

الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي  
Arab British Academy for Higher Education

ABAHE

أطروحة ماجستير بعنوان

دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ

إدارة الجودة الشاملة

(دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة)

مشروع بحث مقدم للتسجيل في درجة الماجستير في إدارة الاعمال

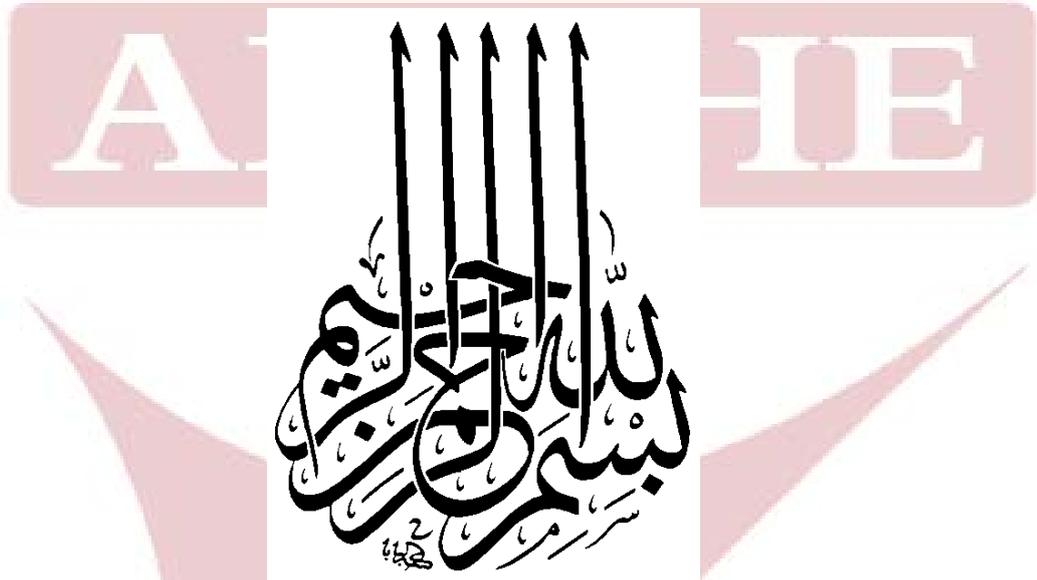
إعداد الباحث

برهان الدين حسين السامرائي

تحت إشراف الأستاذ الدكتور

.....

2012/2011م



﴿وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ وَرَحْمَتُهُ لَهَمَّتْ طَائِفَةٌ  
مِّنْهُمْ أَنْ يُضِلُّوكَ وَمَا يُضِلُّونَ إِلَّا أَنْفُسَهُمْ وَمَا  
يَضُرُّونَكَ مِنْ شَيْءٍ وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ  
وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ  
اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا﴾

[سورة النساء: آية 113]

ABAHE

الإطار العام للدراسة

## المقدمة

لقد أثار مصطلح الجودة جدلاً واسعاً في الأوساط الإدارية على المستوى العالمي، وليس سراً القول أن نجاح هذا المصطلح يعود إلى المبادئ الإدارية التي يرتكز عليها. ومن هذا المنظور فإن استثماره في قطاع الإدارة العامة يتحقق من خلال المبادئ الإدارية التي يقوم عليها مصطلح "الجودة" والتي أثبتت فعاليتها ونجاحها في القطاع الصناعي<sup>(1)</sup>.

إلا أن البعض يخلط بين الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة، وينبغي الإشارة هنا إلى أن الجودة تشير إلى المواصفات، أما إدارة الجودة الشاملة فتعني جميع الأنشطة التي يبذلها مجموعة الأفراد المسؤولين عن تسيير شؤون المؤسسة والتي تشمل التخطيط والتنفيذ والتقييم، أو بعبارة أخرى هي عملية التنسيق التي تتم داخل المؤسسة بغرض التغلب على ما فيها من مشكلات، والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق النتائج المرجوة، وبالتالي، فهي عملية مستمرة لتحسين الجودة والمحافظة عليها<sup>(2)</sup>.

ويُعد مصطلح الجودة من المصطلحات التي نالت في عالم اليوم رواجاً كبيراً على مختلف الثقافات، وكثرت المناداة بتطبيقها على مختلف المؤسسات والإدارات، ومن هنا

---

(1) أحمد الخطيب: الإدارة الجامعية "دراسات حديثة"، ط1، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2006م، ص254.

(2) مروان وليد سليمان المصري: تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ص90.

تعددت تعريفات الجودة الشاملة التي قدمها العلماء والباحثون، تبعاً لتعدد نظرتهم ومداخلهم لهذا الاتجاه، وتبعاً لتعدد مواقع أعمالهم التي ينتمون إليها<sup>(1)</sup>.

تسعى الإدارة الواعية بالمنظمات بكافة أنواعها خاصة أو عامة، ربحية أو لا تهدف للربح، سلعية أو خدمية، إلى تحقيق الجودة في أعمالها، وقد سبق استخدام مصطلحات تشير إلى الجودة في المنظمات مثل مصطلحات الكفاءة الإنتاجية والفاعلية وغيرها من المصطلحات للإشارة إلى نجاح الإدارة في الأبحاث وفي ممارسة مختلف الوظائف، وقد جاء مصطلح الجودة بمفاهيم شمولية تستوعب ما عداها من مصطلحات، ذلك لأن الإدارة في سعيها لتحقيق الجودة تتضمن كافة تلك الجوانب، لأنها تشكل متطلبات لتحقيق الجودة.

ويرى الباحث أنه على ضوء ما تواجهه الإدارة من تحديات ذات أبعاد لم تواجهها الإدارة من قبل، فإن تحقيق الجودة أصبح من أهم القضايا التي تواجه إدارة المنظمات، فالمنظمات تواجه اليوم قضايا تحرير التجارة، والعولمة، والتكتلات الإقتصادية والتحالفات السياسية، والمنافسة الشديدة من الداخل والخارج، وسرعة التغيير في الأساليب والمنتجات، والتطور السريع في تقنيات المعلومات والاتصالات، وغيرها من عوامل.

وبالطبع فلم تواجه المنظمات من قبل ضغوطاً وعوامل ومتغيرات مؤثرة مثل ما تواجهه منظمات اليوم، فمحصلة تلك المتغيرات وجود معدلات متسارعة من التغيير

<sup>(1)</sup> عادل بن مشعل بن عزيز آل هادي الغامدي: أهمية معايير الجودة الشاملة لمعلمي التربية الإسلامية في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المختصين، قسم المناهج وطرق التدريس، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، 1429هـ-1430هـ، ص82.

والمنافسة، ولا يجدي لمواجهة تلك التحديات محاولة البقاء والإستمرار في التواجد من خلال سياسة رد الفعل لما يحدث حول المنظمات من تغيير ومنافسة، ولكن المطلوب هو سياسة الفعل الإيجابي أي المنافسة من خلال التطوير والتحسين المستمر أي الجودة في إطار فكر ورؤية إستراتيجية<sup>(1)</sup>.

كما أن لجودة الخدمات دوراً هاماً وحرصاً في النمو الإقتصادي للدولة، والذي يُعد أكثر أهمية من مجرد إسهم هذه الخدمات في توفير فرص العمل والتوظيف للمواطنين، وتزداد أهمية هذا الدور مع زيادة العقد في العمليات الإنتاجية، ومع زيادة سيطرة المنظمات كبيرة الحجم على الإقتصاد الوطني والعالمي، ومع التغير السريع في التقنية الفنية العالمية، ومع زيادة كفاءة الخبرات العاملة في مجال الخدمات، ومع التنوع في نوعية الطلب من قبل المستهلك، ومع زيادة الدور الذي تلعبه المنظمات العامة في الدولة، وزيادة المنافسة العالمية وتحول السوق العالمي إلى قرية صغيرة تصل إليها الشركات بسهولة ويسر. وإن أي تغيير في جودة بعض الخدمات على مستوى بعض القطاعات الإقتصادية للدولة يمكن أن يؤثر في تحقيق الرفاهية الإقتصادية في العديد من القطاعات الإقتصادية الأخرى، وأن المحصلة النهائية لهذا التطوير والتغيير يتوقف على كيفية استجابة القطاعات الإقتصادية الأخرى لنتائج هذا التغيير<sup>(2)</sup>.

وإذا كان يدعي البعض في الغرب أن الحضارة الغربية في القرن العشرين لها المبادأة والسبق في ابتكار وتطبيق فكر الجودة، فإن الحقيقة أن الإسلام من قديم الزمن

(1) American Management Association (1994), Survey on change management, AMA New York.

(2) محمد صالح الحناوي وإسماعيل السيد: قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999م، ص13.

من خلال آيات القرآن الكريم والأحاديث والسيرة النبوية الشريفة وسيرة الخلفاء الراشدين والصحابة قد أرسى أسس السلوك الإنساني وفقاً لكثير من مبادئ الجودة المتعارف عليها حالياً. ومن تلك المبادئ: إتقان العمل، الشورى، حرية الإنسان، المساواة والعدالة، التعاون والتكافل، احترام العمل، تقدير العلم، العمل الجماعي، الحوافز (الثواب والعقاب) وغيرها من المبادئ.

فمثلاً دعى الإسلام إلى الالتزام بمبدأ الشورى، الذي يعني إتخاذ القرارات حيال المشكلات من خلال التشاور مع أفراد المجتمع، فنجد ذلك في قوله سبحانه وتعالى لرسوله صلى الله عليه وسلم موجهاً له في تعامله مع أصحابه وأتباعه: (فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ) [آل عمران : 159].

كما يؤكد الإسلام على أهمية التعاون في سبيل الخير العام وروح الجماعة في كل توجيهاته وتعليماته، يقول سبحانه وتعالى: (وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ) [المائدة : 2]<sup>(1)</sup>.

وبما أن الجودة والإتقان هي أحد القيم الأصيلة في تراثنا الإسلامي، فقد حث الإسلام العامل المسلم على إتقان عمله، وأن يكون مسؤولاً عن جودته وسلامته من العيوب، فقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم يحث أتباعه على إتقان العمل، ويرغب

(1) خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد: إدارة الجودة الشاملة "تطبيقات على القطاع الصحي"، بدون دار نشر، الرياض، 1418هـ، ص(15-16).

فيه ويَعده قربة من أحب القربات إلى الله تعالى، فقد قال الرسول صلى الله عليه وسلم  
(إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ) [رواه البيهقي]<sup>(1)</sup>.

ولكن مع التغيرات العالمية التي حدثت بطريقة فجائية، وأحياناً سريعة، تجاوزت قدرات هذه المنظمات على التكيف، وأدت إلى عجزها عن مواصلة معدل الأداء، إذ أدى تفعيل ما يُسمى بالقوى الأربعة (Cs4)<sup>(2)</sup> المتمثلة في الزبون Costomar والمنافسة comptation والتغيير Change والتعقيد Complex من جهة، وظهور التكتلات الاقتصادية والمنظمات العالية، فضلاً عن الثورة الهائلة في المعلوماتية والاتصالات في جهة أخرى، إلى إعادة التفكير في المفاهيم والمبادئ التي تأسست عليها هذه المنظمات، والتي كانت تتناسب مع أحوال العصر القائم آنذاك، والبحث عن مناهج حديثة تتناسب مع هذه التغيرات لمحاولة الوصول إلى حصص سوقية جديدة معتمدة في ذلك على تحقيق الأسبقيات التنافسية ومن أبرزها أسبقية الجودة<sup>(3)</sup>.

من خلال ما سبق يتبين أنه أصبح من الضروري على الإدارة السعي لتحقيق أسس إدارة الجودة الشاملة، وذلك بإدخال النظم الحديثة والمعايير النمطية في كل مستوى إداري في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حتى تضمن البقاء والاستمرار والتصدي للأزمات الاقتصادية التي تتطور يوماً بعد يوم نظراً لتطور التقنية في عصر المعلومات، وذلك من منطلق أن الإدارة لا تحتاج إلى مهارة متخذ القرار فقط، بل إنها تحتاج أيضاً إلى فكر مؤسسي قائم بذاته، يستند على سلطة عليا لاتخاذ القرار، مقترنة

(1) حاتم أبو الجدائل: إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية، جدة، 1994م، ص9.

(2) الدرادكة، مأمون وشلبي، طارق، الجودة في المنظمات الحديثة. (2002)، دار الصفاء للنشر، عمان، الطبعة الأولى، ص15.

(3) سوسف، أ. بومدين. (ب.ت)، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، جامعة بومرداس، الجزائر، ص27.

بصلاحيات تنفيذية على كافة المستويات الإدارية والتشغيلية في نفس الوقت، لكي نضمن سرعة القرار بكفاءة وفاعلية في ظل تهديد الوقت، وذلك عن طريق استخدام

مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تُعد أحدث صيحة في علم الإدارة المعاصرة.

## أولاً: مشكلة البحث

تتعدد الكتابات حول موضوع الجوانب الواجب على الإدارة في منظمات الأعمال مراعاتها لتحقيق جودة وتحسين خدماتها ومنتجاتها، فمنهم من يركز على منهج علمي شمولي يقوم على التقويم وفقاً لمعايير تقويم لجودة الخدمات، ومن ثم اتخاذ الإجراءات الفعّالة للتحسين ورفع مستوى الجودة في إطار أبعاد أو مبادئ تفيد في تحقيق ذلك، ومنهم من يركز محور اهتمامه على العميل وحده (العميل الخارجي)، ومنهم من اهتم بكل من العميل الخارجي والداخلي، كما أن البعض اتبع أسلوب أو منهج تجارب النجاح والفشل في الشركات العالمية الكبيرة للاستفادة من الدروس المستخلصة منها<sup>(1)</sup>.

فالجودة الشاملة عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق الجودة والتحسين المستمرين للمؤسسة<sup>(2)</sup>.

(1) Harper, S. C. (1998), "Leading organizational change in the 21st century", Industrial Management, Vol.40, No.3.

(2) Spitzer, D. R. (1996), "Power reward; rewards that really motivate", Management Review, Vol.85, No.5.

وتقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة، وإذا ما طبقت هذه المبادئ بفعالية فإنها ستنتج حتماً في تحقيق مستوى متميز من الجودة<sup>(1)</sup>.

إن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في المعوقات التي تواجه الإدارة، وفي هذا الإطار تذكر لورا ليسوود<sup>(2)</sup> Laura Liswood أنه توجد معوقات حقيقية تواجه المنظمات المختلفة، وأنه لتحسين مستوى جودة الخدمات التي تقدمها فإنه يجب تحديدها والتعرف عليها ثم وضع الأسس والإجراءات التي تمكن من التغلب عليها، ومن بين أهم تلك المعوقات وأكثرها انتشاراً في المنظمات: الاختلافات وعدم التجانس بين الناس - عدم إدراك أنه يمكن أن يتحول العملاء إلى التعامل مع المنافسين - التردد وعدم الرغبة في دفع ثمن تحسين جودة الخدمات - السطحية دون جوهر الوفاء بالتزامات الخدمات - الإستماع دون إصغاء والنظر دون رؤية - استخدام مبادئ خطط التجميع في تقديم الخدمات دون الخدمة على المستوى الفردي والشخصي - صعوبة وضع تعريف محدد للجودة وبالتالي صعوبة قياس مستوياتها - مقاومة التغيير لتطبيق برامج الجودة - الإعتقاد بتحقيق النتائج في الأجل القصير - وأخيراً المبالغة في الوعود بالنسبة للخدمة المقدمة دون الوفاء بها. وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ما دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في مصنع

سيراميك رأس الخيمة؟

(1) Maurer, R. (1996), " Using resistance to build support for change", The Journal of Quality and Participation, Vol.19, No.3.

(2) Laura A. Liswood, Serving Right: Innovative and Powerful Customer Retention Strategies, (New York: Harper Business, 1990), P.27-47.

## ثانياً: أهمية الدراسة:

إن أسلوب إدارة الجودة الشاملة هو من الموضوعات التي زاد الإهتمام بها بشكل كبير في العقدين الأخيرين، فانتشرت الدراسات والأبحاث والكتابات والأنشطة الأخرى مثل الندوات والمؤتمرات، وإذا كان هذا الإهتمام المتزايد يتعلق بالمؤسسات العلمية الأكاديمية ومراكز البحث العلمي فإنه في مجال التطبيق أيضاً شاعت شعارات تطبيق الجودة الشاملة في كثير من المنظمات وتسابقت الشركات للحصول على شهادات الجودة المختلفة<sup>(1)</sup>.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المختلفة سوف يؤدي إلى تحقيق بعض النتائج المرغوبة من أهمها بناء ثقافة بالمنظمة لدعم عملية تطبيق الجودة الشاملة والمساعدة على نجاحها.

ومن هنا يمكن القول أن أهمية الدراسة تكمن في كونها تتناول موضوعاً غاية في الأهمية، ألا وهو تطبيق أسس إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية من حيث تسليط الضوء على (القيادة الفعالة، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق، التخطيط الإستراتيجي، المشاركة والعمل الجماعي، المجتمع، التحسين المستمر في الأداء، والسعي إلى تحقيق رضا العملاء)، وبالتالي يعتبر هذا الموضوع من الموضوعات الجديرة بالدراسة والبحث.

---

(1) Paul, Frise: Quality Management as a systematic management philosophy for use in nonprofit organizations, PhD Thesis. U.S.A.: Capella University, 2004.

كما أن نتائج الدراسة قد تساعد في تطوير برامج وورشات عمل خاصة بتحسين الأداء الإداري، إضافة إلى أن نتائجها قد تسهم أيضاً في فتح مجال جديد أمام الباحثين للقيام بأبحاث جديدة تتناول تطوير استخدام أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة للإرتقاء بالعمل الإداري وبالمؤسسات الإنتاجية والخدمية على حد سواء في ضوء الفكر الإداري المعاصر المتمثل في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

### ثالثاً: أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدف أساسي وهو التعرف على دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة من خلال دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة، وينبثق من هذا الهدف الأساسي عدة أهداف فرعية هي:

1. التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
2. التعرف على الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة.
3. التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفوائدها.
4. التعرف على أهم التحديات التي تواجه تطبيق أسس إدارة الجودة الشاملة.
5. التعرف على فوائد تطبيق أسس ومبادئ الجودة الشاملة في الإدارات المختلفة.
6. التعرف على أهم معوقات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الإدارات المختلفة.
7. التعرف على دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

8. القيام بدراسة تطبيقية للتعرف على مدى الإلتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مصنع سيراميك رأس الخيمة.

### رابعاً: تساؤلات الدراسة:

تطرح هذه الدراسة تساؤلاً أساسياً وهو كيف يمكن ما هو دور القيادة في تطبيق

أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة؟ وينبثق من هذا التساؤل الأساسي

عدة أهداف فرعية هي:

1. ما هو مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟
2. من هم الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة؟
3. ما هي مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفوائدها؟
4. ما هي أهم التحديات التي تواجه تطبيق أسس إدارة الجودة الشاملة؟
5. ما هي فوائد تطبيق أسس ومبادئ الجودة الشاملة في الإدارات المختلفة؟
6. ما هي أهم معوقات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الإدارات المختلفة؟
7. ما هو دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟
8. ما هي التوصيات التي يمكن تقديمها من خلال الدراسة التطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة.

## خامساً: الدراسات السابقة:

تم إجراء مسح مكتبي للدراسات السابقة حول الموضوع، حيث لوحظ الاهتمام المتزايد به، مما يعكس أهمية الموضوع والسعي نحو تطبيقه لتحسين العمل ومستوى الأداء. رغم ذلك لم يتم التوصل لأية دراسة سابقة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية سواء في الأدبيات العربية أو الأدبيات الأجنبية، مما يعني أنه - وفي حدود علم الباحث - أن هذه الدراسة تعد من أوائل الدراسات التي تتناول تطبيق أسس إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية.

وفيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات التي تم التوصل إليها، وفقاً للتسلسل الزمني لها، مع تصنيفها ضمن محورين هما: الدراسات العربية والدراسات الأجنبية.

### أ- الدراسات العربية:

#### 1. دراسة فهد الغزي (2005م)<sup>(1)</sup>.

عنوان الدراسة: مدى إمكانية تطبيق الجودة الشاملة على إدارة المرور بمدينة الرياض.

هدفت الدراسة إلى: معرفة مدى إلمام ضباط المرور بمفهوم الجودة الشاملة، وتحديد متطلبات ومجالات ومعوقات تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المرور بمدينة الرياض.

<sup>(1)</sup> فهد بن عبد الله الغزي: مدى إمكانية تطبيق الجودة الشاملة على إدارة مرور مدينة الرياض "دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005م.

**منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع

استبيانات على عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة.

**أهم النتائج:** كشفت الدراسة عن وجود إمام قوي لدى ضباط إدارة المرور بمدينة الرياض بمفهوم الجودة الشاملة، كما أن إدارة المرور تشتمل على مجالات مهمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وخصوصاً في أقسام المخالفات والحاسب الآلي وغيرها، وكشفت كذلك عن ضرورة توفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الساملة في إدارة المرور بمدينة الرياض، بما في ذلك التخلص من الأساليب القديمة في العمل، والتحسين المستمر للعمليات، والمشاركة في صناعة القرارات.

**2. دراسة سعود المزروع (2004م)<sup>(1)</sup>.**

**عنوان الدراسة:** اتجاهات العاملين في الخدمات الصحية بالحرس الوطني نحو

إدارة الجودة الشاملة.

**هدفت الدراسة إلى:** قياس اتجاهات العاملين في الخدمات الصحية في مدينة الملك

عبد العزيز للحرس الوطني نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع

استبيانات على عينة عشوائية طبقية ممثلة لمجتمع الدراسة.

<sup>(1)</sup> سعود المزروع: اتجاهات العاملين في الخدمات الصحية بالحرس الوطني نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، 2004م.

**نتائج الدراسة:** كشفت الدراسة عن انقسام أفراد عينة الدراسة بين الموافقة وعدم الموافقة حول دور الإدارة العليا ونظام الجودة التطبيقي لبرامج الجودة الشاملة بالمدينة، وكذلك في اتجاهاتهم نحو علاقة الجودة بالعميل، وتبين من الدراسة أنه لا توجد مشكلات تنظيمية سلوكية فيما يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وكشفت النتائج عن وجود علاقة إحصائية بين المتغيرات الشخصية للمبحوثين واتجاهاتهم عن وجود علاقة إحصائية بين المتغيرات الشخصية للمبحوثين واتجاهاتهم نحو العميل. وقد أوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة وتوفير متطلبات تطبيقها في الخدمات الصحية بالحرس الوطني السعودي.

### 3. دراسة سالم الرشدي (2004م)<sup>(1)</sup>.

**عنوان الدراسة:** أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.

**هدفت الدراسة إلى:** توضيح أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة مدى جدوى وفاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذلك معرفة مدى قبول واقتناع الوزارات السعودية بتطبيق هذا المفهوم الحديث.

**منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبيان على عينة حجمها 454 موظفاً من القيادات العليا في الوزارات السعودية.

(1) سالم سعود الرشدي: أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، 2004م.

**نتائج الدراسة:** كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة بين الأنماط القيادية الإدارية العليا، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية، وقد كان النمط القيادي المشارك هو الأقوى علاقة مقارنة بباقي الأنماط القيادية، في حين كان النمط التسلطي أقلها علاقة، وكشفت النتائج عن وجود توجه جيد للقيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة في الوزارات المشمولة بالدراسة. وتبين كذلك وجود علاقة بين اتجاهات القيادات العليا في الوزارات السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزي للمتغيرات الديموغرافية للدراسة.

#### **4. دراسة محمد الشراري (2000م)<sup>(1)</sup>.**

**عنوان الدراسة: إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في حرس الحدود.**

**هدفت الدراسة إلى:** معرفة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جهاز حرس الحدود، وذلك لتحسين مستوى الأداء وحل المشكلات والتحسين المستمر للعمل

**منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على أساس الحصر الشامل.

**نتائج الدراسة:** بعد تحليل البيانات كشفت الدراسة عن وجود اتجاهات إيجابية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جهاز حرس الحدود، وذلك من خلال ارتفاع النسب المئوية للإجابات المتعلقة بمعرفة أفراد عينة الدراسة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها.

<sup>(1)</sup> محمد قابل الشراري: إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في حرس الحدود، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2000م.

5. دراسة نبيل عبد الفتاح (2000م)<sup>(1)</sup>.

عنوان الدراسة: إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الإنتاجية

بالأجهزة الحكومية.

هدفت الدراسة إلى: معرفة أهمية الجودة الشاملة ومدى إمكانية تطبيق مبادئها في

القطاع الحكومي أسوة بالقطاع الخاص.

**منهج الدراسة:** تم استخدام أسلوب الدراسة المكتبية المتعمقة وذلك للوصول إلى

إطار مقترح لتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في القطاع الحكومي.

**نتائج الدراسة:** كشفت نتائج الدراسة عن أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة مهم

وضروري لتحسين الأداء والإنتاجية في الأجهزة الحكومية، رغم ذلك فإن تطبيقها

يواجه العديد من المعوقات بما في ذلك قلة الوعي، وغياب الدعم المؤسسي، ومقاومة

التغيير، وقلة المشاركة، وغيرها. وقد أوصت الدراسة بأهمية نشر ثقافة الجودة الشاملة

والتأكيد على أهميتها كمنهاج عمل دائم بدأ بالقيادات العليا ووصولاً لباقي المستويات

الإدارية بمختلف الأجهزة الحكومية.

(1) نبيل عبد الفتاح: إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الإنتاجية بالأجهزة الحكومية، مجلة الإداري،

العدد 82، معهد الإدارة العامة، مسقط، 2000م.

1. دراسة (2005) Mark Budgol<sup>(1)</sup>.

عنوان الدراسة: تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في بولندا.

هدفت الدراسة إلى: استعراض النماذج المختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاعين العام والخاص في بولندا، وتحديد أثر جائزة بولندا للجودة على تطبيق الجودة الشاملة.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي وأسلوب الدراسة الميدانية.

نتائج الدراسة: كشفت نتائج الدراسة عن أن معظم الشركات البولندية تطبيق فلسفة الجودة الشاملة في ظل النتائج الإيجابية المترتبة على تطبيقها، وخصوصاً تطبيق نموذج الأيزو 9001، وكشفت النتائج عن الدور الإيجابي لجائزة بولندا للجودة في تشجيع الشركات البولندية على تبني وتطبيق مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة.

<sup>(1)</sup>Budgol, Marker: The implementation of the TQM in Poland, The TQM Magazine, Vol.17, No.2, 2005.

**2. دراسة سالم (2004) Frise Paul<sup>(1)</sup>.**

**عنوان الدراسة: الجودة الشاملة كفلسفة إدارية منظمة للتطبيق في المنظمات**

**غير الربحية.**

**هدفت الدراسة إلى: تحليل المداخل الإدارية التقليدية من جهة ومدخل إدارة الجودة**

**الشاملة ومدى إمكانية تطبيقها في المنظمات غير الربحية وأثرها على كفاءة الأداء**

**وفاعليته في تلك المنظمات.**

**منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.**

**نتائج الدراسة: كشفت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات غير**

**الربحية أمر ضروري لتحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، خصوصاً في ظل زيادة عدد**

**المنظمات غير الحكومية ومعاناتها من نقص التمويل. كما كشفت أن تطبيق إدارة**

**الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية أمر سهل إذا تم توفير متطلبات تطبيقه.**

<sup>(1)</sup>Paul, Frise: Quality Management as a systematic management philosophy for use in nonprofit organizations, PhD Thesis. U.S.A.: Capella University, 2004.

### **3. دراسة (2004) Laohavichien Tipparat<sup>(1)</sup>.**

عنوان الدراسة: القيادة والجودة الشاملة "دراسة مقارنة بين أمريكا وتايلاند".

هدفت الدراسة إلى: معرفة العلاقة بين القيادة الإدارية، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة والثقافة الوطنية، كما حاولت معرفة أثر القيادة التحويلية على البنية التحتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

**نتائج الدراسة:** كشفت النتائج عن أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أن المنظمات التايلندية كانت توفر البنية التحتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أكثر من المنظمات الأمريكية، وتبين كذلك التأثير الإيجابي لتوافر البنية التحتية لتطبيق إدارة الجودة على القيام فعلياً بتطبيقها.

### **4. دراسة (2004) Elmaimani Bassam<sup>(2)</sup>.**

عنوان الدراسة: العوامل المؤثرة على نجاح تطبيق أدوات تحسين الجودة الشاملة.

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

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

(1) Tipparat Laohavichien: Leadership and Quality Management: A Comparison between the United States and Thailand. PhD Thesis. U.S.A.: Clemson University, 2004.

(2) Elmaimani, Bassam: Factors Leading to Successful application of Improvement tools for Quality Management. PhD Thesis. U.S.A.: University of Missouri. 2004.

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

**5. دراسة (2003) Hassan Kerr<sup>(1)</sup>.**

**عنوان الدراسة: العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي للمنظمات الخدمية.**

هدفت الدراسة إلى: تحديد أثر تطبيق الجودة الشاملة على زيادة الإنتاجية وتحسين الفاعلية في المنظمات الخدمية

**منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة من خلال توزيع استبيان على عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة.

**نتائج الدراسة:** كشفت النتائج عن أن أهم عامل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية هو دعم الإدارة العليا، فكلما توافر هذا الدعم زادت سهولة تطبيق الجودة الشاملة. أما أهم نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فهي رضا العملاء.

<sup>(1)</sup> Kerr, Hassan: The relationship between total quality management practices and organizational performance in service organizations, The TQM Magazine, Vol.15, No.4, 2003.

## علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

مما لاشك فيه أن كثيراً من النماذج والأساليب الإدارية قد حققت إسهاماً كبيراً وتطورات فائقة، وعلى الرغم من ذلك يعتبر أسلوب إدارة الجودة الشاملة من أكثر تلك الأساليب والنماذج شمولاً وعطاءً، ومن أحدثها ظهوراً وأفضلها تطبيقاً، الأمر الذي يعكس تعدد الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.

وقد استعرض الباحث هنا عدد (10) دراسات سابقة، (5) منها أجريت في البيئة العربية، و(5) أجريت في البيئة الأجنبية، وذلك خلال الفترة من عام 2000م - 2005م، وذلك بإدراجها بحسب البعد الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

وهذا التعدد في كم الدراسات السابقة جعلها تتعدد في نوعها، وإن كانت تقتصر في التعرض بالبحث إلى جانب واحد أو أكثر من جوانب إدارة الجودة الشاملة، ولكن ما تختلف به دراستنا الحالية عن نظيراتها من الدراسات السابقة، أنها الدراسة الأولى من نوعها في العالم - على حد علم الباحث - التي تطرقت إلى إلقاء الضوء على دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال محاولة البحث في جوانب متعددة في إدارة الجودة الشاملة كتلك المتعلقة بفهم وإدراك ودعم القيادات للجودة الشاملة، والإسهامات المتحصلة من تطبيقها، ومن توافر متطلبات ومعوقات تطبيقها كعناصر تحدد الاتجاهات، كما أنها تختلف من حيث مكان الدراسة وزمانها والمجتمع الذي ستعم عليه النتائج التي ستسفر عنها الدراسة.

وسوف يستفيد الباحث من الدراسات السابقة فيما يلي:

- إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- البدء مما انتهت إليه الدراسات السابقة.
- تحديد المحاور الرئيسية للدراسة.
- الاستفادة من النتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة وما تضمنته من مقترحات وتوصيات.

### سادساً: منهجية البحث

سيعتمد الباحث في هذه الدراسة على عدد من مناهج البحث العلمي هي:

#### 1. المنهج الوصفي التحليلي:

سيلجأ الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي بغية تقديم ركائز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية بإعتباره أسلوباً حديثاً يهدف إلى تطوير وتحسين الإدارة، ونجاح المنظمة، وتحقيقها لأداء متميز من خلال التغطية الأكاديمية والتقديم النظري لمختلف جوانبه.

#### 2- المنهج الوثائقي المكتبي:

هذا يعتمد على المنهجية العلمية الإستقرائية الوصفية لاستعراض وتحليل بعض الأسس والقواعد والنظريات التي تخدم مشكلة وأهداف الدراسة لتشخيص وقراءة الواقع،

وسيقوم الباحث بعملية جمع البيانات والمعلومات النظرية بهدف تكوين منظور لموضوع الدراسة معتمداً على: (الكتب والمجلات المحكمة، الوثائق الرسمية، الرسائل العلمية،

الدراسات والبحوث، النشرات والمطبوعات، المراجع والكتب العلمية).

## سابعاً: المصطلحات المستخدمة في الدراسة:

يحتوي هذا البحث على عدد من المصطلحات، هي:

### 1. الجودة:

الجودة في اللغة: (جاد) الشيء يجود (جودةً) بفتح الجيم وضمها أي صار جيداً، و(أجاد) الشيء (فجاد) و(جوده) أيضاً (تجويداً)، وشاعر (مجاود) بالكسر أي يجيد كثيراً<sup>(1)</sup>.

وقيل الجيد: نقيض الرديء، وجاد الشيء جُودةً وجودةً أي صار جيداً، وأجّدت الشيء فجاد، والتجويد مثله، وقد جادَ جَوْدَةً وأجاد: أي بالجيد من القول أو الفعل، ويُقال: أجاد فلان في عمله وأجودَّ وجادَ عمله يجود جَوْدَةً، وجُدَّتْ له بالمال جُوداً، واستجدت الشيء: أعددته جيداً، واستجاد الشيء: وجده جيداً أو طلبه جيداً<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> زين الدين محمد بن أبي بكر الرازي: مختار الصحاح، تحقيق أحمد إبراهيم زهوة، دار الكتاب العربي، بيروت، 1423هـ، ط1، ص67.

<sup>(2)</sup> جمال الدين محمد ابن منظور: لسان العرب، مادة جود، دار الحديث، 1423هـ، ص254-255.

إن تعدد واختلاف وجهات النظر للكتابات في موضوع الجودة، جعل هناك اختلافات في تعريفها، وهذا رغم الإهتمام المتزايد بها، ولذا يجب ضبط تعريف شامل وواضح للجودة داخل أي منظمة حيث يمكن قياس الجودة وتطبيقه على العمل<sup>(1)</sup>.

يرجع مفهوم الجودة Quality إلى الكلمة اللاتينية Qualitas التي يُقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلاحيته، وكانت تعني قديماً الدقة والالتقان.

فالدين الإسلامي الحنيف أعطى اهتماماً واسعاً في التوكيد على العمل الجاد والنافع، وهو ما نصت عليه الآية الكريمة "وقل اعملوا فسيرى الله أعمالكم ورسوله والمؤمنون" [التوبة، الآية 105].

أما السيرة النبوية الشريفة، فهي غنية بالأحاديث الشريفة التي تعظم العمل، فيقول النبي صلى الله عليه وسلم "إن الله كتب الإحسان في كل شيء، ويقول صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".

## 2. إدارة الجودة الشاملة:

أ. تعريف جون أوكلاند John Oakland: "أنها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل"<sup>(2)</sup>.

(1) حامد عبدالله السقاف: المدخل الشامل للإدارة الجودة الشاملة، مطبعة الفرزدق، السعودية 1998م، ص9.  
(2) Pettigrew, A. M. (1987) " Context and action in the transformation of the firm", Journal of Management Studies, Vol.24, No.6.

ب. تعريف مجلس السكك الحديدية البريطاني **British Railways**: هي العملية التي تسعى لأن تحقق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات العملاء



- إدارة: هي نشاط وفن ممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة وغيرها.
- الجودة: درجة من التميز يقدمها منتج أو خدمة.
- الشاملة: يضم كافة الأجزاء والمكونات.

وهكذا فإن إدارة الجودة الشاملة هي فن إدارة كافة أجزاء ومكونات المنظمة من أجل تحقيق التميز. والجودة الشاملة تُعرف على أنها فلسفة ومجموعة من المبادئ التي تمثل الأساس للمنظمة التي تتجهج التحسين المستمر، وهي تطبيق الطرق الكمية والإستخدام الفعّال للموارد البشرية في إطار المنظمة من أجل الوفاء باحتياجات العملاء وما يزيد عنها حالياً وفي المستقبل. إن إدارة الجودة الشاملة تجمع وتدمج عمليات الإستفادة من استخدام الأساليب الإدارية الأساسية، والجهود الحالية للتحسين والتطوير، والأدوات الفنية المختلفة وذلك في إطار مدخل منظم لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها<sup>(2)</sup>.

(1) Dale H. Besterfield, (et. 1.) ,Total Quality Management ,2nd ed., (Upper Saddle River: Prentice - Hall , 1999), P.1.

(2) Strebel, P. (1994), "Choosing the right change path", California Management Review, Vol.36, No.2.

## 2. القيادة:

يشير مفهوم القيادة إلى التأثير في أفكار ومشاعر وسلوكيات الآخرين، إما تأثيراً مباشراً (من خلال التخاطب) ويطلق عليها القيادة المباشرة، وإما تأثيراً غير مباشراً (من خلال المؤلفات والمخترعات) ويطلق عليها القيادة غير المباشرة<sup>(1)</sup>.

والقيادة عملية إنسانية تحفز العاملين نحو تحقيق أهداف التنظيم، فهي ليست خاصة شخصية، ولكنها نتاج مركب معقد من القائد، وجماعة العمل، وظروف التنظيم، وتستهدف "تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات أفراد المجموعة وامكانات واحتياجات التنظيم الذي ينتمون إليه"<sup>(2)</sup>.

ويصعب تحديد مفهوم القيادة لارتباطها بالعديد من العلوم الاجتماعية التي تحاول فهم طبيعة القيادة ووظيفتها. ومع ذلك يتفق علماء النفس والاجتماع على "أن القيادة في مواقفها المتعددة تعبر عن نمط من العلاقة بين القائد والجماعة يؤدي إلى توجيه أفراد الجماعة لبذل أقصى جهودهم في سبيل تحقيق هدف معين"<sup>(3)</sup>.

والقيادة بهذا المفهوم تعني نمطاً من السلوك الإنساني للقائد يستند إلى العلاقة بينه وبين أفراد الجماعة التي يقودها، ويعمل على استثارة جهودها، وتنسيق اتجاهاتها، وإثارة دوافعها نحو الإنجاز، وحل مشاكلها التي تحول دون فاعلية أدائهم. لذا فالقيادة مطالبون

(1) زكي محمود هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص233.

(2) علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1987م، ص223.

(3) عبد الكريم درويش وليلى تكلا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1995م، ص440.

بتوسيع مداركهم، وزيادة ثقافتهم، وتنمية خبراتهم ومهاراتهم التي تمكنهم من مواجهة تحديات القيادة في الألفية الثالثة.

### ثامناً: مجالات الدراسة (حدود ونطاق الدراسة):

تتمثل مجالات الدراسة في مجالين فقط هما المجال الموضوعي والمجال الزمني، فالمجال الموضوعي يتمثل في دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة، أما المجال الزمني فيتمثل في توقع إتمام هذه الدراسة في نهاية عام 2011م إن شاء الله.

### تاسعاً: هيكل الدراسة:

تتكون الدراسة الحالية من إطار نظري وأربعة فصول على النحو التالي:

#### الفصل الأول

##### إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفوائدها

#### الفصل الثاني

##### دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول: مفهوم القيادة

المبحث الثاني: نظريات القيادة وأنماطها

المبحث الثالث: دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

#### الفصل الثالث

دراسة تطبيقية عن دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

دراسة ميدانية على مصنع ..... بإمارة رأس الخيمة

المبحث الأول: وصف مجال الدراسة

المبحث الثاني: نتائج الاستبيان  
المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج

خاتمة الدراسة

أولاً: نتائج الدراسة

ثانياً: التوصيات

مراجع ومصادر الدراسة

أولاً: المصادر والكتب العربية

ثانياً: المراجع والمصادر الأجنبية

ملاحق الدراسة

الفهرس

**ABAHE**

**الفصل الأول**

**إدارة الجودة الشاملة**

## المبحث الأول

### مفهوم إدارة الجودة الشاملة

#### تمهيد وتقسيم:

لقد آثر مصطلح الجودة جدلاً واسعاً في الأوساط الإدارية على المستوى العالمي، وليس سراً القول أن نجاح هذا المصطلح يعود إلى المبادئ الإدارية التي يرتكز عليها. ومن هذا المنظور فإن استثماره في قطاع الإدارة العامة يتحقق من خلال المبادئ الإدارية التي يقوم عليها مصطلح "الجودة" والتي أثبتت فعاليتها ونجاحها في القطاع الصناعي<sup>(1)</sup>.

إلا أن البعض يخلط بين الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة، وينبغي الإشارة هنا إلى أن الجودة تشير إلى المواصفات، أما إدارة الجودة الشاملة فتعني جميع الأنشطة التي يبذلها مجموعة الأفراد المسؤولين عن تسيير شؤون المؤسسة والتي تشمل التخطيط والتنفيذ والتقييم، أو بعبارة أخرى هي عملية التنسيق التي تتم داخل المؤسسة بغرض التغلب على ما فيها من مشكلات، والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق النتائج المرجوة، وبالتالي، فهي عملية مستمرة لتحسين الجودة والمحافظة عليها<sup>(2)</sup>.

(1) أحمد الخطيب: الإدارة الجامعية "دراسات حديثة"، ط1، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2006م، ص254.

(2) مروان وليد سليمان المصري: تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ص90.

وعليه وجدت الباحث أن من الأهمية إبراز مفاهيم الجودة الشاملة، وإدارة الجودة الشاملة كلاً على حدة، ولذا سيتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب على النحو

التالي:

**المطلب الأول: مفاهيم وتعريفات إدارة الجودة الشاملة.**

– **المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.**

– **المطلب الثالث: ثقافة التغيير (Changing the Culture).**

## المطلب الأول

### مفاهيم وتعريفات إدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

يُعد مصطلح الجودة من المصطلحات التي نالت في عالم اليوم رواجاً كبيراً على مختلف الثقافات، وكثرت المناداة بتطبيقها على مختلف المؤسسات والإدارات، ومن هنا تعددت تعريفات الجودة الشاملة التي قدمها العلماء والباحثون، تبعاً لتعدد نظرتهم ومدخلهم لهذا الاتجاه، وتبعاً لتعدد مواقع أعمالهم التي ينتمون إليها<sup>(1)</sup>.

سوف يقوم الباحث في هذا المطلب بإلقاء الضوء على مفهوم الجودة الشاملة وكذلك إلقاء الضوء على أهمية جودة الخدمة، وذلك على النحو التالي:

(1) عادل بن مشعل بن عزيز آل هادي الغامدي: أهمية معايير الجودة الشاملة لمعلمي التربية الإسلامية في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المختصين، قسم المناهج وطرق التدريس، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، 1429هـ-1430هـ، ص82.

## أولاً: مفهوم الجودة الشاملة:

تسعى الإدارة الواعية بالمنظمات بكافة أنواعها خاصة أو عامة، ربحية أو لا تهدف للربح، سلعية أو خدمية، إلى تحقيق الجودة في أعمالها، وقد سبق استخدام مصطلحات تشير إلى الجودة في المنظمات مثل مصطلحات الكفاءة الإنتاجية والفاعلية وغيرها من المصطلحات للإشارة إلى نجاح الإدارة في الأبحاث وفي ممارسة مختلف الوظائف، وقد جاء مصطلح الجودة بمفاهيم شمولية تستوعب ما عداها من مصطلحات، ذلك لأن الإدارة في سعيها لتحقيق الجودة تتضمن كافة تلك الجوانب، لأنها تشكل متطلبات لتحقيق الجودة.

ويرى الباحث أنه على ضوء ذلك وعلى ضوء ما تواجهه الإدارة من تحديات ذات أبعاد لم تواجهها الإدارة من قبل، فإن تحقيق الجودة تصبح من أهم القضايا التي تواجه إدارة المنظمات، فالمنظمات تواجه اليوم قضايا تحرير التجارة، والعولمة، والتكتلات الاقتصادية والتحالفات السياسية، والمنافسة الشديدة من الداخل والخارج، وسرعة التغيير في الأساليب والمنتجات، والتطور السريع في تقنيات المعلومات والاتصالات، وغيرها من عوامل.

وبالتبع فلم تواجه المنظمات من قبل ضغوطاً وعوامل ومتغيرات مؤثرة مثل ما تواجهه منظمات اليوم، فمحصلة تلك المتغيرات وجود معدلات متسارعة من التغيير والمنافسة، ولا يجدي لمواجهة تلك التحديات محاولة البقاء والإستمرار في التواجد من خلال سياسة رد الفعل لما يحدث حول المنظمات من تغيير ومنافسة، ولكن المطلوب

هو سياسة الفعل الإيجابي أي المنافسة من خلال التطوير والتحسين المستمر أي الجودة في إطار فكر ورؤية استراتيجية<sup>(1)</sup>.

وإذا كان يدعي البعض في الغرب أن الحضارة الغربية في القرن العشرين لها المبادأة والسبق في ابتكار وتطبيق فكر الجودة، فإن الحقيقة أن الإسلام من قديم الزمن من خلال آيات القرآن الكريم والأحاديث والسيرة النبوية الشريفة وسيرة الخلفاء الراشدين والصحابة قد أرسى أسس السلوك الإنساني وفقاً لكثير من مبادئ الجودة المتعارف عليها حالياً. ومن تلك المبادئ: إتقان العمل، الشورى، حرية الإنسان، المساواة والعدالة، التعاون والتكافل، احترام العمل، تقدير العلم، العمل الجماعي، الحوافز (الثواب والعقاب) وغيرها من المبادئ.

فمثلاً دعى الإسلام إلى الإلتزام بمبدأ الشورى، الذي يعني إتخاذ القرارات حيال المشكلات من خلال التشاور مع أفراد المجتمع، فنجد ذلك في قوله سبحانه وتعالى لرسوله صلى الله عليه وسلم موجهاً له في تعامله مع أصحابه وأتباعه: (فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ)<sup>(2)</sup>.

كما يؤكد الإسلام على أهمية التعاون في سبيل الخير العام وروح الجماعة في كل توجيهاته وتعليماته، يقول سبحانه وتعالى: (وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالنَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ)<sup>(3)</sup>.

(1) American Management Association (1994), Survey on change management, AMA New York.

(2) سورة آل عمران: آية 159.

(3) سورة المائدة، آية 2.

وبما أن الجودة والإتقان هي أحد القيم الأصلية في تراثنا الإسلامي، فقد حث الإسلام العامل المسلم على إتقان عمله، وأن يكون مسؤولاً عن جودته وسلامته من العيوب، فقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم يحث أتباعه على إتقان العمل، ويرغب فيه ويعدّه قرينة من أحب القربات إلى الله تعالى، فقد قال الرسول صلى الله عليه وسلم (إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ) (1). (2)

وتُعرف الجودة بتعريفات متعددة، حيث يعرفها جوتشر وكوفي (3) Gaucher & Coffey بأنها " تلبية احتياجات العملاء بأقل تكلفة ممكنة"، ويعرفها جوران وجرينا (4) Juran & Gryna بأنها "ملاءمة الإستعمال" وهذا يعني أن السلع والخدمات يجب أن تلبّي احتياجات المجتمع الذي سيستخدمها، ويعرفها جابلونسكي (5) بأنها "تلك الصفات المميزة لمنتج أو خدمة ما، التي يقرن المستفيد بها قيمة هذه الصفات بالجودة"، وتعرف كل من ليبوف وإرسوز Leebov and Ersoz بأنها (4) "إنجاز الأعمال الصحيحة بشكل صحيح Doing the Right Things Right" (6).

(1) رواه البيهقي.

(2) حاتم أبو الجدائل: إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية، جدة، 1994م، ص9.

(3) Ellen J. Goucher and Richard J. Coffey, Total Quality in Healthcare : From Theory to Practice, (San Francisco: Jossey – Bass Inc. Publishers, 1993), P.36.

(4) J. M. Juran and F. M. Gryna, Quality Planning and Analysis: From Product Development Through Use , 2nd ed. , (New York : McGraw – Hill Book Company, 1980) , 9 .

