

د. احمد فاروق احمد حسن مدرس علم الاجتماع كلية الآداب - جامعة المنيا	اتجاهات العاملين فى مصنع السكر بأبوقرقاص نحو ادارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها بالمصنع دراسة ميدانية
---	---

أولا : الإطار العام للدراسة

مقدمة:

لا تتم العملية الإدارية من فراغ وإنما فى تنظيم من التنظيمات وتمارس فى جميع التنظيمات وفى مختلف أنواعها ومجالاتها سواء أكانت تنظيمات إنتاجية أو خدمية أو عسكرية كما تمارس فى كافة المستويات التنظيمية. ومن ضمن هذه التنظيمات التنظيم الصناعى.

فالتنظيم الصناعى فى المجتمع المصرى يعانى مظاهر عدة تعبر عن وجود مشكلات فى الاداء التنظيمى تتمثل فى انخفاض الأداء والانجاز الذى يتمثل فى انخفاض الانتاجية كما وكيفا وانخفاض مستويات الجودة بدرجة كبيرة<sup>(1)</sup>.

وللادارة دور أساسى وفعال فى معالجة المشكلات التنسيقية خاصة فى التنظيم الصناعى فهى تقوم بالأشراف على العاملين فى التنظيم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التى تتمثل فى تحقيق الانجاز وفى الوقت نفسه تحقيق رضا العاملين عن العمل<sup>(2)</sup>.

فالادارة الفعالة هى التى تستطيع أن يكون لها تأثير ايجابى فى كل من جانبى الانجاز والرضا كما يتمثل دور الادارة فى تحقيق التوازن الداخلى أى تحقيق مطالب التنظيم ومطالب الأفراد فى العمل على التوفيق بين تحقيق الانجاز بأعلى مستوى من ناحية الكمية والجودة<sup>(3)</sup>.

ومع بداية القرن الحادى والعشرين أصبح التغيير واضحا فى فلسفة الادارة فهى تحاول أن تكون أكثر اهتمام بالعمل الجماعى معتمدة على المهارة القيادية أكثر من الاعتماد على التقنيات الادارية ومع تزايد المنافسة العالمية وثورة تكنولوجيا المعلومات أصبح الطريق الوحيد لنجاح البلدان ذات الأجور العالية هو رفع مستوى الاداة وانتاج منتجات عالية الجودة.

كما أن الضغوطات بتوفير خدمات ذات جودة عالية وبتكاليف منخفضة قادت الهيئات الحكومية لانجاز مدخل استراتيجى لوضع الأهداف وتوزيع الموارد وذلك عن طريق تقييم البيئة الخارجية والداخلية التى تؤثر على برامج الهيئات الحكومية<sup>(٤)</sup>.

وبذلك استحدثت ادارة الجودة الشاملة **Total Quality Management** كمنهج متكامل يعتمد على اداء كل فرد وكل ادارة فى المنظمة وعلى التحسين المستمر فى أساليب العمل استحدثت أن تكون أبرز المدخلات المنهجية فى تطوير المؤسسات واعادة هيكلتها , وهذا المبدأ بقدر ماهو علمى أكاديمى يعد اتجاها تطبيقيا يمكن التعامل معه على أرض الواقع فى المؤسسات كافة وبمختلف النشاطات وخاصة المؤسسات الكبرى مثل البنوك والمجتمعات الصناعية وشركات البترول والجامعات والمدارس<sup>(٥)</sup>.

وادارة الجودة الشاملة كأحد الأنماط الادارية السائدة فى التسعينيات وصفها أحد المتحمسين بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب والمنظمات الآن تتبنى ادارة الجودة الشاملة لأسباب عديدة حددها تقرير مركز المنظمات الفاعلة التابعة لجامعة جنوب كاليفورنيا عام ١٩٩٢ بتحسين الروح المعنوية , وحفز القسوى العاملة للعمل كفريق

وتحسين المهارات فى العمل وإدارة التغيير وغرس الأخلاقيات وتقوية المهارات الادارية وتقليص التكاليف<sup>(٦)</sup> .

وهناك مجموعة من العلماء أهتموا بالجودة وبإدارة الجودة الشاملة مثل جوران وكروزبى وفيجباموم وإيشيكاوا إلا أن أشهر رواد إدارة الجودة الشاملة هو العالم الأمريكى " أدوارد ديمينج " **Edward Deming** حيث تكونت فلسفة "ديمنج" من الأفكار الأساسية التى درسها فى اليابان فى الخمسينات وتعتبر الجودة الهدف الأساسى لهذ الفلسفة بالإضافة الى أنها تأخذ فى الاعتبار التغلب على العقبات والصعوبات الناتجة عن السياسة الادارية التى تقف فى مواجهة تحسين وتطوير جودة المنتج أو الخدمة .

ولقد عبر " ديمينج " عن فلسفته فى أربعة عشر نقطة يمكن تطبيقها فى أى مكان وعلى أى منظمة كبيرة كانت أم صغيرة صناعية كانت أم خدمية كما يمكن تطبيقها على أى قسم داخل الشركة أو المنظمة على أن تتبنى الإدارة العليا هذه النقاط وتعمل بها الأمر الذى سيؤدى بها الى نظام سليم وقوى يضمن النجاح للشركة أو المؤسسة أو الجهاز<sup>(٧)</sup> .

إن تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كان السر وراء التقدم السريع والهائل الذى حققته اليابان تلك الدولة التى تحولت من دولة منهاره بعد الحرب العالمية الثانية منهكة القوى تتميز صناعاتها براءهه الجودة تحولت الى ثانى دولة فى العالم من حيث التقدم الصناعى والعلمى وتتافس لأن تكون الدولة الأولى.

هذا النجاح حدى بكثير من الدول مثل أمريكا ، بريطانيا ، ألمانيا ، أستراليا الى تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وذلك من أجل تحسين الأداء ومعالجة القصور فى امكانياتها المالية وتطوير انتاجياتها وتغيير بعض الاتجاهات التى سيطرت على ثقافتها التنظيمية.

وحيث أننا لسنا بمعزل عن العالم ، ولدينا أوارهامة وبسارزة على جميع الأصعدة الدولية من سياسية، اقتصادية ، اجتماعية، ولدينا أهم المقومات اللازمة لتطبيق أرقى أنواع الإدارة وتحقيق أعلى درجات الجودة والاتقان حتى نواكب التطور والاستفادة من خبرات الآخرين فى هذا المجال من أجل الوصول بمنتجاتنا وخدماتنا الى أعلى درجات الجودة والاتقان.

### مشكلة الدراسة

نعانى معظم المنظمات فى المجتمع المصرى من الجمود الإدارى والأسلوب البيروقراطى ومخلفات الماضى حتى أن بعض هذه المؤسسات خرجت عن أهدافها مما أدى ذلك الى تدنى مستوى الأداء والانتاج وضعف الانتاج وتعقد الاجراء الإدارى مثل الروتين الممل ، والجمود وتعطل المعاملات ، وزيادة النفقات والتكاليف، الوقت المهدر ، وحل الروتين مكان المبادرة ، وحل العرف الإدارى مكان الأبداع فتدنى لذلك مستوى الخدمات .

وفى هذه المرحلة الراهنة التى تتبنى فيها الحكومة المصرية خطة شاملة لتحديث وتطوير مصر لمواكبة التغيرات العالمية التى تقفز بخطوات سريعة وجبارة فى مجالات المعرفة والعلوم والتكنولوجيا والاتصالات والمعلومات والنظم الاقتصادية والإدارية كان لابد من خطة شاملة لتطوير العمل الإدارى والظروف والمعطيات الاجتماعية المتصلة بالعملية الإدارية لصنع المستقبل لتكون قادرة على التكيف مع تغير المواقف ومعالجة الأزمات وتؤمن بضرورة تحقيق الجودة فى أداء الخدمات وتحقيق متطلبات المواطن وتيسير شئونهم، وتشجيع الابتكار وترعى التجديد وتقدر أهمية المعلومات والتحصين المستمر فى أداء العمليات. ومما لاشك فيه أن أكثر الأساليب الإدارية شمولا وعطاءا وأحدثها وأفضلها للتطبيق هو إدارة الجودة الشاملة

التي حققت نجاحا باهرا في اليابان ونتيجة لذلك سارعت كثير من دول العالم لتطبيقها مثل أمريكا ، بريطانيا ، أستراليا ، ألمانيا وكانت السبب الحقيقي وراء تقدمها بشكل مذهل وسريع في كافة المجالات ورأى الباحث أن يقوم بهذه الدراسة على العاملين بمصنع السكر بأبوقرقاص بمحافظة المنيا كتنظيم اجتماعي لمعرفة اتجاهاتهم ومدى امكانية تطبيق هذا الأسلوب الحديث من الإدارة ولمعرفة مدى اسهامه في حل كثير من المشكلات التنظيمية والإدارية وتبسيط الإجراءات البيروقراطية المعقدة التي تعوق أداء العمل في المصنع، وأيضا التحسين المستمر ورفع مستوى جودة الأداء.

### أهمية البحث:

- ١- تعالج الدراسة موضوعا جديدا في علم الإدارة بصفة عامة وعلم اجتماع الإدارة بصفة خاصة على قدر كبير من الأهمية حيث لم يسبق تناوله في علم اجتماع الإدارة الا نادرا على حد علم الباحث.
- ٢- تساهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية من خلال دراستها لإدارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها في مؤسساتنا داخل المجتمع المصري.
- ٣- تساهم في زيادة الوعي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية مما يؤثر على زيادة انجاز هذه المنظمات ونموها.
- ٤- تلقى الضوء على أهمية تحسين الجودة وزيادة الانتاجية وضرورة الاهتمام بتوفير خدمات ذات كفاءة عالية.

### أهداف البحث:

تهدف الدراسة الى معرفة اتجاهات العاملين بمصنع السكر بأبوقرقاص نحو إدارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها لتحقيق الأهداف التي تخدم المصنع ومنها:.

- ١- الاستفادة منها في حل المشكلات التنظيمية والادارية وتبسيط الاجراءات البيروقراطية المعقدة التي تعوق أداء العمل في المصنع.
- ٢- تحقيق الاستغلال الأمثل للمكانيات المتاحة وكذلك الوقت المهدر في المصنع.
- ٣- العمل على تحقيق مبدأ الجودة والتحسين المستمر في جميع الادارات بالمصنع .
- ٤- التعرف على أثر المتغيرات : العمر -الحالة الاجتماعية- المؤهل التعليمي - المستوي الوظيفي- التخصص العلمي و الدخل الشهري على اتجاهات العاملين في المصنع نحو مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

#### تساؤلات الدراسة:

(١) ماهي اتجاهات العاملين في مصنع السكر نحو مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة؟

ويتفرع من هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية كما يلي:

- أ - ما مدى وعي انعاملين بالمصنع بمفهوم ادارة الجودة الشاملة ؟
- ب- ما مدى اقتناع ودعم الادارة العليا بفلسفة ادارة الجودة الشاملة ؟
- ج- هل تقوم الادارة العليا بمشاركة العاملين في مراحل اتخاذ القرار المختلفة؟
- د- هل تقوم الادارة العليا بتكوين فرق عمل لتطوير مستوى الأداء ؟
- هـ- هل تهتم الادارة العليا بتدريب العاملين لرفع كفاءتهم وتحسين الجودة؟

و- هل تعمل الإدارة العليا على اظهار التقدير والاحترام للعاملين ؟

(٢) هل توجد فروق ذات دلالة احصائية فى اتجاهات العاملين نحو مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة المتمثلة بالموشرات الأساسية التالية: وعى العاملين بمفهوم ادارة الجودة الشاملة -اقتناع ودعم الادارة العليا- مشاركة العاملين - تكوين فرق عمل- تدريب العاملين -اظهار التقدير والاحترام للعاملين تعزى الى متغيرات العمر -الحالة الاجتماعية- المؤهل التعليمى - المستوى الوظيفي- التخصص العلمى و الدخل الشهرى؟

### مفاهيم البحث:

يمكن تعريف مفاهيم البحث كما يلى:

### الاتجاهات

تعددت التعريفات حول مفهوم الاتجاهات ولكن يمكن القول أن المفهوم الذى أستقرت معظم الآراء عليه يدور حول كونها استجابيه يكونها الفرد نحو شيء ما، وهذا الشيء قد يكون موضوعا أو معنى أو إنسانا أو أى كائن حى أو جماد، وهذه الاستجابة تحمل ميولا ايجابية أو سلبية نحو هذا الشيء (٨) .

والاتجاهات فى أبسط تعريف لها أنها تعبر عن استجابات الأشخاص نحو مايرغبونه وما لايرغبونه من الموضوعات والأشياء المختلفة. وهذه الاستجابة يمكن التعرف عليها أساسا من خلال تصرفات للفرد لو أقواله . وتعتبر الاتجاهات مهمه جدا فى توجيه السلوك التنظيمى فهى تحدد كيفية استجابته الأفراد للحدث والمواقف التى تحدث فى التنظيم مثل التغيير فى ظروف العمل فيما يتعلق بظروف ساعات العمل أو نظم الأجور والحوافز وخلافه.

ولذلك فإن عملية تغيير الاتجاهات فى التنظيم لجعلها اتجاهات ايجابية نحو الأهداف المقررة أو نحو تقبل التغييرات التى تزعم الادارة ادخالها تمثل عملية هامة ، وتحتاج من الادارة أن تتبع عدة طرق وسياسات تتمثل أهمها فى توفير نظم اتصالات ومعلومات جيدة، ومشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات فى توفير نظم ومعلومات جيدة، ومشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات وخاصة ما يتعلق منها بالتأثير على مصالح العاملين سواء من النواحي المادية أو المعنوية مثل تخفيض الأجور الاضافية أو زيادة ساعات العمل ويكون تغيير الاتجاهات هنا فى العادة عن طريق اقناع العاملين بدليل عقلانى بأن هذه الاجراءات أو التغييرات فى العمل ضرورية لمصلحة العمل الكلية والتى سوف تعود آثارها الايجابية فى المستقبل على العاملين.... وهكذا<sup>(٩)</sup> .

الادارة: **Management** . مجموعة من الأشخاص القائمين على ادارة المجموعات البشرية فى مجال العمل أو غيره والذين يحتاجون الى أساليب علمية ومهارات سلوكية<sup>(١٠)</sup> .

#### ادارة الجودة الشاملة **Total Quality Management**

يترن هذا المفهوم من ثلاث مفردات هى:

- ادارة: وتعنى أسلوب تسيير العمل.
- الجودة: وهى درجة التميز فى المنتج أو الدرجة المقدمة.
- الشاملة: وتعنى أن تشمل عملية الادارة على جميع العناصر الداخلة فى تقديم منتج معين.



## مفهوم ادارة الجودة الشاملة.

الجودة الشاملة أسلوب ادارى يهدف الى تطوير أداء المؤسسات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة تركز على فكرة الشمولية لتطوير تلك المؤسسات.

لذا فإن هناك من يرى أن الجودة الشاملة عبارة خلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل فرد من أفراد المؤسسة يدرك ان الجودة فى خدمة العميل أو أن المستفيد هو الهدف الأساسى للمؤسسة، وأن طرق العمل الجماعى هى أساس تحقيق ذلك الهدف.

وقد اختلف الكتاب حول تعريف محدد لهذا المفهوم . الا انهم اتفقوا حول بعض جوانبه الأساسية ومن هذه التعريفات مايلى:.

حيث يعرفها فينست أو ماتشونو **Vincent Omachonu** بأنها " مفهوم يحدد الجودة ويعرفها فى اطار تجربة العميل فى مجال الخدمات فهذه التجربة وما يعقبها من ادراك حسى بالجودة يتأثران بالعناصر والمكونات الملموسة وغير الملموسة التي تتكون فيها الخدمات المقدمة، ويتأثران أيضا بما يحدث بعد خروج العميل من المؤسسة التي تقدم الخدمة له. ويبدأ تنفيذ نظام ادارة الجودة الكلية للخدمات بالتزام الادارة العليا تجاه هذا النظام الذي يجب أن يطبق على جميع مستويات الادارة فى المنشأة (١١) .

ويعرف جوزيف ر. جابلونسكى **Goseph R. Gablonski** ادارة الجودة الشاملة بأنها شكل تعاونى يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الادارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الانتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل (١٢) .

كما يعرف روجر تونكس **Roger Tunks** ادارة الجودة الشاملة بأنها اشترك والتزام الادارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يسوق توقعاته (١٣) .

ويذهب روبرت كول **Robert Cole** الى أن ادارة الجودة الكلية " نظام اداري يضع رضا العميل في أول قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الارباح قصيرة المدى، حيث يؤمن هذا النظام بأن تحقيق رضا العميل ينتج أرباحا ثابتة على الأجل الطويل مقارنة بالأرباح المحدودة في الأجل القصير (١٤) .

كما يذهب كول اجمالا بأن ادارة الجودة الكلية عبارة عن نظام يشتمل على مجموعة من الفلسفات المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الادارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا كل من العميل الادارى على حد سواء (١٥) .

ويعرفها دليل ادارة الجودة الشاملة التابع لوزارة الدفاع الأمريكية بأنها مجموعة من المبادئ الارشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال استخدام الأساليب الاحصائية والمصادر البشرية لتحسين الخدمات وتلبية حاجات العميل في الوقت الحاضر والمستقبل رفى ادارة الجودة الشاملة تتكامل الأساليب الادارية وجهود التحسين المبذولة والوسائل التقنية في ظل نموذج نظامي لتحقيق التحسين المستمر (١٦) .

ويعرف الباحث ادارة الجودة الشاملة بأنها " الجودة التي تحقق رغبات ومتطلبات العملاء بطريقة مميزة مع المحافظة على استمرارية التحسين والتطوير في كافة جوانب العمليات داخل المصنع.

## ثانياً: الاطار النظرى للدراسة

### ادارة الجودة الشاملة-منظور تاريخى.

يرتبط تاريخ التحكم فى الجودة بالصناعة منذ أن عرف الانسان التصنيع وهو يحاول تحسين ما ينتجه من خلال تحديد درجة جودة لهذا المنتج وفى البدايات الأولى ربط الانسان بين الجودة وفترة التدريب معتقداً أنه كلما زادت فترة التدريب زادت مهارة العامل وبالتالي ينعكس ذلك على المنتج تحسناً. واستمرت هذه الفكرة سائدة لفترة زمنية طويلة حتى عصر الثورة الصناعية التى جاءت بفكرة التخصص فى الانتاج، فلم يعد العامل مسئولاً عن جميع مراحل الانتاج بل تخصص فى جزئيه واحدة فقط من تصنيع المنتج ونظراً لعدم تعقد عمليات التصنيع فى ذلك الوقت فان عمليات التدريب قلت، اذ أنه لم يعد مطلوباً من العمال مهارات معقدة تتطلب تدريباً متخصصاً، ولم يلاحظ فى تلك الاونه تأثر جودة المنتج للدرجة التى تتطلب تدخلاً من القائمين على عملية التصنيع، وفى مرحلة لاحقه عندما زادت عملية التصنيع تعقيداً، وكذلك عندما زاد التخصص ظهرت ضرورة التأكد من عملية الجودة فى المنتج فظهر ما عرف بالتفتيش على المنتج بعد الانتهاء من عملية الانتاج<sup>(١٧)</sup>.

فى العشرينات من هذا القرن طور علماء الأحصاء والكتاب الأوائىل فى رقابة الجودة الأحصائية حيث تم استخدام خرائط الرقابة الأحصائية لأول مرة كأسلوب لتحسين الأنتاج الصناعى الضخم وفى الثلاثينات تم توسيع أساليب الرقابة الأحصائية على العمليات فى مصنع وستن اليكترويك فى شيكاغو، وطبقت أيضاً بنجاح فى الانتاج الضخم للأسلحة ومواد الحرب خلال الحرب العالمية الثانية<sup>(١٨)</sup>.

وفى الأربعينيات وتحديدا بعد الحرب العالمية الثانية ظهرت فاعلية استخدام الأدوات الإحصائية للتأكد من صلاحية المنتجات وعلى الرغم من ذلك فإن مديري المصنع الأمريكيين لم يدركوا تلك الأهمية فى ذلك الوقت. يقول " أدوارد ديمنج" معلقا على الدورات التى عقدها للمهندسين والاداريين الأمريكان:

لقد تقبل المهندسون تلك الدورات بحماس على العكس تماما من الاداريين وذلك لانهم لم يتفهموا أنهم يقفون وراء أى تحسين فى المنتج بل هو مسئولياتهم من البداية للنهاية فعدم الاستقرار الادارى يمكن أن يكون مؤشرا لحجم وشكل ضعف الإنتاج وبمجرد القضاء على تلك المشكلات الادارية فإن ذلك سينعكس على المنتج الذى ستتحسن نوعيته، أى ان هناك علاقة بين الإدارة والإنتاج واحداث تغيرات فى العمليات الادارية هى مسئولية الإدارة ولقد فشلنا فى أقتناعهم بذلك<sup>(١٩)</sup>.

وفى اوائل الخمسينات تم استخدام مفهوم ادارة الجودة الشاملة من قبل فايجنباوم **Armand V. Feigenbaum** وكل من أدوارد ديمنج **W. Edward Deming** ، وجوزيف جوران **Joseph M Juran** الذين تم استدعائهم لتعليم اليابانيين أساليب الرقابة الإحصائية على العمليات لمساعدتهم فى بناء صناعتهم التى دمرتها الحرب، وفى تلك الفترة التقى كل من ديمنج جوران وكارواشكاوا **Kaoru Iskawa** خبير اليابان الأول فى رقابة الجودة الشاملة الذين يرجع الى ثلاثتهم الفضل فى معجزة اليابان الاقتصادية<sup>(٢٠)</sup>.

ومن الطريف أنه بينما تم التخلي عن برامج ادارة الجودة الشاملة فى الولايات المتحدة الأمريكية تبنى اليابانيون هذا المفهوم ، وفى الوقت الذى كانت اليابان تتعلم ادارة الجودة الشاملة كان التركيز فى أمريكا على الادارة

الكمية . اذا تقول باتريشيا وود **Patricia B. Wood** " ان العالم كله كان بحاجة لمنتجاتنا وبسرعة وكان علينا توفير هذه المنتجات فقد كنا للقمة فى العالم ولكننا لم نع ان مكانتنا الرفيعة كانت محفوفة بالمخاطر فخلال عقدين من الزمن أعادت اليابان دولتها المحطمة ، وواصلت السيطرة على عدد من الأسواق العالمية خاصة فى مجال صناعة السيارات والالكترونيات وعبارة " صنع فى اليابان " لم تعد دلالة على البضائع الرديئة بل تعنى بضائع ذات جودة عالية وبأسعار منافسة (٢١) .

وفى أواخر السبعينات أدرك الأمريكيون خطاهم فقاموا بعدد من الرحلات الى اليابان للتعرف على معجزتهم الصناعية ، وأدركوا أن السر يكمن فى كتابات ديمينج وزملاؤه لذلك فقد طبق الأمريكيون أسلوب ادارة الجودة الشاملة على الصناعة الأمريكية فى منتصف الثمانينات وهكذا انتشرت ادارة الجودة الشاملة وعرفت طريقها الى مجالات أخرى غير الصناعة.

أما فى الثمانينات ونتيجة لمنافسة اليابان للولايات المتحدة الأمريكية والدول الغربية فى الأسواق العالمية أفاق القادة السياسيون وأصحاب الأعمال لهذا التحدى وتحولت الكثير من الشركات الأمريكية الى تبني ادارة الجودة الشاملة لتبقى منافسة فى السوق العالمى أو لاستعادة أسواقها المفقودة (٢٢) .

وفى عام ١٩٨٧ أعلنت الحكومة الأمريكية عن جائزة قومية للجودة سميت جائزة الجودة القومية لما لكوم بالدريج **Malcom Baldrig N.** يقوم باصدارها المعهد القومى للقياس والتكنولوجيا ، وتمنح للمؤسسات الأمريكية التى تحقق أفضل النتائج من تطبيق استراتيجيات ناجحة لتحسين الجودة (٢٣) .

وخطت أوروبا أيضا خطى الولايات المتحدة في هذا المجال ، حيث تم في عام ١٩٨٨ تأسيس المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة لتحسين المركز التنافسي للصناعة الأوروبية في الأسواق العالمية، فالمملكة المتحدة تنشر الآن مجلة بعنوان **TQM Magazine** وتتبنى مجموعة من الشركات الأوروبية لمثال **ICI , Xerox, Canons** مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

### نظريات إدارة الجودة الشاملة :

ان نظريات الإدارة تتغير بتغير الأهداف اذ تبرز كل عدة سنوات فلسفات ونظريات جديدة تعمل على حل المشكلات التنظيمية ومع دخول القرن الحادى والعشرين أصبح التغير واضحا فى فلسفة الإدارة فهى تحاول أن تكون أكثر اهتمام بالعمل الجماعى معتمدة على المهارات القيادية أكثر من الاعتماد على التقنيات الإدارية ومع تزايد المنافسة العالمية وثورة تكنولوجيا المعلومات أصبح الطريق الوحيد لنجاح البلدان ذات الأجور العالية هو رفع مستوى الأداة وإنتاج منتجات عالية الجودة .

تدين هذه الثورة الإدارية الى مجموعة من العلماء الذين يعود لهم الفضل فى ظهور حركة إدارة الجودة الشاملة من خلال نظرياتهم ومن أشهرها: .

### نظرية أنوارد ديمنج Edward Deming Theory

هو احصائى ورياضى أمريكى عمل فى اليابان منذ عام ١٩٤٧ وشهرته واسعه فد عمل أيضا بالاضافة الى اليابان والولايات المتحدة فى كل من بريطانيا ونيوزيلندا وقد تأسس باسمه جائزة عام ١٩٦٥ تمنح لأحسن شركة تتميز فى الجودة الشاملة وقد أطلقت عليه مجلة (NBC) التلفزيونية الأمريكية فى برنامج لها عام ١٩٨٠ اسم الأب الروحى للموجه الثالثة فى الثورة الصناعية (٢٤) .

وأوضح أدوارد ديمنج رائد الجودة الشاملة عددا من المبادئ الهامة للإدارة عرفت بالمبادئ الأربعة عشر وهي تعد الأطر المحددة لأسلوب إدارة الجودة الشاملة وهذه المبادئ<sup>(٢٥)</sup> هي .:

- ١- تحديد أهداف ثابتة للمؤسسة.
- ٢ - تبني فلسفة الجودة الشاملة.
- ٣ - الجودة لا تتولد من التفويض ولكن من تحسين الأداء.
- ٤ - الاهتمام بجودة المنتج بدلا من الاهتمام بالسعر المنخفض (الكيف دون الكم).
- ٥ - تعديل وتحسين النظام الإداري باستمرار.
- ٦ - التدريب على أسلوب الجودة الشاملة.
- ٧ - الإعداد والتدريب على القيادة الجماعية .
- ٨ - طرد الخوف وخلق الثقة وتهيئة المناخ للإبداع.
- ٩ - القضاء على العوائق التنظيمية بين أقسام المؤسسة.
- ١٠ - التخلص من الشعارات والمواعظ وتوجيه النقد للعاملين.
- ١١- عدم الاعتماد على أسلوب الإدارة بالأهداف أو على النسب الرقمية لتحديد القوى العاملة.
- ١٢- منح العاملين الحق بالتباهى بأعمالهم.
- ١٣- تشجيع التدريب باستمرار لجميع العاملين بالمؤسسة.
- ١٤- اتخاذ خطوات إجرائية دائما للتحسن المستمر.

ومن المعلوم ان تلك المبادئ طورت فى الأساس للتطبيق فى القطاع الصناعى وبخاصة فى اليابان اتي سيطرت على الأسواق العالمية بعد تبنيتها لتلك المبادئ وقد أدى ذبوع صبت البضائع اليابانية فى جميع أنحاء العالم وتفضليها على السلع الأمريكية لرخص ثمنها وارتفاع جودتها الى تبنى الولايات المتحدة الأمريكية لمبادئ ديمنج الأربعة عشر فى مجال ادارة الجودة الشاملة الى المصانع الأمريكية فى أوائل السبعينات وبعد قناعة الادارة الأمريكية بأسلوب ادارة الجودة الشاملة فقد تم تطبيقها فى مجالات أخرى غير الصناعة.

### نظرية جوزيف م جوران Joseph M Juran Theory

هو عالم أمريكى ولد فى البلقان ويدير معهد جوران للجودة وقد نشر فى الخمسينات كتابه المشهور فى الرقابة على الجودة **Quality Control Hand Book** الذى يعتبر مرجعا عالميا فى هذا المجال ويؤكد جوران على أهمية التطوير بتبنى وتطبيق أساليب الجودة الشاملة فى كل ادارة وقسم على حده ويحذر من القفز الى حلول المشكلات بدون البحث الدقيق عن الأسباب الحقيقية كما يؤكد على ضرورة وأهمية ارضاء المستفيد من الخدمة.

