

LARBI TEBESSI – TEBESSA
UNIVERSITY
UNIVERSITE LARBI TEBESSI –
TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

عوامل النجاح الحرجة لتطبيق نظام الجودة الشاملة

في المؤسسات الاستشفائية

دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز - تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "

دفعلة: 2024

إشراف الدكتور:

عبايدية يوسف

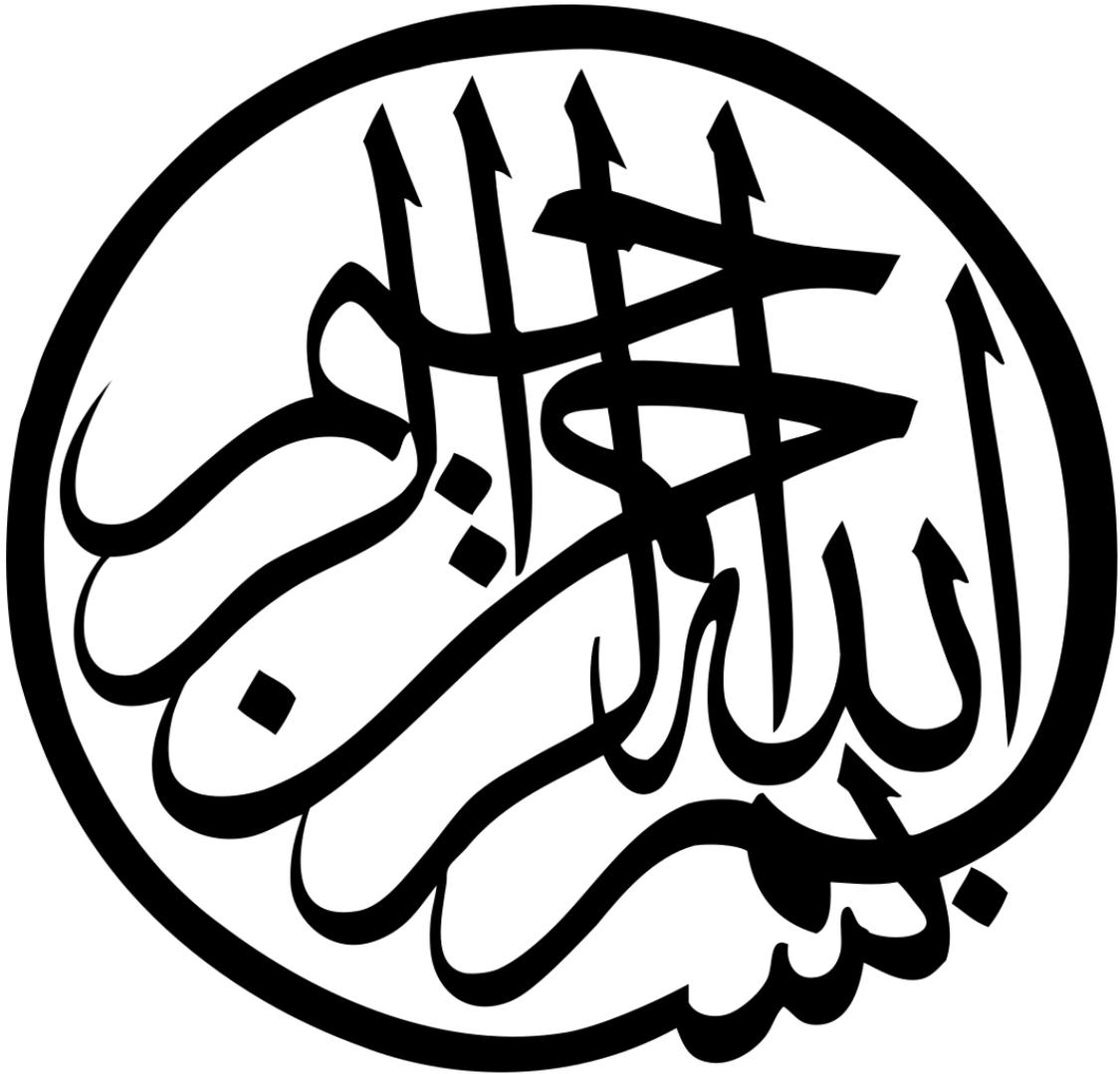
إعداد الطالبتين:

- بوزربية أمال
- بوشريط شيماء

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عمار براهيمية	أستاذ	رئيسا
يوسف عبايدية	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا ومقررا
شكري منيجل	أستاذ مساعد	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023



شكر و عرفان

الحمد والشكر لله الحي القيوم أولا وأخيرا وانتثالا لقوله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر
الناس لا يشكر الله".

نتوجه بمجربيل الشكر جميل العرفان الى الأستاذ " عبايدية يوسف " الذي تكرم بقبول
الاشراف على هذه المذكرة وعلى جميع التوجيهات والملاحظات والنصائح.
كما لا يفوتنا أن نتقدم بوافر التقدير والاحترام لأعضاء اللجنة المحترمين على عناء قراءة هذه
المذكرة وقبولها وتصويبها.

وكذلك نتقدم بخالص الشكر الى كل من درسنا من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية
والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تنبسة، ولكل من قدم لنا يد المساعدة لإنجاز هذا
العمل المتواضع، وإلى كل من لم يسعفنا الحظ لذكر أسمائهم.

وما توفيقنا إلى بالله

الطالبتان

الإهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام

وأخيراً وعوالمهم أن الحمد لله رب العالمين.

إلى رمز العطاء والتضحية مثلي الأعلى (أبي الغالي)

إلى من تستقبلني بابتسامة وتودعني بدعاء (أمي الغالية)

إلى ذلك المستوعب الكبير من القوة والحب اخواني وأخواتي:

إيمان، عبد السلام، تقي الدين، رنا، جلال

إلى كتابت العائلة: نورسين ومحمد أمان الله

إلى صديقة أيامي وسنيني ورفيقة وبي شيماء من شاركوني في إنجاز هذا البحث

إلى صديفتي وأختي: فاطمة وسلوى أسعدهم الله

إلى كل من أذكرهم بقلبي ولم أذكرهم بقلبي.

أهدي اليكم بحثي وجهدي وليالي كثيرة من السهر والتعب

الإهداء

أهدي ربيع عمري... ومستواي الدراسي إلى أحمق الناس بالطاعة بعد الله... وروح الرسول الطاهرة

أهدي هذا العمل إلى من لا يملك للكلمات أن توفى حقه:

إلى الذي منخني النفس و النفيس في سبيل نجاحي الذي أحمد اسمه بكل افتخار وتبقى كلماته نجوم أهدي

بها في اليوم والغد وإلى الأبد أبي الغالي.

إلى من حملتني وهنا على وهن وشقت وتعبت في تربيته و تعليمي وأعانته بدعواتها، إلى أمي الغالية

إلى من ترعرت معهم ونما عظمي بينهم أخواتي الحسناء وندى وأخي زكريا أسعدهم الله في حياتهم

إلى رفيقة دوبي وسندي في الأوقات الصعبة إلى من شاركتني في إنجاز هذا البحث أمان

إلى صديفتي وأختي: فاطمة، سلوى، أسعدهم الله في حياتهم وإلى كل عائلتي وزملائي ورفقاء الدرب، إلى

هؤلاء وبإسمي معاني الحب والوفاء أهدي هذا العمل.

شيماء

الفهرس

الصفحة	العناوين
	شكر و عرفان
	إهداءات
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
	قائمة الملاحق
أ-هـ	المقدمة
50-1	الفصل الأول: الإطار النظري لعوامل النجاح الحرجة ونظام الجودة الشاملة
1	تمهيد
2	المبحث الأول: الإطار النظري لعوامل النجاح الحرجة
2	تمهيد
2	المطلب الأول: مفهوم عوامل النجاح الحرجة
2	أولاً / تعريفها
3	ثانياً / خصائصها
4	المطلب الثاني: أنواع عوامل النجاح الحرجة
8	المطلب الثالث: مصادر ومستويات عوامل النجاح الحرجة
8	أولاً/ مصادر العوامل النجاح الحرجة.
9	ثانياً/ مستويات عوامل النجاح الحرجة.
10	المطلب الرابع: أساليب وأبعاد عوامل النجاح الحرجة.
10	أولاً/ أساليب العوامل الحرجة
12	ثانياً/ أبعاد عوامل النجاح الحرجة
13	المطلب الخامس: خطوات تحليل عوامل النجاح الحرجة ومفاتيح مؤشرات الأداء
15	المبحث الثاني: ماهية نظام الجودة الشاملة
15	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
15	أولاً/ التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
18	ثانياً/ تعريف إدارة الجودة الشاملة
21	ثالثاً/ خصائص إدارة الجودة الشاملة
22	رابعاً/ أهمية إدارة الجودة الشاملة
23	المطلب الثاني: مبادئ و وظائف إدارة الجودة الشاملة
23	أولاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
26	ثانياً: وظائف إدارة الجودة الشاملة
28	المطلب الثالث: متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
28	أولاً/ متطلبات إدارة الجودة الشاملة

29	ثانيا/ معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
30	المطلب الرابع: نماذج واستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة
30	أولا/ نماذج وجوائز إدارة الجودة الشاملة العالمية
39	ثانيا/ إستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة
40	المطلب الخامس: العلاقة بين Six Sigma وإدارة الجودة الشاملة
41	المطلب السادس: تأثير عوامل النجاح الحرجة في تطبيق الفعال لنظام الجودة الشاملة
43	المبحث الثالث: الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسات الحالية
43	المطلب الأول: الدراسات السابقة
43	أولا/ دراسات السابقة باللغة العربية
46	ثانيا/ الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
49	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
50	خلاصة الفصل الأول
52	تمهيد
86-53	الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية خالد بن عبد العزيز -تبسة
53	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الاستشفائية خالد بن عبد العزيز
53	المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة خالد بن عبد العزيز -تبسة-
54	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
56	المبحث الثاني: منهجية الدراسة، تحليل الدراسة واختيار الفرضيات
56	المطلب الأول: منهجية الدراسة
56	أولا/ مجتمع وعينة الدراسة
56	ثانيا/ أدوات الدراسة
60	ثالثا/ المخطط الاجرائي للدراسة
61	رابعا/ اختبار التوزيع الطبيعي
61	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة
61	أولا/ عرض نتائج البيانات الشخصية للعينة
67	ثانيا/ مناقشة وتحليل عبارات المحاور
74	ثالثا/ معنوية وخطية العلاقة بين المتغير التابع والمستقل
75	رابعا/ صدق وثبات أداة الدراسة
78	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
86	خلاصة الفصل الثاني
88	الخاتمة
92	قائمة المصادر المراجع
115	الملخص

قائمة الأشكال

والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
16	شكل رقم (1): نظرية Z اليابانية
17	شكل رقم (2): مراحل التطور للإدارة النوعية الشاملة
55	شكل رقم (3): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز -تبسة
60	شكل رقم (4): المخطط الاجرائي للدراسة
62	شكل رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس
63	شكل رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب السن
64	شكل رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
65	شكل رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة
66	شكل رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

قائمة الجداول

الرقم	العنوان
4	جدول رقم (1): المقارنة المعتمدة على الجودة-تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة
59	جدول رقم (2): مقياس ليكارت (Likert) الخماسي
61	جدول رقم (3): نتائج الاختبار للتوزيع الطبيعي (اختبار كولمغروف سميرونوف)
62	جدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس
63	جدول رقم (5): سن العينة حسب الفئة العمرية
64	جدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
65	جدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة
66	جدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية
67	جدول رقم (9): استجابة أفراد العينة لعبارات
72	جدول رقم (10): استجابة أفراد العينة لعبارات المحور الثاني
74	جدول رقم (11): نتائج اختبار معنوية وخطية العلاقة بالاعتماد على اختبار t
75	جدول رقم (12): نتائج ألفا كرونباخ
76	جدول رقم (13): مصفوفة بيرسون أبعاد محور "عوامل النجاح الحرجة"
79	جدول رقم (14): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية
80	جدول رقم (15): اختبار الفرضيات الفرعية

قائمة الملاحق

العنوان
الاستبيان
مخرجات برنامج SPSS v25
وثائق إدارية

هتد هتف

المقدمة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الفكرية والأطر العلمية والفلسفية الرائدة التي فرضتها التحولات والتطورات العالمية خاصة المتعلقة بالتغيرات التكنولوجية وبروز ظاهرة العولمة واقتصاد السوق، كلها عوامل أدت إلى زيادة تغير بيئة عمل المنظمات. وبرغم من أن الجودة نشأت أساسا في إطار تحسين السلع والخدمات والمنتجات للارتقاء بها إلى القطاع الاقتصادي الهادف للربح، إلا أن تلك المفاهيم امتدت إلى المؤسسات الخدمية كالمؤسسات الصحية منها والذي عرف نجاحا كبيرا من خلال تحسين جودة الخدمة الصحية للمرضى الهدف الرئيسي.

ولأن نجاح أي إدارة في تطبيق مفهوم الجودة الشاملة يعتمد بشكل أساسي على التنفيذ الناجح والفعال، لكن عملية التنفيذ تعتبر صعبة ومعقدة. فقبل التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب أولا البحث عن العوامل التي تحدد القدرة على النجاح الفعال، والتي تعتبر عوامل ضرورية يجب الاهتمام بها. وهي عوامل النجاح الحرجة التي تمثل مقومات نجاح لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة وتضمن نجاح تنفيذها وفهمها.