(5) Joseph R. Jablonski, Implementing Total Quality Management: An Overview, (San Diego : Pfeiffer & Company, 1991), 130.

(4) Wendy Leebov and Clara Jean Ersoz, The Health Care Manager's Guide to Continuous Quality Improvement, (Chicago: American Hospital Publishing, Inc., 1991), 4 – 5.

(6) خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد: إدارة الجودة الشاملة "تطبيقات على القطاع الصحي"، مرجع سبق ذكره، ص44.

من خلال هذه التعريفات، يرى الباحث أنه قد تم الربط بين الجودة وتلبية إحتياجات العملاء بحيث تكون السلعة المنتجة مناسبة لاستخدام وحاجة أفراد المجتمع، وتتميز هذه التعريفات بأنها مختصرة وتركز على السلعة كمنتج يجب أن يكون مناسباً لتوقعات أفراد المجتمع، ولكن يؤخذ هلى هذه التعريفات أنها تقتصر على الربط بين الجودة والسلعة فقط، متجاهلة تماماً جودة الخدمة.

ويعرف باحث آخر الجودة بأنها "مجموع الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلننة أو مفترضة"<sup>(1)</sup>.

يرى الباحث أن هذا التعريف يتميز عن غيره من التعريفات السابقة بأنه أشار إلى جودة السلعة وجودة الخدمة أيضاً، ولكن يؤخذ على هذا التعريف أنه أشار إلى أن جودة السلعة أو الخدمة هي مجموعة خصائص تحقق رغبات معلننة دون الإشارة إلى رغبات العملاء أو أفراد المجتمع، مما يؤدي إلى نوع من الغموض في التعريف.

ويعرف جيمس تيبول James Teboul الجودة بأنها تعني "القدرة على إرضاء الحاجات عند وقت الشراء وأثناء الإستخدام وعند أفضل تكلفة، بينما تقلل من الخسائر وتزيد من المقدرة على المنافسة"<sup>(2)</sup>.

يرى الباحث أن هذا التعريف قد أشار إلى عنصر التكلفة وتقليل الخسائر وزيادة القدرة على المنافسة.

<sup>(1)</sup> علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999م، ص18.

<sup>(2)</sup> James Teboul, Managing Quality Dynamics, (London : Prentice –Hall International (UK) Ltd., 1991), P.47.

ويذكر جوتش وديفيز Goetsch & Davis أنه بالرغم من عدم وجود مفهوم واحد متفق على قبوله عالمياً، إلا أنه يمكن حصر بعض العناصر التي تشترك فيها تعريفات

الجودة، وهي كما يلي<sup>(1)</sup>:-

ABAHHE

- تعمل الجودة على إشباع توقعات العميل أو ما يفوق ذلك.

- يمكن تعميم تطبيق الجودة على السلع، الخدمات، العمليات، الأفراد.

- تتسم الجودة باستمرارية التغيير، فما هو مقبول اليوم كجودة قد لا يكون مقبولاً فيما بعد.

وفي إطار وضع تلك العناصر في الاعتبار، فإن المؤلفين يعرفان الجودة على النحو التالي: "إن الجودة لا تتسم بالثبات بل هي تتسم بالديناميكية والتغير، وهي ترتبط بالسلع والخدمات والأفراد والعمليات والبيئة، وذلك وفقاً لما يتوقعه حالياً العملاء والإدارة أو ما يفوق ذلك".

يرى الباحث أن هذا التعريف يعتبر تعريفاً جامعاً للجودة، حيث أنه أشار إلى أن الجودة لا تقتصر فقط على جودة السلع، بل تمتد أيضاً إلى جودة الخدمات وجودة الأفراد، كما أن التعريف تميز أيضاً بتركيزه على صفة الاستمرارية التي يجب أن تتميز بها الجودة، وهذه الصفة تميز بها هذا التعريف عن كافة التعريفات السابقة، مما يجعلها من أفضلها على الإطلاق من وجهة نظر الباحث.

<sup>(1)</sup> David L. Goetsch and Stanley Davis, Implementing Total Quality, (Englewood Cliffs: Prentice – Hall Ltd., 1995), P.3.

ويشير باحث آخر إلى أن الجودة بصفة عامة هي "مجموعة من الأنشطة التي تنفذ بغرض وضع معايير للأداء والمراقبة وتحسين الأداء حتى تكون الخدمات المقدمة فعالة ومؤثرة وفي نفس الوقت تتصف بالأمان"<sup>(1)</sup>.

يتميز هذا التعريف بربطه بين الجودة ومعايير الاداء، ولكن يؤخذ عليه عدم الإشارة إلى المستفيدين من السلعة أو الخدمة المقدمة.

ويرى الباحث أن الجودة هي "مجموعة التدابير الإدارية التي تهدف إلى تقديم خدمة للعملاء على أعلى قدر ممكن من الدقة".

وفي إطار ما سبق تناوله، تم استعراض بعض تعريفات "الجودة" بشكل مختصر، إلا أنه قد تم ملاحظة أن مصطلح الجودة يرتبط في حالات كثيرة بمصطلح الخدمة، حيث نجد "جودة الخدمة"، لذا يرى الباحث ضرورة استعراض مفهوم الجودة من خلال علاقته بمصطلح الخدمة لما سيؤديه من إلقاء المزيد من الضوء على مصطلح "الجودة على النحو التالي:

يذكر أحد الباحثين<sup>(2)</sup> أن اتساع قطاع الخدمات وزيادة الإستثمارات فيه، ودخول منافسين جدد على الصعيد المحلي والوطني والدولي، يواجهون المفاهيم والممارسات القديمة في إدارته، أصبحت الخدمات ميدان المنافسة الرئيس والأكثر أهمية، كما أن الشركات الصناعية في ظل ظاهرة تدويل الإنتاج وانتشار التصنيع عالمياً - أخذت هي الأخرى تركز على الخدمات التي تقدمها وعلى إدارة الخدمة في عملية المنافسة

(1) صبحي أعلو: المفاهيم الأساسية للجودة النوعية، محاضرة، مركز الدراسات والأبحاث بمستشفى الملك فهد، جدة، 1423/8/23هـ.

(2) نجم عبود نجم: إدارة الخدمة "المراجعة والاتجاهات الحديثة" معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد رقم 27، العدد رقم 2، 1418هـ/1997م، ص263.

بوصفها مصدراً مهماً للتميز والتفوق. ومن المهم التأكيد على أن تطوراً كبيراً يجري الآن في قطاع الخدمات، ويندرج هذا التطور ضمن ما يمكن وصفه بثورة الخدمات، ففي الدول المتقدمة لم يعد قطاع الصناعة هو القطاع المهيمن وإنما قطاع الخدمات. فمعدل نمو قطاع الخدمات أصبح يتفوق على نمو القطاعات الأخرى، بل في حالات كبيرة يكون على حسابها، كما في تناقص الإستثمارات في الصناعة مقابل تزايد الإستثمار في الخدمات. والسؤال الذي يطرح نفسه: لماذا تزايد معدل نمو الخدمات بهذا الشكل؟ والإجابة على ذلك تكمن في أربعة عوامل وهي:-

- تزايد القيمة المضافة العالية للخدمة.
- تأثير النمو في الدخل.
- تأثير التطور في التقنيات الحديثة.
- تغيير أسلوب حياة العملاء.

إن الخدمات تلعب دوراً متزايداً أهميته في الإقتصاد العالمي، فقطاع الخدمات هو القطاع الذي يوجد به تزايد في الإنتاج والتوظيف، كما أن في مجال الإستثمار يحوز قطاع الخدمات على نسبة عالية من الإستثمارات<sup>(1)</sup>، ويتفق ذلك مع ما يشير إليه باحث آخر<sup>(2)</sup> من أن جودة الخدمة والتحسين المستمر فيها يجعله ينظر إلى عملية تحسين جودة الخدمات كحتمية استراتيجية.

<sup>(1)</sup> Bo Edvardsson , Bertil Thomsson and John Vretveit , Quality of Service : Making it Relly Work, (New York: McGraw – Hill Book Company, 1994), P.5–7.

<sup>(2)</sup> Elizabeth Wolfe Morrison, Organizational Citizenshep Behavior as a Critical Link between HRM Practices and Service Quality, Human Resources Management, Vol. 35, No. 4 (1996): Pp. 494 – 495.

من هذا المنطلق يستطيع الباحث أن يعرف الجودة في المؤسسة الصناعية بأنها "مجموعة الإجراءات الإدارية التي يتم تطبيقها بأعلى معايير الإتقان بهدف تحقيق أعلى درجة ممكنة من جودة خدمة العملاء بهدف تحقيق رضاهم".

## ثانياً: مفاهيم إدارة الجودة الشاملة:

لاحظ الباحث ما تذخر به الكتابات من تعريفات ومفاهيم، فالمفاهيم عديدة حيث يتم تناولها وفقاً لخبرة ومعرفة كل من يتناولها، كما لاحظ عدم الإتفاق على صياغة واحدة بالمقصود بإدارة الجودة الشاملة.

فيوضح أحد الباحثين أن إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الإهتمام الواسع من قبل الإختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص بتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية، وأنه لا يوجد ثمة تعريف متفق عليه وذو قبول عام لدى المفكرين والباحثين بشأن إدارة الجودة الشاملة. ويستعرض عدد من التعريفات من بينها<sup>(1)</sup>:-

(1) خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمّان، 1421هـ- 2001م، ص71.

## 1. تعريف معهد الجودة الفدرالي بالولايات المتحدة الأمريكية:

يعرف معهد الجودة الفدرالي بالولايات المتحدة الأمريكية إدارة الجودة الشاملة كما يلي: "القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول وهلة مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى تحسن الأداء"<sup>(1)</sup>.

## 2. تعريف منظمة الأيزو:

أما منظمة الأيزو فتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "مدخل إداري يركز على الجودة بمساهمة جميع أفراد المؤسسة من أجل تحقيق النجاح الطويل الامد من خلال إرضاء الزبون وتحقيق المنفعة للجميع"<sup>(2)</sup>.

## 3. تعريف منظمة الجودة البريطانية British Quality Association:

"أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك (العميل) وأهداف المؤسسة معاً".

يرى الباحث أن هذا التعريف يتميز بأنه حدد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في أنها الفلسفة التي تحقق هدف العميل والمؤسسة في آن واحد، ولكن يؤخذ على هذا التعريف عدم إلقاء الضوء على كيفية تحقيق هذه الجودة، وكذلك عدم الإهتمام بإلقاء الضوء على عملية أداء الجودة.

<sup>(1)</sup> توفيق محمد عبد المحسن: تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998م، ص119.

<sup>(2)</sup> ISO, ISO 9004, 2000: Quality Management Systems-Guide Lines for Performance Improvements, P.17.

#### 4. تعريف جون أوكلاند John Oakland:

"أنها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل"<sup>(1)</sup>. يرى الباحث أن هذا التعريف يتميز بتطرقه إلى الربط بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية، إلا أنه يؤخذ عليه عدم التطرق لرضا العملاء باعتبارهم الهدف الأساسي للمنظمة.

#### 5. تعريف مجلس السكك الحديدية البريطاني British Railways:

"هي العملية التي تسعى لأن تحقق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات العملاء الخارجيين وكذلك الداخليين بالإضافة إلى الموردين"<sup>(2)</sup>. يرى الباحث أن هذا التعريف يتميز بإلقاء الضوء على العملاء الخارجيين والداخليين للمنظمة، إلا أنه يؤخذ عليه عدم التركيز على طريقة إرضاء العملاء والموردين.

وبتحليل الثلاث كلمات التي تكوّن إدارة الجودة الشاملة نجد أن:

- إدارة: هي نشاط وفن ممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة وغيرها.
- الجودة: درجة من التميز يقدمها منتج أو خدمة.

(1) Pettigrew, A. M. (1987) " Context and action in the transformation of the firm", Journal of Management Studies, Vol.24, No.6.

(2) Dale H. Besterfield, (et. 1.) ,Total Quality Management ,2nd ed., (Upper Saddle River: Prentice - Hall , 1999), P.1.

■ **الشاملة:** يضم كافة الأجزاء والمكونات.

وهكذا فإن إدارة الجودة الشاملة هي "فن إدارة كافة أجزاء ومكونات المنظمة من أجل تحقيق التميز، والجودة الشاملة تُعرف على أنها فلسفة ومجموعة من المبادئ التي تمثل الأساس للمنظمة التي تتجهج التحسين المستمر، وهي تطبيق الطرق الكمية والإستخدام الفعّال للموارد البشرية في إطار المنظمة من أجل الوفاء باحتياجات العملاء وما يزيد عنها حالياً وفي المستقبل"<sup>(1)</sup>. إن إدارة الجودة الشاملة تجمع وتدمج عمليات الإستفادة من استخدام الأساليب الإدارية الأساسية، والجهود الحالية للتحسين والتطوير، والأدوات الفنية المختلفة وذلك في إطار مدخل منظم لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها<sup>(2)</sup>.

ويعرفها جابلونسكي Jablonski بأنها "عبارة عن نمط تعاوني لإنجاز الأعمال يقوم على القدرات والمهارات المشتركة للعاملين والإدارة من أجل التحسين المستمر للإنتاجي والجودة من خلال العمل الجماعي والفردى"<sup>(3)</sup>.

يرى الباحث أن هذا التعريف يتميز بتركيزه على عنصري التحسين المستمر والتعاون، بينما يؤخذ عليه عدم الإشارة إلى رضا المستفيدين من الخدمات أو السلع التي تقدمها المؤسسة.

(1) Chris Hakes: Total quality management: the key to business improvement: a Pera International executive briefing, Springer, 1991, P.82.

(2) Strebel, P. (1994), "Choosing the right change path", California Management Review, Vol.36, No.2.

(3) Joesph R. Jablonski, Implementing Total Quality Management: An Overview, (California: Preiffer & Co , 1991), P.4.

ويعتقد أحد الباحثين أن تعريف كل من كوهن وبراناند Cohen and Brand يعتبر من أشمل التعريفات لإدارة الجودة الكلية (الشاملة)، فقد شرحا كل كلمة من مصطلح

إدارة الجودة الشاملة كما يلي<sup>(1)</sup>:-

■ الإدارة: تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين

الجودة بشكل مستمر.

■ الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات وإحتياجات المستفيد أو العميل بل وتجاوزها.

■ الكلية (الشاملة): تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من

مظاهر العمل بدءاً من التعرف على إحتياجات المستفيد وانتهاءً بتقييم ما

إذا كان المستفيد راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

وقد تناول باحث آخر بعض التعريفات الهامة، منها تعريف آرثر Arthar حيث

يرى أن إدارة الجودة الشاملة هي " ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة

حول تحسين الجودة، فهي مدخل يعبر عن مزيد من الإحساس المشترك في ممارسات

الإدارة والتي تؤكد على الإتصالات في الإتجاهين وأهمية المقاييس الإحصائية، وأنها

تغيير مستمر من الإدارة بالنظر إلى النتائج إلى إدارة تتفهم وتدير العمليات بشكل

يحقق النتائج، وأنها نتاج ممارسة الإدارة والطرق التحليلية التي تعود إلى عملية

(1) عبد الرحمن أحمد محمد هيجان: منهج عملي لتطبيق إدارة الجودة الكلية، معهد الإدارة العامة، الرياض،

المجلد 34، العدد 3، 1415 هـ/1994م، ص 411-412.

Steven Cohen and Ronald Brand, Total Quality Management in Government: A Practical Guide for the Real World, (San Francisco: Jossey-Buss Publishers, 1993), xi-xii.

التحسين المستمر والتي بدورها تقود إلى تخفيض التكلفة<sup>(1)</sup>. ويشير إلى تعريف آخر وضعته إدارة الدفاع في الولايات المتحدة الأمريكية " إدارة الجودة الشاملة تمثل فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية حيث تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمنظمة، وهي تطبيق للأساليب الكمية والموارد البشرية لتحسين الخامات والخدمات الموردة للمنظمة، وكل العمليات داخل المنظمة، ودرجة الوفاء باحتياجات المستهلك حالياً وفي المستقبل<sup>(2)</sup> .

وقدم باحث آخر تعريفاً للجودة الشاملة بأنها "خلق عقيدة لدى كافة العاملين بمختلف إدارات المشروع بما يطور أسلوب العمل به وبما يضمن قيام العاملين بأعمالهم بشكل متكامل وبما يضمن تقديم المنتج بالمستوى الذي يضمن رضا العميل". ويمكن أن نستخلص من التعريف السابق أن الخصائص أو العناصر الأساسية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة هي<sup>(3)</sup>:-

- خلق ثقافة لدى كافة العاملين تهدف إلى أداء العمل بأفضل كفاءة ممكنة بما يحقق رضا العميل.
- ضمان التكامل والتنسيق بين كافة العاملين وإدارات المشروع، وبما يحقق الهدف الأسمى للمشروع.

(1) Chris Hakes: Total quality management: the key to business improvement: a Pera International executive briefing, Ibid, P.85.

(2) فريد عبد الفتاح زين الدين: المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، بدون دار نشر، القاهرة، 1996م، ص 24-25.

(3) أحمد مرسي أحمد الخواص: مفهوم إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق في القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية، مجلة الدراسات المالية والتجارية، ع3، 1996م، ص 300-301.

▪ ضرورة التعرف على رأي العملاء بما يساهم في الوصول لأعلى جودة

ممكنة للمشروع في ضوء رأي العملاء من خلال التحليل الإحصائي

والإعتماد على رأي العميل في تحديد مستويات ومعايير الجودة.

▪ ضرورة خلق نظام لتدريب العاملين بما يكسبهم المهارات، وترسخ لديهم

عقيدة الإهتمام برضاء العميل.

ويتناول أحد الباحثين<sup>(1)</sup> إدارة الجودة الشاملة على أنها "مدخل إلى تطوير شامل ومستمر يشمل كافة مراحل ومجالات الأداء"، ويشكل هذا التطوير مسؤولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل. ويشمل نطاق الجودة الشاملة كافة مراحل التشغيل منذ التعامل مع المورد ومروراً بعمليات التشغيل وحتى التعامل مع العميل ببيعاً وخدمة. ويتوجه مدخل إدارة الجودة الشاملة. من خلال جهود فرق العمل - للوفاء بأهداف عريضة مثل تحسين الجودة، وخفض التكلفة، وزيادة الحصة السوقية، والنمو. ولا ينصرف هذا المفهوم فقط على المنظمات الصناعية، بل أيضاً المنظمات الخدمية مثل المصارف والمستشفيات والفنادق ومتاجر الأقسام والمنظمات الحكومية. وتضم إدارة الجودة الشاملة - كما تتطلب - أساليب إدارية وجهود ابتكارية مستمرة لا تنتهي، ومهارات فنية متخصصة في هيكل منسجم، بما يساعد على بلوغ هدف التحسين المستمر لكافة الأنشطة على

(1) أحمد سيد مصطفى: إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، ط3، بدون دار نشر، القاهرة، 1998م، ص566.

مستوى المنظمة، ويتطلب هذا التزاماً عميقاً وجهداً مستمراً دون كلل من جانب الإدارة والعاملين في كافة المستويات التنظيمية وفي فرق العمل<sup>(1)</sup>.

ومما سبق، يخلص الباحث إلى أن إدارة الجودة الشاملة: هي عبارة نظام إداري يقوم على عددٍ من الأسس والمتطلبات المتمثلة في الوعي بفلسفة ومفهوم الجودة الشاملة، واقتناع والتزام القيادة بتطبيقها، وذلك من خلال القيام بعمليات المشاركة والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على العملاء الداخليين والخارجيين، والتحسين المستمر للأداء والخدمات والمنتجات المقدمة، وتحديد معايير القياس وتحليل المهام، ومنع الأخطاء قبل وقوعها، وتقديم التحفيز اللازم للعاملين، وتوفير التدريب المناسب.

## المطلب الثاني

### التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

#### تمهيد:

إن أسلوب إدارة الجودة الشاملة هو من الموضوعات التي زاد الإهتمام بها بشكل كبير في العقدين الأخيرين، فانتشرت الدراسات والأبحاث والكتابات والأنشطة الأخرى مثل الندوات والمؤتمرات، وإذا كان هذا الإهتمام المتزايد يتعلق بالمؤسسات العلمية الأكاديمية ومراكز البحث العلمي فإنه في مجال التطبيق أيضاً شاعت شعارات تطبيق

<sup>(1)</sup> Tartouri, Hwegan: Total quality management in institutions of higher education, House of the march, Oman, 2006.

الجودة الشاملة في كثير من المنظمات وتسابقت الشركات للحصول على شهادات الجودة المختلفة<sup>(1)</sup>.

ونظراً لإتساع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، والتي تناولتها العديد من الكتابات الإنجليزية والعربية، فإن الباحث سيقصر في هذا المطلب على عرض تاريخ نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة، على النحو التالي:

### نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة:

تُعد إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين مؤسسات الإنتاج: اليابانية والأمريكية والأوروبية<sup>(2)</sup>.

ففي بداية الخمسينات من القرن الماضي، أبرز المفكر فيجن باوم مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة (Total Quality Control)، حيث عرف مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة، بأنها عبارة عن "نظام فعّال يؤدي إلى إنتاج السلع أو الخدمات بطريقة اقتصادية مطبقة لحاجات ورغبات المستهلك، ويتضمن تطوير وصيانة الجودة، وقد أشار فيجن باوم بأن الجودة مسؤولية جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة سواء كانوا

<sup>(1)</sup> Paul, Frise: Quality Management as a systematic management philosophy for use in nonprofit organizations, PhD Thesis. U.S.A.: Capella University, 2004.

<sup>(2)</sup> فؤاد العاجز وجميل نشوان: تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني في ضوء إدارة الجودة الشاملة، مجلة الجودة في التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، مجلد 1، عدد 2، غزة، ص101.

يقومون بأعمال إدارية أو فنية، كما أكد بأنه يجب على كل فرد في المؤسسة التأكد دائماً بأن مخرجات عمله سليمة وصحيحة من المرة الأولى<sup>(1)</sup>.

وبعد نهاية الحرب العالمية الثانية، وضع ديمينج مجموعة من الأفكار تدور حول فكرة التكامل في المؤسسة كلها، وذلك من أجل التوصل إلى منتج جديد، وكان الأساس لهذه الأفكار أن المؤسسة تعمل من أجل إيجاد كفاءة في منتجها النهائي<sup>(2)</sup>.

وقد حملت مبادئ ديمينج وأفكاره الملامح الرئيسية لما يُطلق عليه إدارة الجودة الشاملة، والتي يرجع أساسها إلى اعتماد منظومة عمل متكاملة، يتم رفع كفاءتها بحيث يصبح المنتج أو الخدمة أمراً طبيعياً ناتجاً عن جودة الأساليب المستخدمة في العمل ونظمه الحاكمة<sup>(3)</sup>.

وتعتبر اليابان الدولة الأولى التي طبقت نظريات ومبادئ ديمينج واتجاهاته الجديدة، واستفادت منها، ثم ساعدها فيما بعد في ذلك أحد عمالقة الجودة ومنظريها وهو جوران، وفي نهاية خمسينيات القرن العشرين أتاحت اليابان لهما تطبيق النظريات التي يناديان

<sup>(1)</sup> صالح ناصر عليمات: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية "التطبيق ومقترحات التطوير"، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004م، ص55.

<sup>(2)</sup> أحمد الخطيب: الإدارة الجامعية "دراسات حديثة"، ط1، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2006م، ص275.

<sup>(3)</sup> محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006م، ص43-44.

بها، حتى ظهر العملاق الياباني في السبعينيات من القرن نفسه مطبقاً أحدث نظريات واتجاهات الجودة الشاملة وفرق العمل<sup>(1)</sup>.

وفي بداية السبعينيات من القرن الماضي قام فيليب كروسبي بتطوير مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، واعتبر أن المنافسة مع اليابان تستدعي تضافر كافة الجهود لخلق وتطوير منظومات الإدارة المتكاملة في المؤسسات المختلفة، ورغم التشابه الكبير في الأسس والمبادئ العامة التي تجمع بين "ديمنج وجوران وكروسبي" باعتبارهم قمم في هذا المجال، فإن كلاً منهم قد تميز بطريقة ورؤية خاصة تجعله متفرداً في بعض الجوانب والنواحي المختلفة، كما ظهر في اليابان أساتذة كبار في هذا المجال عاصروا ديمنج أو عملوا بعده مثل إيشيكاوا وتاجوشي وغيرهم الذين عملوا لتطوير النظريات والأسس التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة وجعلها أداة للتطوير المستمر<sup>(2)</sup>.

ويرى الباحث أن فكرة الجودة موجودة منذ آلاف السنين، ولكنها كمهنة وعمل إدارة لم تنشأ إلا حديثاً، فقد ورد مصطلح الجودة في القرآن الكريم متمثلاً في لفظ "الجياد"، في الآية الحادية والثلاثين من صورة (ص)، في قوله تعالى: (إذ عرض عليه بالعشي الصافنات الجياد)، وبالتالي، فإن مصطلح إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر الآن من مفردات قاموس اللغة الإدارية المعاصرة، وبات يعبر عن أحدث توجهات الفكر الإداري المعاصر، له جذور تاريخية إسلامية عميقة.

(1) محمد إبراهيم المدهون وسليمان أحمد الطلاع: مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد 14، عدد2، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006م، ص267.

(2) أحمد الخطيب: الإدارة الجامعية "دراسات حديثة"، مرجع سبق ذكره، ص267.

أما (جتلو) فيرى أن تاريخ الجودة يعود إلى عام 1250 قبل الميلاد منذ حكم رؤساء العشائر والملوك والفراعنة<sup>(1)</sup>.

في حين يؤكد بعض الباحثين على أن فلسفة الجودة تعود إلى العالم الأمريكي إدوارد ديمينج، والذي يُسمى بأبي الجودة، والذي اعتمد توزيعاً لتحسين الجودة من خلال تطبيقات الرقابة الإحصائية<sup>(2)</sup>.

وفي أواخر الثمانينيات وبداية التسعينيات من القرن الماضي، حدثت تطورات كبيرة في مفهوم الجودة وإدارتها، على سبيل المثال: نظام حلقات الجودة (Quality Circles)، وفريق الجودة (Quality Team)، كما برز مفهوم الجودة كوظيفة أساسية للإدارة، وبرزت أهمية تطبيقه في مجالات عديدة مثل الخدمات الصحية، والرقابة البيئية، وتوليد الطاقة النووية وغيرها. كذلك برزت تعريفات مستحدثة في جودة الحياة (Quality of Life)، وجودة بيئة العمل (Quality of Work Life)، كما ظهرت معايير دولية للجودة وضعتها المؤسسة الدولية للتوحيد القياسي في خمس مجموعات من المعايير وهي (ISO 9000-9004)، كل هذه المفاهيم بالإضافة إلى نظريات الرواد الثلاثة للجودة كانت الأساس لما يُعرف اليوم في العالم ككل بمفهوم إدارة الجودة الشاملة<sup>(3)</sup>.

(1) أحمد الخطيب ورداح الخطيب: إدارة الجودة الشاملة "تطبيقات تربوية، ط2، عالم الكتب الحديث، إربد الأردن، 2006م، ص46-47.

(2) فؤاد العاجز وجميل نشوان: تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني في ضوء إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص101.

(3) صالح ناصر عليمات: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية "التطبيق ومقترحات التطوير"، مرجع سبق ذكره، ص56.

وكنتيجة حتمية، وظروف التغيير السريع التي مرت بها كافة القطاعات الاجتماعية والاقتصادية، برزت الأصوات المنادية بالجودة في المجالات الإدارية وفعاليتها على غرار القطاعات الأخرى وعلى رأسها الاقتصادية، فكانت نقطة تحول هامة على طريق الإصلاحات التعليمية المرتكزة في أساسها على المبادئ الصحيحة لإدارة الجودة الشاملة من جهة، ومن جهة أخرى فهي مرتكزة على الطاقم أو الفريق المتمتع بخبرة عريضة، والذي سيتولى قيادة هذه الحركة، وهذا التغيير لتحقيق أهداف تحسين الجودة التعليمية ولاسيما الجامعية منها<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثالث

## ثقافة التغيير (Changing the Culture)

### تمهيد:

التغيير شئ يحدث في حياتنا اليومية، سنة من سنن الحياة، ويتجلى هذا التغيير من حولنا في صور عديدة: تغير الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، تغير أنماط الاستهلاك، تقدم التكنولوجيا، تغير أنماط الإدارة في المنظمات<sup>(2)</sup>.

إن المنظمات كعناصر مهمة في الحياة الاقتصادية ونظم مفتوحة تعيش التغيير، فهي تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تتشظ بها، فالتغيير ظاهرة طبيعية تقتضي تحول تلك المنظمات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف، قد يضمن لها البقاء والاستمرارية في بيئة مضطربة ومعقدة.

(1) محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص75.

(2) John Pike, Richard Barnes: TQM in action: a practical approach to continuous performance improvement, Springer, 1996, P.154.

إن ما يلاحظ في كثير من المنظمات الساعية إلى التغيير هو تبنيها لمدخل حديث في الإدارة هو إدارة الجودة الشاملة، هذا المدخل لا ينحصر في تطبيق بعض الأدوات الجديدة أو الشعارات كما يعتقد البعض، وإنما يهدف لإحداث تغيير عميق في المنظمة ويتطلب سلوكيات وقيم وعتقدات جديدة لكل أفرادها<sup>(1)</sup>.

على هذا الأساس، سنتعرض في هذا المطلب إلى إدارة الجودة الشاملة كمدخل حديث لثقافة التغيير، وذلك من خلال التركيز على المحاور التالية:

## أولاً: مفهوم ثقافة التغيير:

### 1. تعريف التغيير:

إن المؤسسات تسعى إلى التغيير لأنها تشكل جزءاً من عملية التطور الواسع والتي عليها التفاعل مع التغيرات والمحددات والمتطلبات والفرص في البيئة التي تعمل بها، مما يؤدي إلى إجبار هذه المؤسسات على التأقلم مع البيئة التي تعمل بها. ليس هذا فقط ولكنها تحدث أيضاً تغيرات في البيئة بتطوير وتقديم منتجات وخدمات جديدة وبتطبيق واستخدام تقنيات جديدة، وعليه يعرف التغيير على أنه:

"التغيير عملية طبيعية تقوم على عمليات إدارية معتمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد"<sup>(2)</sup>.

(1) Mats Alvesson, Stefan Sveningsson: Changing organizational culture: cultural change work in progress, Taylor & Francis, 2007, P.94.

(2) الاتحاد الدولي للإتصالات: المكتب العربي الإقليمي، إدارة التغيير والموارد البشرية، على الموقع:  
[www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc6.doc](http://www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc6.doc)

## 2. أنواع التغيير:

هناك أنواع للتغيير تتمثل فيما يلي<sup>(1)</sup>:

(أ) التغييرات غير المخططة: تتم بشكل مستقل عن رغبة المؤسسة، وتحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المؤسسة كازدياد عمر

العمال.

(ب) التغييرات المخططة: تحدث من أجل أن تعد المؤسسة نفسها لمجابهة التغييرات المتوقعة.

(ج) التغييرات المفروضة: تفرض جبراً على العاملين من قبل الإدارة (السلطة) وقد تقابل بالرفض والإحباط.

(د) التغييرات بالمشاركة: تتم بمشاركة العاملين في التخطيط للتغيير.

## 3. مجالات التغيير:

تستطيع المؤسسة أن تتبع عدة مناهج للتغيير وهي<sup>(2)</sup>:

(أ) التغيير التكنولوجي: والذي يشمل الأدوات والمعدات والطرق والأساليب.

(ب) التغيير التنظيمي: والذي ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وإدارتها وأقسامها ووحداتها.

<sup>(1)</sup> P.B. Mahapatra: Operations Management, PHI Learning Pvt. Ltd., 2001, P.161.

<sup>(2)</sup> د. سعيد يسن عامر: الإدارة في ظلال التغيير، دار الإرادة للطباعة، لبنان، 1996م، ص205.

(ج) **التغيير الإنساني:** وهو الذي يتعلق بأفكار الناس واتجاهاتهم وعاداتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم.

(د) **التغيير في العمل:** أو تغيير الواجبات الوظيفية، إما من الناحية الكمية أو الناحية النوعية أو كليهما.

ولا بد من الإشارة إلى أن هذه المجالات متداخلة مترابطة، وأن واحداً منها يؤثر في الأخرى ويتأثر بها.

**ثانياً: إدارة الجودة الشاملة كمدخل حديث لثقافة التغيير:**

### 1. إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير:

وتتمثل خصائص إدارة الجودة الشاملة، كمدخل للتغيير الشامل داخل المؤسسة، فيما يلي<sup>(1)</sup>:

(أ) كل وظائف المؤسسة معنية بتحقيق الجودة، فالجودة ليست حكراً فقط

على الوظائف المتعلقة مباشرة بالمنتج (التطوير، الإنتاج، ضمان الجودة)، لكن أيضاً وظائف الدعم، الإدارة، التسويق، الموارد البشرية...

(ب) داخل كل وظيفة في المؤسسة، فإن الأفراد يمثلون أعوان الجودة،

ومسؤولين بصفة كاملة، وهذا مهما كان منصبهم ومستواهم التنظيمي،

حيث أن كل فرد يصبح مسئولاً عن جودة العمل الذي ينجزه والمجموعة

التي ينتمي إليها، فالجودة قضية الجميع.

(1) Naomi Fisher, Harvey Keynes, Philip Wagreich: Changing the culture: mathematics education in the research community, American Mathematical Soc., 1995, P.113.

(ج) الأخذ في الحسبان في إطار إدارة الجودة الشاملة جميع حاجات وتطلعات الزبائن (التكاليف، الأزمنة، الأداء، الجودة بالمفهوم الضيق).

(د) انتشار علاقة زيون - مورد داخل المؤسسة.  
(هـ) كل وظيفة توجّه وسائلها الخاصة المادية والبشرية نحو التحسين

المستمر، وذلك بتوجيه مواردها نحو التحسين والتطوير، الوقاية من المشاكل بدلاً من اللجوء إلى التصحيح والعلاج.

(و) كل وظيفة معنية خلال كل دورة المنتج، منذ مرحلة دراسة السوق إلى خدمة ما بعد البيع، مروراً بالتطوير، الطرق، المشتريات، الإنتاج، البيع والتوزيع.

(ز) أنّ الجودة في إطار أسلوب إدارة الجودة الشاملة، لا تقتصر على جودة المنتج أو الخدمة، بل تتعداه لتشمل جودة الأنشطة والعمليات والمؤسسة ككل، بمعنى أنّ الجودة تتدمج في ثقافة المؤسسة، حيث أنّ كلّ أفراد المؤسسة في كلّ المستويات يجب أن يدمجوا الجودة في عملهم.

(ح) إدارة الجودة الشاملة هي إدارة تشاركية، حيث تعتمد على مواهب الإدارة، والعاملين أيضاً للتحسين المستمر لأداء المؤسسة.

(ط) إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري يهدف إلى إرضاء حاجات المؤسسة: البقاء، المرونة مردودية أكثر ثباتاً واستقراراً، إرضاء حاجات

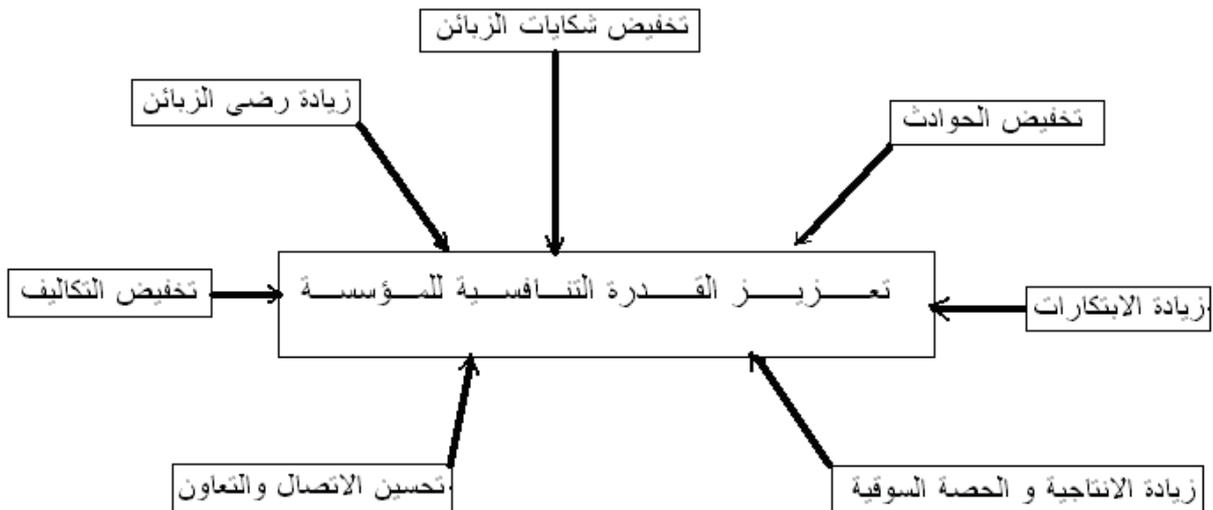
أفرادها؛ وذلك من خلال التركيز على رضا الزبون، ووضع هذا على رأس قائمة الأولويات.

## 2. دواعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة:

أثبتت العديد من المؤسسات العالمية تميزاً واضحاً في نتائجها، من خلال تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وحققت نتائج مشجعة في هذا المجال، أمثال شركات Ford ، Hewlett Packard، Pisellireckan ، IBM ...

لقد ثبت إن، من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة، تحقيق العديد من المكاسب، وهذا حسب ما برهنت عليه التجارب الدولية، والتي نبينها في الشكل التالي<sup>(1)</sup>:

شكل 1: مزايا تطبيق ادارة الجودة الشاملة



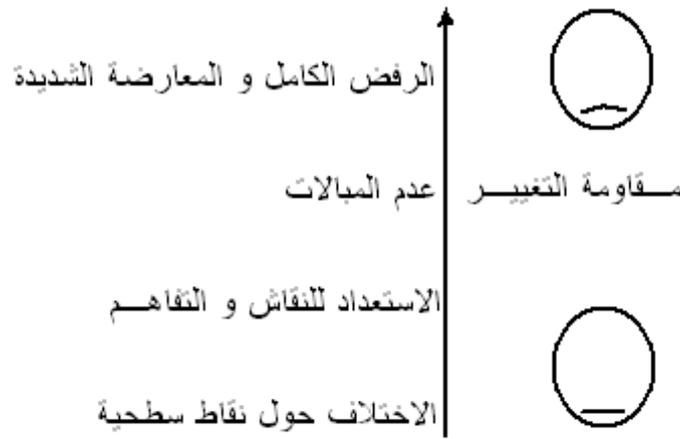
<sup>(1)</sup> Kim S. Cameron, Robert E. Quinn: Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, John Wiley and Sons, 2011, P.156.

### 3. مقاومة التغيير:

أظهرت المشاهدات والتجارب أن الأفراد في المؤسسة قد يقاومون التغيير الذي ترمع الإدارة إدخاله أو إحداثه، وقد تنصب مقاومتهم على نوع التغيير أو حجمه أو كيفية تطبيقه أو توقيت إدخاله. وتأخذ مقاومة التغيير درجات مختلفة كما يبينه الشكل

التالي<sup>(1)</sup>:

شكل 2: درجات مقاومة التغيير



وتعتبر مقاومة التغيير من المشاكل أو المعوقات الرئيسية التي تواجه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حتى وإن أدى التغيير إلى التحسين. وتتكون هذه المقاومة من صعوبات حقيقية وأخرى مدركة أو تخيلية، حيث يقاوم الأفراد التغيير للعديد من الأسباب أهمها<sup>(2)</sup>:

(أ) الخوف، فأول شيء يفعله الأفراد عندما يسمعون بالتغيير، أنهم يحولونه

إلى إهتمام شخصي، ويتساءلون عن كيفية تأثير التغيير عليهم.

(1) Janet B. L. Chan: Changing police culture: policing in a multicultural society, Cambridge University Press, 1997, P.155.

(2) فيليب أتكينسون: التغيير الثقافي "الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة"، بميك، القاهرة، ص 95-98.

(ب) أنّ التغيير، يعني أداء الأشياء بشكل مختلف وإيجاد معرفة جديدة ومعلومات إضافية يجب تعلّمها وتطبيقها، مما يجعل الأفراد يدركون فقد

السيطرة على ما يؤدونه من عمل.

(ج) القلق من عدم القدرة على أداء الأشياء الجديدة.

(د) أنّ التغيير قد يعني مزيداً من أعباء العمل.

(هـ) الإستياءات الماضية (Past Resentments) وعدم التفكير والتخطيط للمستقبل.

(و) عدم الثقة في إدارة الجودة الشاملة.

(ز) عدم الرغبة في تحمّل المسؤولية والالتزام.

#### 4. علاج مقاومة التغيير:

لا شك أنّ قدرة الإدارة على التغلب مبكراً على المقاومة يساعد على إزالة الكثير من الخوف والقلق المصاحب لعملية التغيير، إن ما تحتاج المؤسسة القيام به هو توقع المقاومة وتحديد العوامل التي تؤدي إلى هذه المقاومة وتحديد أنسب الطرق للتغلب عليها<sup>(1)</sup>.

في هذا الصدد، يصبح من الواضح ضرورة إستعانة المؤسسة بالإستشارات الخارجية لمساعدتها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. يعتبر المستشارون متخصصين، لأنّ الفوائد التي يمكن الحصول عليها من الاستعانة بخبراتهم على موقف محدّد سوف

(1) Edward Sallis: Total quality management in education, Routledge, 2002, P.68.

تزيد كثيراً على ما تتحمله من تكلفة، وإنّ مصداقية هؤلاء المستشارين وخبرتهم الواسعة تؤهلهم لمساعدة المؤسسة على التحوّل الأسرع والإنسيابي تجاه إدارة الجودة الشاملة، فلقد واجه المستشارون العديد من العوائق أثناء تطبيق المؤسسات لإدارة الجودة الشاملة، وتغلبوا عليها بفضل ما يمتلكونه من معرفة تفصيلية لكيفية تقليل مشاكل التطبيق إلى حدّها الأدنى<sup>(1)</sup>.

ويبين الشكل التالي بعض الحالات المتوقعة لمقاومة التغيير وإرشادات للتغلب عليها:

جدول 1: بعض القضايا المحتملة لمقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها

القضايا المحتملة / المتوقعة	المدخل أو الحل المقترح
أنّ الإدارة غير مهتمة	إننا ندرك الآن أهمية وقيمة العاملين لدينا، ومن خلال إدارة الجودة الشاملة فإننا نرغب في أن نشرك العاملين بالمنظمة في عملية صنع القرار بالنسبة للقضايا التي تؤثر على وظائفهم وأعمالهم، إنّ الإدارة المشتركة تعتبر مبدأ أساسياً لإدارة الجودة الشاملة.
لا أعتقد بأنّ إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تصلح في منظمنا.	إنّ مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة قد طبقت بنجاح في المئات من المنظمات السلعية والخدمية. إنّ هدفنا هو تعلّم أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ولهذا فإننا نستطيع أن نضرب المثل وأن نكون لنا قصص للنجاح من داخل منظمنا.
ليس لدينا موارد لدعم هذه	نعم، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة سيجعل كل منا يضحى بوقته الثمين،

(1) يحيى برويقات عبد الكريم: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية"، رسالة ماجستير في اقتصاد الإنتاج، جامعة تلمسان، الجزائر، السنة الجامعية 2002-2003م، ص126.

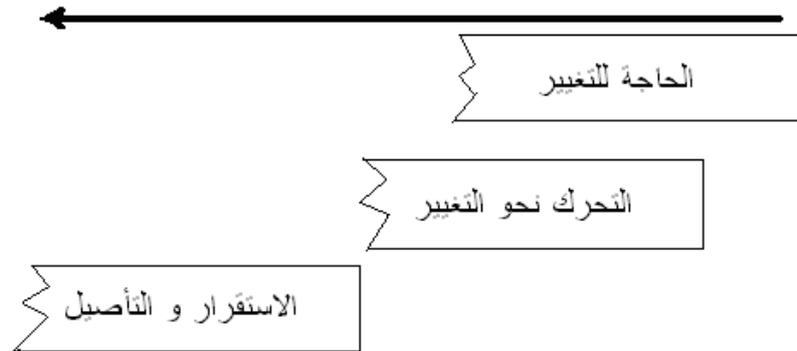
<p>وسنؤدي عملاً مضاعفاً ولكن هذا الاستثمار سوف يؤدي إلى عوائد كبيرة. كما أنّ هذه المبادرة سوف تؤدي فعلاً إلى توفير أموالنا إلى توفير أموالنا ووقتنا في الأجل الطويل وستجعلنا أكثر قدرة على المنافسة.</p>	<p>المبادرة.</p>
<p>لا يوجد استمرارية للقيادة نعم، فزيادة معدل الدوران في كلّ المستويات الإدارية يمثل دائماً مشكلة، فإذا أظهرنا النجاح مبكراً ووضعنا أنفسنا على الطريق الصحيح، فلن يوجد في المستقبل من يستطيع أن يجادل في نجاحنا الواضح، وأننا نستطيع أن نستمر في عملية تحسين إدارة الجودة الشاملة.</p>	<p>لا يوجد استمرارية للقيادة لدعم هذه المبادرة.</p>

المصدر : جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بميك مصر 1996 ص 119.

إن مثل هذه الإرشادات قد تساعد على تنفيذ عملية التغيير بنجاح، هذه العملية

التي يصورها "لوين" وتسير في مراحلها الثلاث بسهولة ويسر، وهذه المراحل هي<sup>(1)</sup>:

### شكل 3: مراحل التغيير الناجح



(أ) الحاجة للتغيير: تتمثل في إنشاء الرغبة والدافع للتغيير.

(ب) التحرك نحو التغيير: يبدأ الفرد في تعلم التغيير الجديد عن طريق الممارسة،

فيطبق المبادئ والأساليب الجديدة لعلاج المشكلات الموجودة.

(1) د. سعيد يسن عامر: الإدارة في ظلال التغيير، مرجع سبق ذكره، ص 205.

(ج) الاستقرار والتأصيل: يتم إحلال الأساليب الجديدة محل القديمة، تترسخ هذه

الأساليب في أذهان الأفراد.

حسب Kurt Lewin الأفراد يتغيرون على مراحل: "عدم التجمد"، "التغيير"، "إعادة التجمد"<sup>(1)</sup>.

في المرحلة الأولى كافة الأمور غير المريحة وغير المرضية وذات الضغط تشكل الحاجة الماسة للتغيير. أما في مرحلة "التغيير" فتبدأ الإدارة والأفراد بتطبيق وإرساء علاقات وطرق وسلوكيات ومواقف جديدة. وفي المرحلة الأخيرة يتحقق الأفراد من التغيير عبر خبراتهم وبترافق ذلك عادة مع تعزيز الثقة الذاتية كنتيجة لتحقيق الأهداف المرجوة<sup>(2)</sup>.

وخلاصة القول يرى الباحث أن نظام إدارة الجودة الشاملة الذي أصبح يطبق في الكثير من منظمات الأعمال المعاصرة، هو مدخل للتغيير الشامل في المؤسسة يمس جميع أفرادها لغرض تعزيز قدرتها التنافسية، وأن هذا المدخل لا ينحصر في تطبيق بعض الأدوات الجديدة أو الشعارات كما يعتقد البعض، وإنما يهدف لإحداث تغيير عميق في المنظمة ويتطلب سلوكيات وقيم ومعتقدات جديدة لكل أفرادها، مما يعني صعوبة تطبيق التغيير بسبب ظهور مقاومة التغيير، والتي يجدر بإدارة المؤسسة أن تعالجها بصبر وثبات ودعم.

(1) Serbrenia J. Sims, Ronald R. Sims: Total quality management in higher education: is it working? why or why not?, Greenwood Publishing Group, 1995, P.101.