وقد ركز على فكرة تحديد خطوات جديدة لتخطيط جودة المنتجات والخدمات فى آخر مؤلفاته الذى أسماه الجودة بالتصميم **Quality by Design** . وتتلخص تلك الخطوات طبقا لمفهوم "جوران" فيما يلى<sup>(٢١)</sup>:

١- تحديد أهداف الجودة التى تتضمن أهدافا رئيسية **يُلَبَق** متن كل هدف رئيسي منها أهدافا فرعية ينبغى العمل على تحقيقها حتى تتحقق الأهداف الرئيسية.



٢- تحديد العميل ويقصد بالعميل كل من يتأثر أو يؤثر في أهداف الجودة .  
فالمستهلك هو أهم عميل يتأثر بأهداف الجودة ويعتبر الموردون من العملاء الخارجين الذين يؤثرون أيضا في أهداف الجودة .

٣- تحديد احتياجات العميل اذا كان لكل عميل احتياجات فيما يتصل بالجودة ينبغي اشباعها وهذا هو المعيار الرئيسي للجودة، فمثلا تتحدد مدى جودة الخدمة في شركات الطيران بمدى تلبية احتياجات الركاب ومنها عدم التأخير في مواعيد الأقلاع والخدمة الممتازة داخل الطائرة ووصول الحقائب سليمة.

٤- تحديد ملامح المنتج أو الخدمة تلك الملامح التي يجب أن تتناسب مع احتياجات العميل وتعتبر مرحلة التصميم من أهم المراحل التي يتم فيها تحديد ملامح المنتج أو الخدمة والتي يجب أن يراعى فيها احتياجات السوق والأعتبارات القانونية واعتبارات الأمن والسلامة وسهولة الخدمة والصيانة.

٥- تحديد ملامح العمليات في هذه الخطوة يتم وضع مواصفات العمليات التي تؤدي الى المواصفات المطلوبة في المنتج أو الخدمة.

٦- تحديد وسائل ضبط العمليات والتحكم فيها وهو ما يطلق عليه رقابة العمليات.

### نظرية فليب كروزبي Philip Crosby Theory

هو عالم أمريكي ممارس في مجال تطبيقات ادارة الجودة الشاملة أكثر منه أكاديميا ويؤكد هذا العالم على أهمية مشاركة كل فرد في المؤسسة في تطوير إجراءات العمل. كما يؤكد على أهمية التزام كل شخص بمعرفة ما هو مطلوبه الله سبحانه وتعالى ويحدد كروزبي خطوات واضحة وسهلة الفهم لتطبيق ادارة الجودة الشاملة تكون في مجملها منهاجا منظما للتطبيق وانشا

كروزي مؤسسه للتدريب والمساعدة على تطبيق ادارة الجودة الشاملة فى المؤسسات المختلفه وشملت تلك المؤسسة كلية لادارة الجودة الشاملة فى الولايات المتحدة الأمريكية ونجحت مؤسسته نجاحا باهرا وأصبح لها العديد من الفروع فى أوروبا وبعض دول الشرق اضافة الى الولايات المتحدة الأمريكية، كما أصبح له عملاء يقدرون بمئات الشركات الناجحة عالميا فى شتى المجالات.

وضح كروزي أربعة أسس لادارة الجودة الشاملة وهى (٢٧) :

- ١- تعريف الجودة بأنها التوافق والمطابقة مع المتطلبات.
- ٢- تحقق الجودة بالوقاية أكثر من تقييم الأداء.
- ٣- معيار أداء الجودة هو لاعيوب مطلقا **Zero Defects**.
- ٤- تقاس الجودة بالثمن المتحقق من عدم التطابق مع المتطلبات أو المعايير وليس بمؤشرات معينة.

### نظرية وليام كونوى William Conway Theory

يعتبر كونوى انسانا محدثا فى حقل ادارة الجودة الشاملة فهو لم يبدأ استشاراته فى الجودة الا فى السنوات الأخيرة ويعرف كونوى الجودة بأنها نتاج ادارة الجودة التى تتمثل فى تطوير وصناعة وادارة وتوزيع سلع أو خدمات قليلة التكلفة يطلبها الزبائن ويحتاجونها .

ويدعو كونوى الى نظام جديد فى الادارة يقوم المديرون بموجبه بالنهوض بعملية التحسين المستمر مستخدمين الأدوات الستة التالية<sup>(٢٨)</sup> .:

١- مهارتك العلاقات الانسانية

٢- المموح الاحصائية

٣- الأدوات الاحصائية البسيطة مثل الرسومات والبيانات

٤- الرقابة الاحصائية على العمليات **Statistical Process Control (SPC)**

٥- استخدام الخيال لكل المشكلات

٦- الهندسة الصناعية

ادوات لدارة الجودة الشاملة

للجودة الشاملة عدد من الأدوات الكمية والوصفية تستخدم في عملية

تطبيق ادارة الجودة الشاملة وهذه الأدوات هي:

**أولاً: خريطة باريتو Pareto Chart**

كان فيلنريو باريتو اقتصاديا ايطاليا رائدا في القرن التاسع عشر كما كان يدرس توزيع الثروة في المجتمع , لاحظ باريتو أن نسبة صغيرة من عدد السكان تستأثر على نسبة كبيرة من الثروة قادته هذه الملاحظة كما حدث للآخرين الى اكتشاف أن هذه الظاهرة تتكرر في عدد مذهل من المواقف الأخرى إذ أن ٨٠% من النتائج تسببها ٢٠% من الأسباب على سبيل المثال: يقضى المدير ٨٠% من وقته في التعامل مع ٢٠% من موظفيه , وتأتي ٨٠% من أرباح الشركة من ٢٠% من خط إنتاجها و ٨٠% من حجم خسارة الشركة يتسبب فيها ٢٠% من منتجاتها منذ ذلك الحين , اعتبر العالم مبدأ باريتو مبدأ قياسيا في الإدارة وتم استخدامه في كل جانب من جوانب العمل .

والهدف من خريطة باريتو هو المساعدة في عرض البيانات وتصنيفها في جدول بناء على التوزيعات التكرارية للأسباب الرئيسية للمشكلة تحت الدراسة وتساعد هذه العملية في التعرف على كيفية التوصل

- \* إلى المسببات التي تسهم بقدر أكبر في مشكلة جودة سلعة ما وبالتالي يستطيع المسئول اجراء بعض الاجراءات التصحيحية<sup>(٢٩)</sup>.

### ثانيا: علاقة السبب بالنتيجة Cause and Effect diagram

قام العالم الياباني "كاورو ايشيكاوا" بتطوير أسلوب تحليل علاقة السبب بالنتيجة وذلك منذ بداية الخمسينات من هذا القرن ويعرف هذا الأسلوب أحيانا باسم عظمة السمكة **Fish bone diagram** بسبب أن المظهر النهائي للشكل البياني يشبه الهيكل العظمي للسمكة ويساعد هذا الأسلوب في تسهيل معرفة المشكلات المعقدة وتحويلها الى مشكلات صغيرة يمكن ايجاد حلول لها. كما يهدف هذا الأسلوب الى تركيز الانتباه على الأثر الايجابي مثل: انخفاض التكاليف أو رفع مستوى جودة الخدمة<sup>(٣٠)</sup>.

### ثالثا: الخريطة الانسيابية Flow Chart

- \* تعد خريطة الانسيابية تعبيراً خاصاً بدراسة العمل لوضع رسم تخطيطي يتم اعداده حسب مقياس فعلى كما يبين مواقع أعمال معينة يجرى تنفيذها والطرق التي يسلكها العمال والمواد والمعدات في تنفيذ تلك الأعمال لذا فان هذه الخريطة تساعد على التحليل الدقيق لكل خطوة من خطوات العمل ، ويقصد بالخريطة الانسيابية تلك الخريطة التي تستخدم رموزاً بيانية لتحديد العمليات المختلفة في المنشأة ومدى ترابطها وأعمالها على بعضها بعضاً ونوع المدخلات والمخرجات للنظام وتعد الخريطة الانسيابية من الأدوات الأساسية لبرنامج ادار' الجودة الشاملة حيث تستخدم بشكل روتيني كمرحلة أولى لفهم العمليات المختارة في المنشأة<sup>(٣١)</sup>.

### رابعا: قائمة الفحص Check Sheet

- \* يعد أسلوب قائمة الفحص **Check Sheet** من الأساليب الأساسية لنظام ادارة الجودة الشاملة، حيث يمتاز بسهولة الفهم ومحاولة الاجابة عن

السؤال التالي كم عدد مرات حدوث ظاهرة معينة خلال فترة زمنية محددة ؟ ويستخدم هذا الأسلوب في جمع وتسجيل بيانات سواء على شكل أرقام أو أحداث أو صفات بصورة محددة وثابتة ويسهم في تنظيم تلك البيانات وفق تصنيفات معينة لتحديد معرفة مواقع الخلل في النشاطات ومدى تكراره ويعتمد هذا الأسلوب على استخدام نموذج موحد لجمع البيانات خلال فترة زمنية مما يساعد في تسجيل البيانات بطريقة منظمة وموحدة وتسهيل اتخاذ قرارات مبنية على بيانات موضوعية (٣٢) .

#### خامسا: المدرجات التكرارية Histogram

تعد المدرجات التكرارية تصويرا مرئيا لانتشار البيانات وتوزيعها وفي الغالب يطلق عليها اسم (التوزيع التواتري) وتستخدم هذه المدرجات لمراقبة عملية تحليل البيانات الأولية لأي متغير تتم دراسته وإيجاد نمط توزيعه لمعرفة اذا ماكانت تحقق متطلبات العميل بشكل ثابت، ويتطلب قياس ذلك ملاحظة عدة جولات وتسجيل الملاحظات، وبعد ذلك يتم مقارنتها مع هدف العملية ومطابقتها مع معايير محددة، وتساعد المدرجات التكرارية في المحافظة على العملية قيد الضبط وتحديد الانحرافات عن الوضع الطبيعي أو التوزيع المتوقع، كما أن هذه المدرجات تساعد الباحث في تحديد جذور الأسباب، وتمثل المعلومات في الرسم البياني في شكل سلسلة من المستطيلات التي تكون متناسبة مع مجموعات البيانات (٣٣) .

#### الدراسات السابقة

##### ١- الدراسات العربية

دراسة سيد الخولي وهناء النوريني عام ١٩٩٣ (٣٤) . وكان الهدف من الدراسة هو تقييم أسباب انخفاض مستوى ادارة الجودة الشاملة في قطاع المستشفيات في القاهرة وتحديد أوجه القصور واعطاء توصيات

كاملة لانشاء نظام فعال لادارة الجودة الشاملة تضمن القدرة على رفع مستوى الخدمة بهذا القطاع الهام فى الدولة وذلك لأن قطاع المستشفيات يستقطب نسبة كبيرة من ميزانية الدولة ، كما أن تحسين ادارة الجودة الشاملة يودى الى رفع الكفاءة والفاعلية فى اداء المستشفيات .

وقد أجريت الدراسة على عينه من المرضى حجمها ٢٢٤ مريضاً وأستخدمت هذه الدراسة عدة أساليب لجمع البيانات . ولقد خلصت الدراسة الى أن انخفاض مستوى الجودة فى القطاع العام بنسبة ٤١.٤% والقطاع الخاص ٦٨.٣% عن المستوى العالمى يعود الى الأسباب التالية:

- ١- عدم وجود رقابة كافية على الأداء.
- ٢- عدم وجود سلطة على كل مستوى من المستويات الادارية.
- ٣- عدم تفرغ كبار الأطباء للعمل بالمستشفيات وتنمية وتدريب جيل جديد من الأطباء.
- ٤- انخفاض المستوى الاجتماعى للممرضات مما يجعلهن يستجبن لاي تصرف.

دراسة محمد رياض بندقي عام ١٩٩٦ (٣٥) . وكان الهدف من الدراسة التعرف على اتجاهات الادارة العليا فى شركات تصنيع المواد الغذائية الأردنية فيما يتعلق بشمولية برنامج التدريب لمختلف المستويات الادارية العليا والوسطى والدنيا ومدى استعداد المديرين العاملين للمساعدة فى تنفيذ تلك البرامج وكذلك المواضيع أو المواد التى يرون ضرورة تدريسها والسلطة التى يجب أن تقرر خطة التدريب على الجودة الشاملة.

وقد توصلت الدراسة الى بعض النتائج مايلى:..

- ١- أن جميع المديرين العامين فى تلك الشركات يرون أنه يجب أن تبدأ عملية التدريب على الجودة من قمة الهرم التنظيمى لشركاتهم .
- ٢- أن جميع المديرين العامين يرون ضرورة الأهتمام البالغ ببرامج التدريب على الجودة الشاملة والعناية بها كما أنهم يتفقون على ضرورة التزامهم الشخصى بالرقابة عليها وتدقيقها.
- ٣- أن جميع المديرين العامين يرون ضرورة تطبيق مبدأ أولويات التدريب لبدء من قمة الهرم التنظيمى لشركاتهم.
- ٤- أن جميع المديرين العامين على اتفاق تام بوجود مشاركتهم الشخصية فى عمليات تدريب باقى المديرين فى شركاتهم على الجودة الشاملة.
- ٥- أن جميع المديرين العامين يرون عدم أقتصار برامج التدريب فى ادارة الجودة الشاملة على المديرين العامين بل تعميمها على جميع مديرى الشركة وفى مختلف المستويات ، أى شمولية التدريب.

دراسة نازة قضمانى عام ١٩٩٣ (٣٦) . وكان الهدف من هذه الدراسة بناء مفهوم تطبيقى حول ادارة الجودة الشاملة لاحدى مجموعات الأعمال الكبرى والتي تعد من أكبر خمسين شركة بالمملكة العربية السعودية ود تضمنت توضيحا لمفهوم ادارة الجودة الشاملة ثم بيان آلية تطبيقه ضمن خطوات مشتقة من مراحل تطبيق هذا المفهوم وهى:

- ١- التخطيط
  - ٢- العمليات التنفيذية
  - ٣- التقويم الذاتى
  - ٤- المعلومات
  - ٥- تنسيق العمليات
- والتنفيذ الفعلى للبرنامج .

## ٢- الدراسات الاجنبية

دراسة بومان وستى Boman & Steele عام ١٩٩٨ (٣٧) . قلم الباحثان بأجراء هذه الدراسة فى دائرة النقل فى ولاية فلوريدا وكان الهدف

من هذه الدراسة تقييم جهود تحسين الجودة الذي بدأت الدائرة بتطبيقه عام ١٩٨٦، وأيضاً تحليل الأهداف الأساسية لعملية التحسين وهي بناء الفرق، وجودة حياة العمل، والكفاءة، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (٨٠) موظفاً وبلغت نسبة الردود ٧٣% وقد استخدمت الدراسة أساليب جمع البيانات تتضمن أسئلة مغلقة، أسئلة مفتوحة وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ١- طبقت دائرة النقل فرق الجودة بنجاح ودعمت هذا المفهوم، وأدت المشاركة الى تحسين الاتصالات في الدائرة.
- ٢- تحققت الجودة في بيئة العمل وأصبح الوعي بها ذاتياً لدى الموظفين ولكن لا تزال هناك شكوك بمدى التزام الإدارة العليا بهذا المفهوم.
- ٣- تحسنت الكفاءة في الدائرة كنتيجة أولية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة .

#### دراسة اسيلون-مارك جيمس Sloan-Mark James عام

١٩٩٦<sup>(٣٨)</sup> عن تأثير تطبيق ادارة الجودة الشاملة على معدل بقاء الموظفين ضمن خدمة المنظمات المحلية. وتهدف هذه الدراسة الى معرفة ما اذا كان تطبيق ادارة الجودة الشاملة يؤدي الى معدلات استبدال منتظمة للعمال ويتبع ذلك فائدة اضافية محتملة للتحسن النفسى والمعنوى. ولقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ١- وجود نماذج مرتبطة بين المنظمات التي طبقت ادارة الجودة الشاملة والمنظمات التي لم تطبقها، فالشركات التي طبقت ادارة الجودة الشاملة لمدة تزيد عن ٣ سنوات لاحظوا انخفاض معدل استبدال العمال، ولكن الشركات التي طبقت ادارة الجودة الشاملة لمدة أقل من ٣ سنوات أثبتت عدم وجود نفس النسبة، أما المنظمات التي لم تطبق ادارة الجودة الشاملة وجد ارتفاع في معدلات استبدال العمال لمدة تزيد عن ٣ سنوات.



٢- وجود علاقة بين بعض المتغيرات: التعليم- الجنس- النوع- وسنخوات الخبرة - وفهم شخصية عملاء القسم وادارة الجودة الشاملة .

دراسة تيجاردن - جيمس ويليام Teegarden- James

William ١٩٩٦ (٣٩) عن تأثير تطبيق ادارة الجودة الشاملة في شركة

كلتر - دراسة حالة لمجموعات تحين الجودة في مبادرة ادارة لجودة  
الشاملة في شركة تصنيع متوسطة الحجم . وتهدف هذه الدراسة الى معرفة ما اذا كان استخدام مجموعات تحسين الجودة الوظيفي يمكن أن يخدم في ازالة حواجز المنظمات. ولقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

١- مبادرة ادارة الجودة الشاملة لم توجد بطريقة فعالة.

٢- ان مبادرة ادارة الجودة الشاملة هي نفسها غير ملائمة للاستخدام في شركة كلتر.

دراسة هاريس - ديفيد توماس Harris-David Thomas

١٩٩٥ (٤٠) عن اتجاهات التربويين تجاه ادارة الجودة الشاملة.

وقد تم تطوير مجموعة من المكونات الأساسية في ادارة الجودة الشاملة وهي تشمل:

- ١- التحسن المستمر ٢- الألتزام بكل ما في المنظمة ٣- خدمة العميل
- ٤- القياس والتحليل والتقييم ٥- القيادة وادارة المنظمة ٦- التخطيط
- الاستراتيجي ٧- التدريب والتعليم والتطوير ٨- الأتصالات ٩-أخذ أفعال.

بعد وضع أساس هذه المكونات تم استخدام وأختبار أداء مسح عن الوظائف في التربية . ولقد توصلت الدراسة الى أن تطبيق الجودة الشاملة في نظم التربية يجب أن لا يعارض أو يقاوم من قبل المعلمين أنفسهم ولا

توجد فروق ذات دلالة احصائية بين هذه المجموعات عند مستوى دلالة معنوية ٠,٠٥، في المكونات الأساسية في ادارة الجودة الشاملة.

#### دراسة ازياركي - مارك جوزيف Zbaracki - Mark Goseph

١٩٩٤<sup>(٤١)</sup> عن حقيقة وتأثير ادارة الجودة الشاملة. ولقد توصلت الدراسة الى اتساع الفجوة بين مايقوله الناس ومايفعلونه فبينما تقدم المنظمات الجودة الشاملة وتستخدمها فان برامجها في الجودة الشاملة فقدت أكثر الأدوات المادية مثل عملية التحكم الاحصائي وتصميم التجارب وبدون هذه الأدوات المادية فان المنظمات تقوم في النهاية بمحاولة تشجيع المجموعات الصغيرة على استخدام الطرق العقلية التي أحيانا ما تعمل ولكن بصفة عامة فان أعضاء المنظمة يواجهون أحياطات توقعات النظرية التنظيمية الخاصة على المشكلات العقلية فعندما تعمل الطرق العقلية فان قصص النجاح تؤيدها ما تنتجه المنظمة من ادارة الجودة الشاملة.

#### دراسة بيسكو لاري بروس Baecoe-Larry Bruce ١٩٩٢<sup>(٤٢)</sup>

عن أهمه العناصر الرئيسية لبرامج ادارة الجودة الشاملة في شركات التصنيع الأمريكية ( ادارة الجودة - التزام الإدارة - توجهات العميل - أشتراك الموظفين). ولقد توصلت هذه الدراسة الى بعض النتائج التالية:..

١- أن العناصر التالية ( ادارة الجودة - التزام الإدارة - توجهات العميل - أشتراك الموظفين) قد استخدمت وتم التأكيد عليها أثناء تطبيق برامج ادارة الجودة الشاملة في الشركات.

٢- أن برامج ادارة الجودة الشاملة كانت فعالة في تحسين أداء الشركات المدروسة وأن التحسن كان إيجابيا وارتباطيا بطول المدة التي طبق فيها البرنامج والأستمرار المدروس في تطبيق برنامج الجودة الشاملة.

- ٣- أن التزام الادارة وعناصر أشتراك الموظفين أمكن التنبؤ بها وكانت مرتبطة ايجابيا بنجاح ادارة برنامج الجودة الشاملة.
- ٤- أن عناصر توجهات العميل والتحسين المستمر لم تعطى توقعات مفيدة لفعالية تطبيق برنامج ادارة الجودة الشاملة.
- ٥- أتضح وجود علاقة قوية بين عنصر أشتراك الموظفين وعنصر التزام الادارة.

### ثالثا: الاطار الميداني للدراسة

#### الاجراءات المنهجية والأدوات المستخدمة في البحث

استخدم الباحث في دراسته طريقة المسح الاجتماعي بالعينة على أساس الحصر الشامل لجميع السجلات الاحصائية الموجودة بالادارات المختلفة داخل مصنع السكر ، و طريقة المسح الاجتماعي كما يقول عبد الحميد محمود سعد" أنه محاولة منظمة لتقرير وتحليل وتفسير الوضع الراهن لنظام اجتماعي أو لجماعة معينة وهو ينصب على الوقت الحاضر بشكل أساسي وان كان يهدف الى الحصول على معلومات يمكن الاستفادة بها في المستقبل (٤٣) .

و استخدام هذه الطريقة في الدراسة يمكن من خلالها الوقوف على مدى امكانية قيام الادارة العليا بالمصنع بتطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في المصنع.

وتم اعداد مقياس مكون من ست مؤشرات لقياس ادارة الجودة الشاملة . قام باعداده الباحث وقد أتبع طريقة ليكرت في بناء المقياس.

## وصف المقياس:

قام الباحث بجمع عدد كبير من العبارات ذات الصلة بموضوع البحث وهو ادارة الجودة الشاملة وقد توصل الى هذه العبارات من خلال قراءة بعض الكتب التي تتناول الجودة الشاملة وأيضا من خلال بعض الأبحاث العلمية الأجنبية، وقد بلغ عدد العبارات التي توصل اليها الباحث الى جمعها ٦٥ عبارة خمسة وستون عبارة موزعة على ستة أبعاد هي:

الوعي بمفهوم ادارة الجودة الشاملة -مدى أقتناع ودعم الادارة العليا  
 بفلسفة ادارة الجودة الشاملة - مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات - تكوين فرق العمل- تدريب للعاملين- اظهار التقدير والاحترام للعاملين وقد اتبع الباحث مقياس ليكرت Likert الخماسي في بناء المقياس كالتالي موافق بشدة (١) (٥) موافق نوعا (٤) غير متأكد (٣) غير موافق نوعا (٢) غير موافق بشدة (١) - وقد تكونت البيانات الأساسية من ستة مؤشرات رئيسية تعتبر أهم عناصر ادارة الجودة الشاملة ممايلي :

المؤشر الأول: الوعي بمفهوم ادارة الجودة الشاملة وعدد عبارته ٩ عبارات

المؤشر الثاني: أقتناع ودعم الادارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة وعدد عبارته ١٥ عبارة

المؤشر الثالث: مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعدد عباراته ١١ عبارة

المؤشر الرابع : تكوين فرق العمل وعدد عباراته ١١ عبارة

المؤشر الخامس: تدريب العاملين تدريب العاملين وعدد عباراته ١١ عبارة

المؤشر السادس: اظهار التقدير والاحترام للعاملين وعدد عباراته ٨ عبارات.

**صدق المقياس:**

قام الباحث بإجراء صدق للمقياس من خلال صدق الأتساق الداخلى وذلك بايجاد معامل الارتباط بين كل عبارة على حده وبين عبارات المقياس ككل وتم حذف العبارات ذات الارتباط الضعيف مع المقياس ككل وتم توزيع العبارات التى بقيت وعددها ٤١ واحد وأربعون عبارة والتي ترتبط بدرجة كافية مع المقياس السنه على النحو التالى:

**المؤشر الأول:** الوعى بمفهوم ادارة الجودة الشاملة وتشير اليه العبارات (٧-١١).

**المؤشر الثانى:** أقتناع ودعم الادارة العليا بفلسفة ادارة الجودة الشاملة وتشير اليه العبارات (١٢-٢٢).

**المؤشر الثالث:** مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات وتشير اليه العبارات (٢٣-٢٩).

**المؤشر الرابع:** تكوين فرق العمل وتشير اليه العبارات (٣٠-٣٦).

**المؤشر الخامس:** تدريب العاملين وتشير اليه العبارات (٣٧-٤٣).

**المؤشر السادس:** أظهار التقدير والأحترام للعاملين وتشير اليه العبارات (٤٤-٤٧).

يوضح جدول رقم (١): الارتباط بين عبارات المقياس والمجموع الكلي.

معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة
** ,٢٢٥	٣١	* ,٣٢٢	٢١	* ,٢٩١	١١	* ,٢٦٩	١
** ,٢١٧	٢٢	* ,٢٩٦	٢٢	* ,٢٧٧	١٢	* ,٢٧٣	٢
* ,٣٢٦	٢٣	* ,٢٨٥	٢٣	** ,٢٠٨	١٣	** ,٢٦٢	٣
* ,٣٠٥	٢٤	* ,٢٩٩	٢٤	* ,٢٨٠	١٤	** ,٢٠٧	٤
* ,٢٩٢	٢٥	* ,٢٧٦	٢٥	* ,٢٧٢	١٥	* ,٢٧٠	٥
* ,٢٨٢	٢٦	* ,٢٧١	٢٦	* ,٢٨٣	١٦	* ,٣٠٢	٦
* ,٢٢٦	٢٧	* ,٣٠٢	٢٧	** ,٢٣٧	١٧	** ,٢٥٠	٧
* ,٣١١	٢٨	* ,٣١٦	٢٨	* ,٣٤٢	١٨	** ,٢٤٠	٨
* ,٣٢٦	٢٩	* ,٢٤٠	٢٩	* ,٣٠٩	١٩	* ,٢٦٨	٩
* ,٢٩٣	٤٠	* ,٣٥١	٣٠	* ,٢٧٨	٢٠	* ,٣٢٥	١٠

د.ح = ٩٨

ن = ١٠٠

- \* دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١ إذا بلغت قيمتها ٢,٦٧.
- \*\* دالة عند مستوى معنوية ٠,٠٥ إذا بلغت قيمتها ٢,٠٥.

أما الجدول التالي فيوضح معاملات الارتباط بين مجموع كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة مع المجموع الكلي للمقياس للتأكد من صدق هذه الأبعاد.

جدول رقم ( ٢ ) : يوضح ارتباط كل بعد من أبعاد ادارة  
الجودة الشاملة مع المجموع الكلى للمقياس

معامل الارتباط	أبعاد المقياس
*,٧٧	الوعى بمفهوم ادارة الجودة الشاملة
*,٧٥	أقتناع ودعم الادارة العليا بفلسفة ادارة الجودة الشاملة
*,٧١	مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات
*,٦٣	تكوين فرق العمل
*,٦١	تدريب العاملين
*,٦٠	اظهار التقدير والأحترام للعاملين

د.ح = ٩٨

ن = ١٠٠

\* دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١ اذا بلغت قيمتها ٠,٢٦٧

يتضح من هذا الجدول أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١ مما يدل على صلت المقياس والأعتماد عليه فى قياس ادارة الجودة الشاملة لدى أفراد عينة الدراسة.

#### ثبات المقياس:

قام الباحث بالتحقيق من ثبات المقياس وذلك عن طريق اعادة اجرائه على نفس العينة وعددها مائة مبحثاً وذلك بفواصل زمنى قدره ثلاث أسابيع وأستخرجت معاملات الارتباط بين درجات أفراد العينة وذلك لكل من الأبعاد الستة والدرجة الكلية لادارة الجودة الشاملة وذلك باستخدام معامل الارتباط ( بطريقة بيرسون ).

## جدول رقم ( ٣ )

يوضح معامل الثبات بين أبعاد المقياس والمقياس ككل

أبعاد المقياس	معامل الثبات
البعد الأول	* ٧٦
البعد الثانى	* ٧٥
البعد الثالث	* ٧٤
البعد الرابع	* ٨٠
البعد الخامس	* ٨٤
البعد السادس	* ٨٦

د.ح. = ٩٨

ن = ١٠٠

\* دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١ إذا بلغت قيمتها ٠,٢٦٧.

