

الفصل الرابع : التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

4-1 المقدمة :

تخصص الباحثة في هذا الفصل تحليل البيانات التي تم تجميعها عن طريق الاستبيان ، حيث تناولت عملية إعداد البيانات لأغراض التحليل الإحصائي وحددت الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفروض ، ثم أجرت اختبار الاعتمادية والثبات (الاتساق الداخلي) لمختلف عبارات محاور الاستبيان ثم تم تحليل المتغيرات الديمغرافية ، ثم اختبار فروض البحث الخمسة .

4-2 إعداد البيانات لأغراض التحليل الإحصائي :

قامت الباحثة بتحديد مجموعة من المنظمات والمؤسسات الحكومية والتي يوجد بها إدارة للجودة الشاملة في منطقة جدة والرياض تم توزيع الاستبيان على إدارة الجودة الشاملة فقط والملحقين بها ولمن سبق وعمل بها وهي كالتالي : مؤسسة الخطوط السعودية – جامعة الملك سعود – وزارة الصحة – هيئة المساحة الجيولوجية – معهد الإدارة العامة – المؤسسة العامة لتحليه المياه مستشفى الملك عبد العزيز .

تم توزيع 800 استبانة رجع منها 429 تم استبعاد الاستبيانات التي لم تتم الإجابة على أسئلتها بالكامل وأصبحت 382 .

ذكر في الاستبيان في السؤال الثالث : ما هو تقييمك من وجهة نظرك كموظف في إدارة الجودة الشاملة للمبادئ التالية وما هي درجت تطبيقها في منطقتك حسب المقياس السابق ؟ مبدأ التحسين المستمر – مبدأ التركيز على العميل – مبدأ دعم الإدارة العليا – مبدأ القياس والتحليل . تم استبعاد هذا السؤال من الاستبيان لأن أفراد العينة لم يعطوا إجابات واضحة وكاملة .

تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) . حيث تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف اتجاهات مفردات الدراسة نحو متغيرات الدراسة . ولتحديد طول خلايا مقياس

ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والحدود العليا) تم حساب المدى (5-1=4) ، ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4÷5=0,80) . بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي⁽¹⁾:

- من 1 إلى 1,80 يمثل " لا تطبق على الإطلاق "
- أكبر من 1,80 إلى 2,60 يمثل " تطبق بدرجة قليلة "
- أكبر من 2,60 إلى 3,40 يمثل " تطبق بدرجة متوسطة "
- أكبر من 3,40 إلى 4,20 يمثل " تطبق بدرجة كبيرة "
- أكبر من 4,20 إلى 5,00 يمثل " تطبق بدرجة كبيرة جداً "

4-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفروض .

- استخدمت الاختبارات المناسبة لفروض البحث ولطبيعة البيانات ، والمتوفرة في برنامج

التحليل الإحصائي (SPSS) على النحو التالي :

- 1- التكرارات والنسب المئوية ، للتعرف على خصائص عينة البحث .
- 2- المتوسط الحسابي لكل عبارة من العبارات ، للتعرف على التطبيق العام للعبارة ، وترتيب العبارات المختلفة من حيث التطبيق لأفراد عينة البحث .
- 3- الانحراف المعياري .
- 4- معامل الاختلاف (Coefficient of Variation) وهذا العامل يقيس نسبة التشتت بين العبارات .
- 5- معامل الارتباط (ألفا) (Alpha Correlation Coefficient) للتحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس (المحاور) متعددة العبارات المستخدمة في الدراسة .

(1) العمر ، مرجع سابق ، 322

4-4 تقويم الاعتمادية (الاتساق الداخلي) للعبارات بالمحاور المختلفة :

قبل البدء بتحليل البيانات الخاصة بهذه الدراسة ، كان لا بد من اختبار درجة الاتساق الداخلي (Consistency) وتقويم الاعتمادية للمحاور (المتغيرات) المختلفة . وتم استخدام اختبار الارتباط ألفا (Alpha Correlation Coefficient) على اعتبار أنه أكثر الأساليب المستخدمة دلالة في تقويم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات عبارات المقياس الخاضع للاختبار .

يوضح الجدول رقم (10) معاملات ارتباط لقياس الثبات والاتساق الداخلي للعبارات .

جدول رقم (10)

معامل ارتباط ألفا لقياس الاتساق الداخلي

م	المتغيرات	عدد العبارات	قيمة ألفا
1	مبادئ إدارة الجودة الشاملة		
1/1	مبدأ دعم إدارة الجودة الشاملة	8	,8878
2/1	مبدأ التحسين المستمر	15	,9043
3/1	مبدأ التركيز على العميل	7	,8420
4/1	مبدأ التركيز على العاملين	6	,8970
5/1	مبدأ القياس والتحليل	6	,8623
2	مدير إدارة الجودة الشاملة	9	,9086

ومن ذلك يتضح أن قيم ألفا تتراوح بين (8420, و 9086,) وهي تدل على مؤشرات لدرجة عالية من الاعتمادية والاتساق الداخلي .

5-4 توصيف عينة البحث .

احتوت الدراسة على خمسة من المتغيرات الديمغرافية على النحو التالي : العمر – عدد سنوات الخدمة – عدد الدورات التدريبية – نوع الوظيفة – التخصص الوظيفي .

وأيضاً يوجد ثلاثة أسئلة في الاستبيان ، أولاً : عن المشاركة في لجان عمل أو فرق لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ثانياً : كم مضى على إنشاء إدارة الجودة الشاملة في منطقتك ؟ ، ثالثاً : هل تم تغيير أعضاء إدارة الجودة الشاملة ، وكم مرة ، والأسباب . جميع الأسئلة الخاصة بالبيانات العامة تركت إجابات مفتوحة ، بعد جمع الاستبيانات صنفنا الإجابات إلى مجموعات وفئات ، ما عدا الأسئلة التي حددت إجاباتها بنعم أو لا .

توضح الجداول من (11) إلى (15) خصائص عينة البحث وفقاً للمتغيرات الديمغرافية .

جدول رقم (11)

توزيع أفراد العينة حسب العمر

م	العمر	العدد	النسبة المئوية
1	من 30 إلى أقل من 40	102	26,7
2	من 40 إلى أقل من 50	199	52,09
3	من 50 إلى أقل من 60	81	21,02
	المجموع	382	100

من الجدول رقم (11) يلاحظ أن أكبر نسبة لأعمار أفراد العينة تتراوح بين (40 إلى أقل من 50) حيث بلغت النسبة (52,09) ويرجع السبب في ذلك إلى أن المنظمات الحكومية ترشح من هم أكثر أقدميه وخبرة بالمنظمة إلى إدارة الجودة الشاملة . تلت الفئة السابقة في الترتيب الفئة (30 – أقل من 40) بنسبة (26,7) ، ثم الفئة (50 إلى أقل من 60) بنسبة 21,02

جدول رقم (12)

توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة

م	عدد سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
1	أكثر من سنة إلى 10	50	13,08
2	أكثر من 10 إلى 20	-	-
3	أكثر من 20 إلى 30	212	55,49
4	أكثر من 30	120	31,41
	المجموع	382	100

من الجدول رقم (12) يلاحظ أن أكبر عدد لسنوات الخدمة كان للفئة (أكثر من 20 إلى 30) بنسبة (55,49) وهذا يتناسب مع الفئة العمرية (40 – 50 سنة) ، ثم تأتي الفئة (أكثر من 30) بنسبة (31,41) ، ثم الفئة (أكثر من سنة إلى سنوات10) بنسبة (13,08)

جدول رقم (13)

توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية

م	عدد الدورات التدريبية	العدد	النسبة المئوية
1	أكثر من دورة إلى 5دورات	61	15,96
2	أكثر من 5 إلى 10	208	54,45
3	أكثر من 10 إلى 15	83	21,72
4	أكثر من 15	30	7,85
	المجموع	382	100

من الجدول رقم (13) يلاحظ أن اكبر عدد للدورات التدريبية كان للفئة (أكثر من 5 إلى 10) بنسبة (54,45) ، ثم تأتي الفئة (أكثر من 10 إلى 15) بنسبة (21,72) ، ثم الفئة (أكثر من سنة إلى 5) بنسبة (15,96) ، ثم الفئة (أكثر من 15) بنسبة (7,85) .

