

إدارة الجودة الشاملة في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية "دراسة ميدانية"

ماجد محمد يونس الشودري*

ملخص:

يهدف البحث إلى مدى معرفة العاملين في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة مدى دعم الإدارة العليا في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة مدى إشراك الإدارة العليا في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية للعاملين في مراحل اتخاذ القرار المختلفة. واعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وعدد العاملين في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (٥٠٠) موظفًا، وقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (١٠٠) عامل، واستخدام الإستبيان كأداة للبحث، واشتمل الاستبيان على (٢٤) عبارة)، قسمت إلى قسمين، هما: القسم الأول: البيانات الأساسية لأفراد عينة البحث. أما القسم الثاني: ويشتمل على ثلاث محاور وهي: المحور الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في بعض المؤسسات السعودية، ويضم (٨ عبارات). المحور الثاني: دعم الإدارة العليا في بعض المؤسسات السعودية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ويضم (٨ عبارات). المحور الثالث: مدى إشراك الإدارة العليا في بعض المؤسسات السعودية للعاملين في مراحل اتخاذ القرار المختلفة، ويضم (٨ عبارات). تم استخدام أساليب الاحصاء الوصفي كالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والوزن النسبي، واختبار كرونباخ الفا.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة- المؤسسات السعودية- دراسة ميدانية- المملكة العربية السعودية.

مقدمة:

تعد إدارة الجودة الشاملة الموجه الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية والثورة المعلوماتية، حيث إن تطبيق هذا النمط من الإدارة يمثل إحدى الوسائل التي تمكن من تحقيق جودة النظام الكلي في المنظمة أو المؤسسة، والتنافس والتحدي لإثبات وجودها، إن الاهتمام بالجودة لم يعد مقصوراً على العناية بصنع السلع والتأكيد من صلاحيتها للاستخدام ومطابقتها للمواصفات، وإنما تعداه ليصبح مفهوماً شاملاً للجودة في كل مراحل العمل وكل مستويات الأداء في أي مشروع أو شركة. ومن ثم فإن إدخال مفهوم الجودة الشاملة يعني أن كل جزء وكل مجال من مجالات العمل ينبغي أن يخضع لمراجعة دقيقة وإعادة تصميم وتنظيم لاستبعاد كل أشكال ومسببات ضعف الأداء وانخفاض الجودة. كذلك فإن إشراك العاملين على مختلف المستويات في نظام مستمر لبحث أساليب تطوير وتحسين الجودة في الإنتاج والتسويق والإدارة وكل مرافق العمل يصبح هو الضمان الحقيقي للمواصلة الاستمرارية في تحقيق المستويات المتعالية من الجودة. (علي، ٢٠١٥)

وقد أصبح استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة واسع الانتشار في المنظمات خلال العقد الأخير، ورغم اختلاف الأهداف من تطبيق هذا النظام، فإن أهمية العملاء أصبحت قيمة موحدة ومبدأ ثابت في هذا

النظام، كما أن قدرة المنظمات على مواجهة المتطلبات الجديدة للعملاء ضمن الأسواق العالمية، وهو العامل الحيوي لنجاح المنظمات على المدى الطويل، سواء كانت هذه المنظمات كبيرة الحجم أو صغيرة منظمات خاصة أو عامة، فإن الانتشار المتصاعد لنظام إدارة الجودة الشاملة يدفعهم جميعاً للنظر إلى الفوائد الكبيرة التي سيقدمها هذا النظام لمتبنيه، لذا يجب الأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، والذي يعتبر من الفلسفات الإدارية الحديثة نسبياً والتي برزت في الثمانينات وثبتت فعاليتها في تحسين الإنتاجية ودعم القدرات التنافسية وتحسين الجودة بصفة مستمرة من خلال التركيز على حاجات المستفيد. (الهوني، ٢٠١٥)

مشكلة البحث:

رأى الباحث ضرورة القيام ببحث ميداني على بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية، ومعرفة مدى تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، لذا يمكن صياغة مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

١. ما مدى معرفة العاملين في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة؟
٢. ما مدى دعم الإدارة العليا في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة؟
٣. هل تقوم الإدارة العليا في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية بإشراك العاملين في مراحل اتخاذ القرار المختلفة؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى :

١. مدى معرفة العاملين في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
٢. مدى دعم الإدارة العليا في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
٣. معرفة مدى إشراك الإدارة العليا في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية للعاملين في مراحل اتخاذ القرار المختلفة.

أهمية البحث:

ترجع أهمية البحث إلى:

١. توجد ندرة نسبية في البيئة المحلية للدراسات المرتبطة بأساليب الجودة، ولذا لم يحظ موضوع البحث بنصيب وافر من الدراسة والبحث، وقد شجع ذلك الباحث على طرق الموضوع لتقديم دراسة علمية وتطبيقية متخصصة.
٢. تبرز أهمية هذا البحث على المستوى التطبيقي "العملي" (وذلك من خلال النتائج التي سوف يتم التوصل إليها) حيث أنها تساهم في مساعدة بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
٣. يساعد متخذو القرار بالمصنع في اتخاذ القرارات الخاصة من خلال توفير المعلومات لحل المشاكل المرتبطة بموضوع البحث.
٤. يمثل مرجعاً للدارسين.
٥. يفتح الأفق لدراسات جديدة.

حدود البحث:

١. الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية.
٢. الحدود البشرية: اقتصر البحث على العاملين في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية.
٣. الحدود الزمنية: تم تطبيق البحث في عام ٢٠١٩م-٢٠٢٠م.
٤. الحدود المكانية: تم تطبيق البحث بالمؤسسات الغذائية بالمملكة العربية السعودية.

مصطلحات البحث:**مفهوم إدارة الجودة الشاملة:**

عرّف (محمد، ٢٠١٧) إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المؤسسة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين.