يتضح من هذا الجدول أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١ مما يدل على ثبات المقياس والاعتماد عليه فى قياس ادارة الجودة الشاملة لدى أفراد عينة الدراسة

مجالات البحث:

أ) المجال المكاني : تم تطبيق البحث فى مصنع السكر بأبو قرقاص - محافظة المنيا.



(ب) المجال الزماني: قام الباحث بتصميم المقاييس وتم تطبيقه على العاملين بمصنع السكر بأبو قرقاص وتم تفريفه وتحليله وقد استغرقت الفترة الزمنية حوالي شهرين تقريبا.

(ج) المجال البشري: تم تطبيق البحث على عشوائية من العاملين بمصنع السكر بأبو قرقاص

#### والجدول رقم ( ٤ )

يوضح أعداد العاملين في مصنع السكر بأبو قرقاص

عمال مؤقتين	عمال دائمين	الإدارات المختلفة	المسلسل
		<u>أولاً: نشاط السكر</u>	
١١	٣٤٩	هندسة التشغيل	١
٩	١٩١	هندسة صناعية	٢
١	١٢٩	إنتاج	٣
١	٣٥	مراقب جودة	٤
١١	٤٦	الزراعة والقصب	٥
٢٢	١٢٤	الشنون الإدارية	٦
١	٨٢	الشنون المالية	٧
١	٥	الشنون القانونية	٨
-	٦	الإدارة الطبية	٩
-	٤	إدارة الحاسب الآلي	١٠
		<u>ثانياً: نشاط التقطير</u>	
-	٧٤	إنتاج التقطير	١١
-	١٠	مراقب جودة تقطير	١٢
٥٧	١٠٥٥		
١١١٢			الإجمالي

وقد أخذ الباحث عينه عشوائية من خلال السجلات الاحصائية الموجودة بالادارات المختلفة داخل المصنع بنسبه ٢٧% وقد بلغ عدد أفراد عينه الدراسة ٣٠٠ مفردة وقد أستبعد الباحث الاجابات الناقصة وقد وصل عدد أفراد عينه الدراسة الكلية بعد عملية الاستبعاد الى ٢٨٥ مفردة ممثلين من جميع الادارات داخل مصنع السكر.

### البيانات الاولية:

#### جدول رقم ( ٥ )

#### توزيع أفراد العينة حسب فئات العمر

النسبة (%)	التكرار	فئات العمر
٥,٢	١٥	أقل من ٢٥ سنة
٢٠,٠	٥٧	من ٢٥- أقل من ٣٠
٢٩,٥	٨٤	من ٣٠- أقل من ٣٥
١١,٦	٢٢	من ٣٥- أقل من ٤٠
١٤,٧	٤٢	من ٤٠- أقل من ٤٥
١٩,٠	٥٤	أكثر من ٤٥ سنة
١٠٠	٢٨٥	الاجمالي

يتضح من هذا الجدول أن الفئة العمرية التي تقع بين ٣٠-٣٥ مسنه قد جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ عددهم ٨٤ مفردة بنسبة ٢٩,٥% من حجم العينة، وجاء في المرتبة الثانية الفئة العمرية التي تقع بين ٢٥ - أقل من ٣٠ سنة حيث بلغ عددهم ٥٧ مفردة بنسبة ٢٠% بينما جاءت في المرتبة

الثالثة الفئة العمرية أكثر من ٤٥ سنة حيث بلغ عددهم ٥٤ مفردة بنسبة ١٩% من حجم العينة. وجاء في المرتبة الرابعة الفئة العمرية التي تقع بين ٤٠ - أقل من ٤٥ سنة حيث بلغ عددهم ٤٢ مفردة بنسبة ١٤,٧% من اجمالي عينة الدراسة الكلية. وجاء في المرتبة الخامسة الفئة العمرية التي تقع بين ٣٥ - أقل من ٤٠ سنة حيث بلغ عددهم ٣٣ مفردة بنسبة ١١,٦% من حجم العينة ، وجاء في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية أقل من ٢٥ سنة حيث بلغ عددهم ١٥ مفردة بنسبة ٥,٢% من حجم العينة الكلية.

ويتضح مما سبق أن ما يقارب ثلثي أفراد عينة الدراسة الكلية هم من الشباب العاملين القادرين على بذل المزيد من الجهد والعطاء لتحقيق أعلى درجات الإنتاج والأداء في المصنع حيث بلغ مجموعهم ١٨٩ مفردة بنسبة ٦٦,٣% من حجم عينة الدراسة الكلية.

#### جدول رقم ( ٦ )

#### توزيع أفراد العينة حسب حالتهم الاجتماعية

النسبة (%)	التكرار	الحالة الاجتماعية
٣٣,٧	٩٦	أعزب
٦٢,١	١٧٧	متزوج
١,١	٣	مطلق
٣,١	٩	أرمل
١٠٠	٢٨٥	الاجمالي

يتضح من الجدول رقم (٦) أن نسبة كبيرة من العاملين بالمصنع متزوجون فقد بلغ عددهم ١٧٧ مفردة بنسبة ٦٢,١% وهي نسبة طبيعية نتيجة لتوفر الظروف المناسبة للعاملين سواء العملية أو الاجتماعية أو المادية التي تمكنهم من الزواج المبكر ثم تليها نسبة العزاب فقد بلغ عددهم ٩٦ مفردة بنسبة ٣٣,٧% من حجم العينة وحسب اعتقاد الباحث فإن هؤلاء من الشباب حديثي التخرج الذين هم في طريقهم للزواج عند اكتمال مقوماته حسب ظروفهم المختلفة ، بينما بلغ نسبة الأرامل ٣,١% من حجم العينة، ثم جاء في المرتبة الأخيرة نسبة المطلقين والتي بلغ عددهم ثلاث حالات فقط وهي نسبة ضعيفة جدا فقد بلغت نسبتهم ١,١% من حجم العينة الكلية.

#### جدول رقم (٧)

#### توزيع أفراد العينة حسب الحالة التعليمية

النسبة (%)	التكرار	المؤهل العلمي
١١,٢	٣٢	أقل من الثانوية
١٩,٣	٥٥	ثانوية
٦١,٨	١٧٦	جامعية
٧,٧	٢٢	دراسات عليا
١٠٠	٢٨٥	الإجمالي

يتضح من الجدول رقم (٧) ارتفاع نسبة أفراد العينة الكلية الحاصلين على درجات جامعية فقد جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ عددهم ١٧٦ مفردة بنسبة ٦١,٨% من حجم العينة . وجاءت في المرتبة الثانية الحاصلون على التعليم الثانوي حيث بلغ عددهم ٥٥ مفردة بنسبة

١٩,٣% من حجم العينة . . بينما جاء في المرتبة الثالثة الحاصلون على شهادة أقل من التعليم الثانوى حيث بلغ عددهم ٣٢ مفردة بنسبة ١١.٢% من حجم العينة , ثم جاء في المرتبة الأخيرة الحاصلون على دراسات عليا فقد بلغ عددهم ٢٢ مفردة بنسبة ٧,٧% من حجم العينة . اذن يتضح مما سبق ارتفاع نسبة التعليم العالى (جامعى دراسات عليا) حيث نسبتها ٦٩,٥% من اجمالى حجم عينة الدراسة الكلية.

ويرى الباحث أن هذه النسبة تعكس سياسة الادارة بالمصنع فى تعيين كوادر فنية وادارية مؤهلة تأهلا جيدا ممن يحملون الدرجة الجامعية.

### جدول رقم ( ٨ )

#### توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفى

النسبة (%)	التكرار	المستوى الوظيفى
١٠,٥	٣٠	مدير
١٩,٣	٥٥	رئيس قسم
١٥,١	٤٣	رئيس شعبة
٥٥,١	١٥٧	موظف عادى
١٠٠	٢٨٥	الاجمالى

يتضح من الجدول رقم (٨) ارتفاع نسبة الموظفين العاديين فقد اصطلت المرتبة الاولى فقد بلغ عددهم ١٥٧ مفردة بنسبة ٥٥,١% من حجم العينة، ثم جاء فى المرتبة الثانية نمية رؤساء الأقسام فقد بلغ عددهم ٥٥ مفردة بنسبة ١٩,٣% بينما جاء فى المرتبة الثالثة نسبة رؤساء الشعب فقد

بلغ عددهم ٤٣ مفردة بنسبة ١٥,١% من حجم العينة، وجاء في المرتبة الأخيرة نسبة المديرين فقد بلغ عددهم ٣٠ مفردة بنسبة ١٠,٥% من حجم العينة .

ويرى الباحث أن نسبة المديرين الى العاملين مقبولة جدا لكل مدير يشرف على ٩ أفراد تقريبا في حين نجد أن نسبة رؤساء الشعب جاءت أقل من رؤساء الأقسام وهو أمر طبيعي.

### جدول رقم ( ٩ )

#### توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي

النسبة (%)	التكرار	التخصص العلمي
٥٢,٦	١٥٠	علوم ادارية وصناعية
٢٤,٦	٧٠	هندسة
٣,٥	١٠	علوم قانونية وحاسب آلي
١٩,٣	٥٥	أخرى
١٠٠	٢٨٥	الاجمالي

يتضح من الجدول رقم (٩) أن أكثر من نصف العينة متخصصون في العلوم الادارية والصناعية فقد بلغ عددهم ١٥٠ مفردة بنسبة ٥٢,٦% من حجم العينة ، وجاء في المرتبة الثانية نسبة المتخصصون في الهندسة فقد بلغ عددهم ٧٠ مفردة بنسبة ٢٤,٦% من حجم العينة ، بينما جاء في المرتبة الثالثة نسبة الذين يحملون تخصصات أخرى فقد بلغ عددهم ٥٥ مفردة بنسبة ١٩,٣% من حجم العينة ثم جاء في المرتبة الأخيرة نسبة

المتخصصون في العلوم القانونية والحاسب آلي فقد بلغ عددهم ١٠ مفردة بنسبة ٣,٥% من حجم العينة وهي نسبة مقبولة في المصنع لهذين التخصصين.

### جدول رقم (١٠)

#### توزيع أفراد حسب الدخل الشهري

النسبة (%)	التكرار	الدخل الشهري
١٧,٥	٥٠	أقل من ١٠٠ جنيه
١٤,٠	٤٠	١٥٠-١٠٠ جنيه
١٢,٣	٣٥	٢٠٠-١٥٠ جنيه
٢٤,٦	٧٠	٢٥٠-٢٠٠ جنيه
٣١,٦	٩٠	٢٥٠ جنيه فأكثر
١٠٠	٢٨٥	الإجمالي

يتضح من الجدول رقم (١٠) ارتفاع نسبة أفراد عينة للدراسة الكلية الذين يتراوح دخلهم الشهري من ٢٥٠ جنيه فأكثر فقد بلغ عددهم ٩٠ مفردة بنسبة ٣١,٦% من حجم العينة، وجاء في المرتبة الثانية نسبة الذين يتراوح دخولهم ما بين ٢٥٠-٢٠٠ جنيه فقد بلغ عددهم ٧٠ مفردة بنسبة ٢٤,٦% من حجم العينة، وجاء في المرتبة الثالثة نسبة الذين يتراوح دخولهم أقل من ١٠٠ جنيه شهريا فقد بلغ عددهم ٥٠ مفردة بنسبة ١٧,٥% من حجم العينة، بينما جاء في المرتبة الرابعة نسبة الذين يتراوح دخولهم من ١٥٠-١٠٠ جنيه شهريا فقد بلغ عددهم ٤٠ مفردة بنسبة ١٤%

- من اجمالي عينة الدراسة الكلية، وجاء في المرتبة الأخيرة نسبة الذين يتراوح دخولهم من ١٥٠-٢٠٠ جنيه شهريا فقد بلغ عددهم ٣٥ مفردة بنسبة ١٢,٣% من حجم العينة الكلية.

ويتضح مما سبق أن مايقارب من ثلثي أفراد عينة الدراسة الكلية هم من الشباب العاملين القادرين على بذل المزيد من الجهد والعطاء لتحقيق أعلى درجات الإنتاج والأداء في المصنع حيث بلغ مجموعهم ١٨٩ مفردة بنسبة ٦٦,٣% من حجم عينة الدراسة الكلية.

يتضح مما سبق أن أكثر من ثلثي عينة الدراسة الكلية تتراوح دخولهم من ١٥٠ جنيه فأكثر فقد بلغ عددهم ١٩٥ مفردة بنسبة ٦٨,٥% من حجم عينة الدراسة الكلية، ثم تليها نسبة الذين تتراوح دخولهم أقل من ١٠٠ جنيه فقد بلغ نسبتهم ١٧,٥٥ وهي نسبة طبيعية للعاملين المؤقتين بالمصنع في موسم قصب السكر.

### البيانات الأساسية

أولاً: الوعي بمفهوم ادارة الجودة الشاملة

جدول رقم (١١)

المعرفة بمفهوم ادارة الجودة الشاملة

النسبة (%)	التكرار	البيان
١٨,٩	٥٤	موافق بشدة
٥٢,٦	١٥٠	موافق نوعا
٢٠	٥٧	غير متأكد
٥,٣	١٥	غير موافق نوعا
٣,٢	٩	غير موافق بشدة
١٠٠	٢٨٥	الاجملى



يتضح من الجدول رقم (١١) ارتفاع نسبة الموافقين والموافقين بشدة من أفراد عينة ادراسة الكلية الذين لديهم المعرفة التامة بمفهوم ادارة الجودة الشاملة حيث احتلت المرتبة الاولى وبلغ عددهم ٢٠٤ مفردة بنسبه ٧١,٥% من حجم العينه . وبالمقابل فان ٢٤ مفردة بنسبة ٨,٥% لاوافقون على ذلك، أما غير المتأكدين فقد بلغ عددهم ٥٧ مفردة بنسبة ٢٠% من حجم عينة الدراسة الكلية.

وتدل هذه النتيجة على أن هناك وعى بمفهوم ادارة الجودة الشاملة لدى العاملين بمصنع السكر رغم حداثة تطبيقه في مصر فالوعى بمفهوم ادارة الج ٨/ نودة الشاملة من قبل جميع العاملين بالمنظمة أو المؤسسة ضرورة لتحسين وتطوير مستوى الاداء ونوعية الخدمة للمستفيدين .

#### جدول رقم ( ١٢ )

#### معرفة الادارة العليا بمفهوم ادارة الجودة الشاملة

النسبة (%)	التكرار	البيان
٢٢,١	٦٣	موافق بشدة
٥٦,١	١٦٠	موافق نوعا
١٣,٧	٣٩	غير متأكد
٧,٠	٢٠	غير موافق نوعا
١,١	٣	غير موافق بشدة
١٠٠	٢٨٥	الاجمالي

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن الذين يرون أن الإدارة العليا تملك المعرفة التامة بإدارة الجودة الشاملة بلغ عددهم ٢٢٣ مفردة بنسبة ٧٨.٢% من حجم العينة الكلية . ثم جاء في المرتبة الثانية نسبة غير المتأكدين حيث بلغ عددهم ٣٩ مفردة بنسبة ١٣,٧% من حجم العينة, بينما جاء نسبة غير الموافقين في المرتبة الأخيرة حيث بلغت نسبتهم ٨,١% من حجم عينة الدراسة الكلية.

ومما سبق يتضح أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة الكلية موافقون وموافقون بشدة على أن الإدارة العليا تملك المعرفة التامة بإدارة الجودة الشاملة وتدل هذه النتيجة على قدرة الإدارة العليا على عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الرغم من حداثة في الإدارة.

فالمطلوب من الإدارة العليا أن تعمل وتكافح بشكل مستمر ودؤب لتحقيق توقعات العميل واداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وفعاليتها عالية في أقصر وقت.

#### جدول رقم ( ١٣ )

توفر الكفاءة البشرية المؤهلة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة

النسبة (%)	التردد	البيان
٢٠,٠	٥٧	موافق بشدة
٤٥,٣	١٢٩	موافق نوعاً
٢٣,١	٦٦	غير متأكد
٨,٤	٢٤	غير موافق نوعاً
٣,٢	٩	غير موافق بشدة
١٠٠	٢٨٥	الاجمالي

يتضح من الجدول رقم (١٣) أن الذين يرون أن لدى الإدارة الكفاءة البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمصنع بلغ عددهم ١٨٦ مفردة بنسبه ٦٥,٣% من حجم العينه الكلية . وجاء نسبة غير المتأكدين فى المرتبة الثانية حيث بلغ عددهم ٦٦ مفردة بنسبه ٢٣,١% من حجم العينه الكلية. ثم يلى ذلك الذين يرون بعدم توفر الكفاءة المؤهلة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة حيث بلغ عددهم ٣٣ مفردة بنسبه ١١,٦% من حجم العينه الكلية .

ويرى الباحث أنه متى ماتوفر التدريب فانه سيكون هناك كفاءة بشرية مؤهلة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة لاسيما وأن افراد عينه الدراسة يتمتعون بمستويات علمية جيدة مما يسهل عملية التدريب والتطبيق.

#### جدول رقم (١٤)

مبادرة الإدارة فى المصنع بتشجيع كل مايرتبط بادارة الجودة الشاملة

النسبة (%)	التكرار	البيان
٣٠,٥	٨٧	موافق بشدة
٤٢,١	١٢٠	موافق نوعا
٢٢,١	٦٣	غير متأكد
٤,٢	١٢	غير موافق نوعا
١,١	٣	غير موافق بشدة
١٠٠	٢٨٥	الاجمالى

يتضح من الجدول رقم (١٤) أن الذين يرون أن لادي الإدارة قسى المصنع تبادر بتشجيع كل ما يرتبط بإدارة الجودة الشاملة حيث أحتلت المرتبة الأولى فقد بلغ عددهم ٢٠٧ مفردة بنسبة ٧٦,٦% من حجم العينة ، وقد جاء فى المرتبة الثانية غير المتأكدين حيث بلغ عددهم ٦٣ مفردة بنسبة ٢٢,١% من حجم عينه الدراسة الكلية، ثم جاءت فى المرتبة الأخيرة نسبة غير الموافقين على أن القيادة لاتشجع كل ما يرتبط بإدارة الجودة الشاملة فقد بلغ عددهم ١٥ مفردة بنسبة ٥,٣% من حجم عينه الدراسة.

### جدول رقم ( ١٥ )

لجراء البرامج التدريبية فى إدارة الجودة الشاملة مستقبلا بالمصنع

النسبة (%)	التكرار	البيان
٤٢,١	١٢٠	موافق بشدة
٢٦,١	٧٥	موافق نوعا
٢٧,٤	٧٨	غير متأكد
٢,١	٦	غير موافق نوعا
٢,١	٦	غير موافق بشدة
١٠٠	٢٨٥	الإجمالى

يتضح من الجدول أن نسبة الذين يرون ان الإدارة بالمصنع لاتمانع من اجراء برامج تدريبية فى إدارة الجودة الشاملة مستقبلا جاءت فى المرتبة الأولى حيث بلغ عددهم ١٩٥ مفردة بنسبه ٦٨,٤% من حجم عينه الكلية، وجاء نسبة غير المتأكدين فى المرتبة الثانية حيث بلغ عددهم

٧٨ مفردة بنسبه ٢٧,٤% من حجم العينه الكلية, بينما تتخضض نسه الذين يرون أن الادارة تمنع من اجراء برامج تدريبيه فى ادارة الجودة الشاملة مستقبلا حيث بلغ عددهم ١٢ مفردة بنسه ٤,٢% من حجم العينه.

وتدل نسبة الموافقين من أفراد عينه الدراسة الكلية الذين يرون أن الادارة لاتمنع من اجراء برامج تدريبيه فى ادارة الجودة الشاملة مستقبلا على ادراكهم لأهمية التدريب فى مثل هذه المجالات لاسيما وأن غالبية أفراد العينه يتمتعون بمستويات علمية جيدة ويقدرّون قيمة مثل هه البرامج , فتدريب العاملين ورؤسائهم على التقنيات الحديثة والمهارات تساعد على تحسين الجودة فى الاداء وخدمة العملاء.

ويتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت اليه دراسة محمد رياض بندقجى ١٩٩٦ عن اتجاهات التدريب على الجودة الشاملة لدى شركات تصنيع المواد الغذائية فى منطقة عمان الكبرى -الأردن دراسة ميدانية فقد توصلت دراسته الى أن جميع المديرين العاملين فى شركات تصنيع المسواد الغذائية الأردنية يرون أنه يجب أن تبدأ عملية التدريب على الجودة الشاملة من قمة الهرم التنظيمى لشركاتهم بحيث يخضض جميع المديرين العاملين لعملية التدريب على ادارة الجودة الشاملة (٤٤).

ثانيا: مدى أفتتاح ودعم الادارة العليا بفلسفة ادارة الجودة الشاملة

جدول رقم ( ١٦ )

استعداد الادارة العليا لتطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة

النسبة (%)	التكرار	البيان
٥٢,٦	١٥٠	موافق بشدة
٣١,٦	٩٠	موافق نوعا
١٠,٥	٣٠	غير متأكد
٢,١	٦	غير موافق نوعا
٣,٢	٩	غير موافق بشدة
١٠٠	٢٨٥	الاجملى

يتضح من هذا الجدول أن نسبة الذين يرون أن هناك استعداد لدى الإدارة العليا لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ عددهم ٢٤٠ مفردة بنسبة ٨٤,٢% من حجم عينة الدراسة الكلية. وجاء نسبة غير المتأكدين في المرتبة الثانية حيث بلغ عددهم ٣٠ مفردة بنسبة ١٠,٥% من حجم العينة، أما نسبة الذين يرون أن الإدارة لا تملك الاستعداد لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ٥,٣% وهي نسبة ضعيفة جدا من حجم عينة الدراسة الكلية.

فعملية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الكلية كما يقبل جوزيف جابلونسكى Josph R. Gablonski يبرره عاملان على جانب كبير من الأهمية هما (٤٥).

**العامل الأول:** مايمكن أن يترتب على هذا التطبيق من مزايا ذلك ان جزءا من الجودة يرتبط بالانتاجية حيث أن الجودة تتطلب عمل الأشياء بطريقة صحيحة وكما يقول الخبراء فى هذا المجال فأن نسبة ٤٠% الى ٥٠% من تكاليف الخدمات التى تقدمها منظمات القطاع الحكومى تضيع هدرا وذلك لغياب التركيز على الجودة.

**العامل الثانى:** أن هذا التطبيق تحتمه الضرورة . فلقد جاءت جودة الخدمة كنتيجة حتمية للمشاكل التى سببتها البيروقراطية وما تستلزمه من اجراءات تنظيمية مطولة بالاضافة الى أن القطاع الخاص تطور حتى أصبح يتربع على عرش المنافسة فى خدمة المستهلك وأصبح يضرب به المثل فى الأهتمام بالمستفيد ، لقد كان اهتمام القطاع الحكومى بجودة الخدمة تجاوبسا مع مطالب المستفيد والتي مازالت فى ازدياد.

## جدول رقم (١٧)

## الأهتمام بالتطوير التنظيمي

النسبة (%)	التكرار	البيان
٤٥,٣	١٢٩	موافق بشدة
٤٢,١	١٢٠	موافق نوعاً
٨,٤	٢٤	غير متأكد
٣,١	٩	غير موافق نوعاً
١,١	٣	غير موافق بشدة
١٠٠	٢٨٥	الإجمالي

يتضح من هذا الجدول أن نسبة الذين يرون أن الإدارة العليا تهتم بالتطوير التنظيمي أحتلت المرتبة الأولى حيث بلغ عددهم ٢٤٩ مفردة بنسبه ٨٧,٤% من حجم عينة الدراسة الكلية. وجاء نسيه غير المتأكدين في المرتبة الثانية حيث بلغ عددهم ٢٤ مفردة بنسبه ٨,٤% من حجم العينة، ثم جاء في المرتبة الأخيرة نسبة غير الموافقين حيث بلغ عددهم ١٢ مفردة بنسبة ٤,٢% من حجم العينة.

فالتطوير التنظيمي يساهم في تحسين مستوي الاداء والسلوك الإداري للعاملين، وبالتالي فإنه لا بد من أن تنشأ وحدة تنظيمية تتبنى الاشراف على تطبيق برنامج ادارة الجودة وتقديم للمساعدةى الفنية عندما تظهر الحاجة الى ذلك بحيث تقوم هذه الإدارة بوضع تصور لنموذج الجودة في الإدارة بناء على متطلبات المنظمة وبالشكل الذى لايتعارض مع ثقافتها التنظيمية .

## جدول رقم ( ١٨ )

تفهم الادارة العليا لمشاكل العاملين بالمصنع والعمل على حلها.

النسبة (%)	التكرار	البيان
٤٧,٤	١٣٥	موافق بشدة
٣٣,٧	٩٦	موافق نوعا
١٠,٥	٣٠	غير متأكد
٦,٣	١٨	غير موافق نوعا
٢,١	٦	غير موافق بشدة
١٠٠	٢٨٥	الاجمالي

يتضح من الجدول رقم (١٨) أن نسبة الذين يرون أن الادارة العليا تتفهم مشاكل العاملين بالمصنع وتعمل على حلها قد بلغ عددهم ٢٣١ مفردة بنسبه ٨١,١% من حجم عينه الدراسة الكلية. وهذا دليل على مدى تلاحم الادارة العليا مع العاملين بالمصنع في تفهم مشاكلهم والعمل على حلها , وجاء نمبه غير المتأكدين في المرتبة الثانية حيث بلغ عددهم ٣٠ مفردة بنسبه ١٠,٥% من حجم العينه , ثم جاء في المرتبة الأخيرة نسبة الذين يرون بعدم تفهم الادارة العليا لمشاكل العاملين فقد بلغ عددهم ٢٤ مفردة بنسبة ٨,٤% من حجم العينه.

ويرى الباحث أن تفهم الادارة العليا لمشاكل العاملين والعمل على حلها يرفع من الروح المعنوية للعاملين وينعكس ذلك على العملية الادارية والانتاجية داخل المنظمة.



## جدول رقم (١٩)

مشاركة الإدارة العليا للعاملين بالمصنع فى جميع مراحل اتخاذ القرار

النسبة (%)	التكرار	البيان
٣٢,٦	٩٣	موافق بشدة
٣٠,٥	٨٧	موافق نوعا
٢١,١	٦٠	غير متأكد
١٢,٦	٣٦	غير موافق نوعا
٣,٢	٩	غير موافق بشدة
١٠٠	٢٨٥	الاجمالى

يتضح من هذا الجدول أن نسبة الذين يرون أن الإدارة العليا تعمل على مشاركة العاملين بالمصنع فى جميع مراحل اتخاذ القرار قد بلغ عددهم ١٩٠ مفردة بنسبه ٦٣,١% من حجم عينه الدراسة الكلية. وجاء نسبة غير المتأكدين فى المرتبه الثانية بنسبه ٢١,١% من حجم العينه، ثم جاء فى المرتبة الأخيرة نسبة غير الموافقين حيث بلغ عددهم ٤٥ مفردة بنسبة ١٥,٨% من حجم العينه.

ويرى الباحث ان مشاركة جميع العاملين فى جميع مراحل اتخاذ القرار مبدأ أساسى من مبادئ ادارة الجودة الشاملة وذلك لأن العاملين دائماً أكثر قدرة من الإدارة العليا على تحديد المشاكل التى تواجههم فى أدائهم لأعمالهم وإيجاد الحلول المناسبة لها وذلك لممارستهم لهذه الأعمال بشكل يومى، كما أن المشاركة الفعالة تخلق مناخاً من القبول وعدم مقاومة التغيير، كما أن عدم إتاحة الفرصة للمشاركة تحد من القدرة الإبداعية لدى العاملين

ومن مساهمتهم الفعالة نتيجة لحصر دورهم في تنفيذ التعليمات الواردة لهم من الإدارة العليا دون اعطائهم الفرصة لآراءهم فيما يقومون به من أعمال وبهذا تصبح المنظمة عبارة عن فكر وآراء فرد واحد فقط بالرغم من توفر مصادر فكر متعدد<sup>(٢٦)</sup>.

فنجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل أساسي على مشاركة العاملين في جميع مراحل اتخاذ القرار التي تؤدي إلى تعزيز الانتاجية ومزايا العمل الجماعي يعتمد بشكل كبير على مشاركة العاملين.