نوع الوظيفة تتراوح الإجابات على هذا السؤال حول : مدير إدارة الجودة الشاملة - مشرفين على تطبيق الجودة - ومشرفين على الجودة والتخطيط - ومنسق المساندة الإدارية - مستشارين تطوير الأعمال - مدربين .

التخصص : تم ذكر مجموعة من التخصصات وهي كالتالي :

- مهام مراقب تأكيد النوعية .
- المشاركة في أعداد قوائم المعاينة .
- تقييم القطاعات الإنتاجية والتسويقية .
- متابعة مدى تطبيق إدارة الجودة في فروع المنظمة .
- إدارة برامج وأنشطة الجودة الشاملة .
- منسق فريق الجودة .
- تدريب فرق الجودة .
- القيام بأعمال المراجعة الداخلية وتحديث نظام الجودة وتطبيق نظام الأيزو .
- وضع خطط وبرامج تأكيد الجودة وتطوير الأساليب وتحديثها .
- إجراء الدراسات ورفع النتائج وتحليل أسباب تدني مستويات الأداء .
- مراقبة وتقييم الأداء في مختلف قطاعات التسويق والأقسام التي لها علاقة مباشرة بخدمة العملاء .

في الأسئلة الثالثة السابقة :

السؤال الأول : هل شاركت في لجان عمل أو فرق لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟.

جدول رقم (14)

توزيع أفراد العينة حسب المشاركة في لجان تطبيق الجودة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
75	286	نعم
25	96	لا
100	382	المجموع

المجموعة الأكبر هي الإجابة بنعم وكانوا 75 % من العينة وهذا بالتأكيد مهم لزيادة التعاون والمشاركة بين العاملين .

السؤال الثاني : كم مضى على إنشاء إدارة الجودة الشاملة في منطقتك ؟

- مؤسسة الخطوط السعودية تم إنشاء إدارة الجودة الشاملة بها سنة 1974م لها 33 سنة.
- وزارة الصحة تم إنشاء إدارة الجودة الشاملة بها قبل خمس سنوات
- هيئة المساحة الجيولوجية تم إنشاء إدارة الجودة الشاملة بها قبل سبع سنوات
- معهد الإدارة العامة تم إنشاء إدارة الجودة الشاملة بها قبل 10 سنوات
- المؤسسة العامة لتطهير المياه قبل 10 سنوات

السؤال الثالث : هل تم تغيير أعضاء إدارة الجودة الشاملة ، وكم مرة ، واذكر الأسباب .

جدول رقم (15)

توزيع أفراد العينة حسب تغيير أعضاء أدارت الجودة الشاملة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
نعم	344	91
لا	38	9
المجموع	382	100

عند الإجابة على عدد مرات التغيير كانت تتراوح بين مرة وخمس مرات وبين 7 مرات وعشر مرات وبعضهم أجاب بأنها تتغير كل دورة إدارية وهي أربع مرات في السنة .

أسباب التغيير على حسب إجابات أفراد العينة :

- 1- لعدم التفرغ وذلك لأسباب الدراسة أو الابتعاث .
- 2- لتعليم اكبر عدد ممكن من الموظفين للحصول على أفضل النتائج .
- 3- تدوير وظيفي .
- 4- تكليف أعضاء هيئة الجودة يتم على أساس مدة تعيينه حسب أنظمة إدارة المنظمة .
- 5- بهدف إكساب خبرات ، تغير مواقع العمل .
- 6- بسبب انتقال بعض الأعضاء السابقين إلى جهات عمل أخرى .
- 7- لزيادة الموظفين الموالين للجودة .
- 8- ولأسباب إدارية واجتماعية منها : النقل – التقاعد – الترقية – الانتقال من منطقة إلى أخرى – ترك العمل بالمنظمة .

6-4 اختبار فروض الدراسة :

الفرض الأول :

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تربط بين دور مدير إدارة الجودة الشاملة وبين تطبيق مبدأ دعم الإدارة العليا "

ويمكن اختبار هذه الفرضية من خلال مناقشة الجدول التحليلي (16)

يتضح من جدول (16) أن المحور الخاص بمبدأ دعم الإدارة العليا ودور مدير الجودة الشاملة في تحقيق المبدأ، يحتوي على ثمان عبارات لقياسه . بالنظر إلى المتوسطات الحسابية لجميع العبارات نلاحظ أن القيم تتراوح بين (4,35) و(3,41) وهي قيم تدل- بحسب المقياس- على إنها تطبق بدرجة كبيرة جداً وتطبق بدرجة كبيرة . بمقارنة المتوسط الحسابي لكل عبارة نجد أن العبارة "تعمل الإدارة العليا على مراجعة النتائج المحققة في مجالات الجودة ورضاء العملاء " كان الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (4,35) وهي قيمة عالية جداً ، حيث إن الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة خمس درجات في حالة تطبق بدرجة كبيرة جداً . كما إن قيمة معامل الاختلاف للعبارة (17,7%) وهي أقل نسبة تشتت أيضاً ، مما يؤكد على اهتمام الإدارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة لتحقيق رضا العملاء .

نجد أن العبارة " يخصص قيادي الإدارة العليا جزء من وقتهم للتدريب والتعلم وحضور لجان وفرق الجودة " كان الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (4,31) وهي قيمة عالية جداً، حيث إن الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة خمس درجات في حالة تطبق بدرجة كبيرة جداً . كما إن قيمة معامل الاختلاف للعبارة (19,02%) ، وهذا يؤكد على اهتمام الإدارة العليا بتخصيص الوقت والجهد والإمكانات لتحقيق الجودة .

نجد أن العبارة " تقضي الإدارة العليا جزء من وقتها في مواقع العمل، وذلك لتحقيق علاقة إيجابية مع العاملين " كان الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (3,41) وهي قيمة منخفضة، مقارنة بالعبارات الأخرى إلى أنها – بحسب المقياس - تطبق بدرجة كبيرة.