وتعرف (عوماري، ٢٠١٧) إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام يستخدم بشكل أمثل مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والعمليات التسييرية والأدوات الإحصائية والموارد المالية والبشرية بهدف تلبية احتياجات العميل الداخلي و الخارجي على حد سواء، فهي نظام تسييري يلتزم بتقديم قيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين و تطوير مستمر لمهارات الأفراد و لنظم العمل ، مع الالتزام بإرضاء العميل ودعم العمل الجماعي، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية و امتلاك ميزة تنافسية مستدامة .

ويعرفها (Crosby) بأنها الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، وذلك من خلال تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الاداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية (Rawlings, 2008).

ويعرف (Slack, 2007) إدارة الجودة الشاملة بأنها مدخل شامل لإدارة الجودة التي تؤكد على دور جميع أقسام المنظمة وجميع العاملين داخل المنظمة على تأثير وتحسين الجودة.

ويعرفها (Pierce & Gardnen, 2002) بأنها "مدخل لتحسين التنافسية والفعالية ومرونة المنظمة، وهي طريقة أساسية للتخطيط والتنظيم وفهم كل نشاط، وتعتمد على مشاركة كل فرد في كل مستوى.

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها التحسين المستمر في تطوير العمليات الإدارية وذلك من خلال تحليلها ومعرفة الطرق المختلفة لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها.

أدبيات البحث:**أولاً: الإطار النظري:**

إن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات ايجابية جذرية، لكل شيء داخل المؤسسة بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، والسلوك، القيم، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء.. الخ، من اجل تحسين وتطوير مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها، ولذلك فإن إدارة الجودة الشاملة هي تغير تنظيمي تشجع على تطبيق وتوفير أساليب تحسين الجودة في جميع المجالات والاهتمام بضرورة دعم الإدارة العليا لهذه الفلسفة وتطوير رؤية إستراتيجية بمشاركة العاملين. (شنين، ٢٠١١)

● أهمية إدارة الجودة الشاملة:

أصبحت الجودة الشاملة في هذا العصر أساساً للاتصالات التجارية بين الدول وهي التي تقرر نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية والخدمية في العالم، حيث إنها وسيلة لإرضاء المستهلك، وزيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف وتحقيق الأرباح ولذلك لا بد من إدارتها بطريقة فعالة نظراً لأهميتها، فالدراسات التي أجريت على الشركات الأمريكية متوسطة الحجم، أوضحت أن ٤٣ من كل ٤٥ شركة تضاعفت في حجمها في خمس سنوات بسبب اهتمام مؤسسيها بإدارة الجودة وكذلك تعزيز الموقف التنافسي المنظمة وتحسين سمعتها (عليما، ٢٠٠٤).

● أهداف إدارة الجودة الشاملة:

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الشركات هو: (علي، ٢٠١٥)

١. **خفض التكاليف:** إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة، وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
٢. **تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل:** فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل.
٣. **تحقيق الجودة:** وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكاوى المستفيدين من هذه الخدمات، كما تهدف إدارة الجودة الشاملة أيضاً إلى تحسين الإنتاجية ورضاء المستفيد وتقديم أجود الخدمات له من خلال التحسين المستمر للعمليات داخل المؤسسة فضلاً عن رضا الموظفين وتهيئة المناخ المناسب لهم بجانب خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.

● أدوات الجودة الشاملة:

يستعرض كثير من خبراء الجودة الشاملة العديد من أدواتها، ومنها على سبيل المثال لا الحصر: (علي، ٢٠١٥)

١. **منحنى مراقبة العملية:** Process Control Chart ويُستفاد منه في التنبؤ بسلوك منظومة أو عملية معينة بناء على السلوك السابق لها، كما يساعد في معرفة ما إذا كان الخطأ في منظومة معينة مرده أسباب خارجية عن المنظومة أو أسباب داخلية في نفس المنظومة مما يساعد في توجيه جهود العلاج للدخل أم للخارج.
٢. **خرائط تدفق العمليات:** Process Flowcharts وتُفيد خرائط التدفق في توثيق ورسم وتوضيح خطوات أو إجراءات إنجاز العمل أو تقديم خدمة والقرارات التي يتم اتخاذها والأفراد الذين يقومون بتنفيذ الخطوات واتخاذ القرارات.
٣. **العصف الذهني:** Brain Storming وتفيد في استدراج الأفكار الإبداعية من مجموعة من الأفراد المجتمعين وهم من منفذي العملية أو العاملين فيها. ويمكن استخدام أسئلة مثل: ماذا، لماذا، متى، أين، كيف، من هو، في استدراج الأفكار.
٤. **مخطط النتيجة والأسباب:** Cause and Effect Diagram حيث يستخدم هذا المخطط لتحديد الأسباب الجذرية لمشكلة أو نتيجة معينة. وغالباً ما تدرج الأسباب تحت واحدة من فئات أريهة وهي، الأفراد والمعدات والمواد والإجراءات. ويستخدم العصف الذهني في بناء مخطط النتيجة والأسباب.

• مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

المبادئ الرئيسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة هي:

١. **التزام ودعم الإدارة العليا:** لا شك أن الخطوة الأولى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في كل أقسام المنظمة وعلى جميع المستويات والعمليات، وبعد التزام الإدارة العليا بإجراء أساسيا وجوهريا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتجلى ذلك من خلال كونها المسئولة عن توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة وتهيئة الظروف المساعدة لتطبيق ونجاح إدارة الجودة الشاملة. (أبو جراد، ٢٠١١م).
٢. **مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل:** تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري أهم عناصر هذه المنهجية الجديدة وبالتالي أهم عنصر في المنظمة، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز وهو أيضاً من سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير، كما تتطلب إدارة الجودة الشاملة (حامد، ٢٠١٢م).
٣. **التدريب:** إن نموذج إدارة الجودة الشاملة يفرض التدريب على جميع العاملين في المنظمة بناءً على الدور التنظيمي الجديد للموظف، أو بناءً على التغيير في إجراءات العمل وليست بناءً على الرغبات الشخصية. ويرجع اهتمام نموذج إدارة الجودة الشاملة بالتدريب انطلاقاً من كونه ينظر إلى العاملين على أنهم ليسوا مجرد أيدي عاملة، بل هم العيون التي ترى المشكلات والعقول التي تفكر لإيجاد الحلول لهذه المشكلات. (محمد، ٢٠١٧).

• متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- يمكن تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتي تعكس متطلبات تطبيقها، كما يلي: (شنين، ٢٠١١)
١. **المشاركة الشاملة من جانب جميع العاملين بالمؤسسة:** ويتطلب ذلك التخلص من الخوف حتى يستطيع كل فرد أن يعمل من أجل المؤسسة، وهذا يتطلب التعامل مع كل الأفراد كفريق واحد، وكذلك يتطلب ضرورة وجود رؤية مشتركة ومعرفة ومقبولة من جانب كافة العاملين والمديرين للتنظيم.
 ٢. **الإدارة الجيدة للموارد البشرية في المؤسسة:** الموارد البشرية هي القوى الدافعة لنجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال بناء فرق عمل ذاتية الإدارة لضمان المشاركة والتعاون لتحقيق التحسين المستمر.
 ٣. **دعم وتأييد الإدارة العليا:** وهو التزام واقتناع الإدارة العليا في المؤسسة بحتمية وبضرورة التطور والتحسين المستمر ومن تم اتخاذ قرار استراتيجي لاستخدام الجودة الشاملة كسلاح يضمن لها النجاح والتفوق على المنافسين في السوق.
 ٤. **تهيئة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل:** إن نجاح إدارة الجودة الشاملة معقود بتهيئة المؤسسة إلى بيئة عمل وبشكل خاص الثقافة التنظيمية وجعلها متناسبة ومتناغمة مع فلسفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة. والتي يمكن أن نطلق عليها بثقافة إدارة الجودة الشاملة والتي تشمل المعتقدات والقيم المتعلقة بمختلف أبعاد وبيئة تنظيم العمل وأسلوب العمل وممارسة السلطة والمسؤولية وتقييم الأداء وغيرها.
 ٥. **التدريب والتعليم المستمر:** يجب تزويد جميع العاملين على كافة المستويات بالمعدلات المناسبة والملائمة من التعليم والتدريب لإكسابهم الوعي بأهمية ومفاهيم الجودة الشاملة، ولكي تصبح مهاراتهم واتجاهاتهم مناسبة وملائمة لفلسفة التحسين المستمر والتعليم والتدريب يوفران لغة مشتركة خلال العمل.

٦. تبني أنماط قيادية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: هناك العديد من الأنماط القيادية في الممارسات الإدارية ولكن النمط الملائم لإدخال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الذي يعمل بروح الفريق والذي يعمل على توفير ودعم مناخ يؤمن بالعمل الجماعي المنسق وكذلك هو النمط الذي يحرك ويحفز العاملين من أجل الإبداع والابتكار والتحسين المستمر.

• الأفكار الأساسية التي تعبر عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

توجد مجموعة من الأفكار الأساسية التي تعبر عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهذه الأفكار تتمثل بما يلي: (الدرادكة والشلبي، ٢٠٠٢)

١. التميز (Excellence) : وهذا يعني أن المنظمات تعتمد في حركاتها وبشكل أساسي على رغبات العملاء واحتياجاتهم وتوقعاتهم من خلال اهتمامها بالبيانات والمعلومات المترددة عن العميل وأخذها بعين الاعتبار في خططها وإستراتيجيتها التنظيمية .

٢. التحسين والتطوير الدائم (Continuous Improvement) : يجب أن يكون التحسين والتطوير الدائم محور الاهتمام الأساسي للمؤسسة كنتيجة للتركيز على الجودة ويجب أن يكون التحسين مستمراً وأن لا تكتفي المؤسسة بالتحسين على فترات متباعدة ، كما يفترض التطوير والتحسين أن يتم لأداء بشكل أفضل في كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة وليس فقط في مراحل تصنيع المنتج .

٣. القيادة : وجود قيادة فعالة تمثل المثل الطيب والصادق وأن تكون القدوة بالنسبة للأفراد والعاملين وأن تمتاز بالموضوعية والاهتمام بالإنجازات العملية أكثر من الشعارات والخطابات .

٤. التركيز على الجودة (Quality) : يتطلب التركيز على الجودة بمعناها الواسع معرفة الخصائص الممكن قياسها للسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة والطريقة التي يدرك بها العملاء تلك السلع والخدمات المقدمة .

٥. اعتماد عملية اتخاذ القرار على البيانات (Data) : ويتطلب ذلك التسجيل الدائم للإجراءات التي تتم في المؤسسة والعمل على تحليلها لضمان التطوير والتحسين المستمر لعمل المؤسسة .

٦. العمل الجماعي Team work : وهو استغلال جماعات العمل الفعالة وتدريبها على الأساليب الخلاقة والتحليلية في عملية اتخاذ القرارات بحيث تضمن ترسيخ مبدأ التعاون في عمل المنظمة .

٧. التوازن بين أهداف المنظمة و أهداف الأفراد : توجد ضرورة إلى تغيير نظرة الأفراد العاملين بالمؤسسة من خلال أن تحقيق هؤلاء العاملين للنجاح على المستوى الفردي لا يتعارض مع تحقيق نجاح المنظمة فالأساس هو التعاون بين الأفراد والمنظمة .

٨. السلطات والصلاحيات : إعطاء العاملين سلطات وصلاحيات أكبر وخصوصاً في مجالات تصميم الوظائف والسياسات التنظيمية المتعلقة بهم .

٩. الاهتمام بتدريب الأفراد وتقدير جهودهم : يضمن التدريب إكساب الأفراد العاملين المهارات والقدرات اللازمة لتطوير تحسين جودة العمل في المؤسسة وكذلك فإن تقدير الجهود سيضمن المزيد من العطاء والإبداع من قبل الأفراد العاملين في المنظمة .