ولقد أصبح تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة واقعا عمليا لا بد من تطبيقه فهو يساعد المستشفيات على استغلال الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة فيها. وترشيد النفقات والعمل الدائم والمستمر على تحسين جودة خدماتها المقدمة، وكذلك استغلال الوقت وبهذا تتمكن المؤسسات الصحية من تقديم خدمات تلبي أو تفوق احتياجات المرضى أو توقعاتهم.

سنحاول من خلال هاته الدراسة معرفة عوامل النجاح الحرجة لتطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسة الاستشفائية، وهذا بدراسة نظرية شاملة وبإسقاطها تطبيقيا على مستوى المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز - تبسة.

1- إشكالية الدراسة:

في ضوء ما سبق تتبلور الإشكالية على النحو التالي:

كيف تؤثر عوامل النجاح الحرجة على تطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسة الاستشفائية

خالدي عبد العزيز - تبسة-؟

ويتفرع من الإشكالية السابقة التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي أهم العوامل الحرجة التي تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاستشفائية؟
- كيف تتم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المبحوثة؟
- ما هي معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

2-فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة عن الإشكالية وتساؤلاتها الفرعية، تم وضع الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل النجاح الحرجة وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز -تبسة عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية α أقل من 0.05 لالتزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز -تبسة.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية α أقل من 0.05 لرضا الزبون في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز -تبسة.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية α أقل من 0.05 لتحسين المستمر والتطوير التكنولوجي في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز -تبسة.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية α أقل من 0.05 لنظام حوافز مرن والتدريب والتعلم في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز -تبسة.

3- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الدور الذي تلعبه عوامل النجاح الحرجة لتطبيق نظام الجودة الشاملة في قطاع الخدمات الصحية، حيث تعتبر من المواضيع المهمة والمشوقة من خلال دراستنا نسعى للتوصل إلى:

- فهم موضوع عوامل النجاح الحرجة وإدارة الجودة الشاملة.
- تزايد الاهتمام بمواضيع إدارة الجودة الشاملة وعوامل النجاح الحرجة على مستوى المؤسسات ومحاولة العديد منها تبني برامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في بعض الأنشطة وتحقيق النجاح في أعمالها.
- تعزيز وجهة النظر حول عمليات إدارة الجودة الشاملة.

4-أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو معرفة عوامل النجاح الحرجة لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة الاستشفائية، أما الأهداف الفرعية تتمثل في:

- صياغة أو بناء إطار نظري يشمل مضامين عوامل النجاح الحرجة لتطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسة الاستشفائية.
- الإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة.
- معرفة مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفى.
- معرفة مستوى تطبيق عوامل النجاح الحرجة لإدارة الجودة الشاملة في المستشفى.
- تقديم توصيات خاصة بموضوع البحث التي من شأنها أن تخدم المستشفى المبحوث.

5-أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيار هذا الموضوع للأسباب الآتية:

- ملائمة البحث مع تخصصنا إدارة الأعمال.
- أهمية الموضوع وحدثته.
- ميولات ذاتية لدراسة المواضيع المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

6-حدود الدراسة:

بهدف الإحاطة بإشكالية الدراسة ولفهم جوانبها حددنا مجال دراستنا فيما يلي:

المجال المكاني: اقتصر المجال المكاني في هذه الدراسة على المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز - تبسة-.

المجال الزمني: طبقت هذه الدراسة في توقيت زمني محدد مع المؤسسة خلال شهر ماي سنة 2024، حيث خصصت هذه الفترة للدراسة الاستطلاعية وتوزيع استمارة الاستبانة على موظفي المؤسسة.

المجال البشري: اقتصرت هذه الدراسة على الموظفين بالمؤسسة.

7- منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجزء النظري والمنهج التحليلي في الجزء التطبيقي نظرا لمناسبة هذان المنهجين مع طبيعة وأهداف الدراسة، حيث تم استخدام مجموعة من الأدوات كالاستبيان من أجل الحصول على المعلومات وكذلك SPSS في المعالجة الإحصائية.

8- هيكل الدراسة:

للإحاطة بموضوعنا وللإجابة على الإشكالية قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصلين:

الفصل الأول هو نظري سنعرض فيه ثلاث مباحث، المبحث الأول سيكون حول عوامل النجاح الحرجة من مفهوم، خصائص، أنواع، وكذلك مصادرها ومستوياتها وأبعادها وخطوات تحليلها ومفاتيح مؤشرات الأداء، أما في المبحث الثاني فهو الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة يشتمل على التطور التاريخي والمفهوم، وأهم خصائصها وأهميتها، وكذلك مبادئها ووظائفها، وكل من متطلبات ومعوقات تطبيقها، وأهم النماذج والإستراتيجيات، وعلاقتها ب Six Sigma وتأثير عوامل النجاح الحرجة على تطبيق الفعال للجودة الشاملة، أما بالنسبة للمبحث الثالث سوق نتطرق إلى أهم الدراسات السابقة للمتغيرين بالإضافة إلى المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني هو فصل تطبيقي مبحثه الأول مخصص للمؤسسة محل الدراسة من النشأة والتعريف والهيكلة التنظيمي، والمبحث الثاني سنعرض فيه إلى مجتمع وعينة الدراسة وكذلك منهج الدراسة وجمع البيانات إلى صدق وثبات أداة الدراسة، أما المبحث الثالث مخصص لعرض ومناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

9- صعوبات الدراسة:

- وجود صعوبة في الوصول إلى بعض المستويات الإدارية.
- ضياع بعض الاستبانات من طرف المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز -تبسة-.

الفصل الأول

الإطار النظري لعوامل النجاح

المرجعة ونظام الجودة الشاملة

تمهيد

تزداد أهمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية عند محاولة تعزيز الأداء وتحسين العمليات وتقديم خدمات ذات جودة عالية تفوق تصورات الزبائن، ولاستغلال الفوائد التي توفرها إدارة الجودة الشاملة، يجب أن تكون إدارة العملية التنفيذ ناجحة. إذ أن نجاح أي إدارة في تطبيق مفهوم الجودة الشاملة يعتمد بشكل أساسي على التنفيذ الناجح ومع ذلك ومن الناحية العملية، فإن عملية التنفيذ عملية صعبة ومعقدة. ولذلك، يجب أولاً قبل التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن يتم البحث والتحري عن مجموعة العوامل التي تحدد القدرة على النجاح في التنفيذ، إذ تعد هذه العوامل عوامل النجاح الحرجة التي تؤثر على أهداف المنظمة مثل: الالتزام بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، تدريب العاملين ومشاركتهم، التنظيم، التحسين المستمر.

المبحث الأول: الإطار النظري لعوامل النجاح الحرجة

تمهيد

تعتبر عوامل النجاح الحرجة العوامل التي تؤثر على تنفيذ الأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة، لتحقيق نجاحها وتفوقها في بيئة المنافسة وتحديد احتياجاتها من المعلومات والبيانات اللازمة ومن هنا يستوجب على المنظمة الاستجابة إلى هذه العوامل لتحقيق أهدافها، وفي هذا المبحث سنتعرف على عوامل النجاح الحرجة وكل من خصائصها وأنواعها، وكذلك مصادرها ومستوياتها، والأساليب والأبعاد، وخطوات تحليلها ومفاتيح مؤشرات الأداء.

المطلب الأول: مفهوم عوامل النجاح الحرجة.

أولا / تعريفها

تعرف على أنها: "عوامل الحرجة هي عبارة عن مجموعة من العوامل تسهم في مساعدة المنظمة على تحقيق النجاح الإستراتيجي بواسطة حشد الموارد والقدرات المتوفرة التي تصحب عمليات وتطبيق إستراتيجيات تناسب مجال عملها ومن خلال بذل الجهود الكبيرة."¹

وتعرف أيضا: "أن عوامل النجاح الحرجة هي تلك العوامل التي تؤثر على إنجاز الأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة (Rockart & Bullen, 1981)، وقد بين (Curtis 1995) أن عوامل النجاح الحرجة هي المجالات المحدودة في عمليات المنظمة، التي سوف تضمن تحقيق أهدافها."²

وتعرف: "عامل النجاح الحاسمة هو شيء يجب على المنظمة أو الشركة أو المشروع تحقيقه من أجل تحقيق هدفها، تساعد عوامل النجاح الحاسمة الفريق أو المؤسسة على تحديد ما يجب التركيز عليه

¹ - عبد الودود شاكر عبد المرزوك الجنابي، دور عوامل النجاح الحرجة في تحقيق النجاح الإستراتيجي قدرات رأس المال البشري متغير وسيطا، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017، ص 11.

² - ناصر سلطان السويدي، استخدام التحليل العملي في تحديد عوامل النجاح الحرجة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء المستشفى العسكري في مملكة البحرين، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص ص 26-27.

ومقارنة التقدم بالأهداف التي تم تحديدها غالباً ما تسمى هذه الأهداف بالمنجزات. سيكون للتسليمات المختلفة، وتبلغ هذه العوامل ذروتها لتأهيل الجهود إما مطلوب لتحقيق هذا الهدف وللتوضيح عوامل النجاح الحاسمة ليست التي تنجح الشركة من خلالها، تعمل هذه الأنظمة في "خلفية" العمليات والمشاريع في جميع الأوقات.¹

وعرفها: "فرحان وآخرون 2017: حدد عوامل النجاح الحاسمة بأنها المجالات الرئيسية القليلة التي يتعين على الشركة التركيز عليها من أجل تحقيق النجاح في مساعيها.²

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف العوامل النجاح الحرجة بأنها: "مجموعة من المجالات أو العوامل التي تساهم في مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال تحديد أهدافها الحالية والمستقبلية، وضمان نجاحها في تحقيق ميزتها التنافسية من خلال تطبيقها لهذه العوامل بالشكل الصحيح.

ثانياً / خصائصها .

ومن التعريف السابق للعوامل الحرجة نستخلص الخصائص التالية:³

1- مهمة لتحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية للمنظمة.

2_ قليلة العدد نسبياً.

3_ معبر عنها بأشياء يمكن إنجازها.

4_ قابلة للتطبيق والتحقق.

¹ –Web site: WWW.projectmanager.com/blog/critical-success-factor.com, access date 29/03/2024, at 14:42.

² – Sawsan Mouhammde shouib Al kouri, 2020, **Integrating The Critical Success Factors (CSF) Of Customer Relationship Management (CRM).Customer Satisfaction And Customur Retention In The Oil And Gas Sector**, dissertations is submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctorate of Business Administration, college of Business and Economics, United Arab Emirates University, Emirates, P:46.

³ – يونس محمد خضر السبعوي وآخرون، عوامل النجاح الحرجة في تطبيق معايير جودة التعليم العالي، المجلة العربية للإدارة، مجلد 39، العدد 4، العراق، 2019، ص 68.

5_ هرمية بطبيعتها بمعنى ارتباط بعضها بالمنظمة وبعضها الآخر بمجال وظيفي معين.

المطلب الثاني: أنواع عوامل النجاح الحرجة.

للعوامل الحرجة مجموعة من الأنواع نذكر منها:

1- **فرق العمل:** يعتبر العمل الجماعي ميزة خاصة من مزايا مبادئ تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة باعتباره الأداة التي من خلالها يساهم جميع الأفراد العاملين بالمنظمة. ومن دون العمل الجماعي أو فرق العمل بالإضافة إلى تطوير المرونة في جعل قوة العمل أكثر فاعلية، فإن إدارة الجودة الشاملة سوف لن تحقق النجاح المطلوب لها.¹

2- مشاركة العاملين والتكنولوجيا الحديثة:

أ- مشاركة العاملين: تزداد أهمية إدارة القوى العاملة عند دراسة تطوير ثقافة المنظمة لكي تتلاءم مع فلسفة إدارة الجودة وتطبيقاتها. وان المدخل الرئيسي إلى التطبيقات الفاعلة للجودة هي إدارة الموارد البشرية. وقد أوضح O'Dell (1986) الفروقات ما بين الإدارة التقليدية للموارد البشرية وبين مدخل التركيز على الجودة في إدارة هذه الموارد، كما مبين في الجدول:

جدول رقم (1): المقارنة المعتمدة على الجودة-تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة

المعيار	إدارة المورد البشرية المعتمدة على الجودة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
الفلسفة	فرق العمل والالتزام المشترك	التركيز على الفردية. المكافأة بحسب العمل الفردي.
أهداف الجودة	إدارة الجودة الشاملة تركز في كافة مساحات المنظمة وأنشطتها المختلفة.	التركيز على السيطرة على الإنتاج
مشاركة العاملين	عالية لأن الثقافة هنا التركيز على الأفراد	واطئة لأن الثقافة تعتمد على النظام المؤسسي

¹ _عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع وطباعة، الأردن، طبعة الأولى، 2008، ص 35.

التعليم والتدريب	التركيز على المهارات المتعددة	تطوير المهارات لأداء أعمال محددة
الهيكل الإداري	لا مركزية	مركزية

المصدر: عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع وطباعة، الأردن، طبعة الأولى، 2008، ص 39.

