



جامعة إفريقيا العالمية  
عمادة الدراسات العليا  
كلية العلوم الإدارية  
قسم إدارة الأعمال



بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

بعنوان

دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة حالة: شركة زين للاتصالات (من الفترة ما بين 2012-2017م)

إعداد الطالب:

سحر عبدالله الخضر محمد

إشراف:

د. أسامة زين العابدين سيد أحمد محمد الركابي

الخرطوم - السودان

1441هـ - 2020م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الآية

قَالَ تَعَالَى:

﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ ﴾

سورة المجادلة: الآية 11

# إلهاء

إلى التي غرست في قلبي حب الله وبذرت في نفسي حب المعرفة  
إلى من علمتني الصبر والمثابرة أساس سعادتي وهنائي  
إلى من أرضعتني الطهر والعفاف

إلى نبع الحب والحنان

(أمي الغالية)

إلى من علمني الأخلاق السامية والطريق القويم

إلى النيل النابض الذي يمتلئ شجاعة ومروءة

إلى من عرك الحياة وسهر الليالي من أجلنا

إلى الذي أعطى بلا حدود مصدر فخري واعتزازي

(أبي الغالي)

إلى العقول النيرة والقلوب الحنوننة

إلى من شاطرنى أفراحي واتراحي وأعانوني

بقلوبهم وعقولهم سندي وعضدي

(أخواني وأخواتي)

إلى من شاركوني الحياة حلوها ومرها

(زملاء الدراسة)

إلى النسور التي لا تحلق إلا في الأعالي

(أهلي وعشيرتي)

# الشكر والتقدير

أتقدم بوافر الشكر إلى جامعة افريقيا العالمية منارة العلم والشمعة التي تضيء في ظلمات القارة السمراء متمثلة في عمادة الدراسات العليا وكلية العلوم الإدارية .

كما أخص بالشكر والتقدير استاذي الفاضل الدكتور/ أسامة زين العابدين سيد أحمد محمد الركابي المشرف على هذه البحث ، على ما منحني من الوقت والجهد والاهتمام وكل ما يعين على إخراج هذا العمل في أفضل صورة ممكنة. أرجو أن أكون قد وففت في تقديمي ما يرضيه وما يليق بشخصه الكبير الذي كان لي عظيم الشرف أن اضفه على رسالتي العلمية.

الشكر موصول لشركة زين للاتصالات على ما قدمته لي من معلومات أفادتني كثيراً في هذا البحث. والشكر كذلك لمكتبة جامعة افريقيا العالمية .

وأخيراً الشكر لكل من وقف معي وساندني لإتمام البحث حتى خرج بالشكل الذي هو عليه .

## مستخلص

هدف البحث إلى معرفة مدى تأثير توفير البيئة الملائمة لعملية إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التميز المؤسسي، وكذلك بيان مدى تأثير التزام الإدارة العليا بترسيخ ثقافة الجودة الشاملة على تحقيق المتميز المؤسسي، وأيضاً إبراز الدور الذي يمكن أن يلعبه ترسيخ ثقافة المشاركة في تحقيق التميز المؤسسي؛ تمثلت مشكلة البحث في إن إدارة الجودة الشاملة في بعض المنظمات المعاصرة أصبحت دون المستوي المطلوب؛ ويرجع ذلك إلى أن تلك المنظمات لا توفر البيئة الملائمة في عملية الجودة الشاملة ولا تضع خطة إستراتيجية في عملية تطبيق الجودة، وفق الخطط الموضوعية، الأمر الذي أثر سلبياً على تميز تلك المنظمات؛ إتبع البحث المنهج التاريخي و المنهج الوصفي التحليلي الاحصائي و دراسة الحالة؛ توصل البحث إلى عدد من النتائج، من أبرزها لدى شركة زين للاتصالات خطط إستراتيجية فاعلة لعملية تحقيق التميز المؤسسي، وكذلك توفر إدارة الشركة الموارد اللازمة لتعزيز الإبداع. وأيضاً تخصص الشركة موازنة مقدرة لعملية إدارة الجودة الشاملة؛ خرج البحث بعدد من التوصيات، من أبرزها، على شركات الاتصال أن تضع خطط إستراتيجية فاعلة لعملية تحقيق التميز المؤسسي، وكذلك من الأهمية بإمكان أن توفر شركات الاتصال الموارد اللازمة لتحقيق الإبداع وأيضاً أن تخصص شركات الاتصال موازنات مقدرة لعملية إدارة الجودة الشاملة.

## **Abstract**

The aim of the research is to know the extent of the impact of providing an appropriate environment for the process of total quality management on achieving institutional excellence, as well as showing the extent of the impact of senior management commitment to consolidating a culture of total quality on achieving the institutional distinction, and also highlight the role that the institutionalization of participation can play in achieving institutional excellence; The research problem is that total quality management in some contemporary organizations has become substandard; due to the fact that those organizations do not provide the appropriate environment in the overall quality process and do not develop a strategic plan in the process of implementing quality, according to the plans in place, which affected Negatively on the distinction of these organizations; the research followed the historical approach and the descriptive analytical and statistical approach and the case study; the research reached a number of results, most notably of Zain Telecom, effective strategic plans for the process of achieving institutional excellence, as well as the company's management provides the resources necessary to foster creativity. The company also allocates an estimated budget for the process of total quality management; the research came out with a number of recommendations, most notably, communication companies to develop effective strategic plans for the process of achieving institutional excellence, as well as it is important that communication companies can provide the resources necessary to achieve creativity and also that communication companies allocate budgets Capacity for the total quality management process.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الاستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر و التقدير
د	مستخلص
هـ	Abstract
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
<b>الفصل الأول</b>	
<b>أساسيات البحث و الدراسات السابقة</b>	
2	المبحث الأول : أساسيات البحث
6	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني</b>	
<b>إدارة الجودة الشاملة</b>	
14	المبحث الأول : مفهوم ونشأة إدارة الجودة الشاملة
33	المبحث الثاني: أهداف وفوائد وأبعاد إدارة الجودة الشاملة
40	المبحث الثالث : مبادي ومراحل ومتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
<b>الفصل الثالث:</b>	
<b>التميز المؤسسي</b>	
51	المبحث الأول: مفهوم وأهمية وأهداف التميز المؤسسي .
58	المبحث الثاني : متطلبات ومعايير ومحددات التميز المؤسسي
80	المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي.

الفصل الرابع  
الدراسة الميدانية

85	المبحث الأول : شركة زين للاتصالات
92	المبحث الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية
95	المبحث الثالث : تحليل البيانات واختبار الفرضيات
الخاتمة	
113	أولاً: النتائج
114	ثانياً: التوصيات
115	المصادر و المراجع
II	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
92	قيمة معامل ألفا كرونباخ لإختبار ثبات الإستبيان.	(1/4)
92	أوزان مقياس ليكارت الخماسي.	(2/4)
93	المتوسط المرجح.	(3/4)
95	النوع.	(4/4)
96	العمر	(5/4)
97	المؤهل العلمي	(6/4)
98	سنوات الخبرة	(7/4)
99	الوظيفة	(8/4)
100	التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الأول (توفير البيئة الملائمة لعملية ادارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي )	(9/4)
102	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الإحتمالية لإختبار T و الإتجاه لفقرات المحور الأول.	(10/4)
103	الإتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الأول.	(11/4)
104	التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني (التزام الادارة العليا للمنظمة بترسيخ ثقافة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي).	(12/4)
106	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الإحتمالية لإختبار T والإتجاه لفقرات المحور الثاني.	(13/4)
107	الإتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الثاني.	(14/4)
108	التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث ( ترسيخ ثقافة المشاركة في عملية ادارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق التميز	(15/4)

	المؤسسي).	
110	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لإختبار T والإتجاه لفقرات المحور الثالث.	(16/4)
112	الإتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الثالث.	(17/4)

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
59	المتطلبات الأساسية للتميز المؤسسي	(1/3)
66	معايير التميز المؤسسي	(2/3)
86	الهيكل التنظيمي لشركة زين للاتصالات	(1/4)
95	النوع	(2/4)
96	العمر	(3/4)
97	المؤهل العلمي	(4/4)
98	سنوات الخبرة	(5/4)
99	الوظيفة	(6/4)



# الفصل الأول

## أساسيات البحث والدراسات السابقة

المبحث الأول : أساسيات البحث

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

## الفصل الأول

### أساسيات البحث والدراسات السابقة

#### المبحث الأول : أساسيات البحث

##### مقدمة :

العصر الذي نعيشه يعتبر عصر تقنية والتي هي بمثابة إختصار للوقت و الجهد ، والشيء المعروف أن الإستغلال الأمثل للوقت هو من أهم أسباب تطور الأمة ، لذلك شرعت الشعوب المختلفة والمتحضرة لذلك كان الإهتمام بالجودة الشاملة من قبل المؤسسات التي تعني بالموارد البشرية والإعمال الإدارية.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الحديثة في الإدارة حيث أصبحت من الوسائل الفعالة لكل مؤسسة تطمح في تحسين أدائها وبلوغ أهدافها بكفاءة عالية وتساعد متخذي القرارات علي كيفية تطبيقها أثناء ممارسة أعمالهم الإدارية والفنية كما إن تطوير وتحسين الخدمات يساعد على مواكبة التطورات العالمية الحديثة وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي على المستوى الخارجي والداخلي، وتعد الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من المبادي، والأفكار التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وإن التحديات التي شهدتها منظمات الأعمال في المجتمع الإنساني المعاصر تقترن بالجوانب النوعية على الصعيدين السلعي و الخدمي، وتستخدم التوعية كسلاح تنافسي رئيسي في هذا الإتجاه وقد تم الإهتمام بالإطار الفلسفي والفكري وإدارة الجودة الشاملة.

يعد السعي للتميز المؤسسي من أكثر الموضوعات، أهمية وحدائة، حيث أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي، مما تطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم، بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار.

وتمثل شركة زين أحد أهم شركات الاتصالات على مستوى الأداء والانضباط والتميز وهذا يلق بالعناء على مسؤولي إدارة الجود الشاملة بها حتى لا ينضم لهذه الشركة غير العناصر البشرية المميزة والكفوة.

## مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في إن إدارة الجودة الشاملة في بعض المنظمات المعاصرة أصبحت دون المستوى المطلوب؛ ويرجع ذلك إلى أن تلك المنظمات لا توفر البيئة الملائمة في عملية الجودة الشاملة ولا تضع خطة إستراتيجية في عملية تطبيق الجودة ، وفق الخطط الموضوعة، الأمر الذي أثر سلبياً على تميز تلك المنظمات، ولذا يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي : ما دور إدارة الجودة الشاملة علي تحقيق التميز المؤسسي؟ ويتفرع من هذه الأسئلة فرعية هي :

1. إلى مدى يمكن أن يؤثر إلتزام الإدارة العليا بترسيخ ثقافة الجودة الشاملة على

تحقيق التميز المؤسسي؟

2. ما مدى تأثير توفير البيئة الملائمة لعملية ادارة الجودة الشاملة على تحقيق

التميز المؤسسي ؟

3. ما الدور الذي يمكن أن يلعبه ترسيخ ثقافة المشاركة في عملية إدارة الجودة

الشاملة على تحقيق التميز المؤسسي؟

## أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته العلمية في كونه أنه يرفد المكتبة العلمية بهذا الموضوع الحيوي والمهم ويفيد الباحثين والمهتمين في مجال إدارة الجودة الشاملة من خلال تقديم توصيات ومقترحات من شأنها أن تؤدي إلى فاعلية تطبيق الجودة الشاملة بما يؤثر إيجاباً على أداء المؤسسة ، كما يستمد أهميته العملية في أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونظام الرقابة عليه يساعد في ضمان مستويات أعلى في جودة النظم المطبقة بالشركة مما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة ومن خلال تطبيق الجودة الشاملة تستطيع المنظمة الوصول إلى تحقيق تميزها وبالتالي أهدافها.

## أهداف البحث:

1. بيان مدى تأثير التزام الإدارة العليا بترسيخ ثقافة الجودة الشاملة على تحقيق المتميز المؤسسي.

2. معرفة مدى تأثير توفير البيئة الملائمة لعملية إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التميز المؤسسي.

3. إبراز الدور الذي يمكن أن يلعبه ترسيخ ثقافة المشاركة في تحقيق التميز المؤسسي.

### **فرضيات البحث:**

1. التزام الإدارة العليا للمنظمة بترسيخ ثقافة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي.

2. توفير البيئة الملائمة لعملية إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي.

3. ترسيخ ثقافة المشاركة في عملية إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي.

### **منهجية البحث:**

إتبع البحث المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي الإحصائي ودراسة الحالة.

### **حدود البحث:**

1. الحدود المكانية: بالتطبيق على شركة زين - الخرطوم الرئاسة

2. الحدود الزمانية: في الفترة من 2012-2017م

3. الحدود البشرية: العاملون بشركة زين للاتصالات

## مصادر بيانات البحث:

- 1-المصادر الأولية: وتشمل البيانات والمعلومات من خلال أداة الاستبانة
- 2- المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والدوريات والمجلات العلمية المحكمة الرسائل العلمية والمواقع الالكترونية

## مصطلحات البحث

1-الجودة: هي القدرة على قيام الخدمة أو السلعة بإشباع متطلبات وتوقعات المستثمرين والمستهلكين أو تخفيض ما يزيد عنها لتحقيق الجودة بواحد أو أكثر من عناصرها وهي: الأداء وتوافر الخصائص الأساسية والتوافق مع رغبات المستهلك والإعتمادية وتوافر خدمات ما بعد البيع.(1)

2-الجود الشاملة : عرف المعهد الفدرالي الأمريكي للجودة إدارة الجودة الشاملة على أنها: "تأدية العمل الصحيح على النحو الصحيح من الوهلة الأولى،مع الاعتماد في تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء"؛ (2)

3-التميز المؤسسي: حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عن نتائج وانجازات تتفوق على مايحقق المنافسون ويرضى العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة.(3)

---

<sup>1</sup> ناصر محمد العسيلي،الدليل العلمي لتحقيق نظم الجودة ،( مصر : دار الكتاب للنشر والتوزيع،2010م) ص15،

<sup>2</sup> - أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة -الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في الشركات السلعية والخدمية،( عمان الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013م) ، ص 24

<sup>3</sup> - د.إسراء المغازي ، مجلة تواصل ، دائرة القضاء ، ابوظبي ، السنة الرابعة العدد 46 سنة 2013

## هيكل البحث :

يحتوي البحث على أربعة فصول وخاتمة تحوي النتائج والتوصيات، تناول **الفصل الأول**: أساسيات البحث والدراسات السابقة واحتوى على مبحثين: تناول المبحث الأول: أساسيات البحث، وتناول المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

تناول **الفصل الثاني**: إدارة الجودة الشاملة واشتمل على ثلاثة مباحث: تطرق المبحث الأول: مفهوم ونشأة إدارة الجودة الشاملة، وتطرق المبحث الثاني: لأهداف وفوائد وأبعاد إدارة الجودة الشاملة، وتطرق المبحث الثالث : لمبادئ ومتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تناول **الفصل الثالث** التميز المؤسسي، واشتمل على ثلاثة مباحث، تطرق المبحث الأول لمفهوم وأهمية وأهداف التميز المؤسسي ، وتطرق المبحث الثاني: لمتطلبات ومعايير ومحددات التميز المؤسسي، وتناول المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي.

تناول **الفصل الرابع** الدراسة الميدانية واشتمل على ثلاثة مباحث: تناول المبحث الأول شركة زين للاتصالات وتطرق المبحث الثاني لإجراءات الدراسة الميدانية، وتطرق المبحث الثالث لتحليل البيانات و اختبار الفرضيات، وأخيراً اختتم البحث بالنتائج والتوصيات .

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

### 1-دراسة محمد فضل عبد الله أحمد (2010م).<sup>(1)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة حول مدى صلاحية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في معالجة تعقيدات الأداء بجهاز تنظيم السودانين العاملين بالخارج وتحسين مستوى

<sup>1</sup> محمد فضل عبد الله احمد ، نظام إدارة الجودة الشاملة- المفهوم والتطبيق، دراسة حالة : جهاز تنظيم شئون العاملين بالخارج ، من 2000- 2008م ، رسالة ماجستير، غير منشورة ، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم 2010م

الخدمات المقدمة إضافة للبحث في المشكلات والعقبات التي تعترض تطبيق النظام في ظل عدم رغبة بعض منظمات الأعمال في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة. هدفت الدراسة إلى الاهتمام الفاعل بمتطلبات وتوقعات المتلقي لخدمات جهاز تنظيم شئون العاملين بالخارج، وكذلك تحسين بيئة العمل، اختبرت الدراسة عدة فرضيات منها اثر تطبيق نظام الجودة الشاملة يؤدي إلى رفع وترقية وتحسين مستوى الأداء للجهاز شئون السودانين بالخارج ، وأيضاً عدم إلمام العاملين بنظام الجودة يؤدي إلى مقاومة تطبيق نظام الجودة من قبل بعد العاملين بمنظمات الأعمال يعتبر من أهم المشكلات والعقبات والتي تواجه تطبيق نظام الجودة الشاملة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها؛ إن نظام إدارة الجودة الشاملة أسهم إسهاماً مقدراً في مستوى الأداء بجهاز تنظيم شئون العاملين بالخارج من حيث تنظيم العمليات الإجراءات ومن خلال ابتكار طرق القياس الأداء وتسلسل العمليات، وكذلك إنشاء إدارة خاصة برقابة الجودة وتزويدها بكادر إداري مدرب كان له الأثر المباشر في نشر ثقافة الجودة داخل جهاز شئون السودانين العاملين بالخارج، وأيضاً على الاهتمام المتعاطف بنظام إدارة الجودة الشاملة إلا إن هنالك تقصير فيما يختص بعمليات النوعية والتدريب للعاملين يتضح ذلك من خلال تقارير فرق التدقيق الداخلي وملاحظات المدقق الخارجي والمشرف على إلتزام جهاز شئون السودانين العاملين بالخارج بالمواصفة القياسية للإجراء داخل بعض إدارات الجهاز كإدارة الإعلام في عدم الإلتزام بمواقيت الإصدارات الثقافة والبرامج. خرجت الدراسة بعدد بالتوصيات من أبرزها؛ ضرورة تكوين وعي لدى العاملين بجهاز تنظيم شئون العاملين بالخارج بثقافة الجودة الشاملة واعتبارها ثقافة عمل، وكذلك الاستمرار في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة مع العمل على دعم إدارة رقابة الجودة الشاملة بالجهاز رفدها ذو الخبرة ، وأيضاً الإلمام الكافي بالنظام والمؤمن بروح الجودة.

## 2-دراسة : محمد الشيخ حسن الشيخ : (2012). (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في أن معظم منظمات الأعمال في السودان لا تلتزم بالأساليب العلمية الحديثة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة على الرغم من توفر الأنظمة وذلك لقياس ثقافة تنظيمية مما أدى إلى انخفاض جودة المنتج أو الخدمة المقدمة. هدفت الدراسة إلى تقييم كفاءة وفاعلية جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها منظمات الأعمال المختلفة في السودان من منظور إدارة الجودة الشاملة بناءً على الثقافة التنظيمية السائدة والأساليب العلمية المتبعة لتحسين الأداء وتحقيق رضا العملاء. اختبرت الدراسة عدة فرضيات منها: تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات وبالتالي يحقق رضا العملاء ، وأيضاً إتباع الأساليب العلمية التي تنادي بها نظم الجودة الشاملة يؤدي إلى رفع الكفاءة إنتاجية مما يزيد نسبة الحصة السوقية للمنتجات بالإضافة لرفع مستوى المنافسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي ومنهج دراسة الحالة وأسلوب المقابلة الشخصية والملاحظة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها؛ أن تحقيق الشركة سياساتها وأهدافها، من خلال تقليل التكاليف الناتجة عن أعمال الصيانة ، وأيضاً انعدام إصابات العمل لتوفير إجراءات التشغيل الآمن، خرجت الدراسة بعدد من التوصيات من أبرزها؛ التحسين المستمر في جودة المنتج بالتركيز علي العمليات من خلال الالتزام بأدوات الجودة، وكذلك استخدام تحليل الأخطاء والوصول إلى الأسباب الحقيقية وتقديم حلول تؤدي إلى تقليلها والسيطرة عليها ضمن الحدود المسموح بها. وأيضاً الاهتمام بالعنصر البشري من خلال التدريب والعائد.

<sup>1</sup> - محمد الشيخ حسن الشيخ ، اثر تطبيق مناهج الجودة الشاملة علي رضا العملاء،دراسة حالة: شركة الأشغال الهندسية المتقدمة في الفترة 2006-2011م ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة إفريقيا العالمية الخرطوم 2012م،

### 3- دراسة : دلال احمد محمد طه (2013).<sup>(1)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في أن نظام إدارة الجودة الشاملة من النظم الأساليب الحديثة والأساليب الإدارية التي أتيح من خلالها لمنظمات الأعمال العمل على تحسين مستوى الأداء فيها وصولاً إلى تحقيق أهدافها ، ومن المنظمات السودانية التي طبقت هذا النظام مصنع بوهيات الشرق. وقد صيغت مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية: إلى أي مدى ساهم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مصنع بوهيات الشرق في تحقيق التميز الإداري والمؤسسي؟ وهل انعكس ذلك على أداء العاملين بالمصنع ومن ثم أداء المصنع ككل؟. هدفت الدراسة إلى إبراز الجوانب المتعلقة بكيفية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على منظمات الأعمال الباحثة عن التميز الإداري ، وكذلك معرفة اثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال السودانية. اختبرت الدراسة عدد من فرضيات منها اهتمام إدارة المؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر للخدمات يؤدي إلى التميز المؤسسي، وأيضاً وجود نظام معلومات جيد بالمؤسسة يؤدي إلى إتخاذ قرارات إدارية سليمة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي ومنهج دراسة الحالة. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها؛ اهتمام إدارة مصنع بوهيات الشرق بعملائه والتركيز على حل مشكلاتهم أدي إلى زيادة الإنتاجية، وكذلك اهتمام إدارة المصنع بالعاملين من خلال إشراكهم في العمل وتدريبهم ساعد على زيادة الكفاءة الإنتاجية ، وأيضاً إهتمام إدارة مصنع بوهيات الشرق بالتخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر للخدمات أدى إلى التميز الإداري. خرجت الدراسة بعدد من التوصيات من أبرزها؛ ضرورة بذل المزيد من الجهد في مجال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مصنع بوهيات الشرق لمعالجة بعض أوجه القصور التي ظهرت في التطبيق، وكذلك ضرورة

<sup>1</sup> دلال احمد محمد طه، تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة للتقدم نحو التميز الإداري والمؤسسي، دراسة حالة: مصنع بوهيات الشرق، (2008-2011م) ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة إفريقيا العلمية، الخرطوم 2013م.

تطوير الهيكل التنظيمي لمصنع بوهيات الشروق بالشكل الذي يجعله ملائماً لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وأيضاً لا بد أن تهتم إدارة مصنع بوهيات الشرق بعملية تفويض السلطات الإدارية الأدنى لضمان أسباب العمل بالمصنع.

#### 4-دراسة : عبد المعطي محمود (2014).<sup>(1)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز (القيادي ، البشري، والخدمات) في الكميات التقنية في محافظات قطاع غزة ، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكميات التقنية في قطاع غزة. اختبرت الدراسة عدد من الفرضيات منها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين الثقافة التنظيمية وكلا من التميز (القيادي البشري، والخدمات) في الكميات التقنية في محافظات قطاع غزة .وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين فرق العمل وكلا من التميز (القيادي البشري، والخدمات) في الكميات التقنية في محافظات قطاع غزة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي ومنهج دراسة الحالة وأسلوب المقابلة الشخصية والملاحظة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها؛ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتفويض الإداري والمشاركة بالمعلومات وفرق العمل من جهة وبين التميز القيادي والبشري والخدمات من جهة أخرى، وكذلك توفر التميز المؤسسي بجميع أبعاده (القيادي ، والبشري ، والخدمات) بدرجة كبيرة، وأيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور التمكين في تحقيق التميز المؤسسي (القيادي ، والبشري ، والخدمات) يعزى لمتغير الكميات. خرجت الدراسة بعدد من التوصيات من أبرزها؛ ضرورة وجود الثقافة التنظيمية والتفويض الإداري والمشاركة بالمعلومات وفرق العمل لتحقيق التميز المؤسسي، وكذلك العمل على اتخاذ القرارات

<sup>1</sup> عبد المعطي محمود البحيصي ، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة : على الكميات التقنية في محافظات قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشور ، جامعة الأزهر ، غزة 2014م

في داخل الكميات بدون عنصر مفاجئ، وأيضاً زيادة مشاركة العاملين بالمعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب.

## 5-دراسة أحمد سيد أحمد (2015م) (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في إغفال الكثير من المؤسسات لمفاهيم الجودة الشاملة المحور الأساسي والمؤثر في ترقية الأداء المؤسسي. هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادات الإدارية واتجاهاتها في السلطة القضائية نحو المفاهيم الأساسية والمباني التي يقوم عليها تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي، وكذلك التعرف على أهم الصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي في السلطة القضائية ووضع الحلول المناسبة لها. اختبرت الدراسة عدد من الفرضيات منها: هنالك علاقة استدلالية بين مشاركة العاملين، وتحقيق جودة الأداء وتميزه في السلطة القضائية. وأيضاً لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا بالسلطة القضائية ومساندتها في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك لتوافقية طبيعة الدراسة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها؛ أن هنالك ضعفاً في دعم ومساندة الإدارة العليا بالسلطة القضائية لتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي، وكذلك أن هنالك حاجة ماسة للبرامج والدورات التدريبية للقيادات الإدارية والعاملين بالسلطة القضائية. خرجت الدراسة بعدد من التوصيات من أبرزها؛ على إدارة المحاكم إعادة النظر في هيكلها التنظيمي ووصفها الوظيفي، وكذلك على إدارة المحاكم القيام بالمقارنات المعيارية pinch marking مع الأفضل منها والمشابه لها على المستوى الإقليمي والدولي. وأيضاً على السلطة القضائية إعادة النظر في هيكلها التنظيمي ووصفها الوظيفي، بغرض رفع مستوى الكفاءة وفعالية الأداء، وتبسيط الإجراءات، والتوزيع الأمثل للسلطات ومسؤولياتها بين الإدارات ، ومنعاً لتداخل الاختصاصات.

(1) أحمد سيد أحمد ، تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي لترقية الأداء بالمؤسسات العدلية :دراسة حالة السلطة القضائية - الخرطوم في الفترة من 2010-2015 م، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم: ، 2015م.

