



الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المستقبل

كلية العلوم الإدارية والمالية

قسم إدارة الأعمال

الجودة الشاملة وأثرها على أداء شركات الاتصالات

دراسة تطبيقية (شركة يمن موبايل)

بحث مقدم لاستكمال لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس

إعداد

جلال الخضر السيارى

نور سامي العريقي

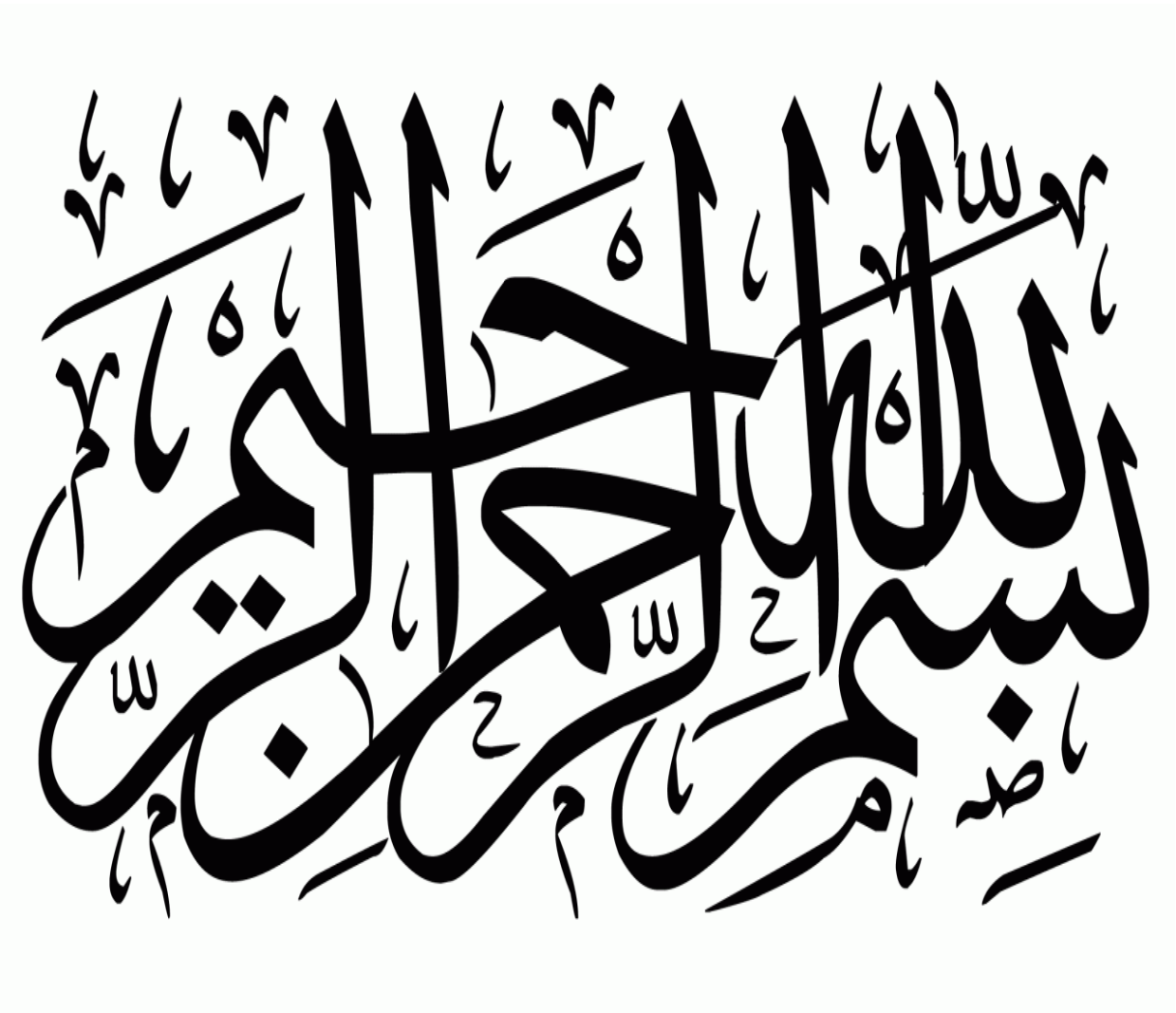
سماح اياد مجلي

شيماء قائد الحزمي

تحت إشراف الدكتور

جميل الجويد

2021/2020م



الإهداء

اهدي العمل المتواضع لمن حملتني وهنن على وهن وسهرت وربت ومن جسدها
أعطت وغذت يا أعذب كلمة نقشت في ذاكرتي ونطق بها اللسان يا من جعل
الرحمن الجنة تحت قدميك "أمي العزيزة"

الى من لعبني وداعبني كطفل بل كرضيع الى من كان سبباً في نجاحي "أبي
الغالي" انت الوجود وانت الجود وانت العطاء وانت السخاء وانت الحياة ومنك
استمد

"اسالكما الرضا والسلوان ان شاء الله" والى أستاذ وعميد كلية العلوم الإدارية
والمالية / خالد العليمي والأستاذ رئيس قسم إدارة الأعمال /جميل الجويد.

والى كل من مد يد العون

والى كل من وجه لي كلمة طيبة ومشجعة.

الآية

قال تعالى

{إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لَآيَاتٍ لِأُولِي الْأَلْبَابِ
الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَامًا وَقَعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ
وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَاطِلًا سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ}

(3 آل عمران آية 190-191)

صدق الله العظيم

الشكر والتقدير

"شهد الله انه لا اله الا هو والملائكة والو العلم قائما بالقسط لا اله الا هو العزيز الحكيم"

(آل عمران 99)

الحمد لله رب العالمين الذي علم الإنسان ما لم يعلم، واحمده سبحانه علي توفيقه وعونه لنا على إنجاز هذا البحث، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.
فإننا نتقدم بالشكر لله سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً أن وفقنا في إتمام هذه الدراسة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان للأستاذ الدكتور / جميل الجويد رئيس قسم إدارة الأعمال كلية العلوم الإدارية والمالية، الذي تكرم بالإشراف على هذه الدراسة والذي قدم لنا المشورة والنصح والإرشاد طيلة مدة الدراسة.

كما نتقدم بالشكر لكل من الأستاذ الدكتور / خالد العليمي، والدكتور / محسن الاضرعي، لما تفضلا في مناقشة البحث ليزداد إثراء من الملاحظات والتوصيات التي سيقدمانها.

كما لا يفوتنا أن نشكر رئيس جامعة المستقبل الأستاذ الدكتور / عبد الهادي الهمداني على لتعاونهم الدائم ومد يد العون والمساعدة.

وأخيراً نتقدم بالشكر إلى جميع الاهل والزملاء ولا ننسى أعظم شكر إلى أغلى اشخاص إلى قلوبنا كل دكتور قام بتدريسنا وارشادنا وكان سبباً في تفوقنا.
وجزا الله خيراً كل من كان له دور من قريب أو بعيد وكل من ساهم وساعد في إنجاز هذا البحث.

والله ولي التوفيق

قائمة المحتويات

الصفحة	الفهرس
ب	البسمة
ت	الإهداء
ث	الآية
ج	الشكر والتقدير
ح	قائمة المحتويات
ذ	ملخص البحث
ر	Abstract
	الفصل الاول: الإطار العام للبحث
	المبحث الأول: منهجية البحث
2	المقدمة
3	مشكلة البحث
3	أهداف البحث
3	أهمية البحث
4	فرضيات البحث
4	منهجية البحث
4	حدود البحث
5	مصادر جمع المعلومات
5	المفاهيم والمصطلحات
	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
6	الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الإطار النظري
	الجودة الشاملة والتزام الشركات بها
9	مقدمة عن الجودة
10	تاريخ نشأة الجودة
13	تعريف الجودة

14	أهداف الجودة
15	أنواع الجودة
15	أبعاد الجودة
17	سياسة الجودة
17	مداخل الجودة وتأثيراتها
19	أهمية الجودة
20	خصائص الجودة
	الفصل الثالث: الجودة الشاملة
22	مفهوم الجودة الشاملة
25	التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
27	الاتجاهات المعاصرة في الجودة الشاملة
29	أهمية إدارة الجودة الشاملة
32	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
34	معايير إدارة الجودة الشاملة
38	فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة
43	تنظيم إدارة الجودة الشاملة
49	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
50	مرتكزات إدارة الجودة الشاملة
	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
	المبحث الأول: إجراءات البحث
55	منهجية البحث
55	مجتمع البحث وعينة البحث
56	مقياس أداة الدراسة الميدانية
57	صدق أداة الدراسة
58	الأساليب الإحصائية المستخدمة
58	1: التوزيع التكراري والنسب المئوية
58	2: المتوسط الحسابي
58	3: الانحراف المعياري

59	أولاً: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
65	ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بإجابة أسئلة الاستبيان
65	المحور الأول: هناك علاقة بين مدى التزام الشركات وتحقيق الجودة الشاملة
68	المحور الثاني: هناك علاقة بين دور القيادة في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة
71	المحور الثالث: هناك علاقة بين الاداء المتميز للعنصر البشري في تحقيق الجودة الشاملة
74	ثالثاً: عرض النتائج الاجمالية محاور الدراسة
77	النتائج والتوصيات
77	أولاً: النتائج
78	ثانياً: التوصيات
79	المراجع العربية
80	المراجع الأجنبية
81	الملاحق
81	الاستبيان

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع
13	الجدول رقم (1) يوضح مختلف وجهات النظر لمفهوم الجودة وفق لبعض روادها الأوائل.
18	الجدول رقم (2) يوضح مداخل دراسة الجودة
37	الجدول رقم (3) يوضح اراء بعض الكتاب حول معايير إدارة الجودة الشاملة في المنظمات
42	الجدول رقم (4) الاختلافات بين المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة والمنظمات التقليدية

قائمة الاشكال

الصفحة	الموضوع
29	الشكل رقم (1) يوضح الاتجاهات المعاصرة في إدارة الجودة الشاملة.
40	الشكل رقم (2) يوضح استراتيجية تحقيق مستوى عالي من الجودة.

ملخص البحث

تناولت هذه الدراسة دراسة الجودة الشاملة وأثرها على أداء شركات الاتصالات وتمثلت مشكلة الدراسة ان الإدارة المحلية في اليمن تعاني من قصور الالتزام بتقديم الخدمة للمواطن بالجودة الكافية، ولهذا توجب تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء شركات الاتصالات.

من خلال الدراسات السابقة تبين وجود قصور في تطبيق الجودة الشاملة، وقد أتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبيان لتحقيق أهداف الدراسة وتم توزيع خمسون استبيان على شركة يمن موبايل بأمانة العاصمة صنعاء وتم استرجاع جميع الاستبيانات الموزعة وتم استخدام برنامج spss في التحليل وأظهرت النتائج أن وجود معايير للجودة أصبح ضرورة حتمية يجب على كل الشركات التعامل والالتزام بها كما أتضح من نتائج الدراسة أن مجالس الإدارة تلتزم بشكل كبير بضوابط تشكيل لجان التدقيق بتطبيق الجودة الشاملة وإن نجاح إدارة الجودة الشاملة مرتبط بمدى وعي الموظفين وبوجود قادة لديهم الاستعداد لتغيير السلوك التنظيمي للعاملين والقدرة على تحديد أدوارهم بوضوح.

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: يجب توظيف كوادر وكفاءات تعمل على النهوض بقسم الجودة منذ البداية وتعزيز العمل على تطبيق الجودة الشاملة بين العاملين والمدراء بالشركة والاستفادة من المعلومات التي يقدمها المستفيدون من خدمات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات وتطويرها وعمل نشرات توعوية عن الجودة وارسالها للشركات.

Abstract

This study examined total quality and its impact on the performance of telecommunications companies. The problem of the study was that the local administration in Yemen, which suffers from a lack of commitment to provide services to the citizen with adequate quality, and therefore it is necessary to adopt the method of total quality management as an entry point to improve the performance of telecommunications companies.

Through previous studies, it was found that there are shortcomings in the application of total quality. The study followed the descriptive analytical approach, and used a questionnaire to achieve the objectives of the study. Fifty questionnaires were distributed to Yemen Mobile Company in the capital Sana'a. All distributed questionnaires were retrieved and the spss program was used in the analysis. The results showed that the presence of Quality standards have become an imperative that all companies must deal with and abide by, as it became clear from the results of the study that the boards of directors adhere greatly to the controls of forming audit committees with the application of total quality, and that the success of total quality management is linked to the extent of employee awareness and the presence of leaders who are willing to change the organizational behavior of employees and the ability to determine their roles clearly.

The study came out with a set of recommendations, the most important of which are: cadres and competencies should be employed to advance the quality department from the beginning and strengthen work on the application of total quality among the employees and managers of the company and to benefit from the information provided by the beneficiaries of the total quality management services in improving and developing services and making and sending awareness leaflets on quality for companies.

الفصل الأول / الإطار العام للبحث:

المبحث الأول: منهجية البحث

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المقدمة:

لقد شكلت القيم والمفاهيم والمبادئ التي صاحبت قيام الثورة الصناعية أساساً لتحول المجتمعات إلى مجتمع صناعي، وما المنظمات والمؤسسات الحالية إلا مفاهيم كانت ضرورية حينها وانطلقت منها المنظمات في بناء وتطوير هياكل ووضع أسس لتطوير أدائها. فالتغيرات العالمية التي حدثت بطريقة فجائية، تجاوزت قدرات هذه المنظمات على التكيف مع الواقع وجعلتها عاجزة عن مواصلة الأداء. هذا الأمر أدى إلى محاولة التفكير بتطوير أساليب إدارية تعتمد على المؤسسات الصناعية لتأخذ بالمستحدث منها، ومع الاستعمال ثبتت فاعليتها في الارتقاء بأداء المؤسسات، ولعل أحدث هذه الاتجاهات التي فرضت نفسها بالقوة ولاقت قبول في معظم دول العالم هو ذلك المدخل الذي أطلق عليه مصطلح إدارة الجودة الشاملة.

ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة الذي لاقى رواجاً كبيراً وتاماً لتطوير أداء المؤسسات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل فهي أسلوباً للتحسين والتطوير التنظيمي. لذلك فهناك من يرى أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن خلق وتطوير قاعدة من القيم التي تجعل كل فرد في مؤسسة يعلم أن الجودة في خدمة العميل تمثل الهدف الأساسي لها وأن العمل الجماعي والتعامل مع المشاكل والتغيير يتحدد بما يدعم ويحافظ على تحقيق ذلك الهدف الرئيسي للمؤسسة، إلا أن البعض يخلط بين الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة، وينبغي الإشارة هنا إلى أن الجودة تشير إلى المواصفات، أما إدارة الجودة الشاملة فتعني جميع الأنشطة التي يبذلها مجموعة الأفراد المسؤولين عن تسيير شؤون المؤسسة والتي تشمل التخطيط والتنفيذ والتقييم، أو بعبارة أخرى هي عملية التنسيق التي تتم داخل المؤسسة بغرض التغلب على ما فيها من مشكلات، والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق النتائج المرجوة وبالتالي، فهي عملية مستمرة لتحسين الجودة والمحافظة عليها فتسعى الإدارة الواعية بالمنظمات بكافة أنواعها خاصة أو عامة، ربحية أو لا تهدف للربح، سلعية أو خدمية، إلى تحقيق الجودة في أعمالها، وقد سبق استخدام مصطلحات تشير إلى الجودة في المنظمات مثل مصطلحات الكفاءة الإنتاجية والفاعلية وغيرها من المصطلحات للإشارة إلى نجاح الإدارة في الأبحاث وفي ممارسة مختلف الوظائف، وقد جاء مصطلح الجودة بمفاهيم شمولية تستوعب ما عداها من مصطلحات، ذلك لأن الإدارة في سعيها لتحقيق الجودة تتضمن كافة تلك الجوانب، لأنها تشكل متطلبات لتحقيق الجودة.

وسوف نسلط الضوء في هذه الدراسة على دراسة الجودة الشاملة وأثرها على أداء شركات الاتصالات؟

مشكلة البحث:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أكثر المواضيع الحديثة التي تهدف الى تحسين الأداء والارتقاء بالشركات التي تقدم خدمة أو سلعة ذو جودة عالية وبالتالي الحصول على رضا زبائنهم. وفي ظل الوضع الذي تعيشه الإدارة المحلية في اليمن التي تعاني من قصور الالتزام بتقديم الخدمة للمواطن بالجودة الكافية، توجب تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء شركات الاتصالات قد يكون الانطلاقة الحقيقية نحو التغيير الايجابي والوصول إلى أداء يستجيب ومتطلبات الوضع السريع والمتغير وبالتالي التكفل بحاجات المواطنين باستمرار. لذلك جاءت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلات الآتية:

- 1- ما أثر الجودة الشاملة على أداء شركات الاتصالات؟
- 2- هل تلتزم شركات الاتصالات بالجودة الشاملة؟
- 3- ما أثر الاداء المتميز للعنصر البشري وتحقيق الجودة الشاملة؟

أهداف البحث:

- 1- التعرف على الأثر بين الجودة الشاملة وأداء شركات الاتصالات.
- 2- التعرف على الأثر بين التزام شركات الاتصالات والجودة الشاملة.
- 3- التعرف على الأثر بين الاداء المتميز للعنصر البشري وتحقيق الجودة الشاملة.

أهمية البحث:

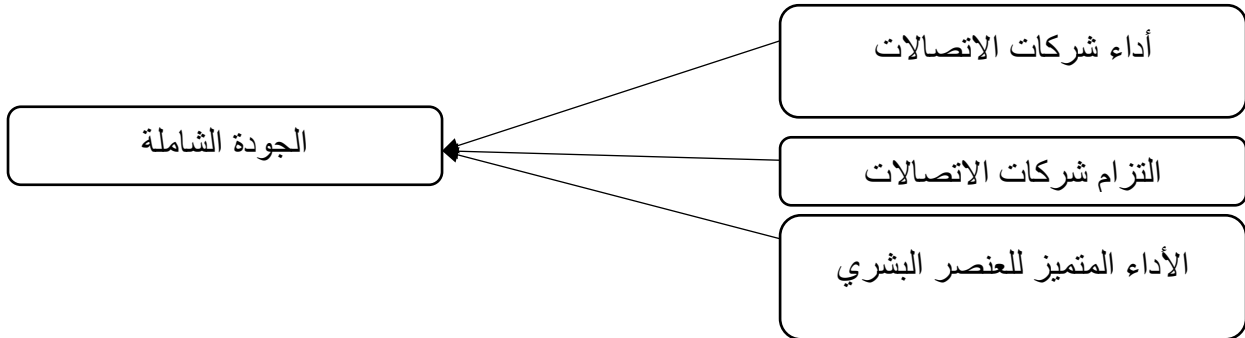
علمية:-

- 1- زيادة الادراك في أغلب البلدان بالأهمية الكبيرة التي تلعبها الجودة الشاملة في تطوير مستوى أداء الشركات.
- 2- التخلص من المحدودية في شيوع ثقافة إدارة الجودة الشاملة بسبب وجود فجوة معرفية في تبني هذا المسعى الإداري الحديث وحسن استخدامه من طرف المديرين ومدراء الشركات.
- 3- موضوع إدارة الجودة الشاملة من أهم خمسة عشر مدخلاً إدارياً والذي حظي ولا يزال يحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال.

عملية:-

- 1- من أجل مواكبة التحولات والتطورات المتسارعة والانسجام مع التحديات والتغيرات في العالم وطرق التعامل معها ومن ثم تحقيق أهداف الشركة بكفاءة وفاعلية.

2- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات بشكل عام وفي شركات الاتصالات بشكل خاص وهذا سوف يؤدي إلى تحقيق بعض النتائج المرغوبة من أهمها بناء ثقافة بالشركة لدعم عملية تطبيق الجودة الشاملة والمساعدة على نجاحها.



فرضيات البحث:

من اجل الاجابة على تساؤلات المشكلة وتحقيق اهداف البحث سوف يقوم الباحثون بصياغة الفرضيات التالية:

1- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الجودة الشاملة وأداء شركات الاتصالات.

2- لا توجد علاقة بين التزام شركات الاتصالات والجودة الشاملة.

3- لا توجد علاقة بين الاداء المتميز للعنصر البشري وتحقيق الجودة الشاملة.

منهجية البحث:

المنهج الوصفي التحليلي احد ابرز المناهج المهمة المستخدمة في الدراسات العلمية بوجه عام تساهم في التعرف على ظاهرة الدراسة ووضعها في اطارها الصحيح وتتميز بطريقتها الواقعية في التعامل مع مشكلة البحث نظراً لوجود الباحث في قلب الميدان او المكان المتعلق بالدراسة ولذلك اعتمدت في معالجة هذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتبر ضروري في البحوث العلمية وذلك لوصف المفاهيم العامة خاصة تلك المتعلقة بالجودة الشاملة، وتحليله من خلال المعطيات والأرقام والتعديلات، وذلك لمعرفة الجودة الشاملة واثرها على أداء شركات الاتصالات.

حدود البحث:

ان لحدود البحث أهمية كبيره فهي تتيح للباحث امكانية التجريد والعزل الفكري في موضوع البحث المحدد بهذه الحدود بحيث يحصر فيها التفكير ويبني عليها الفرضيات

والافتراضات فهي بالتالي تسهل البحث على الباحث وتتيح له إمكانية انجاز البحث بوقت أقصر فحدود البحث تعد عاملاً مهماً من عوامل نجاح البحث فلا بد لكل باحث من تعيين ورسم حدود البحث الذي يريد القيام به.

زمانية- 2021-2020

مكانية:- شركة يمن موبايل

موضوعية:- الجودة الشاملة واثرها على أداء شركات الاتصالات.

مجمع عينة البحث:- موظفي ومدراء شركة يمن موبايل

مصادر جمع البيانات

يتم جمع البيانات لتحقيق أهداف واختبار الفرضيات البحث كالاتي:

(1) مصادر أولية:

وتعتمد على البيانات التي تم جمعها من الميدان عبر الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة. كأداة رئيسة والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض.

(2) مصادر ثانوية:

تم فيها الاعتماد على المراجع والكتب والدوريات والتقارير الشركات التي تناولت الموضوع الجودة الشاملة وقد حاولوا الباحثون الحصول على المتاح من تلك المراجع وبما يخدم أهداف الدراسة.

مصطلحات البحث

الجودة: تعد الجودة من أكثر وأهم المفاهيم الفكرية والأطر العلمية والفلسفية الرائدة التي أخذت الحجم الهائل والواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يهتمون بشكل خاص في تطوير، وتحسين الأداء المتوقع في الخدمات المقدمة في مختلف الشركات.

الجودة الشاملة: فلسفة إدارية موجهة على أساس التحسين المستمر، والاستجابة لاحتياجات وتوقعات الزبون "وقد عرفها دليل إدارة الجودة الشاملة التابع لوزارة الدفاع الأمريكية بأنها: "مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والمصادر البشرية لتحسين الخدمات والمواد التي يتم توفيرها للمنظمة، وكل العمليات التي تتم في التنظيم والدرجة التي يتم فيها تلبية حاجات العميل في الوقت الحاضر والمستقبل.

شركة الاتصالات: هي شركة توفر خدمات مثل الاتصالات الهاتفية ونقل البيانات لزبائها، وكانت العديد من شركات الاتصالات سابقا وكالات حكومية أو مملوكة للقطاع الخاص ولكن تنظمها الدولة.

الدراسات السابقة

1- دراسة فتحية حبشي 2007م " إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة - فرمال - الإنتاج الأدوية":

الزاوية التي تناولت الباحثة منه موضوع إدارة الجودة الشاملة هو توضيح عناصر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفي الدراسة الميدانية حاولت إيجاد توافق بين عناصر الثقافة التنظيمية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة وعناصر الثقافة التنظيمية السائدة في الوحدة محل البحث . وتوصلت الباحثة إلى انه هناك عدم ملائمة عنصر القيادة ودور الإدارة العليا في الوحدة مع نمط القيادة المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعدم ملائمة سياسة التوجه بالعميل السائد في الوحدة مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعدم توفر دراسات بحثية عن رغبات العمال وآراءهم.