### جدول رقم ( ٢٠ )

اهتمام الإدارة العليا بسماع الرأي الآخر ومناقشة أصحابه

النسبة (%)	التكرار	البيان
٤٠,٠	١١٤	موافق بشدة
٣٧,٩	١٠٨	موافق نوعاً
١٠,٥	٣٠	غير متأكد
١٠,٢	٢٦	غير موافق نوعاً
١,٤	٤	غير موافق بشدة
١٠٠	٢٨٥	الإجمالي

يتضح من هذا الجدول رقم (٢٠) أن الذين يرون أن الإدارة العليا تهتم بسماع الرأي الآخر بالمصنع وتحرص على مناقشة أصحابه حيث بلغ عددهم ٢٢٢ مفردة بنسبه ٧٧,٩% من حجم عينه الدراسة الكلية. يليها نسبة الذين يرون بعدم اهتمام الإدارة العليا بهذا الجانب حيث بلغ عددهم

٣٣ مفردة بنسبه ١١,٦ % من حجم العينه ، و جاء فى المرتبة الأخيرة نسبة غير المتأكدين حيث بلغ عددهم ٣٠ مفردة بنسبه ١٠,٥ % من حجم العينه.

وتدل هذه على أن الادارة العليا بالمصنع تهتم بسماع رأى العاملين وتشعرهم بأن آرائهم ذات قيمة وهذا بالتالى يشجعهم على ابداء الأفكار الجيدة.

ويرى الباحث أنه حتى يمكن تعزيز دور العاملين بشكل فعال يجب منحهم الصلاحية والسلطة لاتخاذ القرارات التى تؤثر على أعمالهم ويتم ذلك بتهيئة جو الثقة والدعم والتعلم من الأخطاء ، ففكرة المديرين والعاملين للاستماع لبعضهم البعض مهمة جدا فى بيئة ادارة الجودة الشاملة.

#### جدول رقم ( ٢١ )

استخدام الادارة العليا للمنهج العلمى فى تشخيص المشاكل

النسبة (%)	التكرار	البيان
٣٠,٥	٨٧	موافق بشدة
٤٢,١	١٢٠	موافق نوعا
١٠,٥	٣٠	غير متأكد
١١,٦	٣٣	غير موافق نوعا
٥,٣	١٥	غير موافق بشدة
١٠٠	٢٨٥	الاجمالى

يتضح من هذا الجدول رقم (٢١) أن الذين يرون أن الادارة العليا تستخدم منهجا علميا فى تشخيص مشاكل العمل بالمصنع فقد بلغ عددهم

٢٠٧ مفردة بنسبه ٧٢,٦% من حجم عينه الدراسة الكلية. يليها نسبة الذين يرون أن الإدارة العليا لا تستخدم المنهج العلمي في تشخيص مشاكل العمل في المرتبة الثانية حيث بلغ عددهم ٤٨ مفردة بنسبه ١٦.٩% من حجم العينه، وجاء في المرتبة الأخيرة نسبة غير المتأكدين حيث بلغ عددهم ٣٠ مفردة بنسبه ١٠,٥% من حجم العينه.

فإدارة الجودة الشاملة تتبنى منهجا علميا في حل المشكلات وتصبح معه هذه المشكلات بالنسبة لها فرصا للتحسين ويشارك في تنفيذ هذا المنهج جميع العاملين من القمة حتى القاعدة من خلال التقمير الكامل للعمل ومشكلاته وتوفر المعلومات والحقائق التي يتخذ على أساسها القرارات.

### جدول رقم ( ٢٢ )

ابتكار الإدارة العليا نماذج متطورة لحل المشاكل

النسبة (%)	التكرار	البيان
٢٥,٢	٧٢	موافق بشدة
٣٧,٩	١٠٨	موافق نوعا
٢١,١	٦٠	غير متأكد
١١,٦	٣٣	غير موافق نوعا
٤,٢	١٢	غير موافق بشدة
١٠٠	٢٨٥	الإجمالي

يتضح من هذا الجدول أن مجموع الذين يرون أن الإدارة العليا تبتكر نماذج متطورة لحل المشاكل بالمصنع قد بلغ عددهم ١٨٠ مفردة بنسبه

٣٦,١% من حجم عينه الدراسة الكلية. وجاء نسبة غير المتأكدين فى المرتبة الثانية بنسبه ٢١,١% من حجم العينه, ثم جاء فى المرتبة الأخيرة نسبة غير الموافقين حيث بلغ عددهم ٤٥ مفردة بنسبة ١٥,٨% من حجم العينه.

وتدل هذه النتيجة على محدودية ابتكار الادارة العليا بالمصنع لنماذج متطورة لحل المشكلات , فأسلوب ادارة الجودة الشاملة يسعى الى تشجيع ابتكار النماذج المتطورة من أجل حل المشكلات بل ومنعها ومساعدة العاملين على ذلك من خلال التخطيط السليم الذى يعنى دائما بدراسة المشكلات المتوقعة لأسلوب علمى يتبع خطوات محددة لوضع الحلول الملائمة منه بين الخيارات والبدائل المقترحة وبالتالي تصل ادارة الجودة الشاملة الى تقادى حدوث المشكلات قبل وقوعها.

فالألتزام بمنع المشكلات قبل حدوثها يعتبر استثمارا ويعتبر تكلفة يكون عائدها ضمن الفوائد التى نجنيها من تطبيق ادارة الجودة الشاملة وتكاليف هذا الاستثمار تختلف جزريا عن تكاليف تصحيح الأخطاء بعد حدوثها والسماح للمشكلات أن تحدث ومن ثم معالجتها لأن تكاليف تصحيح الأخطاء ستكون باهظة وأكثر بكثير من تكاليف الوقاية ومنع المشكلات قبل حدوثها.

## جدول رقم ( ٢٣ )

## تشجيع الإبداع لدى بالمصنع

النسبة (%)	التكرار	البيان
٤٨,٤	١٣٨	موافق بشدة
٣٣,٧	٩٦	موافق نوعا
١٠,٥	٣٠	غير متأكد
٥,٣	١٥	غير موافق نوعا
٢,١	٦	غير موافق بشدة
١٠٠	٢٨٥	الإجمالي

يشير الجدول رقم (٢٣) أن الذين يرون أن الإدارة العليا تعمل على تشجيع الإبداع لدى العاملين بلغ عددهم ٢٣٤ مفردة بنسبه ٨٢,١% من حجم عينة الدراسة الكلية. يليها نسبة غير المتأكدين حيث بلغ عددهم ٣٠ مفردة بنسبه ١٠,٥% من حجم العينة ، و جاء في المرتبة الأخيرة نسبة الذين يرون أن الإدارة العليا لا تشجع على الإبداع حيث بلغ عددهم ٢١ مفردة بنسبه ٧,٤% من حجم العينة.

وتدل هذه النتيجة على أن الإدارة العليا بالمصنع تشجع العاملين على الإبداع والابتكار.

ويرى الباحث أن العاملين الذين يشجعون على الإبداع غالبا مايفاجئون مديريهم بمقترحات جديدة وعملية يمكن أن تسهم في عملية تحسين أداء المنظمة ، كما أن مفاهيم ادارة الجودة الشاملة تؤكد أن القوى

العامة تتكون من أفراد أنكياء قادرين على الخلق والابداع وهو عكس ما تفترضه المفاهيم التقليدية التي توجه كل اهتمامها لكمية الانتاج.

### جدول رقم ( ٢٤ )

#### مكافأة العاملين بالمصنع على تحسين الاداء

النسبة (%)	التكرار	البيان
٤٣,١	١٢٣	موافق بشدة
٤١,١	١١٧	موافق نوعا
١٠,٥	٣٠	غير متأكد
٣,٢	٩	غير موافق نوعا
٢,١	٦	غير موافق بشدة
١٠٠	٢٨٥	الاجمالي

يتضح من الجدول ارتفاع نسبة أفراد عينة الدراسة الذين يرون أن الادارة العليا بالمصنع تكافئ العاملين على تحسين الاداء حيث بلغ عددهم ٢٤٠ مفردة بنسبة ٨٤,٢% ، ثم تليها نسبة غير الـمتمتئين حيث بلغ عددهم ٢٤٠ مفردة بنسبة ١٠,٥% من حجم العينة ، ثم جاء في المرتبة الأخيرة نسبة غير الموافقين الذين يرون أن الادارة العليا لا تكافئ الذين يعملون على تحسين الاداء حيث بلغ عددهم ١٥ مفردة بنسبة ٥,٣% من حجم العينة.

وتدل هذه النتيجة على أن الادارة العليا بالمصنع تقوم بتقدير انجازات العاملين وتكافئهم بدلا من مكافأة كل فرد على حده فعندما ينجح العاملون في حل احدى المشكلات يحصل كل عامل من العمال على نصيبه من التقدير وعندما توفق مجموعة في تحقيق بعض الأهداف يشارك جميع

أفرداها في الأحتقال بذلك . فمدير الجودة الشاملة يدرك أهمية تقدير الاداء سواء كان هذا التقدير في صورة كلمة شكر بسيطة أو اسداء لقب شرفي مثل قائد الفريق ولا ينبغي له أن يستهين بقيمة التقدير , ويعلم المدير من جانب آخر أن المكافاة قد تكون في شكل نقود أو شهادة تقدير أو هدية كما يعلم أن المكافاة بدون تقدير قليلة الفائدة , ويستعمل مديروا الجودة الشاملة جوائز خاصة ومكافآت نقدية للفرق والأفراد بالإضافة الى برامج للحوافز لتدعيم الجودة الشاملة وتحقيق النتائج كما يستخدمون برامج شاملة للمكافآت<sup>(٢٧)</sup>.

### جدول رقم ( ٢٥ )

استعداد الادارة العليا في اشراك العاملين في تحسين الجودة بالمصنع

النسبة (%)	التكرار	البيان
٣٦,٨	١٠٥	موافق بشدة
٣٧,٩	١٠٨	موافق نوعا
١٧,٩	٥١	غير متأكد
٥,٣	١٥	غير موافق نوعا
٢,١	٦	غير موافق بشدة
١٠٠	٢٨٥	الاجمالي

يوضح الجدول رقم (٢٥) استعداد الادارة العليا بالمصنع لاشراك العاملين في تحسين الجودة حيث بلغ عدد الموافقون ٢١٣ مفردة بنسبه ٧٤,٧% من حجم العينة , ثم تليها نسبة غير المتأكدين حيث بلغ عددهم ٥١



مفردة بنسبه ١٧,٩% من حجم العينه ثم جاء في المرتبة الاخيرة نسبة الغير موافقين حيث بلغ عددهم ٢١ مفردة بنسبه ٧,٤% من حجم العينه .

ويرى الباحث أن العاملين المشاركين في أداء العمل هم خبراء فيما يتعلق بتحديد المشكلات والعقبات التي تواجههم فهم يستطيعون أن يصفوا العملية التي يتم بها أداء العمل بدرجة أكثر تفصيلا وبالتالي فهم أقدر على اقتراح الحلول والمشاركة في عمليات التحسين.

فمشاركة جميع العاملين في المنظمة تساهم في تحسين الخدمات والمنتجات من خلال فرق العمل **Team work** وحلقات الجودة **Quality circles** التي يتم تكوينها لتحديد معوقات الاداء المتميز والعمل على ايجاد الحلول المناسبة لها وتمكين هذه الفرق من اجراء التغييرات التي تقترحها (٤٨)

### جدول رقم ( ٢٦ )

#### الإدارة العليا وبرنامج تحسين للجودة بالمصنع

النسبة (%)	التكرار	البيان
١٨,٩	٥٤	موافق بشدة
٢٧,٤	٧٨	موافق نوعا
٣٨,٩	١١١	غير متأكد
١١,٦	٣٣	غير موافق نوعا
٣,٢	٩	غير موافق بشدة
١٠٠	٢٨٥	الاجمالي

يتضح من الجدول رقم (٢٦) أن أقل من نصف أفراد عينه الدراسة الكلية موافقون على أن هناك برنامج منظم لدى الإدارة العليا لتحسين الجودة حيث بلغ عددهم ٥٤ مفردة بنسبه ٤٦,٣% من حجم العينه , أما نسبة غير متأكدين فقد بلغ عددهم ١١١ مفردة بنسبه ٣٨,٩% من حجم العينه. أما الذين لا يرون أن لدى الإدارة العليا برنامج منظم لتحسين الجودة فقد بلغ عددهم ٤٢ مفردة بنسبه ٢٤,٨% من حجم العينه .

وتدل هذه النتيجة على أن الإدارة العليا بالمصنع لاتضع برنامجا زميا ثابتا لتحسين الجودة ، وان كانت هناك جهود للتطوير والتحسين لاتصل الى مستوى البرنامج المنتظم.

### ثالثا: مشاركة العاملين في اتخاذ القرار

جدول رقم ( ٢٧ )

تفويض الصلاحيات للعاملين لتقديم الخدمة المتميزة

النسبة (%)	التكرار	البيان
٢٦,٣	٧٥	موافق بشدة
٤٦,٤	١٣٥	موافق نوعا
١٥,٨	٤٥	غير متأكد
٨,٤	٢٤	غير موافق نوعا
٢,١	٦	غير موافق بشدة
١٠٠	٢٨٥	الاجمالي

يتضح من الجدول السابق ارتفاع نسبة الموافقين من أفراد عينه الدراسة الكلية الذين يرون أن القيادة تقوم بتفويض الصلاحيات للعاملين حيث بلغ عددهم ٢١٠ مفردة بنسبه ٧٣,٧% من حجم العينه , ثم تليها نسبه غير المتأكدين حيث بلغ عددهم ٤٥ مفردة بنسبه ١٥,٨% من حجم العينه ثم جاء في المرتبة الاخيرة نسبة غير الموافقين حيث بلغ عددهم ٣٠ مفردة بنسبه ١٠,٥% من حجم العينه .

أذن يتضح مما سبق ارتفاع نسبه أفراد عينه الدراسة الذين يسرون أن القيادة تقوم بتفويض الصلاحيات للعاملين مما يدل على أهمية تفويض الصلاحيات .

ويرى الباحث أن هذا مؤشر الى التوجه الى اللامركزية من خلال تفويض الصلاحيات لأكبر عدد ممكن من العاملين من أجل المشاركة في تقديم الخدمة وهذا ما تسعى لتحقيقه ادارة الجودة الشاملة.

كما يرى الباحث انه اذا أريد لادارة الجودة الشاملة أن تنجح يجب الحصول على تعاون الجميع وفي غياب ذلك يغدو من المستحيل على المديرين أن يكونوا قادرين على التعامل مع الفوضى التي قد تنتج من عدم التعاون ، وأن تفويض المسؤولية الى العاملين طالما توفرت لديهم مهارات وعمليات ادارة الجودة الشاملة لايعنى التخلي عن واجباتهم ولكن تحميلهم للمسئولية تساعدهم وتدفعهم الى حل مشاكل العمل المناط بهم.

- وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع الدراسة التي اجراها كل من كوهين وبراند Cohen & brand ١٩٩٣ حيث توصلت دراستهم الى أن اشتراك العاملين في اتخاذ القرار سيؤدي الى تشجيع العامل على التوجه للعمل بعقل متفتح يقظ لأنه لن يعمل كآلة ويؤدي هذا الى تشجيع الابداع والروح المعنوية<sup>(١١)</sup>.

## جدول رقم ( ٢٨ )

الاستعانة بآراء العاملين للاستفادة منها.

النسبة (%)	التكرار	البيان
٢٣,٢	٦٦	موافق بشدة
٥٣,٧	١٥٣	موافق نوعا
١٢,٦	٣٦	غير متأكد
٨,٤	٢٤	غير موافق نوعا
٢,١	٦	غير موافق بشدة
١٠٠	٢٨٥	الاجمالي

يتضح من هذا الجدول أن ٧٦,٩% م أفراد عينة الدراسة الكلية يؤكدون على أن الإدارة تبادر الى الاستعانة بآراء العاملين بالمصنع للاستفادة منها , ثم تليها نسبة غير المتأكدين حيث بلغ عددهم ٣٦ مفردة بنسبه ١٢,٦% من حجم العينة, بينما انخفضت نسبة الذين يرون ان الإدارة لاتبادر الى الاستعانه بآراء العاملين بالمصنع للاستفادة منها حيث بلغ عددهم ٣٠ مفردة بنسبه ١٠,٥% من حجم العينة .

ويرى الباحث أن العاملين هم الاقرب الى مشاكل العمل وهم الأقدر على اقتراح الحلول , وأن التفرد بالرأى لا يخدم العمل وغالبا ما يكون القرار هشا وضعيفا , بينما العمل الجماعي من خلال الاستعانة بآراء العاملين دائما يكون أفضل من الجهود الفردية.

كما يرى الباحث ان مشاركة العاملين الواسعة والأخذ بأرائهم فى حل المشكلات واتخاذ القرارات يزيد من ولائهم للمنظمة مما يؤدي لخلق روح معنوية أعلى وتحسين أداء العمل وتطويره، فادارة الجودة الشاملة تركز على اشتراك العاملين فى تقديم الاقتراحات وحل المشكلات فى شكل افراد ومجموعات عمل.

### جدول رقم (٢٩)

#### اشتراك العاملين فى مراحل اتخاذ القرار

النسبة (%)	التكرار	البيان
٢٢,١	٦٣	موافق بشدة
٤٢,١	١٢٠	موافق نوعاً
١٤,٧	٤٢	غير متأكد
١٥,٨	٤٥	غير موافق نوعاً
٥,٣	١٥	غير موافق بشدة
١٠٠	٢٨٥	الاجمالي

يتضح من هذا الجدول أن ٦٤,٢% م أفراد عينة الدراسة الكلية يرون أن العاملين يشاركون فى مراحل اتخاذ القرار المختلفة عند القيام بأى تغيير لانماط العمل وأساليب الاداء، بينما بلغ نسبة غير المتأكدين ١٤,٧% من حجم العينة، بينما كانت نسبة الذين يرون أن العاملين لا يشاركون فى مراحل اتخاذ القرار المختلفة عند القيام بأى تغيير لانماط العمل وأساليب الاداء لتبلغ ٢١,١% من حجم العينة.

فالقُدرة على التغيير أصبحت عنصراً من عناصر إدارة الجودة الشاملة لأنها تعنى بتغيير مستويات الأداء وتحسينها وتغيير بيئات المنظمات والفلسفات الإدارية التي تقوم عليها.

فإن التغيير والقدرة على أحداثه ليست عملية سهلة فهو يتطلب قيادة فعالة تلتزم به وتسعى جاهدة لتطبيقه قادرة على مواجهة كافته الصعوبات التي تعترض هذا التطبيق والتقدم تدريجياً نحو أحداث التغييرات المطلوبة.

وقد أشار بعض المهتمين بذلك من أمثال **Kert Lween** بأمر التغيير في المنظمات الى ضرورة ادخاله من القمة وضرورة اشراك العاملين فيه حتى يتسنى له النجاح بتحقيق أهداف الجودة الشاملة (٥٠).

#### جدول رقم (٣٠)

الإدارة العليا وسياسة الباب المفتوح.

النسبة (%)	التكرار	البيان
٤٦,١	١١٧	موافق بشدة
٣٤,٧	٩٩	موافق نوعاً
١٤,٧	٤٢	غير متأكد
٦,٣	١٨	غير موافق نوعاً
٣,٢	٩	غير موافق بشدة
١٠٠	٢٨٥	الاجمالي

يتضح من هذا الجدول أن نسبة كبيرة من أفراد العينة الكلية يرون أن الإدارة العليا بالمصنع تشجع سياسة الباب المفتوح فقد بلغ عددهم ٢١٦ مفردة بنسبه ٧٥,٨% من أفراد عينة الدراسة الكلية , ثم تليها نسبه غير المتأكدين حيث بلغ عددهم ٤٢ مفردة بنسبه ١٤,٧% من حجم العينة, بينما كانت نسبه الذين يرون أن القيادة لا تشجع سياسة الباب المفتوح ٩,٥% من حجم العينة. وتدل هذه النتيجة على أن هناك توجه جيد لدى الإدارة العليا بالمصنع لتشجيع سياسة الباب المفتوح.

ويرى الباحث أن سياسة الباب المفتوح هي السياسة التي تتيح للعاملين تقديم أفكارهم ومقترحاتهم بدون خوف أو تردد كما أنها تسمى فيصم المواهب خصوصا لدي المستويات الوسيطة والاشرفية وتساهم في عملية صنع القرار.

وتدل هذه النتيجة على أن الإدارة العليا تعمل على ايجاد روح العمل الجماعي بين جميع أقسام المنشأة وتشجع سياسة الباب المفتوح سواء من خلال طرح أفكار جديدة في حالة البحث عن حلول لموضوع معين أو عند محاولة التوصل الى تجديد أو ابتكار أساليب العمل .

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نظرية ديمنج Deming ١٩٨٦ التي ترى أنه يجب على المديرين أن يطردوا الخوف من مكان العمل لذا يجب عليك أن تضع او توجد النظام الذي يحفز على المناقشة المفتوحة لأوجه النجاح كما يحفز على مناقشة أوجه الفشل، فيقليل من التشجيع يمكن أن يصبح موظفوك خبراء تشخيص راعين فيما يتعلق بعمليات العمل<sup>(٥١)</sup>.

## جدول رقم (٣١)

## الإدارة العليا وخلق روح التجانس وسط العاملين

النسبة (%)	التكرار	البيان
٣١,٦	٩٠	موافق بشدة
٥٢,٦	١٥٠	موافق نوعا
١٠,٥	٣٠	غير متأكد
٢,١	٦	غير موافق نوعا
٣,٢	٩	غير موافق بشدة
١٠٠	٢٨٥	الإجمالي

يتضح من الجدول رقم (٣١) ان نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة الكلية يرون أن الإدارة العليا بالمصنع تعمل على خلق روح التجانس وسط العاملين حيث بلغ عددهم ٢٤٠ مفردة بنسبه ٨٤,٢% من أفراد عينة الدراسة الكلية , ثم تليها نسبة غير المتأكدين حيث بلغ عددهم ٣٠ مفردة بنسبه ١٠,٥% من حجم العينة, بينما كانت نسبة غير موافقين ٥,٣% من حجم العينة.

وتدل هذه النتيجة على أن الإدارة العليا بالمصنع تعمل على إيجاد روح التجانس بين العاملين ورفع روحهم المعنوية مما سينعكس ايجابيا على زيادة الانتاجية , وجودة الخدمات وانخفاض التكاليف وتحسن الاداء الكلى فى المصنع.



## جدول رقم (٣٢)

تحديد المطلوب أدائه من العاملين والمساعدة في الابتكار

النسبة (%)	التكرار	البيان
٤٥,٣	١٢٩	موافق بشدة
٣٥,٨	١٠٢	موافق نوعا
١٠,٥	٣٠	غير متأكد
٦,٣	١٨	غير موافق نوعا
٢,١	٦	غير موافق بشدة
١٠٠	٢٨٥	الاجمالي

يتضح من الجدول رقم (٣٢) أن الرئيس المباشر يحدد ما المطلوب أدائه ويساعد في ابتكار وسائل متطورة للأداء حيث بلغ عددهم ٢٣١ مفودة بنسبه ٨١,١% من أفراد عينه الدراسة الكلية , ثم تليها نسبه غير المتأكدين حيث بلغ عددهم ٣٠ مفردة بنسبه ١٠,٥% من حجم العينه, بينما كانت نسبه غير موافقين ٨,٤% من حجم العينه.

وتدل هذه النتيجة على أن القيادة تشارك العاملين في ابتكار الوسائل المتطورة في الاداء, فالتطوير مسئولية كل انسان في المنظمة وليس وقفا على جماعة أو مستوى ادارى معين بل هو مسئولية شاملة للادارة والعاملين. فالعاملون الذين يشجعون على الابداع غالبا ما يفاجئون رؤسائهم بمقترحات جديدة وعملية يمكن أن تسهم في عملية تحسين أداء المنظمة .

## جدول رقم (٣٣)

## السماح بتقديم آراء معارضة

النسبة (%)	التكرار	البيان
٣٣,٧	٩٦	موافق بشدة
٣٧,٩	١٠٨	موافق نوعا
١٥,٨	٤٥	غير متأكد
٦,٧	١٩	غير موافق نوعا
٥,٩	١٧	غير موافق بشدة
١٠٠	٢٨٥	الاجمالي

يتضح من الجدول رقم (٣٣) أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يرون أن الرئيس المباشر لايمانع من تقديم أى رأي يعارض توجهاته حيث بلغ عددهم ٢٠٤ مفردة بنسبه ٧١,٦% من أفراد عينة الدراسة الكلية , ثم تليها نسبة غير المتأكدين حيث بلغ عددهم ٤٥ مفردة بنسبه ١٥,٦% من حجم العينة, وجاء فى المرتبة الاخيرة نسبة الذين لا يرون أن الرئيس المباشر لايمانع من تقديم أى رأي يعارض توجهاته فقد بلغ عددهم ٣٦ مفردة بنسبه ١٢,٦% من حجم العينة.

ويرى الباحث أن الاستعانة بأراء العاملين قد تغير من رأى الرئيس أو القائد , وعلى الرئيس أن يتنازل عن رايه متى ما تبين له صحة رأى الآخرين. كما أن على الرؤساء أن يمنعوا الخوف وأن يتقبلوا الانتقادات

والتساؤلات الموجهة لهم من قبل العاملين ، وعليهم أن يعملوا على خلق جو من الثقة لي شعروا العاملين بالأمان الذى يمكنهم من تقديم أفكار جديدة.

أن استمرار العاملين بعمل الأشياء بالطريقة الخاطئة يرجع الى الخوف والى حجب آرائهم ، مما يمنع العاملين من الاشارة للمشاكل فى الانتاج وعن تقديم المقترحات للتحسين اذا ما شعروا بالخوف. ولذلك كان على الادارة بذل الجهد نحو تحسين الثقة لدى العاملين.

#### رابعا : تكوين فرق العمل

##### جدول رقم (٣٤)

الاستعداد من قبل العاملين بالمصنع فى الاشتراك فى فرق العمل

النسبة (%)	التكرار	البيان
٥٢,٦	١٥٠	موافق بشدة
٣١,٦	٩٠	موافق نوعا
١٠,٥	٣٠	غير متأكد
٣,٢	٩	غير موافق نوعا
٢,١	٦	غير موافق بشدة
٢٠٠	٢٨٥	الاجمالى

يتضح من الجدول رقم (٣٤) ارتفاع نسبة الذين يرون أن هناك استعداد من قبل العاملين فى المصنع للاشتراك فى فرق عمل لتطوير مستوى الاداء حيث بلغ عددهم ٢٤٠ مفردة بنسبه ٨٤,٢% من أفراد عينه الدراسة الكلية ، ثم تليها نسبة غير المتأكدين حيث نسبتهم ١٠,٥% من

حجم العينة، بينما بلغت نسبة الذين يرون أنه ليس هناك استعداد من قبل العاملين في المصنع للاشتراك في فرص عمل لتطوير مستوى الأداء ٥,٣% من حجم العينة.

فالاشتراك في فرق العمل لتطوير مستوى الأداء يساعد على حل المشكلات التي تفوق قدرة الفرد أو الإدارة.

ويرى الباحث أن النجاح الحقيقي لإدارة الجودة الشاملة في المصنع لا يتضمن فقط حل المشكلات ولكن استخدام الطرق التي تزيل العوائق من طريق الاتصال وبالتالي تقلص الفرصة لظهور مشكلات أخرى.

### جدول رقم (٣٥)

تكوين حلقات الجودة الشاملة مستقبلا.

النسبة (%)	التكرار	البيان
٣١,٦	٩٠	موافق بشدة
٣٥,٨	١٠٢	موافق نوعا
٢٧,٤	٧٨	غير متأكد
٣,١	٩	غير موافق نوعا
٢,١	٦	غير موافق بشدة
١٠٠	٢٨٥	الإجمالي

يتضح من الجدول رقم (٣٥) أن ٦٧,٤% من أفراد عينة الدراسة الكلية يرون أن الإدارة العليا لاتمانع من تكوين حلقات الجودة الشاملة

مستقبلا بينما بلغ نسبه غير المتأكدين ٢٧,٤% من حجم العينه, ثم جاء نسبه غير الموافقين فى المرتبه الاخيرة حيث بلغ عددهم ١٥ مفردة بنسبه ٥,٢% من حجم العينه.

وتدل هذه النتيجة على أن الادارة العليا لآتمانع من تكوين حلقات الجودة الشاملة فى المصنع , فحلقات الجودة لها أهميتها وفاعليتها فى حفز العاملين وتطوير قدراتهم الفنية والشخصية فضلا عن تنمية الشعور لديهم بالمشاركة فى اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

### جدول رقم (٣٦)

اجراء التحسينات من خلال تشكيل فرق العمل لتقديم الدراسات والاقتراحات.