## العلاقة بين الدراسات السابقة والبحث الحالي :

اتفقت الدراسات السابقة مع البحث الحالي في أن إدارة الجودة الشاملة تلعب دوراً محورياً وملموساً في تحقيق التميز المؤسسي إلا أن هذا لا يتأتى إلى من خلال إعتبار الجودة الشاملة فلسفة إدارية تعمل على تعزيز مفهوم اللازم الكامل اتجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مناحي العمل .

اختلفت الدراسات السابقة عن البحث الحالي في الأهداف التي سعت إليها ؛ فمن بين تلك الدراسات ما هدف إلى تقويم كفاءة وفاعلية وجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها منظمات الأعمال المختلفة في السودان من منظور إدارة الجودة الشاملة بناءً على الثقافة التنظيمية السائدة والأساليب العلمية المتبعة لتحسين الأداء وتحقيق رضا العملاء ، ومنها ما هدف إلى الاهتمام الفاعل بمتطلبات وتوقعات المتلقي لخدمات جهاز تنظيم شؤون العاملين بالخارج وكذلك تحسين بيئة العمل ؛ ومنها ما هدف إلى إبراز الجوانب المتعلقة بكيفية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على منظمات الأعمال الباحثة عن التميز الإداري . أما البحث الحالي فقد هدف إلى معرفة مدى تأثير توفير البيئة الملائمة لعملية إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التميز المؤسسي ، وكذلك بيان مدى تأثير إلزام الإدارة العليا بترسيخ ثقافة الجودة الشاملة على تحقيق المتميز المؤسسي، وأيضاً إبراز الدور الذي يمكن أن يلعبه ترسيخ ثقافة المشاركة في تحقيق التميز المؤسسي

# الفصل الثاني

## إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول : مفهوم ونشأة إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: أهداف وفوائد وأبعاد إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث : مبادي مراحل والمتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة

الشاملة

## الفصل الثاني:

### إدارة الجودة الشاملة

#### المبحث الأول : مفهوم ونشأة إدارة الجودة الشاملة

ظهر مفهوم الجودة بسبب تزايد شدة المنافسة العالمية، واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق وخاصة البلدان النامية، وخسارة المؤسسات الأمريكية والأوروبية لحصص كبيرة من هذه الأسواق. فقامت هذه المؤسسات بتطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية، بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقا، واستخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة، والتعامل مع الزبائن والموردين، وتفعيل آليات تأكيد الجودة ليصبح أسلوبا رقابيا إستراتيجيا على الجودة وقد اعتمد الأمريكيون على أفكار يابانية في تطوير إدارة الجودة الإستراتيجية لتصبح إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الحالية.<sup>(1)</sup> ولم يعد الأمر مجرد تقديم المنتج أو الخدمة بل تعداه إلى النوعية التي تلبية رغبة المستفيد بتميز العمليات التي تقوم بها المؤسسة؛ والدفع بجهود العاملين نحو رغبات المستفيدين، والتحسين المستمر في الأداء<sup>(2)</sup>

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة، والتي ظهرت نتيجة المنافسة العالمية الشديدة بين مؤسسات الإنتاج اليابانية والأمريكية والأوروبية في بدايات الخمسينات من القرن الماضي.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> فوز التميمي، وأحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو " 9001 " (عمان- الأردن : عالم الكتب الحديث، 2008 م )، ص: 27

<sup>2</sup> خضر مصباح الطيبي، إدارة وصناعة الجودة: مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، (عمان- الأردن: دار الحامد، 2011م)، ص27

<sup>3</sup> عمار بن عيسى، التدريب ودورة في الجودة الشاملة للمنظمات، (عمان- الأردن : دار النشر والتوزيع، 2017م)، ص ص 15- 17

## ثانياً : ما هية الجودة

الجودة لغة من الجود والجيد نقيض الرديء <sup>(1)</sup> أما اصطلاحاً فيرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة أصلها لاتيني مشتقة من Qualis والتي تعني طبيعة الشيء أو جزءاً من طبيعة. وقديماً كانت تعني الدقة والالتقان وتم اكتشاف ذلك من خلال التأمل في الآثار والأواني التاريخية والزخارف الدينية وتماثيل قديمة وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها أو إستخدامها لأغراض الحماية.<sup>2</sup> ويعرف Connell الجودة بأنها المتانة والأداء المتميز للمنتج، في حين يرى Beker أن الجودة هي جعل السلعة أكثر قدرة على الأداء في السوق.<sup>(3)</sup>

يرى ديمنج أن الجودة هي أنظمة غير المعيب <sup>4</sup> و يرى تاجوكي أنها "تقادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرساله للمستعمل ويتضمن ذلك الخسائر الناجمة عن الفشل في تلبية توقعات الزبون والفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث والضجيج وغيرها<sup>5</sup> وتعرف هيئة المواصفات البريطانية الجودة بأنها "مجموعة صفات وملامح؛ وخواص المنتج أو الخدمة بما يرضي ويشبع الاحتياجات الملحة والضرورية<sup>6</sup> ومن وجهة نظر المستهلك يمكن تعريف الجودة على أنها تلبية أو تخطي حدود توقعات المستهلك.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، (عمان- الأردن: دار جرير، 2007م)

ص: 27

<sup>2</sup> مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء (عمان- الأردن: دار صفاء، 2006م)، ص: 15

<sup>3</sup> ربيع المسعود ، نحو قيادة إبداعية الجودة الشاملة ، ( عمان الأردن: دار أسامة النشر والتوزيع ، 2017 م ) ،

صص 15 – 17.

<sup>4</sup> حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة- استراتيجيا ، (عمان- الأردن: دار اليازوري، 2010م)، ص: 23

<sup>5</sup> رعد عبد الله الطائي ، وعيسى قدارة ، إدارة الجودة الشاملة، (عمان- الأردن: دار اليازوري، 2008م)، ص: 29

<sup>6</sup> مدحت أبو النصر ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، ( القاهرة : دار الفجر ، 2008 م ) ، ص 63

<sup>7</sup> عواطف إبراهيم الحداد ، إدارة الجودة الشاملة ، ( عمان- الأردن: دار الفكر، 2009م ) ، ص: 14

## تعريف إدارة الجودة الشاملة:

لقد شاع اعتماد مصطلح الجودة في الثمانينات من القرن العشرين للإشارة إلى النظام الخاص بإدارة الجودة على نحو شامل، وهو فلسفة إدارية واسعة وتجمع لأدوات ومداخل تصلح للتطبيق. (1)

ويعرفها كراجاوسكي وآخرون بأنها 'فلسفة تركز على ثلاث مبادي من أجل تحقيق مستويات وجودة عالية للعملية ترتبط هذه المبادي برضا الزبون ومشاركة العاملين، والتحسين المستمر في الأداء' (2)

كذلك يعرفها رودز بأنها 'عملية إدارية تركز على عدة قيم ومعلومات تم عن طريقها توظيف مواهب وقدرات العاملين في مختلف المجالات لتحقيق التحسين المستمر لأهداف المؤسسة' (3)

أما جابلونسكي فيعرفها بأنها شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة لكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل". (4)

وتعرف بأنها: "الجودة التي يتحمل مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة" (5)

ويرى معهد المقاييس البريطاني ان الجودة الشاملة اقصر الطرق واقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير. (6)

<sup>1</sup> أعمار بن عيسى ، مرجع سابق ، ص134.

<sup>2</sup> عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق ، ص 204

<sup>3</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم. عمليات تطبيقات: (عمان- الأردن : دار

الشرق ، 2006) ، ص: 144

<sup>4</sup> زكي أبو زيادة؛ أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي -دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية» مجلة . جامعة النجاح للأبحاث؛ الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية المجلد 25 ، العدد 4.

أريحا، 2011م ، ص: 883

<sup>5</sup> على السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو(الإسكندرية: دار غريب للنشر والتوزيع؛ 1995)،

ص1 (1995)

<sup>6</sup> فريد عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية (مصر: دن، 1996)، ص9

ص9

كذلك هي ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مناحي العمل.<sup>1</sup>

أيضاً هي شكل تعاوني لأداء الأعمال وتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين من خلال فرق العمل<sup>2</sup>

عرفت منظمة الجودة البريطانية إدارة الجودة الشاملة على أنها "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من إحتياجات المستهلك. وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً"<sup>3</sup>

كذلك هي فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جودة جميع العمليات والمنتجات وكذلك الخدمات في المؤسسة<sup>4</sup>

وقد عرفت أيضاً على أنها "التحول في الطريقة التي تدار بها المؤسسة والتي تركز على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل؛ إن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العاملين<sup>5</sup>

بناءً على ما سبق يرى البحث أن إدارة الجودة الشاملة كغيرها من المفاهيم الإدارية والتنظيمية والتي تباينت بشأنه المفاهيم والأفكار وفقاً للزاوية الذي ينظر منها كل كاتب. وتعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخلاً إستراتيجياً لإنتاج أفضل منتج من خلال الابتكار والإبداع والتحسين المستمر وتأدية العمل الصحيح على النحو الصحيح من أول مرة مع الاعتماد في تقييم المستفيد لمعرفة مدى تحسين الأداء.

وتعتبر مدخلاً لإدارة المنظمة تركز على مشاركة جميع أعضائها وستهدف النجاح طويل الأمد من خلال تحقيق لرضا الزبون وتحقيق منافع أعضاء الشركة والمجتمع

<sup>1</sup> عمر عزوي ، إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية ، الملتقى الوطني الأول حول تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية المركز الجامعي (بغداد: 2009) ص3

<sup>2</sup> علي السلمي؛ مرجع سابق، ص11

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الأيزو. 9000:2000: (عمان- الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010م) ص7

<sup>4</sup> عبد الستار محمد علي، إدارة الإنتاج والعمليات. (عمان - الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000 م)، ص 498

<sup>5</sup> حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والأيزو. (عمان- الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، 2003) ص1

والفلسفة الإدارية للمنظمة من خلال تحقيق حاجات الزبائن فضلاً عن تحقيق أهداف المنظمة .

وتعتبر الجودة الشاملة عادة أو عرف متأصل وشامل أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء من خلال تركيز على متطلبات وتوقعات المستفيدين ما عد إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الأخرى والجودة الشاملة نظام إداري طور مجموعة من الأدوات التي يمكن تطبيقها بصورة فعالة على المنظمة لإحداث تغييرات في توجهات العاملين وزيادة انتمائهم للمنظمة

### ثالثاً : أسباب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة

أصبحت إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم المطبقة بالمؤسسات في أغلب بلدان العالم؛ ويرجع ذلك بالأساس إلى نجاح تجارب العديد من المؤسسات خاصة باليابان والدول المتقدمة. ولعل من أهم العوامل التي أدت إلى الاهتمام بالجودة الشاملة ما يلي :<sup>1</sup>

1. زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات و ضرورة إنتاج أفضل السلع بأقل الأسعار.
2. التنافس على الصعيد العالمي، حيث أدت العولمة إلى انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي.
3. ازدياد الاتجاه نحو التخصصية.
4. تحول بعض الدول النامية إلى دول متطورة صناعياً، مثل: دول جنوب شرق آسيا.
5. العجز المتواصل في الميزان التجاري لبعض الدول المتقدمة مما دفعها إلى الاهتمام بالجودة.

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص 2

## رابعاً : أهمية الجودة الشاملة :

هل الجودة مهمة؟ تعتمد إجابة هذا السؤال على وجهة نظر السائل، فالجودة أمر نسبي وتعتمد إلى حد كبير على علم الاقتصاد وبالذات على قانون العرض والطلب، كلما كانت هنالك وفرة في المال مع نقص السلع أو الخدمات التي يتم إنفاق هذا المال عليها، تكون الجودة ذات أهمية ثانوية أو مجرد سمة متاحة.<sup>1</sup>

في اقتصاد السوق الحرة لا يكون مسموحاً بنقص السلع الاستهلاكية لفترة طويلة، حيث أن قوى السوق الموجودة في شكل الرأسمالية تستجيب لعدم التوازن بين وفرة النقد وقلة السلع المعروضة، لذا فيتم العمل على إصلاح هذا الخلل، وبعد فترة وجيزة كانت هنالك وفرة من السلع المتاحة والكافية لاستيعاب هذا الكم المتوفر من المال، وبهذا الأسلوب يتم تراجع هذا النظام في الاتجاه الآخر، ويتم إغراق السوق بالفائض من السلع وتتنافس الماركات العالمية على استحواذ العملاء وفرض سيطرتها على السوق. بل عندما تكون هنالك وفرة في السلع المعروضة ولهذا فإن الجودة تكون مهمة عندما تكون هنالك وفرة في السلع فقط، فالجودة ما هي إلا مسألة عرض، إن العوامل الثلاثة التي تحكم عملية الشراء هي: السعر والخدمة والجودة، وعندما تكون السلع نادرة تكون الخدمة هي أهم عامل ويكون شعار "أصنعها ثم قم ببيعها" الذي يعمل في ظل الجميع هو المسيطر على السوق وهذا هو الحال.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع سابق ، ص 2

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 3

## أهمية إدارة الجودة الشاملة

تعتبر الجودة الشاملة ذات أهمية إستراتيجية وحيوية بالنسبة لكل من المستهلكين والشركات باختلاف أنشطتها وإحجامها ، ذلك لأن جودة المنتج سلعة أم خدمة تلعب دوراً هاماً بالنسبة لإستراتيجية المنافسة في الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية وتتبع أهمية الجودة على ما يلي : (1)

### 1-سمعة الشركة: Firm Reputation

تكتسب الشركة شهرتها من جودة المنتجات التي تقدمها للسوق ، وتوجد علاقة مباشرة بين سمعة الشركة وحجم مبيعاتها ، فالسمعة الطيبة والشهرة تمكن الشركة من التنافس مع الشركات الأخرى.

### 2-المسؤولية القانونية للجودة- Legal Responsibility

المنتجات الرديئة سواء كانت سلع أو خدمات تقع على عاتق الشركة بمسؤولية قانونية جراء أي ضرر يصيب المستهلك ناتج من استخدامه لهذه المنتجات ويترتب على ذلك تعويضات مالية لرفع الضرر عن المستهلك وربما عقوبات إدارية حكومية رسمية تؤدي إلى توقف الشركة مؤقتاً .

### 3-الاهتمام العالمي بالجودة والمنافسة International Competence

يمكن القول أن العصر الحالي الذي نعيشه هو عصر الجودة ، فالمشاركة في السوق العالمي تتطلب توافر مستويات معينة من الجودة .

### 4- التكاليف وحصّة السوق Costs & Market Share

إن تحسين الجودة يؤدي إلى تقليل المعيب وتقلل أيضاً من حجم المرفوض من السلعة المنتجة ويقلل كذلك من تكاليف خدمة ما بعد البيع والنقل والفحص وعدم Opportunity Cost : وتكلفة الفرصة البديلة (المبيعات غير المحققة رضا

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان المحيوى ، إدارة الجودة فى الخدمات (عمان - الأردن : دار الشروق للنشر ، 2006 م) ، ص 32

المستهلك وكذلك تمثل أعباء على الشركة يجب أن تعمل على تفاديها وتقليلها لأقل حد ممكن .

#### خامساً : أساسيات إدارة الجودة الشاملة:

ويمكن تحديد أساسيات إدارة الجودة الشاملة في الآتي : - <sup>1</sup>

#### 1. التزام الإدارة العليا تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يقول المفكر "ريتشارد ويليامز": (إن رئيس مجلس الإدارة يمثل أهم عنصر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح في أي مؤسسة، فإذا أظهر رئيس مجلس الإدارة التزامه الشديد بمبادي إدارة الجودة الشاملة بالقول والفعل، فإن نجاح المؤسسة مؤكد تقريباً).

هذا القول يتسق تماماً مع الرأي القائل: بأن مدخل نجاح المؤسسات في إدارة الجودة الشاملة هو الحصول على تأييد الإدارة العليا وخاصة الرئيس الأعلى للمؤسسة، فكلما زاد التزام القادة كانت الرؤيا واضحة ومعززة بالسلوك والتصرفات والأفعال. <sup>2</sup>

ويؤكد مارتن 1993م إن التزام الإدارة العليا يتمثل الجوانب التالية: <sup>3</sup>

أ. تعزيز ثقافة الجودة.

ب. تعزيز وتطوير إمكانيات الموظفين والعاملين في أدائهم.

ج. توافر رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها.

2. القيادة: إن تبني إدارة منهج الجودة الشاملة يستلزم وجود قيادة قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، وكذلك لتتولى إدارة البيئة الداخلية بكفاءة وفاعلية .

تعددت آراء الباحثين في تعريف القيادة، حيث عرفها كونز "Koontz" بـ (القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق الهدف) / أما فيفنر "Fiffner" فعرفها

<sup>1</sup> فيصل بن جاسم بن محمد حمد آل ثاني، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية، (بيروت: دار المعرفة، 2008م)، ص 39

<sup>2</sup> محمد محمد إبراهيم، إدارة الجودة من المنظور الإداري، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2009م)، ص

106

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة: (عمان: دار المسيرة، 2006م)، ص 57

(بأنها فن تنسيق جهود الأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة)، كما عرفها الدكتور حامد رمضان (بأنها العملية التي يتم عن طريق اهتمام الآخرين وإطلاق وتوجيه طاقاتهم في الاتجاه المطلوب).<sup>1</sup>

خلاصة تلك التعريفات أن القيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين للوصول للهدف، فينبغي للقيادة أن تكون لها رؤية وهدف وأن تمتلك القدرة لتوجيه الآخرين نحو الهدف، فقد يكون شخص ما في منصب قيادي ولكنه إن لم يكن ملماً ومؤثراً على أفكار وأعمال الآخرين فهو ليس بقائد، إن القائد الناجح في أي مؤسسة تتلخص أهم مهامه فيما يلي:<sup>2</sup>

أ. إعطاء الفريق الحرية في أداء المهام المكلفين بها.

ب. معاملة كافة الموظفين بالتساوي.

ج. الوفاء بالوعود التي يعد بها كافة أعضاء الفريق.

د. أن يكون متماسكاً ويتصرف بإيجابية في المواقف السالبة.

هـ. أن يكون قدوة في الالتزام بسياسات العمل وإجراءاته.

و. أن يكون هادئاً تحت الضغوط.

ز. يتيح الفرصة للمناقشة وتبادل الأفكار مع أعضاء الفريق بحرية.

ح. يكون مصدر المعلومات ويتأكد أنها مفهومة من قبل الجميع.

كذلك يجب على القائد ليدير بنجاح عملية الجودة الشاملة بمؤسسته أن يعرف جيداً من هو العميل مع تابعه وكيف يمكن خدمته بصورة أفضل باتجاه التحسين، فتحسين الأداء وإزالة الأسباب التي تؤدي إلى الفشل يجب أن تكون هدف القيادة بصورة

<sup>1</sup> سوار الذهب محمد عيسى، مرتكزات الإدارة وحالات من واقع التجربة، (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2010م)، ص8  
<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، بيئة الأعمال والإدارة المعاصرة، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2015م)، ص423

دائمة. كما يجب أن يكون القائد زميل ومرشد بصفة دائمة يتعلم من رؤوسيه ويتعلم معهم ويقضي معهم ساعات ليتعرف على نوع المساعدة التي يحتاجونها.<sup>1</sup>

### 3. تنظيم إدارة الجودة الشاملة:

ليس هناك تنظيم محدد أو تنظيم أمثل لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، فكل مؤسسة لها طريققتها وطبيعتها التي قد تتغير وتتطور من وقت لآخر، وهذا يأتي من خلال التحسين المستمر. ويتأثر اختيار الشكل التنظيمي بالعديد من العوامل منها:<sup>2</sup>

أ. حجم عمل المؤسسة: فكلما كبر حجمها تطلب ذلك توسيع وحدة الجودة وتنوع أنشطتها.

ب. نظرة الإدارة العليا إلى أهمية الجودة.

ج. توفر الإمكانيات المادية للمؤسسة.

د. توفر الإمكانيات البشرية خاصة المتخصصين في إدارة الجودة الشاملة.

هـ. الانتاج الجغرافي للمؤسسة، فالمؤسسة التي لها فروع متعددة كثيرة تحتاج

لتنظيم مختلف عن المؤسسات التي لها فروع أقل.

أن نظام الجودة هو مجموعة من المكونات، كالهيكل التنظيمي والمسؤوليات والعمليات والموارد لتنفيذ عملية الجودة الشاملة، وعندما ترى الإدارة العليا لمؤسسة ما جدوى إدارة الجودة الشاملة وتقرر إنشاء نظام شامل للجودة فإن أول ما تبدأ به هو التنظيم وهذا يمر عبر ثلاث مراحل هي:<sup>3</sup>

**المرحلة الأولى:** يتم فيها إنشاء مجلس للجودة يمثل مستوى قيادياً عالياً مهمته اتخاذ القرارات وإعطاء السلطات اللازمة لدعم عملية دراسة نظام الإدارة الشاملة للجودة. يقوم مجلس الدولة بتعيين مدير لإدارة الجودة والذي يؤلف فريقاً لتصميم الجودة يعمل تحت قيادته لوضع إستراتيجية تطوير نظام إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> فيصل جاسم آل ثاني، مرجع سابق، ص 164

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 341 - 345

<sup>3</sup> فيصل جاسم آل ثاني، مرجع سابق، ص 175

**المرحلة الثانية:** بعد أن يقوم مجلس الجودة بتصميم واختيار نظام للجودة الشاملة يتم اختيار أحد الأقسام أو الوحدات لتجربة تطبيق نظام الجودة الذي تم تصميمه من خلال فرق تحسين الجودة.

**المرحلة الثالثة:** في حالة الإقناع بنجاح التطبيق في الوحدة التجريبية، يتم تكوين فرق لتحسين الجودة في باقي الوحدات ومنسق لكل وحدة.

#### 4. إنشاء ثقافة الجودة الشاملة

الثقافة في أي مؤسسة هي طريقة أو كيفية التعامل مع الأشياء، لقد أدت العولمة وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات إلى إلغاء الحواجز حول تدفقات السلع والخدمات والعمالة بين الدول، وأدى ذلك إلى توحيد ضرورة المواصفات الدولية للعديد من السلع والخدمات من ثم أصبحت الشركات في سباق مع الجودة.<sup>1</sup>

إن التفوق الكبير الذي أحرزته المؤسسات الأمريكية لوقت طويل، كان واضحاً أن كلمة السر فيه كانت هي تبني ثقافة جودة تقوم بشكل رئيسي بالتركيز على ثقة خدمة العميل، بل أكثر من ذلك فقد حولت اليابان الجودة للتماشي مع ثقافتها وعقيدها كما في مصطلح "كايزن" والذي يعني باليابانية "التحسين المستمر".<sup>2</sup>

#### 5. الموارد البشرية:

تعتبر إدارة العنصر البشري في المنظمة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة؛ إذ أن توفر الكفاءات والمهارات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها يعتبر من أهم الركائز التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، وذلك يستدعي الاهتمام والعناية اللازمة بالأفراد بدءاً من عملية الاختيار والتعيين وتقديم الآراء

<sup>1</sup> فريدة النجار، إدارة الجودة الشاملة والانتاجية ولتخطيط التكنولوجي، (الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2007م)، ص 165

<sup>2</sup> مصطفى حامد الحكيم، الجودة الشاملة وامتياز الأعمال، (الخرطوم: دار النشر، مطابع السودان للعملة، 2001م)، ص 8

وبرامج التدريب والتطوير وأساليب التحفيز في العمل والمشاركة والتعاون وإظهار صورة العمل (العائلي) لغرض تحقيق التحسن المستمر في الأداء.<sup>1</sup>

ومن خلال الرصد للتجربة اليابانية في إدارة الجودة الشاملة يظهر مدى الاهتمام الكبير الذي توليه الإدارة اليابانية بالعاملين فهي تنظر للعاملين على أنهم أهم أصولها التنافسية وأكبر المصادر قابلة للتجديد، فالتخطيط للموارد البشرية من التوظيف والتدريب المستمر والترقيات للمدراء والعاملين والتهيئة الجيدة، وكل هذه الموارد تستحوذ على قدرًا كبيراً من اهتمام الإدارة اليابانية، فالمرتببات تعتمد على الأقدمية حيث أن الأكبر في السن يأخذ المرتب الأكبر. والوظيفة مدى الحياة في المؤسسة وكذلك نظام التدوير والتنقل بين الوظائف Rotation لمدة قد تصل لعشر سنوات يقوم الموظف بجولة خلالها على كل الأقسام التشغيلية في المؤسسة ولا يأخذ حقه في الترقية للمستوى الأعلى إلا بعد انقضائها وقد حقق المستوى المطلوب، وهذا أيضاً أحد أسرار تفوق المؤسسات اليابانية على نظيرتها الأمريكية.<sup>2</sup>

## 6. التمكين:

التمكين أحد الأسس الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة. تعددت التعريفات حول مفهوم التمكين ولكن يمكن تلخيصها بأن التمكين يقصد به: منح العاملين السلطات الكافية ليتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم دون تدخل مباشر من الإدارة، ومنحهم قوة التصرف واتخاذ القرارات ومشاركتهم في حل مشاكل العمل وتطويره.<sup>3</sup>

وللوصول لمرحلة التمكين الكامل للعاملين في المؤسسة لا بد من المرور بالمرحلة الأولى وهي مرحلة التفويض، والتفويض يقصد به: تقاسم المهام والصلاحيات مع الفريق لإنجاز الأهداف بسرعة وفعالية، فالتفويض بكل مستوياته يعد تمكيناً جزئياً

<sup>1</sup> خضر كاظم جمود، مرجع سابق، ص 99

<sup>2</sup> مصطفى حامد الحكيم، مرجع سابق، ص 82

<sup>3</sup> عطية حسن أفندي، تمكين العاملين كمدخل للتحسين والتطوير المستمر، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003م)، ص 11

ويأتي على قمة المهارات المطلوبة للنجاح وتحقيق أهداف المؤسسات. ومن المهم أن الإشارة إلى التفويض لا يعني التنازل عن السيادة، فالقائد أو المدير عندما يفوض بعض الصلاحيات لغيره لا يعني هذا أنه لم يعد مسؤولاً عن الأعمال التي قام بتفويضها.<sup>1</sup>

لا يمكن للإدارة العليا ممارسة التحسين المستمر كمبدأ مهم من مبادي إدارة الجودة الشاملة ما لم ينخرط جميع من في المؤسسة في هذه المهمة، وفي ظل الاتجاهات الحديثة للإدارة تزايدت أهمية تفويض السلطات للموظفين وهذا الاتجاه من القيادة يتيح للموظفين فرصة المشاركة في صنع القرارات من ناحية، ومن ناحية أخرى فهو يبني تقدير الذات للموظفين وهذا يزيد من رضائهم وبالتالي رضا العملاء،<sup>2</sup>

#### 7. أدوات الضبط الإحصائي للجودة الشاملة:

الأدوات والتقنيات، والتدرب عليها من العناصر المهمة في إدارة الجودة الشاملة، ويقصد بالأدوات كل وسيلة تحدد وتحسن الجودة، أما التقنيات فهي سبل التحسين للجودة، على سبيل المثال: تسجيل نتائج أحد العمليات بيانياً يعتبر أداة، أما استخدام التخطيط البياني في جلسة العصف الذهني لأحد الموظفين فهو تقنية، ولتمكين الموظفين لا بد من التدريب والتعليم والاتصالات التي تحسن قدرة الموظف على فهم واستخدام تلك الأدوات والتقنيات.<sup>3</sup>

فهناك العديد من الأدوات والوسائل التي تستخدم في تحليل وتحسين العمليات التي سماها خبير الجودة الياباني "إيشيكاوا" بالأدوات السبع الأساسية ويطلق عليها آخرون مسمى (الأدوات الإحصائية السبعة) وهي؛ أدوات تحليل العملية، أدوات

<sup>1</sup> بسيوني البرادعي، صديقي المدير والتفويض، (القاهرة: سلسلة إصدارات بيمك، 1999م)، ص 42  
<sup>2</sup> جيمس إيفان وجيمس دين، الجودة الشاملة الإدارة والتنظيم والاستراتيجية، ترجمة سرور علي سرور، (الرياض: دار المريخ للنشر، 2009م)، ص 414  
<sup>3</sup> فيصل بن جاسم، مرجع سابق، ص 216

جمع وتنظيم البيانات، أدوات تحليل البيانات، أدوات التحليل الاحصائي، أدوات تنفيذ العملية، أدوات إدارة العملية والمقارنة المرجعية.<sup>1</sup>

وعلى الرغم من الأدوات وحدها لا تؤدي إلى تطبيق نجاح لإدارة الجودة الشاملة، إلا أنها على قدر كاف من الأهمية، وعلى ذلك يقول د. "ديمنج": (إن محاولات تحسين عملية ما - بدون الأساليب الاحصائية - يكون النجاح فيها أو الفشل مسألة حظ ، وعادة تأتي بنتائج تجعل الأمور أكثر سوءاً)، ومن هنا يستمد استخدام وتطوير أدوات الضبط الاحصائي للجودة الشاملة أهميته في كون أنها تدعم بالوثائق وجود امتداد التغيير مما يساعد في التحسين المستمر الذي هو مبدأ فهم إدارة الجودة الشاملة ، كما أنها تحلل وتراقب التغيير لدرجة أن التقلبات العشوائية لا يمكن أن يسمح بها.<sup>2</sup>

وبالتالي فإن الضبط الاحصائي للعمليات وسيلة مهمة لتحسين الجودة والانتاج، وعلى ذلك يحتاج العاملون في المؤسسة إلى التدريب الذي يقوم على عملية التعليم والاتصالات التي تحسن قدرتهم على فهم واستخدام الأدوات والتقنيات اللازمة لأداء أعمالهم على أحسن وجه. ويشمل التدريب أهم نماذج الضبط الاحصائي التالية:<sup>3</sup>

أ. تحليل باريتو: يستخدم لتصنيف المشكلات طبقاً لدرجة أهميتها، ويساهم في أولويات علاج المشكلات.

