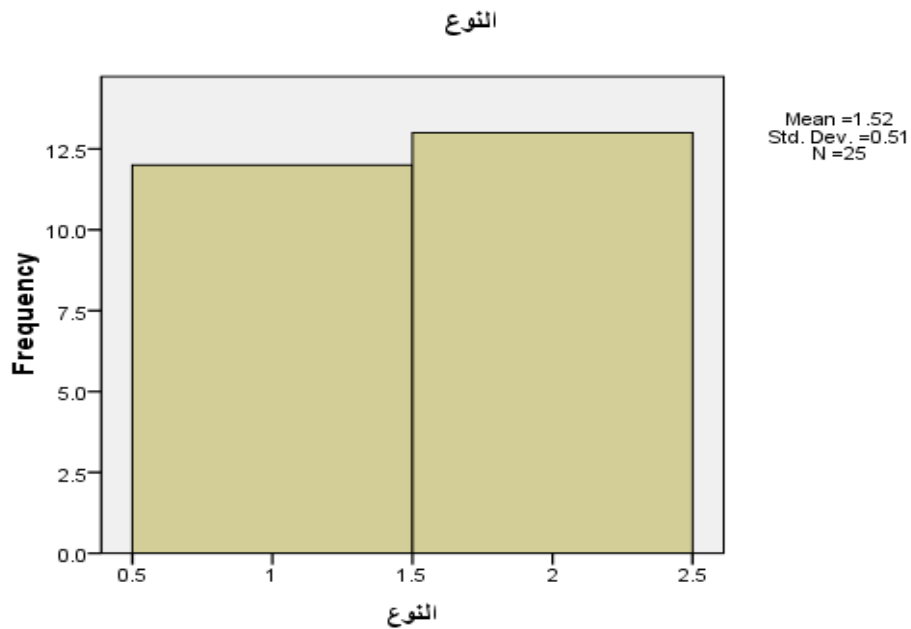
الاحصاء الوصفي:

جدول رقم (4): يوضح توزيع عينة البحث حسب متغير النوع

النسبة	التكرار	
%48	13	ذكر
% 52	12	أنثى
%100	25	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الاستبيان 2019

من الجدول رقم (4) والشكل رقم (4) نجد ان نسبة الذكور قد بلغت (%48) وان نسبة الاناث بلغت (%52)

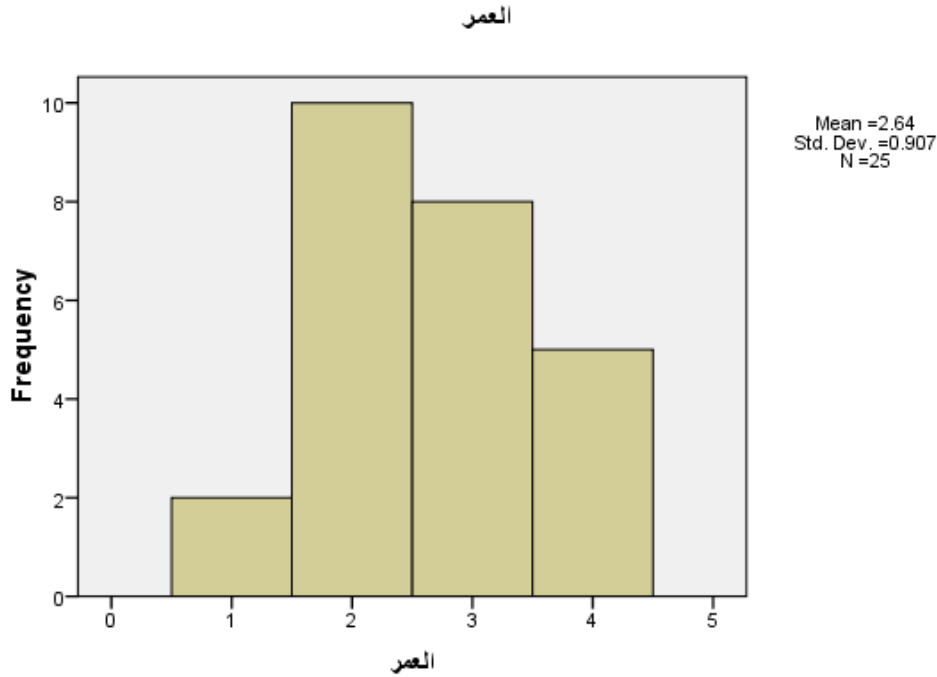


شكل بياني رقم(4): توزيع عينة البحث حسب متغير النوع

جدول رقم (5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
8%	2	أقل من 30 سنة
40%	10	30 وأقل من 40 سنة
32%	8	40 وأقل من 50 سنة
20%	5	50 سنة فأكثر
100%	25	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الاستبيان 2019