النسبة (%)	التكرار	البيان
٣٦,٨	١٠٥	موافق بشدة
٤٠,٠	١١٤	موافق نوعا
١٦,٨	٤٨	غير متأكد
٣,٢	٩	غير موافق نوعا
٣,٢	٩	غير موافق بشدة
١٠٠	٢٨٥	الاجمالي

يتضح من الجدول رقم (٣٦) أن نسبه الذين يؤيدون اجراء التحسينات من خلال تشكيل فرق العمل لتقديم الدراسات والاقتراحات بلغ عددهم ٢١٩ مفردة بنسبه ٧٦,٨% من حجم العينه ثم يأتى بعدها نسبه غير

المتأكدين حيث بلغ عددهم ٤٨ مفردة بنسبه ١٦,٨% من حجم العينه بينما بلغت نسبة غير الموافقين ٦,٤% من حجم العينه .

ويرى الباحث أن أفضل وسيلة لتحسين مستوى الاداء والمعيشة وجودة الخدمات هو أن يتم التركيز على العمل الحقيقي واعطاء فرق العمل الفرصة في عمليات التحسين والتطوير المستمر.

### جدول رقم (٣٧)

عدم الالتزام بالتنظيم الهرمي الجامد .

النسبة (%)	التكرار	البيان
٢١,١	٦٠	موافق بشدة
٣٤,٧	٩٩	موافق نوعاً
١٥,٨	٤٥	غير متأكد
١٨,٩	٥٤	غير موافق نوعاً
٩,٥	٢٧	غير موافق بشدة
١٠٠	٢٨٥	الاجمالي

يتضح من الجدول رقم (٣٧) أن نسبة الذين يرون بعدم التزامهم في فرق العمل التي يشاركون فيها بالتنظيم الهرمي الجامد فقد بلغ عددهم ١٥٩ مفردة بنسبه ٥٥,٨% من حجم العينه ثم يأتي بعدها نسبة غير الموافقين حيث بلغ عددهم ٨١ مفردة بنسبه ٢٨,٤% من حجم العينه ثم تليها نسبة غير المتأكدين فقد بلغ عددهم ٤٥ مفردة ١٥,٨% من حجم العينه .

ويرى الباحث أن المحور الأساسي لتطبيق الجودة هو تحسين الاتصال الاقفي والراسي من أعلى الى أسفل ومن أسفل السى أعلى بين المستويات الادارية المختلفة.

### جدول رقم (٣٨)

تجاوز الروتين فى فرق العمل.

النسبة (%)	التكرار	البيان
٤٠,٠	١١٤	موافق بشدة
٣٢,٦	٩٣	موافق نوعا
١٠,٥	٣٠	غير متأكد
٩,٥	٢٧	غير موافق نوعا
٧,٤	٢١	غير موافق بشدة
١٠٠	٢٨٥	الاجمالي

يتضح من هذا الجدول أن نسبة الذين يحاولون تجاوز الروتين فى فرق العمل بلغ عددهم ٢٠٧ مفردة بنسبه ٧٢,٦% من حجم العينه بينما بلغت نسبة غير الموافقين ١٦,٩% من حجم العينه ثم تليها نسبة غير المتأكدين فقد بلغ عددهم ٣٠ مفردة بنسبه ١٠,٥% من حجم العينه .

ويرى الباحث أن على الادارة أن تكون مرنة مع فرق العمل وأن تقدم لهم الدعم والتشجيع لاداء عملهم بما يمكنهم من النجاح . لأن الروتين صفة من صفات النظم الادارية العقيمة والتي تمثلها البيروقراطية فى جانبها السلبي الذى لا مكان له اليوم فى أساليب الادارة الحديثة وخصوصا

ادارة الجودة الشاملة : والا فان الأمر لا يعد أن يكون وجها جديدا  
لبيروقراطية مطبوعه.

### جدول رقم (٣٩)

تركز الادارة على أداء المجموعة بدلا من الأداء الفردي

النسبة (%)	التكرار	البيان
٣٠,٥	٨٧	موافق بشدة
٣٧,٨	١٠٨	موافق نوعا
٢١,١	٦٠	غير متأكد
٥,٣	١٥	غير موافق نوعا
٥,٣	١٥	غير موافق بشدة
١٠٠	٢٨٥	الاجمالي

يتضح من هذا الجدول أن الذين يرون أن الادارة بالمصنع تركز  
على أداء المجموعة بدلا من الأداء الفردي قد بلغ عددهم ١٩٥ مفردة  
بنسبه ٦٨,٣% من حجم العينه أي مايعادل ثلثي العينه, بينما بلغت نسبه غير  
المتأكدين نسبه ٢١,١% من حجم العينه بينما بلغ نسبة غير الموافقين  
٣٠ مفردة بنسبه ١٠,٥% من حجم العينه .

ويرى الباحث أن المنشآت التي تتبنى ادارة الجودة الشاملة يجب أن  
تركز اهتمامها على مساهمه الفريق, وبرغم أن الجهود الفردية يتم  
الاعتراف بها وتقديرها الا أن الجهود الجماعية تحظى بقدر أكبر من  
التقدير والمكافأة .



ومن الطبيعي تقدير ومكافأة جهود فرق العمل بدلا من الجهود الفردية طالما أن فرق العمل تمثل مستودعا للإبداع والابتكار في ظل هذا المناخ ينظر الأفراد الى زملاء العمل على أنهم رفقاء وأعضاء فريق وليسوا منافسين . فاسلوب العمل الجماعي هو من أساسيات ومبادئ الادارة الحديثة لذلك فان تبني القيادة لهذا الاسلوب هو بمثابة تطوير وتحسين العمل.

#### جدول رقم (٤٠)

بقاء فرق العمل ودورة في تحسين الكفاءة ورفع الروح المعنوية للعاملين في المصنع.

النسبة (%)	التكرار	البيان
٥٦,٨	١٦٢	موافق بشدة
٣٣,٧	٩٦	موافق نوعا
٥,٣	١٥	غير متأكد
٢,١	٦	غير موافق نوعا
٢,١	٦	غير موافق بشدة
١٠٠	٢٨٥	الاجمالي

يبين الجدول السابق ان هناك شبه اجماع بالموافقة على أن بناء فرق العمل يؤدي الى تحسين الكفاءة ورفع الروح المعنوية للعاملين في المصنع , فقد بلغ عدد الموافقين ٢٥٨ مفردة بنسبة ٩٠,٥% من حجم العينة , ثم تليها وبنسبه ضئيله جدا غير المتأكدين فقد بلغ عددهم ١٥ مفردة بنسبه

٥,٣% من حجم العينة بينما بلغ نسبة غير الموافقين ٤,٢% من حجم العينة

وهذه النتائج تعكس اجماع العاملين ورغبتهم في تبني فرق العمل لاقتناعهم بأن ذلك سيؤدي الى رفع الروح المعنوية لدى العاملين وبالتالي سينعكس ايجابيا على جودة الخدمة والمنتج. ويرى الباحث أن بناء فرق العمل يؤدي الى تحسين الكفاءة ويعمل على حل المشكلات والوصول الى أفضل النتائج بصورة صحيحة وأقتصادية، فاستخدام فرق العمل في المصنع هو عنصر ضروري لتطبيق ادارة الجودة الشاملة لان ذلك يوطد الثقة ويحسن الاتصالات وينمي الاعتماد المتبادل بين العاملين، ويرفع من روحهم المعنوية.

#### خامسا: تدريب العاملين

##### جدول رقم (٤١)

اهتمام الادارة بتدريب العاملين وتنمية مهارتهم.

النسبة (%)	التكرار	البيان
٥٤,٨	١٥٦	موافق بشدة
٣١,٦	٩٠	موافق نوعا
١٠,٥	٣٠	غير متأكد
٢,١	٦	غير موافق نوعا
١,١	٣	غير موافق بشدة
١٠٠	٢٨٥	الاجمالي

ينضح من هذا الجدول اهتمام الادارة العليا بالمصنع بتدريب العاملين وتمييه مهارتهم فى اداء الجودة الشاملة فقد بلغ عددهم ٢٤٦ مفردة بنسبه ٨٦,٣% من حجم العينه , بينما بلغ عدد غير المتأكدين ٣٠ مفردة بنسبه ١٠,٥% من حجم العينه بينما بلغ نسبة غير ٣,٢% من حجم العينه.

وتدل هذه النتيجة على أن الادارة العليا تهتم بتدريب العاملين وتمييه مهاراتهم , الا أن هذا التدريب ( وحسب رأى الباحث) ليس هو التدريب الشامل وفقاً لمفاهيم ادارة الجودة الشاملة, وانما هو تدريب فردي متخصص يدخل فى اطار المدرسة التقليدية . بيد أن ذلك يعتبر مؤشرا جيدا على أن هناك اهتمام كبير بالتدريب من قبل الادارة العليا وبالتالي فانه من السهل العمل على شمول التدريب لجميع العاملين فى جميع التخصصات.

ويرى الباحث أن أهم أنواع التدريب هو التدريب على الوظيفة فى مكان العمل **On the job training** لأن ذلك يحقق واقعيه للتدريب والتألف بين العامل والعمل والمعدات وامكانية تقييم الأداء وترشيد العلاقة بين العامل والاله بما يحقق الهدف من التدريب.

#### جدول رقم (٤٢)

مدى تنفيذ البرامج التى تركز على جودة الخدمة والأداء

النسبة (%)	التكرار	البيان
٤٣,١	١٢٣	موافق بشدة
٣٤,٧	٩٩	موافق نوعا
١٥,٨	٤٥	غير متأكد
٥,٣	١٥	غير موافق نوعا
١,١	٣	غير موافق بشدة
١٠٠	٢٨٥	الاجمالي

يتضح من الجدول رقم (٤٢) أن ٧٧,٨% من افراد العينة يؤكدون على أن الادارة العليا تقوم بتنفيذ برامج تدريبية تركز على جودة الخدمة والاداء, ثم تليها نسبة غير المتأكدين فقد بلغ عددهم ٤٥ مفردة بنسبته ١٥,٨% من أفراد عينة الدراسة الكلية , بينما بلغ نسبة غير الموافقين ٦,٤% من حجم العينة.

فالتدريب الجيد من أهم مقومات نجاح أهداف إدارة الجودة الشاملة ومن مقومات التدريب الجيد نوعية التدريب ونوعية المتدربين القائمين على التدريب ومدى قدرتهم على إيصال المعلومة النظرية والعملية واحداث التغيير المطلوب نحو الأفضل.

لا يقتصر دور المدربين على التدريس , ولكن الدور الأكبر أهمية للمدرب هو أنه أداة تغيير **Change Agent** ودوره كأداة تغيير يتطلب أن يلعب دور المسهل والمنسق أكثر من دور للتدريس. فالمدرب الناجح هو الذى يربط بين التعليم والعمل والذى يبنى جسور التعاون بين ادارات التدريب.

وتتفق نتيجة هذا الدراسة مع الدراسة التى أجراها مسعود عبد الله للبدرى ١٩٩٢ عن أهمية التدريب فى تحقيق الجودة الشاملة فى دولة الامارات العربية فقد توصلت دراسته الى أن الادارة قامت بتنفيذ برامج تدريبية لرفع مستوي الادارة للعاملين فى تطبيقها لتحقيق الجودة الشاملة<sup>(٥٢)</sup>.

## جدول رقم (٤٣)

اعتناء برامج التدريب بالتحسين المستمر في أداء المهام والواجبات

النسبة (%)	التكرار	البيان
٤٨,٤	١٣٨	موافق بشدة
٣٧,٩	١٠٨	موافق نوعاً
١٠,٥	٣٠	غير متأكد
٢,١	٦	غير موافق نوعاً
١,١	٣	غير موافق بشدة
١٠٠	٢٨٥	الإجمالي

يتضح من الجدول رقم (٤٣) أن برامج التدريب تعنى بالتحسين المستمر في أداء المهام والواجبات حيث بلغ عدد الذين يوافقون على ذلك ٢٤٦ مفردة بنسبة ٨٦,٣% من حجم العينة الكلية، بينما بلغ عدد غير المتأكدين ٣٠ مفردة بنسبة ١٠,٥% من حجم العينة الكلية. وجاء في المرتبة الأخيرة نسبة الذين يرون أن برامج التدريب لا تعنى بالتحسين المستمر في أداء المهام والواجبات حيث بلغ عددهم ٩ مفردات بنسبة ٣,٢% من حجم العينة.

وتدل هذه النتيجة على أن هناك اهتمام وعناية من قبل المسؤولين بالمصنع بالتدريب الهادف والمتنوع الذي يشمل الانعاشية والخدمية وأن برامج التدريب تتضمن تحسيناً مستمراً لكافة العمليات والأنشطة بالمصنع الأمر الذي ينتج عنه خدمات ذات جودة عالية.

وتتفق نتيجة هذا الدراسة مع الدراسة التي أجراها محمد رياض بندقي ١٩٩٦ عن اتجاهات التدريب نحو الجودة الشاملة لدى شركات تصنيع المواد الغذائية في منطقة عمان. فقد توصلت دراسته إلى أن جميع المديرين يرون ضرورة الأهتمام البالغ ببرامج التدريب على الجودة الشاملة والعناية بها لأنها تعمل على تحقيق التحسين والتطوير المستمر في أداء المهام والواجبات<sup>(٥٣)</sup>.

#### جدول رقم (٤٤)

##### أعتناء برامج التدريب بالعمليات الإنتاجية والخدمية

النسبة (%)	التكرار	البيان
٤٢,١	١٢٠	موافق بشدة
٣٤,٧	٩٩	موافق نوعاً
١٥,٨	٤٥	غير متأكد
٤,٢	١٢	غير موافق نوعاً
٣,٢	٩	غير موافق بشدة
١٠٠	٢٨٥	الإجمالي

يبين الجدول رقم (٤٤) أن الذين يوافقون على أن برامج التدريب تعنى بالعمليات الإنتاجية والخدمية قد بلغ عددهم ٢١٩ مفردة بنسبة ٧٦,٨% من حجم العينة الكلية بينما بلغ عدد غير المتأكدين ٤٥ مفردة بنسبة ١٥,٨% ، وجاء نسبة الذين يرون أن برامج التدريب لاتعنى بالعمليات الإنتاجية والخدمية قد بلغ عددهم ٢١ مفردة بنسبة ٧,٤% من حجم العينة .

وتدل هذه النتيجة على أن هناك اهتمام وعناية من قبل المسؤولين بالمصنع بالتدريب الهادف والمتنوع الذي يشمل العمليات الانتاجية والخدمية، وأن برامج التدريب تتضمن تحسينا مستمرا لكافة العمليات والأنشطة بالمصنع ، الأمر الذي ينتج عنه خدمات ذات جودة عالية.

#### جدول رقم (٤٥)

أهداف برامج التدريب لتعديل سلوك العاملين نحو الأفضل

النسبة (%)	التكرار	البيان
٣٧,٩	١٠٨	موافق بشدة
٤٢,١	١٢٠	موافق نوعا
١٤,٧	٤٢	غير متأكد
٣,٢	٩	غير موافق نوعا
٢,١	٦	غير موافق بشدة
١٠٠	٢٨٥	الاجمالي

يتضح من الجدول رقم (٤٥) أن ٨٠% من أفراد عينة الدراسة الكلية يؤكدون على أن برامج التدريب تهدف الى تعديل سلوك العاملين نحو الأفضل ، ثم تليها نسبة غير المتأكدين فقد بلغ عددهم ٤٢ مفردة بنسبة ١٤,٧%، بينما بلغ عدد غير الموافقين ١٥ مفردة بنسبة ٥,٣% من حجم العينة.

- ويرى الباحث أن الجودة هي النتيجة أو المحصلة للسلوك الايجابي للعامل، وأن الإدارة الناجحة هي التي تحدد الاتجاهات التي تؤدي الى

سلوك وظيفي منتج ومتميز وتعطى باستمرار معلومات مرتدة لتعزيز السلوكيات الايجابية.

### جدول رقم (٤٦)

#### أختيار المتدربين على أساس الكفاءة والخبرة

النسبة (%)	التكرار	البيان
٣٣,٧	٩٦	موافق بشدة
٣١,٦	٩٠	موافق نوعا
١٤,٧	٤٢	غير متأكد
١١,٦	٣٣	غير موافق نوعا
٨,٤	٢٤	غير موافق بشدة
١٠٠	٢٨٥	الاجمالي

يبين الجدول رقم (٤٦) أن الذين يرون أن أختيار المتدربين يتم على أساس الكفاءة والخبرة قد بلغ عددهم ١٨٦ مفردة بنسبه ٦٥,٣% من حجم العينه ، ثم تليها نمبه غير موافقين فقد بلغ عددهم ٥٧ مفردة بنسبه ٢٠% من حجم العينه ، بينما بلغ نسبه غير المتأكدين ١٤,٧% من حجم العينه الكلية.

ويرى الباحث أنه لابد من التدريب الهادف **Targeted Training** والمشاركة الفعالة في الصلاحيات لكل العاملين وعلى جميع المستويات فادارة الجودة الشاملة تخضع جميع العاملين في المنظمة ابتداء من قمة الهرم التنظيمي الى أسفل الهرم للتدريب المستمر باعتبار أن العنصر



البشرى هو محور النشاط في المنظمة وانه يجب على كل منظمة تسعى لتحقيق الجودة الشاملة أن تضع التدريب والتوجيه في سلم أولوياتها .

### جدول رقم (٤٧)

التدريب المستمر في المصنع ودوره في رفع كفاءة العاملين لتحسين الجودة.

النسبة (%)	التكرار	البيان
٥٢,٦	١٥٠	موافق بشدة
٣٣,٧	٩٦	موافق نوعا
٧,٤	٢١	غير متأكد
٤,٢	١٢	غير موافق نوعا
٢,١	٦	غير موافق بشدة
١٠٠	٢٨٥	الاجمالي

يتضح من الجدول رقم (٤٧) ارتفاع نسبة أفراد عينة الدراسة الكلية الذين يرون أن التدريب المستمر في المصنع يؤدي الى رفع كفاءة العاملين لتحسين الجودة فقد بلغ عددهم ٢٤٦ مفردة بنسبة ٨٦,٣% من حجم العينة، بينما بلغ نسبة غير المتأكدين ٧,٤%. ثم تليها نسبة غير الموافقين فقد بلغ عددهم ١٨ مفردة بنسبة ٦,٣% من حجم العينة.

وتدل هذه النتيجة على أن هناك اجماع على أهمية التدريب ودوره في رفع كفاءة العاملين من أجل تحسين وتطوير الجودة، وان الإدارة

العليا بالمصنع تسعى لتنمية مهارات وقدرات ومعارف واتجاهات العاملين لرفع كفاءتهم لتحسين الجودة وذلك من خلال التدريب المستمر.

ويرى الباحث أن التدريب المستمر مبدأ أساسى من مبادئ ادارة الجودة الشاملة وذلك لمواكبة التطور العلمى وتحديث أساليب الاداء بتحقيق التحسين المستمر للأداء والقدرة على الابداع.

**سادسا: اظهار التقدير والاحترام للعاملين**

**جدول رقم (٤٨)**

**الادارة العليا وبث الثقة بين العاملين.**

النسبة (%)	التكرار	البيان
٤٥,٢	١٢٩	موافق بشدة
٤٢,١	١٢٠	موافق نوعا
١٠,٢	٣٠	غير متأكد
١,١	٣	غير موافق نوعا
.١	٣	غير موافق بشدة
١٠٠	٢٨٥	الاجمالى

يبين الجدول رقم (٤٨) أن الذين يوافقون أن الادارة العليا تعمل على بث الثقة بين العاملين حيث بلغ عدد الموافقين على هذه العبارة ٢٤٩ مفردة بنسبه ٨٧,٣% من حجم العينة، مقابل ٢,٢% غير موافقين، بينما بلغ عدد غير المتأكدين ٣٠ مفردة بنسبه ١٠,٥% من حجم العينة.

وتدل هذه النتيجة على أن الإدارة العليا بالمصنع تعمل على توفير مناخ الصراحة والثقة بين العاملين في المنشأة.

ويرى الباحث أن بث الثقة بين العاملين من أولويات القيادة العليا كما أن توفير مناخ الصراحة داخل أي منشأة يتطلب بذل جهد مخلص لتنمية الشعور بقيمة الذات والذي يمنح الفرد ثقة عالية.

أن مديري الجودة الشاملة يركزون على بناء هذا النوع من الثقة بالنفس في العاملين عن طريق اشباع احتياجاتهم من احترام الذات والتحسين الشخصي والنمو المهني. كما أن ثقة العاملين بأنفسهم أهمية خاصة لمدير الجودة الشاملة لأن العاملين في هذه الحالة يتمكنون من تحسين نظم العمل بشكل أفضل مما يستطيعه المديرون أنفسهم علما بأن معظم المشكلات توجد في نظم العمل وليست في الأفراد العاملين<sup>(٥٤)</sup>.

#### جدول رقم (٤٩)

##### نظام المكافآت لتقدير المتميزين

النسبة (%)	التكرار	البيان
٤٢,١	١٢٠	موافق بشدة
٣٥,٨	١٠٢	موافق نوعا
١٠,٥	٣٠	غير متأكد
٨,٤	٢٤	غير موافق نوعا
٣,٢	٩	غير موافق بشدة
١٠٠	٢٨٥	الاجمالي

يتضح من الجدول رقم (٤٩) أن ٧٧,٩% من أفراد الدراسة للأكاديمية يؤكدون على وجود نظام مكافآت لتقدير المتميزين , ثم تليها نسبه غير

الموافقين فقد بلغ عددهم ٣٣ مفردة بنسبة ١١,٦% من حجم العينة , بينما بلغ عدد غير المتأكدين ٣٠ مفردة بنسبه ١٠,٥% من حجم العينه.

وتدل هذه النتيجة على أن نظام المكافآت بالمصنع فعال -ويرى الباحث أن تقدير ومكافأة العاملين يعتبر عنصرا هاما في نظام ادارة الجودة الشاملة فهو يؤثر على دافعتهم ورضاهم الوظيفي أكثر من أى أسلوب ادارى آخر.

### جدول رقم (٥٠)

#### أسلوب التهديد والعقاب فى التعامل مع العاملين

النسبة (%)	التكرار	البيان
٣١,٥	٩٠	موافق بشدة
٤١,١	١١٧	موافق نوعا
٩,٥	٢٧	غير متأكد
١٢,٦	٣٦	غير موافق نوعا
٥,٣	١٥	غير موافق بشدة
١٠٠	٢٨٥	الاجمالى

يتبين من الجدول (٥٠) أن ٧٥,٦% من أفراد عينة الدراسة الكلية يرون أن رؤساءهم لايمارسون أسلوب التهديد والعقاب فى التعامل مع مرؤوسيهم فى مقابل ١٧,٩% من حجم عينه الدراسة غير موافقين على ذلك بينما بلغ نسبة غير المتأكدين ٩,٥% من حجم العينة.

ففى ظل تطبيق ادارة الجودة الشاملة فى بعض المؤسسات تبدو أهمية الاعتراف المتبادل بطبيعة العلاقات بين الرئيس والمرؤوس حيث تتوارى سلطة المدير فى الثواب والعقاب عندما تسود روح الدعم المتبادل ويفتح ذلك مجالات أمام اتصالات أفضل وعلاقات مبنية على الثقة<sup>(٥٥)</sup>.

### جدول رقم (٥١)

#### الشعور بالانتماء للمصنع

النسبة (%)	التكرار	البيان
٥١,٦	١٤٧	موافق بشدة
٣٧,٩	١٠٨	موافق نوعا
٥,٣	١٥	غير متأكد
٣,١	٩	غير موافق نوعا
٢,١	٦	غير موافق بشدة
١٠٠	٢٨٥	الاجمالي

يتضح من الجدول (٥١) أن ٨٩,٥% من أفراد عينة الدراسة الكلية يشعرون بأنهم جزء من المصنع , ثم تليها نسبة غير المتأكدين وهى نسبة ضعيفة جدا فقد بلغت نسبتهم ٥,٣% ثم تلتها نسبة غير الموافقين فقد بلغت نسبتهم ٥,٢% من حجم العينة.

وتسدل هذه النتيجة على مدى الارتباط الوظيفى والمعنوى بالعمل وعلى استعداد جميع العاملين لتطوير وتحسين الأداء كما أنه يعكس مدى افتخار واعتزاز العاملين وانتمائهم لهذا المصنع فالقوى العاملة تحتاج دائما

للاعترا ف والتقدير وذلك لتحريك وتمتية عناصر الولاء، تأتي هذه التعبئة من خلال سياسة المنشأة ونمط القيادة وطرق الاشراف الفنية والعلاقات الكلية بين العاملين ونوعية ومستويات هذه العلاقات.

جدول (٥٢): فقرات المجال الأول مرتبة تنازليا حسب الأهمية النسبية  
أولاً: الوعي بمفهوم ادارة الجودة الشاملة

الأهمية النسبية %	المتوسط الحسابي	الفقرات										رقم الفقرة	تصنيف الأهمية
		غير موافق بشدة		غير موافق نوعا		غير متأكد		موافق نوعا		موافق بشدة			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٨٠,٨	٤,٠٤	٢,١	١	٢,١	١	٢٧,٤	٧٨	٢١,٢	٧٥	٤٢,١	١٢٠	١١	١
٧٩,٢	٣,٩٦	١,١	٣	٤,٢	١٢	٢٢,١	٦٣	٤٢,١	١٢٠	٢٠,٥	٨٧	١٠	٢
٧٨,٢	٣,٩١	١,١	٣	٧,٠	٢٠	١٢,٧	٣٩	٥٦,١	١٦٠	٢٢,١	٦٣	٨	٣
٧٥,١	٣,٧٨	٢,٢	٤	٥,٣	١٥	٢٠,٠	٥٧	٥٢,٦	١٥٠	١٨,٩	٥٤	٧	٤
٧٤,٠	٣,٧٠	٢,٢	٤	٨,٤	٢٤	٢٣,١	٦٦	٤٥,٣	١٢٩	٢٠,٠	٥٧	٩	٥
٧٧,١	٣,٨٨	٢,١	-	٥١	-	٢١,٢	-	٤٤,٥	-	٢٦,٧	-		

يتضح من الجدول رقم (٥٢) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال جاءت مرتفعة ومتقاربة وتراوحت ما بين (٤,٠٤ - ٣,٧٠) على مقياس ليكرت وقد رتبها الباحث بشكل تنازلي على النحو التالي:

١- الفقرة رقم ( ١١ ) لاتمانع الادارة من اجراء برامج تدريبية فى ادارة الجودة الشاملة مستقبلا فى المصنع وقد حصلت على مستوى حسابى بلغ (٤,٠٤) درجة أى مانسبته ٨٠,٨% .

٢- الفقرة رقم ( ١٠ ) تبادر الادارة فى المصنع لتشجيع كل ما يرتبط بادارة الجودة الشاملة وقد حصلت على متوسط حسابى (٣,٩٦) درجة أى مانسبته ٧٩,٢% .

٣- الفقرة رقم ( ٨ ) تمتلك الادارة العليا المعرفة التامة بادارة الجودة الشاملة وقد حصلت على متوسط حسابى (٣,٩١) درجة أى مانسبته ٧٨,٢% .

٤- الفقرة رقم ( ٧ ) لدى معرفة تامة بمفهوم ادارة الجودة الشاملة وقد حصلت على متوسط حسابى (٣,٧٨) درجة أى مانسبته ٧٥,٦% .

٥- الفقرة رقم ( ٩ ) لدى الادارة الكفاءة البشرية المؤهلة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة وقد حصلت على متوسط حسابى (٣,٨٨) درجة أى مانسبته ٧٤,٠% .

وعند تحليل نتائج فقرات هذا المجال مجتمعة لمعرفة نتائج تحليل المجال ككل نلاحظ أن بلغ نسبة الموافقين على فقرات المجال الأول وعددها ٥ فقرات ٧١,٢% فى حين بلغ متوسط نسبة غير الموافقين ٧,٥% وبلغ نسبة غير المتأكدين ٢١,٣% من حجم العينة الكلية. أما متوسط المتوسطات للقيم التكرارية وفق المقياس الخماسي المستخدم فقد بلغ (٣,٨٨) درجة من أصل (٥) درجات وهذا يشكل نسبة ٧٧,٦% مما يعنى أن هذا المجال قد لاقى قبولا من قبل المبحوثين وهى نتيجة عالية فى اجابات المبحوثين حول هذا المجال وهذا يؤكد مستوى الوعي الرفيع لأهمية ادارة الجودة الشاملة.

