



) (

قُدِّمَ هذا المشروع لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في  
تخصص إدارة الجودة الشاملة من قسم إدارة الأعمال الدولية لكلية العلوم  
الإدارية والمالية – الجامعة الإماراتية الدولية

إشراف الدكتور

فهمي الدقاف

يونيو / 2022م

**Republic of Yemen**

Ministry of higher education & Scientific Research

Emirate International University

Faculty of Administrative and Financial Sciences

International Business Department



**The Extent of Application of the Total Quality  
Management Principles at Sana'a Beverage  
Company  
(Coca-Cola)**

By:

**Afnan Al-Hammadi**

**Tariq Al-Hadhrani**

**Ghufran Al-Harazi**

**Mohammed Al-Shamiri**

**Mariam Al-Harazi**

**Nada Al-Mazna'ei**

Submitted in partial fulfillment of the requirements  
for the award of

Bachelor degree in International Business department of MIS,  
Faculty of Administrative and Financial Science

**Emirate International University**

International Business major at Emirates International

Supervisor: **Dr. Fahmi Al-Daqqaf**

**2022**

قال تعالى: " قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَكُلُونَ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَحْصِنُونَ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ " صدق الله العظيم

سورة يوسف 47 - 49

## إقرار الطلاب

نحن الطلبة الموقعين أدناه نُقر أنه تم انجاز هذا المشروع من قبلنا، وبجهد ذاتي منا، وبمساعدة المشرف

والمقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة الاعمال

قسم إدارة الاعمال الدولية

كلية العلوم الإدارية والمالية

الجامعة الإماراتية الدولية

1	أفنان الحمادي	
2	طارق الحضرائي	
3	غفران الحرازي	
4	محمد الشميري	
5	مريم الحرازي	
6	ندى المزنعي	

## إقرار المُشرف

أُقر أنا الدكتور/ فهمي الدقاف – مشرف بحث متطلب استكمال الحصول على درجة البكالوريوس في قسم إدارة الأعمال الدولية للطلاب المذكور أسمائهم أنه ....

## إهداء

وصلت رحلتنا الجامعية إلى نهايتها وها نحن نختمها بكل امتنان لكل من كان له فضل في مسيرتنا  
وساعدنا ولو باليسير

أباؤنا.. إخواننا.. أخواتنا.. وأساتذتنا المبجلين نهديكم بحث تخرجنا بكل حب،،

أبناؤكم الباحثون:

أفنان الحمادي

طارق الحضرائي

غفران الحرازي

محمد الشميري

مريم الحرازي

ندى المزنعي

## شُكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا الدراسة العلمي فالحمد لله جداً كبيراً ..

ونقدم بخير الشكر والتقدير إلى الدكتور المشرف / فهمي الدقاف

على كل ما قدمه من توجيهات ومعلومات قيمة ساهبت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

كما نقدم بخير الشكر لأعضاء لجنة المناقشة الموقرة

نشكر كذلك رئيس الجامعة الإماراتية د. نجيب الكميم، وعميد كلية العلوم الإدارية د. محمد

الكهالي، وكذلك رئيس قسم الإدارة د. عبد الله القرشي، وكافة الدكاترة الكرام

ولا ننسى صاحب يد العون الأولى د. بشنته عبد الإله الحارزي

وكل من ساهم في مساعدتنا لإجازه هذا الدراسة.

## ملخص الدراسة

**الهدف -** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى شركة صنعاء للمربطبات (كوكاكولا).

**منهجية الدراسة -** إتبعَت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بإستخدام أداة الإستبانة لتحقيق الهدف الرئيسي من هذا الدراسة.

**العينة ومجتمع الدراسة -** أُجريت هذه الدراسة حصراً على الإدارة العامة لشركة مربطبات صنعاء (كوكاكولا) لجميع أفراد الكادر الإداري المنتظمين في العمل وعددهم 37 إداري وإدارية.

**مقاييس التحليل المستخدمة -** اعتمدت هذه الدراسة على المقاييس الشائعة لوصف حجم العينة وطبيعتها بواسطة الجداول التكرارية وجداول المقارنة وكذلك مقاييس النزعة المركزية واختبار الفروق الأحادي One-Sample T-test لاختبار الفرضيات الخاصة بهذه الدراسة.

**النتائج والتوصيات -** خُصّت هذه الدراسة إلى إستنتاج مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى شركة صنعاء للمربطبات (كوكاكولا) والتي أثبتت صحة الفرضية البديلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق بعض مبادئ الجودة الشاملة المعنية بهذه الدراسة، وبهذا أتت الحاجة إلى تقديم توصيات تتعلق بضرورة تفعيل هذه المبادئ وتطبيق المبادئ التي لا يتم تطبيقها لتحسين مخرجات الشركة ورفع مستوى الأداء.

## الكلمات المفتاحية:

(إدارة الجودة الشاملة - المبادئ - القيادة الاستراتيجية - التخطيط الاستراتيجي - الموارد البشرية - التركيز على العميل - العلاقة مع الموردين - التحسين المستمر)



## **Abstract**

**Purpose** – This study aimed to identify the extent to which the total quality management principles are applied at Sana'a Beverage Company (Coca-Cola)

**Methodology** – This study depended on the quantitative methodology by using a validated and reliable questionnaire to achieve the main goal of the research.

**Population & sampling** – This study was conducted exclusively on the general management of Sana'a Beverage Company (Coca-Cola) on the administrative staff, which was 37 employees.

**Analysis measures** – This study relied on the descriptive analysis by using the most common measures to describe the sample size by frequency tables, crosstabulations, and central tendency measures, in addition to One-Sample T-Test to testify the hypotheses.

**Findings & Recommendations** – This study came to the conclusion of the extent to which the principles of total quality management are applied at Sana'a Beverage Company (Coca-Cola), which accepts the alternative hypothesis that, there are statistically significant differences in the application of some of the total quality principles which have been considered for this study. Thus, the main recommendation is activating these principles to improve the company's outputs and performance.

### ***Key words:***

(Total quality management – principles – strategic leadership – strategic planning – human resources – Focus on the client – relationship with the suppliers – continuous improvement)

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	عنوان الجدول
—	واجهة الغلاف باللغة العربية
—	واجهة الغلاف باللغة الإنجليزية
II	آية قرآنية
III	إقرار الطلاب
IV	إقرار المشرف
V	إهداء
VI	شكر وتقدير
VII	ملخص الدراسة باللغة العربية
VIII	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية (Abstract)
IX	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	مصطلحات الدراسة
1	الفصل الأول: الإطار العام
2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة

3	فرضيات الدراسة
4	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة
5	منهج الدراسة
6	النموذج المعرفي للدراسة
7	حدود الدراسة
7	هيكل الدراسة
8	الدراسات السابقة
13	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
14	المقدمة
14	المبحث الأول: الجودة
15	أبعاد (خصائص) الجودة
17	تكاليف الجودة
18	المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة
20	التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
23	المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة
39	الخاتمة
40	<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية</b>
41	مقدمة
41	المبحث الأول: منهج الدراسة وخطواته الإجرائية

41	منهج الدراسة
41	متغيرات الدراسة
42	أسئلة الدراسة
44	تصميم أداة الدراسة
45	منهج وعينة الدراسة
45	مستوى الصدق والثبات
47	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار صحة الفرضيات
47	أولاً : مناقشة نتائج الدراسة
67	ثانياً : اختبار الفرضيات
75	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
76	أولاً : النتائج
77	ثانياً : التوصيات
79	قائمة المراجع

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع
17	جدول رقم (01): مقارنة بين أبعاد جودة السلعة والخدمة
21	جدول رقم (02): الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة
21	جدول رقم (03): تطور إدارة الجودة الشاملة
45	جدول رقم (04): محاور الاستبانة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة
46	جدول رقم (05): مستوى الثبات العام
47	جدول رقم (06): مستوى الثبات لمبادئ الجودة الشاملة
48	جدول رقم (07): الجدول التكراري لعمر المبحوثين
49	جدول رقم (08): الجدول التكراري لجنس المبحوثين
50	جدول رقم (09): الجدول التكراري للمؤهل العلمي
51	جدول رقم (10): الجدول التكراري لسنوات الخدمة
52	جدول رقم (11): الجدول التكراري للدرجة الوظيفية
54	جدول رقم (12): التحليل الوصفي للمتغيرات الأساسية
55	جدول رقم (13): الجدول المتقاطع لمتغير العمر مع الجنس
55	جدول رقم (14): الجدول المتقاطع لمتغير العمر مع المؤهل العلمي
56	جدول رقم (15): الجدول المتقاطع لمتغير العمر مع سنوات الخدمة
56	جدول رقم (16): الجدول المتقاطع لمتغير العمر مع نوع العمل
57	جدول رقم (17): الجدول المتقاطع لمتغير العمر مع الدرجة الوظيفية
58	جدول رقم (18): الجدول المتقاطع لمتغير الجنس مع المؤهل العلمي
58	جدول رقم (19): الجدول المتقاطع لمتغير الجنس مع سنوات الخدمة

59	جدول رقم (20): الجدول المتقاطع لمتغير الجنس مع نوع العمل
59	جدول رقم (21): الجدول المتقاطع لمتغير الجنس مع الدرجة الوظيفية
60	جدول رقم (22): الجدول المتقاطع لمتغير المؤهل العلمي مع سنوات الخدمة
60	جدول رقم (23): الجدول المتقاطع لمتغير المؤهل العلمي مع نوع العمل
61	جدول رقم (24): الجدول المتقاطع لمتغير المؤهل العلمي مع الدرجة الوظيفية
62	جدول رقم (25): الجدول المتقاطع لمتغير سنوات الخدمة مع نوع العمل
62	جدول رقم (26): الجدول المتقاطع لمتغير سنوات الخدمة مع الدرجة الوظيفية
63	جدول رقم (27): الجدول المتقاطع لمتغير نوع العمل مع الدرجة الوظيفية
63	جدول رقم (28): التحليل الوصفي لأسئلة مبدأ التخطيط الاستراتيجي
64	جدول رقم (29): التحليل الوصفي لأسئلة مبدأ التركيز على العميل
65	جدول رقم (30): التحليل الوصفي لأسئلة مبدأ القيادة الاستراتيجية
66	جدول رقم (31): التحليل الوصفي لأسئلة مبدأ الاهتمام بالموارد البشرية
66	جدول رقم (32): التحليل الوصفي لأسئلة مبدأ العلاقة مع الموردين
67	جدول رقم (33): التحليل الوصفي لأسئلة مبدأ التحسين المستمر لجودة العمليات
68	جدول رقم (34): اختبار الفروق لمبدأ التخطيط الاستراتيجي
69	جدول رقم (35): اختبار الفروق لمبدأ التركيز على العميل
71	جدول رقم (36): اختبار الفروق لمبدأ القيادة الاستراتيجية
72	جدول رقم (37): اختبار الفروق لمبدأ الاهتمام بالموارد البشرية
73	جدول رقم (38): اختبار الفروق لمبدأ العلاقة مع الموردين
74	جدول رقم (39): اختبار الفروق لمبدأ التحسين المستمر لجودة العمليات

## قائمة الاشكال

رقم الصفحة	الموضوع
6	شكل رقم (01): النموذج المعرفي لهذه الدراسة
18	شكل رقم (02): أقسام تكاليف الجودة
23	شكل رقم (03): مبادئ إدارة الجودة الشاملة
29	شكل رقم (04): هرم موسلو للاحتياجات
31	شكل رقم (05): التحسين المستمر وحل مشكلاته
42	شكل رقم (06): النموذج المعرفي
44	شكل رقم (07): الرسم البياني لتكرارات متغير العمر
50	شكل رقم (08): الرسم البياني لتكرارات متغير الجنس
51	شكل رقم (09): الرسم البياني لتكرارات متغير المؤهل العلمي
52	شكل رقم (10): الرسم البياني لتكرارات متغير سنوات الخدمة
53	شكل رقم (11): الرسم البياني لتكرارات متغير الدرجة الوظيفية

## مصطلحات الدراسة

**الجودة:** هي عبارة عن مقياس لتمييز المنتج أو الخدمة المقدمة بحيث تكون خالية من أي عيوب أو نواقص ويتم تحقيق ذلك من خلال الالتزام الشديد بالمعايير التي يتم قياسها واعتمادها بحيث تكون قابلة للإنجاز والتحقيق وهذا كله يقاس على أساس إرضائها للزبائن والمستخدمين، وتم تعريف الجودة حسب معيار آيزو على أنها مجموعة من السمات والميزات التي يتمتع بها المنتج أو الخدمة المقدمة بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات المطلوبة بشكل صريح أو بشكل مضمون (**جدي وشوقي، 2021**)

**الجودة الشاملة:** هي نظام يهتم بتصميم مستوى معين من الخدمة وبشكل يماثل أو يتجاوز توقعات من يستخدمون الخدمات أو السلع التي يتم تقديمها (**حامدي ومحمد، 2019**)

**مبدأ التخطيط الاستراتيجي:** يقوم هذا التخطيط بالإجابة على سؤال إلى أين نحن ماضون، آخذاً في الاعتبار الرؤية المستقبلية للمؤسسة وعلاقات التكامل والارتباط بين جميع جوانب هذه المنظمة، إضافةً إلى الأنشطة المختلفة التي تقوم بها والعلاقة التي تربط المنظمة بالبيئة المحيطة بها ( **2018**).

**مبدأ التركيز على العميل:** يستمد المنتج تقيمه من الشريحة الموجهة لها، أي العملاء، وتسعى الإدارات في الشركات لرفع جودة المنتج وتحسينه بناءً على احتياجات العميل تقيمه لمنتجاتها. ( **2012**).



**مبدأ القيادة الاستراتيجية:** القدرة التي يتميز بها القائد عن غيره بتوجيهه للآخرين بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وشحن همهم، وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته ( 2020).

**مبدأ الاهتمام بالموارد البشرية:** الأسلوب الذي يُساعد على توفير الموارد البشرية؛ عن طريق الاعتماد على جهود المنشأة في توقع حاجاتها المستقبلية من الموظفين والعمال. ( 2021).

**مبدأ العلاقة مع الموردين:** عملية تخطيط وإدارة جميع العلاقات مع البائعين الذين يقدمون أي منتجات أو خدمات إلى شركة ما، وقد يشمل ذلك موردي المواد الخام أو موردي الخدمات أو موردي خدمات التنظيف ( 2021 134).

**مبدأ التحسين المستمر لجودة العمليات:** نهج مستمر وطويل الأجل يتم اتباعه من قبل الإداريين في أي منظمة لتحسين العمليات والمنتجات والخدمات فيه ( 2009).

الفصل الأول

الإطار العام

## أولاً: المقدمة

إن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمختلف أنواعها يعتبر من المواجهات التنافسية في كل المنظمات المنافسة سواء في المنظمات السلعية او الخدمية ونظراً لارتباط هذه المنظمات وخدماتها بالمستهلكين يجب الأخذ بالاعتبار بمبادئ الجودة؛ ولتحقيق ذلك تقوم إدارة الجودة الشاملة على تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات لتحقيق القدرة التنافسية والتميز عن غيرها من المنظمات وسوف يتم دراسة هذا الدراسة على شركة صناعاً للمربطبات (كوكا كولا) ومدى تطبيقها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ولذلك فإن من أهم العوامل الواجب أخذها بعين الاعتبار في إنتاج السلع هو كيف يقوم الزبون بالحكم على السلعة أو الخدمة الجيدة من الرديئة، لذلك يعتبر العميل هو الجزء الأكثر أهمية في أي منظمة ويعد نقطة البداية والنهاية لمختلف الأنشطة أي بمعنى أن النشاط يبدأ بالزبون في تلبية حاجاته ورغباته وما يطمح إليه وينتهي به لأنه هو الذي سيشتري هذا المنتج وهو الذي سيقومه وعليه فإن إرضاء الزبون يعني إقباله على هذا المنتج الذي ينعكس على زيادة المبيعات وزيادة الأرباح وعلى العكس فإن عدم رضاه عن المنتج يعني ان هذه الشركة ستواجه خسارة ولا يمكن الاستمرار بالإنتاج.

ولهذا على الشركة التركيز على مبادئ الجودة الشاملة مثل التخطيط الإستراتيجي ومبدأ القيادة الإستراتيجية والتركيز على العميل وتوطيد علاقتهم مع الموردين ذوي الجودة والإهتمام بالموارد البشرية وأيضاً من المهم التحسين المستمر لجودة العمليات، من المهم رفع مستوى الإهتمام بهذه المبادئ للوصول للجودة الشاملة حتى تسيطر على الأسواق وكسب العملاء.

لأن العميل هو من أكثر الأفراد أهمية لأي منشأة وهو غير معتمد على الشركة بل هي معتمدة عليه لأن لديه العديد من الخيارات والشركات الأخرى، لذا يتوجب على الشركة إشراكه في العمليات الخاصة بالتحسين المستمر والموجهة إلى كافة العملاء للاستفادة من التغذية الراجعة لشريحة من العملاء المؤثرين على السوق بما يفيد المنشأة ويعود عليها بالنفع والفائدة.

## ثانياً: مشكلة الدراسة

دراسة مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى شركة صنعاء للمرطبات (كوكا كولا)

من خلال الأسئلة التالية:

### السؤال الرئيسي:

- هل يوجد تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى شركة صنعاء للمرطبات (كوكا كولا)؟

### وينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل يوجد تطبيق مبدأ التخطيط الإستراتيجي لدى شركة صنعاء للمرطبات (كوكا كولا)؟
- هل يوجد تطبيق مبدأ التركيز على العميل لدى شركة صنعاء للمرطبات (كوكا كولا)؟
- هل يوجد تطبيق مبدأ القيادة الإستراتيجية لدى شركة صنعاء للمرطبات (كوكا كولا)؟
- هل يوجد تطبيق مبدأ الاهتمام بالموارد البشرية لدى شركة صنعاء للمرطبات (كوكا كولا)؟
- هل يوجد تطبيق مبدأ العلاقة مع الموردين لدى شركة صنعاء للمرطبات (كوكا كولا)؟
- هل يوجد تطبيق مبدأ التحسين المستمر لجودة العمليات لدى شركة صنعاء للمرطبات (كوكا كولا)؟

## ثالثاً: فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية:

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركة صنعاء للمرطبات (كوكا كولا)

### وينبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي لدى شركة صنعاء للمربطات (كوكا كولا).
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبدأ التركيز على العميل لدى شركة صنعاء للمربطات (كوكا كولا).
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبدأ القيادة الاستراتيجية لدى شركة صنعاء للمربطات (كوكا كولا).
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبدأ الإهتمام بالموارد البشرية لدى شركة صنعاء للمربطات (كوكا كولا).
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبدأ العلاقة مع الموردين لدى شركة صنعاء للمربطات (كوكا كولا).
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبدأ التحسين المستمر لجودة العمليات لدى شركة صنعاء للمربطات (كوكا كولا).

#### رابعاً: أهداف الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة تم صياغة اهداف الدراسة في الهدف الرئيسي التالي:

1. التعرف على مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعاً لرأي العينة في شركة صنعاء للمربطات (كوكا كولا).

وكذلك الأهداف الفرعية لهذه الدراسة على النحو التالي:

1. التعرف على مستوى تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي تبعاً لرأي العينة في شركة صنعاء للمربطات (كوكا كولا).
2. التعرف على مستوى تطبيق مبدأ التركيز على العميل تبعاً لرأي العينة في شركة صنعاء للمربطات (كوكا كولا).

3. التعرف على مستوى تطبيق مبدأ القيادة الاستراتيجية تبعاً لرأي العينة في شركة صناعة للمربطات (كوكا كولا).
4. التعرف على مستوى تطبيق مبدأ الاهتمام بالموارد البشرية تبعاً لرأي العينة في شركة صناعة للمربطات (كوكا كولا).
5. التعرف على مستوى تطبيق مبدأ العلاقة مع الموردين تبعاً لرأي العينة في شركة صناعة للمربطات (كوكا كولا).
6. التعرف على مستوى تطبيق مبدأ التحسين المستمر لجودة العمليات تبعاً لرأي العينة في شركة صناعة للمربطات (كوكا كولا).

### خامساً: أهمية الدراسة

1. يعد نظام مبادئ إدارة الجودة نظاماً تحفيزياً يساعد الموظفين في تحديد مفهوم الجودة ووضع الإجراءات الهادفة إلى تلبية احتياجات العميل ورغباته.
2. تعالج الدراسة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة ووضع الإجراءات التي تهدف إلى تلبية احتياجات العميل.
3. تسهم الدراسة في الخروج بأفكار ومقترحات تساهم في زيادة الوعي بأهمية تطبيق الجودة الشاملة.