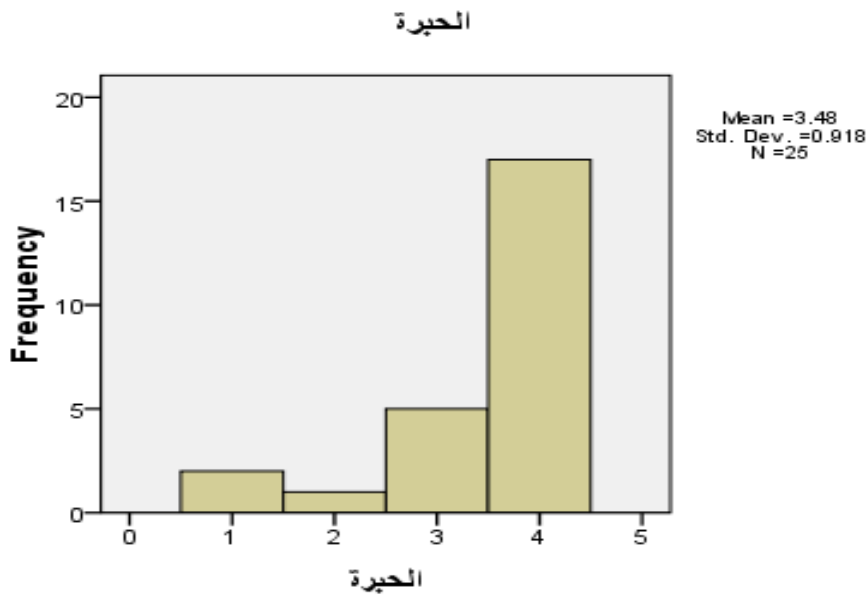
شكل بياني رقم (5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

من الجدول رقم (5) والشكل رقم (5) نجد أن غالبية العاملين في العينة من الفئة العمرية (30 وأقل من 40) حيث بلغت نسبتهم 49% ، يليهم العاملين في الفئة العمرية (40 وأقل من 50 سنة)، بنسبة 32% والعاملين في الفئة العمرية (50 سنة وأقل من 60) بنسب متساوية 20% واخيراً أقل من 30 سنة النسبة 8%.

جدول رقم (6): توزيع عينة البحث حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 4 سنوات	2	8%
4 وأقل من 6 سنوات	1	4%
6 وأقل من 8 سنة	5	20%
8 سنة فأكثر	17	68%
المجموع	25	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الاستبيان 2019



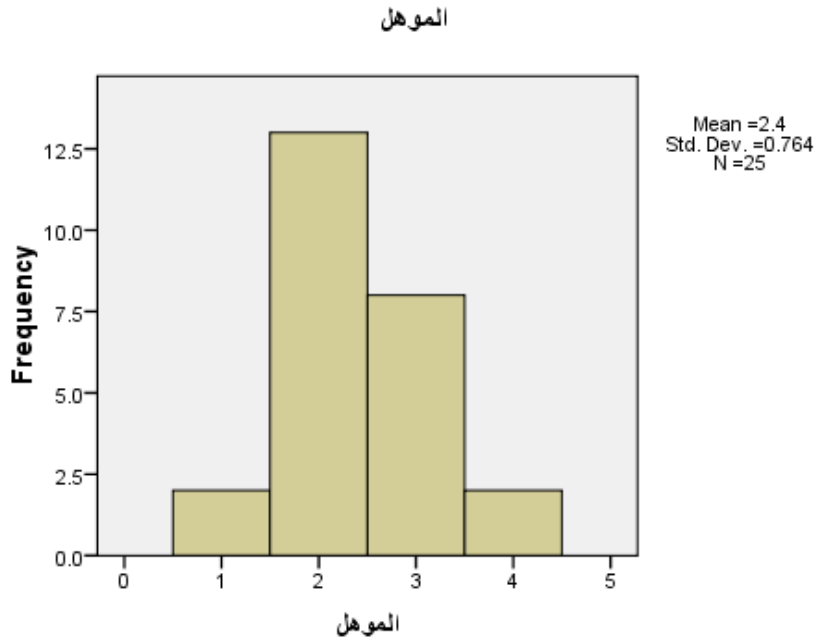
شكل بياني رقم (6): توزيع عينة البحث حسب متغير سنوات الخبرة

من الجدول رقم (6) والشكل رقم (6) نجد أن 8% من أفراد العينة لديهم سنوات خبرة أقل من 4 سنة ، 4% سنوات خبرتهم (4 وأقل من 6 سنة) ، 20% سنوات خبرتهم (من 6 الي 8 سنة) و68% سنوات خبرتهم 8 سنه فأكثر .