ترتيب أولويات المنظمة لتطبيق (مبدأ دعم الإدارة العليا) بحسب إجابات أفراد العينة كالتالي :

- 1- تهتم الإدارة العليا بمراجعة النتائج المحققة في مجالات الجودة ورضاء العملاء .
- 2- تخصص الإدارة العليا جزء من الوقت للتدريب والتعلم وحضور لجان وفرق الجودة .
- 3- تقدم الإدارة العليا الدعم والتأييد لإدارة الجودة الشاملة.
- 4- تستجيب الإدارة العليا بسرعة (أو بشكل جيد) مع شكاوى العملاء ، وتعمل على تصحيح الأخطاء أول بأول .
- 5- توفر الإدارة العليا الأموال والمواد الضرورية لإنجاح جهود إدارة الجودة الشاملة .
- 6- تحتفظ الإدارة العليا بعلاقة إيجابية مع مجلس إدارة الجودة .
- 7- توفر الإدارة العليا البيئة الملائمة والنظم المناسبة لرفع المعنويات والإنتاجية لقوة العمل .
- 8- تقضي الإدارة العليا جزء من وقتها في مواقع العمل، وذلك لتحقيق علاقة إيجابية مع العاملين .

جدول رقم (16)
التحليل الوصفي لمبدأ دعم الإدارة العليا ودور مدير الجودة الشاملة في تحقيقه

الترتيب	معامل * الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاهات										مبدأ دعم الإدارة العليا ودور مدير الجودة الشاملة في تحقيقه	م
				يطبق بدرجة قليلة جداً (1)		يطبق بدرجة قليلة (2)		يطبق بدرجة متوسطة (3)		يطبق بدرجة كبيرة (4)		يطبق بدرجة كبيرة جداً (5)			
				%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
3	22,89	0,95	4,15	-	-	5,5	21	20,9	80	26	100	47,4	181	تقدم الإدارة العليا الدعم والتأييد لإدارة الجودة الشاملة.	1
5	31,09	0,96	3,94	-	-	3,1	12	15,7	60	52,4	200	26	100	توفر الإدارة العليا الأموال والمواد الضرورية لإنجاح جهود إدارة الجودة الشاملة .	2
1	17,7	0,77	4,35	-	-	2,6	10	13	50	41,3	120	52,8	202	تعمل الإدارة العليا على مراجعة النتائج المحققة في مجالات الجودة ورضاء العملاء .	3
2	19,02	0,82	4,31	-	-	-	-	20,9	80	31,4	102	52,4	200	يخصص قيادي الإدارة العليا جزء من وقتهم للتدريب والتعلم وحضور لجان وفرق الجودة .	4
6	35,08	1,27	3,62	6,8	26	7,3	28	28,8	110	30,8	118	26	100	تحتفظ الإدارة العليا بعلاقة إيجابية مع مجلس إدارة الجودة .	5
4	24,36	1,25	4,02	7,8	30	5,7	22	15,7	60	18,3	70	52,4	200	تستجيب الإدارة العليا بسرعة (أو بشكل جيد) مع شكاوى العملاء ، وتعمل على تصحيح الأخطاء أول بأول .	6
7	33,13	1,59	3,44	5,2	20	8,3	32	44,5	170	20,9	80	20,9	80	توفر الإدارة العليا البيئة الملائمة والنظم المناسبة لرفع المعنويات والإنتاجية لقوة العمل .	7
8	39,99	1,13	3,41	5,2	20	10,9	42	44,5	170	15,7	60	23,5	90	تقضي الإدارة العليا جزء من وقتها في مواقع العمل، وذلك لتحقيق علاقة إيجابية مع العاملين .	8

التكرارات (مجموع العينة) 382 موظف – النسبة المئوية 100%
المتوسط الحسابي العام : 3,20
الانحراف المعياري العام : 1,3
معامل الاختلاف العام : 31,89

الانحراف المعياري
* معامل الاختلاف يقيس تشتت العبارات ، ويحسب $100 \times \frac{\text{الانحراف المعياري}}{\text{المتوسط الحسابي}}$

الفرض الثاني :

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تربط بين دور مدير إدارة الجودة الشاملة وبين تطبيق مبدأ التحسين المستمر " ويمكن اختبار هذه الفرضية من خلال مناقشة الجدول التحليلي (17)

يتضح من جدول (17) أن المحور الخاص بمبدأ التحسين المستمر ودور مدير الجودة الشاملة في تحقيق المبدأ، يحتوي على خمسة عشر عبارة لقياسه. بالنظر إلى المتوسطات الحسابية لجميع العبارات نلاحظ أن القيم تتراوح بين (4,58) و(1,47) وهي قيم تدل- بحسب المقياس- على إنها تطبق بدرجة كبيرة جداً ولا تطبق على الإطلاق . بمقارنة المتوسط الحسابي لكل عبارة نجد أن العبارة " ننظر إلى التحسين المستمر بأنة مسنولية كل إنسان في المنظمة وليس وفقاً على جماعة أو مستوى إداري معين" كان الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (4,58) وهي قيمة عالية جداً ، حيث إن الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة خمس درجات في حالة تطبق بدرجة كبيرة جداً . كما إن قيمة معامل الاختلاف للعبارة (11,5%) وهي أقل نسبة تشتت أيضاً ، مما يؤكد على أن التحسين مسنولية جميع من في المنظمة على اختلاف مستوياته، وأنه مبدأ يعمل به الجميع ، وهذا نقطة لصالح تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث تقل مقاومة التغيير.

نجد أن العبارة " يتطلب التحسين استثمارات مالية عادية وتكنولوجيا سهلة مع التركيز على العنصر البشري " كان الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (4,69) وهي قيمة عالية جداً، حيث إن الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة خمس درجات في حالة تطبق بدرجة كبيرة جداً . كما إن قيمة معامل الاختلاف للعبارة (14%) ، وهذا يؤكد على وجوب الاهتمام بوجود الإمكانيات المالية والبشرية والمادية.

نجد أن العبارة " إدارة المنظمة تسير بنمط رجعي ولا ترغب في إجراء تطوير أو تعديل في أنشطتها " كان الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (1,47) وهي قيمة منخفضة جداً، مقارنةً بالعبارات الأخرى- بحسب المقياس - لا تطبق على الإطلاق.

وهذا جيد لأنه يدل إلى أن المنظمات التي طبقت عليها الدراسة تسير بنمط متجدد يسعى إلى التغيير إلى الأحسن ويتخذ من التحسين المستمر مبدأ له .

ذكرنا سابقاً في المبحث الخاص بمبدأ التحسين المستمر ، طرق التحسين وكانت الطريقة اليابانية والطريقة الأمريكية. توجد في الاستبيان عبارات تقيس ما إذا كانت إحدى الطريقتين هي المستخدمة في المنظمات التي طبقت عليها الدراسة . وهذه العبارات هي :

- يتم التحسين بصورة تدريجية ولا يحتاج إلى إجراء تغييرات جذرية . أخذت القيمة (3,67)
- التحسين يشمل جميع المجالات في آن واحد . أخذت القيمة (4,77)
- يستخدم أسلوب التحسين الإصلاح والهدم في آن واحد. أخذت القيمة (3,65)
- يتطلب التحسين استثمارات مالية عادية وتكنولوجيا سهلة مع التركيز على العنصر البشري
أخذت القيمة (4,69)
- يتم تشجيع جميع الموظفين لإبداء آرائهم حول تطوير جودة العمل (التفكير جماعي). أخذت
القيمة (3,62)

جميع هذه القيم وبحسب المقياس دلت على أنها تطبق بدرجة كبيرة جداً وبدرجة كبيرة ، وهذا يدل على

أن الطريقة المستخدمة في المنظمات التي طبقت عليها الدراسة هي الطريقة اليابانية (**Kaizen**).