### سادساً: منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإيجاد العلاقات والفروق بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لهذا الدراسة من خلال إدخال بيانات المبحوثين على الإكسل ومنها إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS – إصدار رقم 26 والتي أظفرت إلى النتائج سيتم مناقشتها في الفصل الثالث والرابع من هذا الدراسة.

## سابعاً: النموذج المعرفي للدراسة

يعتمد نموذج الدراسة على مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها ويتكون نموذج الدراسة مجموعتين رئيسيتين تتمثل بالآتي:

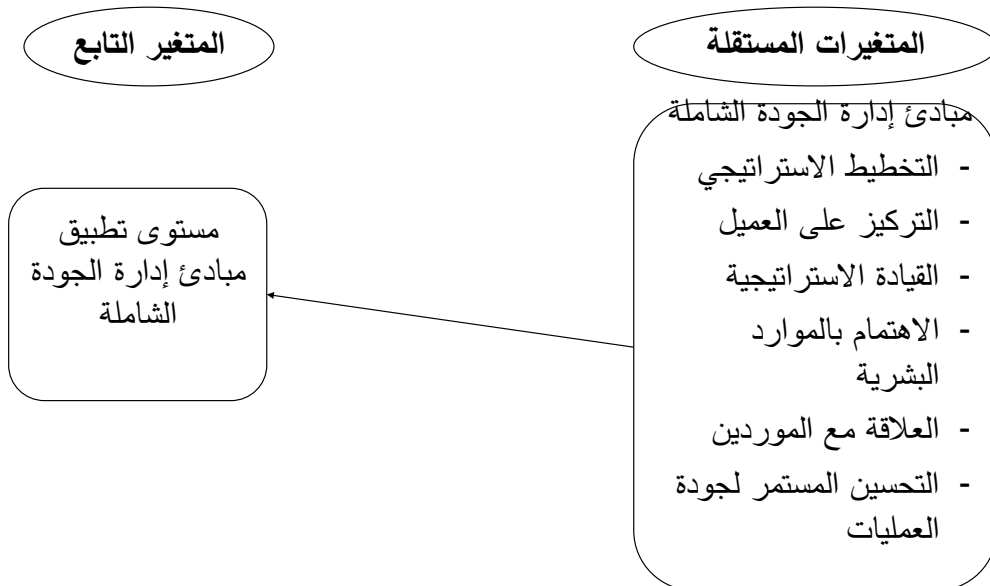
### أ- المجموعة الأولى: (إدارة الجودة الشاملة)

ويمثل المتغير المستقل، وتتضمن المبادئ المؤثرة على تطبيق الجودة الشاملة وهي دعم الإدارة العليا، التركيز على المستهلكين، ومشاركة العاملين.

### ب- المجموعة الثانية: (مستوى التطبيق)

ويمثل المتغير التابع، وتتضمن إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة في شركة صنعاء للمربطبات (كوكا كولا).

شكل رقم (01): النموذج المعرفي لهذه الدراسة



## ثامناً: حدود الدراسة

### 1. الحدود البشرية

تمت الدراسة على عينة من موظفي شركة صنعاء للمرطبات (كوكا كولا) - الكادر الإداري.

### 2. الحدود الموضوعية

فيما يتعلق بالحدود الموضوعية فإن الدراسة اقتصرت على إدارة الجودة الشاملة ومستوى تطبيقها في شركة صنعاء للمرطبات (كوكا كولا)

### 3. الحدود المكانية

تمت الدراسة في اليمن العاصمة صنعاء مركز الإدارة لشركة صنعاء للمرطبات (كوكاكولا)

### 4. الحدود الزمانية

فيما يتعلق بالحدود الزمانية فإن الدراسة تمت خلال العام الدراسي الثاني 2022

:

## الفصل الأول: الإطار العام للبحث

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة يحتوي على مبحثين هما، المبحث الأول يتكلم عن تعريف الجودة وخصائص الجودة، والمبحث الثاني تطرق إلى إدارة الجودة الشاملة من حيث تعريفها وتطورها التاريخي والمبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ويتكون من مبحثين، عنوان المبحث الأول: منهج الدراسة وخطواته الإجرائية، والمبحث الثاني بعنوان تحليل نتائج الدراسة واختبار صحة الفرضيات

## الفصل الرابع: النتائج والتوصيات



## عاشراً: الدراسات السابقة

سنعرض الأبحاث والدراسات التي تناولت أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتقويم جودة الأداء في بعض إدارات الشركات والوزارات وذلك للتعرف على أهم الأهداف لتلك الدراسات، مع استعراض أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها كل دراسة ثم سيتم التوضيح لنقاط التقاء هذه الدراسة بالدراسات السابقة وبماذا تتميز عنها وما ستقدمه من جديد. ويمكن القول من خلال الاستعراض للدراسات السابقة أن هناك ارتباط بين هذه الدراسة والدراسات من حيث إمكانية التطبيق لإدارة الجودة الشاملة في مرفق هام عني بتقديم سلع للمواطن كشركة صناعة للمرطبات كوكاكولا كأول دراسة تطبق عليها من قبل الباحثون. وفيما يلي عرض الدراسات التي أجريت حول الإدارات العامة للشركات:

### 1. نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح 2003

إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الإنتاج بالأجهزة الحكومية. هدفت الدراسة إلى: مناقشة أهم مفاهيم الجودة الشاملة ومقومات تطبيقها في القطاعين العام والخاص، ومناقشة الصعوبات التي تحد من إمكانية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في القطاعين العام والخاص. أهم النتائج والتوصيات: أ. ضرورة نشر ثقافة الجودة، وإعداد دليل لها، وتشكيل اللجان، وتحديد عناصر المراجعة، والتطبيق التجريبي والتصميم. ب. أوصت بضرورة نشر ثقافة الجودة، والشروع في تطبيقها، والتقييم والتجريب. ج. الخروج بدروس مستفادة، وتعميم التجربة مع توفير قاعدة معلومات والاهتمام بالعنصر البشري.

### 2. سوزان الشاعر 2011

معرفة اسباب تدني جودة مخرجات التعليم في كلية المجتمع سنحان بلاد الروس. هدف الدراسة : معرفة اسباب تدني جودة مخرجات التعليم في كلية المجتمع سنحان بلاد الروس، من وجهة نظر كلاً من أعضاء هيئة التدريس، الإداريين، الطلبة.

### أهم التوصيات والنتائج:

- أ. تبين عدم وجود رضا لدى أعضاء هيئة التدريس بالنسبة للعملية الأكاديمية والإدارة حيث التعيينات الأكاديمية تتم بطريقة غير مدروسة وغير ملبية للتخصصات الموجودة في الكلية، كما يتم تأخير مستحقات المدرسين المتعاقدين، وعدم وجود خطة لتدريب وتأهيل الكادر الأكاديمي.
- ب. حين أن المعرفة غير كافية لدى العاملين وقيادة الكلية بثقافة الجودة ومعاييرها ساهم في عدم إستقرار القرارات الإدارية.
- ج. ضرورة التخطيط لتوفير أعضاء هيئة تدريس ذات كفاءة عالية حسب التخصصات الموجودة في الكلية.

### 3. جمال ناصر علي الكميم 2004

دراسة بعنوان تقييم نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية اليمنية

( دراسة ميدانية على الشركات الصناعية اليمنية )

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- أ. إبراز مفهوم الجودة الشاملة وأهميته للصناعات اليمنية.
- ب. التعرف على واقع نظام إدارة الجودة الشاملة ف الشركات الصناعية اليمنية.
- ج. التعرف على نتائج الأخذ بنظام إدارة الجودة الشاملة ف الشركات الصناعية اليمنية.
- د. التعرف على المشكلات والصعوبات التي تواجه الشركات الصناعية اليمنية عند تطبيقها نظام إدارة الجودة الشاملة.
- هـ. الوصول إلى نتائج واقتراح توصيات تساهم في زيادة معرفة الشركات الصناعية اليمنية بأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

#### أهم النتائج والتوصيات:

- أ. أن هناك علاقة إيجابية بين نظام إدارة الجودة الشاملة بجميع عناصره المعتمدة في الدراسة مجتمعة ومنفردة، وبين جميع مجالات الدراسة والمتمثلة ف المبيعات الداخلية والخارجة، والتكاليف الربحية، والحصة السوقية، القدرة التصديرية، وان تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي إجمالاً إلى تحسين مستوى أداء الشركة.

ب. ان أفضل نتائج تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تمثلت في مجالات الحصة السوقية والقدرة التنافسية والقدرة التصديرية، ثم يليها مجالات المبيعات الخارجية والربحية و المبيعات الخارجية، بينما كانت اقل النتائج في مجال واحد (التكاليف).

ج. إن عناصر نظام إدارة الجودة الشاملة منفردة تعمل بدرجات تأثير مختلفة على مجالات الدراسة حيث كان أكبر العناصر تأثيراً في مجال المبيعات الداخلية عنصر التزام الإدارة العليا وأقلها تأثيراً التركيز على العملاء بينما كان أكبر العناصر تأثيراً في مجال المبيعات الخارجية والتكاليف، الثقافة التنظيمية وأقلها تأثيراً التركيز على العملاء، أما مجال الربحية فكان أكبر العناصر تأثيراً التركيز على العملاء، وأقلها تأثير التحسين المستمر، وفيما يتعلق بمجال الحصة السوقية كان أكبر العناصر تأثيراً الثقافة التنظيمية وأقلها التحسين المستمر.

#### 4. توفيق سريع على باسره 2006

تكامل إدارات المعرفة الجودة الشاملة وأثره في الأداء

"دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية اليمن"

**هدفت الدراسة:**

التعرف على التكامل بين إدارات المعرفة والجودة الشاملة وإبراز دوره في تحسين أداء المنظمات وتعزيزه، وطبقت على عشر شركات يمنية خاصة تعمل في مجال الصناعات الغذائية كعينة للدراسة.

**أهم النتائج والتوصيات :**

أ. إن إدارة المعرفة تقوم على ثلاثة مكونات وعناصر أساسية، هي عمليات إدارة المعرفة التي تتمثل بعمليات توليد المعرفة وخزنها وتوزيعها وتطبيقها، وتقنية إدارة المعرفة التي تشمل الوسائل التقنية المتقدمة التي تسهل تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة، وفريق المعرفة الذي يتكون من صناع المعرفة ومديريها وإدارة معرفة الزبائن في المنظمة.

ب. إن امتلاك المعرفة يعني امتلاك القوة، وإن المعرفة يمكن توليدها في المنظمة من خلال أربع طرائق شائعة الاستخدام، هي: التعميم الفردي، والفحص البيئي، والتطعيم النظامي، بالإضافة إلى التجريب.

ج. إن المعرفة يمكن أن تضيع بالسرعة التي اكتسبت بها، وهي عادة قائمة للتلف والتقاعد، وإن عمر الخبرة محدود، بسبب التقنيات الجديدة، ويمكن الحفاظ عليها من خلال الحفاظ على الأفراد

الجيد من ذوي المعرفة من جهة، واستخدام التوثيق المعتمد على وسائط التخزين المتطورة، كوسيلة لخزن المعرفة الظاهرة من جهة أخرى.

د. إن توزيع المعرفة يعد من ضرورات إدارة المعرفة وتطويرها، فالمعرفة تنمو وتتطور بتقاسمها، وتستعمل تقنية المعلومات والاتصالات في توزيع المعرفة الظاهرة.

هـ. لكي تنجح المنظمات في التطبيق الجيد لإدارة المعرفة، ينبغي عليها تعيين مديري المعرفة توكل إليهم مهام الحث على ذلك التطبيق، وإزالة كافة العوائق التي تقف في طريق وصول المعرفة اللازمة إلى أفراد المنظمة وخبرائها ووحداتها الإدارية وزبائنهم أيضاً.

## 5. دراسة جمال عبد الماجد علي 2009

أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية  
"دراسة ميدانية لعينة من شركات الصناعات الغذائية اليمنية" عدن  
هدف الدراسة:

التعرف على مدى اهتمام شركات الصناعات الغذائية اليمنية بتطبيقات إدارة الموارد البشرية،  
والتعرف على مدى اهتمامها بتحقيق ميزة تنافسية من خلال تطبيقات إدارة الموارد البشرية،  
وتحميل أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية لشركات الصناعات الغذائية.  
أهم النتائج والتوصيات:

- أ. جاء مستوى الاهتمام بتطبيقات إدارة الموارد البشرية بدرجة مرتفعة، وكذلك مستوى الاهتمام بتحقيق ميزة تنافسية من خلال تطبيقات إدارة الموارد البشرية بدرجة مرتفعة.
- ب. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية على المستوى الفردي والكمي.
- ج. وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.
- د. وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية السعيرية.

## 6. عبد الحميد حميد محمد سيف 2007

بعنوان "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أداء المنظمات الخاصة في اليمن بالتطبيق على

مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه "اليمن

#### هدف الدراسة:

معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أداء المنظمات الصناعية الخاصة في اليمن بالتطبيق على مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه، خلال الأعوام من 2002 م 2011م

**أهم النتائج والتوصيات:**

أ. هناك تأثير إيجابي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في أداء مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه.

ب. هناك تأثير إيجابي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال العمليات الداخلية.

ج. هناك تأثير إيجابي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال العملاء.

د. هناك تأثير إيجابي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعلم والنمو.

#### 7. نهلة عبد الفتاح إبراهيم 2009

إدارة الجودة الشاملة ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي، دراسة حالة المستشفيات الخاصة بولاية الخرطوم" السودان.

#### هدف الدراسة:

معرفة أثر تطبيق الجودة الشاملة في تقديم الخدمات الصحية وأثرها في رفع مستوى الأداء.

#### أهم النتائج والتوصيات:

أ. أن أغلب العاملين يرون أن هناك فوائد من الأخذ بمفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقها.

ب. هناك دعم من الإدارة العليا لبرنامج الجودة الشاملة ، ولكن لا يوجد اهتمام أو متابعة.

ج. هناك معوقات تواجه تطبيق الجودة الشاملة.

د. أوصت الباحثة بضرورة مراجعة الهيكل التنظيمي الحالي للمستشفيات الخاصة حتى توافق متطلبات الجودة، والدعم الكامل من قبل الإدارة العليا من أجل تطبيق الجودة الشاملة مع متابعة تطبيقها.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## المقدمة:

يعد موضوع إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة، وهي نتيجة تطور في فكر وفلسفة الإدارة الحديثة، حيث تتضمن مفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج ويشجع العاملين على العمل الجماعي ومشاركتهم في الإدارة حتى يتم التعرف والتركيز على المستفيدين من المجتمع والتواصل معهم من أجل عدم الوقوع في الأخطاء وإنتاج منتجات ذات جودة بكفاءة وفاعلية عالية.

## المبحث الأول: الجودة

### أولاً: تعريف الجودة:

تعددت وتباينت التعريفات التي أورد الباحثون والمهتمون بموضوع الجودة ونتناول أدناه أهم التعاريف:  
- (العزاوي، 2005، ص 6، 7، 8)

#### 1. الجودة: درجة التفضيل:

فالجودة تعني لمعظم الناس التفصيل لذلك تعد سيارة مرسيدس هي سيارة للجودة، وكذلك ساعة رولكس فهي ساعة الجودة... الخ من الأمثلة. وفي المثاليين السابقين تعد الجودة مرادف للرفاهية والتميز وهذه من الصعب قياسها فهذا يعني أن جودة المنتجات متاحة فقط للقادرين على الدفع.

#### 2. الجودة: المطابقة للاستعمال:

تعرف الجودة هنا بأنها "الموائمة للاستعمال" وذلك لأهمية الجودة في التصميم والإنتاجية لتحقيق موائمة السلع للاستعمال وهذا يعني بأن يكون السعر مناسب، وموعد التسليم في الموعد المحدد، وسهولة الصيانة، والحصول على الأجزاء التي تدخل في صناعة السلع أو تقديم خدمة، وهذه العناصر تؤثر على الزبون في اختيار منتجاً أو خدمة محددة.

#### 3. الجودة: التركيز على الزبون:

بفضل التطورات التي شهدتها أنظمة الإنتاج والتطور التكنولوجي الذي دخل إلى ميادين الحياة كافة، فقد انعكست آثارها على أنواق المستهلكين بشكل أوضح، مما أدى إلى أن

يصبح تعريف الجودة مجموعة الخصائص الشمولية في السلع والخدمات المؤثرة في تلبية حاجات الزبون الظاهرية والضمنية.

وفي ضوء هذه المداخل قدمت محاولات عديدة لتعريف مصطلح الجودة نورد أهمها بالآتي:

-**عرف (ديمنج):** بأنه درجة متوقعة من التناسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة.

-عرفته الجمعية الأمريكية لضبط الجودة والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة بأنه المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة.

(دیل وورث 1992,609)

-**عرف (جوران) الجودة** بأنها مدى ملائمة المنتج للاستخدام أي القدرة على تقديم أفضل أداء

وأصدق صفات (إيفانز، 1993,44).

-**عرف (فيجينام):** بأنها الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون.

(فيشر وباري، 1996.5)

-أما المهندس الياباني (تاجوشي) فقد عرف **الجودة** بأنها "تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه" ويتضمن ذلك الفشل في تلبية التوقعات الزبون والفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المجتمع

كالتلوث والضجيج وغيرها (بارود، 1989,447)

وأيضاً يرى الدراسة بان **الجودة** قد تعني الاهتمام بطلبات العملاء واحتياجاتهم وتقديم المنتج للسوق بدون أي أخطاء.

ومن خلال هذه المفاهيم للجودة يتضح الاختلاف الواضح في التعريفات الجودة مما يتطلب

من الشركات أن تضع أهدافها بتصميم الجودة وتكاليفها مما يجعل العائد عليها إيجابياً

## ثانياً: أبعاد (خصائص) الجودة: (الغلي، ص 7، 6، 2013)

تمتلك السلعة أو الخدمة أبعاداً (خصائص) متعددة ترتبط بالجودة، يمكن من خلالها تحديد قدرة

إشباعها للحاجات، ومع تماثل هذه الخصائص للسلعة أو الخدمة، إلا أن الباحثين يجدون اختلافاً

بين أبعاد جودة السلعة وخصائص جودة الخدمة سنذكرها بالآتي:



## 1. أبعاد جودة السلعة:

- تمتلك السلعة ثمانية خصائص كما وضعها ديفيد غارفين 1987 وهي:
- أ. الأداء: الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة ومعالمتها.
  - ب. المظهر: الخصائص المحسوسة للسلعة وشكلها والإحساس بها.
  - ت. المعولية: قابلية أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة، في فترة زمنية محددة
  - ث. المطابقة: التوافق مع المواصفات المحددة بموجب العقد أو من قبل الزبون.
  - ج. المتانة: الاستفادة الشاملة والدائمة من السلع.
  - ح. القابلية للخدمة: إمكانية تعديلها أو تصليحها عند حصول مشكلة في استخدامها نتيجة مشكلة في تصنيعها.
  - خ. الجمالية: الرونق والشكل والإحساس التي يظهره المنتج.
  - د. الجودة المدركة: التي يدركها ويلاحظها المستهلك.

## 2. :

تمتلك أيضاً الخدمة ثمانية أبعاد وهي:

- أ. الوقت: كم ينتظر المستهلك.
- ب. دقة التسليم: التسليم في الموعد المحدد.
- ت. الإتمام: إنجاز جميع جوانبها بشكل كامل.
- ث. التعامل: ترحيب العاملين بكل الزبائن.
- التناسب: تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للزبون.
- ج. سهولة المنال: إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة.
- ح. الدقة في الإنجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظة.
- خ. الاستجابة: التفاعل بسرعة من العاملين لحل المشاكل غير المتوقعة.

جدول رقم (01): مقارنة بين أبعاد جودة السلعة والخدمة

أبعاد جودة الخدمة	أبعاد جودة السلعة
1-الوقت	1 - الأداء
2- دقة التسليم	2 -المظهر
3- الإتمام	3 -المعولية
4- التعامل	4 -المطابقة
5- التناسب	5 -المتانة
6- سهولة المنال	6 -القابلية للخدمة
7- الدقة ة الإنجاز	7 -الجمالية
8 -الاستجابة	8 -الجودة المدركة

### ثالثاً: تكاليف الجودة:(Dilworth,1996:6) (Schonberger,1997:54)

وتعني تكاليف الجودة مجموع التكاليف التي يتم إنفاقها في المنشأة أو المنظمة الإنتاجية

لضمان تقديم المنتج إلى المستهلك حسب متطلباته ورغباته (رضوان،30-34، 2018)

تنقسم تكاليف الجودة إلى قسمين:

#### 1-تكاليف ناتجة عن الالتزام بالجودة: حيث إن الالتزام بالجودة وتنيها في أعمال المنشأة

له تكاليف مادية تتضمن:

أ. تكاليف الوقاية: وهي التكاليف المترتبة على التخطيط والتصميم والتدريب والتجهيزات لمنع

1حدوث الأخطاء ابتداءً أو معالجة الأسباب الجذرية لها لمنع حدوثها مرة أخرى مستقبلاً.