ب. نموذج السمكة: يشبه الهيكل العظمي للسمكة، حيث تمثل الأشواك مسببات محتملة لمشكلة معينة، من خلال متابعتها يتم التعرف على أسباب المشكلة

---

<sup>1</sup> النعيم حسن وأروى عبد الحميد، إدارة الجودة الشاملة، المفاهيم الأساسية، الأدوات والوسائل، (الخرطوم: هيئة الخرطوم للصحافة والنشر، 2008م)، ص 3  
<sup>2</sup> فيصل بن جاسم ، مرجع سابق، ص 216

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 224

والمعوقات واتخاذ الإجراءات الصحيحة والوقائية التي تمنع دوث المشكلة من الأساس.

ج. تشكل النشار: يستخدم لعرض طبيعة العلاقة بين متغيرين لتكوين فكرة أولية عن هذه العلاقة، فكلما كانت النقاط قريبة من خط الملائمة الأفضل كانت العلاقة بين المتغيرين أقوى والعكس صحيح.

د. الموردون: يعد دور الموردين ذي الكفاءات العالية في توريد الموارد بالجودة المطلوبة بين الركائز المهمة في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث أن اختيار الموردين للمواد الأولية والأجزاء نصف المصنعة ومن يلتزمون بالمواصفات والمعايير المحددة بالجودة ذو دور فعال في تحقيق منتجات ذات جودة عالية.

### سابعاً : أبرز رواد إدارة الجودة الشاملة

هناك العديد من العلماء ساهموا في تطوير إدارة الجودة الشاملة وأبرزهم :

#### 1. ولتر أي شيوارت walter shewhart

يعد شيوارت الرائد الأول للرقابة المعاصرة للجودة و له كتاب عن الجودة نشره عام 1931 بعنوان "الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة"، يرى شيوارت أن التطوير المستمر يعد أحد مظاهر إدارة الجودة الشاملة ووضع تصميمها يتمثل مع الطريقة العلمية في التطوير المستمر أطلق عليه دائرة ( الخطة - العمل - المراجعة - التنفيذ ( PDCA )<sup>1</sup>

#### 2. إدوارد ديمينغ Edward Deming

<sup>1</sup> مهدي السامرائي ، مرجع سابق ص 81

هو إحصائي أمريكي ذهب إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية بعد أن لاقت أفكاره قبولا لدى المنظمات اليابانية وأعطى اهتماما كبيرا لتحسين جودة المنتجات اليابانية ومن أبرز إسهاماته الآتي: <sup>1</sup>

أ. **تحسين الجودة** : لقد صممت هذه الحلقة لربط عمليات الإنتاج وحاجات الزبون وعمليات تركيز الموارد في الأقسام المختلفة ( البحوث، والتصميم والإنتاج والتسويق) وبجهود متداخلة للتلاقي مع تلك الحاجات .

ب. **الثبات** في الأغراض الهادفة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة التي يراد تقديمها وتحميل مسؤوليتها للإدارة

ج. الأمراض السبعة المميتة لديمينغ.

### 3. جوزيف م.جوران Joseph M.Juran

يعتبر من القادة الأوائل في حقل الجودة وأسهم في بناء أسس مفاهيمية لإدارة الجودة، عرف الجودة على أنها "المواءمة للاستخدام"، سلط الضوء على مسؤولية الإدارة عن الجودة وأكد على أن الجودة يمكن أن تتجز من خلال الأفراد العاملين، لقد ركز على الإدارة والجوانب التقنية لإدارة الجودة ، أظهرت أبحاثه أن أكثر من 80 % من عيوب الجودة يمكن السيطرة عليها من لدى الإدارة وكان كتابه "الإبداع الإداري" الذي أصدره عام 1964 دليلا مهما لحلول مشكلات الجودة المتكررة باستمرار. <sup>2</sup>

**خطوات جوران العشرة لتحسين الجودة** : تتمثل فيما يلي: <sup>3</sup>

أ. خلق شعور بالحاجة و التنبه إلى التحسن .

ب. وضع أهداف التحسين .

ج. التنظيم لبلوغ الأهداف .

د. توفير التدريب.

هـ. الإطلاع بالمشاريع لحل المشكلات .

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي و آخرون ، مرجع سابق ص 219

<sup>2</sup> عواطف إبراهيم الحداد ، مرجع سابق ص 39

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 39

- و. إثبات التقدم .
  - ز. إعطاء تقديرات.
  - ح. إيصال النتائج .
  - ط. الحفاظ على النقاط المحققة .
  - ي. -الحفاظ على القوى الدافعة عن طريق إجراء التحسينات الدورية .
- كما ركز على الآتي :<sup>1</sup>

- أ. تشكيل ووضع سياسة رسمية للجودة.
- ب. الجودة من خلال تصميم المنتج.
- ج. تدقيق الجودة.
- د. مدخل الأنظمة لإدارة الجودة في عموم المنظمة .
- هـ. البحث عن الجودة عند كل مرحلة دورة تطوير المنتج .
- و. كلف الجودة .

---

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص 36

## فيليب كروسبي Philip Crosby :

يعد الأمريكي كروسبي من الرواد الذين أسهموا في تحديد المعالم الأساسية لإدارة الجودة والطرائق الكفيلة بتحسينها طبقت أفكاره الخاصة بالجودة في أكثر من (1500) منظمة ، تعتمد فلسفته على مبدأ "العيوب الصفرية" الذي يهدف إلى جعل الإدارة العليا تؤمن بأن الأخطاء غير مقبولة وتلتزم بتنفيذ عمليات تحسين الجودة في وظائف المنظمة كافة لقد وضع برنامجا لتحسين الجودة يتكون من أربعة عشرة نقطة وهي:<sup>1</sup>

أ. التزام الإدارة بجمع المعلومات الخاصة بمتطلبات الجودة وتوثيق سياستها وإعلانها لكل فرد بالمنظمة .

ب. تشكيل فرق الجودة تضم أفرادا يعملون بأقسام المنظمة كلها.

ج. صياغة مقياس للجودة يتلاءم مع نشاطات المنظمة كافة لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين .

د. تحديد كلف الجودة للتعرف على المجالات التي يمكن تحسينها لزيادة الربحية.

هـ. زيادة الوعي للعاملين جميعهم في المنظمة حول أهمية الجودة والنتائج المترتبة على رداؤها .

و. اعتماد إجراءات التصحيح آنيا وتحديثها باستمرار فالغرض هو منع حدوث الأخطاء .

ز. إنشاء برنامج المعيب الصفري والالتزام بتنفيذه بما يتلاءم مع إمكانيات المنظمة وثقافتها .

ح. تدريب المشرفين على كيفية تنفيذ واجباتهم في برنامج تحسين الجودة .

ط. تحديد يوم العيوب الصفرية في المنظمة يكافئ فيه العاملون الذين حققوا أعلى مستويات الجودة .

ي. يجب أن يشارك العاملون بوضع أهداف التحسين لضمان تنفيذها بنجاح.

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي و آخرون : مرجع سابق ص 226

ك. تشجيع العاملين على إيصال المعلومات إلى الإدارة لضمان تحقيق أهداف الجودة .

ل. دعم العاملين المتميزين المشاركين .

م. تأسيس مجالس للجودة من رؤساء الفرق وخبراء الجودة لتعزيز الاتصالات المستمرة .

ن. التشديد على أن عملية تحسين الجودة عملية مستمرة وغير منتهية.

#### 4. كاورو إيشكاوا kaoru Ishikawa

يعتبر كاورو إيشكاوا المرجع الأول للجودة في اليابان والمساهم الرئيسي في وضع النظرية اليابانية لإدارة الجودة وقد ظهر تأثيره المعرفي بأفكار كلا من "Juran" و Deming ومع ذلك كانت له مساهماته الخاصة في مجال تطوير الجودة فهو المسؤول عن نشر مفاهيم "حلقات ضبط الجودة والتي هي عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين تنفذ الخطط وتحمل على عاتقها مسؤولية تغيير العملية من أجل تحسين الجودة، الإنتاجية، أو بيئة العمل ، طور " إيشكاوا " مخطط السبب- الأثر والذي عرف أيضا بمخطط "عظمة السمكة" والذي اعتمده لحل مشكلات الجودة وأحد اهتماماته الرئيسية أيضا كانت جمع البيانات المتعلقة بالجودة واستخدامها من لدن العاملين، كما أكد على الإدارة الفاعلة للجودة من خلال: <sup>1</sup>

أ. وظيفة الجودة مسؤولية جميع الأقسام .

ب. تدريب العاملين على حل المشكلات و تحليل البيانات والأساليب الإحصائية

ج. جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالجودة في جميع المستويات .

د. مشاركة العاملين في حل مشكلات الجودة .

كما تضمن مفهوم إيشكاوا للضبط الشامل للجودة ستة مبادي أساسية هي: <sup>2</sup>

أ. الجودة أولا و ليس الأرباح قصيرة الأجل.

<sup>1</sup> عواطف إبراهيم الحداد : مرجع سابق ص 47  
<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 48

- ب. التوجه نحو الزبون و ليس التوجه نحو المنتج .  
ج. العملية التالية هي الزبون - تحطيم التعصب الإقليمي .  
د. استخدام الوقائع و البيانات لتقديم العروض - استخدام الأساليب الإحصائية.

## المبحث الثاني: أهداف وفوائد وأبعاد إدارة الجودة الشاملة

### أولاً : أهداف إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة عدد من الأهداف التي ترغب إدارة المنظمة في تحقيقها والتي يجب على الإدارة معرفة كيفية إدارة هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح وتنفيذها في الوقت المناسب. إن المنظمة من خلال اعتمادها وتطبيقها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة تسعى لتحقيق العديد من الأهداف مما يالي: (1)

1. تلبية متطلبات الزبائن ( تحقيق رضا العميل).
2. ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل القطاعات والمستويات وقطاعات المنظمة .
3. تحسين سمعة المنظمة في نظر العملاء والعاملين.
4. منح حق التصرف وإتخاذ القرارات للفرد ولل فريق في المسائل المتعلقة بالجودة.
5. تخفيف عيوب الانتاج والجودة وزيادة رضا العملاء.
6. تحسين الاتصال والتعاقد بين وحدات المنظمة.
7. حدوث وتغيير في جودة الأداء والرفع من مهارات العاملين وقدراتهم.
8. بناء نظام متكامل للوقاية من الوقوع في أخطاء الأداء.
9. ايجاد نظام شامل ومتكامل للأداء في المنظمة.

(1) عمار بن عيسى ، التدريب ودورة في الجودة الشاملة للمنظمات ( عمان - الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع 2000م). ص ص 153 - 154

10. خلق ظروف بيئية داخل المنظمة تشجع العاملين على تحمل المسؤولية من أجل تحسين الجودة.
11. زيادة الفاعلية التنظيمية.
12. زيادة الانتاجية.
13. تخفيف تكاليف التشغيل.
14. تحقيق نموذج يحتذى به في الجودة والتميز في تقديم الخدمة.
15. انخفاض شكاوي المستهلكين في تخفيف التكاليف الجودة.
16. زيادة الابتكارات والتحسين المستمر.

وأيضاً توجد أهداف أخرى لنظام إدارة الجودة الشاملة يمكن إيجازها فيما يلي :<sup>1</sup>

1. خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر .
2. متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات .
3. تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات المواد الأولية إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء .
4. تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها .

وهناك أهداف فرعية تنطلق من هذه الأهداف وهي :<sup>2</sup>

1. تحقيق الجودة.
2. تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات .
3. تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد و ترتيب وتحليل المشكلات و تجزئتها للتمكن من السيطرة عليها.

<sup>1</sup> مامون بن عيسى ، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات ( عمان - الأردن :دار أسامة للنشر والتوزيع ،2000م ) ص 153

<sup>2</sup> رافدة عمر الحريري : القيادة و إدارة الجودة في التعليم العالي ،( عمان - الأردن : دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2010م ) ص 27

4. التعرف على احتياجات الزبائن و العمل على تلبيتها .

5. البقاء و الاستمرار و التفوق على الآخرين.

**ثانياً : فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:**

تحقق المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فوائد عديدة منها : (1)

1-الحفاظ على المركز التنافسي للمنظمة .

2-تكفل للمنظمة مرونة الحركة لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة .

3-تحسن نوعية الخدمات والسلع المنتجة .

4-العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل .

5-زيادة قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار .

6-خلق ظروف بيئية داخل المنظمة تشجع العاملين على تحمل المسؤولية من

أجل تحسين الجودة .

7- تحسين قابلية المنظمة في تسويق منتجاتها وتعزيز صورتها لدى الزبائن .

**ثالثاً : أبعاد إدارة الجودة الشاملة:**

تقوم منهجية إدارة الجودة الشاملة على عدد من الأبعاد وحسب الاتفاق الواسع من

قبل العديد من الكتاب كما اختلف الباحثين حول عدد الأبعاد الرئيسية لمنهجية إدارة

الجودة الشاملة فحددها بخمسة أبعاد وهي: التركيز على تحسين العمليات، وتعريف

الجودة من قبل المستهلك، وتمكين الأفراد من إتخاذ القرارات، واستناد القرارات إلى

حقائق ونتائج محددة، والتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة (2)

وحددها السقاف بستة أبعاد وهي: التحسين المستمر، وتعزيز علاقة المنظمة مع

مورديها، وتعزيز وتمكين العاملين بالمشاركة، والتركيز على المستفيد، والعمل

(1) مامون بن عيسى ، مرجع سابق، ص 153

(2) محمد أحمد الطراونة، بدرية المعترز البلبيسي، الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن، مؤتمة للبحوث . والدراسات، المجلد 17 ، العدد الأول،(2002) ، ص 11 42

الجماعي، والالتزام بالتغيير،<sup>(1)</sup> أما الحميضي فحددها بستة أبعاد وهي: التركيز على الزبون، والتحسين المستمر، والوقاية وليس التفتيش، واتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، وتمكين العاملين ومشاركتهم، والعمل التعاوني في حين حددها الخلف بعشرة أبعاد وهي: التحسين المستمر، وتحفيز العاملين، وتنقيف المنظمة، ومشاركة العاملين وتمكينهم، والتدريب، والتزام الإدارة العليا، والتركيز على الزبون، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، والقياس والتحليل، ومنع . وقوع الأخطاء قبل وقوعها.<sup>(2)</sup> وهناك آليات لتنفيذ تلك الأبعاد وهي:<sup>(3)</sup>

### 1- التحسين المستمر

تتطلب إدارة الجودة الشاملة عمليات تحسين مستمرة للمنتجات والخدمات والأداء وبدون توقف، ويجب أن يكون الكمال هي الهدف النهائي المطلوب الوصول له، وهو لا يمكن الوصول إليه بسهولة. وقد استخدم اليابانيون كلمة Kaizen لوصف عملية التحسين التدريجي المستمر. وفي الولايات المتحدة تم وصف هذا الجهد بصفر من العيوب Zero Defected لذا يجب أن تبني سياسة المنظمة وهيكلها التنظيمي وطرق العمل فيها على أساس تشجيع ودعم عمليات التحسين والتطوير لتقديم الأفضل دائماً. لذا فإن عملية التحسين والتطوير مسؤولية جميع من يعمل في المنظمة كرؤساء ومرؤوسين وفي كافة المستويات التنظيمية.<sup>(4)</sup>

(1) حامد عبدالله السقاف، المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، (الرياض السعودية: دين، 1997 م)، ص23

(2) عبد الرحمن حمد الحميضي، اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الأيزو 9000، في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، مجلة الإدارة العامة، (2000)، الرياض المجلد 40، العدد 1، ص ص 145 - 191

(3) عبدالله موسى الخلف، (1997)، ثالث التميز تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، المجلد 37، العدد 1، ص ص 121 - 160

(4) حسين عبدالله التميمي، إدارة الإنتاج والعمليات/ مدخل كمي، ( عمان - الأردن دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1997 )، ص 548

## 2- اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات:

تحسين أنظمة المعلومات من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن توافر أنظمة المعلومات اللازمة يؤدي إلى ارتفاع مستوى التأكد عند اتخاذ القرار ويؤثر تأثيراً إيجابياً على عوامل: التكلفة والوقت والكفاءة والفاعلية والتي تنعكس على نوعية السلع والخدمات المقدمة. إن تبني نهج جميع الحقائق لتحقيق الوفرة في المعلومات يعطي رؤية واضحة لمتخذ القرار عن الظروف المحيطة به، وبالتالي يساعده على اتخاذه في ضوء تلك الحقائق. ونظام المعلومات المحوسب يساعد بشكل عام متخذي القرارات وفرق العمل على أداء مهامهم بشكل جيد وحل مشاكل العمل بصورة فعالة<sup>(1)</sup>

## 3- دعم الإدارة العليا:

يتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة وتطبيق منهجيتها، على مدى قناعة وإيمان الإدارة العليا في المنظمة بفوائدها وضرورتها من أجل تحقيق التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات لإيجاد مركز تنافسي جيد للمنظمة في السوق، هذه القناعة يجب أن تترجم على شكل دعم مادي ومعنوي وبشكل مستمر، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب على اعتبار أن منهجية إدارة الجودة الشاملة الجديدة وتطبيقها تتطلب اتخاذ قرارات استراتيجية من الإدارة العليا في المنظمة التي تمتلك لوحدها صلاحية اتخاذ هذه القرارات.<sup>2</sup>

## 4- التركيز على الزبون:

يعدّ التركيز على الزبون أحد الركائز المهمة التي يستند عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فقد خصصت جائزة مالكوم العالمية 25 % من علامات التقييم للحصول على هذه الجائزة على اهتمام المنظمة بزيائنها وكيفية تحقيقها لرغباته إن نجاح

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر"، (عمان، الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع، 2001) ص156

<sup>2</sup> - حسين عبد الله التميمي ، مرجع سابق ، ص 549

المنظمة على المدى البعيد يرتبط بجهودها في المحافظة على زبائنها وقدرتها في الاستجابة السريعة لحاجاتهم ورغباتهم المتغيرة باستمرار، فضلاً عن تقديم منتجات ترضي أو تتجاوز توقعاتهم.<sup>1</sup>

#### رابعاً : مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

تعكس إدارة الجودة الشاملة العديد من الآثار الايجابية على أداء المنظمة وتتخلص النتائج الايجابية المتحققة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة الآتي:<sup>2</sup>

1. تحسين جودة الخدمة أو المنتج.
2. الارتقاء بالربحية.
3. انخفاض شكاوي المستهلكين والعملاء من جودة السلعة والخدمة المقدمة إليهم.
4. استخدام الوقت بشكل أكثر كفاءة.
5. تحقيق رضا الزبون.
6. تخفيض شكاوي العاملين وانخفاض نسب الحوادث الصناعية .
7. المحافظة على حيوية المنظمة، والتجديد، والتحسين، والتكيف.
8. تحقيق الميزة التنافسية.
9. تحسين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية .
10. تمكن من اكتشاف الأخطاء منذ الوهلة الأولى .
11. تخفيض تكاليف الجودة.
12. تحقيق العمل الجماعي .
13. زيادة الحصة السوقية من خلال جذب المزيد من الزبائن.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص157

<sup>2</sup> عبد الحميد البلدوي، وزينب نديم ، إدارة الجودة الشاملة والمعوالية والموثوقية والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها ، ( عمان – الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007م ) ص149

## خامسا: عيوب إدارة الجودة الشاملة:

إن هناك بعض العيوب التي قد تنتج من تطبيق إدارة الجودة الشاملة أهمها مايلي:<sup>1</sup>

1. أنها تستنزف الكثير من وقت الإدارة والعاملين .
2. لا يمكن أن تكون فعالة إلا إذا كانت المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح؛ فهي ليست إدارة لتحويل اتجاه المنظمة .
3. مردود إدارة الجودة الشاملة ليس سريعا؛ إذ أنها لا تثمر سريعا بل تستغرق سنوات في تنفيذها وهي في الحقيقة عملية لا تنتهي.
4. يمكن أن تؤدي إلى توجيه اهتمام زائد عن الحد المطلوب إلى احتياجات العميل النهائي واهتمام غير كافي لاحتياجات العاملين .
5. من المحتمل أن تسبب اضطرابا في مختلف المراحل والعمليات داخل المنظمة .

## سادسا: الأخطاء الشائعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

على الرغم من النجاح الذي حققته أغلب المنظمات عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة إلا أن هناك أخطاء شائعة ترتكبها المنظمات أحيانا في مجال التطبيق مما قد يؤدي إلى نتائج سلبية لهذا التطبيق ومن هذه الأخطاء منها :<sup>2</sup>

1. تعجل المنظمة لتحقيق نتائج سريعة.
2. التقليد والمحاكاة لتجارب المنظمات الأخرى .
3. إقرار التطبيق قبل إعداد البيئة الملائمة لتقبلها .
4. عدم التقدير الكافي بأهمية المورد البشري.
5. عدم اتساق سلوكيات قادة المنظمة مع أقوالهم.
6. إتباع أنظمة وسياسات وممارسة لا تتوافق مع مدخل الجودة الشاملة .

<sup>1</sup> علي الزعبي؛ "دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية" دراسة تطبيقية". (المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي 2013م) ، ص 17

<sup>2</sup> عبد الحميد البلدوي، وزينب نديم، مرجع سابق، ص 91

7. الفشل في توفير معلومات عن الانجازات المتحققة .
8. التصدي من البداية للمشاكل الكبيرة.
9. عدم الإنصات الكافي للعملاء والموردين .
10. إهمال تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.

### **المبحث الثالث : مبادي ومراحل والمتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة**

#### **أولاً " المبادي الستة الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة:**

تشتمل إدارة الجودة الشاملة على ستة مبادي رئيسية هي: (1)

1. التركيز على العميل.
2. التركيز على العمليات والنتائج معاً.
3. الوقاية من الاخطاء مقابل الفحص.
4. حشد خبرات القوى العاملة.
5. اتخاذ القرارات بناءً على حقائق.
6. ارجاع الاثر.

وفيما يلي تفصيل لكل مبدأ من هذه المبادئ:

#### **1) التركيز على العميل:**

من المعروف أن الأوقات تتفق في إنجاز الأعمال أو المهام التي تعضد المبيعات بشكل أو بآخر حيث يتم العمل على التوريد بالسلع والخدمات مقابل الدخل. ورغم أن هذا المفهوم ليس بجديد، إلا أنه ينبغي باستمرار تبني ثقافة الجودة

---

(1) عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والإدارات، (القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 2011م) ، ص 44

الشاملة بالتركيز على العميل إذ ينبغي الاعتراف بوجود العديد من العملاء الذين تم تجاهلناهم في الماضي.