١٠. وجود رؤية مشتركة : توجد ضرورة لوجود رؤية مشتركة معروفة لكل من العاملين والمديرين بحيث تمثل توجهاً واضحاً ومحدداً للنظم يضمن التنسيق وتوحيد الجهود وتلاشي التكرار والتعارض في جهود العاملين . (الدرادكة والشلبي، ٢٠٠٢)

ثانياً: الدراسات السابقة:

تناول البحث الدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، وذلك بهدف تعرف مجالها وأهدافها وإجراءاتها وما توصلت له من نتائج للاستفادة منها في البحث الحالي.

دراسة (محمد، ٢٠١٧):

بعنوان: "إدارة الموارد البشرية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على الشركة السودانية للتوليد الحراري خلال الفترة ٢٠٠٢-٢٠١٢م".

هدف البحث إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة محل الدراسة، وتحليل البيانات التي جمعت من عينة عشوائية من مجتمع الدراسة الذي بلغ (٩٣) مبحوثاً من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين، وقد اختار الباحثون الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS وقد خرج البحث بعدد من النتائج، أهمها: عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وبين نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بالشركة السودانية للتوليد الحراري. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وبين تحقيق رضا العاملين بالشركة السودانية للتوليد الحراري.

دراسة (عبد الله، ٢٠١٥):

بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة في ظل إستراتيجيات الأعمال".

هدف البحث إلى إبراز وتوضيح الأسس والأهداف المشتركة ومدى تطابقها بين كل من استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الجودة الشاملة وإبراز العلاقة بينهما، ركز البحث في النهاية على إبراز الفوائد والميزات التي يمكن أن تحققها منظمات الأعمال من وراء تطبيقها لاستراتيجية ومنهجية متكاملة لإدارة الجودة الشاملة. وتستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. أهم النتائج التي توصل لها البحث تتمثل في أن المنظمات اعتبرت إدارة الجودة الشاملة وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة واستخدامها كجسر تعبر عليه إلى رضا عملائها، كذلك توصلت الدراسة إلى أن منظمات الأعمال تحقق فوائد وميزات من وراء تطبيق منهجية متكاملة لإدارة الجودة الشاملة.

التعليق على الدراسات السابقة:

نجد أن جميع الدراسات تطرقت إلى دراسات الجودة الشاملة وطرق التطبيق وكان هناك تنوع حيث كان هناك دراسات نظرية ودراسات تطبيقية.

• منهجية إجراءات البحث الميداني:

وتشمل منهج البحث، مجتمع البحث وعينته، أداة البحث، الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث، وسيتم عرضها بشكل مفصل كالتالي:

١. **منهج البحث:** اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يهتم هذا المنهج بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً.

٢. مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (٥٠٠) موظفًا.

٣. عينة البحث: قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية بلغت ١٠٠ عامل، ويوضح الجدول (١)، والجدول (٢) وصف لأفراد عينة البحث.

الجدول (١)

وصف لأفراد عينة البحث حسب الفئة العمرية (ن=١٠٠)

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
٢٩-٢٠	٢٢	٢٢%
٣٩-٣٠	٣٠	٣٠%
٤٩-٤٠	١٩	١٩%
٥٩-٥٠	٢٢	٢٢%
٦٠ فأكثر	٧	٧%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

يتضح من الجدول (١) أن نسبة (٣٠%) من عينة البحث تتراوح اعمارهم بين (٣٠-٣٩) سنة، وأن نسبة (٢٢%) من عينة البحث تتراوح اعمارهم بين (٢٠-٢٩) سنة و (٥٠-٥٩) سنة، وأن نسبة (١٩%) من عينة البحث تتراوح اعمارهم بين (٤٠-٤٩) سنة، أما نسبة (٧%) من عينة البحث تتراوح اعمارهم من (٦٠ فأكثر) سنة.

الجدول (٢)

وصف لأفراد عينة البحث حسب سنوات الخدمة في المؤسسة (ن=١٠٠)

سنوات الخدمة في المؤسسة	العدد	النسبة المئوية
٥-١	٣٠	٣٠%
١٠-٦	٢٥	٢٥%
١٥-١١	١٤	١٤%
٢٠-١٦	١٠	١٠%
٢٠ فأكثر	٢١	٢١%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

يتضح من الجدول (٢) سنوات خدمة أفراد عينة البحث في المؤسسة، إذ تبين أن نسبة (٣٠%) من أفراد عينة البحث تتراوح خبرتهم من (١-٥) سنة، وأن نسبة (٢٥%) من أفراد عينة البحث تتراوح خبرتهم من (٦-١٠) سنة، وأن نسبة (٢١%) من أفراد عينة البحث تتراوح خبرتهم من (٢٠ فأكثر) سنة، وأن نسبة (١٤%) من أفراد عينة البحث تتراوح خبرتهم من (١١-١٥) سنة، أما نسبة (١٠%) من أفراد عينة البحث تتراوح خبرتهم من (١٦-٢٠) سنة.

٤. أداة البحث: تتمثل مصادر جمع المعلومات والبيانات في مصدرين أساسيين هما:

- المصادر الثانوية: وتتمثل في بعض المراجع والكتب والدوريات والمراجع العلمية والرسائل الجامعية.

- المصادر الأولية: تتمثل في جمع البيانات من خلال الاستبيان، لتحقيق أهداف البحث تم استخدام استمارة الاستبيان أداة أساسية لتجميع البيانات الأساسية اللازمة عن عينة البحث، ويعتبر الاستبيان من أكثر أدوات جمع البيانات ملاءمة لهذا البحث وذلك لأنه يوفر الكثير من الوقت والجهد على الباحث في عملية جمع البيانات.