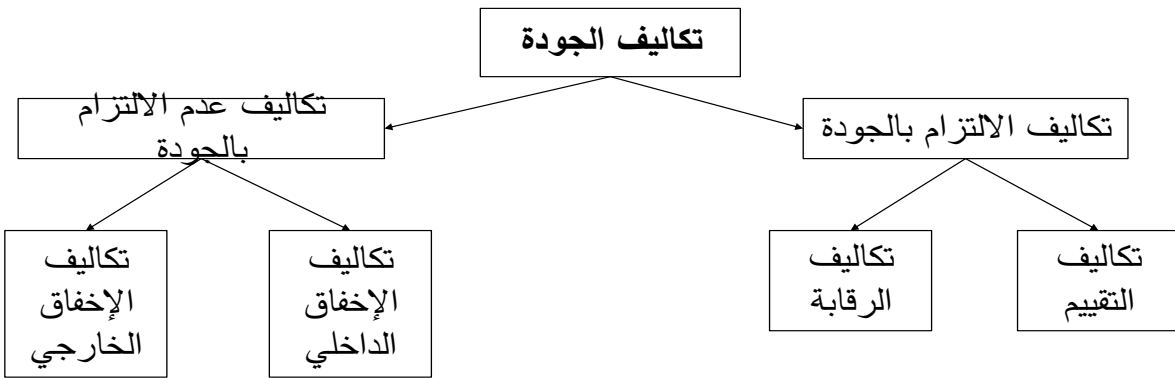
ب. تكاليف التقييم: وهي التكاليف الناتجة عن عمليات التدقيق والاختبار والمراجعة والتقييم للمنتجات

والخدمات بهدف تحسينها وتطويرها.

#### 2- تكاليف ناتجة عن عدم الالتزام بالجودة وتتضمن التكاليف التالية:

- أ. تكاليف الإخفاق الداخلي: وهي التكاليف الناتجة عن اكتشاف أخطاء وعيوب في المنتجات أو الخدمات داخل المنشأة وقبل خروجها للمستهدين من المستهلكين أو العملاء.
- ب. تكاليف الإخفاق الخارجي: وهي التكاليف الناتجة عن اكتشاف أخطاء وعيوب في المنتجات أو الخدمات بعد خروجها من المنشأة ووصولها لأيدي المستهلكين أو العملاء.

شكل رقم (02): أقسام تكاليف الجودة



### المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة

أن الجودة الشاملة هي أسلوب إداري يهدف إلى تطوير أداء المؤسسات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة تركز على فكرة الشمولية لتطوير تلك المؤسسات، لذا فإن هناك من يرى أن الجودة الشاملة عبارة عن خلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل فرد من المؤسسة يدرك أن الجودة في خدمة العمل أو أن المستفيد هو الهدف الأساسي للمؤسسة وأن طرق العمل الجماعي هو أساسي في تحقيق ذلك الهدف، لذلك فإنه من الضروري لإدارة الجودة الشاملة أن تصنع نظاماً لقياس مستوي الجودة التي يتم تحقيقها وقياس التفاوت بين تلك المؤسسات وخاصةً أن هذا التفاوت في

المستويات قد يعود سببه إلى أحد عوامل نظام العمل كالموظفين أو الآلات أو نظام المشتريات أو الإجراءات أو الإدارة أو بيئة العمل. ( 45 2014 )

### أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة:

- تعريف معهد المقاييس البريطاني للجودة الشاملة: (رضوان، 53، 2018)

فلسفة إدارية تشير إلى مشاركة كل فرد في المنظمة لتحقيق التحسين في كل نشاط من أنشطة المنظمة بما يتضمن إنتاج سلع وخدمات تقابل توقعات العميل أو تتجاوزها. يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح كما يلي:

- إدارة: وتعني تخطيط وتنظيم وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة الأنشطة المتعلقة بتطبيق الجودة ناهيك عن دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.

- الجودة: وتعني تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.

- الشاملة: وتعني مشاركة كافة موظفي المنظمة، والتنسيق بينهم لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة.

- وتعرف كذلك الجودة الشاملة بأنها "فلسفة إدارية تسعى لإيجاد وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل موظف بالمنظمة يرى أن الهدف الأساسي لمنظمته هو تحقيق رغبة الزبون من خلال عمل جماعي يتصف بالتعاون والمشاركة لتحقيق هذا الهدف. (طارق عبد الرؤوف، 47، 2014)

كما يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بـ هي أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة وفي فلسفتها وأهدافها، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمتقنة مع رغبات العملاء، في سبيل الوصول ليس فقط إلى إرضاء العملاء أو إسعادهم إنما إلى إبهارهم من خلال تقديم سلع وخدمات لا يتوقعونها.

(الدرادكة، 19، 2008)

كما يرى الدراسة بأن الجودة الشاملة تعني إشراك وإندماج جميع المدراء والموظفين في أعمال المنظمة لتحقيق الجودة من خلال التحسينات بهدف إنتاج منتج ذو جودة يلبي حاجات ورغبة الزبائن.

كما أن هناك فروقات عديدة إجمالاً بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة نوجز منها في الجدول التالي: (جودة محفوظ، 27)

جدول رقم (02): الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء	الرقابة الذاتية
العمل الفردي	العمل الجماعي وروح الفريق
مشاركة الموظفين	اندماج الموظفين
التحسين وقت الحاجة	التحسين المستمر
جمود السياسات والإجراءات	مرونة السياسات والإجراءات
التركيز على جني الأرباح	التركيز على رضا العملاء
العميل الخارجي	العميل الخارجي والداخلي

## ثانياً: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة: -

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي ظهرت نتيجة المنافسة العالمية الشديدة بين مؤسسات الإنتاج اليابانية والأمريكية والأوروبية. ففي بداية الخمسينات من القرن الماضي، أبرز المفكر فيجن باوم مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة بأنها عبارة عن نظام فعال يؤدي إلى إنتاج السلع أو الخدمات بطريقة اقتصادية مطابقة لحاجات ورغبا المستهلك. وبعد نهاية الحرب العالمية الثانية، وضع ديمينج مجموعة من الأفكار وقد حملت مبادئ ديمينج وأفكاره الملامح الرئيسية لما يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة، والتي يرجع أساسها إلى اعتماد منظومة عمل متكاملة، وفي نهاية خمسينيات القرن العشرين أتاحت اليابان للعالمين ديمينج وجوران تطبيق نظريتهما مما أدى ظهور العملاق الياباني في السبعينيات من القرن نفسه مطبقاً أحدث النظريات واتجاهات الجودة الشاملة وفرق العمل. وفي بداية السبعينيات من القرن الماضي قام فيليب كروسبي بتطوير مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد تشابهوا بالأسس والمبادئ ولكن لكل منهم طريقة ورؤيا خاصة في بعض الجوانب. كما ظهر في اليابان أساتذة في هذا المجال مثل إيشيكاوا وتاجوشي وغيرهم الذين عملوا

لتطوير النظريات والأسس التي تعتمد عليها إدارية الجودة الشاملة وجعلها أداة تطوير مستمرة.  
(العزاوي، 26، 2005م)

ويمكن القول بأن بدايات الاهتمام بالجودة تعود إلى سبعة آلاف عام، منذ أن اهتم الانسان المصري القديم بها، وسجل هذا الاهتمام على معابده القديمة، فقد أوضحت نقوش فرعونية هذه القضية، حيث صور الرسم الموجودة على المعابد التي منها صور لقاطع حجر ينفذ نقشاً وفقاً لطلب عميله، بينما يقوم مفتشي الجودة بالتحقق المستمر من سلامة ودقة التنفيذ وفقاً لمعايير موضوعة. كما وجد في قطعة حجرية تعود لدولة قنابان اليمنية القديمة وفي وسط عاصمتها (تمنع) نقش أثري من عهد الملك (شهر هلال بن يدع أب) يؤكد الاهتمام بالجودة وحماية المستهلك من الغش الصناعي، إذ ينص "إذا دخل تاجر سوق شمر بتجارة يود أن يبيعها ليلاً، وجب على الناس أن ينفضوا من حوله حتى يطلع النهار. (عايض، 16، 2020م)

ولقد تبلورت بدايات مفهوم الجودة الشاملة منذ دراسات الوقت والحركة التي قام بها تايلور في العشرينيات من القرن الماضي والجدول رقم (3) يوضح خطأ زمنياً لأهم الأحداث خلال تطور الجودة الشاملة بدءاً من ايام تايلور المعروف بإسم مؤسس الإدارة العلمية. إحدى أهم الأفكار الرئيسية التي جاءت بها مدرسة الإدارة العلمية كانت فصل التخطيط عن التنظيم، وتقسيم العمل الذي أدى إلى قفزات نوعية في مجال تحسين الإنتاجية، وقامت بإلغاء الممارسات التي كانت تقضي بوجود عامل ماهر واحد يؤدي جميع المهام المطلوبة لإنتاج بضاعة ذات جودة. (حمود خضير، 26، 2010)

جدول رقم (03): تطور إدارة الجودة الشاملة

السنة	الحدث
1911	قام تايلور بنشر كتابه مبادئ الإدارة العلمية و التي ظهر فيها بدايات دراسة الحركة و الزمن.
1931	قدم شيوارت بعض التقنيات الإحصائية في الرقابة على الجودة.
1940	قام ديمنج بتطبيق التقنيات تحديد العينات الإحصائية في مسوحات السكان
1941	انضم ديمنج لوزارة الدفاع الأمريكية ليعلم تقنيات الرقابة على الجودة

1950	توجه ديمنج نحو الشركات اليابانية والعلماء والمهندسين اليابانيين فيما يخص موضوع الجودة.
1951	نشر جوران كتابه عن الرقابة على الجودة.
1970	قام كروسبي بطرح مفهوم الخلو من العيوب.
1979	نشر كروسبي كتابه بعنوان الجودة مجانية.
1982	نشر ديمنج كتابه بعنوان الجودة، الإنتاجية، والوضع التنافسي
1987	قامت شركة موتورولا بإبتكار مفهوم ستة سيكما.
1993	بدأ تدريس مفهوم الجودة الشاملة بشكل واسع وكبير في الكليات والجامعات.
2000	تم إعادة صياغة ايزو ٩٠٠٠ لتشمل مفهوم الجودة الشاملة.

ومع إزدیاد الحاجة للتصنيع والإنتاج، أصبح الجودة مطلباً صعباً ومعقداً مما أدى إلى ظهور ما يسمى بهندسة الجودة في العشرينيات والتي أدت إلى استخدام الاساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة، مما أوصلهم في نهاية المطاف إلى استخدام رسوم الرقابة البيانية والخرائط الإحصائية على العمليات والتي أصبحت تعد الان من أساسيات إدارة الجودة الشاملة.

لقد أثرت الحرب العالمية الثانية على الجودة بشكل يمكن ملاحظة أثره حتى الان، إذ بسبب الحرب كان تركيز الشركات الأمريكية منصباً على تسليم البضائع في مواعيدها بدلاً من أن يكون تركيزها منصباً على جودة هذه البضائع، مما أصبحت عادة لدى الشركات الأمريكية استمرت أيضاً حتى ما بعد الحرب.

وفي المقابل كان تركيز الشركات اليابانية منصباً على تعلم كيفية منافسة باقي دول العالم فيما يخص إنتاج البضائع الغير عسكرية، وذلك على الرغم من أنهم لم ينجحوا في المرات الأولى وأن جملة "صنع في اليابان" بقيت لفترة طويلة مرتبطة بالبضائع ذات الجودة المنخفضة، ومع حلول الخمسينيات قررت اليابان أن تصبح أكثر جدية فيما يخص بالجودة وأن تؤسس طرقاً خاصة لإنتاج بضائع ذات جودة عالية مستخدمة عدة استراتيجيات حازمة نذكر بعض منها فيما يلي:

1. كان يقع على عاتق الإدارة العليا مسؤولية القيادة والتطوير.

2. تم تدريب كافة المستويات الإدارية والتشغيلية فيما يتعلق بالجودة.

3. لقد تم اخذ تحسين الجودة كمنهج مستمر ودائم.

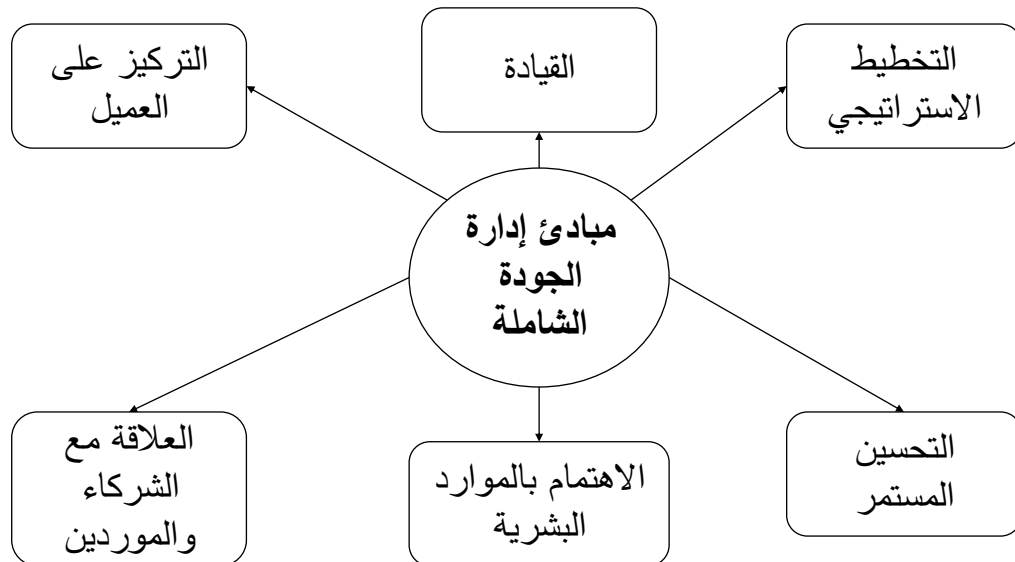
لقد تم إشراك الموظفين والعاملين في تحسين الجودة من خلال تطبيق مفهوم الرقابة على الجودة.

بناءً على ذلك، كانت المعجزة اليابانية تشكل الدافع الأقوى لبقية دول العالم لتحذو حذوها فيما يتعلق بالجودة، ولكي تغير من نظرتها إزاء أهمية الجودة وخصوصاً إذا كانت تسعى نحو المنافسة العالمية. (حمود خضير، 27، 2010م)

### ثالثاً: المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

تتعدد المبادئ التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة بتعدد المدارس الفكرية لعلماء الجودة ومنظريها فمنهم من جعلها ثمانية مبادئ مثل المنظمة العالمية للمواصفات القياسية ومنهم من جعلها أربعة عشر أو أكثر. وسنقتصر في بحثنا هنا على بعض من المبادئ الأساسية الستة التالية الموضحة في الشكل (03):

شكل رقم (03): مبادئ إدارة الجودة الشاملة





على الرغم من الاهتمام الزائد من قبل علماء الإدارة ومفكراتها بدراسة موضوع القيادة، إلا أنه لا يوجد تعريف واحد جامع مانع لمعنى القيادة. تتعلق القيادة بعملية الإشراف على مهام العمل على المرؤوسين بحيث يؤدي كل مرؤوس عمله برغبة منه نابعة من داخله. ويعرف تيلي وزميله القيادة على أنها عملية توزيع المهام المختلفة على أفراد مختلفين.

## 1. مبدأ التخطيط الاستراتيجي:

### أ. مفهوم الإدارة الاستراتيجية: -

تعرف الإستراتيجية بأنها الرؤية الموجهة الى ما ينبغي أن تكون عليه المنظمة وليس الى كيفية وصول المنظمة إليه وحتى تضع استراتيجية ناجحة فإنه يجب أن يتوفر لك فهم واضح لماهية الاستراتيجية وما الذي يكون عليه الناتج النهائي لصياغة الاستراتيجية، فالاستراتيجية هي الإطار المرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة واتجاه وهدف منظمة ما. (د/منير وديع غبريال، الننت)

أما الإدارة الاستراتيجية فهي العملية التي يمكن للإدارة العليا من خلالها تحديد اتجاه وأداء المنظمة في الأجل الطويل وذلك من خلال التأكيد على:

- الصياغة الجيدة للاستراتيجية المحددة
- التنفيذ الفعال للاستراتيجية المحددة
- التقييم المستمر للاستراتيجية المحددة

### ب. التخطيط الاستراتيجي: -

يعرف روبرت باركر التخطيط بأنه عملية تحديد الأهداف المستقبلية وتقييم الوسائل التي يمكن عن طريقها تحقيق هذه الاهداف.

أما التخطيط الاستراتيجي فهو عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناءً على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وأثرها في المستقبل ووضع الأهداف المستقبلية والاستراتيجيات والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة. (د/سيد محمد جاد الرب 2016)

ويعرف ستينر التخطيط الاستراتيجي من خلال اربعة مرتكزات تمثل الإطار الذي يتحرك داخله ذلك المصطلح وهي:

- مستقبلية القرارات.
- التخطيط كعملية.
- التخطيط كفلسفة.
- التخطيط كبناء.

### ت. أهمية التخطيط الاستراتيجي: (مجيد الكرخي)

تتلخص أهمية التخطيط الاستراتيجي كونه يحقق الفوائد التالية:

- توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها فيساعد المنظمة على الاستعداد للمتغيرات القادمة واتخاذ الإجراءات اللازمة.
- يساعد المنظمة على التوظيف الرشيد لقدراتها المالية والاقتصادية وتحقيق نتائج أفضل من هذا التوظيف في المستقبل.
- يساعد على تحسين أداء المنظمة من خلال كشف القضايا الرئيسية لأنشطتها والصعوبات التي تواجهها والتعامل بكفاءة مع الظروف والتغيرات بسرعة.
- يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة افراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الاستراتيجية ووضع اهدافها.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تكامل واتساق أنشطة المنظمة.

### ث. خصائص التخطيط الاستراتيجي: (مجيد الكرخي)

يتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عدة يمكن إجمالها بالآتي:

- 1/ الآثار الطويلة الاجل
- 2/ المشاركة الواسعة -
- 3/ المرونة
- 4/ المستقبلية

### ج. مستويات التخطيط الاستراتيجي: (مجيد الكرخي)

يمكن ان ننظر الى ثلاثة أنواع من المستويات في المنظمة التي تبنى على أساسها الخطة الاستراتيجية وهي:

- الإستراتيجيات على مستوى المنظمة.

• الإستراتيجيات على مستوى الوحدات.

• الإستراتيجيات الوظيفية.

ح. عناصر التخطيط الاستراتيجي: -

• رؤية المنظمة.

• رسالة المنظمة.

• الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

• استراتيجية المنظمة.

وسنأخذها بالتفصيل فيما يأتي:

• رؤية ورسالة المنظمة:

- مفهوم الرؤية: هي حلم وتطلعات وطموحات تريد المنظمة تحقيقه وتعتبر صورة ذهنية واضحة لمستقبل مرغوب فيه.

والرؤية الناجحة هي التي يتوفر بها مجموعة من الصفات مثل:

1/ بسيطة. 2/ مباشره ومفهومة. 3/ واقعيه وممكن تحقيقها. 4/ ان تكون ذات معنى للآخرين.

- رسالة المنظمة: تمثل رسالة المنظمة هدفها الأساسي ومجال نشاطها (وما ستقدمه من سلع او خدمات)

بمعنى ان رسالة المنظمة تعبر عن الهدف الذي من أجله وجدت المنظمة.

- أهمية الرسالة:

1/ تساعد على تركيز جهود أعضاء المنشأة في اتجاه واحد محدد.

2/ تساعد على عدم تضارب الأغراض داخل المنشأة.

3/ تساعد في ترشيد تخصيص موارد المنشأة.

4/ تحدد المسؤوليات لكل وظيفة داخل المنشأة.

5/ هي أساس الأهداف التي يتم وضعها للمنشأة.