جدول (٥٣): فقرات المجال الثاني مرتبة تنازليا حسب الأهمية النسبية

ثانيا: مدى اقتناع ودعم الإدارة العليا بفلسفة إدارة الجودة الشاملة

الأهمية النسبية %	المتوسط الحسابي	الفقرات										رقم فقرات	تسلسل الأهمية
		فقرات تبدأ		فقرات توصل		فقرات تتكلم		فقرات توصل		فقرات تبدأ			
		%	د	%	د	%	د	%	د	%	د		
٨٥,٦	٤,٢٨	٣,٢	١	٢,١	١	١٠,٥	٣٠	٣١,٦	٩٠	٥٢,٦	١٥٠	١٢	١
٨٥,٤	٤,٢٧	١,١	٣	٣,١	١	٨,١	٢٤	٤٢,١	١٢٠	٤٥,٣	١٢٩	١٣	٢
٨٤,٠	٤,٢٠	٢,١	١	٣,١	١	١٠,٥	٣٠	٤١,١	١١٧	٤٣,١	١٢٣	٢٠	٣
٨٢,٦	٤,١٨	٢,١	١	١,٢	١٨	١٠,٥	٣٠	٢٣,٧	٩٦	١٧,٤	١٢٥	١٤	٤
٨١,٠	٤,٠٥	٢,١	١	٥,٣	١٥	٥,٣	١٥	٣٢,٧	٩٦	٥٨,٤	١٣٨	١٩	٥
٨١,٠	٤,٠٥	١,٤	٤	١٠,٢	٢٩	١٠,٥	٣٠	٣٧,٩	١٠٨	٤٠,٠	١١٤	١٦	٦
٨٠,٤	٤,٠٢	٢,١	١	٥,٣	١٥	١٧,٩	٥١	٣٢,٩	١٠٨	٣٦,٨	١٠٥	٢٢	٧
٧٩,٢	٣,٨١	٥,٣	١٥	١١,٦	٣٢	١٠,٥	٣٠	٤٢,١	١٢٠	٢٠,٥	٨٧	١٧	٨
٧٥,٤	٣,٧٧	٣,٢	٩	١٢,٦	٣٦	٢١,١	٦٠	٣٠,٥	٨٧	٣٢,٦	٩٣	١٥	٩
٧٢,٦	٣,٥٨	٤,٢	١٢	١١,٦	٣٢	٢١,١	٦٠	٢٧,٩	١٠٨	٢٥,٢	٧٢	١٨	١٠
٦٩,٤	٣,٤٧	٣,٢	٩	١١,٦	٣٢	٢٨,٩	١١١	٢٧,٤	٧٨	١٨,٩	٥٤	٢١	١١
٧١,٦	٣,٩٨	١,٧		٧,٥	-	١٥	-	٣٦,٠	-	٢٨,٢	-		متوسط حسابي

يتضح من الجدول رقم (٥٣) أن المتوسطات الحسابية لجميع

فقرات هذا المجال جاءت مرتفعة ومنقاربة وتراوحت ما بين (٤,٢٨ -

٣,٤٧) على مقياس ليكرت وقد رتبها الباحث بشكل تنازلي على النحو

التالي:

١- الفقرة رقم (١٢) " لدى الإدارة العليا الأستعداد التام لتطبيق مفهوم إدارة

الجودة الشاملة" وقد حصلت على متوسط حسابي (٤,٢٨) درجة أي

مانسبته ٨٥,٦%.



- ٢- الفقرة رقم (١٣) " تهتم الإدارة العليا بالتطوير والتنظيمي " وقد حصلت على متوسط حسابي (٤,٢٧) درجة أي مانسبته ٨٥,٤%.
- ٣- الفقرة رقم (٢٠) " تكافئ الإدارة العليا العاملين الذين يعملون على تحسين الأداء في المصنع " وقد حصلت على متوسط حسابي (٤,٢٠) درجة أي مانسبته ٨٤,٠%.
- ٤- الفقرة رقم (١٤) " تتفهم الإدارة العليا مشاكل العاملين في المصنع وتعمل على حلها " حيث حصلت على متوسط حسابي (٤,١٨) درجة أي مانسبته ٨٣,٦%.
- ٥- الفقرة رقم (١٩) " تعمل الإدارة العليا على تشجيع الابداع لدى العاملين بالمصنع " وقد حصلت على متوسط حسابي (٤,٠٥) درجة أي مانسبته ٨١,٠%.
- ٦- الفقرة رقم (١٦) " تهتم الإدارة العليا بسماع الرأي الآخر في المصنع وتحرض على مناقشة أصحابه " وقد حصلت على متوسط حسابي (٤,٠٥) درجة أي مانسبته ٨١,٠%.
- ٧- الفقرة رقم (٢٢) " أعتقد أن لدى الإدارة العليا الأستعداد التام لاشراك جميع العاملين في تحسين الجودة " وقد حصلت على متوسط حسابي (٤,٠٢) درجة أي مانسبته ٨٠,٤%.
- ٨- الفقرة رقم (١٧) " تستخدم الإدارة العليا منهاجا علميا في تشخيص مشاكل العمل بالمصنع " وقد حصلت على متوسط حسابي (٣,٨١) درجة أي مانسبته ٧٦,٢%.

٩- الفقرة رقم (١٥) " تعمل الادارة العليا على مشاركة العاملين بالمصنع فى جميع مراحل اتخاذ القرار " وقد حصلت على متوسط حسابى (٣,٧٧) درجة أى مانسبته ٧٤,٠%.

١٠- الفقرة رقم (١٨) " تبتكر الادارة العليا نماذج متطورة لحل المشاكل بالمصنع " وقد حصلت على متوسط حسابى (٣,٨٨) درجة أى مانسبته ٧٥,٤%.

١١- الفقرة رقم (٢١) " لدى الادارة العليا برنامج منتظم لتحسين الجودة فى المصنع " وقد حصلت على متوسط حسابى (٣,٤٧) درجة أى مانسبته ٦٩,٤%.

وعند تحليل نتائج فقرات هذا المجال مجتمعة لمعرفة نتائج تحليل المجال ككل نلاحظ أن بلغ نسبة الموافقين على فقرات المجال الثانى وعددها ١١ فقرة ٧٤,٣% فى حين بلغ متوسط نسبه غير الموافقين ١٠,٢% وبلغ نسبه غير المتأكدين ١٥% من حجم العينه الكاية. أما متوسط المتوسطات للقيم التكرارية وفق المقياس الخماسى المستخدم فقد بلغ (٣,٩٨) درجة من أصل (٥) درجات وهذا يشكل نسبه ٧٩,٦% مما يعنى أن هذا المجال قد لاقى قبولا من قبل المبحوثين وهي نتيجة عالية فى اجابات المبحوثين حول هذا المجال وهو دعم القيادة العليا لفلسفه ادلوة الجودة الشاملة.

جدول (٥٤): فقرات المجال الثالث مرتبة تنازليا حسب الأهمية النسبية

ثالثا: المشاركة في اتخاذ القرارات

الأهمية النسبية %	التوسط الحسابي	المعيار										رقم الفقرة	تقييم الأهمية
		غير موافق بشدة		غير موافق نوعا		غير متأكد		موافق نوعا		موافق بشدة			
		%	د	%	د	%	د	%	د	%	د		
٨٣,٢	٤,١٦	٢,١	٦	٦,٣	١٨	١٠,٥	٣٠	٣٥,٨	١٠٢	١٥,٣	١٢٩	٢٨	١
٨١,٤	٤,٠٧	٣,٢	٩	٢,١	٦	١٠,٥	٣٠	٥٢,٦	١٥٠	٣١,٦	٩٠	٢٧	٢
٧٨,٤	٣,٩٢	٣,٧	٩	٦,٣	١٨	١٤,٧	٤٢	٣٤,٧	٩٩	٤١,١	١١٧	٢٦	٣
٧٧,٤	٣,٨٧	٢,١	٦	٨,٤	٢٤	١٥,٨	٤٥	٤٧,٤	١٣٥	٢٦,٣	٧٥	٢٣	٤
٧٧,٤	٣,٨٧	٥,٨	١٧	٦,٧	١٩	١٥,٨	٤٥	٣٧,٨	١٠٨	٢٣,٧	٦٦	٢٤	٥
٧٦,٨	٣,٨٤	٢,١	٦	٨,٤	٢٤	١٢,٦	٣٦	٥٣,٧	١٥٢	٢٣,٢	٦٦	٢٤	٦
٧٢,٠	٣,٦٠	٥,٣	١٥	١٥,٨	٤٥	١٤,٧	٤٢	٤٧,١	١٢٠	٢٢,١	٦٢	٢٥	٧
٧٨,٠	٣,٩٠	٢,٤	-	٧,٧	-	١٣,٥	-	٣٤,٥	-	٣١,٤	-	-	المتوسط الحسابي

يتضح من الجدول رقم (٥٤) أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا المجال جاءت مرتفعة ومتقاربة وتراوحت ما بين (٤,١٦ - ٣,٦٠) على مقياس ليكرت وقد رتبها الباحث بشكل تنازلي على النحو التالي:

١- الفقرة رقم (٢٨) " يحدد رئيس المياشر في المصنع مساهم المتعاون منى أدائه ويساعد في ابتكار وسائل متطورة للأداء" وقد حصلت على متوسط حسابي (٤,١٦) درجة أي مانسبته ٨٣,٢%.

٢- الفقرة رقم (٢٧) " تعمل الإدارة العليا على خلق روح التجانس وسط العاملين في المصنع" وقد حصلت على متوسط حسابي (٤,٠٧) درجة أي مانسبته ٨١,٤%.

٣- الفقرة رقم (٢٦) " تشجع الإدارة العليا سياسة الباب المفتوح في المصنع" وقد حصلت على متوسط حسابي (٣,٩٢) درجة أي مانسبته ٧٨,٤%.

٤- الفقرة رقم (٢٣) "تقوم الادارة العليا بتقويض الصلاحيات" وقد حصلت على متوسط حسابي (٣,٨٧) درجة أى مانسبته ٧٧,٤%.

٥- الفقرة رقم (٢٩) "لايمانع رئيس المباشر من تقديم رأى يعارض توجهاته" وقد حصلت على متوسط حسابي (٣,٨٧) درجة أى مانسبته ٧٧,٤%.

٦- الفقرة رقم (٢٤) "تبادر الادارة العليا بالاستعانة بأراء العاملين للاستفادة منها" وقد حصلت على متوسط حسابي (٣,٨٤) درجة أى مانسبته ٧٦,٨%.

٧- الفقرة رقم (٢٥) "يشترك العاملون فى مراحل القرار المختلفة عند القيام بأى تغيير لانماط العمل واسايب الاداء" وقد حصلت على متوسط حسابي (٣,٦٠) درجة أى انسبته ٧٢,٠%.

ومن خلال تحليل نتائج فقرات هذا المجال مجتمعة لمعرفة نتائج تحليل المجال ككل نلاحظ أن اتجاهات عينه الدراسة الكلية نحو مشاركة العاملين فى حل المشكلات والتغيرات الجوهرية كانت ايجابية اذا بلغ المتوسط العام لهذا المجال ٣,٩٠ درجة من أصل (٥) درجات وهذا يشكل نسبه ٧٨% وتعتبر هذه النسبة مرتفعة جدا فى المقياس المستخدم حيث بلغ نسبه الموافقين على فقرات المجال ٦٦,٤% فى حين بلغ متوسط نسبه غير الموافقين ١١,١% وبلغ نسبه غير المتأكدين ١٣,٥% من حجم العينه الكايمه.

جدول (٥٥): فقرات المجال الرابع مرتبة تنازليا حسب الأهمية النسبية

رابعا: تكوين فرق العمل

الأهمية النسبية %	المتوسط الحسابي	المفردات										رقم	العاملين
		غير موافق بشدة		غير موافق نوعا		غير متأكد		موافق نوعا		موافق بشدة			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٨٨,٢	٤,٤١	٢,١	٦	٢,١	٦	٥,٣	١٥	٢٢,٧	٤٦	٥٢,٨	١٦٢	٣٦	١
٨٥,٨	٤,٢٩	٢,١	٦	٢,٢	٦	١٠,٤	٢٠	٢١,٦	٤٠	٥٢,٦	١٥٠	٣٠	٢
٨٠,٨	٤,٠٤	٢,٢	٩	٢,٢	٩	١٦,٨	٤٨	٤٠,٠	١١٤	٣٦,٨	١٠٥	٢٢	٣
٧٨,٤	٣,٩٢	٢,١	٦	٢,٤	٩	٢٧,٤	٧٨	٢٥,٨	١٠٢	٢١,٦	٤٠	٢١	٤
٧٧,٦	٣,٨٨	٧,٤	٢١	٩,٥	٢٧	١٠,٤	٢٠	٢٢,٦	٤٢	٤٠,٠	١١٤	٢٥	٥
٧٦,٦	٣,٨٢	٥,٢	١٥	٥,٢	١٥	٢١,١	٦٠	٢٧,٨	١٠٨	٢٠,٤	٨٧	٢٥	٦
٦٧,٨	٣,٢٩	٩,٥	٢٧	١٨,١	٥٤	١٥,٨	٤٥	٢٤,٧	٤٩	٢١,١	٦٠	٢٢	٧
٧١,٢	٣,٩٦	١,٥	-	١,٥	-	١,٥	-	٢٥,٢	-	٢٨,٥	-	-	المتوسط الحسابي

يتضح من الجدول رقم (٥٥) أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا المجال جاءت مرتفعة ومتقاربة وتراوحت ما بين (٤,٤١ - ٣,٢٩) على مقياس ليكرت وقد رتبها الباحث بشكل تنازلي على النحو التالي:

- ١- الفقرة رقم (٣٦) "يؤدي بناء فرق العمل إلى تحسين الكفاءة ورفع الروح المعنوية للعاملين في المصنع". وقد حصلت على متوسط حسابي مقداره ٤,٤١ درجة وهذا يشكل ما نسبته ٨٨,٢%.
- ٢- الفقرة رقم (٣٠) "هناك استعداد من قبل العاملين في المصنع للأستراك في فرق عمل لتطوير مستوى الأداء" وقد حصلت على متوسط حسابي مقداره ٤,٢٩ درجة وهذا يشكل ما نسبته ٨٥,٨%.

٣-الفقرة رقم ( ٣٢ ) " عندما تريد الادارة اجراء تحسينات بأساليب العمل تشكل فرق عمل لتقديم دراسات واقتراحات" وقد حصلت على متوسط حسابي مقداره ٤,٠٤ درجة وهذا يشكل لمنسبته ٨٠,٨%

٤- الفقرة رقم ( ٣١ ) " لامتاع الادارة من تكوين حلقات الجودة الشاملة مستقبلا اذا تم اقتراحها" وقد حصلت على متوسط حسابي مقداره ٣,٩٢ درجة وهذا يشكل ما نسبته ٧٨,٤%

٥- الفقرة رقم ( ٣٤ ) " نحاول أن نتجاوز الروتين" وقد حصلت على متوسط حسابي مقداره ٣,٨٨ درجة وهذا يشكل ما نسبته ٧٧,٦%

٦- الفقرة رقم ( ٣٥ ) " تركز الادارة على أداء المجموعة بدلا من الأداء الفردي" وقد حصلت على متوسط حسابي مقداره ٣,٨٣ درجة وهذا يشكل ما نسبته ٧٦,٦%

٧-الفقرة رقم ( ٣٣ ) " لانتزم في فرق العمل التي تشارك فيها بالتنظيم الهرمي الجامد." حيث حصلت على متوسط حسابي مقداره ٣,٣٩ درجة وهذا يشكل ما نسبته ٦٧,٨%

ويتضح من الجدول رقم (٥٥) أن المتوسط العام للاجابات على المجال الرابع قد بلغ ٣,٩٦ درجة من أصل (٥) درجات وهذا يشكل نسبه ٧٩,٢% وتعتبر هذه النسبة مرتفعة جدا في المقياس المستخدم حيث بلغ نسبه الموافقين على فقرات المجال ٧٩,٢% في حين بلغ متوسط نسبه غير الموافقين ١١% وبلغ نسبه غير المتأكدين ١٥,٣% من حجم العينة الكلية.

## جدول ( ٥٦ ): فقرات المجال الخامس مرتبة تنازليا حسب الأهمية النسبية

## خامسا: تدريب العاملين

الأهمية النسبية %	المتوسط الحسابي	المقر										رقم الفقرة	تقدير الأهمية
		موافق بشدة		غير موافق نوعا		غير متأكد		موافق نوعا		موافق بشدة			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٨٧,٤	٤,٣٧	١,١	٣	٢,١	٦	١٠,٥	٣٠	٢١,٦	٩٠	٥٤,٧	١٥٦	٣٧	١
٨٦,٢	٤,٣١	٢,١	٦	٤,٢	١٢	٧,٤	٢١	٢٢,٧	٩٦	٥٢,٦	١٥٠	٤٢	٢
٨٦,٢	٤,٣١	١,١	٣	٢,١	٦	١٠,٥	٣٠	٢٧,٩	١٠٨	٤٨,٤	١٣٨	٣٩	٣
٨٢,٨	٤,١٤	١,١	٣	٥,٣	١٥	١٥,٨	٤٥	٢٤,٧	٩٩	٤٣,١	١٢٢	٣٨	٤
٨٢,٢	٤,١١	٢,١	٦	٣,٢	٩	١٤,٧	٤٢	٤٢,١	١٢٠	٣٧,٩	١٠٨	٤٠	٥
٨١,٦	٤,٠٨	٣,٢	٩	٤,٢	١٢	١٥,٨	٤٥	٢٤,٧	٩٩	٤٢,١	١٢٠	٤٣	٦
٧٤,٢	٣,٧١	٨,٤	٢٤	١١,٦	٣٣	١٤,٧	٤٢	٣١,٦	٩٠	٢٢,٧	٩٦	٤١	٧
٨٣,٠	٤,١٥	٢,٧	-	٤,٧	-	١٢,٨	-	٣٥,٢	-	٤٤,٦	-	المتوسط الحسابي	

يتضح من الجدول رقم ( ٥٦ ) أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا المجال جاءت مرتفعة ومقاربة وتراوحت ما بين (٤,٣٧ - ٣,٧١) على مقياس ليكرت وقد رتبها الباحثة بسنن تنازلي على النحو التالي:

١- الفقرة رقم ( ٣٧ ) تهتم الإدارة العليا بتدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم في أداء الجودة الشاملة، حيث حصلت على متوسط حسابي مقداره ٤,٣٧ درجة وهذا يشكل ما نسبته ٨٧,٤%

٢- الفقرة رقم ( ٤٢ ) "يؤدي التدريب المستمر في المصنع الى رفع كفاءة العاملين لتحسين الجودة"، حيث حصلت على متوسط حسابي مقداره ٤,٣١ درجة وهذا يشكل ما نسبته ٨٦,٢%

٣- الفقرة رقم (٣٩) تعنى برامج التدريب بالتحسين المستمر فى أداء المهام والواجبات حيث حصلت على متوسط حسابى مقداره ٤,٣١ درجة وهذا يشكل ما نسبته ٨٦,٢%

٤- الفقرة رقم (٣٨) تقوم الإدارة العليا بتنفيذ برامج تدريبية تركز على جودة الخدمة والأداء حيث حصلت على متوسط حسابى مقداره ٤,١٤ درجة وهذا يشكل ما نسبته ٨٢,٨%

٥- الفقرة رقم (٤٠) تهدف برامج التدريب لتعديل سلوك للعاملين نحو الأفضل حيث حصلت على متوسط حسابى مقداره ٤,١١ درجة وهذا يشكل ما نسبته ٨٢,٢%

٦- الفقرة رقم (٤٣) تعنى برامج التدريب بالعمليات الإنتاجية والخدمية حيث حصلت على متوسط حسابى مقداره ٤,٠٨ درجة وهذا يشكل ما نسبته ٨١,٦%

٧- الفقرة رقم (٤١) يتم اختيار المتدربين على أساس الكفاءة والخبرة حيث حصلت على متوسط حسابى مقداره ٣,٧١ درجة وهذا يشكل ما نسبته ٧٤,٢%

ويرى الباحث انه لا بد من التدريب الهادف والمشاركة الفعالة فى الصلاحيات لكل العاملين وعلى جميع المستويات , فادارة لجودة الشاملة تحض جميع العاملين فى المنظمة ابتداء من قمة الهرم التنظيمى الى أسفل الهرم للتدريب المستمر باعتبار أن العنصر البشرى هو محور النشاط فى المنظمة وأنه يجب على كل منظمة تسعى لتحقيق الجودة الشاملة أن تضع التدريب والتوجيه فى سلم أولوياتها.



ويتضح من الجدول رقم (٥٦) أن المتوسط العام لاجابات على المجال الخامس قد بلغ ٤,١٥ درجة من أصل (٥) درجات وهذا يشكل نسبة ٨٣% وتعتبر هذه النسبة مرتفعة جدا في المقياس المستخدم حيث بلغ نسبة الموافقين على فقرات المجال ٧٩,٨% في حين بلغ متوسط نسبه غير الموافقين ٩,٤% وبلغ نسبه غير المتأكدين ١٢,٨% من حجم العينة الكلية. وهذا مؤشر على ايمان الادارة العليا في المصنع بأهمية التدريب في كافة المجالات واستغلالها لجميع الفرص التدريبية المتاحة مما كان له الأثر الواضح على الأداء المتميز للعاملين في المصنع.

جدول (٥٧): فقرات المجال السادس مرتبة تنازليا حسب الأهمية النسبية

سائما: تدريب العاملين

الأهمية النسبية %	المتوسط الصلبي	فقرات										رقم الفقرات	تسلسل الأهمية
		غير موافق بشدة		غير موافق نوعا		غير متأكد		موافق نوعا		موافق بشدة			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٨٦,٨	٤,٣٤	٢,١	٦	٢,١	٩	٥,٣	١٥	٣٧,٩	١٠٨	٥١,٦	١٤٧	٤٧	١
٨٥,٨	٤,٢٩	١,١	٣	١,١	٣	١٠,٥	٣٠	٤٢,١	١٢٠	٤٥,٢	١٢٩	٤٤	٢
٨١,٠	٤,٠٥	٢,٢	٩	٨,٤	٢٤	١٠,٥	٣٠	٣٥,٨	١٠٢	٤٢,١	١٢٠	٤٥	٣
٧٦,٢	٣,٨١	٥,٣	١٥	١٢,٦	٣٦	٩,٥	٢٧	٤١,١	١١٧	٣١,٥	٩٠	٤٦	٤
٨٢,٤	٤,١٧	٣	-	٦,٢	-	٩	-	٣٩,٢	-	٤٢,١	-	المتوسط الصلبي	

يتضح من الجدول رقم (٥٧) أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا المجال جاءت مرتفعة ومتقاربة وتراوحت ما بين (٤,٣٤ - ٣,٨١) على مقياس ليكرت وقد رتبها الباحث بشكل تنازلي على النحو التالي:

١- الفقرة رقم (٤٧) " أشعر بأنى جزءا من المصنع " حيث حصلت على متوسط حسابى مقداره ٤.٣٤ أى مانسبته ٨٦,٨%

٢- الفقرة رقم (٤٤) " تعمل الادارة العليا على بث الثقة بين العاملين فى المصنع " حصلت على متوسط حسابى مقداره ٤,٢٩ أى مانسبته ٨٦,٨%

٣- الفقرة رقم (٤٥) " يوجد نظام مكافآت لتقدير المتميزين فى المصنع " حصلت على متوسط حسابى مقداره ٤,٠٥ أى مانسبته ٨٦,٨%

٤- الفقرة رقم (٤٦) " يستبعد رئيس أسلوب التهديد بالعقاب فى تعامله مع العاملين فى المصنع " حصلت على متوسط حسابى مقداره ٣,٨١ أى مانسبته ٨١,٠%

وعند تحليل نتائج فقرات هذا المجال يتبين أن متوسط نسب الموافقين على فقرات المجال السادس ٨١,٨% فى حين بلغ متوسط نسبته غير الموافقين ٩,٣% وبلغ نسبة غير المتأكدين ٩% من حجم العينة الكلية اما متوسط المتوسطات للقيم التكرارية وفق المقياس الخماسى المستخدم قد بلغ ٤,١٢ درجة من أصل (٥) درجات وهذا يشكل نسبة ٨٢,٤% مما يعنى أن هذا المجال قد لاقى قبولا من المبحوثين وهى نتيجة عالية فى اجابات المبحوثين حول هذا المجال.

جدول (٥٨): متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة نحو كل مجال كل من مجالات ادارة الجودة الشاملة ونحو ادارة الجودة الشاملة ككل مرتبة تنازليا حسب الأهمية وفقا لمتوسطاتها الحسابية.

رقم المجال	المجال	عدد الفقرات التي تمثل كل مجال	المتوسط الحسابي لمجموع المتوسطات لكل مجال	الانحراف المعياري	المتوسط بدلالة سلم الأهمية	الأهمية النسبية
٥	تدريب العاملين	٧	٢٩,٠٣	٠,٢١	٤,١٥	%٨٣
٦	إظهار التقدير والاحترام للعاملين	٤	١٦,٤٩	٠,٢٤	٤,١٢	%٨٢,٤
٧	إقتناع ودعم الإدارة العليا	١١	٤٣,٧٨	٠,٢٦	٣,٩٨	%٧٩,٦
٤	تكوين فرق العمل	٧	٢٧,٧٦	٠,٣١	٣,٩٦	%٧٩,٢
٣	المشاركة في اتخاذ القرار	٧	٢٧,٣٢	٠,١٧	٣,٩٠	%٧٨
١	الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة	٥	١٩,٣٩	٠,١٤	٣,٨٨	%٧٧,٦
	الاتجاه العام	٤١	١٦٣,٧٨	٠,٢٢	٣,٩٩	٧٩,٨

يتبين من هذا الجدول أن أفراد عينة الدراسة أعطوا أهمية كبيرة لمجال تدريب العاملين حيث احتل المرتبة الأولى فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (٤,١٥) درجة في الاتجاه الإيجابي وانحراف معياري (٠,٢١) وأهمية نسبية ٨٣%. ثم جاء في المرتبة الثانية مجال إظهار التقدير والاحترام للعاملين فقد سجل متوسط حسابي قدره (٤,١٢) درجة في الاتجاه الإيجابي وانحراف معياري (٠,٢٤) وأهمية نسبية ٨٢,٤%.

وجاء في المرتبة الثالثة مجال إقتناع ودعم الإدارة العليا فقد سجل متوسط حسابي لهذا المجال قدره (٣,٩٨) درجة في الاتجاه الإيجابي وانحراف معياري (٠,٢٦) وأهمية نسبية ٧٩,٦%.

ثم جاء في المرحلة الرابعة مجال تكوين فرق العمل فقد سجل (٣,٩٦) درجة في الاتجاه الإيجابي وانحراف معياري (٠,٣١) وأهمية نسبية ٧٩,٢%. ثم جاء في المرتبة الخامسة مجال المشاركة في اتخاذ القرار حيث سجل متوسط حسابي قدره (٣,٩٠) درجة في الاتجاه الإيجابي وانحراف معياري (٠,١٧) وأهمية نسبية ٧٨%. وجاء في المرتبة السادسة مجال الوعي

بمفهوم ادارة الجودة الشاملة حيث سجل متوسط حسابى لهذا المجال قدره (٣,٨٨) درجة فى الاتجاه الايجابى وانحراف معيارى (١٤) وأهمية نسبية %٧٧,٦.

ويتضح مما سبق أن هناك اتجاهات ايجابية لدى عينه الدراسة الكلية وبالتالي نحو ادارة الجودة الشاملة بشكل عام حيث بلغ المتوسط العام لها (٣,٩٩) درجة من أصل (٥) درجات أى مانسبته %٧٩,٨ وهذا مؤشر على أن هناك اتجاه ايجابى نحو امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة فى مصنع السكر بأبوقرقاص حيث تتوفر البيئة التنظيمية الملائمة للتطبيق.

ويرى الباحث ان هناك مجالات أخرى يمكن أن تعتبر مؤشرا لادارة الجودة الشاملة مثل بيئة المنظمة والكفاءة والرضا الوظيفى وأسلوب القيادة ونمط الاتصالات السائدة فى المنظمة وغير ذلك من مؤشرات لم يتعرض لها الباحث فى هذه الدراسة.