ترتيب أولويات المنظمة لتطبيق (مبدأ التحسين المستمر) بحسب إجابات أفراد العينة كالتالي :

- 1- يعتبر التحسين المستمر مبدأ جميع من في المنظمة على اختلاف مستوياتهم.
- 2- توفير الإمكانيات المادية والبشرية والمالية .
- 3- تقدم الإدارة العليا الدعم اللازم لجهود التطوير والتحسين .
- 4- التركيز على تحسين وتطوير العمليات وصولاً إلى نتائج أفضل .
- 5- يتم الاتصال وتبادل المعلومات ببسر وسهولة بين إدارات وأقسام المنظمة .
- 6- تقوم المنظمة بتحسين جودة المعدات والأجهزة اللازمة للعمل بشكل متقدم ومتطور .
- 7- تقيم المنظمة أهدافها بشكل مستمر .

8- يتم مراجعة عمليات تحسين الجودة من خلال استطلاع آراء العاملين بواسطة الاستقصاء والمقابلات الشخصية.

9- يتم تبسيط خطوات العمل بشكل مستمر بما يحقق سرعة الأداء .

10- تستخدم المنظمة أسلوب التحسين الإصلاح والهدم في آن واحد .

11- يتم التحسين بصورة تدريجية ولا يحتاج إلى إجراء تغييرات جذرية .

12- التحسين يشمل جميع المجالات في آن واحد .

13- يتم تشجيع جميع الموظفين لإبداء آرائهم حول تطوير جودة العمل .

14- تقوم الإدارة بتحديد الأسباب الرئيسية للأخطاء وتتخلص منها .

15- تسير المنظمة بنمط متجدد ومتطور وتبحث عن كل ما هو جديد .

جدول رقم (17)
التحليل الوصفي لمبدأ التحسين المستمر ودور مدير الجودة الشاملة في تحقيقه

الترتيب	معامل * الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاهات								مبدأ التحسين المستمر ودور مدير الجودة الشاملة في تحقيقه	م		
				يطبق بدرجة قليلة جداً (1)		يطبق بدرجة قليلة (2)		يطبق بدرجة متوسطة (3)		يطبق بدرجة كبيرة (4)				يطبق بدرجة كبيرة جداً (5)	
				%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			%	التكرار
3	22,1	0,96	4,33	2,8	11	3,9	15	7,8	30	28,3	108	57	218	تقدم الإدارة العليا الدعم اللازم لجهود التطوير والتحسين .	1
15	87	1,28	1,47	75,9	290	11,7	45	5,2	20	3,9	15	3,1	12	إدارة المنظمة تسير بنمط رجعي ولا ترغب في إجراء تطوير أو تعديل في أنشطتها .	2
6	25,1	1	3,98	4,4	17	5,2	20	11,7	45	44,5	170	34	130	تقوم المنظمة بتحسين جودة المعدات والأجهزة اللازمة للعمل بشكل متقدم ومتطور .	3
13	35,9	1,3	3,62	7,8	30	13	50	18,3	70	30,6	117	30,1	115	يتم تشجيع جميع الموظفين لإبداء آرائهم حول تطوير جودة العمل .	4
8	28,9	1,1	3,80	5,7	22	7,8	30	18,3	70	36,6	140	31,4	120	يتم مراجعة عمليات تحسين الجودة من خلال استطلاع آراء العاملين بواسطة الاستقصاء والمقابلات الشخصية .	5
7	26,2	1,1	4,19	3,9	15	3,6	14	18,3	70	17	65	57	218	يتم تقييم أهداف المنظمة بشكل مستمر .	6
14	40,8	1,6	3,92	3,1	12	7,3	28	18,3	70	18,3	70	52,8	202	في حالة وجود الأخطاء ، فإن الإدارة تقوم بتحديد الأسباب الرئيسية لوجودها وتخلص منها .	7
9	29,7	1,1	3,70	7,3	28	6,5	25	26	100	29	111	30,8	118	يتم تبسيط خطوات العمل بشكل مستمر بما يحقق سرعة الأداء .	8
5	22,9	1	4,35	5,2	20	13	50	7,8	30	21,4	82	52,3	200	يتم الاتصال وتبادل المعلومات ببسر وسهولة بين إدارات وأقسام المنظمة .	9
1	11,5	0,53	4,58	-	-	3,6	14	12,5	48	5,2	20	78,5	300	ننظر إلى التحسين المستمر بأنه مسنولية كل إنسان في المنظمة وليس وفقاً على جماعة أو مستوى إداري معين .	10
4	22,2	0,88	3,96	3,1	12	2,6	10	15,7	60	52,3	200	26	100	يركز التطوير المستمر في منظمتي على تحسين العمليات ولا يهتم بالنتائج ، فهو يراجع العمليات ويطورها ويحسنها وصولاً للنتائج الأفضل .	11

تابع جدول رقم (17)
التحليل الوصفي لمبدأ التحسين المستمر ودور مدير الجودة الشاملة في تحقيقه

الترتيب	معامل * الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاهات										مبدأ التحسين المستمر ودور مدير الجودة الشاملة في تحقيقه	م
				يطبق بدرجة قليلة جداً (1)		يطبق بدرجة قليلة (2)		يطبق بدرجة متوسطة (3)		يطبق بدرجة كبيرة (4)		يطبق بدرجة كبيرة جداً (5)			
11	32,6	1,2	3,67	8,3	32	7,8	30	18,3	70	39,2	150	26	100	يتم التحسين بصورة تدريجية ولا يحتاج إلى إجراء تغييرات جذرية .	12
12	35,6	1,7	4,77	2,8	11	3,9	15	7,8	30	28,2	108	57	218	التحسين يشمل جميع المجالات في آن واحد .	13
10	30,1	1,1	3,65	5,2	20	4,4	17	44,5	170	11,7	45	34	130	يستخدم أسلوب التحسين الإصلاح والهدم في آن واحد .	14
2	14	0,66	4,69	-	-	-	-	8,9	34	15,5	48	78,5	300	يتطلب التحسين استثمارات مالية عادية وتكنولوجيا سهلة مع التركيز على العنصر البشري .	15

التكرارات (مجموع العينة) 382 موظف - النسبة المئوية 100%
المتوسط الحسابي العام : 3,21
الانحراف المعياري العام : 1,1
معامل الاختلاف العام : 30,97

الفرض الثالث :

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تربط بين دور مدير إدارة الجودة الشاملة وبين تطبيق مبدأ

التركيز على العميل "

ويمكن اختبار هذه الفرضية من خلال مناقشة الجدول التحليلي (18)

يتضح من جدول (18) أن المحور الخاص بمبدأ التركيز على العميل ودور مدير الجودة الشاملة في تحقيق المبدأ، يحتوي على سبع عيارات لقياسه. بالنظر إلى المتوسطات الحسابية لجميع العبارات نلاحظ أن القيم تتراوح بين (4,75) و(3,68) وهي قيم تدل- بحسب المقياس- على إنها تطبق بدرجة كبيرة جداً وتطبق بدرجة كبيرة . بمقارنة المتوسط الحسابي لكل عبارة نجد أن العبارة " يتم استخدام مجموعة من الطرق لتسهيل الحصول على آراء العملاء حول جودة الخدمة المقدمة ، مثل: خط الهاتف المجاني ، وصندوق الاقتراحات " كان الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (4,75) وهي قيمة عالية جداً ، حيث إن الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة خمس درجات في حالة تطبق بدرجة كبيرة جداً . كما إن قيمة معامل الاختلاف للعبارة (11,4%) وهي أقل نسبة تشتت أيضاً ، مما يؤكد على أن المنظمة تهتم بأراء العميل حول جودة الخدمة وتوفر سبل ذلك من خط الهاتف المجاني وصندوق الاقتراحات .