وقد تم تصميم استمارة الاستبيان لأفراد عينة البحث، على النحو التالي: انظر الملحق رقم (١) اشتملت استمارة الاستبيان على (٢٤ عبارة)، وقد قسمت إلى قسمين، هما:

القسم الأول: البيانات الأساسية لأفراد عينة البحث، وتشمل:

١. الفئة العمرية: (من ٢٠-٢٩ سنة، من ٣٠-٣٩ سنة، من ٤٠-٤٩ سنة، من ٥٠-٥٩ سنة، ٦٠ سنة فأكثر)

٢. سنوات الخدمة في المؤسسة: (من ١-٥ سنة، من ٦-١٠ سنوات، من ١١-١٥ سنة، من ١٦-٢٠ سنة، ٢٠ سنة فأكثر)

القسم الثاني: ويشتمل على ثلاث محاور وهي:

المحور الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية، ويضم (٨ عبارات)

المحور الثاني: دعم الإدارة العليا في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ويضم (٨ عبارات)

المحور الثالث: مدى إشراك الإدارة العليا في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية للعاملين في مراحل اتخاذ القرار المختلفة، ويضم (٨ عبارات)

• **تحديد صدق استمارة الاستبيان:** تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين، لإبداء آرائهم حول وضوح التعليمات، الصحة العلمية واللغوية لمفرداته، ملائمة البدائل المقترحة لكل مفردة، إلى جانب ملائمة الاستبيان لمستوى أفراد عينة البحث، وقد أشار بعض المحكمين إلى إجراء بعض التعديلات البسيطة في صياغة بعض المفردات، وفي ضوء ذلك تم إجراء التعديلات وفق آراء المحكمين، ليصبح استمارة الاستبيان صادقة من حيث المحتوى.

• **ثبات أداة البحث:** تم قياس ثبات أداة البحث عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alfa)، حيث بلغت قيمته (٠.٩٥٠) للاستبيان ككل، مما يؤكد ثبات عالي لأداة البحث.

• كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على فقرات الاستبيان إلى تدرج ثلاثي حسب مقياس ليكرت الثلاثي (Likart Scal)، بوزن نسبي "أوافق (٣) - محايد (٢) - لا أوافق (١)"

٥. **الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:** استخدم في تحليل البيانات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي كالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والوزن النسبي وذلك لوصف خصائص العينة واتجاه الاجابات على أداة البحث. كما تم استخدام أساليب الإحصاء التحليلي مثل اختبار كرونباخ ألفا (Kronbach Alpha) لقياس مدى ثبات أداة القياس (الاستبانة).

• نتائج البحث ومناقشتها:

الهدف من هذا الجزء في البحث هو الوصول إلى معرفة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية "دراسة ميدانية"، ومن خلال قياس آراء العاملين في المؤسسة، كانت النتائج التالية:

ينص السؤال الأول على " ما مدى معرفة العاملين في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة؟ "

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والرتب لاستجابات أفراد عينة البحث على محور (مدى معرفة العاملين في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة)، والجدول رقم (٣) يوضح ذلك:

جدول رقم (٣)

يوضح التكرارات والمتوسطات الحسابية والوزن النسبي والرتب لاستجابات أفراد عينة البحث لمدى معرفة العاملين في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة (ن=١٠٠)

المستوى	الرتب	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			فقرات الاستبيان
				لا أوافق	محايد	موافق	
متوسط	٧	٧٠%	٢.١	٣٥	٢٠	٤٥	١. تشجع الإدارة الأفكار الجديدة وتبناها.
				٣٥%	٢٠%	٤٥%	
عالي	٣	٨٥%	٢.٥٥	١٥	١٥	٧٠	٢. يتم تدريب العمال على الأساليب الحديثة.
				١٥%	١٥%	٧٠%	
عالي	١	٨٧.٦٦%	٢.٦٣	١٢	١٣	٧٥	٣. هناك وعي وإدراك لمعنى الجودة.
				١٢%	١٣%	٧٥%	
متوسط	٨	٦٢%	١.٨٦	٤٧	٢٠	٣٣	٤. تهتم الإدارة بتوظيف الخبرات والكوادر المؤهلة.
				٤٧%	٢٠%	٣٣%	
عالي	٢	٨٦.٦٦%	٢.٦٠	٩	٢٢	٦٩	٥. تعتقد أن بيئة العمل في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
				٩%	٢٢%	٦٩%	
عالي	٤	٨٤.٣٣%	٢.٥٣	٧	٣٣	٦٠	٦. يدرّب العاملين من خلال فرق عمل على تعلم مبادئ الجودة الشاملة.
				٧%	٣٣%	٦٠%	
عالي	٥	٧٨%	٢.٣٤	٢١	٢٤	٥٥	٧. تقوم الإدارة بتحديد طريقة وأسلوب العمل.
				٢١%	٢٤%	٥٥%	
متوسط	٦	٧٣.٦٦%	٢.٢١	٢١	٣٦	٤٣	٨. يجد العامل صعوبة في أداء عمله نظراً لقلّة المعلومات المتاحة له.
				٢١%	٣٦%	٤٣%	

يتضح في الجدول (٣) فيما يتعلق بمدى معرفة العاملين في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، متوفرة بدرجة عالية ومتوسطة لدى أفراد عينة البحث بمتوسط يتراوح بين (٢.٦٣ : ١.٨٦)، وهو متوسط يقع في الفئة الأولى من فئات مقياس ليكرت الثلاثي (من ٢.٣٤ إلى ٣.٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار عالي على أداة البحث، وأيضاً يقع في الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الثلاثي (من ١.٦٧ إلى ٢.٣٣)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار متوسط على أداة البحث.

ويتضح من الجدول (٣) أن جاءت خمس عبارات بدرجة عالية، وفقاً للترتيب الآتي:

- جاءت العبارة (هناك وعي وإدراك لمعنى الجودة) في المرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي (٢.٦٣)، ووزن نسبي (٨٧.٦٦%).