جدول (٥٩): نتائج تحليل التباين لأثر متغير العمر على كل مجال من مجالات مقياس اتجاهات أفراد الدراسة نحو ادارة الجودة الشاملة

رقم	المجال	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع التمرينات	متوسط التمرينات	الاحتمالية (P)	مستوى الدلالة
١	الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة	الفرق التمرينية	٥	٢٣٦٩٠,٩٨	٤٧٣٨,٢٠	٢٥,٩	•
		الخطأ	٢٧٩	٧٢٥٧٦,٤٠	٢٥٩,٦٥	٢	•
٢	التثاق ودعم الإدارة العليا	الفرق التمرينية	٥	٢٢٤٢,٣٦	٤٤٨,٤٧	١٨,٨	•
		الخطأ	٢٧٩	١٠٥٨,٢٩	٣٧,٨٦	•	•
٣	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	الفرق التمرينية	٥	٦٦٨,٤٢	١٣٣,٧٧	٣,١٥	•
		الخطأ	٢٧٩	١١٨٤٦,٢٧	٤٢,٤٦	•	•
٤	تكوين فرق العمل	الفرق التمرينية	٥	٣١١,٦١	٦٢,٣٢	٢,٧٨	•
		الخطأ	٢٧٩	٦٢٥٧,١١	٢٢,٤٣	•	•
٥	تدريب العاملين	الفرق التمرينية	٥	٢٦٥,٥٦	٥١,١١	٢,٦٨	•
		الخطأ	٢٧٩	٥٣٠٧,٧٩	١٩,٠٢	•	•
٦	إظهار التقدير والاحترام للعاملين	الفرق التمرينية	٥	١٨٧,٤٧	٣٧,٤٩	٥,٠٢	•
		الخطأ	٢٧٩	٢٠٨٢,٥٢	٧,٤٦	•	•

\* دالة عند مستوى معنوية ٠,٥ (P ≤ 0.05)

\*\* دالة عند مستوى معنوية ٠,١ (P ≤ 0.01)

يلاحظ من الجدول رقم (٥٩) أن هناك فروقا ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ٠,١، تعزى لمتغير العمر ودرجة اتجاه الإدارة العليا، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، تكوين فرق العمل، إظهار التقدير والاحترام للعاملين  $6,4,3,2,1 = 25,92$ ،  $3,15$ ،  $18,80$ ،  $2,78$ ،  $5,02$  بدرجات حرية (٢٧٩,٥) وهي قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ٠,١ - كما توجد فروقا ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ومجال تدريب العاملين حيث بلغت قيمة ف = (٢,٦٨) وهذه دلالة

على وجود علاقة بين هذه المجالات وبين متغير العمر وبناء عليه يرفض الباحث يرفض فرضية العدم قبولاً كاملاً.

جدول ( ٦٠ ): نتائج تحليل التباين لأثر متغير الحالة الاجتماعية على كل مجال من مجالات مقياس اتجاهات أفراد الدراسة نحو إدارة الجودة الشاملة

رقم المجال	المجال	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	القيمة الاحتمالية (P)	مستوى الدلالة
١	الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة	الحالة الاجتماعية الخطأ	٢ ٢٨١	٨٨٤٦,٨٦ ٩٣٠٨٧,١٢	٢٩٤٨,٢٨ ٣٣١,٢٧	٨,٩٠	**
٢	اقتناع ودعم الإدارة العليا	الحالة الاجتماعية الخطأ	٢ ٢٨١	١٣٠,٣٧ ١٨٥٣,٦٤	٤٣,٤٦ ٤٢,١٨	١,٠٣	NS
٣	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	الحالة الاجتماعية الخطأ	٢ ٢٨١	٤٢٥,٠٣ ١١٣٦٤,٨٩	١٤١,٦٨ ٤٠,٤٤	٣,٥٠	*
٤	تكوين فرق العمل	الحالة الاجتماعية الخطأ	٢ ٢٨١	٣٠٤,٥٠ ٥٢١٦,٢٦	١٥٢,٢٥ ١٨,٥٦	٥,٤٧	**
٥	تدريب العاملين	الحالة الاجتماعية الخطأ	٢ ٢٨١	٣٠٨,٢٣ ٤٧١٨,٨٥	١٥٤,١١٥ ١٦,٧٩	٦,١٢	**
٦	تظهار التقدير والاحترام للعاملين	الحالة الاجتماعية الخطأ	٢ ٢٨١	١١,٧٦ ٢١٨١,٣٤	٥,٨٨ ٧,٧٦	٠,٥١	NS

\* دالة عند مستوى معنوية ٠,٥ (  $P \leq 0.05$  )

\*\* دالة عند مستوى معنوية ٠,١ (  $P \leq 0.01$  )

NS غير دالة (  $P > 0.05$  )

يلاحظ من الجدول رقم ( ٦٠ ) أن متغير أثر الحالة الاجتماعية على المجالات المختلفة للمقياس كان دال عند مستوى معنوية ٠,١ على مجال الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة , تكوين فرق العمل , تدريب العاملين ,

٥٠، (٨،٩ ، ٥،٤٧ ، ٦،١٢) بدرجات حرية ٢٨١،٣ وهي قيمة دالة احصائية عند مستوى دلالة ٠،٠١ - كما توجد دلالة عند مستوى معنوية ٠،٥٠، لمجال مشاركة العاملين في اتخاذ القرار حيث بلغت قيمه ف المحسوبة (٣،٥٠). وبناء عليه يرفض الباحث الجزء الخاص بهذه المجالات من فرضية العدم. ويتضح من الجدول أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية على مجال اقتناع ودعم الادارة العليا. لظهار التقدير والأحترام للعاملين حيث كانت ف المحسوبة أقل من قيمة ف الجدولية (١،٠٣ ، ٠،٥١) وبناء عليه يقبل الباحث الجزء الخاص بهذين المجالين من الفرضيين.

جدول (٦١): نتائج تحليل التباين لأثر متغير الحالة التعليمية على كل مجال من مجالات مقياس اتجاهات أفراد الدراسة نحو ادارة الجودة الشاملة

رقم المجال	المجال	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
١	الوعي بمفهوم ادارة الجودة الشاملة	الحالة التعليمية للخطأ	٣ ٢٨١	١١٥٤،٥١ ١٠٤٦٥٧،٤٠	٣٨٤،٨٤ ٣٨٠،٥٥	١،٠١	NS
٢	اقتناع ودعم الادارة العليا	الحالة التعليمية للخطأ	٣ ٢٨١	٧٤٤،١٢ ٨١٣٣،٥٥	٢٤٤،٧١ ٢٨،٩٤	٨،٨٠	**
٣	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	الحالة التعليمية للخطأ	٣ ٢٨١	٧٨،٤٢ ١٢٤٣٦،٣٠	٢٦،١٤ ٤٤،٢٦	٠،٥٩	NS
٤	تكوين فرق العمل	الحالة التعليمية للخطأ	٣ ٢٨١	٢٠٥،٩٤ ٦٣٥٩،٥٤	٦٨،٦٥ ٢٢،٦٣	٣،٠٢	*
٥	تدريب العاملين	الحالة التعليمية للخطأ	٣ ٢٨١	١١٥،٩٣ ٥٣٨٤،٢٧	٣٨،٦٤ ١٩،١٦	٢،٠٢	NS
٦	لظهار التقدير والأحترام للعاملين	الحالة التعليمية للخطأ	٣ ٢٨١	٨،٤٢ ٢٢٥٥،٦٨	٢،٨١ ٨،٠٣	٠،٣٥	NS

• دالة عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ( $P \leq 0.05$ )

•• دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١ ( $P \leq 0.01$ )

NS غير دالة ( $P > 0.05$ )

يلاحظ من الجدول رقم (٦١) أن متغير أثر الحالة التعليمية على المجالات المختلفة للمقياس كانت غير دالة على مجال الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، تكوين فرق العمل ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، تدريب العاملين، اظهار التقدير والاحترام للعاملين حيث كانت ف المحسوبة أقل من قيمه ف الجدولية على التوالي (١,٠١، ٠,٥٩، ٢,٠٢، ٣,٥) عند مستوى معنوية ٠,٠٥، ودرجة حرية (٣، ٢٨١) مما يعنى اننا نستطيع القول أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة الكلية نحو ادارة الجودة الشاملة لا تختلف باختلاف الحالة التعليمية وعليه فإن الباحث يقبل فرضيه العدم قبولاً كاملاً. كما يتضح من هذا الجدول أيضاً وجود دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١، ٠,٠٥، للمجالين اقتناع ودعم الادارة العليا، تكوين فرق العمل حيث بلغت قيمة ف المحسوبة (٨,٨٠، ٣,٠٣) وبناء عليه أن الباحث يرفض الجزء الخاص بهذين المجالين من فرضية العدم.



جدول ( ٦٢ ): نتائج تحليل التباين لأثر متغير المستوى الوظيفي على كسل مجال من مجالات مقياس اتجاهات أفراد الدراسة نحو ادارة الجودة الشاملة

مجال	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف) المصوبة	مستوى الدلالة
١	المستوى الوظيفي	٣	٣٤٤٧٤,٦٦	١١٤٩١,٥٥	٤٥,٥١	**
	خطأ	٢٨١	٧٠٩١٠,٦٧	٢٥٢,٥٣		
٢	المستوى الوظيفي	٣	١١٩٢,٩٨	٣٩٧,٦٦	١٣,٨٧	**
	خطأ	٢٨١	٧٦٩١,٥٠	٢٧,٣٧		
٣	المستوى الوظيفي	٣	٧٧٨,٧٨	٢٥٩,٥٩	٦,٢٧	**
	خطأ	٢٨١	١١٤٤٠,٠٢	٤١,٤٢		
٤	المستوى الوظيفي	٣	٢٥٢,٨٧	٨٤,٢٩	٣,٧٦	**
	خطأ	٢٨١	٦٣٠٣,١٢	٢٢,٤٣		
٥	المستوى الوظيفي	٣	٢١,٧٥	١٠,٥٨	٠,٥٤	NS
	خطأ	٢٨١	٥٥٢٣,٩٨	١٩,٦٦		
٦	المستوى الوظيفي	٣	٦٤,٢٣	٢١,٤٤	٢,٧٦	*
	خطأ	٢٨١	٢١٨٤,٩١	٧,٧٨		

\* دالة عند مستوي معنوية ٠,٥ (  $P \leq 0.05$  )

\*\* دالة عند مستوي معنوية ٠,١ (  $P \leq 0.01$  )

NS غير دالة (  $P > 0.05$  )

يتضح من جدول رقم ( ٦٢ ) أن هناك فروقا ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( ٠,٠١ ) تعزى لمتغير المستوى الوظيفي ودرجة اتجاه أفراد العينة نحو مجالات الوعي بمفهوم ادارة الجودة الشاملة ، اقتناع ودعم الادارة العليا بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار، تكوين فرق العمل حيث بلغت قيمة (ف)  $4,3,2,1 = 45,51, 13,87, 6,27, 3,76$  بدرجات

حرية (٣، ٢٨١) وهي قيمة دالة احصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ كما توجد فروقا ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في مجال اظهار التقدير والاحترام للعاملين حيث بلغت قيمة ف (٢,٧٦) وهذه دلالة على وجود علاقة بين هذه المجالات وبين متغير المستوى الوظيفي أي أنها تختلف باختلاف المستوى الوظيفي وبناء عليه يرفض الباحث الجزء الخاص بهذه المجالات من فرضية العدم. ومن الجدول نفسه يمكن أيضا ملاحظة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي على مجال تدريب العاملين حيث كانت قيمة ف (٠,٥٤) . وبناء عليه يقبل الباحث الجزء الخاص بهذا المجال من الفرضية.

جدول (٦٣): نتائج تحليل التباين لأثر متغير التخصص على كل مجال من مجالات مقياس اتجاهات أفراد الدراسة نحو ادارة الجودة الشاملة

رقم المجال	المجال	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف) المصوبة	مستوى الدلالة
١	الوعي بمفهوم ادارة الجودة الشاملة	التخصص خطأ	٢ ٢٨١	١٧٣٢,٠١ ١٠٨٨٦٧,٨٢	٥٧٧,٦٧ ٣٨٧,٤٣	١,٤٩	NS
٢	اكتناح ودعم الكفاءة	التخصص خطأ	٢ ٢٨١	٥٥٥,٧٢ ١٣٤٢٣,٣٧	١٨٥,٢٤ ٤٧,٧٧	٢,٨٨	*
٣	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	التخصص خطأ	٢ ٢٨١	١٣٢٤,٤٤ ١٥١٠٦,٥٦	٤٤١,٤٨ ٥٣,٧٦	٨,٢١	**
٤	تكوين فرق العمل	التخصص خطأ	٢ ٢٨١	٥٠٨,٨٩ ١٨٥٩,٢١	١٦٩,٦٣ ٢٤,٤١	٦,٩٥	**
٥	تدريب العاملين	التخصص خطأ	٢ ٢٨١	٧٢,٩٩ ٥٦٥٣,٧٢	٣٦,٤٩٥ ٢٠,١٢	١,٢١	NS
٦	اظهار التقدير والاحترام للعاملين	التخصص خطأ	٢ ٢٨١	٢٢٥,٥٧ ٢٢٦٧,٦٧	١١٢,٢٨٥ ٨,٠٧	٩,٣٢	**

يتضح من الجدول رقم (٦٣) أن هناك فروقا ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١, تعزى لمتغير التخصص العلمى ودرجة اتجاه أفراد العينة نحو مجالات اظهار التقدير والاحترام للعاملين ، مشاركة العاملين فى اتخاذ القرار , تكوين فرق العاملين , أقتناع ودعم الادارة العليا. حيث كانت قيمة (ف) للمحسوبة أكبر من قيمة (ف) الجدولية على التوالى ( ٩,٣٢ ، ٨,٢١ ، ٩.٦٥ ، ٣,٨٨ ) عند مستوي دلالة ٠,٠١ ، ٠,٠٥ , ودرجة حرية (٣ ، ٢٨١) مما يعنى أننا نستطيع القول أن اتجاهات أفراد العينة نحو ادارة الجودة الشاملة تختلف باختلاف متغير التخصص العلمى وعليه فان الباحث يرفض فرضية العدم قبولاً كاملاً. وأتضح من الجدول أيضاً عدم وجود دلالة احصائية تعزى لمتغير التخصص العلمى , ومجال الوعى بسهوم ادارة الجودة الشاملة , تدريب العاملين حيث كانت قيمة ف المحسوبة أقل من قيمة ف الجدولية على التوالى ( ١,٤٩ ، ١,٢١ ) , وبناء عليه فان الباحث يقبل الجزء الخاص بهذين المجالين من فرضية العدم.

جدول ( ٦٤ ): نتائج تحليل التباين لأثر متغير الدخل على كل مجال من مجالات مقياس اتجاهات أفراد الدراسة نحو إدارة الجودة الشاملة

رقم المجال	المجال	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
١	الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة	الدخل	٤	١٥١٨٣,٢٦	٣٧٩٥,٨١	١١,٧٦	**
		الخطأ	٢٨٠	٩٠٣٧١,١٩	٣٢٢,٧٥		
٢	اقتناع ودعم الإدارة العليا	الدخل	٤	١٣١١,٠٨	٣٢٧,٧٧	١٢,١٨	**
		الخطأ	٢٨٠	٧٥٣٩,٥٤	٢٦,٩٢		
٣	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	الدخل	٤	١٧٣٤,٤٧	٤٣٣,٦٢	١١,٣١	**
		الخطأ	٢٨٠	١٠٧٣٥,٠٠	٣٨,٣٤		
٤	تكوين فرق العمل	الدخل	٤	٦٨٥,٧٠	١٧١,٤٣	٨,١٩	**
		الخطأ	٢٨٠	٥٨٦٣,٢٧	٢٠,٩٤		
٥	تدريب العاملين	الدخل	٤	٢٢٨,٨٩	٥٧,٢٢	٣,٠٠	*
		الخطأ	٢٨٠	٥٣٢٦,٤١	١٩,٠٢		
٦	إظهار التقدير والاحترام للعاملين	الدخل	٤	٧١,٠٦	١٧,٧٦	٢,٢٧	NS
		الخطأ	٢٨٠	٢١٨٩,٤٩	٧,٨٢		

\* دالة عند مستوى معنوية ٠,٥ (P ≤ 0.05)

\*\* دالة عند مستوى معنوية ٠,١ (P ≤ 0.01)

غير دالة (P > 0.05)

يتضح من الجدول رقم ( ٦٤ ) أن هناك فروقا ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ٠,١ , تعزى لمتغير الدخل ودرجة اتجاه أفراد العينة نحو مجالات الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة, أقتناع ودعم الإدارة العليا ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار , تكوين فرق العمل ٤,٣,٢,١ = ٤,٣,٢,١, ١١,٧٦, ١٢,١٨, ١١,٣١, ٨,١٩ , على التوالي وهي قيمة ذات دلالة

احصائية عند مستوى دلالة ٠,١ , ودرجة حرية (٤, ٢٨٠) كما توجد فروقا ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ٠,١ , مما يعنى اننا نستطيع للقول أن اتجاهات أفراد عينه الدراسة الكلية نحو ادارة الجودة الشاملة لاختلف باختلاف الحالة التعليمية وعليه فإن الباحث يقبل فرضيه العدم قبولاً كاملاً. كما يتضح من هذا الجدول أيضاً وجود دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٠,٥ , ومجال تدرب العاملين مما يعنى أننا نستطيع القول أن اتجاهات أفراد عينه الدراسة الكلية نحو ادارة الجودة الشاملة تختلف باختلاف متغير الدخل وعليه فإن الباحث يرفض فرضية العدم قبولاً كاملاً كما يتضح من هذا الجدول أيضاً عدم وجود دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٠,٥ , ولمجال اظهار التقدير والأحترام للعاملين حيث بلغت قيمة ف المحسوبة (٢,٢٧) وهى أقل من قيمة ف الجدولية , وبناء عليه فإن الباحث يقبل الجزء الخاص بهذا المجال من فرضية العدم.

#### نتائج الدراسة وتوصياتها

توصلت الدراسة الى الاجابة على التساؤلات التالية:

التساؤل الاول : ماهى اتجاهات العاملين نحو ادارة الجودة الشاملة؟

\_\_\_\_\_ أوضحت الدراسة أن اتجاهات عينه الدراسة بشكل عام نحو ادارة الجودة الشاملة فى المصنع هى اتجاهات ايجابية وهناك مستوى جيد تقريبا من التطبيق لها فى المصنع وخاصة الادارة العليا للمصنع تحاول ادخال كل ما هو جديد من التقنيات الادارية والفنية والخدمية فى أعمالها.

أما بالنسبة للاجابة على التساؤلات الفرعية ما يلى:

(١) مامدى وعى العاملين بالمصنع بمفهوم الجودة الشاملة؟

جاءت الاجابات على فقرات هذا التساؤل على النحو التالي مرتبة ترتيبيا تنازليا

\_\_\_\_\_ أظهرت الدراسة أن ٧٨,٢% من أفراد العينة يرون أن الادارة العليا تملك المعرفة التامة بادارة الجودة الشاملة .

\_\_\_\_\_ كشفت الدراسة ان الادارة العليا فى المصنع تبادر بتشجيع كل ما يرتبط بادارة الجودة الشاملة حيث بلغت نسبة الموافقين ٧٦,٦% من حجم العينة.

\_\_\_\_\_ أوضحت الدراسة أن ٧١,٥% من أفراد العينة لديهم معرفة تامة بمفهوم ادارة الجودة الشاملة.

\_\_\_\_\_ أظهرت الدراسة أن ٦٨,٤% من أفراد العينة يرون أن الادارة العليا لاتمانع من اجراء برامج تدريبية فى ادارة الجودة الشاملة

\_\_\_\_\_ كشفت الدراسة أن ٦٥,٣% يرون أن لدى الجهاز الكفاءة البشرية المؤهلة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة

\_\_\_\_\_ أوضحت الدراسة ان المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا التساؤل جاءت مرتفعة ومتقاربة حيث تراوحت ما بين (٤,٠٤-٣,٧٠) درجة على المقياس ، أما متوسط المتوسطات للقيم التكرارية وفق المقياس الخماسى فقد بلغ (٣,٨٨) درجة من أصل (٥) درجات وهذا يشكل ما نسبته (٧٧,٦%) مما يعنى أن هذا المجال قد لاقى قبولا من المبحوثين وهي نسبة جيدة فى اجابات المبحوثين حول هذا المجال.

(ب) مامدى اقتناع ودعم الادارة العليا بفلسفة ادارة الجودة الشاملة ؟

جاءت الاجابات على فقرات هذا التساؤل على النحو التالي مرتبة تنازليا .

- \_\_\_\_\_ أوضحت للدراسة أن ٨٧,٤% من أفراد العينة الكلية يرون أن الإدارة العليا تهتم بالتطوير التنظيمي .
- \_\_\_\_\_ أظهرت الدراسة أن ٨٤,٢% يؤكدون أن الإدارة العليا لديها الاستعداد التام لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- \_\_\_\_\_ كشفت الدراسة أن ٨٤,٢% يؤكدون أن الإدارة العليا تكافئ العاملين بالمصنع على تحسين الأداء.
- \_\_\_\_\_ أوضحت الدراسة أن ٨٢,١% يرون أن الإدارة العليا تعمل على تشجيع الأبداع لدى العاملين
- \_\_\_\_\_ أظهرت الدراسة أن ٨١,١% يوافقون على أن الإدارة العليا تتفهم مشاكل العاملين بالمصنع وتعمل على حلها.
- \_\_\_\_\_ كشفت الدراسة أن ٧٧,٩% يرون أن الإدارة العليا تهتم بسماع الرأي الآخر بالمصنع وتحرص على مناقشه أصحابه.
- \_\_\_\_\_ أوضحت الدراسة أن ٧٤,٧% يؤكدون أن الإدارة العليا لديها الاستعداد التام لاشراك جميع العاملين في تحسين الجودة.
- \_\_\_\_\_ أظهرت الدراسة أن ٧٢,٦% يرون أن الإدارة العليا تستخدم المنهج العلمي في تشخيص المشاكل.
- \_\_\_\_\_ كشفت الدراسة ان ٦٣,١% يوافقون أن الإدارة العليا تعمل على مشاركة العاملين بالمصنع في جميع مراحل اتخاذ القرار.
- \_\_\_\_\_ أوضحت الدراسة أن ٦٣,١% يرون أن الإدارة العليا تبتكر نماذج متطورة لحل المشاكل قبل حدوثها

\_\_\_\_\_ أظهرت الدراسة أن ٤٦,٣% يرون أن لدى الإدارة العليا برنامجا لتحسين الجودة.

\_\_\_\_\_ أوضحت للدراسة أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا التساؤل جاءت مرتفعة ومتقاربة حيث تراوحت ما بين (٣,٤٧-٤,٢٨) درجة على المقياس، أما متوسط المتوسطات للقيم التكرارية وفق المقياس الخماسي فقد بلغ (٣,٩٨) درجة وهذا يشكل ما نسبته (٧٩,٦%) مما يعنى أن هذا المجال قد لاقى قبولا من المبحوثين وهي نسبة عالية فى اجابات المبحوثين.

(جـ) هل تقوم الإدارة العليا بمشاركة العاملين فى مراحل اتخاذ القرار المختلفة؟

جاءت الاجابات على فقرات هذا التساؤل على النحو التالى مرتبة ترتيبيا تنازليا.

\_\_\_\_\_ كشفت الدراسة أن ٨٤,٢% من حجم عينه الدراسة الكلية يؤكدون ان الادارة العليا تعمل على خلق روح التجانس وسط العاملين.

\_\_\_\_\_ أوضحت الدراسة أن ٨١,١% يرون أن الرئيس المباشر يحدد ما هو المطلوب أداءه ويساعد فى ابتكار وسائل متطورة.

\_\_\_\_\_ أظهرت الدراسة أن ٧٦,٩% يوافقون على أن الإدارة العليا تبادر الى الاستعانة بأراء العاملين بالمصنع للاستفادة منها.

\_\_\_\_\_ كشفت الدراسة أن ٧٥,٨% يرون أن الادارة العليا تشجع سياسة الباب المفتوح .

\_\_\_\_\_ كشفت الدراسة أن ٧٣,٧% يوافقون على أن الادارة العليا تقوم بتفويض الصلاحيات للعاملين لتقديم الخدمة المتميزة.



— أظهرت الدراسة أن ٧١,٦% يؤكدون أن الرئيس المباشر لايمانع من تقديم أى رأى يعارض توجيهاته.

— كشفت الدراسة أن ٦٤,٢% يشاركون فى مراحل القرار المختلفة عند القيام بأى تغيير لأنماط العمل وأساليب الأداء.

— أوضحت الدراسة ان المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا التساؤل جاءت مرتفعة ومتقاربة حيث تراوحت ما بين (٤,١٦-٣,٦٠) درجة على المقياس الخماسي المستخدم ، أما المتوسط العام لهذا المجال فقد بلغ (٣,٩٠) درجة أى ما نسبته (٧٨%) وهى نسبة مرتفعة فى اجابات المبحوثين حول هذا المجال.

(د) هل تقوم الادارة العليا بتكوين فرق عمل لتطوير مستوى الأداء؟

جاءت الاجابات على فقرات هذا التساؤل على النحو التالى مرتبة ترتيبيا تنازليا.

— أظهرت الدراسة أن ٩٠,٥% من أفراد عينة الدراسة الكلية يؤكدون أن بناء فرق العمل يودى الى تحسين الكفاءة ورفع الروح المعنوية للعاملين .

— كشفت الدراسة أن ٨٤,٢% يوافقون على أن هناك استعداد من قبل العاملين فى المصنع للأشتراك فى فرق عمل لتطوير مستوى الأداء.

— أوضحت الدراسة أن ٧٦,٨% يؤيدون اجراء التحسينات من خلال تشكيل فرق العمل لتقديم الدراسات والأقتراحات.

— أظهرت الدراسة أن ٧٢,٦% يرون أنهم يحاولون تجاوز الروتين فى فرق العمل.

\_\_\_\_\_ كشفت الدراسة أن ٦٨,٣% يؤكدون أن الادارة العليا تركز على اداء المجموعة بدلا من الأداء الفردي.

\_\_\_\_\_ أوضحت الدراسة أن ٦٧,٤% يرون أن الادارة العليا لاتمانع من تكوين حلقات الجودة الشاملة مستقبلا.

\_\_\_\_\_ أظهرت الدراسة أن ٥٥,٨% يوافقون على انهم لايلتزمون فى فرق العمل التى يشاركون فيها بالتنظيم الهرمى الجامد.

\_\_\_\_\_ كشفت الدراسة ان المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا التساؤل جاءت مرتفعة حيث تراوحت ما بين (٤,٤١-٣,٣٩) درجة على المقياس الخماسى ، وأن المتوسط العام بلغ (٣,٩٦) درجة وهذا يشكل ما نسبته (٧٩,٢%) وهى نسبة جيدة فى اجابات المبحوثين حول هذا المجال.

(هـ) هل تهتم الادارة العليا بتدريب العاملين لرفع كفاءتهم وتحسين الجودة؟

جاءت الاجابات على فقرات هذا التساؤل على النحو التالى مرتبة ترتيبا تنازليا.

\_\_\_\_\_ أظهرت الدراسة أن ٨٦,٣% من أفراد عينة الدراسة الكلية يؤكدون أن الادارة العليا تهتم بتدريب العاملين وتنمية مهارتهم فى اداء الجودة الشاملة.

\_\_\_\_\_ كشفت الدراسة أن ٨٦,٣% يرون أن التدريب المستمر فى المصنع يؤدي الى رفع كفاءة العاملين لتحسين الجودة.

\_\_\_\_\_ أوضحت الدراسة أن ٨٦,٣% يؤكدون أن برامج التدريب تعنى بالتحسين المستمر فى أداء المهام والواجبات.

— أظهرت الدراسة أن ٨٠% يرون أن برامج التدريب تهدف إلى تعديل سلوك العاملين نحو الأفضل.

— كشفت الدراسة أن ٧٧,٨% يوافقون أن الإدارة العليا تقوم بتنفيذ برامج تدريبية تركز على جودة الخدمة والاداء.

— أوضحت الدراسة أن ٧٦,٨% يؤكدون أن برامج التدريب تعنى بالعمليات الانتاجية والخدمية.

— أظهرت الدراسة أن ٦٥,٣% يرون أن اختيار المتدربين يتم على أساس الكفاءة والخبرة.

— كشفت الدراسة ان المتوسطات الحسابية لفقرات هذا التساؤل جاءت مرتفعة جدا حيث تراوحت ما بين (٤,٣٧-٣,٧١) درجة على المقياس الخماسي ، وأن المتوسط العام بلغ (٤,١٥) درجة وهذا يشكل مسا نسبته (٨٣%) وهذا مؤشر على ايمان الادارة العليا فى المصنع بأهمية التدريب فى كافة المجالات مما كان له الأثر الواضح على الأداء المتميز للعاملين بالمصنع.

(و) هل تعمل الادارة العليا على اظهار التقدير والاحترام للعاملين؟

جاءت الاجابات على فقرات هذا التساؤل على النحو التالى مرتبة ترتيبا تنازليا.

— أظهرت الدراسة أن ٨٩,٥% من أفراد عينة الدراسة الكلية يشعرون أنهم جزء من المصنع.

— كشفت الدراسة أن ٨٧,٣% يرون أن الإدارة العليا تعمل على بث الثقة بين العاملين.

\_\_\_\_\_ أوضحت الدراسة أن ٧٧,٩% يؤكدون بوجود نظام مكافآت لتقدير المتميزين.