ومشاركة الأفراد والعاملين تعني دورهم في مناقشة ووضع الأهداف والخطط وغيرها من الأمور المتعلقة بأداء المنظمة، بالإضافة إلى تفعيل دورهم بطريقة بحيث تشعرهم بأهميتهم ومكانتهم بالمنظمة. والمشاركة الفعلية تعني مساهمة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة وخاصة المستويات الدنيا وكل بحسب تخصصه في وضع وإعداد أهداف وخطط المنظمة.¹

ب-تكنولوجيا المعلومات:

يرى العديد من الأبحاث أن تطبيق تكنولوجيا المعلومات في مختلف مجالات الجودة يتزايد ويتوسع باستمرار. يتم تقديم تفسير محتمل لذلك لمن يعتقد أن الزيادة الهائلة في نسبة التكلفة/الأداء لجميع أنواع تكنولوجيا المعلومات هي أحد الأسباب الرئيسية لاستخدامها المتزايد في إدارة الجودة. بينما يدعي موراي (1991) أن تكنولوجيا المعلومات يتم استخدامها أكثر فأكثر لقياس وفهم وتحسين مستوى الجودة المستدامة للمؤسسة.²

3- التحسين المستمر للجودة:

تعرف منظمة (ASQ 2017) التحسين المستمر على أنه تحسين مستمر للمنتجات أو الخدمات أو العمليات من خلال تحسينات ذهنية متسارعة ويعرف كل من (Bhuiyan& Baghel;2005) باعتبارها ثقافة التحسين المستمر تهدف إلى القضاء على النفايات في جميع النظم والعمليات في المنظمة، وأضافا بأنه يحدث من خلال سلسلة من التحسينات بعضها تدريجي والبعض الآخر جذري. ويوضح

¹ عبد الستار العلي، مرجع سابق، ص 39.

² طلال عبد الكريم سعد العرمان، أثر إدارة الجودة للتقنيات الإلكترونية على عامل الأمان في استخدامها، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 5، العدد 50، 2022، ص ص 370، 371.

BrunniKhuis (2013:12) بأنه يمثل جهد ممنهج (منظم) للبحث عن طرق جديدة لتنفيذ العمل وتطبيقها، وتشمل عملية التحسين هذه التعلم المنظمي لأحداث التغييرات في رقابة العمل.

4- رضا الزبون : يعرف كل من (Kotler & Keller) رضا الزبون على أنه شعور الفرد بالسرور أو بخيبة الأمل التي تنشأ عند مقارنة أداء المنتج أو نتائجه مع متوقع منه. ويشير (Tse & Wilton;) 1988 استجابة الزبون لتقييم الفرق المدرك بين التوقعات السابقة (أو بعض معايير الأداء) والأداء الفعلي للمنتج كما يتصور بعد أن يتم تجربته (استهلاك) إن رضا الزبون زادة أهميته على مر السنين بعد أن أصبح أهم معيار في جودة الجوائز، وبسبب ذلك يعود إلى حقيقة أن جميع القرارات الإستراتيجية تقريباً تستند إلى البيانات والمعرفة بالزبون، كما أن تحديد احتياجات الزبائن هيا خطوة أساسية في قياس رضاهم، ويتم تحديد هذه الاحتياجات من قبل المنظمة والعمليات وكذلك من الخدمات والمنتجات. لأن تحقيق هذا الرضا يبدأ بتحديد من هو الزبون وما هي متطلباتها التي يحددها من ثم تحويلها إلى مواصفات فنية للمنتج ومن ثم تحديد مدا رغبة الزبون في اقتناء منتج المنظمة.¹

5- المشاركة وتحفيز: قد استطاع اليابانيون أن يحققوا تفوقاً ملموساً من خلال إعتمادهم أسلوب المشاركة والتحفيز ولذا فإن هذا المنطق يعتبر من الركائز الأساسية التي ينبغي أن تعتمد عن تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة ، إذ أن إطلاق الفعاليات وتشجيع الابتكار والإبداع وخلق البرامج التطويرية والتحفيزية وزرع روح المشاركة الذاتية والفريق الواحد بعد حالة أساسية لترسين البناء المنظمي وتحقيق الأهداف المثلى التي تسعى لتحقيقها المنظمات الإنسانية المختلفة.²

6-الوقاية من الأخطاء والرقابة: إن تطبيق نظام الجودة الشاملة يتطلب توفير وتحديد المعايير والمقاييس الموضوعية والتي تمكن العاملين في مختلف النشاطات التشغيلية من تحقيق الأداء المنسجم من المواصفات والمعايير لذا فإن توفير هذه المعايير ينتج إمكانية الرقابة الوقائية للانحرافات والأخطاء التي يمكن أن تحصل أثناء الأداء ولذا فإن هذا الاتجاه في التعامل من شأنه أن يعزز إمكانية وفعالية النجاح المستهدف لنظام إدارة الجودة الشاملة.³

¹ - إسرائ وعد الله قاسم، دور عوامل النجاح الحرجة للجودة الشاملة في تطبيق الإنتاج الأنظف، مجلة تاكريت للعلوم

الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (15)، العدد (45)، العراق، 2019، ص 63.

² - خيضر كاظم محمود، مرجع سابق، ص 95.

³ - المرجع نفسه، ص ص 97-98.

7- التعليم والتدريب : العنصر البشري ثروة وهو أعلى ما تملكه المنظمة، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز، فعن طريقه يتحقق الرضا والسعادة لدى الزبائن لذلك تقدم إدارة الجودة أفضل الطرق لتحسين وضع الأفراد في المنظمة ففي منظمات الجودة كل شخص يجب أن يتعلم باستمرار، والإدارة تشجع أفرادها وترفع من مهاراتهم التصنيعية وتزيد من خبراتهم التخصصية بالاستمرار، نتيجة لهذا يتفوق الأفراد في أدائهم لوظائفهم، فالتعليم والتدريب يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف ذلك كون أن تحسين العملية والمنتج ينبع أوتوماتيكيا Automatically من تحسين مقدرة العامل.

8- التزام الإدارة العليا: تكسب الجودة قوتها وفعاليتها من التزام الإدارة العليا التي تستخدمها سلاحا في تسويق منتجاتها وتعمل باستمرار على إشراك العاملين وتحفيزهم وغزالة مصدر المشاكل الرئيسية التي يتعرضون إليها عند تأدية المهام المناطة بهم ومساعدتهم في وضع الحلول لها من أجل إنجاز أعمالهم دون ضياع جهودهم ووقتهم ويشير (Online Ergnes) إلى أن قيادة الجودة الشاملة تتطلب أمرين، أولهما قيادة رمزية تساعد على رفع أهمية الجودة فوق كل الحواجز التقليدية مثل رفع كفاءة العاملين وثانيهما مشاركة فعلية من خلال إشراك المدراء أنفسهم في الجهود المبذولة لتحقيق الجودة من قبل العاملين والمستهلكين.

ولتحقيق ذلك يتطلب من الإدارة العليا توحيد جهود الأفراد العاملين باتجاه خدمة المنظمة وتوفير بيئة داخلية متماسكة ومتفاعلة للأفراد ذوي العلاقة بالأنشطة المؤثرة في الجودة لضمان أداء أعمالها بكفاءة وفعالية.¹

9- التخطيط الإستراتيجي لتطوير نظام الجودة الشاملة:

يعتبر التخطيط الإستراتيجي جزء من نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يساعد المنظمة على تخطيط الإجراءات التنفيذية التي تقوم بها المنظمة بهدف تحقيق كسر الحاجز المعرفي والتكنولوجي Breakthrough بالإضافة إلى تخطيط بناء الجدارات التي تحقق للمنظمة الميزة التنافسية في عالم الأعمال. وقد أسس اليابانيون مثل هذا النظام حيث أطلقوا عليه مسمى Hoshin Planning ومن أهم هذه العناصر الأساسية هي:²

1 - خيضر كاظم محمود، مرجع سابق، ص 149.

2- عبد الستار العلي، مرجع سابق، ص 97.

-عملية التخطيط والتنفيذ التي تؤدي إلى تطبيقات التحسينات المستمرة على مدار السنة بالاعتماد على دورة "دومينغ" (P.D.C.A).

-التركيز على الأنظمة الأساسية بالمنظمة التي تحتاج إلى تحسين بغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

-المشاركة والتنسيق من قبل كافة المستويات الإدارية والأقسام الوظيفية بالشكل الجاد والنافع والمفيد في عملية التخطيط والتطوير وكذلك يعمل على تأسيس الأهداف والتطبيقات.

-التخطيط المستند على الحقائق والمعطيات.

-وضع الأهداف وخطط والإجراءات المتعاقبة والمعتمدة على القدرات الحقيقية للمنظمة.

المطلب الثالث: مصادر ومستويات عوامل النجاح الحرجة:

أولا/ مصادر العوامل النجاح الحرجة.

توجد عناصر النجاح الحرجة في جميع مستويات المنظمة العليا والوسطى والدنيا وعليه تتعدد مصادر الحصول على مثل هذه العناصر للمنظمة التي توضح جوانب ومظاهر التحديات والفرص التي تواجه الإدارة من المنظمات المعاصرة وعلى الرغم من اختلاف وجهات نظر الكاتب والباحثين وتباينها بشأن مضامين هذه المصادر وتسميتها فإنهم يميزون 6 مصادر رئيسة لعناصر النجاح كما يأتي: ¹

أ- الصناعة: إن تشخيص عناصر النجاح الحرجة في أي صناعة هي القضية الإستراتيجية الأهم لأن هذه العناصر تمثل حجر الزاوية في بناء إستراتيجية المنظمة ثم أنها ستكون من المحددات الأساسية للنجاح التنافسي في تلك الصناعة.

ب- العوامل البيئية: ينبغي على المنظمات جميعا باختلاف أنواعها التعرف إلى العناصر البيئية التي يمكن أن تؤثر في رسالتها وتحقيقها لأهدافها. والتي تعد عنصر حاسم في نجاحها واستمراريتها وعادتا ما تمثل عناصر النجاح الحرجة البيئية تلك العناصر التي تمتلك المنظمة السيطرة الكبيرة عليها أو تلك

¹-سواء عبد الرحيم سعيد العبادي، تاغيزيدان محمد ناصر العتبية، تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد (20)، العدد (80)، بغداد، 2014، ص، ص 213-214.

التي لا تستطيع إدارتها بفعالية وهكذا وبتوضيح وإظهار تلك العناصر وإظهارها يمكن للمنظمة أن تكون قادرة على فهمها ومتابعتها بفاعلية ومراقبة أدائها قدرة تعلق الأمر بتلك العناصر.

ت- العوامل الاستثنائية المؤقتة: تظهر الظروف الاستثنائية المؤقتة وتمكن المنظمة من تحقيق أداء ناجح في الميادين التي يجري فيها العمل على نحو مؤقت وذلك لضمان عدم حصول معوقات أو إضعاف لرسالتها وأهدافها.

ف- المستوى الإداري: إن للمدراء اهتماماتهم المختلفة وأسبقياتهم المتباينة وذلك اعتمادا على المستوى الإداري الذي يعملون فيه وهذا كله يؤدي إلى مجموعة من العناصر النجاح الحرجة التي تعكس نوع المسؤوليات التي يتطلبها الموقع الذي يشغله كل مدير في المنظمة وعادة تصبح عناصر النجاح الحرجة المتأصلة عند مستوى معين من مستويات الإدارة عناصر (شاملة) في المنظمات كلها التي تعمل في تلك الصناعة.

ج- الوضع التنافسي وموقع المنظمة في السوق: عادة ما توضح عناصر النجاح التي تمتلكها الشركة وفقا لموقعها في السوق أو في الصناعة فضلا عن مكانة الشركة مقارنة بالشركات الأخرى الموجودة في الصناعة، فإن كانت قائمة في السوق فإنها تكون عند ذات عناصر نجاح حرجة تتيح لها ضمان حصتها السوقية. أو زيادتها إزاء المنظمات الأخرى العاملة في الصناعة وعلى الرغم من أن إجراءات هذا النوع من الشركات قد تسبب في خلق مشكلات جديدة وخطرة لشركات الأخرى فإنها في الوقت نفسه قد توفر عنصرا أو أكثر من عناصر النجاح الحرجة للشركات الأخرى أما إذا كانت الشركة تابعة في السوق فإنها قد تمتلك عناصر النجاح الحرجة الخاصة بها التي تهدف من خلالها إلى غلق الفجوة ولتحسين موقعها التنافسي مقارنة بالمنظمات الأخرى العاملة في الصناعة.

ثانيا/ مستويات عوامل النجاح الحرجة.

يشير الواقع الفعلي للمنظمات إلى أن عناصر النجاح الحرجة توجد في جميع مستوياتها كذلك يمكن أن تأتي هذه العناصر من مصادر كثيرة لهذا فإن عناصر النجاح الحرجة ذات صلة بالمستوى الأعلى يجب أن تكون متفاعلة من عناصر النجاح الحرجة المرتبطة بالمستوى الأدنى وهذا يفيد أن عناصر النجاح الحرجة في المستوى الأعلى تؤثر في عناصر النجاح الحرجة في المستوى الأدنى لأن الأولى

أي عناصر المستوى الأعلى تمثل التوجه الإستراتيجي للمنظمة بحيث تؤثر في عملية توجيه عناصر المستوى الأدنى على النحو الذي يحقق رسالة وأهداف المنظمة.

وفي هذا الصدد يتم التمييز بين عناصر النجاح الحرجة في المستوى الإستراتيجي والتكتيكي إذ تعد عناصر النجاح الحرجة في المستوى التكتيكي بالبدائل المحتملة فيها يتعلق بكيفية تحقيق أهداف المنظمة.