(2) الاتحاد الدولي للإتصالات: المكتب العربي الإقليمي "التغيرات الإدارية" منشور على الموقع الإلكتروني: [www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc7.doc](http://www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc7.doc)

## المبحث الثاني

### الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة



كشفت الأدبيات والدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة عن عدد من النماذج

النظرية التي تُعد خلاصة فكر وآراء العديد من الفلاسفة والمفكرين والباحثين، والتي

كان لها الأثر الكبير في دفع عجلة تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى الأمام، والتي

يمكن اعتمادها كقاعدة نظرية لنظام إدارة الجودة الشاملة، وفيما يلي توضيح لبعض من

هذه النماذج، من خلال ستة مطالب على النحو التالي:

- **المطلب الأول:** نموذج إدوارد ديمينج.
- **المطلب الثاني:** نموذج أرفن.
- **المطلب الثالث:** نموذج الجائزة الأوروبية للجودة.
- **المطلب الرابع:** نموذج أشوك ومتواني.
- **المطلب الخامس:** النموذج الدائري للجودة.
- **المطلب السادس:** نموذج بالدريج.

## المطلب الأول

### نموذج إدوارد ديمينج

يشتمل نموذج ديمينج على (14) مبدأ، يشكل مجموعها إطاراً عاماً، يمكن للمنظمات الاستعانة به من أجل وضع نموذج خاص بها، وفيما يلي عرض لهذه المبادئ<sup>(1)</sup>:

- تبني المؤسسة لفلسفة جديدة يتم صياغتها على شكل رسالة تعمم على كل من يعمل في المؤسسة.
- تبني سياسية تطوير وتحسين تثير التحدي والتنافس.
- تبني هدف الرقابة من كشف الخطأ ومحاسبة المسئول وإحالتة إلى رقابة وقائية.
- توطيد العلاقة الحسنة مع الموردين.
- التركيز على عملية التعليم والتدريب المستمرين بحيث تشمل كافة فئات العاملين في المؤسسة.
- التوقف على استخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم فقط.
- تنمية صفة القيادة لدى المديرين فالقائد هنا مدرب ومكافح ومطور.
- الابتعاد عن فكرة سياسة الغاية تبرر الوسيلة (الريح بأي وسيلة).
- إزالة كل العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم.
- السعي إلى حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين، وإحلال التعاون بينهم.
- التركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي للعاملين.

(1) رائد حسين الحجار: تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الأقصى، م8، ع2، ربيع ثاني، غزة، 2004م، ص218.

▪ توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين من خلال توفير الأمان وإبعاد  
شبح الخوف عنهم.

▪ إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بحيث يخدم تطبيق  
المبادئ السابقة.

وبتطبيق هذا النموذج في مجال المؤسسات الصناعية، فإن العملاء سيقصد بهم  
كافة أفراد العملاء الذين يقبلون على شراء المنتجات الصناعية، ومن ثم فإن الباحث  
يرى إمكانية تطبيق هذا النموذج في المجال الصناعي من خلال تحقيق الأبعاد التالية:

▪ يجب على المؤسسة الصناعية أن تكون متميزة من حيث التعامل مع  
الجمهير.

▪ يجب تحقيق عنصر الرقابة المستمرة في المؤسسة الصناعية، حتى تسير  
الأمر على ما يرام.

▪ يجب على المؤسسات الصناعية توطيد العلاقة مع كافة المؤسسات العاملة  
في المجتمع من أجل تحقيق الأهداف المقصودة.

▪ يجب التركيز على تدريب كوادر المؤسسة الصناعية باستمرار على كافة  
أنواع التكنولوجيا الحديثة.

▪ تقييم موظفي المؤسسة الصناعية تقيماً مبنياً على الأسس العلمية الصحيحة  
والتي تحقق العدالة الوظيفية لكافة العاملين.

▪ الإعتماد على القيادة الفعالة التي تسعى إلى تفعيل المشاركة من أجل  
تحقيق أعلى درجة من الاستفادة.

## المطلب الثاني نموذج أرفن

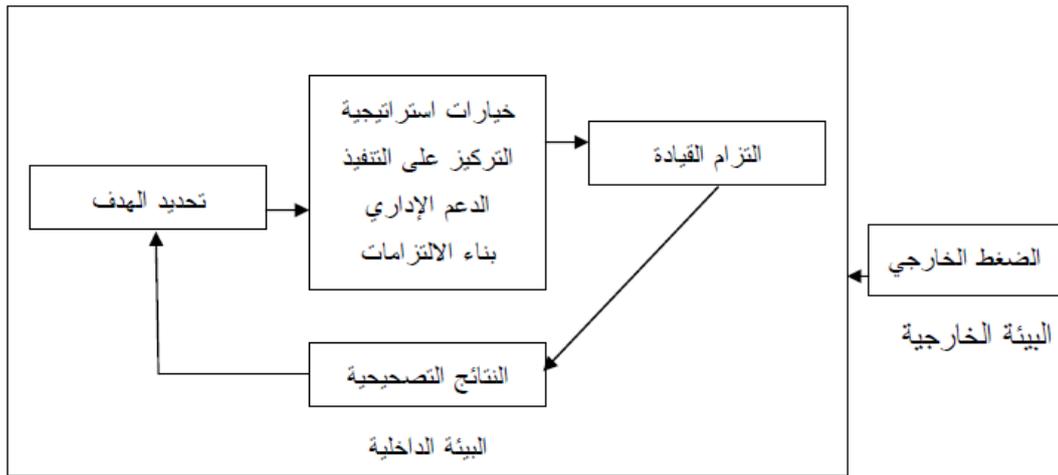
نموذج أرفن لإدارة الجودة الشاملة يقترح أبعاداً تبين استراتيجية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، حيث تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- **الضغط الخارجي من أجل التغيير:** المتغيرات الداخلية والخارجية في عملية التغيير.
- **التغيير.**
- **إلتزام القيادة:** دور القيادة في الدفع إلى الأمام لحفظ إدارة الجودة الشاملة وتنفيذها.
- **خيارات استراتيجية:** سواء قصدت المؤسسة إحراز تحسين على مستوى المؤسسة كلها، أو هدفت إلى بذل الجهود لتحقيق التنفيذ، أو توفير الدعم الإداري، أو وضع الاستراتيجيات لبناء التزامات عملية التغيير.
- **النهج التقويمي:** اختيار مؤشرات المؤسسات التعليمية لتقييم التقدم ومساندة النظم لجمع المعلومات وإيصالها إلى أعضاء المنظمات.
- **خصوصية الهدف:** الأهداف الدقيقة لمبادرات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والشكل رقم (6) يوضح هذا النموذج<sup>(2)</sup>:

(1) أحمد الخطيب: الإدارة الجامعية "دراسات حديثة"، مرجع سبق ذكره، ص 158.

(2) أحمد الخطيب: الإدارة الجامعية "دراسات حديثة"، مرجع سبق ذكره، ص 264.

شكل رقم (6) نموذج أرفن



### المطلب الثالث

## نموذج الجائزة الأوروبية للجودة

يتضمن النموذج الأوروبي (9) عناصر، يمكن أن تنقسم هذه العناصر إلى

مدخلات ومخرجات أو نواتج، والشكل رقم (2) يوضح هذا النموذج<sup>(1)</sup>:

شكل رقم (2) نموذج الجائزة الأوروبية للجودة

نتائج العمل % ١٥	رضا الأفراد % ٩	عمليات ونظام الجودة % ١٤	إدارة الأفراد % ٩	القيادة % ١٠
	رضا المستفيد % ٢٠		الاستراتيجية والتخطيط % ٨	
	التأثير في المجتمع % ٦		الموارد % ٩	

<sup>(1)</sup> A- Boadu. G. Martin, Joseph, Production and Operation Management an Applied Modern approach, John Weilew, E Sonsinc, New York, 1999, P.5

ويؤكد بعض الباحثين على أن المؤسسة الخدمية يمكنها عرض خدمات استراتيجية في التدريب والتطوير والنصح والإعداد وتحليل المعلومات، وكذلك فإن النتائج الإدارية يجب أن تتواءم مع النتائج المالية (الشفافية في إدارة الأموال العامة)، ومع مظاهر النجاح أو الفشل في الوظائف التربوية، ومع الجودة في مخرجات الخدمات، ومع القدرة في الأداء المهني والاجتماعي<sup>(1)</sup>.

ويلاحظ الباحث أن عملية رضا المستفيد تمثل أعلى درجات نموذج الجائزة الأوروبية للجودة، وهذا يؤكد على مبدأ الجودة من أجل تحقيق رضا العميل كما أوضحها إدوارد ديمينج.

## المطلب الرابع

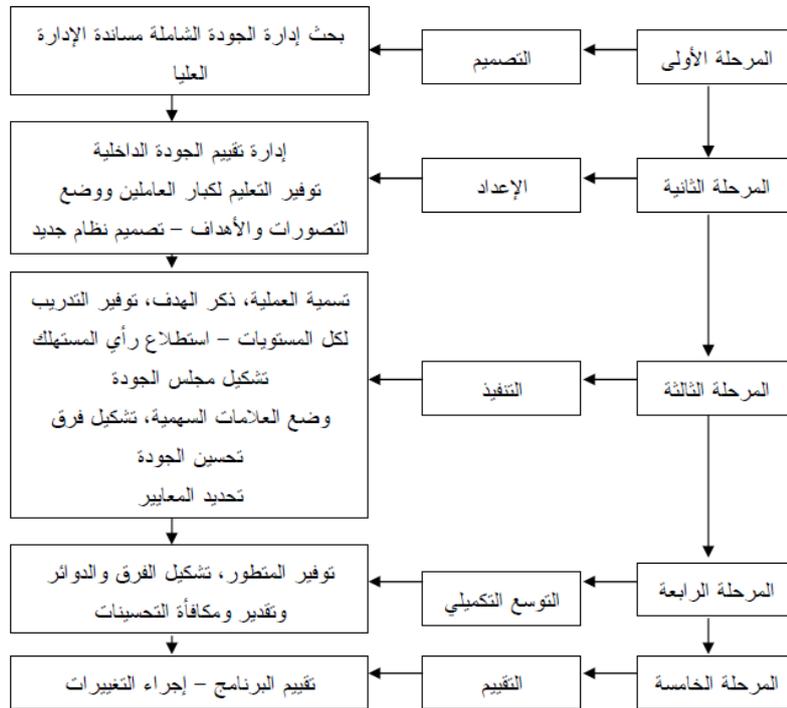
### نموذج أشوك ومتواني

من التطبيقات الأكثر أهمية لإدارة الجودة الشاملة نموذج أشوك ومتواني، حيث يتكون هذا النموذج من (5) مراحل، تعد كإطار لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المختلفة، والشكل رقم (7) يوضح هذا النموذج<sup>(2)</sup>:

(1) رائد حسين الحجار: تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 219.

(2) أحمد الخطيب ورياح الخطيب: إدارة الجودة الشاملة لتطبيقات تربوية، مرجع سبق ذكره، ص 161.

شكل رقم (7) نموذج أشوك ومتواني



ويستنتج الباحث من الشكل السابق أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمر عبر عدة مراحل متداخلة ومتتالية، يؤثر بعضها في البعض، بحيث تؤدي في النهاية إلى نموذج نظري قابل للتطبيق في المؤسسات المختلفة في التغيير والتطوير الشامل والمستمر.

## المطلب الخامس

### النموذج الدائري للجودة

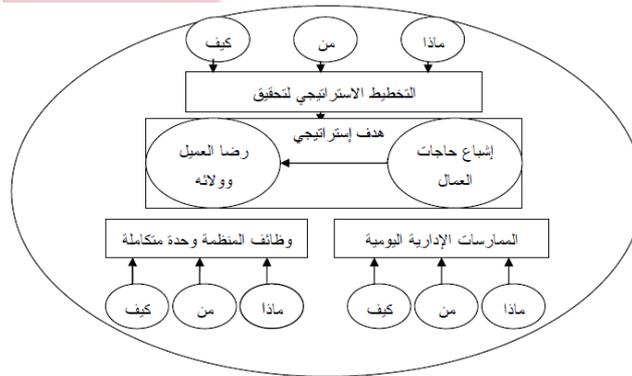
ظهر هذا النموذج في الولايات المتحدة الأمريكية، وحقق نجاحاً لدى الشركات التي طبقتة، وتدور الفكرة الرئيسية لهذا النموذج حول أن العميل هو الذي يضع ويوجه ويدير الخطة الرئيسية، لذلك نلاحظ أن المكونات الرئيسية لهذا النموذج تتمحور جميعها حول رضا العميل، من خلال إشباع حاجاته ورغباته، وهذه المكونات هي<sup>(1)</sup>:

(1) حافظ فرج أحمد و محمد صبري حافظ: إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، 2003م، ص127.

- الأساليب والممارسات اليومية للإدارة: ويُقصد بها مجموعة الأساليب الإدارية التي تعمل على تفعيل أداء وحدة النشاط، ويتم ذلك من خلال طرح عدة تساؤلات موضحة في النموذج.
- التخطيط الاستراتيجي: وهنا يكون المطلوب إحداث تغيير على قدر التطوير المطلوب بمعنى الحاجة إلى تطويرات جوهرية للمهمة الأساسية للمنظمة، وكذلك لأغراضها العامة، وبالتالي لأهدافها التفصيلية، وذلك عبر توحيد كافة أنشطة المؤسسة وتحقيق التنسيق الرأسي بين المستويات التنظيمية.
- الإدارة التكاملية لوظائف المشروع: حيث تهدف هذه الإدارة إلى تحقيق التكامل الأفقي لكافة أنشطة ووظائف المنظمة، وذلك عبر النظر في أجزاء المنظمة على أنها كل متكامل.

وفيما يلي توضيحاً لذلك من خلال شكل رقم (8)<sup>(1)</sup>:

شكل رقم (8) النموذج الدائري للجودة



(1) عمر عقيلي: مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2001م، ص201.

ويستنتج الباحث أنه من خلال استخدام الأسئلة الرئيسية الثلاث، يمكن تحديد المكونات الفرعية لكل عنصر من عناصر النموذج وهي: الإستراتيجية، وظائف المنظمة، والممارسات الإدارية اليومية.

## المطلب السادس

### نموذج بالدريج

مالكوم بالدريج هو أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، وقد خصصت الحكومة الأمريكية جائزة باسمه، تُمنح للشركات الأمريكية التي تنجح في معايير نمودجيه، حيث يقوم مجموعة من الأخصائيين الحكوميين بفحص مستوى الجودة في الشركات المتنافسة، باستخدام معايير لها أوزان على شكل نقاط (1000) نقطة، تتوزع هذه النقاط على (7) مجالات رئيسية وهي<sup>(1)</sup>:

- **القيادة:** وتضم كفاءة القيادة التنفيذية، ومدى اهتمام القيادة بالجودة، وكفاءة إدارة الجودة، وتحقيق المسؤولية الشاملة للجودة.
- **المعلومات وتحليلها:** وتضم نطاق إدارة جودة المعلومات، والمعلومات المتعلقة بالمعايير، وتحليل معلومات وبيانات الجودة.
- **التخطيط الاستراتيجي:** وتضم عملية التخطيط للجودة، وتحديد أهداف الجودة.
- **استخدام الموارد البشرية:** وتضم إدارة الموارد البشرية، وسياسة إدماج العاملين والتعليم والتدريب في مجال الجودة، واحترام العاملين وتقدير أدائهم، ومستوى الروح المعنوية لديهم.

(1) رائد حسين الحجار: تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص221.

▪ **تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات:** وتضم جودة تصميم السلعة أو تقديم

الخدمة، وعملية الرقابة على الجودة، وعملية التحسين المستمر للجودة،

وتقييم الجودة، والتوثيق.

▪ **نتائج الجودة:** وتضم نتائج مستوى جودة السلعة وجودة العمليات، ونتائج

جودة الممول.

▪ **رضا العميل:** وتضم تقريراً لمتطلبات وتوقعات العميل، وإدارة العلاقة مع

العميل، ومعايير خدمة العميل، وحل الشكاوي، وتحديد مستوى الرضا

للعامل.

وتتوزع النقاط على النحو التالي<sup>(1)</sup>

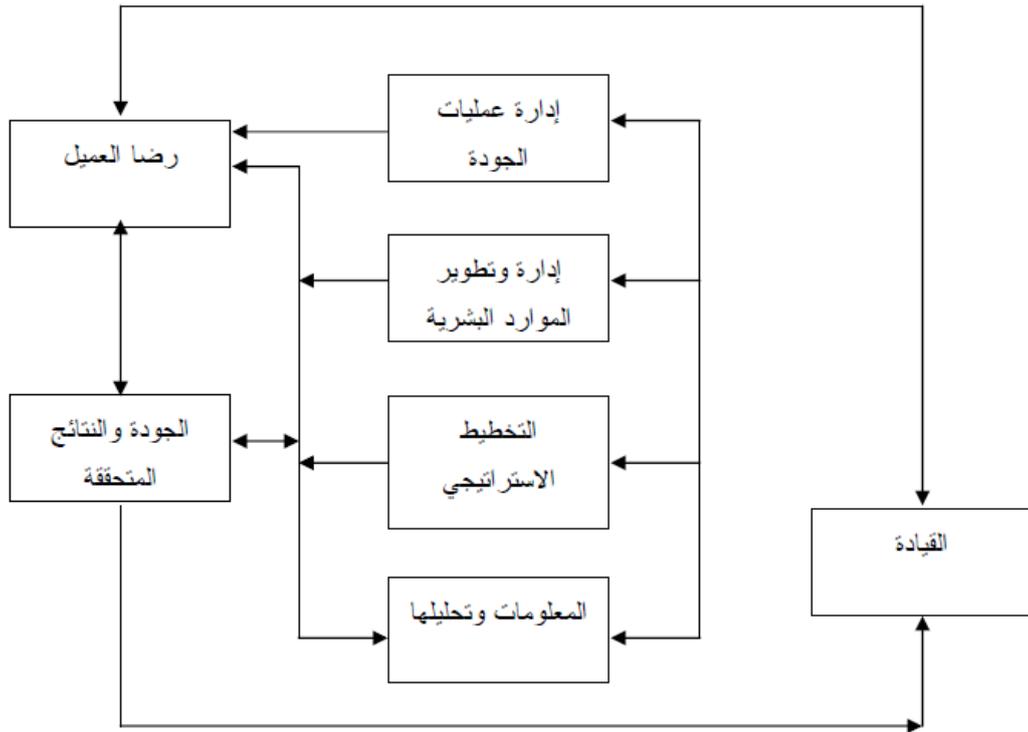
عدد النقاط	المجال
100	القيادة
7	المعلومات وتحليلها
60	تخطيط استراتيجية الجودة
150	استخدام الموارد البشرية
140	تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات
180	نتائج الجودة
300	رضا العميل
1000	المجموع

والشكل رقم (9) يوضح هذا النموذج<sup>(2)</sup>:

(1) أحمد الخطيب وراح الخطيب: إدارة الجودة الشاملة "تطبيقات تربوية، مرجع سبق ذكره، ص 37.

(2) محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، مرجع سبق ذكره، ص 74.

شكل رقم (9) نموذج بالدريج



ويرى الباحث أن معيار بالدريج يضع قادة تنظيميين بصورة جماعية كمسؤولين عن عملية التغيير، فالقيادة تبتكر القيم والأهداف والنظم وتقود السعي المؤزر لتحقيق الجودة وإحراز أهداف لأداء جيد، وأن المجالات السبع تعمل معاً كنظام، حيث أن النظام بطبيعته مجموعة عمليات يتم إتباعها على التوالي تحقيقاً للنتيجة المرجوة، ولكل من مكونات النظام الأساسية مدخلاتها وعمليات خاصة ونتائج ومعلومات مسترجعة، وبالتالي فإن إدراك رغبات العميل وحاجاته يعتبر المدخلات في معيار بالدريج وعلى أساس هذه المدخلات تحدد القيادة وجهة عمل المنظمة ثم تتخذ القرار المناسب حول استراتيجيتها الإجمالية التي تقودها إلى النجاح والتحسين.

وبعد استعراض الباحث لمضمون النماذج السابقة لإدارة الجودة الشاملة، خرج بنتيجة مفادها: أن جميع النماذج كانت تدور ضمن فلك أو إطار محدد، يرسم

للنظمات المرتكزات أو المحاور التي يقوم عليها نهج إدارة الجودة الشاملة، كما لاحظ الباحث وجود تكرار للعديد من المضامين، بمعنى آخر اتضح للباحث وجود قواسم

عامة ومشاركة بين هذه النماذج وهي:

- أن إرضاء المستفيد هو الغاية الأساسية.
- أن العنصر البشري في المنظمة هو أهم جانب من جوانب إدارة الجودة الشاملة الذي يجب أن يأخذ الرعاية الأولى.
- أهمية دور القيادة الإدارية بوجه عام، والعليا بوجه خاص.
- يجب وضع فلسفة إدارية جديدة تخدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- يجب وضع استراتيجية جديدة تسهم في تحقيق رسالة المنظمة الجديدة.
- أن يكون أسلوب العمل جماعياً تعاونياً يركز على فرق العمل والمشاركة.
- التطوير والتحسين المستمر لكل شيء في المنظمة، للوصول إلى جودة عالية، والمحافظة على التفوق والتميز على الآخرين.
- أن تحسين الجودة مسئولية جماعية، تقع على عاتق كل من يعمل في المنظمة، سواء أكان رئيساً أم مرئوساً، والتحسين مطلب أساسي في منهجية إدارة الجودة الشاملة.

## المبحث الثالث

### مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفوائدها



تمهيد وتقسيم:

توجد المؤسسة لتحقيق مهمة أو غاية وهي إنتاج وتقديم منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة تلبي الاحتياجات والمتطلبات المتنامية لعملائها أفراداً كانوا أو مؤسسات. وتتألف المؤسسة من وحدات تنظيمية أو إدارات تقوم بإنتاج وتقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجات ومتطلبات زميلاتها الإدارات الأخرى في المؤسسة.

فالمؤسسة هي عبارة عن مجموعة من العمليات الإنتاجية والخدمية المتفاعلة مع بعضها البعض وضعت داخل الإدارات لتسهيل إدارتها وتطويرها وأي خلل في العملية أو في تفاعلها مع العمليات الأخرى يؤدي إلى خلل في منتجات وخدمات المؤسسة للعملاء.

ولاشك أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة سوف يساهم في تحسين الإنتاجية، من هذا المنطلق ومن أجل إلقاء الضوء على مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفوائدها، سوف يقوم الباحث بتقسيم هذا المبحث إلى مطلبين على النحو التالي:

– **المطلب الأول:** مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

– **المطلب الثاني:** فوائدها تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## المطلب الأول

### مبادئ إدارة الجودة الشاملة

أولاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة، وإذا ما طبقت هذه المبادئ بفعالية فإنها ستنتج حتماً في تحقيق مستوى متميز من الجودة، ولكن تتباين رؤى الباحثين والكتاب في تحديد هذه المبادئ، ولذلك سوف يقوم الباحث بعرض تلك الآراء، وذلك على النحو التالي<sup>(1)</sup>:

الرأي الأول: حيث يرى أحد الباحثين أن المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة تتمثل بما يلي<sup>(2)</sup>:

- التخطيط الاستراتيجي.
- الإسناد والدعم.
- مشاركة العاملين في العمليات.
- التحسين المستمر للعمليات والجودة.
- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق.

<sup>(1)</sup> Maurer, R. (1996), " Using resistance to build support for change", The Journal of Quality and Participation, Vol.19, No.3.

<sup>(2)</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005م، ص59.

▪ تحقيق رضا المستفيد.

▪ التدريب والتطوير.

**الرأي الثاني:** يتفق مجموعة من الباحثين<sup>(1)</sup> على أن هناك مجموعة من المبادئ التي تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات بنجاح وهي<sup>(2)</sup>:

▪ التفهم الكامل والالتزام وروح المشاركة من قبل الإدارة العليا يجعل الجودة في المقام الأول من اهتماماتها.

▪ الاستمرارية في العمل من أجل تحسين العمليات التي تؤدي إلى تحسين الجودة.

▪ التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام في المؤسسة، مع التأكيد على استخدام فرق العمل وتنمية العمل الجماعي.

▪ مشاركة جميع الجهات المعنية في جهود تحسين الجودة، والتعاون مع المؤسسة في تطبيق برامجها.

▪ بناء ودعم ثقافة مؤسسية تسعى إلى التحسين المستمر وتنمية علاقات عمل بناءة بين العاملين.

(1) محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص35.

(2) صالح ناصر عليمات: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية "التطبيق ومقترحات التطوير"، مرجع سبق ذكره، ص33-34.

▪ إشراك جميع أعضاء المؤسسة في الجهود الرامية إلى تحسين الجودة.

▪ تركيز الجودة على تلبية حاجات المستفيد.

**الرأي الثالث:** يرى بعض الباحثين أن هناك سبعة مبادئ تمثل مرتكزات لإدارة الجودة الشاملة، وتتمثل في<sup>(1)</sup>:

▪ اقتناع الإدارة وحرصها على أهمية وضروة تطبيق الجودة الشاملة للارتقاء بمستوى الأداء.

▪ سهولة وسرعة وفعالية الاتصالات الأفقية والرأسية بما يسهل نشر مفاهيم وثقافة الجودة في المنظمة.

▪ الاعتماد على أسلوب العمل الجماعي التعاوني.

▪ المنهجية الشمولية لكافة مجالات العمل في المؤسسة.

▪ الاتجاه نحو الاهتمام بالعمليات والنتائج والمخرجات في ذات الوقت وبشكل متكامل.

▪ توفير التدريب والحوافز للعاملين.

▪ الاهتمام والتركيز على مبدأ الجودة خلال جميع مراحل تقديم الخدمة.

(1) أحمد المشهراوي: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة الجودة في التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، م1، عدد1، غزة، 2004م، ص148.

ومن خلال العرض السابق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، يرى الباحث أنه على الرغم من تباين رؤى الباحثين والكتاب في تحديد المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، إلا أنهم اتفقوا على مبادئ أساسية يمكن تفعيلها على النحو التالي<sup>(1)</sup>:

## أولاً: القيادة الفعالة:

القيادة الفعالة هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة، وصياغة الأهداف، ووضع الاستراتيجيات، وتحقيق التعاون، والتأثير في الآخرين، واستنهاض الهمم للعمل من أجل تحقيق الأهداف<sup>(2)</sup>.

والقيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعنى القدرة على حث الأفراد وتشجيعهم في أن تكون لديهم الرغبة والقدرة في إنجاز الأهداف<sup>(3)</sup>.

وطبقاً لرأي أحد الباحثين، فإن الهدف من توفر القيادة الفعالة هو إيجاد القائد القادر على اتخاذ القرارات التي تضمن الارتقاء بجودة البرامج التي تقدمها منظمته<sup>(4)</sup>.

ويشير الأدب الإداري إلى وجود مجموعة من الأنماط القيادية المتنوعة، إلا أن هنالك نمطاً قيادياً ملائماً لتطبيق فكرة إدارة الجودة الشاملة بصورة أفضل، وهو النمط القيادي الذي يهدف إلى العمل بروح الفريق، من خلال المشاركة والعمل الجماعي

(1) Maurer, R. (1996), " Using resistance to build support for change", The Journal of Quality and Participation, Vol.19, No.3.

(2) عاهد مطر المقيد: واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006م، ص96.

(3) محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، مرجع سبق ذكره، ص65.

(4) منير عبد الله حربي: تطوير الاداء الجامعي بالدراسات العليا في ضوء مفهوم الجودة الشاملة، مجلة التربية المعاصرة، ع15، القاهرة، 1998م، ص139.

وبناء فرق العمل، وهو نمط قيادي يعطي اهتماماً عالياً لكل من العمل والإنتاج، والحرص على تحقيق رضا العاملين وتنمية علاقات حسنة معهم، كما يولي اهتماماً متوازناً للعنصر البشري والإنتاج واستخدام التكنولوجيا وتطوير البنية التنظيمية، ويضع افتراضات وقيماً إيجابية من شأنها تحقيق روح الفريق، وتعظيم النواتج التي تحقق مصلحة الفرد والمؤسسة<sup>(1)</sup>.

### ثانياً: اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:

إن الاعتماد على الحقائق يدفع إلى اتخاذ القرارات الناجحة، وهذا يكشف عن الفرق بين الإدارة الفعّالة والإدارة غير الفعّالة، وما هو إلا إنعكاس للفارق بين قدرة الأولى على اتخاذ القرار السليم وعدم قدرة الثانية على اتخاذه<sup>(2)</sup>.

ويمثل مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد وتهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد وإيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة<sup>(3)</sup>.

(1) أحمد الخطيب ورداح الخطيب: إدارة الجودة الشاملة "تطبيقات تربوية، مرجع سبق ذكره، ص 80.

(2) دلال محمد الزعبي: أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، م 17، عدد 3، مطابع دار البعث، دمشق، 2001م، ص 194.

(3) محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، مرجع سبق ذكره، ص 62.

وفي إدارة الجودة الشاملة يستلزم الأمر توفير قاعدة بيانات متكاملة يتم استحداثها بصفة دورية بالشكل الذي يضمن سلامة ما يُتخذ من قرارات<sup>(1)</sup>.

وفي مجال المؤسسات الصناعية يرى الباحث أن توفير قواعد البيانات يعد أمراً في غاية الأهمية، حيث يمكن عن طريقها تحديد أي القرارات المناسبة للمواقف الإدارية.

### ثالثاً: التخطيط الإستراتيجي:

إن وضع خطة شاملة تعتمد رؤية ورسالة وأهدافاً واسعة سيمكن من صياغة الإستراتيجية، ومن ثم تسهل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية لغرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمؤسسة<sup>(2)</sup>.

فالتخطيط الإستراتيجي هو تفكير إستراتيجي منظم له مقوماته ومفاهيمه وتقنياته الفعالة، يستخدم المنهج العلمي لاستشراف متغيرات المستقبل وتحليل بيئة المؤسسة داخلياً وخارجياً للإفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة بصورة تمكن من بناء إستراتيجيات قابلة للتنفيذ مستمدة من البدائل والخيارات المطروحة بغية الوصول للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة<sup>(3)</sup>.

(1) منير عبد الله حربي: تطوير الاداء الجامعي بالدراسات العليا في ضوء مفهوم الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 139.

(2) محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، مرجع سبق ذكره، ص 59.

(3) ياسين محمد حسين الحياي: الإبداع في التدابير الإدارية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2004، ص 170.

ويرى الباحث أن التخطيط الإستراتيجي في مجال المؤسسات الصناعية يعتمد على الأساليب العلمية في وضع الخطط الإدارية، وتنفيذ هذه الخطط في مراحل محددة ومخطط له مسبقاً، مع الوضع بالاعتبار كافة التوقعات المستقبلية.

## ABAHHE

### رابعاً: المشاركة والعمل الجماعي:

إن تحقيق الجودة ليست عملية ثابتة، فالجودة تتطلب تحسناً مستمراً للمدخلات وللعمليات وهذه التحسينات تستوجب مشاركة قوية من قبل العاملين، والتزاماً مؤسسياً شاملاً، فجهود مجموع العاملين في المؤسسة، وليس جهود الأفراد، هو ما يعول عليه، فالجودة تتحقق فقط حينما يخلق المديرون في المؤسسة مناخاً تنظيمياً يشجع ويركز بشكل مستمر على جودة المنتجات<sup>(1)</sup>.

وطبقاً لرأي أحد الباحثين فإن الرؤية المشتركة تعني ضرورة الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة من جميع الأطراف ذات الصلة، أما العمل الجماعي فالهدف منه هو التركيز على التعاون وبناء روح الفريق في ظل ضوابط ومعايير جيدة<sup>(2)</sup>.

باحث آخر أشار إلى أن العمل الجماعي يتطلب: تدريباً على آليات العمل الجماعي، وزيادة الرضا الوظيفي والانتماء، وسهولة حل المشكلات، وتدعيم الاتصال بين الأفراد، وتبادل الخبرات لحل المشكلات، واتخاذ قرار أكثر رشداً<sup>(3)</sup>.

(1) أحمد الخطيب: الإدارة الجامعية "دراسات حديثة"، مرجع سبق ذكره، ص256.

(2) منير عبد الله حربي: تطوير الاداء الجامعي بالدراسات العليا في ضوء مفهوم الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص139.

(3) عاهد مطر المقيد: واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويره، مرجع سبق ذكره، ص94.

ويرى الباحث أن العمل الجماعي يعد من الأمور الهامة في مجال المؤسسات الصناعية، وهو ما يُطلق عليه العمل بروح الفريق، حيث أن فريق العمل يتكون من عدد الأعضاء المحددة مسبقاً إختصاصاتهم، وعن طريق التنسيق بين أعضاءه.

## ABAHHE خامساً: التركيز على رضا المستفيد:

المستفيد هو الموجه في إدارة الجودة الشاملة، وهنا لا تقتصر كلمة المستفيد على المستفيد الخارجي الذي يحدد جودة المنتج، بل تمتد كلمة المستفيد إلى المستفيد الداخلي الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد والعمليات وبيئة العمل، ولكونهم الأطراف الذين يقومون بإنتاج المنتج، وبشكل اهتمام الإدارة العليا بالمستفيد الداخلي بوصفه الفرد الذي يعتمد على مخرجات العاملين الآخرين في الأقسام الأخرى في المؤسسة ضرورة من ضروريات عمل الجودة الشاملة، لأن عدم الاهتمام بالمستفيد وإغفال الإدارة العليا له وعدم وصول التغذية العكسية له عن العمليات ونتائج الأعمال التي يقوم بها سيشكل عوائق كبيرة تقف أمام تحقيق الرضا<sup>(1)</sup>.

وطبقاً لرأي أحد الباحثين، فإن احتياجات ورغبات المستفيد تمثل قوة الدفع اللازمة لانطلاق كافة الموارد البشرية والمادية والتقنية وتشغيلها لتلبية هذه الاحتياجات، واستمرار تحسينها وتطويرها لتحقيق المزيد من الرضا لدى المستفيدين أو المنتفعين من الخدمة المقدمة<sup>(2)</sup>.

(1) محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، مرجع سبق ذكره، ص 60.

(2) أحمد الخطيب: الإدارة الجامعية "دراسات حديثة"، مرجع سبق ذكره، ص 257.

وفي هذا الصدد، يرى الباحث أن المؤسسات الصناعية يجب أن يسعى دوماً إلى تحقيق رضا أفراد المجتمع الذين يستفيدون من المنتجات المقدمة.

## سادساً: التحسين المستمر والتميز:

يشمل التحسين المستمر كلاً من التحسين الإضافي (Incremental)، والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد (Break-Through) بوصفها جزءاً من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المنظمة، والتحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضاً تاماً للمستفيد، من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل<sup>(1)</sup>.

فالتحسين المستمر يعني إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المؤسسة، من أجل مواكبة التغيرات والتكيف معها، فهو مطلب ضروري لنجاح عمليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يتم الإتيان بالجديد والأفضل وتحقيق التميز<sup>(2)</sup>.

أما التميز فيعني تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة وذلك من خلال جودة البرامج التي تقدمها، أو تقديم مهارات فريدة من نوعها، أو من خلال تحديث هذه البرامج وتطويرها وفقاً للمتغيرات المستمرة في مجالات العلم والتكنولوجيا<sup>(3)</sup>.

(1) محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، مرجع سبق ذكره، ص 60.

(2) عاهد مطر المقيد: واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويره، مرجع سبق ذكره، ص 98.

(3) منير عبد الله حربي: تطوير الاداء الجامعي بالدراسات العليا في ضوء مفهوم الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 138.

ويرى الباحث أن التميز والتحسين المستمر في المؤسسات الصناعية يتطلب الإعتقاد على التكنولوجيا الحديثة وقواعد المعلومات التي تمكن أصحاب القرار من

اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

ABAHE

وبعد أن تمكن الباحث من حصر المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، استنتج

أن كثيراً من هذه المبادئ ليست جديدة ولكنها موجودة وتتعلم منذ عقود، ولكن ما هو مختلف بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة هو الطريقة التي تبلورت فيها كل المبادئ والأساليب الإدارية معاً لتكون إطار عمل مشجع تم تجميعه بناءً على بعض المعتقدات الأساسية المتفق عليها، وحتى تكون المنظمات والمؤسسات الحديثة، وما تشتمل عليه من أقسام - جديدة في مجتمع جديدة، فهي مطالبة ببذل أقصى الجهود البشرية والمادية حتى تتمكن من الأخذ بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

## المطلب الثاني

### فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة



تمهيد:

في ظل سرعة التحولات الاقتصادية السياسية الاجتماعية والتكنولوجية وما نجم عنها من تصاعد حدة المنافسة على المستويين العالمي والمحلي، أخذت منظمات الأعمال تتلمس خياراتها للبقاء في الصناعة، إذ وجدت أن أفضل البدائل التي تحقق ذلك الهدف هو تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة كمنهاج عمل طويل المدى.

ولعل ما يدل على ذلك هو ما تعرضت له الشركات الأمريكية التي وجدت نفسها مهددة بالمنافسة الأجنبية في عقر دارها في عقدي السبعينيات والثمانينيات (من القرن الماضي)، إذ ارتفع حجم استهلاك البضائع الأجنبية المستوردة في الولايات المتحدة الأمريكية من (16% - 22%) وإزاء هذه الضغوط اعتمدت كبريات الشركات الأمريكية برامج إدارة الجودة الشاملة، وأسست جائزة وطنية للجودة أطلق عليها جائزة<sup>(1)</sup>

وكانت تطبيقات الجودة قد اعتمدت في اليابان أوائل الخمسينات على يد (Deming)، الذي عدّ بطلاً قومياً في ذلك البلد وأطلق اسمه على جائزة الجودة<sup>(2)</sup>.

(1) Harris, Wadswort, M., Stephens, Kenneth, and God fry, m. , "modern Methods for Quality control and improvement" John wily and sons , 2000, P.380

(2) Wadswort , Harrison , M . , Stephens , Kenneth , and God fry , m. , "modern Methods for Quality control and improvement" John wily and sons , 1986, P.71.

ففي غضون ثلاثين سنة حول المصنّعون اليابانيون مستويات الجودة التي كانت تعد مزحة بالنسبة إلى الآخرين إلى معايير عالمية للتمييز<sup>(1)</sup>.

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

ويؤكد أحد الباحثين أن المشكلة تزداد تعقيداً عند تجاهل الإدارة لدور إدارة الجودة الشاملة في مواجهة تحدي المنافسة وتحقيق القدرات التنافسية في بيئة الأعمال<sup>(2)</sup>.

وتبعاً لذلك فلا بد من التعرف على أهمية توفر الجودة في السلع والخدمات بالنسبة إلى الزبون الذي يتلقى تلك السلع والخدمات وكذلك بالنسبة إلى المنظمة (المنتج) لتلك السلع والخدمات<sup>(3)</sup>:

### **أولاً: أهداف وفوائد إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للزبون:**

إن مستوى الجودة في المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن تُعد من الأمور المهمة بالنسبة إليهم، إذ أصبح الزبون في الوقت الحاضر يؤكد ضرورة توفر الجودة في

(1) Harvey, Satrina & Millett, Bruce, (1999), "OD TQM and Bpr: A comparative Approach", Australian Journal of management & organizational Behavior, vol.2, NO.3. P.214

(2) جليل كاظم مدلول العارضي: رأس المال الفكري وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة وانعكاس ذلك في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمات "دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الأول- العدد (4)- السنة الثانية 2006م، ص137.

(3) مأمون الدرادكة: وعادل الشبلي: الجودة في المنظمات الحديثة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002م، ص61.

المنتجات والخدمات عند اتخاذ قرار الشراء<sup>(1)</sup>، فقد يعزف الزبائن عن شراء السلع المحلية برغم انخفاض أسعارها ويرغبون بالمنتجات الأجنبية لارتفاع مستوى الجودة فيها وانخفاضه في السلع المحلية، فالزبون الأمريكي مثلاً يفضل العديد من السلع اليابانية لاسيما السيارات والإلكترونيات على مثيلاتها من السلع الأمريكية<sup>(2)</sup>.

ولعل ضرورة توفر مطلب الجودة في السلع والخدمات المقدمة للزبائن، هو السبب في ظهور جمعيات متخصصة لحماية الزبائن وإرشادهم إلى السلع والخدمات الأكثر جودة وأماناً.

### ثانياً: أهداف الجودة الشاملة بالنسبة إلى المنظمة المنتجة:

لإدارة الجودة الشاملة عدد من الأهداف التي ترغب إدارة المؤسسة في تحقيقها، والتي يجب عليها معرفة كيفية إدارة هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح وتنفيذها في الوقت المناسب، وعلى إدارة المؤسسة الإهتمام بالموازنة بين أهداف إدارة الجودة الشاملة وفق معيار الأهمية النسبية، والعمل على علاج أوجه الضعف في الشركة<sup>(3)</sup>.

(1) Weeb, P. & Bryant, H. (1993) "The Challenge of Kaizen Technology of American Business Competition", Journal of Organizational Change Management, vol.6, no.4, P.143

(2) Martin, Harry, J.,(1989), " Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions", Human Relation, vol.42, NO.7, P.80

(3) Daft, R.L., Organization Theory & Design, 4th ed., (New York: West Publishing Co.). (2001), P.184.

يتطلب تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة، بأنه يجب على إدارة المؤسسة تعلم القيم الجديدة والممارسات التي يجب أن تتخذها عند ممارسة جميع الأنشطة اللازمة لتحسين الجودة، ويمكن تحديد أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة وفق الآتي<sup>(1)</sup>:

1. يجب أن تمتاز جودة المنتجات بالاستقرار، وأن تكون أفضل ما يمكن

بالنسبة للمؤسسة.

2. أن تمتلك المؤسسة أفضل القنوات لتوزيع المنتجات، بحيث تساهم بشكل سريع في تقديم خدمات ما بعد البيع، وبما يتلائم مع احتياجات المستهلك.

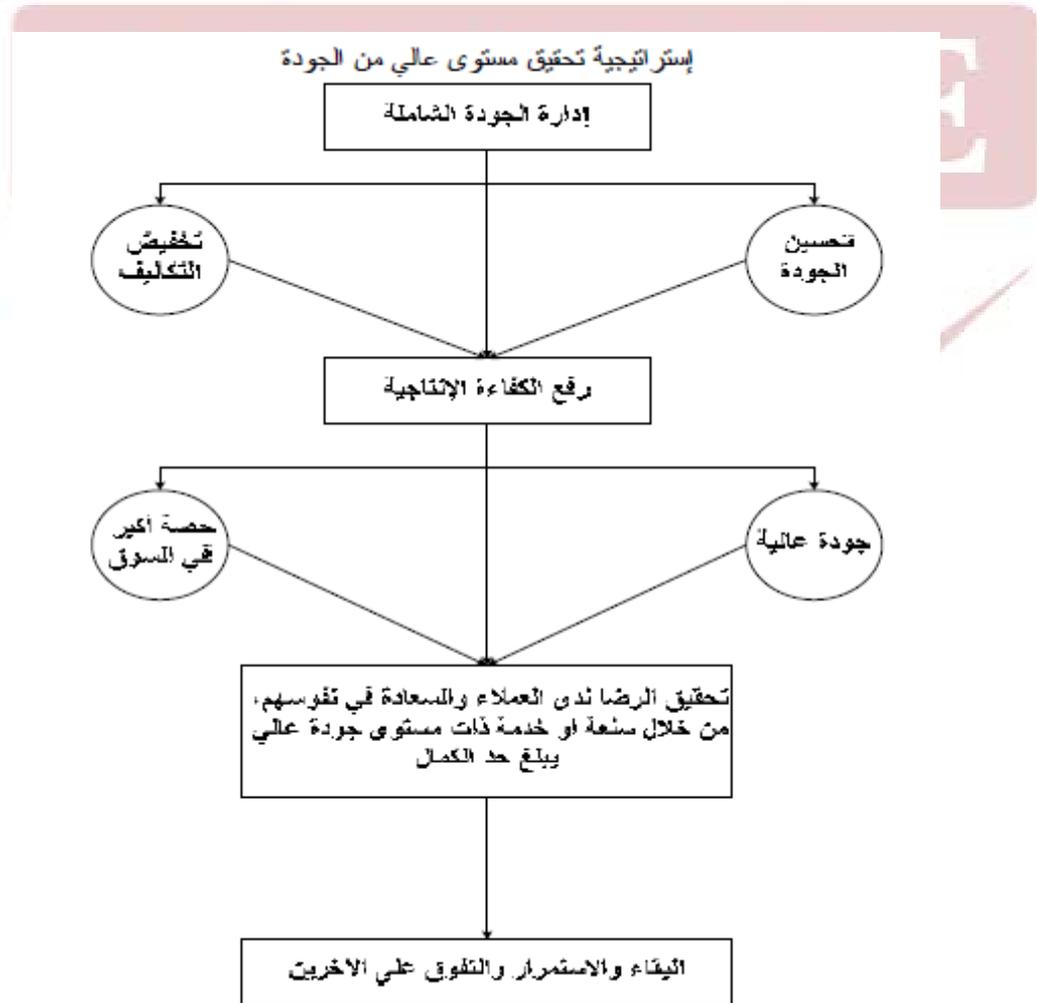
3. أن تمتاز الشركة بالمرونة الدائمة والتكيف مع زيادة القدرة على إجراء التعديلات التي تحصل في بيئة عمليات الإنتاج من حيث حجم ونوع المتطلبات، ووفقاً لاحتياجات المستهلك.

4. السعي باستمرار إلى تخفيض كلف المنتج من خلال عمليات تحسين الجودة، وتخفيض العيوب في العمليات أو المنتجات التامة الصنع.

5. "لا أحد يستطيع أن يصمد في وجه المنافسة، إلا من سعى إلى إرضاء العميل، وتحقيق متطلباته ورغباته بدرجات عالية، وتخطيها، وبشكل مستمر ودائم"، إن تحقيق هذه المقولة والتي تعبر عن هدف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، لا يكون في الواقع إلا من خلال إستراتيجية متكاملة، تضع نصب عينيها هدفاً أساسياً هو تحقيق مستوى جودة عالي، في سبيل تحقيق

<sup>(1)</sup> Dimitriades, A. : Empowerment in Total Quality Management : Academy of Management, McGraw – Hill, New York, 2001, P.33.

رضا وسعادة عالية المستوى لدى العملاء، لضمان البقاء والاستمرار والتطور. ويمكن توضيح هذه الاستراتيجية الهادفة من خلال الشكل التالي:



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

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

1. تقليص شكاوى الزبائن من خلال الفهم الكامل لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها<sup>(1)</sup>.

2. رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي لديهم<sup>(2)</sup>.

3. العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.

4. تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل<sup>(3)</sup>.

5. زيادة كفاءة المنظمة في تحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم منتجات ذات جودة مقبولة<sup>(4)</sup>.

6. زيادة الربحية والقدرة على المنافسة أو من خلال التحسين المستمر الذي يتحقق في الجودة يمكن البيع بأسعار أعلى ويقلل من تكاليف النوعية من خلال عمل الأشياء صحيحة من أول مرة<sup>(5)</sup>.

(1) Okland, John, Total Quality Management (New York: Butterworth Heinemanu, 1992, P.9

(2) محفوظ جودة: العلاقات العامة "مناهج وممارسات"، دار زهران للطباعة والنشر، عمان 2001م، ص40.

(3) نزار عبد المجيد البروراي: مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في المنظمة العراقية "رؤية مستقبلية"، مجلة المنصور، بغداد، المجلد الأول، العدد الأول، 2000، ص32.

(4) Ahmed, S., Hassan, M.H.& Devi, S.L.,(2001),” Implementation Imperatives of TQM in A service Organizational An Emphasis on participatory Dimensions”, Dep. of Mechanical Engineering, University of Malaya, Aavailable from, P.44.

(5) علاء فرحان طالب وهاشم فوزي دباس العبادي: العلاقة التفاعلية بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري وأهميتهما في تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة، بحث مقدم إلى المؤتمر العملي الأول لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، بعنوان "بالبحث العلمي نبني مستقبل العراق" الذي عقد في الفترة 18 - 19 / نيسان/ 2006، ص60.