جدول رقم (7): توزيع عينة البحث حسب متغير المؤهل الأكاديمي

النسبة	التكرار	المؤهل الأكاديمي
%8	2	ثانوي
%52	13	جامعي
%32	8	فوق الجامعي
%8	2	أخرى
%100	25	المجموع

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الاستبيان 2019



شكل بياني رقم (7): توزيع عينة البحث حسب متغير المؤهل الأكاديمي

من الجدول رقم (7) والشكل رقم (7) اعلاه نجد أن غالبية أفراد العينة (العاملين) من يحملون المؤهل الجامعي حيث بلغت نسبتهم %52 يليهم فوق الجامعي بنسبة %32 ثم بنسبة %8 واخرى بنسبة %8.

مقياس ليكارت الخماسي :

إستخدمت الباحثة مقياس ليكارت الخماسي للخمسة خيارات (موافق بشدة ،موافق ، محايد ، غير موافق، غير موافق بشدة) حسب الأوزان التالية :

جدول رقم (8): أوزان خيارات إجابات المقياس

الوزن	الخيار
5	موافق بشدة
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج تحليل الاستبيان 2019

كما تم حساب الأوساط المرجحة لتلك الأوزان على النحو التالي:

جدول رقم (9): الأوساط المرجحة لخيارات إجابات المقياس

الوسيط المرجح	الخيار
من 4.20 إلى 5	موافق بشدة
من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج تحليل الاستبيان 2019

الإحصاء الوصفي لإجابات المبحوثين: جدول رقم (10): التكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على عبارات المحور الأول : التزام القيادة

م	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	النتيجة				
										التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
										النسبة	النسبة	النسبة	النسبة
1	يدرك المديرين ادوارهم لمساعدة الحاضنة في انجاز رسالتها.	14	8	3	0	0	4.44	0.712	موافق بشدة				
		%56	%32	%14	%12	%8							
2	تدعم الادارة الافكار الجديدة ماديا ومعنويا.	5	14	4	2	0	3.88	0.833	موافق				
		%20	%56	%16	%8	%0							
3	يحرص المديرين علي اسلوب العمل الجماعي بهدف فتح الاتفاق لطرح الافكار الجديدة	3	11	9	2	0	3.60	816.	موافق				
		%12	%44	%36	%2	%0							
4	تكتفي الادارة المؤسسين علي اساس الاداء الجيد	9	8	8	0	0	4.04	.841	موافق				
		%36	%32	%32	%0	%0							
5	يحصل المديرين علي التعليم والتدريب المستمر لتطوير ادائهم	10	8	7	0	0	4.12	.833	موافق				
		%40	%32	%30	%0	%0							

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج تحليل الاستبيان 2019

من الجدول رقم (10) نجد أن : جميع عبارات المحور يزيد متوسطها عن 3.40 ويقل عن 4.20 وهذا يدل على الموافقة على هذه العبارات ما عدا العبارات رقم (1). تراوحت قيم متوسطاتها بين 4.20 و 5 وهذا يدل على الموافقة بشدة على هذه العبارات.

جدول رقم (11): التكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على عبارات المحور الثاني:
التحسين المستمر

النتيجة	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	العبرة	م
			بشدة	بشدة	بشدة	بشدة			
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
موافق	.800	4.16	0	1	3	12	9	تستعمل ادارة الحاضنات التطوير العملي لادارة الاعمال التي تودي الي جودة خدمتها	1
			%0	%4	%12	%48	%36		
موافق	935.	4.04	0	1	7	7	10	تستعمل ادارة الحاضنات اساليب متطورة لتبسيط الاجراءات وتحسين العمليات	2
			%0	%04	%28	%28	%40		
موافق	0.790	3.96	0	1	5	13	6	تضع ادارة الحاضنة معايير واضحة لتقييم جودة العمليات	3
			%0	%4	%20	%52	%24		
موافق	.759	4.08	0	1	3	14	7	تقدر الادارة الاحتلاف والفروق الفردية بين العاملين(المؤهلات ،والطاقات ،والقدرات	4
			%0	% 4	%12	%56	% 28		
موافق بشدة	0.712	4.44	0	0	3	8	14	الحرص علي استمرار التحسين والتطوير	5
			%0	%0	%12	%32	%56		

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج تحليل الاستبيان 2019

من الجدول رقم (11) نجد أن : جميع عبارات المحور يزيد متوسطها عن 3.40 ويقل عن 4.20 وهذا يدل على الموافقة على هذه العبارات ما عدا العبارات رقم (5). تراوحت قيم متوسطاتها بين 4.20 و 5 وهذا يدل على الموافقة بشدة على هذه العبارات ،