نجد أن العبارة " يوجد قسم أو وحدة تنظيمية تهتم بشكاوى وآراء العملاء " كان الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (4,31) وهي قيمة عالية جداً، حيث إن الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة خمس درجات في حالة تطبق بدرجة كبيرة جداً . كما إن قيمة معامل الاختلاف للعبارة (19%) ، وهذا يؤكد على اهتمام المنظمة بالعملاء.

نجد أن العبارة " يتم تحديد عملاء المنظمة بشكل دقيق ومنظم " كان الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (3,68) وهي قيمة منخفضة، مقارنةً بالعبارات الأخرى إلى أنها – بحسب المقياس - تطبق بدرجة كبيرة.

- ترتيب أولويات المنظمة لتطبيق (مبدأ التركيز على العميل) بحسب إجابات أفراد العينة كالتالي :
- 1- يتم استخدام مجموعة من الطرق لتسهيل الحصول على آراء العملاء حول جودة الخدمة المقدمة ،
مثل: خط الهاتف المجاني ، وصندوق الاقتراحات .
 - 2- يوجد قسم أو وحدة تنظيمية تهتم بشكاوى وآراء العملاء.
 - 3- عند تحديد الأهداف تحرص المنظمة على وضع أهداف تحقق رضا العميل .
 - 4- يبدي عملاء المنظمة ثقة كبيرة حول جودة الخدمات المقدمة.
 - 5- تقديم خدمة كاملة للعميل.
 - 6- التزام موظفي المنظمة بتقديم خدمة أفضل للعميل.
 - 7- تحديد عملاء المنظمة بشكل دقيق ومنظم .

جدول رقم (18)
التحليل الوصفي لمبدأ التركيز على العميل ودور مدير الجودة الشاملة في تحقيقه

الترتيب	معامل * الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاهات										مبدأ التركيز على العميل ودور مدير الجودة الشاملة في تحقيقه	م
				يطبق بدرجة قليلة جداً (1)		يطبق بدرجة قليلة (2)		يطبق بدرجة متوسطة (3)		يطبق بدرجة كبيرة (4)		يطبق بدرجة كبيرة جداً (5)			
				%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
7	35,4	1,3	3,68	7,8	30	5,5	21	15,9	61	52,3	200	18,3	70	1	يتم تحديد عملاء المنظمة بشكل دقيق ومنظم .
5	32,7	1,2	3,66	7,3	28	6,8	26	28,7	110	26	100	30,8	118	2	يتم ربط الاهتمام بالعميل بتقديم عملية خدمة كاملة .
2	19	0,82	4,31	-	-	-	-	20,9	80	26,7	102	52,3	200	3	يوجد قسم أو وحدة تنظيمية تهتم بشكاوى وآراء العملاء.
1	11,4	0,54	4,75	-	-	-	-	3,1	12	18,3	70	78,5	300	4	يتم استخدام مجموعة من الطرق لتسهيل الحصول على آراء العملاء حول جودة الخدمة المقدمة ، مثل: خط الهاتف المجاني ، وصندوق الاقتراحات .
6	35,3	1,4	3,96	13	50	7,8	30	2,3	9	23,8	91	52,8	202	5	موظفي المنظمة ملتزمون بتقديم خدمة أفضل للعميل.
4	23,8	1	4,19	3,1	12	2,6	10	18,3	70	23,5	90	52,3	200	6	يبدى عملاء المنظمة ثقة كبيرة حول جودة الخدمات المقدمة.
3	22,82	0,92	4,03	-	-	9,6	37	11,7	45	44,5	170	34	130	7	عند تحديد الأهداف تحرص المنظمة على وضع أهداف تحقق رضاء العميل .

التكرارات (مجموع العينة) 382 موظف – النسبة المئوية 100%
المتوسط الحسابي العام : 4,08
الانحراف المعياري العام : 1,02
معامل الاختلاف العام : 25,76

الفرض الرابع :

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تربط بين دور مدير إدارة الجودة الشاملة وبين تطبيق مبدأ التركيز على العاملين" ويمكن اختبار هذه الفرضية من خلال مناقشة الجدول التحليلي (19)

يتضح من جدول (19) أن المحور الخاص بمبدأ التركيز على العاملين ودور مدير الجودة الشاملة في تحقيق المبدأ، يحتوي على ست عبارات لقياسه . بالنظر إلى المتوسطات الحسابية لجميع العبارات نلاحظ أن القيم تتراوح بين (4,54) و(3,39) وهي قيم تدل- بحسب المقياس- على إنها تطبق بدرجة كبيرة جداً وتطبق بدرجة متوسطة.

بمقارنة المتوسط الحسابي لكل عبارة نجد أن العبارة " تمنح المنظمة موظفيها التدريب الكافي من أجل اكتساب المهارات اللازمة للقيام بأداء أعمالهم على الوجه المطلوب " كان الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (4,54) وهي قيمة عالية جداً ، حيث إن الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة خمس درجات في حالة تطبق بدرجة كبيرة جداً . كما إن قيمة معامل الاختلاف للعبارة (18,28%) وهي أقل نسبة تشتت أيضاً ، مما يؤكد على اهتمام المنظمة بالتدريب.

نجد أن العبارة " تتوفر لدى العاملين جميع المعلومات التي يحتاجها لأداء عمله بجودة عالية " كان الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (3,51) وهي قيمة عالية جداً، حيث إن الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة خمس درجات في حالة تطبق بدرجة كبيرة جداً . كما إن قيمة معامل الاختلاف للعبارة (29,6%) ، وهذا يؤكد على اهتمام الإدارة العليا بتوفير المعلومات اللازمة للموظفين .

نجد أن العبارة " يشعر الموظفون بأهمية الأعمال التي يقومون بها، وأنها تساهم في تحقيق أهداف المنظمة " كان الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (3,39) وهي قيمة منخفضة، مقارنة بالعبارات الأخرى إلى أنها – بحسب المقياس - تطبق بدرجة متوسطة.

ترتيب أولويات المنظمة لتطبيق (مبدأ التركيز على العاملين) بحسب إجابات أفراد العينة كالتالي :

1- تمنح المنظمة موظفيها التدريب الكافي من اجل اكتساب المهارات اللازمة للقيام بأداء أعمالهم على الوجه المطلوب.

2- تتوفر لدى العاملين جميع المعلومات التي يحتاجها لأداء عمله بجودة عالية .

3- من مسؤوليات إدارة الجودة تجاه العاملين بالمنظمة تعريفهم بنظام الجودة وبمسئولياتهم وصلاحياتهم .

4- تقوم إدارة المنظمة بتقدير إنجازات الموظفين بشكل موضوعي .

5- تعطي المنظمة الموظفون الصلاحية الكافية للقيام بالعمل على أكمل وجه .

6- تعطي المنظمة الموظفين بأهمية الأعمال التي يقومون بها، وأنها تساهم في تحقيق أهداف المنظمة .