7. زيادة الحصة السوقية. لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل



كبير<sup>(1)</sup>. ويمكن إجمال أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى منظمات الأعمال

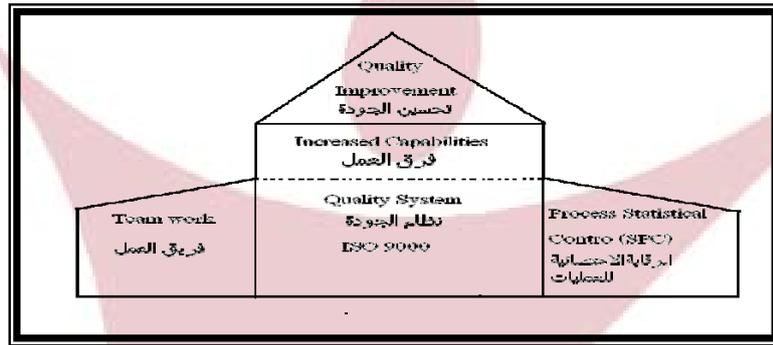
بالآتي<sup>(2)</sup>:

1. زيادة الحصة السوقية وتحقيق ربحية أعلى.
2. تعظيم رضا الزبون وولاءه.
3. تحسين معنويات العاملين وزيادة رضاهم عن وظائفهم.
4. زيادة إنتاجية المنظمة.
5. المساعدة على تكوين ثقافة عمل ملائمة.
6. بناء العمل الجماعي واستثماره.
7. المساعدة على استخدام حل المشكلات بطريقة نظامية، وصنع القرارات من خلال فرق العمل.
8. تخفيض الحاجة للخدمة

<sup>(1)</sup> يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي: إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي متكامل"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005م، ص351.

<sup>(2)</sup> Malhi, Ranjit singh, (2000), "Understanding Total Quality Management", Articles, Available from, [www.higbeam.com/library/doc.asp](http://www.higbeam.com/library/doc.asp).

ولقد قيل كثير عن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى منظمات الأعمال، فرأى بعضهم أنها أحدثت ثورة في مجال نجاح المنافسة<sup>(1)</sup>، وأكد المسؤولون في كبريات الشركات العالمية مثل (GM, Xerox, IBM) أن تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة قد أدى إلى دعم الميزة التنافسية لشركاتهم<sup>(2)</sup>. كما هو موضح في الشكل (5)



الشكل (5) دور TQM في تحسين الجودة في زيادة المركز التنافسي للمنظمة<sup>(3)</sup>

إنّ التطبيق الناجح لها اعتمد وسيلة لبناء القدرات الداخلية للمنظمة وتعزيزها<sup>(4)</sup>. ففي دراسة شملت عينة من شركات التصنيع في استراليا ونيوزلندة، دلت نتائجها على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تلك الشركات قد أدى إلى تحسين مستويات الأداء، وسيادة علاقات أفضل بين العاملين وزيادة في مستويات رضا الزبائن<sup>(5)</sup>.

(1) Skinner, W., (1992), "Manufacturing: The Formidable Competitive Weapon", Administrative Science Quarterly, Vol. 37, No. 1, (March), P.35.

(2) A- Boadu. G. Martin, Joseph, Production and Operation Management an Applied Modern approach, John Weilew, E Sonsinc, New York, 1999, P.1.

(3) أحمد شاكر العسكري: التسويق الصناعي "مدخل إستراتيجي"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000: 180.

(4) Gallear, David & Ghobadian, Abby, (2000), "AN Examination and non-Prescriptive model of the TQM implementation Process", Middlessex University Business School, London, Available from, musbs.Mdx.ac.uk/research/Discussion paper/Business and Management/pdf.

(5) Terziovski, Mille, & Samson, Danny,(1999), "The linke between total quality

وتتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة في الفروق بين المنظمات التي تتبناها، والمنظمات التقليدية التي لا تتبناها، إذ تظهر هذه الفروق على هيكل المنظمة وفلسفتها وطبيعة العلاقات السائدة بين الرؤساء والمرؤوسين، كما يبين ذلك الجدول (2).

وبالرغم من التأييد الواسع الذي حظيت به إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك من ينتقدها أو يعارضها، لأنها من وجهة نظرهم تزيد من الرقابة الإدارية وتؤدي إلى التشدد وربما التوتر في العمل نتيجة تعاظم حذر العاملين في أثناء تأديتهم لمهام عملهم<sup>(1)</sup>.

الجدول (2) الاختلافات بين المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة والمنظمات

التقليدية<sup>(2)</sup>

عناصر الاختلاف	المنظمات التقليدية	المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي ورأسي يتصف بالجمود	مسطح/مرن واقتسام تعقيد (أفقي/شبكي)
التوجه	نحو الإنتاج	نحو الزبون
الفلسفة	قيم الإدارة غير المعلنة	قيم يشترك في وضعها الجميع
القرارات	قصيرة الأجل/تبنى على الأحاسيس والمشاعر الثقافية	طويلة الأجل تبنى على الحقائق
التأكيد على الأخطاء	مبدأ علاجي (بعد حدوث الخطأ)	مبدأ وقائي (قبل وقوع الخطأ)
نوع الرقابة	الرقابة اللصيقة والتركيز على السلبيات	الرقابة بالالتزام الذاتي والتركيز على الإيجابيات

management practice and Organizational Performance “,International Journal of Quality & Reliability Management, vol.16, NO.3, P.226-237.

(1) Coyle-Shapiro, Jacqueline, A.M., (1999),” Employee Participation and assessment of organizational change intention: A three Waves Study of total quality Management, The Journal of Applied Behavioral Science, Vol.35, Issue.4, P.441

(2) نزار عبد المجيد رشيد البروراي: مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في المنظمة العراقية، مجلة المنصور، المجلد الأول، العدد الأول، 2000م، ص97.

حل المشكلات	عن طريق المديرين	فرق العمل
دور المديرين	التخطيط، التوظيف، الرقابة	التفويض، التدريب، التعلم وتسهيل المهمات
علاقة الرئيس بالرؤساء	يحكمها التواكل والسيطرة	يحكمها الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الجانبين
نظرة المرؤوسين للرؤساء	نظرة المراقب بناءً على الصلاحيات.	نظرة الميسر والمدرّب والمعلم
المسؤولية	عناصر فردية	جماعية تقع على عاتق جميع العاملين
النظرة لعناصر العمل والتدريب	عناصر كلفة	عناصر استثمار
مجالات الاهتمام	حفظ البيانات التاريخية	تسجيل وتحليل النتائج وإجراء المقارنات
أسلوب العمل	أساليب العمل الفردية	أساليب العمل الجماعية

إنّ وجهات النظر والآراء هذه لا تقلل من قيمة النجاحات التي حققتها منظمات الأعمال التي تبنت إدارة الجودة الشاملة، وقد تكون بعض الإخفاقات ناتجة عن ضعف في تهيئة المستلزمات الضرورية لبرنامج إدارة الجودة الشاملة، وفي هذا الشأن خلص (Wageman) إلى إن إدارة الجودة الشاملة مثلما وضعها مؤسسوها هي فلسفة متماسكة بمجموعة من التداخلات (Interventions) لكن حقيقة التطبيقات التنظيمية لا تبدي تلك الفلسفة<sup>(1)</sup>.

ولقد تفهمت الإدارة في معظم التنظيمات أهمية الجودة الشاملة لتنمية الأداء الكلي وذلك عن طريق التفاعل الكامل لجميع أعضاء المنظمة، إذ أصبحت إدارة الجودة

(1) Coyle-Shapiro, Jacqueline, A.M., (1999), " Employee Participation and assessment of organizational change intention: A three Waves Study of total quality Management, Ibid, P.439

الشاملة على رأس قائمة التكنولوجيا الحديثة والمداخل الإدارية المتاحة للمنظمة حتى  
تستطيع أن تحصل على مركز تنافسي أفضل في الأسواق وزيادة حصتها السوقية.

واستناداً إلى ما تقدم يرى الباحث أن أهمية إدارة الجودة الشاملة تكمن في العديد  
من الظواهر الإنتاجية والخدمية التي تُعد ذات أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف التي

تسعى منظمات اليوم المختلفة في تطوير اتجاهاتها والسير في ميادين سبل تحسينها.

ABAHE

## الفصل الثاني

دور القيادة في تطبيق أسس  
ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

## تمهيد وتقسيم:

يمكن القول أن ما من مجموعة بشرية إلا ويوجد بينها قائد يدير أمورها ويمتلك زمام المبادرة فيها، فالقيادة كلمة تتداول قديماً وحديثاً ولكنها اشتهرت قديماً وارتبطت بالحروب والمعارك؛ حيث كانت الانتصارات في الحروب سبباً رئيسياً في إظهار مواصفات القائد وشخصيته. ولقد شهد العالم قيادات كثيرة سجلها التاريخ ولكن ثبت بما لا يدع مجالاً للشك أن أفضل قيادة شهدها التاريخ ولن يشهد لها مثيل هي قيادة الرسول محمد صلى الله عليه وسلم حيث جمع فيها بين القوة العسكرية والجوانب الإنسانية والتربوية.

من هذا المنطلق، سوف يقوم الباحث بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على

النحو التالي:

- **المبحث الأول: مفهوم القيادة.**
- **المبحث الثاني: نظريات القيادة وأنماطها.**
- **المبحث الثالث: دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.**

## المبحث الأول

### مفهوم القيادة

#### تمهيد وتقسيم:

إن القيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة. وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم. ووفقاً لما قاله وارين بنيس وبيرت نانوس فإن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة.

من هذا المنطلق، وللتعرف على مفهوم القيادة، سوف يقوم الباحث بتقسيم هذا

المبحث إلى ثلاثة مطالب على النحو التالي:

- **المطلب الأول:** تعريف القيادة وأهميتها.
- **المطلب الثاني:** مهارات القيادة وقوة تأثيرها ومراكزها.
- **المطلب الثالث:** صفات القائد ووظائف القيادة والسلوك القيادي.

## المطلب الأول

### تعريف القيادة وأهميتها

تمهيد:

القيادة هي عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف. عندما تبادر بتنظيم مجموعة من الأصدقاء أو زملاء في العمل لجمع تبرعات لمساعدة المحتاجين، أو لقضاء عطلة نهاية الأسبوع مع بعضكم البعض، أو لتجهيز حفلة بسيطة لأحد الزملاء، في هذه الحالات ستظهر أنت بمظهر القائد. عندما يخبرك رئيسك برغبته بمناقشتك لاحقاً في بعض المشاريع العالقة فهو يظهر كقائد. أما في المنزل، عندما تحدد العمل الذي سيقوم به طفلك، ومتى وكيف سيقوم به، فأنت بذلك تظهر كقائد. النقطة الرئيسية هنا هي سواء كنت في منصب إشرافي أو إداري أو لا، ستمارس القيادة لمدى ما وبنوع ما.

#### أولاً: تعريف القيادة

من التعريفات التي قيلت في القيادة: "أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية"<sup>(1)</sup>.

تعريف آخر: "القيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به له القدرة والقوة على

(1) د. كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995م، ص163-

التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة<sup>(1)</sup>. فهي شكل من أشكال التفاعل بين القائد والأتباع حيث تبرز سمة القيادة والتبعية .

تعريف آخر : "هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة"<sup>(2)</sup>.

### ثانياً: أهمية القيادة:

تعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشود فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمشروع من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المنشأة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادة نسبياً "فالقدر على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع"<sup>(3)</sup>.

فالحاجة إلى تصميم برامج تدريبية مختلفة من أجل رفع المستوى القيادي بين العاملين في هيئاتها الإدارية ويمكن القول أن القائد الناجح هو الذي يخلق في دائرته

(1) د. شفيق رضوان، السلوكية الإدارية، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1994م، ص 81 .

(2) د. فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الرابعة، مركز الكتب الأردني، 1994م، ص 185

(3) د. كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 164 .

العادات والتقاليد التي تتفق وأهداف المشروع الذي يعمل فيه، حيث إن الجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمرعوسيه وبزملائه هو جوهر عمل القيادة ويتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد ما على سلوك أفراد آخرين ودفعهم للعمل باتجاه معين وفاعلية هذا الدور القيادي يتطلب فهماً عميقاً للسلوك الإنساني ويتضمن إدراكاً للحقيقة القائلة بأنه لا يمكن معاملة الأفراد كالألات وحتى يستطيع الشخص القيام بعملية التأثير يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد<sup>(1)</sup>.

والقائد: هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة.

ومهما يكن من أمر هذه التعريفات وتعددتها فهناك اتفاق بين الباحثين والدارسين على موضوع القيادة بأنها تشتمل على هذه العناصر<sup>(2)</sup>:

1. أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الناس التابعين له.
  2. هدف القيادة أن يؤثر القائد على التابعين وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة.
- وبهذا يتضح أن القيادة هي: عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة.

(1) Harold F. O'Neil, Michael Drillings: Motivation: theory and research, Routledge, 1994, P.214

(2) Harvard business essentials series: Time management: increase your personal productivity and effectiveness, Harvard Business Press, 2005, P.24.

## المطلب الثاني

### مهارات القيادة وقوة تأثيرها ومراكزها

تمهيد:

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها ، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي ( القائد - التابعون - الموقف ) فلا بد أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية ، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى.

#### أولاً: مهارات القيادة:

هذه المهارات هي<sup>(1)</sup>:

#### 1. المهارة الفنية:

وهي أن يكون القائد مجيداً لعمله متقناً إياه ، ملماً بأعمال مرعوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها ، عارفاً لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها ، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركاً وعارفاً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> Miriam Erez, Uwe Kleinbeck, Henk Thierry: Work motivation in the context of a globalizing economy, Routledge, 2001, P.289

<sup>(2)</sup> Frederick Herzberg, Bernard Mausner, Barbara Bloch Snyderman: The motivation to work, Transaction Publishers, 2006, P.41

## 2. المهارة الإنسانية:

ويعنى بها المقدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم ، وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم. لأن معرفته بأبعاد السلوك الإنساني يمكنه من فهم نفسه أولاً ومن ثم معرفة مرعوسيه ثانياً وهذا يساعد على إشباع حاجات التابعين ، وتحقيق الأهداف المشتركة.

## 3. المهارة التنظيمية:

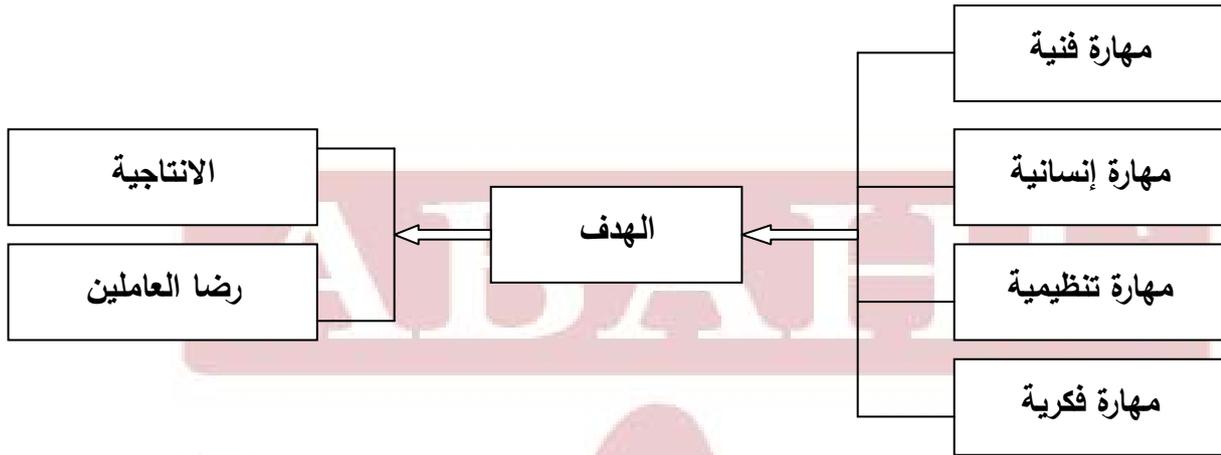
وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخطتها ، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات ، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة<sup>(1)</sup>.

## 4. المهارة الفكرية:

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة ، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين ، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف والشكل التالي يوضح مهارات القيادة<sup>(2)</sup>.

(1) David C. McClelland: Human motivation, CUP Archive, 2006, P.427.

(2) Adrian Mackay: Motivation, ability and confidence building in people, Gulf Professional Publishing, 2007, P.211



### ثانياً: قوة تأثير القيادة:

قوة القائد تعني قدرة تأثيره على سلوك الجماعة التابعين له وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة للجماعة أو الإدارة التي ينتمون إليها.

وقد أظهرت إحدى الدراسات المشهورة أن أنماط قوة القائد وتأثيره تشتمل على ما

يلي<sup>(1)</sup>:

#### 1. القوة الشرعية أو القانونية:

وهذه القوة هي نتيجة عن مركز القائد في الهيكل التنظيمي في الإدارة كأن تضع اسم وظيفته على باب المكتب مثل ( المدير العام - المدير - المشرف ...).

#### 2. قوة التحكم في نظام التحفيز:

وهذه القدرة تعتمد على قدرته على رقابة وإدارة مكافأة الآخرين مثل ( الرواتب -

الترقيات - الجوائز ...).

<sup>(1)</sup> David, F Strategic Management, Columbus:Merrill Publishing Company, 2009, P.87

### 3. قوة القسر أو الإكراه:

هذه القوة تأتي عن طريق القدرة على المراقبة والعقاب والجزاء بالنسبة للآخرين مثل

(لفت النظر – التأنيب – إنهاء الخدمة ...).

### 4. قوة الخبرة:

وهي القوة التي تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة وكذلك التجارب التي يمر بها

القائد فتزيد من قدرته على التصرف والتأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة.

### 5. قوة العلاقة أو الصلة بمصادر السلطة العليا:

وهي القوة التي تأتي عن طريق العلاقة أو الصلاحيات أو عن طريق التجاذب

وربط العلاقة 0 وهذه العلاقة تتمثل في مساعدي المديرين والمشرفين في المستويات

الدنيا وقدرة تأثيرهم على المديرين في المستويات العليا وذلك لعلاقتهم مع بعض

وصلاتهم المعروفة<sup>(1)</sup>.

### ثالثاً: مراكز القيادة:

توجد القيادة المباشرة وغير المباشرة في المراكز التالية<sup>(2)</sup>:

1. القيادة المتصدرة أو قيادة رأس الحربة: وتحدد هذه القيادة الهدف وتتصدر

العمل بشكل يمكن تعيينه ، مركزة أحيانا على القيادة بالقدوة ، ويمثل هذا

النوع من القيادة في الأنشطة التدريبية ذات الأعداد الكبيرة ، أو المؤتمرات.

(1) Nico H. Frijda: The emotions .. Studies in emotion and social interaction, Cambridge University Press, 2008, 464.

(2) W.A. Simpson: Motivation, Universities Press (India) Pvt. Ltd, 2009, P.11

2. **قيادة الرفقاء:** والقائد هنا في الأغلب هو الذي يبادر بالعمل، ويحافظ بشكل متسق ثابت على العلاقة بين الزملاء حتى أنه لا يمكن الكشف عن المصدر الإنساني الذي يقود المجموعة إلا من خلال التحليل الدقيق. ويبقى القائد الرفيق عادة مع المجموعة من خلال سلسلة متعاقبة من التغييرات والأعمال، ويظهر هذا النوع من القيادة بأوضح أشكاله في مجموعة من الأشخاص الصغار الذين يلعبون معا إلا أنهم ينتظرون القائد يحدد لهم نوع اللعبة، وليختار تعليماتها، وليعطي إشارة الموافقة على نشاطاتها.

3. **القيادة الرعوية:** ويمارس القائد هنا تأثيره من مركز خلف المجموعة، ولهذا المركز - من عدة نواح - تأثير حاذق وقوة تفوق المراكز الأخرى، ويمكن إسناد القيادة الاسمية إلى شخص آخر يوجد في مقدمة المجموعة، ولا يمكن الكشف عن مصدر القيادة الحقيقي إلا بالملاحظة الدقيقة، وفي هذا النوع من القيادة يكون مركز القائد متحركا ومرناً، إذ يتحرك القائد من مركز إلى آخر ومن مستوى سيطرة إلى مستوى آخر وفي هذا النوع أيضا تستطيع القيادة أن تكسب أو تخسر القوة وقد تصبح في بعض الأحيان غير فعالة لمدد طويلة. ومثل هذه المرونة يمكن أن يكون مظهرا مقصودا ، وفي الأغلب تكون قوة التحفيز التي يطبقها القائد من قبيل الممارسة الأولية للتأثير الذي يزاح عن الأفراد المعبأين بعد أن يكتسبوا قوة دافعة إلى العمل وعندما تظهر مجموعة من الناس ما يدل على إيجاد قيادتها بنفسها فإن

القائد المبادر الذي يأمل في تنمية قادة آخرين يسحب تأثير قيادته ليتسنى للقادة الجدد مزاوله أعمالهم<sup>(1)</sup>.

مثال ذلك أن يتيح المشرف التربوي الفرصة لمعلم متميز يقود النشاط التدريبي ويكون المشرف قائدا رعوياً<sup>(2)</sup>.

وعلى المشرفين أن يدركوا أنهم سيستعملون هذه المراكز المختلفة في عملهم، يمزجون بينها ويختارون حسب ما تقتضيه المواقف. ويتصرف المشرف في كثير من الحالات مع من يشرف عليهم وكأنه في مركز الراعي. ومع أن المشرف يؤثر بشكل واضح في سلوك المعلم المهني إلا أنه قد يوجه المعلم نحو الهدف بطريقة تجعل المعلم يشعر بأنه المسيطر تماما على الموقف. وهذا النوع من التفاعل يصون الذات عند المعلم ، وهو في الأغلب نمط مستحسن من أنماط الإشراف.

وعلى المشرفين أن يدركوا بأن بعض المعلمين لن يستجيبوا لهذا النوع من القيادة الحاذقة، ولعل قيادة الرفقاء هي البديل الثاني الذي يمكن للمشرف أن يستعمله مع المعلمين<sup>(3)</sup>.

ويستعمل المشرفون القيادة المتصدرة أو شكلا منها بشكل نادر مع المعلمين غير أن هذا النمط السائد من العمل فعال عندما يحتاج عدد غير قليل من المعلمين إلى شرح لأسلوب تعليمي جديد ، وقد أعد لهم برنامج تدريبي خاص لهذا الغرض. وحتى

(1) Roderick Wong: Motivation: a biobehavioural approach, Cambridge University Press, 2000, P.181.

(2) Robert Clarence Beck: Motivation: theories and principles, Pearson / Prentice Hall, 2004, P.131.

(3) Richard C. Maddock, Richard L. Fulton: Motivation, emotions, and leadership: the silent side of management, Greenwood Publishing Group, 2004, P.123

في الاجتماعات الكبيرة كما في اجتماعات مجالس الآباء والمعلمين العامة فإن المشرفين يجدون على الأغلب أن القيادة المتصدرة مقبولة ، وذلك لأن الناس في أغلب الأحوال يرغبون في السير وراء قائد حسن النية ، يتقدم في العمل إذا لم يحاول أن يوسع قوة قيادته إلى ما يتجاوز الحدود المناسبة.

وهذه الأنواع الثلاثة من القيادة قد تبدو أنها تتعارض مع بعضها، ومع ذلك فنمة صفات مشتركة بينها. ومن الصفات المشتركة الظاهرة للعيان الاتصال، وفي الحقيقة فإن نمط الاتصال الإشرافي المختار يقدم في العادة الدليل على نوع القيادة، ويبين الشكل التالي هذه المراكز القيادية ، ويوفر القائد في مركز القيادة المتصدرة (ق1)، والقائد في مركز قيادة الرفقاء (ق2) ، والقائد في مركز القيادة الرعوية (ق3) الدافع إلى القيادة من وجهات نظر ثلاث مختلفة ، وبدون تعبيرات وتوضيحات فعالة ، فلا يمكن تمييز القائد من غيره من أعضاء المجموعة<sup>(1)</sup>.

---

<sup>(1)</sup> Lester, R. Made in America, MIT Commission on Industrial Productivity, Boston, 2008, P.312

## المطلب الثالث

### صفات القائد ووظائف القيادة والسلوك القيادي



إن القائد لابد أن يتسم بمجموعة من الصفات التي تمكنه من القيام بعملية القيادة، وللتعرف على هذه الصفات لابد من إلقاء الضوء على وظائف القيادة والسلوك القيادي أيضاً نظراً لإرتباط وظائف القيادة والسلوك القيادي بصفات القائد، وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: صفات القائد:

قد تختلف الصفات المطلوبة في القادة بعض الشيء في المواقف المختلفة، ولكن البحث والتحليل للقادة المؤثرون قد حددا عدداً من الخصائص العامة التي يتحلى بها القادة الأكفاء مع العلم بأن جون أداير حدد القدرات التالية<sup>(1)</sup>:

1. الحماسة لإنجاز الأشياء التي يمكنهم من خلالها الاتصال بالآخرين.
2. الثقة والإيمان بأنفسهم بصورة يمكن أن يشعر بها الآخرون (ولكن لا ينبغي أن تكون الثقة زائدة عن الحد، فقد تقود إلى الغطرسة).
3. الإصرار والمطالبة بمعايير مرتفعة، والسعي للحصول على الاحترام وليست الشعبية بالضرورة.
4. رعاية الأفراد ومراعاة مشاعر الغير.

<sup>(1)</sup> Kotter, J. P. :Leading change', Harvard Business Review, March-April, 2007, P.88.

5. التواضع والرغبة في الاستماع للآخرين وتحمل اللوم، لا تكن متكبراً أو متغطرساً.



6. الموهبة والمهارة التقنية المتعلقة بالمهمة الموكلة إليه.

7. توجيه المبادرات والمشاريع.

8. التكامل و الصدق مع النفس، التكامل الشخصي.

9. الرشد والأمانة التي تولد الثقة.

10. الإلهام المتعلق بجاذبية الشخصية بالنسبة للآخرين والقدرة على استغلال ذلك من أجل تحفيز الآخرين.

11. الارتباط إلى الدور والخدمة من أجل قضية ما.

12. إحساس واضح بالغاية والأهداف الواضحة والتركيز والالتزام.

كما حدد علماء النفس والإداريين العديد من الصفات المميزة للقيادة الفعالة. هذه الصفات تتمثل فيما يلي<sup>(1)</sup>:

1. الشعور بأهمية الرسالة: الإيمان بقدرة الشخص على القيادة وحبه للعمل كقائد.

<sup>(1)</sup> Chandler, Alfred Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprise, Doubleday, New York, 2007, P.136

2. الشخصية القوية: القدرة على مواجهة الحقائق القاسية والحالات الكريهة بشجاعة وإقدام.

3. الإخلاص: يكون للرؤساء والزملاء والمرؤوسين والمنظمة والعائلة .

4. النضج والآراء الجيدة: شعور مشترك، براعة وذوق، بصيرة وحكمة،

والتمييز بين المهم وغير المهم.

5. الطاقة والنشاط: الحماس، الرغبة في العمل، والمبادرة.

6. الحزم: الثقة في اتخاذ القرارات المستعجلة والاستعداد للعمل بها.

7. التضحية: يضحى برغباته واحتياجاته الشخصية لتحقيق الصالح العام .

8. مهارات الاتصال والتخاطب: فصاحة اللسان وقوة التعبير .

9. القدرات الإدارية: القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتشكيل

فرق العمل وتقويم الأداء... الخ.

### ثانياً: وظائف القيادة والسلوك القيادي:

عندما يكون سلوك الإداري قيادياً فإن وظائف القيادة لا تخرج عن الأطر التالية<sup>(1)</sup>:

(1) Bruce W. Hasenyager: Managing the information ecology: a collaborative approach to information technology management, Greenwood Publishing Group, 1996.

## 1. التخطيط:

التخطيط للأهداف بعيدة المدى وللخطوات المرحلية في الطريق نحو الأهداف النهائية، وتبعاً لنمط القيادة فقد تتم عملية التخطيط بالمشاركة، أو ينفرد بها القائد، وقد تكون المشاركة من جانب التابعين شمولية وقد لا تتصل إلا ببعض جوانب الخطة مثل اقتراح الوسائل التي يستعان بها على تحقيق الأهداف من جانب الفنيين.

## 2. المسؤولية عن التنفيذ:

إذ بجانب تحديد الأهداف ورسم السياسات يتابع القائد خطوات التنفيذ بالرقابة المباشرة على عمليات التنفيذ أو بتفويض سلطة الإشراف على التنفيذ إلى بعض تابعيه الذي لا يتخلى القائد من المسؤولية.

## 3. توزيع الأدوار وتنظيم العلاقات:

حيث تحدد الأدوار لكل عضو في الجماعة تحديداً يظهر مسؤولياته والصلاحيات المقابلة لها بشكل يمنع اختلاط الأدوار والازدواجية ويفضي إلى التكامل في الجهود.

## 4. المتابعة والتقييم والتحفيز والعقوبات:

أن يمتلك القائد سلطة ضبط العمل والتأكد من أن الجهود موظفة في خدمة الأهداف ، وبالتالي توفير الدوافع اللازمة للنشاط في العمل ، ومعاقبة حالات الشذوذ عن خط سير العمل وإعادة تعديل المسارات<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> Ann K. Boggiano, Thane S. Pittman: Achievement and motivation: a social-developmental perspective, Cambridge University Press, 2007, P.164

## 5. المبادرة والابتكار:

بمعنى أن يتخذ القائد ما يراه من تسهيلات تسمح للأفكار والممارسات الإبداعية أن تأخذ طريقها إلى حيز العمل لدى الجماعة فلا تحسبه مخاوفه خلف قضبان التوازن والاستقرار لذلك على القائد أن يكون على وعي بطبيعة التغيير والتجديد ويسعى إلى كسب تأييد الجماعة للتغيير المقترح ، وإضفاء قيمة ملموسة على المؤسسة التي يعملون بها، كما عدم تجاهل القائد قدامى العاملين الذين يمانعون التطوير<sup>(1)</sup>.

## 6. تعميق الشعور بالعضوية في الجماعة:

إذ ينتظر من القائد أن يساهم في عملية التفاعل الاجتماعي بشكل يزيد من تقبل الأعضاء لبعضهم البعض، واعترافهم بالسلطات التي لا تكون لكل فرد في الجماعة وهنا يجب تمييز القائد بالذكاء.

## 7. قدوة و نموذج للعاملين في الداخل وممثل لهم في الخارج:

ترفع كل مؤسسة شعاراً يميزها عن غيرها مثل شعار النخبة ، الصفوة ، العصرية وحتى لا تكون هذه الشعارات فارغة ، يجب أن يكون القائد قدوة ونموذج يحتذى للعاملين في اجتهاده على ترجمة الشعارات إلى واقع بالتزامه بالأهداف وتحمله للمسؤولية وضبطه للعمل ، ويمثل القائد جماعته في تفاعلاتها مع الجماعات و المؤسسات الأخرى التي تربط بها بعلاقات ، فيرعى مصالح مؤسسته ويدافع عنها ويحافظ عليها ويكسب ثقة الناس بها وبمخرجاتها<sup>(2)</sup>.

(1) Drucker, Peter The Practice of Management, Harper and Row, New York, 2006, P.97

(2) Julie Morgenstern: Time management from the inside out: the foolproof system for taking control of your schedule--and your life, Edition 2, Owl Books, 2004, P.64.

## 8. القائد كسلطة وكوسيط لحل التناقضات:

إن دور القائد في حسم الخلافات في المواقف يستند إلى مخزونه المعرفي

واستعانتة بذوي الاختصاص، ولكنه لا يسمح للجدل بالاستمرار وإهدار الوقت.

وهو وسيط بين أعضاء مؤسسته حين يتنازعون فيمنع تجاوز حدود الصلاحيات

والمسؤوليات، ويبت في المواقف بمقتضى اللوائح التي تحكم نظام المؤسسة. لذلك لا بد

من تمتع القائد بحس التدبير، وسعة الأفق، وقوة الشخصية، والاتزان العاطفي، والتوافق

النفسي والاجتماعي والاتجاه الإيجابي نحو الناس<sup>(1)</sup>.

---

<sup>(1)</sup> John Baldoni: Great motivation secrets of great leaders, Volume 2004, McGraw-Hill Professional, 2005, P.63

## المبحث الثاني

### نظريات القيادة وأنماطها

تمهيد وتقسيم:

لقد كان القرن العشرين حقبة انطلاق شعلة العلم بشقيه الإنساني والتطبيقي التي أوقدها الباحثون، والعلماء على مختلف اهتمامهم، فقد كان البحث دائماً هو الرائد نحو فرضية أو نظرية جديدة وهو تلخيص لظاهرة واستمزاج لفكر ومن ثم فهو نافذة ذات آفاق نحو كون وخلاصة جديدة<sup>(1)</sup>.

وعلى امتداد هذا الفهم جاء بحثنا ليدرس ويستقرئ ويحلل ومن ثم ليصل إلى نتيجته المرجوة وليكون إضافة نوعية.

إن البحث في مسألة الارتقاء القيادي وما يترتب على ذلك من قرارات وآليات تنفيذية من ناحية القبول أو الرفض من قبل المرعوسين ومن ثم ما يتأتى من نجاح أو فشل هي دائرة خصبة للبحث والتقصي والتي كان يؤمل في إثرائها في العقود الماضية استجابة مباشرة لحاجة المواطن لمثل هذه الدراسة.

فالقيادة على اختلاف ميادينها ومجال ممارستها هي في محصلاتها فن إنساني بحاجة إلى مراجعة دائمة من أجل تقديمها في صورتها الأكثر قبولاً وهو ما يستدعي ممارسة كثير من التدريب والذي يصبح بدوره شرطاً موضوعياً لإنجاز مهمة قيادية ناجحة واتخاذ قرار إداري سليم.

<sup>(1)</sup> Charles Handy: Gods of Management: The Changing Work of Organizations, Oxford University Press US, 2008, P.131.

وعلى ذلك فإن هذا المبحث سوف يتم تقسيمه إلى مطلبين على النحو التالي:

– المطلب الأول: نظريات القيادة.

– المطلب الثاني: أنماط القيادة.

ABAHE

## المطلب الأول

### نظريات القيادة

#### تمهيد:

تعددت المداخل والنظريات لموضوع القيادة الإدارية والتي عرضت في نظرية السمات ونظريات السلوك والنظريات الموقفية، لكن بيئة الآمال المتغيرة إضافة إلى تعقيد العمليات والتراكيب التنظيمية الجديدة للمنظمات وما رافق ذلك من أفكار واتجاهات فلسفية فرضت نظرة متجددة للقيادة الإدارية في منظمات الأعمال، وتعددت نظريات القيادة وجاء ذكرها في جميع الكتب الإدارية التي تحدثت في موضوع القيادة ولكن يمكن تصنيفها بالشكل التالي الذي يضم جميع النظريات فهي نفسها في جميع الكتب وإن اختلفت المسميات في بعض الأحيان.

#### أولاً: نظرية السمات (القيادة الموروثة):

وتنص هذه النظرية على أن القيادة يحصل عليها الفرد عن طريق الوراثة من والديه فهناك من يولد ليكون قائداً وهناك من يولد ليكون تابعاً فصفات القيادة من الثبات

والجرأة والإقدام والمهارة إنما هي هبة من رب السماء لشخص القائد إلا أن هذه النظرية تعرضت لانتقادات تحد من فعاليتها ومن هذه الانتقادات<sup>(1)</sup>:

1. أنها فشلت في اعتبار تأثير الجماعة على المواقف والسياسات الإدارية .
2. فشلت النظرية في تحديد الصفات الهامة من الصفات الموروثة كما فشلت في التعرف على الصفات التي يتميز بها القائد والضرورة لدعم شخصيته.
3. فشلت النظرية في تحليل السلوك الإنساني واكتفت بوصف ذلك السلوك .
4. فشلت النظرية في تحديد الصفات القيادية الموروثة وذلك لصعوبة الفصل بين الصفات القيادية الخاصة والمشاركة.

### ثانياً: نظريات سلوك القائد:

تعتبر هذه النظرية مناظرة لنظرية (القيادة المكتسبة) التي تستند إلى الخبرة وتمرس القائد في الحياة فالقائد الناجح هو الذي يكتسب صفات القيادة من عمله وممارسته القيادة في الجماعة ويشترط أن تتوافر فيه بعض السمات القيادية .

ونظراً لعدم قدرة نظرية السمات على تحديد سمات القائد الفعال والقائد غير الفعال أدى هذا إلى انتقال التركيز في الأبحاث والدراسات إلى سلوك الفرد (القائد) ومن أهم هذه النظريات المرتبطة بسلوك الفرد<sup>(2)</sup>:

(1) Buzzell, R. and Gale, B. The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance, Free Press, New York, 2005, P.94.

(2) Lester, R. Made in America, MIT Commission on Industrial Productivity, Boston, 2005, P.164.

## 1. نظرية الخط المستمر في القيادة:

تشير هذه النظرية بأنه ليس هناك سلوكاً قيادياً واحداً يمكن استخدامه بنجاح في كل الأوقات وإنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلاءم ويتكيف مع الموقف، أي أن القائد يجب أن يكون مرناً بدرجة كافية تتلاءم والموقف القيادي الذي يتعرض له.

## 2. نظرية ليكرت في القيادة:

وجد ليكرت أن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي وكانوا مهتمين أكثر بالأفراد وكانوا يتعاملون معهم بطريقة غير رسمية واستنتج ليكرت أن القيادة الديمقراطية تعطي أفضل النتائج وقد ميز بين أربعة أنظمة للقيادة<sup>(1)</sup>:

- أ- **النظام التسلطي (الاستغلالي):** وفيه يكون القادة مركزون بدرجة عالية وثقتهم بمرعوسيههم قليلة ويتبعون طرق التخويف والإكراه في الإدارة
- ب- **النظام المركزي النفعي:** ويشبه السابق إلا أنه أقل مركزية ويسمح بمشاركة المرعوسين تحت إشرافه ورقابته .
- ج- **النظام الاستشاري:** تتوفر لدى القادة ثقة بمرعوسيههم ويستفيد من أفكارهم وآرائهم أما النظام الرابع فهو الأفضل .
- د- **النظام الجماعي المشارك:** تتوفر للقائد ثقة مطلقة بمرعوسيهه وهناك تبادل مستمر للمعلومات وقد ثبت أن من يستخدمون النظامين الثالث والرابع تكون إنتاجية مجموعاتهم مرتفعة.

<sup>(1)</sup> John Adair: Leadership and motivation: the fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others, Kogan Page Publishers, 2007, P.98

### 3. نظرية البعدين:

من خلال هذه النظرية تم تحديد بعدين لسلوك القيادة هما<sup>(1)</sup>:



وأثبتت هذه الدراسات بأن القائد يمكن أن يجمع بين البعدين ولكن بدرجات متفاوتة وهذا بالتالي يؤدي إلى تحقيق الرضاء والإنجاز الجماعي للمرءوسين .

### 4. نظرية الشبكة الإدارية:

حددت هذه النظرية أسلوبين لسلوك القائد:

- 1) الاهتمام بالأفراد .
- 2) الاهتمام بالإنتاج .

### ثالثاً: نظرية الموقف:

فالموقف الذي يوجد فيه الفرد هو الذي يحدد إمكانيات القيايين والدليل على ذلك نجاح القادة في مواقف معينة نجاحاً باهراً وفشلهم في مواقف أخرى .

وأصحاب هذه النظريات تعتبر القيادة موقف يتفاعل به القائد وجماعته والظروف لا تعتبر القيادة موهبة "فالقائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكيفه بما يلائم الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين"<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> Robert N. Lussier, Christopher F. Achua: Leadership: Theory, Application, & Skill Development, Edition 4, Cengage Learning, 2009, P.313

<sup>(2)</sup> د. مهدي زويلف، د. علي العضايبة : إدارة المنظمة- نظريات وسلوك، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص 249 .

## رابعاً: نظرية فدلر في القيادة:

تعتبر هذه النظرية من النظريات الموقفية فقد اعتبر فدلر أن الموقف القيادي له

الأثر الكبير على قرار القائد . والموقف يتأثر بالعوامل التالية<sup>(1)</sup>:

1. قوة مركز القائد (مساندة رؤسائه له وما لديه من صلاحيات في محاسبة

المرعوسين) .

2. طبيعة العمل (الأعمال الرتيبة تسهل عملية قيادة القائد) .

3. علاقة القائد بمرعوسيه (العلاقة الشخصية تؤدي إلى الاعتراف به كقائد

وتسهل عملية القيادة) .

جوهر هذه النظرية يشير إلى أن القائد المهتم بمهام العمل والذي ينزع إلى المركزية

والتسلط يكون فعال في تحقيق إنتاجية عالية للمرعوسين في الحالات المتطرفة للمواقف

(السهل جداً أو الصعب جداً) بينما القائد الذي يهتم بالعلاقات والنواحي الإنسانية فإنه

يحقق إنتاجية عالية للمرعوسين في الحالات والمواقف المعتدلة (متوسطة الصعوبة) .

فمن وجهة نظر فدلر ليس هناك أسلوب قيادي واحد ناجح في كل المواقف أي

القائد يجب أن يكون مرناً في استخدام أساليب القيادة المختلفة لضمان نجاح فعالية

القيادة<sup>(2)</sup>.

تقسيمات أخرى لنظريات القيادة مثل:

(1) Robert N. Lussier, Christopher F. Achua: Leadership: Theory, Application, & Skill Development, Ibid, P.313

(2) Val Dusek: Philosophy of technology: an introduction, Wiley-Blackwell, 2006, P.66.

## أولاً: القيادة العلمية - الاهتمام بالعمل:

تتبع هذه القيادة من الحركة العلمية التي نشرها فريدريك تايلور ومن الأفكار التي حملتها تلك الحركة عن الإنسان وسلوكه تبعاً لما أطلق عليه دوغلاس ماكريغور بنظرية (X) التي تفترض أن الإنسان كسول لا يحب العمل ويعمل على تجنبه وأنه يجب مراقبته باستمرار ودفعه إلى العمل وأن العامل لا يحب المسؤولية وأنه غير طموح ولذلك افترضت الحركة العلمية بأن تصحيح الوضع لا يتم إلا بإحدى الطريقتين<sup>(1)</sup>:

1. تقوية الهيكل التنظيمي للمنشأة.

2. تحسين طرق العمل الموجهة لرقابة المستويات الدنيا .

## ثانياً: القيادة الإنسانية - الاهتمام بالإنسان:

وهي تؤكد على أهمية دور الفرد ومساهمته في المنظمة وأنه لا بد من حفز الأفراد وتشجيعهم وتدريبهم من أجل الحصول على أقصى طاقاتهم الكامنة وتؤكد هذه النظرية أن الإنسان يسعى لإشباع حاجاته السيكولوجية التي يمكن إشباعها ضمن إطار المؤسسة وهذا وضعه ماكريغور في نظريته الثانية وهي نظرية (Y) والتي هي عكس النظرية الأولى<sup>(2)</sup>.

(1) Phil Gorman: Motivation and emotion, Routledge, 2004, P.54

(2) Richard L. Daft: The leadership experience, Cengage Learning, 2007, P.137

## المطلب الثاني

### أنماط القيادة



تمهيد:

هناك مجموعة من الأنماط للقيادة، سوف نلقي الضوء عليها من خلال أنماط المديرين أو القادة الذين يمارسون القيادة في المؤسسات المختلفة، وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: المدير الديكتاتور:

هو نمط المدير الذي يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس فالعمل له أولوية أولى من بين الأولويات الأخرى ويعتقد المدير الديكتاتوري بأن متطلبات العمل تتعارض مع احتياجات الأفراد وبالتالي فإنه يخطط وينظم ويوجه ويراقب العمل بشكل محكم على اعتبار أن ذلك يقلل من الصراع الإنساني<sup>(1)</sup>.

#### 1. الافتراضات الأساسية:

يفترض المدير الديكتاتوري افتراض أساسي عن طبيعة الناس (بغض النظر أدرك هذه الافتراضات أم لم يدركها) وهذه الافتراضات هي:

- أ- العمل في حد ذاته غير مرغوب لمعظم الناس .
- ب- معظم الناس غير طموحين ولا توجد لديهم رغبة لتحمل المسؤولية .
- ج- يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية .

(1) د. فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، الطبعة الرابعة - مركز الكتب الأردني 1994، ص18.

د- أن التحفيز فقط يتم في الأشياء الفسيولوجية (مأكل، مشرب، مسكن) .

ه- لابد من الرقابة المباشرة على معظم الناس ويجب إجبارهم على تحقيق



إن المدير الديكتاتوري يدير طريقته حيث يرى الكفاءة في العمل تحقق رضا الناس

وبالتالي يعتقد أنه<sup>(1)</sup>:

أ- مسئول شخصياً عن تنفيذ العمل من خلال الآخرين فهو صاحب السلطة وعلى الآخرين الطاعة .

ب- أنه يقوم بتخطيط العمل بشكل محكم وكذلك الأنظمة والقوانين واللوائح وذلك لأنهم كسالى من وجهة نظره .

ج- تنظيم العمل بشكل محكم وعلى أساس السلطة هي العمود الفقري والطاعة حتمية .

د- في عملية التوجيه قانون الثواب والعقاب بشكل محكم ويدفع الناس للعمل دفعاً .

<sup>(1)</sup> John B. Miner: Organizational behavior: From theory to practice, ME Sharpe, 2007, P.218.

هـ - يضع معايير رقابية محكمة لقياس الأداء وتصحيح الانحرافات أولاً بأول  
وعقاب المخطئ ليكون عبرة ويعتمد على الزيارات المفاجئة لاكتشاف

### الأخطاء . 3. النظرة للأهداف:

يعتقد المدير الديكتاتوري أن هناك تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد في حال تحقيق أهداف الأفراد فإن ذلك يكون على حساب أهداف المنظمة فنظرته دائماً إلى الأهداف القابلة للقياس مثل الربح المحقق حجم المبيعات- الوفرة في المصروفات- تقليل التكاليف... الخ<sup>(1)</sup>.

أما الأهداف المتعلقة بالأفراد فهي لا قيمة لها إذا لم تؤد إلى تحسين الإنتاج بشكل مباشر وقابل للقياس .

ويعتقد المدير الديكتاتور أنه أصلح شخص لوضع الأهداف وهو الذي يعرف مصلحة التابعين فلا يشركهم في وضعها ولا يؤمن كثيراً بالمشورة<sup>(2)</sup>.

### 4. النظرة للزمن:

إن نظرته للوقت تترجم في سلوكه الإداري وبالتالي فإننا نتوقع منه ما يأتي<sup>(3)</sup>:

الأهداف بالنسبة له محدودة بزمن والزمن محدد بالساعة والدقيقة.

أ- البرامج الزمنية محددة تحديداً دقيقاً.

(1) Adrian Mackay: Motivation, ability and confidence building in people, Ibid, P.231.

(2) Ann K. Boggiano, Thane S. Pittman: Achievement and motivation: a social-developmental perspective, Ibid, P.164

(3) Harvard business essentials series: Time management: increase your personal productivity and effectiveness, Ibid, P.57.

ب- ينظر إلى البرامج الزمنية بقدسية لأنها تحدد ببداية ونهاية لكل الأعمال.

ج- يعطي تعليمات مختصرة شفوية ولا يحب الحديث الطويل لأنه يعتبر



## 5. مفهوم السلطة:

مفهوم السلطة عند المدير الديكتاتور إنها الحق المخول له لاتخاذ قرارات يحكم

تصرفات الآخرين ويستنتج من ذلك<sup>(1)</sup>:

أ- أن السلطة حق له وليست حقاً للآخرين .

ب- إن السلطة تفوض وقد فوضت له من أعلى .

ج- السلطة تحكم تصرفات الآخرين والأساس فيها الالتزام بتنفيذ ما يطلب من

الآخرين فالسلطة لدى المدير الديكتاتوري بمفهوم (سيد وعبيد) أو معناها

الطاعة العمياء .