جدول رقم (12): التكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على عبارات المحور الثالث:

التزام العاملين

النتيجة	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	العبرة	م
			بشدة	بشدة	بشدة	بشدة			
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
موافق بشدة	0.638	4.64	0	0	2	5	18	تسعي ادارة الحاضنة الي تدريب العاملين بشكل مستمر لتحقيق الجودة في العمليات الادارية	1
			%0	%0	%8	%20	%72		
موافق بشدة	0.577	4.56	0	0	1	9	15	تحرص ادارة الحاضنات علي تشجيع العمل الجماعي بين الموظفين لمختلف المستويات الادارية	2
			%0	%0	%4	%36	%60		
موافق بشدة	0.700	4.36	0	0	1	8	16	التعين والتوظيف يتماشي مع عمل الحاضنة وسياسها	3
			%0	%2	%4	%32	%64		
موافق بشدة	0.762	4.52	0	0	3	10	12	هناك نقص في الكوادر مما يعيق تطبيق معايير الجودة	4
			%0	%0	%12	%40	%48		
موافق بشدة	0.788	4.56	0	1	1	6	17	تطبيق معايير الجودة يزيد من الانتاج	5
			%0	%4	%4	24%	%68		
موافق بشدة	0.583	4.56	0	0	1	9	15	تطبيق معايير الجودة يزيد من الانتاجية	6
			%0	0%	%4	%36	%60		

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج تحليل الاستبيان 2019

من الجدول رقم (12) نجد أن: جميع عبارات المحور يزيد متوسطها عن 4.20 ويقل عن 5 وهذا يدل على الموافقة بشدة على هذه العبارات، وهذا يدل على أن النتيجة الكلية للمحور الثالث (التحسين المستمر) هي موافقة بشدة.

الإستدلال الإحصائي:

إختبار مربع كاي:

تم إستخدام إختبار مربع كاي لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05 ، حيث تعنى القيمة الإحتمالية التى تزيد عن 0.05 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات و تعنى القيمة الإحتمالية التى تقل عن 0.05 وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات و وكانت النتائج كالتى :-

جدول رقم (13): نتائج إختبار مربع كاي لعبارات المحور الأول: إلتزام الادارة العليا

م	العبرة	قيمة الإختبار	درجاتحرية	القيمة الإحتمالية
1	تدرك الادارة العليا اهمية الإلتزام بتطبيق معايير الجودة في نجاح الحاضنه .	13.520	2	0.001
2	تدعم الادارة العليا الافكار الجديدة ماديا ومعنويا بهدف فتح الافاق والابتكار والابداع	17.560	3	0.004
3	تكافئ الادارة المرؤسين علي اساس الاداء المميز	15.120	3	0.002
4	تحرص الادارة العليا علي اسلوب العمل الجماعي	14.800	3	0.002
5	تحرص الادارة المرؤسين علي المراجعة الدورية للاداء	14.960	3	0.002

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج تحليل الاستبيان 2019

من الجدول رقم (13) أعلاه نجد أن القيم الإحتمالية لإختبار مربع كاي لجميع عبارات المحور الأول كانت أقل من مستوى المعنوية 0.05 و هذا يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على كل عبارة من عبارات محور إلتزام القيادة

جدول رقم (14) : نتائج إختبار مربع كاي لعبارات المحور الثاني: التحسين المستمر

م	العبرة	قيمة الإختبار	درجات الحرية	القيمة الإحتمالية
1	تستعمل ادارة الحاضنات التطوير العملي لادارة الاعمال التي تؤدي الي جودة خدماتها تستعمل ادارة الحاضنات اساليب متطورة لتبسيط الاجراءات وتحسين العمليات	10.640	2	0.005
2	تضع ادارة الحاضنة معايير واضحة لتقييم جودة العمليات تقدر الادارة الاحتملاف والفروق الفردية بين العاملين(المؤهلات، والطاقات، والقدرات)	18.000	4	0.001
3	الحرص علي استمرار التحسين والتطوير تستعمل ادارة الحاضنات التطوير العملي لادارة الاعمال التي تؤدي الي جودة خدماتها	24.120	3	0.000
4	تستعمل ادارة الحاضنات اساليب متطورة لتبسيط الاجراءات وتحسين العمليات تضع ادارة الحاضنة معايير واضحة لتقييم جودة العمليات	22.800	4	0.000
5	تقدر الادارة الاحتملاف والفروق الفردية بين العاملين(المؤهلات، والطاقات، والقدرات)	11.840	2	0.003