جدول رقم (19)
التحليل الوصفي لمبدأ التركيز على العاملين ودور مدير الجودة الشاملة في تحقيقه

الترتيب	معامل * الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاهات								مبدأ التركيز على العاملين ودور مدير الجودة الشاملة في تحقيقه	م		
				يطبق بدرجة قليلة جداً (1)		يطبق بدرجة قليلة (2)		يطبق بدرجة متوسطة (3)		يطبق بدرجة كبيرة (4)				يطبق بدرجة كبيرة جداً (5)	
				%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			%	التكرار
3	29,9	1,2	3,67	3,4	13	13	50	20,9	80	30,6	117	30,1	115	1	من مسؤوليات إدارة الجودة تجاه العاملين بالمنظمة تعريفهم بنظام الجودة وبمسئولياتهم وصلاحياتهم .
1	18,28	0,83	4,54	-	-	3,9	15	8,3	32	17	65	70,6	270	2	تمنح المنظمة موظفيها التدريب الكافي من اجل اكتساب المهارات اللازمة للقيام بأداء أعمالهم على الوجه المطلوب .
2	29,6	1,04	3,51	5,2	20	5,2	20	44,5	170	23,5	90	21,4	82	3	تتوفر لدى العاملين جميع المعلومات التي يحتاجها لأداء عمله بجودة عالية .
5	35,4	1,2	3,39	5,2	20	8,3	32	44,5	170	20,9	80	20,9	80	4	يشعر الموظفون بأهمية الأعمال التي يقومون بها، وأنها تساهم في تحقيق أهداف المنظمة .
3م	29,9	1,1	3,67	8,3	32	7,8	30	18,3	70	39,2	150	26	100	5	تقوم إدارة المنظمة بتقدير إنجازات الموظفين بشكل موضوعي .
4	32,8	1,2	3,65	7,3	28	9,1	35	23,5	90	30,8	118	29	111	6	تتوفر لدى الموظفون الصلاحية الكافية للقيام بالعمل على أكمل وجه .

التكرارات (مجموع العينة) 382 موظف – النسبة المئوية 100%
المتوسط الحسابي العام : 3,74
الانحراف المعياري العام : 1,09
معامل الاختلاف العام : 29,3

الفرض الخامس :

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تربط بين دور مدير إدارة الجودة الشاملة وبين تطبيق مبدأ القياس والتحليل " ويمكن اختبار هذه الفرضية من خلال مناقشة الجدول التحليلي (20)

يتضح من جدول (20) أن المحور الخاص بمبدأ القياس والتحليل ودور مدير الجودة الشاملة في تحقيق المبدأ، يحتوي على ست عبارات لقياسه . بالنظر إلى المتوسطات الحسابية لجميع العبارات نلاحظ أن القيم تتراوح بين (4,92) و(3,70) وهي قيم تدل- بحسب المقياس- على إنها تطبق بدرجة كبيرة جداً وتطبق بدرجة كبيرة .

بمقارنة المتوسط الحسابي لكل عبارة نجد أن العبارة " يوجد لدى المنظمة نظام فعال لقياس : رضاء العميل، النواحي المالية ، جودة المنتج والخدمة ، العمليات ، رضاء العاملين " كان الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (4,92) وهي قيمة عالية جداً ، حيث إن الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة خمس درجات في حالة تطبق بدرجة كبيرة جداً . كما إن قيمة معامل الاختلاف للعبارة (11,2%) وهي أقل نسبة تشتت أيضاً ، مما يؤكد على اهتمام إدارة المنظمة بإيجاد نظام للقياس.

نجد أن العبارة " يتم متابعة الأنشطة والعمليات من خلال عدد من الأدوات الإحصائية مثل الخرائط البيانية ، والرقابة الإحصائية على العمل " كان الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (4,69) وهي قيمة عالية جداً، حيث إن الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة خمس درجات في حالة تطبق بدرجة كبيرة جداً . كما إن قيمة معامل الاختلاف للعبارة (14,7%) ، وهذا يؤكد على استخدام إدارة المنظمة للأدوات الإحصائية .

نجد أن العبارة " تتعامل منظمتك مع إدارة وهيئات مختصة في القياس " كان الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (3,70) وهي قيمة منخفضة، مقارنةً بالعبارات الأخرى إلى أنها – بحسب المقياس - تطبق بدرجة كبيرة.

ترتيب أولويات المنظمة لتطبيق (مبدأ التحليل والقياس) بحسب إجابات أفراد العينة كالتالي :

- 1- يوجد لدى المنظمة نظام فعال لقياس : رضا العميل، النواحي المالية ، جودة المنتج والخدمة ، العمليات ، رضا العاملين .
- 2- استخدام المنظمة للأدوات الإحصائية مثل الخرائط البيانية ، والرقابة الإحصائية على العمل .
- 3- تختار المنظمة قراراتها بناءً على نتائج المقياس .
- 4- اختيار مقاييس المنظمة يتم بمشاركة إدارة الجودة الشاملة.
- 5- تخصص المنظمة الدعم الكافي لنظام القياس من موارد ووقت وجهد .
- 6- تشرك المنظمة الهيئات المختصة في القياس باختيار المقياس المناسب لها .

جدول رقم (20)
التحليل الوصفي لمبدأ القياس والتحليل ودور مدير الجودة الشاملة في تحقيقه

الترتيب	معامل * الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاهات								مبدأ القياس والتحليل ودور مدير الجودة الشاملة في تحقيقه	م		
				يطبق بدرجة قليلة (1) جداً		يطبق بدرجة قليلة (2)		يطبق بدرجة متوسطة (3)		يطبق بدرجة كبيرة (4)				يطبق بدرجة كبيرة (5) جداً	
				%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			%	التكرار
1	11,2	0,53	4,92	-	-	-	-	5,7	22	15,7	60	78,5	300	يوجد لدى المنظمة نظام فعال لقياس : رضا العميل، النواحي المالية ، جودة المنتج والخدمة ، العمليات ، رضا العاملين .	1
3	16,5	0,67	4,05	-	-	-	-	21,4	82	52,4	200	26	100	تبنى قرارات المنظمة على نتائج المقياس .	2
5	28,4	1,06	3,73	-	-	18,3	70	20,9	80	30,6	117	30,1	115	يخصص الدعم الكافي لنظام القياس من موارد ووقت وجهد .	3
4	24,2	0,99	4,1	2,6	10	2,6	10	21,4	82	28,8	110	44,5	170	تشارك إدارة الجودة في اختيار مقاييس المنظمة .	4
6	35,1	1,73	3,70	8,3	32	13	50	13	50	39,2	150	52,4	200	تتعامل منظمتك مع إدارة وهيئات مختصة في القياس .	5
2	14,7	0,69	4,69	-	-	-	-	8,3	32	13	50	78,5	300	يتم متابعة الأنشطة والعمليات من خلال عدد من الأدوات الإحصائية مثل الخرائط البيانية ، والرقابة الإحصائية على العمل .	6

التكرارات (مجموع العينة) 382 موظف – النسبة المئوية 100%
المتوسط الحسابي العام : 4,37
الانحراف المعياري العام : 0,94
معامل الاختلاف العام : 21,68

ترتيب مبادئ إدارة الجودة وهي : مبدأ دعم الإدارة الشاملة – مبدأ التحسين المستمر – مبدأ التركيز على العميل – مبدأ التركيز على العاملين – مبدأ التحليل والقياس ، بحسب قيمة (المتوسط الحسابي العام – الانحراف المعياري العام – معامل الاختلاف العام) للجداول (18) ، (17) ، (18) ، (19) ، (20)

جدول رقم (21)

ترتيب مبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب النسب

م	المبادئ	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري العام	معامل الاختلاف العام	الترتيب
1	مبدأ دعم الإدارة العليا	3,20	1,3	31,89	5
2	مبدأ التحسين المستمر	3,21	1,1	30,97	4
3	مبدأ التركيز على العميل	4,08	1,02	25,76	2
4	مبدأ التركيز على العاملين	3,74	1,09	29,3	3
5	مبدأ التحليل والقياس	4,37	,94	21,68	1

ترتيب المبادئ بحسب تطبيقها في المنظمات التي طبقت عليها الدراسة هي كالتالي:

- 1- مبدأ التحليل والقياس .
- 2- مبدأ التركيز على العميل .
- 3- مبدأ التركيز على العاملين .
- 4- مبدأ التحسين المستمر .
- 5- مبدأ دعم الإدارة العليا .