## 6. نوع العلاقات:

العلاقات السليمة عند المدير الديكتاتوري هي علاقة شخص يأمر وشخص يطيع

الأوامر وتعتبر استراتيجية المدير الديكتاتوري فصل المرعوسين عن بعضهم، ولا يفضل

العلاقات غير الرسمية وكذلك الشخصية ويعتقد بأن هذا النوع من العلاقات لا يحقق

الترباط بين المرعوسين ويؤدي إلى ضياع المسؤولية والسلطة، وخلال الاجتماعات لا

<sup>(1)</sup> John B. Miner: Organizational behavior: From theory to practice, Ibid, P.220.

يجعل المناقشات تدور بين الأعضاء ويتصرف على أنه محور الحديث وأن وجهات النظر يجب أن تكون من خلاله، وكذلك فهو يعتقد أن أحسن لجنة هي اللجنة المكونة

من شخص واحد<sup>(1)</sup>.

## 7. طريقة التحفيز:

يعتقد أن الأسلوب المفضل للتحفيز إعطاء الموظف المكافآت المادية أو الترقيات في مناصب أعلى ولا يؤمن بأساليب التحفيز الأخرى كما أنه يؤمن بأن الجزاء المادي هو الحافز السلبي الفعال لوقف الأفراد عن القيام بأعمال يجب ألا يقوموا بها<sup>(2)</sup>.

## 8. معالجة الأخطاء

إن الخطأ في نظر المدير خطأ متعمد وبالتالي فمن الضروري معاقبة الشخص المخطئ ليكون عبرة للآخرين ويرى كذلك أن التفتيش المفاجئ أفضل أنواع المتابعة .

## 9. الابتكار:

برامج العمل التفصيلية والسياسات والإجراءات الدقيقة كلها تهدف إلى تخفيض الجزء الفكري عند المنفذين فليس من المتوقع منهم أن يفكروا ويقترحوا، وإذا تم توصيل مقترحات من أسفل المدير فإنه غالباً ما يحكم عليها بسرعة وبأنها لن تنفع .

(1) Lester, R. Made in America, MIT Commission on Industrial Productivity, Ibid, P.315

(2) Kotter, J. P. :Leading change', Harvard Business Review, Ibid, P.88.

## 10. تقييم الناس: اختيارهم وتدريبهم:

إن المدير الديكتاتور يقيّم الناس كما يقيّم نفسه بالإنتاج أنه يتحدى نفسه ويتحدى الناس بما يحققه ويساعد مرعوسيه بالتزود بالجديد في إدارة العمل لتحقيق كفاءة أعلى دون النظر إلى التدريب في مجالات العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي<sup>(1)</sup>.

## 11. الصفات الشخصية:

إن مفتاح فهم المدير الديكتاتوري يأتي من دافعه الذاتي نحو إثبات نفسه من خلال الأداء الذي يحققه . إن إحساس هذا مستمد من أنه قوي في ذاته ليستمد توجيهاته من نفسه.

## ثانياً: المدير المجامل:

هو الذي يهتم بالناس أكثر من اهتمامه بالعمل فالناس عنده لهم الأولوية الأولى من بين الأولويات الأخرى<sup>(2)</sup>.

## 1. الافتراضات الأساسية:

أ- أن الحاجات الإنسانية متعددة ويختلف الأفراد في حاجاتهم ودوافعهم كما تختلف الحاجات للفرد الواحد باختلاف الزمن وأن الحاجات الإنسانية تتدرج كالتالي: الحاجات الفسيولوجية، الأمان، الانتماء، المركز الأدبي، تحقيق الذات.

(1) W.A. Simpson: Motivation, Universities Press (India) Pvt. Ibid, P.19

(2) Roderick Wong: Motivation: a biobehavioural approach, Ibid, P.189.

ب- أن الناس بطبيعتهم طيبون ووظيفة المدير مساعدة مرعوسيه في حل مشاكلهم .

ج- أن المدير المجامل يصور نفسه على أنه الأخ الأكبر ووظيفته مساعدة الآخرين وأن التزامه العاطفي الاجتماعي كبير<sup>(1)</sup>.

## 2. طريقة الإدارة:

المدير المجامل يدير على طريقة أن رضا الناس يحقق الكفاءة ويعتقد من خلال تصورات ما يلي<sup>(2)</sup>:

- أ- يعتقد أن كل شخص مسئول عن تنفيذ العمل حيث أن المدير المجامل يقود المرعوسين ولا يدفعهم .
- ب- أن طريقته هي طريقة كماليات .
- ج- تخطيط العمل ولكن بدون أحكام حيث أن الناس طيبون .
- د- يتسامح مع مرعوسيه والمحور التحفيزي الذي يعمل على أساسه هو محور عاطفي اجتماعي.
- هـ- يعتمد على التنظيم غير الرسمي ليعرف ما يدور في التنظيم الرسمي ولا يتدخل للتصحيح بسرعة أو بعنف لكي لا يسبب مضايقات لأحد، فهو يرى أن الإدارة هي فن التعامل مع الناس .

(1) Robert Clarence Beck: Motivation: theories and principles, Ibid, P.136.

(2) Lester, R. Made in America, MIT Commission on Industrial Productivity, Ibid, P.167.

### 3. النظرة للأهداف:

يعتقد المدير المجامل أنه لا يمكن تحقيق الأهداف المنظمة إلا إذا حققنا أهداف الأفراد، ومدراء هذا النمط يرددون دائماً أن مصلحة العمل تتطلب الاهتمام أولاً بمصلحة الأفراد<sup>(1)</sup>.

### 4. النظرة للزمن:

لا يعتبر المدير المجامل أن الوقت أهم من العلاقات بين الأشخاص، وهو يستخدم الوقت لبناء علاقات طيبة أكثر مما يستخدم في ترتيب طريقة العمل، وأنه يدير العمل كأنه في نادي أو مؤسسة اجتماعية، وينظر المدير المجامل للزمن على أنه من ذهب ويجب استخدامه في علاقات صداقة جديدة<sup>(2)</sup>.

### 5. مفهوم السلطة:

يفهم السلطة على أنها ذلك القبول من المرعوسين المتعلق بتنفيذ عمل معين، ومعنى ذلك أن السلطة هي سلطة المجموعة وليست سلطة الرئيس .  
والمدير المجامل يعتبر أن رضا المجموعة عليه هو السلطة التي يتمتع بها، وفي غياب رضا المجموعة فهو لا يتمتع بأي سلطة<sup>(3)</sup>.

### 6. نوع العلاقات:

(1) John Baldoni: Great motivation secrets of great leaders, Volume 2004, Ibid, P.77.

(2) Frederick Herzberg, Bernard Mausner, Barbara Bloch Snyderman: The motivation to work, Ibid, P.43

(3) Charles Handy: Gods of Management: The Changing Work of Organizations, Ibid, P.21.

المدير المجامل يهتم بالعلاقات الغير مخططة أكثر من العلاقات المخططة وهو يشجع العلاقات بين الأفراد ومن الطبيعي أن تظهر الشللية في إدارته نتيجة تغذيتها بالأحاديث وبالاهتمام بالناس وأنتك تشعر في اجتماعاته مع مرءوسيه وكأنه في جلسة عائلية<sup>(1)</sup>.

### 7. طريقة التحفيز:

يعتقد المدير المجامل أن وظيفته الأساسية هي إسعاد الناس لكي يعملوا، ويؤمن بأن المدخل السلوكي في التحفيز هو أحد المداخل الملائمة فنجده يستخدم الكلمة الطيبة في التحفيز<sup>(2)</sup>.

### 8. معالجة الأخطاء:

المدير المجامل لا يوقع الجزاء على المخطئ وإن اضطر إلى ذلك فيكون بطريقة خفيفة، وهو لا يحب التفتيش المفاجئ لأنها طريقة متابعة تضايق الناس ولكنه يعتمد على علاقاته غير الرسمية في معرفة ما يجري<sup>(3)</sup>.

### 9. الابتكار:

المدير المجامل لا يعترض ولا يستهزئ بالاقترحات الجديدة والتي تأتي من أسفل ولكنه يخشى أن أي تغيير سيسبب مشاكل<sup>(4)</sup>.

(1) Buzzell, R. and Gale, B. The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance, Free Press, Ibid, P.100

(2) Drucker, Peter The Practice of Management, Ibid, 2006, P.98

(3) John Adair: Leadership and motivation: the fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others, Ibid, P.99

(4) Richard C. Maddock, Richard L. Fulton: Motivation, emotions, and leadership: the silent side of management, Ibid, P.164.

## 10. تقييم الناس: اختيارهم وتدريبهم:

إن علاقة المدير المجامل بالناس يجعله يحكم على الأفراد بطريقة تعاملهم مع الناس، فهو يختارهم على أساس مدى انسجامهم مع المجموعة<sup>(1)</sup>.  
والمدير المجامل مستعد دائماً لحضور برامج تدريبية أو محاضرات مسائية أو يرسل مرعوسيه إلى برامج تهتم بالعلاقات الإنسانية ويعتبرها أهم من أي برامج أخرى<sup>(2)</sup>.

## 11. الصفات الشخصية:

آراء الآخرين هي التي تحدد سلوك المدير المجامل فهو موجه من الخارج ويفتخر بأنه شخص طيب أكثر من افتخاره بأنه حقق إنتاجاً<sup>(3)</sup>.

## ثالثاً: المدير البيروقراطي:

يختلف المفهوم الشائع للبيروقراطية عن المفهوم العلمي لها فكلمة بيروقراطية بمعناها السلبي مرتبطة بالجمود والروتين في العمل والأداء البطئ وتركيز الصلاحيات في أيدي أشخاص غير مناسبين كما تعني الفشل في تحديد الصلاحيات والمسئوليات في المنظمة في شكل واضح والتهرب من المسئولية أو نقلها أو التخلص منها، أما البيروقراطية بالمفهوم العلمي هو الذي نعنيه في هذه الدراسة<sup>(4)</sup>.

(1) Miriam Erez, Uwe Kleinbeck, Henk Thierry: Work motivation in the context of a globalizing economy, Ibid, P.231

(2) David C. McClelland: Human motivation, Ibid, P.433.

(3) Bruce W. Hasenyager: Managing the information ecology: a collaborative approach to information technology management, Ibid, P.41

(4) Chandler, Alfred Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprise, Doubleday, Ibid, P.139

## 1. الخصائص والافتراضات للبيروقراطية<sup>(1)</sup>:

أ- تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية في

ضمن إطار القواعد المعتمدة وأيضاً ضمن التخصص وتقسيم العمل .

ب- توزيع الأعمال والأنشطة على الأفراد بطريقة رسمية وبأسلوب محدد وثابت

مستقر لكل وظيفة .

ج- تخويل الصلاحيات لأعضاء المنظمة لضمان سير الأعمال والأنشطة وفق

قواعد وأيضاً تحديد نطاق الإشراف لكل مسئول إداري.

د- الفصل بين الأعمال الرسمية لأعضاء المنظمة وبين الأعمال الشخصية

وسيادة العلاقات الرسمية بعيداً عن التحيز والعاطفة وإعطائها الدور

الأساسي.

هـ- تعيين الأفراد العاملين في المنظمة وفقاً للقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في

النشاطات التي يؤديونها بما يتوافق وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد

وأنظمة العمل.

و- تقسيم المنظمة على أساس التدرج الهرمي أي التقسيم الإداري على

مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق وحاسم.

<sup>(1)</sup> Nico H. Frijda: The emotions .. Studies in emotion and social interaction, Ibid, 469

ز - تعتمد الإدارة البيروقراطية في منهجها الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين على الوثائق والمستندات حيث يتم حفظ هذه الوثائق بطريقة يسهل الرجوع إليها .

ح- تتصف القواعد المنظمة البيروقراطية بالشمول والعمومية والثبات النسبي .

ط- تتميز المنظمة البيروقراطية بتحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد- زيادة الرواتب- العمل على إيجاد إجراءات ثابتة بالترقية والتقدم المهني ورفع كفاءتهم الفنية.

#### رابعاً: المدير قائد الفريق:

هو النمط الذي يهتم بالعمل كثيراً وفي نفس الوقت يهتم بالناس كثيراً والذي يسيطر على عقد المدير هنا هو تحقيق أفضل النتائج وليس مجرد نتائج من أفراد مؤمنين بالعمل على أقصى درجة من الالتزام وذلك من خلال نسج أهدافهم في أهداف المنظمة<sup>(1)</sup>.

#### 1. الافتراضات الأساسية:

- أ- العمل طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت الظروف ملائمة .
- ب- الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق أهداف المنظمة .
- ج- الطاقة الابتكارية لحل المشكلات التنظيمية والإدارية موزعة توزيعاً منتشراً بين الناس .

<sup>(1)</sup> Robert N. Lussier, Christopher F. Achua: Leadership: Theory, Application, & Skill Development, Edition 4, Ibid, P.315

د- التحفيز يتم على المستوى الاجتماعي ومستوى المكانة ومستوى تحقيق الذات بالإضافة إلى المستوى الفسيولوجي ومستوى الأمان .

ه- ممكن أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتياً ويكونوا مبتكرين إذا تم تحفيزهم بشكل سليم.

## 2. طريقة الإدارة:

أ- مسئولية تحقيق النتائج هي مسئولية الجميع وليس هو شخصياً، فنجاح الموظف يعني نجاح المنظمة والعكس.

ب- مسئولية التخطيط مسئولية الجميع فالكل يشارك بشكل حقيقي وفعال، فالالتزام هنا ناتج من مشاركة حقيقية.

ج- الفهم العالي بالمسئولية والالتزام يجعل الرقابة ذاتية.

د- الإدارة في نظر المدير قائد الفريق هي عملية صهر الجهود الجماعي في قالب واحد<sup>(1)</sup>.

## 3. النظرة للأهداف:

المدير الفعال يقوم بوضع أهداف المنظمة مع مرعوسيه ورؤسائه بحيث تكون هناك أهداف لكل من المناصب الإدارية متقنة مع المناصب الإدارية الأخرى رأسياً وعمودياً<sup>(2)</sup>.

(1) Richard L. Daft: The leadership experience, Ibid, P.139

(2) Phil Gorman: Motivation and emotion, Ibid, P.59

إن تحديد المسؤولية عن تحقيق نتائج معينة بالنسبة لكل منصب إداري هو الوسيلة الوحيدة لنسج أهداف الفرد في أهداف المنظمة وتوفير الالتزام نحو تحقيقها.

## 4. مفهوم المدير قائد الفريق عن النتائج:

- أ- النتائج لا توجد داخل المنظمة ولكن تأتي من خارجها .
- ب- النتائج يمكن تحقيقها باستغلال الفرص وليس بحل المشاكل.
- ج- النتائج تتطلب المبادرة والابتكار.
- د- النتائج تتطلب أن يركز المديرين جهودهم على المفردات القليلة التي تحقق الجزء الأكبر من النتائج<sup>(1)</sup>.

## 5. النظرة للزمن:

يهتم المدير قائد الفريق بالوقت فهو أعلى شيء في الوجود ولا يمكن إحلاله ويجب استثماره.

## 6. مفهوم السلطة:

مستمدة من الوقت والموقف هو صاحب السلطة وهو يملئ ما يجب عمله. وقائد الفريق لا يرى تعارضاً بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي . وهو لا يتفق مع الأغلبية بالرغم من أنه يحترم رأيها<sup>(2)</sup>.

(1) Richard C. Maddock, Richard L. Fulton: Motivation, emotions, and leadership: the silent side of management, Ibid, P.141

(2) Frederick Herzberg, Bernard Mausner, Barbara Bloch Snyderman: The motivation to work, Ibid, P.49

## 7. نوع العلاقات:

علاقات من جميع الأشكال وكلها مقبولة، علاقات فريق، علاقات ثنائية، علاقات



يعتمد على الالتزام وروح الفريق الحق والتأثير من خلال الفهم المتبادل والاحترام الذاتي والمتبادل كاستراتيجية أساسية للتحفيز، يعتقد أن الحوافز المادية تتلاشى فعاليتها إذا تعود الشخص عليها وكذلك يعتقد أن المسألة أكثر من مجرد أخذ وعطاء، إنها مسألة رسالة<sup>(1)</sup>.

## 9. معالجة الأخطاء:

مفهوم الرقابة عند المدير قائد الفريق رقابة ذاتية وأن الخطأ نتيجة سوء الفهم، ولا بد من معرفة سببه .

## 10. الابتكار:

يشجع المدير القائد الابتكار من خلال توفير مناخاً صالحاً لتوليد أفكاراً جديدة ويؤمن بأن من لا يتقدم فإنه يتقادم<sup>(2)</sup>.

## 11. تقييم الناس:

على أساس مدى قدرة ربط أهدافهم مع أهداف المنظمة وعلى أساس ما يمكن أن يحققه في المستقبل .

<sup>(1)</sup> Charles Handy: Gods of Management: The Changing Work of Organizations, Ibid, P.155

<sup>(2)</sup> Buzzell, R. and Gale, B. The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance, Free Press, Ibid, P.102

## 12. الصفات الشخصية:

لا يتقيد بالتقاليد والقوانين والمبادئ إذا ثبت فشلها ويقبل مبادئ جديدة، قليلاً ما يفقد

أعصابه لأن ذلك معناه عدم احترام الآخرين<sup>(1)</sup>.

# ABAHE

## المبحث الثالث

### دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

#### تمهيد وتقسيم:

القيادة عملية تتميز بفاعلية مستمرة وهي تعبر عن علاقة شخص بآخر فهي العلاقة القائمة بين الرئيس والمرعوسين والتي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيراً مباشراً على سلوك الأفراد الذين يعملون معه وأن يعطي المعلومات الضرورية لقراراته، وديناميكية القيادة تعود إلى الاستمرارية في تغير ظروف المشروع الذي يتطلب تغيير متواصل في خطط وسياسات المشروع كذلك الإنسان نفسه في تغير مستمر فسلوك الفرد يتغير دائماً خلال حياته وهذا التغير يجعل من الضروري أن يكون هناك تعديل في العلاقة بين الرؤساء والمرعوسين.

من هذا المنطلق، سوف يتم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين على النحو التالي:

– **المطلب الأول:** متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأهمية تطبيقها.

– **المطلب الثاني:** إدارة الجودة الشاملة والقيادة.

<sup>(1)</sup> David, F Strategic Management, Columbus:Merrill Publishing Company, Ibid, P.89

## المطلب الأول

### متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأهمية تطبيقها

**تمهيد:**

تتعدد الكتابات حول موضوع الجوانب الواجب على الإدارة في منظمات الخدمات مراعاتها لتحقيق جودة وتحسين خدماتها، فمنهم من يركز على منهج علمي شمولي يقوم على التقويم وفقاً لمعايير تقويم لجودة الخدمات، ومن ثم اتخاذ الإجراءات الفعّالة للتحسين ورفع مستوى الجودة في إطار أبعاد أو مبادئ تفيد في تحقيق ذلك، ومنهم من يركز محور اهتمامه على العميل وحده (العميل الخارجي)، ومنهم من اهتم بكل من العميل الخارجي والداخلي، كما أن البعض اتبع أسلوب أو منهج تجارب النجاح والفشل في الشركات العالمية الكبيرة للاستفادة من الدروس المستخلصة منها<sup>(1)</sup>.

من هذا المنطلق، سوف يقوم الباحث بإلقاء الضوء على متطلبات تحقيق جودة الخدمة في المؤسسات المختلفة والتي منها المؤسسات الصناعية باعتبار أن المنتجات الصناعية تحتاج إلى الجودة، من خلال تناول النقاط التالية:

**أولاً: المفاهيم الأساسية للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة:**

يشير أحد الباحثين إلى أن الجودة الشاملة تتطلب توافر ستة مفاهيم أساسية

للتطبيق الناجح<sup>(2)</sup>:-

(1) Harper, S. C. (1998), Leading organizational change in the 21st century, Industrial Management, Vol.40, No.3.

(2) Dale H. Besterfield, (et. al.), Op. Cit, 2.

1. إدارة لديها التزام ومنتجة في كافة الأعمال وذلك لتقدم الدعم من أعلى إلى أسفل المنظمة بصورة مستمرة.



2. محور اهتمام ثابت للعمليات الداخلي والخارجي.

3. الإدماج والإستخدام الفعال لكافة العاملين.

4. التحسين المستمر لكافة العمليات الإدارية والإنتاجية.

5. التعامل مع الموردين كشركاء.

6. وضع معايير ومقاييس للأداء لكافة العمليات.

ويضيف محمد توفيق ماضي<sup>(1)</sup> قائمة تضم أفكار أساسية يرى أهمية بل ضرورة الإلمام بها ومراعاتها من أجل التطبيق الجيد لأسلوب إدارة الجودة الشاملة في المنظمات وذلك كما يلي<sup>(2)</sup>:-

1. التميز القائم على منظمات تعتمد حركتها بشكل أساسي على رغبات

العملاء، وذلك عن طريق قيام تلك المنظمات بشكل منظم ودائم بإدخال

البيانات المرتدة من العميل بشكل متكامل في عملية التخطيط

الإستراتيجي للمنظمة وكذلك في عملية إنتاجها وتوزيعها للسلع والخدمات

التي تقدمها.

<sup>(1)</sup> محمد توفيق ماضي: إدارة الجودة "مدخل النظام المتكامل، دار المعارف، القاهرة، 1995م، ص53.

<sup>(2)</sup> Harper, S. C. (1998), "Leading organizational change in the 21st century", Industrial Management, Vol.40, No.3.

2. تركز تلك المنظمات المعتمدة على رغبات العملاء بشكل قوي على الجودة وذلك على أساس المعنى الشامل للجودة والذي يشمل الخصائص الممكن قياسها للسلع والخدمات التي تقدمها المنشأة ، بالإضافة إلى الطريقة التي يدرك بها العملاء تلك السلع والخدمات التي تقدمها المنشأة.
3. أن يكون محور اهتمام المنظمة هو تحقيق نوعاً من التحسين والتطوير الدائم كنتيجة للتركيز على الجودة.
4. إن التطوير أو التحسين يعني هنا أن يتم الأداء بشكل أفضل في كافة أنحاء العمليات التي تقوم بها المنشأة وليس فقط في مراحل تصنيع المنتج.
5. هناك حاجة ماسة لدى تلك المنظمات إلى تغيير نظرة الأفراد العاملين بالمنظمة إلى أن تحقيق نجاحاتهم الفردية لا يتعارض مع تحقيق نجاح المنظمة، بل إن العكس هو الصحيح فنجاح كل من الأفراد والمنظمة يعتمد على التعاون بينهما.
6. يجب أن يكون اتخاذ القرارات معتمداً على البيانات، ويتطلب ذلك التسجيل الدائم للأحداث التي تتم في المنشأة والقيام بالتحليل بشكل منتظم ودوري لتلك الأحداث في شكل تحليل للبيانات حتى يمكن تحقيق التطوير المستمر.

7. إن العمل الجماعي هو التطبيق العملي لفكرة التعاون، وحتى تكون

جماعات العمل فعالة فإنه يجب تدريب أعضاؤها على الأساليب الخلاقة

والتحليلية في عملية اتخاذ القرارات.

8. يجب أن يكون للعاملين سلطة أكبر وصلاحيات أكبر وخصوصاً عندما

يتعلق الأمر ببعض القرارات الخاصة بتصميم للوظائف التي يقومون بها

أو عندما يتعلق الأمر بالسياسات التنظيمية التي لها تأثير عليهم.

9. الإهتمام بكل من تدريب الأفراد وتقدير جهودهم، فعملية التحسين

والتطوير تعتبر أن التعلم أحد الأعمدة الأساسية لها.

10. ضرورة وجود رؤية مشتركة معروفة لكل العاملين والمديرين تمثل توجهاً

موحداً للتنظيم ككل بشكل يعمل على تلاشي تكرار الجهود أو تعارضها

مع بعضها البعض.

11. وجود قيادة فعالة تمثل المثل الطيب الصادق يعد شرطاً أساسياً لإمكانية

حدوث التغيير في المنظمات، فالشعارات والخطب الرنانة لا تكفي بل على

العكس فإنها تؤدي نتائج عكسية إذا لم يصاحبها المثل الجيد<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> Dale H. Besterfield, (et. al.), Op. Cit , 2.

## ثانياً: أهمية تطبيق الجودة الشاملة:

### 1. تحقيق الميزة التنافسية

إن نجاح منظمات الخدمات وتحقيقها لميزة تنافسية على غيرها من المنافسين تتوقف على عوامل ثلاث رئيسية<sup>(1)</sup>:-

- درجة تميز الكوادر المتاحة من القادة والعاملين الذين يعتمد عليهم في بناء وتدعيم العلاقات المستمرة مع العملاء ويؤثرون فيهم.
- مستوى الجودة الشاملة للخدمات كما يقرها العملاء، وليس كما يراها مقدم الخدمة، فمستخدم الخدمة هو السيد المطلق Absolute Master لسوقها.
- التكنولوجيا المعلوماتية المرتبطة بإنتاج وتقديم الخدمة للعملاء، واستخدامهم لها.

ونلاحظ أن تلك العوامل الثلاثة كلها تدور حول محور واحد رئيسي هو العميل The Client، وهذا في الواقع هو ما تتنافس عليه منظمات الخدمات.

### 2. تطوير مستوى جودة الخدمة:

لتطوير مستوى جودة الخدمة المقدمة ركز البعض على أهمية الثقة أو الإ اعتمادية، فيشير البعض إلى أنه تعد الثقة أو الإ اعتمادية Reliability القلب النابض لمفهوم جودة الخدمة، فعندما تؤدي منظمة الأعمال الخدمية خدماتها بشكل يعكس عدم عنايتها واهتمامها بها، أو عندما تقع المنظمة في أخطاء كان من الممكن تفاديها أثناء

(1) سعيد محمد المصري: إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية "المفاهيم والاستراتيجيات"، مرجع سبق ذكره، ص 29-30.

إنتاجها وتقديمها للخدمة، أو عندما تفشل المنظمة في تقديم خدماتها عند مستوى يتمشى مع ذلك المستوى الذي كون لدى العميل من خلال الوعود التي قدمتها في أنشطة الترويج الهادف إلى جذب العميل، فإن هذه المنظمة تفقد ثقة العميل بها وفي قدراتها، وتقلل من فرص حصولها على سمعة طيبة في السوق. وتشير الدراسات والبحوث التي أجريت في مجال الخدمات إلى أن الثقة أو الإعتمادية تلعب الدور الرئيسي والأول في الحكم على جودة الخدمة من قبل المستهلكين، فعلى الرغم من أن الثقة أو الإعتمادية ليست هي المحدد الأوحده للجودة إلا أنها تأتي في المركز الأول بالنسبة لبقية المحددات، وتشير الأبحاث إلى وجود خمسة محددات أساسية للجودة مرتبة وفقاً لأهميتها كالتالي<sup>(1)</sup>:-

- **الثقة أو الإعتمادية:** وهي قدرة المنظمة على أداء الخدمة التي وعدت بها بشكل يمكن من الإعتماد عليها بدرجة عالية من الصحة والدقة.
- **الجوانب الملموسة:** ويشير إلى مظهر التسهيلات المادية المتاحة لدى المنظمة الخدمية، والمعدات، ومظهر الأفراد المتعاملين مع المستهلكين، وأدوات ووسائل الإتصال معهم.
- **الإستجابة:** ويشير إلى استعداد أفراد الخدمة في أن يكونوا بشكل دائم في خدمة المستهلكين، وقدراتهم على أداء الخدمة لهم عند احتياجهم لها.

(1) محمد صالح الحناوي وإسماعيل السيد: قضايا إدارية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 58-60.

▪ **الإطمئنان:** ويشير هذا المحدد إلى درجة المعرفة المتاحة لدى أفراد الخدمة، وكذلك أدبهم في التعامل مع المستهلكين، وقدرتهم على إضفاء نوعاً من الثقة والإطمئنان على تفكير المستهلكين.

▪ **التقمص والتعاطف:** ويعني هذا المحدد قدرة رجال الخدمة على تزويد المستهلكين بالرعاية والعناية، وكذلك إعطاء اهتمام خاص لكل مستهلك وفقاً لإحتياجاته ورغباته.

### 3. العناصر الحاكمة لتوقعات العملاء

يتساءل البعض عن ماهية العناصر الحاكمة لتوقعات العملاء بالنسبة لجودة الخدمة، فيرى أحد الباحثين أن المستهلك يعتمد على عشرة عناصر حاكمة في قياس مستوى الجودة المقدمة له، وهي كما يلي<sup>(1)</sup>:-

- **الفورية Access:** وتعني سهولة الحصول على والوصول إلى الخدمة في الموقع المناسب والوقت المناسب.
- **الاتصالات Communication:** أي الفهم المشترك نتيجة لدقة وصف الخدمة باللغة التي يفهمها العميل.
- **المجاملة واللباقة Courtesy:** ويُقصد بذلك حسن التعامل مع العميل بالكياسة والإحترام والتقدير مع إظهار الشعور بالصدقة والود.

<sup>(1)</sup> Barton Allen: The Emergency Social System, in man and society in Disaster, New York: Basic Book Inc.

▪ **القدرة والمهارة Competence**: امتلاك العاملين للمهارات والقدرات والمعلومات اللازمة.

▪ **الثقة Credibility**: حيث ينظر العاملين في المنظمة إلى العميل بوصفه جديراً بالثقة.

▪ **الإعتمادية Reliability**: حيث تقدم الخدمة للعميل بدقة يمكنه الإعتماد عليها.

▪ **الإستجابة Responsivness**: حيث يستجيب العاملون بسرعة وبشكل خلاق لاحتياجات العميل واقتراحاته وآرائه مع علاج ما يواجهه من مشكلات.

▪ **الأمان Security**: بمعنى أن تكون الخدمة خالية من المخاطرة وتعطي الإحساس بالراحة والأمن.

▪ **النواحي الملموسة Tangibles**: ويمثل ذلك النواحي الملموسة من الخدمة مثل الأجهزة والمعدات والأدوات التي تستخدم في إنتاج وتقديم الخدمة.

▪ **التفهم والإدراك Understanding & Knowing**: أي أن يهتم ويحرص مقدمو الخدمة على الإهتمام وإعطاء الأولوية لتفهم العميل واحتياجاته وتوقعاته، ويجب أن يشعر العميل بذلك.

ويكاد يتوافق مع ذلك ما قدمه زيسمال (وآخرون) (et. al.) Zeithmal حيث أوضحوا أنه من خلال الأبحاث التي قاموا بها، أمكنهم تحديد الأبعاد الرئيسية التي

يمكن أن يستخدمها العملاء للحكم على مستوى الخدمة أو الخدمات المقدمة من المنظمة<sup>(1)</sup>.

■ **النواحي الملموسة:** ما يراه العميل من التسهيلات المادية، المعدات، والأفراد، وأجهزة الإتصال، وغيرها.

■ **الإعتمادية:** القدرة على أداء الخدمات التي تعد بها الشركة بدقة.

■ **الإستجابة:** الإستعداد لمساعدة العملاء وتقديم الخدمة في موعد دقيق.

■ **الكفاءة والمقدرة:** المعرفة والإهتمام من جانب العاملين، إلى جانب قدرتهم على نقل الإحساس بالثقة والإطمئنان.

■ **التعاطف:** توفير الرعاية والإهتمام الشخصي للعملاء.

■ **المصداقية:** الثقة والإقتناع بصدق مقدم الخدمة.

■ **الأمان:** خلو الخدمة من مصادر الخطر، والمخاطرة، والشك.

■ **إمكانية الحصول:** إمكانية الوصول والحصول على الخدمة بسهولة الإتصال.

■ **الإتصال:** الحرص على تزويد العميل بالمعلومات وتعريفه وفقاً للغة التي يفهمها، والإهتمام بالسماع لهم.

■ **فهم العميل:** بذل الجهد لمعرفة العملاء واحتياجاتهم.

<sup>(1)</sup> Berry, Delivering Quality Service :Balancing Customer Perceptions and Expectations, (New York : The Free Press, 1990 ), 20-23.

إن تقويم العملاء لجودة الخدمة ينتج من مقارنة التوقعات مع مستوى أداء الخدمة الفعلي، وقد أثبت البحث العلمي أنه بصرف النظر عن طبيعة مكونات الخدمة، فإن العملاء يستخدمون معايير مشابهة عند تقويم جودة السلعة، والمحددات الخاصة بجودة السلعة كما يراها بعض الباحثين هي كما يلي<sup>(1)</sup>:-

- **الإعتمادية Reliability**: القدرة على تقديم ما تم الوعد به بدقة وثقة.
- **الإستجابة Responsiveness**: الإستجابة الطوعية لمساعدة العملاء وتقديم خدمة في توقيت سليم.
- **الثقة والتأكيد Assurance**: المعرفة بالعملاء والإهتمام والحفاوة بهم، ومقدرتهم على إبداء الثقة والإطمئنان.
- **التعاطف Empathy**: درجة الإهتمام والعناية والإهتمام الشخصي الذي يتم توفيره للعملاء، وبالطبع مع فهم كامل لاحتياجات العملاء.
- **الجوانب الملموسة Tangibles**: التسهيلات المادية، والمعدات، ومظهر العاملين، وأدوات الإتصال. وهذه هي الدليل المادي المرتبط بعملية تقديم الخدمة.

(1) Frank M. Horwitz and Mark A. Neville, Organization Design for Service Excellence :A Review of the Literature , Human Resource Management , vol. 35, No. 4 (1996) : 473.

وفي تناوله لموضوع براعة الإدارة في الشركات الأمريكية، يذكر روبرت ووترمان

Robert H. Waterman أن ما يجعل أداء شركات القمة متميزاً يرجع إلى أنها<sup>(1)</sup>:-

■ هي منظمة على نحو أفضل للوفاء باحتياجات العملاء، ذلك لأن هذه الشركات إما أن تكون أكثر ابتكاراً في توقع احتياجات العملاء، أو أكثر مقدرة على الوفاء بتوقعات العميل، أو أفضل في تسليم منتجها أو خدمتها المتميزة على نحو أرخص من غيرها، أو أن هذه الشركات تتمتع بتوليفة من كل ذلك.

■ هي منظمة أيضاً على نحو أفضل للوفاء باحتياجات العاملين بها، ومن ثم فهي تجتذب عاملين أفضل من العاملين الذين يعملون لدى منافسيهم، كما أن هؤلاء العاملين أكثر حماساً لإنجاز أعمالهم بصورة ممتازة للغاية.

ولا تبدو فكرة أن يكون التنظيم من أجل الوفاء باحتياجات العاملين فكرة بسيطة، فذلك يعني فهم ما يدفع العاملين على العمل وتوجيه الثقافة والأنظمة والهيكل التنظيمي للشركة والعاملين فيها وقيادتها نحو الإهتمام بالأشياء التي من شأنها في حد ذاتها التحفيز للعمل. فاحتياجات العمل واحتياجات العاملين ترتبط ارتباطاً لا ينفصم، وهذا بالتالي يرتبط أيضاً ارتباطاً لا ينفصم بالوفاء باحتياجات العملاء<sup>(2)</sup>.

(1) روبرت هـ. ووترمان: براعة الإدارة في الشركات الأمريكية: دروس نتعلمها من الشركات التي تهتم بالعاملين في المقام الأول، ترجمة: علا عبد المنعم عبد القوي، (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع ، 1999م)، ص 12-13.

(2) B. Allen: The Emergency Social System: Man and Society in Disaster, New York, Basic Book Inc, 1989.

وتتبع الشركات أساليب مختلفة في تأكيد اهتمامها بخدمة العملاء ورضاهم، ومنها ما قامت به شركة زاينك الأمريكية Zytec من إعداد رسالة تلتزم بها الشركة والعاملين

فيها موجهة أساساً نحو العملاء، وذلك كما يلي<sup>(1)</sup>:-

■ إن العملاء هم أهم الناس بالنسبة للمؤسسة، سواء أكان التعامل معهم

شخصياً، أو بالتليفون، أو بالبريد.

■ إن العملاء لا يعتمدون على المؤسسة، ولكن المؤسسة تعتمد عليهم.

■ إن العملاء لا يمثلون إزعاجاً لما نقوم به من أعمال، بل أنهم الهدف منها.

■ إن العملاء ليسوا أفراداً خارجين عن المنظمة، بل إنهم أهم أجزاء المنظمة.

■ إن العملاء ليسوا مجرد أرقام أو أسماء، فهم أشخاص لهم أحاسيس

وعواطف مثل العاملين بالشركة.

■ إن العملاء ليسوا هم من نجادل معهم، فلا يمكن أن يُكسب أي عمل من

المجادلات.

■ إن العملاء هم أناس يأتون إلينا بحاجاتهم، وعملنا هو إرضائهم، وأن ننجز

ذلك مع تحقيق الأرباح من أجلهم ومن أجل منظماتنا.

#### 4. استقطاب وتشغيل الكوادر المتميزة

يتوقف نجاح وفعالية المنظمات العاملة في مجال الخدمات بدرجة كبيرة على مدى

نجاحها في استقطاب وتشغيل وتنمية كوادر متميزة، قادرة على التنفيذ الفعال لمنظومة

(1) Richard M. Hodgetts. Blueprints for Continuous Improvement (Lessons from the Baldrige Winners, (New York : American Management association , 1993), P.56 – 57.

العلاقات المستهدفة مع العملاء، تلك الكوادر يجب أن تكون مسلحة بمعارف ومهارات تسويقية وفنية رفيعة المستوى عن المزيج الخدمي وأبعاده ومحتواه، ولديها الولاء والقدرة على التعامل مع العملاء بسهولة وصدق دائماً، ولكل هذا تحتل تنمية الكوادر البشرية اهتماماً استراتيجياً في مجال إدارة منظمات الخدمات، ويجب اعتبار الإنفاق عليها استثماراً للمستقبل، وليس مجرد عنصر تكلفة عن نشاط حاضر تكون نتائجه فورية، كما يعتبر ما لدى المنظمة من "الكوادر البشرية المتميزة" أصلاً من الأصول غير المرئية" المؤثرة على ربحية المنظمة واستمراريتها، وعليه يجب الحفاظ عليها وصيانتها<sup>(1)</sup>.

ويرى الباحث أن عملية إسقاط الكوادر المتميزة للعمل في مجال المؤسسات الصناعية يتطلب إختيار الكوادر المتميزة التي تتميز بالحس الإداري والمؤهلات التعليمية اللازمة للعمل في المجال الصناعي، كما يجب أن تكون كافة الكوادر العاملة في المؤسسة الصناعية من الموظفين المتميزين المشهود لهم بالكفاءة.

## 5. أسس تطوير الخدمات:

هناك خمسة أمور لا بد من الإلتزام بإنجازها لتتمكن أي منظمة من تطوير الخدمات التي تقدمها وهي: تحديد دور الخدمة، والمنافسة من أجل الحصول على المواهب والكفاءات واستخدامها، والتركيز على روح الجماعة في الخدمات، والسعي نحو المصدقية، والتميز في تحديد وعلاج المشكلات<sup>(2)</sup>:

(1) محمد صالح الحناوي وإسماعيل السيد: قضايا إدارية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 42-43.

(2) Bennis, W. and Nanus, B. (1985). Leaders. New York: Harper and Row.

## أ. تحديد دور الخدمة:

يبدأ تحديد دور الخدمة ومستواها بفعالية بخطوة هامة وهي البحث العلمي لتحديد التوقعات الرئيسية للعملاء من الخدمات، ويساعد ذلك ووفقاً لمعايير الخدمة في عمليات اتخاذ قرارات التوظيف، والتدريب، والقياس والتقويم والمكافأة. وهذا يؤدي إلى دعم تلك المعايير، ويساعد البحث العلمي المديرين على تركيز الإختيار على المعايير والجوانب المحورية التي يمكن أن تؤدي إلى بعض الإختلاف والتميز في الخدمة المقدمة للعملاء. ومن الجوانب الهامة في تحديد دور الخدمة المقدمة هو انتهاز كل فرصة على التعريف والتأكيد على معايير وأسس الخدمة بين العاملين وذلك من خلال الإجتماعات والتدريب والملصقات والكروت، وأيضاً من خلال نظام قياس وتقويم الأداء ونظام المكافآت والتعويضات<sup>(1)</sup>.

إن تحديد أدوار العاملين في تقديم الخدمات بوضوح وتوازن ومصداقية هو خطوة ومتطلب هام في جهودات المنظمة لتحسين الخدمات، ومن المهم أن تهتم المنظمة بترسيخ وتأميل السلوكيات وتوفير الحوافز المرتبطة بمعايير الخدمة<sup>(2)</sup>.

## ب. الإستعانة بالكفاءات واستخدامها:

إن تحديد الأدوار بالنسبة للخدمة لن يساعد المنظمة كثيراً ما لم يتوفر لديها الأفراد ذوى الإتجاهات والقدرات والمرونة للقيام بتلك الأدوار. فالخدمات تمثل الأداء وممارسات العمل، ففي غالبية الوقت يكون العاملين هم من يقدمون الخدمة، ومن

<sup>(1)</sup> Cohen, Steven and Ronald Brand: total quality management, Institute of Public Administration, Riyadh, 1997.

<sup>(2)</sup> E. Quarantelli: Evacuation Behavior and Problems, Columbus, ohio: Stat University Disaster Research Center, 1980.

وجهة نظر العميل يكون العاملين الذين يقدمون الخدمة هم المنظمة. وقد أثبتت الدراسات أن السببين الرئيسيين لوجود خدمة ذات مستوى متدني هما تكليف عاملين غير ملائمين للقيام بالخدمة، وإعطاء العاملين قدرة محدودة على رقابة الخدمة<sup>(1)</sup>.

وعلى ذلك يجب على إدارة المنظمات - وفي إطار إدراكها بأن التميز في الخدمة يمثل مطلباً أساسياً لمستقبل المنظمة - إن تتنافس للحصول على عاملين أكفاء ذوي توجه عقلي نحو الخدمات وأهميتها، ويتطلب ذلك عرض وتقديم المزايا والحوافز وأهمها عرض سلك وظيفة متميز، مع توفير قدر من الحرية في الأداء بالنسبة للخدمات وفي إطار المعايير الخاصة بجودة الخدمة<sup>(2)</sup>.

ويرى الباحث أن الاستعانة بالكفاءات المتميزة يعد أمر ضروري في المؤسسات الصناعية، حيث هناك العديد من الأمور الفنية التي تتطلب الاستعانة بالكفاءات المتميزة.

### ج. التركيز على روح الجماعة في الخدمات:

إن أحد الجوانب الأساسية في ديناميكيات تقديم الخدمة هي العمل بروح الجماعة في إطار فريق عمل واحد، فيمثل ذلك عاملاً هاماً في تقديم خدمة متميزة. ولعل ذلك يرجع إلى أهمية التفاعل والتعاون بين الزملاء من أجل إنجاز والتغلب على العقبات. فالخدمة عند خط النهاية أي عند تقديمها هي محصلة جهود مجموعة من الزملاء منهم من هم في الصف الأمامي ومنهم من هم في صفوف خلفية، ويجب أن تدرك الإدارة

(1) Fahmy, Mohamed: Educational planning, the Anglo Egyptian Bookshop, Cairo, 1996.

(2) Higgs, M. and Rowland, D. (2001), "Developing change leadership capability. The impact of a development intervention", Henley Working Paper Series, HWP.

أن بناء فرق أو جماعات العمل في مجال الخدمات لا يمكن أن تترك للصدفة، ويجب الإهتمام بعملية بناء تلك الجماعات وتوفير الجوانب الخاصة بتسهيلات وإرشادات ودعم قيام وتأسيس السلوك الإيجابي البناء داخل جماعات العمل وبين جماعات العمل بعضها وبعض في إطار المنظمة<sup>(1)</sup>.

ويرى الباحث أن روح الجماعة في مجال المؤسسات الصناعية تعني العمل بروح الفريق الذي يعرف كل عضو من أعضائه أختصاصاته ودوره المحدد والذي يتكامل مع أدوار باقي أعضاء الفريق.

#### د. السعي نحو المصداقية:

إن المصداقية هي لب أو قلب الخدمة بالنسبة للعملاء، فإذا كان هناك عدم عناية وحرص في إنتاج وتقديم الخدمة، وإذا كان هناك أخطاء في إنجاز الخدمة، وعندما لا تعنى المنظمة بما تعد العملاء به، فإن النتيجة تكون فقدان العملاء للثقة في المنظمة، وبالتالي فقدان مصداقية المنظمة. ويجب أن يكون هناك جهود بحث علمية للتعرف على مسببات عدم المصداقية لعلاجها، كما يجب على كل منظمة أن تعمل على ترسيخ وبناء الإتجاهات نحو شعار "قم بالخدمة بالطريقة الصحيحة من أول مرة" (Do - It - Right - First)، وهذا يعني أن يكون هناك تركيزاً على قضية المصداقية في اتصالات المنظمة، وفي بناء عبارات رسالة mission المنظمة، وفي وضع المعايير الخاصة بالمصداقية، وفي تعليم وتدريب العاملين على لماذا؟ وكيف؟ يكون برامج التدريب عن ذلك، وكذلك يكون هناك تركيزاً على اختيار فرق وجماعات

(1) House, R. J. (1995), Leadership in the twenty-first century: A speculative inquiry. In The Changing Nature of Work. ( Howard, A., ed), Jossey-Bass, San Francisco, CA, P.111.

العمل لدراسة المصداقية في خدمات معينة لتقديم توصيات لتحسين المصداقية وقياس مستويات الخطأ مع المكافأة عن الخدمات المقدمة بدون أخطاء<sup>(1)</sup>.

إن المصداقية في تقديم الخدمات المتميزة هو الأساس التي يمكن أن تُبنى عليه شهرة وسمعة المنظمة كمنظمة تقديم خدمة ذات جودة عالية ومتميزة. فالمنظمات التي تحافظ على عهد ووعده تقديم الخدمة ذات الجودة العالية هي المنظمات التي تحقق - في الغالب - ثقة العملاء، وبالطبع فتتفقه العملاء هي من أكبر وأحسن الأصول للمنظمات<sup>(2)</sup>.

ويرى الباحث أن المصداقية في مجال المؤسسات الصناعية تعني التفاني في العمل بكل إخلاص.

### هـ. الإهتمام الكبير بحل المشكلات:

عندما يواجه أحد العملاء مشكلة عند تقديم خدمة ما له، فإن ما يحدث لاحقاً من جانب المنظمة بعد حدوث المشكلة - أي رد فعل أو استجابة المنظمة - يصبح حساساً وهاماً ويمكن أن تحول الأمور إلى الأفضل مع العميل أو على الأقل إلى حد مقبول، أو أن تزيد الموقف سوءاً. ولا شك أن ذلك يمكن أن يشكل أساساً لعدم قدرة المنظمة على الإحتفاظ بعملائها. وقد ثبت أن كثير من عملاء المنظمة لا يتقدمون بالشكاوى، ولكن يتركون التعامل مع المنظمة إلى منظمة أخرى اعتقاداً في إمكانية

(1) Kotter, J. P. (1995), 'Leading change', Harvard Business Review, March-April, P.17.

(2) M. Nudell and N. Antokol: The Handbook for Emergency and Crisis Managemer, New York: Lexington Books, 1988, P.301.

حصولهم على خدمة أفضل. وهذا يتطلب أن تقوم المنظمات بإجراء أبحاث علمية بين عملائها وموظفيها لعلاج ذلك<sup>(1)</sup>.

## وعامة توجد ثلاث مقترحات لعلاج تلك المشكلة<sup>(2)</sup>:-

- يجب تشجيع عملاء المنظمة على التقدم بالشكاوي الخاصة بسوء تقديم الخدمة، بحيث يكون ذلك ميسراً وسهلاً.
- ضرورة الرد والإتصال الشخصي سريعاً مع العملاء - وهذا أحد جوانب الإستراتيجية لعلاج المواقف. وبالطبع تؤدي السرعة في ذلك غالباً إلى تحويل العميل غير الراضي أو المنتقد للخدمة إلى عميل راض ويمكن الإحتفاظ به. وترجع أهمية ذلك إلى إحساس العميل باهتمام وتقدير المنظمة له مما يعكس جوانب إيجابية.
- يجب تشجيع العاملين على فعالية الإستجابة لمشاكل العملاء، وتزويدهم بالأدوات التي تساعدكم وتمكنهم من القيام بذلك الدور، ويجب تنمية الإدراك والوعي والفهم لدى العاملين مع تدريبهم على القيام بذلك.
- إن تفهم الإدارة في المنظمات الخدمية لما يتبعه العملاء الخارجيين في تقويم مستوى جودة الخدمة وما يحدونه من عناصر لقياس ذلك المستوى، إلى جانب إدراك المحددات الأساسية لجودة الخدمة، سوف يساعد الإدارة بشكل كبير في تحديد الجوانب

(1) Nadler, D. A. (1989), organizational frame bending principles for managing reorientation", The Academy of Management Executive, Vol.3, No.3, P.37.