في حين تنشأ عناصر المستوى الإستراتيجي تشخيص الأهداف المراد إنجازها ولهذا السبب فإن عناصر المستوى الإستراتيجي تتطلب تخطيط طويل الأمد وينفذه مديرو الإدارة العليا مع أنه يحتوي على نسبة كبيرة من المخاطر اعتمادا على ما تتيحه الفرص وإن وجود وبقاء عناصر النجاح الحرجة عبر كافة مستويات المنظمة والتي تأتي بدورها من الموارد الكثيرة ومع فعالية التخطيط الإستراتيجي ووضع الأهداف المنشودة فإن عناصر النجاح الحرجة عند المستويات العليا للمنظمة تكون ذات ارتباط وثيق وتعتمد على المستويات الأدنى داخل المنظمة.¹

ويرى الباحثان أن المراقبة المستمرة للمستويات التنظيمية كافة بهدف الكشف عن عناصر النجاح الحرجة والعمل على وضع إطار لخلق التعاون بين هذه المستويات وعناصرها والتركيز على أهمها يمكن أن يفتح أمام المنظمة أفقا جديدة للأداء المتميز والمستمر.²

المطلب الرابع: أساليب وأبعاد عوامل النجاح الحرجة.

أولا/ أساليب عوامل النجاح الحرجة:

لتحديد عناصر النجاح الحرجة يرى (Grant) أنه على المنظمة أن تتبع مجموعة أساليب مهيكلة تثار من خلالها الأسئلة بطريقة تتناسب وواقع بيئتها الداخلية والخارجية لتتمكن من الوصول إلى إجابات تساعد على تحديد العوامل الأكثر أهمية والتي تستوجب من الإدارة التركيز عليها إذ أشار (Amperg) إلى إمكانية استخدام الكثير من الأساليب في هذا المجال وسيتم إيجاز بعض من هذه الأساليب كالآتي:

¹- سناء عبد الرحيم سعيد العبادي، تاغي زيدان محمد ناصر العتبة، مرجع سابق، ص 216.

²- المرجع نفسه، ص 216.

أ- أسلوب دراسة الحالة: أسلوب دراسة الحالة يعد من الأساليب الفاعلة في تحديد مواطن القوة والضعف وتقييم الأداء لأن هذا الأسلوب يسهم في مناقشة الأفراد المتعاملين مع الأحداث إذ يعمد رئيس الوحدة التنظيمية إلى استخدام دراسة الحالة حتى يتمكن من تشخيص الأوضاع القائمة سواء أكانت إيجابية أو سلبية بهدف الحصول على إجابات دقيقة لأسئلة تم وضعها بطريقة محكمة بحيث تؤدي إلى صورة واضحة يمكن من خلالها أن تكشف العناصر التي أدت إلى ما هي عليه الحال وتحديد المشكلة وتعريفها ووضع الفروض الخاصة بها وتحديد العناصر التي تؤدي إلى حل المشكلة.¹

ب- تقنية دلفي: إن تقنية دلفي تغول على آراء الخبراء المختلفة حيث يكون لكل خبير منهم نظرة للمستقبل تختلف عن الآخرين الأمر الذي يسهم في عملية تحديد عناصر النجاح الحرجة لتلك الحالة المستقبلية بدقة ووضوح وهي طريقة مفيدة لاكتشاف سيناريوهات المستقبل لتقديمها المزيد من المعلومات المفيدة.

ت- المقابلة الجماعية المركزة: تعد المقابلة الجماعية المركزة أو جماعات التركيز من أكثر أساليب البحث الكيفي انتشاراً في الوقت الحاضر وفيها يركز المجتمعون في النقاش على موضوع تسوقي أو تخطيطي أو مالي أو غيرها من المواضيع وتحت إشراف شخص مخصص مدرب تدريباً خاصاً.

ث- أسلوب المراجعة الأدبية: أشارت الدراسة التي أجراها (Estevez) حول كيفية التخطيط لموارد المؤسسات العاملة في قطاع صناعة البرمجيات إلى أن هذه المنظمات لم تصل إلى هذا المستوى من الريادة في مجال أعمالها إلا من خلال عمليات المراجعة المستمرة لما قامت بها سابقاً وما تقوم به الآن حتى تكتشف العناصر التي من خلالها تستطيع أن تديم بقائها لأن المراجعة بمثابة تتبع المسارات وهل أن هذه المسارات أدت إلى تحقيق الأهداف أم لا؟ من هنا تبدأ عملية الكشف عن عناصر النجاح التي تتلافى بها المنظمة إخفاقاتها وتقدم الأداء المرغوب لمواجهة التحديات القائمة.

ج- أسلوب تحليل السيناريو: يمكن تعريف تحليل السيناريو كإحدى التقنيات المستخدمة في الدراسات المستقبلية -بدقة وشمول- بأنها وصف لوضع مستقبلي ممكن أو محتمل أو مرغوب به، مع التوضيح لملامح المسار أو المسارات التي يمكن أن تؤدي إلى هذا الوضع المستقبلي وهذا انطلاقاً من الوضع الحالي أو من وضع ابتدائي مفترض.

¹- المرجع نفسه، ص ص 217-218.

أشار (Laudon) إلى فكرة المقابلة الشخصية التي تعد من الطرائق الأكثر استخداماً لتحديد عناصر النجاح الحرجة وإن جوهرها يعتمد على قيام محلل النظام لإجراء المقابلة الشخصية معمقة مع عدد من المديرين في المستويات الإدارية العليا، يتطلب من كل مدير تشخيص أهدافه وعناصر النجاح الحرجة التي يمكن أن تمهد السبيل للوصول إلى هذه الأهداف وعلى ضوء ما تقدم يستنتج الباحثين أن أفضلية أحد أساليب الكشف عن عناصر النجاح الحرجة تتباين من منظمة إلى أخرى ومن وقت إلى آخر، وسبب الخلفيات المعرفية للمديرين وما تفرضه الظروف البيئية التي تعمل فيها المنظمات من جهة أخرى فقد تعتمد المنظمات طريقة أو أكثر من طريقة للوصول إلى العناصر التي تحتاجها.

ثانياً/ أبعاد عوامل النجاح الحرجة:

تتمثل أبعاد عوامل النجاح الحرجة فيما يلي:¹

أ- الأبعاد الداخلية: إن عناصر النجاح الحرجة الداخلية هي تلك العوامل التي تدخل في نطاق سيطرة المنظمة أو سيطرة مدير المنظمة فضلاً عن أن التعامل مع هذا النوع من العناصر يكون فيه نوع من إمكانية التنبؤ بنتائجه وهي تلك العناصر التي تعتمد على مدى متابعة إدارة المنظمة والتي تتميز بامتداد الرقابة بخلاف الحال في عناصر النجاح الحرجة الخارجية التي تمتاز برقابة قليلة من قبل المدير.

ب- الأبعاد الخارجية إن الإجراءات التي تتخذ في داخل المنظمة للتعامل مع عناصر النجاح الحرجة تكون تحت سيطرة الإدارة إذا كانت هذه العناصر ذات بعد داخلي بينما تكون السيطرة من قبل الإدارة محدودة إذا كانت عناصر النجاح الحرجة تأخذ بعداً خارجياً بينما نجد أن عناصر النجاح الحرجة في بعدها الخارجي وكما في صناعة الطيران والتي تتمثل في تكاليف الوقود التي لا يمكن السيطرة عليها لأنها ترتبط بعجلة البورصة العالمية للوقود التي لا يمكن التحكم بها من قبل المنظمة لأنها خارج نطاق سيطرتها.

ت- المنظمة ذاتها: إن وضع المنظمة ضمن الصناعات والنشاطات التي تقوم بها منظمات كبيرة الحجم والتي تكون مسيطرة في مجال أعمالها والتي يكون عددها قليلاً في تلك الصناعة سوف توفر على الأرجح عنصر أو أكثر من عناصر النجاح الحرجة للشركات الصغيرة العاملة في تلك الصناعة فضلاً

¹-سنة عبد الرحيم سعيد العبادي، تاغي زيدان محمد ناصر العتبة، مرجع سابق، ص ص 214-215.

عن ذلك هناك شركات كثيرة تمتلك نفس عناصر النجاح الحرجة في وقت نفسه إلا أنها لا تتمكن من الدخول لأن للعناصر أسبقيات مختلفة بالنسبة لكل شركة.

ث- أبعاد الرقابة: إن أبعاد الرصد تمكن المنظمة من التعامل والسيطرة على جزء من الأوضاع القائمة التي بدورها تساهم في تقييم موقف المنظمة إذ تعطي إشارات إلى مدى حاجة المنظمة إلى التغيير أو التخطيط للمستقبل مثال عن ذلك: أن رصد المنظمة للتطور السريع في ريادة التكنولوجيا يدفعها إلى أن تجعل التكنولوجيا أحد عناصر النجاح الحرجة التي يجب على المنظمة مواكبتها لتعزيز مقدراتها الجوهرية وأشار كل من (Rockart and Bullen) إلى أن التميز في عناصر النجاح الحرجة من خلال عملية الرصد يستخدم لتوضيح جوانب معينة للمنظمة أو إجراء درجة من التغيير في الأداء لذا فإن إبعاد المراقبة تساهم في دعم المنظمة على مدى الطويل.

ج- أبعاد التكيف: تركز أبعاد التكيف على عملية التحسين المستمر للعناصر التي تساعد المنظمة على التكيف مع الأوضاع القائمة وهي تساهم بشكل فعال في تحسين مقدرات المنظمة التي تدعمها في عملية المنافسة من خلال إجراء التغييرات المناسبة للمحافظة على مركزها التنافسي، وأشار (Caralli) أن من سمات نجاح الأداء الإستراتيجي هو التواصل مع الإجراءات التنظيمية إذ أن تكيف عناصر النجاح الحرجة يتم تأكيدها و تحسينها للمنظمة وثباتها كميزة في تحسين موقعها التنافسي لأن تكيف عناصر النجاح الحرجة هو الرؤية الواضحة لرسالة المنظمة التي ترجو تحقيق أهدافها المنشودة وتوافر السبل والقدرات لتحقيقها.

ويرى الباحثان أن البعاد المذكورة أنفا والتي من خلالها تستطيع المنظمة إدراك عناصر النجاح الحرجة التي تمكن المنظمة من التركيز عليها وكذلك تساعد المنظمة من مراجعة إمكانياتها المادية والمعرفية وتساعد أيضا في رفق منظومة المعلومات الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة لتحديد مواقع عناصر النجاح الحرجة وأهميتها.

المطلب الخامس: خطوات تحليل عوامل النجاح الحرجة ومفاتيح مؤشرات الأداء.

1- وضع أساسيات الرؤية والرسالة الأساسية للمنظمة.

2- تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة.

3- تحليل الأهداف وراء عوامل النجاح الحرجة التي لها تأثير على الأهداف.

4-تحديد مقياس لكل عنصر خاص بمؤشرات قياس الأداء.

5-تحديد هدف تخطيطي لميزانية الشركة الحالية

عوامل النجاح الحرجة هي نشاط حيوي للمؤسسات من أجل تحقيق النجاح للمؤسسة في المستقبل، كما أن عوامل النجاح الحرجة من العناصر الهامة لوضع إستراتيجية ناجحة ومثمرة. وعامل النجاح الحاسم هو أحد أهم محركات الإستراتيجية الأساسية الخاصة بالمؤسسات التي تقودها إلى الأمام، فهي تقود أو تعطل نجاح تلك الإستراتيجية ولهذا فهي يطلق عليها عوامل حرجة لنجاح المؤسسة.¹

¹ على الموقع: <https://www.estihdaf.com/management/> ، أطلع عليه بتاريخ 2024/04/19 على الساعة:

المبحث الثاني: ماهية نظام الجودة الشاملة .

تعد إدارة الجودة الشاملة من المواضيع الهامة ومن احدث المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام كبير في بيئة الأعمال الحديثة، حيث يقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تم تطبيقها في العديد من المنظمات العالمية من اجل تحقيق أفضل أداة وتحسين وتطوير منتجاتها وخدماتها ومواجهة التحديات التي تواجهها ، واختلف الباحثون والكتاب في تحديد تعريف وتحديد تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى أهم المفاهيم وأساسيات إدارة الجودة الشاملة .

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أهم وأكثر المفاهيم التي استحوذت اهتمام الباحثين حيث لكل باحث في هذا المجال مصطلحاته الخاصة ومن خلال هذا المطلب سوف نعرض التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة وتعريفها وأهميتها وأهم خصائصها .

أولاً/ التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة :

لقد مرت التطورات التنظيمية للفكر الإداري عبر مراحل فكرية وفلسفية استندت للعديد من التغيرات التي أفرزتها البنية التنظيمية ومن خلال أكثر من مائة عام من التطورات والتي كان لها لأثر الفكري العام في تجسيد معالم الجودة الشاملة ويمكن إيجاز مراحل الفكر التنظيمي بما يلي:¹

1 -المدرسة التقليدية (الكلاسيكية): لقد بدأ الفكر الكلاسيكي تطوره منذ عام 1890 والذي ابتدأ ظهوره من خلال الفكر البيروقراطي الذي أكده ماكس ويبر الألماني الأصل وقد تمثل بالدراسة البيروقراطية والتي تستند للعديد من المفاهيم الرسمية والمعيارية... إلخ من الأبعاد التي شكلت منعطف هادف في تطوير الفكر الإداري والتنظيمي ثم أعقبته تاريخياً المدرسة العلمية التي جاء بها المهندس فريديريك تايلور والذي أطلق عليه(أبو الإدارة العلمية) من خلال دراسته للوقت والحركة time and motion study التي أعقبه مدرسة التقسيمات الإدارية التي جاء بها هنري فايول واستندت تلك المدرسة إلى قواعد إدارية وتنظيمية تم التركيز عليها في تطوير العملية الإدارية .

¹ - خيضر كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الخامسة، 2016، ص ص 83-86.