## (2) التركيز على العمليات والنتائج معاً:

يستهلك الجميع السلع والخدمات وعندما لا يحصلون على سلعة لا تلبى حاجتهم أو تؤيد من توقعاتهم فإنهم عادة ما يذهبون إلى المنافس

## (3) الوقاية من الأخطاء مقابل الفحص:

إن إعطاء اهتمام للعمليات والنتائج معاً، كما هو موضح في المبدأ الثاني، يجعل من الممكن تطبيق المبدأ الثالث (الوقاية من الأخطاء مقابل الفحص)، بسرعة فقبل إدارة الجودة الشاملة، اعتقد المديرون بأنهم يستطيعون فحص الجودة داخلياً، وعند حدوث خطأ في إنتاج بعض المنتجات أو الخدمات، فإنهم يكتفون من عملية الفحص بزيادة عدد الفاحصين، وهذا عكس ما يحدث في إدارة الجودة الشاملة. حيث يطبق المدخل الهيكلي لحل المشاكل، ويخصص الاستثمار الضروري لفهم العملية ومصادر اختلاف العملية، وعندئذ تتم عملية المراقبة الضرورية للتأكد من أن كل سلعة أو خدمة تلبى الجودة المقبولة والمنتبأ بها.

## (4) حشد خبرات القوى العاملة :

يفترض المناخ الإداري التقليدي أن القوى العاملة تتكون من أفراد لاعلاقة لهم ولا يريدون شيئاً أكثر من الحصول على المال لقد غيرت إدارة الجودة الشاملة هذه الطريقة في التذكير إلى حد بعيد .

أ. أنه يمكن مكافأة الأفراد على جهودهم بطرق عديدة، وتعد المكافأة المالية واحدة من هذه الطرق، وقد أوضحت الدراسات أن الأفراد يعملون ويستمترون مع منظمة ما لأسباب عديدة، ويعد الأجر أو الراتب أحد هذه الأسباب. وقد

لايمثل السبب الأول غالبيتهم؛ إذ الأفراد يرغبون في الاحساس بالتقدير وقد أوجدت إدارة الجودة الشاملة طرقاً جديدة ومبتكرة للاعتراف بجهود الأفراد.

ب. أن القوى العاملة في منطمتك تمثل ثروة هائلة من المعرفة والفرص لتحسين طريقة إداء العمل، وزيادة الأرباح وتخفيف التكاليف. وجعل العاملين يشعرون بأنهم جزء من فريق العمل الناجح. إن التحرك نحو إدارة الجودة الشاملة يتطلب تعبئة كل خبرات القوى العاملة بطريقة فعالة جداً ؛ لتحقيق المنفعة المشتركة لجميع المشاركين.

#### (5) اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق:

تعتمد المنظمة التي لا تتبع منهج الجودة على توجيه الاتهامات، كما يوجه إليها اللوم على تقييدها للمسؤولين عن المشروعات غير الناجحة. أما المنظمة التي تعتمد على منهج الجودة الشاملة فتجد أنها تطبق مَدْخلاً هيكلياً لحل المشاكل (كغرض للتحسين) ويعترف منهج إدارة الجودة الشاملة بجميع الأفراد المشاركين في العملية ومنهم المديرون التنفيذيون، والإدارة والقوى العاملة، والعملاء.

#### (6) ارجاع الأثر :

يمثل مبدأ ارجاع الأثر المبدأ السادس من مبادي إدارة الجودة الشاملة، ويسمح هذا المبدأ للمبادي الخمسة السابقة بأن تتجح وتزدهر؛ وبعد الإتصال أساساً بالنسبة لهذا المبدأ . أن لا يتصور أن يصمم آلة معينة بدون إرجاع لعملها ، وعموماً أن إرجاع الأثر في مجال التصنيع، يمكن أن يأخذ شكل رسم بياني قد يشير إلى أن الآلة يمكن تغييرها.

## ثانياً : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتطلب تبني وتطبيق فلسفة الجودة الشاملة في أي منظمة ضرورة توافر عدد من المتطلبات الأساسية هي : (1)

1- ضرورة تبني الإدارة العليا لفكرة الجودة الشاملة وترسيخ هذه الفكرة لدى فريق العمل بالشركة أي أن عدم إقتناع الادارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة يؤدي الى فشل نظام الجودة الشاملة وبالتالي عدم التكامل والتناسق بين وحدات الشركة .

2- ضرورة التعرف على مراكز المشكلات في الشركة ونقاط القصور في الإجراءات والهياكل والأنشطة والأعمال والعمل على تدعيم كافة الايجابيات وتطويرها وتنمية كفاءتها وقدرتها.

3- إعداد الهياكل الجدولية لأدوات الجودة الشاملة وتوضيح أهدافها والعلاقات الترابطية بين أوقات إنهاء الأنشطة والاعمال وبين درجة الالتزام بها ومعدلات كفاءة إنجازها وفقاً لقياسات الجودة ونظم المعايير القائمة في إدارة الجودة الشاملة .

4- ضرورة إنتخاب جماعات العمل والتي تتحمل أعباء ومسؤوليات إدارة الجودة الشاملة وتنفيذ البرامج الموضوعية لها من حيث المهارات والخبرات والقدرات وسلوكيات الاداء ومعايشة المواقف وتجانس جماعات العمل كفريق واحد .

5- ضرورة وجود معايير لقياس فعاليات الاعمال وأنشطة إدارة الجودة الشاملة وفقاً لبرنامج زمني مخطط ، وأن تتم معايير القياس على أساس علمي وموضوعي لمعرفة الخبرات المتاحة داخل الشركة وإمكانية نقلها والاستفادة منها داخل الشركة (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب).

(1) محمد يسرى عثمان، وأيمن رشاد، إدارة الجودة الشاملة النظرية، والتطبيق (القاهرة : أكاديمية الدراسات المتخصصة، 2008م)، ص ص 173 - 175

## ثالثاً : مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة

يمكن تحديد مراحل تطوير إدارة الجودة الشاملة في الآتي :<sup>(1)</sup>:

### 1-مرحل الفحص:

ترجع هذه المرحلة إلى بداية القرن الثامن عشر مع بداية نظام الإنتاج الواسع الذي أعقب نظام الانتاج الحرفي ولعدد محدد من السلع. وفي ظل نظام الإنتاج الواسع الذي نفذته الثورة الصناعية بدأ الاهتمام بجودة الإنتاج خلال عملية الانتاج ذاتها، وترتب على ذلك ظهور وظيفة مستقلة تنصب على الجودة والانشطة الخاصة بها.

### 2-مرحلة الرقابة الاحصائية على الجودة :

بدأت هذه المرحلة مع مطلع القرن العشرين حيث أدخلت الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة مثل: العينات الإحصائية للرقابة على الجودة وعينات القبول وخرائط الرقابة على الجودة وغيرها وقد شاع استخدام تلك الأساليب خلال الحرب العالمية الثانية. وزاع استخدامها في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية وطيلة فترة الخمسينات.

### 3-مرحلة تأكيد الجودة:

بدأت هذه المرحلة بفكرة الرقابة الشاملة على الجودة والتي قدمت من فينچناياوم عام 1956م ويمكن تحديد موقع تلك المرحلة بالعناصر الأساسية الآتية:<sup>2</sup>  
أ. الاهتمام بدراسة تكلفة الجودة والقرارات الاقتصادية الخاصة بتحديد مستوى الجودة.

ب. التأكيد على رقابة الجودة الشاملة واستخدام الاساليب الاحصائية للرقابة على الجودة ومشاركة جميع العاملين في ذلك.

(1) بابكر مبارك عثمان، المدخل لإدارة الجودة الشاملة، (القاهرة : دار غريب للنشر والطباعة 2006م) ، ص44.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص44

ج. الاهتمام بالجودة منذ تصميم السلعة.

#### 4-مرحلة الإدارة الإستراتيجية للجودة:

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

رابعاً : المواصفات القياسية الدولية أيزو 9000 :

وتتمثل في الآتي : (1)

1- المواصفة الاولى : أيزو 9000: اشتقت المواصفات القياسية لنظم الجودة ومن بينها أيزو 9000 من المواصفات القياسية العسكرية مثل: Mil - Q9858A الصادر سنة 1963م والمواصفات القياسية لحلف الناتو AQAPI والمواصفات القياسية البريطانية BS575 التي أصدرها المعهد البريطاني للمواصفات القياسية عام 1979م .مع وضوح الرؤية حول ضرورة اصدار مواصفات قياسية دولية لنظم الجودة اجتمعت اللجنة التي كانت تضم ممثلين عن 91 دولة، هي الدول الأعضاء في المنظمة الدولية للتوحيد القياسي والسبب الكامن وراء اصدار مواصفات قياسية دولية لنظم الجودة تحدد ملامح نظام الجودة في اي منظمة إنتاجية أو خدمية، هو أنه لم يكن يكفي أن تضمن جودة المنتج أو الخدمة بل يجب أن تضمن قبل ذلك جودة الشركة لتقديم ذلك المنتج أو تلك الخدمة، إذ أن جودة الشركة هي أكبر ضمان للجودة الشاملة لأن جودة النظام ككل تضمن استمرار جودة المنتج أو الخدمة وتوحيد مواصفاتها على مدى زمني طويل، ولذلك صدرت المواصفات القياسية الدولية أيزو 9000 لتوحيد ما يجب أن يكون

(1) عادل الشبراوي، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: ايزو9000 ، والمقارنة المرجعية، ( القاهرة ، د.ن ، 1995م ) ، ص ص 101 -102.

عليه نظم الجودة بحيث تكون هناك منظمات دولية تتولى مراجعة نظم الجودة في الشركات.

2- **المواصفة الثانية ايزو 9001** : تتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة

في الشركات الانتاجية والخدمية التي يبدأ عملها بالتصميم وينتهي بخدمة ما بعد البيع وتضم 20 عنصراً من عناصر الجودة . وتبرز في هذه المواصفات أهمية تصميم المنتج الذي أصبح حيوياً للمستهلكين الذين يطلبون منتجات بلا أخطاء.

3- **المواصفة الثالثة: ايزو 9002** تتناول نظام الجودة في الشركات الانتاجية أو

الخدمية التي يعتمد عملها على التركيب دون التصميم أو خدمة ما بعد البيع، وتضم 18 عنصراً من عناصر الجودة.

4- **المواصفة الرابعة : ايزو 9003** تخص الشركات التي تحتاج لنظام جودة شاملة

لأنها لا تعمل بالإنتاج أو تقديم الخدمة، وإنما يقتصر عملها على الفحص والتفتيش والاختبار.

5- **المواصفة الخامسة : ايزو 9004** تحدد عناصر ومكونات نظام الجودة، وتعتبر

المرشد الذي يحدد كيفية إدارة الجودة، وهي بذلك تختلف جذرياً عن المواصفات 9001 و 9002 و 9003 في أن الأخيرة تعاقدية تتضمن صبغة الإلتزام من المورد أو المصنع تجاه العميل .

### **خامساً : تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأيزو (9000)**

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يجب أن يقوم نظام إدارة الجودة على مجموعة من المكونات كالهيكـل التنظيمي والمسؤوليات والعمليات والموارد، هذه المكونات تتفاعل فيما بينها من خلال النظام. ولتحقيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتطلب ذلك المرور بخمس خطوات تبدأ بالإعداد، التخطيط، التقدير والتقويم ثم التنفيذ وأخيراً تبادل ونشر الخبرات، ويمكن توضيح ذلك كالآتي:<sup>1</sup>

1. دراسة مدى الحاجة إلى إدارة الجودة الشاملة.

2. تدريب كبار المديرين.

3. التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة.

4. تحديد الأهداف للمنظمة.

5. تحديد سياسة المنظمة.

6. قرار الالتزام بتوفير الموارد اللازمة للتنفيذ.

7. نقل الرسالة إلى كافة العاملين.

**سادساً : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:**

بالرغم من تعدد المكاسب التي يمكن تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا أنها تواجه بعض المعوقات التي من المحتمل أن تظهر عن تطبيقها ويمكن تلخيصها في

الآتي: (2)

1. عدم توفر المعلومات والتي تعد عصب إدارة الجودة الشاملة.

2. قصور أدراك المديرين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة .

3. التغيير الدائم للقيادات لا يتيح لإدارة الشركة إستيعاب نموذج إدارة الجودة

الشاملة وبالتالي القدرة على تنفيذه.

---

<sup>1</sup> حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2008م)، ص8  
<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2008 م)، ص 203،

4. الخلط بين مفهوم جودة المنتج (سلعة أم خدمة ) وبين مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
5. يعد تطبيق نظام الجود الشاملة عملية طويلة المدى وذلك لتعدد مراحل وخطوات تطبيقها ، بالإضافة إلى أن العقبات التي تسود بعض الشركات من التعقيدات الادارية وبطء عمليات الاتصال تجعل العملية بكاملها أكثر بطناً.
6. غياب الثقافة التنظيمية الفاعلة.
7. غموض أهداف وأدوار أعضاء فريق العمل.
8. تركيز السلطة وغياب الادارة بالمشاركة .
9. قصور التخطيط للتدريب الجيد وعدم تحديد الاحتياجات التدريبية
10. الاستخدام الخاطئ لأدوات الجودة الشاملة.
11. عدم وجود جهاز نموذجي رائد في مجال إدارة الجودة الشاملة في كافة الشركات يمكن أن يحتذى به في تطبيق إدارة الجودة الشاملة الأمر الذي يشيع التردد والخوف من دخول التجربة.

### أدوات تحسين الجودة :

يتوقف نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إختيار الأداة المناسبة من أدوات الجودة وبصفة عامة توجد العديد من الأدوات التي يمكن استخدامها في تحسين الجودة وهي:<sup>1</sup>

1. مدخل استخدام أدوات الاستفهام السبعة
2. خرائط التدفق
3. قوائم الفحص
4. تحليل باريتو
5. العصف الذهني
6. خرائط المراقبة

<sup>1</sup> سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الشاملة (الإسكندرية:الدار الجامعية ، 2004 م )، ص 244

7. حلقات الجودة
8. القياس المقارن بأفضل أداء
9. مخطط السبب والنتيجة
10. خرائط المتابعة
11. طرق (الحماية) الأمان ضد الفشل

# الفصل الثاني

## التميز المؤسسي

- المبحث الأول: مفهوم وأهمية وأهداف التميز المؤسسي .
- المبحث الثاني : متطلبات ومعايير ومحددات التميز المؤسسي
- المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي.

## الفصل الثاني

### التميز المؤسسي

#### المبحث الأول: مفهوم وأهمية وأهداف التميز المؤسسي :

أولاً : مفهوم التميز المؤسسي :

التميز في اللغة العربية يعني التفريق والاختلاف بين شيئين، أو حالتين، وكذلك يعني الاختلاف عن الغير، وليس في اللغة العربية ما يشير إلى أن كلمة تميز تعني تفوق، لكن الاستخدام الشائع لهذه الكلمة أضفى عليها معنى يدل على أن التميز هو التفوق على الآخرين، وصار شائعاً أن التميز هو التفرد والاختلاف مع التمكن الذي يحقق الظهور على الآخرين والتفوق عليهم. التميز أو ما يسمى بـ Excellence " في اللغة الانجليزية ليس حديث الاكتشاف، حيث تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمفهوم " Aristeia " والذي تعني ترجمته إلى الانجليزية " Best, Braver, Mightter " أي "أفضل الأحوال، شجاعة، وأكثر هولاً"، أما عند الإغريق فقد كان أصلاً لكلمة يتكون من مقطعين الأول ويعني تدفق الضوء أو الخير، والثاني والتي تعني الاستقرار والتوافق<sup>1</sup>.

و ظهر على قمة التطورات التي بعثتها ثورة المعرفة مفهوم جامع يبيلور الغاية الأساسية للإدارة في المؤسسة المعاصرة من ناحية، ويبرز السمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، ذلك هو مفهوم التميز، ويشير التميز كما أوضحنا إلى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة:<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> - عبد الله، عمر محمود، أثر تطبيق المعايير الدولية للتميز في مجال الموارد البشرية على إدراك العملاء لجودة الخدمة الصحية: بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، رسالة دكتوراة، غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس القاهرة، 2009م، ص58

<sup>2</sup> - علي السلمي "إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة" ( القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2002م) ص12

**البعد الأول:** إن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.

**البعد الثاني:** إن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة والبعدان متكاملان ويعتبران وجهان لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر، كما أن بعدى التميز يعتمدان اعتماداً كلياً وتاماً على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير السبل للتعلم التنظيمي حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع.

يعرف التميز المؤسسي بأنه التفرد والتفوق في تقديم المخرجات ، سلع ، خدمات بكفاءة وفاعلية وبما يلبي ويتجاوز إحتياجات وتوقعات المتعاملين والجهات المعنية وذلك من خلال منهجيات وآليات عمل مطبقة تضمن التحسين المستمر في كافة جوانب الأداء (1)

كذلك " هو السعي الدائم للمنظمة لتحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال خطة إستراتيجية، وتوفير الموارد الكافية، وإدارة الأداء بفاعلية، وتبني الأفكار الإبداعية. (2)

أيضاً هو الشاغل الأول والأخير للممارسين والأكاديميين العاملين في مجالات الإدارة، وإن الأداء المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات والمؤسسات؛ بل هو ضرورة فرضتها على المؤسسات العديد من الظروف والقوى الخارجية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> kenana online.com بتاريخ 20 - 2018 م الساعة : 10:50 ص  
<sup>2</sup> - محمد كامل داغستاني ، مفهوم التميز المؤسسي وإدارة التغيير المؤسسي ، ضمن فعاليات منتدى الإدارة والأعمال الخامس، جدة ، 2015م ، ص 4  
<sup>3</sup> - زكريا الدودي، مبادئ و مداخل الإدارة ووظائفها في القرن 21، (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2012م) ص322

كما يعرف أيضاً بأنه نظام متكامل يضم كل فعاليات الإدارة الحديثة وتقنياتها بهدف رفع مستوى الأداء والإنجاز إلى درجات متعالية تتفوق بها المنظمة على المنافسين وترقى إلى المستوى العالمي .<sup>1</sup>

كذلك عرف النموذج الأوري التميز المؤسسي " بأنه الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج الجيدة علي مستوى الفرد والمؤسسة ، في ظل تلبية إحتياجات العملاء ، والإدارة الفعالة للموارد البشرية .<sup>2</sup>

أيضا عرف بأنه مدى قدرة المؤسسة على تحقيق إحتياجات المستفيدين من المؤسسة ورضاه التام عن المنتج"<sup>3</sup>

كذلك التميز المؤسسي هو "الوضوح في التعرف على العملاء وتفهم مطالبهم وإحتياجاتهم واهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية تلك الإحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره".<sup>4</sup>

كما عرف بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي يحقق مستويات عالية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء، وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> - سامح عامر ، التميز الإداري في القرن الحادي والعشرين ، ( القاهرة : مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ،

2013 م ) ، ص 8

<sup>2</sup> - رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي : النظرية والتطبيق ، ( القاهرة : عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع ، 2012 م ) ص 10

<sup>3</sup> - محمد كامل داغستاني، مرجع سابق ، ص 4

<sup>4</sup> - <http://www.jimstanden.co.uk> 2019/6/11 م 11:30 صباحاً

<sup>5</sup> - عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، ( مصر مكتب مديولي ، 2003م)، ص 11

وأيضاً هو حالة من تفرد وتفوق المنظمة على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهور بالصورة التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى.<sup>1</sup>

يستخلص البحث من التعريفات السابقة أن التميز المؤسسي هو الارتقاء بأداء المؤسسة من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتميز، للوصول إلى أفضل النتائج الملموسة، من أجل تحقيق توقعات ورغبات المستفيدين وتلبية متطلباتهم المستقبلية. إن المؤسسات التي تسعى لتحقيق التميز يجب أن يتوفر لها أمران:<sup>2</sup>

1. إستقطاب الأفراد المبتكرين الذين يمثلون الموجودات الحقيقية الأكثر جدوى في تطور المؤسسة .

2. العوامل التنظيمية الملائمة التي تعمل على دعم الإبتكار ومساندة من

خلال المناخ التنظيمي الذي يحفز علي الإبتكار ويدعم المبتكرين .

ويسهم التميز في الأداء الوظيفي برفع مستوى الكفاءة والإنتاج والفعالية في العمل.<sup>3</sup>

بناءً على ماسبق يرى البحث أن التميز المؤسسي والاختلاف والتفرد لدى كثير على ما تقدم المؤسسات أو الشركات والسعي إلى تحقيق ميزة تنافسية ويتم من خلال وضع خطة إستراتيجية وتوفير الموارد الكافية وإدارة الأداء الفعال. وتبني الأفكار الإبداعية والمبتكرة لدى المؤسسات مما يؤدي إلى تميز المؤسسة على باقي المؤسسات بتطوير منتجاتها .

<sup>1</sup> - أسماء، العوايشة، "اتجاهات العاملين في القطاع العام الأردني نحو جائزة الملك عبد الله لتمييز الأداء الحكومي والشفافية"، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2006 ، ص30

<sup>2</sup> - نادر كامل، منتدى الموارد البشرية ، متاح علي <https://hrdiscussion.com> بتاريخ 2019م الساعة : 11:30 مساءً

<sup>3</sup> - موقع الالكتروني : [www.albyan.ae](http://www.albyan.ae) . التاريخ 09 /12 / 2018 م ، الساعة 14:00 مساءً

## ثانياً : أهمية التميز المؤسسي :

تتبع أهمية التميز من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة ، وتحقيق المنافسة غير المحدودة ، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية ( القوي البشرية ، والثقافة التنظيمية ، والهيكـل التنظيمي ) ثم تنامي الشعور بالجودة ، والقدرة علي توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات .

ويمكن بيان أهمية التميز المؤسسي في المنظمات كما يلي :<sup>1</sup>

1. المنظمة بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف علي العقبات التي تواجهها حال ظهورها.

2. المنظمة بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات ، حتى تتمكن من إتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل: من هو الموظف الذي يتسم بروح المبادرة والتميز في الأداء .

3. المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين ، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء ، قياساً مع المنظمات المنافسة .

4. المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أم جماعة والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات .

---

<sup>1</sup> - عادل زايد ، الأداء التنظيمي : الطريق إلى منظمة المستقبل ( القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2003 م ) ص 11

## ثالثاً : أهداف التميز المؤسسي:

يهدف التميز المؤسسي إلى مايلي :<sup>1</sup>

1. تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات إدارة التميز ومبادئها.
2. تشجيع المنافسة والتعاون الايجابي ودعمها
3. رفع مستوى الأداء لدى جميع الأفراد العاملين والإداريين العاملين بالمؤسسة والوفاء بمتطلبات عملاء المؤسسة من جهة ،والمجتمع من جهة أخرى.
4. دعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية.
5. يساعد على فهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المؤسسة.
6. تعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل ؛ وزيادة القدرة على مواجهة التميز.
7. تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج .

## رابعاً : خصائص التميز المؤسسي :

تتمتع المنظمات التي تحقق تميزاً ، بمجموعة من الخصائص المهمة، وهي:<sup>2</sup>

- 1-الانحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.
- 2-الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.
- 3-السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.
- 4-الإنتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة.
- 5-الاهتمام بقيم المنظمة الجوهرية وبحيث تكون مرتبطة بأعمال المنظمة.

<sup>1</sup> - أسامة خيري، التميز التنظيمي (الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع ، 2014م) ص23  
<sup>2</sup> وفاء فنجرى مرزوق سعيد، إطار مقترح لإعداد صف ثاني من القيادات الإدارية كمدخل لتحقيق فاعلية التميز في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات المحمول في مصر، رسالة دكتوراة غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس. القاهرة ، 2013م ، ص 60

6-البساطة والرشاقة في حجم المنظمة ومستويات هيكلها التنظيمي.

7-رقابة ضمنية فعالة ومرنة بإتباع المركزية واللامركزية.

ومن أهم خصائص التميز المؤسسي مايلي :<sup>1</sup>

1. سلسلة من المهارات والمعرفة.
2. مفتاح التقدم .
3. القدرة على المنافسة .
4. القدرة على التهديف ( تحقيق الأهداف ) .
5. ضروري لنجاح المنظمة .
6. يتطلب إدارة إلكترونية .
7. يحتاج رؤية عالمية .
8. يتطلب إحتراف إداري .
9. يحتاج إلى مهارات سلوكية متكاملة .
10. يحتاج إلى مهارات ترشيدية .
11. يهتم بالمقارنات التطويرية للتحسينات المستمرة .
12. يهتم بالتحليل البيئي والمرونة والتكيف .

---

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص61

## المبحث الثاني : متطلبات ومعايير ومحددات التميز المؤسسي:

أولاً : متطلبات التميز المؤسسي:

هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية للتميز المؤسسي لتحقيق التميز المستدام، كالتالي :<sup>1</sup>

- 1- إضافة قيمة للمستفيدين (الفئة المستهدفة): فالمؤسسات المتميزة تعمل باستمرار على إضافة قيمة للفئة المستهدفة (المستفيدين) وذلك من خلال فهم احتياجاتهم واستباق تلبية تلك الاحتياجات والتوقعات.
- 2- خلق المستقبل المستدام: حيث أن المؤسسات المتميزة يكون لها تأثير إيجابي على من حولها في العالم من خلال تعزيز الأداء من أجل نهضة المجتمعات في حين الظروف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لها.
- 3- تطوير القدرة التنظيمية: حيث إن تعزيز قدرات المؤسسات المتميزة يكون من خلال تعزيز القدرات التنظيمية ومن خلال إدارة فعالة للتغيير داخل وخارج حدودها التنظيمية.
- 4- تسخير الإبداع والابتكار: وذلك من خلال توليد قيمة للمؤسسات المتميزة وزيادة مستويات الأداء من خلال التحسين المستمر والابتكار المنهجي عن طريق تسخير الإبداع من أصحاب المصلحة.
- 5- القيادة مع الرؤية والإلهام والنزاهة: حيث أن المؤسسات المتميزة لديها قيادة تشكل المستقبل وتحقق ذلك بوصفها كقدوة من خلال قيمها أو أخلاقها.
- 6- إدارة مع خفة الحركة (مرونة إدارية): فالمؤسسات المعترف بتميزها على نطاق واسع تتميز بقدرتها على التحديد والاستجابة بفعالية وكفاءة للفرص والتحديات.