2- دراسة باسم المانمي 2004 " العوامل المؤثرة على نجاح تطبيق أدوات تحسين الجودة الشاملة":

وهدفت إلى تحديد العوامل البيئية التي لها تأثير واضح على تمكين المنظمات الإنتاجية وغير الإنتاجية من تطبيق أدوات تحسين الجودة بفاعلية.

وكشفت النتائج عن أن نجاح تطبيق أدوات تحسين الجودة يعتمد على فهم ووعي ودعم الإدارة العليا من جهة والعاملين من جهة أخرى. كما كشفت أن تطوير البيئة الداخلية والعلاقات التنظيمية ونظم المشاركة واتخاذ القرارات لها أثر حاسم على نجاح تطبيق التحسين المستمر للجودة.

3- دراسة نواف العنزي 2000 "مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة غب شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض": بهدف معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة على عينة عشوائية مكونة من (405) موظفاً من شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض، غطت المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة. وتوصلت الى ابرز النتائج التالية (العنزي، 2000):

1- ان مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات السعودية بصفة عامة دون المتوسط.

2- ان مبدا التحسين المستمر يطبق بدرجة متوسطة في شركة الاتصالات السعودية بالرياض.

3- ان مبادئ المشاركة الكاملة للأفراد، والتركيز على العميل، واتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، يتم تطبيقها في شركة الاتصالات السعودية بالرياض بدرجة اقل من المتوسط.

4- ان تطبيق مبادي الوقاية بدلاً من التفتيش، والتعاون الجماعي يتمان بدرجة قليلة.

5- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر وسنوات الخدمة، وبين مبادي التعاون الجماعي والوقاية بدلاً من التفتيش.

6- وجود فروق بين اتجاهات الموظفين الحاصلين على دروات تدريبية وبين غير الحاصلين على تلك الدورات نحو مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات بمدينة الرياض.

4- دراسة نبيل عبد الفتاح 2000 " إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الإنتاجية بالأجهزة الحكومية":

هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية الجودة الشاملة ومدى إمكانية تطبيق مبادئها في القطاع الحكومي أسوة بالقطاع الخاص وتم استخدام أسلوب الدراسة المكتبية المتعلقة وذلك للوصول إلى إطار مقترح لتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في القطاع الحكومي وكشفت نتائج الدراسة عن أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة مهم وضروري لتحسين الأداء والإنتاجية في الأجهزة الحكومية، رغم ذلك فإن تطبيقه يواجه العديد من المعوقات بما في ذلك قلة الوعي، وغياب الدعم المؤسسي، ومقاومة التغيير، وقلة المشاركة، وغيرها. وقد أوصت الدراسة بأهمية نشر ثقافة الجودة الشاملة لباقي المستويات والتأكيد على أهميتها كمنهاج عمل دائم بدأ بالقيادات العليا ووصولاً الإدارية بمختلف الأجهزة الحكومية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يلاحظ من الدراسات السابقة أن القاسم المشترك بينها هو الجودة الشاملة، من حيث إبرازها مفهوم الجودة الشاملة، وتشابهت بعض من الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية مع المتغيرات لإدارة الجودة الشاملة. كما أن غالبية الدراسات السابقة والدراسة الحالية استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على أخذ العينة من المجتمع الأصلي واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، من حيث أن معظم الدراسات السابقة تناولت الجودة الشاملة فقط، والجزء الآخر من الدراسات تناولت الجودة ونواحي وشركات ومؤسسات أخرى، بمعنى أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة في أنها ركزت على جانب الاتصالات لندرة البحوث فيه. كما أن هذه الدراسة ستتناول بيان أثر الجودة الشاملة على أداء شركات الاتصالات.

الفصل الثاني / الإطار النظري للبحث:

الجودة والتزام الشركات بها

مقدمة عن الجودة

يعد علم إدارة الجودة بالعصر الحالي من العلوم الإدارية الحيوية الهامة التي تسهم مساهمة كبيرة في بناء الشركات وتحديد أهدافها واسس تحقيق هذه الأهداف بما يتناسب مع استراتيجية الشركة وتوجهها وتمثل إدارة الجودة عند تبنيها وتطبيقها احدى اهم التحديات امام الشركات والمؤسسات بكافة أنواعها وايضاً احدى الأسس التي يمكن من خلالها الحكم بين الشركات وتقييمها من خلال قياس الأداء وتقييم وضعها الحالي والمستقبلي ومكانتها بين الشركات الرائدة في السوق.

إن مصطلح الجودة الان أصبح عامل أساسي في تقييم المنشآت وتحديد مستواها لذلك أصبح من المهم ان تقوم المنشآت والهيئات بتطبيق مفهوم الجود وذلك لتحافظ على اداءها وبالمطبق تحسن من هذا الأداء ولكي ان يتضح لنما معنى (الجودة) يجب أن نبدأ بعرض تاريخي لتلك الكلمة والتعريفات الخاصة بها وكيف تطورت الى ان أصبح عامل أساسي في تقييم أداء المنشآت. (فريد عبدالفتاح زين الدين، 2009، ص194).

تاريخ نشأة الجودة

يرجع تاريخ حركة الجودة الى أوروبا في القرن السابع شهر حين بدأ الحرفيون بتنظيم اتحادات سميت بالنقابات وحتى بداية القرن التاسع عشر كن التصنيع في العالم الصناعي يميل الى اتباع هذا النموذج الحرفي، وقد بدأ نظام المصانع تركيزه على فحص الإنتاج في بريطانيا العظماء وفي أواسط عام 1750 وتطور حتى تبلور فب شكل الثورة الصناعية في أوائل 1800.

وفي بداية القرن العشرين، بدأ أصحاب المصانع بإنشاء عملية جودة بالمصانع وبعد أن دخلت الولايات المتحدة الامريكية الحرب العمالية الثانية، أصبحت الجودة عنصراً اساسياً في جهود الحرب: فالرصااص الذي يصنع في احدى الولايات، مثلاً، كان يجب أن يتلاءم مع البنادق التي صنعت في ولاية أخرى وقد قامت القوات المسلحة في البداية بفحص الإنتاج اثناء التصنيع وما بعد ذلك من اجل تبسيط وتعجيل هذه العملية دون الاخلال بأهمية السلامة.

وبدأت القوات المسلحة باستخلاص العينات من اجل الفحص، إضافة الى نسر المعايير والمواصفات العسكرية والدورات التدريبية حول الأساليب والوسائل المتعلقة بمراقبة العمليات احصائياً، ولكن بعد الحرب العالمية الثانية تم تحويل عدد كبير من المصانع الامريكية من الإنتاج المدني الى الإنتاج الحرب وذلك لتزايد الة الحرب بقطع الغيار والمعدات والذخيرة مما أثر على مستوى الإنتاج المحلي من المنتجات المستخدمة مدنياً وأدى الى زيادة لوائح الانتظار لكثير من السلع الاستهلاكية مثل الغسالات والثلاجات والافران وغيرها.

أدى هذا التغيير الى جعل مدراء المصانع ورجال الاعمال يركزون ويطالبون العمال والمهندسين بزيادة الإنتاج مهما كلف الامر حتى لو أدى ذلك الى تدني جودة المنتج وتدني نوعية السلعة

وبعد سنوات الحرب طالب كلاً من الدكتور ادوارد ديمينج والمهندس جوزيف يوران الجميع بالتركيز على جودة المنتج بدلاً من التركيز على الكمية واقاموا بذلك حملة للتثقيف ولكن لم يستجيب لهما أحد وقد كانت اليابان في ذلك الوقت قد بدأت جهود إعادة الاعمار والبناء الصناعي والاقتصادي بعد سنوات الحرب المدمرة، وتم دعوة الدكتور ادوارد ديمينج والمهندس جوزيف يوران لإلقاء عدة محاضرات في اليابان امام رجال الاعمال والصناعيين والمهندسين والعمال في الجامعات اليابانية. وقد لاقت نظرية الجودة النوعية صدى واسع جداً في اليابان وتبنتها جميع المصانع والمعامل حتى أصبحت مطبقة في جميع انحاء اليابان بشكل جدي جداً وتم اخضاع كل السلع والمنتجات اليابانية لاختبارات قاسية جداً للكشف عن العيوب التصنيعية والخلل اثناء الإنتاج. (تاج العروس، 1984، ص404)

وقد أدت هذه الخطوة الهامة الى تحسين سمعة السلع والمنتجات اليابانية على مستوى العالم حيث لا يخرج أي منتج من المصنع إلا وقد اجتاز اختبارات الجودة النوعية، مما جعل المستهلك يقبل عليها سواء بالولايات المتحدة أو خارجها نظراً لجودتها وخلوها من العيوب التصنيعية. وقد أدى التطبيق إلى كسب ثقة المستهلك عالمياً وإلى الازدياد الملحوظ في حصة المنتجات اليابانية بالأسواق الامريكية من 4% إلى 20% خلال سنوات قليلة والى نسبة أكبر خلال السنوات التالية مما أدى إلى تكس المنتجات والسلع الامريكية المنشأة بالمخازن وعزوف المستهلكين عنها. ونتج عن ذلك سوء فهم للشركات والمصانع الامريكية في ذلك الوقت فهم الحقيقة الجديدة والحاذقة بالسوق وربطت ظاهرة اتجاه الزبائن لتلك المنتجات اليابانية بعامل السعر الأقل فعمدت الى ضرب الأسعار وتخفيضها وذلك على حساب الجودة وتخفيض تكاليف الإنتاج مما أدى إلى انخفاض أخر في الجودة أدى إلى خروج كثير من الشركات من السوق.

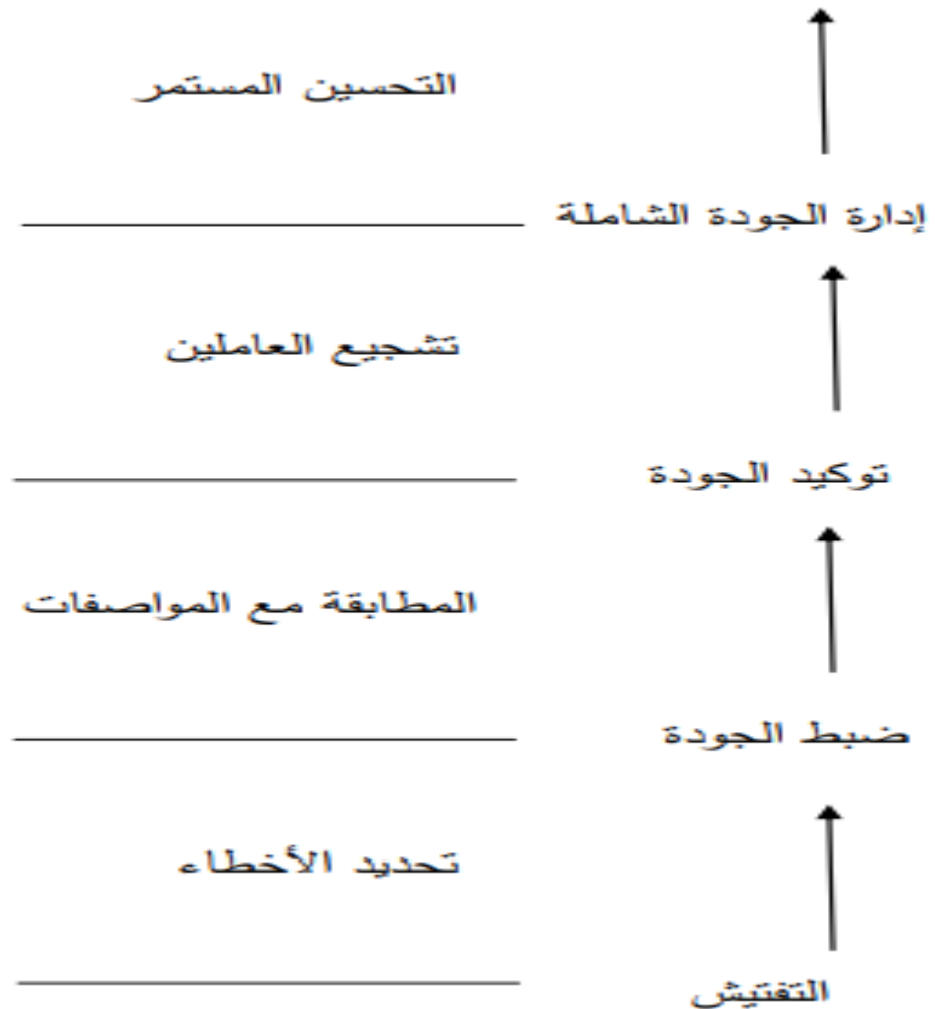
والتالي حصة المنتجات اليابانية وهيمنتها على الأسواق الامريكية والعالمية. وبعد سنوات من الحيرة تمكن الامريكان من الوصول الى السر وبدؤوا بتطبيق نظرية الجودة والنوعية وإخضاع كل سلعة أو منتج لنفس الاختبارات اليابانية ولكن كان التطبيق مكلف لان العمل والمهندسين الامريكان قد تعودوا على الإهمال وعدم التركيز أثناء عملية الإنتاج مما زاد من نسبة المرتجعات من البضائع والمنتجات وبالتالي زيادة الخسارة وارتفاع التكلفة على عاتق الشركات والمصانع مما أدى على خروج المزيد منهم من السوق.

وبعد ذلك تم اخضاع العملية الإنتاجية الامريكية برمتها للدراسة وإعادة التقييم من جديد لان الوضع أصبح لا يطاق وتم التوصل الى فكرة التدخل المبكر قبل انتاج السلعة أي تحسين الأداء في خطوط

الإنتاج ونجحت الفكرة في تخفيض التكلفة اللازمة ولكن لم تنجح في الوصول الى منتج جديد يضاهاى المنتج الياباني.

ثم توصل الامريكان لاحقاً الى السر الياباني وهو مبدأ جديد ومتطور أسمه (الجودة الشاملة) التي تطورها اليابانيون بعد تطبيقهم لمبدأ الجودة والنوعية (التي كانت أمريكية بالأصل) وهي تتركز على تطوير جودة كل خطوة من خطوات الإنتاج والوقاية من الخطأ قبل حدوثه وبالتالي عدم تأثر المنتج النهائي بأي خطأ.

وبحلول السبعينات من القرن الماضي، توسعت القطاعات الصناعية في الولايات المتحدة مثل صناعة السيارات والالكترونيات بسبب المنافسة اليابانية عالية الجودة. وقد أصبحت تعرف استجابة الولايات المتحدة التي تركز ليس فقط على الاحصائيات وانما على المفاهيم التي شملت المؤسسة بأكملها (TQM) وسميت إدارة الجودة الشاملة. (محمود صادق، 1993، ص19-21).



تعريف الجودة

يرجع مفهوم الجودة (Qualité) إلى الكلمة اللاتينية (qualitas) التي تعني "طبيعة الشخص، أو طبيعة الشيء كدرجة الصلابة، وقديماً كانت تعني الدقة والاتقان".

وقد عرف قاموس أكسفورد الجودة بأنها "درجة الامتياز".

وكانت الجودة في بداية القرن العشرين تعني العناية بتصحيح الأخطاء، ثم تطور مفهومها تطوراً كبيراً وأصبحت له أبعاد جديدة تتلاءم مع هذا التطور، وفيما يلي نورد بعض التعاريف التي أوردها مختصون عالميون في الجودة التطورات التي مر بها المفهوم. (مأمون درادكة، 2008، ص15)

1- تعريف Juran

عرف جوران في الجودة في كتابة (qualité Control) الذي نشر عام 1981 بأنها "القابلية للاستخدام أو الملائمة للاستعمال".

2- تعريف ديمينج

يعرف ديمينج الاب الروحي لإدارة الجودة بان الجودة تعني "البحث المستمر عن الأخطاء والعمل على التحسين المستمر". (دسيما فيصل محجوب، 2003، ص103)

3- تعريف كلوروا ابشيكوا

عرف كلوروا ابشيكوا في كتابة (Total quality Management) الجودة بانها "القابلية على اشباع العميل". (جمال الدين لعويسات، 2005، ص9).

4- تعريف كروسي فيليب

عرف كروسي الجودة في كتابة (Qualite is pree) عام 1979 بأنها "المطابقة للمواصفات".

5- تعريف كونل Conell

عرف كونل الجودة بأنها "المتانة والأداء المتميز". (قاسم نايف علوان، 2006، ص28)

والجدول رقم (1) يوضح مختلف وجهات النظر لمفهوم الجودة وفق لبعض روادها الأوائل:

رواد الجودة	تعريف الجودة	موجهة نحو
جوران	الملائمة للاستخدام	الزبون
يمينج	الملائمة للعرض	الزبون
كروسي	المطابقة للمواصفات	المورد
ابشيكوا	حسب خصوصية	المورد
فينجاوم	رضى الزبون عند أقل تكلفة	المورد
تاجوكي	حسب خصوصية الزبائن	المورد

المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم- عمليات تطبيقات، ط1، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع 2006، ص28.

ويعرف المعهد الأمريكي للمعايير ANSI الجودة بأنها السمات كالخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الكفاء باحتياجات معينة.

وقد أوردت المنظمة العالمية للمواصفات القياسية التعريفين الآتيين:

1- التعريف الأول: تعريف المواصفة القياسية العالمية (ISO 8402) الصادر عام 1994 الجودة

مجموع الصفات لكيان معين التي تكسبه القدرة على إشباع الحاجات الظاهرة والمحتملة.

2- التعريف الثاني: المواصفة القياسية العالمية (ISO 9000.2000) الصادر عام 2000.

الجودة هي قابلية مجموعة من الصفات الجوهرية (الأصلية) على إشباع المتطلبات وعلى ضوء مما

سبق يمكن تصنيف تعاريف الجودة من ثلاث جهات مختلفة: (توفيق محمد عبدالمحسن، 1995، ص13)

1- من وجهة نظر المنتج:

الجودة تعني المطابقة للمواصفات كالمعايير المحددة للمنتج أو الخدمة كالتالي يجب أن تنتج خالية من العيوب من أول مرة والجودة هنا داخلية.

2- من وجهة نظر البائع:

تعني الجودة الأداء الأفضل، أي قدرة المنتج أو الخدمة على تحقيق الاستخدام النهائي منها. كما تعني انخفاض شكاوى العميل، والجودة هنا خارجية.

3- من وجهة نظر العميل:

تعني الجودة قابلية المنتج أو الخدمة على إشباع الاحتياجات مع اقتراح شروط الأمان للمستهلك واحترام البيئة بالنسبة للمجتمع والجودة هنا خارجية.

نلاحظ من التعاريف السابقة إن الجودة هي الملائمة والقابلية للاستخدام وهي المطابقة للمواصفات

وتحسين الأداء والإسراع بإشباع احتياجات العميل. (توفيق محمد المحسن، مرجع سابق، ص14)

أهداف الجودة

- تقديم خدمات تأهيل الإدارات وتطوير الأنظمة الإدارية تضمن صفر من عدم المطابقة أثناء منح الجهة المستفيدة شهادة الأيزو في المرحلة الأولى من المنح (Stage 1).
- تحسين جودة أداء العمل والالتزام بخطط تنفيذ تقديم خدمة التأهيل على ألا يتجاوز الانحراف عن المخطط بنسبة 15% من مدة تقديم الخدمة للجهات المستفيدة.

- تقديم خدمات متميزة بوكالة الجامعة للمشاريع.
- تطوير الكوادر البشرية الوطنية وحصول (2) موظفين على شهادة اعتماد من IRCA (Lead Auditor).
- تطبيق منهجية نظام إدارة الجودة الاحترافية وفق المعايير العالمية.
- توطين الكفاءات الوطنية ورفع كفاءاتهم.
- تحويل عمليات الجودة الورقية إلى إلكترونية بنهاية عام 2016م.

أنواع الجودة

هناك عدة أنواع الجودة تعتمد على المعايير والمقاييس التي من خلالها يتم تحديد قيمة الجودة المقدمة كالتالي:

جودة التصميم

المقصود منها مفهوم الجودة التي ينوي المورد أو المنتج تقديمها للعميل، ويجب أن يأخذ في الاعتبار متطلبات العميل عندما يقوم بجودة التصميم، وذلك من خلال تكامل وصحة المواصفات والرسومات، والتي تقاس بمدى وملاءمتها لخدمة العميل.

جودة المطابقة

تعتمد على مستوى جودة المنتج المقدم وتسليمه الفعلي من خلال عملية الإنتاج والتسليم عن طريق المؤسسة طبقاً للمواصفات والتصميم، حيث أنه توافق المنتج مع المواصفات يجعل من جودة المطابقة ممتازة.

جودة الأداء

تعتمد جودة الأداء على تنظيم عملية التصنيع من أجل ضمان الالتزام بجودة المنتج بالمواصفات التي يحددها المصمم، وتركز على التأكيد على خصائص الجودة في التصميم وتحسينها وتطويرها من خلال جودة المواصفات والدراسات المطابقة في السوق.

أبعاد الجودة

إن قياس الجودة لم يكن أبداً بالأمر السهل، فالجودة لا يعبر عنها بالأبعاد الكمية فقط وإنما هناك أبعاد غير كمية وأبعاد نوعية تتمثل في:

1- احتمالية الفشل:

هذا البعد بعكس احتمالية فشل المنتج أو الاستهلاك التدريجي لا منتج فكما كانت درجة الموثوقية والمتانة عالية، كلما قلت احتمالية الفشل أو الاستهلاك التدريجي للمنتج. وتعتبر البعد الأساسي للجودة الذي يركز عليه الزبون وخاصة السلع المعمرة.

2- التشغيل ومستوى الأداء:

هذا البعد يمثل المواصفات التشغيلية للمنتج إضافة إلى المواصفات الأخرى التي يمكن قياسها، وهي تختلف حسب الرغبات والاتجاهات الشخصية لكل فرد.

3- التطابق:

يعنى تطابق الجودة مدل تحقيق المنتج للمواصفات المحددة سابقاً حيث يمكن قياسه نسبة الفشل في مواجهة المعايير المحددة، ومن ثم يمكن تحديد الحاجة إلى إعادة العمل أو التصليح.

4- الجمالية:

ويقصد بها المعايير الذوقية للأفراد حول المنتجات المتمثلة بالمظهر الخارجي الذم يعكس مدى تصور الأفراد تجاه منتج معين أو تشكيكه من المنتجات ويتضمن متغيرات مثل: النظر، اللمس، الصوت، الذوق، الرائحة.

5- العمر الافتراضي للمنتج:

وهو عدد سنوات استخراج المنتج في الخدمة وفق للمواصفات التشغيلية قبل الضعف أدائه وفقدانه الخواص المطلوبة.

6- تقديم الخدمة:

هذا البعد يعكس مدى سرعة توفر الخدمة فمثلاً: سيارة مرسيدس في بعض الدول تقدم خدماتها لمدة 24 ساعة وتقاس سرعة الخدمة في توفر قطاع الغيار وخدمات ما بعد البيع وكفاءاتها ومتوسط زمن الصيانة والإصلاح.

7- الخصائص الثانوية للمنتج:

وهي الخصائص غير الأساسية التي تضاف إلى المنتج وحسب الرغبة أو طلب الزبون كإضافة نظام التكييف إلى السيارة.

8- قدرة التحسس بالجودة:

وهي صورة المنتج المرسومة في تصور الزبون، فالعديد من المنتجات يمكن الحكم عليها من خلال الأسماء المتميزة لها إي الماركة أو العلامات الخاصة بكل منتج. (jean Dahlgard, 2007, P13).

سياسة الجودة

تلتزم إدارة التطوير والجودة بوكالة الجامعة للمشاريع بتطبيق نظام إدارة الجودة أيزو 9001:2008 والتحسين المستمر للنظام لتقديم خدمات متميزة لمستفيديها من تأهيل الجهات المستفيدة وإعداد نظام إدارة الجودة لهم، وعلى هذا الأساس فقد التزمت بتطبيق نظام إدارة الجودة وفقاً للسياسات التالية:

(1) رضا الجهات المستفيدة.