- وجاءت العبارة (تعتقد أن بيئة العمل في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية تطبيق إدارة الجودة الشاملة) في المرتبة الثانية؛ بمتوسط حسابي (٢.٦٠)، ووزن نسبي (٨٦.٦٦ %).
 - وجاءت العبارة (يتم تدريب العمال على الأساليب الحديثة) في المرتبة الثالثة؛ بمتوسط حسابي (٢.٥٥)، ووزن نسبي (٨٥ %).
 - وجاءت العبارة (يدرب العاملين من خلال فرق عمل على تعلم مبادئ الجودة الشاملة) في المرتبة الرابعة؛ بمتوسط حسابي (٢.٥٣)، ووزن نسبي (٨٤.٣٣ %).
 - وجاءت العبارة (تقوم الإدارة بتحديد طريقة وأسلوب العمل) في المرتبة الخامسة؛ بمتوسط حسابي (٢.٣٤)، ووزن نسبي (٧٨ %).
- بينما جاءت ثلاث عبارات بدرجة متوسطة، وفقاً للترتيب الآتي:
- جاءت العبارة (يجد العامل صعوبة في أداء عمله نظراً لقلة المعلومات المتاحة له) في المرتبة السادسة؛ بمتوسط حسابي (٢.٢١)، ووزن نسبي (٧٣.٦٦ %).
 - وجاءت العبارة (تشجع الإدارة الأفكار الجديدة وتتبنها) في المرتبة السابعة؛ بمتوسط حسابي (٢.١)، ووزن نسبي (٧٠ %).
 - وجاءت العبارة (تهتم الإدارة بتوظيف الخبرات والكوادر المؤهلة) في المرتبة الثامنة؛ بمتوسط حسابي (١.٨٦)، ووزن نسبي (٦٢ %).

وينص السؤال الثاني على " ما مدى دعم الإدارة العليا في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والرتب لاستجابات أفراد عينة البحث على محور (مدى دعم الإدارة العليا في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة)، والجدول رقم (٤) يوضح ذلك:

جدول رقم (٤)

يوضح التكرارات والمتوسطات الحسابية والوزن النسبي والرتب لإستجابات أفراد عينة البحث لمدى دعم الإدارة العليا في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة

(ن=١٠٠)

المستوى	الرتب	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			فقرات الاستبيان	
				لا أوافق	محايد	موافق	ك	%
متوسط	٨	٧١%	٢.١٣	٢٠	٤٧	٣٣	ك	٩. تقوم الإدارة العليا بتفويض العاملين في الصلاحيات لتقديم الخدمة المتميزة.
				٢٠%	٤٧%	٣٣%	%	
عالي	١	٨٧.٣٣%	٢.٦٢	٤	٣٠	٦٦	ك	١٠. تبادر القيادات بالمؤسسة بالاستعانة بأراء العاملين للاستفادة منها.
				٤%	٣٠%	٦٦%	%	
متوسط	٥	٧٧.٦٦%	٢.٣٣	١٥	٣٧	٤٨	ك	١١. تعمل القيادة على إشاعة روح التجانس وسط العاملين.
				١٥%	٣٧%	٤٨%	%	
متوسط	٧	٧٤.٣٣%	٢.٢٣	٢١	٣٥	٤٤	ك	١٢. تشجع الإدارة العليا التعاون بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بدلا من المنافسة.
				٢١%	٣٥%	٤٤%	%	
عالي	٤	٧٨%	٢.٣٤	١٧	٣٢	٥١	ك	١٣. توفير الإدارة العليا المعدات

				١٧%	٣٢%	٥١%	%	والدعم المالي اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
عالي	٣	٨٣.٣٣%	٢.٥٠	٧	٣٦	٥٧	ك	١٤. يساعد التدريب على رفع كفاءة العاملين وتحسين مستوى أدائهم من خلال مدهم بالمهارات والمعلومات اللازمة لعملهم.
				٧%	٣٦%	٥٧%	%	
عالي	٢	٨٦%	٢.٥٨	١٣	١٦	٧١	ك	١٥. تعمل الإدارة على رفع مستوى رضى العاملين داخل المؤسسة.
				١٣%	١٦%	٧١%	%	
متوسط	٦	٧٦%	٢.٢٨	٢٥	٢٢	٥٣	ك	١٦. تشارك القيادة العليا شخصياً في تطوير وتنفيذ نظم الإدارة والعمل على تحسينها بصورة مستمرة.
				٢٥%	٢٢%	٥٣%	%	

يتضح في الجدول (٤) فيما يتعلق بمدى دعم الإدارة العليا في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، متوفرة بدرجة عالية ومتوسطة لدى أفراد عينة البحث بمتوسط يتراوح بين (٢.٦٢ : ٢.١٣)، وهو متوسط يقع في الفئة الأولى من فئات مقياس ليكرت الثلاثي (من ٢.٣٤ إلى ٣.٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار عالي على أداة البحث، وأيضا يقع في الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الثلاثي (من ١.٦٧ إلى ٢.٣٣)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار متوسط على أداة البحث.

ويتضح من الجدول (٤) أن جاءت أربع عبارات بمستوى عالي، وفقاً للترتيب الآتي:

- جاءت العبارة (تبادر القيادات بالمؤسسة بالاستعانة بأراء العاملين للاستفادة منها) في المرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي (٢.٦٢)، ووزن نسبي (٨٧.٣٣%).
 - وجاءت العبارة (تعمل الإدارة على رفع مستوى رضى العاملين داخل المؤسسة) في المرتبة الثانية؛ بمتوسط حسابي (٢.٥٨)، ووزن نسبي (٨٦%).
 - وجاءت العبارة (يساعد التدريب على رفع كفاءة العاملين وتحسين مستوى أدائهم من خلال مدهم بالمهارات والمعلومات اللازمة لعملهم) في المرتبة الثالثة؛ بمتوسط حسابي (٢.٥٠)، ووزن نسبي (٨٣.٣٣%).
 - وجاءت العبارة (توفير الإدارة العليا المعدات والدعم المالي اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة) في المرتبة الرابعة؛ بمتوسط حسابي (٢.٣٤)، ووزن نسبي (٧٨%).
- بينما جاءت أربع عبارات بمستوى متوسط، وفقاً للترتيب الآتي:
- جاءت العبارة (تعمل القيادة على إشاعة روح التجانس وسط العاملين) في المرتبة الخامسة؛ بمتوسط حسابي (٢.٣٣)، ووزن نسبي (٧٧.٦٦%).
 - وجاءت العبارة (تشارك القيادة العليا شخصياً في تطوير وتنفيذ نظم الإدارة والعمل على تحسينها بصورة مستمرة) في المرتبة السادسة؛ بمتوسط حسابي (٢.٢٨)، ووزن نسبي (٧٦%).
 - وجاءت العبارة (تشجع الإدارة العليا التعاون بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بدلا من المنافسة) في المرتبة السابعة؛ بمتوسط حسابي (٢.٢٣)، ووزن نسبي (٧٤.٣٣%).
 - وجاءت العبارة (تقوم الإدارة العليا بتفويض العاملين في الصلاحيات لتقديم الخدمة المتميزة) في المرتبة الثامنة؛ بمتوسط حسابي (٢.١٣)، ووزن نسبي (٧١%).

ينص السؤال الثالث على " هل تقوم الإدارة العليا في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية بإشراك العاملين في مراحل اتخاذ القرار المختلفة؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والرتب لاستجابات أفراد عينة البحث على محور "مدى إشراك الإدارة العليا في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية للعاملين في مراحل اتخاذ القرار المختلفة"، والجدول رقم (٥) يوضح ذلك:

جدول رقم (٥)

يوضح التكرارات والمتوسطات الحسابية والوزن النسبي والرتب لإستجابات أفراد عينة البحث لمدى إشراك الإدارة العليا في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية للعاملين في مراحل اتخاذ القرار

المختلفة (ن=١٠٠)

المستوى	الرتب	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			فقرات الاستبيان	
				لا أوافق	محايد	موافق		
متوسط	٧	٧٧%	٢.٣١	٢٢	٢٥	٥٣	ك	١٧. تشجيع العاملين على المشاركة في عمليات اتخاذ القرار.
				٢٢%	٢٥%	٥٣%	%	
عالي	٣	٨٦%	٢.٥٨	٦	٣٠	٦٤	ك	١٨. يشارك العاملين في عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بتحسين الجودة الشاملة.
				٦%	٣٠%	٦٤%	%	
عالي	٥	٨١.٦٦%	٢.٤٥	١٢	٣١	٥٧	ك	١٩. العاملين لهم السلطة في اتخاذ القرارات التشغيلية.
				١٢%	٣١%	٥٧%	%	
عالي	٤	٨٣.٦٦%	٢.٥١	١٤	٢١	٦٥	ك	٢٠. يتم معاقبة العمال عند اتخاذ القرار دون الرجوع لرؤسائهم.
				١٤%	٢١%	٦٥%	%	
عالي	٦	٧٩.٣٣%	٢.٣٨	١٣	٣٦	٥١	ك	٢١. تشجع القيادة سياسة الباب المفتوح.
				١٣%	٣٦%	٥١%	%	
متوسط	٨	٧٥.٦٦%	٢.٢٦	١٦	٤١	٤٣	ك	٢٢. يستطيع العاملون الوصول لأصحاب القرار و شرح موقفهم دون صعوبة.
				١٦%	٤١%	٤٣%	%	
عالي	٢	٨٦.٣٣%	٢.٥٩	١٠	٢١	٦٩	ك	٢٣. يوجد نظام لأخذ اقتراحات العاملين يعين الاعتبار(صندوق المقترحات).
				١٠%	٢١%	٦٩%	%	
عالي	١	٩٠.٣٣%	٢.٧١	٨	١٣	٧٩	ك	٢٤. تعتقد أن القيادات العليا لديها الرغبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحالي.
				٨%	١٣%	٧٩%	%	

يتضح في الجدول (٥) فيما يتعلق (بمدى إشراك الإدارة العليا في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية للعاملين في مراحل اتخاذ القرار المختلفة)، متوفرة بدرجة عالية ومتوسطة لدى أفراد عينة البحث بمتوسط يتراوح بين (٢.٢٦ : ٢.٧١)، وهو متوسط يقع في الفئة الأولى من فئات مقياس ليكرت الثلاثي (من ٢.٣٤ إلى ٣.٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار عالي على أداة البحث، وأيضا يقع في الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الثلاثي (من ١.٦٧ إلى ٢.٣٣)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار متوسط على أداة البحث.

ويتضح من الجدول (٥) أن جاءت أربع عبارات بمستوى عالي، وفقاً للترتيب الآتي:

- جاءت العبارة (تعتقد أن القيادات العليا لديها الرغبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحالي) في المرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي (٢.٧١)، ووزن نسبي (٩٠.٣٣%).

- وجاءت العبارة (يوجد نظام لأخذ اقتراحات العاملين بعين الاعتبار "صندوق المقترحات") في المرتبة الثانية؛ بمتوسط حسابي (٢.٥٩)، ووزن نسبي (٨٦.٣٣%).
 - وجاءت العبارة (يشارك العاملون في عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بتحسين الجودة الشاملة) في المرتبة الثالثة؛ بمتوسط حسابي (٢.٥٨)، ووزن نسبي (٨٦%).
 - وجاءت العبارة (يتم معاينة العمال عند اتخاذ القرار دون الرجوع لرؤسائهم) في المرتبة الرابعة؛ بمتوسط حسابي (٢.٥١)، ووزن نسبي (٨٣.٦٦%).
 - وجاءت العبارة (العاملين لهم السلطة في اتخاذ القرارات التشغيلية) في المرتبة الخامسة؛ بمتوسط حسابي (٢.٤٥)، ووزن نسبي (٨١.٦٦%).
 - وجاءت العبارة (تشجع القيادة سياسة الباب المفتوح) في المرتبة السادسة؛ بمتوسط حسابي (٢.٣٨)، ووزن نسبي (٧٩.٣٣%).
- بينما جاءت عبارتين بمستوى متوسط، وفقاً للترتيب الآتي:**
- جاءت العبارة (تشجيع العاملين على المشاركة في عمليات اتخاذ القرار) في المرتبة السابعة؛ بمتوسط حسابي (٢.٣١)، ووزن نسبي (٧٧%).
 - وجاءت العبارة (يستطيع العاملون الوصول لأصحاب القرار و شرح موقفهم دون صعوبة) في المرتبة الثامنة؛ بمتوسط حسابي (٢.٢٦)، ووزن نسبي (٧٥.٦٦%).