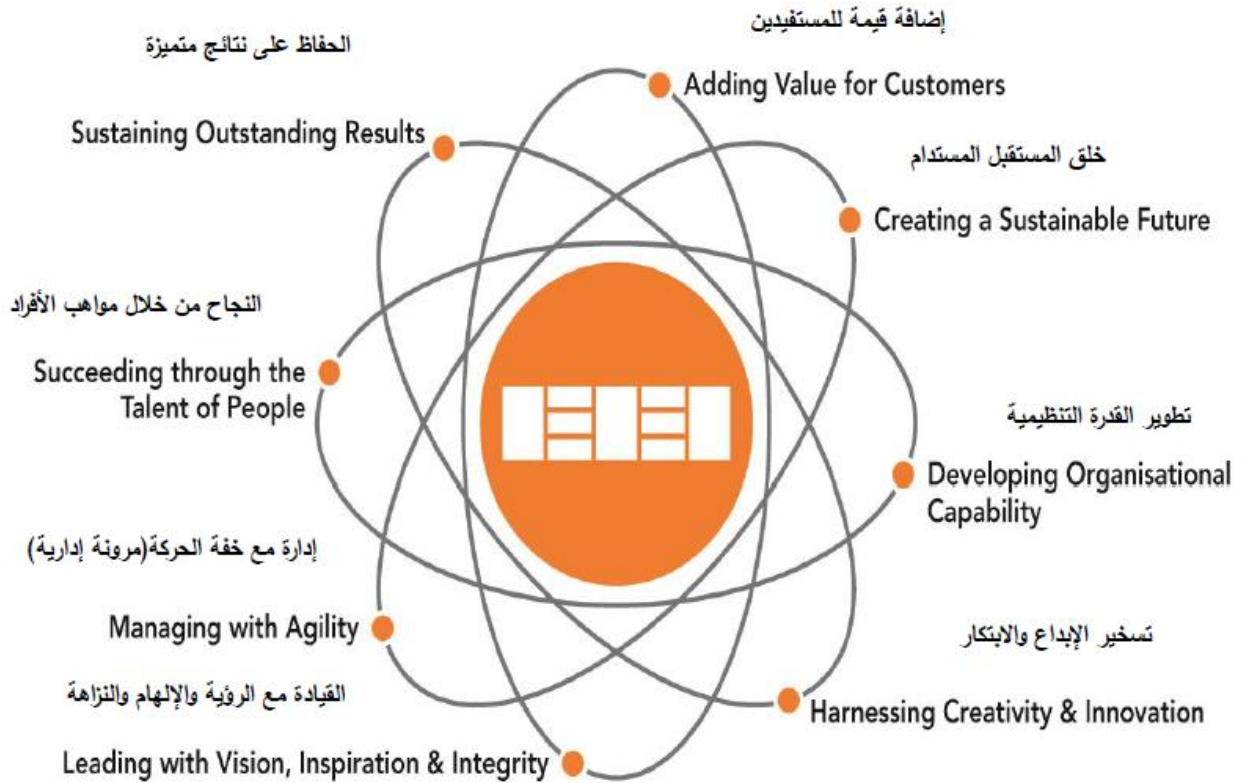
<sup>1</sup> - شوقي اليوسف، نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ، ترجمة بروفيسور هادي التجاني ، ( أبوظبي : مركز أبوظبي للتميز المؤسسي، 2013 م ) ، ص 3

7- النجاح من خلال مواهب الأفراد: حيث يكون النجاح للمؤسسات المتميزة من خلال قيمة الأفراد وخلق ثقافة التمكين لتحقيق كل الأهداف التنظيمية للمؤسسة والشخصية للأفراد.

8- الحفاظ على نتائج متميزة: فالمؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة والتي تلبى الاحتياجات على المدى القصير والطويل لجميع أصحاب المصلحة وذلك في إطار بيئة التشغيل الخاصة بهم. والشكل التالي (1/3) يوضح المتطلبات الأساسية للتميز المؤسسي

### شكل (1/3)

#### المتطلبات الأساسية للتميز المؤسسي



المصدر : المؤسسة الأوروبية للجودة [www.idmc.ae](http://www.idmc.ae) 2019/7/11

كما صنف Porter & Tanner المتطلبات الأساسية للتميز المؤسسي على النحو التالي<sup>1</sup>:

1- القيادة وثبات الغاية: وهو يعبر عن سلوك القادة فهو الداعم لجميع منهجيات التميز، إذ يتم توضيح اتجاه قيم وغاية المنظمة من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق التميز.

2- التميز المستمد من المتعاملين: تؤكد كل مداخل التميز أن العميل هو مصدر الحكم الأخير على تميز الخدمات ونوعية المنتجات، وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين يعد أفضل وسيلة لتحقيق وولاء العميل والاحتفاظ به، فصوت العميل يكون حاسماً في تصميم العمليات أو عرض الخدمات التي تؤثر على العملاء.

3- التوجه الاستراتيجي: جميع منهجيات التميز تؤكد على أهمية التوجه الاستراتيجي وتبني خطط التطوير الاستراتيجي في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء التنظيم.

4- التعلم والتحسين المستمر: يعد التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز، فتحفيز التعلم والتحسين يساهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة.

5- التركيز على الأفراد: مستوى الموظفين يعد عنصراً مهماً في إطار التميز، فنجاح المنظمة يعتمد اعتماداً كبيراً على تنمية مستوى المعرفة، والمهارات والإبداع لدى موظفيها، ومقدرة هؤلاء الموظفين تكون أفضل من خلال القيم المشتركة التي تدعمها ثقافة الثقة والتمكين في المنظمة.

6- تطوير الشراكات: منهجيات التميز تؤكد أن المنظمة بحاجة إلى وضع استراتيجية متبادلة ذي منفعة مشتركة طويلة الأجل مع مجموعة من الشركاء

<sup>1</sup> - المصدر : المؤسسة الأوروبية للجودة 11/7/2019 www.idmc.ae م

الخارجيين، بما في ذلك العملاء والموردين ومنظمات التعليم ، فتقديم قيمة مستديمة للشركاء يحقق نجاح الشراكة على المدى الطويل.

**7-الإدارة بالحقائق:** تركز جميع مداخل التميز على أن تكون إدارة العمليات على أساس الحقائق الفعلية لتصميم العمليات ملبية لمتطلبات العملاء، ويكون تحسين العمليات على أساس التغذية الراجعة من العميل والتغذية الراجعة من العمليات ذاتها، وتقاس قدرة العمليات على مقدرتها لتلبية متطلبات العملاء.

**8-توجيه النتائج:** من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين ويعد ذلك جزءاً مهماً ومحورياً لوضع الاستراتيجيات الناجحة، فالتميز يهتم بخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك العملاء، والموظفين والموردين، والشركاء، والجمهور، والمجتمع ككل.

**9-المسؤولية الاجتماعية:** تحرص كل مناهج التميز على المسؤولية تجاه العامة؛ فالسلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لهما أهمية على المدى الطويل لمصالح المنظمة.

**ثانياً : أبعاد التميز المؤسسي ومحدداته :**

يعتبر التميز المؤسسي منظومة متكاملة من المدخلات والعمليات والمخرجات تهدف إلي التحسين المستمر ، ويعتبر التميز القيادي بتقديم الخدمة ويمكن توضيح ذلك كالاتي:<sup>1</sup>

**1- التميز القيادي :**

القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز ، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفاعلة ، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد ، وكذلك إهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلي أفكار جيدة ، كما أن القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح ، ودعم الإتصالات المباشرة بينها

<sup>1</sup> - رضا إبراهيم المليحي، مرجع سابق ، ص 14

وبين الأفراد ، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة ، والقدرة على مناقشتها ، والوصول إلى إقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها وهناك مجموعة من النشاطات التي يجب إن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة ، فنظام اللامركزية في العمل داخل المنظمة يسهل إنسياب المعلومات والأفكار الإبتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية ، كذلك فإن القدرة الإبتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية إن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور ، ويحس بالمشكلات ، ولاشك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم إدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة ، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها ، فإذا قاموا . بذلك ، فإن الاحتمال يزداد أمامهم نحو التميز .

## 2- التمييز بتقديم الخدمة :

إن التمييز بتقديم الخدمة هو من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لأنه تعتبر مفتاح من مفاتيح تحقيق التميز المؤسسي .

**مفهوم الخدمة :** تعرف الخدمة بأنها أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون أساسا غير ملموسة ، ولا تتيح عنها أية ملكية ، وان إنتاجيتها وتقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس أو لا يكون .<sup>1</sup>

### ثالثاً : أسس التميز في تقديم خدمة العملاء :

تتحد أسس التميز في خدمة العملاء في ثلاثة عناصر تشكل فيما بينها أضلاعا للخدمة المتميزة والتي يمكن توضيحها كالاتي:<sup>2</sup>

### الأساس الأول : نوع الخدمة ذاتها :

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص 15  
<sup>2</sup> - هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، ط3 ، ( عمان- الأردن: دار وائل للنشر ، 2005 م ) ، ص 18

إن نوع الخدمة المقدمة ومدى أهميتها بالنسبة لطالبي تلك الخدمة يعتبر أساساً يجب أن ينطلق منه القائمون على تطوير تلك الخدمة ، فالخدمة التي تمثل أهمية كبيرة من جانب طالبيها يجب أن يقابلها في الوقت نفسه وبنفس الدرجة من الأهمية من جانب المسؤولين عن تقديمها خاصة إذا كانوا يرغبون في تحقيق التميز في أداء وتقديم الخدمات ، فالعميل طالب الخدمة سيكون إهتمامه منصباً بدرجة كبيرة على الخدمة التي تمثل مرتبة عالية في قائمة أولوياته ، وبالتبعية سيكون حكمه على تميز مقدمي الخدمة في أدائهم متأثراً إلى حد كبير بهذه الخدمة .

### **الأساس الثاني : طبيعة طالب الخدمة :**

تشكل المتغيرات الثقافية والاجتماعية ومستوى التعليم الخاص بطالبي الخدمة الملامح الرئيسية التي تحكم سلوك طالب الخدمة عند تعامله مع مقدمي الخدمة ومن ثم معايير حكمه على التميز في أداء تلك الخدمة .

### **الأساس الثالث : طبيعة مقدم الخدمة**

يساهم المستوى الثقافي والتأهيل العلمي المناسب وكذلك التدريب في إعداد مقدمي الخدمات ليقوموا بتقديم الخدمة إلى طالبيها بمستوى من التميز يساهم في إشباع حاجات طالبي الخدمة ومن ثم تحقيق الرضا لهم ، ولهذا يجب مراعاة الدقة في إختيار مقدمي الخدمة بحيث يتم إختيارهم وفق لضوابط تسمح بأن تتوافق مهاراتهم وقدراتهم مع متطلبات شغل الوظيفة .<sup>1</sup>

### **رابعاً : معايير التميز المؤسسي:**

هناك مجموعة من المعايير الأساسية للتميز المؤسسي، وفيما يلي شرح توضيحي لتلك المعايير والعناصر:<sup>2</sup>

### **1- القيادة:**

<sup>1</sup> - المصدر السابق

<sup>2</sup> - المصدر السابق

يمكن أن يطور وينسق القادة إنجاز الرسالة والرؤية ويطورون القيم المطلوبة للنجاح على المستوى البعيد، ويطبقونها عبر أفعالهم وتصرفاتهم ، وهم على صلة بما يدور لضمان أن نظام إدارة المؤسسة تم تطويره، وتطبيقه، ويكون ذلك من أجل ضمان تطوير وتطبيق نظام الإدارة للمؤسسة وتحسينه باستمرار، وكذلك يحفز ويدعم ويكرم القادة الأفراد العاملين في المؤسسة.

## 2- السياسة والإستراتيجية:

كيف تطبق المؤسسة رسالتها ورؤيتها عبر إستراتيجية واضحة تركز على أصاب المصلحة ومدعوم بالسياسات ذات العلاقة، وكذلك مدعومة بالخطط والأهداف والغايات والعمليات.

## 3- العاملون:

كيف تدير وتطور وتبث المؤسسة المعرفة والجهد الكامل لأفرادها على الصعيد الشخصي، أو على صعيد الفرق، أو صعيد المؤسسة بشكل أوسع وتخطط هذه الأنشطة حتى تدعم سياساتها وإستراتيجيتها والتشغيل الفعال لعملياتها، ويكون ذلك من خلاله يتم التعرف على تطوير والحفاظ على معرفة ومؤهلات العاملين، وأيضاً يتم التفاعل مع العاملين وإعطائهم صلاحيات، وكذلك هناك حوار ما بين العاملين والمؤسسة.

## 4- الشراكة والموارد:

كيف تخطط وتدير المؤسسة علاقاتها الخارجية ومواردها الداخلية من أجل دعم سياساتها وإستراتيجياتها والأفعال ذات الجدوى لعملياتها، ويكون ذلك من خلال إتمام إدارة العلاقات الخارجية مع الإدارات الأخرى بالمؤسسة .

## 5-العمليات:

كيف تصمم، تدير وتحسن المؤسسة من عملياتها من أجل دعم سياستها واستراتيجياتها وتلبي بشكل كامل وتخلق قيمة إضافية لزيائنها وأصحاب المصلحة، ويكون ذلك من خلال تحسين العمليات، عند الحاجة، مستخدما الابتكار من أجل تلبية بشكل كامل وخلق قيمة إضافية لزيائنها وأصحاب المصلحة. وذلك يتم تصميم وتطوير الخدمات والمنتجات بناء على احتياجات الزبون وتوقعاته.

## 6-نتائج الزبائن:

ماذا تحقق المؤسسة في علاقتها بزيائنها الخارجيين وذلك من خلال قياس الإحساس، ومؤشرات الأداء؟

## 7-نتائج الأفراد:

ماذا تحقق المؤسسة في العلاقة مع أفرادها؟، وذلك من خلال قياس الإحساس. وأيضا مؤشرات الأداء.

## 8- نتائج المجتمع

ماذا تحقق المؤسسة في العلاقة مع مجتمعها المحلي، الوطني، الدولي، وذلك من خلال قياس الإحساس. مؤشرات الأداء.

## 9-نتائج الأداء الرئيسية:

ماذا تحقق المؤسسة في العلاقة بالنسبة لأدائها المخطط؟، وذلك من خلال المعيارين الفرعيين التاليين والذي يجب التطرق لهما بالاعتماد على الهدف والغاية للمؤسسة، بعض القياسات تحتوي على إرشادات لمخرجات الأداء الرئيسية وبالعكس

على مخرجات الأداء الرئيسي، ومؤشرات الأداء الرئيسية. والشكل التالي (2/3) معايير التميز المؤسسي.

### شكل (2/3) معايير التميز المؤسسي



المصدر: (المؤسسة الأوروبية للجودة، EFQM، 2013)

- هناك مجموعة من المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي في ما يلي:<sup>1</sup>
- 1- مبدأ ديمقراطية القيادة: تعني الخروج من أنماط البيروقراطية التقليدية، وتوسيع دائرة إتخاذ القرار، والاهتمام بالإتصالات غير الرسمية لتحقيق فعالية أكثر.
  - 2- مبدأ القابلية للتغيير: ويعني توفر المناخ الصحي والمواقف الإيجابية والثقافة الكافية مع إشعال فتيل التنافس الإيجابي البناء.
  - 3- مبدأ الاستقلالية: وهو الاستقلال الإداري والمالي حتى تضع التميز وتتخذ ما تراه مناسب للتفوق والاستمرار عليه، كما تعني اعتماد المنهج الإداري اللامركزي وشبه المستقل لأقسام وفتح المجال للتنافس الإبداعي بين الأقسام والإدارات مع الرقابة الدقيقة على أنظمة العمل السائد.

<sup>1</sup> - حسن عبد الله وآخرون، التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات: مبادئ وتطبيقات، (الأردن - عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2012م)، ص 51-52.

4- مبدأ الاقتراب من العملاء: من خلال تقديم الخدمة المتميزة ذات السمة الجيدة وضمان جودة المنتج.

5- مبدأ الانتاجية: يعني تركيز الإهتمام على آليات وإجراءات تحقيق مخرجات عالية الجودة وضمن المعايير الدولية المعتمدة.

6- مبدأ الابتكارية: يعني ابتكار الطرق الإبداعية الدائمة للتطور والتحسين المستمر.

7- مبدأ التعددية في مصادر المعرفة وتوظيفها.

8- مبدأ البساطة والتسهيل.

9- مبدأ المركزية واللامركزية.

10- مبدأ التنافسية.

11- مبدأ الشراكة المجتمعية.

سادساً : محددات التميز المؤسسي:

يتوقف التميز المؤسسي على عدة عوامل ومحددات، وقد اتفق الكتاب والباحثين على مجموعة من محددات التميز المؤسسي منها الآتي<sup>1</sup> :

## 1- القيادة:

هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير مع مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفاعلة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني؛ ومعنى ذلك أن القيادة تركز على قوة تأثير القائد على مرؤوسيه . وتوجد مجموعة من المحددات التي تبين مدى فعالية القيادة داخل المؤسسات وتتضمن هذه المحددات مايلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - رضا إبراهيم المليجي، مرجع سابق، ص ص 31- 52

<sup>2</sup> - المرجع السابق ، ص 53

أ- خصائص المدير، وشخصيته، واتجاهاته، وقدراته، ونظام القيم الخاص به، ومصداقيته.

ب- نوع النفوذ الذي يستند إليه المدير كأساس لعلاقته القيادية بمجموعة العمل.

ج- العلاقة بين المدير والمجموعة، وبين أعضاء المجموعة وبعضهم البعض.

د- طبيعة المهام اللازم إنجازها، ومدى كونها بسيطة أو مركبة.

## 2- الممارسات الإدارية :

تتمثل هذه الممارسات فيما يلي<sup>1</sup>:

أ- **الأهداف والرؤية** : نشير إلى المدى الذي تعمل عنده المؤسسة على تحديد أولويات وأهداف المؤسسة التي يجب تحقيقها.

ب- **الثقافة** : نشير إلى المدى الذي تشجع عنده إدارة المؤسسة سيادة جو من الحب والألفة، والثقة المتبادلة وتشجيع التفاعل القائم على الاحترام والتقدير للآخرين.

ج- **المحاكاة الفكرية المعرفية** : تشير إلى المدى الذي تشجع عنده إدارة المؤسسة الأفراد العاملين على ادراك ما يحاولون تحقيقه.

د- **المساندة الشخصية** : وتوضح الحد الذي توفر فيه المؤسسة الدعم المعنوي للأفراد العاملين

هـ- **توقعات الأداء** : نشير إلى المدى الذي عنده يتكون لدى المؤسسة توقعات عالية اتجاه الأفراد العاملين.

3- **ثقافة المؤسسة**: هي نسق من القيم والمعايير والمعتقدات والتقاليد والطقوس الثقافية التي تسود بالمؤسسة ، ويحميها الأفراد العاملين ، وتؤثر في سلوكهم ، ويتطلب تحقيق التميز المؤسسي توافق الهافة وتتاغمها مع الإستراتيجية والبيئة

<sup>1</sup> - المرجع السابق ، ص 54

والتكنولوجيا .وقد تمثل ثقافة المؤسسة أحد معوقات التميز المؤسسي، وعبأ على التنظيم في حالة إذا كان يسود المؤسسة بعض القيم والمعايير الثقافية السلبية. أما إذا كانت ثقافة المؤسسة إيجابية ومدعمة فإنها تعتبر بمثابة حافز للاستقرار والثبات ودافعا لتحسين أداء كل الأفراد العاملين.

4- الموارد البشرية : حيث يعد العنصر البشري المورد الحقيقي لأي منظمة في المجتمع ، وما الموارد الأخرى إلا عوامل مساعدة ، فالإنسان هو الذي يفكر ، وينظم ويخطط ويراقب ، وهو بما يملكه من قدرات ومهارات ، وما يتمتع به من دافعية في العمل هو العنصر الحاسم في رفع كفاءة المنظمات . إن العنصر البشري يعتبر مصدرا للتميز وأساسا لتكوين القيمة، خاصة في ظل التغيرات السريعة والمؤثرة التي أصبحت تمثل الميزة الأساسية لبيئة الأعمال حيث أصبحت الموارد البشرية تحتل الصدارة في رفع هذه التحديات

5- إدارة المعرفة : تعد إدارة المعرفة أحد المداخل الإدارية والتنظيمية واستثمارها في جميع مستويات المؤسسة بهدف تدعيم أهداف المؤسسة مثل : الابتكار ، الجودة، التميز والفعالية.

إن إدارة المعرفة تساعد في تحقيق التميز من خلال تحويل ونقل الخبرات والممارسات الجيدة عبر الوحدات الوظيفية لتجنب الممارسات غير المفيدة، ومساعدتها على اختيار وأداء العمليات التي تسهم في جودة صنع القرار.

6- ديموغرافيا التنظيم: هي الكل الذي يشمل بعض متغيرات الديموغرافيا مثل: العمر، الأصول العرقية، النوع، عدد سنوات الخبرة، مستوى التعليم الذي يؤثر على مستوى أداء كل من الفرد والمؤسسة التي يعمل بها. ويؤثر مدى التوحد أو التنوع في هذه العوامل على كل من السلوك التنظيمي والإنتاجية في عدد من المستويات.

7- **المناخ المؤسسي:** يعرف بأنه مجموعة من الخصائص للبيئة الداخلية والعمل، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقر والتي يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم، وتختلف طبيعة مناخ المؤسسة من حيث درجة اتساقها مع أهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها. وتعتبر جودة المناخ المؤسسي محددًا رئيسيًا من محددات التميز المؤسسي.

8- **طبيعة الهيكل التنظيمي بالمؤسسة:** يشير الهيكل التنظيمي إلى ذلك الإطار الذي يتحدد من خلاله العلاقات الرسمية بين الأفراد والصلاحيات والمسؤوليات المحتومة لكل فرد في المؤسسة. ويؤثر الهيكل التنظيمي على تحقيق التميز المؤسسي، حيث يحدد طبيعة توزيع المهام والمسؤوليات بين الوحدات الإدارية والأفراد العاملين داخل المنظمة. كما يحدد العلاقات الرسمية بينهم، وعدد المسؤوليات الهرمية في الهيكل، وكيفية تجميع الأفراد معا في تقسيمات رسمية. فالمؤسسة المتميزة تسعى من خلال هيكلها التنظيمي إلى تحديد الأهداف.

9- **تكنولوجيا المعلومات:** حيث أصبح استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل من المقومات الأساسية لنجاح التنظيمات الإدارية، فالتغيرات والتحولات العالمية في أداء الأعمال تدفع التنظيمات إلى البحث عن أساليب عمل تواكب هذه التحديات وتحافظ على بقائها واستمرارها. تساعد تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تعنتي بتحليل المشكلات والتنسيق الإداري.

## سابعاً : نموذج التميز المؤسسي:

توجد مجموعة من النماذج العالمية التي ركزت جل إهتمامها علي التميز المؤسسي والتي تركز على أسس ومبادي مختلفة ، وفيما يلي عرض لبعض النماذج العالمية:<sup>1</sup>

### 1-النموذج الأوربي لإدارة التميز:

يعتبر النموذج الأوربي من أبرز نماذج إدارة التميز ، يقوم علي قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة ، وفعاليات الإتحاد الأوربي لإدارة الجودة الذي انشأ في العام 1988 م.

ويتربط مع الجائزة الأوربية للجودة الذي يديرها الإتحاد ذاته . يعتبر المرجع الأول للشركات الأوربية التي تبحث عن التميز وأرقى معايير الجودة في أسواقها ، تتخذ المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة التي تأسست عام 1992 م من العاصمة البلجيكية بروكسل مركزاً لها ، وتضم مجموعة أعضائها أكثر من 700 شركة وشريك ينتشرون في أنحاء العالم ، ومؤسسة مبتكرة الجائزة الأوربية للجودة التي تمنح كل سنة لتكريم أبرز الشركات الناجحة ، EFQM والمحافظة على تقليدها الذي يزود الشركات بتوجيهات عامة لتمكينها من تحقيق النجاح وقياسه.

### المعايير التي يرتكز عليها نظام النموذج الأوربي :

تتبلور فلسفة النموذج الأوربي في أن التميز في الأداء لا يتحقق من خلال خدمة العملاء ، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره فحسب، وإنما من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة ، ويعرف

<sup>1</sup>- رضا المليجي ، نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين : رؤي إستراتيجية ومداخل إصلاحية ، (القاهرة : دار الفكر ، 2011 م) ، ص 5

النموذج الأوربي التميز بأنه الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة إدارة التميز إن هي إلتزمت بأفكار وأنماط الإدارة القائمة علي أسس مصممة لأصحاب المصالح)<sup>1</sup>:

أ. **التركيز علي النتائج المستهدفة:** كذلك توجد علاقة بين المنظمة بما فيهم العاملين، العملاء، الموردین والمجتمع في مجموعة فضلا عن أصحاب رأس المال . وهذا هو المعيار الأهم في الحكم على تميز الإدارة من عدمه التركيز علي العملاء تميز الإدارة بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع وشروط الحصول عليها بالمقارنة بتوقعاتها وتفضيلاته من ناحية وما يمكنه الحصول عليه من المنافسين من ناحية أخرى ، ويجب على إدارة التميز تنمية علاقات التعامل مع العملاء والإحتفاظ بولائهم للمنظمة ومنتجاتها وتحسين مركزها التنافسي في السوق من خلال التركيز على خدمة العملاء.

ب. **القيادة الفعالة والأهداف الواضحة:** من أهم محددات الأداء التنظيمي، وبحسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم تتحقق الظروف المناسبة لتمييز أداء عناصر المنظمة المختلفة.

ج. **الإدارة بالعمليات والحقائق:** حيث تكون المنظمة أعلي كفاءة إذا تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة تجري إدارتها وتوجيهها الي الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة حتي تتطلق.

د. **تطوير وإشراك الأفراد:** يقصد بذلك طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود علي المنظمة بأفضل النتائج.

هـ. **التعلم المستمر والإبداع والتحسين:** هو شرط مهم لتحقيق إدارة التميز حيث يتم إستثمار خبرات المنظمة ومعارف العاملين فيها ونتائج العلم ومستحدثات التقنية

<sup>1</sup> - حسن عبدالله باشيوة ، وآخرون ، نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحويلات العالمية) ، البحرين ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، العدد 3 2009م ، ص 113

في تطوير العمليات وتجديد المنتجات والخدمات وتقادي الأخطاء ومنع تكرارها والإرتفاع إلى مستويات متعالية بإستمرار من الإنتاجية والفعالية.

و. **تنمية علاقات الشراكة:** تتوفر للمنظمة فرص أفضل للعمل بكفاءة حين تستثمر علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل.

ز. **وإحترام قواعد ونظم:** إدراك المسؤولية الإجتماعية المجتمع من شروط نجاحها في المدي الطويل ، ويرتب النموذج معايير إدارة التميز في مجموعتين هما: مجموعة الممكنات التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج فهي الموارد والوسائل والآليات التي تتحقق من خلالها النتائج ، وحددت قيمة لكل عنصر تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل وتطوير القيم بحسب ظروف وطبيعة عمليات المنظمة .