الفصل الخامس

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

(5-1) المقدمة

في هذا الفصل حرصت الباحثة على استعراض أهم النتائج التي توصل إليها البحث بعد تحليل البيانات واختبار الفروض ، كما اقترحت بعض التوصيات التي يوصى بالأخذ بها في المنظمات والمؤسسات السعودية للتأكيد على دور مدير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق مبادئها من أجل الرقي بالعمل للأحسن .

(5-2) أهم نتائج البحث

- 1- بشكل عام ثبتت صحة جميع فروض البحث وذلك عندما أثبت وجود المبادئ الخمسة لإدارة الجودة الشاملة (مبدأ دعم الإدارة الشاملة – مبدأ التحسين المستمر – مبدأ التركيز على العميل – مبدأ التركيز على العاملين – مبدأ التحليل والقياس) في منظمات التي طبقت عليها الدراسة وبوجود هذه المبادئ أوجد دور مدير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق هذه المبادئ ، وهذا ما ناقشناه سابقا في الجزء المخصص لتوضيح دور مدير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق مبادئها وهو من الورقة رقم (154) إلى رقم (158)
- 2- ثبتت صحة الفرض الأول وهو " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تربط بين دور مدير إدارة الجودة الشاملة وبين تطبيق مبدأ دعم الإدارة العليا " حيث كان المتوسط العام له (3,20) يطبق بدرجة متوسطة .
- 3- ثبتت صحة الفرض الثاني وهو " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تربط بين دور مدير إدارة الجودة الشاملة وبين تطبيق مبدأ التحسين المستمر " حيث كان المتوسط العام له (3,21) يطبق بدرجة متوسطة .
- 4- ثبتت صحة الفرض الثالث وهو " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تربط بين دور مدير إدارة الجودة الشاملة وبين تطبيق مبدأ التركيز على العاملين " حيث كان المتوسط العام له (4,08) يطبق بدرجة كبيرة .

5- ثبتت صحة الفرض الرابع وهو " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تربط بين دور مدير إدارة الجودة الشاملة وبين تطبيق مبدأ التركيز على العميل " حيث كان المتوسط العام له (3,74) يطبق بدرجة كبيرة .

6- ثبتت صحة الفرض الخامس وهو " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تربط بين دور مدير إدارة الجودة الشاملة وبين تطبيق مبدأ القياس والتحليل " حيث كان المتوسط العام له (4,37) يطبق بدرجة كبيرة جداً .

7- أوضح البحث قلة في المعلومات التي حصل عليها العاملين والموظفين عن إدارة الجودة الشاملة وذلك عند سؤالهم عن متى أنشئت إدارة الجودة في منطمتك ، وسؤالهم عن عدد الدورات التدريبية ، وعن كم مره تم فيها تغيير إدارة الجودة في منطمتك . أوضح ذلك اختلاف المعلومات من شخص لآخر في المنظمة الواحدة وبعضهم لم يجب على الأسئلة .

8- أوضح البحث أن الأكبر سنً والأكثر خبرة هم من يقود إدارة الجودة الشاملة .

9- أوضح البحث ضعف في التوصيف الوظيفي الخاص بالموظفين والعاملين في إدارة الجودة الشاملة وذلك عند سؤالهم عن التخصص الوظيفي (الذي تقوم به في إدارة لجودة الشاملة) بعضهم لم يجيب وبعضهم وضع أكثر من تخصص .

10- أوضح البحث قله في عدد الدورات التدريبية للعاملين والموظفين وذلك نسبياً لعمر إدارة الجودة الشاملة في المنظمة .

11- أوضح البحث أن أكثر المبادئ المطبقة في المنظمات التي طبقت عليها الدراسة هو مبدأ التحليل والقياس ثم مبدأ التركيز على العميل ، ثم مبدأ التركيز على العاملين ، ثم مبدأ التحسين المستمر ، ثم مبدأ دعم الإدارة العليا .

12- أوضح البحث اهتمام الإدارة العليا بأراء ومقترحات العملاء .

13- أوضح البحث وجود علاقة إيجابية بين إدارة المنظمة وعمالها .

14- أوضح البحث أن طريقة التحسين المستخدمة كانت الطريقة اليابانية .

- 15- أوضح البحث أن المنظمات توفر كل ما يلزم التحسين من إمكانات مادية وبشرية ومالية.
- 16- أوضح البحث ضعف استعانة المنظمات للجهات الاستشارية وهيئات القياس المتخصصة.
- 17- أوضح البحث اهتمام المنظمات بالعاملين فيها من حيث نظام الحوافز والمكافآت .
- 18- نتج عن البحث تعريف شامل يربط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومدير الجودة الشاملة وهو : هو مجموعة من العلاقات المتداخلة بين المبادئ وبين إدارة الجودة الشاملة بحيث يعمل مدير الجودة على زيادة فعاليتها جميعاً .

(6-3) التوصيات

في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج ، وما ألمت به الباحثة من معرفة من خلال إطلاعها على الأدبيات والدراسات السابقة ، فإن الباحثة تقترح ما يلي من توصيات :

1- ينبغي على المنظمات والمؤسسات السعودية الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وزيادة فعاليتها أن كانت موجودة .

2- إيجاد نظام للحصول على معلومات عن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بطريقة منظمة ودورية وسلسة ، وجعله جزءاً من النظام الإداري للمنظمة ، بشكل قائم بذاته أو جزءاً من نظام آخر مثل تقييم أداء الموظفين . على أن يشترك العملاء من داخل المنظمة أو خارجها في عملية التقييم .

3- التدريب على مهارات مبادئ الجودة . فكثير من الأفراد يسمع عبارات مثل العمل كفريق ولكنه لا يملك المهارات والإمكانيات التي تمكنه من أداء دوره بكفاءة كجزء من فريق العمل ، مثل مهارات القدرة على الحوار والاستماع واحترام اختلاف الآراء وفي نفس الوقت المحافظة على تماسك المجموعة والاتفاق على قبول القرار الجماعي . ومن الإمكانيات مثل المعلومات والصلاحيات والثقة وغيره مما يفترض أن توفره الإدارة العليا كجزء من النظام .