يسعى خبراء وموظفي الإدارة باستمرار إلى تحقيق متطلبات الجهات المستفيدة الأساسية والضمنية الحالية والمستقبلية وتفعيل ذلك في الإجراءات وخطوات العمل وضمان الالتزام بتطبيق نظام إدارة الجودة بإدارات الوكالة.

(2) مواصلة التطوير والتحسين المستمر.

تكرس إدارة التطوير والجودة جهودها للوصول إلى أهداف الجودة المنشودة لتحقيق التطوير والتحسين المستمر وفق مفهوم الجودة الشاملة.

(3) تطبيق المعايير المعتمدة.

تلتزم إدارة التطوير والجودة في جميع عملياتها بتطبيق مواصفة الأيزو 9001:2008 والمعايير المعتمدة.

(4) التأهيل والتدريب.

تعتمد الإدارة اعتماداً كبيراً على مهارات وكفاءات منسوبيها وتلتزم بتأهيلهم وتطوير كفاءتهم بالتدريب، ويتم تحديد احتياجات التدريب على أساس متطلبات ومستجدات وتقنيات العمل والمتطلبات الخاصة والتحقق من مخرجات التدريب ويتم تقييم نتائج التدريب بفاعلية.

(5) مسؤولية التطبيق.

مسؤولية تطبيق نظام إدارة الجودة بإدارة التطوير والجودة هي مسؤولية مشتركة لجميع العاملين بها لأداء الأعمال المسندة إليهم والتي لها تأثير مباشر على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

مداخل الجودة وتأثيراتها

يمكن دراسة الجودة من خلال ثلاث مداخل لكل مدخل أنصار لهم وجهة نظر، وكما يوضحه الجدول رقم (2) وهذه المداخل هي:

1- المنتج.

2- المستهلك.

3- المجتمع.

مما سبق تبرز أهمية الجودة من خلال تأثيرها وصلتها بكل من:

- **صلتها بالمستهلك** وإشباع حاجاته.
- **صلتها بالمنتج** وقدرته على التميز في السوق والحصول على الموقع التنافسي.
- وهي أحد عناصر المزيج التسويقي
- **صلتها بالمجتمع** أثرها على الإنتاجية، وخبرات العاملين، وبيئة العمل، وآثارها الصحية والثقافية والحضارية.

جدول رقم (2) مداخل دراسة الجودة

المدخل	وجهة النظر	تعريف الجودة	أبعاد الجودة
المنتج	أساس المواصفات	جودة التصميم	الصور الأساسية: • القيم المستهدفة • السماحات
	أساس الصنع	المطابقة	
			الصور الثانوية • قابلية الصياغة • قابلية الخدمة • الزمن
المستهلك	أساس المستعمل	الملائمة للاستعمال	الابعاد الذاتية: • الجودة المدركة
المجتمع	الأساس الاقتصادي	الخسارة للمجتمع	الابعاد الاقتصادية • الكلف • مدافع تحسين الجودة

أثر الجودة في تحسين الإنتاجية والربحية:

يؤدي تحسين الجودة إلى زيادة مطابقة المخرجات، أي زيادة نسبة المخرجات إلى المدخلات وهذا يعني زيادة الإنتاجية.

يؤدي تحسين الجودة إلى ارتفاع كفاءة العمليات، وتقليل كلف التقويم وتقليل كلف الفشل الخارجي والداخلي، وهذا يعني تقليل الكلف.

يؤدي زيادة الإنتاجية وتقليل الكلف إلى زيادة الربحية.

الجودة ورضا المستهلك والمركز التنافسي:

يؤدي تحسين الجودة إلى تحسين كفاءة استغلال الموارد وتحسين كفاءة العملية الإنتاجية.

يؤدي تحسين كفاءة الموارد والعملية الإنتاجية إلى تحسين المركز التنافسي إلى زيادة نسبة السعر / الكلفة

يؤدي تحسين الجودة إلى زيادة رضا المستهلك وإلى زيادة الحصة السوقية الذي بدوره يؤدي إلى زيادة العائد.

يؤدي زيادة نسبة السعر / الكلفة وزيادة العائد إلى زيادة الربحية.

أهمية الجودة

للجودة أهمية استراتيجية كبيرة سواء على صعيد المستهلك أو المنظمة، إذ انها تمثل أحد اهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات اي منظمة. ويمكن تحديد نقاط الاهمية من خلال النقاط

الآتية: (علوان، قاسم نايف، 2005)

1- تعزيز سمعة المنظمة

تستمد المنظمة شهرتها من خلال مستوى جودة منتجاتها وهي خير سلاح يمكن للمنظمة من خلاله التنافس مع المنظمات الاخرى العاملة في ذات الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة، فشركة (Mercedes) لإنتاج السيارات أو شركة (IBM) لإنتاج الحاسبات خير مثال على ذلك ... فشهرة هاتين الشركتين متأنية من جودة منتجاتها.

2- القدرة على المنافسة العالمية

تكتسب الجودة أهمية كبيرة لأنها تساعد المنظمات على بناء قدرة تنافسية والحصول على موطئ قدم في الاسواق العالية.

3- حماية المستهلك

عند تطبيق مستلزمات تحقيق الجودة يتم اعتماد مواصفات قياسية محددة تسهم في حماية المستهلك من الغش التجاري وتعزيز الثقة في منتجات تلك المنظمة.

4- زيادة الحصة السوقية للمنظمة

ان طرح منتجات ذات جودة عالية تسهم في جلب المزيد من الزبائن مما ينعكس ايجابياً في زيادة الحصة السوقية للمنظمة فضلاً عن إمكانية الدخول إلى الأسواق الجديدة والذي يسهم بدوره في زيادة الحصة السوقية محلياً ودولياً.

5- تخفيض الكلفة

إن زيادة الاهتمام بالجودة يؤدي إلى جذب المزيد من المستهلكين وزيادة الولاء لمنتجات المنظمة وهذا سيؤدي إلى تخفيض الكلفة الثابتة الوحدة الواحدة بالإضافة إلى زيادة الانتاجية وتخفيض كلف فضلات الانتاج وكذلك كلف الضمان مما يسهم بتخفيض الكلف المتغيرة للوحدة الواحدة. إن تخفيض الكلف (الثابتة والمتغيرة) سيسهم بشكل مباشر في زيادة أرباح المنظمات التي تطبق برامج تحسين الجودة لمنتجاتها.

خصائص الجودة

- مجموعة الفلسفات والمبادئ، والهدف هو السعي الى تطوير وتحسين جودة المنتجات داخل المؤسسة أو المنظمة.
- الوصول الى الهدف وهو رضا العميل وهو الهدف الأساسي لجميع منظمات الاعمال.
- استخدام الطرق الحديثة والتقنيات الفنية العالية في اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة في المؤسسات.
- تهتم بكل مراحل انتاج المنتجات ولا تركز على الجودة النهائية فقط.
- تهتم باستخدام كل من الموارد البشرية والمالية بكفاءة وفعالية، حتى يتم استخدامها بالشكل الأمثل.
- تهتم بجميع الإدارات والاقسام داخل المنظمة.
- تعتمد على تنمية نظام الرقابة الذاتية لدى العاملين والموظفين.
- تقديم الدعم والتنمية نظام التحفيز للعاملين من اجل بذل اقصى درجات الطاقة.
- الاهتمام بتنمية العمل الفردي، والاهتمام بتنمية قدرات العاملين من خلال التدريب.
- توفير الآلات والماكينات الحديثة مما يتيح للعاملين تقديم المنتج بأعلى مواصفات الجودة.

الفصل الثالث

الجودة الشاملة

مفهوم الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والاداريين والأكاديميين الذين يعانون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات. وتعزى النجاحات الكبيرة في الصناعات اليابانية إلى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة التي تعرف أحياناً بضبط الجودة على مستوى الشركة ككل

(C W Q C) (Company Wide Quality Control)

استخدم مصطلح إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management لأول مرة عام 1985 من قبل الطيران في البحرية الأمريكية يصف فيه الطريق إلى تحسين الجودة بالأسلوب الياباني للإدارة، وهي طريقة لتحقيق نجاحات مستمرة وصغيرة ومتواصلة على المدى البعيد من خلال تحقيق رضا الزبون. تعرف منظمة التقييس العالمية إدارة الجودة الشاملة بأنه عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين. (Stockholders ISO9004,2000,P4)

اعتمدت اللجنة الفنية ISO/TC 176 بعد دراسة متكاملة لأساسيات مفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة على ثمانية مبادئ لإدارة الجودة الشاملة (TQM) تعكس أفضل الممارسات الإدارية الواجب تنفيذها، وقد شكلت تلك المبادئ أساس تم الاستناد إليه عند إجراء التغييرات في سلسلة المواصفات الدولية ISO9000 ، وهي كالاتي (نصر الله، 2000، ص38-46)

أولاً: التركيز على الزبون (Customer Focus)

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

ثانياً: القيادة (Leadership)

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

ثالثاً: مشاركة الأفراد (Involvement of People)

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

رابعاً: مدخل العملية (Process Approach)

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

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

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

سادساً: التحسين المستمر (Continual Improvement)

إن التحسين المستمر للأداء الكلي للمنظمة، يجب ان يكون هدفاً ثابتاً ومستمراً.

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

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

ثامناً: علاقات المنفعة المتبادلة مع المجهزين (Mutually Beneficial Supplier Relationships)

تعتمد المنظمة والمجهزين كلاً على الآخر، إذ تربطهم علاقة مصلحة مشتركية، تؤدي عند اداراتها بكفاءة الى تعزيز قدرتهما على خلق قيمة مضاعفة لكل منهما. وعلى هذا الأساس فإن إدارة الجودة الشاملة هي أبعد من مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000، ولكن كلهما ليسا بديلين مختلفين لفلسفة واحدة، وفي الوقت نفسه لا يوجد تعارض بينهم. (Aroar,1996, P84). ولتوضيح ماهية العلاقة بين مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة يجب طرح التساؤلات الآتية:

- 1- هل أن الشركات لديها برنامج لإدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى الحصول على شهادة المطابقة؟
 - 2- هل أن الشركات الحاصلة على شهادة المطابقة بحاجة إلى تطبيق برنامج لإدارة الجودة الشاملة؟
 - 3- ما الشركات التي لم تطبق برنامجاً لإدارة الجودة الشاملة ولم تحصل على شهادة المطابقة، من أين تبدأ من مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 أم من إدارة الجودة الشاملة أم كلهما؟
- أن الشركات التي تمتلك برامج لإدارة الجودة الشاملة ومنها الشركات التي تميزت في تطبيقها والذي اهلته للحصول على جوائز الجودة الخاصة بالشركات الأكثر نجاحاً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل (جائزة Deming في اليابان، وجائزة مالكوم بالدرج (Malcom Baldrige) في الولايات المتحدة، وجائزة الجودة الاوربية (European Quality في أوربا) قد اصبحوا مسجلين على مواصفات ISO 9000 حيث وجدت تلك الشركات أن تطبيقها لتلك مواصفات ساعدتها على تقييس واضفاء الصفة الرسمية على أنظمة جودتها وأشارت كذلك إلى الفوائد التشغيلية والتسويقية وتحسين

العمليات المتحققة. والذي يثبت إن إدارة الجودة الشاملة ومواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 هما متوافقان ((Compatible ولا يوجد أي تعارض بينهما. (Own & Cothran , 1994, P262) ذلك أن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة تتطلب وجود نظام جودة مشابه لنظام الجودة القائم على مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 وبهذا فإن الشركات التي طبقت برامج لإدارة الجودة الشاملة سوف تحتاج إلى تغييرات ثانوية للإيفاء بمتطلبات التسجيل مما يوفر عليها كلفة ووقت التطبيق (Corrigan, 1994, P33).

أما الشركات الحاصلة على شهادة المطابقة فإن أنظمة جودتها تمثل قاعدة قوية تستطيع أن تبني ثقافة إدارة الجودة الشاملة عليها من خلال التركيز على الزبون ومشاركة العاملين والتحسين المستمر، وفي هذا الصدد أثبتت الدراسات الاستطلاعية أن مواصفات ISO 9000 هي الأرضية التي يمكن الشركة أن تستند إليها للبدء بتطبيق برامج لإدارة الجودة الشاملة حيث أدرك المدراء أن الخطوة المنطقية التالية بعد الحصول على شهادة المطابقة هي البدء ببرنامج لإدارة الجودة الشاملة. (Weston, 1995,P68) أما شركات الدول النامية والتي لا تمتلك برامج لإدارة الجودة الشاملة ولم تحصل على شهادة المطابقة فإن عليها أولاً العمل على توفير هيكل أو نظام رسمي للجودة متمثل بتطبيق مواصفات ISO 9000 لخلق الاستقرار في بيئة العمال الداخلية للشركة ولتحقيق جودة ثابتة لمنتجاتها (Lal, 1996, P205) حيث يتوجب من تلك الشركات استخدام مواصفات ISO 9000 إداها للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة من خلال توفير بيئة عمل مهيكلة تنسق عمليات التحسين وتكاملها، فهو يساعد الشركات على تطوير وتعزيز ممارسات النتاج الكفؤة وبالتالي إذا وضع نظام الجودة في محله الصحيح فإن ذلك يسهل من عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

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

- 1- تحليل كلف الجودة وتطبيقاتها (إضافة إلى ما ورد في المواصفة 1-ISO 9004).
- 2- مشاركة وقيادة وتوجيه الإدارة العليا فرق الجودة وتخطيط وضبط وتحسين استراتيجيات العمال القائمة على الجودة.
- 3- مشاريع التحسين المستمر.
- 4- مشاركة العاملين من خلال فرق العمل وحلقات الجودة.
- 5- ضبط العملية الإحصائية (SPC).

- 6- أنظمة إدارة التخزين/ الإنتاج مثل نظام الإنتاج في حينه (JIT).
 - 7- التأكيد على مشاركة المجهز المستندة إلى الخبرة والثقة أكثر من التقييم.
 - 8- الابداع في المنتجات والعمليات.
 - 9- استخدام مصفوفة انتشار وظيفة الجودة (QFD)
 - 10- استخدام قواعد المقارنة مع أفضل المنافسين في الصناعة من حيث المنتجات والعمليات والأنظمة.
- ويمكن توظيف عناصر نظام الجودة ISO 9000 قاعدة أساسية لتطوير عناصر التكنولوجيا/ الصناعة وعناصر المنافسة من خلال توفير أطار تكاملي يصل بالشركة إلى التفوق والتميز.
- فالاختلاف بين مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة تبرز في دافعية الشركة لتطبيق كل منهما. فال ISO 9000 هو مواصفة يمكن تقييم الالتزام بها من قبل هيئة معتمدة يمنح على أساسها شهادة مطابقة لذا فالشركة التي يكون هدفها الشهادة فقط سوف تنتهج مدخلاً يختلف جوهرياً عن تلك الشركات التي تتبنى مدخلاً لإدارة الجودة الشاملة، والتي هدفها الوحيد هو أرضا الزبون، على الرغم من أن مواصفات ISO 9000 تهدف إلى أرضا الزبون أيضاً لكن عندما تكون الشهادة أكثر من خلال سعيه لخلق بيئة يكون فيها رضا الزبون في المنزل الأولى (Charif & jalal, 1995, 466)
- أن الرؤية المستقبلية تؤكد رغبة الشركات في أن تتطور مواصفات ISO 9000 باتجاه إدارة الجودة الشاملة وهذا ما أخذته شركة ال ISO بالاعتبار عند إعدادها لمسودة المواصفة ISO 9000 والتي صدرت في عام 2000 والمتضمنة تركيزاً أكبر على رضا الزبون أو ما يعرف بالتركيز على الزبون (Customer Focus) حيث يمثل هذا التعديل في جوهره تناغماً مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة. (ISO 9000/ 2000)
- بذلك فإن الجودة تعد ركناً من أركان العمل المتميز والارتقاء بها سمة سعت المنظمات كافة إلى تحقيقها بما ينعكس بقبول الزبائن للمنتجات المقدمة لهم بشكل واضح، فضلاً عن إحرازها الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين.

التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

ان التطورات التاريخية لأي اتجاه حديث يطور ويحسن من الخدمات لأي مؤسسة في العالم لا يأتي من فراغ فكري، أو عن طريق التوقعات التكهنية، وإنما تجسدت معالم التطور والتقدم من خلال إسهام العديد من الرواد والمفكرين والعاملين في مجال تطوير النوعية وتحسينها. ومن الإسهامات التاريخية نذكر منها بإيجاز – المراحل التاريخية لتطورات إدارة الجودة الشاملة كالتالي:

1- الفترة 1940-1945:

إن أهم رواد هذه الفترة هم الرواد والمفكرون الأمريكيان إدوارد ديمينج (Deming Edward) والملقب بأبي الجودة وكذلك جوزيف جوران (Juran Joseph) والذان أسهما بشكل أساسي في استخدام الأساليب الإحصائية والتحليلية في عمليات الفحص والاختبار لجودة المنتجات السلعية والخدمية في المنظمات الاقتصادية. وقد أخذت هذه الأساليب في تلك الفترة دوراً مهماً ومجسداً في التطويرات المستهدفة التي احتلت مكانة ذات مركز فعال في تطوير وتحسين جودة المنتجات والخدمات على حد سواء (خضير، 2002).

2- فترة الخمسينات:

إن هذه الفترة اتضح فيها الضعف الواضح في ميدان المنافسة بين المنظمات الإنتاجية والخدمية. وقد كانت هذه المنافسة محدودة في هذا المجال إلى حد بعيد، وقد أسهم إدوارد دمنج (Deming Edward) في هذه الفترة حيث قام بالذهاب إلى اليابان، وإلقاء محاضرات تطويرية وتدريبية في العديد من المنظمات الإنتاجية اليابانية. وقد ركزت المنظمات الاقتصادية على الآراء والمقترحات التي وضعها دمنج. وعلى ضوء هذه المقترحات تم وضع وإعداد فريق عمل متخصص في مجال الجودة في المجتمع الياباني، وكان له الأثر الواضح والفعال في التطوير والتحسين الذي ظهرت معالمه وآثاره بعد انتهاء سبيل ما أوضح دمنج للمنظمات اليابانية، وأصبحت المنتجات الصناعية من المنظمات اليابانية رمزاً للجودة الدائمة (خضير، 2002).

3- فترة الستينات:

فقد قامت بريطانيا بتبني الاهتمام الواسع في إدارة الجودة الشاملة، حيث ركزت على مفهوم الجودة والإجراءات والتدريبات اللازمة والمرتبطة بأساليب العمل ومواد الخام وغيرها من الجوانب التي يكون لها دور مهم في تطوير وتحسين مجالات الجودة الشاملة المتعلقة بالسلع والخدمات في المنظمات الاقتصادية (خضير، 2002).

4- فترة الثمانينيات:

لقد شهدت هذه الفترة اهتماماً متزايداً عن غيرها من الفترات التاريخية السابقة الذكر في مجال الجودة، حيث تم التركيز على الجودة كسلاح تنافسي بين المنظمات الإنتاجية والخدمية، وبرزت المنظمة العالمية للمواصفات القياسية وهي (ISO9000) مستخدمة توحيد المعايير القياسية للمواصفات السلعية والخدمية على المستوى الدولي. (خضير، 2002).

5- فترة التسعينات حتى الوقت الحاضر:

لقد شهدت هذه الفترة تطورات تاريخية ملحوظة تمثلت بظهور ظاهرة العولمة (Globalization) وثورة الاتصالات والمعلومات، وشبكة الإنترنت، والتجارة الحرة... الخ من المعالم التي أصبحت الجودة هي سلاحاً تنافسياً أساسياً ينبغي أن يكون لها أهميتها ومكانتها القوية، وأن تتركز جهودها المختلفة سيما وأن الاستقرار بالأسواق والحفاظ على الحصة السوقية، وتحقيق الميزة التنافسية التي من شأنها أن تجعل لمنظمات الأعمال إمكانية البقاء والاستمرار والتطوير، فإنها إما أن تنسحب من الأسواق أو تلجأ للاندماج مع أي منظمة اقتصادية. ومن هذا المدخل فقد شهدت إدارة الجودة أهمية كبيرة في هذه الفترة وامتد اعتمادها في مختلف آفاق التطورات الواضحة المعالم والآثار، وقد وجدت إدارة الجودة الشاملة الدور الفعال في هذا المجال. (خضير، 2002).

ويمكن توضيح تلك التطورات التاريخية في مجالات الأداء النوعي باعتماد التطورات الآتية. (Summer, 2000).

Inspection	1- مرحلة الفحص والتفتيش
Quality Control	2- مراقبة الجودة
Quality Assurance	3- تأكيد الجودة
Quality Control Circles	4- حلقات السيطرة النوعية
Total Quality Management	5- إدارة الجودة الشاملة

الاتجاهات المعاصرة في إدارة الجودة الشاملة:

إن الاتجاهات المعاصرة في إدارة الجودة الشاملة تستهدف فاعليتها من خلال مرتكزين هم: (Besterfield, 2003):

القواعد الفكرية والفلسفية في إدارة الجودة الشاملة، وتتضمن ما يلي:

1- مشاركة العاملين.

2- التدريب والتعليم.

3- نظام الاتصال في المؤسسة.

4- التركيز على المستفيدين.

5- استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات.

6- استخدام طرق وأساليب إحصائية في ضبط الجودة.

7- التزام المؤسسة طويل الأجل بالجودة واستمرارية التحسين.

8- وحدة أهداف المؤسسة والعاملين.

الأدوات المستخدمة في الجودة الشاملة، وتتضمن الوسائل والأدوات التي تستعين بها الوزارة في تحسين وتطوير خدماتها وهي (Summers, 2003).

1- استمارة التدقيق.

2- شكل الانتشار.

3- مخطط السبب- النتيجة أو عظم السمكة.

4- تحليل باريتو.

5- خارطة باريتو.

6- الهستوكرام.

7- خرائط المراقبة الإحصائية.

والشكل رقم (1) يوضح الاتجاهات المعاصرة في إدارة الجودة الشاملة.

الاتجاهات المعاصرة في إدارة الجودة الشاملة

الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة



القواعد الفكرية والفلسفية

- 1- مشاركة العاملين.
- 2- التدريب والتعليم
- 3- نظام الاتصال في المؤسسة
- 4- التركيز على المستفيدين.
- 5- استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات
- 6- استخدام طرق وأساليب إحصائية في ضبط الجودة.
- 7- التزام المؤسسة طويل الأجل بالجودة
- 8- وحدة أهداف المؤسسة والعاملين

الأدوات المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة:

- 1- استمارة التدقيق.
- 2- شكل الانتشار.
- 3- مخطط السبب- النتيجة.
- 4- تحليل باريتو.
- 5- خطة التدقيق.
- 6- الهستوكرام.
- 7- خرائط المراقبة الإحصائية

المصدر: Jay and Barry Render "Operations Management" Sixth Edition, Inc, New Jersey, 2001

أهمية إدارة الجودة الشاملة

يمكن القول ان ادارة الجودة الشاملة هي النظام الذي يمكن من خلاله تحقيق التحسين المستمر لكل أنشطة إضافة القيمة (أنشطة إضافة القيمة هي التي تتضمنها سلسلة القيمة وتتضمن الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة) التي تمارسها المنظمة، ويحدد الزبون ما إذا كانت هناك قيمة مضافة فعلاً اعتماداً على رضاه الشخصي. وينبغي على إدارة الشركة هنا أن تخطط لجراء مراجعات دورية للجودة، ويقصد بهذا إجراء مراجعات دورية شاملة طبقاً لخطة محددة لتحديد ما إذا كانت أنشطة الجودة ونتائجها تتوافق

مع سياسة وأهداف الجودة وأنه قد تم تحقيقها كاملة (قذار، 96: 1998). ويمكن تناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة على وفق العناصر التي تتألف منها وهي:

- 1- الإدارة:** يقصد بها التركيز المباشر على تطبيق العاملين للأنشطة بما يمكنهم من توفير الجودة المطلوبة للزبون، ويساعد المدراء على تفهم العمليات التي يقومون بها وكيفية تحقيق التفاعل مع الآخرين من أجل تحقيق النجاح التام، فينبغي أن تحسن تلك العمليات عن طريق أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة بما يمكنها من تقديم السلع والخدمات الملبيه لحاجات الزبون ورغباته.
 - 2- الجودة:** تحديد رضا الزبون ومستوى الإشباع الذي تحققه السلعة أو الخدمة مقابل مقياس متطلباته الخاصة والعامة التي تمثل محرك المنظمة في إحراز الميزة التنافسية.
 - 3- الشاملة:** تشمل جميع الافراد والاقسام في المنظمة، مما يتطلب تحقيق التكيف للتحسين المستمر للعمليات بما يضمن تحقيق التسليم الجيد للقيمة إلى الزبون.
- أما (Slack.et.al, 1998, P763) فقد تناول مفهوم T Q M باعتبارها فلسفة إدارية للأعمال توضع كيفية الدخول لإدارة الجودة، فهي طريقة للتفكير وإدارة العمليات تشمل التركيز على التي:
- 1- تلبية حاجات وتوقعات الزبائن.
 - 2- تغطية (مشاركة) جميع أجزاء المنظمة.
 - 3- التعرف على جميع التكاليف (الكلف) المرتبطة بالجودة وخاصة تكاليف الفشل.
 - 4- الحصول على الأشياء الصحيحة من المرة الأولى.
 - 5- تطوير الأنظمة والإجراءات التي تدعم الجودة والتحسين.
 - 6- تطوير عملية مستمرة للتحسين.