## 2- نموذج كاروا إيشيكاوا لإدارة التميز المؤسسي:

كارو إيشيكاوا (1915 م - 1989 م) من الرواد اليابانيين ساعد في تطوير إدارة الجودة ويعتبرونه اليابانيين الأب الحقيقي لحلقات مراقبة الجودة في مجال الجودة . سعي إيشيكاوا إلى التوفيق بين فلسفة ديمنج الأمريكية والفكر الياباني للجودة بهدف جعل فلسفته ملائمة للتطبيق في البيئة اليابانية . وقد حاول تطوير خطة إستراتيجية لتحقيق التميز، حيث قام بتطوير ما يعرف بدوائر مراقبة الجودة ، والتي تتم من خلال مجموعات تطوعية من الأفراد العاملين تتراوح ما بين إثمانية أفراد ، وتستهدف التعرف على المشكلات التي يواجهونها في عملهم ، وكيفية حلها بهدف تحسين مستوى الأداء .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حسين أحمد الطراونة ، مفاهيم الجودة في عمل الأمن ، حلقات نقاشية ، (الكويت: معهد الدراسات الإستراتيجية الأمنية 2011 م) ص، 2

## جوائز التميز :

تتضمن جوائز التميز المؤسسي مسابقات تتنافس فيها المنظمات بشقيها السلعي والخدمي وفقا لتميزها في منتجاتها أو خدماتها ، وارتقاء أساليب و نظم العمل والعلاقات تنظيمية التي تتيح فرص التحسين والتطوير ، ويعتمد أسلوب الجوائز على استخدام رصد إما عن طريق مقارنة أعمال و خدمات المنظمة أو أعمال وخدمات منظمات منافسة أو بوضع جداول تتم بوساطتها مقارنة الناجح الذي يمكن تحقيقه لكل جهة من الجهاد التي المتسابقة في ضوء مجموعة من المعايير ، ومن أهم جوائز التميز :<sup>1</sup>

### 1. جائزة ديمينج

قدمت الجائزة في عام 1951م من خلال الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين تكريما للعالم الأمريكي Edward Deming لما حققه من إنجازات في مجال الرقابة على الجودة ، وتمنح الجائزة لثلاث فئات هي: المؤسسات اليابانية ، والأفراد اليابانيون، والمؤسسات الأخرى من مختلف دول العالم. أما الهدف من منح جائزة ديمينج للمنظمات والوحدات التابعة لها فهو يتضمن تقييم مدى نجاح الجهود في تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمنظمات اليابانية واختيار المنظمة الأكثر نجاحا في هذا المجال ، حددت عناصر التقييم التي تشملها جائزة ديمينج بما يلي:<sup>2</sup>

أ-السياسات : سياسات الجودة ومراقبة الجودة ، طريقة وضع السياسات ومدى ثباتها ومراجعتها وعلاقتها مع التخطيط .

ب-التنظيم: إدارة التنظيم ووضوح السلطة والمسؤولية ، التفويض ، التنسيق ، اللجان ، استخدام العاملين ، حلقات الجودة .

<sup>1</sup> رولا علي عبدالله الضامن ، " تطوير نموذج تقييم التميز في الأعمال الأردنية" ، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عمان العربية ، عمان - الأردن ، 2006م ، ص 54  
<sup>2</sup> سوسن شاكر مجيد ، جوائز التميز في الأداء المؤسسي ، الحوار المتمدن-العدد: 3669 - 16 / 3 / 2012 - 20:29 ، ص 6 تاريخ الدخول 2019/5/11م

ج- **التعليم والنشر** : برامج التعليم ونتائجه ، فهم مراقبة الجودة، تعلم الأساليب الإحصائية ، نظام اقتراح أساليب التحسينات .

د- **جمع واستخدام معلومات الجودة**: جمع المعلومات الخارجية، إيصال المعلومات إلى الدوائر ، معالجة البيانات.

هـ- **التحليل**: اختيار المشاكل الرئيسية ، استخدام الأساليب الإحصائية ، ربط التحليل مع التكنولوجيا ، تحليل الجودة وتحليل العمليات ، واستخدام نتائج التحليل .

و- **المعايير**: توحيد المعايير، طرق وضع المعايير ومراجعتها ، محتويات المعايير واستخدامها .

ز- **المراقبة** : أنظمة مراقبة الجودة ، بنود ونقاط المراقبة ، استخدام الأدوات الإحصائية في الرقابة .

ح- **تأكيد الجودة** : إجراءات تطوير المنتج ، رضا العميل ، تصميم العمليات وتحليلها ، قدرة العمليات ، الأجهزة والقياس والاختبار والتفتيش ، صيانة الأجهزة ، نظام توكيد الجودة والتدقيق الداخلي .

ط- **النتائج** : قياس النتائج سواء النتائج غير الملموسة والنتائج الأساسية بالنسبة للجودة ، والخدمات ووقت التسليم والتكلفة والأرباح

ي- **التخطيط للمستقبل** : دقة الخطط الموضوعية ، معالجة المشاكل ، والخطط المتعلقة بالمستقبل .

## 2. جائزة مالكوم بالدريج

إن الجهة المسؤولة عن هذه الجائزة هي المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية ، إذ تهدف الجائزة إلى ترقية الوعي بالجودة كعنصر متزايد

الأهمية في المنافسة ، وتعظيم فهم متطلبات التميز في الجودة ، وتشجيع المشاركة في معلومات إستراتيجيات الجودة الناجحة ، وتمنح هذه الجائزة إلى ثلاث فئات هي فئات: المصنع ، والخدمات ، والأعمال الصغيرة ، تأسست جائزة مالكوم بالدريج بقانون عام رقم 100. 20/8/1987 وتتوعت جائزة بالدريج إلى ثلاثة أنواع :<sup>1</sup>

أ- جائزة لمعايير الأداء المتميز لقطاع التعليم.

ب- جائزة لمعايير الأداء المتميز لقطاع الرعاية الصحية.

ج- جائزة لمعايير الأداء المتميز في الصناعة .

وتكونت الجائزة من (7) معايير رئيسية وتوزعت المعايير الآتي:<sup>2</sup>

أ- القيادة : الرؤيا القيادية ودور الإدارة العليا في أيجاد القيم والمحافظة عليها وكذلك في توجيه الموظفين .

ب- التخطيط الإستراتيجي : كيف تقوم المؤسسة بوضع إستراتيجيتها ، وكيف تضع خطط عمل لتطبيق هذه الإستراتيجيات؟

ج- التركيز على العميل والسوق والشركاء كيف تحدد المؤسسة إحتياجات العميل وتوقعاته ، فضلا عن تعزيز علاقات المؤسسة مع العميل وتلبية رغباتها.

د- إدارة القياس والتحليل والمعرفة مدى فعالية استخدام المعلومات لدعم أنظمة الإدارة في المؤسسة .

<sup>1</sup> ياسين كاسب الخرشة ، " أثر الممارسة القيادية في تميز منظمات الأعمال الأردنية ، لتطوير نموذج لإختيار القيادات القادرة على قيادة المنظمات نحو التميز " ، (رسالة دكتوراه) ، غير منشورة ، جامعة عمان العربية ، عمان ، الأردن ، 2006م ، ص44

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص45

هـ- التركيز على العاملين والموارد: تدريب وتطوير الموارد البشرية وتوجيهها باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

و- إدارة العمليات : فحص كافة عمليات المؤسسة سواء تلك المتعلقة بالعملاء أو بالتصميم أو بتقديم الخدمة .

ز- نتائج أداء المؤسسة : فحص أداء المؤسسة في المواضيع المؤثرة على نتائج أعمالها بما في ذلك رضا العميل ، تحقيق الأهداف والأداء التشغيلي.

### 3. جائزة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة:

تأسست الجائزة في عام 1988م ورسالة المؤسسة هي " تحفيز ومساعدة المؤسسات بكافة إنحاء أوروبا للمشاركة في أنشطة التحسين ولقيادة المؤسسات بالنهاية لرضا العميل ، ورضا العاملين ، وإدارة المعرفة ، والتأثير على نتائج العمل ، والمجتمع ولدعم المدراء في أوروبا بجعل الجودة الشاملة عامل حاسم للوصول إلى ميزة التنافس العالمية " والهدف من إنشائها هو: ترويج فكرة الجودة كعملية أساسية للتحسين المستمر بأي مؤسسة أوروبية .

تحسين المنافسة بين القطاعات الأوروبية العامة والخاصة .

وجائزة المؤسسة الأوروبية للجودة مصنفة إلى أربعة قطاعات<sup>1</sup>:

أ- مؤسسات قطاع عام .

ب- وحدات تشغيلية بالمؤسسات

ج- مؤسسات كبيرة الحجم .

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص 46

د- مؤسسات صغيرة إلى متوسطة الحجم مصنفة إلى فئتين:(مستقلة ومؤسسات تابعة لشركات كبرى) .

#### 4. جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز

تهدف جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص إلى تعزيز التنافسية عند المنظمات الأردنية من خلال نشر ثقافة الجودة والتميز في الأداء . وتمنح

الجائزة مرة كل عامين إلى خمسة فئات محددة وهي <sup>1</sup>:

أ- المؤسسات الصناعية الكبيرة ووحداتها الفرعية .

ب- المؤسسات الخدمية الكبيرة ووحداتها الفرعية .

ج-المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة ( التي يقل عدد موظفيها عن 50

موظفا )

د- المؤسسات الخدمية الصغيرة والمتوسطة ( التي يقل عدد موظفيها عن 100

موظف).

هـ - المؤسسات الزراعية والتسويق الزراعي .

إنّ برنامج الجائزة يعدُّ بناءً جماعياً يهدف إلى إعطاء المنظمات نموذجاً دائم التطور لكيفية الأداء الناجح للمنظمات وتميزها في الأداء والنتائج ، حيث يستند النموذج إلى مبادي إدارة الجودة الشاملة في دورة مستمرة من التحديث والتحسين ، ولقد أثبت مجاعته ونفعه وقابليته للتكيف مع الظروف الإقتصادية المتغير .

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص47

## معايير الجائزة : تتمثل في الآتي :<sup>1</sup>

أ- القيادة : يركز المعيار على دور الإدارة العليا في المنظمة والمتعلق بوضع رؤيا قيادية للمنظمة تعكس قيمها وفلسفتها ، كما يركز المعيار على كيفية اختيار القادة المؤهلين وتدريبهم وتقييم أدائهم بالإضافة إلى دعم القيادة وتشجيعها لنشاطات الإبداع .

ب- التخطيط الإستراتيجي : ويتناول رسالة المؤسسة وأهدافها والإستراتيجيات التي تتبناها لتحقيق هذه الأهداف ،اعتمادا على تحليلات البيئة الخارجية والبيئة الداخلية ، بالإضافة إلى تحويل الأهداف والإستراتيجيات إلى خطط عمل .

ج- إدارة الموارد : يركز المعيار على قدرة المنظمة على إدارة مواردها من موارد بشرية ومعلوماتية ومادية وتقنية بكفاءة عالية وفعالية كبيرة .

د- إدارة العمليات : يركز المعيار على درجة التزام المنظمة بتقديم منتجات ذات جودة عالية تلبي احتياجات العملاء ومراعاة الحفاظ على البيئة وذلك من خلال وجود هيكل تنظيمي مناسب ووصف وظيفي واضح

هـ- النتائج : يركز المعيار على نتائج أعمال المنظمة من حيث درجة رضا العملاء ، ورضا العاملين ، جودة المنتج ، أداء الموردين ، الأثر على الإقتصاد بالإضافة إلى الأثر على المجتمع.

---

<sup>1</sup> المرجع السابق . ص 46

## المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي :

إن قيام إدارة المنظمة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ونظام الرقابة عليها يساعد في ضمان مستويات أعلى لجودة النظم المطبقة بالمنظمة وجودة عملياتها ومنتجاتها النهائية، وهذا سيعزز من القدرة التنافسية للمنظمة نتيجة تحقيق حصة أكبر في السوق وتلبية رغبات المستهلكين ، ويتفق ذلك مع أهداف الشركات التي تعطي تأكيدا للمساهمين من أن إدارة الشركة تسعى إلى تحقيق المصالح للأطراف المتعاملة مع الشركة ومنها المستهلكين.

يقوم أسلوب إدارة الجودة الشاملة على فلسفة الأداء المستمر والتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل مع الخلو من العيوب والشوائب من أول مرة في كل مرة من خلال تطبيق الجودة الشاملة تستطيع المؤسسة الوصول إلى تحقيق هدفها المتمثل في التميز المؤسسي وذلك من الآتي:<sup>1</sup>

- 1-زيادة الحصة السوقية
- 2-تقلص شكاوى الزبائن من خلال الفهم الكامل لحاجتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها .
- 3- زيادة الربحية والقدرة على المنافسة .
- 4- زيادة كفاءة المؤسسة في تحقيق رضا العملاء من خلال تقديم الخدمة ذات جودة مقبولة.
- 5-تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل
- 6- رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي لديهم.

<sup>1</sup> - محمد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، (القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع،2007م)،ص72

## 7- العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل

أن فلسفة التميز المؤسسي في الأداء يتحقق من خلال خدمة العملاء ، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره فحسب ، ومن خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات المختلفة بالمؤسسة ، ويعرف النموذج الأوربي التميز بأنه: الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلي مرتبة إدارة التميز إن هي التزمت بأفكار وأنماط الإدارة القائمة علي أسس مضممة لأصحاب المصالح<sup>1</sup>

بعد هذا العرض لمفهوم الجودة الشاملة ومساهمات روادها قد يتساءل البعض عن ما هي العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي؟

تمت الإشارة إلى أن المعايير الدولية للجودة الايزو (ISO) هي بمثابة مجموعة من المواصفات الدولية وقد وضعت تلك المواصفات بهدف ضبط توكيد جودة إنتاج السلع والخدمات أي أنها بمثابة المتطلبات الواجب توفرها عند إنتاج السلعة أو الخدمة للمساهمة في تحقيق أهداف الجودة.<sup>2</sup>

وكثيراً ما يخلط البعض بين إدارة الجودة الشاملة وبين معايير المواصفات الدولية وحتى يمكن إزالة هذا اللبس لا بد من التفرة الدقيقة بينهما. لقد وضعت المعايير للجودة بهدف ضبط وتوكيد جودة إنتاج السلع والخدمات ومن ثم فهي تعد بمثابة المتطلبات الواجب توافرها والإجراءات الواجب إتباعها عند إنتاج السلعة أو الخدمة للمساهمة في إشباع حاجات ورغبات العميل وتشمل معايير المنظمة الدولية للتوحيد القياسي جميع الصناعات من البنوك إلى الصناعات الكيماوية وأن تلك المعايير ( B5575/ISO9000 ) كما تندد الهيئة البريطانية للمعايير تعد بمثابة نظام إدارة

<sup>1</sup>- حسن عبدالله باشيوة ، نزار البرواري ، نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحول العالمية)

، البحرين ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، العدد 3 2009م ، ص 113  
<sup>2</sup> - عواف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، (عمان - الأردن : دار الفكر ناشرون وموزعون، 2009م)، ص 19.

الجودة الذي يسهم في التأكد من توثيق الإجراءات الرسمية والتعليمات المرشدة للعاملين - ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال إجراءات مراجعة داخلية وخارجية لتحديد مدى التزام العاملين بمتطلبات الجودة.<sup>1</sup>

عندما ازدادت حدة المنافسة بين الشركات وازداد التوجه نحو العولمة وكذلك ازدادت غزو الشركات الأجنبية للأسواق العالمية أكثر فأكثر نتيجة لعدد هائل من فرصة الربحية المتاحة أما مهما تغيرت الشركات من استراتيجيتها التميز المؤسسي فعدد أن كانت هذه الشركات تولي حل الاهتمامات لتكلفة انطلقت من الفلسفة التي سادت في فترة الخمسينات من القرن الماضي والتي كانت تتادي بوجود هدف واحد تسعى الشركات لتحقيقه بهدف التميز وتحقيق الأرباح وهي تكاليف الإنتاج وبعد أن فضلت كثير من الشركات إلى هذا الهدف من أهداف الأداء ظهرت الحاجة إلى أهداف أخرى تحقق الشركة من خلالها التميز على منافسيها وهكذا اعتمدت الشركات التي تسعى نحو التميز وهدفها الجودة حيثما اعتمدت على التركيز على إنتاج المنتج عالي الجودة للتنافس وزيادة حصتها السوقية وهو نادر وفريد من نوعه وهذا يحتم على الشركة أن تذهب إلى أبعد من الخصائص المادية للمنتجات والمواصفات للخدمة ويشمل كل ما يتعلق بالمنتج أو الخدمة مما لهو تأثير على القيمة التي يتعلق الزبون بها لذلك تحقق التميز وينبغي إشراك الزبون ليكون جزء فعال للمنتج أو تقديم الخدمة من جهة أو يساهم من جميع العاملين والأقسام في بناء منظمة الجودة.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> - المرجع نفسه ، ص20.  
<sup>2</sup> المرجع السابق ، ص22

# الفصل الرابع

## الدراسة الميدانية

المبحث الأول: شركة زين للاتصالات

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثالث : تحليل البيانات و اختبار الفرضيات.

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

#### المبحث الأول: شركة زين للاتصالات النشأة والتطور:

شركة زين (Zain) هي ناقل إتصالات دولي كانت في السابق تعرف باسم (M TC) وهي شركة رائدة في مجال الاتصالات بالشرق الأوسط وأفريقيا كانت انطلاقة الشركة في العام 1983م في الكويت كشركة إقليمية للهاتف السيار، ومنذ بداية نشأتها انتهجت إستراتيجية التوسع حيث نمت الشركة بشكل سريع وأصبحت قوة لا يستهان بها فزين تعتبر رائدة اتصالات ومعلوماتية حائزة على الثقة في سبعة دول شرق أوسطية وسبعة عشر من دول الساحل والصحراء بقوة (15) ألف موظف موفرة خدمات اتصالات لأكثر من (45.7) مليون مشترك . وبتاريخ 2007/9/8 تم تحويل الكامل من مجموعة ( M T C ) إلى شركة زين<sup>1</sup>.

في 2007/10/22م وقعت زين اتفاقية مع منظومة اتصالات الغرب المحدودة (westel) مع حكومة غانا بتكلفة وقدرها (120) مليون دولار وحقوق بنسبة 75% ، وفي 2007/3/24م، نجحت زين في أن تصبح الشركة الثالثة في السعودية بعد أن نالت رخصة العمل هناك وبدأت أعمالها في 2008/10/3م . وكما جاء في بورصة الأسواق والأعمال التجارية في الكويت فان رأسمال الشركة تجاوز (29) مليار في 31/3/2001م ومع ذلك ظل أسهم زين بلا حدود ورأسمالها قوى ومين وتعتبر الكويت الشريك الاكبر بنسبة 34%<sup>2</sup>

تطمح زين للعالمية من خلال ثلاثة محاور هي : الإقليمية، الدولية، والعالمية وقد قدر لكل محور فترة ثلاثة سنوات للتنفيذ والخطوات تسير كما قدر لها، وبكلمة واحدة

<sup>1</sup> موقع شركة زين بالانترنت www.zain.co /11 /2019/8 ساعة 11:12 صباحاً  
<sup>2</sup> وكالة الأنباء الكويتية موقع الانترنت www.kuna.net /2019/8 / ساعة 11:12 صباحاً

تطمح زين لتحقيق أنجازها في (9) سنوات ما لا يمكن ان تحققه شركات أخرى في (27) سنة وبتنفيذ هذه الإستراتيجية تكون زين قد حققت أهدافها الثلاث بحلول عام 2013 م وهي :<sup>1</sup>

1. ان يصبح رأسمالها (46) مليار دولار أمريكي .
2. تتجاوز الوصول إلى (110) مليون مشترك.
3. أن تصبح واحدة من (10) شركات رائدة في هذا المجال عالميا .

### شركة زين بالسودان :

كانت تعرف شركة زين في السابق د( موبيتل ) وهي شركة رائدة في السودان لكونها الأولى التي قدمت خدماتها للهاتف السيار، وقد تأسست الشركة في عام 1996م ونالت الترخيص بالعمل في مجال الاتصالات في مارس 1996م وتم تسجيلها تحت ( إسم الشركة السودانية المحدودة للاتصالات السيار ) في 10/ أبريل 1996م وقد استهلّت عملياتها التجارية في إبريل 1997م وتم تغيير الاسم التجاري للشركة الى ( زين ) في سبتمبر 2007م . بدأت شركة زين (موبيتل سابقا) مشروعاً رائداً ومغامرة جريئة بين الشركة السودانية للاتصالات الثابتة المحدودة (سوداتل ) وجملة من المساهمين عندما تحولت ملكيتها وبشكل كامل لمجموعة زين كجزء من إستراتيجيتها لتصبح الشركة الأولى إقليمياً على نطاق القارة ، وقد قدرت ملكية موبيتل في سوداتل بحوالي 61% وهذه النسبة تقدر ب(1.332) بليون دولار أمريكي.<sup>2</sup>

بدأت تغطية الشركة السودانية للهاتف السيار في عام 1997م كمرحلة ابتدائية انطلقت من الخرطوم ثم توسعت في التغطية خلال الفترة من عام 1998م - عام 1999م وشملت عددا أكبر حيث غطت المدن الرئيسية بالسودان ثم توالت التوسعة

<sup>1</sup> www.Zain.com /1 2019/8 ساعة 11:12 صباحاً  
<sup>2</sup> المصدر نفسه

ووصلت عام 2005م إلى تغطية عدد (100) مدينة في السودان . ويعتبر أهم ما قدمته الشركة السودانية للهاتف السيار (زين) أنها قامت بربط الولايات بالسودان من ناحية وتسهيل عملية الحصول على المعلومات التجارية من الناحية الأخرى، ومن هنا فمن المهم معرفة أن الهاتف السيار هو وسيلة لاختصار الزمن والمسافة ويجب التعامل معه بصورة حضارية لتعم الفائدة المرجوة. ومنذ ذلك الحين أنفقت زين ما يقارب (400) مليون دولار أمريكي في تحسين شبكتها العاملة في خطوة جريئة لكي تحقق أهدافها في تغطية حوالي 80 % من سكان السودان، وبنهاية عام 2007م وكجزء من سياساتها المنتظمة في وقوفها الدائم في صف عملائها فقد خفضت الشركة تعريفاتها في المكالمات بنسبة 45% ، كذلك كجزء من سياستها الرشيدة وخططها المستحدثة في تقديم خدمات راقية ومتطورة فقد عينت الشركة حوالي (500) موظفيها للسير قدما في تطوير الشركة، وبالإضافة لذلك فقد عينت الشركة مجلس ولجنة استشارية ذات كفاءة عالية لتوزيع بعض العائدات والتي تقدر بحوالي (6) مليون دولار على الاعمال الخيرية وبعض المشروعات الاجتماعية كإحساس بالمسؤولية الاجتماعية تجاه هذا الوطن، إن الشركة ظلت وستظل تعمل على نشر أهدافها الأصيلة والمتمثلة في توفير خدمات ممتازة لعملائها وتطوير المجتمع والاهتمام والعمل الدؤوب للرقى بالشركة وخدماتها.<sup>1</sup>

وبالرغم من دخول شركتين لتقديم خدمات الهاتف السيار هما (m t n) و (Sudani) إلا أن شركة زين ظلت تشكل أكبر نسبة من المشتركين، لذا كان من الضروري على الشركة المحافظة على عملائها وكسب المزيد من العملاء وقد استطاعت الشركة خلال عامين فقط أن نفقز بعدد مشتركها من (1.8) مليون مشترك إلى (4) مليون مشترك كما يبلغ نصيب زين من الحصة السوقية 57% .

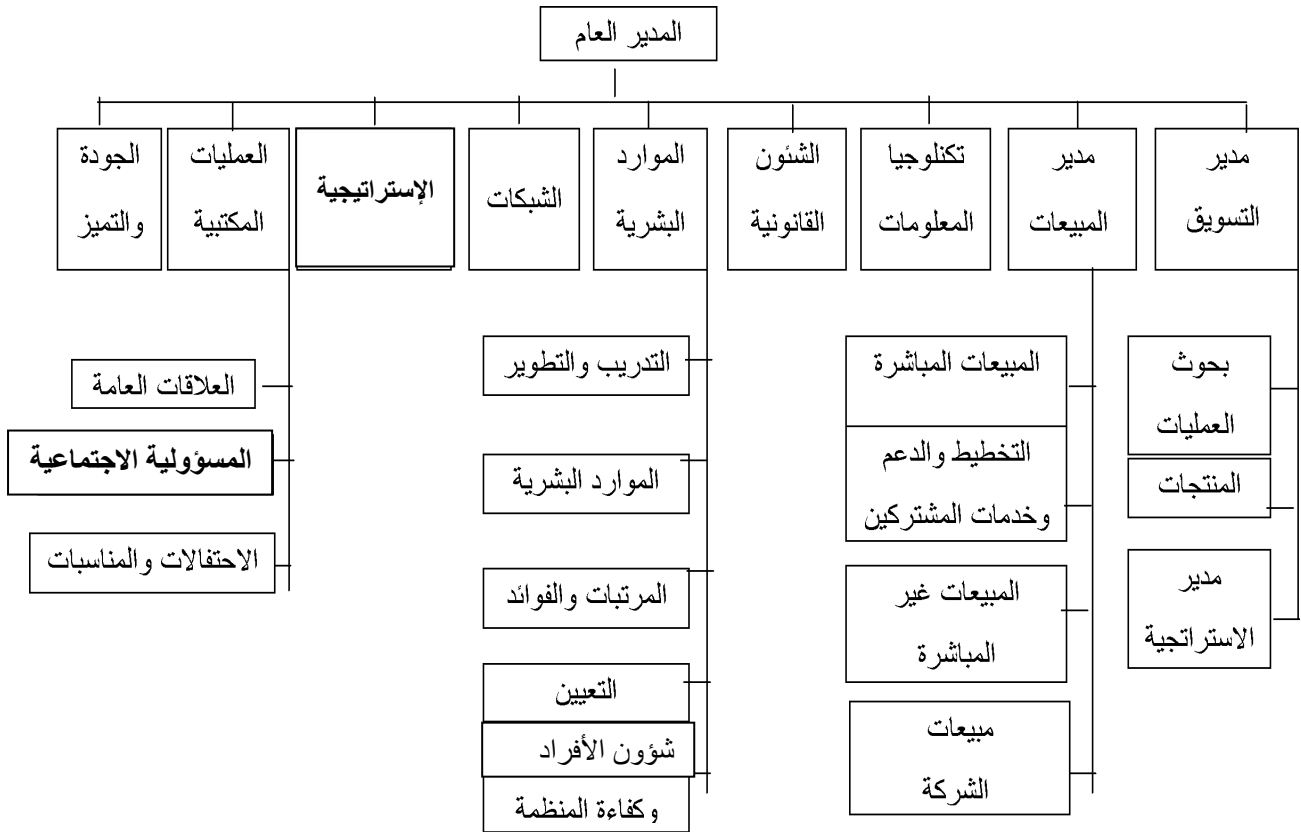
<sup>1</sup> مركز خدمات المشتركين في تحقيق رضا العملاء - بالتطبيق على الشركة السودانية للهاتف السيار (موبيل)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، الخرطوم: 2006م، ص، 59

## الهيكل التنظيمي لشركة زين :

يبلغ عدد العاملين برئاسة شركة زين الخرطوم (250) فرداً موزعين على الإدارات والأقسام المختلفة، أما على مستوى القطر فيبلغ عددهم 1110 فرداً . وتحرص الشركة على تعيين الأفراد ذوي الكفاءة العالية وذلك وفاء لمتطلبات الجودة ، كما تعمل على تطويرهم من خلال تقديم برامج تدريبية مبرمجة للإدارات والأقسام المختلفة حسب احتياجاتها السنوية. الشكل التالي يوضح (1/4) الهيكل الرئيس لشركة زين

### شكل (1/4)

#### الهيكل الرئيس لشركة زين



المصدر : [www.Zain.com](http://www.Zain.com) / 1 / 2019/8 م ساعة 11:12 صباحاً

يتضح من خلال الاطلاع على الهيكل التنظيمي للشركة أنها تقوم بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب الذي يتناسب مع قدراته ومؤهلاته وخبراته، ومن الضروري بمكان أن يكون لدى المنظمات معرفة تامة بعدد الأفراد الذين تحتاج إليهم والمؤهلات والقدرات والخبرات التي يجب أن تتوفر فيهم فتلك هي الخطوة الأولى لانتقائهم واختيارهم<sup>1</sup>

### أهداف واهتمامات شركة (زين) :

تسعى شركة (زين) للاتصالات لتحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في الآتي:<sup>2</sup>

1. العمل على تضيق الفراغ المعلوماتي والقضاء على الجهل والامية في المجتمع وتزويده بأحدث المعلومات التقنية .
2. أن تكون الشركة الرائدة في الشرق الأوسط وإفريقيا .
3. ربط كل الأسر السودانية بخدمات الهاتف السيار
4. أن تكون الموديل والنموذج الأمثل للشركات ذات الطبيعة الاقتصادية وتحقيق الفعالية في التقنية والتطور .