(2) Nadler, D. A. (1998), Champions of change: how CEO's and their companies are mastering the skills of radical change, Jossey-Bass, san Francisco, P.33.

الرئيسية في عملية تطوير وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، مما يساعد على الإحتفاظ بهم بل وزيادة أعدادهم<sup>(1)</sup>.

ويرى الباحث أنه من أجل تفعيل جودة التدابير والإجراءات الإدارية، يجب ترسيخ العديد من القيم داخل المؤسسات الصناعية، من أهم هذه القيم، قيمة التعاون والتكاتف بين كافة عناصر المؤسسة الصناعية، وكذلك قيمة المثابرة والإلتقان المستمر في كافة العمليات والإجراءات.

## المطلب الثاني

### إدارة الجودة الشاملة والقيادة

يناقش دائماً دور القائد في برنامج التدريب الإداري. وتعتبر القيادة مهمة وحيوية من حيث علاقتها بإدخال وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وتعتبر القيادة الفعاله الموجهه للهدف مطلباً سابقاً لبقاء طويل الأمد للمؤسسة.

وللتعرف على إدارة الجوده والقياده، فإننا سنعرض في هذا المطلب تسعة أبعاد أساسيه تعد عوامل مشتركه وأساسيه بين القيادة وإدارة الجوده الشاملة، هذه الأبعاد هي:

#### أولاً: مراحل إدارة الجوده الشامله:

يتضمن بدء عملية إدارة الجوده الشامله أربع مراحل هي على النحو التالي<sup>(2)</sup>:

<sup>(1)</sup> Organ, D. W.: "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior", Research in Organizational Behavior, 1990, P.178.

<sup>(2)</sup> باسل فارس قنديل: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية "دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة"، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 1429هـ-2008م، ص24.

تتضمن المرحلة الأولى فكرة عامه عن الجوده، حيث تقوم الإدارة العليا بتعريف مفهوم عن الجوده. وتتضمن المرحلة الثانية تخطيط الجوده الاستراتيجي والذي يتطلب تحديد المجالات المختلفه للعمليات التي تحتاج للتحسين (مثل القيادة، المعلومات والتحليل، والتخطيط الاستراتيجي، وتطوير الموظفين، والعمليات التجارية، نتائج المشروعات التجارية والصناعيه وإرضاء الزبائن). ويتم ربط هذه المناطق بأهداف الشركة الرئيسييه وهي إرضاء الزبائن، إرضاء أصحاب الشركه، إرضاء الموظفين<sup>(1)</sup>.

أما المرحلتان الثالثه والرابعه من بدء إدارة الجوده الشاملة فتتضمنان التعليم والتدريب لكل شخص في الشركة بداية من الإدارة العليا وحتى جميع الموظفين والتحسين المستمر فيما يتعلق بتحسين الأعمال التجارية وتحسين العمل اليومي<sup>(2)</sup>.

### ثانياً: النموذج المناسب للقائد:

من المؤكد أن نجاح عملية إدارة الجوده الشامله يعتمد بدرجة كبيرة اعتمادا كاملا على الإدارة وأيضاً على إدراك الإدارة بضرورة توفير النوع المناسب من القيادة. وعلى عاتق الإدارة وحدها تقع المسؤولية المطلقة لتحضير وتنفيذ إدارة الجوده الشاملة. ويجب أن تخضع عملية اختيار القادة لإدارة الجوده الشاملة لمقاييس دقيقة بالنسبة لنوعيات القيادة الموصوفة أدناه، يجب أن تتاطق قيادة عملية تنفيذ الجوده بشخص واع تماماً للجوده الشاملة، ويفهم أن الجوده تشمل كافة الأنشطة والمهام أي أن الشخص الذي

<sup>(1)</sup> عبد الستار محمد العلي: تطوير التعليم الجامعي باستخدام إدارة الجوده الشاملة، ورقة عمل قدمت في المؤتمر الأول للتعليم الجامعي الإداري والتجاري في العالم العربي، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين، الإمارات العربية المتحدة، 1996م، ص11.

<sup>(2)</sup> Dale, B. and Cooper, C. and Wilkinson. A., Managing Quality and Human Resources A Guide to Continuous Improvement, Great Britain, Black Wel Publishers Inc, 1997.

سيقود الجودة يجب أن تتوفر لديه الشخصية النشيطة والرؤية الواضحة لعملية تحسين الجودة فبدون إعطاء مثال من خلال المثابرة والتصميم للحصول على الأشياء الصحيحة من البداية لا يستطيع قائد الجودة أن يحدث في الموظفين الإحساس الصحيح للجودة<sup>(1)</sup>.

وتحتاج قيادة برنامج الجودة أيضاً للسمات العامة التي تربط بالقيادة مثل الخبرة والمنافسة والاستقامة والثبات والثقة العالية. وبالإضافة لذلك فإن القائد الجيد تتوفر لديه مهارات الاتصال مع الناس والمرونة للتعامل مع النوعيات المختلفة للموظفين من أجل تحقيق النتائج التي تتناسب مع إمكانياتهم. ويجب أن تعتمد قيادته على قدرة معالجة الخلافات والصراعات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب<sup>(2)</sup>.

### ثالثاً: التطوير الاستراتيجي للجودة:

وتتطلب قيادة برنامج إدارة الجودة الشاملة تحديد رؤية معينة يستطيع كل فرد أن يفهمها، وكذلك وضع أهداف فرعية يتوقع من الموظفين تحقيقها واقعياً. ويجب وضع الأهداف ضمن إطار عمل لجدول زمني محدد والذي يشكل جزءاً من الخطة الإستراتيجية. ويمكن تسهيل متابعة التقدم في تحسين الجودة باختيار عدد محدد من المؤشرات الأساسية، ويجب على قائد الجودة التأكد من وجود إجراءات واضحة وثابته لمراقبة هذه المؤشرات، ومن المهم استغلال التغذية العكسية من إجراءات المراقبة بشكل مناسب وإعلام الموظفين بالنتائج، حتى تصبح عملية تحسين الجودة حقيقية بالنسبة

(1) Anastasi, Anne (1982), "Psychological testing", 5<sup>th</sup> edition, MacGregor publishing company, New York, P.24.

(2) Bo Edvardsson , Bertil Thomsson and John Vretveit , Quality of Service : Making it Relly Work, (NewYork : McGraw – Hill Book Company, 1994), P.5-7.

لهم. ويجب عرض النشاطات للموظفين في خطوات مدروسة. ويجب أن يكون عدد النشاطات المعروضة محدوداً ووصفها وعرضها بوضوح ومع شرح كل نشاط نوعي بطريقة مختصرة وبمصطلحات عملية<sup>(1)</sup>.

ويمكن أن يكون البرنامج التدريبي المصمم بشكل جيد أداة فعالة في عمل الجودة، ويكون الهدف الرئيسي للبرنامج هو إعلام الموظفين وإشراكهم وحفزهم للتأكد عن أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة واضح ومقبول لدى كل فرد.

#### رابعاً: كيف يستفيد الموظفون من الجودة

كما ورد سابقاً، فإن الأهداف الثلاثة للمؤسسة يمكن تحديدها كما يلي: إرضاء الزبائن وإرضاء أصحاب العمل، إرضاء الموظفين. وقد يبدو لبعض الموظفين أن إدخال الجودة الشاملة سوف يعني رضا أقل بالنسبة لهم، حيث سوف تقلل بدل العمل الإضافي والمخصصات، وفي هذا السياق، من المهم التوضيح ومنذ البداية أن الحصول على جودة أعلى سوف يفيد جميع موظفي المؤسسة، ويجب النظر إلى تحسين الجودة من خلال الحصول على رضا أكبر للزبائن وأصحاب العمل، وكذلك بقاء المؤسسة لأطول فترة ممكنة. ويجب على الموظفين أن يفهموا أن وظائفهم تعتمد على بقاء المؤسسة. وأن هذا البقاء يعتمد على جودة أعلى<sup>(2)</sup>.

ويجب التوضيح هنا، أنه بالرغم من أن تقلل الجودة الأفضل من فرص العمل الإضافي إلا أنها تؤدي إلى رضا وظيفي أكبر وزيادات للمؤسسة في شكل علاوات.

<sup>(1)</sup> Elizabeth Wolfe Morrison, Organizational Citizenship Behavior as a Critical Link between HRM Practices and Service Quality, Human Resources Management, Vol. 35, No. 4 (1996), P.494-495.

<sup>(2)</sup> فاروق عبد الفتاح رضوان: إستراتيجيات التسويق، بدون دار نشر، طنطا، 1994م، ص235.

## خامساً: المحافظة على رضا الزبائن:

يتضمن التركيز على الزبائن الاستماع إلى توقعات الزبائن، ويجب على موظفي الاتصالات المحافظة على حوار حول الجودة مع الزبائن الذين يقدمون لهم خدماتهم. وأحد متطلبات بقاء هذا الحوار هو إرضاء الشركة لزيائنها الداخليين، أي موظفيها، حيث إن الموظفين الراضين يجدون من السهل تجاوز الخوف والتردد في مقابلة الزبائن، كما أنهم يكونون مستعدين لطريقة أفضل لتفهم حاجات الزبائن، وتمثيل شركاتهم بفخر، والتصرف تبعاً لسياسة الجودة التي تتبناها الشركة. ومن المهم رؤية شكاوى الزبائن من عدة زوايا مختلفة، فعلى سبيل المثال، قد لا يتوفر لدى جميع الموظفين الحافز للاستماع والفهم والتصرف تجاه شكاوى معينة. سيكون دور قائد الجودة دعم الموظفين وإيجاد الطرق المناسبة لمكافأة الأفعال التي تحسن الجودة<sup>(1)</sup>.

ويجب أن تتوفر لدى القائد السلطة لمنح مكافآت مادية لأفعال تعزز الجودة. كذلك يجب أن يتوفر لدى الموظفين إدراك واضح لكيفية تحسين الجودة ولنتائج أو نشاطات الجودة. وهذا يعني أن عليهم أن يتعلموا تحديد أنفسهم وربطها مع أهداف المؤسسة الأساسية، وبالإضافة إلى المفهوم العام للجودة<sup>(2)</sup>.

(1) نجم عبود نجم: إدارة الخدمة "المراجعة والاتجاهات الحديثة"، الإدارة العامة، م37، ع2، 1418هـ-1997م، ص263.

(2) أحمد سيد مصطفى: إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، ط3، بدون دار نشر، القاهرة، 1998م، ص28.

## سادساً: الأسلوب الموجه للعمليات:

ويعني اعتبار نشاطات المؤسسة على أنها وحدة متكاملة، وليست كإدارات مجموعة منفصلة ذات مهام عمل مختلفة. فعلى سبيل المثال تتضمن عملية إعداد الفترة مشاركة عدة وحدات تنظيمية من قراءة عداد الزبون مروراً بإصدار الفاتورة إلى تسجيل القيمة المالية المطلوب تحصيلها. ولا يعتبر هذا الأمر سهلاً دائماً، حيث يعتاد الموظفون على انتظار إعداد الأوامر، وعمل فقط ما يطلب منهم، أو ما اعتادوا عمله.

وعلى القائد معرفة الموظفين الذين فهموا الأسلوب الموجه للعمليات واقتناعهم لتشجيع زملائهم على المشاركة، وكثيراً ما تساعد البرامج التدريبية المصممة بشكل جيد، والمشروعات الخاصة على نشر استيعاب الأسلوب الموجه للعمليات<sup>(1)</sup>.

تتطلب القيادة المثابرة ليس فقط في التنفيذ بل أيضاً في مكافأة التقدم في عملية الجودة. ويمكن التعبير عن المثابرة بالثبات في إعطاء المكافآت، وغالباً ما يكون التقدير للسلوك الذي يعزز الجودة، وكذلك الثبات في رفض السلوك والتأثيرات غير المرغوبه المعاكسة، ومن الصعب تجاوز ضغط المجموعات غير الرسمية أو القادة الذين يمثلون إهتماماتهم الشخصية فقط، ويجب على قادة عملية إدارة الجودة الشاملة المبادرة بتحضير الطرق والوسائل للتخلص من هذا الضغط<sup>(2)</sup>.

(1) Valarie A. Zeithaml , A. Parasuramaan and Leonard L. Berry, Delivering Quality Service :Balancing Customer Perceptions and Expectations , (New York : The Free Press, 1990), P.20-23.

(2) Richard M. Hodgetts. Blueprints for Continuous Improvemen Lessons from the Baldrige Winners, (New York : American Management association , 1993) , P.56 – 57.

## سابعاً: مكافأة تحسينات الجودة المثبتة:

وتتنوع مكافآت تحسينات الجودة المثبتة حسب الثقافات المختلفة، وفي معظم الأحيان يجب استخدام جميع المكافآت المتاحة، ويجب تذكر أن الدفعات المنتظمة سوف ينظر إليها على أنها جزء طبيعي من الراتب وسوف تفقد تأثيرها على المدى البعيد. كما أن كلمات الثناء بدون مكافآت ماليه سوف يكون لها نفس التأثير السلبي على المدى البعيد.

وتأخذ المكافآت المناسبة أحد الأشكال التالية: شهادات تقدير، ترقية، زيادات مالية، إعلان عن الشخص أو الأشخاص الذين حققوا نتائج متميزة. من المهم جعل المكافآت شخصية بقدر الإمكان حتى يشعر الموظف بالرضا الفردي. ويجب مكافأة الفرق أيضاً، فسوف يؤدي ذلك على المدى البعيد إلى تعزيز مفهوم العمل الجماعي ويجعل من المجهود المبذول في الجودة جزءاً من واجباتهم اليومية<sup>(1)</sup>.

## ثامناً: النواحي القانونية والمسؤولية:

يزيد الضغط في قطاع الأعمال للتقيد بمعايير الجودة العالمية مثل سلسلة أيزو 9000. ويطلب الكثير من الزبائن من مورديهم التقيد بواحد أو أكثر من مقاييس سلسلة أيزو 9000، وتجد بعض الشركات التي لم تحصل على شهادة الأيزو نفسها غير مؤهلة للتنافس في بعض العطاءات، وبالتالي فإنها تواجه مشكلة واضحة في صراعها مع البقاء.

(1) محمد صالح الحناوي وإسماعيل السيد: قضايا إدارة معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 42-43.

ويطلب الزبائن شهادة الأيزو إنتاج المنتجات والنظم والخدمات التي يحصلون عليها من شركات حاصلة على شهادة الأيزو، يساعد في ضمان معايير عالية من الجودة. وقد يحتوي وصف الوظائف إلزاماً من الشركة لتحقيق المعايير الواردة في شهادة الأيزو<sup>(1)</sup>. ومن المحتمل أن تعتمد الاتفاقيات المعقودة بين الزبائن والمؤسسة على التقيد بمعايير الأيزو 9000 ويجب على الأفراد في المؤسسة اتباع المعايير وإلا فإن المؤسسة تكون ملزمة بدفع تعويضات للزبائن المتضررين نتيجة حدوث الأخطاء. وقد يكون للنواحي القانونية للجودة والمتابعة أثر أكبر من البرامج الإدارية على المدى البعيد<sup>(2)</sup>.

### تاسعاً: الجودة جزء من القيادة:

ويتضح مما سبق أن القيادة وإدارة الجودة مفهومان مترابطان لا يمكن فصلهما عن بعضهما. ولا يمكن اعتبار عملية الجودة أنشطة منعزلة عن باقي أعمال المؤسسة، بل تشكل جزءاً ضرورياً من أعمالها. فمن ناحية، لا يمكن تحسين الجودة بدون قيادة فعالة ومناسبة. ومن ناحية أخرى، فإن حقيقة اعتبار الجودة جزء متكامل من عمليات الشركة يعني أن الجودة وسيلة من وسائل إدارة الشركة. وقبل كل شيء فإن الجودة تعتبر وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة الأساسية وهي: إرضاء الزبائن وإرضاء أصحاب العمل وإرضاء الموظفين<sup>(3)</sup>.

(1) Wolfgang Kresse, Kian Fadaie: ISO standards for geographic information, Springer, 2004, P.122

(2) David L. Goetsch, Stanley Davis :Understanding and implementing ISO 9000 and ISO standards, Prentice Hall, 1998 ،P.109 .

(3) د. علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995م، ص85.

ABAHE

## الفصل الثالث

دراسة تطبيقية عن دور القيادة في تطبيق أسس  
ومبادئ إدارة الجودة الشاملة  
دراسة ميدانية على مصنع سيراميك رأس الخيمة  
بإمارة رأس الخيمة

## المبحث الأول

### وصف مجال الدراسة

مجال الدراسة هو المجال البشري والموضوعي والزمني والمكاني الذي يتم فيه إعداد الدراسة، وفيما يتعلق بمجالات هذه الدراسة، فقد انقسمت إلى أربعة مجالات على النحو التالي:

#### أولاً: المجال المكاني:



اقتصرت الدراسة على مصنع سيراميك رأس الخيمة بإمارة رأس الخيمة، دولة الإمارات العربية المتحدة. ويعد مصنع سيراميك رأس الخيمة من أكبر مصانع السيراميك في منطقة الشرق الأوسط، ويصدر إنتاجه إلى كافة أنحاء العالم.

#### ثانياً: المجال الزمني:

تم إعداد الدراسة الميدانية في الفترة من (يوليو - سبتمبر 2011م)

#### ثالثاً: المجال البشري:

يتمثل المجال البشري في كافة العاملين في مصنع سيراميك رأس الخيمة.

#### رابعاً: المجال الموضوعي:

دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة).

## المبحث الثاني

### نتائج الاستبيان



#### 1. الجنس:

الجدول (1) يوضح توزيع عينة الدراسة على متغير الجنس.

م	الجنس	العدد	النسبة	الترتيب
1	ذكر	18	%45	2
2	أنثى	22	%55	1
	المجموع	40	%100	

الجدول (1) يوضح توزيع عينة الدراسة على متغير الجنس، حيث أظهرت نتائج تحليل الجدول أن نسبة الإناث العاملات في مصنع سيراميك رأس الخيمة قد بلغت %55 من إجمالي أفراد عينة الدراسة، ممثلة في ذلك المركز الأول، بينما بلغت نسبة الذكور العاملين في مصنع سيراميك رأس الخيمة نسبة %45 من إجمالي أفراد العينة، ممثلين في ذلك المركز الثاني من أفراد عينة الدراسة.

## 2. المؤهل العلمي:

الجدول (2) يوضح توزيع عينة الدراسة على متغير المؤهل العلمي.

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة	الترتيب
1	ثانوية عامة فأقل	13	32.5%	2
2	دبلوم متوسط	1	2.5%	4
3	بكالوريوس	20	50%	1
4	دراسات عليا	6	15%	3
	المجموع	40	100%	

الجدول (2) يوضح توزيع عينة الدراسة على متغير المؤهل العلمي، ويتبين لنا من الجدول أنه جاء في المركز الأول العاملون الحاملين مؤهل علمي بكالوريوس بنسبة بلغت 50% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الحاصلين على الثانوية العامة فأقل بنسبة بلغت 32.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثالث الذين يحملون مؤهلات دراسية عليا ممثلة في الماجستير والدكتوراه وذلك بنسبة بلغت 15%، وجاء في المركز الرابع الموظفون الحاملين لمؤهل علمي دبلوم متوسط بنسبة بلغت 2.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

ومن هنا يتضح لنا أن معظم العاملين في مصنع سيراميك رأس الخيمة حاصلين على مؤهلات عليا وبكالوريوس، مما يدل على أن القائمين على أمر المصنع يهتمون بالمؤهل العلمي باعتباره من الأمور التي تساهم في فعالية الموظف وعمله.

## 3. عدد سنوات الخبرة

الجدول (3) يوضح توزيع عينة الدراسة على متغير عدد سنوات الخبرة.

م	سنوات الخبرة	العدد	النسبة	الترتيب
1	5-1 سنة	21	52.5%	1
2	10-6 سنة	16	40%	2
3	15-11 سنة	2	5%	3
4	16 سنة فأكثر	1	2.5%	4
	المجموع	40	100%	

الجدول (3) يوضح توزيع عينة الدراسة على متغير عدد سنوات الخبرة، وتحليل الجدول يتضح لنا أنه قد جاء في المركز الأول العاملون الذين تتراوح عدد سنوات خبراتهم العملية من (5-1) وذلك بنسبة بلغت 52.5%، بينما جاء في المركز الثاني العاملون الذين يتمتعون بسنوات خبرة تراوحت ما بين (10-6) سنوات بنسبة بلغت 40% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثالث العاملون الذين يتمتعون بخبرة تراوحت ما بين (15-11) سنة وذلك بنسبة بلغت 5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الرابع والأخير العاملون الذين تتراوح سنوات خبراتهم من (16 سنة فأكثر).

ومن هنا يتضح لنا أن الأغلبية من عمال مصنع سيراميك رأس الخيمة تتراوح سنوات خبراتهم من (10-1) سنوات، بنسبة إزدادت عن 90%، ومعظمهم من الشباب، مما يدل دلالة قاطعة على أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يضع في اعتباره توظيف الشباب حيث أنهم يمثلون قوة عاملة حيوية تؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

#### 4. هل يهدف مصنع سيراميك رأس الخيمة إلى الوصول إلى الجودة الشاملة؟

الجدول (4) يوضح توزيع عينة الدراسة للإجابة على السؤال التالي: (هل يهدف مصنع سيراميك رأس الخيمة إلى الوصول إلى الجودة الشاملة؟).

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة	الترتيب
1	نعم	40	%100	1
2	لا	-	-	-
	المجموع	40	%100	

الجدول (4) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (هل يهدف مصنع سيراميك رأس الخيمة إلى الوصول إلى الجودة الشاملة؟)، وقد أظهرت لنا نتائج الجدول أن كافة أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأن مصنع سيراميك رأس الخيمة يهدف إلى الوصول إلى الجودة الشاملة، وذلك بنسبة قد بلغت 100% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على أن كافة العاملين في مصنع سيراميك رأس الخيمة لديهم الوعي الكافي بأن مصنعهم يسعى إلى تحقيق الجودة الشاملة في كافة منتجاته من أجل إرضاء العملاء.

## الجزء الثاني

## (أ) التركيز على الزبائن

1. يقوم المديرون بدراسة دورية للسوق، للتعرف على حاجات ورغبات المستهلكين.

الجدول (5) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يقوم المديرون بدراسة دورية للسوق، للتعرف على حاجات ورغبات المستهلكين).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	15	37.5%	2
2	موافق	21	52.5%	1
3	محايد	4	10%	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (5) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة يقوم المديرون بدراسة دورية للسوق، للتعرف على حاجات ورغبات المستهلكين)، وقد أظهرت نتائج الجدول أن جاء في المرتبة الأولى الموافقون على هذه العبارة، وذلك بنسبة بلغت 52.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثاني الموافقون بشدة على هذه العبارة، وذلك بنسبة بلغت 37.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثالث والأخير المحايدون بنسبة بلغت 10% من إجمال أفراد عينة الدراسة.

وهذا يبين لنا أن 90% من عينة الدراسة يرون أن المديرون في مصنع سيراميك رأس الخيمة يقومون بدراسة دورية للسوق من أجل التعرف على حاجات ورغبات العملاء، وهذا يعد من أهم أسس إدارة الجودة الشاملة.

## 2. يتصف المصنع بسرعة تلبية رغبات الزبائن.

الجدول (6) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يتصف المصنع بسرعة تلبية رغبات الزبائن).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	18	45%	2
2	موافق	19	47.5%	1
3	محايد	3	7.5%	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (6) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يتصف المصنع بسرعة تلبية رغبات الزبائن)، وقد أوضحت نتائج الجدول أنه جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 47.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثاني الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت 45%، بينما جاء في المركز الثالث والأخير المحايدون بنسبة بلغت 7.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وهذا يوضح لنا أن أكثر من 90% من أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيرابم رأس الخيمة يتصف بسرعة تلبية رغبات الزبائن، وهذا مؤشر إيجابي جداً يدل ويؤكد إلتزام القيادة في المصنع بتحقيق أسس الجودة الشاملة المتمثلة في إرضاء إحتياجات العميل.

### 3. يركز المصنع على تحقيق رضا الزبائن من خلال دراسة متطلباتهم.

الجدول (7) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يركز المصنع على تحقيق رضا الزبائن من خلال دراسة متطلباتهم).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	14	35%	2
2	موافق	26	65%	1
3	محايد	-		
4	غير موافق	-		-
5	غير موافق بشدة	-		-
	المجموع	40		

الجدول (7) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يركز المصنع على تحقيق رضا الزبائن من خلال دراسة متطلباتهم)، ويتضح لنا من خلال الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة قد جاءوا في المركز الأول ممثلين بذلك نسبة بلغت 65% بينما جاء في المركز الثاني الموافقون بشدة على هذه العبارة وذلك بنسبة بلغت 35% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وهنا يتضح لنا أن كافة أفراد عينة الدراسة قد قيمو هذه العبارة إيجابياً حيث بلغت نسبتهم 100%، وهذا يدل على أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يسعى إلى تحقيق رضا الزبائن من خلال دراسة متطلباتهم، وهذا تأكيد أيضاً أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يحرض على تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

#### 4. يحرص المصنع على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات لتلبية حاجات ورغبات أكبر عدد من الزبائن.

الجدول (8) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يحرص المصنع على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات لتلبية حاجات ورغبات أكبر عدد من الزبائن).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	16	40%	2
2	موافق	21	52.5%	1
3	محايد	3	7.5%	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (8) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يحرص المصنع على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات لتلبية حاجات ورغبات أكبر عدد من الزبائن)، وقد أظهرت لنا نتائج الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 52.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وقد جاء في المركز الثاني الموافقون بشدة على هذه العبارة، حيث بلغت نسبتهم 40% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثالث المحايدون بنسبة بلغت 7.5% فقط من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

ومن هذه النتائج يتضح لنا أن أكثر من 92% من أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يحرص على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات لتلبية حاجات ورغبات أكبر عدد من الزبائن، مما يدل دلالة قاطعة على أن المصنع يحرص على المنافسة في السوق وذلك بتنوع منتجاته التي تتناسب مع كافة أذواق الزبائن.

## 5. يقوم القائمين على المصنع بمتابعة شكاوى الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لهم.

الجدول (9) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يقوم القائمين على المصنع بمتابعة شكاوى الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لهم).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	13	32.5%	2
2	موافق	22	55%	1
3	محايد	4	10%	3
4	غير موافق	1	2.5%	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (9) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يقوم القائمين على المصنع بمتابعة شكاوى الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لهم)، ومن خلال تحليل الجدول، يتضح لنا أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة حيث بلغت نسبتهم 55% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثاني الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت 32.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثالث المحايدون بنسبة بلغت 10% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الرابع والأخير غير الموافقون على هذه العبارة بنسبة بسيطة بلغت 2.5% فقط من أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن أكثر من 80% من أفراد عينة الدراسة يرون أن يقوم القائمين على المصنع بمتابعة شكاوى الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لهم، وهذا يدل دلالة قاطعة على أن القادة في مصنع سيراميك رأس الخيمة يحرصون على إرضاء الزبائن وذلك بحل مشاكلهم والإهتمام بشكواهم.

## 6. تعتقد إدارة المصنع أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات الزبائن.

الجدول (10) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (تعتقد إدارة المصنع أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات الزبائن).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	9	22.5%	2
2	موافق	27	67.5%	1
3	محايد	3	7.5%	3
4	غير موافق	1	2.5%	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
المجموع		40	100%	

الجدول (10) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (تعتقد إدارة المصنع أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات الزبائن)، وتحليل نتائج الجدول يتضح لنا أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 67.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بسدة على هذه العبارة بنسبة بلغت 22.5%، بينما جاء في المركز الثالث المحايدون بنسبة بلغت 7.5% فقط من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الرابع والأخبر غير الموافقون بنسبة بسيطة جداً بلغت 2.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

ومن هذه النتائج يتضح لنا أن 90% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن تعتقد إدارة المصنع أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات الزبائن، وما دامت أن الإدارة لديها هذا الإعتقاد، فإنه يدل دلالة قاطعة أن الإدارة تسعى إلى تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال تلبية حاجات الزبائن.

**(ب) التزام الإدارة العليا بالجودة**

1. توجد لدى المصنع خطة واضحة حول الجودة ومحددة بأهداف معينة وتلتزم الإدارة بتطبيقها.

الجدول (11) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (توجد لدى المصنع خطة واضحة حول الجودة ومحددة بأهداف معينة وتلتزم الإدارة بتطبيقها).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	7	17.5%	3
2	موافق	13	32.5%	1
3	محايد	11	27.5%	2
4	غير موافق	7	17.5%	3
5	غير موافق بشدة	2	5%	4
	المجموع	40	100%	

الجدول (11) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (توجد لدى المصنع خطة واضحة حول الجودة ومحددة بأهداف معينة وتلتزم الإدارة بتطبيقها)، ومن خلال تحليل نتائج الجدول يتضح لنا أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة، وذلك بنسبة بلغت 32.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثاني المحايدون بنسبة بلغت 27.5% من أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثالث الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت 17.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وتساوى معهم الغير موافقون بنسبة بلغت 17.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الرابع والأخير غير الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت 5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

ويتضح لنا من خلال هذه النتائج أن 50% فقط من أفراد عينة الدراسة موافقون على هذه العبارة، وهذا يدل على أن هناك 50% أيضاً من أفراد عينة الدراسة لا يعلمون إذا

كان هناك خطة واضحة لدى مصنع سيراميك رأس الخيمة حول الجودة وتلتزم الإدارة بتطبيقها أم لا.

## 2. تعمل الإدارة بشكل مستمر على الوفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن.

الجدول (12) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (تعمل الإدارة بشكل مستمر على الوفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	12	30%	2
2	موافق	27	67.5%	1
3	محايد	1	2.5%	3
4	غير موافق	1	2.5%	3
5	غير موافق بشدة	-	-	-
المجموع		40	100%	

الجدول (12) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (تعمل الإدارة بشكل مستمر على الوفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن)، ويتضح لنا من خلال نتائج الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 67.5%، بينما جاء في المركز الثاني الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 30% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وقد جاء في المركز الثالث بالتساوي كل من المحايدون وغير الموافقون بنسبة بسيطة بلغت 2.5% من أفراد عينة الدراسة.

وهذه النتائج توضح لنا أن أكثر من 97% من أفراد عينة الدراسة يرون أن الإدارة تعمل بشكل مستمر على الوفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن، وهذا من أهم الأمور التي تؤدي إلى تحقيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في المصنع.

## 3. يعتبر المصنع الجودة شعاراً له.

الجدول (13) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يعتبر المصنع الجودة شعاراً له).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	11	%27.5	2
2	موافق	24	%60	1
3	محايد	5	%12.5	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	%100	

الجدول (13) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يعتبر المصنع الجودة شعاراً له)، ومن خلال تحليل الجدول يتضح لنا أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت %60 من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثاني الموافقون بشدة بنسبة بلغت %27.5 من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثالث والأخير المحايدون بنسبة بلغت %12.5 من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

ومن خلال هذه النتائج يتضح لنا أن أكثر من 87% من أفراد عينة الدراسة يعترفون بأن المصنع يعتبر الجودة شعاراً له، وهذا يدل على حرص القادة في إدارة مصنع رأس الخيمة في ترسيخ أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المصنع من خلال الحرص على تطبيق شعار الجودة.

#### 4. تؤيد الإدارة مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة.

الجدول (14) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (تؤيد الإدارة مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	14	35%	2
2	موافق	16	40%	1
3	محايد	9	22.5%	3
4	غير موافق	1	2.5%	4
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (14) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (تؤيد الإدارة مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة)، يتضح لنا من خلال الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 40% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثاني الموافقون بشدة حيث بلغت نسبتهم 35%، وجاء في المركز الثالث المحايدون بنسبة بلغت 22.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الرابع والأخير غير الموافقون على هذه العبارة حيث بلغت نسبتهم 2.5% فقط من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك 75% من أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة مصنع سيراميك رأس الخيمة تؤيد مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة، وهذا يعد مؤشر من مؤشرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## 5. تقوم الإدارة بتطوير المعرفة للمستويات الإدارية المختلفة بالشركة لتدعيم إلتزامها بالجودة.

الجدول (15) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (تقوم الإدارة بتطوير المعرفة للمستويات الإدارية المختلفة بالشركة لتدعيم إلتزامها بالجودة).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	12	30%	2
2	موافق	22	55%	1
3	محايد	6	15%	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (15) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (تقوم الإدارة بتطوير المعرفة للمستويات الإدارية المختلفة بالشركة لتدعيم إلتزامها بالجودة)، ويتضح لنا من خلال نتائج الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 55%، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة على هذه العبارة حيث بلغت نسبتهم 30% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثالث والأخير المحايدون بنسبة بلغت 15% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن 85% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة مصنع سيراميك رأس الخيمة تقوم بتطوير المعرفة للمستويات الإدارية المختلفة بالشركة لتدعيم إلتزامها بالجودة، وهذا مؤشر إيجابي يدل على وجود إدارة الجودة الشاملة في مصنع سيراميك رأس الخيمة.

## 6. تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية.

الجدول (16) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	15	37.5%	2
2	موافق	20	50%	1
3	محايد	4	10%	3
4	غير موافق	1	2.5%	4
5	غير موافق بشدة	-	-	-
المجموع		40	100%	

الجدول (16) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية)، ويتضح لنا من خلال الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة حيث بلغت نسبتهم 50% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثاني الموافقون بشدة بنسبة بلغت 37.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثالث المحايدون بنسبة بلغت 10% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الرابع والأخير غير الموافقون الذين بلغت نسبتهم 2.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

ومن هذه النتائج يتضح لنا أن هناك أكثر من 87% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة مصنع سيراميك رأس الخيمة تعمل على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية، وهذا يعد مؤشراً إيجابياً على السعي الأكيد نحو تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المصنع.

## 7. تؤكد الإدارة على أن الزبون هو أهم عنصر في أهدافها، وهذا كفيل بتغيير ثقافة المؤسسة لتحقيق ذلك.

الجدول (17) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (تؤكد الإدارة على أن الزبون هو أهم عنصر في أهدافها، وهذا كفيل بتغيير ثقافة المؤسسة لتحقيق ذلك).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	15	37.5%	2
2	موافق	22	55%	1
3	محايد	3	7.5%	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (17) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (تؤكد الإدارة على أن الزبون هو أهم عنصر في أهدافها، وهذا كفيل بتغيير ثقافة المؤسسة لتحقيق ذلك)، ويتضح لنا من خلال نتائج الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة حيث بلغت نسبتهم 55% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة على هذه العبارة حيث بلغت نسبتهم 37.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثالث والأخير المحايدون بنسبة بلغت 7.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

ومن هذه النتائج يتضح لنا أن هناك أكثر من 92% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة سيراميك رأس الخيمة تؤكد على أن الزبون هو أهم عنصر في أهدافها، وهذا كفيل بتغيير ثقافة المؤسسة لتحقيق ذلك، وهذا يعد من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

## 8. تعمل الإدارة جاهدة كي تكون خدمات المصنع متميزة.

الجدول (18) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (تعمل الإدارة جاهدة كي تكون خدمات المصنع متميزة).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	12	30%	2
2	موافق	23	57.5%	1
3	محايد	5	12.5%	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
المجموع		40	100%	

الجدول (18) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (تعمل الإدارة جاهدة كي تكون خدمات المصنع متميزة)، ويتضح لنا أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة حيث بلغت نسبتهم 57.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة بنسبة بلغت 30% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثالث والأخير المحايدون بنسبة بلغت 12.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك أكثر من 87% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة مصنع سيراميك رأس الخيمة تعمل جاهدة كي تكون خدمات المصنع متميزة، وهذا بالطبع سيؤدي إلى قوة المصنع من حيث المنافسة، وهذا مؤشر إيجابي يدل على وجود مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المصنع.

## 9. تسعى الإدارة إلى بناء سمعة بين الزبائن، على أنها تتميز بالجودة والإتقان.

الجدول (19) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (تسعى الإدارة إلى بناء سمعة بين الزبائن، على أنها تتميز بالجودة والإتقان).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	19	%47.5	2
2	موافق	20	%50	1
3	محايد	1	%2.5	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	%100	

الجدول (19) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (تسعى الإدارة إلى بناء سمعة بين الزبائن، على أنها تتميز بالجودة والإتقان)، ويتضح لنا من خلال نتائج الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 50% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثاني الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت 47.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثالث والأخير المحايدون بنسبة بلغت 2.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك أكثر من 97% من أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة سيراميك رأس الخيمة تسعى إلى بناء سمعة بين الزبائن، على أنها تتميز بالجودة والإتقان.

## 10. تؤمن الإدارة بأن الجودة هي طريقها وفلسفتها في تسيير أعمالها.

الجدول (20) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (تؤمن الإدارة بأن الجودة هي طريقها وفلسفتها في تسيير أعمالها).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	13	32.5%	2
2	موافق	25	62.5%	1
3	محايد	2	5%	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (20) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (تؤمن الإدارة بأن الجودة هي طريقها وفلسفتها في تسيير أعمالها)، وتحليل نتائج الجدول يتضح لنا أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 62.5%، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة حيث بلغت نسبتهم 32.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثالث والأخير المحايدون الذين بلغت نسبتهم 5% فقط من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

ومن هذه النتائج يتضح لنا أن الموافقون على هذه العبارة قد بلغت نسبة 95% من إجمالي أفراد عينة الدراسة حيث يرون أن إدارة سيراميك رأس الخيمة تؤمن بأن الجودة هي طريقها وفلسفتها في تسيير أعمالها.

## 11. تقبل الإدارة بالحقيقة التي تؤكد على أنها هي المسئولة عن جودة المنتج.

الجدول (21) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (تقبل الإدارة بالحقيقة التي تؤكد على أنها هي المسئولة عن جودة المنتج).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	18	45%	2
2	موافق	20	50%	1
3	محايد	2	5%	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (21) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (تقبل الإدارة بالحقيقة التي تؤكد على أنها هي المسئولة عن جودة المنتج) ويتضح من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 50% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة حيث بلغت نسبتهم 45% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثالث والأخير المحايدون حيث بلغت نسبتهم 5% من أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن 95% من أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة سيراميك رأس الخيمة تقبل بالحقيقة التي تؤكد على أنها هي المسئولة عن جودة المنتج.

**(ج) التحسين المستمر****1. يحرص المصنع على التحسين المستمر على نظام الإنتاج والخدمة من أجل تحسين الجودة.**

الجدول (22) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يحرص المصنع على التحسين المستمر على نظام الإنتاج والخدمة من أجل تحسين الجودة).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	18	45%	2
2	موافق	20	50%	1
3	محايد	2	5%	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (22) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يحرص المصنع على التحسين المستمر على نظام الإنتاج والخدمة من أجل تحسين الجودة)، ويتضح لنا نت خلال الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 50%، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت 45% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، في حين جاء في المركز الثالث والأخير المحايدون حيث بلغت نسبتهم 5% من إجمالي أفراد المجتمع.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك 95% من أفراد عينة الدراسة موافقون على أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يحرص على التحسين المستمر على نظام الإنتاج والخدمة من أجل تحسين الجودة.

## 2. يسعى المصنع لتحسين المنتجات والخدمات بشكل مستمر.

الجدول (23) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يسعى المصنع لتحسين المنتجات والخدمات بشكل مستمر).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	16	40%	2
2	موافق	22	55%	1
3	محايد	1	2.5%	3
4	غير موافق	1	2.5%	3
5	غير موافق بشدة	-	-	-
المجموع		40	100%	

الجدول (23) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يسعى المصنع لتحسين المنتجات والخدمات بشكل مستمر)، ويتضح لنا من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة حيث بلغت نسبتهم 55% من أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت 40% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثالث والأخير كل من المحايدون والغير موافقون بالتساوي حيث بلغت نسبة كل منهم 2.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا بجلاء أن هناك 95% من أفراد عينة الدراسة سرورون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يسعى لتحسين المنتجات والخدمات بشكل مستمر.

### 3. يحرص المصنع بشكل مستمر على تقليل التفاوت أو الفجوة ما بين توقعات المستهلكين حول جودة المنتجات وما بين الجودة الفعلية المقدمة لهم.

الجدول (24) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يحرص المصنع بشكل مستمر على تقليل التفاوت أو الفجوة ما بين توقعات المستهلكين حول جودة المنتجات وما بين الجودة الفعلية المقدمة لهم).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	14	35%	2
2	موافق	23	57.5%	1
3	محايد	2	5%	3
4	غير موافق	1	2.5%	4
5	غير موافق بشدة	-	-	-
المجموع		40	100%	

الجدول (24) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يحرص المصنع بشكل مستمر على تقليل التفاوت أو الفجوة ما بين توقعات المستهلكين حول جودة المنتجات وما بين الجودة الفعلية المقدمة لهم)، ويتضح لنا من خلال الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة حيث بلغت نسبتهم 57.5% من أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة على هذه العبارة حيث بلغت نسبتهم 35% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثالث المحايدون بنسبة بلغت 5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، في حين جاء في المركز الرابع والأخير الغير موافقون على هذه العبارة حيث جاءت نسبتهم 2.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك أكثر من 92% من أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يحرص بشكل مستمر على تقليل التفاوت أو الفجوة ما بين توقعات المستهلكين حول جودة المنتجات وما بين الجودة الفعلية المقدمة لهم.

#### 4. يعتمد المصنع على أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين الجودة.

الجدول (25) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يعتمد المصنع على أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين الجودة).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	20	50%	1
2	موافق	16	40%	2
3	محايد	4	10%	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (25) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يعتمد المصنع على أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين الجودة)، ويتضح لنا من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون بشدة على هذه العبارة حيث بلغت نسبتهم 50% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثاني الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 40% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الرابع والأخير المحايدون حيث بلغت نسبتهم 10% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك 90% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يعتمد على أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين الجودة.

## 5. إن تخطيط المنتجات وتطويرها وفحصها وتقديمها للسوق تعتبر عملية متكاملة (غير متجزئة) لتحسين الجودة.

الجدول (26) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (إن تخطيط المنتجات وتطويرها وفحصها وتقديمها للسوق تعتبر عملية متكاملة (غير متجزئة) لتحسين الجودة).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	11	27.5%	2
2	موافق	21	52.5%	1
3	محايد	8	20%	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (26) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (إن تخطيط المنتجات وتطويرها وفحصها وتقديمها للسوق تعتبر عملية متكاملة (غير متجزئة) لتحسين الجودة)، يتضح لنا من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون بنسبة بلغت 52.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة بنسبة بلغت 27.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثالث والأخير المحايدون بنسبة بلغت 20% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن 80% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن تخطيط المنتجات وتطويرها وفحصها وتقديمها للسوق تعتبر عملية متكاملة (غير متجزئة) لتحسين الجودة.

## 6. يسعى المصنع إلى تحمل مسؤولياته تجاه المجتمع من خلال التحسين المستمر للمنتج.

الجدول (27) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يسعى المصنع إلى تحمل مسؤولياته تجاه المجتمع من خلال التحسين المستمر للمنتج).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	15	37.5%	2
2	موافق	19	47.5%	1
3	محايد	6	15%	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (27) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يسعى المصنع إلى تحمل مسؤولياته تجاه المجتمع من خلال التحسين المستمر للمنتج)، ويتضح لنا من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 47.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة بنسبة بلغت 37.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثالث والأخير المحايدون بنسبة بلغت 15% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن 85% من أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يسعى إلى تحمل مسؤولياته تجاه المجتمع من خلال التحسين المستمر للمنتج.

## 7. تنظر الإدارة إلى التحسين المستمر في العمل على أنه جزءاً من متطلبات الجودة.

الجدول (28) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (تنظر الإدارة إلى التحسين المستمر في العمل على أنه جزءاً من متطلبات الجودة).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	16	40%	2
2	موافق	20	50%	1
3	محايد	4	10%	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (28) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (تنظر الإدارة إلى التحسين المستمر في العمل على أنه جزءاً من متطلبات الجودة). ويتبين من خلال بيانات الجدول، أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 50% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة بنسبة بلغت 40% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثالث والأخير المحايدون بنسبة بلغت 10% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

ومن خلال تحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك 90% من أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة مصنع سيراميك رأس الخيمة تنظر إلى التحسين المستمر في العمل على أنه جزءاً من متطلبات الجودة.

(د) النظم الإدارية**1. يهتم المصنع بمشاركة العاملين جميعهم في تحسين الجودة والأداء.**

الجدول (29) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يهتم المصنع بمشاركة العاملين جميعهم في تحسين الجودة والأداء).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	11	27.5%	2
2	موافق	23	57.5%	1
3	محايد	6	15%	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (29) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يهتم المصنع بمشاركة العاملين جميعهم في تحسين الجودة والأداء)، ويتضح لنا من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 57.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت 27.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثالث والأخير المحايدون بنسبة بلغت 15% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن 85% من أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يهتم بمشاركة العاملين جميعهم في تحسين الجودة والأداء، ومن المعروف أن مبدأ المشاركة الفعالة من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

## 2. يشارك العاملین في إعداد الخطط لتحسين الجودة.

الجدول (30) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يشارك العاملین في إعداد الخطط لتحسين الجودة).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	9	%22.5	2
2	موافق	23	%57.5	1
3	محايد	7	%17.5	3
4	غير موافق	1	%2.5	4
5	غير موافق بشدة	-	-	-
المجموع		40	%100	

الجدول (30) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يشارك العاملین في إعداد الخطط لتحسين الجودة)، ويتضح لنا من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت %57.5 من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت %22.5 من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثالث المحايدون بنسبة بلغت %17.5 من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الرابع والأخير غير الموافقون بنسبة ضئيلة بلغت %2.5 من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك %90 من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن العاملین في مصنع سيراميك رأس الخيمة يشاركون في إعداد الخطط لتحسين الجودة.

### 3. يوصف المصنع بسرعة الإستجابة للطلبات والمتغيرات من خلال وجود نظم واضحة وصريحة.

الجدول (31) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يوصف المصنع بسرعة الإستجابة للطلبات والمتغيرات من خلال وجود نظم واضحة وصريحة).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	11	27.5%	2
2	موافق	20	50%	1
3	محايد	8	20%	3
4	غير موافق	1	2.5%	4
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (31) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يوصف المصنع بسرعة الإستجابة للطلبات والمتغيرات من خلال وجود نظم واضحة وصريحة)، ويتضح من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 50% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة بنسبة بلغت 27.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثالث المحايدون بنسبة بلغت 20% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الرابع الأخير الغير موافقون حيث بلغت نسبتهم 2.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك أكثر من 77% من أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يوصف بسرعة الإستجابة للطلبات والمتغيرات من خلال وجود نظم واضحة وصريحة.

#### 4. تجرى عملية تقييم رؤساء الأقسام على أساس مدى جودة منتجات أقسامهم.

الجدول (32) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (تجرى عملية تقييم رؤساء الأقسام على أساس مدى جودة منتجات أقسامهم).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	11	27.5%	2
2	موافق	21	52.5%	1
3	محايد	6	15%	3
4	غير موافق	2	5%	4
5	غير موافق بشدة	-	-	-
المجموع		40	100%	

الجدول (32) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (تجرى عملية تقييم رؤساء الأقسام على أساس مدى جودة منتجات أقسامهم)، ويتضح لنا من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 52.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة بنسبة بلغت 27.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثالث المحايدون بنسبة بلغت 15% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الرابع والأخير الغير موافقون بنسبة بلغت 5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك 80% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن عملية تقييم رؤساء الأقسام تجرى على أساس مدى جودة منتجات أقسامهم.