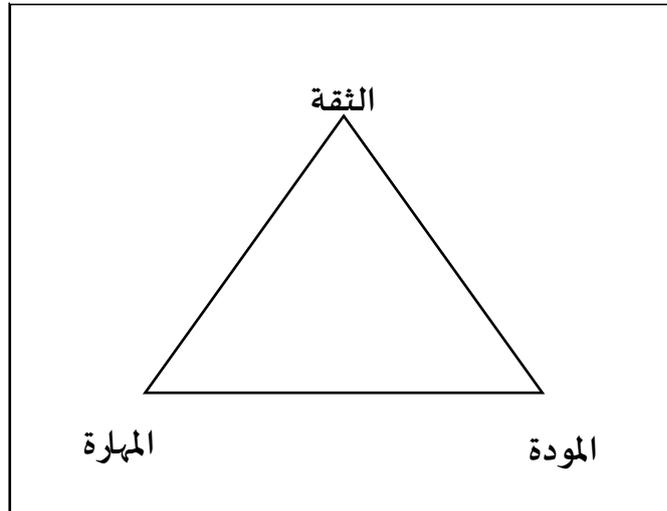
2- المدرسة الإنسانية (السلوكية): ظهرت تلك المدرسة منذ 1929 وقد تجسدت معالم آفاقها من خلال دراسات ألتون مايو في مصانع هوثرون وقد تم التركيز من خلالها على الجوانب الإنسانية والسلوكية بعد أن ظهرت معالم فشل الجوانب المادية في العلاقات الاجتماعية التي ركزت عليها المدرسة الكلاسيكية وقد ظهرت تطورات ملحوظة في المجال الإنساني الذي أكدته تلك المدرسة كالمعنوية والحوافز والقيادة... إلخ من الأبعاد التي أصبحت بمثابة تطورات ملحوظة في الدراسات السلوكية والإنسانية .

3- مدرسة النظم: ثم ظهرت مدرسة النظم منذ سنة 1940 التي جاءت مفاهيمها أكثر التصاقاً لحقيقة العلاقة السائدة في المجتمع الإنساني على الصعيد المادي والمعنوي.

4- المدرسة الموقفية : ولقد أفرزت التطورات الفكرية معالم ظهور المدرسة الموقفية منذ عام 1960 ولقد كان لها الأثر الكبير في بروز معالم النضوج الفلسفي والفكري على صعيد العملية الإدارية والتنظيمية.¹

5- نظرية Z: لقد ظهرت نظرية Z التي جسدت حقيقة معالم المجتمع الياباني من خلال تأكيده على ثلاث مرتكزات فكرية تمثلت برؤوس المثلث وهي (الثقة ، المودة، المهارة) والشكل رقم (1) يجسد ذلك:

شكل رقم (1) : نظرية z اليابانية



المصدر: خيضر كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الخامسة، 2016، ص: 84.

¹ - خيضر كاظم محمود، المرجع السابق، ص ص 83-86.

ويتجلى هذا التطور في نظرية Z وتأكيده على معالم البعد المعنوي أكثر من الأبعاد المادية نتيجة للأبعاد التربوية والثقافية للمجتمع الياباني. وما يؤكد التماسك العائلي (الأسري) وأثره على النهوض بالتطورات النوعية المماثلة التي أحرزها التقدم الياباني بشكل كبير ومن هذا المنطق يمكن القول بأن إدارة النوعية الشاملة قد تطورت عبر المراحل التاريخية لتطور المجتمع الياباني وقد أكد العديد من الباحثين والاختصاصيين مرورها بخمس مراحل تطويرية هي:

1- الفحص و التفتيش inspection

2- مراقبة الجودة quality control

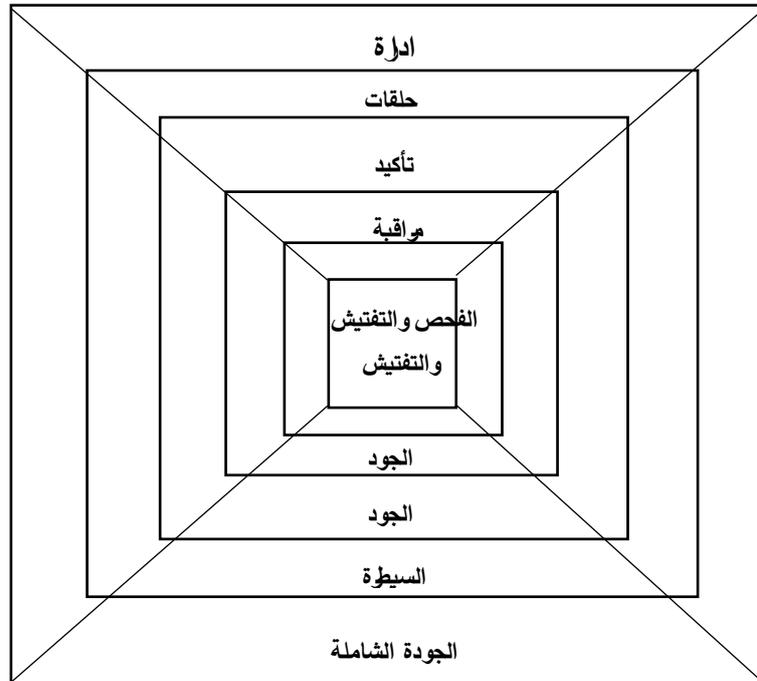
3- تأكيد الجودة quality assurance

4- حلقات السيطرة النوعية quality control circles

5- إدارة الجودة الشاملة total quality management .

ومن هنا يتضح أن المراحل التطويرية الخمس أنفتت الذكر متداخلة مع بعضها بشكل كبير ولذا فإن تلك التطورات لم تكن تحصل إلا من خلال ظهور حلقات السيطرة النوعية quality control circles التي لعبت دورا كبيرا في تطوير المنظمات اليابانية بحيث أنها سيمة ملازمة لكل تطوير وتحسين هادف والشكل رقم (2) يبين مراحل التطور بوضوح :

شكل رقم (2) : مراحل التطور للإدارة النوعية الشاملة



المصدر: خيضر كاظم محمود، المرجع السابق، ص 86.

ومن الناحية التاريخية يمكن إيجاز تطور TQM كما يلي:¹

1- الفترة 1940_1945: وقد شكل المفكرون الأمريكيان الرواد الأساسيين في استخدام الأساليب الإحصائية والتحليلية في عمليات الفحص وكان لكل من deming و juran الدور الرئيسي في هذا المضمار .

2-فترة الخمسينيات :لقد كانت المنافسة بين المنظمات الإنتاجية والخدمية المختلفة محدودة وقد كانت كل من الإنتاجية والجودة مهمة إلى حد ما وقد ذهب deming إلى اليابان لإلقاء محاضرات وإقامة دورات تدريبية هناك وقد تبنت المنظمات اليابانية آراءه وقد تم وضع طاقم عمل متخصص للجودة آن ذاك .

3-فترة الستينيات: لقد تم التأكيد بشكل أساسي على الجودة وقد تبنت بريطانيا هذا الإتجاه وقد تم التركيز على مفهوم الجودة والإجراءات والتدريبات المتعلقة بأدوات العمل والمواد الخام وغير ذلك من الجوانب ذات الأهمية على الجودة .

4- فترة الثمانينيات :وقد تم التوجه لإقامة أقسام للجودة وتحملت مسؤولية الاهتمام بها وقد ظهرت معايير للجودة مثل BSEN ISO 9000 .

5-فترة التسعينيات :لقد برز اهتمام جدي كبير لأهمية الجودة والشروع بالتوجهات التنافسية الحادة بين المنظمات الاقتصادية المختلفة.

ثانيا/ تعريف إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة Totale Quality Management والمعروف باختصار منهاج إداريا يسيطر على فكر وتصرفات الممارسين والمهنيين في أغلب المؤسسات المعاصرة التي تتسابق جاهدة نحو تحقيقها، لاسيما منذ نهاية الثمانينيات من القرن الماضي بعدما حققت باهرا في المؤسسات اليابانية فما المقصود بهذا الأسلوب الإداري المطول؟ وقبل أن نعرض مفهوم الجودة الشاملة سنتطرق إلى تعريف الجودة :

¹ - خيضر كاظم محمود، المرجع السابق، ص 85.

عرفت الجودة على أنها: "أشار (Fisher، 1996) إلى أن الجودة مفهوم مجرد يعني أشياء تختلف حسب طبيعة الأعمال والصناعات، وكذلك تعني كم يكون الأداء والخصائص معينة للمنتج ممتاز، خصوصا عند مقارنتها مع معايير موضوعة سلفا من قبل المستفيد أو المنظمة ويشير Evans، (1993) أن الجودة هي تلبية ما يتوقعه المستفيد أو ما تفوق توقعاته، وأن الجودة هي الملائمة للاستعمال، بينما يعدل Mitra، (1993) على التعريف ليشمل الخدمة، فيعرف الجودة أنها ملاءمة المنتج لتلبية الاستعمال المقصود منه كما يطلبه المستفيد ويعرفها Bank، (2000) بأنها الإشباع التام لاحتياجات المستفيد بأقل كلفة داخلية .¹

وتعرف الجودة الشاملة على أنها: "من خلال تجربة الجودة الشاملة، صاغ ديمينج مصطلح الجودة الشاملة الذي اعتمده الأمريكيون واليابانيون لأول مرة، ثم اعتمده الأوروبيون منذ الثمانينيات. اليوم المصطلح الذي يستخدمه الأمريكيون للإشارة إلى الجودة الشاملة هو "إدارة الجودة الشاملة" (TQM)، بينما يستخدم اليابانيون اسم مراقبة الجودة الشاملة (TQC) للدلالة على نفس المفهوم، وبالنسبة لمؤلفين آخرين ترتبط الجودة برضا المتلقين أو العملاء، أو تسمى أيضا إدارة الجودة الشاملة. إن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة ومجموعة من المبادئ التوجيهية التي تشكل أساس منظمة تتحسن باستمرار، العناصر الأربعة الأساسية لجميع تعريفات إدارة الجودة الشاملة هي التحسين المستمر للعمليات، وتوجيه الأشخاص، والأساليب الكمية، والتركيز على العملاء. الإجمالي في هذا السياق يعني إشراك الجميع وكل شيء في المنظمة في جهد التحسين المستمر، الجودة هي الرضا التام للعملاء، العميل هو كل من يتأثر بالمنتج ويتم تعريفه بطريقتين: العميل باعتباره المستخدم النهائي للمنتج ويعرف باسم العميل الخارجي، والعمل باعتباره العملية التالية في المنظمة ويعرف باسم العميل الداخلي، تركز إدارة الجودة الشاملة على تلبية كليهما، يجب أن تفهم الغدرة على أنها قيادة المنظمة التي تخلق وتحافظ على بيئة إدارة الجودة الشاملة، (Saylor، 1992)، المديرين هم قادة هذه المبادرة.²

¹- عبد السلام أبو قحف وآخرون، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، الجزء الأول، 2011، ص 23.

²- Jose C. Flores-Molina، 2011، A total quality management methodology for universities، A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy in industrial and systems engineering، Florida International University، Florida، PP 29-30.

-يعرف Philip Crosby، 1986¹ إدارة الجودة الشاملة بأنها: "الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقاً، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات وذلك من خلال التشجيع على سلوكيات الجودة وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات وتجعل منعها أمر ممكناً"

-يعرفها Josef Jablonki، 1991 بأنها: "شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر مستخدمة فرق عمل من خلال المقومات الأساسية الثلاثة لنجاحها في المؤسسة وهي: الاشتراك في الإدارة، التحسين المستمر للعمليات، استخدام فرق العمل".

-يعرفها Josef M. Juran: "بأنها ليست مجرد سلسلة من البرامج، بل هي نظام إداري والذي من خلاله يمكن تطبيق الكثير من الأدوات التي قامت إدارة الجودة بتطويرها بصورة فعالة على المؤسسة في حين لا يمكن جني الفوائد الكاملة دون إحداث تغيير في سلوكيات العاملين وكذلك إحداث التغيير على الأوضاع التشغيلية اليومية وألويتها ومن أجل تحقيق النجاح في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة فإنه يتعين على جميع الأقسام في المؤسسة الالتزام بجدية هذا التطبيق إلى جانب الولاء للمؤسسة من قبل العاملين .

-ويرى Oakland (2001) بأنها: "منهج شامل لتحسين التنافسية، والفعالية، والمرونة في المنظمة، من خلال التخطيط، والتنظيم، والفهم لكل النشاط، واشتراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة.² ومن خلال ما سبق يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها : فلسفة إدارية وأسلوب إداري متكامل يمكن من خلاله إدارة المنظمة بشكل فعال لتطوير فعاليتها ووضعها التنافسي من خلال التركيز على تحقيق احتياجات الزبائن والاستجابة لتوقعاتهم المستقبلية والحالية والعمل على التحسين المستمر في الأداء و المشاركة بين جميع العاملين لتحقيق أهدافها .

¹-أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص ص 23-24 .

²- رعد الله الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2008، ص 75.

ثالثاً/ خصائص إدارة الجودة الشاملة:

من خلال استعراضنا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة والاتجاهات المختلفة في تعريفه يمكننا في هذا الإطار استخلاص الخصائص التالية:¹

أ-تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية استمدت جذورها من النظريات والأبحاث الإدارية السابقة (المدرسة العلمية ،المدرسة السلوكية ،مدرسة الإدارة العامة ،المدرسة الموقفية ،مدرسة النظم ،مدرسة العلاقات الإنسانية ...).

ب-كما أنها أسلوب تفكير ومنهج عمل يحدد كيفية إدخال التطوير والتحسين بشكل دائم ومستمر على عناصر الأداء المختلفة والتقنيات المستخدمة وأنشطة ووظائف المؤسسة.