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج تحليل الاستبيان 2019

من الجدول رقم (14) نجد أن القيم الإحتمالية لإختبار مربع كاي لجميع عبارات المحور الثاني كانت أقل من مستوى المعنوية 0.05 و هذا يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على كل عبارة من عبارات محور (الالتزام العاملين)

جدول رقم (15): نتائج إختبار مربع كاي لعبارات المحور الثالث:

اداء العاملين

م	العبارة	قيمة الإختبار	درجات الحرية	القيمة الإحتمالية
1	تسعي ادارة الحاضنة الي تدريب العاملين بشكل مستمر لتحقيق الجودة في العمليات الادارية	11.840	2	0.003
2	تحرص ادارة الحاضنات علي تشجيع العمل الجماعي بين الموظفين لمختلف المستويات الادارية	27.320	3	0.000
3	التعين والتوظيف يتماشي مع عمل الحاضنة وسياسها	23.680	2	0.000
4	هناك نقص في الكوادر مما يعيق تطبيق معايير الجودة	13.520	2	0.001
5	تطبيق معايير الجودة يزيد من الانتاج	17.360	2	0.000
6	تطبيق معايير الجودة يزيد من الانتاجية	25.240	2	0.000

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج تحليل الاستبيان 2019

من الجدول رقم (15) نجد أن القيم الإحتمالية لإختبار مربع كاي لجميع عبارات المحور الأول كانت أقل من مستوى المعنوية 0.05 و هذا يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على كل عبارة من عبارات محور (التحسين المستمر)

الفصل الرابع

عرض ومناقشة النتائج

عرض ومناقشة النتائج

1/ الفرضية الاولى : هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق معايير الجودة التزام الادارة العليا

جدول رقم (16) اختبار مربع (كاي2) لاثبات صحة الفرضية الاولى (التزام الادارة العليا)

م	العبارة	قيمة الإختبار	درجاتحرية	القيمة الإحتمالية
1	تدرك الادارة العليا اهمية الالتزام بتطبيق معايير الجودة في نجاح الحاضنه .	13.520	2	0.001
2	تدعم الادارة العليا الافكار الجديدة ماديا ومعنويا بهدف فتح الافاق والابتكار والابداع	17.560	3	0.004
3	تكافئ الادارة المرؤسين علي اساس الاداء المميز	15.120	3	0.002
4	تحرص الادارة العليا علي اسلوب العمل الجماعي	14.800	3	0.002
5	تحرص الادارة المرؤسين علي المراجعة الدورية للاداء	14.960	3	0.002

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج تحليل الاستبيان 2019

اختبار الفرضية الاولى

H0 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق معايير الجودة والتزام الادارة العليا عند مستوي معنوية (0.05)

H1 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق معايير الجودة والتحسين المستمر عند مستوي معنوية (0.05)

النتيجة :

من الجدول رقم (16) نجد ان مستوى الدلالة لقيمة مربع كاي لكل العبارات اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل علي صحة الفرضية وبالتالي نقبل فرض العدم ونقبل الفرض البديل بانه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق معايير الجودة والتزام الادارة العليا عند مستوى معنوية (0.05)

مناقشة النتيجة :

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عطا الله محمد (2012) والتي تنص علي ارتفاع مستوى التزام الادارة العليا بالمستشفيات الحكومية باهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة

وهو ما اكدته نتائج هذا البحث حيث كان الوسط الحسابي لجميع العبارات اكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل علي ادراك الادارة العليا باهمية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وتري الباحثة ان من اهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لادارة الجودة الشاملة هو دعم وتأييد الإدارة العليا لها والذي ينبع من اقتناعها وايمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر بحيث ان قرار تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة يعتبر قرارا استراتيجيا يتم اتخاذه من جانب القيادات الادارية العليا بالمنظمة لذلك لايتوقع ان يتم اتخاذ هذا القرار دون قناعة ودعم ومؤازرة كاملة منها.