\_\_\_\_\_ أظهرت الدراسة أن ٧٥,٦% يرون ان رئيسهم يستبعد أسلوب التهديد والعقاب في تعامله مع العاملين.

\_\_\_\_\_ كشفت الدراسة ان المتوسطات الحسابية لفقرات هذا التساؤل جاءت مرتفعة جدا ومقاربة حيث تراوحت مابين (٤,٣٤-٣,٨١) درجة على المقياس المستخدم ، وأن المتوسط العام بلغ (٤,١٢) درجة وهذا يشكل ما نسبته (٨٢,٤%) مما يعنى أن هذا المجال قد لاقى قبولا من المبحوثين.

التساؤل الثانى: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية فى اتجاهات العاملين نحو مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة وبعض متغيرات العمر-الحالة الاجتماعية-الموئل التعليمى - المستوى الوظيفى - التخصص العلمى- الدخل الشهرى؟

توصلت الدراسة الى الاجابة على هذا التساؤل كمايلى:

\_\_\_\_\_ توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير العمر ودرجة اتجاه أفراد العينة على المجالات المختلفة لمقياس ادارة الجودة الشاملة وبناء عليه يرفض الباحث فرضية العدم قبولاً كاملاً.

\_\_\_\_\_ توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية على مجالات (الوعى بمفهوم ادارة الجودة الشاملة - تكوين فرق العمل - تدريب العاملين - مشاركة العاملين فى اتخاذ القرار) حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة < من قيمة (ف) الجدولية وبناء عليه يرفض فرضية العدم قبولاً كاملاً فى هذه المجالات. بينما لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية على المجالين (أقتناع ودعم الادارة العليا- اظهار التقدير والأحترام للعاملين)

حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة > من قيمة (ف) الجدولية وبناء عليه يقبل الجزء الخاص بهذين المجالين من الفرضية.

— لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الحالة التعليمية على مجالات (الوعى بمفهوم إدارة الجودة الشاملة - مشاركة العاملين فى اتخاذ القرار - - تدريب العاملين - اظهار التقدير والاحترام للعاملين) حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة > من قيمة (ف) الجدولية وبناء عليه يقبل فرضية العدم قبولاً كاملاً فى هذه المجالات. بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية على المجالين (اقتناع ودعم الادارة العليا - تكوين فرق العمل) حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة < من قيمة (ف) الجدولية وبناء عليه يرفض الجزء الخاص بهذين المجالين من فرضية العدم.

— هناك فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المستوي الوظيفى على مجالات (الوعى بمفهوم الجودة الشاملة - اقتناع ودعم الادارة العليا - مشاركة العاملين فى اتخاذ القرار - تكوين فرق العمل - اظهار التقدير والاحترام للعاملين) (حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة < من قيمة (ف) الجدولية وبناء عليه يرفض الجزء الخاص من فرضية العدم.

بينما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الحالة التعليمية على مجالات (تدريب العاملين) حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة > من قيمة (ف) الجدولية وبناء عليه يقبل الجزء الخاص بهذا المجال من الفرضية .

— هناك فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير التخصص العلمى على مجالات ( اظهار التقدير والاحترام للعاملين - مشاركة العاملين فى اتخاذ القرار - تكوين فرق العمل - اقتناع ودعم الادارة العليا) حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة < من قيمة (ف) الجدولية وبناء عليه يرفض فرضية العدم قبولاً كاملاً فى هذه المجالات. بينما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية

على المجاليين (تدريب العاملين - الوعي بمفهوم الجودة) حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة > من قيمة (ف) الجدولية وبناء عليه يقبل الجزء الخاص بهذين المجاليين من فرضية العدم.

— هناك فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الدخل ودرجة اتجاة أفراد عينه على مجالات (الوعي بمفهوم الجودة الشاملة - اقتناع ودعم الادارة - مشاركة العاملين في اتخاذ القرار - تكوين فرق العمل) حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة < من قيمة (ف) الجدولية وبناء عليه يرفض فرضية العدم قبولاً كاملاً في هذه المجالات. بينما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية على مجال (إظهار التقدير والأحترام للعاملين) حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة > من قيمة (ف) الجدولية وبناء عليه يقبل الجزء الخاص بهذا المجال من فرضية العدم.

### توصيات الدراسة

(١) اجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال وتستخدم عينه كبيرة تمثل مختلف القطاعات الانتاجية والخدمية في المصانع والشركات وذلك بقصد التعرف على مستوى الجودة في هذه المؤسسات والعمل على تطبيق هذا المفهوم بشكل صحيح.

(٢) ضرورة تطبيق نموذج ادارة الجودة الشاملة بالأسلوب الصحيح في جميع المصانع ومؤسسات القطاع العام والخاص لما له من أهمية في تحسين أداء الأفراد على جميع مستويات التنظيم على أن يتم التطبيق تدريجياً.

(٣) ضرورة التركيز على استثمار العنصر البشري استثماراً صحيحاً من خلال وجود نظام تعليمي متطور يأخذ هذا المفهوم بعين الاعتبار ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب وخاصة ان ادارة الجودة الشاملة

تتظر الى أن القوى العاملة تشكل منجما مليئا بالمعلومات والفرص التي يمكن استخدامها في تطوير العمل وزيادة الإنتاج وخفض التكاليف.

٤) ضرورة اهتمام الجامعات والمعاهد العليا في مصر بهذا المفهوم وادخاله ضمن خططها الدراسية وجعله أساسا للعمل في مختلف المؤسسات الحكومية وخاصة في ظل تحديث وتطوير مصر.

٥) العمل على انشاء هيئة عامة للجودة الشاملة تخضع لاشراف رئاسة الوزراء للاعتناء والاشراف على أمور الجودة في جميع المؤسسات الخدمية والانتاجية ودراسة الأنظمة والاجراءات المتبعة والعمل على تطويرها وتحسينها ومحاولة التطبيق التدريجي لنموذج ادارة الجودة الشاملة بدءا بالأسس التي تجد مناخا ملائما للتطبيق.

## المراجع:

١ - ابراهيم العيسوي ، نظرة تنموية لمسألة بيع مشروعات القطاع العام المصري المؤتمر العلمي السنوي الثالث عشر للاقتصاديين. الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والتشريع. القاهرة، نوفمبر ١٩٨٨، ص ٤٤. ونمزيد من التفاصيل أنظر في ذلك:.

- عبد الهادي الجوهري، علم اجتماع الإدارة مفاهيم وقضايا، القاهرة، دار المعارف، ١٩٨٣، ص ١٤

- عصام الدين حواس، استراتيجيات بناء الإنسان المصري، القاهرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٨٠، ص ص ١٥٨-١٥٩.

- أحمد الباز ، أثر الأساليب الادارية المستخدمة على مستويات الأداء فى الصناعة النسيجية بمصر، ندوة تنمية الادارة فى الصناعة النسيجية ، الاسكندرية ، أكتوبر. ، ص ص ٣-٤

٢ - عبد الهادي الجوهري ، علم اجتماع الإدارة ، مرجع سابق ، ص ص ٨-١٠.

٣ - حمدى مصطفى المعاز، وظائف الادارة، القاهرة، دار النهضة العربية ١٩٨٤، ص ١٢.

4- David S. Bushnell & Michael B. Halus, TQM  
The public Sector: S strategies for quality service, National Productivity Review Vol, 11 No. 3, 1992, P.260

5- Adrain Wilkenson, Peter Allen & Ed Snape, "TQM and The Management of Labour" Employee Relation , Vol, 13, No.1 , 1990, P. 25.

6- Ken Mayers & Ron Ashkenas, "Results Driven Quality Now" Management review, March, 1993, P. 76

7- W. Edward Deming , Out of the crisis ,Cambridge, MA: Engineering Study, 1986, pp. 23-94.



٨ - حسين موسى راغب ، أحمد عبد الله ، مقدمة فى السلوك الأنتسانى وتطبيقاته فى المجال الإدارى ، القاهرة، دار الهنا للطباعة، ب س ، ص ١٢٠ .

٩- أنظر فى ذلك - حسن راغب وأحمد عبد الله، مرجع سابق ، ص ١٢٠ - خميس اسماعيل ، السلوك الإدارى ، الناشر (بدون) ، ١٩٨٨ ، ص ٩٩

١٠- عبد الهادي الجوهري، علم اجتماع الإدارة ، مرجع سابق ، ص ص ١٠-٨

11- Omachounu, V.K., Total quality and productivity management in health care organizations Institute of Industrial Engineers, Georgia, 1991, p.52.

١٢- جوزيف جابلونسكى، تطبيق ادارة الجودة الكلية، خلاصات، ٦ فبراير، ١٩٩٣، ص ٤

13- Tunks, R., Fast Track to quality, Me Graw Hill New Yourk, 1992, p13. 14- Cole R., The deathand life the American quality Movement, Oxf press, New Your, 1995, pp 116-117 Unversity

15- Ibid, PP.117

16- Albert C., Hyde. "The proverbs of total quality Management Recharting the path to quality improvement in the public sector " Public productivity & Management Review, Vol . 16, No. 1992, p 59.

١٧- Eugene, K.J. Total quality Management and performance Appraisal: To be or Not to be ? A Literature and case studies, U. S., Office of personal Management Research and demonstration dividion, Washington D.C. USA, 1990, P.3

18- Thomas H. Patten, Beyond systems- The poltices of Managing in a TQM Environment, National

productivity Review Vol 11, No 1 Winter, 1991/1992 ,  
P.120

- 19- Eugene, K.J. Total quality Management and performance Appraisal , Op. Cit, P.3
- 20- Michael E. Milakovich, Total quality Management in the public sector , National productivity Review Vol 10, No 2 Spring, 1991 , P.162
- 21- Patricia B. Wood, How quality Government Is Being Achieved " National productivity Review Vol 10, No 2 Spring, 1992 , P.162

٢٢- سيد محمد الخولى وهناء البوريني، تقييم انخفاض مستوي ادارة الجودة الكلية للخدمات عن المستوى العالمى مع التطبيق على قطاع المستشفيات الكبرى. بحث مقدم فى المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الادارية. المركز العربى للتطوير الادارى ، القاهرة ، ١٩-٢١ أبريل ١٩٩٣ ص٣.

٢٣- نفس المرجع السابق، ص ٤.

٢٤- عبد البارى دره ، دور التطوير التنظيمى فى ادارة الجودة الشاملة ، بحث مقدم فى، المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الادارية. المركز العربى للتطوير الادارى ، القاهرة ، ١٩-٢١ أبريل، ١٩٩٣، ص ٧.

25- Koontz, H. & Weihrich, H. Essentials of Management, 5th ed , Me Graw, Hill, Sinagpore, 1990, p. 309.

٢٦- عادل الشبراوى، التخطيط للجودة كعنصر هام فى ادارة الجودة الشاملة ، المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الادارية،المركز العربى للتطوير الادارى ، القاهرة، ١٩-٢١ أبريل ١٩٩٣، ص ٣-٤.

٢٧- عبد البارى دره، دور التطوير التنظيمى فى ادارة الجودة الشاملة ،مرجع سابق، ص٩.

٢٨- نفس المرجع السابق، ص ١٠.

٢٩- أحمد سعيد درباس ، ادارة الجودة مفهومها وتطبيقاتها التربوية وامكانية الاستفادة منها فى القطاع التعليمى السعودى- دراسة وصفية ، رسالة الخليج العربى، العدد ٥٠ ، لسنة ١٩٩٤، ص ص ١٥-٤٩.

30- Woods J. & Cortada, J., Encyclopedia of quality terms and concepts McGraw-Hill New York 1995, pp. 64-65

31-ibid,PP.64-65

٣٢- خالد سعد بن سعيد، مدى فعالية برامج الجودة النوعية بمستشفيات وزارة الصحة السعودية ، المجلة العربية للعلوم الادارية ، نوفمبر ١٩٩٤، ص ٢٧١.

٣٣- نفس المرجع السابق، ص ٢٧٥.

٣٤- سيد الخولى وهناء البورينى، تقييم انخفاض مستوى ادارة الجودة الكلية للخدمات عن المستوى العالمى مع التطبيق على قطاع المستشفيات الكبرى. بحث مقدم فى المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الادارية ، المركز العربى للتطوير الادارى، القاهرة ، أبريل ١٩٩٣ ص ص ٣٢-٤٠.

٣٥- محمد رياض بندقى ، اتجاهات التدريب على الجودة الشاملة لدى شركات تصنيع المواد الغذائية فى منطقة عمان الكبرى ، الأردن ، دراسات، ١٩٩٦، ص ص ١٤٤-١٤٥.

٣٦- نازة قزمان، ادارة الجودة الشاملة فى تطوير مؤسسات الأعمال ،  
 بحث مقدم فى المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الادراية، المركز  
 العربى للتطوير الادارى ، القاهرة، أبريل ١٩٩٣، ص ١-٢٧.

37- Boman J. S. & Steel J., "Quality Teams in Astate Agency", public productivity Review Vol. 11, No. 4, 1988, p120.

38- Sloan Mark, James, The Effects of the implementation of total quality management has upon employee retention pate among regional service organization. Dissertation Abstracts International. Vol. 58, 1996, P 4534.

39- Teegarden, Jame William , TQM comes to the carter Campany: A case study of quality improvement teams in a total quality management initiative in a Mid-sized manufacturing company. Diss, Abst. Inter., Vol. 57, No.4, 1996, p.1737

40- Harris, David Thomas, Educators, Attitudes Towards the Appropriateness of total quality A management to Education Diss, Abst., Inter., Vol 56, No 8, 1995, p. 2951.

41- Zbaracki Mark, Joseph, Th Rhetoric and Reality of total quality Management Diss, Abst, Inter., Vol. 55, No. 7 1994, p. 2051.

42- Pascoe-Larry-Bruce, A study of the importance of key components of total quality Management programs in American manufacturing Firms (Quality Management, Management commitment , Customer orientation, Employee involvement ). Diss. Abst. Inter. Vol 53, No. 5, 1992, p. 1586.

٤٣ - عبد الحميد محمود سعد، البحث الاجتماعى : قواعده واجراءاته  
 مناهجه وأدواته ، القاهرة ، مكتبة نهضة الشرق ، جامعة القاهرة ،

١٩٨٧ ص ٦٨.

٤٤) محمد رياض بندقجي، اتجاهات التدريب على الجودة الشاملة لدى شركات تصنيع المواد الغذائية في منطقة عمان الكبرى ، مرجع سابق ص ص ١٣٢-١٤٧.

٤٥) جوزيف جابلونسكي، تطبيق ادارة الجودة الكلية، مرجع سابق، ص ٢  
 ٤٦) عبد الله موسى الخلف، تالوث التمييز: تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الانتاجية ، مجلة الادارة العامة عدد محرم ١٤١٨هـ — ، ص ١٢٦.

٤٧) ولين شمדת وجيروم فاتجا، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى و آخرون ، مدير الجودة الشاملة : الدليل العلمي للقادة والمديرين لتحقيق ادارة الجودة الشاملة، الرياض ، دار آفاق الابداع العالمية ، ١٤١٧، ص ٦٥.

48- Armand V. Fegenbaum , " in quality , The key world is total " The Journal for quality and participation, vol (11) March, 1988, pp14-15.

49- Steven Cohen & Rbrand Brond " Total quality Management in government a Prctical Guide for the real world, San Francisco, Jossy-Bass Publisher, 1993.

٥٠) عبد الله موسى الخلف، تالوث التمييز، مرجع سابق ، ص ٤٧

51- Edwarad Deming , W., Out of the crisis op. Cit, pp 486-492.

٥٢) مسعود عبد الله البديري ، اطار فكري في مراقبة الجودة الشاملة لدولة الامارات العربية المتحدة، مجلة التعاون للصناعات ، ٤٧٤ مايو ١٩٩٢، ص ص ٣-٤.

٥٣) محمد رياض بندقى ، اتجاهات التدریب على الجودة الشاملة لىدى شركات تصنیع المواد الغذائیه فى منطقة عمان الكبری ، مرجع سابق ص ١٤٤.

٥٤) وارین شممت وجيروم فاتجا ، ترجمة محمود عبد الحمید مرسى، مدير الجودة الشاملة : الدليل العلمى للقادة والمديرین لتحقيق ادارة الجودة الشاملة ، مرجع سابق ، ص ص ٤٦-٤٧.

٥٥) نفس المرجع، ص ١٦

## مقياس ادارة الجودة الشاملة

اعداد : دكتور أحمد فاروق أحمد حسن

مدرس بقسم الاجتماع - آداب المنيا

البيانات الأولية:

١- العمر: أقل من ٢٥ سنة  من ٢٥ - أقل من ٣٠ من ٣٠ - أقل من ٣٥ من ٣٥ - أقل من ٤٠ من ٤٠ - أقل من ٤٥ أكثر من ٤٥

٢- الحالة الاجتماعية:

 متزوج أعزب مطلق أرمل

٣- المؤهل التعليمي :

 أقل من الثانوية ثانوية

جامعى

دراسات عليا

٤- المستوى الوظيفى:

مدير

رئيس قسم

رئيس شعبة

موظف

٥- التخصص العلمى:

علوم ادارية واقتصادية

هندسة

علوم قانونية

٦- الدخل الشهرى:

أقل من ١٠٠ جنيها

١٠٠-١٥٠ جنيها

١٥٠-٢٠٠ جنيها

٢٠٠-٢٥٠ جنيها

٢٥٠ جنيها فأكثر



رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق لوعا	غير متأكد	غير موافق نوعا	غير موافق بشدة
(١)	لدى معرفة تامة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة					
(٢)	تملك الإدارة العليا المعرفة التامة بإدارة الجودة الشاملة					
(٣)	لدى الإدارة الكفاءة البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصنع					
(٤)	تبادر الإدارة في المصنع بتشجيع كل ما يرتبط بإدارة الجودة الشاملة					
(٥)	لا تلتزم الإدارة من إجراء برامج تدريبية في إدارة الجودة مستقبلا في المصنع					
(٦)	لدى الإدارة العليا الاستعداد التام لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة					
(٧)	تهتم الإدارة العليا بالتنظيم					
(٨)	تتفهم الإدارة العليا مشاكل العاملين في المصنع وتعمل على حلها					
(٩)	تعمل الإدارة العليا على مشاركة العاملين في جميع مراحل اتخاذ القرار					
(١٠)	تهتم الإدارة العليا بسماع الرأي الآخر في المصنع وتحرص على مناقشة أصحابه					
(١١)	تستخدم الإدارة العليا منهجا علميا في تشخيص مشكل العمل					
(١٢)	تبتكر الإدارة العليا نماذج متطورة لحل المشاكل					
(١٣)	تعمل الإدارة العليا على تشجيع الإبداع لدى العاملين					
(١٤)	تكافئ الإدارة العليا العاملين في المصنع الذي يعملون على تحسين الأداء					
(١٥)	لدى الإدارة العليا برنامج منتظم لتحسين الجودة في المصنع					
(١٦)	اعتقد أن لدى الإدارة العليا الاستعداد التام لإشراك جميع العاملين في تحسين الجودة					
(١٧)	تقوم الإدارة العليا بتكويين الصلاحيات للعاملين لتقديم الخدمة المتميزة					

				(١٨) تهاجر الإدارة العليا بالاستعانة بأراء العاملين للاستفادة منها
				(١٩) يشترك العاملون في مراحل الفرق المختلفة عند القيام بأى تغيير كالمطالعة والتمثيل والاداء
				(٢٠) تشجع الإدارة العليا سياسة الباب المفتوح في المصنع
				(٢١) تصل الإدارة العليا على خلق روح التفاهم وسط العاملين في المصنع
				(٢٢) يحدد رئيسي المبتكر في المصنع ما المطلوب في ذلك وييسر في ابتكار وسائل متطورة
				(٢٣) لا يمتنع رئيسي المبتكر من تكليم رأى يعارض توجهاته
				(٢٤) هناك استعداد من قبل العاملين في المصنع للتشاور في فرق عمل لتطوير مستوى الأداء
				(٢٥) لا تمنع الإدارة من تكوين حلقات الجودة الشاملة مستقبلا إذا تم اقتراحها
				(٢٦) عندما تريد الإدارة إجراء تحسينات بالمصنع العمل بشكل فرعى عمل لتكليم دراسات واقتراحات
				(٢٧) لا تلزم في فرق العمل التي تشرك فيها بالتقديم اليهم في الجامد
				(٢٨) تحاول أن تتجاوز الروتين في فرق العمل
				(٢٩) تركز الإدارة على أداء المجموعة بدلا من الأداء الفردي
				(٣٠) يؤدي بناء فرق العمل في تحسين الكفاءة ورفع الروح المعنوية للعاملين في المصنع
				(٣١) تهتم الإدارة العليا بتدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم في أداء الجودة الشاملة
				(٣٢) تقوم الإدارة العليا بتنفيذ برامج تدريبية تركز على جودة الخدمة والأداء
				(٣٣) تبنى برامج التدريب بالتنسيق المستمر في أداء المهام والواجبات
				(٣٤) تهدف برامج التدريب لتحسين سلوك العاملين نحو الأفضل
				(٣٥) يتم اختيار المتكربين على أساس الكفاءة والخبرة
				(٣٦) يؤدي التدريب المستمر في المصنع في رفع كفاءة العاملين لتحسين الجودة

				تطهير امج التكرير بالعمليات الانتاجية والخدمية	(٣٧)
				تعمل الإدارة العليا على بث الثقة بين العاملين في المصنع	(٣٨)
				يوجد نظام مكافآت لتقدير المتميزين في المصنع	(٣٩)
				يستبعد رئيس أسلوب التهديد بالمقالب في تعامله مع العاملين	(٤٠)
				أشعر بأثني جزء من المصنع	(٤١)

متابعات

بيان بالرسائل العلمية الممنوحة  
خلال الفترة من يوليو - سبتمبر ٢٠٠٢

الموضوع	تاريخ المنح	القسم	الدرجة	الاسم
الإنجليزية التي تتناول تكوين الشخصية من ديكنز إلى هوبز	٢٠٠٢/٧/٣٠	لغة إنجليزية	دكتوراه	ثروت أنيب جرجس
أنماط التوكيد - دراسة نحوية ودلالية من خلال القصة القصيرة عند يوسف أدريس	٢٠٠٢/٧/٣٠	لغة عربية	دكتوراه	أسامة عبد الرحمن محمد
فعالية برنامج الإرشاد العقلاني الانفعالي كأسلوب إرشادي في خفض درجة القلق والاكتئاب لدى فئة المراهقين من الجنسين	٢٠٠٢/٧/٣٠	علم نفس	دكتوراه	عبدالننادى موسى على
الحسن الفكاهي والتفاؤل كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين منغصات الحياة اليومية وكل من الغضب وأعراض الاكتئاب	٢٠٠٢/٨/٣١	علم نفس	دكتوراه	النايعة فتحى محمد
بعض الأفكار اللاعقلانية السائدة لدى الأزواج وعلاقتها بمستوى التوافق الأسرى بينهما	٢٠٠٢/٨/٣١	علم نفس	دكتوراه	رضا فاروق حافظ

١٠  
٥

بيان بالرسائل العلمية الممنوحة

خلال الفترة من يوليو - سبتمبر ٢٠٠٢

الموضوع	تاريخ المنح	القسم	الدرجة	الاسم
بعض الأفكار اللاعقلانية السائدة لدى الزوجين وعلاقتها بمستوى التوافق الأسرى بينهما	٢٠٠٢/٨/٣١	علم نفس	دكتوراه	رضا محمد على
مستويات أحادية الرؤية وعلاقتها بكل من وجهة المنبسط وبعض أبعاد السلوك القيادي	٢٠٠٢/٨/٣١	علم نفس	دكتوراه	رضا محمد على
استخدام المراهقين للقنوات الفضائية والإشباع المتحققة - دراسة مسحية مقارنة على عينة من المراهقين في المنيا والقاهرة	٢٠٠٢/٧/٣٠	إعلام	ماجستير	مصطفى حمدي أحمد
جوانب الإقناع في مناظرات ديدات - دراسة لغوية	٢٠٠٢/٧/٣٠	لغة إنجليزية	ماجستير	حنان محمد حسن الشريف
تأثير بعض وسائل الاتصال المفضلة على استثارة نوع من الدافع الجنسي لدى المراهقين في ضوء بعض أبعاد مفهوم الذات لديهم	٢٠٠٢/٧/٣٠	علم نفس	ماجستير	عيد جمعة عبدالنبي

٢٠٠٢

بيان بالرسائل العلمية الممنوحة

خلال الفترة من يوليو - سبتمبر ٢٠٠٢

الموضوع	تاريخ المنح	القسم	الدرجة	الاسم
أثر استخدام برنامج إرشادي على تنمية فاعلية الذات لدى تلاميذ الصف الثاني الإعدادي	٢٠٠٢/٧/٣٠	علم نفس	ماجستير	أحمد حسنين أحمد
قلق الموت - دراسة نفسية في الإدراك المتبادل بين مريض الفشل الكلوي والأسوياء وعلاقته بالتوافق النفسي والاجتماعي	٢٠٠٢/٨/٣١	علم نفس	ماجستير	خالد أحمد حسين
أساليب التعامل مع الضغوط وعلاقتها بالمعاملة الوالدية - دراسة نفسية مقارنة لدى عينتين من الفئات الخاصة	٢٠٠٢/٨/٣١	علم نفس	ماجستير	أحمد سيد عبدالرازق
أحداث الحياة الضاغطة وعلاقتها بالاضطرابات النفسية وبعض متغيرات الشخصية - دراسة نفسية مقارنة	٢٠٠٢/٩/٢٤	علم نفس	ماجستير	رباب عبدالفتاح أبو الليل

١١١

#### 4.2. Sekundärliteratur

- 1- Eisenberg, P. 1994: Grundriss der deutschen Grammatik. Stuttgart.
- 2- Engel, U. 1988: Deutsche Grammatik. Heidelberg.
- 3- Forstreuter, E. 1975: Bedeutung und Anwendung einiger wichtiger Präpositionen unserer Gegenwartssprache. In: Sprachpflege 10, Leipzig, S. 248-251.
- 4- Heidolph, K.E./Flämig, W./Motsch, W. (Hrsg.): 1980 Grundzüge einer deutschen Grammatik. Berlin.
- 5- Helbig, G./Buscha, J. 1987: Deutsche Grammatik. Leipzig.
- 6- Kars, J./Häussermann, U. 1988: Grundgrammatik Deutsch. Frankfurt/M.
- 7- Mansour, M. 1988: Kontrastive Analyse der lokalen und temporalen Präpositionen im Deutschen und Arabischen. Freiburg.
- 8- Nieder, L. 1987: Lernergrammatik. München.
- 9- Rudolph, E. 1984: Zur Rolle argumentativer Partikeln und Konjunktionen in Literaturverzeichnis Literaturverzeichnis der Text-Kohärenz. In: Linguistische Arbeiten. Bd. 1. S. 363-372.
- 10- Zielinski, W. 1981: ABC der deutschen Nebensätze. München.



#### 4. Literaturverzeichnis

##### 4.1. Primärliteratur

###### A. Schöne Literatur

- 1- **Aurbacher, Ludwig:** Seltsames Roßfutter. In: Kleine deutsche Prosa. Stuttgart. 1981.
- 2- **Grimm, Brüder:** Der Rattenfänger von Hameln. In: Kleine deutsche Prosa. Stuttgart. 1981.
- 3- **Lessing, G.E.:** Die Eiche. In: Kleine deutsche Prosa. Stuttgart. 1981.
- 4- **Mann, Thomas:** Tonio Kröger. In: Textauswahl deutschsprachiger Literatur. S. 222: 283. Kairo. 2001.
- 5- **Mell, Max:** Die Geschöpfe und die Erde. In: Kleine deutsche Prosa. Stuttgart. 1981.
- 6- **Pichsel, Peter:** Die Tochter. In: Kleine deutsche Prosa. Stuttgart. 1981.
- 7- **Storm, Theodor:** Die Regentrude. Erzählung. In: Textauswahl deutschsprachiger Literatur. S. 56: 90. Kairo. 2001.
- 8- **Waggerl, K.H.:** Legende vom Tod. In: Kleine deutsche Prosa. Stuttgart. 1981.

###### B. Zeitungen und Zeitschriften

- 1- **Auslandskurier.** Diplomatischer Kurier. Nr. 9. Seb. 1985
- 2- **Papyrus.** Deutschsprachiges Magazin. Nr. 1. 1986
- 3- **Presse und Sprache.** Nr. 413. Juni 1991
- 4- **Schweizer Revue.** Zeitschrift für Auslandsschweizer. Nr. 4. 1995