ج-تهتم بتغيير بعض الإجراءات والسلوكيات الإدارية السائدة والاتجاهات والمواقف السلبية اتجاه العمل في المؤسسة لتحل محلها ثقافة تعزز السلوكيات الإيجابية وتبرز ملامح شخصية المؤسسة ورؤيتها المستقبلية وتوجهاتها وقيمها الشخصية والتنظيمية .

د-تضع إدارة الجودة الشاملة رضا العميل في أولى اهتمامات المنظمة ،وتدعو إلى تلبية حاجاته وتوقعاته، بل وتجاوزها .

هـ-إدارة الجودة الشاملة هي تعبير عن توجه إداري متطور يستهدف التميز في خدمة العميل والتفوق والتميز عن المنافسين في القطاع.

و-كما أنها تمثل أسلوباً لنشر ثقافة الجودة وإشاعة مبدأ التعاون من أجل نجاح العمل وتحقيق أهداف المنظمة و المشاركة الجماعية في تحقيق الجودة ،من منطلق أن الجودة هي مسؤولية الجميع .

ز-تبحث إدارة الجودة الشاملة عن الانسجام الدائم بين مختلف الأنظمة الفرعية في المؤسسة ،بمعنى تطبيق مفهوم مورد -عميل داخل النظام .

¹ -بوحود فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال -النظرية والتطبيق-، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة

الأولى، عمان، 2015، ص ص 69-70 .

ح- يتسع مفهوم الجودة -في ظل الإدارة بالجودة الشاملة- ويتعدى حدود الوظيفية الإنتاجية ليشمل كافة أوجه النشاط بالمؤسسة ويمس كل جوانب الأداء فيها وهذا ما يسمى "بخاصية الشمولية" في إدارة الجودة. ط- تحث فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مبدأ التعاون والعمل الجماعي وتكوين فرق العمل بدلا من الجهود الفردية والمنعزلة وهي "الخاصية الجماعية" في إدارة الجودة الشاملة. ي- كما أنها تؤكد العمل على منع الأخطاء وليس التصحيح لعيوب الإنتاج وهذا ما يعرف باسم "الصفير خطأ" في إدارة الجودة الشاملة.

رابعا/ أهمية إدارة الجودة الشاملة:

في ضوء المنافسة العالمية الحادة أصبحت الجودة من العناصر الهامة والضرورية للسمود في هذه المنافسة سواء تعلق الأمر بجودة المنتجات والسلع أو زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء وغيرها.

تبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة كما هو مبين في النقاط الآتية¹:

- إنها تؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية .
- كونها تمكن المنظمة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء به بل و استباقها.
- تحسن كثيرا من جودة المنتج أو الخدمة نهائيا.
- تؤدي إلى تخفيض حجم الموارد المبذرة .
- في ظل الظروف التنافسية التي تواجه مؤسسات الأعمال، يساهم مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في السوق.
- تساعد على اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر .
- تدعيم الترابط والتنسيق بين أطراف المنظمة ككل .
- تحدث طفرة إنتاجية، حيث يستغل العاملون الوقت بشكل أكثر كفاءة .

¹-لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، دار الزاوية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 95-96.

_ إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أصبح أمراً ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل ISO 9000 و ISO 14000 .

_ التغلب على العقبات التي تحول دون تقديم منتجات ذات جودة عالية.

المطلب الثاني: مبادئ و وظائف إدارة الجودة الشاملة

أولاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

المقصود بها مجموعة القواعد و الإرشادات التي تساعد المنظمات على وضع فلسفة إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق، وهذا اتفاق عام حول أهم الأسس والمبادئ التي تتركز عليها وهذه المبادئ هي¹:

1- ثقافة المنظمة (organization culture):

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي ، يعتمد على خلق ثقافة تنظيمية بحيث تتسجم القيم و الاتجاهات السائدة في المنظمة ،مع بيئة إدارة الجودة الشاملة ،وتدعيم الاستمرار في العمل وفقاً لخصائصها وخلق علاقات عمل بناءة بين أفرادها ،وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني بمشاركة جميع العاملين من خلال فرق عمل ممكنة لاقتراح وإجراء التغييرات المناسبة بهدف إرضاء العميل عن طريق تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقعات و احتياجات العملاء .

2- المشاركة والتمكين (participation and empowerment):

إن مشاركة جميع العاملين بالمنظمة في تحسين الخدمات و المنتجات من خلال فرق العمل ،وحلقات الجودة التي يتم تكوينها لتحديد معوقات الأداء المتميز ،والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها ،وتمكين هذه الفرق من إجراء التغييرات التي تقترحها ، وخلق بيئة يتمكن العاملون من خلالها من العمل الجماعي ، والتحكم بأعمالها ،وتطوير أدائها ، واتخاذ القرارات المناسبة اتجاهها ، مبدأً أساسياً من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ،وذلك لأن المرؤوسين دائماً أكثر قدرة من الإدارة العليا على تحديد المشكلات التي

¹فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو (9001)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص ص 21-31 .

تواجهها في أدائهم لأعمالهم، وإيجاد الحلول المناسبة لها لأنهم يمارسون هذه الأعمال بشكل يومي، كما أن المشاركة الفعالة تخلق مناخا من القبول أو عدم مقاومة التغيير .

3_ التدريب Training:

إدارة الجودة الشاملة تشتمل على مجموعة مفاهيم وأساليب إدارية حديثة، كما تشتمل على أدوات لا بد من استخدامها لتمكين المنظمات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح. ولتمكين العاملين من تطبيق هذه المفاهيم واستخدام أدوات الجودة بفعالية، لا بد من التدريب المكثف لجميع العاملين لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق هذا الغرض ولتمكينهم من المساهمة في تحسين جودة الخدمات والمنتجات، وتمكينهم أيضا من الأداء بشكل متميز يحد من الأخطاء والإهدار، وإعادة الأعمال بحيث تؤدي الأعمال بشكل صحيح من المرة الأولى وكل مرة .

4-التزام الإدارة العليا بالجودة level management commitment to quality:

إن الإدارة العليا في بيئة إدارة الجودة الشاملة تقوم بدور قيادي لتنسيق الجهود وتوحيدها، لتحقيق أهداف المنظمة، ويكون التطوير والتنفيذ مهمة العاملين من خلال فرق العمل ولكي تحقق النجاح المنشود لإدارة الجودة الشاملة، يجب أن تلتزم الإدارة العليا بهذا المفهوم . ولضمان الالتزام، وإقناع الآخرين به، لا بد أن يبدأ التطبيق في قمة الهرم التنظيمي، ثم ينحدر للمستويات الدنيا .

5- التركيز على العملاء Focuson Clients :

لا توجد منظمة إلا لو تعمل على تقديم خدمات، أو منتجات لعملائها، ومعيار النجاح هو مدى رضا العملاء على تلك الخدمات أو المنتجات، لذلك يمثل رضا العملاء المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة. فعلى المنظمات أن استمرار إلى تحقيق رضا العملاء في الداخل، سواء كانوا موظفين، أم إدارات وعملاء الخارج، وهم المستفيدون من الخدمات أو المنتجات، وذلك من خلال تقديم خدماتها أو منتجاتها بشكل متميز يتناسب مع توقعات المستفيدين منها حتى تكسب ولاءهم، وبذلك يتحقق النجاح والقدرة على المنافسة .

6-التحسين المستمر Contnuous Improvement:

إدارة الجودة الشاملة ليس برنامجا تعرف بدايته ونهايته مسبقا، بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف وذلك لأنها قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبدا مهما بلغت الكفاءة وفعالية الأداء كما أن مستوى الجودة، والرغبات، وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة، بل متغيرة

لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر ،وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري .

7-التخطيط الإستراتيجي للجودة Strategic Planning for Quality:

إن تطبيق الجودة الشاملة يبدأ بوضع رؤية مستقبلية محددة، وأهداف بعيدة المدى ،تسعى المنظمة لتحقيقها وهذه لن تحقق عن طريق العمل بعشوائية، كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة جميع العاملين في المنظمة وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة، إلا أنه لا يمكن تحقيق ذلك دون وجود الخطة الإستراتيجية التي تنسق بين هذه الجهود وتوحيدها، كما أن هذه الخطة تعتبر أفضل أداة للتقويم المستمر، من خلال معرفة ما تم إنجازه مقارنة بما يجب تحقيقه .

8-تحفيز العاملين Motivating the employees:

بما أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل كبير على مشاركة العاملين في المنظمة من خلال تقديمهم للأفكار، والمقترحات التطويرية والإبداعية، إذا لابد من تحفيزهم وتشجيعهم على المساهمة لتحسين الجودة من خلال تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة، واتخاذ القرارات اللازمة وإعطائهم الفرصة للإبداع، وابتكار طرق وأساليب عمل حديث، نابع من تجربتهم في مجال عملهم .

9-القياس والتحليل Measurement and Analysis :

القرارات في بيئة إدارة الجودة الشاملة تتم وفق بيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري ، لتجنب الأخطاء، والسيطرة على الانحرافات في الأداء .

10-منع الأخطاء قبل وقوعها Prevent Errors Before happening:

يعتبر تحسين الجودة للخدمات والمنتجات وزيادة الإنتاج من أهم الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيقها، والوسيلة لذلك هو الحد من الأخطاء، وإعادة الأعمال والإهدار وهذا لن يتم إلا من خلال منع الأخطاء، والمشكلات الإدارية قبل حدوثها بدلا من محاولة تصحيحها ومعالجتها بعد حدوثها، أي أنها تأخذ بمبدأ الوقاية من الأخطاء والعيوب وذلك عن طريق الفحص والمراجعة، والتحليل المستمر سعيا لمعرفة المشكلات قبل حدوثها وإيجاد الحلول المناسبة لها، وذلك لأن تكلفت الوقاية أقل بكثير من تكلفت العلاج .

ثانياً: وظائف إدارة الجودة الشاملة:

- تتمثل أهم الوظائف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة لتحقيقها فيما يلي¹:
- 1- فيظل المفاهيم الجديدة للمجتمع الإنساني وخصوصاً بروز ظاهرة العولمة *globale markeplace* فإن الجودة تعتبر مفتاح أساسي في التصدي للمنافسة الدولية ولتحقيق المكانة السوقية الملائمة للمنظمات المعينة، والجودة بهذا الشأن تعتبر السلاح التنافسي الذي ينبغي أن يقترن بالأداء الإنتاجي أو الخدمي لتحقيق الاستقرار والاستمرار في نشاطات الأعمال التجارية .
 - 2- تساهم الجودة الشاملة في تحقيق مؤشرات أساسية يتم التأكيد عليها وهي :
 - أ_ تحسين المستوى المعاشي للفرد والمجتمع على حد سواء *stand of living*.
 - ب_ نمو التجارة التصديرية في ظل العولمة *tradelexportgrowth*.
 - ج_ تطوير الميادين الاستثمارية والتوسع في إنجازها .
 - د_ زيادة الإنتاجية وتحسين أبعادها .
 - 3- التحسن المستمر في استخدام التكنولوجيا المتطورة ولتصعيد أهمية دورها في تطوير المنتجات وتحسين الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين الحاليين أو المرتقبين .
 - 4- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية وتطوير إمكاناتها الهادفة في تحسين الأداء الإنتاجي وتصعيد وتأثر نموها ونهوضها بالشكل الذي يحقق فاعلة في تطوير وقد برز ذلك بشكل جلي من خلال المنظمات اليابانية وتعاملها مع القوى البشرية واستثمار طاقاتها بشكل أمثل .
 - 5- الاستخدام الهادف لأبعاد التدريب والتطوير وتحسين برامج التطوير كما هو الحال في كل من اليابان وألمانيا حيث تم اعتماد صور مختلفة في هذا الميدان منها :
 - أ- التنسيق في مجالات الأعمال المختلفة .
 - ب- البرامج التطويرية والتدريبية في مجالات النوعية .

¹-خضير كاظم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2002، ص ص 37-39 .

ج- القيام بتشجيع العاملين في ممارسة حق التصرف empowerment واتخاذ القرار في المجالات المتعلقة بتحسين الأداء وتطوير النوعية.

د- التركيز على القيادة وأهميتها في مختلف المجالات الإنتاجية والخدمية Leadership at all levels

هـ- التأكيد على أهمية العمل الجماعي team work ونبذ النزعة الفردية في مختلف المجالات الأداء الإنتاجي والخدمي وترصين سبل الاستفادة من النزعة الجماعية في العمل وتكريس الأبعاد الهادفة في استثمارها بشكل فعال .

6- اعتماد المعايير القياسية سواء المعايير الصناعية أو المعايير الإقليمية (الوطنية) أو المعايير القياسية العالمية إيزو 9000 كمتطلبات أساسية في قياس كفاءة الأداء وفعاليتيه والاهتمام بشكل أساسي في الوصول إلى مستويات عالية من الجودة سواء ما يتعلق فيها بالتصميم للمنتج أو الخدمة أو الأداء الذي يستهدف تحقيق الالتزام بتلك المواصفات أو المقاييس المراد إنجازها لكي تتسجم مع متطلبات الإشباع الأمثل لحاجات المستهلكين .

7- تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخلا أساسيا في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات المختلفة من خلال استمرارية التحسين في الجودة للمنتجات والخدمات والأفراد والعمليات والتفاعل المستمر مع البيئة الخارجية والمساهمة في تحقيق متطلبات المستهلكين الحالية والمستقبلية على حد سواء .