ولكي يستمر تميز الشركة فهي تلتزم بأن تفي بوعدا لنفسها أولا ولعملائها ثانيا، وببساطه فأن شركة زين تهتم بالآتي:<sup>3</sup>

1. الارتقاء بالشركة كشركة سيارة عالمية من المستوى الأول تقدم خدمات متخصصة في شتى مجالات المعرفة.
2. أن تكون الشركة العالمية في هذا المجال.
3. أن تكون طموحاتها متجددة وبلا حدود.

<sup>1</sup> www. Zain .com /1 /2019/8 م ساعة 11:12 صباحاً

<sup>2</sup> بيانات الشركة إدارة الموارد البشرية

<sup>3</sup> المصدر نفسه

## المساهمات الاجتماعية لشركة (زين) :

في إطار انفتاحها على المجتمع ومن خلال مسئوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع وتواصلها مع فئاته المختلفة، كسرت شركة زين النمط التقليدي الذي يتمثل في الربحية واستقطعت من مالها الخاص بعد الحصاد السنوي مبالغ مقدرة تساهم في رفعة وتنمية المجتمع، فقد ساهمت الشركة في قيادة حملات صحية وساهمت مادياً في دفع عجلة الحياة الصحية إلى جانب نشاطها المعلن في تقديم مساعدات للجامعات<sup>1</sup>

وظلت تعمل جنباً إلى جنب مع قيادة الدولة في تقديم مساعدات إنسانية ومازالت الشركة تواصل العطاء

## نظام الجودة الشاملة بشركة (زين) :

تلتزم شركة زين السودان التزاماً تاماً بأن تكون الرائدة في تقديم خدمات الاتصالات اللاسلكية لجميع عملائها من خلال:<sup>2</sup>

1. الوفاء بمتطلبات العملاء وتقديم خدمات تفوق توقعاتهم .
2. التحسين والتطوير المستمر للأداء .
3. التدريب والتطوير الدائم لتنمية مهارات وقدرات العاملين
4. الالتزام بالموصفات القياسية العالمية للجودة وأمن المعلومات.
5. وحماية جميع أصول الشركة ومعلوماتها.

إن تطبيق ومتابعة تنفيذ هذه السياسة هي مسؤولية جميع العاملين بالشركة وذلك للوصول إلى الرضا التام للعملاء ، ولذا تحرص الشركة على أن يفهم العاملين بالشركة هذه السياسات حتى تتشكل لديهم الثقافة التنظيمية الموحدة للشركة والتي

<sup>1</sup> - بيانات الشركة إدارة العمليات المكتبية  
<sup>2</sup> - المصدر نفسه

أساسها ودورها في الجودة الشاملة ، تولى شركة (زين) اهتماما كبيرا بالجودة الشاملة حيث يوجد قسم لمراقبة الجودة تحت إدارة (الجودة والتميز) يوجد به أفراد أكفاء لتسيير دقة العمل، وتقوم الإدارة الشركة باستمرار بإرسال موظفيها وفنييها إلى فترات دراسية وتدريبية مختلفة كل في مجاله حيث يزيد ذلك من رفع كفاءة العمل وتجويده أن تأكيد الجودة هو نظام إداري للشركة حتى يكون متمشيا مع المواصفات القياسية العالمية لإدارة الجودة (iso 9000) سيما وأن الشركة قد نالت في العام 2008م شهادتين عالميتين هما :<sup>1</sup>

1- شهادة الايزو (iso 9001) .

2- شهادة أمن المعلومات .

أن الجودة هي الخطوة الأولى لإبداع والتميز، فالشركة التي لا تجود عملها تتسم بالتخلف، والتي لا تواكب التطور والتميز ليس لديها مكانة في عالم اليوم وننظر (زين) إلى التميز على أنه هو رضا كل لأطراف (إدارة - عاملين - عملاء) ، وتقوم إستراتيجية (زين) للجودة على التفوق والتميز من خلال إتباعها لنظام تأكيد الجودة حيث أن سياسة الجودة بالشركة تقوم على تقديم خدمات تفوق توقعات عملائها وذلك لأن الخدمة والمنتج المميز هو الذي يبهر العملاء ويجعلهم يشعرون بالدهشة من خلال الاقتراب منهم بشكل لا يتوقعونه وهو ما يعرف في الفكر التسويقي (إبهار العميل).<sup>2</sup>

إن المنظمات المتميزة ذات الجودة العالية هي المنظمات التي تتبنى وتحتضن فلسفة وثقافة الجودة الشاملة وتركز على التحسين المستمر والتطوير الدائم حتى تحقق رغبات العملاء باعتبارهم مصدرا أساسيا لأفكار الجديدة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بيانات الشركة إدارة العمليات المكتنية

<sup>2</sup> المصدر نفسه

<sup>3</sup> مقابلة مع مدير الجودة والتميز بشركة زين بتاريخ 27/9/2019م الساعة 9 صباحا

## المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية :-

### مجتمع الدراسة:-

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بشركة زين للاتصالات الخرطوم الرئاسة والبالغ عدد (250) فرداً، تم توزيع عدد (58) مفردة وبذلك بلغ حجم العينة (23%) من مجتمع الدراسة وقد إختيار عينة عشوائية لتحقيق أهداف الدراسة.

### أداة الدراسة:

هنالك عدة وسائل تستخدم في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، وقد اعتمد الباحث في هذا البحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة واشتملت الاستبانة على أسئلة عن البيانات الشخصية لعينة الدراسة كالنوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والوظيفة . كما اشتملت على ثلاثة محاور رئيسية تمثل فرضيات الدراسة، وفي هذه المحاور (15) سؤالاً، وقد طلب من أفراد العينة ان يحددوا استجاباتهم عن ما تتصفه كل عبارة وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي المتدرج والذي يتكون من خمسة مستويات (أوافق بشدة، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة).

### الأساليب الإحصائية المستخدمة :-

لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها، استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:-

1/ الأشكال البيانية

2/ الجداول التكرارية والنسب المئوية

3/ الوسط الحسابي

4/ اختبار مربع كاي

5/ اختبار ألفا كرونباخ

هذا وقد استخدم الباحث البرنامج الإحصائي spss (Statistical Package For Social Sciences). (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية)

الإحصائية للعلوم الاجتماعية)

تطبيق أداة الدراسة:-

يستخدم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للحكم على دقة قياس مفاهيم الدراسة، أي بمعنى أنه عند قيام باحث آخر بالدراسة نفسها سوف يتوصل إلى النتائج نفسها، وكذلك من أجل قياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض بالنسبة للمتغيرات المدروسة و موثوقية النتائج.

وعند حساب معامل ألفا كرونباخ من أجل مجموعة من المتغيرات فيجب أن تكون قيمته أكبر من 0.6 حتى نستطيع القول بأنه يمكن الوثوق بالنتائج، فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات تأخذ قيمة المعامل الصفر ، ويزيد ثبات البيانات كلما اتجهت قيمة المعامل نحو الواحد الصحيح ، وفيما يلي اختبار ثبات البيانات

#### جدول (1/4)

##### قيمة معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبيان

عدد العناصر	معامل ألفا كرونباخ
15	0.93

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان – 2019)

من خلال الجدول رقم (1/4) نجد ان معامل ألفا كرونباخ قد بلغ 0.93 وهو مرتفع جدا، مما يدل على ثبات الاستبيان وصلاحيته للقياس.

#### مقياس ليكارت الخماسي:-

استخدم الباحث مقياس ليكارت الخماسي للخمسة خيارات ( أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة) حسب الأوزان التالية

#### جدول رقم (2/4)

##### أوزان مقياس ليكارت الخماسي

الوزن	الرأي
1	لا أوافق بشدة
2	لا أوافق
3	محايد
4	أوافق
5	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان – 2019)

قام الباحث بعد ذلك بحساب المتوسط المرجح على النحو التالي:

جدول (3/4)  
المتوسط المرجح

الرأي	المتوسط المرجح
لا أوافق بشدة	من 1 إلى 1.79
لا أوافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
أوافق	من 3.40 إلى 4.19
أوافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان – 2019)

ومن خلال الجدول أدناه يلاحظ ان طول الفترة المستخدمة 5/4 ، أي حوالي 0.80 ، وقد حسبت الفترة على أساس ان الأرقام 1،2،3،4،5 بينها 4 مسافات.

استخدام مربع كاي لجودة التطابق:-

لاختبار هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين استخدم الباحث اختبار مربع كاي والذي يمكن إيجاده بالمعادلة الموضحة أدناه:

$$\chi^2 = \sum_{j=1}^c \sum_{i=1}^r \frac{(E_{ij} - O_{ij})^2}{E_{ij}}$$

حيث ان :

Eij التكرار المتوقع .

Oij التكرار المشاهد .

كما يتم الحصول على درجة الحرية وهي ( عدد الإجابات في السؤال - 1) ، ولمعرفة هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات المتوقعة والمشاهدة لكل عبارة على حدة تتم مقارنة قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة بالجدولية فإذا كانت قيمة الاختبار المحسوبة اكبر من الجدولية دل ذلك على وجود فروق بين المتوقع والمشاهد ، كما ان القيمة الاحتمالية ( P value ) بصورة مباشرة تحدد ما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية وذلك بمقارنة القيمة الاحتمالية بمستوى معنوية 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية تمثل قيمة الخطأ المسموح به في نتائج الاختبار بمعنى إننا نثق في صحة إجابتنا بنسبة 95% ) ، فإذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 فهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة والمتوقعة ، وفي هذه الحالة تستخدم المتوسط المرجح ليحدد اتجاه العبارة.

### المبحث الثالث : تحليل البيانات واختبار الفرضيات :

أولاً: تحليل البيانات :

1- البيانات الشخصية:-

أ/ النوع:-

جدول ( 4/4 )

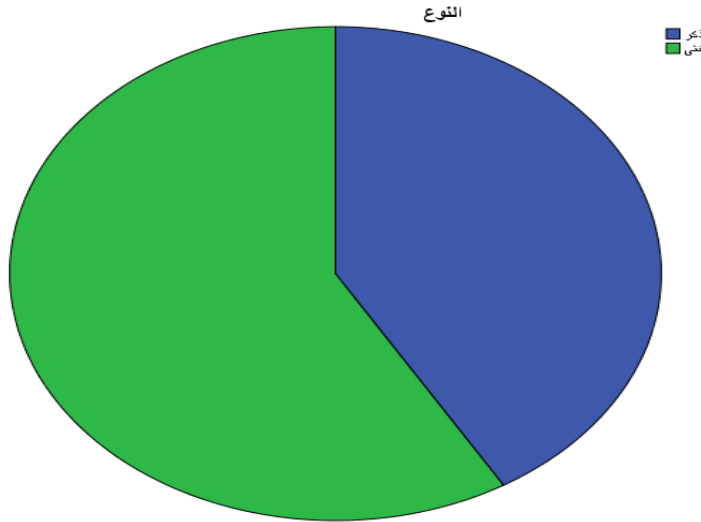
النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	24	41.4
انثى	34	58.6
حجم العينة الكلي	58	100

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2019)

شكل بياني ( 2/4 )

النوع



المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2019)

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن أكثر المبحوثين من أفراد العينة من الإناث حيث بلغ عددهم 34 فرداً، بنسبة مئوية 58.6%، فيما بلغ عدد الذكور 24 فرداً بنسبة مئوية 41.4%.

ب- العمر:-

### جدول (5/4)

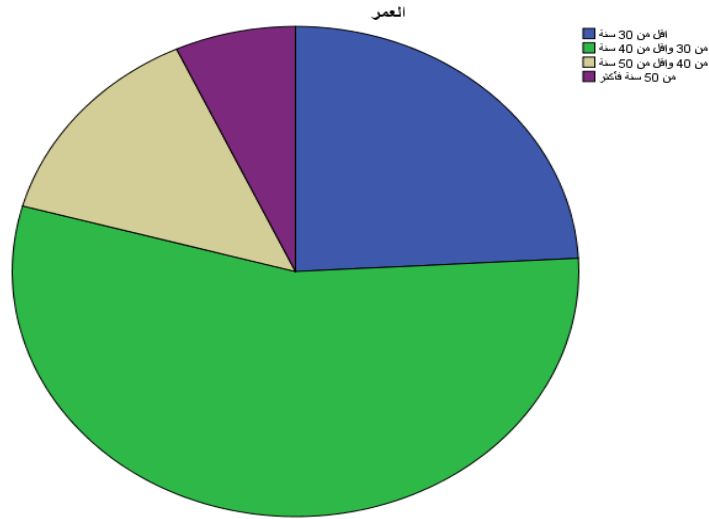
العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	14	24.1
من 30 وأقل من 40 سنة	32	55.2
من 40 وأقل من 50 سنة	8	13.8
من 50 سنة فأكثر	4	6.9
حجم العينة الكلي	58	100

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2019)

### شكل بياني (3/4)

العمر



المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2019)

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن أكثر المبحوثين من أفراد العينة ممن ينتمون للفئة العمرية من 30 وأقل من 40 سنة حيث بلغ عددهم 32 فرداً ، بنسبة مئوية 55.2%.

ج- المؤهل العلمي:-

جدول ( 6/4 )

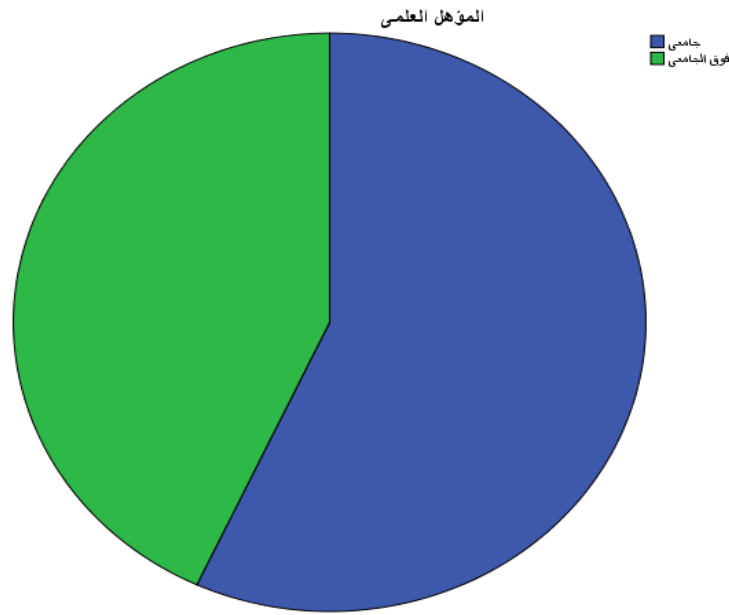
المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي	0	0
جامعي	33	56.9
فوق الجامعي	25	43.1
حجم العينة الكلي	58	100

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2019)

شكل بياني ( 4/4 )

المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2019)

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن أكثر المبحوثين من أفراد العينة كانوا من الجامعيين حيث بلغ عددهم 33 فرداً ، بنسبة مئوية 56.9%، فيما بلغ عدد الذين لديهم تأهيل فوق الجامعي 25 فرداً بنسبة مئوية 43.1%، ولعل ذلك يدل على التأهيل العالي للمبحوثين ومن ثم مقدرتهم على تقديم إجابات تفيد الدراسة.

د- سنوات الخبرة:

جدول ( 7/4 )

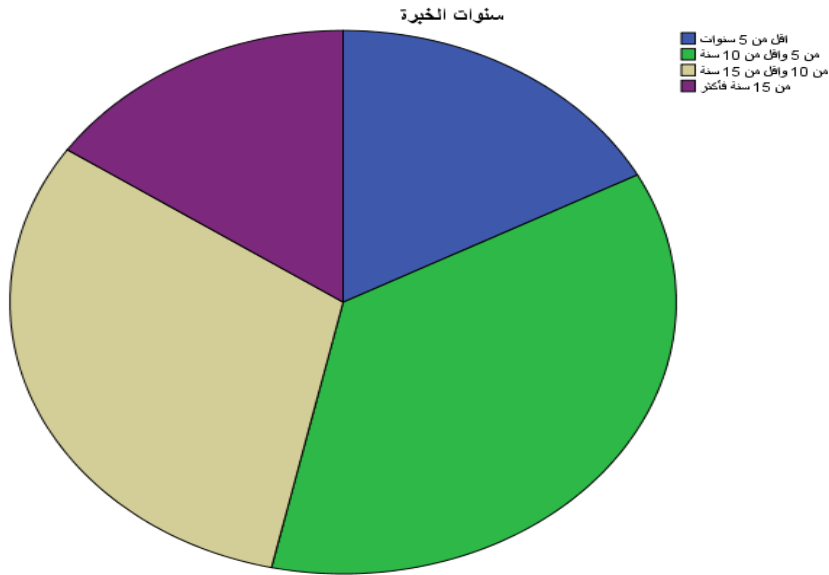
سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	10	17.2
من 5 وأقل من 10 سنوات	21	36.2
من 10 وأقل من 15 سنة	18	31
من 15 سنة فأكثر	9	15.5
حجم العينة الكلي	58	100

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2019)

شكل بياني ( 5/4 )

سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2019)

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن أكثر المبحوثين من أفراد العينة كانت سنوات خبراتهم من 5 وأقل من 10 سنوات حيث بلغ عددهم 21 فرداً بنسبة مئوية 36.2%.

## هـ- الوظيفة:

### جدول ( 8/4 )

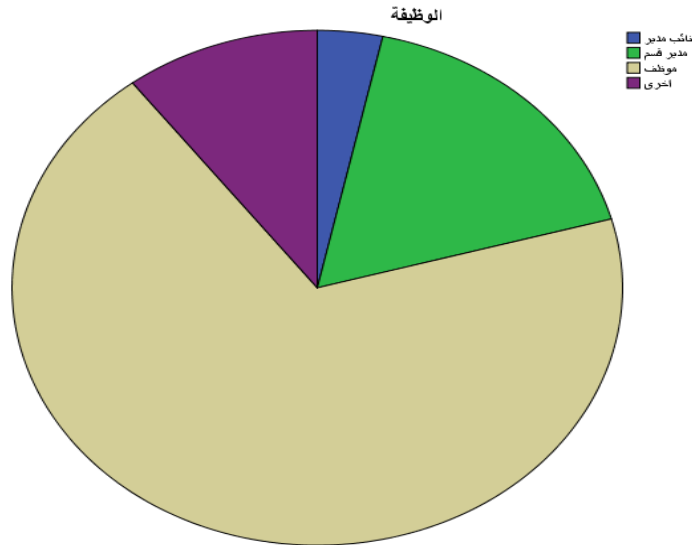
#### الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
نائب مدير	2	3.4
مدير قسم	10	17.2
موظف	40	69
أخرى	6	10.3
حجم العينة الكلي	58	100

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2019)

### شكل بياني ( 6/4 )

#### الوظيفة



المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2019)

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن أكثر المبحوثين من أفراد العينة كانوا من فئة الموظفين حيث بلغ عددهم 40 فرداً بنسبة مئوية 69%.

ثانيا: اختبارات الفرضيات:-

جدول ( 9/4 )

التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الأول (توفير البيئة الملائمة

لعملية إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي) :-

الرأي										العبارة
النسبة المئوية %					التكرار					
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
36.2	60.3	1.7	1.7	0	21	35	1	1	0	لدى شركة زين للاتصالات خطط إستراتيجية فاعلة لعملية تحقيق التميز المؤسسي
22.4	67.2	10.3	0	0	13	39	6	0	0	توفر إدارة الشركة الموارد اللازمة لتعزيز الإبداع
24.1	62.1	12.1	1.7	0	14	36	7	1	0	تخصص الشركة موازنة مقدرة لعملية إدارة الجودة الشاملة
37.9	50	12.1	0	0	22	29	7	0	0	تعتمد الشركة على اختيار أفراد ذوي خبرات عالية لإدارة عملية الجودة الشاملة
32.8	53.4	10.3	3.4	0	19	31	6	2	0	حرصت الشركة على زيادة وعى العاملين حول أهمية الجودة الشاملة

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2019)

من الجدول أعلاه يلاحظ الآتي:-

1. أجاب كل أفراد العينة على أسئلة هذا المحور حيث يبلغ حجم العينة (58) وذلك بنسبة مئوية 100% .
2. حصلت كل عبارات المحور على أعلى تكرار في الاستجابة للرأي (أوافق) حيث يلاحظ في العبارة (توفر إدارة الشركة الموارد اللازمة لتعزيز الإبداع) انحاز لهذا الرأي 39 بنسبة مئوية 67.2% ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور.
3. حصلت كل عبارات المحور على أقل تكرار في الاستجابة للرأي (لا أوافق بشدة) ، حيث يلاحظ في العبارة (حرصت الشركة على زيادة وعى العاملين حول أهمية الجودة الشاملة) لم ينحاز لهذا الرأي أي فرد من أفراد العينة ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور.
4. لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور إن معظم استجابات المبحوثين من أفراد العينة تركزت حول الموافقة والموافقة بشدة ، وفي ذلك مؤشر عن قبول المبحوثين لما جاء في هذا المحور من عبارات وبالتالي يمكن القول بأن توفير البيئة الملائمة لعملية إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي.

عرض ومناقشة نتائج المحور الأول (توفير البيئة الملائمة لعملية إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي)

جدول رقم (10/4)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات المحور الأول

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
لدى شركة زين للاتصالات خطط إستراتيجية فاعلة لعملية تحقيق التميز المؤسسي	4.31	0.60	57.034	3	0.000	أوافق بشدة
توفر إدارة الشركة الموارد اللازمة لتعزيز الإبداع	4.12	0.56	31.276	2	0.000	أوافق
تخصص الشركة موازنة مقدرة لعملية إدارة الجودة الشاملة	4.09	0.66	48.345	3	0.000	أوافق
تعتمد الشركة على اختيار أفراد ذوى خبرات عالية لإدارة عملية الجودة الشاملة	4.26	0.66	13.069	2	0.001	أوافق بشدة
حرصت الشركة على زيادة وعى العاملين حول أهمية الجودة الشاملة	4.16	0.75	35.931	3	0.000	أوافق

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2019)

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لأوافق بشدة ) ، إي ان إجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها ، وبالرجوع للأوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين في الجدول أعلاه ويمكن ملاحظة الآتي:-

1. العبارات (لدى شركة زين للاتصالات خطط إستراتيجية فاعلة لعملية تحقيق التميز المؤسسي، تعتمد الشركة على اختيار أفراد ذوي خبرات عالية لإدارة عملية الجودة الشاملة) كانت أوساطها الحسابية تقع في المدى ما بين (4.20 إلى 5) وهو المحدد سلفا بالموافقة بشدة ، أي ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة بشدة.
  2. العبارات (توفر إدارة الشركة الموارد اللازمة لتعزيز الإبداع، تخصص الشركة موازنة مقدرة لعملية إدارة الجودة الشاملة، حرصت الشركة على زيادة وعي العاملين حول أهمية الجودة الشاملة) كانت أوساطها الحسابية تقع في المدى ما بين (3.40 إلى 4.19) وهو المحدد سلفا بالموافقة، أي أن الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة.
  3. يلاحظ إن الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (0.56 إلى 0.75) مما يدل على تجانس إجابات المبحوثين.
- مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكن القول إن آراء أفراد العينة فيه تراوحت ما بين الموافقة والموافقة بشدة.
- ولإيجاد الاتجاه العام لمتوسط المحور الأول ككل ، فيمكن ملاحظة ذلك من الجدول أدناه.

#### جدول (11/4)

##### الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الأول

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
أوافق	0.000	9	39.931	0.48	4.19

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2019)

من الجدول أعلاه يمكن يلاحظ أن الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (4.19) وهو المحدد سلفا بالموافقة ، وعليه يمكن تأكيد الفرض القائل بأن توفير البيئة الملائمة لعملية إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي.

جدول ( 12/4 )

التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني (التزام الإدارة العليا للمنظمة بترسيخ ثقافة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي)

الرأي										العبرة
النسبة المئوية %					التكرار					
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
46.6	46.6	3.4	3.4	0	27	27	2	2	0	لدى الإدارة العليا للشركة قناعة بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة
32.8	60.3	3.4	3.4	0	19	35	2	2	0	تعمل الشركة على تطبيق الجودة الشاملة وفقا للخطط الموضوعية
27.6	62.1	6.9	3.4	.	16	36	4	2	0	تحرص الشركة على إتباع أساليب جاذبة في تقديم الخدمة للعملاء
32.8	56.9	8.6	1.7	0	19	33	5	1	0	لدى الشركة نظام رقابة فعال على عملية الجودة الشاملة
22.4	55.2	20.7	1.7	0	13	32	12	1	0	تسعى الشركة إلى إتباع معايير إنسانية في عملية إدارة الجودة الشاملة

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2019)

من الجدول أعلاه يلاحظ الآتي:-

1. أجاب كل أفراد العينة على أسئلة هذا المحور حيث يبلغ حجم العينة (58) وذلك بنسبة مئوية 100% .