1/ الفرضية الثانية : هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين معايير تطبيق الجودة الشاملة
والتحسين المستمر

الجدول رقم (17) اختبار مربع كاي لاثبات صحة الفرضية الثانية (التحسين المستمر)

م	العبرة	قيمة الإختبار	درجات الحرية	القيمة الإحتمالية
1	تستعمل ادارة الحاضنات التطوير العملي لادارة الاعمال التي تؤدي الي جودة خدماتها تستعمل ادارة الحاضنات اساليب متطورة لتبسيط الاجراءات وتحسين العمليات	10.640	2	0.005
2	تضع ادارة الحاضنة معايير واضحة لتقييم جودة العمليات تقدر الادارة الاحتملاف والفروق الفردية بين العاملين(المؤهلات ،والطاقات ،والقدرات	18.000	4	0.001
3	الحرص علي استمرار التحسين والتطوير تستعمل ادارة الحاضنات التطوير العملي لادارة الاعمال التي تؤدي الي جودة خدماتها	24.120	3	0.000
4	تستعمل ادارة الحاضنات اساليب متطورة لتبسيط الاجراءات وتحسين العمليات تضع ادارة الحاضنة معايير واضحة لتقييم جودة العمليات	22.800	4	0.000
5	تقدر الادارة الاحتملاف والفروق الفردية بين العاملين(المؤهلات ،والطاقات ،والقدرات	11.840	2	0.003

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج تحليل الاستبيان 2019

اختبار الفرضية الاولى

H0 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق معايير الجودة والتحسين المستمر

H1 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق معايير الجودة والتحسين المستمر عند

مستوي معنوية (0.05) .

النتيجة :

من الجدول رقم (17) نجد ان مستوى الدلالة لقيمة مربع كاي لكل العبارات اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل علي صحة الفرضية وبالتالي نقبل فرض العدم ونقبل الفرض البديل بانه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق معايير الجودة والتحسين المستمر عند مستوى معنوية (0.05)

مناقشة النتيجة :

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة محفوظ حمدون والتي تنص علي انه يمكن للتطبيق السليم لمستلزمات ادارة الجودة الشاملة ان تمكن المنظمة من مواجهة مخاطر الهدر وتقليلها وتري الباحثة انه لا بد ان تكون هنالك جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف وذلك لانها قائمة علي مبادا ان فرص التطوير والتحسين لاتنتهي ابدا مهما بلغت كفاءة وفعالية الاداء ، كما ان مستوي الجودة ورغبات وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة بل متغيرة لذلك يجب تقويم الجودة والعمل علي تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري .

1/ الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين معايير تطبيق الجودة الشاملة اداء العاملين

جدول رقم (18) اختبار مربع كاي لإثبات الفرضية الثالثة (أداء العاملين)

م	العبارة	قيمة الإختبار	درجات الحرية	القيمة الإحتمالية
1	تسعي ادارة الحاضنة الي تدريب العاملين بشكل مستمر لتحقيق الجودة في العمليات الادارية	11.840	2	0.003
2	تحرص ادارة الحاضنات علي تشجيع العمل الجماعي بين الموظفين لمختلف المستويات الادارية	27.320	3	0.000
3	التعين والتوظيف يتماشي مع عمل الحاضنة وسياسها	23.680	2	0.000
4	هناك نقص في الكوادر مما يعيق تطبيق معايير الجودة	13.520	2	0.001
5	تطبيق معايير الجودة يزيد من الانتاج	17.360	2	0.000
6	تطبيق معايير الجودة يزيد من الانتاجية	25.240	2	0.000

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج تحليل الاستبيان 2019

اختبار الفرضية الاولى

H0 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق معايير الجودة واداء العاملين

H1 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق معايير الجودة واداء العاملين عند

مستوي معنوية (0.05)

النتيجة :

من الجدول رقم (18) نجد ان مستوى الدلالة لقيمة مربع كاي لكل العبارات اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل علي صحة الفرضية وبالتالي نقبل فرض العدم ونقبل الفرض البديل بانه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق معايير الجودة والتحسين المستمر عند مستوي معنوية (0.05)

مناقشة النتيجة :

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عوض عبد القادر والتي تنص علي انه تطبيق معايير الجودة واداء العاملين يقوم علي اتاحة الفرصة امام العاملين للاطلاع عي تقييم الاداء وتوفير برامج لتكثيف الدورات والتدريب

وتري الباحثة ان ادارة الجودة الشاملة تعتبر العنصر البشري اهم عناصر هذه المنهجية الجديدة وبالتالي اهم عنصر في المنظمة فهو الوسيلة المهمة لتحقيق الجودة والتميز وهو من سيتولي عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية ،لذلك يجب معاملته كشريك وليس كاجير وهذا ما يؤدي الي زرع الولاء والانتماء لديه كما يؤدي الي تحفيزه علي الابداع والابتكار ويحقق لديه الرضاء الوظيفي .