8- التركيز على الدور الرئيسي الذي يلعبه دور الوقاية Prevention بدلا من Corrective العلاج حيث إن متابعة الأداء واتخاذ الإجراءات الوقائية قبل تفاقم الانحرافات في الأداء من شأنها أن تؤدي بشكل كبير لتقليل التكاليف الناتجة عن الإجراءات التصحيحية (العلاجية) والتي غالبا ما تكون كلفتها أكبر بكثير من التكاليف الوقائية ،حيث أن متابعة الأداء وتشخيص الانحرافات و اتخاذ الإجراءات الوقائية تعتبر من أكثر الوسائل الإيجابية في ترصين دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهدافها .

9- استخدام الوسائل الإحصائية وبشكل خاص خرائط المراقبة Control chart ومخططات السبب النتيجة Cause – effectdigram وكذلك تحليل باريتو Pareto analys وغيرها من الأساليب الإحصائية التي تساهم بشكل فاعل في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء في المجالات الإنتاجية والخدمية وتحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمة الاقتصادية بشكل هادف .

المطلب الثالث: متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أولاً/ متطلبات إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة توفر المتطلبات الأساسية التالية¹ :

1-التغيير في رؤية الإدارة :

وذلك من خلال إعلان الإدارة العليا عن التزامها التام ببرامج الجودة الشاملة ولا بد من أن تتصف هذه الإدارة بما يلي :

أ_ القدرة على التأثير بفعالية داخل المنظمة وخارجها وخصوصاً في توضيح أهمية الجودة ونشرها.

ب- لا تهتم فقط بالتحسين الجزئي دائماً بالتحسين الشامل المستمر .

ج- تهيئة البيئة الملائمة والمشجعة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة .

د- القدرة على التنظيم وتوزيع السلطات بين العاملين .

هـ- تلبية حاجات العملاء أينما وجدوا وكيفما رغبوا.

و- الفعالية في الاتصال مع العاملين ومع مختلف الجهات المتعاملة مع المنظمة .

2-الانفتاح في عملية الاتصال :

يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة اتصالاً تنظيمياً :

أ-من الأعلى إلى الأسفل: بين الإدارة والعاملين لنقل المعلومات والتعليمات.

ب- من أسفل إلى أعلى: لنقل الاستشارات والشكاوى ووجهات نظر العاملين إلى الإدارة.

ج- اتصالاً أفقياً: للتنسيق وتبادل الآراء ووجهات النظر في المسائل والموضوعات المشتركة وبتنسيق ما يجب اتخاذه.

¹مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة الأولى، 2010، ص ص 47-48 .

3-مراعاة العوامل الإنسانية:

لابد من أن تقوم ثقافة المنظمة على احترام الفرد وتقديم أفضل الخدمات لعملاء وأن تقوم كذلك على تضافر الجهود من أجل تحقيق التفوق في مختلف أعمال المنظمة وخدماتها .

4-استخدام فرق العمل :

من خلال تقسيم المنظمة إلى جماعات عمل وهذا يوفر منفعة متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها ، الأمر الذي يخلق دوافع لدى الأفراد العاملين نتيجة الانتماء للجماعة ويزيد أيضا من كفاءتهم ويتم الوصول في النهاية إلى تحسين إنتاجية المنظمة التي يعملون فيها .

5-أن يتم إدراك أنواع الجودة :والمتمثلة بجودة التصميم ، وجودة المطابقة ، وجودة الأداء .

6-التأكيد على الجودة الشاملة ضمن رسالة المنظمة :من خلال التأكيد على أن العاملين في المنظمة يمثلون أهم موجوداتها والتأكد على رضا العملاء وإن المنظمة تسعى لإشباع حاجاتهم . وضرورة تطبيق القواعد الأخلاقية والاحترام في التعامل مع العملاء .

ثانيا/ معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

هناك العديد من المعوقات التي تعرقل عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات وقد تختلف الأسباب التي تحد من نجاح عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمة لأخرى ويكون أثر تلك الأسباب أو العوامل بشكل نسبي ومن هذه العوامل أو الأسباب¹:

1-عدم وجود الوعي الكافي من الإدارة العليا وإيمانها بأهمية إدارة الجودة الشاملة وهناك من الإدارات من تعتبر هذا النوع من التغيير في المفاهيم نوعا من الكماليات مما يشكل غياب لمفاهيم إدارة الجودة.

2-خلو الإستراتيجيات المتبعة في بعض المنظمات من إدارة الجودة الشاملة لضعف البعد الإستراتيجي لدى بعض المدراء مما يزيد من قوة المنظمات المنافسة في السوق ويضعف مستوى الأداء لتلك المنظمة.

3-عدم قدرة الإدارات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

¹-عطا الله علي الزبون وخالد بني حمدان، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2015، ص 155.

4- التركيز على أهداف المنظمة قصيرة الأجل .

وهناك معيقات أخرى نذكر منها ما يلي:¹

1- الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الخدمة ترعى وتشجع وتكافئ الإنجازات الفردية أكثر بكثير من رعاية وتشجيع ومكافأة الإنجازات الجماعية والإنجازات التنظيمية .

2- التغيير المستمر في القيادات الإدارية ،مما يحول دون تمكنها من السيطرة على برنامج الجودة الشاملة .

3- الوقت الطويل الذي تستغرقه أو تتطلبه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ،قد يؤدي إلى العزوف عن تطبيق أو استكمال تطبيق برنامج التحسين والتطوير للجودة الشاملة .

4- عدم توفر التمويل المالي وعدم توفر الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في مجال بعض الخدمات.

المطلب الرابع: نماذج واستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة.

أولاً/ نماذج وجوائز إدارة الجودة الشاملة العالمية.

لضمان تقدم وتحسين الأداء، يجب على المؤسسات اعتماد نموذج إدارة الجودة الشاملة والتزامهم به بانتظام، مع مراجعته لضمان تطوره مع التغيرات اليومية. هناك العديد من المناهج المتاحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولكنها تختلف فيما بينها اختلافاً واضحاً، لذا يجب على كل منظمة اختيار النموذج الأكثر تناسبا مع خصائصها الفريدة. ويمكن تقسيم تطور نماذج إدارة الجودة الشاملة إلى نماذج تقليدية ونماذج حديثة وفقاً لظهورها الزمني.

✓ **النماذج التقليدية.**

1- نموذج ماثيوس

¹-قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص ص 195-196.

يتكون نموذج ماثيوس من الخطوات التالية:¹

- تعيين المسؤولين الرئيسيين عن برنامج إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة.
- صياغة رسالة المنظمة تقوم على المنافسة على أساس الجودة.
- وضع مقاييس داخلية للجودة والتميز في مجالات محددة.
- تحديد الالتزام تجاه المعايير والمقاييس المختارة .
- تحفيز الذين لا يرغبون بالالتزام تجاه الجودة والتميز .
- تشكيل فرق لمتابعة التقدم في مستوى الجودة.
- الاعتراف ومكافأة النجاح

2- نموذج مالكوم بالدريج .

يرى بالدريج أن الجودة الشاملة هي ثورة على القديم وتغيير شامل لكل مكونات المنظمة وذلك بهدف:

- إرضاء العميل من خلال تقديم جودة عالية وبشكل مستمر .
- تقديم المنفعة والخير للبيئة والبعد عن أي تصرف يضر بها ويقوم هذا النموذج على سبع مبادئ هي:²

- ضرورة توفير القناعة الكافية لدى الإدارة العليا بجدوى وفائدة الجودة الشاملة مع التركيز على أهمية الدور الذي تقوم به الإدارة الوسطى والمباشرة.
- ضرورة جعل خطط تحقيق الجودة مترابطة مع اشتغالها على العناصر الآتية:
 - أ- أهداف إستراتيجية بعيدة المدى .
 - ب- ثقافة تنظيمية جديدة.
 - ت- تغيرات جذرية على الأداء التنظيمي.
- وضع نظام للمعلومات يمكن من توفيرها في الوقت المناسب مع التحديث المستمر لها.
- إعادة تصميم العمليات بما يضمن:
 - أ- توفير درجة عالية من المرونة والسرعة في العمل .

¹ - شرف الدين زديرة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات الاستشفائية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017، ص 44.

² - المرجع نفسه، ص ص 44-45.

- ب- التأكيد على التحسين المستمر لجودة العمليات .
- ت- استخدام سجلات ومستندات لأغراض الرقابة والنظم .
- ث- تصميم جميع العمليات بشكل يؤدي إلى تلبية رغبات وحاجيات العملاء .
- ج- التأكيد على وجوب منع حدوث الأخطاء في العمليات .
 - إدارة وتنمية الموارد البشرية بما يضمن:
- أ- مشاركة العاملين وإدماجهم في تخطيط الجودة الشاملة .
- ب- تبني أسلوب فرق العمل لتحقيق التعاون والجهود المشتركة .
- ت- العناية بصحة وسلامة العاملين .
- وضع نظام لقياس وتقييم مستوى الجودة المنجز في جميع العمليات يضمن مقارنة سليمة بين مستوى جودة المنظمة ومستوى الجودة الذي يحققه المنافسون.
- إن تحقيق رضا المستهلك يتطلب:
- أ- التفاعل المستمر مع العميل من خلال الاتصال به .
- ب- قياس ردود فعل العميل واتجاهاته وشعوره نحو المنظمة .
- ت- تحديد ودراسة حاجا ومتطلبات العملاء .
- ث- ضرورة المقارنة بين مستوى رضا عملاء المنظمة مع رضا العملاء لدى المنظمات المنافسة.

3- نموذج كورنسكي.

قام كورنسكي بإسقاط نقاط ديمينج الأربعة عشر على المنظمة التعليمية، وأعاد سنة 1990 تصميمها كما يلي¹ :

- ثبات الهدف نحو تحسين المنتج أو الخدمة وامتلاك رؤية لرسالة المنظمة، وتبني خطة طويلة الأجل من خلال البحث والابتكار .
- تبني الفلسفة الجديدة التي تقوم على أن خريج أحد الفروع التخصصية يجب أن يمتلك إضافة للقدرات التعليمية الفكرية، المهارات الضرورية لأداء العمل .
- وقف الاعتماد على التنقيش لتحقيق الجودة التخلي عن أساليب التقويم التقليدية وزيادة الاعتماد على المراجع والمقالات والمقابلات الشخصية، وتحسين أساليب اختيار إرشاد ومراقبة وتقويم الطلبة.

¹ -شرف الدين زديرة، مرجع سابق، ص ص 45-46.

- إقامة علاقات طويلة الأمد أساسها الولاء والتحرك تجاه التعامل مع موردين محددين، وبالتالي فهم سيزودونها بالمدخلات المطلوبة، وبأفضل المواصفات مما يساعدها في الحصول على المنتج المطلوب.
- تحسين مستمر دون نهاية للنظام الإنتاجي والخدمي والذي يؤدي لتخفيض مستمر في التكاليف.
- تصميم البرامج اللازمة لتدريب العاملين على أداء العمل، مما يساعد على تفهم كل طرف داخل المؤسسة لدور الطرف الآخر، وكذلك معرفة الواجبات والمسؤوليات المتعلقة به.
- توفير القيادة الناجحة التي يتمحور هدفها الأساسي على مساعدة العاملين على أداء أعمالهم بأفضل ما يمكن، إضافة للعمل على حل المشكلات وإيجاد حلول مبتكرة.
- طرد الخوف من خلال تأسيس نظام للاتصالات المفتوحة التي تقوم بتوفير جميع المعلومات المتاحة للعاملين

في المؤسسة.

- تحطيم العوائق بين الأقسام، وتدقيق المعلومات لتشمل كل فرد، والعمل كفريق عمل واحد.
- إلغاء الشعارات والتركيز على مفهوم العيوب الصفرية وتحقيق مستويات جيدة في الإنتاجية.
- إزالة الحصص والإدارة بالأهداف.
- إلغاء التقييمات السنوية للأداء.
- التعليم والتطوير الذاتي، إذ يجب تشكيل لجان مهنية للتطوير تكون مهمتها المتابعة المستمرة للاحتياجات التعليمية.
- مشاركة كل فرد داخل المؤسسة التعليمية في عملية التحويل.

4- نموذج جوزيف جوران

يقوم هذا النموذج على تسع مبادئ هي:¹

- العلاقة المباشرة بين مستوى الجودة ورضا المستهلك حيث يزداد درجة الرضا مع ارتفاع مستوى الجودة ودرجة أداء السلعة.
- تحقيق رضا العميل من خلال:
 - تحديد احتياجات ومتطلبات العميل بشكل دقيق.
 - ترجمة تلك الاحتياجات على شكل مواصفات فنية تأتي بجودة تحقيق الرضا لدى العميل.

¹ - شرف الدين زديرة، مرجع سابق، ص ص 46-47.

-تتألف الجودة من شقين:

- الجودة الداخلية وتتعلق بمفهوم الزبون الداخلي.
 - الجودة الخارجية وتتعلق بالعميل الخارجي.
- ضرورة التركيز على التحسين المستمر للجودة.

تنقسم تكاليف الجودة إلى ثلاث فئات:

- تكاليف الفشل.
- تكاليف القياس.
- تكاليف الحماية أو المنع.

-تحقيق الجودة لا يأتي بالصدفة ولكن يستلزم:

- تخطيط جيد من أجل تحقيق مستوى عالي من الجودة.
- رقابة فعالة على الجودة.
- تحسين مستمر للجودة.

-ضرورة تكوين مجلس للجودة يقوم بالمهام الآتية:

- تحديد أهداف التحسين.
- تحديد احتياجات التحسين.
- وضع برامج التدريب والتنمية.
- التنسيق بين مشاريع التحسين.