## 5. يوجد في الهيكل التنظيمي الخاص بالمصنع، قسم خاص بمراقبة أو توكيد الجودة.

الجدول (33) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يوجد في الهيكل التنظيمي الخاص بالمصنع، قسم خاص بمراقبة أو توكيد الجودة).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	16	40%	2
2	موافق	20	50%	1
3	محايد	4	10%	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (33) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يوجد في الهيكل التنظيمي الخاص بالمصنع، قسم خاص بمراقبة أو توكيد الجودة)، من خلال بيانات الجدول يتضح لنا أنه جاء في المركز الأول الموافقون بنسبة بلغت 50% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة بنسبة بلغت 40% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثالث والأخير المحايدون بنسبة بلغت 10% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن 90% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن في الهيكل التنظيمي الخاص بالمصنع يوجد قسم خاص بمراقبة أو توكيد الجودة، وهذا دليل قوي على إهتمام القيادة في مصنع سيراميك رأس الخيمة بتسيخ مبادئ غدارة الجودة الشاملة.

## 6. توجد خطة تدريب سنوية لتنمية قدرات العاملين.

الجدول (34) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (توجد خطة تدريب سنوية لتنمية قدرات العاملين).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	14	35%	2
2	موافق	17	42.5%	1
3	محايد	6	15%	3
4	غير موافق	3	7.5%	4
5	غير موافق بشدة	-	-	-
المجموع		40	100%	

الجدول (34) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (توجد خطة تدريب سنوية لتنمية قدرات العاملين)، ويتضح لنا من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 42.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة بنسبة بلغت 35% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثالث المحايدون بنسبة بلغت 15% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الرابع والأخير غير الموافقون بنسبة بلغت 7.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك 78% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه توجد خطة تدريب سنوية لتنمية قدرات العاملين، وبلاشك أن هذا سوف يساهم في تفعيل أسس إدارة الجودة الشاملة في المصنع.

## 7. تنفيذ البرامج التدريبية بناء على أسس ومعايير واضحة.

الجدول (35) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (تنفذ البرامج التدريبية بناء على أسس ومعايير واضحة).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	13	32.5%	2
2	موافق	15	37.5%	1
3	محايد	8	20%	3
4	غير موافق	4	10%	4
5	غير موافق بشدة	-	-	-
المجموع		40	100%	

الجدول (35) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (تنفذ البرامج التدريبية بناء على أسس ومعايير واضحة)، من خلال بيانات الجدول يتضح لنا أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 37.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت 32.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثالث المحايدون بنسبة بلغت 20% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الرابع والأخير غير الموافقون بنسبة بلغت 10% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك 70% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن البرامج التدريبية في مصنع سيراميك رأس الخيمة تنفذ بناء على أسس ومعايير واضحة.

**(هـ) الإجراءات التشغيلية**

1. إن التحقق من جودة المنتجات يتم عن طريق إتباع أساليب التفتيش من وقت لآخر.

الجدول (36) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (إن التحقق من جودة المنتجات يتم عن طريق إتباع أساليب التفتيش من وقت لآخر).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	14	35%	2
2	موافق	21	52.5%	1
3	محايد	5	12.5%	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (36) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (إن التحقق من جودة المنتجات يتم عن طريق إتباع أساليب التفتيش من وقت لآخر)، ومن خلال نتائج الجدول يتضح لنا أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 52.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة بنسبة بلغت 35% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثالث والأخير المحايدون بنسبة بلغت 12.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك 88% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن التحقق من جودة المنتجات يتم عن طريق إتباع أساليب التفتيش من وقت لآخر في مصنع سيراميك رأس الخيمة.

## 2. يعتمد المصنع على مجموعة من الموردين عند شراء إحتياجاته.

الجدول (37) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يعتمد المصنع على مجموعة من الموردين عند شراء إحتياجاته).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	12	30%	2
2	موافق	22	55%	1
3	محايد	6	15%	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
المجموع		40	100%	

الجدول (37) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يعتمد المصنع على مجموعة من الموردين عند شراء إحتياجاته)، من خلال بيانات الجدول يتضح لنا أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 55% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت 30% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثالث والأخير المحايدون بنسبة بلغت 15% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك 85% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يعتمد على مجموعة من الموردين عند شراء إحتياجاته.

### 3. يعتمد المصنع معايير معينة في إنتقاء الموارد أو الموردين، وأهم هذه المعايير هو معيار الجودة.

الجدول (38) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يعتمد المصنع معايير معينة في إنتقاء الموارد أو الموردين، وأهم هذه المعايير هو معيار الجودة).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	15	37.5%	2
2	موافق	20	50%	1
3	محايد	5	12.5%	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (38) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يعتمد المصنع معايير معينة في إنتقاء الموارد أو الموردين، وأهم هذه المعايير هو معيار الجودة)، ويتضح لنا من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 50% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت 37.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثالث والأخير المحايدون بنسبة بلغت 12.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك أكثر من 87% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يعتمد معايير معينة في إنتقاء الموارد أو الموردين، وأهم هذه المعايير هو معيار الجودة.

#### 4. يهتم المصنع في لوائح مشترياته بالموردين ذوي الأسعار الأقل، بصرف النظر عن الجودة.

الجدول (39) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يهتم المصنع في لوائح مشترياته بالموردين ذوي الأسعار الأقل، بصرف النظر عن الجودة).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	8	20%	3
2	موافق	14	35%	1
3	محايد	12	30%	2
4	غير موافق	4	10%	4
5	غير موافق بشدة	2	5%	5
	المجموع	40	100%	

الجدول (39) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يهتم المصنع في لوائح مشترياته بالموردين ذوي الأسعار الأقل، بصرف النظر عن الجودة)، ويتضح لنا من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 35% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني المحايدون بنسبة بلغت 30% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثالث الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت 20% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الرابع غير الموافقون بنسبة بلغت 10% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الخامس والأخير غير الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت 5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن أكثر من نصف عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يهتم في لوائح مشترياته بالموردين ذوي الأسعار الأقل، بصرف النظر عن الجودة.

## 5. يحتفظ المصنع بقاعدة بيانات متكاملة حول الموردين والسلع التي يشتريها.

الجدول (40) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يحتفظ المصنع بقاعدة بيانات متكاملة حول الموردين والسلع التي يشتريها).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	11	27.5%	2
2	موافق	23	57.5%	1
3	محايد	6	15%	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (40) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يحتفظ المصنع بقاعدة بيانات متكاملة حول الموردين والسلع التي يشتريها)، ويتضح لنا من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 57.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت 27.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثالث والأخير المحايدون بنسبة بلغت 15% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك 85% من أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يحتفظ بقاعدة بيانات متكاملة حول الموردين والسلع التي يشتريها.

## 6. يعتمد المصنع على جهة ثالثة في تدقيق وفحص المواد التي يتم شراؤها من الموردين.

الجدول (41) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يعتمد المصنع على جهة ثالثة في تدقيق وفحص المواد التي يتم شراؤها من الموردين).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	7	17.5%	2
2	موافق	24	60%	1
3	محايد	7	17.5%	2
4	غير موافق	1	2.5%	3
5	غير موافق بشدة	1	2.5%	3
	المجموع	40	100%	

الجدول (41) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يعتمد المصنع على جهة ثالثة في تدقيق وفحص المواد التي يتم شراؤها من الموردين)، ويتضح لنا من خلال نتائج الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 60% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة والمحايدون بنسب متساوية بلغت 17.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثالث والأخير بالتساوي كل من غير الموافقون وغير الموافقون بشدة بنسب متساوية بلغت 2.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك أكثر من 77% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يعتمد على جهة ثالثة في تدقيق وفحص المواد التي يتم شراؤها من الموردين.

## 7. يتم شراء المواد الخام الخاصة بتصنيع المنتجات حسب مواصفات محددة.

الجدول (42) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يتم شراء المواد الخام الخاصة بتصنيع المنتجات حسب مواصفات محددة).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	11	%27.5	2
2	موافق	25	%62.5	1
3	محايد	4	%10	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	%100	

الجدول (42) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يتم شراء المواد الخام الخاصة بتصنيع المنتجات حسب مواصفات محددة)، ويتضح لنا من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت %62.5 من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت %27.5 من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثالث والأخير المحايدون بنسبة بلغت %10 من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

ومن خلال تحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك %90 من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن في مصنع سيراميك رأس الخيمة يتم شراء المواد الخام الخاصة بتصنيع المنتجات حسب مواصفات محددة.

## 8. يحرص المصنع على التعامل مع الموردين الحائزين على شهادة المواصفات الدولية (ISO)

الجدول (43) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يحرص المصنع على التعامل مع الموردين الحائزين على شهادة المواصفات الدولية ISO).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	15	37.5%	2
2	موافق	17	42.5%	1
3	محايد	8	20%	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (43) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يحرص المصنع على التعامل مع الموردين الحائزين على شهادة المواصفات الدولية ISO)، ويتضح لنا من خلال نتائج الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 42.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة بنسبة بلغت 37.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثالث والأخير المحايدون بنسبة 20% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك 80% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يحرص المصنع على التعامل مع الموردين الحائزين على شهادة المواصفات الدولية ISO.

## 9. تعمل إدارة المصنع على تحديد طبيعة وأسباب عدم المطابقة داخل المصنع، وعلى ضوء ذلك تتخذ الإجراءات التصحيحية.

الجدول (44) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (تعمل إدارة المصنع على تحديد طبيعة وأسباب عدم المطابقة داخل المصنع، وعلى ضوء ذلك تتخذ الإجراءات التصحيحية).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	9	22.5%	2
2	موافق	25	62.5%	1
3	محايد	6	15%	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (44) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (تعمل إدارة المصنع على تحديد طبيعة وأسباب عدم المطابقة داخل المصنع، وعلى ضوء ذلك تتخذ الإجراءات التصحيحية)، ويتضح لنا من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 62.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت 22.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثالث والأخير المحايدون بنسبة بلغت 15% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك 85% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة مصنع سيراميك رأس الخيمة تعمل على تحديد طبيعة وأسباب عدم المطابقة داخل المصنع، وعلى ضوء ذلك تتخذ الإجراءات التصحيحية.

## 10. يعمل المصنع على تحليل العمليات والنتائج وشكاوى الزبائن لغرض التقليل من حالات عدم المطابقة.

الجدول (45) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يعمل المصنع على تحليل العمليات والنتائج وشكاوى الزبائن لغرض التقليل من حالات عدم المطابقة).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	14	35%	2
2	موافق	19	47.5%	1
3	محايد	6	15%	3
4	غير موافق	1	2.5%	4
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (45) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يعمل المصنع على تحليل العمليات والنتائج وشكاوى الزبائن لغرض التقليل من حالات عدم المطابقة)، يتضح لنا من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 47.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت 35% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثالث المحايدون بنسبة بلغت 15% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الرابع والأخير الغير موافقون على هذه العبارة حيث بلغت نسبتهم 2.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك أكثر من 82% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يعمل على تحليل العمليات والنتائج وشكاوى الزبائن لغرض التقليل من حالات عدم المطابقة.

## الجزء الثالث

هذا الجزء مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بالسياسات التنافسية الخاصة بمصنع

سيراميك رأس الخيمة.

### (أ) سياسة المنتجات

1. تعتمد عملية إنتاج المنتجات على حاجات الزبائن وإمكانات المصنع.

الجدول (46) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (تعتمد عملية إنتاج المنتجات على حاجات الزبائن وإمكانات المصنع).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	7	17.5%	2
2	موافق	29	72.5%	1
3	محايد	4	10%	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (46) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (تعتمد عملية إنتاج المنتجات على حاجات الزبائن وإمكانات المصنع)، ويتضح لنا من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 72.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت 17.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثالث والأخير المحايدون بنسبة بلغت 10% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك 90% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن عملية إنتاج المنتجات تعتمد على حاجات الزبائن وإمكانات مصنع سيراميك رأس الخيمة.

## 2. يحرص المصنع على توفير منتجاته بأشكال وأحجام مختلفة بناء على دراسة رغبات المشترين.

الجدول (47) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يحرص المصنع على توفير منتجاته بأشكال وأحجام مختلفة بناء على دراسة رغبات المشترين).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	13	32.5%	2
2	موافق	24	60%	1
3	محايد	3	7.5%	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (47) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يحرص المصنع على توفير منتجاته بأشكال وأحجام مختلفة بناء على دراسة رغبات المشترين)، ويتضح لنا من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 60% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت 32.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثالث والأخير المحايدون بنسبة بلغت 7.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك أكثر من 92% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يحرص على توفير منتجاته بأشكال وأحجام مختلفة بناء على دراسة رغبات المشترين.

### 3. يحرص المصنع على تحقيق جودة التصميم وتحقيق جاذبية لمنتجاته.

الجدول (48) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يحرص المصنع على تحقيق جودة التصميم وتحقيق جاذبية لمنتجاته).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	20	50%	1
2	موافق	18	45%	2
3	محايد	2	5%	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (48) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يحرص المصنع على تحقيق جودة التصميم وتحقيق جاذبية لمنتجاته)، يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت 50% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثاني الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 45% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثالث والأخير المحايدون بنسبة بلغت 5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك 95% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يحرص على تحقيق جودة التصميم وتحقيق جاذبية لمنتجاته.

#### 4. يحرص المصنع قبل قيامه بأي تعديل على تشكيلة منتجاته القيام بدراسة وافية للسوق وحاجات المستهلكين.

الجدول (49) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يحرص المصنع قبل قيامه بأي تعديل على تشكيلة منتجاته القيام بدراسة وافية للسوق وحاجات المستهلكين).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	17	42.5%	1
2	موافق	15	37.5%	2
3	محايد	7	17.5%	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	1	2.5%	4
	المجموع	40	100%	

الجدول (49) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يحرص المصنع قبل قيامه بأي تعديل على تشكيلة منتجاته القيام بدراسة وافية للسوق وحاجات المستهلكين)، ويتضح من خلال نتائج الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت 42.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 37.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثالث والأخير المحايدون بنسبة بلغت 17.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك 80% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يحرص قبل قيامه بأي تعديل على تشكيلة منتجاته القيام بدراسة وافية للسوق وحاجات المستهلكين.

## 5. يأخذ المصنع بعين الاعتبار مسؤولياته تجاه المجتمع والبيئة عند تصميمه لمنتج جديد.

الجدول (50) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يأخذ المصنع بعين الاعتبار مسؤولياته تجاه المجتمع والبيئة عند تصميمه لمنتج جديد).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	19	47.5%	1
2	موافق	17	42.5%	2
3	محايد	3	7.5%	3
4	غير موافق	1	2.5%	4
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (50) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يأخذ المصنع بعين الاعتبار مسؤولياته تجاه المجتمع والبيئة عند تصميمه لمنتج جديد)، من خلال هذه النتائج يتضح لنا أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت 47.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 42.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثالث المحايدون بنسبة بلغت 7.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الرابع والأخير غير الموافقون بنسبة بلغت 2.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أنه هناك 90% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يأخذ بعين الاعتبار مسؤولياته تجاه المجتمع والبيئة عند تصميمه لمنتج جديد.

**(ب) سياسة التسعير****1. يوجد لدى المصنع سياسة متنوعة للأسعار، تتلائم مع منتجات وقطاعات السوق المختلفة.**

الجدول (51) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يوجد لدى المصنع سياسة متنوعة للأسعار، تتلائم مع منتجات وقطاعات السوق المختلفة).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	11	%27.5	2
2	موافق	20	%50	1
3	محايد	9	%22.5	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	%100	

الجدول (51) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يوجد لدى المصنع سياسة متنوعة للأسعار، تتلائم مع منتجات وقطاعات السوق المختلفة)، ويتضح لنا من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت %50 من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت %27.5 من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثالث والأخير المحايدون بنسبة بلغت %22.5 من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك أكثر من %77 من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يوجد لديه سياسة متنوعة للأسعار، تتلائم مع منتجات وقطاعات السوق المختلفة.

## 2. يهدف المصنع من خلال عملية التسعير إلى تعظيم الربح فقط.

الجدول (52) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يهدف المصنع من خلال عملية التسعير إلى تعظيم الربح فقط).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	9	%22.5	2
2	موافق	18	%45	1
3	محايد	10	%25	3
4	غير موافق	2	%5	4
5	غير موافق بشدة	1	%2.5	5
المجموع		40	%100	

الجدول (52) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يهدف المصنع من خلال عملية التسعير إلى تعظيم الربح فقط)، ويتضح لنا من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت %45 من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت %22.5 من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثالث المحايدون بنسبة بلغت %25 من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الرابع غير الموافقون بنسبة بلغت %5 من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الخامس والآخر غير الموافقون بشدة حيث بلغت نسبتهم %2.5 من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك أكثر من %67 من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يهدف من خلال عملية التسعير إلى تعظيم الربح فقط.

### 3. يهدف المصنع من خلال عملية التسعير إلى بيع منتجاته بسعر مناسب إلى المستهلكين.

الجدول (53) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يهدف المصنع من خلال عملية التسعير إلى بيع منتجاته بسعر مناسب إلى المستهلكين).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	9	22.5%	3
2	موافق	17	42.5%	1
3	محايد	13	32.5%	2
4	غير موافق	1	2.5%	4
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (53) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يهدف المصنع من خلال عملية التسعير إلى بيع منتجاته بسعر مناسب إلى المستهلكين)، ويتضح من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 42.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني المحايدون بنسبة بلغت 32.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثالث الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت 22.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الرابع والأخير غير الموافقون بنسبة بلغت 2.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك 65% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يهدف من خلال عملية التسعير إلى بيع منتجاته بسعر مناسب إلى المستهلكين.

#### 4. يأخذ المصنع بعين الاعتبار ردود أفعال الوسطاء في حالة تحديد الأسعار لمنتجاته، لأنهم ذوي أهمية في توزيع المنتجات والترويج لها.

الجدول (54) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يأخذ المصنع بعين الاعتبار ردود أفعال الوسطاء في حالة تحديد الأسعار لمنتجاته، لأنهم ذوي أهمية في توزيع المنتجات والترويج لها).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	10	25%	2
2	موافق	19	47.5%	1
3	محايد	9	22.5%	3
4	غير موافق	2	5%	4
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (54) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يأخذ المصنع بعين الاعتبار ردود أفعال الوسطاء في حالة تحديد الأسعار لمنتجاته، لأنهم ذوي أهمية في توزيع المنتجات والترويج لها). يتضح لنا من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 47.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت 25% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثالث المحايدون بنسبة بلغت 22.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الرابع والأخير غير الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك أكثر من 72% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يأخذ بعين الاعتبار ردود أفعال الوسطاء في حالة تحديد الأسعار لمنتجاته، لأنهم ذوي أهمية في توزيع المنتجات والترويج لها.

## 5. يقوم المصنع بتوفير معلومات عن درجة استجابة المستهلكين للتغيرات في أسعار المنتجات.

الجدول (55) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يقوم المصنع بتوفير معلومات عن درجة استجابة المستهلكين للتغيرات في أسعار المنتجات).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	11	27.5%	2
2	موافق	17	42.5%	1
3	محايد	10	25%	3
4	غير موافق	1	2.5%	4
5	غير موافق بشدة	1	2.5%	4
	المجموع	40	100%	

الجدول (55) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يقوم المصنع بتوفير معلومات عن درجة استجابة المستهلكين للتغيرات في أسعار المنتجات)، يتضح لنا من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافق على هذه العبارة بنسبة بلغت 42.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافق بشدة على هذه العبارة حيث بلغت نسبتهم 27.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثالث المحايدون بنسبة بلغت 25% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الرابع كل من غير الموافقون وغير الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسب متساوية بلغت 2.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك 70% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يقوم بتوفير معلومات عن درجة استجابة المستهلكين للتغيرات في أسعار المنتجات.

## 6. الأسعار المنخفضة نسبياً مقارنة بالمنافسين هي الميزة الأساسية التي تتفوق من خلالها على المنافسين.

الجدول (56) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (الأسعار المنخفضة نسبياً مقارنة بالمنافسين هي الميزة الأساسية التي تتفوق من خلالها على المنافسين).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	6	15%	3
2	موافق	22	55%	1
3	محايد	11	27.5%	2
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	1	2.5%	4
	المجموع	40	100%	

الجدول (56) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (الأسعار المنخفضة نسبياً مقارنة بالمنافسين هي الميزة الأساسية التي تتفوق من خلالها على المنافسين)، ويتضح لنا من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 55% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني المحايدون بنسبة بلغت 27.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثالث الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت 15% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الرابع والأخير الغير موافقون بشدة بنسبة بلغت 2.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

ومن خلال تحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك 70% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن الأسعار المنخفضة نسبياً مقارنة بالمنافسين هي الميزة الأساسية التي تتفوق من خلالها على المنافسين.

**(ج) سياسة الترويج والإعلان****1. يسعى المصنع من خلال عملية الترويج إلى تعزيز إدراك الزبون للمنتجات المقدمة.**

الجدول (57) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يسعى المصنع من خلال عملية الترويج إلى تعزيز إدراك الزبون للمنتجات المقدمة).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	17	%42.5	1
2	موافق	16	%40	2
3	محايد	7	%17.5	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	%100	

الجدول (57) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يسعى المصنع من خلال عملية الترويج إلى تعزيز إدراك الزبون للمنتجات المقدمة)، يتضح من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت %42.5 من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثاني الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت %40 من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثالث والأخير المحايدون بنسبة بلغت %17.5 من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك أكثر من %82 من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يسعى من خلال عملية الترويج إلى تعزيز إدراك الزبون للمنتجات المقدمة.

## 2. ينفذ المصنع أنشطة مختلفة لترويج المبيعات مثل (المعرض، عينات مجانية، هدايا تذكارية).

الجدول (58) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (ينفذ المصنع أنشطة مختلفة لترويج المبيعات مثل (المعرض، عينات مجانية، هدايا تذكارية).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	16	40%	2
2	موافق	18	45%	1
3	محايد	6	15%	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (58) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (ينفذ المصنع أنشطة مختلفة لترويج المبيعات مثل (المعرض، عينات مجانية، هدايا تذكارية)، يتضح لنا من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 45% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت 40% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثالث والأخير المحايدون بنسبة بلغت 15% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك 85% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة ينفذ أنشطة مختلفة لترويج المبيعات مثل (المعرض، عينات مجانية، هدايا تذكارية).

### 3. يهدف المصنع من خلال الترويج إلى تعزيز تمايزه عن منافسيه.

الجدول (59) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يهدف المصنع من خلال الترويج إلى تعزيز تمايزه عن منافسيه).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	16	40%	2
2	موافق	18	45%	1
3	محايد	5	12.5%	3
4	غير موافق	1	2.5%	4
5	غير موافق بشدة	-	-	-
المجموع		40	100%	

الجدول (59) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يهدف المصنع من خلال الترويج إلى تعزيز تمايزه عن منافسيه)، يتضح لنا من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 45% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت 40% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثالث المحايدون بنسبة بلغت 12.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الرابع والأخير غير الموافقون بنسبة 2.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك 85% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يهدف من خلال الترويج إلى تعزيز تمايزه عن منافسيه.

#### 4. يعمل المصنع على حث الزبون وتشجيعه نحو اتخاذ قرار الشراء بطرق ترويجية مختلفة.

الجدول (60) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يعمل المصنع على حث الزبون وتشجيعه نحو اتخاذ قرار الشراء بطرق ترويجية مختلفة).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	15	37.5%	2
2	موافق	20	50%	1
3	محايد	5	12.5%	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (60) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يعمل المصنع على حث الزبون وتشجيعه نحو اتخاذ قرار الشراء بطرق ترويجية مختلفة)، يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 50% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت 37.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثالث والأخير المحايدون بنسبة بلغت 12.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك أكثر من 87% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يعمل على حث الزبون وتشجيعه نحو اتخاذ قرار الشراء بطرق ترويجية مختلفة.

## 5. يقوم المصنع بعمل حملات دعائية وإعلان لمنتجاته من وقت لآخر.

الجدول (61) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يقوم المصنع بعمل حملات دعائية وإعلان لمنتجاته من وقت لآخر).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	17	%42.5	1
2	موافق	17	%42.5	1
3	محايد	5	%12.5	2
4	غير موافق	1	%2.5	3
5	غير موافق بشدة	-	-	-
المجموع		40	%100	

الجدول (61) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يقوم المصنع بعمل حملات دعائية وإعلان لمنتجاته من وقت لآخر)، يتضح من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول بالتساوي كل من الموافقون والموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت %42.5 من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني المحايدون بنسبة بلغت %12.5 من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثالث والأخير غير الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت %2.5 من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أنه هناك %85 من أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يقوم بعمل حملات دعائية وإعلان لمنتجاته من وقت لآخر.

## 6. سياسة الترويج الخاصة بالمصنع تحت الزبون على تكرار عملية الشراء.

الجدول (62) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (سياسة الترويج الخاصة بالمصنع تحت الزبون على تكرار عملية الشراء).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	10	25%	2
2	موافق	25	62.5%	1
3	محايد	4	10%	3
4	غير موافق	1	2.5%	4
5	غير موافق بشدة	-	-	-
المجموع		40	100%	

الجدول (62) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (سياسة الترويج الخاصة بالمصنع تحت الزبون على تكرار عملية الشراء)، يتضح لنا من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 62.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت 25% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثالث المحايدون بنسبة بلغت 10% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الرابع والأخير غير الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 2.5%.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك أكثر من 87% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن سياسة الترويج الخاصة بمصنع سيراميك رأس الخيمة تحت الزبون على تكرار عملية الشراء.

## 7. يعطي المصنع إهتماماً كبيراً للترويج والإعلان بهدف بناء السمعة والمركز للمنتج والمصنع.

الجدول (63) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يعطي المصنع إهتماماً كبيراً للترويج والإعلان بهدف بناء السمعة والمركز للمنتج والمصنع).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	17	42.5%	2
2	موافق	18	45%	1
3	محايد	5	12.5%	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (63) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يعطي المصنع إهتماماً كبيراً للترويج والإعلان بهدف بناء السمعة والمركز للمنتج والمصنع)، ويتضح لنا من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 45% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت 42.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثالث والأخير المحايدون بنسبة بلغت 12.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن 87% من أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يعطي إهتماماً كبيراً للترويج والإعلان بهدف بناء السمعة والمركز للمنتج والمصنع.

**(د) سياسة التوزيع****1. يعمل المصنع على إيصال منتجاته إلى الزبون في المكان والوقت المناسبين.**

الجدول (64) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يعمل المصنع على إيصال منتجاته إلى الزبون في المكان والوقت المناسبين).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	30	75%	1
2	موافق	9	22.5%	2
3	محايد	1	2.5%	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (64) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يعمل المصنع على إيصال منتجاته إلى الزبون في المكان والوقت المناسبين)، يتضح لنا من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون بشدة بنسبة بلغت 75% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 22.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثالث والأخير المحايدون بنسبة بلغت 2.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك أكثر من 97% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يعمل على إيصال منتجاته إلى الزبون في المكان والوقت المناسبين.

## 2. يعمل المصنع على تحديد مستوى كثافة التغطية السوقية المطلوبة من وقت لآخر.

الجدول (65) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يعمل المصنع على تحديد مستوى كثافة التغطية السوقية المطلوبة من وقت لآخر).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	26	65%	1
2	موافق	10	25%	2
3	محايد	4	10%	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (65) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يعمل المصنع على تحديد مستوى كثافة التغطية السوقية المطلوبة من وقت لآخر)، يتضح من خلال الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت 65% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 25% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثالث والأخير المحايدون بنسبة بلغت 10% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك 90% من أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يعمل على تحديد مستوى كثافة التغطية السوقية المطلوبة من وقت لآخر.

### 3. يقوم المصنع بتقييم قنوات التوزيع الخاصة به من وقت لآخر.

الجدول (66) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يقوم المصنع بتقييم قنوات التوزيع الخاصة به من وقت لآخر).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	35	%87.5	1
2	موافق	2	%5	3
3	محايد	3	%7.5	2
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	%100	

الجدول (66) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يقوم المصنع بتقييم قنوات التوزيع الخاصة به من وقت لآخر)، يتضح من خلال الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت %87.5 من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني المحايدون بنسبة بلغت %7.5 من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثالث والأخير الموافقة على هذه العبارة بنسبة بلغت %5 من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن أكثر من 92% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يقوم بتقييم قنوات التوزيع الخاصة به من وقت لآخر.

#### 4. يسعى المصنع إلى امتلاك شبكة توزيع واسعة ومتنوعة.

الجدول (67) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يسعى المصنع إلى امتلاك شبكة توزيع واسعة ومتنوعة).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	20	50%	1
2	موافق	16	40%	2
3	محايد	4	10%	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (67) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يسعى المصنع إلى امتلاك شبكة توزيع واسعة ومتنوعة)، يتضح من خلال بيانات هذا الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت 50% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 40% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثالث والآخر المحايدين بنسبة بلغت 10% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك 90% من أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك راس الخيمة يسعى إلى امتلاك شبكة توزيع واسعة ومتنوعة.

## 5. من السهولة الحصول على منتجات المصنع من قبل المشتريين.

الجدول (68) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (من السهولة الحصول على منتجات المصنع من قبل المشتريين).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	27	67.5%	1
2	موافق	11	27.5%	2
3	محايد	2	5%	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (68) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (من السهولة الحصول على منتجات المصنع من قبل المشتريين)، ويتضح لنا من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت 67.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 27.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثالث المحايدون بنسبة بلغت 5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك 95% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه من السهولة الحصول على منتجات المصنع من قبل المشتريين.

**(هـ) سياسة التطوير والابتكار****1. يعطي المصنع إهتماماً كبيراً لابتكار منتجات جديدة.**

الجدول (69) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يعطي المصنع إهتماماً كبيراً لابتكار منتجات جديدة).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	9	22.5%	2
2	موافق	24	60%	1
3	محايد	7	17.5%	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (69) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يعطي المصنع إهتماماً كبيراً لابتكار منتجات جديدة)، يتضح لنا من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الاول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 60% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثاني الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت 22.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثالث والأخير المحايدون بنسبة بلغت 17.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك أكثر من 82% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يعطي إهتماماً كبيراً لابتكار منتجات جديدة.

## 2. يوصف المصنع بالإبتكارية والتطوير السريع للمنتجات الجديدة.

الجدول (70) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يوصف المصنع بالإبتكارية والتطوير السريع للمنتجات الجديدة).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	7	17.5%	2
2	موافق	29	72.5%	1
3	محايد	3	7.5%	3
4	غير موافق	1	2.5%	4
5	غير موافق بشدة	-	-	-
المجموع		40	100%	

الجدول (70) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يوصف المصنع بالإبتكارية والتطوير السريع للمنتجات الجديدة)، ويتضح لنا من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 72.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت 17.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثالث المحايدون بنسبة بلغت 7.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الرابع والأخير غير الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 2.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن 90% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يوصف بالإبتكارية والتطوير السريع للمنتجات الجديدة.

### 3. يأخذ المصنع بآراء العملاء عند تطوير منتجات جديدة.

الجدول (71) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يأخذ المصنع بآراء العملاء عند تطوير منتجات جديدة).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	10	25%	2
2	موافق	25	62.5%	1
3	محايد	5	12.5%	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (71) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يأخذ المصنع بآراء العملاء عند تطوير منتجات جديدة)، ويتضح لنا من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 62.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت 25% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثالث والأخير المحايدون بنسبة بلغت 12.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن أكثر من 87% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يأخذ بآراء العملاء عند تطوير منتجات جديدة.

#### 4. يتم إشراك رؤساء الأقسام في عملية تطوير وتحسين المنتجات.

الجدول (72) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يتم إشراك رؤساء الأقسام في عملية تطوير وتحسين المنتجات).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	13	32.5%	2
2	موافق	24	60%	1
3	محايد	3	7.5%	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (72) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يتم إشراك رؤساء الأقسام في عملية تطوير وتحسين المنتجات)، يتضح من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 60% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت 32.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثالث المحايدون بنسبة بلغت 7.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن أكثر من 92% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن في مصنع سيراميك رأس الخيمة يتم إشراك رؤساء الأقسام في عملية تطوير وتحسين المنتجات).

## 5. يمكن للمصنع تعديل الخطوط الإنتاجية لإنتاج منتجات جديدة في الوقت المناسب.

الجدول (73) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يمكن للمصنع تعديل الخطوط الإنتاجية لإنتاج منتجات جديدة في الوقت المناسب).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	9	22.5%	2
2	موافق	27	67.5%	1
3	محايد	4	10%	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (73) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يمكن للمصنع تعديل الخطوط الإنتاجية لإنتاج منتجات جديدة في الوقت المناسب)، يتضح لنا من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 67.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت 22.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثالث المحايدون بنسبة بلغت 10% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك 90% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يمكنه تعديل الخطوط الإنتاجية لإنتاج منتجات جديدة في الوقت المناسب.

**(و) سياسة تمييز المنتجات وتحسين جودتها****1. يسعى المصنع إلى تمييز منتجاته عن منتجات المنافسين بقصد خلق ميزة تنافسية.**

الجدول (74) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يسعى المصنع إلى تمييز منتجاته عن منتجات المنافسين بقصد خلق ميزة تنافسية).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	14	35%	2
2	موافق	21	52.5%	1
3	محايد	5	12.5%	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (74) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يسعى المصنع إلى تمييز منتجاته عن منتجات المنافسين بقصد خلق ميزة تنافسية)، يتضح من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 52.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت 35% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثالث والأخير المحايدون بنسبة بلغت 12.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن أكثر من 87% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يسعى إلى تمييز منتجاته عن منتجات المنافسين بقصد خلق ميزة تنافسية.

## 2. يعمل المصنع على تحسين جودة منتجاته لجذب عدد أكبر من الزبائن.

الجدول (75) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يعمل المصنع على تحسين جودة منتجاته لجذب عدد أكبر من الزبائن).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	11	27.5%	2
2	موافق	24	60%	1
3	محايد	5	12.5%	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
المجموع		40	100%	

الجدول (75) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يعمل المصنع على تحسين جودة منتجاته لجذب عدد أكبر من الزبائن)، يتضح لنا من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 60% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت 27.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثالث والأخير المحايدون بنسبة بلغت 12.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك أكثر من 87% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يعمل المصنع على تحسين جودة منتجاته لجذب عدد أكبر من الزبائن.

### 3. يقوم المصنع بعمل تغييرات متكررة لنماذج وموديلات المنتجات بغرض تمييزها عن منتجات المنافسين.

الجدول (76) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يقوم المصنع بعمل تغييرات متكررة لنماذج وموديلات المنتجات بغرض تمييزها عن منتجات المنافسين).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	14	35%	2
2	موافق	21	52.5%	1
3	محايد	5	12.5%	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (76) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يقوم المصنع بعمل تغييرات متكررة لنماذج وموديلات المنتجات بغرض تمييزها عن منتجات المنافسين)، يتضح لنا من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 52.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة بنسبة بلغت 35% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثالث والأخير المحايدون بنسبة بلغت 12.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك أكثر من 87% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يقوم بعمل تغييرات متكررة لنماذج وموديلات المنتجات بغرض تمييزها عن منتجات المنافسين.

#### 4. الهدف من تمييز المصنع لمنتجاته وتحسين جودته هو تلبية رغبات وحاجات الزبائن.

الجدول (77) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (الهدف من تمييز المصنع لمنتجاته وتحسين جودته هو تلبية رغبات وحاجات الزبائن).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	11	27.5%	2
2	موافق	22	55%	1
3	محايد	6	15%	4
4	غير موافق	7	17.5%	3
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (77) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (الهدف من تمييز المصنع لمنتجاته وتحسين جودته هو تلبية رغبات وحاجات الزبائن)، يتضح لنا من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 55% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة بنسبة بلغت 27.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثالث غير الموافقون بنسبة بلغت 17.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الرابع والأخير المحايدون بنسبة بلغت 15% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن هناك أكثر من 82% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن الهدف من تمييز مصنع سيراميك رأس الخيمة لمنتجاته وتحسين جودته هو تلبية رغبات وحاجات الزبائن.

**(ي) الخدمات قبل أو بعد البيع**

1. يعطي المصنع إهتماماً واسعاً للخدمات المقدمة قبل وأثناء عملية البيع لدورها في جذب الزبائن.

الجدول (78) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يعطي المصنع إهتماماً واسعاً للخدمات المقدمة قبل وأثناء عملية البيع لدورها في جذب الزبائن).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	16	40%	2
2	موافق	19	47.5%	1
3	محايد	5	12.5%	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (78) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يعطي المصنع إهتماماً واسعاً للخدمات المقدمة قبل وأثناء عملية البيع لدورها في جذب الزبائن)، يتضح لنا من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 47.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة بنسبة بلغت 40% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثالث والأخير بنسبة بلغت 12.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن أكثر من 87% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يعطي إهتماماً واسعاً للخدمات المقدمة قبل وأثناء عملية البيع لدورها في جذب الزبائن.

## 2. يعطي المصنع إهتماماً واسعاً للخدمات المقدمة بعد عملية البيع لكسب ولاء الزبائن.

الجدول (79) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يعطي المصنع إهتماماً واسعاً للخدمات المقدمة بعد عملية البيع لكسب ولاء الزبائن).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	12	30%	2
2	موافق	19	47.5%	1
3	محايد	5	12.5%	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (79) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يعطي المصنع إهتماماً واسعاً للخدمات المقدمة بعد عملية البيع لكسب ولاء الزبائن)، يتضح لنا من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 47.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة بنسبة بلغت 30% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثالث والأخير المحايدون بنسبة بلغت 12.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن أكثر من 77% من أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يعطي إهتماماً واسعاً للخدمات المقدمة بعد عملية البيع لكسب ولاء الزبائن.

### 3. تحرص الإدارة على منح الصلاحيات الكافية للعاملين لتقديم الخدمات المناسبة للزبائن.

الجدول (80) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (تحرص الإدارة على منح الصلاحيات الكافية للعاملين لتقديم الخدمات المناسبة للزبائن).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	12	30%	2
2	موافق	23	57.5%	1
3	محايد	5	12.5%	3
4	غير موافق	-	-	-
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (80) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (تحرص الإدارة على منح الصلاحيات الكافية للعاملين لتقديم الخدمات المناسبة للزبائن)، يتضح لنا من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 57.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت 30% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثالث والأخير المحايدون بنسبة بلغت 12.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن أكثر من 87% من أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة مصنع سيراميك رأس الخيمة تحرص على منح الصلاحيات الكافية للعاملين لتقديم الخدمات المناسبة للزبائن.

#### 4. يحرص المصنع على الاتصال المباشر مع الزبائن بقصد تقديم الخدمات في الوقت المناسب.

الجدول (81) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يحرص المصنع على الاتصال المباشر مع الزبائن بقصد تقديم الخدمات في الوقت المناسب).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	9	22.5%	2
2	موافق	24	60%	1
3	محايد	5	12.5%	3
4	غير موافق	1	2.5%	4
5	غير موافق بشدة	1	2.5%	4
	المجموع	40	100%	

الجدول (81) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يحرص المصنع على الاتصال المباشر مع الزبائن بقصد تقديم الخدمات في الوقت المناسب)، يتضح لنا من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 60% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت 22.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن أكثر من 82% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يحرص على الاتصال المباشر مع الزبائن بقصد تقديم الخدمات في الوقت المناسب.

## 5. يعتقد المصنع بأن تقديم خدمات ما بعد البيع إحدى الوسائل الهامة في كسب ولاء الزبون.

الجدول (82) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يعتقد المصنع بأن تقديم خدمات ما بعد البيع إحدى الوسائل الهامة في كسب ولاء الزبون).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	11	27.5%	2
2	موافق	20	50%	1
3	محايد	7	17.5%	3
4	غير موافق	2	5%	4
5	غير موافق بشدة	-	-	-
	المجموع	40	100%	

الجدول (82) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (يعتقد المصنع بأن تقديم خدمات ما بعد البيع إحدى الوسائل الهامة في كسب ولاء الزبون)، يتضح من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 50% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة على هذه العبارة بنسبة بلغت 27.5%، وجاء في المركز الثالث المحايدون بنسبة بلغت 17.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الرابع والأخير غير الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وبتحليل هذه النتائج يتضح لنا أن أكثر من 77% من أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يعتقد بأن تقديم خدمات ما بعد البيع إحدى الوسائل الهامة في كسب ولاء الزبون.

## 6. في حالة حدوث أي خلل في تقديم الخدمة يتم اتخاذ الإجراء التصحيحي بما يضمن رضا الزبون.

الجدول (83) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (في حالة حدوث أي خلل في تقديم الخدمة يتم اتخاذ الإجراء التصحيحي بما يضمن رضا الزبون).

م	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	موافق بشدة	16	40%	2
2	موافق	19	47.5%	1
3	محايد	4	10%	3
4	غير موافق	1	2.5%	4
5	غير موافق بشدة	1	2.5%	4
	المجموع	40	100%	

الجدول (83) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة (في حالة حدوث أي خلل في تقديم الخدمة يتم اتخاذ الإجراء التصحيحي بما يضمن رضا الزبون)، يتضح لنا من خلال بيانات الجدول أنه قد جاء في المركز الأول الموافقون على هذه العبارة بنسبة بلغت 47.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثاني الموافقون بشدة على هذه العبارة حيث بلغت نسبتهم 40% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الثالث المحايدون بنسبة بلغت 10% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المركز الرابع والأخير كل من غير الموافقون وغير الموافقون بشدة حيث تساوت نسبتهم التي بلغت 2.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

ومن خلال تحليل هذه النتائج يتضح لنا أن أكثر من 87% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه في حالة حدوث أي خلل في تقديم الخدمة يتم اتخاذ الإجراء التصحيحي بما يضمن رضا الزبون.

ABAHE

خاتمة الدراسة

## أولاً: نتائج الدراسة

من خلال معطيات الدراسة النظرية وكذلك الدراسة الميدانية، فقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التي يمكن بلورتها في النقاط التالية:

1. معظم العاملين في مصنع سيراميك رأس الخيمة حاصلين على مؤهلات عليا وبكالوريوس، مما يدل على أن القائمين على أمر المصنع يهتمون بالمؤهل العلمي باعتباره من الأمور التي تساهم في فعالية الموظف وعمله.

2. إن الأغلبية من عمال مصنع سيراميك رأس الخيمة تتراوح سنوات خبراتهم من (1-10) سنوات، بنسبة إزدادت عن 90%، ومعظمهم من الشباب، مما يدل دلالة قاطعة على أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يضع في اعتباره توظيف الشباب حيث أنهم يمثلون قوة عاملة حيوية تؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

3. إن كافة العاملين في مصنع سيراميك رأس الخيمة لديهم الوعي الكافي بأن مصنعهم يسعى إلى تحقيق الجودة الشاملة في كافة منتجاته من أجل إرضاء العملاء.

4. هناك 90% من عينة الدراسة يرون أن المديرين في مصنع سيراميك رأس الخيمة يقومون بدراسة دورية للسوق من أجل التعرف على حاجات ورغبات العملاء، وهذا يعد من أهم أسس إدارة الجودة الشاملة.

5. إن أكثر من 90% من أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يتصف بسرعة تلبية رغبات الزبائن، وهذا مؤشر إيجابي جداً يدل ويؤكد إلتزام القيادة في المصنع بتحقيق أسس الجودة الشاملة المتمثلة في إرضاء إحتياجات العميل.

6. إن كافة أفراد عينة الدراسة قد قيمو هذه العبارة إيجابياً حيث بلغت نسبتهم 100%، وهذا يدل على أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يسعى إلى تحقيق رضا الزبائن من خلال دراسة متطلباتهم، وهذا تأكيد أيضاً أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يحرض على تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

7. إن أكثر من 92% من أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يحرص على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات لتلبية حاجات ورغبات أكبر عدد من الزبائن، مما يدل دلالة قاطعة على أن المصنع يحرص على المنافسة في السوق وذلك بتنوع منتجاته التي تتناسب مع كافة أذواق الزبائن.

8. إن أكثر من 80% من أفراد عينة الدراسة يرون أن يقوم القائمين على المصنع بمتابعة شكاوى الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لهم، وهذا يدل دلالة قاطعة على أن القادة في مصنع سيراميك رأس الخيمة يحرصون على إرضاء الزبائن وذلك بحل مشاكلهم والإهتمام بشكواهم.

9. إن 90% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن تعتقد إدارة المصنع أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات الزبائن، وما دامت أن الإدارة لديها هذا الإعتقاد، فإنه يدل دلالة قاطعة أن الإدارة تسعى إلى تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال تلبية حاجات الزبائن.

10. إن 50% فقط من أفراد عينة الدراسة موافقون على هذه العبارة، وهذا يدل على أن هناك 50% أيضاً من أفراد عينة الدراسة لا يعلمون إذا كان هناك خطة واضحة لدى مصنع سيراميك رأس الخيمة حول الجودة وتلتزم الإدارة بتطبيقها أم لا.

11. إن أكثر من 97% من أفراد عينة الدراسة يرون أن الإدارة تعمل بشكل مستمر على الوفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن، وهذا من أهم الأمور التي تؤدي إلى تحقيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في المصنع.

12. إن أكثر من 87% من أفراد عينة الدراسة يعترفون بأن المصنع يعتبر الجودة شعاراً له، وهذا يدل على حرص القادة في إدارة مصنع رأس الخيمة في ترسيخ أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المصنع من خلال الحرص على تطبيق شعار الجودة.

13. هناك 75% من أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة مصنع سيراميك رأس الخيمة تؤيد مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة، وهذا يعد مؤشر من مؤشرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

14. إن 85% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة مصنع سيراميك رأس الخيمة تقوم بتطوير المعرفة للمستويات الإدارية المختلفة بالشركة لتدعيم التزامها بالجودة، وهذا مؤشر إيجابي يدل على وجود إدارة الجودة الشاملة في مصنع سيراميك رأس الخيمة.

15. إن هناك أكثر من 87% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة مصنع سيراميك رأس الخيمة تعمل على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية، وهذا يعد مؤشراً إيجابياً على السعي الأكيد نحو تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المصنع.

16. إن هناك أكثر من 92% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة سيراميك رأس الخيمة تؤكد على أن الزبون هو أهم عنصر في أهدافها، وهذا كفيل بتغيير ثقافة المؤسسة لتحقيق ذلك، وهذا يعد من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

17. هناك أكثر من 87% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة مصنع سيراميك رأس الخيمة تعمل جاهدة كي تكون خدمات المصنع متميزة، وهذا بالطبع سيؤدي إلى قوة المصنع من حيث المنافسة، وهذا مؤشر إيجابي يدل على وجود مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المصنع.

18. هناك أكثر من 97% من أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة سيراميك رأس الخيمة تسعى إلى بناء سمعة بين الزبائن، على أنها تتميز بالجودة والإتقان.

19. هناك 90% من إجمالي أفراد عينة الدراسة حيث يرون أن إدارة سيراميك رأس الخيمة تؤمن بأن الجودة هي طريقها وفلسفتها في تسيير أعمالها.

20. إن 95% من أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة سيراميك رأس الخيمة تقبل بالحقيقة التي تؤكد على أنها هي المسؤولة عن جودة المنتج.