وردت تعاريف تشير إلى إدارة الجودة الشاملة من كونها مدخلاً لأداء الأعمال يحاول تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال التحسينات المستمرة لجودة منتجاتها، أفرادها، عملياتها، بيئتها. (الجنابي، 66: 2001).

ويرى آخرون بأن إدارة الجودة الشاملة ثقافة يتأصل فيها الالتزام الشامل بالجودة وتعبر عن مواقف الافراد العاملين عن طريق مشاركتهم في عمليات التحسين المستمر للسلع والخدمات عن طريق الاستخدام المبدع للأساليب العلمية. (آل يحيى، 14: 1999) وعرف (العزاوي، 4: 2001) "إدارة الجودة الشاملة" بأنها فلسفة وثقافة، وثقة الفرد والمنظمة بأنها يمكن أن تعمل اليوم أفضل من الامس

وأنها ستعمل غداً بمستوى أفضل من اليوم من خلال وضع العمليات والأنظمة في الموقع الذي سيحقق التمييز ويقلل الأخطاء. مما تقدم يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة: فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق وتحسين مستمر، بحيث تعد مهمة أساسية لكل الافراد العاملين في المنظمة، بغية خلق قيمة مضافة لتحقيق رضا زبائننا الداخليين والخارجيين من خلال تقديم ما يتوقعونه أو ما يفوق توقعاتهم من هنا تتضح أهمية "إدارة الجودة الشاملة" من حيث أن تبنيها يؤدي إلى تحقيق التي (الشبراوي 8-7: 1995):

- 1- التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.
 - 2- تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصادها على السلع والخدمات.
 - 3- القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لإنجاز جودة الأداء.
 - 4- الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع وتقديم الخدمات.
 - 5- التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء.
 - 6- تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات.
 - 7- الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين والتطوير الفعال للاستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة.
 - 8- تطوير إجراءات الاتصال لإنجاز العمل بصورة جيدة ومتميزة.
 - 9- المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير استراتيجية التحسين المستمر إلى الابد.
- لذا فإن أهمية إدارة الجودة الشاملة تتأتى من كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونه نظاماً يتبع أساليب مدونه بشكل إجراءات وقرارات وان الالتزام من قبل أية منظمة يعني قابليته على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة، ومن ثم تطبيقه يعني أن المنظمة باتت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لمجهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجيين. كما أن أهميته لا تنعكس على تحسين العلامات المتبادلة بين المجهزين والمنتجين فحسب، وانما على تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق والاحساس بالفخر والاعتزاز، حينما تتحسن سمعة المنظمة.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تتباين رؤى الباحثين والكتاب في تحديد المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، غير انهم اتفقوا على مبادئ أساسية تمثلت بما يأتي: (العزاوي، 2001، العزاوي) (Goetsch & Davis, 1997, 13)

1- التخطيط الاستراتيجي.

2- الاسناد والدعم.

3- مشاركة العاملين في العمليات.

4- التحسين المستمر للعمليات والجودة.

5- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق.

6- تحقيق رضا الزبون.

7- التدريب والتطوير.

والآتي استعراض للمبادئ الأساسية:

1- التخطيط الاستراتيجي: أن وضع خطة شاملة تعتمد رؤيا ورسالة وأهداف واسعة سيمكن من صياغة الاستراتيجية، ومن ثم تسهل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية لغرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة.

2- الإسناد والدعم: تذهب أهمية إسناد الإدارة العليا إلى ابعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، إذ تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة (Slack, 1998, P778).

3- التركيز على الزبون: الزبون هو الموجه في إدارة الجودة الشاملة، وهنا لا تقتصر كلمة على الزبون الخارجي الذي يحدد جودة المنتج، بل تمتد كلمة الزبون الداخلي الذي يساعد في تحديد جودة الافراد والعمليات وبيئة العمل، لكونهم الأطراف الذين يقومون بإنتاج المنتج، ويشكل اهتمام الإدارة العليا بالزبون الداخلي بوصفه الفرد الذي يعتمد على مخرجات العاملين الآخرين في الأقسام الأخرى في المنظمة (Ritzman & Krajewski, 1996, P145) ضرورة من ضروريات عمل الجودة الشاملة، لن

عدم الاهتمام بالزبون وإغفال الإدارة العليا له وعدم وصول التغذية العكسية له عن العمليات ونتائج العمال التي يقوم بها سيشكل عوائق كبيرة تقف أمام تحقيق رضا.

4- التحسين المستمر: يشمل التحسين المستمر كلاً من التحسين الإضافي (Incremental) والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد (Break – Through) بوصفها جزء من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المنظمة (الجنابي، 2001، ص68) أن التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تام للزبون، من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل من خلال تحقيق الاتي (Evans 1997: 59):

تعزيز القيمة للزبون من خلال تقديم منتجات جديدة.

تقليل الأخطاء، الوحدات المعيبة، الضياع.

تحسين استجابة المنظمة وأداء وقت الدورة.

تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام جميع الموارد.

وهكذا يمكن أن يتحقق التحسين المستمر ليس فقط بواسطة تقديم منتجات أفضل، بل أن تكون المنظمة أكثر استجابة.

5- التدريب والتطوير: ينظر إلى التدريب والتطوير المستمر على انه وسيلة لتنمية إمكانات الافراد كل ضمن وظيفته بما يحقق الإنجاز الأمثل، والتدريب يحتل أهمية متميزة لأنه سلسلة من الأنشطة المنظمة المصممة لتعزيز معرفة الأفراد ما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم وفهم تحفيزهم (Davis & Goetsch, 1997,) (16) والإدارة تشجع أفرادها وترفع من مهاراتهم التقنية وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار ونتيجة لذلك الافراد يتفوقون في أداء وظائفهم، فالتدريب والتطوير يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف.

6- المشاركة وتفويض الصلاحية: يقصد بالمشاركة وتفويض الصلاحية للعاملين تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق الاستفادة الفعلية من إمكاناتهم والمشاركة المقصودة هنا هي المشاركة الجوهرية لا الشكلية، إذ يفترض أن تحقق المشاركة أمرين: الأول تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل، والثاني تحسن من كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول الفكرة (Think Tank) التي تعد العقول القريبة من مشاكل العمل وليس جميع العاملين في المنظمة.

أما تفويض الصلاحية، فهي لا تعني فقط مشاركة الافراد بل يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتاً حقيقياً عن طريق هياكل العمل والسماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسامها الخاصة (Goetsch, 97:17).

7- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق: يمثل مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئه القنوات اللازمة لتمكين الافراد وإيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة (المنصور، 1997، 69)

تشكل المعلومات أساساً مهما في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فتوافرها للإدارات العليا مختلف أنواعها سيعكس مدى إمكانية هذه المنظمات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أن أهمية المعلومات تتبلور في توافر البيانات المهمة.

للمنظمة، كالمعلومات المالية التي توضح للإدارات العليا الموارد المالية التي تحتاج إليها المنظمة فيما إذا طبقت إدارة الجودة الشاملة وما هي الاستثمارات المطلوبة لتبني هذه الفلسفة بالشكل الذي سيؤثر في درجة الالتزام التي ستبديها الإدارات العليا نحو اتخاذ قرار التطبيق لهذه الفلسفة.

أن طبيعة العمل الجديد تتطلب توافر المعلومات الضرورية لمختلف العاملين بما يوسع آفاقهم وتطلعاتهم على وفق المهام الجديدة التي ألغتها إدارة الجودة الشاملة على عاتقهم. فالمنهج العلمي الصحيح الذي تسير عليه إدارة الجودة الشاملة في حل المشاكل يكون ذا فائدة كبيرة لها لأنه يمثل إمكانية إجراء التحسينات اللاحقة للعملية وللجودة بعد توافر المعلومات اللازمة لإنجاز هذه التحسينات وبمشاركة العاملين كافة بما يجعل نشاط المنظمة فعالاً ومؤثراً.

معايير إدارة الجودة الشاملة

هناك العديد من المعايير التي من المفترض على المنظمات أن تتبناها لتحقيق أهدافها على المدى البعيد، وهي:

1- مشاركة العاملين:

لقد أكدت المؤشرات الكمية والإحصائية إلى أن (85%) من المشاكل المرتبطة بالجودة سببها الرئيسي المواد الأولية والعمليات التشغيلية، ولذا فقد بات من المسلم به عملياً أن اشتراك العاملين، ومنحهم حق

التصرف في اتخاذ القرار من شأنه أن يحقق الأبعاد المستهدفة لتقليص تلك المشاكل، ومما لا شك فيه أن اليابانيين استطاعوا أن يحققوا تفوقاً ملموساً من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة الكاملة للعاملين، إذ إن هذا المنطلق من شأنه أن يعد أحد المرتكزات الرئيسية التي ينبغي أن يعتمد عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ إن إطلاق الفعاليات، وتشجيع الابتكار والإبداع، وخلق البرامج التدريبية والتطويرية والتحفيزية، وزرع روح المشاركة الذاتية، وتدعيم روح الفريق الواحد، يعد حالة أساسية في ترصين البناء التنظيمي، وتحقيق الأهداف المثلى الذي تسعى لتحقيقها المنظمات الإنسانية المختلفة. (Dean and Evans, 1994).

2- التدريب والتعليم:

يتسم المجتمع الاستهلاكي عموماً بسرعة التغيير والحاجة المتنامية لرغبات وتطلعات المستهلكين التي تتم عن تغيرات سريعة بالأذواق والحاجات والمتطلبات، ولذا فإن المنظمة التي تتسم بالمرونة والاستجابة السريعة للمتغيرات الاستهلاكية تحقق أبعاداً واسعة للنجاح في تلبية حاجات المستهلكين، وتطلعاتهم المتنامية بهذا الخصوص. ولذا فإن أحد المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة الحديثة هي سرعة الاستجابة في تلبية حاجات ورغبات المستفيدين الحاليين والمرتقبين. وأن هذا الاتجاه في تحقيق ذلك لا يتم إلا من خلال السعي المتواصل نحو تدريب وتعليم العاملين على الأسس الكفيلة بالاستجابة بحاجات المستفيدين الحاليين والمرتقبين، وإشباع تطلعاتهم بهذا الشأن.

إن المساهمة الهادفة في التطوير تعد من الأنشطة الأساسية التي يعتمد عليها نظام إدارة الجودة الشاملة، سيما وأن مساهمة العاملين ومنحهم حق التصرف في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء، وكل من خلال مسؤوليته وعمله تجعل سبل التطوير والمساهمة فيه حالة عملية، إضافة لتطوير الإمكانيات والقبليات والمهارات من خلال التعليم المستمر والدورات التدريبية والتطويرية حالة أساسية تتطلبها المنظمات المختلفة من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (Summers, 2003).

3- نظام الاتصال في المؤسسة:

إن اتخاذ القرارات العلمية الصائبة لا يتحقق إطلاقاً دون اللجوء في اعتماد الحقائق الموضوعية والواقعية، سيما وأن هذا الاتجاه يعد من أكثر الأنشطة الهادفة في تعزيز نجاح إدارة الجودة الشاملة، وأن هذا بدوره يتطلب توفير نظام معلومات فاعل ونظم اتصالات ذات أبعاد موضوعية هادفة. كما أنه يعتمد أساساً على القوى البشرية التي تعد أكثر قدرة في إدراك الحقائق وتجسيدها عملياً. لذا يعد نظام الاتصال في المؤسسة من أكثر الأبعاد تحقيقاً لسبل اعتماد الجودة الشاملة، والتي تركز في سبيل نجاحها على اعتماد الموضوعية والوضوح والشفافية في نظم الاتصالات (علوش، 1997).

4- التركيز على المستفيدين:

إن المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم من المؤسسات يعدون المحور الأساسي للأنشطة التي ترتبط بإدارة الجودة الشاملة، ويتضح ذلك من خلال الكثير من المؤشرات؛ فمثلاً جائزة (مالكولم بالدريج العالمية) منحت (25%) من علاماتها لاهتمام المنظمة بعملائها وتحقيق رغباتهم، ويشمل المستفيد من الخدمات المقدمة في ظل مفهوم الجودة الشاملة كلاً من المستفيد الخارجي-الداخلي، ويقصد بالمستفيد الخارجي هو ذلك الفرد الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه في اقتناء المنتج أو الخدمة المراد تقديمها... الخ. أما المستفيد الداخلي، فهو يمثل الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية والفنية المختلفة في المؤسسة ذاتها، مثل العاملين في (الوحدات، الأقسام، الشعب الخدمية، الدوائر... الخ)، حيث ينظر لهؤلاء الأفراد عادة كأهم مستفيدين ممن سيقوم بتوريد العمليات السابقة لهم وموردين للأقسام التي تلبي إنجازاتهم الخدمية (النيادي، 1999)

5- استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات:

يعد الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات الفنية والإدارية والتنظيمية من أكثر القرارات التي يتطلبها العمل الإداري، سيما ما يتعلق فيها بتصميم المنتج وسبل مطابقتها مع الإنجاز المراد تحقيقه، إذ إن القرارات المرتبطة بهذا الاتجاه ذات أولوية كبيرة بهذا الشأن، وأن عمليات التصميم للمنتج تعد من أكثر الآفاق الهادفة في الأداء، ولذا فإن دقة المطابقة بين التصميم والأداء المتحقق لا يمكن لها أن تكون دون أن يتوفر في التصميم القابلية على التنفيذ من ناحية، وأن تكون له معايير ومواصفات قياسية واضحة الأبعاد والمعالم من ناحية أخرى. وهذا يعد من أكثر العوامل الهادفة في تحقيق نجاح وفاعلية نظام إدارة الجودة الشاملة، ولهذا فإن هناك ثلاث أبعاد أساسية هي (Goetsch and Davis, 2000)

1- الجودة في التصميم. (Quality Design).

2- الجودة في الأداء. (Quality Performance).

3- الجودة في المطابقة. (Quality Conformance).

وتلك الأبعاد لا يمكن أن تتحقق دون الاعتماد على القرارات العلمية الهادفة.

6- استخدام طرق وأساليب إحصائية في ضبط الجودة:

إن القرارات المرتبطة بالجودة تعد من القرارات الاستراتيجية، ولذا فإن القيادة الإدارية تلعب دوراً أساسياً في دعم وتنشيط حركة القائمين في الأداء التشغيلي، وتلعب القيادة دوراً فاعلاً في هذا

الخصوص، سيما إذا ركزت القيادة الإدارية في المنظمة على اعتماد الأساليب العلمية في إنجاز الأداء. ومن أكثر الأساليب العلمية شيوعاً واستخداماً في إدارة الجودة الشاملة هي: الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة، والتي تعد الآن من أكثر السبل الكفيلة بالتحسين والتطوير (النيادي، 1999).

7- التزام المؤسسة طويل الأجل بالجودة والتحسين المستمرين:

يعد التزام الجودة طويل الأجل من المبادئ الأساسية التي تؤكد عليها السبل الكفيلة بالتطوير والتحسين المستمر، ولذا يعد التحسين المستمر من أكثر السبل الفاعلة في التطوير والتحسين؛ إذ إن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس، وأهمها في ترصين المنتج وتحقيق ملاءمته للتطورات والتغيرات المستمرة لحاجات ورغبات المستفيدين المتنامية، وإن التحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات التشغيلية من ناحية أخرى. ولذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة للتطوير والإنتاجية، ويجب أن يؤخذ معيار التكامل بنظر الاعتبار عند اعتماد أي تغيير أو تطوير مستهدف (علوش، 1997).

8- وحدة أهداف المؤسسة والعاملين:

تعد إدارة القوى البشرية في المنظمة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة، إذ إن تعزيز روح المسؤولية الجماعية وتعميق روح الانتماء من شأنهما أن يساهما في تدعيم المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها، ويساهمان كذلك في خلق المرتكزات القادرة على نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، وإظهار صور العمل الأسري (العائلي) وتدعيم روح الارتباط العضوي للفرد في الجماعة (جماعة العمل) والمنظمة، إذ إن التركيز على الجانب الروحي في الوصول إلى مستويات عالية من الجودة تعد من المرتكزات التي أدت إلى تمييز المجتمع الياباني وإعطائه الصورة المتألقة بين المجتمعات الإنسانية المختلفة (زين الدين، 1996).

والجدول (3) يوضح آراء بعض الكتاب حول معايير إدارة الجودة الشاملة في المنظمات.

ت	الكاتب	معايير إدارة الجودة الشاملة
1	Saraph, et..al, 1989	1. القيادة 2. دور إدارة الجودة 3. التدريب 4. تصميم المنتج 5. إدارة علاقات الموردين 6. إدارة العمليات 7. العلاقة مع العاملين

2	Black & Porter, 1996	1. إدارة علاقات العملاء 2. الشراكة مع الموردين 3. الاتصال والتوصل 4. فروق العمل 5. تخطيط الجودة 6. تحسين الجودة 7. ثقافة الجودة
3	Tamimi, 1998	1. التزام الإدارة العليا 2. التعليم والتدريب 3. الاتصال 4. إدارة علاقات الموردين
4	Joseph, et..al, 1999	1. الالتزام التنظيمي 2. إدارة الموارد البشرية 3. إدارة علاقات الموردين 4. سياسة الجودة 5. التكنولوجيا المستخدمة 6. التدريب

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

في ظل سرعة التحولات الاقتصادية السياسية الاجتماعية والتكنولوجية وما نجم عنها من تصاعد حدة المنافسة على المستويين العالمي والمحلي، أخذت منظمات الأعمال تتلمس خياراتها للبقاء في الصناعة، إذ وجدت أن أفضل البدائل التي تحقق ذلك الهدف هو تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة كمنهاج عمل طويل المدى. ولعل ما يدل على ذلك هو ما تعرضت له الشركات الأمريكية التي وجدت نفسها مهددة بالمنافسة الأجنبية في عقر دارها في السبعينيات والثمانينات (من القرن عقدي الماضي)، إذ ارتفع حجم استهلاك البضائع الأجنبية المستوردة في الولايات المتحدة الأمريكية من (16% - 22%) وإزاء هذه الضغوط اعتمدت كبار الشركات الأمريكية برامج إدارة الجودة الشاملة، وأسست جائزة وطنية للجودة أطلق عليها جائزة. (Harris, Wadswort, 2000, P380).

وكانت تطبيقات الجودة قد اعتمدت في اليابان أوائل الخمسينات على يد (Deming)، الذي عد بطلاً قومياً في ذلك البلد وأطلق اسمه على جائزة الجودة. (Wadswort, Harrison, 1986, P71).
ففي غضون ثلاثين سنة حول المصنعون اليابانيون مستويات الجودة التي كانت تعد مزحة بالنسبة إلى الآخرين إلى معايير عالمية للتميز.

إن الاهتمام بالجودة أصبح ظاهرة عالمية، وأصبحت المنظمات والحكومات توليها اهتماماً خاصاً، إذ باتت الجودة فلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة إذا كانت ترغب في الحصول على مزايا تنافسية في ظل التغيرات العالمية وظهور الأسواق العالمية وتزايد حاجات الزبائن للجودة والامتياز وزيادة حدة المنافسة.

ويؤكد أحد الباحثين أن المشكلة تزداد تعقيداً عند تجاهل الإدارة لدور إدارة الجودة الشاملة في مواجهة تحدي المنافسة وتحقيق القدرات التنافسية في بيئة الأعمال. وتبعاً لذلك فلا بد من التعرف على أهمية توفر الجودة في السلع والخدمات بالنسبة الى الزبون الذي يتلقى تلك السلع والخدمات وكذلك بالنسبة الى المنظمة (المنتج) لتلك السلع والخدمات:

أولاً: أهداف وفوائد إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للزبون:

إن مستوى الجودة في المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن تعد من الأمور المهمة بالنسبة إليهم، إذ أصبح الزبون في الوقت الحاضر يؤكد ضرورة توفر الجودة في المنتجات والخدمات عند اتخاذ قرار الشراء، فقد يعزف الزبائن عن الشراء السلع المحلية برغم انخفاض أسعارها ويرغبون بالمنتجات الأجنبية لارتفاع مستوى الجودة فيها وانخفاضه في السلع المحلية، فالزبون الأمريكي مثلاً يفضل العديد من السلع اليابانية لاسيما السيارات والإلكترونيات على مثيلاتها من السلع الأمريكية ولعل ضرورة توفر مطلب الجودة في السلع والخدمات المقدمة للزبائن، هو السبب في ظهور جمعيات متخصصة لحماية الزبائن وارشادهم الى السلع والخدمات الأكثر جودة وأماناً. (Weeb, P. & Bryant, 1993, P143)

ثانياً: أهداف الجودة الشاملة بالنسبة الى المنظمة المنتجة:

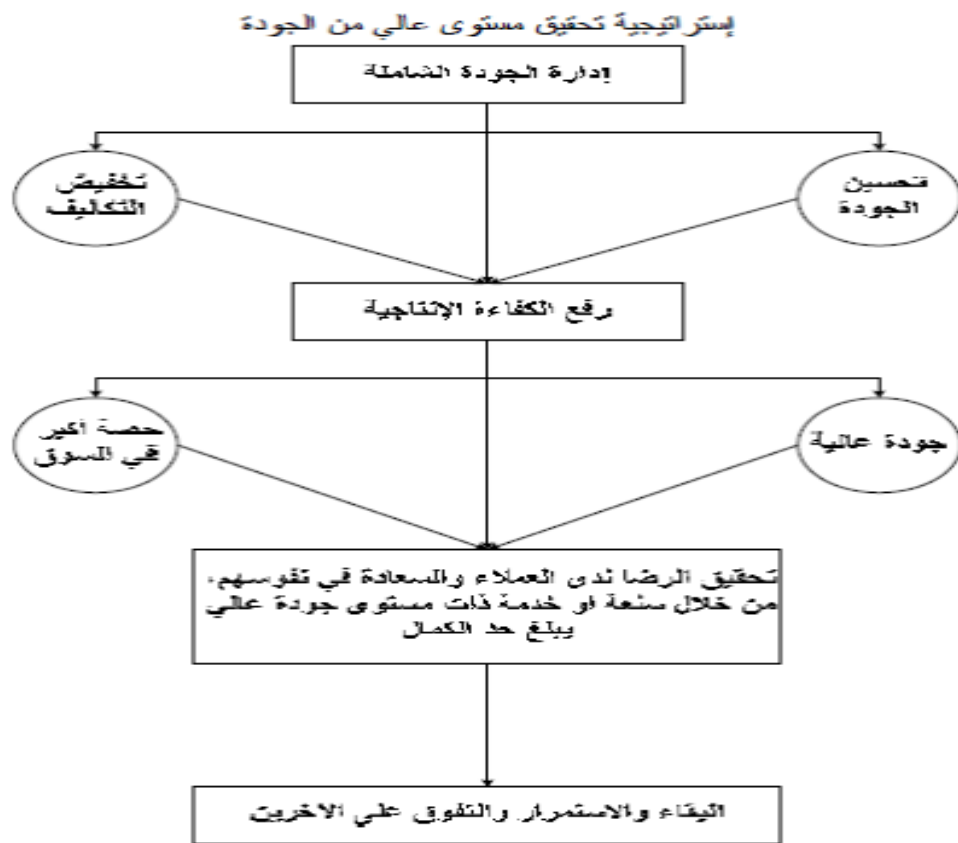
لإدارة الجودة الشاملة عدد من الأهداف التي ترغب إدارة المؤسسة في تحقيقها، والتي يجب عليها معرفة كيفية إدارة هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح وتنفيذها في الوقت المناسب، وعلى إدارة المؤسسة الاهتمام بالموازنة بين أهداف إدارة الجودة الشاملة وفق معيار الأهمية النسبية، والعمل على علاج أوجه الضعف في الشركة. (Martin, Harry, 1989, P80).