## - الأهداف الاستراتيجية للمنظمة:

يمكن تحديد أبعاد اهداف المنظمة في الآتي:

- 1/ أهداف المنظمة هي النتائج المرغوب فيها والمرتبطة كل منها بنطاق زمني معين.
- 2/ أهداف المنظمة هي التي تحدد النجاح الذي تهدف المنظمة الى تحقيقه.
- 3/ توضع أهداف المنظمة في ضوء رؤية ورسالة المنظمة.
- 4/ تحدد أهداف المنظمة في ضوء نوع وحجم المنظمة وطبيعة ومدى تنوع مجالات اهتماماتها.
- 5/ عملية تحديد الأهداف عملية مستمرة.

## - أنواع الأهداف:

هناك أنواع عديدة من الأهداف مثل:

التصنيف الاول: أهداف رئيسية وأهداف فرعية

التصنيف الثاني: حسب نوع المجال (اهداف اجتماعية، تعليمية، اقتصادية، سياسية... إلخ)

التصنيف الثالث: حسب المدة:

1/ أهداف طويلة المدى (الأهداف الإستراتيجية) 2/ أهداف متوسطة المدى (الأهداف التكتيكية)

3/ أهداف قصيرة المدى (الأهداف التشغيلية)

التصنيف الرابع: تصنف الأهداف من حيث جودتها إلى:

1/ اهداف جيدة (محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، محددة بزمان معين، واقعية)

2/ اهداف غير جيدة.

2. مبدأ التركيز على العميل:

أ. يقصد بالتركيز على العميل أن تكون رغبات واحتياجات العميل المتجددة والمتغيرة هي الدافع والموجه لجميع فعاليات المنظمة وأنشطتها، على أساس أن العميل هو المراقب الأول للجودة، وأن تحقيق رضاه إسعاده يمثل الهدف الأساسي لأي منظمة. (النيادي، 1999)

أن المقصود بالعميل هنا ليس فقط الشخص الطبيعي أو الاعتباري الذي يقتني السلعة أو الخدمة لإشباع حاجة معينة ولكن لفظ العميل وفق ادبيات إدارة الجودة الشاملة يشمل العميل الخارجي وكذلك العميل الداخلي ويقصد به الإدارات أو الأقسام أو الأفراد داخل المنظمة فكل إدارة أو قسم أو فرد هو عميل ومورد في نفس الوقت، فهو عميل لما أنجزته الإدارة أو القسم أو الفرد الذي سبقه كما أنه مورد لما ستجزه الإدارة أو القسم أو الفرد الذي يليه في إطار العملية الإنتاجية. (عايش، 157، 2020)

إن العميل بالنسبة للمنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة يعد بمثابة القاعدة التي تنطلق منها طموحاتها المستقبلية، كما إن إجراءاتها وتحسيناتها تبدأ وتنتهي من خلال هؤلاء العملاء، ولذا يرى كتلر أن العميل هو "أكثر الأشخاص أهمية في أي منظمة، وأنه غير معتمد على المنظمة بل هي معتمدة عليه. (الفضل والطائي، 56، 2004م)

كونه أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على استراتيجية المؤسسة وسلوكها أصبح العميل محل اهتمام متزايد من طرف المؤسسات الاقتصادية، حيث ان الاحتفاظ بالموقف التنافسي وتطوير الميزة التنافسية مرهون بقدره تلك المؤسسات على تقديم سلع وخدمات ذات جودة تلائم اذواق العملاء وتلبي احتياجاتهم المحددة او الشاملة. (خضير كاظم، 2000)

إن كلمة "عميل" أوسع مفهومها فلم تعد تعني من يدفع ثمن السلعة أو الخدمة بل أصبح يقصد بها كل شخص يقدم له عمل أو خدمة في منظومة المنظمة، وبالتالي فإنه في ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة أصبح مفهوم العميل يضم نوعين هما العميل الخارجي والعميل الداخلي ويقصد بالعميل الداخلي أية وحدة من وحدات التنظيم داخل المنظمة سواء كانت قسماً أو إدارة أو فرد فكل إدارة أو قسم ينظر إليه على أنه مورد وعميل في نفس الوقت، ولذلك بدأنا نسمع عن الشعارات التي لها علاقة بالعميل والتي من بينها مفهوم العميل يدير المنظمة. (ماضي، 32، 1998)

على المنظمة أن تسعى وبشكل مستمر على تحقيق رضا العملاء في الداخل سواء كانوا موظفين أم إدارات وعملاء الخارج. وذلك من خلال تقديم خدماتها ومنتجاتها بشكل متميز يتناسب مع توقعات

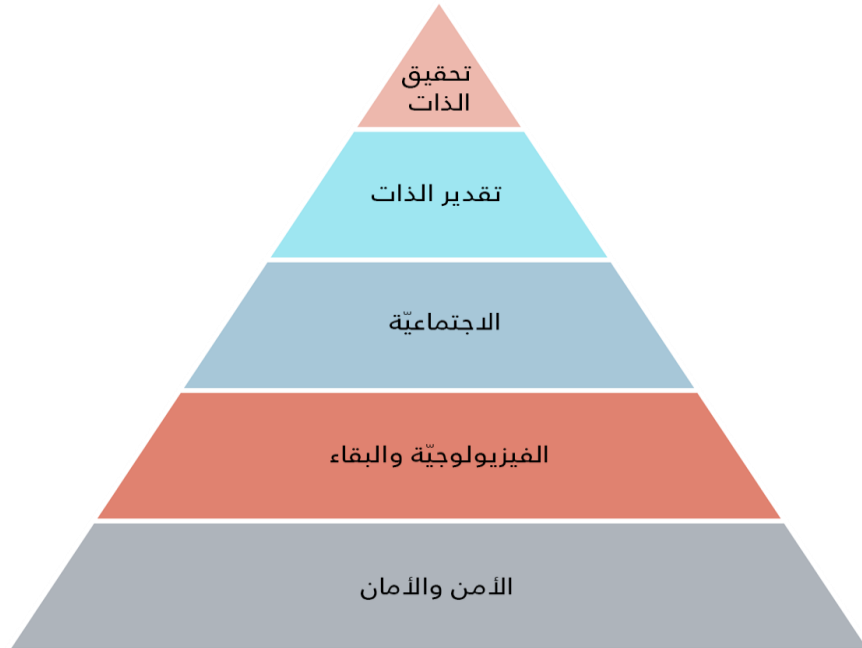
المستفيدين عنها، حتى تكسب ولاءهم، وبذلك يتحقق النجاح والقدرة على المنافسة. (جريس، ايمان، 2004)

التركيز على العميل من الامور التي تكون سبباً في تطوير اداء المنظمة ووسائلها التسويقية، ويزيد من معرفة حاجات العملاء والمستفيدين، كما يزيد من معرفة توجهات السوق ومعرفة الملاحظات السلبية على المنتجات والخدمات والاداء. إنه من المهم التوصل الى اليه يفهم من خلالها العاملون في المنظمة إن أسس رعاية توجهات الإدارة العليا كسب العملاء والاهتمام بهم. (المهيدي، 2017)

#### ب. معرفة حاجات العميل:

من أهم الأمور التي تجلب رضا العملاء والمستفيدين الوصول إليهم عبر التعرف على حاجاتهم، وهناك عدد من الأبحاث التسويقية تلفت النظر إلى التعرف على حاجات ورغبات العميل، وتصميم الخطط للوصول إليها، كان ما سلو يؤمن بأن للبشر لهم حاجات تتحكم بتحركاتهم وحددها بخمسة حاجات أساسية على شكل سلم هرمي حسب أهمية الحاجات البشرية. (رائد عبد العزيز، 2017)

شكل رقم (04): هرم موسلو للاحتياجات



المصدر: (نموذج الحاجات البشرية لماسلو) (Kotler, P, & Keller, K.L.(2009). 13<sup>th</sup> ed.)

### 3. التركيز على الموارد البشرية:

وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم، بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية.

#### أ. إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تهتم إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ببناء فرق العمل ذاتية الإدارة في المنظمات، وذلك لتحقيق التحسين المستمر من خلال المشاركة والتعاون بين العاملين ولتحقيق أهداف المنظمة التي توجههم اليها الإدارة، إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب التغيير في العديد من المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. (مسلم، 73، 2015م)

إن قدرة المنظمة ونجاحها في حشد خبرات الموارد البشرية فيها وتوظيفها التوظيف الأمثل يتطلب منها ممارسة الإدارة الفاعلة لهذه الموارد البشرية وتطبيق أحداث المفاهيم في هذا المجال كفرق العمل، حلقات الجودة، مشاركة العاملين، اندماج العاملين، تمكين العاملين في إطار متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و لكي تتمكن المنظمة من التوظيف الأمثل للموارد البشرية ينبغي عليها مراعاة طاقات الأفراد وقدراتهم وتنظيم العمل الجماعي و تمكين التوافق والانسجام بين الجماعة الواحدة وتحفيزهم بمختلف أساليب التحفيز المادي والمعنوي. (عايش، 162، 2020م)

#### ب. أهمية التخطيط في إدارة الموارد البشرية:

تخطيط الموارد البشرية يلعب دور حلقة وصل بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وعلى أساس تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع برامج نشاطاتها وممارساتها في مجالات الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي. الخ وهذا يقودنا للقول بأن تخطيط الموارد البشرية يعتبر الحجر الأساس لكل وظائف إدارة الأفراد بما فيها خاصة وظيفة تخطيط المسار الوظيفي، لأنه يساهم بتوضيح حركة انتقال الموارد البشرية بين وظائف المؤسسة وعبر مستوياتها الإدارية، فيُعرف الموظف بمسار حياته الوظيفية خلال عمله. كما يشغل المسار الوظيفي حيزا ومكانة هامة في كل المجالات الإدارية، فهو يمثل اللبنة الأساسية لتحقيق الكفاءة البشرية. فإذا كان الفرد يسعى إلى تخطيط مساره الوظيفي من خلال المدخل

الفردى فعلى المؤسسه أن تسعى كذلآ إلى تآطيط وتنمية المسارات الوظيفية لموظفيها من آلال المدآل التآظيمي. (رضوان، 2020)

#### 4. العلاقة مع الشركاء والموردين:

ايضاً من المبادئ التي تركز عليها الجودة الشاملة هي العلاقة مع الشركاء الموردين والتي تؤثر بنجاح المنظمة فسناًآها في الآتي

##### أ. من هو المورد؟

المورد هو فرد أو شركة تقوم بتوفير احتياجات المنشأة سواء كانت قطاع عام أو قطاع آاص (من آامات ووقود أو منتجات وسيطة أو منتجات تامة الصنع أو آدمات). ويلاحظ أن بإمكان المنظمة التحكم في آديد معايير التآييم وكذلك بالآكم بالوزن النسبي لكل معيار، ومن الطرق أحد الطرق لتآييم الموردين الآلي :

##### ب. طريقة ترتيب الموردين (طريقة الرتب):

آيث تعتمد على آبرة العاملين في إدارة المشتريات في التعامل مع الموردين وتعمل على تصنيفهم إلى فئات أو رتب آسب معايير تضعها إدارة المشتريات والمعيار الأمثل هو آآقيق أهداف الإدارة والمنظمة ككل ثم يوضع أمام اسم كل مورد بالنسبة لكل معيار درآته وذلك بالنسبة لكل عنصر من العناصر كالاستلام والفآص .

##### - طريقة النقط المرجحة:

وذلك بالقياس الكمي للمعايير الي آحكم أداء المورد آيث يتم آديد معايير التآييم وهي مجموعة من العوامل الي يمكن بها تآييم أداء الموردين مع إعطاء وزن لكل معيار في صورة قيمة رقمية ثم يتم إعطاء درآة أهمية لكل عامل من العوامل في الموقف الشرائي الذي تتعرض له المنظمة .

##### - طريقة التآييم المزدوج (الآبرة السابقة والعرض المقدم):



ويتم ذلك من خلال عمل تقييم مزدوج بناء على الخبرة السابقة من خال كفاءته الفنية والتزامه بالموصفات وإصلاح الأخطاء مثلاً، وتقييم آخر بناء على العرض المقدم

### - طريقة معدل التكلفة:

تحديد نسبة تكاليف الخدمات والمواد الي يقدمها المورد ويتم بتحديد نسبة تكاليف الجودة ونسبة تكاليف التسليم والالتزام بالمواعيد وخدمة النقل والسعر من خلال تحديد وزن لكل عامل من العوامل في ضوء أهميته للمنشأة التي تقوم بالشراء ثم تحديد الحد الأقصى لقيمة جميع عوامل الخدمات وتحديد المستوى المرضي لهذه الخدمات ثم يتم تحديد نسبة الحد الأقصى لقيمة مزيج الخدمات الى المستوى المرضي والذي تقبله المنشأة ويتم ترتيب الموردين وفقاً للنسب المعطاة.

### ت. العلاقة مع الموردين:

تسعى المنظمات الحديثة على إقامة علاقة مبنية على الثقة مع مورديها الذين يمثلون ركيزة أساسية في تزويد المنظمة باحتياجاتها، ولذلك لابد للمنظمة من مراعاة عدة أسس تساهم في بناء علاقات جيدة مع الموردين ومن أهمها:

### - المساواة وعدم التفرقة بين مورد وآخر

- إمداد الموردين بكافة المعلومات المتعلقة باحتياجات ومتطلبات المنظمة في الوقت المناسب للتسهيل على المورد بتدبيرها في الوقت المحدد .

- تلقي المعلومات الخاصة بالمواد الجديدة في الاسواق وأسعارها والتطورات في أذواق المستهلكين

-حسن استقبال الموردين في المواعيد والاماكن الملائمة والعمل على إزالة الخلاف الذي قد ينشأ بين المورد والمنظمة.

### ب. علاقة الجودة بالموردين

#### - متطلبات الجودة:

يجب أن يفي الموردون بمعايير الجودة المعترف بها عموماً أو متطلبات ومعايير الجودة المتفق عليها تعاقدياً من أجل توفير السلع والخدمات التي تلبي باستمرار احتياجات شركة فريزينيوس ميديكال كير

واحتياجات عملائها، وأن تؤدي مهامها كما ينبغي، وكذلك أن تكون آمنة للاستخدام المحدد، كما ينبغي للموردين أن يتعاملوا على الفور مع جميع ع المسائل الهامة التي تتطلب على إمكانية التأثير سلباً على جودة السلع والخدمات، وعليهم إبلاغ الشركة بالتغييرات التي تطرأ على عملية التصنيع أو التوريد والتي من المحتمل أن تؤثر على مواصفات السلع والخدمات المقدمة.

#### - تدابير الامن وعدم التزوير

يجب أن يتبع الموردون ممارسات أمنية جيدة في جميع سلاسل التوريد لديهم، وعليهم التأكد من سلامة كل شحنة موجهة إلى شركة فريزينيوس ميديكال كير من منشأها وحتى وجهتها. يجب على الموردين تنفيذ التدابير الضرورية والملائمة في نطاق مسؤوليتهم لضمان أن منتجات الشركة أو مكوناتها طيعة الاستعمال أو المواد الخام، وكذلك الدراية الفنية المرتبطة بها لا تصل لأيدي المزورين أو المهربين أو اللصوص أو الجهات الخارجية غير المصرح لها، وألا تخرج عن سلسلة التوريد المشروعة.

#### ث. المعايير التي تؤخذ بالحسبان في اختيار الموردين:

- الموقع الجغرافي للمورد: يفضل التعامل مع المورد القريب وذلك للتواصل والتعامل معه بسهولة، ولتجنب مخاطر الشحن والنقل، وسرعة الاستجابة للتعديلات الطارئة في الطلبات.
- السعر: السعر الأقل ليس بالضرورة هو السعر الأفضل، ولكن يجب ربط السعر المقدم من المورد بالكمية والجودة والخدمة، وشروط السداد والتسليم معاً.
- المركز المالي للمورد: أن مصدر التوريد الذي يتمتع بمركز مالي قوي تقل احتمالات توقف لنشاطه، كما تزداد قدرته على توفير احتياجات الجهة المشتريّة، ومدى منحه تسهيلات مالية في السداد والخصم أو فنية لهذه الجهة.
- نظم فحص ومراقبة الجودة: توفر النظم المتقدمة للمراقبة والفحص في مصانع المورد، يمنح الجهة المشتريّة قدراً أكبر من الثقة، والاطمئنان من حيث التزام المورد بمعايير الجودة المطلوبة، ومن ثم تقليل احتمالات رفض الطلبات نتيجة عدم المطابقة للمواصفات المطلوبة.

- المقدرة الفنية والتكنولوجية للمورد: يفضل التعامل مع المورد الذي يعتمد على أساليب تكنولوجية متقدمة والذي يواكب التطورات ويبتكر في تصميم وتصنيع منتجاته مما يجعل المشتري أكثر ثقة.
- الخدمة والضمان: من المعايير الهامة في اختيار مصدر التوريد مدى استعداد المورد لتقديم بعض الخدمات مثل التركيب والصيانة، وتدريب العمال وتعهدهم بضمان استمرار المواد، أو الأجزاء المشتراه خلال فترة زمنية محدده، الاستبدال المجاني، أو بمقابل رمزي لما يتلف أو يتعطل منها خال هذه الفترة.
- مستوى الجودة: تفضيل المورد الذي يقدم أعلى مستوى من الجودة، ومدى ملائمة المواد للغرض الذي تستخدم من اجله وتأثيره على تكلفة الشراء.
- السمعة أو الشهرة في السوق: حيث تعكس الانطباع الذهني عن المورد في السوق من حيث التزامه بالوفاء بالطلبات في مواعيدها، ومستوى جودة منتجاته، وحسن معاملته للعملاء، والخدمات التي يقدمها والتسهيلات المالية التي يوفرها للعملاء وتاريخه في السوق.
- كمية التوريد: مدى ملائمة الكمية التي يتم توريدها في المرة الواحدة لمتطلبات خطة الإنتاج، أو التسويق خال الفترة التي يتم التوريد لها.

#### خ. مهارات اختيار أنسب الموردين :

- طرق تقييم الموردين :

على المنظمة مراجعة قوائم الموردين والدراسة عن مصادر التوريد وأعداد قائمة بالمناسب منها ويجب أن تسأل المنظمة نفسها التالي عندما تقوم بالدراسة عن الموردين :

- ما هي الأصناف والسلع والخدمات والمواد والمعدات التي يقدمها المورد تحديداً؟
- ما هي الأسعار والخصومات والبيع بالأجل الذي تتوقعه من ذلك المورد؟
- ما هي شروط هذا المورد لتسليم السلع؟
- هل هذا المورد موثوق به؟ (السمعة، المصادر، الاعتمادات، الشهادات)

## 5. التحسين المستمر والتركيز على العمليات:

التحسين المستمر تعبير عن ممارسات لا نهاية لها من التحسينات في مختلف أوجه عمل المنظمة بهدف بلوغ الكمال الذي يصعب تحقيقه فيستمر ويدوم السعي إليه ولذلك فالتحسين المستمر ليس برنامجاً تعرف بدايته ونهايته سلفاً بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر ودؤوب ودون توقف. إن الحكم على جودة العمليات من خلال نتائج وحدها لم يعد مقبولاً، بل يجب أن تشمل متابعة عمليات الجودة، والتحكم في العمليات الإنتاجية من خلال التركيز عليها بصورة مستمرة. وإن التحسين المستمر تعبير عن ممارسات لا نهاية لها من التحسينات في مختلف أوجه عمل المنظمة بهدف بلوغ الكمال الذي يصعب تحقيقه فيستمر ويدوم السعي إليه، ولذلك فالتحسين المستمر ليس برنامجاً تعرف بدايته ونهايته سلفاً، بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر ودؤوب ودون توقف؛ وذلك لأنها قائمة على مبدأ فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء. (بحث منشور: ثالوث التميز، المجلد 36، 1997م)

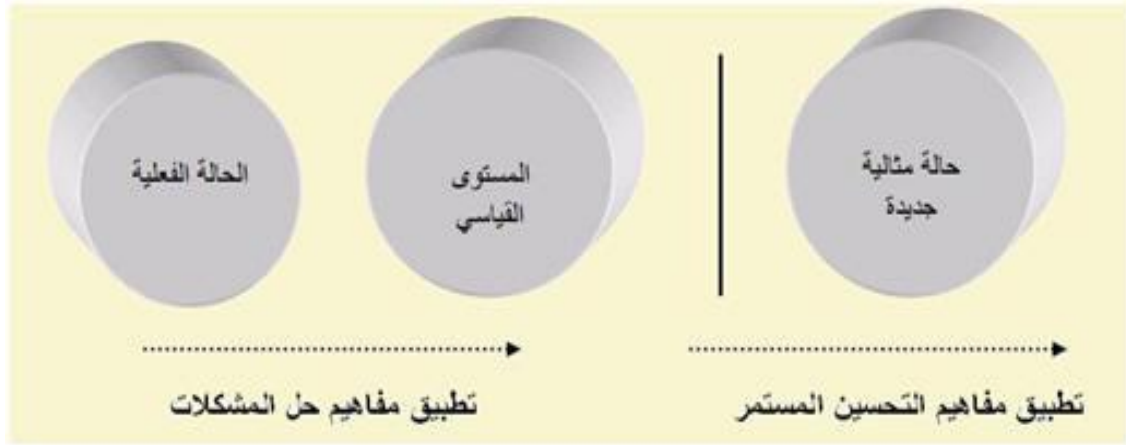
ولتحسين الجودة بصورة مستمرة فالأمر يتطلب طريقة جديدة لإدارة العمل، لا تتطوي على مجرد إصدار الأوامر للموظفين، ولكن يطلب منهم التفكير والمشاركة في عملية تنظيم العمل سوياً من أجل التحسين والتطور. (كوهين ستيفن وبراند رونالد، 1997م)

ظل مناخ عمل متغير ومتطور يعتبر عدم تطور أنشطة الأعمال بمثابة تراجع للخلف، ولذلك تسعى المنشآت إلى إجراء أعمال تحسين مستمر في كل الأنشطة وبمشاركة جميع العاملين في كل الأقسام.