النتائج :

بعد تحليل البيانات توصلت الباحثة الي النتائج التالية :

1. تبين من واقع تحليل البيانات ان ادارة الحاضنة تستخدم اساليب متطورة لتجويد الاداء.
2. ان ادارة الحاضنة تعمل علي تبسيط الاجراءات لغرض تسهيل وتحسين العمليات .
3. تضع ادارة الحاضنة معايير واضحة لتقييم جودة العمليات.
4. تحرص الادارة علي التحسين والتطوير المستمرين.
5. تحرص الادارة العليا علي التدريب المستمر وبناء القدرات لمنسوبيها.
6. تبين من واقع تحليل البيانات ان تطبيق معايير الجودة يزيد من الانتاج.
7. اثبتت الدراسة ان تطبيق معايير الجودة يزيد من الانتاجية.
8. اتضح من واقع تحليل البيانات ان تطبيق معايير الجودة يسهل انسياب العمل.
9. تطبيق معايير الجودة يساعد في تنفيذ العمليات في وقتها.
10. تطبيق معايير الجودة وجود عمليات التعيين والتوظيف.
11. تطبيق معايير الجودة يساعد في التقييم السليم لاداء العاملين.

التوصيات :

- 1- ضرورة العمل على تعزيز مبدأ التركيز على الزبون لأنه يشكل المحور الأساس في إدارة الجودة الشاملة، ويمكن أن يكون ذلك من خلال الاستمرار في الاستماع إليه للتعرف أكثر على متطلباته، وتوقعاته والإيفاء بها.
- 2- ضرورة ترسيخ وتعزيز مبدأ عمل الفريق الواحد خاصة في ظل طبيعة أعمال الحاضنات مما يتطلب فتح قنوات اتصال أكثر بين الرئيس والمرؤوس، بالإضافة إلى إشراك المستويات الإدارية الأخرى كضمان لتعاون أكثر، لأن إدارة الجودة الشاملة تعني شمولية كاملة وإشراك كل الأطراف دون استثناء
- 3- العمل على تجسيد مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتكون أكثر انغماساً في الثقافة التنظيمية لدى حاضنات الاعمال بشكل محوري لتكون سمة من سمات ثقافتها التنظيمية، وكأساس في إنجاح تطبيقها.
- 4- ضرورة تبني منهج الجودة الشاملة باعتباره منهج علمي معاصر يساعد في حل المشكلات.
- 5- العمل على اتخاذ اجراءات العمل الروتينية والتغذية العكسية بين الادارات.
- 6- استخدام معايير تقييم ثنائية جهود العاملين او الادارة.
- 7- توصي الباحثة بضرورة تكوين ادارة للجودة الشاملة بكامل هيكلها التنظيمي لتقوم بدورها علي اكمل وجه.

المصادر والمراجع

القران الكريم

اولاً : الكتب

- 1- احمد عبد الرحمن علي الجودر، الاسس التخطيطية في اختيار مواقع حاضنات الاعمال دور صناعة الاعمال، المؤتمر السنوي السادس، الابداع في التجدد والتنمية الانسانية، عمان
- 2- بابكر مبارك عثمان - مدخل إدارة الجودة الشاملة _ دار غريب للنشر للطباعة 2006
- 3- جواد نبيل، اداره وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بيروت، مجد المؤسسة الجامعة للدراسات والنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، 2007،
- 4- الدراكة مأمون سليمان 2006 إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء - عمان دار الصفاء للنشر والتوزيع
- 5- رمضان السنوسي، عبد السلام بشير، حاضنات الأعمال والمشروعات الصغيرة دار الكتب الوطنية، بنغازي- ليبيا، الطبعة الأولى، 2003 م .
- 6- زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، اداره الاعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي، عمان دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2009،
- 7- شريف غياظ . حاضنات الاعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الابداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية، العدد 60. جامعة بسكرة، 2007.
- 8- عاطف الشيراوي ابراهيم، حاضنات الاعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية، منشورات المنظمة الاسلامية للتربية والعلوم الثقافية، ايسبسكو، 1426هـ/2005.
- 9- عبد الرحمن بن عبد العزيز مازي، دور حاضنات الاعمال في دعم المنشآت الصغيرة، ندوة واقع ومشكلات المنشآت الصغيرة .
- 10- عبد السلام ابو قحف، اسماعيل السيد واخرون، حاضنات الاعمال، فرص جديدة للاستثمار وآليات الدعم للمنشأة الصغيرة، الدار الجامعة للطباعة والنشر، 2001.
- 11- عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ،