يتطلب تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة، بأنه يجب على إدارة المؤسسة تعلم القيم الجديدة والممارسات التي يجب أن تتخذها عند ممارسة جميع الأنشطة اللازمة لتحسين الجودة، ويمكن تحديد اهم أهداف إدارة الجودة الشاملة وفق الآتي:

- 1- يجب أن تمتاز جودة المنتجات بالاستقرار، وأن تكون أفضل ما يمكن بالنسبة للمؤسسة.
- 2- أن تمتلك المؤسسة أفضل القنوات لتوزيع المنتجات، بحيث تساهم بشكل سريع في تقديم خدمات ما بعد البيع، وبما يتلاءم مع احتياجات المستهلك. (Dimitriades, 2001, P33)
- 3- أن تمتاز الشركة بالمرونة الدائمة والتكيف مع زيادة القدرة على إجراء التعديلات التي تحصل في بيئة عمليات الإنتاج من حيث حجم ونوع المتطلبات، ووفقاً لاحتياجات المستهلك.

4- السعي باستمرار إلى تخفيض كلف المنتج من خلال عمليات تحسين الجودة، وتخفيض العيوب في العمليات أو المنتجات التامة الصنع. (Okland, 1992, P9)

5- لا أحد يستطيع أن يصمد في وجه المنافسة، إلا من سعى إلى إرضاء العميل، وتحقيق متطلباته ورغباته بدرجات عالية، وتخطيها، وبشكل مستمر ودائم"، إن تحقيق هذه المقولة والتي تعبر عن هدف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، لا يكون في الواقع إلا من خلال استراتيجية متكاملة، تضع نصب عينيها هدفاً أساسياً هو تحقيق مستوى جودة عالي، في سبيل تحقيق رضا وسعادة عالية المستوى لدى العملاء، لضمان البقاء والاستمرار والتطور. ويمكن توضيح هذه الاستراتيجية الهادفة من خلال الشكل رقم (2) التالي:



لمصدر: حمود، كاظم، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، لطبعة الأولى، 2000.

كما تظهر أهمية توفر الجودة في السلع والخدمات بالنسبة إلى المنظمة المنتجة، من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق العديد من آفاق النجاح المتمثل بما يأتي:

- 1- تقليص شكاوى الزبائن من خلال الفهم الكامل لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها.
- 2- رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي لديهم.

- 3- العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.
 - 4- تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل. (Daft, 2001, p184).
 - 5- زيادة كفاءة المنظمة في تحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم منتجات ذات جودة مقبولة.
 - 6- زيادة الربحية والقدرة على المنافسة أو من خلال التحسين المستمر الذي يتحقق في الجودة يمكن البيع بأسعار أعلى ويقلل من تكاليف النوعية من خلال عمل أشياء صحيحة من أول مره.
 - 7- زيادة الحصة السوقية. لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير. (محفوظ جودة، 2001، ص40)
 - ويمكن إجمال أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى منظمات الأعمال بالآتي:
 - 1- زيادة الحصة السوقية وتحقيق ربحية أعلى.
 - 2- تعظيم رضا الزبون وولاءه.
 - 3- تحسين معنويات العاملين وزيادة رضاهم عن وظائفهم.
 - 4- زيادة إنتاجية المنظمة. (نزار عبد المجيد البروراي، 2000، ص32)
 - 5- المساعدة على تكوين ثقافة عمل ملائمة.
 - 6- بناء العمل الجماعي واستثماره.
 - 7- المساعدة على استخدام حل المشكلات بطريقة نظامية، وصنع القرارات من خلال فرق العمل.
 - 8- تخفيض الحاجة للخدمة. (Ahmed, 2001, P44)
- ولقد قيل كثير عن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى منظمات الأعمال، فرأى بعضهم أنها أحدثت ثورة في مجال نجاح المنافسة وأكد المسؤولين في كبار الشركات العالمية مثل (IBM, Xerox) أن تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة قد أدى إلى دعم الميزة التنافسية لشركاتهم.
- إن التطبيق الناجح لها اعتمد وسيلة لبناء القدرات الداخلية للمنظمة وتعزيزها.
- ففي دراسة شملت عينة من شركات التصنيع في استراليا ونيوزلندا، دلت نتائجها على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تلك الشركات قد أدى إلى تحسين مستويات الأداء، وسيادة علاقات أفضل بين العاملين وزيادة في مستويات رضا الزبائن. (علاء فرحان طالب، 2006، ص60)

وتتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة في الفروق بين المنظمات التي تتبناها، والمنظمات التقليدية التي لا تتبناها، إذ تظهر هذه الفروق على هيكل المنظمة وفلسفتها وطبيعة العلاقات السائدة بين الرؤساء والمرؤوسين، كما يبين ذلك الجدول رقم (4).

وبالرغم من التأييد الواسع الذي حظيت به إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك من ينتقدها أو يعارضها، لأنها من وجهة نظرهم تزيد من الرقابة الإدارية وتؤدي إلى التشدد وربما التوتر في العمل نتيجة تعاضم حذر العاملين في أثناء تأديتهم لمهام عملهم.

الجدول رقم (4) الاختلافات بين المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة والمنظمات التقليدية.

عناصر الاختلاف	المنظمات التقليدية	المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي وراسي يتصف بالجمود	مسطح/ مرن و اقل تعقيد(أفقي/شبكي)
التوجه	نحو الإنتاج	نحو الزبون
الفلسفة	قيم الإدارة غير المعلنة	قيم يشترك في وضعها الجميع
القرارات	قصيرة الاجل/ تبنى على الاحاسيس والمشاعر الثقافية	طويلة الاجل تبنى على الحقائق
التأكيد على الأخطاء	مبدأ علاجي (بعد حدوث الخطأ)	مبدأ وقائي (قبل وقوع الخطأ)
نوع الرقابة	الرقابة اللصيقة والتركيز على السلبيات	الرقابة بالالتزام الذاتي والتركيز على الإيجابيات
حل المشكلات	عن طريق المديرين	فرق العمل
دور المديرين	التخطيط، التوظيف، الرقابة	التفويض، التدريب، التعلم وتسهيل المهمات
علاقة الرئيس بالرؤساء	يحكمها التواكل والسيطرة	يحكمها الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الجانبين
نظرة المرؤوسين للرؤساء	نظرة المراقب بناءً على الصلاحيات	نظرة الميسر والمدرّب والمعلم
المسؤولية	عناصر فردية	جماعية تقع على عاتق جميع العاملين
النظرة لعناصر العمل والتدريب	عناصر كلفة	عناصر استثمار
مجالات الاهتمام	حفظ البيانات التاريخية	تسجيل وتحليل النتائج واجراء المقارنات
أسلوب العمل	أساليب العمل الفردية	أساليب العمل الجماعية

إن وجهات النظر والآراء هذه لا تقلل من قيمة النجاحات التي حققتها منظمات الأعمال التي تبتت إدارة الجودة الشاملة، وقد تكون بعض الإخفاقات ناتجة عن ضعف في تهيئة المستلزمات الضرورية لبرنامج إدارة الجودة الشاملة، وفي هذا الشأن خلص (Wageman) إلى إن إدارة الجودة الشاملة مثلما وضعها مؤسسوها هي فلسفة متماسكة بمجموعة من التداخلات (Interventions) لكن حقيقة التطبيقات التنظيمية لا تبدي تلك الفلسفة.

ولقد تفهمت الإدارة في معظم التنظيمات أهمية الجودة الشاملة لتنمية الأداء الكلي وذلك عن طريق التفاعل الكامل لجميع أعضاء المنظمة، إذ أصبحت إدارة الجودة الشاملة على رأس قائمة التكنولوجيا الحديثة والمداخل الإدارية المتاحة للمنظمة حتى تستطيع أن تحصل على مركز تنافسي أفضل في الأسواق وزيادة حصتها السوقية. واستنادا العديد إلى ما تقدم يرى الباحثون أن أهمية إدارة الجودة الشاملة تكمن في العديد من الظواهر الإنتاجية والخدمية التي تعد ذات أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف التي من تسعى منظمات اليوم المختلفة في تطوير اتجاهاتها والسير في ميادين سبل تحسينها (Coyle-Shapiro, 1999, P439)

تنظيم إدارة الجودة الشاملة

هناك عدة تصورات لهيكل وتنظيم إدارة الجودة الشاملة وكل هيكل أو تنظيم يختلف من شركة الى أخرى ويتم دراسته وتكوينه طبقاً للأسباب التالية:

- 1- طبيعة الشركة (صناعية – تجارية – خدمية – زراعية).
 - 2- حجم الشركة (كبيرة - متوسطة - صغيرة).
 - 3- دور إدارة الجودة ومستوى تقدمها في التطبيق (ذو فاعلية كبيرة - متوسط - صغيرة).
 - 4- ثقافة الإدارة العليا ومدى التزامها وإيمانها بدور إدارة الجودة.
 - 5- مدى الصلاحيات التي سوف تمنحها الإدارة العليا لإدارة الجودة.
- وسيتم هنا وضع تصور شامل لإدارة الجودة يمكن تعديله وحذف أو إضافة سبب حاجة الشركة وقرارها بخصوص دور وصلاحيات إدارة الجودة كالتالي.

1. الإدارة العليا لقسم إدارة الجودة الشاملة.

2. لجنة تطبيق الجودة.

3. رئيس لجنة تطبيق الجودة.

4. ممثل القطاع.

5. مدير الجودة الشاملة.

6. منسق الجودة الشاملة.

7. مرشد الجودة.

8. مدير العملية.

9. قائد الفريق.

10- عضو الفريق.

إنشاء وتكوين قسم إدارة الجودة

1- الإدارة العليا لقسم إدارة الجودة الشاملة

مهامها:

- تحديد الأهداف العامة لبرنامج إدارة الجودة الشاملة وتوفير المساعدة والدعم له.
- متابعة التطبيق والموافقة على أية تغييرات أساسية في خطط تنفيذ الجودة الشاملة بالشركة.
- الاطلاع على نتائج تطبيق الجودة الشاملة بالمنظمة بعد كل مرحلة (عرض مره في السنة كحد أدنى)
- الاطلاع على التقارير المرفوعة من لجنة توجيه الجودة ومحاضر اجتماعاتها من صحة التطبيق في ضوء الأهداف العامة مع اصدار توجيهات الى اللجنة بهذا الشأن.

2- لجنة تطبيق الجودة

مهام اللجنة:

- رسم السياسات اللازمة لتحقيق اهداف برامج إدارة الجودة الشاملة والمراجعة الدورية لأسلوب التطبيق لإدخال التحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف.
- توجيه ومتابعة التطبيق وتنفيذ توصيات فرق الجودة.
- تحديد الطرق المثلى لنشر مفهوم الجودة ومتابعة اليات التوعية بالجودة.

- تحديد المهام والمسؤوليات لكل عضو في التنظيم الإداري لبرنامج إدارة الجودة الشاملة.
- المشاركة في الية تكريم الفرق، واختيار الفريق المتميز على مستوى الشركة
- توفير المساعد والدعم وتقليل المعوقات والصعوبات امام إنجاز البرنامج.
- دراسة توجيهات الإدارة العليا لوضع اليات تنفيذها.
- رفع تقرير للإدارة العليا عن موقف التطبيق وكذلك محاضر اجتماعات اللجنة.

3- رئيس لجنة تطبيق الجودة

مهامه:

- المشاركة مع أعضاء اللجنة في جميع الواجبات والمهام العامة للجنة.
- إدارة اجتماعات اللجنة.
- متابعة تنفيذ التوصيات والقرارات والتوجيهات التي تؤخذ في اجتماعات اللجنة.
- توضيح ومناقشة المستجدات في موقف تطبيق منهجية الجودة الشاملة على الإدارة العليا بالشركة.
- عرض قرارات وتوجيهات الإدارة العليا بشأن الجودة الشاملة على أعضاء اللجنة ودراسة كيفية تنفيذها ومتابعة التنفيذ.
- تسليم وتسلم إدارة اللجنة عند تغيير رئاستها، وما يلزم ذلك من شرح لموقف الإنجاز.

4- ممثل القطاع

هو أحد مديري الإدارات يتم تعيينه كممثل للقطاع الذي يتبع له بصفة دورية كل سنة.

مهامه:

- تمثيل القطاع في لجنة توجيه الجودة والمشاركة في فعاليات ومهام اللجنة.
- توفير المساعدة والدعم الكامل لبرنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه في القطاع.
- اعلام الإدارات المختلفة في القطاع بنتائج اجتماعات لجنة توجيه الجودة.
- متابعة التوصيات المتأخرة في قطاعه وحث الإدارات على سرعة إنهاء اعمال الفرق وأشعار لجنة التوجيه بمستجدات وأسباب التأخير.
- المساهمة في التوعية ونشر مفهوم الجودة في قطاعه.
- المساهمة في إعداد الخطة التشغيلية للجودة في قطاعه.

5- مدير الجودة الشاملة

مهامه:

- التأكد من تحقيق الأهداف والخطط التشغيلية لبرنامج إدارة الجودة الشاملة في الشركة.
- متابعة تطبيق البرنامج.
- عرض تطور التطبيق على الإدارة العليا.
- قيادة حملات التوعية ونشر المفهوم للجودة بالشركة.
- الإشراف على التخطيط والاعداد للقاء السنوي للجودة عند عقده في الشركة.

6- منسق الجودة الشاملة

مهامه:

- حلقة الاتصال الرئيسية بين جميع الأعضاء المشاركين في برنامج تطبيق الجودة.
- تنسيق تطبيق برنامج الجودة.
- إعداد تقارير المتابعة عن نتائج برنامج تطبيق الجودة في الشركة.
- تنسيق البرامج التدريبية لبرنامج تطبيق الجودة.
- تنسيق الخطط التشغيلية لتشكيل فرق برنامج تطبيق الجودة.
- نشر إنجازات فرق برنامج تطبيق الجودة.
- إعداد الاستبيانات لأخذ آراء أعضاء وقادة الفرق وتحليل البيانات لتحديد مجالات التحسين في المنهجية.
- نشر مفهوم الجودة وزيادة الوعي عن البرنامج.
- دراسة معوقات ومشاكل تطبيق برنامج تطبيق الجودة بالتنسيق مع مرشدي الجودة، مدراء العمليات/ الإدارات وقادة فرق الجودة ووضع الحلول لها ومتابعة تنفيذ هذه الحلول.
- أمين سر لجنة توجيه الجودة.
- منسق اللقاء السنوي للجودة عند عقده في منطقة الاعمال.

7- مرشد الجودة

هو أحد الموظفين في كل إدارة يتم تعيينه لمساندة تطبيق الجودة الشاملة في إدارته.

مهامه:

- تنسيق أنشطة الجودة في الإدارة.
- المشاركة في التوعية ونشر مفهوم الجودة في إدارته.
- حضور اجتماعات الفرق لتقديم المساعدة الفنية المنهجية خاصة في المراحل الأولى من الدراسة.
- الاحتفاظ بالوثائق الخاصة بأنشطة الجودة في الإدارة.
- توفير النصح والإرشاد لقادة الفرق.
- حلقة الاتصال بين الإدارة ومنسق الجودة الشاملة في الشركة.
- إعداد تقارير المتابعة الدورية عن تطبيق التوصيات في إدارته.
- التنسيق لتكريم فرق تحسين في إدارته.
- إعلام منسق الجودة الشاملة ببداية تشكيل الفرق ومواصلة إمداده بالمعلومات اللازمة عن تطور مجريات التطبيق.
- مساعدة ممثل القطاع في أنشطة الجودة في قطاعه.

8- مدير العملية

مدير العملية هو الشخص الذي يشرف على العملية التي ستدرس من قبل الفريق وقد يكون رئيس قسم أ، مدير إدارة.

مهامه:

- اختيار قائد الفريق وإطلاعه على الهدف من تشكيل الفريق.
- مساعدة قائد الفريق في اختيار أعضاء الفريق.
- ترشيح قائد الفريق لحضور الدورات التدريبية.
- حضور بعض اجتماعات الفريق وتزويدهم بما لديه من معلومات.
- توفير الدعم للفريق
- حضور اجتماع مناقشة الوضع الحالي للعملية المدروسة والموافقة على المشروع المقدم للدراسة.
- مراجعة العرض النهائي مع الفريق.

- الموافقة على توصيات الفريق التي تقع تحت نطاق صلاحياته والتنسيق للحصول على موافقة الإدارة على التوصيات الأخرى.
- المشاركة في تكريم الفريق.
- توفير الموارد المطلوبة لتطبيق التوصيات المعتمدة.
- متابعة تطبيق التوصيات المعتمدة مع قائد الفريق.

9- قائد الفريق

مهامه:

- الإلمام بأدوات واليات الجودة الشاملة وبناء فريق العمل الفعال.
- اختيار أعضاء الفريق بالتنسيق مع مدير العملية ومدير الإدارة في الحالات الاستثنائية التي تتطلب أعضاء من خارج الإدارة.
- جدولة اجتماعات الفريق.
- قيادة وإدارة أنشطة الفريق بفعالية والتأكد من مشاركة جميع أعضاء الفريق.
- عرض النشاطات الفعلية للفريق على مدير العملية مع توفير نسخة له من محاضر الاجتماعات.
- تشجيع وتحفيز أعضاء الفريق وتهيئة البيئة والمناخ الذي يشجعهم على المشاركة.
- المشاركة في تطبيق توصيات الفريق تحت إشراف مدير العملية.
- المشاركة في التوعية ونشر مفهوم الجودة.
- عرض النتائج النهائية على الجهات المختصة.

10- عضو الفريق

مهامه:

- المشاركة في اجتماعات الفريق
- القيام بجمع المعلومات وتصميم نماذج الاستبيانات
- كتابة محاضر الاجتماعات.
- المشاركة في تقديم العرض النهائي.
- المشاركة في تطبيق التوصيات عند الحاجة.
- نقل الاستفادة الى موظفي الشركة الآخرين.

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

قد تنجح بعض المنظمات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة بينما يفشل بعضها الآخر فهناك مجموعة من المشاكل والأخطاء التي تقع فيها المنظمات والتي تؤدي إلى فشل الكثير من برامج إدارة الجودة الشاملة والتي تقع حائلاً دون التطبيق القائم لإدارة الجودة الشاملة ومن أبرز هذه الأخطاء ما يلي:

- 1- الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الخدمة ترعى وتشجع وتكافئ الإنجازات الفردية أكثر من رعاية وتشجيع ومكافأة الإنجازات الجماعية والإنجازات التنظيمية.
- 2- التغيير المستمر في القيادات الإدارية مما يحول دون تمكنها من السيطرة على برنامج الجودة الشاملة.
- 3- الوقت الطويل الذي تستغرقه أو تتطلبه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، قد يؤدي إلى العزوف عن تطبيق أو استكمال تطبيق برنامج التحسين والتطوير للجودة الشاملة.
- 4- الفشل في تعريف تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. فمن المعلوم أن المنظمة لا تستطيع أن نتحدث عن الجودة أو تقييمها ما لم يكف لديها فكرة محددة عن الذي تفعله ومن تحاول المنظمة أن تخدمهم وهذا يتضمن:
- أ- معايير قياس متطلبات الزبون غير واضحة ومتجددة لقياس مدل التقدم والانجاز.
- ب- قلة الوعي بحاجات الزبون واهتماماته من جميع العاملين بالمنظمة.
- ت- إتباع وتنوع خدمات بعض منظمات الخدمة مثل التعليم العالي كالصحة وغيرها.
- ث- فلسفة التحسين المستمر لاحتياجات الزبون غائبة وضعف الثقة بالجهات أو الأقسام المقدمة للخدمة.
- 5- مقاومة التغيير وعدم الرغبة من بعض العاملين في المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والذين يحتثون أن يفقدوا امتيازاتهم أو منطقة الراحة لديهم كما هو الحال لنظائهم في الصناعة.
- 6- عدم وجود إدارة قوية فأي تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة لا يتم دون الدعم المستمر والثابت للقيادة العليا للمنظمة وهؤلاء يجب أن يكونوا قادرين على فهم إدارة الجودة الشاملة ودعمها، وان يكونا صبورين لانتظار نضج عملية تغيير البيئة قبل الحصول على النتائج.
- 7- الإرث الاجتماعي والثقافي هو نقل الموروث التقليدي لتقديم الخدمات سواء من قبل المنظمات أو من قبل الزبون، وعدم تقبل أساليب التطوير والتحسين في عمليات تقديم الخدمة.

8- عدم توفر التمويل المالي، وعدم توفر الكوادر المدربة والمؤهلة في إدارة الجودة الشاملة في مجال بعض الخدمات.

9- عدم التركيز على تشجيع الإبداع والابتكار اللذان يعدان من المتطلبات الأساسية للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للجهود مما ينعكس بشكل سلبي على إمكانية تطبيق الجودة الشاملة.

10- عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية بحيث يعتقد بعضهم أن أهمية التكنولوجيا تفوق أهمية الموارد البشرية وهذا الكلام بعيد كل البعد عن الصحة فبالرغم من الأهمية الكبيرة للتكنولوجيا في إحراز التقدم إلا أن القدرة على استخدامها لا تأتي إلا من خلال تنمية وتطوير الموارد البشرية القادرة على استخدامها بشكل جيد لتحقيق النتائج. لذلك يجب الاهتمام بالموارد البشرية خاصة من حيث أنظمة المكافآت وتقييم الأداء والتدريب وتصميم العمل لإتمام عملية تطبيق الجودة الشاملة. (رعد عبدالله الطائي، 2008، ص129-123)

مرتكزات إدارة الجودة الشاملة

أن المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة مهمة جداً في إطار التطبيق العملي لها في مختلف المنظمات الإنسانية، حيث أن هذه المرتكزات من شأنها أن تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي أن يركز إليها عند الشروع باستخدام هذا الأسلوب تطبيق في مختلف المنظمات، إذ أنه يشير إلى البناءات الفكرية والفلسفة التي يستند إليها الجانب العملي في التطبيق، ويمكن الإشارة إلى هذه المرتكزات كما يلي:

1- التركيز على إدارة الموارد البشرية

أن نجاح أي منظمة يعتمد على أداء موظفيها في جميع المستويات وهذا الأمر يتطلب أن يكونوا محل اهتمام والعناية في جميع النواحي الخاصة بهم بدء من عملية الاستقطاب والاختبار والتعيين وشغل الوظائف وتقسيم الأداء وبرامج التدريب وأساليب التحفيز وبناء فوق عمل ذاتية الإدارة وانتهاء بالمشاركة والتعاون وإيجاد الحلول للمشاكل. (علي السلمي، 1995، ص25)

وتعد إدارة الموارد البشرية إحدى الركائز الهامة من ركائز إدارة الجودة الشاملة وثاني أهميتها من حيث أن تحقق مستوى عال من الجودة يعتمد على الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات القوى العاملة في المنظمة وإن الإنجاز الجيد يحتاج إلى قيام هذه الأخيرة بتدريب وتثقيف وتعليم موظفيها، لكي تتمكن من الاستفادة من قدراتهم على أكمل وجه. وينقسم التدريب إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

أ- التدريب والتعليم المتعلق بخلق الإدراك والوعي بإدارة الجودة الشاملة.