■ فقد تكون العمليات والأنشطة عند وقت تخطيطها كانت مقبولة وإن هذا التخطيط كان مستهدف لفترة مؤقتة ولكنه استمر على ذلك، أو لأي أسباب أخرى، إلا أنه في جميع الأحوال لم تتم دراسته بعد ذلك وهو ما أدى لحدوث مشاكل مما يوضح أهمية مراجعة العمل بين الحين والآخر لتطويره.

■ تبدأ أعمال التحسين المستمر بتطبيق مفاهيم حل المشكلات على العملية المطلوب تحسينها وذلك بدراسة وتحليل موقع المشكلة باستخدام الأسئلة المتكررة.

شكل رقم (05): التحسين المستمر وحل مشكلاته



تتم عملية التحسين المستمر من خلال تنفيذ دورة مستمرة رباعية المراحل (التخطيط ثم التنفيذ ثم مراجعة النتائج ثم اتخاذ الأفعال التصحيحية الضرورية ... وهكذا) وتعرف بدورة (PDCA) أو عجلة ديمينج أو دورة ديمينج.

#### - عناصر دورة التحسين:

1- **التخطيط** : - يجب أن يكون تحديد الأهداف مستنداً على سياسة الإدارة العليا والتي يتم تفريعها لسياسات جزئية تناسب كل قسم وكل مستوى وظيفي وتحدد السلطات والمسؤوليات ، ويجب أن تكون السياسات مستندة إلى بيانات ومعلومات دقيقة من داخل وخارج المؤسسة وهذه المعلومات تشمل كافة العناصر الفنية والتسويقية والمالية وغيرها ، حيث يتم تصنيف هذه البيانات وتحليلها بصورة تساعد على وضع السياسات ويتم توجيه المعلومة المناسبة إلى القسم المناسب في التوقيت المناسب ويجب عدم تحديد السياسات استناداً إلى التوجهات والانفعالات الشخصية ، ويجب إن تكون السياسات محددة ولها وقت نهائي لتمام

التنفيذ ويجب تحديد واختيار الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف من خلال وضع معايير للتشغيل وأخرى فنية وتنظيم للكوادر وتدريب الأفراد على المهام المطلوبة

## 2- التنفيذ :- يتم تنفيذ العمل المخطط .

3- **فحص ومراجعة النتائج :-** يتم التحقق من مدى مطابقة النتائج مع الأهداف والتعليمات ويتم استخدام مخطط السبب والأثر في أعمال المراجعة والتحقق وذلك لدراسة كل العناصر المؤثرة في النتائج وتستخدم التوزيعات التكرارية وخرائط المراقبة ويجب وضع نتائج مراجعة اللوحات السابقة في الاعتبار

4- **التصحيح (التنقيح) :-** بناءً على نتائج المراجعة والتحقق يتم اتخاذ رد فعل مناسب وذلك في حالة وقوع أي انحراف عن المواصفات والتدخل لإزالة الأسباب التي يتم اكتشافها ويجب تمرير المعلومات المستنتجة من الدراسة للخلف بدقة وبأقصى سرعة للشخص المناسب .

أحيانا تكون أسباب انحراف النتائج عن المعايير نتيجة لأسباب مختلفة مثل :

· عدم وجود وعي كافي لدى العامل.

· عدم كفاية التدريب الذي تلقاه.

· أو أن المعايير غير ملائمة وتحتاج مهارة عالية.

والسبب الأول فقط هو مسؤولية العامل والسببين الآخرين هما مسؤولية الإدارة.

وتعتبر عجلة التطوير بمثابة طريقة الخطوة خطوة لتنفيذ الأعمال بكفاءة حيث يتم إعداد خطة ثم تنفيذها ثم مراجعتها ثم تنقيحها، وذلك في جميع الأنشطة، وبصورة مستمرة.

**العصف الذهني وحل المشكلات والتحسين المستمر:**

- مرحلة العصف الذهني مرحلة ضرورية لفريق العمل المشارك في حل أي مشكلة او دراسة تحسين.
- يجب اختيار فريق عمل مناسب وشرح المشكلة بحيث تكون واضحة لكل أفراد الفريق.
- تجب إتاحة الفرصة لأفراد الفريق لتوليد أكبر قدر من الأفكار قبل أي مناقشات بينية.
- يتم ترتيب هذه الأفكار لاستبعاد الأفكار المتشابهة أو التي يري أفراد الفريق أنها غير ايجابية
- تتم مراجعة الأفكار على حدة لاختيار الفكرة المناسبة.
- يجب دراسة كل الأسباب المحتملة.

#### أعمال التحسين المستمر على مستوى المؤسسة:

- تتم على أساس تقسيم الأهداف الرئيسة إلى أهداف فرعية تناسب كل قسم حسب تخصصه وداخل كل قسم تتشكل مجموعات عمل وفرق مشروعات يسند لكل منها جزء لدراسته وتطويره.
- مثال ذلك عندما تقرر احدي الشركات خفض سعر احد منتجاتها بنسبة 10 % لظروف السوق يبدأ كل قسم دراسة ما يتحتم عليه عمله من من تعديلات وتحسينات تمكن من تحقيق هدف المؤسسة المعلن

#### وعلى سبيل المثال .:

- يقوم قسم التصميم بمراجعة تصميم المنتج فيما يتعلق بالخامات أو الحجم أو الوزن أو أي عناصر يمكن أن تقلل تكلفة التشغيل أو النقل
- تقوم إدارة المشتريات بمراجعة السوق في المواد الخام الرئيسة والمعاونة ( التغليف مثلا ) .

- تقوم إدارة العمليات بمراجعة خطوات إنتاج هذا المنتج ومراجعة خرائط التدفق وتبسيط العمل قدر الإمكان

- تقوم إدارة التشغيل بمراجعة الأدوات والمعدات التي تستخدم لهذا المنتج (نوعها ومعدل استهلاكها للطاقة) ومراجعة عدد الأفراد وتدريبهم

### الخاتمة

وفي الختام، قدّم الفصل الأول نظرة عامة عن إدارة الجودة الشاملة وأهم مبادئها التي يجب تطبيقها في أي منشأة لتقييم العمل وتحسين المخرجات والمحافظة على مستوى الأداء والانجاز أثره على العملاء والموردين وأصحاب المصلحة.



## الفصل الثالث

### الدراسة الميدانية

## مقدمة

في بادئ الأمر قامت الدراسة بتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة للتعرف على مدى تطبيق هذه المبادئ كمتغير تابع؛ حيث ركزت على المبادئ الستة لإدارة الجودة الشاملة وتم صياغة فرضيات تقوم بتوجيه الدراسة ودعمه؛ حيث انبثق من الفرضية الرئيسية عدة فرضيات. هذه الدراسة استندت الى أداة الاستبانة واشتملت على عدة أسئلة مباشرة وأسئلة موضوعية ذات المقياس الخماسي (لايكرت)، وبناءً على ذلك تم تقييم هذه الأسئلة على عدة مستويات منها الملاحظات الجوهرية للدكتور المشرف والتي أضفت إلى تعديلات هامة على الاستبيان لقياس مستوى الصدق والثبات في عدة جداول موضحة ودقيقة لهذا الفصل.

### المبحث الأول: منهج الدراسة وخطواته الإجرائية

#### أولاً: منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإيجاد العلاقات والفروق بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لهذا الدراسة من خلال إدخال بيانات المبحوثين على الإكسل ومنها إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS - إصدار رقم 26 والتي أظفرت إلى النتائج سيتم مناقشتها في الفصل الثالث والرابع من هذا الدراسة.

#### ثانياً: متغيرات الدراسة

لقد قامت هذه الدراسة بتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة لقياس المتغير التابع الوحيد وهو مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركة صنعاء للمربطبات (كوكا كولا) والذي قد يتأثر بهذه المبادئ الستة:

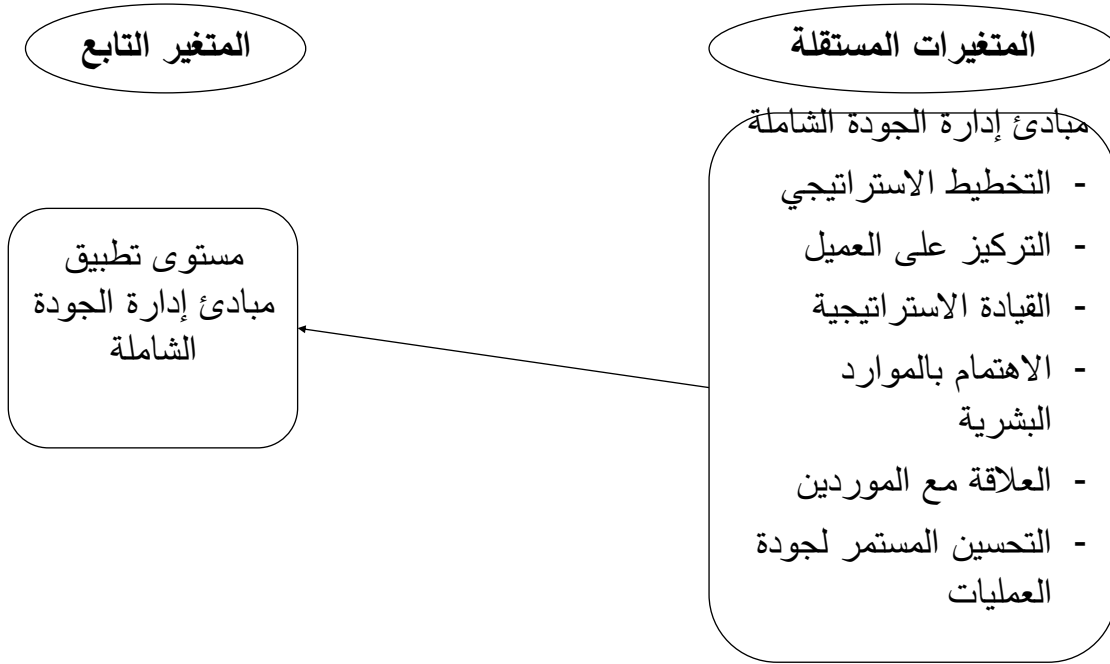
1. مبدأ التخطيط الاستراتيجي.
2. مبدأ التركيز على العميل.
3. مبدأ القيادة الاستراتيجية.
4. مبدأ الاهتمام بالموارد البشرية.

5. مبدأ العلاقة مع الموردين.

6. مبدأ التحسين المستمر لجودة العمليات.

والتي تم توضيحها بالنموذج المعرفي لهذه الدراسة

شكل رقم (06): النموذج المعرفي



ثالثاً: أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

■ هل يوجد تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى شركة صنعاء للمرطبات (كوكا كولا)؟

وينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

■ هل يوجد تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي لدى شركة صنعاء للمرطبات (كوكا كولا)؟

■ هل يوجد تطبيق مبدأ التركيز على العميل لدى شركة صنعاء للمرطبات (كوكا كولا)؟

- هل يوجد تطبيق مبدأ القيادة الاستراتيجية لدى شركة صنعاء للمربطات (كوكا كولا)؟
- هل يوجد تطبيق مبدأ الاهتمام بالموارد البشرية لدى شركة صنعاء للمربطات (كوكا كولا)؟
- هل يوجد تطبيق مبدأ العلاقة مع الموردين لدى شركة صنعاء للمربطات (كوكا كولا)؟
- هل يوجد تطبيق مبدأ التحسين المستمر لجودة العمليات لدى شركة صنعاء للمربطات (كوكا كولا)؟

والتي سيتم الإجابة عليها من خلال قياس الفرضيات التالية:

#### الفرضية الرئيسية:

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركة صنعاء للمربطات (كوكا كولا).

#### وينبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية:

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي لدى شركة صنعاء للمربطات (كوكا كولا).
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبدأ التركيز على العميل لدى شركة صنعاء للمربطات (كوكا كولا).
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبدأ القيادة الاستراتيجية لدى شركة صنعاء للمربطات (كوكا كولا).
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبدأ الاهتمام بالموارد البشرية لدى شركة صنعاء للمربطات (كوكا كولا).
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبدأ العلاقة مع الموردين لدى شركة صنعاء للمربطات (كوكا كولا).
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبدأ التحسين المستمر لجودة العمليات لدى شركة صنعاء للمربطات (كوكا كولا).

## رابعاً: تصميم أداة الدراسة

تم استخدام أداة الاستبانة للتعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركة صنعاء للمربطبات (كوكا كولا) تبعاً لرأي الكادر الإداري في الشركة، حيث قام الباحثين باستخراج أسئلة من منهج إدارة الجودة الشاملة توافق تعريف كل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال أسئلة مباشرة وإجابات موحدة تبعاً للمقياس الخماسي (لايكرت) حيث تتراوح الإجابات من (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة).

لقياس مبدأ التخطيط الاستراتيجي تم تخصيص 9 أسئلة تركز على الرؤية والرسالة والأهداف ومنظومة القيم مع الفترة الزمنية اللازمة لتحقيقها، أما مبدأ التركيز على العميل فقد تم تخصيص 9 أسئلة أخرى تركز على وجود إدارة متخصصة في خدمة العملاء، كيفية استقبال الطلبات والتساؤلات وإدارة الشكاوى مع آلية إشراك العملاء في التحسين المستمر لعمليات الشركة، وبعد ذلك تم تخصيص عدد 5 أسئلة فقط لقياس مبدأ القيادة الاستراتيجية فيما يتعلق بوجود قنوات اتصال فعالة بين المدراء والموظفين ومدى إشراكهم في اتخاذ القرارات والتفويض اعتماداً على مبدأ الثواب والعقاب للالتزام بتطبيق الأهداف، ومن ثم تم تخصيص عدد 8 أسئلة لقياس مبدأ الاهتمام بالموارد البشرية في الشركة من خلال السؤال على وضوح التوصيفات الوظيفية وتفعيلها في الاختيار العادل عند التوظيف مع تحديد البرامج التدريبية اللازمة وفقاً للاحتياجات التدريبية الفعلية وفقاً لنظام الاتصالات الداخلية الفعالة بما يعزز جوانب التحفيز المادي والمعنوي للموظفين، وإضافة إلى ذلك تم تخصيص 3 أسئلة مختصرة عن علاقة الشركة بالموردين من خلال السؤال على مستوى حرص الشركة على تقوية علاقتها بالموردين المميزين والمهتمين بمجال الجودة وكذلك توفر قاعدة بيانات الموردين وتوريداتهم المطابقة للجودة مع مدى حرص الشركة على إشراك الموردين في خطتها للتحسين المستمر، وأخيراً تم تخصيص 4 أسئلة للسؤال عن مدى تطبيق مبدأ التحسين المستمر لجودة العمليات داخل الشركة بأسئلة تتمحور حول وجود خطة مجدولة للتحسين المستمر وفريق عمل مختص بذلك مع وجود آلية لقياس الأداء ومراجعة مستوى الأثر والتغذية الراجعة من أداء العمليات وفقاً لأهداف التحسين المستمر، وفي المجمل فقد تم توزيع أسئلة الاستبانة على عدة محاور تشكّل مبادئ إدارة الجودة الشاملة على النحو المبين في الجدول.

جدول رقم (04): محاور الاستبانة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة

م	المبدأ	عدد الأسئلة
1	مبدأ التخطيط الاستراتيجي	9
2	مبدأ التركيز على العميل	9
3	مبدأ القيادة الاستراتيجية	5
4	مبدأ الاهتمام بالموارد البشرية	8
5	علاقة الشركة بالموردين	3
6	مدى تطبيق مبدأ التحسين المستمر	4
	<b>الإجمالي</b>	<b>38</b>

### أولاً: منهج وعينة الدراسة

بما أن هذه الدراسة اتبعت المنهج الوصفي التحليلي وارتكزت على استخدام أداة الاستبانة حصراً على الكادر الإداري لشركة صنعاء للمربطبات (كوكا كولا) فقد كان من الممكن حصر مجتمع العينة بعدد الكادر الإداري في الشركة والذي تم الإفادة بأن العدد الكلي لهم هو (42) موظف في جميع الأقسام بما فيها القائمين بالأعمال المساعدة من حراسة ونظافة وضيافة، وعليه تم توزيع الاستبيان على أفراد الكادر الإداري وعددهم (38) وكانت الاستجابة عالية من الجميع باستثناء انشغال المدير العام عن الإجابة، وبالتالي كانت العينة المستجبة لهذا الدراسة عددهم (37) مستجيب تمت على إجاباتهم المزيد من التحليلات التي سيتم بيانها تباعاً.

### ثانياً: مستوى الصدق والثبات

يتم اختبار صدق الأداة المستخدم للبحث من خلال قياس مستوى الصدق الظاهري عبر التحكيم ومستوى الصدق الداخلي بإدخال البيانات على برنامج SPSS لقياس ألفا كرنباخ؛ حيث أنه يُمكن تعريف صدق الأداة بمدى تمكنها من قياس الغرض الذي تم تصميمها لأجله، حيث يوضح مدى شمولية أسئلة الأداة لجميع العناصر بوضوح ودقة لكل من يقرأها (عبيدات وآخرون، 2001م، 160)

في البداية، فإن بناء الصدق الظاهري تم من خلال استخلاص العناصر من المنهج الرئيسي لمادة مبادئ إدارة الجودة الشاملة مما يؤكد مصداقيتها ومناسبتها لتحقيق الغرض، بالإضافة إلى عرض محاور الاستبانة على الدكتور المشرف وأبدى بعض الملاحظات الجوهرية على النحو التالي:

- إضافة كلمات معبرة للفقرة الأولى من الاستبيان (واضحة، ودقيقة تعبر عن نشاطها).
  - إضافة كلمات دالة على الدقة والتوجه المستقبلي للشركة التي تمت عليها الدراسة.
  - تعديل الأهداف المذكورة في الاستبيان لتكون أكثر قابلية للقياس وارتباطاً بفترة زمنية محددة.
  - إضافة فقرة جديدة في الاستبيان تسأل عن منظومة القيم الخاصة بالشركة.
  - تخصيص الكلمات ومراجعة دقتها ومناسبتها للغرض.
  - ترتيب أولوية المحاور والتساؤلات.
  - إعادة صياغة بعض العبارات في أسئلة المقياس الخماسي.
  - إضافة فقرة أخرى عن مدى حرص الشركة على إشراك عملاءها في وضع خطة التحسين المستمر.
  - تغيير وتحسين صياغة الأسئلة لتتوافق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
  - إضافة أسئلة تتعلق بمدى تطبيق المدراء لمبادئ الجودة الشاملة على المنشأة.
  - استبدال بعض الألفاظ بألفاظ أخرى أكثر دقة وموضوعية.
- وعليه تم تعديلها والخروج بالشكل النهائي لأداة الدراسة المعدة للتوزيع على المبحوثين، بالإضافة إلى الصدق الداخلي أو التكويني الذي يقيس مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المبادئ التي تنتمي إليها باستخدام مقياس ألفا كرنباخ على برنامج SPSS والذي أوضح أن هناك درجة اتساق عالية بين المحاور والأسئلة التابعة لها (0.96).