21. إن هناك 95% من أفراد عينة الدراسة موافقون على أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يحرص على التحسين المستمر على نظام الإنتاج والخدمة من أجل تحسين الجودة.
22. إن هناك 95% من أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يسعى لتحسين المنتجات والخدمات بشكل مستمر.
23. هناك أكثر من 92% من أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يحرص بشكل مستمر على تقليل التفاوت أو الفجوة ما بين توقعات المستهلكين حول جودة المنتجات وما بين الجودة الفعلية المقدمة لهم.
24. هناك 90% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يعتمد على أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين الجودة.
25. هناك 80% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن تخطيط المنتجات وتطويرها وفحصها وتقديمها للسوق تعتبر عملية متكاملة (غير متجزئة) لتحسين الجودة.
26. هناك 85% من أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يسعى إلى تحمل مسؤولياته تجاه المجتمع من خلال التحسين المستمر للمنتج.
27. هناك 90% من أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة مصنع سيراميك رأس الخيمة تنظر إلى التحسين المستمر في العمل على أنه جزءاً من متطلبات الجودة.
28. هناك 85% من أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يهتم بمشاركة العاملين جميعهم في تحسين الجودة والأداء، ومن المعروف أن مبدأ المشاركة الفعالة من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
29. هناك 90% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن العاملين في مصنع سيراميك رأس الخيمة يشاركون في إعداد الخطط لتحسين الجودة.
30. هناك أكثر من 77% من أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يوصف بسرعة الإستجابة لطلبات والمتغيرات من خلال وجود نظم واضحة وصريحة.

31. هناك 80% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن عملية تقييم رؤساء الأقسام تجرى على أساس مدى جودة منتجات أقسامهم.
32. هناك 90% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن الهيكل التنظيمي الخاص بالمصنع يوجد قسم خاص بمراقبة أو تأكيد الجودة، وهذا دليل قوي على إهتمام القيادة في مصنع سيراميك رأس الخيمة بترسيخ مبادئ غدارة الجودة الشاملة.
33. هناك 78% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه توجد خطة تدريب سنوية لتنمية قدرات العاملين، وبلاشك أن هذا سوف يساهم في تفعيل أسس إدارة الجودة الشاملة في المصنع.
34. هناك 70% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن البرامج التدريبية في مصنع سيراميك رأس الخيمة تنفذ بناء على أسس ومعايير واضحة.
35. هناك 88% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن التحقق من جودة المنتجات يتم عن طريق إتباع أساليب التفتيش من وقت لآخر في مصنع سيراميك رأس الخيمة.
36. هناك 85% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يعتمد على مجموعة من الموردين عند شراء إحتياجاته.
37. هناك أكثر من 87% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يعتمد معايير معينة في إنتقاء الموارد أو الموردين، وأهم هذه المعايير هو معيار الجودة.
38. إن أكثر من نصف عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يهتم في لوائح مشترياته بالموردين ذوي الأسعار الأقل، بصرف النظر عن الجودة.
39. هناك 85% من أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يحتفظ بقاعدة بيانات متكاملة حول الموردين والسلع التي يشتريها.

40. هناك أكثر من 77% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يعتمد على جهة ثالثة في تدقيق وفحص المواد التي يتم شراؤها من الموردين.

41. هناك 90% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يتم شراء المواد الخام الخاصة بتصنيع المنتجات حسب مواصفات محددة.

42. هناك 80% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يحرص المصنع على التعامل مع الموردين الحائزين على شهادة المواصفات الدولية ISO.

43. هناك 85% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة مصنع سيراميك رأس الخيمة تعمل على تحديد طبيعة وأسباب عدم المطابقة داخل المصنع، وعلى ضوء ذلك تتخذ الإجراءات التصحيحية.

44. هناك أكثر من 82% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يعمل على تحليل العمليات والنتائج وشكاوى الزبائن لغرض التقليل من حالات عدم المطابقة.

45. هناك 90% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن عملية إنتاج المنتجات تعتمد على حاجات الزبائن وإمكانات مصنع سيراميك رأس الخيمة.

46. هناك أكثر من 92% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يحرص على توفير منتجاته بأشكال وأحجام مختلفة بناء على دراسة رغبات المشترين.

47. الجدول (48) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم العبارة التالية: (يحرص المصنع على تحقيق جودة التصميم وتحقيق جاذبية لمنتجاته).

48. هناك 95% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يحرص على تحقيق جودة التصميم وتحقيق جاذبية لمنتجاته.

49. هناك 80% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يحرص قبل قيامه بأي تعديل على تشكيلة منتجاته القيام بدراسة وافية للسوق وحاجات المستهلكين.

50. هناك 90% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يأخذ بعين الاعتبار مسؤولياته تجاه المجتمع والبيئة عند تصميمه لمنتج جديد.

51. هناك أكثر من 77% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يوجد لديه سياسة متنوعة للأسعار، تتلائم مع منتجات وقطاعات السوق المختلفة.

52. هناك أكثر من 67% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يهدف من خلال عملية التسعير إلى تعظيم الربح فقط.

53. هناك 65% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يهدف من خلال عملية التسعير إلى بيع منتجاته بسعر مناسب إلى المستهلكين.

54. هناك أكثر من 72% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يأخذ بعين الاعتبار ردود أفعال الوسطاء في حالة تحديد الأسعار لمنتجاته، لأنهم ذوي أهمية في توزيع المنتجات والترويج لها.

55. هناك 70% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يقوم بتوفير معلومات عن درجة استجابة المستهلكين للتغيرات في أسعار المنتجات.

56. هناك 70% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن الأسعار المنخفضة نسبياً مقارنة بالمنافسين هي الميزة الأساسية التي تتفوق من خلالها على المنافسين.

57. هناك أكثر من 82% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يسعى من خلال عملية الترويج إلى تعزيز إدراك الزبون للمنتجات المقدمة.

58. هناك 85% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة ينفذ أنشطة مختلفة لترويج المبيعات مثل (المعرض، عينات مجانية، هدايا تذكارية).

59. هناك 85% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يهدف من خلال الترويج إلى تعزيز تمايزه عن منافسيه.

60. هناك أكثر من 87% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يعمل على حث الزبون وتشجيعه نحو اتخاذ قرار الشراء بطرق ترويجية مختلفة.

61. هناك 85% من أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يقوم بعمل حملات دعاية وإعلان لمنتجاته من وقت لآخر.

62. هناك أكثر من 87% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن سياسة الترويج الخاصة بمصنع سيراميك رأس الخيمة تحث الزبون على تكرار عملية الشراء.

63. هناك 87% من أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يعطي إهتماماً كبيراً للترويج والإعلان بهدف بناء السمعة والمركز للمنتج والمصنع.

64. هناك أكثر من 97% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يعمل على إيصال منتجاته إلى الزبون في المكان والوقت المناسبين.

65. هناك 90% من أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يعمل على تحديد مستوى كثافة التغطية السوقية المطلوبة من وقت لآخر.

66. إن أكثر من 92% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يقوم بتقييم قنوات التوزيع الخاصة به من وقت لآخر.

67. هناك 90% من أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يسعى إلى امتلاك شبكة توزيع واسعة ومتنوعة.
68. هناك 95% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه من السهولة الحصول على منتجات المصنع من قبل المشترين.
69. هناك أكثر من 82% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يعطي إهتماماً كبيراً لابتكار منتجات جديدة.
70. هناك 90% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يوصف بالابتكارية والتطوير السريع للمنتجات الجديدة.
71. أكثر من 87% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يأخذ بآراء العملاء عند تطوير منتجات جديدة.
72. أكثر من 92% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يتم إشراك رؤساء الأقسام في عملية تطوير وتحسين المنتجات).
73. هناك 90% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يمكنه تعديل الخطوط الإنتاجية لإنتاج منتجات جديدة في الوقت المناسب.
74. أكثر من 87% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يسعى إلى تمييز منتجاته عن منتجات المنافسين بقصد خلق ميزة تنافسية.
75. هناك أكثر من 87% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يعمل المصنع على تحسين جودة منتجاته لجذب عدد أكبر من الزبائن.
76. هناك أكثر من 87% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يقوم بعمل تغييرات متكررة لنماذج وموديلات المنتجات بغرض تمييزها عن منتجات المنافسين.

77. هناك أكثر من 82% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن الهدف من تمييز مصنع سيراميك رأس الخيمة لمنتجاته وتحسين جودته هو تلبية رغبات وحاجات الزبائن.

78. إن أكثر من 87% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يعطي إهتماماً واسعاً للخدمات المقدمة قبل وأثناء عملية البيع لدورها في جذب الزبائن.

79. إن أكثر من 77% من أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يعطي إهتماماً واسعاً للخدمات المقدمة بعد عملية البيع لكسب ولاء الزبائن.

80. إن أكثر من 87% من أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة مصنع سيراميك رأس الخيمة تحرص على منح الصلاحيات الكافية للعاملين لتقديم الخدمات المناسبة للزبائن.

81. إن أكثر من 82% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يحرص على الاتصال المباشر مع الزبائن بقصد تقديم الخدمات في الوقت المناسب.

82. إن أكثر من 77% من أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يعتقد بأن تقديم خدمات ما بعد البيع إحدى الوسائل الهامة في كسب ولاء الزبون.

83. إن أكثر من 87% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه في حالة حدوث أي خلل في تقديم الخدمة يتم اتخاذ الإجراء التصحيحي بما يضمن رضا الزبون.

## ثانياً: التوصيات

من خلال معطيات الدراسة ونتائجها، يوصي الباحث بما يلي:

1. ضرورة إنشاء غدارة خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مصنع سيراميك رأس الخيمة، وتختص هذه الإدارة بمراقبة تطبيق كافة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المصنع.
2. لابد من تفعيل العمل بالمشاركة بين القادة وموظفي مصنع سيراميك رأس الخيمة، حتى يكون كل فرد من افراد فريق العمل على علم كامل بسياسات المصنع وأهدافه المستقبلية.
3. لابد من التركيز على تدريب موظفي وعمال المصنع من أجل العمل بمنطق إدارة الجودة الشاملة، الذي يتطلب جودة الإنتاج وجودة العلاقات بين موظفي المصنع.
4. يقترح الباحث طرح خطة من قبل مديري الأقسام المختلفة في مصنع سيراميك رأس الخيمة، يكون هدف هذه الخطة هو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم لابد من التزام الجميع بهذه المبادئ.
5. يجب على القادة في مصنع سيراميك رأس الخيمة الإستمرار على هذا المستوى الإداري الذي يتسم بالتخطيط السليم والنجاح المستمر، وإضفاء جانب العلمية على هذه الإدارة عن طريق تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل واضح وصريح ومعلوم لكافة موظفي مصنع سيراميك رأس الخيمة.

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: المصادر والكتب العربية:

- (1) القرآن الكريم.
- (2) أحمد الخطيب ورداد الخطيب: إدارة الجودة الشاملة "تطبيقات تربوية، ط2، عالم الكتب الحديث، إربد الأردن، 2006م.
- (3) أحمد الخطيب: الإدارة الجامعية "دراسات حديثة"، ط1، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2006م.
- (4) أحمد المشهراوي: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة الجودة في التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، م1، عدد1، غزة، 2004م.
- (5) أحمد سيد مصطفى: إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، ط3، بدون دار نشر، القاهرة، 1998م.
- (6) أحمد شاكر العسكري: التسويق الصناعي "مدخل إستراتيجي"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000م.
- (7) أحمد مرسي أحمد الخواص: مفهوم إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق في القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية، مجلة الدراسات المالية والتجارية، ع3، 1996م.
- (8) باسل فارس فنديل: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية "دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة"، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 1429هـ-2008م.
- (9) توفيق محمد عبد المحسن: تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998م.

- (10) جليل كاظم مدلول العارضي: رأس المال الفكري وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة وانعكاس ذلك في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمات "دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الأول- العدد (4)- السنة الثانية 2006م.
- (11) جمال الدين محمد ابن منظور: لسان العرب، مادة جود، دار الحديث، 1423هـ.
- (12) حاتم أبو الجدائل: إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية، جدة، 1994م.
- (13) حافظ فرج أحمد و محمد صبري حافظ: إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، 2003م.
- (14) حامد عبدالله السقاف: المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة، مطبعة الفرزدق، السعودية 1998م.
- (15) خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد: إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي"، بدون دار نشر، الرياض، 1418هـ.
- (16) خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1421هـ-2001م.
- (17) الدرادكة، مأمون وشلبي، طارق، الجودة في المنظمات الحديثة. (2002)، دار الصفاء للنشر، عمان، الطبعة الأولى.
- (18) دلال محمد الزعبي: أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، م17، عدد3، مطابع دار البعث، دمشق، 2001م.
- (19) رائد حسين الحجار: تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الأقصى، م8، ع2، ربيع ثاني، غزة، 2004م.

- (20) روبرت هـ. ووترمان: براعة الإدارة في الشركات الأمريكية: دروس نتعلمها من الشركات التي تهتم بالعاملين في المقام الأول، ترجمة: علا عبد المنعم عبد القوي، (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع ، 1999م).
- (21) زين الدين محمد بن أبي بكر الرازي: مختار الصحاح، تحقيق أحمد إبراهيم زهوة، دار الكتاب العربي، بيروت، 1423هـ، ط1.
- (22) سالم سعود الرشيد: أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، 2004م.
- (23) سعود المزروع: اتجاهات العاملين في الخدمات الصحية بالحرس الوطني نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، 2004م.
- (24) سعيد يسن عامر: الإدارة في ظلال التغيير، دار الإرادة للطباعة، لبنان، 1996م.
- (25) سوسف، أ. بومدين. (ب.ت)، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، جامعة بومرداس، الجزائر.
- (26) شفيق رضوان، السلوكية الإدارية، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1994م.
- (27) صالح ناصر عليمات: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية "التطبيق ومقترحات التطوير"، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004م.
- (28) صبحي أعلاو: المفاهيم الأساسية للجودة النوعية، محاضرة، مركز الدراسات والأبحاث بمستشفى الملك فهد، جدة، 1423/8/23هـ.
- (29) عادل بن مشعل بن عزيز آل هادي الغامدي: أهمية معايير الجودة الشاملة لمعلمي التربية الإسلامية في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المختصين،

قسم المناهج وطرق التدريس، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة،  
1429هـ-1430هـ.

(30) عاهد مطر المقيد: واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة  
الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويره، رسالة ماجستير  
غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006م.

(31) عبد الرحمن أحمد محمد هيجان: منهج عملي لتطبيق إدارة الجودة الكلية،  
معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد 34، العدد 3، 1415هـ/1994م.

(32) عبد الستار محمد العلي: تطوير التعليم الجامعي باستخدام إدارة الجودة  
الشاملة، ورقة عمل قدمت في المؤتمر الأول للتعليم الجامعي الإداري  
والتجاري في العالم العربي، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين،  
الإمارات العربية المتحدة، 1996م.

(33) عبد الكريم درويش وليلى تكلّا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو  
المصرية، القاهرة، 1995م.

(34) علاء فرحان طالب وهاشم فوزي دباس العبادي: العلاقة التفاعلية بين إدارة  
المعرفة ورأس المال الفكري وأهميتهما في تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة،  
بحث مقدم إلى المؤتمر العملي الأول لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة  
كربلاء، بعنوان "بالبحث العلمي نبني مستقبل العراق" الذي عقد في الفترة  
18 - 19 / نيسان / 2006.

(35) علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو، دار غريب  
للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999م.

(36) علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1987م.

(37) عمر عقيلي: مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل  
للنشر، عمان، 2001م.

(38) فاروق عبد الفتاح رضوان: إستراتيجيات التسويق، بدون دار نشر، طنطا،  
1994م.

- (39) فريد عبد الفتاح زين الدين: المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، بدون دار نشر، القاهرة، 1996م.
- (40) فهد بن عبد الله الغزي: مدى إمكانية تطبيق الجودة الشاملة على إدارة مرور مدينة الرياض "دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005م.
- (41) فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الرابعة، مركز الكتب الأردني، 1994م.
- (42) فؤاد العاجز وجميل نشوان: تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني في ضوء إدارة الجودة الشاملة، مجلة الجودة في التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، مجلد 1، عدد 2، غزة.
- (43) فيليب أتكينسون: التغيير الثقافي "الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة"، بميك، القاهرة.
- (44) كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995م.
- (45) مأمون الدرادكة: وعادل الشبلي: الجودة في المنظمات الحديثة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002م.
- (46) محفوظ جودة: العلاقات العامة "مناهج وممارسات"، دار زهران للطباعة والنشر، عمان 2001م.
- (47) محمد إبراهيم المدهون وسليمان أحمد الطلاع: مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد 14، عدد 2، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006م.
- (48) محمد صالح الحناوي وإسماعيل السيد: قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999م.

- (49) محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005م.
- (50) محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006م.
- (51) محمد قابل الشراري: إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في حرس الحدود، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2000م.
- (52) مروان وليد سليمان المصري: تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 1999م.
- (53) منير عبد الله حربي: تطوير الاداء الجامعي بالدراسات العليا في ضوء مفهوم الجودة الشاملة، مجلة التربية المعاصرة، ع15، القاهرة، 1998م.
- (54) نبيل عبد الفتاح: إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الإنتاجية بالأجهزة الحكومية، مجلة الإداري، العدد 82، معهد الإدارة العامة، مسقط، 2000م.
- (55) نجم عبود نجم: إدارة الخدمة "المراجعة والاتجاهات الحديثة" معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد رقم 27، العدد رقم 2، 1418هـ/1997م.
- (56) نزار عبد المجيد البرواري: مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في المنظمة العراقية "رؤية مستقبلية"، مجلة المنصور، بغداد، المجلد الأول، العدد الأول، 2000.
- (57) نزار عبد المجيد رشيد البرواري: مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في المنظمة العراقية، مجلة المنصور، المجلد الأول، العدد الأول، 2000م.

(58) ياسين محمد حسين الحياي: الإبداع في التدابير الإدارية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2004.

(59) يحيى برويقات عبد الكريم: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية"، رسالة ماجستير في اقتصاد الإنتاج، جامعة تلمسان، الجزائر، السنة الجامعية 2002-2003م.

(60) يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي: إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي متكامل"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005م.

#### ثانياً: المراجع والمصادر الأجنبية:

- (1) A- Boadu. G. Martin, Joseph, Production and Operation Management an Applied Modern approach, John Weilew, E Sonsinc, New York, 1999, P.5
- (2) Adrian Mackay: Motivation, ability and confidence building in people, Gulf Professional Publishing, 2007, P.211
- (3) Ahmed, S., Hassan, M.H.& Devi, S.L.,(2001),” Implementation Imperatives of TQM in A service Organizational An Emphasis on participatory Dimensions”, Dep. of Mechanical Engineering, University of Malaya, Available from.
- (4) American Management Association (1994), Survey on change management, AMA New York.
- (5) Anastasi, Anne (1982), “Psychological testing”, 5th edition, MacGregor publishing company, New York, P.24.
- (6) Ann K. Boggiano, Thane S. Pittman: Achievement and motivation: a social-developmental perspective, Cambridge University Press, 2007, P.164
- (7) B. Allen: The Emergency Social System: Man and Society in Disaster, New York, Basic Book Inc, 1989.
- (8) Barton Allen: The Emergency Social System, in man and society in Disaster, New York: Basic Book Inc.
- (9) Bennis, W. and Nanus, B. (1985). Leaders. New York: Harper and Row.

- (10) Berry, Delivering Quality Service :Balancing Customer Perceptions and Expectations, (New York : The Free Press, 1990 ), 20-23.
- (11) Bo Edvardsson , Bertil Thomsson and John Vretveit , Quality of Service : Making it Relly Work, (New York: McGraw – Hill Book Company, 1994).
- (12) Bruce W. Hasenyager: Managing the information ecology: a collaborative approach to information technology management, Greenwood Publishing Group, 1996.
- (13) Budgol, Marker: The implementation of the TQM in Poland, The TQM Magazine, Vol.17, No.2, 2005.
- (14) Buzzell, R. and Gale, B. The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance, Free Press, New York, 2005, P.94.
- (15) Chandler, Alfred Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprise, Doubleday, New York, 2007, P.136
- (16) Charles Handy: Gods of Management: The Changing Work of Organizations, Oxford University Press US, 2008, P.131.
- (17) Chris Hakes: Total quality management: the key to business improvement: a Pera International executive briefing, Springer, 1991, P.82.
- (18) Cohen, Steven and Ronald Brand: total quality management, Institute of Public Administration, Riyadh, 1997.
- (19) Coyle-Shapiro, Jacqueline, A.M., (1999),” Employee Participation and assessment of organizational change intention: A three Waves Study of total quality Management, The Journal of Applied Behavioral Science, Vol.35, Issue.
- (20) Daft, R.L., Organization Theory & Design, 4th ed., (New York: West Publishing Co.). (2001), P.184.
- (21) Dale H. Besterfield, (et. l.) ,Total Quality Management ,2nd ed., (Upper Saddle River: Prentice - Hall , 1999).
- (22) Dale, B. and Cooper, C. and Wilkinson. A., Managing Quality and Human Resources A Guide to Continuous Improvement, Great Britain, Black Wel Publishers Inc, 1997.
- (23) David C. McClelland: Human motivation, CUP Archive, 2006, P.427.
- (24) David L. Goetsch and Stanley Davis, Implementing Total Quality, (Englewood Cliffs: Prentice – Hall Ltd., 1995), P.3.
- (25) David, F Strategic Management, Columbus:Merrill Publishing Company, 2009, P.87

- (26) Dimitriadis, A. : Empowerment in Total Quality Management : Academy of Management, McGraw – Hill, New York, 2001, P.33.
- (27) Drucker, Peter The Practice of Management, Harper and Row, New York, 2006, P.97
- (28) E. Quarantelli: Evacuation Behavior and Problems, Columbus, ohio: Stat University Disaster Research Center, 1980.
- (29) Edward Sallis: Total quality management in education, Routledge, 2002, P.68.
- (30) Elizabeth Wolfe Morrison, Organizational Citizenshp Behavior as a Critical Link between HRM Practices and Service Quality, Human Resources Management, Vol. 35, No. 4 (1996).
- (31) Ellen J. Goucher and Richard J. Coffey, Total Quality in Healthcare : From Theory to Practice, (San Francisco: Jossey – Bass Inc. Publishers, 1993).
- (32) Elmaimani, Bassam: Factors Leading to Successful application of Improvement tools for Quality Management. PhD Thesis. U.S.A.: University of Missouri. 2004.
- (33) Fahmy, Mohamed: Educational planning, the Anglo Egyptian Bookshop, Cairo, 1996.
- (34) Frank M. Horwitz and Mark A. Neville, Organization Design for Service Excellence :A Review of the Literature , Human Resource Management , vol. 35, No. 4 (1996 ).
- (35) Frederick Herzberg, Bernard Mausner, Barbara Bloch Snyderman: The motivation to work, Transaction Publishers, 2006, P.41
- (36) Gallear, David & Ghobadian, Abby, (2000),” AN Examination and non-Prescriptive model of the TQM implementation Process”, Middlessex University Business School, London, Available from, [musbs.Mdx.ac.uk/research/Discussion paper/Business and Management/pdf](http://musbs.Mdx.ac.uk/research/Discussion%20paper/Business%20and%20Management/pdf).
- (37) Harold F. O'Neil, Michael Drillings: Motivation: theory and research, Routledge, 1994, P.214
- (38) Harper, S. C. (1998), "Leading organizational change in the 21st century", Industrial Management, Vol.40, No.3.
- (39) Harper, S. C. (1998), Leading organizational change in the 21st century, Industrial Management, Vol.40, No.3.
- (40) Harris, Wadswort, M., stephens, Kenneth, and God fry , m. , "modern Methods for Quality control and improvement" John wily and sons , 2000, P.380

- (41) Harvard business essentials series: Time management: increase your personal productivity and effectiveness, Harvard Business Press, 2005, P.24.
- (42) Harvey, Satrina & Millett, Bruce, (1999), "OD TQM and Bpr: A comparative Approach", Australian Journal of management & organizational Behavior, vol.2, NO.3.
- (43) Higgs, M. and Rowland, D. (2001), "Developing change leadership capability. The impact of a development intervention", Henley Working Paper Series, HWP.
- (44) House, R. J. (1995), Leadership in the twenty-first century: A speculative inquiry. In The Changing Nature of Work. ( Howard, A., ed), Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- (45) ISO, ISO 9004, 2000: Quality Management Systems-Guide Lines for Performance Improvements.
- (46) J. M. Juran and F. M. Gryna, Quality Planning and Analysis: From Product Development Through Use , 2nd ed. , (New York : McGraw – Hill Book Company, 1980) , 9 .
- (47) James Teboul, Managing Quality Dynamics, (London : Prentice –Hall International (UK) Ltd., 1991), P.47.
- (48) Janet B. L. Chan: Changing police culture: policing in a multicultural society, Cambridge University Press, 1997, P.155.
- (49) Joesph R. Jablonski, Implementing Total Quality Management: An Overview, (California: Preiffer & Co , 1991), P.4.
- (50) John Adair: Leadership and motivation: the fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others, Kogan Page Publishers, 2007, P.98
- (51) John B. Miner: Organizational behavior: From theory to practice, ME Sharpe, 2007, P.218.
- (52) John Baldoni: Great motivation secrets of great leaders, Volume 2004, McGraw-Hill Professional, 2005, P.63
- (53) John Pike, Richard Barnes: TQM in action: a practical approach to continuous performance improvement, Springer, 1996, P.154.
- (54) Joseph R. Jablonski, Implementing Total Quality Management: An Overview, (San Diego : Pfeiffer & Company, 1991), 130.
- (55) Julie Morgenstern: Time management from the inside out: the foolproof system for taking control of your schedule--and your life, Edition 2, Owl Books, 2004, P.64.

- (56) Kerr, Hassan: The relationship between total quality management practices and organizational performance in service organizations, *The TQM Magazine*, Vol.15, No.4, 2003.
- (57) Kim S. Cameron, Robert E. Quinn: *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, John Wiley and Sons, 2011, P.156.
- (58) Kotter, J. P. (1995), 'Leading change', *Harvard Business Review*, March-April, P.17.
- (59) Kotter, J. P. :'Leading change', *Harvard Business Review*, March-April, 2007, P.88.
- (60) Laura A. Liswood, *Serving Right: Innovative and Powerful Customer Retention Strategies*, (New York: Harper Business, 1990), P.27-47.
- (61) Lester, R. *Made in America*, MIT Commission on Industrial Productivity, Boston, 2008, P.312
- (62) Lester, R. *Made in America*, MIT Commission on Industrial Productivity, Boston, 2005, P.164.
- (63) M. Nudell and N. Antokol: *The Handbook for Emergency and Crisis Manager*, New York: Lexington Books, 1988, P.301.
- (64) Malhi, Ranjit singh, (2000),” Understanding Total Quality Management”, *Articles*, Available from, [www.higbeam.com/library/doc.asp](http://www.higbeam.com/library/doc.asp).
- (65) Martin, Harry, J.,(1989),” Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions”, *Human Relation*, vol.42, NO.7.
- (66) Mats Alvesson, Stefan Sveningsson: *Changing organizational culture: cultural change work in progress*, Taylor & Francis, 2007, P.94.
- (67) Maurer, R. (1996), " Using resistance to build support for change", *The Journal of Quality and Participation*, Vol.19, No.3.
- (68) Maurer, R. (1996), " Using resistance to build support for change", *The Journal of Quality and Participation*, Vol.19, No.3.
- (69) Miriam Erez, Uwe Kleinbeck, Henk Thierry: *Work motivation in the context of a globalizing economy*, Routledge, 2001, P.289
- (70) Nadler, D. A. (1989), *organizational frame bending principles for managing reorientation*", *The Academy of Management Executive*, Vol.3, No.3, P.37.
- (71) Naomi Fisher, Harvey Keynes, Philip Wagreich: *Changing the culture: mathematics education in the research community*, American Mathematical Soc., 1995, P.113.

- (72) Nico H. Frijda: The emotions .. Studies in emotion and social interaction, Cambridge University Press, 2008, 464.
- (73) Okland, John, Total Quality Management (New York: Butterworth Heinemanu, 1992, P.9
- (74) Organ, D. W.: The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior”, Research in Organizational Behavior, 1990, P.178.
- (75) P.B. Mahapatra: Operations Management, PHI Learning Pvt. Ltd., 2001, P.161.
- (76) Paul, Frise: Quality Management as a systematic management philosophy for use in nonprofit organizations, PhD Thesis. U.S.A.: Capella University, 2004.
- (77) Pettigrew, A. M. (1987) " Context and action in the transformation of the firm", Journal of Management Studies, Vol.24, No.6.
- (78) Phil Gorman: Motivation and emotion, Routledge, 2004.
- (79) Richard C. Maddock, Richard L. Fulton: Motivation, emotions, and leadership: the silent side of management, Greenwood Publishing Group, 2004.
- (80) Richard L. Daft: The leadership experience, Cengage Learning, 2007, P.137
- (81) Richard M. Hodgetts. Blueprints for Continuous Improvement Lessons from the Baldrige Winners, (New York : American Management association , 1993) , P.56–57.
- (82) Richard M. Hodgetts. Blueprints for Continuous Improvement (Lessons from the Baldrige Winners, (New York : American Management association , 1993).
- (83) Robert Clarence Beck: Motivation: theories and principles, Pearson / Prentice Hall, 2004.
- (84) Robert N. Lussier, Christopher F. Achua: Leadership: Theory, Application, & Skill Development, Edition 4, Cengage Learning, 2009, P.313
- (85) Roderick Wong: Motivation: a biobehavioural approach, Cambridge University Press, 2000, P.181.
- (86) Serbrenia J. Sims, Ronald R. Sims: Total quality management in higher education: is it working? why or why not?, Greenwood Publishing Group, 1995, P.101.
- (87) Skinner, W., (1992), “Manufacturing: The Formidable Competitive Weapon”, Administrative Science Quarterly, Vol. 37, No. 1, (March), P.35.
- (88) Spitzer, D. R. (1996), "Power reward; rewards that really motivate", Management Review, Vol.85, No.5.

- (89) Steven Cohen and Ronald Brand, Total Quality Management in Government: A Practical Guide for the Real World, (San Francisco: Jossey-Buss Publishers, 1993), xi-xii.
- (90) Strebel, P. (1994), "Choosing the right change path", California Management Review, Vol.36, No.2.
- (91) Tartouri, Hwegan: Total quality management in institutions of higher education, House of the march, Oman, 2006.
- (92) Terziovski, Mille, & Samson, Danny,(1999)," The linke between total quality management practice and Organizational Performance ",International Journal of Quality & Reliability Management, vol.16, NO.3, P.226-237.
- (93) Tipparat Laohavichien: Leadership and Quality Management: A Comparison between the United States and Thailand. PhD Thesis. U.S.A.: Clemson University, 2004.
- (94) Val Dusek: Philosophy of technology: an introduction, Wiley-Blackwell, 2006, P.66.
- (95) Valarie A. Zeithaml , A. Parasuramaan and Leonard L. Berry, Delivering Quality Service :Balancing Customer Perceptions and Expectations , (New York : The Free Press, 1990), P.20-23.
- (96) W.A. Simpson: Motivation, Universities Press (India) Pvt. Ltd, 2009, P.11
- (97) Wadswort , Harrison , M . , Stephens , Kenneth , and God fry , m. , "modern Methods for Quality control and improvement" John wily and sons , 1986.
- (98) Weeb, P. & Bryant, H. (1993) "The Challenge of Kaizen Technology of American Business Competition", Journal of Organizational Change Management, vol.6, no.4, P.143
- (99) Wendy Leebov and Clara Jean Ersoz, The Health Care Manager's Guide to Continuous Quality Improvement, (Chicago: American Hospital Publishing, Inc., 1991).
- (100) Wolfgang Kresse, Kian Fadaie: ISO standards for geographic information, Springer, 2004, P.122

ملحق الدراسة

ABAHE

إستثمار إستبيان

# أخي الفاضل / أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،، وبعد

يقوم الباحث بإجراء دراسة لمعرفة [دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة] دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة] أرجو التكرم بالمساعدة للوصول إلى أدق النتائج، وذلك بالإجابة الصريحة والدقيقة على أسئلة الاستبانة المرفقة بوضع إشارة (√) أمام كل عبارة تناسب إجابتك.

ونود الإشارة إلى أن ما ستدلي به من بيانات سيعامل بسرية تامة ولن يُستخدم إلا بغرض البحث العلمي فقط.

شكراً حسن تعاونكم،،،

الباحث

الجزء الأول

أسئلة عامة

ضع علامة (√) أمام الإجابة الصحيحة

- 1. الجنس:**
- ذكر ( )
- أنثى ( )
- 2. المسمى الوظيفي:** .....
- 3. المؤهل العلمي:**
- ثانوية عامة فأقل ( )
- دبلوم متوسط ( )
- بكالوريوس ( )
- دراسات عليا ( )
- 4. عدد سنوات الخبرة**
- 1-5 سنة ( )
- 6-10 سنة ( )
- 11-15 سنة ( )
- 16 سنة فأكثر ( )
- 5. هل يهدف مصنع سيراميك رأس الخيمة إلى الوصول إلى الجودة الشاملة؟**
- نعم ( )
- لا ( )

## الجزء الثاني

يوجد في هذا الجزء مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بمدى تطبيق مصنع سيراميك رأس الخيمة لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة

من فضلك ضع علامة (√) أمام الخيار المناسب:

### (أ) التركيز على الزبائن

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
1	يقوم المدبرون بدراسة دورية للسوق، للتعرف على حاجات ورغبات المستهلكين.					
2	يتصف المصنع بسرعة تلبية رغبات الزبائن.					
3	يركز المصنع على تحقيق رضا الزبائن من خلال دراسة متطلباتهم.					
4	يحرص المصنع على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات لتلبية حاجات ورغبات أكبر عدد من الزبائن.					
5	يقوم القائمين على المصنع بمتابعة شكاوى الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لهم.					
6	تعتقد إدارة المصنع أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات الزبائن.					

(ب) التزام الإدارة العليا بالجودة

م	العبارة	موافق، بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
1	توجد لدى المصنع خطة واضحة حول الجودة ومحددة بأهداف معينة وتلتزم الإدارة بتطبيقها.					
2	تعمل الإدارة بشكل مستمر على الوفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن.					
3	يعتبر المصنع الجودة شعاراً له.					
4	تؤيد الإدارة مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة.					
5	تقوم الإدارة بتطوير المعرفة للمستويات الإدارية المختلفة بالشركة لتدعيم التزامها بالجودة.					
6	تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية.					
7	تؤكد الإدارة على أن الزبون هو أهم عنصر في أهدافها، وهذا كفيل بتغيير ثقافة المؤسسة لتحقيق ذلك.					
8	تعمل الإدارة جاهدة كي تكون خدمات المصنع متميزة.					
9	تسعى الإدارة إلى بناء سمعة بين الزبائن، على أنها تتميز بالجودة والإتقان.					
10	تؤمن الإدارة بأن الجودة هي طريقها وفلسفتها في تسيير أعمالها.					
11	تقبل الإدارة بالحقيقة التي تؤكد على أنها هي المسئولة عن جودة المنتج.					

(ج) التحسين المستمر

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
1	يحرص المصنع على التحسين المستمر على نظام الإنتاج والخدمة من أجل تحسين الجودة.					
2	يسعى المصنع لتحسين المنتجات والخدمات بشكل مستمر.					
3	يحرص المصنع بشكل مستمر على تقليل التفاوت أو الفجوة ما بين توقعات المستهلكين حول جودة المنتجات وما بين الجودة الفعلية المقدمة لهم.					
4	يعتمد المصنع على أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين الجودة.					
5	إن تخطيط المنتجات وتطويرها وفحصها وتقديمها للسوق تعتبر عملية متكاملة (غير متجزئة) لتحسين الجودة.					
6	يسعى المصنع إلى تحمل مسؤولياته تجاه المجتمع من خلال التحسين المستمر للمنتج.					
7	تتظر الإدارة إلى التحسين المستمر في العمل على أنه جزءاً من متطلبات الجودة.					

**(د) النظم الإدارية**

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
1	يهتم المصنع بمشاركة العاملين جميعهم في تحسين الجودة والأداء.					
2	يشارك العاملين في إعداد الخطط لتحسين الجودة.					
3	يوصف المصنع بسرعة الإستجابة للطلبات والمتغيرات من خلال وجود نظم واضحة وصريحة.					
4	تجرى عملية تقييم رؤساء الأقسام على أساس مدى جودة منتجات أقسامهم.					
5	يوجد في الهيكل التنظيمي الخاص بالمصنع، قسم خاص بمراقبة أو توكيد الجودة.					
6	توجد خطة تدريب سنوية لتنمية قدرات العاملين.					
7	تتفد البرامج التدريبية بناء على أسس ومعايير واضحة.					

**(هـ) الإجراءات التشغيلية**

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
1	إن التحقق من جودة المنتجات يتم عن طريق إتباع أساليب التفتيش من وقت لآخر.					
2	يعتمد المصنع على مجموعة من الموردين عند شراء إحتياجاته.					
3	يعتمد المصنع معايير معينة في إنتقاء الموارد أو					

					الموردين، وأهم هذه المعايير هو معيار الجودة.
					4 يهتم المصنع في لوائح مشترياته بالموردين ذوي الأسعار الأقل، بصرف النظر عن الجودة.
					5 يحتفظ المصنع بقاعدة بيانات متكاملة حول الموردين والسلع التي يشتريها.
					6 يعتمد المصنع على جهة ثالثة في تدقيق وفحص المواد التي يتم شراؤها من الموردين.
					7 يتم شراء المواد الخام الخاصة بتصنيع المنتجات حسب مواصفات محددة.
					8 يحرص المصنع على التعامل مع الموردين الحائزين على شهادة المواصفات الدولية (ISO)
					9 تعمل إدارة المصنع على تحديد طبيعة وأسباب عدم المطابقة داخل المصنع، وعلى ضوء ذلك تتخذ الإجراءات التصحيحية.
					10 يعمل المصنع على تحليل العمليات والنتائج وشكاوى الزبائن لغرض التقليل من حالات عدم المطابقة.

### الجزء الثالث

يوجد في هذا الجزء مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بالسياسات التنافسية الخاصة  
بمصنع سيراميك رأس الخيمة.

من فضلك ضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

#### (أ) سياسة المنتجات

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
1	تعتمد عملية إنتاج المنتجات على حاجات الزبائن وإمكانات الشركة.					
2	يحرص المصنع على توفير منتجاتها بأشكال وأحجام مختلفة بناء على دراسة رغبات المشترين.					
3	يحرص المصنع على تحقيق جودة التصميم وتحقيق جاذبية لمنتجاته.					
4	يحرص المصنع قبل قيامه بأي تعديل على تشكيلة منتجاته القيام بدراسة وافية للسوق وحاجات المستهلكين.					
5	يأخذ المصنع بعين الاعتبار مسؤولياته تجاه المجتمع والبيئة عند تصميمه لمنتج جديد.					

(ب) سياسة التسعير

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
1	يوجد لدى المصنع سياسة متنوعة للأسعار، تتلائم مع منتجات وقطاعات السوق المختلفة.					
2	يهدف المصنع من خلال عملية التسعير إلى تعظيم الربح فقط.					
3	يهدف المصنع من خلال عملية التسعير إلى بيع منتجاته بسعر مناسب إلى المستهلكين.					
4	يأخذ المصنع بعين الاعتبار ردود أفعال الوسطاء في حالة تحديد الأسعار لمنتجاته، لأنهم ذوي أهمية في توزيع المنتجات والترويج لها.					
5	يقوم المصنع بتوفير معلومات عن درجة استجابة المستهلكين للتغيرات في أسعار المنتجات.					
6	الأسعار المنخفضة نسبياً مقارنة بالمنافسين هي الميزة الأساسية التي تتفوق من خلالها على المنافسين.					

(ج) سياسة الترويج والإعلان

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
1	يسعى المصنع من خلال عملية الترويج إلى تعزيز إدراك الزبون للمنتجات المقدمة.					
2	ينفذ المصنع أنشطة مختلفة لترويج المبيعات مثل (المعرض، عينات مجانية، هدايا تذكارية).					

					3	يهدف المصنع من خلال الترويج إلى تعزيز تمايزه عن منافسيه.
					4	يعمل المصنع على حث الزبون وتشجيعه نحو اتخاذ قرار الشراء بطرق ترويجية مختلفة.
					5	يقوم المصنع بعمل حملات دعائية وإعلان لمنتجاته من وقت لآخر.
					6	سياسة الترويج الخاصة بالمصنع تحث الزبون على تكرار عملية الشراء.
					7	يعطي المصنع إهتماماً كبيراً للترويج والإعلان بهدف بناء السمعة والمركز للمنتج والمصنع.

#### (د) سياسة التوزيع

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
1	يعمل المصنع على إيصال منتجاته إلى الزبون في المكان والوقت المناسبين.					
2	يعمل المصنع على تحديد مستوى كثافة التغطية السوقية المطلوبة من وقت لآخر.					
3	يقوم المصنع بتقييم قنوات التوزيع الخاصة به من وقت لآخر.					
4	يسعى المصنع إلى امتلاك شبكة توزيع واسعة ومتنوعة.					
5	من السهولة الحصول على منتجات المصنع من قبل المشتريين.					

**(هـ) سياسة التطوير والابتكار**

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
1	يعطي المصنع إهتماماً كبيراً لابتكار منتجات جديدة.					
2	يوصف المصنع بالابتكارية والتطوير السريع للمنتجات الجديدة.					
3	يأخذ المصنع بآراء العملاء عند تطوير منتجات جديدة.					
4	يتم إشراك رؤساء الأقسام في عملية تطوير وتحسين المنتجات.					
5	يمكن للمصنع تعديل الخطوط الإنتاجية لإنتاج منتجات جديدة في الوقت المناسب.					

**(و) سياسة تمييز المنتجات وتحسين جودتها**

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
1	يسعى المصنع إلى تمييز منتجاته عن منتجات المنافسين بقصد خلق ميزة تنافسية.					
2	يعمل المصنع على تحسين جودة منتجاته لجذب عدد أكبر من الزبائن.					
3	يقوم المصنع بعمل تغييرات متكررة لنماذج وموديلات المنتجات بغرض تمييزها عن منتجات المنافسين.					

					الهدف من تمييز المصنع لمنتجاته وتحسين جودته هو تلبية رغبات وحاجات الزبائن.	4
--	--	--	--	--	--	---

### (ي) الخدمات قبل أو بعد البيع

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
1	يعطي المصنع إهتماماً واسعاً للخدمات المقدمة قبل وأثناء عملية البيع لدورها في جذب الزبائن.					
2	يعطي المصنع إهتماماً واسعاً للخدمات المقدمة بعد عملية البيع لكسب ولاء الزبائن.					
3	تحرص الإدارة على منح الصلاحيات الكافية للعاملين لتقديم الخدمات المناسبة للزبائن.					
4	يحرص المصنع على الاتصال المباشر مع الزبائن بقصد تقديم الخدمات في الوقت المناسب.					
5	يعتقد المصنع بأن تقديم خدمات ما بعد البيع إحدى الوسائل الهامة في كسب ولاء الزبون.					
6	في حالة حدوث أي خلل في تقديم الخدمة يتم اتخاذ الإجراء التصحيحي بما يضمن رضا الزبون.					

شكراً على حسن تعاونكم معنا،،،

الباحث

الصفحة	الموضوع
3	الإطار العام للدراسة
4	المقدمة
9	أولاً: مشكلة البحث
11	ثانياً: أهمية الدراسة
12	ثالثاً: أهداف البحث
13	رابعاً: تساؤلات الدراسة
14	خامساً: الدراسات السابقة
14	أ- الدراسات العربية
19	ب- الدراسات الأجنبية
24	سادساً: منهجية البحث
25	سابعاً: المصطلحات المستخدمة في الدراسة
29	ثامناً: مجالات الدراسة (حدود ونطاق الدراسة)
29	تاسعاً: هيكل الدراسة
31	الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة
32	المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
33	المطلب الأول: مفاهيم وتعريفات إدارة الجودة الشاملة
34	أولاً: مفهوم الجودة الشاملة
41	ثانياً: مفاهيم إدارة الجودة الشاملة

48	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
53	المطلب الثالث: ثقافة التغيير (Changing the Culture)
54	أولاً: مفهوم ثقافة التغيير
56	ثانياً: إدارة الجودة الشاملة كمدخل حديث لثقافة التغيير
64	المبحث الثاني: الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة
65	المطلب الأول: نموذج إدوارد ديمنج
67	المطلب الثاني: نموذج أرفن
68	المطلب الثالث: نموذج الجائزة الأوروبية للجودة
69	المطلب الرابع: نموذج أشوك ومتواني
70	المطلب الخامس: النموذج الدائري للجودة
72	المطلب السادس: نموذج بالدريج
76	المبحث الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفوائدها
77	المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
77	أولاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
80	أولاً: القيادة الفعالة
81	ثانياً: اتخاذ القرارات على أساس الحقائق
82	ثالثاً: التخطيط الإستراتيجي
83	رابعاً: المشاركة والعمل الجماعي
84	خامساً: التركيز على رضا المستفيد

85	سادساً: التحسين المستمر والتميز
87	المطلب الثاني: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة
88	أولاً: أهداف وفوائد إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للزبون
89	ثانياً: أهداف الجودة الشاملة بالنسبة إلى المنظمة المنتجة
98	<b>الفصل الثاني: دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة</b>
100	<b>المبحث الأول: مفهوم القيادة</b>
101	المطلب الأول: تعريف القيادة وأهميتها
101	أولاً: تعريف القيادة
102	ثانياً: أهمية القيادة
104	المطلب الثاني: مهارات القيادة وقوة تأثيرها ومراكزها
104	أولاً: مهارات القيادة
106	ثانياً: قوة تأثير القيادة
107	ثالثاً: مراكز القيادة
111	المطلب الثالث: صفات القائد ووظائف القيادة والسلوك القيادي
111	أولاً: صفات القائد
113	ثانياً: وظائف القيادة والسلوك القيادي
117	<b>المبحث الثاني: نظريات القيادة وأنماطها</b>
118	المطلب الأول: نظريات القيادة
118	أولاً: نظرية السمات (القيادة الموروثة)

119	ثانياً: نظريات سلوك القائد
121	ثالثاً: نظرية الموقف
122	رابعاً: نظرية فدلر في القيادة
123	1. القيادة العلمية - الاهتمام بالعمل
123	2. القيادة الإنسانية - الاهتمام بالإنسان
124	المطلب الثاني: أنماط القيادة
124	أولاً: المدير الديكتاتور
129	ثانياً: المدير المجامل
133	ثالثاً: المدير البيروقراطي
135	رابعاً: المدير قائد الفريق
139	المبحث الثالث: دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة
140	المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأهمية تطبيقها
140	أولاً: المفاهيم الأساسية للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة
144	ثانياً: أهمية تطبيق الجودة الشاملة
158	المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة والقيادة
158	أولاً: مراحل إدارة الجودة الشاملة
159	ثانياً: النموذج المناسب للقائد
160	ثالثاً: التطوير الاستراتيجي للجودة
161	رابعاً: كيف يستفيد الموظفون من الجودة

162	خامساً: المحافظة على رضا الزبائن
163	سادساً: الأسلوب الموجه للعمليات
164	سابعاً: مكافأة تحسينات الجودة المثبتة
164	ثامناً: النواحي القانونية والمسؤولية
165	تاسعاً: الجودة جزء من القيادة
166	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية عن دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة "دراسة ميدانية على مصنع سيراميك رأس الخيمة بإمارة رأس الخيمة"
167	المبحث الأول: وصف مجال الدراسة
167	أولاً: المجال المكاني
167	ثانياً: المجال الزمني
167	ثالثاً: المجال البشري
167	رابعاً: المجال الموضوعي
168	المبحث الثاني: نتائج الاستبيان
168	الجزء الأول: أسئلة عامة
172	الجزء الثاني
213	الجزء الثالث
251	خاتمة الدراسة
252	أولاً: نتائج الدراسة

262	ثانياً: التوصيات
263	قائمة المصادر والمراجع
263	أولاً: المصادر والكتب العربية
269	ثانياً: المراجع والمصادر الأجنبية
276	ملحق الدراسة

والله ولي التوفيق وصلى الله وسلم وبارك على نبينا محمد وعلى آله وأصحابه  
أجمعين والحمد لله رب العالمين.