4- الاهتمام بالتأكيد على الوفاء بمتطلبات العملاء من داخل المنظمة . ويرتبط رضاهم بتمكينهم من أداء أعمالهم بحرية وإبداع ومن الاستراتيجيات التي تحقق ذلك التعاون والمشاركة الحقيقية في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وذلك في ظل الثقة المتبادلة والألفة التي تزيد من تفاعل العاملين في العمل .

5- ضرورة اقتناع جميع العاملين والموظفين بمصداقية الإدارة العليا في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فعلياً . إن إهمال اقتراح مقدم من أحد العاملين أو عدم الاهتمام بشكوى أحد العملاء يؤدي إلى تحطيم الثقة بين الإدارة والعاملين . لذا من الضروري التزام الرؤساء قبل المرؤوسين بالمبادئ التي تعلن المنظمة أداء العمل بموجبها .

6- الاعتماد على تقييم الأداء الجماعي بدلاً من تقييم الأداء الفردي .

- 7- تعزيز التعامل وأداء الأعمال بموجب قيم الدين الإسلامي الذي يعتبر المصدر الأول لنسق القيم في المجتمع . ولا شك إن مبادئ الجودة الشاملة تتفق مع ما نحترمه من قيم إسلامية . بل إن الدين الإسلامي قدم لنا من القيم والمعتقدات ما يكفل نجاح أي أسلوب إداري . مثل : قيم العدالة ، الأمانة ، طاعة الرئيس ، ورعاية المرؤوس ، الشورى ، مسؤولية كل موظف عن عمله .
- 8- تشجيع الهيئات المسؤولة عن الجوائز الوطنية للجودة والجوائز العالمية على حث المنظمات والمؤسسات السعودية بالمشاركة فيها . لأن ذلك يزيد من التنافس ومن ثم يزيد في رقي الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء .
- 9- توصي الدراسة المنظمات والمؤسسات الحكومية في المملكة التي تريد تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإجراء دراسة مسحية لجميع موظفيها للوقوف على طبيعة ومستويات مهاراتهم. حتى يتكون لديها تصور عام يمكنها من القيام بوضع خطط وبرامج التطوير والتحسين المناسبة .
- 10- تشجيع كل منظمة سعودية حققت نجاح في تطبيق الجودة الشاملة على الإعلان عن كيفية تحقيق ذلك وتشجيعها أيضاً على مساعدة وتبادل الخبرات مع غيرها من المنظمات .
- 11- حث الإدارة العليا على التعاون مع مدير إدارة الجودة الشاملة وتزويده بكل ما يحتاجه للنهوض بأداء المنظمة كما ونوعاً .
- 12- حث المنظمات على إيجاد المقاييس المناسبة لها والتي تتوافق مع طبيعة عملها .
- 13- حث المنظمات على طلب مساعدة الجهات الاستشارية والهيئات المتخصصة في القياس .

المراجع

- أتكسون، فيليب (1996م) ، التغيير الثقافي : الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني ، مراجعة : عبد الرحمن توفيق ، د.م : د.ن .
- الأحمدى ، حنان عبد الرحيم (أكتوبر 2000م) ، التحسين المستمر للجودة : المفهوم وكيفية التطبيق في المنظمات الصحية ، الإدارة العامة ، م 40
- إدارة العمليات والجودة (2001م) ، سلسلة قوائم مراجعة الأعمال – تصدر عن معهد الإدارة بلندن ، ترجمة : عبد الكريم عقيل ، جدة : مكتبة جرير .
- الجويبر ، عبد الرحمن إبراهيم (2006م) ، إدارة الجودة الشاملة – الإتقان – في الفكر الإسلامي المعاصر ، المدينة المنورة : الرشيد
- الدرادكة ، مأمون و الشبلي، طارق و الحياصات، خالد و صبري ، عزام و يوسف ، توفيق ، (2001م)، إدارة الجودة الشاملة، عمان : دار صفاء
- زين الدين ، فريد عبد الفتاح (2002م) ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح .. ومخاطر الفشل ، القاهرة : مركز نشر البحث العلمي في جامعة القاهرة .
- زين الدين ، فريد عبد الفتاح (1998م) ، فن الإدارة اليابانية – حلقات الجودة.. المفهوم والتطبيق، القاهرة : د.ن .
- زين الدين ، فريد عبد الفتاح (1996م) ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، القاهرة : د.ن .
- سعيد ، خالد سعد (1997م) ، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي ، الرياض : مكتبة الملك فهد .
- السقاف ، حامد عبد الله (د.ت) ، المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية .
- شرف ، محمد عبد الفتاح (2004م) ، أسلوب مبتكر لتحسين الإنتاجية والجودة ، في : ندوة خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة أقيمت في مقر الشركة السعودية للكهرباء ، جدة .

- شمدت ، وارين و فانجا ، جيروم (1997م) ، مدير الجودة الشاملة – الدليل العلمي للقادة والمديرين
- لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، ترجمة : محمود مرسي ، مراجعة :ناصر العديلي الرياض : دار أفاق الإبداع العالمية .
- الشمري ، حامد مالح (2004م) ، إدارة الجودة الشاملة (تحسين الإنتاجية في القطاع العام) ، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- آل شيخ، عبد الرحمن (يناير 2002م) إدارة الجودة الشاملة (قيم ومفاهيم وتطبيقات)، مجلة الجودة، ع2
- الصيرفي ، محمد عبد الفتاح (2003م) ، الإدارة الرائدة ، عمان : دار صفاء .
- الطائي ، حميد عبد النبي و آل علي، رضا صاحب و الموسوي ، سنان كاظم ، (2003م) إدارة الجودة الشاملة TQM والأيزو ISO ، عمان : الوراق
- الغامدي ، محمد علي (2004م) ، أسلوب ديمنج لتحسين الرعاية الصحية ، في : ندوة خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة أقيمت في مقر الشركة السعودية للكهرباء ، جدة .
- العقيل ، عبد الله بن عبد اللطيف (2004م) ، الإدارة القيادية الشاملة (الرياض : مركز النشر في مكتبة الملك فهد .
- العلي، سليمان علي(2004م) ، الاهتمام والعناية بالعمل ، بحث مقدم في : ندوة خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة أقيمت في مقر الشركة السعودية للكهرباء ، جدة .
- العنزي ، نواف بن سعد(2000م) ، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود ، الرياض.
- العمر، بدران عبد الرحمن (يونيو 2002م) ، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض من وجهة نظر ممارسي مهنة التمريض ، الإدارة العامة ، م42.
- القحطاني ،سالم سعيد(أبريل 1993 م) ، إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، مجلة التنمية الإدارية، ع17.

- مطبقاني، محمد صلاح و عجمي، محمد عزت (2001م) ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات وتأثيرها على الارتقاء بأداء العاملين وتحقيق الرضاء الوظيفي ، جدة : دار الخريجي .
- ناصر ، مشهور (2004م) ، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، الرياض : مركز النشر العلمي - مكتبة الملك سعود
- الهيجان ، عبد الرحمن(ديسمبر1994م) ، منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية ، مجلة الإدارة العامة ، م34.
- ويليامز ، ريتشارد ل (1999م) ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة : عبد الكريم العقيل ، جدة: مكتبة جريب
- يونس ، أحمد حسين(2004م) ، استراتيجيات التحسين والتميز في الأداء ، بحث مقدم في : ندوة خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة أقيمت في مقر الشركة السعودية للكهرباء ، جدة.

الملاحق