جدول رقم (05): مستوى الثبات العام

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.964	38

بالإضافة إلى عمل توضيح تفصيلي لمستوى صدق وثبات الفقرات الخاصة بكل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (06): مستوى الثبات لمبادئ الجودة الشاملة

م	المبدأ	عدد الفقرات	درجة الصدق والثبات
1	مبدأ التخطيط الاستراتيجي	9	0.95
2	مبدأ التركيز على العميل	9	0.98
3	مبدأ القيادة الاستراتيجية	5	0.97
4	مبدأ الاهتمام بالموارد البشرية	8	0.98
5	مبدأ العلاقة مع الموردين	3	0.71
6	مبدأ التحسين المستمر لجودة العمليات	4	0.98

مع ملاحظة مدى ارتباط الفقرات لكل مبدأ على حدة لمعرفة تأثير استبعاد الفقرات أو الاحتفاظ بها لكل مبدأ؛ لذا يُمكن القول بأن درجة الصدق والثبات امتازت بدرجات مرتفعة لجميع المبادئ بجميع فقراتها لهذا الدراسة.

## المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار صحة الفرضيات:

### أولاً: مناقشة نتائج الدراسة:

#### 1. ترميز البيانات

تم استخدام أداة الاستبانة المكونة من 5 أسئلة رئيسية و38 سؤال موضوعي، والتي يجب ترميزها تمهيداً للتحليل من خلال إعطاء الرقم من 1-2 للأسئلة ذات الخيارين، ومن 1-3 للأسئلة ذات الثلاثة خيارات، وكذلك من 1-4 للأسئلة رباعية الخيارات على التوالي، إلا أن أسئلة المقياس الخماسي (مقياس لاكرت) أخذت الأرقام 5، 4، 3، 2، 1 من الأعلى إلى الأقل بحسب درجة الإجابة من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة وذلك للتعرف على متوسط الموافقة لكل خيار.



## 2. تحليل البيانات

يعتبر برنامج التحليل الإحصائي SPSS أحد أشهر وأفضل البرامج المستخدمة في هذا المجال والذي يُستخدم للعديد من التحاليل الوصفية والكمية بناءً على مقاييس النزعة المركزية وتحليل الارتباط والانحدار والفروق وغيرها بما يتناسب مع طبيعة كل بحث على حدة، والتي من خلالها يُمكن الوصول إلى مستوى عالي من الدقة في الاستنباط لآليات يُمكن تعميمها وتطبيقها في أكثر من مجال أو جهة تحمل ذات الخصائص التي اتسمت بها عينة الدراسة.

الجدير بالذكر أن فرضيات هذه الدراسة ذات مستوى اتساق عالي لتحليل الفروق الإحصائية فيما بين المبادئ والعناصر المعبرة عنها، والتي سيتم مناقشتها بالتفصيل في هذا الفصل بعد التعرّف على خصائص العينة ومواصفاتها من خلال التحليل الوصفي وإيجاد المتوسطات والانحراف المعياري والنسبة ودرجة التأثير لكل فقرة من فقرات الاستبيان الخاص بهذا الدراسة.

## 3. خصائص العينة

تستطيع الجداول التكرارية توضيح عدد أفراد العينة وعدد مرات تكرارها ونسبة هذا التكرار لكل سؤال مما يُبين خصائص العينة التي تمت عليها هذه الدراسة بمستوى ثقة يصل إلى 95% لمعرفة الخصائص الديموغرافية والتعليمية والعملية والموضوعية.

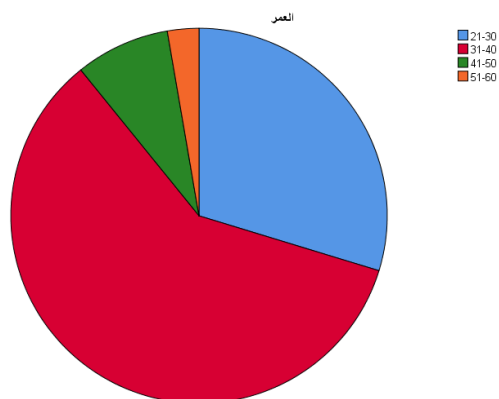
وبما أن العينة قد انحصرت على أفراد الكادر الإداري في الشركة لعدد 37 مبحوث؛ فقد تفاوتت تكرار أعدادهم من حيث العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية تبعاً على النحو التالي:

جدول رقم (07): الجدول التكراري لعمر المبحوثين

العمر	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
21-30	11	29.7	29.7	29.7
31-40	22	59.5	59.5	89.2
41-50	3	8.1	8.1	97.3
51-60	1	2.7	2.7	100.0

Total	37	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

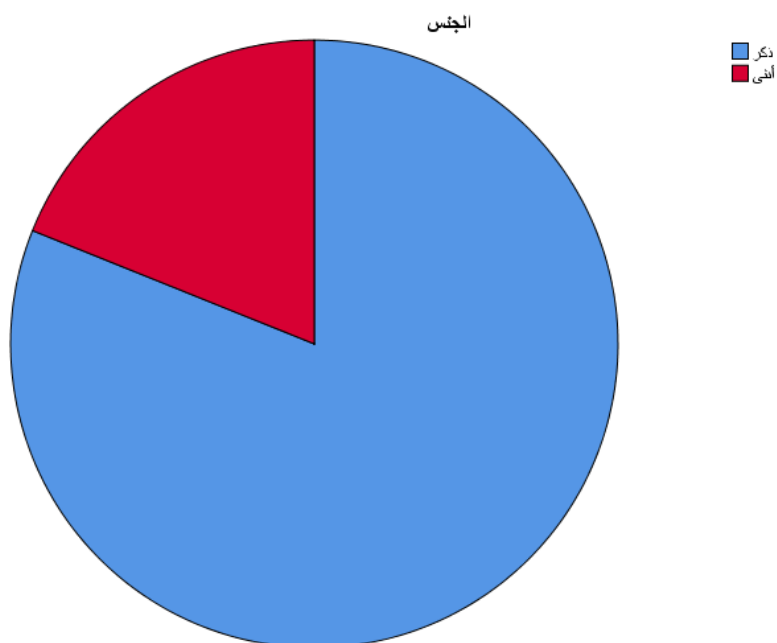
شكل رقم (07): الرسم البياني لتكرارات متغير العمر



جدول رقم (08): الجدول التكراري لجنس المبحوثين

الجنس	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	30	81.1	81.1	81.1
أنثى	7	18.9	18.9	100.0
Total	37	100.0	100.0	

شكل رقم (08): الرسم البياني لتكرارات متغير الجنس

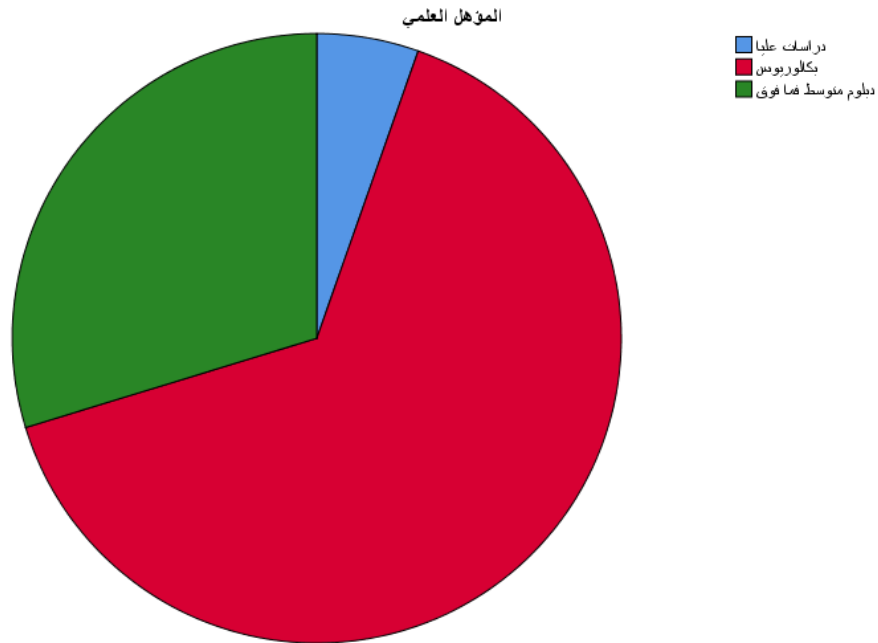


كما نلاحظ أن عدد الذكور في الشركة أكثر من الإناث بنسبة تزيد عن 80% وهذا يدل أن الأعمال الإدارية لدى شركة صنعاء للمطربات يشغلها كادر من الرجال أكثر من النساء كما هو موضح في الرسم البياني.

جدول رقم (09): الجدول التكراري للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دراسات عليا	2	5.4	5.4	5.4
بكالوريوس	24	64.9	64.9	70.3
دبلوم متوسط فما فوق	11	29.7	29.7	100.0
Total	37	100.0	100.0	

شكل رقم (09): الرسم البياني لتكرارات متغير المؤهل العلمي

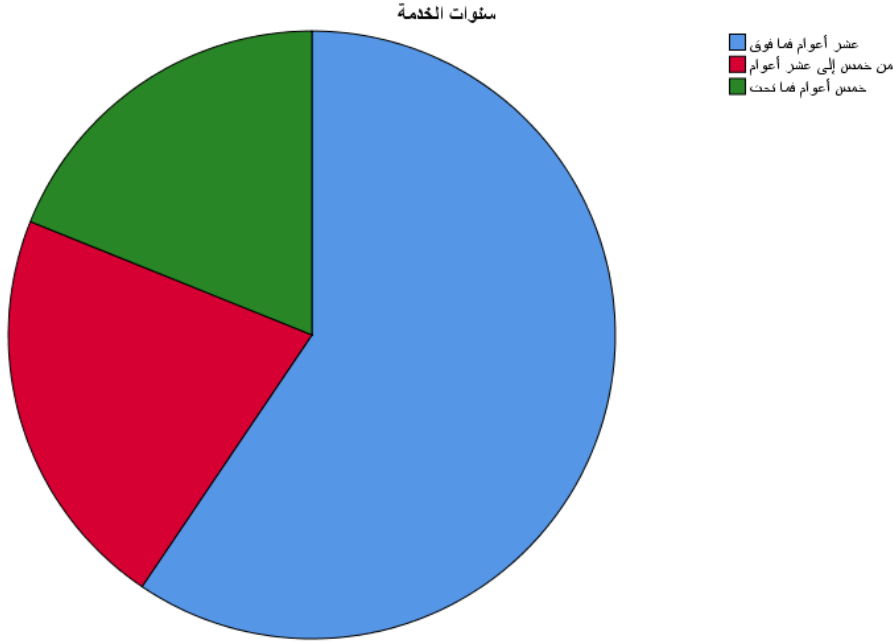


أما فيما يتعلق بالمستوى التعليمي، فإن أغلب الموظفين حاصلين على درجة البكالوريوس في تخصصات مختلفة بنسبة تتجاوز 60% مع وجود 11% من الحاصلين على درجة دبلوم متوسط فما فوق والذين يجدر بهم أن يشغلوا أعمال إدارية عامة، بينما قرابة 6% فقط من ذوي الدراسات العليا والذين يشغلون المناصب الإدارية الأعلى في الشركة.

جدول رقم (10): الجدول التكراري لسنوات الخدمة

سنوات الخدمة	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
عشر أعوام فما فوق	22	59.5	59.5	59.5
من خمس إلى عشر أعوام	8	21.6	21.6	81.1
خمس أعوام فما تحت	7	18.9	18.9	100.0
Total	37	100.0	100.0	

شكل رقم (10): الرسم البياني لتكرارات متغير سنوات الخدمة



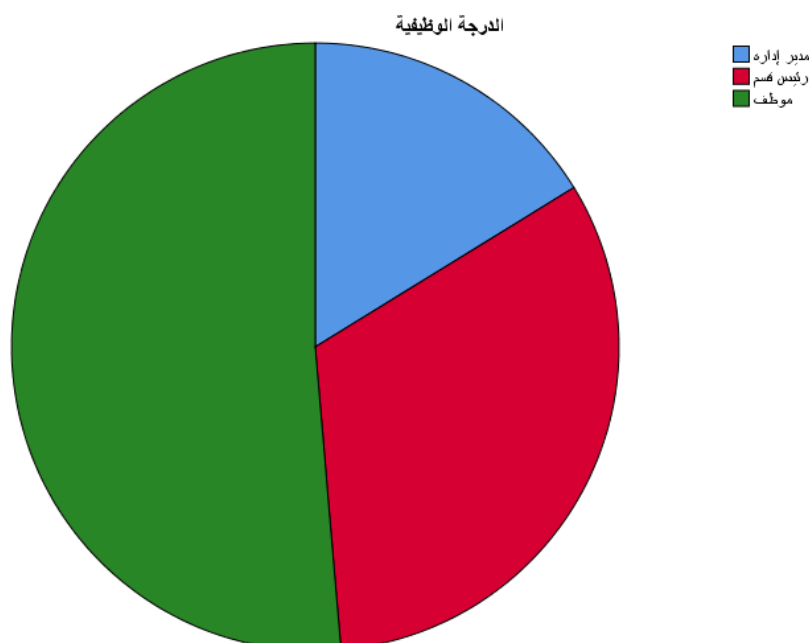
من الملاحظ أن سنوات الخبرة لأغلب العاملين تجاوزت العشر سنوات بنسبة تزيد عن 59%، بينما 22% تقريباً لديهم سنوات خبرة متوسطة ما بين الخمس والعشر سنوات، والقلة من المبحوثين من كان لديهم سنوات خبرة أقل من ذلك بما لا يزيد عن 19%، وهذا يدل على أن الشركة تهتم بتوظيف الأشخاص من ذوي الخبرة، ويوجد احتمال آخر بأن الأغلب ممن بنى خبرته مع الشركة واستمر فيها لسنوات، وهذه من مؤشرات الاستقرار الوظيفي الحسنة لدى المنشآت الكبرى.

جدول رقم (11): الجدول التكراري للدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
مدير إدارة	6	16.2	16.2	16.2

رئيس قسم	12	32.4	32.4	48.6
موظف	19	51.4	51.4	100.0
Total	37	100.0	100.0	

شكل رقم (11): الرسم البياني لتكرارات متغير الدرجة الوظيفية



من الطبيعي أن يكون أغلب الموظفين في درجة الإداريين الاعتياديين بنسبة تزيد عن 50%، ومن ثم رؤساء الأقسام بنسبة تصل إلى 32% لعدة أقسام مختلفة، بينما مدراء الإدارات فلا يتجاوزون 16% من إجمالي الموظفين كلاً بحسب اختصاصه ومجاله بما يتوافق وطبيعة العمل المناط بهم. وعليه، فإن هذا التباين في بيانات المبحوثين يُمكن أن يُعبر عنه بالتحليل الوصفي الموضح للمتوسط والانحراف المعياري والتباين ومعامل الاختلاف.

جدول رقم (12): التحليل الوصفي للمتغيرات الأساسية

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance	Coefficient of variation
العمر	37	1	4	1.84	0.688	0.473	37.42
الجنس	37	1	2	1.19	0.397	0.158	33.39
المؤهل العلمي	37	1	3	2.24	0.548	0.300	24.43
سنوات الخدمة	37	1	3	1.59	0.798	0.637	50.04
نوع العمل	37	1	1	1.00	0.000	0.000	0

ومن خلال التحليل الوصفي للمتوسطات الخاصة بالبيانات الأساسية للمبحوثين، فمن الملاحظ أن جميع الموظفين يعملون بشكل رسمي ولا يوجد متعاقدين لدى شركة صنعاء للمربطات (كوكا كولا)، كما هو موضح في المتوسط 1 بدون أي انحراف 0.000، إلا أن بقية البيانات الأساسية ظهر فيها شيء من التباين الذي يتناسب مع طبيعة العينة وطبيعة نشاط الشركة التي تم عليها الدراسة.

كما يمكن التعرف أكثر على خصائص عينة الدراسة من خلال الجداول المتقاطعة أو ما تُسمى بجداول المقارنة مع كل متغير رئيسي من حيث العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، وكذلك الدرجة الوظيفية، مع ملاحظة عدم وجود تقاطع لنوع العمل كون جميع الموظفين يعملون بشكل رسمي ولا يوجد موظفين بنظام التعاقد لدى الشركة.

وبالتالي نلاحظ أن أعمار المبحوثين تراوحت بين 21 سنة إلى 60 سنة وكان أغلب الموظفين من الذكور الذين تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة.

جدول رقم (13): الجدول المتقاطع لمتغير العمر مع الجنس

**Crosstabulation العمر \* الجنس**

			ذكر	أنثى	Total
العمر	21-30	Count	7	4	11
		% of Total	18.9%	10.8%	29.7%
	31-40	Count	20	2	22
		% of Total	54.1%	5.4%	59.5%
	41-50	Count	2	1	3
		% of Total	5.4%	2.7%	8.1%
	51-60	Count	1	0	1
		% of Total	2.7%	0.0%	2.7%
<b>Total</b>		<b>Count</b>	<b>30</b>	<b>7</b>	<b>37</b>
		% of Total	81.1%	18.9%	100.0%

كما نلاحظ أيضاً أن الحاصلين على درجة علمية عليا تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة وهم ذاتهم من مدراء الإدارات في هذه الشركة.

جدول رقم (14): الجدول المتقاطع لمتغير العمر مع المؤهل العلمي

**Crosstabulation العمر \* المؤهل العلمي**

			دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم متوسط فما فوق	Total
العمر	21-30	Count	0	7	4	11
		% of Total	0.0%	18.9%	10.8%	29.7%
	31-40	Count	2	16	4	22
		% of Total	5.4%	43.2%	10.8%	59.5%
	41-50	Count	0	1	2	3
		% of Total	0.0%	2.7%	5.4%	8.1%
	51-60	Count	0	0	1	1
		% of Total	0.0%	0.0%	2.7%	2.7%



<b>Total</b>	<b>Count</b>	<b>2</b>	<b>24</b>	<b>11</b>	<b>37</b>
	% of Total	5.4%	64.9%	29.7%	100.0%

جدول رقم (15): الجدول المتقاطع لمتغير العمر مع سنوات الخدمة

**Crosstabulation العمر \* سنوات الخدمة**

			عشر أعوام فما فوق	من خمس إلى عشر أعوام	خمس أعوام فما تحت	Total
العمر	21-30	Count	0	4	7	11
		% of Total	0.0%	10.8%	18.9%	29.7%
	31-40	Count	18	4	0	22
		% of Total	48.6%	10.8%	0.0%	59.5%
	41-50	Count	3	0	0	3
		% of Total	8.1%	0.0%	0.0%	8.1%
	51-60	Count	1	0	0	1
		% of Total	2.7%	0.0%	0.0%	2.7%
<b>Total</b>	<b>Count</b>		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>37</b>
		% of Total	59.5%	21.6%	18.9%	100.0%

أما فيما يتعلق بسنوات الخدمة، فإن العاملين لعشر سنوات فأكثر يشكلون النسبة الأكبر، وتتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة، وبالمقابل فإن العاملين لخمس سنوات فأدنى لا يتجاوزون 19% وتتراوح أعمارهم بين 21-30 سنة.

جدول رقم (16): الجدول المتقاطع لمتغير العمر مع نوع العمل

**Crosstabulation العمر \* نوع العمل**

		رسمي	Total
العمر	21-30	Count	11
		% of Total	29.7%
	31-40	Count	22
		% of Total	59.5%

41-50	Count	3	3
	% of Total	8.1%	8.1%
51-60	Count	1	1
	% of Total	2.7%	2.7%
<b>Total</b>	<b>Count</b>	<b>37</b>	<b>37</b>
	% of Total	100.0%	100.0%

وبما أن جميع الموظفين يعملون بشكل رسمي، فلا يوجد فروق في جدول المقارنة مع جميع المتغيرات الأخرى إلا توضيحاً لأعمار كل فئة داخل الشركة مما يوضح أن أكثر من 50% تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة.

جدول رقم (17): الجدول المتقاطع لمتغير العمر مع الدرجة الوظيفية

#### العمر \* الدرجة الوظيفية Crosstabulation

			موظف	رئيس قسم	مدير إدارة	Total
العمر	21-30	Count	10	1	0	11
		% of Total	27.0%	2.7%	0.0%	29.7%
	31-40	Count	7	10	5	22
		% of Total	18.9%	27.0%	13.5%	59.5%
	41-50	Count	2	1	0	3
		% of Total	5.4%	2.7%	0.0%	8.1%
	51-60	Count	0	0	1	1
		% of Total	0.0%	0.0%	2.7%	2.7%
<b>Total</b>	<b>Count</b>		<b>19</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>37</b>
		% of Total	51.4%	32.4%	16.2%	100.0%

بالإضافة إلى مقارنة متغير العمر مع الدرجة الوظيفية الذي يُبين أن أغلب العاملين من الموظفين تتراوح أعمارهم بين 21-30 سنة، وأن أغلب رؤساء الأقسام تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة.