- 12- عطا الله محمد تسير الشرعة، اثر إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء الخدمة الصحية في المستشفيات الحكومية الأردنية، قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الرياض - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، د.ت.
- 13- عمر وصفي عقيلي :مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة : دار وائل للنشر والتوزيع -عمان.
- 14- لافي صالح عقيل المخاريز ، درجة تطبيق جامعة عمان الخاصة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجه نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، 2012م
- 15- محفوظ حمدون الصواف وماجد محمد صالح ،إدارة الجودة الشاملة كأداة لتقليل المخاطر دراسة ميدانية في معمل النسيج الحكومي الموصل ،د.ت
- 16- محمد العزاوي (كتاب إدارة الجودة الشاملة) 2005م
- 17- النظام المتبع في الجامعة في كتابة المراجع هارفر - المراجع تكتب في نهاية البحث
- 18- المتوسطة وسبل دعمها وتنميتها - الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، السعودية، 2002،

ثانياً : المجالات العلمية

1. عوض عبدالقادر منصور، درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مكتبات الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر العاملين فيها وفي ضوء معايير هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي الأردنية أستاذ مساعد مدير وحدة المكتبة قسم المكتبات وعلم المعلومات بكلية التربية - جامعة الزرقاء - نوفمبر 2013م
2. محمد بن بوزيان، الطاهر زياني، مداخلة بعنوان "دور تكنولوجيا الحاضنات في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 17-18 أبريل 2006 ص 15.
3. حسين رحيم، نظم حاضنات الاعمال كألية لدعم التجديد التكنولوجي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، العدد 2،

4. منى رضوان النخالة، واقع حاضنات الاعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة لدى الشباب في قطاع غزة، بحث مقدم الى مؤتمر الشباب والتنمية في فلسطين، 2012.

ثالثاً : المراجع باللغة الانجليزية

1. marina lavrow and sherry sample ,business incubation mtrend of fad .OTTAWA-CANADA-MBA, August 2000 p11
2. Center for Economic and Social Services, Global Good Practice in Policy Development and Implementation, World Bank. Washington, United States of America 2010, p20 .

الملاحق

الاستبانة

السيد:

تقوم الباحثة بإعداد دراسة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في ادارة الجودة الشاملة والامتياز بعنوان: مدي تطبيق ادارة الجودة الشاملة لحاضنات الاعمال يرجى ملء استمارة هذا الاستبيان بعناية وستظل البيانات التي تدلي بها في غاية السرية ولكم الشكر والتقدير علي مشاركتكم في هذا البحث

البيانات الاساسية:

ضع علامة (✓) أمام الاجابة التي تراها مناسبة

1- النوع:

أ. ذكر ب- أنثي

2- الفئة العمرية:

أ. 20 وأقل من 30 سنة ب. 30 وأقل من 40 سنة
ج. 40 واطل من 50 سنة د. 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي :

أ. دون الجامعي ب. جامعي
ج. فوق الجامعي د. أخرى

4- عدد سنوات خبره:

أ. 4 سنوات فأقل ب. 5-8 سنوات
هـ. 8 سنة فأكثر

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق معايير الجودة والتزام الادارة العليا

لاوافق بشدة	لاوافق	محايد	وافق	وافق بشدة	العبارة
					يدرك المديرين ادوارهم لمساعدة الحاضنة في انجاز رسالتها.
					تدعم الادارة الافكار الجديدة ماديا ومعنويا.
					يحرص المديرين علي اسلوب العمل الجماعي بهدف فتح الافاق لطرح الافكار الجديدة
					تكافئ الادارة المرؤسين علي اساس الاداء الجيد
					يحصل المديرين علي التعليم والتدريب المستمر لتطوير ادائهم

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق معايير الجودة والتحسين المستمر .

لاوافق بشدة	لاوافق	محايد	وافق	وافق بشدة	العبارة
					تستعمل ادارة الحاضنات التطوير العملي لادارة الاعمال التي تؤدي الي جودة خدماتها
					تستعمل ادارة الحاضنات اساليب متطورة لتبسيط الاجراءات وتحسين العمليات
					تضع ادارة الحاضنة معايير واضحة لتقييم جودة العمليات
					تقدر الادارة الاختلاف والفروق الفردية بين العاملين(المؤهلات ،والطاقات ،والقدرات
					الحرص علي استمرار التحسين والتطوير

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معايير الجودة واداء العاملين

لاوافق بشدة	لاوافق	محايد	وافق	وافق بشدة	العبارة
					تسعي ادارة الحاضنة الي تدريب العاملين بشكل مستمر لتحقيق الجودة في العمليات الادارية
					تحرص ادارة الحاضنات علي تشجيع العمل الجماعي بين الموظفين لمختلف المستويات الادارية
					التعين والتوظيف يتماشي مع عمل الحاضنة وسياسها
					هناك نقص في الكوادر مما يعيق تطبيق معايير الجودة
					تطبيق معايير الجودة يزيد من الانتاج
					تطبيق معايير الجودة يزيد من الانتاجية