ب- التدريب والتعليم المتعلق بالتوجه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها.

ت- التدريب والتعليم المتعلق بتنمية المهارات.

2- التركيز على العميل

حيث يعد هذا العميل أحد الركائز الأساسية لتطبيق الجودة الشاملة، وقد اجتمع العديد من الباحثين على أهمية هذه الركيزة، حيث أكدوا أن معاملة العميل الداخلي يجب أن يكون كمعاملة العامل الخارجي لتحقيق النجاح في المنظمات، ويقصد بالعميل الخارجي هو تلك المستهلك الذي تسعى المنظمة من أجل تحقيق رضاه، أما العميل الداخلي فيمثل الأفراد العاملين في الرهان التنظيمية المختلفة في المنظمة. وهناك ثلاث جوانب مهمة في مجال التركيز على العميل وهي كالآتي: (الحفظي زين العابدين، 1991، ص62)

أ- **الجودة المتوقعة:** وهي الخصائص التي يتوقعها العميل، أن ظهرت الرضا، لكن إذا فقدت فأنها تؤدي إلى عدم إرضاء العميل بشكل كبير.

ب- **الجودة المحققة للرضا:** وهي الخصائص التي يطلبها العميل، أن ظهرت فأنها تسبب رضاه، وان فقدت تؤدي إلى خلق عدم الرضا لدى العميل.

ت- **الجودة المحققة لإسعاد العميل:** وهي الخصائص التي يطلبها العميل، لأنه لا يعلم بها، وعند ظهور هذه الخصائص فأنها تؤدي إلى إسعاده وفي الوقت نفسه فأنها عند غيابها لا يكون العميل راضياً حيث أن هذا النوع من الجودة فيه تجاوز لتوقعات العميل.

3- المشاركة والتحفيز

استطاع اليابانيون أن يحققوا تفوقاً ملموساً من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة والتحفيز إذا أن إطلاق الفعاليات وتشجيع الابتكار والإبداع وخلق البرامج التطويرية والتحفيزية وزرع روح المشاركة الذاتي والفريق الواحد تعد من الأمور الأساسية لترصيف البناء المنظمي وتحقيق الأهداف المثلى التي تسعى لتحقيقها المنظمات الإنسانية المختلفة. (المصرن رعد حسن، 2001، ص50)

ومشاركة العاملين لتحقيق برنامج إدارة الجودة الشاملة ضرورية، حيث أنها تخلق مناخاً من القبول وعدم مقاومة التغيير، إضافة إلى أنها تجعلهم قادرين على فهم البرنامج بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهدافه، والحصول على التغذية العكسية التي تساعد على تحقيق جودة الأداء.

4- نظام المعلومات والتغذية العكسية

أن توفر نظام معلومات وتغذية عكسية يعد من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المنظمة سيما وان توفير المقاييس والمواصفات والمعايير الهامة للجودة ذات أثر بالغ في تحقيق الأهداف حيث أن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفير البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف.

كما أن استمرارية التحسين والتطور المستمرين تقتزن بشكل فاعل بالتدقق المعلوماتي وأنظمة الاسترجاع الفاعلة.

5- العلاقة بالموردين

يعد دور الموردين ذوي الكفاءة في توريد احتياجات المنظمة من المواد الخام وبالجودة المطلوبة من الركائز الأساسية في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة.

6- التحسين المستمر

أن اعتماد الأسلوب العملي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس أهمية في ترصين المنتج، وان التحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفاعليات من ناحية أخرى، ولذا فان هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة لتطوير الإنتاجية ويجب أن يؤخذ معيار التكامل بعين الاعتبار عند اعتماد إل تغيير أو تطوير مستهدف. (خصير كاظم حمود، 2000، ص102)

7- التزام الإدارة العليا

أن وجود قيادة فاعلة وملتزمة ببرنامج إدارة الجودة الشاملة وذات مقدرة على تحديد رؤيا مستقبلية، تضع كل فرد في الطريق الصحيح وتوفر قيايين لإدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تطبيق هذا البرنامج بنجاح وبالشكل الذي يحقق الفائدة المرجوة منه. (فتيحة حبشي، 2007، ص147)

وان الالتزام الشخصي أمر لا مناص منه في إنجاح آلية الجودة. وأيضا يجب على الإدارة العليا أن تشارك في عملية تطبيق الجودة الشاملة كونها السبيل الأكثر فاعلية في إقناع المستخدمين في تطبيقها، حيث أن قناعة الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب أن تتم على شكل توفير الموارد التي تعمل على تدريب وتعليم الموظفين وتقديم الأمور المهمة لهم، إضافة إلى إجراء التعديلات على الهيكل التنظيمي كلما تطلب ذلك مثل أنظمة الرقابة والاتصال وغيرها.

8- القرارات المبينة على الحقائق

أن اتخاذ القرارات الصائبة لا يتحقق إطلاقاً دون الجو لا اعتماد الحقائق الواقعية، سيما وان ذلك من أكثر الأنشطة لتعزيز نجاح إدارة الجودة الشاملة، وان هذا بدوره يتطلب توفير نظام معلومات فاعلة، واعتماد الأفراد العاملين أنفسهم إذا أنهم أكثر قدرة في أدراك الحقائق من غيرهم في هذا المجال. (حسن محمد ابوليلي، 1998، ص72)

9- الوقاية من الأخطاء

يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة توفير وتحديد المعايير والمقاييس الموضوعية التي تمكن العاملين من تحقيق الأداء المنسجم مع المواصفات والمعايير، لان توفيرها ينتج لمكانية الرقابة الوقائية للانحرافات والإخطار التي يمكن أن تحصل أثناء الأداء.

10- الإدارة العملية

أن الإدارة العملية الهادفة ينبغي أن يتم التركيز من خلالها، على تخطيط وتحسين الجودة بدءاً من عمليات التعميم والسيطرة على الإجراءات المتعلقة بالتجهيز وصولاً إلى جدولة كافة الإجراءات التشغيلية وأيضاً تشمل هذه الركيزة الإثراء الوظيفي والبحث عن المشاكل في النظام ككل وإيجاد الحلول لها واستخدام الأدوات اللازمة للسيطرة والوقاية.

11- إعطاء العاملين سلطات وصلاحيات أكبر

وخصوصاً في مجالات تصميم الوظائف والسياسات التنظيمية المتعلقة بهم.

12- الوقاية من الأخطاء مقابل الفحص

إي أن أتم المراقبة لكل سلعة أو خدمة والتأكد من أنها تلبي الجودة المقبولة والمتنبئ بها، حيث أن هذا المبدأ يوجد الاهتمام نحو منع المنتجات والخدمات المعينة بدلاً من اكتشاف العيوب والإحصاء بعد إنفاق الموارد. (مأمون الدرادكة، 2008، ص62)

13- التميز وقبول التغيير

وذلك من خلال قبول المنافس كواقع ضروري والسعي لتحقيق سبق على المنافسين من خلال خلق التميز، وذلك بقبول التغيير باعتباره حقيقة والتعامل من المتغيرات الإيجابية بدلاً من تجاهلها أو محاولة تجنبها، إي تطبيق مفاهيم إدارة التغيير. (حبيب ال رحمة، 1999، ص74)

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

المبحث الأول

إجراءات الدراسة الميدانية

إجراءات البحث:

يتضمن هذا الفصل منهج البحث، ومجتمع البحث وعينته، ووصفاً لخصائص عينة البحث، وأداة البحث، ومصادر بنائها، والمراحل والخطوات التي مرت بها عملية بناء الأداة حتى وصلت إلى صورتها النهائية بعد حصولها على الصدق والثبات اللازمين، وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات، وفيما يأتي تفصيل تلك الإجراءات:

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهتم بوصف الظاهرة كما هي عليه في الواقع، والتي تتمثل في البحث الحالي: **مدى التزام الشركات بالجودة الشاملة.**

مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من موظفي ومدراء شركة يمن موبايل، وقد تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من موظفي تلك الشركة، وقد تم توزيع (50) استبانة كعينة ممثلة للبحث، وتم استرجاع (50) استبانة من الاستبانات الموزعة بنسبة (100%)، ولا توجد استبانات مفقودة بنسبة (0%)، وقد بلغت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (50) استبانة بنسبة (100%).

مقياس أداة الدراسة الميدانية:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول التالي.

مقياس ليكرت

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

عند اختيار الباحث الدرجة (5) للاستجابة " أوافق بشدة " بذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة 100% تعطي نتائج إيجابية للفقرة حسب جدول الوزن النسبي رقم (1) وتم حساب الوزن النسبي بحسب الفقرات الإيجابية ويمكن تطبيق العكس في حالة الفقرات السلبية (Likert, R.1932)

جدول (1) يوضح الوزن النسبي

مسلسل	الدرجة اللفظي	الوزن النسبي من - إلى	النسبة 100%
5	عالية	4.20 - 5.00	100%
4	مرتفعة	3.40 - 4.20	89.8%
3	متوسطة	2.60 - 3.40	68.5%
2	منخفضة	1.80 - 2.60	49.8%
1	متدنية	1 - 1.80	31.7%

يتضح من الجدول رقم (1) كيفية احتساب التقدير اللفظي لأسئلة فرضيات البحث، وذلك على النحو

التالي:

- إذا كان المتوسط الحسابي للسؤال أقل من 1.8 والنسبة أقل من 36% فإن التقدير اللفظي له هو (غير موافق بشدة)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 1.8 وأقل من 2.6 والنسبة من 36% وأقل من 52% فإن التقدير اللفظي له هو (غير موافق)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 2.6 وأقل من 3.4 والنسبة من 52% وأقل من 68% فإن التقدير اللفظي له هو (محايد)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 3.4 وأقل من 4.2 والنسبة من 68% وأقل من 84% فإن التقدير

اللفظي له هو (موافق)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 4.2 حتى 5 والنسبة من 84% حتى 100% فإن التقدير اللفظي له هو (موافق بشدة).

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المستقبل، مما جعل الأداة أكثر دقة وموضوعية في القياس، وللوقوف على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، وكان الهدف من تحكيم الاستبانة التحقق من الآتي:

- مدى ملائمة الفقرات المتعلقة بمحاور الدراسة.
- مدى وضوح الفقرات الواردة في الاستبانة.
- مدى كفاية الفقرات المتعلقة بمحاور الدراسة.

اختبار صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية:

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cornbach's) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ومصادقيتها، فإذا كانت قيمة معامل ألفا أقل من 60% فإن مصداقية قائمة الاستبيان تكون ضعيفة، بينما إذا كانت بين 60% إلى 70% تعتبر المصادقية مقبولة، وإذا كانت قيمة ألفا بين 70% إلى 80% تعتبر أداة الدراسة جيدة، بينما إذا كانت القيمة أكثر من 80% فالمصادقية تكون مرتفعة.

جدول رقم (2) يبين نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة البحث

م	المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات Alpha
1	الجودة الشاملة وأداء شركات الاتصالات	10	.951
2	التزام شركات الاتصالات والجودة الشاملة	10	.945
3	الاداء المتميز للعنصر البشري في تحقيق الجودة الشاملة	10	.939
	مجموع متوسط جميع المحاور	30	.967

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الثبات ألفا لأداة جمع البيانات بشكل عام كانت مرتفعة، وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات عالية، مما يشير إلى أن النتائج التي سترد لاحقاً قابلة للتعميم على مجتمع البحث.

الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة:

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، تمت الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية، بهدف معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من والذي ادخلت إليه بيانات الدراسة الميدانية spss برنامج التحليل الإحصائي المحوسب، وقد استخدمت هذه الأساليب لبيان خصائص مجتمع الدراسة، ولوصف متغيرات الدراسة والتعرف على "مدى التزام الشركات بالجودة الشاملة"، وشمل ذلك:

1- التوزيع التكراري والنسب المئوية:

لحساب وتكرار ونسبة البيانات العامة لعينة الدراسة

2- المتوسط الحسابي:

وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة، عن كل فقرة من فقرات الدراسة مع العلم أنه يفيد في ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط حسابي.

3- الانحراف المعياري:

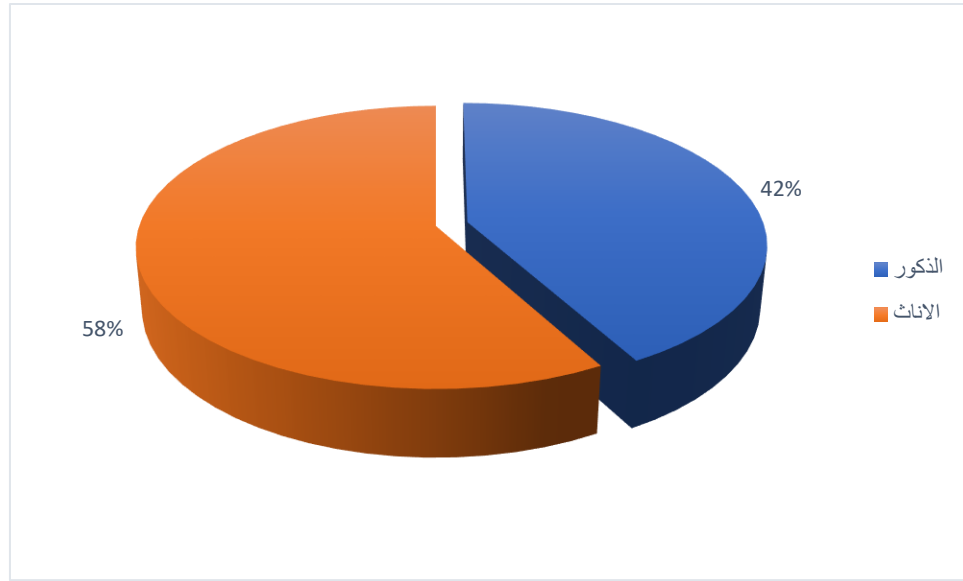
تم استخدامه لتحديد تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن قيم المتوسط الحسابي.

أولاً / الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

- حسب متغير النوع:

جدول رقم (3) يبين توزيع عينة البحث حسب متغير النوع

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
42%	21	ذكر
58%	29	انثى
100%	50	المجموع



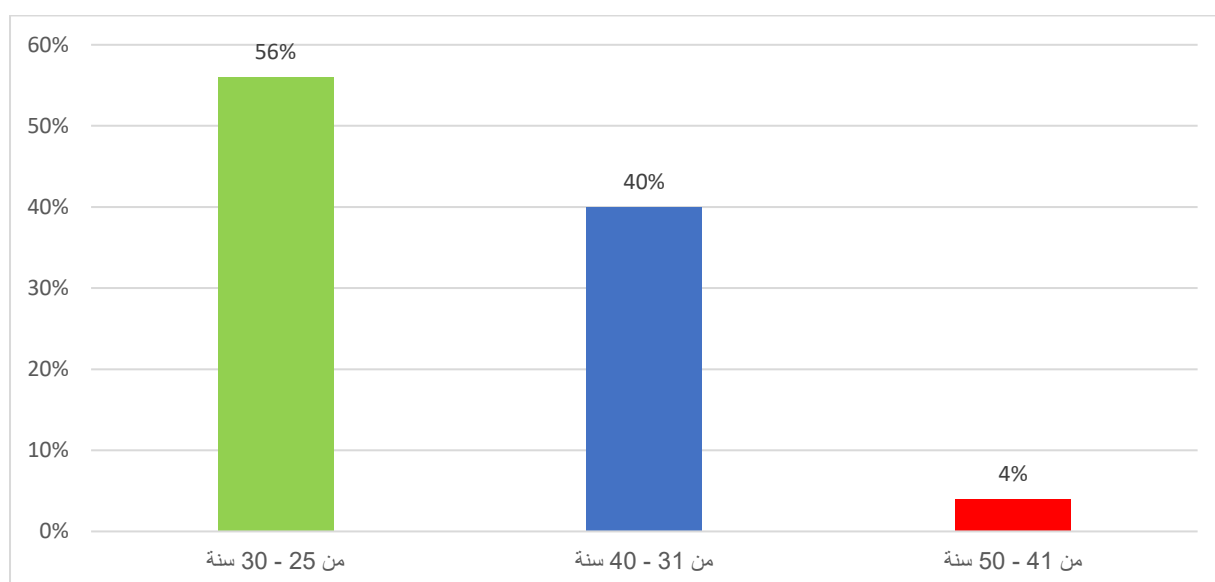
شكل رقم (1) يوضح توزيع عينة البحث حسب متغير النوع

يتضح من الجدول (3) والشكل رقم (1) أن أغلب أفراد العينة من الاناث بتكرار بلغ (29) يمثلون ما نسبته 58% من إجمالي أفراد عينة البحث، وأن أفراد العينة من الذكور جاء بتكرار (21) ونسبه 42%، لذا نجد أن أغلب أفراد العينة هم من فئة الاناث.

- متغير العمر:

جدول رقم (4) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر المشاركين بالعينة

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 25 - 30 سنة	28	56%
من 31 - 40 سنة	20	40%
من 41 - 50 سنة	2	4%
الإجمالي	50	100%



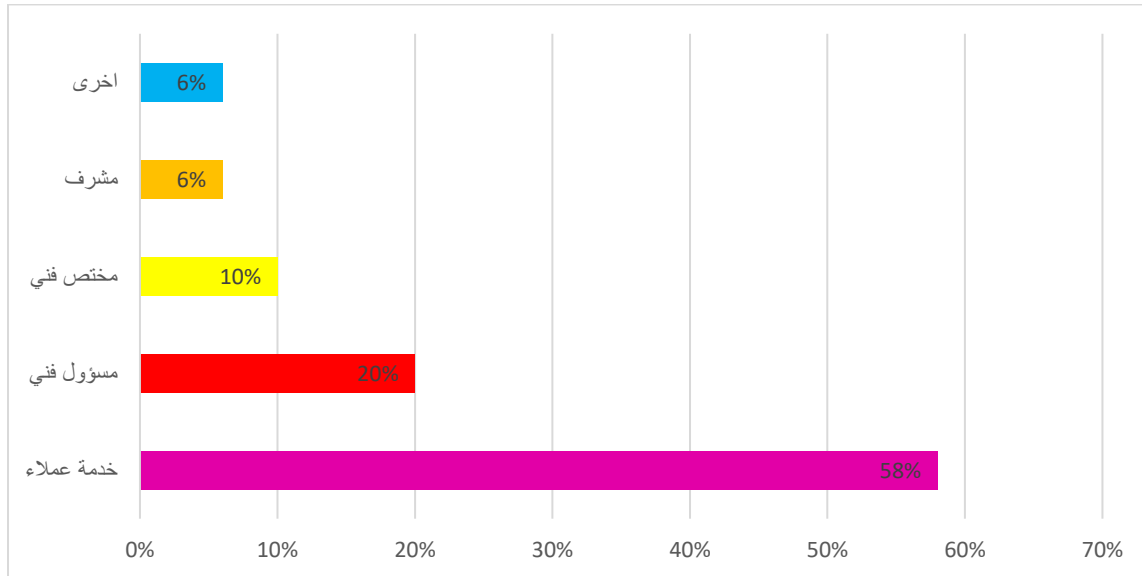
شكل رقم (2) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر المشاركين بالعينة

يتبين من الجدول رقم (4) والشكل رقم (2) أن غالبية أفراد العينة هم من فئة العمر (من 25 - 30 سنة) بنسبة 56% بتكرار بلغ (28)، ثم فئة العمر (من 31 - 40 سنة) بنسبة 40% وبتكرار بلغ (20)، وأخيراً فئة العمر (من 41 - 50 سنة) بنسبة 4% وبتكرار بلغ (2). وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد عينة البحث هم من فئة العمر (من 25 - 30 سنة) مما يدل على توفير فرص للشباب حديثي التخرج.

- المركز الوظيفي

جدول رقم (5) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المنصب الوظيفي

النسبة	التكرار	المركز الوظيفي
58%	29	خدمة عملاء
20%	10	مسؤول فني
10%	5	مختص فني
6%	3	مشرف
6%	3	أخرى
100%	50	الإجمالي



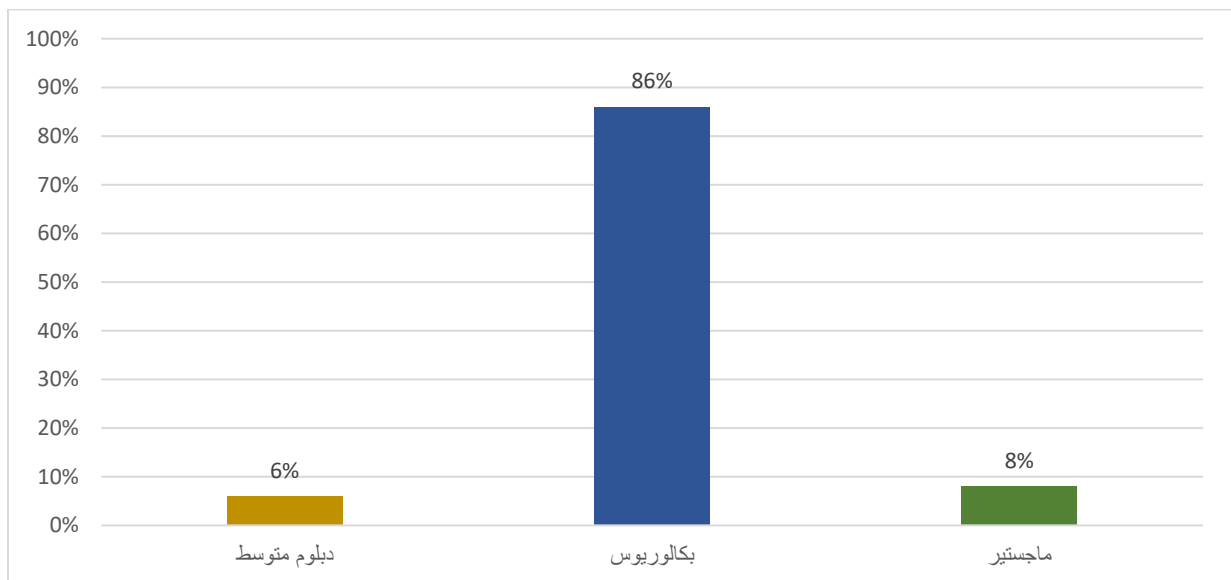
شكل رقم (3) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المركز الوظيفي

يتبين من الجدول رقم (5)، والشكل (3) الخاص بمتغير المركز الوظيفي لأفراد العينة، وجد أن أغلب العينة تمثلت في (خدمة عملاء) بنسبة 58% وبتكرار بلغ (29)، ومن ثم فئة المركز الوظيفي (مسؤول فني) بنسبة 20% وبتكرار بلغ (10)، ثم فئة المركز الوظيفي (مختص فني) بنسبة 10% وبتكرار (5)، وأخيراً فئتين المركز الوظيفي (مشرف + أخرى) بنسبة 6% وبتكرار (3)، وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد عينة البحث هم من ذوي المركز الوظيفي (خدمة عملاء) وهذا يتناسب مع طبيعة عمل الشركة.

- متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (6) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم متوسط	3	6%
بكالوريوس	43	86%
ماجستير	4	8%
الإجمالي	50	100%



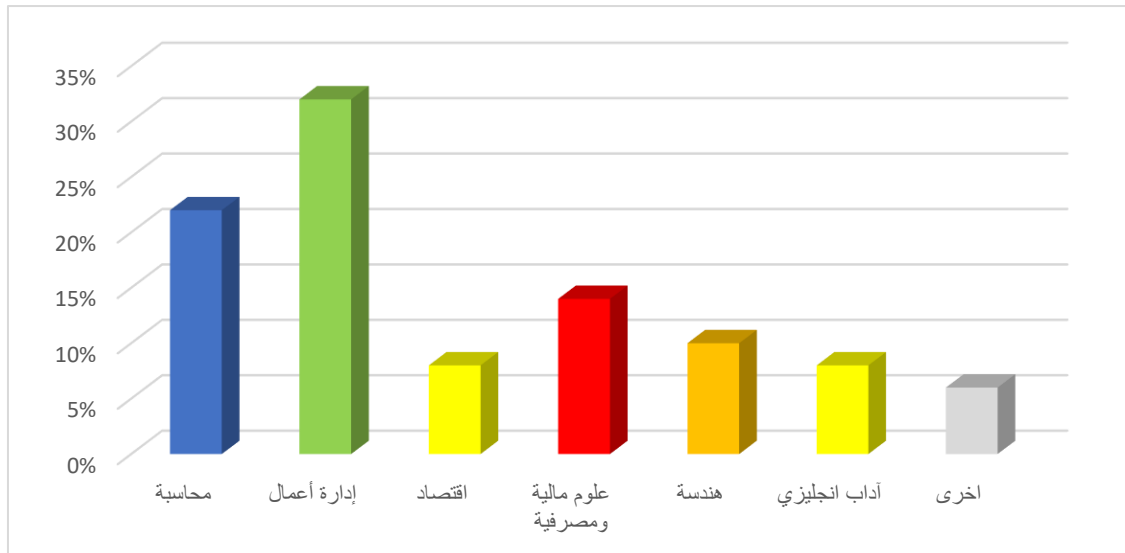
شكل رقم (4) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي

يتبين من الجدول رقم (6) والشكل رقم (4) أن غالبية أفراد العينة من فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس) بنسبة 86% وبتكرار بلغ (43)، ثم فئة المؤهل (ماجستير) بنسبة 8% وبتكرار بلغ (4)، وأخيراً فئة المؤهل (دبلوم متوسط) بنسبة 6% وبتكرار بلغ (3)، تشير هذه النتائج إلى أن أغلب عينة البحث هم من ذوي المؤهلات الجامعية.

- التخصص العلمي

جدول رقم (7) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير التخصص العلمي

النسبة	التكرار	التخصص العلمي
22%	11	محاسبة
32%	16	إدارة أعمال
8%	4	اقتصاد
14%	7	علوم مالية ومصرفية
10%	5	هندسة
8%	4	آداب انجليزي
6%	3	اخرى
100%	50	الإجمالي



شكل رقم (4) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير التخصص العلمي

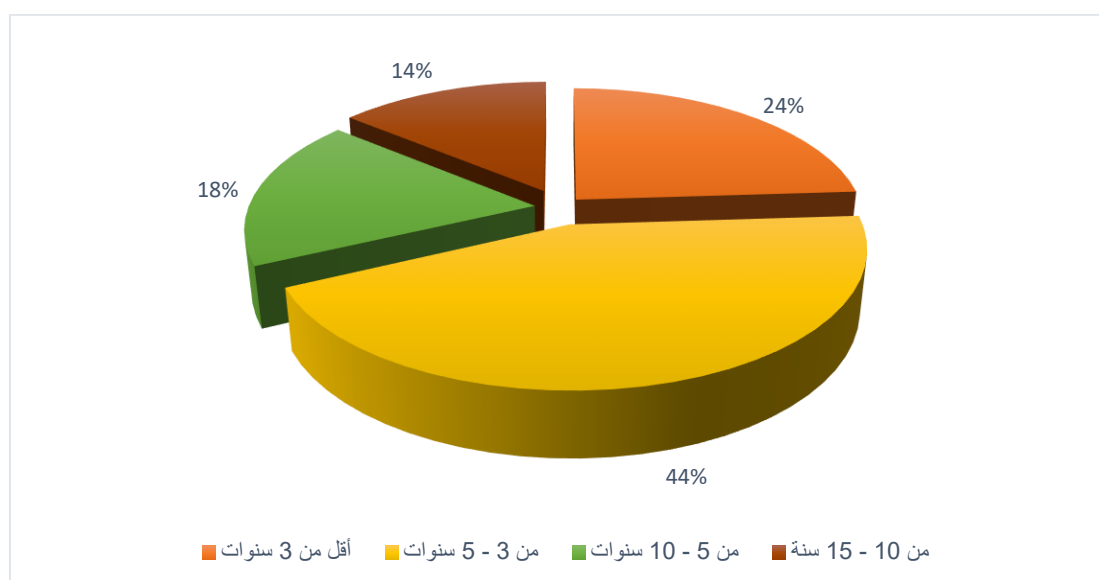
يتبين من الجدول رقم (7)، والشكل (5) الخاص بمتغير التخصص العلمي لأفراد العينة، وجد أن أغلب العينة من فئة التخصص العلمي (إدارة أعمال) بنسبة 32% وبتكرار بلغ (16)، يليه فئة التخصص (محاسبة) بنسبة 22% وبتكرار بلغ (11)، ثم فئة التخصص (علوم مالية ومصرفية) بنسبة 14% وبتكرار (7)، ثم فئة التخصص (هندسة) بنسبة 10% وبتكرار (5)، ثم فئتين التخصص (اقتصاد، آداب انجليزي) بنسبة 8% وبتكرار (4)، واخيراً فئة التخصص العلمي (اخرى) بنسبة 6% وبتكرار بلغ (3)

وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد عينة البحث هم من ذوي التخصص العلمي إدارة أعمال وهذا مطابق لمجال البحث.

- عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (8) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 3 سنوات	12	24%
من 3 - 5 سنوات	22	44%
من 5 - 10 سنوات	9	18%
من 10 - 15 سنة	7	14%
الإجمالي	50	100%



شكل رقم (6) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير عدد سنوات الخبرة

يتبين من الجدول رقم (8) والشكل رقم (6) أن غالبية أفراد العينة هم من فئة سنوات الخبرة (من 3-5 سنوات) بنسبة 44% وبتكرار بلغ (22)، ثم فئة سنوات الخبرة (أقل من 3 سنوات) بنسبة 24% وبتكرار بلغ (12)، ثم فئة سنوات الخبرة (من 5-10 سنوات) بنسبة 18% وبتكرار (9)، وأخيراً فئة سنوات الخبرة (من 10-15 سنوات) بنسبة 14% وبتكرار (7)، وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد عينة البحث هم من ذوي الخبرة الجيدة في مجال العمل.

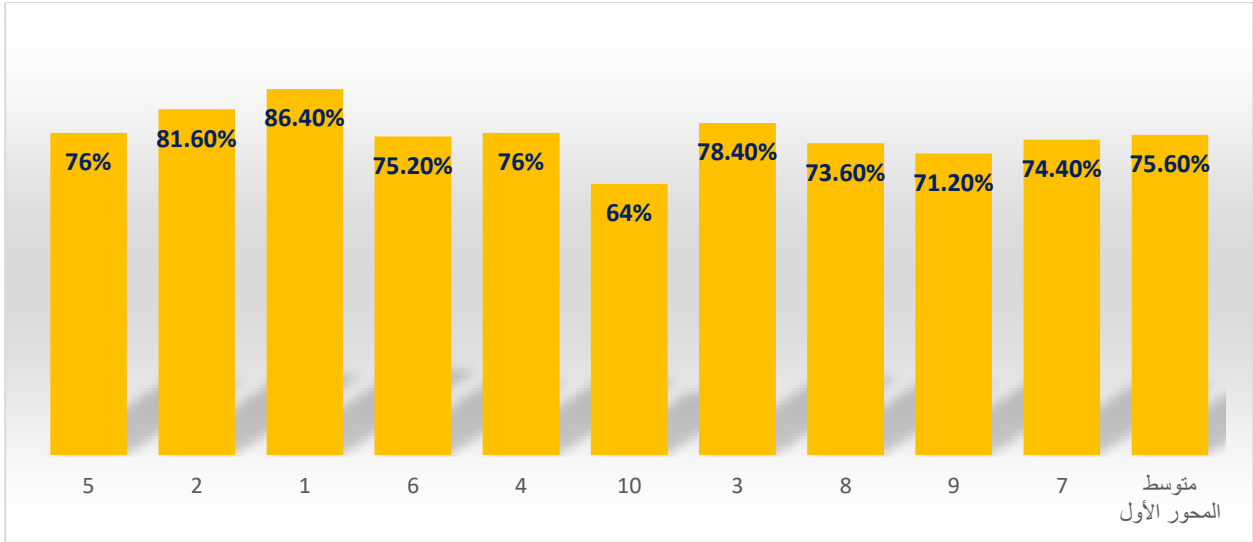
ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بإجابة أسئلة الاستبيان

1- المحور الأول: الجودة الشاملة وأداء شركات الاتصالات:

الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات آراء العينة

لفقرات المحور الأول

رقم الفقرة	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	التقدير اللفظي
1	تتعامل إدارة الشركة مع الجودة الشاملة على أساس أنه خطة استراتيجية طويلة المدى	6	3.36	0.990	67%	مرتفع
2	تعمل الإدارة على مواكبة التغيرات المستمرة في معايير الجودة الشاملة	7	3.32	0.950	66.4%	مرتفع
3	تحرص إدارة الشركة على معالجة أوجه القصور في تطبيق الجودة الشاملة	8	3.30	0.760	66%	مرتفع
4	تقوم إدارة الشركة بوضع خطط طويلة الأمد للوصول إلى منتجات وخدمات ذات جودة عالية	2	3.48	0.830	70%	مرتفع
5	يتم استخدام أدوات وأساليب التحسين المستمر (فرق تحسين الجودة، حلقات الجودة، التقييم الذاتي)	3	3.42	0.032	68.4%	مرتفع
6	تهتم الشركة بالفحص والمراجعة لجودة جميع المواد والخدمات المقدمة للعملاء	1	3.84	0.912	76.8%	مرتفع
7	تقوم إدارة الشركة بدراسة التجارب المشابهة في الدول الأخرى	10	2.92	0.066	58.4%	متوسط
8	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مجال التسيير والخدمات	9	3.26	0.922	65.2%	مرتفع
9	تتبنى إدارة الشركة طرقاً لإدارة الجودة الشاملة تتوافق مع خصوصيتها	5	3.40	0.926	68%	مرتفع
10	تقوم الشركة بمقارنة عملياتها وأنشطتها وكوادرها بالمنافسين حتى تستطيع تحديد احتياجات التغيير	4	3.40	0.881	68%	مرتفع
	متوسط المحور الأول		3.47	0.814	70%	مرتفع



شكل رقم (6) نسبة الموافقة لتقديرات آراء العينة لفقرات المحور الأول

يوضح الجدول رقم (9) أن أفراد العينة وافقت بتقدير لفظي (مرتفع) على جميع فقرات المحور الأول؛ وبلغ متوسط الاستجابة لفقرات على (3.47)، والنسبة المئوية (70%)، وتحليل كل فقرة من فقرات المحور الأول وفقاً لأعلى قيم للمتوسط الحسابي، عند تساوي قيم المتوسط لفقرات، مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي:

- أن الفقرة (6) والتي تنص على (تهتم الشركة بالفحص والمراجعة لجودة جميع المواد والخدمات المقدمة للعملاء) حصلت على الترتيب (الأول) بمتوسط حسابي (3.84)، وبتقدير لفظي (مرتفع)
- أن الفقرة (4) والتي تنص على (تقوم إدارة الشركة بوضع خطط طويلة الأمد للوصول إلى منتجات وخدمات ذات جودة عالية) حصلت على الترتيب (الثاني) بمتوسط حسابي (3.48)، وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرة (5) والتي تنص على (يتم استخدام أدوات وأساليب التحسين المستمر (فرق تحسين الجودة، حلقات الجودة، التقييم الذاتي) حصلت على الترتيب (الثالث) بمتوسط حسابي (3.42)، وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرتين رقم (10، 9) واللذان تنصان على (تقوم الشركة بمقارنة عملياتها وأنشطتها وكوادرها بالمنافسين حتى تستطيع تحديد احتياجات التغيير)، (تتبنى إدارة الشركة طرقاً لإدارة الجودة الشاملة تتوافق مع خصوصيتها) حصلتا على الترتيب (الرابع) بمتوسط حسابي (3.40)، وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرة (1) والتي تنص على (تتعامل إدارة الشركة مع الجودة الشاملة على أساس أنه خطة استراتيجية طويلة المدى) حصلت على الترتيب (الخامس) بمتوسط حسابي (3.36)، وبتقدير لفظي (مرتفع).

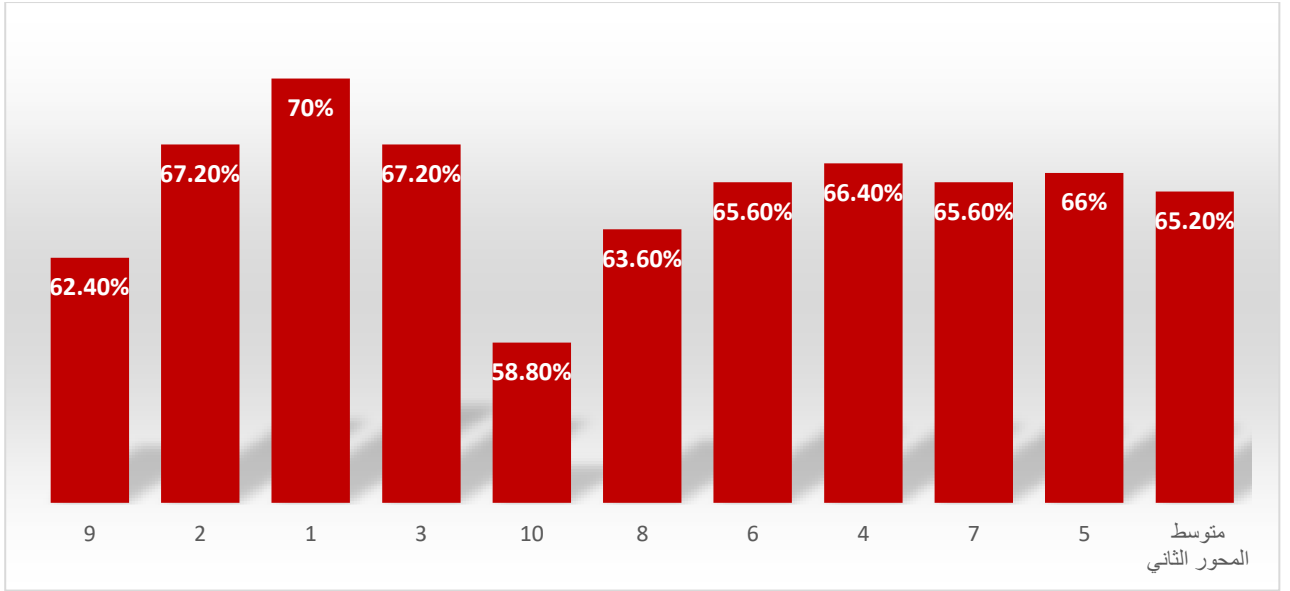
- أن الفقرة (2) والتي تنص على (تعمل الإدارة على مواكبة التغيرات المستمرة في معايير الجودة الشاملة) حصلت على الترتيب (السادس) بمتوسط حسابي (3.32)، وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرة (3) والتي تنص على (تحرص إدارة الشركة على معالجة أوجه القصور في تطبيق الجودة الشاملة) حصلت على الترتيب (السابع) بمتوسط حسابي (3.20)، وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرة (8) والتي تنص على (تلتزم الإدارة العليا بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مجال التشغيل والخدمات) حصلت على الترتيب (الثامن) بمتوسط حسابي (3.26)، وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرة (7) والتي تنص على (تقوم إدارة الشركة بدراسة التجارب المشابهة في الدول الأخرى) حصلت على الترتيب (التاسع) بمتوسط حسابي (2.92)، وبتقدير لفظي (متوسط).
- الانحراف المعياري لمتوسط فقرات المحور الأول أقل من الواحد الصحيح، مما يشير إلى عدم وجود تشتت من قبل المبحوث.
- وبالنظر إلى متوسط فقرات المحور الأول نجد أنه بلغ (3.47) وبانحراف معياري (0.814) وبتقدير لفظي (مرتفع)، وعلى ضوء ما سبق تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجودة الشاملة وأداء شركات الاتصالات.

2- المحور الثاني: التزام شركات الاتصالات والجودة الشاملة

الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات آراء العينة

لفقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	التقدير اللفظي
1	تشارك مبادئ الإدارة جميع العاملين في جهد متناسق لحل جميع المشكلات ودعم أنشطة تحسين الجودة	9	3.12	1.206	62.4%	متوسط
2	تشارك الإدارة العليا في عمليات تحسين إدارة الجودة الشاملة	2	3.36	0.827	67.2%	مرتفع
3	يلتزم مجلس الإدارة بتشكيل لجنة تدقيق في الشركة	1	3.50	0.678	70%	مرتفع
4	الإدارة العليا تساهم لتقديم وتوفير الدعم الإلزام لمجهودات إدارة الجودة الشاملة	3	3.36	0.875	67.2%	مرتفع
5	تهتم الإدارة العليا بإقامة الدورات والندوات العلمية لتطوير الوعي بالجودة الشاملة	10	2.94	1.236	58.8%	متوسط
6	يلتزم مجلس الإدارة بإعلام الهيئة العمومية عن كيفية تشكيل لجنة التدقيق	8	3.18	0.748	63.6%	متوسط
7	يوجد وعي لدى الإدارة العليا بأهمية تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة ونتائج المحفظة	6	3.28	0.970	65.6%	مرتفع
8	تقوم قيادة الإدارة بتطوير قدرات العاملين بما يساهم في تنفيذ الخطة	4	3.32	1.115	66.4%	مرتفع
9	تقوم إدارة الشركة على مبدأ التغلب على المشاكل التي تواجه العاملين	7	3.28	1.144	65.6%	مرتفع
10	ساهم القيادة العليا والعاملين كفريق لصياغة قواعد الجودة الشاملة	5	3.30	0.931	66%	مرتفع
	متوسط المحور الثاني		3.26	0.783	65.2%	مرتفع



شكل رقم (7) نسبة الموافقة لتقديرات آراء العينة لفقرات المحور الثاني

يوضح الجدول رقم (10) أن أفراد العينة وافقت بتقدير لفظي (مرتفع) على جميع فقرات المحور الثاني؛ وبلغ متوسط الاستجابة للفقرات على (3.65)، والنسبة المئوية (73%)، وتحليل كل فقرة من فقرات المحور الثاني وفقاً لأعلى قيم للمتوسط الحسابي، عند تساوي قيم المتوسط للفقرات، مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي:

- أن الفقرة (3) والتي تنص على (يلتزم مجلس الإدارة بتشكيل لجنة تدقيق في الشركة) حصلت على الترتيب (الاول) بمتوسط حسابي (3.50) وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرتين رقم (2، 4) واللذان تنصان على (تشارك الإدارة العليا في عمليات تحسين إدارة الجودة الشاملة)، (الإدارة العليا تساهم لتقديم وتوفير الدعم الإلزام لمجهودات إدارة الجودة الشاملة) حصلتا على الترتيب (الثاني) بمتوسط حسابي (3.36) وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرة (8) والتي تنص على (تقوم قيادة الإدارة بتطوير قدرات العاملين بما يساهم في تنفيذ الخطة) حصلت على الترتيب (الثالث) بمتوسط حسابي (3.32) وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرة رقم (10) والتي تنص على (تساهم القيادة العليا والعاملين كفريق لصياغة قواعد الجودة الشاملة) حصلت على الترتيب (الرابع) بمتوسط حسابي (3.30) وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرتين رقم (7، 9) واللذان تنصان على (يوجد وعي لدى الإدارة العليا بأهمية تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة ونتائجها المحققة)، (تقوم إدارة الشركة على مبدأ التغلب على المشاكل التي تواجه العاملين) حصلتا على الترتيب (الخامس) بمتوسط حسابي (3.28) وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرة رقم (6) والتي تنص على (يلتزم مجلس الإدارة بإعلام الهيئة العمومية عن كيفية تشكيل لجنة التدقيق) حصلت على الترتيب (السادس) بمتوسط حسابي (3.18) وبتقدير لفظي (متوسط).

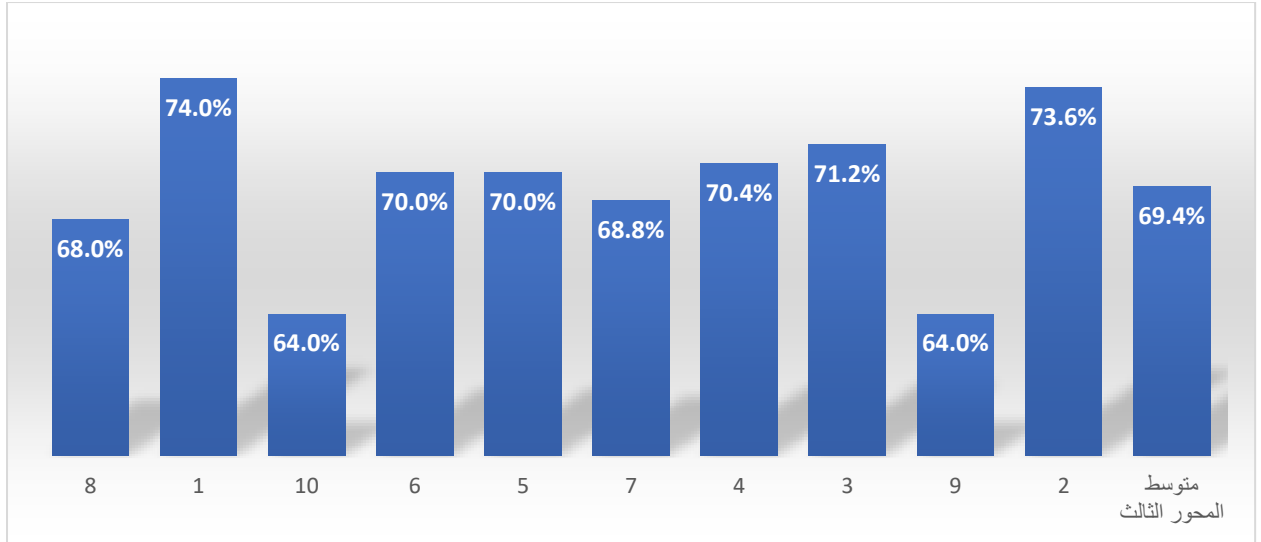
- أن الفقرة رقم (1) والتي تنص على (تشارك مبادئ الإدارة جميع العاملين في جهد متناسق لحل جميع المشكلات ودعم أنشطة تحسين الجودة) حصلت على الترتيب (السابع) بمتوسط حسابي (3.12) وبتقدير لفظي (متوسط).
- أن الفقرة رقم (5) والتي تنص على (تهتم الإدارة العليا بإقامة الدورات والندوات العلمية لتطوير الوعي بالجودة الشاملة) حصلت على الترتيب (الثامن) بمتوسط حسابي (2.94) وبتقدير لفظي (متوسط).
- الانحراف المعياري لمتوسط فقرات المحور الثاني أعلى وأقل من الواحد الصحيح، مما يشير إلى تشتت بشكل بسيط من قبل المبحوث.
- وبالنظر إلى متوسط فقرات المحور الثاني نجد أنه بلغ (3.26) وبانحراف معياري (0.783) وبتقدير لفظي (مرتفع)، وعلى ضوء ما سبق تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام شركات الاتصالات والجودة الشاملة.

3- المحور الثالث: الاداء المتميز للعنصر البشري في تحقيق الجودة الشاملة.

الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات آراء العينة

لفقرات المحور الثالث

رقم الفقرة	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	التقدير اللفظي
1	تستقطب الشركة باستمرار كوادر بشرية مؤهلة لتنفيذ خططها	8	3.40	1.050	68%	مرتفع
2	يتم تدريب العاملين على التقنيات والأجهزة والمعدات الحديثة من اجل تبسيط إجراءات العمل	1	3.70	1.129	74%	مرتفع
3	يبتعد رؤساء الأقسام عن أسلوب التهديد والعقاب في التعامل مع الموظفين	10	3.20	1.325	64%	مرتفع
4	تتبع الشركة أساليب وطرق حديثة في تدريب العاملين تتناسب مع المعايير التي تتطلبها الجودة	6	3.50	0.995	70%	مرتفع
5	يعمل الموظفين على الترويج بشكل دائم لخدمات الشركة	5	3.50	0.814	70%	مرتفع
6	لدى إدارة الجودة الشاملة معايير واضحة للمتابعة والتقييم لأداء العنصر البشري	7	3.44	0.907	68.8%	مرتفع
7	توثق البيانات التدريبية والاحتفاظ بسجلات لمتابعة التطور الوظيفي لكل العاملين	4	3.52	1.074	70.4%	مرتفع
8	هناك توافق بين مستوى أداء الموظف والأداء المطلوب منه	3	3.56	1.033	71.2%	مرتفع
9	تقوم الإدارة العليا بشرح وتبسيط مفهوم إدارة الجودة الشاملة للموظفين على مختلف المستويات	9	3.20	1.125	64%	مرتفع
10	يظهر الأداء المتميز للعاملين من خلال استقطاب الكفاءات البشرية في العمل	2	3.68	1.019	73.6%	مرتفع
	متوسط المحور الثالث		3.47	0.817	69.4%	مرتفع



شكل رقم (8) نسبة الموافقة لتقديرات آراء العينة لفقرات المحور الثالث

يوضح الجدول رقم (11) أن أفراد العينة وافقت بتقدير لفظي (مرتفع) على جميع فقرات المحور الثالث؛ وبلغ متوسط الاستجابة للفقرات على (3.47)، والنسبة المئوية (69.4%)، وتحليل كل فقرة من فقرات المحور الثالث وفقاً لأعلى قيم للمتوسط الحسابي، عند تساوي قيم المتوسط للفقرات، مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي:

- أن الفقرة (2) والتي تنص على (يتم تدريب العاملين على التقنيات والأجهزة والمعدات الحديثة من أجل تبسيط إجراءات العمل) حصلت على الترتيب (الأول) بمتوسط حسابي (3.70) وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرة (10) والتي تنص على (يظهر الأداء المتميز للعاملين من خلال استقطاب الكفاءات البشرية في العمل) حصلت على الترتيب (الثاني) بمتوسط حسابي (3.68) وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرة (8) والتي تنص على (هناك توافق بين مستوى أداء الموظف والأداء المطلوب منه) حصلت على الترتيب (الثالث) بمتوسط حسابي (3.56) وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرة (7) والتي تنص على (توثق البيانات التدريبية والاحتفاظ بسجلات لمتابعة التطور الوظيفي لكل العاملين) حصلت على الترتيب (الرابع) بمتوسط حسابي (3.52) وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرتين رقم (5، 4) واللذان تنصان على (يعمل الموظفون على الترويج بشكل دائم لخدمات الشركة)، (تتبع الشركة أساليب وطرق حديثة في تدريب العاملين تتناسب مع المعايير التي تتطلبها الجودة) حصلتا على الترتيب (الخامس) بمتوسط حسابي (3.50) وبتقدير لفظي (مرتفع).

- أن الفقرة (6) والتي تنص على (لدى إدارة الجودة الشاملة معايير واضحة للمتابعة والتقييم لأداء العنصر البشري) حصلت على الترتيب (السادس) بمتوسط حسابي (3.44) وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرة (1) والتي تنص على (تستقطب الشركة باستمرار كوادر بشرية مؤهلة لتنفيذ خططها) حصلت على الترتيب (السابع) بمتوسط حسابي (3.40) وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرتين رقم (9، 3) واللذان تنصان على (تقوم الإدارة العليا بشرح وتبسيط مفهوم إدارة الجودة الشاملة للموظفين على مختلف المستويات)، (يبتعد رؤساء الأقسام عن أسلوب التهديد والعقاب في التعامل مع الموظفين) حصلت على الترتيب (الثامن) بمتوسط حسابي (3.20) وبتقدير لفظي (مرتفع).
- الانحراف المعياري لمتوسط فقرات المحور الثالث أعلى وأقل من الواحد الصحيح، مما يشير إلى وجود تشتت بسيط من قبل المبحوث.
- وبالنظر إلى متوسط فقرات المحور الثالث نجد أنه بلغ (3.47) وانحراف معياري (0.817) وبتقدير لفظي (مرتفع)، وعلى ضوء ما تبين أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء المتميز للعنصر البشري وتحقيق الجودة الشاملة.

ثالثاً: عرض النتائج الإجمالية محاور الدراسة:

الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمحاور الدراسة بشكل عام

م	المحاور	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	التقدير اللفظي
1	الجودة الشاملة وأداء شركات الاتصالات	2	3.37	0.814	67.4%	مرتفع
2	التزام شركات الاتصالات والجودة الشاملة	3	3.26	0.783	65.2%	مرتفع
3	الاداء المتميز للعنصر البشري في تحقيق الجودة الشاملة	1	3.47	0.817	69.4%	مرتفع
	المتوسط العام لجميع المحاور		3.37	0.718	67.4%	مرتفع

يتضح من الجدول السابق والمتعلق بـ "الجودة الشاملة وأثرها على أداء شركات الاتصالات"، أن متوسط محاور الاستبانة ككل بلغ (3.37) وانحراف معياري (0.718)، ودرجة قياس (مرتفع)، حيث حصل المحور الأول: مدى التزام الشركات بتحقيق الجودة الشاملة على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0.814) وتقدير لفظي (مرتفع)، وحصل المحور الثاني: دور القيادة في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (0.783) وتقدير لفظي (مرتفع)، وحصل المحور الثالث: الاداء المتميز للعنصر البشري في تحقيق الجودة الشاملة على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.817) وتقدير لفظي (مرتفع).

ويعزو الباحثون حصول محاور الدراسة بشكل عام على موافقة عينة الدراسة بدرجة قياس (مرتفعة) على أنه يوجد أثر للجودة الشاملة على أداء شركات الاتصالات.

رابعاً: اختبار الفرضيات:

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الجودة الشاملة وأداء شركات الاتصالات تم التحقق من صحة الفرضية من خلال الجدول التالي:

جدول (13) يبين نتائج لاختبار السياسة النقدية ومعالجة التضخم

المحور	الرقم	المتوسط الحسابي	الفرق في المتوسط	قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الجودة الشاملة لا تؤثر على أداء شركات الاتصالات	50	3.3700	0.8700	7.555	49	0.000

الجدول أعلاه يوضح نتائج اختبار T إذا كان قيمة T للفرضية الأولى موجبة ومستوى الدلالة اقل من مستوى الثقة ($\alpha=0.05$) وفقاً لقاعدة القرار فان نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الجودة الشاملة وأداء شركات الاتصالات وتم قبول الفرض البديل الذي ينص على انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الجودة الشاملة وأداء شركات الاتصالات.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: لا توجد علاقة بين التزام شركات الاتصالات والجودة الشاملة تم التحقق من صحة الفرضية من خلال الجدول التالي:

جدول (14) يبين نتائج لاختبار القضاء على التضخم وتحقيق المرونة في الأسعار والأجور

المحور	الرقم	المتوسط الحسابي	الفرق في المتوسط	قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة
لا تلتزم شركات الاتصالات بالجودة الشاملة	50	3.2640	0.7640	6.900	49	0.000

الجدول أعلاه يوضح نتائج اختبار T إذا كان قيمة T للفرضية الثانية موجبة ومستوى الدلالة اقل من مستوى الثقة ($\alpha=0.05$) وفقاً لقاعدة القرار فان نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا توجد علاقة بين التزام شركات الاتصالات والجودة الشاملة وتم قبول الفرض البديل الذي ينص على انه توجد علاقة بين التزام شركات الاتصالات والجودة الشاملة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: لا توجد علاقة بين الاداء المتميز للعنصر البشري في تحقيق الجودة الشاملة تم التحقق من صحة الفرضية من خلال الجدول التالي:

جدول (15) يبين نتائج اختبار تحقيق استقرار دون تضخم ورفع قيمة الريال اليمني لبنك المركزي ومزادات العملة الاجنبية.

المحور	الرقم	المتوسط الحسابي	الفرق في المتوسط	قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة
لا يمكن لأداء للعنصر البشري المتميز تحقيق الجودة الشاملة	50	3.4700	0.9700	8.398	49	0.000

الجدول أعلاه يوضح نتائج اختبار T إذا كان قيمة T للفرضية الثالثة موجبة ومستوى الدلالة اقل من مستوى الثقة ($\alpha=0.05$) وفقاً لقاعدة القرار فان نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا توجد علاقة بين الاداء المتميز للعنصر البشري في تحقيق الجودة الشاملة وتم قبول الفرض البديل الذي ينص على انه توجد علاقة بين الاداء المتميز للعنصر البشري في تحقيق الجودة الشاملة.

جدول رقم (16) معامل ارتباط بيرسون بين المحاور وبعضها والدرجة الكلية

م	المحاور	عدد الفقرات	معامل بيرسون
1	الجودة الشاملة وأداء شركات الاتصالات	10	.799**
2	التزام شركات الاتصالات والجودة الشاملة	10	.861**
3	الاداء المتميز للعنصر البشري في تحقيق الجودة الشاملة	10	.793**
	الدرجة الكلية	30	.771**

** عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.001$)

من خلال الجدول رقم (3) بحساب معامل ارتباط بيرسون لكل محور من محاور الاستبيان الثلاثة، والدرجة الكلية للاستبيان ككل بوصفه محكاً داخلياً، وقد دلت النتائج أن جميع محاور الاستبيان الثلاثة دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.001$)، ويتضح وجود ارتباط موجب وقوي، كما تشير النتائج إلى تحقق الصدق للاستبيان، وبالتالي تطبيقه بكفاءة على عينة الدراسة .

النتائج والتوصيات

من خلال دراستنا لهذا الموضوع حاول الباحثون معالجة اشكالية البحث التي تدور حول مدى التزام الشركات بالجودة الشاملة، فقد تم التوصل من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة إلى بعض النتائج التي يمكن تلخيصها فيما يلي:-

أولاً: النتائج

1. وجود معايير للجودة أصبح ضرورة حتمية يجب على كل الشركات التعامل والالتزام بها.
2. تلتزم مجالس الإدارة بشكل كبير بضوابط تشكيل لجان التدقيق بالالتزام بالجودة الشاملة.
3. تهتم وتركز الإدارة بشكل كبير على المستفيد من الخدمة.
4. إن نجاح إدارة الجودة الشاملة مرتبط بمدى وعي الموظفين وبوجود قادة لديهم الاستعداد لتغيير السلوك التنظيمي للعاملين والقدرة على تحديد أدوارهم بوضوح.
5. أن دراسة احتياجات الشركة من الموارد البشرية والمالية اللازمة يساهم في تطبيق نظام الجودة بالشركة.

وخلص البحث إلى عدد من النتائج بناءً على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي شملها البحث فيما يلي أهم تلك الاستنتاجات:

6. وافقت العينة في المحور الأول: أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى التزام الشركات وتحقيق الجودة الشاملة، بمتوسط حسابي (3.47) وبانحراف معياري (0.814) وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن التزام الإدارة العليا بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مجال التسيير والخدمات.
- أن الشركة بعملية فحص ومراجعة لجودة جميع المواد والخدمات المقدمة للعملاء.
- أن الإدارة تقوم بوضع خطط طويلة الأمد للوصول إلى منتجات وخدمات ذات جودة عالية.
7. وافقت العينة في المحور الثاني: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية دور القيادة وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، بمتوسط حسابي (3.26) وبانحراف معياري (0.783) وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الإدارة العليا لديها وعي بأهمية تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة ونتائجها المحققة.
- أن صياغة قواعد الجودة الشاملة يتم بالتشارك بين القيادة العليا والعاملين.
- أن مجلس الإدارة يلتزم بإعلام الهيئة العمومية عن كيفية تشكيل لجنة التدقيق.

8. وافقت العينة في المحور الثالث: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الاداء المتميز للعنصر البشري وتحقيق الجودة الشاملة، بمتوسط حسابي (3.47) وبانحراف معياري (0.817) وبتقدير لفظي (مرتفع).

- أن استقطاب الكفاءات البشرية في العمل ينتج منه تحقيق أداء متميز.
- أن تدريب العاملين على التقنيات والأجهزة والمعدات الحديثة يبسط إجراءات العمل.
- أن المراجعة الخارجية لها دور في جعل طرق القياس المتبعة قابلة للتحقيق.
- يمكن لإدارة الجودة الشاملة تقييم أداء العنصر البشري بشكل دائم من خلال المعايير المصاغة من قبل إدارة الجودة.

ثانياً: التوصيات

- بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، توصي الدراسة بالآتي:
- توظيف كوادر وكفاءات تعمل على النهوض بقسم الجودة منذ البداية.
- تعزيز العمل على تطبيق الجودة الشاملة بين العاملين والمدراء بالشركات.
- الاستفادة من المعلومات التي يقدمها المستفيدون من خدمات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات وتطويرها.
- رسم السياسات اللازمة لتحقيق اهداف برامج إدارة الجودة والمتابعة والمراجعة الدورية لأسلوب التطبيق لإدخال التحسينات المطلوبة.
- توفير المساندة والدعم ومواجهة المعوقات والصعوبات امام ناجح برنامج وخطة الجودة.
- عمل نشرات توعوية عن الجودة وارسالها للشركات.

المراجع

- 1- توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، ط1، القاهرة: دار النهضة العربية، 1995.
- 2- جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2005.
- 3- حبيب ال رحمة، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية في إمارة دبي، رسالة ماجستير غير منشورة، اليمن جامعة عدن: 1999.
- 4- حمود، خضير كاظم، (2002)، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.
- 5- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000.
- 6- درادك، (مأمون)، شلبي، (طارق)، الجودة في المنظمات الحديثة، عمان: دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2008.
- 7- دسيمان فيصل محجوب، إدارة الجامعات العربية بضوء المواصفات العالمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: 2003.
- 8- رعد الصرن حسن، معجزة الجودة الشاملة، كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، ط1. دار علاء للنشر والتوزيع، 2001.
- 9- رعد عبدالله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008.
- 10- زين الحفظي العابدين، حلقات الجودة تغيرات طباعات الأفراد في العمل، الرياض: العبيكان، 1991.
- 11- زين الدين، فريد، "دراسة تطبيقية لغرض تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إحدى شركات الغزل والنسيج المصرية"، منشورات جامعة الزقازيق والقاهرة، 1996.
- 12- علاء فرحان طالب وهاشم فوزي دباس العبادي: العلاقة التفاعلية بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري وأهميتهما في تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، بعنوان "بالبحث العلمي نبني مستقبل العراق" الذي عقد في الفترة 18 - 19 / نيسان / 2006.
- 13- علوان، قاسم نايف، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 20000: 9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، سرت، 2005.
- 14- علي، (السلمي)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو، مصر: دار غريب للنشر والتوزيع، 1995.
- 15- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الخدمات مفاهيم- عمليات- تطبيقات، ط1، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006.
- 16- مأمون درادكة، طارق شلبي، الجودة في المنظمات الحديثة، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2008.
- 17- محفوظ جودة: العلاقات العامة "مناهج وممارسات"، دار زهران للطباعة والنشر، عمان 2001م.
- 18- محمود صادق. "دور الجودة الشاملة في المشتريات والمواصفات والتصحيح وخطط القبول بالعينات" وقائع المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية، 1993.
- 19- نزار عبد المجيد البرواري: مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في المنظمة العراقية "رؤية مستقبلية"، مجلة المنصور، بغداد، المجلد الأول، العدد الأول، 2000.
- 20- نهلة، العلوش، جميل إبراهيم، "إدارة الجودة الكلية وتأثيرها في الإنجاز: دراسة تحليلية لقطاع الصناعة الكيماوية في الأردن"، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1997.

المراجع الأجنبية

- 1- Weeb, P. & Bryant, H. (1993) "The Challenge of Kaizen Technology of American Business Competition", Journal of Organizational Change Management, vol.6, no.4.
- 2- Okland, John, Total Quality Management (New York: Butterworth Heinemanu, 1992.
- 3- Martin, Harry, J., (1989)," Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions", Human Relation.
- 4- jean Dahlgard, kai kristensen, Fundaments of total quality managment. Taylor & francis, 2007.
- 5- Harris, Wadswort, M., stephens, Kenneth, and God fry, m., "modern Methods for Quality control and improvement" John wily and sons, 2000.
- 6- Dimitriades, A.: Empowerment in Total Quality Management: Academy of Management, McGraw Hill, New York, 2001.
- 7- Daft, R.L., Organization Theory & Design, 4th ed., (New York: West Publishing Co.). (2001).
- 8- Coyle-Shapiro, Jacqueline, A.M., (1999)," Employee Participation and assessment of organizational change intention: A three Waves Study of total quality Management, Ibid, P.439 Arab British Academy for Higher Education
- 9- Wadswort, Harrison, M, Stephens, Kenneth, and God fry, m,"modern Methods for Quality control and improvement" John wily and sons, 1986.
- 10- Ahmed, S., Hassan, M.H.& Devi, S.L," Implementation Imperatives of TQM in A service Organizational an Emphasis on participatory Dimensions", Dep. of Mechanical Engineering, University of Malaya, Available from, 2001.

الملاحق

(الاستبيان)

المحترم/

الأخ/ الأخت
المحترمة

تحية طيبة وبعد..

يهديكم الباحثون خالص تحياتهم ويضعون بين ايديكم هذا الاستبيان بعنوان " مدى التزام الشركات بالجودة الشاملة" والذي أعد بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني لشركة (يمن موبايل) لاستكمال متطلبات البحث.

وقد صمم هذا الاستبيان بغرض الحصول على معلومات كافية للتعرف على مدى التزام الشركات بالجودة الشاملة وبهدف زيادة التزام الشركات بمعايير الجودة الشاملة وذلك من خلال دراسة وتحليل إجاباتكم على أسئلة الاستبيان.

ولأهمية الدراسة يأمل الباحثون تعاونكم في الاجابة على اسئلة الاستبيان بموضوعية وحيادية مع توخي الدقة حيث ان مساهمتكم في تقديم الاجابة على جميع الاسئلة هو اساس لنجاح البحث والوصول الى النتائج المفيدة.

مع التأكيد من ان هذه البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. ونؤكد ان البيانات التي ستقدمونها ستحاط بالسرية التامة.

ونتمنى تعاونكم والاجابة عن الموضوع بعناية والاهتمام الكامل

شاكرين حسن تعاونكم سلفاً

وخالص الشكر والتقدير

اعداد:-

جلال الخضر السيارى

نور سامي العريقي

سماح ايباد مجلي

عائشة أحمد مجلي

شيماء قائد الحزمي

القسم الاول:- الرجاء الاجابة عن الاسئلة الاتية بوضع علامة (✓) على الاجابة المناسبة ☐ في

- 1-الجنس:- ذكر ☐ أنثى ☐
- 2-العمر:- من 25 الى 30 ☐ من 31 الى 40 ☐
- من 41 الى 50 ☐ أكثر من 50 ☐

3-المركز الوظيفي

- مدير تنفيذي ☐
- مدير اداري ☐
- رئيس قسم ☐
- خدمة عملاء ☐
- مسؤول فني ☐
- اخرى ☐ أذكرها.....

4-المؤهل العلمي:-دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس ☐ ماجيستر ☐ دكتوراه ☐

5-التخصص العلمي:-محاسبة ☐ ادارة أعمال ☐ اقتصاد ☐ علوم مالية ومصرفية ☐

6-عدد سنوات الخبرة في الشركة:- أقل من 3 سنوات ☐

- من 3-5 سنوات ☐
- من 5-10 سنوات ☐
- من 10-15 سنة ☐
- أكثر من 15 سنة ☐

المحور الاول:- الجودة الشاملة وأداء شركات الاتصالات.

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- تتعامل إدارة الشركة مع الجودة الشاملة على أساس أنه خطة استراتيجية طويلة المدى.					
2- تعمل الإدارة على مواكبة التغيرات المستمرة في معايير الجودة الشاملة.					
3- تحرص إدارة الشركة على معالجة أوجه القصور في تطبيق الجودة الشاملة.					
4- تقوم إدارة الشركة بوضع خطط طويلة الأمد للوصول إلى منتجات وخدمات ذات جودة عالية.					
5- يتم استخدام أدوات وأساليب التحسين المستمر (فرق تحسين الجودة، حلقات الجودة، التقييم الذاتي).					
6- تهتم الشركة بالفحص والمراجعة لجودة جميع المواد والخدمات المقدمة للعملاء.					
7- تقوم إدارة الشركة بدراسة التجارب المشابهة في الدول الأخرى					
8- تلتزم الإدارة العليا بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مجال التسيير والخدمات.					
9- تتبنى إدارة الشركة طرقا لإدارة الجودة الشاملة تتوافق مع خصوصيتها					
10- تقوم الشركة بمقارنة عملياتها وأنشطتها وكوادرها بالمنافسين حتى تستطيع تحديد احتياجات التغيير					

المحور الثاني:- التزام شركات الاتصالات والجودة الشاملة.

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- تشارك مبادئ الإدارة جميع العاملين في جهد متناسق لحل جميع المشكلات ودعم أنشطة تحسين الجودة.					
2- تشارك الإدارة العليا في عمليات تحسين إدارة الجودة الشاملة.					
3- يلتزم مجلس الإدارة بتشكيل لجنة تدقيق في الشركة.					
4- الإدارة العليا تساهم لتقديم وتوفير الدعم الإلزام لمجهودات إدارة الجودة الشاملة.					
5- تهتم الإدارة العليا بإقامة الدورات والندوات العلمية لتطوير الوعي بالجودة الشاملة.					
6- يلتزم مجلس الإدارة بإعلام الهيئة العمومية عن كيفية تشكيل لجنة التدقيق					
7- يوجد وعي لدى الإدارة العليا بأهمية تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة ونتائج المحققة.					
8- تقوم قيادة الإدارة بتطوير قدرات العاملين بما يساهم في تنفيذ الخطة.					
9- تقوم إدارة الشركة على مبدأ التغلب على المشاكل التي تواجه العاملين.					
10- تساهم القيادة العليا والعاملين كفريق لصياغة قواعد الجودة الشاملة.					

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- تستقطب الشركة باستمرار كوادر بشرية مؤهلة لتنفيذ خططها.					
2- يتم تدريب العاملين على التقنيات والأجهزة والمعدات الحديثة من أجل تبسيط إجراءات العمل.					
3- يبتعد رؤساء الأقسام عن أسلوب التهديد والعقاب في التعامل مع الموظفين.					
4- تتبع الشركة أساليب وطرق حديثة في تدريب العاملين تتناسب مع المعايير التي تتطلبها الجودة.					
5- يعمل الموظفون على الترويج بشكل دائم لخدمات الشركة.					
6- لدى إدارة الجودة الشاملة معايير واضحة للمتابعة والتقييم لأداء العنصر البشري.					
7- توثق البيانات التدريبية والاحتفاظ بسجلات لمتابعة التطور الوظيفي لكل العاملين.					
8- هناك توافق بين مستوى أداء الموظف والأداء المطلوب منه.					
9- تقوم الإدارة العليا بشرح وتبسيط مفهوم إدارة الجودة الشاملة للموظفين على مختلف المستويات.					
10- يظهر الأداء المتميز للعاملين من خلال استقطاب الكفاءات البشرية في العمل.					