جدول رقم (18): الجدول المتقاطع لمتغير الجنس مع المؤهل العلمي

**Crosstabulation الجنس \* المؤهل العلمي**

		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم متوسط فما فوق	Total
الجنس	ذكر Count	2	18	10	30
	% of Total	5.4%	48.6%	27.0%	81.1%
	أنثى Count	0	6	1	7
	% of Total	0.0%	16.2%	2.7%	18.9%
Total	Count	2	24	11	37
	% of Total	5.4%	64.9%	29.7%	100.0%

وكذلك بالنسبة لمقارنة متغير الجنس مع المؤهل العلمي الذي يوضح أن عدد الذكور الحاصلين على درجة البكالوريوس أعلى لثلاث أضعاف من عدد الإناث الحاصلات على درجة البكالوريوس أيضاً، وهذا أمر طبيعي ناتج عن عدد الذكور الذي يفوق عدد الإناث بكثير في هذه الشركة.

جدول رقم (19): الجدول المتقاطع لمتغير الجنس مع سنوات الخدمة

**Crosstabulation الجنس \* سنوات الخدمة**

		عشر أعوام فما فوق	من خمس إلى عشر أعوام	خمس أعوام فما تحت	Total
الجنس	ذكر Count	19	6	5	30
	% of Total	51.4%	16.2%	13.5%	81.1%
	أنثى Count	3	2	2	7
	% of Total	8.1%	5.4%	5.4%	18.9%
Total	Count	22	8	7	37
	% of Total	59.5%	21.6%	18.9%	100.0%

وكذلك فيما يتعلق بمقارنة متغير الجنس مع سنوات الخدمة فإن عدد الذكور يتجاوز 50% بينما عدد الإناث الإجمالي لا يزيد عن 19% وهذا بالتبعية يوضح أن سنوات الخدمة لدى الذكور أعلى بكثير من الإناث بالرغم من وجود 8% من الإناث اللاتي يعملن لأكثر من عشر سنوات داخل الشركة.

جدول رقم (20): الجدول المتقاطع لمتغير الجنس مع نوع العمل

**الجنس \* نوع العمل Crosstabulation**

		رسمي	Total
الجنس	ذكر	Count	30
		% of Total	81.1%
	أنثى	Count	7
		% of Total	18.9%
<b>Total</b>	<b>Count</b>	<b>37</b>	<b>37</b>
		% of Total	100.0%

أما بالنسبة لمقارنة متغير الجنس مع نوع العمل فإن جميعهم يعملون بشكل رسمي وفيهم 19% من الإناث والباقي من الذكور بنسبة تزيد عن 80%.

جدول رقم (21): الجدول المتقاطع لمتغير الجنس مع الدرجة الوظيفية

**الجنس \* الدرجة الوظيفية Crosstabulation**

		مدير إدارة	رئيس قسم	موظف	Total
الجنس	ذكر	Count	6	10	14
		% of Total	16.2%	27.0%	37.8%
	أنثى	Count	0	2	5
		% of Total	0.0%	5.4%	13.5%
<b>Total</b>	<b>Count</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>37</b>
		% of Total	16.2%	32.4%	51.4%

ولكن مقارنة متغير الجنس مع الدرجة الوظيفية يوضح تباين من نوع آخر في توزيع الدرجات الوظيفية بين الذكور والإناث؛ حيث لا يوجد أي سيدة في درجة مدير إدارة بينما هناك 6 مدراء إدارات من

الذكور، ولا يوجد سوا سيدتين يعملون كرؤساء أقسام بينما هناك 10 من الذكور في درجة رؤساء الأقسام، وهذا يرجع إلا العدد الإجمالي للذكور والإناث داخل المنشأة.

جدول رقم (22): الجدول المتقاطع لمتغير المؤهل العلمي مع سنوات الخدمة

**المؤهل العلمي \* سنوات الخدمة Crosstabulation**

		عشر أعوام فما فوق	من خمس إلى عشر أعوام	خمس أعوام فما تحت	Total
المؤهل العلمي	دراسات عليا Count	1	1	0	2
	% of Total	2.7%	2.7%	0.0%	5.4%
	بكالوريوس Count	14	6	4	24
	% of Total	37.8%	16.2%	10.8%	64.9%
	دبلوم متوسط فما فوق Count	7	1	3	11
	% of Total	18.9%	2.7%	8.1%	29.7%
<b>Total Count</b>		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>37</b>
% of Total		59.5%	21.6%	18.9%	100.0%

ومن الجدول أعلاه، يُمكن ملاحظة أن مقارنة متغير المؤهل العلمي مع سنوات الخدمة فيما بين الباحثين يوضح أن عدد الحاصلين على درجة البكالوريوس ممن يعملون داخل المنشأة لعشر سنوات فأكثر هم الأعلى، ويليهما الموظفان الحاصلين على دبلوم متوسط فما فوق بنسب متفاوتة (38%، 19%) على التوالي.

جدول رقم (23): الجدول المتقاطع لمتغير المؤهل العلمي مع نوع العمل

**المؤهل العلمي \* نوع العمل Crosstabulation**

		رسمي	Total
المؤهل العلمي	دراسات عليا Count	2	2
	% of Total	5.4%	5.4%
بكالوريوس Count		24	24

	% of Total	64.9%	64.9%
دبلوم متوسط فما فوق	Count	11	11
	% of Total	29.7%	29.7%
<b>Total</b>	<b>Count</b>	<b>37</b>	<b>37</b>
	% of Total	100.0%	100.0%

أما فيما يتعلق بمقارنة متغير المؤهل العلمي مع نوع العمل، فيما أن جميع الموظفين يعملون بشكل رسمي فإن العدد الأكبر من الحاصلين على درجة البكالوريوس بنسبة تصل إلى 65%.

جدول رقم (24): الجدول المتقاطع لمتغير المؤهل العلمي مع الدرجة الوظيفية

#### المؤهل العلمي \* الدرجة الوظيفية Crosstabulation

			مدير إدارة	رئيس قسم	موظف	Total
المؤهل	دراسات عليا	Count	1	1	0	2
		% of Total	2.7%	2.7%	0.0%	5.4%
العلمي	بكالوريوس	Count	3	11	10	24
		% of Total	8.1%	29.7%	27.0%	64.9%
	دبلوم متوسط فما فوق	Count	2	0	9	11
		% of Total	5.4%	0.0%	24.3%	29.7%
Total		Count	6	12	19	37
		% of Total	16.2%	32.4%	51.4%	100.0%

ولكن مقارنة متغير المؤهل العلمي مع الدرجة الوظيفية يُشير إلى أن رؤساء الأقسام الحاصلين على درجة البكالوريوس هم الأعلى بنسبة تصل إلى 30%، ويليهما الموظفون من الحاصلين على درجة البكالوريوس كذلك بنسبة 27%، ومن ثم الحاصلين على دبلوم متوسط فما فوق بنسبة 24%.

جدول رقم (25): الجدول المتقاطع لمتغير سنوات الخدمة مع نوع العمل

**Crosstabulation سنوات الخدمة \* نوع العمل**

		رسمي	Total
سنوات الخدمة	عشر أعوام فما فوق	Count 22	22
		% of Total 59.5%	59.5%
	من خمس إلى عشر أعوام	Count 8	8
		% of Total 21.6%	21.6%
	خمس أعوام فما تحت	Count 7	7
		% of Total 18.9%	18.9%
<b>Total</b>		<b>Count 37</b>	<b>37</b>
		% of Total 100.0%	100.0%

كما يُمكن ملاحظة أن مقارنة متغير سنوات الخدمة مع نوع العمل يُفضي إلى التعرّف على أن معظم الموظفين يعملون لأكثر من عشر سنوات ولا يوجد سوى 19% ممن يعملون لأقل من خمس سنوات.

جدول رقم (26): الجدول المتقاطع لمتغير سنوات الخدمة مع الدرجة الوظيفية

**Crosstabulation سنوات الخدمة \* الدرجة الوظيفية**

		مدير إدارة	رئيس قسم	موظف	Total
سنوات الخدمة	عشر أعوام	Count 6	8	8	22
		% of Total 16.2%	21.6%	21.6%	59.5%
	من خمس إلى عشر أعوام	Count 0	4	4	8
		% of Total 0.0%	10.8%	10.8%	21.6%
	خمس أعوام فما تحت	Count 0	0	7	7
		% of Total 0.0%	0.0%	18.9%	18.9%
<b>Total</b>		<b>Count 6</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>37</b>
		% of Total 16.2%	32.4%	51.4%	100.0%

أما فيما يتعلّق بمتغير سنوات الخدمة مع الدرجة الوظيفية، فنلاحظ أن أغلب رؤساء الأقسام يعملون لأكثر من عشر سنوات بينما لا يوجد أي رئيس قسم قضى في عمله خمس سنوات فأقل.

جدول رقم (27): الجدول المتقاطع لمتغير نوع العمل مع الدرجة الوظيفية

#### نوع العمل \* الدرجة الوظيفية Crosstabulation

		موظف	رئيس قسم	مدير إدارة	Total
نوع	رسمي	19	12	6	37
العمل	% of Total	51.4%	32.4%	16.2%	100.0%
Total	Count	19	12	6	37
	% of Total	51.4%	32.4%	16.2%	100.0%

وأخيراً، يُمكن ملاحظة أن الدرجات الوظيفية بنسب متفاوتة (16.2%، 32.4%، 51.4%) على التوالي لكلٍ من مدرء الإدارة ورؤساء الأقسام والموظفين.

#### 4. التحليل الوصفي لأسئلة المقياس الخماسي

تأكيداً على مستوى الصدق والثبات المُشار إليه في المبحث الأول، تم التأكد من مستوى تقارب الإجابات لكل مبدأ على حدة والتي أظهرت مستوى اتساق عالي على النحو التالي:

جدول رقم (28): التحليل الوصفي لأسئلة مبدأ التخطيط الاستراتيجي

م	العبارة	متوسط الإجابات	المعنى اللفظي
1	يوجد لدى الشركة رسالة واضحة ودقيقة تعبر عن نشاطها	4.35	موافق بشدة
2	يوجد لدى الشركة رؤية واضحة ودقيقة تعبر عن طموحها المستقبلي	4.32	موافق
3	يوجد لدى الشركة أهداف دقيقة وقابلة للقياس	4.27	موافق بشدة
4	يوجد لدى الشركة أهداف محددة بفترة زمنية لتحقيقها	4.14	موافق



5	يوجد تقييم للتنظيم الداخلي والأداء لكل مجالات العمل	3.92	موافق
6	تحتوي الخطة الاستراتيجية للشركة على سيناريوهات محتملة للحالات الطارئة وخطط بديله للتعامل معها	3.92	موافق
7	تحتوي الخطة الاستراتيجية للشركة على وصف لهيكل المنشأة	3.89	موافق
8	تنظم الشركة أعمالها بما يحقق متطلبات تطبيق الخطة الاستراتيجية	3.95	موافق
9	يوجد لدى الشركة منظومة للقيم توضح كيفية التعامل مع الأطراف ذات العلاقة	3.95	موافق

وهذا يدل على أن الإجابات كانت متقاربة ومحصورة بين الموافق والموافق بشدة لجميع عناصر هذا المبدأ؛ حيث من الملاحظ أن أغلب المبحوثين يؤيدون بشدة وجود رسالة واضحة وأهداف دقيقة، بينما يبدون الموافقة مع بقية عناصر المبدأ المشار إليه في هذه الفقرات.

#### جدول رقم (29): التحليل الوصفي لأسئلة مبدأ التركيز على العميل

م	العبرة	متوسط الإجابات	المعنى اللفظي
1	يوجد في الشركة مركز (إدارة) متخصص لخدمة العملاء	3.89	موافق
2	يتم استقبال طلبات وتساولات العملاء والإجابة عليها	3.76	موافق
3	يتم استقبال شكاوى العملاء أولاً بأول ومتابعة حلها وإشعار العميل بذلك	3.65	موافق
4	يتم التواصل مع العملاء في المناسبات والأحداث الهامة	3.70	موافق
5	يتم جمع المعلومات عن مدى رضى العملاء تجاه المنتجات والخدمات المقدمة لهم، وتعديلها وفقاً لذلك	3.73	موافق
6	يوجد لدى الشركة نظام دقيق وموثق لإدارة شكاوى العملاء	3.57	موافق

7	يوجد لدى الشركة مصفوفة توضح صلاحيات موظفي خدمة العملاء	3.59	موافق
8	يتم نشر تقارير دورية للإدارات والأقسام المعنية بشكاوى العملاء والاستفادة منها	3.54	موافق
9	تحرص الشركة على إشراك بعض العملاء في خطة التحسين المستمر لعملياتها	3.57	موافق

وهذا يوضح أن جميع الإجابات كانت بالموافقة على أن الشركة تركز على العملاء وتعطيهم اهتماماً جيداً؛ حيث أن جميع المبحوثين أفادوا بالموافقة على جميع العناصر بمتوسط متقارب جداً فيما بينها وهذا يدل على وضوح تطبيق مبدأ التركيز على العميل لدى الشركة الممثلة لهذه الدراسة.

#### جدول رقم (30): التحليل الوصفي لأسئلة مبدأ القيادة الاستراتيجية

م	العبرة	متوسط الإجابات	المعنى اللفظي
1	يملك المدراء في الشركة قنوات اتصال فعالة توفر لهم الإحاطة الكاملة بشؤون العمل	3.41	موافق
2	يتصف المدراء في الشركة ببعد النظر والفصاحة والقدرة على التأثير بالآخرين	3.16	محايد
3	يمنح المدراء فرص لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والتفويض	2.92	محايد
4	يستخدم المدراء في الشركة مبدأ الثواب والعقاب	3.03	محايد
5	يقدم المدراء في الشركة نموذجاً مميزاً لالتزامهم بتطبيق الأهداف	3.05	محايد

بينما نلاحظ أن الإجابات انحسرت في الحياد فيما يدل على عدم التأكد أو صريح الموافقة على مدى تطبيق مبدأ القيادة الاستراتيجية لدى شركة صنعاء للمربطبات (كوكا كولا) ويدل كذلك على أن أغلب الموظفين ليسوا على إطلاع برؤية القيادة الاستراتيجية للشركة، إلا في العنصر الذي يُشير إلى امتلاك المدراء لقنوات اتصال فعالة توفر لهم الإحاطة الكاملة بشؤون العمل.

**جدول رقم (31): التحليل الوصفي لأسئلة مبدأ الاهتمام بالموارد البشرية**

م	العبرة	متوسط الإجابات	المعنى اللفظي
1	يوجد لدى الشركة توصيف وظيفي لمختلف وظائفها	3.22	محايد
2	يوجد لدى الشركة نظام عادل للاختيار والتوظيف	2.97	محايد
3	يتم تحديد البرامج التدريبية في الشركة وفقاً لدراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية	2.92	محايد
4	يوجد لدى الشركة برنامج تدريبي واضح ومحدد بجدول زمني	3.00	محايد
5	يوجد لدى الشركة نظام عادل لتقييم الاداء يستند على معايير واضحة للتقييم	3.05	محايد
6	تعتمد الشركة الحوافز المعنوية بجانب الحوافز المادية للموظفين	3.14	محايد
7	يتم اعتماد المكافآت والحوافز بناء على تقارير نظام تقييم الأداء	3.08	محايد
8	يوجد نظام فعال للاتصالات الداخلية يسهم في إنجاح تطبيق الجودة	3.11	محايد

وكذلك نلاحظ إجابة المحايدة التامة على العبارات المتعلقة بمدى الاهتمام بالموارد البشرية مما يدل على عدم وضوح هذا المبدأ لدى الشركة الممثلة لعينة الدراسة، حيث أن جميع الإجابات اتخذت موقف الحياد بمتوسط متقارب جداً وانحراف معياري صغير كون مبدأ الاهتمام بالموارد البشرية غير واضح المعالم لدى المستفيدين منه.

**جدول رقم (32): التحليل الوصفي لأسئلة مبدأ العلاقة مع الموردين**

م	العبرة	متوسط الإجابات	المعنى اللفظي
1	تحرص الشركة على تقوية العلاقة مع الموردين المميزين في مجال الجودة	3.46	موافق
2	يوجد لدى الشركة قاعدة بيانات بالموردين وتوريداتهم ومدى مطابقتها للجودة	4.11	موافق
3	تحرص الشركة على إشراك الموردين في خطة التحسين المستمر لعملياتها	4.00	موافق

تناولت عدد قليل من العبارات دراسة مبدأ العلاقة مع الموردين ومع ذلك أفادت جميع الإجابات بمتوسط الموافقة على حرص الشركة في تقوية علاقتها بالموردين على مختلف الأصعدة بمتوسط

متقارب وانحراف معياري محصور تظهر مدى الموافقة على مستوى تطبيق هذا المبدأ لدى الشركة عينة الدراسة.

### جدول رقم (33): التحليل الوصفي لأسئلة مبدأ التحسين المستمر لجودة العمليات

م	العبرة	متوسط الإجابات	المعنى اللفظي
1	يوجد لدى الشركة إدارة مخصصة للجودة	4.16	موافق
2	يتوفر في الشركة خطط مجدولة لتحسين عملياتها	4.00	موافق
3	تقوم الشركة بتشكيل فرق عمل لتحسين جودة العمليات وتدريبها	4.03	موافق
4	تقوم الشركة بمراجعة وقياس أداء العمليات وتحديد أهداف التحسين	4.08	موافق

وكذلك نلاحظ أن مبدأ التحسين المستمر لجودة العمليات حضي بالموافقة على جميع العبارات المخصصة له من جميع المبحوثين مما يدل على وضوح الرؤية لديهم بهذا الشأن بمتوسط متقارب أيضاً وانحراف معياري صغير يوضح مدى قرب الإجابات من بعضها البعض.

وهنا يجدر الإشارة بأن الانحراف المعياري لجميع العناصر تم ذكره مع اختبارات الفروض لتجنب تكرار البيانات المشار إليها في التفسيرات سالفة الذكر.

### ثانياً: اختبار الفرضيات

يناط بهذا الدراسة الإجابة على الفرضيات والتساؤلات الموضوعة في بداية هذه الدراسة بعد مناقشة أبعاده من مختلف الحثثيات حيث أن الفرضية الرئيسية تنص على:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى شركة صنعاء للمرطبات (كوكا كولا).

ويتفرع منها 6 فرضيات فرعية تناقش كل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة على حدة، حيث تم اختبار كل فرضية بشكل منفرد من خلال اختبار الفروق one-Sample T-test

حيث نصت الفرضية الفرعية الأولى على:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي لدى شركة صناعة للمربطات (كوكا كولا).

وتبين الآتي:

جدول رقم (34): اختبار الفروق لمبدأ التخطيط الاستراتيجي

العبرة	N	Mean	Std. Deviation	t	Sig. (2-tailed)
يوجد لدى الشركة رسالة واضحة ودقيقة تعبر عن نشاطها	37	4.35	0.789		
يوجد لدى الشركة رؤية واضحة ودقيقة تعبر عن طموحها المستقبلي	37	4.32	0.818	10.413	0.000
يوجد لدى الشركة أهداف دقيقة وقابلة للقياس	37	4.27	0.838	9.844	0.000
يوجد لدى الشركة أهداف محددة بفترة زمنية لتحقيقها	37	4.14	0.918	9.217	0.000
يوجد تقييم للتنظيم الداخلي والأداء لكل مجالات العمل	37	3.92	1.038	7.523	0.000
تحتوي الخطة الاستراتيجية للشركة على سيناريوهات محتملة للحالات الطارئة وخطط بديله للتعامل معها	37	3.92	0.983	5.387	0.000
تحتوي الخطة الاستراتيجية للشركة على وصف لهيكل المنشأة	37	3.89	1.075	5.689	0.000

تنظم الشركة أعمالها بما يحقق متطلبات تطبيق الخطة الاستراتيجية	37	3.95	0.911	5.049	0.000
يوجد لدى الشركة منظومة للقيم توضح كيفية التعامل مع الأطراف ذات العلاقة	37	3.95	0.880	6.315	0.000

بالنسبة لمحور المتغير التابع (مبدأ التخطيط الاستراتيجي)، فمن الملاحظ أن مستوى المحور 4.08 مما يشير إلى درجة موافقة جيدة بانحراف معياري بسيط ومستوى دلالة معبر كون درجة الثقة 95% ومستوى المعنوية 5%، وبالتالي نقبل الفرض البديل الذي يشير إلى أنه:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي لدى شركة صنعاء للمرطبات (كوكا كولا).

أما بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبدأ التركيز على العميل لدى شركة صنعاء للمرطبات (كوكا كولا).