2. حصلت كل عبارات المحور على أعلى تكرار في الاستجابة للرأي (أوافق) حيث يلاحظ في العبارة (حرصت الشركة على إتباع أساليب جاذبة في تقديم الخدمة للعملاء) انحاز لهذا الرأي 36 بنسبة مئوية 62.1% ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور.

3. حصلت كل عبارات المحور على اقل تكرار في الاستجابة للرأي (لا أوافق بشدة) ، حيث يلاحظ في العبارة (سعت الشركة إلى إتباع معايير إنسانية في عملية إدارة الجودة الشاملة) لم ينحاز لهذا الرأي أي فرد من أفراد العينة ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور.

4. لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور ان معظم استجابات المبحوثين من أفراد العينة تركزت حول الموافقة والموافقة بشدة ، وفي ذلك مؤشر عن قبول المبحوثين لما جاء في هذا المحور من عبارات وبالتالي يمكن القول بأن التزام الإدارة العليا للمنظمة بترسيخ ثقافة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي.

عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني (التزام الإدارة العليا للمنظمة بترسيخ ثقافة الجودة الشاملة يؤدي الى تحقيق التميز المؤسسي):-

#### جدول (13/4)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه

#### لفقرات المحور الثاني

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
أوافق بشدة	0.000	3	43.103	0.72	4.36	لدى الإدارة العليا للشركة قناعة بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة
اوافق بشدة	0.000	3	51.931	0.68	4.22	عملت الشركة على تطبيق الجودة الشاملة وفقا للخطط الموضوعية
اوافق	0.000	3	50.414	0.69	4.14	حرصت الشركة على إتباع أساليب جاذبة في تقديم الخدمة للعملاء
اوافق بشدة	0.000	3	43.793	0.67	4.21	لدى الشركة نظام رقابة فعال على عملية الجودة الشاملة
اوافق	0.000	3	34.276	0.71	3.98	سعت الشركة إلى إتباع معايير إنسانية في عملية إدارة الجودة الشاملة

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2019)

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة ( أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة ) ، أي ان إجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها ، وبالرجوع للأوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين في الجدول أعلاه ويمكن ملاحظة الآتي:-

1. العبارات (لدى الإدارة العليا للشركة قناعة بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، عملت الشركة على تطبيق الجودة الشاملة وفقا للخطط الموضوعية ، لدى الشركة نظام رقابة فعال على عملية الجودة الشاملة) كانت أوساطها الحسابية تقع في المدى ما بين (4.20 إلى 5) وهو المحدد سلفا بالموافقة بشدة، أي ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة بشدة.
2. العبارات (حرصت الشركة على إتباع أساليب جاذبة في تقديم الخدمة للعملاء، سعت الشركة إلى إتباع معايير إنسانية في عملية إدارة الجودة الشاملة) كانت أوساطها الحسابية تقع في المدى ما بين (3.40 إلى 4.19) وهو المحدد سلفا بالموافقة ، أي ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة.
3. يلاحظ ان الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (0.67 إلى 0.72) مما يدل على تجانس إجابات المبحوثين. مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكن القول ان آراء أفراد العينة فيه تراوحت ما بين الموافقة والموافقة بشدة. ولإيجاد الاتجاه العام لمتوسط المحور الثاني ككل ، فيمكن ملاحظة ذلك من الجدول أدناه.

#### جدول (14/4)

##### الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الثاني

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
أوافق	0.001	9	26.828	0.53	4.18

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2019)

من الجدول أعلاه يلاحظ ان الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (4.18) وهو المحدد سلفا بالموافقة ، وعليه يمكن تأكيد الفرض القائل بأن التزام الإدارة العليا للمنظمة بترسيخ ثقافة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي.

#### جدول (15/4)

التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث (ترسيخ ثقافة المشاركة  
في عملية إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي):-

الرأي										العبرة
النسبة المئوية %					التكرار					
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
36.2	53.4	8.6	1.7	0	21	31	5	1	0	لدى الشركة إدارة داعمة للمشاركة في عملية إدارة الجودة الشاملة
34.5	48.3	13.8	3.4	0	20	28	8	2	0	تحرص الشركة على ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين وفق الخطط المرسومة
24.1	37.9	31	6.9	0	14	22	18	4	0	تحرص الشركة على قبول مقترحات العاملين وتنفيذها قدر المستطاع
24.1	43.1	25.9	6.9	0	14	25	15	4	0	تسعى الشركة لتوفير المعلومات المطلوبة قبل إشراك العاملين في عملية إدارة الجودة الشاملة
32.8	50	13.8	3.4	0	19	29	8	2	0	تعمل الشركة على خلق بيئة عمل ملائمة تشجع العاملين على المشاركة في عملية إدارة الجودة الشاملة

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2019)

1. أجاب كل أفراد العينة على أسئلة هذا المحور حيث يبلغ حجم العينة (58) وذلك بنسبة مئوية 100% .

2. انحازت كل استجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور للموافقة حيث يلاحظ في العبارة (لدى الشركة إدارة داعمة للمشاركة في عملية إدارة الجودة الشاملة) قد حصلت على أعلى تكرار في الرأي (أوافق) حيث بلغ تكرار هذا الرأي 31، وذلك بنسبة مئوية 53.4% من العينة الكلية ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات الجدول.

3. حصلت كل عبارات المحور على اقل تكرار في الاستجابة للرأي (لا أوافق بشدة) ، حيث يلاحظ في العبارة (عملت الشركة على خلق بيئة عمل ملائمة تشجع العاملين على المشاركة في عملية إدارة الجودة الشاملة) لم ينحاز لهذا الرأي أي فرد من أفراد العينة ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور.

4. لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور إن معظم استجابات المبحوثين من أفراد العينة تركزت حول الموافقة والموافقة بشدة ، وفي ذلك مؤشر عن قبول المبحوثين لما جاء في هذا المحور من عبارات وبالتالي يمكن القول بأن ترسيخ ثقافة المشاركة في عملية إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي.

عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث (ترسيخ ثقافة المشاركة في عملية إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي)

جدول ( 16/4 )

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات

المحور الثالث

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
لدى الشركة إدارة داعمة للمشاركة في عملية إدارة الجودة الشاملة	4.24	0.68	40.483	3	0.000	أوافق بشدة
تحرص الشركة على ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين وفق الخطط المرسومة	4.14	0.78	28.345	3	0.000	أوافق
تحرص الشركة على قبول مقترحات العاملين وتنفيذها قدر المستطاع	3.79	0.89	12.345	3	0.000	أوافق
تسعى الشركة لتوفير المعلومات المطلوبة قبل إشراك العاملين في عملية إدارة الجودة الشاملة	3.84	0.88	15.241	3	0.000	أوافق
تعمل الشركة على خلق بيئة عمل ملائمة تشجع العاملين على المشاركة في عملية إدارة الجودة الشاملة	4.12	0.77	29.586	3	0.000	أوافق

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2019)

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة ( أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة ) ، أي ان إجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها ، وبالرجوع للأوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين في الجدول أعلاه ويمكن ملاحظة الآتي:-

1. العبارة (لدى الشركة إدارة داعمة للمشاركة في عملية إدارة الجودة الشاملة) كان وسطها الحسابي يقع في المدى ما بين (4.20 إلى 5) وهو المحدد سلفا بالموافقة بشدة، أي إن الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارة كان الموافقة بشدة.

2. العبارات (حرصت الشركة على ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين وفق الخطط المرسومة، حرصت الشركة على قبول مقترحات العاملين وتنفيذها قدر المستطاع، سعت الشركة لتوفير المعلومات المطلوبة قبل إشراك العاملين في عملية إدارة الجودة الشاملة، عملت الشركة على خلق بيئة عمل ملائمة تشجع العاملين على المشاركة في عملية إدارة الجودة الشاملة) كانت أوساطها الحسابية تقع في المدى ما بين (3.40 إلى 4.19) وهو المحدد سلفا بالموافقة ، أي إن الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة.

3. يلاحظ إن الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (0.68 إلى 0.89) مما يدل على تجانس إجابات المبحوثين.

مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكن القول ان آراء أفراد العينة فيه تراوحت ما بين الموافقة والموافقة بشدة.

ولإيجاد الاتجاه العام لمتوسط المحور الثالث ككل ، فيمكننا ملاحظة ذلك من الجدول أدناه.

#### جدول ( 17/4 )

##### الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الثالث

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
أوافق بشدة	0.002	11	29.724	0.66	4.03

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2019)

من الجدول أعلاه يلاحظ إن الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (4.03) وهو المحدد سلفا بالموافقة ، وعليه يمكن تأكيد الفرض القائل بأن ترسيخ ثقافة المشاركة في عملية إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي.

# الخاتمة

تشمل نتائج وتوصيات

أولاً : النتائج

ثانياً : التوصيات

## الخاتمة

### النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج :

#### 1- نتائج الدراسة الميدانية

أ. لدى شركة زين للاتصالات خطط إستراتيجية فاعلة لعملية تحقيق التميز المؤسسي.

ب. توفر إدارة الشركة الموارد اللازمة لتعزيز الإبداع.

ج. تخصص الشركة موازنة مقدرة لعملية إدارة الجودة الشاملة.

د. تعتمد الشركة على اختيار أفراد ذوى خبرات عالية لإدارة عملية الجودة الشاملة.

هـ. لدى الإدارة العليا للشركة قناعة بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

و. تعمل الشركة على تطبيق الجودة الشاملة وفقاً للخطط الموضوعة.

ز. لدى الشركة نظام رقابة فعال على عملية الجودة الشاملة.

ح. لدى الشركة إدارة داعمة للمشاركة في عملية إدارة الجودة الشاملة.

ط. تحرص الشركة على قبول مقترحات العاملين وتنفيذها قدر المستطاع.

ي. تسعى الشركة لتوفير المعلومات المطلوبة قبل إشراك العاملين في عملية إدارة الجودة الشاملة.

#### 2- النتائج العامة :

أ. تعتبر الجودة الشاملة مدخلاً إستراتيجياً لإنتاج أفضل منتج من خلال الإبداع

والتحسين المستمر مما يؤدي إلى تميز المؤسسة .

ب. تعتبر الجودة الشاملة مدخلاً تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جودة

المنتجات والعمليات والخدمات بالمؤسسة.

ثانياً : التوصيات:

### 1- توصيات الدراسة الميدانية :

- أ. على شركات الاتصال أن تضع خطط إستراتيجية فاعلة لعملية تحقيق التميز المؤسسي
- ب. من الأهمية بإمكان أن توفر شركات الاتصال الموارد اللازمة لتحقيق الإبداع
- ج. أن تخصص شركات الاتصال موازنات مقدرة لعملية إدارة الجودة الشاملة .
- د. ضرورة أن تعتمد شركات الاتصال على إختيار أفراد ذوي خبرات ومهارات عالية للإدارة عملية الجودة الشاملة
- هـ. أهمية أن يكون للإدارات العليا وشركات الاتصال قناعة بأهمية تطبيق فلسفة الجودة الشاملة
- و. ينبغي أن تعمل شركات الاتصالات على تطبيق الجودة الشاملة وفقاً للخطط الموضوعية .
- ز. على شركة الاتصال أن تحرص قبول مقترحات العاملين بحسبان أن ذلك يساعد في تحقيق تميزها المؤسسي .
- ح. تحرص على شركات الاتصال على توفير المعلومات المطلوبة قبل إشراك العاملين في عملية إدارة الجودة الشاملة .

### 2- التوصيات العامة :

- أ. إجراء دراسة أخرى على الجودة الشاملة على تحقيق التميز المؤسسي
- ب. على الإدارة العليا للشركات الاهتمام بثقافة الجودة وإعتبارها مدخلاً وفلسفة إدارية للتطور العمل وتحقيق الأهداف

## قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

القران الكريم

ثانياً : المراجع :

الكتب :

1. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة : الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في الشركات السلعية والخدمية، عمان- الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013م.
2. أسامة خيرى، التميز التنظيمي ،الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع ، 2014م.
3. بابكر مبارك عثمان، المدخل لإدارة الجودة الشاملة، القاهرة : دار غريب للنشر والطباعة 2006م
4. بسيوني البرادعي، صديقي المدير والتفويض، القاهرة: سلسلة إصدارات بيمك، 1999م
5. جيمس إيفان وجيمس دين، الجودة الشاملة الإدارة والتنظيم والاسراتيجية، ترجمة سرور علي سرور، الرياض: دار المريخ للنشر، 2009م
6. حامد عبدالله السقاف، المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة،(الرياض السعودية، دن. 1997 م.
7. حسن عبد الله وآخرون، نزار عبد المجيد البرداوي، محمد أحمد عشوني، التميز المؤسسي مدخل الجودة و أفضل الممارسات مبادي و تطبيقات، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، 2012م.
8. حسين أحمد الطراونة ، مفاهيم الجودة في عمل الأمن ، حلقات نقاشية ، الكويت: معهد الدراسات الإستراتيجية الأمنية 2011 م .
9. حسين عبدالله التميمي، إدارة الإنتاج والعمليات/ مدخل كمي، عمان - الأردن دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1997 م.
10. حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة،الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2008م.

11. حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والأيزو، عمان-الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، 2003
12. حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة- استراتيجيا ،عمان- الأردن. دار اليازوري، 2010م
13. خضر مصباح الطيبي، إدارة وصناعة الجودة: مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، عمان الأردن: دار الحامد، 2011م.
14. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة، 2006م.
15. خضير كاظم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الأيزو. 9000: 2000: عمان- الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010م.
16. رافدة عمر الحريري : القيادة و إدارة الجودة في التعليم العالي ، عمان - الأردن : دار الثقافة للنشر و التوزيع ، 2010م .
17. ربيع المسعود ، نحو قيادة إبداعية الجودة الشاملة ، عمان الأردن: دار أسامة النشر والتوزيع ، 2017م .
18. رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي النظرية والتطبيق ،القاهرة : عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع ، 2012 م .
19. رضا المليجي ، نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين : رؤي إستراتيجية ومداخل إصلاحية ، القاهرة ، دار الفكر، 2011 م .
20. رعد عبد الله الطائي ، وعيسى قدارة ، إدارة الجودة الشاملة، عمان-الأردن: دار اليازوري، 2008م.
21. زكريا الدودي، مبادئ و مداخل الإدارة ووظائفها في القرن 21 ،الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2012م
22. سامح عامر ، التميز الإداري في القرن الحادي والعشرين ، القاهرة : مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، 2013 م .
23. سوار الذهب محمد عيسى، مرتكزات الإدارة وحالات من واقع التجربة، الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2010م .
24. سونيا محمد البكري ،أدارة الجودة الشاملة ، الإسكندرية :الدار الجامعية ، 2004 م .

25. عادل زايد ، الأداء التنظيمي : الطريق إلى منظمة المستقبل ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2003 م .
26. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز ، مصر مكتب مدبولي ، 2003م،
27. عبد الحميد البلدوي، وزينب نديم ، إدارة الجودة الشاملة والمعوالية والموثوقية والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها ، عمان – الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007م .
28. عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والإدارات، القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 2011م.
29. عبد الستار محمد على، إدارة الإنتاج والعمليات، عمان - الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000 م.
30. عطية حسن أفندي، تمكين العاملين كمدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003م.
31. علي السلمي "إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة " القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2002م.
32. على السلمي. إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو .، الإسكندرية: دار غريب للنشر والتوزيع؛ 1995م
33. عمار بن عيسى، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات ، عمان الأردن : دار النشر والتوزيع، 2017م.
34. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر"، عمان، الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع، 2001 م
35. عمر وصفي عقيلي، بيئة الأعمال والإدارة المعاصرة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2015م.
36. عواطف إبراهيم الحداد ، إدارة الجودة الشاملة ، عمان- الأردن: دار الفكر، 2009م.

37. فريد عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية مصر :دين، 1996م.
38. فريدة النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية ولتخطيط التكنولوجي، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2007م.
39. فواز التميمي؛ أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو " 9001 " ، عمان الأردن : عالم الكتب الحديث، 2008 م
40. فيصل بن جاسم بن محمد حمد آل ثاني، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية، بيروت: دار المعرفة، 2008م.
41. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم. عمليات تطبيقات: ، عمان- الأردن : دار الشروق ،2006م
42. مامون بن عيسى ، التدريب ودورة في الجودة الشاملة للمنظمات، عمان - الأردن : دار أسامة للنشر والتوزيع ،2000م .
43. مامون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ، عمان- الأردن : دار صفاء ، 2006م .
44. محمد العتبي ، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري ، القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع،2007م.
45. محمد بسرى عثمان، أيمن رشاد ،إدارة الجودة الشاملة النظرية، والتطبيق القاهرة : أكاديمية الدراسات المتخصصة، 2008م.
46. محمد عبد الفتاح ،إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية الإسكندرية :المكتب الجامعي الحديث ، 2008 م.
47. محمد محمد إبراهيم، إدارة الجودة من المنظور الإداري، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2009م.
48. مدحت أبو النصر ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، القاهرة : دار الفجر ، 2008م .

49. مصطفى حامد الحكيم، الجودة الشاملة وامتيان الأعمال ، الخرطوم: دار النشر ، مطابع السودان للعملة، 2001م.
50. مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، عمان- الأردن: دار جرير، 2007م.
51. ناصر محمد العسيلي، الدليل العلمي لتحقيق نظم الجودة ، مصر : دار الكتاب للنشر والتوزيع، 2010م.
52. النعيم حسن وأروى عبد الحميد، إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم الأساسية، الأدوات والوسائل، الخرطوم: هيئة الخرطوم للصحافة والنشر، 2008م.
53. هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، ط3 ، عمان- الأردن: دار وائل للنشر ، 2005 م .

#### المجلات والدوريات العلمية المحكمة :

1. إسراء المغازي ، مجلة تواصل ، دائرة القضاء ، ابوظبي ، السنة الرابعة العدد 46 ، 2013م
2. حسن عبدالله باشيوة ، نزار البرواري ، نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحولات العالمية ، البحرين ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، العدد 3 2009م
3. حسن عبدالله باشيوة ، وآخرون ، نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحولات العالمية ، البحرين ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، العدد 3 2009م.
4. زكي أبو زيادة؛ أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي -دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة . جامعة النجاح للأبحاث؛ الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية المجلد 25 ، العدد 4. أريحا، 2011م
5. شوقي اليوسف، نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة 2013 ترجمة بروفيسور هادي التجاني ، أبوظبي:مركز أبوظبي للتميز المؤسسي، 2013 م

6. عبد الرحمن حمد الحميضي، اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الأيزو 9000 ، في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، مجلة الإدارة العامة، 2000م ، الرياض المجلد 40 ، العدد 1،
7. عبدالله موسى الخلف، 1997 م ، ثلوث التميز تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، المجلد 37 ، العدد 1،
8. علي الزعبي؛ "دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية "دراسة تطبيقية". المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي 2013م
9. عمر عزوي ، إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية ، الملتقى الوطني الأول حول تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية المركز الجامعي بغداد :2009
10. محمد أحمد الطراونة، بدرية المعتر البليبيسي، الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن، مؤتمراً للبحوث والدراسات، المجلد 17 ، العدد الأول، 2002 م
11. محمد كامل داغستاني ، مفهوم التميز المؤسسي وإدارة التغيير المؤسسي ، ضمن فعاليات منتدى الإدارة والأعمال الخامس، جدة ، 2015م

#### الرسائل العلمية :

1. أحمد سيد أحمد أحمد ، تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي لترقية الأداء بالمؤسسات العدلية :دراسة حالة السلطة القضائية - الخرطوم في الفترة من 2010-2015 م، رسالة دكتوراه ، غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية التجارة، الخرطوم: ، 2015م
2. أسماء، العوايشة، "اتجاهات العاملين في القطاع العام الأردني نحو جائزة الملك عبد الله لتمييز الأداء الحكومي والشفافية"، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2006 م

3. دلال احمد محمد طه، تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة للتقدم نحو التميز الإداري والمؤسسي، دراسة الحالة مصنع بوهيات الشرق، (2008-2011م)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم 2013م.
4. رولا علي عبدالله الضامن ، " تطوير نموذج تقييم التميز في الأعمال الأردنية" ، رسالة دكتوراه غير .. منشورة ، جامعة عمان العربية ، عمان - الأردن ، 2006م
5. الطاهر محمد أحمد ، دور مركز خدمات المشتركين في تحقيق رضا العملاء - بالتطبيق على الشركة السودانية للهاتف السيار (موبيتل) ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، 2006م
6. عبد الله، عمر محمود، أثر تطبيق المعايير الدولية للتميز في مجال الموارد البشرية على إدراك العملاء لجودة الخدمة الصحية: بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، رسالة دكتوراه ، غير منشورة في إدارة الأعمال، القاهرة : مكتبة كلية تجارة جامعة عين شمس. 2009م
7. عبد المعطي محمود البحيصي ، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة ميدانية على الكميات التقنية في محافظات قطاع غزة " رسالة ماجستير، غير منشور ، جامعة الأزهر غزة، 2014م.
8. محمد الشيخ حسن الشيخ ، اثر تطبيق مناهج الجودة الشاملة علي رضا العملاء،دراسة شركة الأشغال الهندسية المتقدمة في الفترة 2006-2011م ، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة إفريقيا العالمية الخرطوم، 2012م
9. محمد فضل عبد الله احمد ، نظام إدارة الجودة الشاملة- المفهوم والتطبيق، دراسة حالة : جهاز تنظيم شئون العاملين بالخارج ، من 2000- 2008م ، رسالة ماجستير، غير منشورة ، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم 2010م
10. وفاء فنجري مرزوق سعيد، إطار مقترح لإعداد صف ثاني من القيادات الإدارية كمدخل لتحقيق فاعلية التميز في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على

شركات المحمول في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال،  
مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس. 2013م

11. ياسين كاسب الخرشة ، " أثر الممارسة القيادية في تميز منظمات الأعمال  
الأردنية ، لتطوير نموذج لإختيار القيادات القادرة على قيادة المنظمات نحو  
التميز " ، رسالة دكتوراه، غير منشورة ، جامعة عمان . العربية ، عمان ،  
الأردن ، 2006

#### المواقع الالكترونية :

1. kenana online.com
2. <http://www.jimstanden.co.uk>,
3. [www.kaa.jo.com](http://www.kaa.jo.com)
4. <https://hrdiscussion.com>
5. [www.albyan.ae](http://www.albyan.ae)
6. [www.idmc.ae](http://www.idmc.ae)
7. [www.zain .com-](http://www.zain.com)
8. [www.kuna.net](http://www.kuna.net)

# الملاحق



بسم الله الرحمن الرحيم

**جامعة إفريقيا العالمية**  
**كلية العلوم الإدارية**  
**قسم إدارة الأعمال**  
**ملحق (1)**



**الاستبانة**

**عزيزي المجيب:**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بين يديكم استبانة لبحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان: " دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة شركة زين للاتصالات بالخرطوم ( من الفترة ما بين 2012 - 2017م ) أرجو من سيادتكم التكرم بملء البيانات بدقة، وذلك من أجل تحقيق الهدف المطلوب بمستوى عالي من الدقة والموضوعية. علماً بأن هذه البيانات ستعامل بسرية وخصوصية ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم

**سحر عبد الله الخضر**

## أولاً المتغيرات ( البيانات الشخصية )

أ/ الإجابة على جميع الأسئلة في المكان المحدد.

ب/ ضع علامة ( ✓ ) أما م العبارة الصحيحة .

أنثى

1/ النوع : ذكر

2/ العمر :

30 وأقل من 40 سنة

أقل من 30 سنة

50 فأكثر

40 وأقل من 50 سنة

3/ المؤهل العلمي :

جامعي

ثانوي

فوق الجامعي

4/ سنوات الخبرة

5 سنوات وأقل من 10 سنة

أقل من 5 سنوات

15 سنة فأكثر

10 سنوات وأقل من 15 سنة

5/ الوظيفة:

مدير قسم

نائب مدير

مدير عام

أخرى

موظف

## ثانياً: البيانات الأساسية:

### المحور الأول:

1. توفير البيئة الملائمة لعملية إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي.

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	لدى شركة زين للاتصالات خطط إستراتيجية فاعلة لعملية تحقيق التميز المؤسسي					
2	توفر إدارة الشركة الموارد اللازمة لتعزيز الإبداع					
3	تخصص الشركة موازنة مقدرة لعملية إدارة الجودة الشاملة					
4	تعتمد الشركة على اختيار أفراد ذوى خبرات عالية لإدارة عملية الجودة الشاملة					
5	حرصت الشركة على زيادة وعى العاملين حول أهمية الجودة الشاملة					

## المحور الثاني:

2.التزام الإدارة العليا للمنظمة بترسيخ ثقافة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي.

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	لدى الإدارة العليا للشركة قناعة بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
2	تعمل الشركة على تطبيق الجودة الشاملة وفقا للخطط الموضوعة					
3	تحرص الشركة على إتباع أساليب جاذبة في تقديم الخدمة للعملاء					
4	لدى الشركة نظام رقابة فعال على عملية الجودة الشاملة					
5	تسعى الشركة إلى إتباع معايير إنسانية في عملية إدارة الجودة الشاملة					

### المحور الثالث:

3/ ترسيخ ثقافة المشاركة في عملية إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي.

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
1	لدى الشركة إدارة داعمة للمشاركة في عملية إدارة الجودة الشاملة					
2	تحرص الشركة على ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين وفق الخطط المرسومة					
3	تحرص الشركة على قبول مقترحات العاملين وتنفيذها قدر المستطاع					
4	تسعى الشركة لتوفير المعلومات المطلوبة قبل إشراك العاملين في عملية إدارة الجودة الشاملة					
5	تعمل الشركة على خلق بيئة عمل ملائمة تشجع العاملين على المشاركة في عملية إدارة الجودة الشاملة					

## ملحق (2)

### قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	مكان العمل	الدرجة العلمية
1	إبراهيم الأمين العشاري	جامعة إفريقيا	أستاذ مشارك
2	فيصل محمد علي	جامعة إفريقيا	أستاذ مساعد
3	عمر حمد عبد العاطي	جامعة إفريقيا	أستاذ مساعد