التوصيات:

يوصي البحث بما يلي:

١. ضرورة العمل بروح الفريق الواحد وإيجاد بيئة عمل مشجعة داخل المؤسسات السعودية.
٢. ضرورة زيادة اقتناع ودعم الإدارة العليا بتطبيق برامج الجودة الشاملة داخل المؤسسات.
٣. مشاركة العاملين في تقديم الآراء والمقترحات التي تسهم في تطوير وتحسين العمل بالمؤسسة بشكل عام والجودة بشكل خاص.
٤. ضرورة أن تهتم إدارة الموارد البشرية بنشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة في أوساط العاملين بالمؤسسات الغذائية السعودية.

المقترحات:

يقترح البحث ما يلي:

١. إجراء مزيد من الدراسات المستقبلية حول وعي العاملين بالمؤسسات بأهمية الجودة الشاملة.
٢. إجراء مزيد من الدراسات المستقبلية حول اهتمام الإدارة العليا بدعم عملية الجودة الشاملة.

المراجع:

- أبو جراد، علي حسن (٢٠١١): دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات العولمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- حامد، فؤاد محمد (٢٠١٢): إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار البداية.
- الدرادكة، مأمون والشبلي، طارق (٢٠٠٢): الجودة في المنظمات الحديثة، عمان، دار صفا للنشر والتوزيع.

- شنين، عبدالرحيم (٢٠١١): إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، أعمال الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، ج٢، جامعة سعد دحلب البليدة - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص ٤٢١ - ٤٣٣.
- عبدالله، حسن صادق حسن (٢٠١٥): إدارة الجودة الشاملة في ظل إستراتيجيات الأعمال، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية العلمية، ع٤٤، جامعة إفريقيا العالمية - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية العلمية، ص ١ - ٥٧.
- علي، أبو سفيان (٢٠١٥): أهمية إدارة الجودة في استدامة التميز والتنافسية في بيئة الأعمال، المال والاقتصاد، ع٧٨٤، بنك فيصل الاسلامي السوداني، ص ١٥ - ١٦.
- عليجات، صالح ناصر، (٢٠٠٤)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، (عمان: دار الشروق)
- عوماري، عائشة (٢٠١٧): الإدارة الإلكترونية وإمكانيتها في تحقيق الجودة الشاملة، أبحاث المؤتمر الدولي المحكم: الإدارة الإلكترونية بين الواقع والاحتمية، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح ومختبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية جامعة البليدة ٢ لونيبي علي الجزائر، ص ١٢٦ - ١٣٤.
- محمد، ابو بكر ضوء البيت ابو بكر (٢٠١٧): إدارة الموارد البشرية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على الشركة السودانية للتوليد الحراري خلال الفترة ٢٠٠٢-٢٠١٢م، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج٣، ع٢٤، مركز رفاذ للدراسات والأبحاث، ص ٢٤٦ - ٢٦١.
- **الموقع الإلكتروني لشركة الرياض للصناعات الغذائية** <https://www.riyadhfoods.com/>
- الهوني، رانية محمود محمد (٢٠١٥): إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مصانع الإسمنت الليبية" دراسة تطبيقية على مصانع الإسمنت الليبية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع٢٤، جامعة عين شمس - كلية التجارة، ص ٢٢٥ - ٢٥٤.
- Pierce, John L. & Garden, Donald G., (2002). Management and Organizational Behavior. An Integrated Perspective, American: south – western.
- Rawlings, R. A. (2008). Total Quality Management (TQM), Bloomington: Author House.
- Slack, C. (2007). Operations management (5th ed.), Upper Saddle River, NJ: Person Prentice Hall.

Total quality management in some institutions of the Kingdom of Saudi Arabia "A field study"

Majed Muhammad Yunus Al-Chaudry

*University of Business and Technology - Jeddah - Kingdom of Saudi Arabia

Abstract:

The research aims to determine the extent of the knowledge of workers in some institutions of the Kingdom of Saudi Arabia to the concept of total quality management, and to know the extent to which senior management in some institutions of the Kingdom of Saudi Arabia supports the philosophy of total quality management, and to know the extent of the involvement of senior management in some institutions of the Kingdom of Saudi Arabia for workers in the decision-making stages Different. This research relied on the descriptive analytical approach, and the number of employees in some institutions in the Kingdom of Saudi Arabia, whose number is (500) employees, and the researcher has chosen a stratified random sample of (100) workers, and used the questionnaire as a research tool, and the questionnaire included (24 words), divided It is divided into two parts: the first section: basic data for the individuals in the research sample. As for the second section: It includes three axes, namely: The first axis: the concept of total quality management among workers in some Saudi institutions, and it includes (8 phrases). The second axis: the support of senior management in some Saudi institutions for the philosophy of Total Quality Management, which includes (8 phrases). The third axis: the extent to which senior management is involved in some Saudi institutions for workers at different decision-making stages, and includes (8 phrases). Descriptive statistics were used, such as iterations, percentages, averages, and relative weight, and the Alpha Cronbach test.

Key words: Total Quality Management - Saudi Institutions - Field Study - Saudi Arabia.