ومن خلال التحليل تبين الآتي:

جدول رقم (35): اختبار الفروق لمبدأ التركيز على العميل

العبارة	N	Mean	Std. Deviation	T	Sig. (2-tailed)
يوجد في الشركة مركز (إدارة) متخصص لخدمة العملاء	37	3.89	0.966		
يتم استقبال طلبات وتساؤلات العملاء والإجابة عليها	37	3.76	0.955	5.618	0.000
يتم استقبال شكاوى العملاء أولاً بأول ومتابعة حلها وإشعار العميل بذلك	37	3.65	1.033	4.822	0.000
يتم التواصل مع العملاء في المناسبات والأحداث الهامة	37	3.70	0.939	3.819	0.001

يتم جمع المعلومات عن مدى رضى العملاء تجاه المنتجات والخدمات المقدمة لهم، وتعديلها وفقاً لذلك	37	3.73	1.071	4.553	0.000
يوجد لدى الشركة نظام دقيق وموثق لإدارة شكاوى العملاء	37	3.57	1.015	4.144	0.000
يوجد لدى الشركة مصفوفة توضح صلاحيات موظفي خدمة العملاء	37	3.59	1.013	3.402	0.002
يتم نشر تقارير دورية للإدارات والأقسام المعنية بشكاوى العملاء والاستفادة منها	37	3.54	1.120	3.571	0.001
تحرص الشركة على إشراك بعض العملاء في خطة التحسين المستمر لعملياتها	37	3.57	1.042	2.935	0.006

حيث أن محور المتغير المستقبل (مبدأ التركيز على العميل) بمتوسط 3.67 يُشير إلى درجة موافقة مقبولة بانحراف معياري بسيط ومستوى دلالة معبر كون درجة الثقة 95% ومستوى المعنوية 5%، وبالتالي نقبل الفرض البديل الذي يشير إلى أنه:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبدأ التركيز على العميل لدى شركة صنعاء للمربطات (كوكا كولا).

وكذلك عند اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبدأ القيادة الاستراتيجية لدى شركة صنعاء للمربطات (كوكا كولا).

وقد تبين الآتي:

جدول رقم (36): اختبار الفروق لمبدأ القيادة الاستراتيجية

العبارة	N	Mean	Std. Deviation	T	Sig. (2-tailed)
يملك المدراء في الشركة قنوات اتصال فعالة توفر لهم الإحاطة الكاملة بشؤون العمل	37	3.41	1.235		
يتصف المدراء في الشركة ببعد النظر والفصاحة والقدرة على التأثير بالآخرين	37	3.16	1.323	1.997	0.053
يمنح المدراء فرص لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والتفويض	37	2.92	1.211	0.745	0.461
يستخدم المدراء في الشركة مبدأ الثواب والعقاب	37	3.03	1.213	-0.407	0.686
يقدم المدراء في الشركة نموذجاً مميزاً لالتزامهم بتطبيق الأهداف	37	3.05	1.224	0.136	0.893

كما أن محور المتغير المستقبل (مبدأ القيادة الاستراتيجية) بمتوسط متوسط يساوي 3.11 يُشير إلى درجة الحياد وعدم التأكد من الإجابات بمستوى معنوية يزيد عن 5% مما يدل على عدم تطبيق مبدأ القيادة الاستراتيجية لدى الشركة عينة الدراسة، وبالتالي لا يُمكن رفض الفرض الصفري المعبر عن دراسة هذا المبدأ والذي ينص على أنه:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبدأ القيادة الاستراتيجية لدى شركة صنعاء للمربطات (كوكا كولا).

أما فيما يخص الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبدأ الاهتمام بالموارد البشرية لدى شركة صنعاء للمربطات (كوكا كولا).

فقد تبين من خلال التحليل أنه:



جدول رقم (37): اختبار الفروق لمبدأ الاهتمام بالموارد البشرية

العبارة	N	Mean	Std. Deviation	T	Sig. (2-tailed)
يوجد لدى الشركة توصيف وظيفي لمختلف وظائفها	37	3.22	1.336		
يوجد لدى الشركة نظام عادل للاختيار والتوظيف	37	2.97	1.280	0.984	0.332
يتم تحديد البرامج التدريبية في الشركة وفقاً لدراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية	37	2.92	1.233	-0.128	0.899
يوجد لدى الشركة برنامج تدريبي واضح ومحدد بجدول زمني	37	3.00	1.291	-0.400	0.692
يوجد لدى الشركة نظام عادل لتقييم الاداء يستند على معايير واضحة للتقييم	37	3.05	1.246	0.000	1.000
تعتمد الشركة الحوافز المعنوية بجانب الحوافز المادية للموظفين	37	3.14	1.206	0.264	0.793
يتم اعتماد المكافآت والحوافز بناء على تقارير نظام تقييم الأداء	37	3.08	1.256	0.682	0.500
يوجد نظام فعال للاتصالات الداخلية يسهم في إنجاح تطبيق الجودة	37	3.11	1.242	0.393	0.697

وكذلك فإن محور المتغير المستقبل (مبدأ الاهتمام بالموارد البشرية) بمتوسط متوسط يساوي 3.06 يُشير إلى درجة الحياد وعدم التأكد من الإجابات بمستوى معنوية يزيد عن 5% مما يدل على عدم تطبيق مبدأ الاهتمام بالموارد البشرية أيضاً، وبالتالي لا يُمكن رفض الفرض الصفري المعبر عن دراسة هذا المبدأ والذي ينص على أنه:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبدأ الاهتمام بالموارد البشرية لدى شركة صنعاء للمربطات (كوكا كولا).

أما فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبدأ العلاقة مع الموردين لدى شركة صنعاء للمرطبات (كوكا كولا).

فقد تبين من التحليل الآتي:

جدول رقم (38): اختبار الفروق لمبدأ العلاقة مع الموردين

العبارة	N	Mean	Std. Deviation	T	Sig. (2-tailed)
تحرص الشركة على تقوية العلاقة مع الموردين المميزين في مجال الجودة	37	3.46	1.238		
يوجد لدى الشركة قاعدة بيانات بالموردين وتوريداتهم ومدى مطابقتها للجودة	37	4.11	1.022	2.257	0.030
تحرص الشركة على إشراك الموردين في خطة التحسين المستمر لعملياتها	37	4.00	1.000	6.598	0.000

فقد تناول عدد بسيط من الأسئلة هذا المبدأ وأشارت إلى درجة موافقة مقبولة بمتوسط 3.86 وانحراف معياري جيد ومستوى معنوية يقل عن 5% مما يقود إلى رفض الفرض الصفري وملاحظة تطبيق لمبدأ العلاقة مع الموردين لدى الشركة وبالتالي القبول بالفرض البديل الذي ينص على أنه:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبدأ العلاقة مع الموردين لدى شركة صنعاء للمرطبات (كوكا كولا).

وأخيراً فإن الفرضية الفرعية السادسة تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبدأ التحسين المستمر لجودة العمليات لدى شركة صنعاء للمرطبات (كوكا كولا).

وتبين من التحليل الآتي:

جدول رقم (39): اختبار الفروق لمبدأ التحسين المستمر لجودة العمليات

العبارة	N	Mean	Std. Deviation	t	Sig. (2-tailed)
يوجد لدى الشركة إدارة مخصصة للجودة	37	4.16	0.928		
يتوفر في الشركة خطط مجدولة لتحسين عملياتها	37	4.00	0.913	7.615	0.000
تقوم الشركة بتشكيل فرق عمل لتحسين جودة العمليات وتدريبها	37	4.03	0.928	6.663	0.000
تقوم الشركة بمراجعة وقياس أداء العمليات وتحديد أهداف التحسين	37	4.08	0.954	6.735	0.000

وفي هذه الفرضية التي تم صياغتها لقياس المبدأ الأخير المعني بهذه الدراسة (مبدأ التحسين المستمر لجودة العمليات) بمتوسط يساوي 4.07 مما يعني أن هناك درجة قبول جيدة مع انحراف معياري مقبول ومستوى معنوية يقل عن 5% تدل على تطبيق لهذا المبدأ لدى الشركة، مما يؤدي إلى رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبدأ التحسين المستمر لجودة العمليات لدى شركة صنعاء للمربطبات (كوكا كولا).

وبالتالي، خلّصت هذه الدراسة إلى قبول الفروض الصفرية لمبدأين فقط وهما: مبدأ القيادة الاستراتيجية، ومبدأ الاهتمام بالموارد البشرية، بينما تم رفض الفروض الصفرية لكل من: مبدأ التخطيط الاستراتيجي، مبدأ التركيز على العميل، مبدأ العلاقة مع الموردين وكذلك مبدأ التحسين المستمر لجودة العمليات.

## الفصل الرابع

### النتائج والتوصيات

## أولاً: النتائج:

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج سيتم ذكرها تصاعدياً حسب المتوسطات الحسابية:

1. هناك تطبيق لمبدأ الإهتمام بالموارد البشرية حيث بلغ المتوسط الحسابي لفقرات المحور (3.06) نسبة موافقة متوسطة.
2. هناك تطبيق لمبدأ القيادة الإستراتيجية حيث بلغ المتوسط الحسابي لفقرات المحور (3.11) نسبة موافقة متوسطة.
3. هناك تطبيق لمبدأ التركيز على العميل حيث بلغ المتوسط الحسابي لفقرات المحور (3.67) نسبة موافقة.
4. هناك تطبيق لمبدأ العلاقة مع الموردين حيث بلغ المتوسط الحسابي لفقرات المحور (3.86) نسبة موافقة.
5. هناك تطبيق لمبدأ التحسين المستمر لجودة العمليات حيث بلغ المتوسط الحسابي لفقرات المحور (4.07) نسبة موافقة.
6. هناك تطبيق لمبدأ التخطيط الإستراتيجي حيث بلغ المتوسط الحسابي لفقرات المحور (4.08) نسبة موافقة.
7. توصلت الدراسة إلى قبول فريضتين صغريتين ونفي أربع فرضيات كالتالي:
  - يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي لدى شركة صنعاء للمربطات (كوكا كولا).
  - يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبدأ التركيز على العميل لدى شركة صنعاء للمربطات (كوكا كولا).
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبدأ القيادة الاستراتيجية لدى شركة صنعاء للمربطات (كوكا كولا).
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبدأ الإهتمام بالموارد البشرية لدى شركة صنعاء للمربطات (كوكا كولا).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبدأ العلاقة مع الموردين لدى شركة صنعاء للمربطبات (كوكا كولا).
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبدأ التحسين المستمر لجودة العمليات لدى شركة صنعاء للمربطبات (كوكا كولا).

## ثانياً: التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة تم وضع التوصيات التالية:

1. تعزيز تطبيق مبدأ الإهتمام بالموارد البشرية مع التركيز على تحديد البرامج التدريبية في الشركة وفقاً لدراسة الإحتياجات التدريبية الفعلية، وإيجاد نظام عادل للإختيار والتوظيف، وأيضاً توفير برنامج تدريبي واضح ومحدد بجدول زمني.
2. تعزيز تطبيق مبدأ القيادة الإستراتيجية خصوصاً في منح المدراء فرص لمشاركة العاملين في إتخاذ القرارات والتفويض، وتركيز المدراء على إستخدام مبدأ الثواب والعقاب، والتزامهم بتقديم نموذجاً مميزاً للإلتزامهم بتطبيق الأهداف.
3. تعزيز تطبيق مبدأ التركيز على العميل بنشر تقارير دورية للإدارات والأقسام المعنية بشكاوى العملاء، وإيجاد الشركة نظام دقيق وموثق لإدارة شكاوى العملاء.
4. تعزيز تطبيق مبدأ العلاقة مع الموردين في زيادة حرص الشركة على تقوية علاقتهم مع الموردين المميزين في مجال الجودة، وإشراكهم أيضاً في خطة التحسين المستمر لعملياتها.
5. تعزيز تطبيق مبدأ التحسين المستمر لجودة العمليات بالتركيز على توفير الشركة خطط مجدولة لتحسين عملياتها، وتشكيل فرق عمل لتحسين جودة العمليات وتدريبها.
6. تعزيز تطبيق مبدأ التخطيط الإستراتيجي في حالة إحتواء الخطة الإستراتيجية لشركة على وصف لهيكل المنشأة، واحتوائها على سيناريوهات محتملة للحالات الطارئة وخطط بديلة للتعامل معها، وأيضاً إيجاد تقييم للتنظيم الداخلي والأداء لكل مجالات العمل.
7. تقييم مدى تطبيق جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل دوري مما يساعد على الإستفادة من التغذية الراجعة من جميع الأقسام في الشركة.
8. خلق حلقات إتصال متعددة مع العملاء والموردين لتحسين تطبيق المبادئ التي تركز على العملاء والعلاقة مع الموردين بإستمرار.

9. تكوين فرق عمل من جميع الأقسام تهتم بمستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتقوم بمتابعتها مع جميع الفروع والمصانع التابعة للشركة.

## قائمة المراجع

- الجوبيري، مروان، داوود و خالد خازي، 2021،  
الخير التجارية، مجلة تاكريت.
- الخلف، عبدالله موسى، 1997: المجلد 36، العدد 1، الرياض.
- الدرادكه، مأمون سليمان، 2008، الطبعة الأولى، عمان
- الطائي، يوسف جحيم، 2004، الطبعة الأولى، عمان.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب، 2004/ 2005، الأردن،  
-الغيلي، رياض يحيى، 2013،  
-النقيب، إسماعيل عثمان محمد، وهلال يوسف صالح، 2012،  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- النيادي، حمد علي حليس،  
رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة اليرموك، الأردن.
- جواد، مها كامل، 2009، مجلة دراسات محاسبية ومالية، الطبعة الاولى
- حامدي، ومحمد، 2019،  
-حمود، خضير كاظم، 2010، الطبعة الأولى، عمان
- دليل عملي لتطبيق المواصفة، 2018، وقانون تنظيم المناقصات والمزايدات رقم (24) لسنة 2015 ولائحته التنفيذية.
- عايض، عبد اللطيف مصلح محمد، 2020، الطبعة الثانية، الجمهورية اليمنية، صنعاء.
- كوهين ستيفن، 1997، عملي لواقع حقيقي، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- مسلم، عبدالله حسن، 2015، الطبعة الأولى، الدار العربي، لبنان
- Education Higher For Academy British Arab -موقع هيئة الرقابة والشفافية، قطر،



### المراجع الإنجليزية

- SUSAN WARD (2020-9-17), "What Is Leadership?", [www.thebalancesmb.com](http://www.thebalancesmb.com), Retrieved 2021-3-18. Edited
- Anthony Taylor (16-1-2018), "What is the strategic planning process?"– [www.smestrategy.net](http://www.smestrategy.net), Retrieved 19-7-2018. Edited.

الملاحق



:

تحية طيبة وبعد...

يقوم الطلبة بإجراء بحث تخرج بعنوان: مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركة

(دراسة تطبيقية على شركة كوكاكولا)

.

لذا نرجو قراءة فقرات الإستبانة بتمعن ووضع علامة صح ( ٧ ) في الحقل المناسب بما يتفق مع رأيك في سبيل إنجاح الدراسة، آملين تعاونكم. ومؤكدين لكم بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة ولن يتم إطلاع أي طرف عليها وسوف تستخدم لغايات الدراسة العلمي فقط، وسيتم تزويدكم بنتائج الدراسة في حال الانتهاء منها إذا رغبتكم بالاطلاع عليها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم في إنجاح هذه الدراسة ومتمنين لكم دوام التوفيق

أسماء الطلبة :

طارق احمد الحضرائي	محمد الشميري
أفنان الحمادي	مريم الحرازي
ندى المزني	غفران الحرازي

❖ \_\_\_\_\_ :

\_\_\_\_\_ ( ) \_\_\_\_\_ :

- 1\_ العمر ..... الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )
- 2\_ المؤهل العلمي: دراسات عليا ( ) بكالوريوس ( ) دبلوم متوسط فما فوق ( )
- 3\_ سنوات الخدمة: 10 أعوام فما فوق ( ) من 5-10 أعوام ( ) 5 أعوام فأقل ( )
- 4\_ نوع العمل: رسمي ( ) متعاقد ( )
- 5\_ الدرجة الوظيفية: مدير عام ( ) مدير إدارة ( ) رئيس قسم ( ) موظف ( )

❖ ثانياً: المعلومات الموضوعية:

✓ يرجى وضع علامة ( v ) أمام المكان الذي تراه مناسب:

الفقرة	درجة الموافقة				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

❖ مبدأ التخطيط الاستراتيجي					
1.	يوجد لدى الشركة رسالة واضحة و دقيقة تعبر عن نشاطها				
2.	يوجد لدى الشركة رؤيه واضحة و دقيقة تعبر عن طموحها المستقبلي				
3.	يوجد لدى الشركة أهداف دقيقة وقابله للقياس				
4.	يوجد لدى الشركة أهداف محددة بفترة زمنية لتحقيقها				
5.	يوجد تقييم للتنظيم الداخلي والأداء لكل مجالات العمل				
6.	تحتوي الخطة الاستراتيجية للشركة على سيناريوهات محتمله للحالات الطارئة وخطط بديله للتعامل معها				
7.	تحتوي الخطة الاستراتيجية للشركة على وصف لهيكل المنشأة				
8.	تنظم الشركة أعمالها بما يحقق متطلبات تطبيق الخطة الاستراتيجية				
9.	يوجد لدى الشركة منظومة للقيم توضح كيفية التعامل مع الأطراف ذات العلاقة				
❖ مبدأ التركيز على العميل					
10.	يوجد في الشركة مركز(إدارة) متخصص لخدمة العملاء				
11.	يتم استقبال طلبات وتساؤلات العملاء والإجابة عليها				
12.	يتم استقبال شكاوي العملاء أولاً بأول ومتابعة حلها وإشعار العميل بذلك				
13.	يتم التواصل مع العملاء في المناسبات والأحداث الهامة				
14.	يتم جمع المعلومات عن مدى رضى العملاء تجاه المنتجات والخدمات المقدمة لهم، وتعديلها وفقاً لذلك				
15.	يوجد لدى الشركة نظام دقيق وموثق لإدارة شكاوي العملاء				
16.	يوجد لدى الشركة مصفوفة توضح صلاحيات موظفي خدمة العملاء				
17.	يتم نشر تقارير دورية للإدارات والأقسام المعنية بشكاوي العملاء والاستفادة منها				
18.	تحرص الشركة على إشراك بعض العملاء في خطة التحسين المستمر لعملياتها				
❖ مبدأ القيادة الاستراتيجية					
19.	يملك المدراء في الشركة قنوات اتصال فعالة توفر لهم الإحاطة الكاملة بشؤون العمل				
20.	يتصف المدراء في الشركة ببعد النظر والفصاحة و القدرة على التأثير بالآخرين				
21.	يمنح المدراء فرص لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و التفويض				
22.	يستخدم المدراء في الشركة مبدأ الثواب و العقاب				
23.	يقدم المدراء في الشركة نموذجاً مميزاً لالتزامهم بتطبيق الأهداف				
❖ مبدأ الاهتمام بالموارد البشرية					
24.	يوجد لدى الشركة توصيف وظيفي لمختلف وظائفها				
25.	يوجد لدى الشركة نظام عادل للاختيار و التوظيف				
26.	يتم تحديد البرامج التدريبية في الشركة وفقاً لدراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية				
27.	يوجد لدى الشركة برنامج تدريبي واضح ومحدد بجدول زمني				

28.	يوجد لدى الشركة نظام عادل لتقييم الاداء يستند على معايير واضحة للتقييم				
29.	تعتمد الشركة الحوافز المعنوية بجانب الحوافز المادية للموظفين				
30.	يتم اعتماد المكافآت والحوافز بناء على تقارير نظام تقييم الأداء				
31.	يوجد نظام فعال للاتصالات الداخلية يساهم في إنجاح تطبيق الجودة				
	❖ مبدأ العلاقة مع الموردين				
32.	تحرص الشركة على تقوية العلاقة مع الموردين المميزين في مجال الجودة				
33.	يوجد لدى الشركة قاعدة بيانات بالموردين وتوريداتهم ومدى مطابقتها للجودة				
34.	تحرص الشركة على إشراك الموردين في خطة التحسين المستمر لعملياتها				
	التحسين المستمر لجودة العمليات				
35.	يوجد لدى الشركة إدارة مخصصة للجودة				
36.	يتوفر في الشركة خطط مجدولة لتحسين عملياتها				
37.	تقوم الشركة بتشكيل فرق عمل لتحسين جودة العمليات وتدريبها				
38.	تقوم الشركة بمراجعة وقياس أداء العمليات وتحديد أهداف التحسين				