-ضرورة إيجاد مناخ تنظيمي مناسب لتشجيع العاملين على المبادرة والإبداع.

-ضرورة التعامل مع المشكلات وحلها بأسلوب علمي .

5-نموذج هامبر :

يقوم النموذج على مجموعة من العناصر، تضمن التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة، وهذه العناصر

هي¹:

-الهدف: يمثل هدف إدارة الجودة الشاملة خلق الرضا لدى العميل، بدراسة احتياجاته ومطالبه وتوقعاته،

والتركيز على تلبيةها.

¹ - شرف الدين زديرة، مرجع سابق، ص ص 47-48.

- القيادة : يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن يتوفر في القيادة الإدارية العناصر التالية:
- الالتزام والتأييد والحماس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- توفير القادة المتحمسين المؤمنين بالجودة، وبضرورة التحسين المستمر.
- تصميم الجودة : ويشمل على:
- تصميم العمليات بشكل تلبي حاجات وتوقعات العميل.
- توفير الجودة في تصميم العمليات.
- الهيكل التنظيمي: يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة أن يشمل الهيكل التنظيمي الأجهزة الآتية:
- مجلس للجودة.
- فريق من المنقبين.
- فرق من أجل التدريب والإشراف.
- التعليم والتدريب : وذلك بنشر الوعي بضرورة الجودة الشاملة، والتعريف بمفاهيمها بإتباع برامج للتعليم والتدريب، تعمل على تهيئة وإعداد الجميع داخل المنظمة، لفهم وإدراك إدارة الجودة الشاملة، لضمان تعاونهم والالتزام، وتقليل درجة مقاومتهم لبرنامج الجودة، الذي سيحدث تغييرا جذريا في كل شيء داخل المنظمة.
- تشكيل فرق العمل: تقوم هذه الفرق بتحديد المشاكل ووسائل حلها، وهي تهدف إلى تحسين الجودة.
- نظام الاتصال و المعلومات :ويتعلق الأمر بضرورة وجود نظام جيد للاتصال وجمع المعلومات، ويسهل تبادلها بسرعة.
- التحسين المستمر: والذي يتطلب متابعة تنفيذ العمليات وتحديد المشاكل وحلها مباشرة، ودراسة متطلبات واحتياجات العميل، لأخذها بعين الاعتبار في عمليات التحسين التي تقوم بها المنظمة.
- ✓ النماذج الحديثة.

1- النموذج الأوروبي للتميز :

- تحديد سمات النموذج الأوروبي للتميز:

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز من أبرز نماذج إدارة التميز ويقوم على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة، وفعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الذي أنشأ في العام 1988 ، ويترابط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الاتحاد ذاته، وتعتبر المرجع الأول للشركات الأوروبية التي تبحث عن

أرقى معايير الجودة وتسعى إلى التميز في أسواقها وفي مجالاتها، تتخذ مؤسسة النموذج الأوروبي للتميز التي أسست عام 1992 من العاصمة البلجيكية بروكسل مركزا لها، وتضم مجموعة أعضائها أكثر من 700 شركة وشريك ينتشرون في أنحاء العالم، ومؤسسة النموذج الأوروبي للتميز هي مبتكرة الجائزة الأوروبية للجودة التي تمنح سنويا لتكريم عدد من أبرز الشركات الناجحة، والمحافظة على تقليدها الذي يزود الشركات بتوجهات عامة لتمكينها من تحقيق النجاح وقياسه، وتحديد المستويات الأدائية وتقييمها في كل الأماكن والعناصر السياسية.¹

النموذج الأمريكي (نموذج جائزة مالكوم بالدريج)

مالكوم بالدريج هو أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، خصصت جائزة باسمه، أقرها الكونجرس الأمريكي بشكل قانوني، في 20 أغسطس 1987 في عهد الرئيس رونالد ريجان، ويشرف على هذه الجائزة المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية، وسمي قانون مالكوم بالدريج لتحسين الجودة على المستوى العالمي،

تمنح هذه الجائزة سنويا للمنظمات الأمريكية الصناعية والخدمية، التي تنجح في تطبيق المعايير المحددة، وذلك تخليدا لذكرى رجل الصناعة الأمريكي مالكوم بالدريج الذي شغل منصب وزير التجارة في الحكومة الأمريكية.

تشمل الجائزة على إطار عام، يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهدفها، ومتطلبات تحقيقها، بشكل يسمح للمنظمات بتطبيقها في سعيها للوصول إلى التميز، وتحظى الجائزة باحترام كبير في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يتولى الرئيس الأمريكي سنويا تقديمها للمنظمة الفائزة، ويطلق على الجائزة "النموذج الأمريكي للتميز".²

1- أهداف النموذج: يهدف النموذج إلى:³

- ترقية الوعي بالجودة كعنصر متزايد الأهمية في المنافسة.
- تدعيم المفاهيم المتعلقة بمتطلبات تميز الأداء، وتوحيد سياسة المنظمات، من أجل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.

¹ - شرف الدين زديرة ، مرجع سابق، ص ص 48.

² - المرجع نفسه، ص ص 51.

³ - المرجع نفسه، ص ص 51-52.

-نقل تجارب المنظمات الناجحة في تحقيق مستويات التميز، إلى غيرها من المنظمات التي تسعى إلى تحسين الأداء،

والوصول إلى مرتبات أعلى في التميز.

وتقوم لجنة من الاختصاصيين في الجهاز الحكومي الأمريكي، ومن حقل الصناعة، بفحص مستوى الجودة في

المنظمات المتنافسة، باستخدام معايير لها أوزان على شكل نقاط، والمنظمة الفائزة هي التي تحصل على أكبر

مجموع، ومن المنظمات المشهورة التي حصلت على الجائزة:

-شركة موتورولا عام 1988 .

-شركة زيروكس عام 1989 .

-شركة IBM عام 1990 .

-شركة زيتاك عام 1991 .

وفي كل عام يتم اختيار منطمتين فقط، من بين ثلاث مجموعات رئيسية من الأنشطة هي: المنظمات الصناعية الكبرى، المنظمات الخدمية الكبرى ومنشآت الأعمال الصغيرة التي لا يتعدى العاملين بها أقل من 500 عامل.

2 - إجراءات منح الجائزة: تمنح الجائزة عن طريق إتباع الخطوات التالية:¹

- تقدم المنظمة الراغبة في الترشح لهذه الجائزة ملخصا لا يزيد عن 75 صفحة، مدعما بوصف لنظم الجودة بها.

- إذا قبل هذا الملخص، اجتازت المنظمة مرحلة التصنيف المبدئية للمتقدمين، (تجتاز المنظمة هذه المرحلة إذا حصلت على 700 نقطة من بين 1000 نقطة التي تحددتها معايير النموذج)، يلي ذلك عملية دقيقة للفحص والتقييم، يقوم بها مجلس المختبرين، وهو مجلس يتشكل من: الحكومة، الصناعة والمختصين الاستشاريين.

1 - شرف الدين زديرة، المرجع السابق، ص 52.

- يتم تقييم المترشحين على أساس المعايير المحددة في النموذج، والتي تم وضعها بمعرفة المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا كما أسلفنا.

النموذج النيوزيلندي في الجودة :

-تحديد سمات النموذج النيوزيلندي في الجودة:

يوجد لديها سلطة خاصة تعرف بسلطة المؤهلات في نيوزيلندا ومجلس المعلمين، تعتمد الغدارة النيوزيلندية على عملية إصلاح وتجديد الإدارة، والتي يقودها أساسا مستشارون من الخارج، بشكل يطور التقاليد، ويقلل من القيود، وينمي القدرات المحلية، وقد عكست معظم الإصلاحات التي تم تنفيذها من خلال النموذج النيوزيلندي، القائم على العمليات الموسعة للخصخصة والتعاقد للشراء من الخارج .

-المعايير التي يرتكز عليها النموذج النيوزيلندي للجودة:

يرتكز على تقنية 6 (سيجما) من خلال دعمه للمنظمات والشركات التي يتم العمل فيها بتطبيق معايير هذا النموذج، مما يتيح لها تحديد أهم وأكثر عمليات التشغيل فاعلية، واكتشاف مكامن الأداء القابلة للتطوير والتعزيز، والإسهام في توافر التدريب المناسب، ومنح شهادات الاعتماد والتعاون خلال عملية التطبيق في تعزيز قدرة المؤسسات على المضي قدما في تطبيق هذه المعايير¹ .

4-نموذج معهد الإمداد للتحسين المستمر للعملية :

يركز هذا النموذج على التغييرات التنظيمية السلوكية، المطلوب القيام بها لإيجاد ثقافة للتحسين المستمر بالمنظمة، ويتكون النموذج من خمسة عناصر تشكل في مجموعها إطار التحسين المستمر، والتميز في الأداء كالآتي²:

-**وضوح الرؤيا والتصرفات:** ويقصد به ضرورة إعداد رسالة المنظمة وأهدافها، والعمل على بناء وعي فردي وجماعي، بأهداف نظام إدارة الجودة الشاملة ومبادئها وفلسفتها.

-**التمكين (توفير الإمكانيات):** وهي العملية التي بمقتضاها مساعدة المنظمة، على تنفيذ مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة، والتي تتطلب تنمية إلتزام الإدارة العليا، بخلق بيئة مواتية تدعم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتوفير الإمكانيات والموارد اللازمة لذلك.

1 - شرف الدين زديرة، مرجع سابق، ص 54.

2 - المرجع نفسه، ص 54.

-**التركيز**: يقصد به تركيز جهود التميز في الأداء والتحسين المستمر له، بالشكل الذي يؤدي إلى الانتقال من العموميات إلى التفاصيل، أو الجوانب الأكثر تحديداً، مثل الانتقال من الأهداف العامة إلى الأهداف الفرعية، وترجمة هذه الأهداف الفرعية، إلى ممارسات وأفعال يتم توجيه جهود التحسين بحيث تتوافق مع تحقيق

أهداف المنظمة هذا مع الأخذ بعين الاعتبار أن يكون رضا العميل أحد الأهداف المهمة.

-**التحسين**: ويهدف إلى التوجه نحو تحسين الأداء للمنظمة ككل، والاهتمام بإرضاء العملاء وتحقيق رسالة المنظمة.

-**التعليم والتدريب**: من العناصر الأساسية لضمان نجاح جهود نظام إدارة الجودة الشاملة، أن يكون مستندا إلى التعليم والتدريب، لأنه يضمن تزويد الأفراد والجماعات داخل المنظمة، بالقدر الكافي من المعرفة.

ثانياً/ إستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة.

تعددت الاستراتيجيات التي بإمكان مختلف المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها الإستراتيجية ذات صلة بالجودة، التي يمكن إبرازها من خلال ما يلي: ¹

1- إستراتيجية التميز:

يقصد بإستراتيجية التميز تلك الإستراتيجية التي تسعى بموجبها المؤسسة إلى التفرد في تقديم سلعة أو خدمة معينة للعملاء على مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم مقابل سعر مرتفع. حيث يتجلى ذلك في القدرة على تقديم خصائص مميزة للمنتج، من خلال تصميم مميز أو علامة ممتازة أو خدمات متعددة عالية الجودة، مما يكسب هذا المنتج جودة عالية ومميزة مقارنة بمنتجات مؤسسات المنافسة.

يتوقف نجاح هذه الإستراتيجية أساساً على:

1-1- عوامل داخلية منها:

أ- الاستخدام الأمثل للموارد والكفاءات البشرية وتشجيعها على الإبداع والتطوير، وكذا تنمية بيئة ملائمة للاستغلال الجيد لقدراتها ومهاراتها.

¹ - أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص ص 61-63.

- ب- دعم جهود البحث والتطوير لتحسين جودة المنتجات المقدمة وتتنوعها.
- ج- تطوير نظام المعلومات التسويقي بما يسمح بالتعرف المستمر على أذواق واحتياجات وتطلعات العملاء المتغيرة باستمرار.
- د- انتقاء المواد المشتراة والتكنولوجيا المستعملة من أجهزة ومعدات وغيرها.

1-2- عوامل خارجية أهمها:

- أ- مدى إدراك العملاء لفرق القيمة بين منتجات المؤسسة مقارنة بالمنتجات التي تقدمها المؤسسات المنافسة.
- ب- مدى توافق المنتجات المقدمة مع رغبات واحتياجات العملاء.
- ج- مدى قلة المؤسسة المنافسة المنتهجة لنفس الإستراتيجية.

2- إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف:

تهدف المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى تقليص تكاليف منتجاتها عن طريق التخطيط الجيد والبحث عن العمالة ماهرة وبأجور غير مرتفعة وكذلك البحث عن مصادر تمويل بأسعار معقولة، إلى أخره من الطرق المتعددة والمعروفة في هذه الشأن، مما يتيح أمام المؤسسة تقليص في التكاليف مع المحافظة على المستوى المطلوب من الجودة، وهذا يمكنها حسب "Porte" من تحقيق زيادة الأرباح.

3- إستراتيجية التركيز:

وهي تهدف إلى التموقع الجغرافي في جزء مهم وذو فائدة فيما يتعلق بعمليات الإنتاج، الذي يتيح للمؤسسة الحصول على عمالة ماهرة وبأجور أقل وكذا الحصول على مواد موردة ذات جودة وبأسعار ليست مرتفعة، كما هو الشأن إلى باقي مدخلات الإنتاج الأخرى، مما يمكنها من تقليص في التكاليف، وبالمقابل يمكنها التموقع في نطاق سوقي معين فيما يتعلق بعمليات البيع يتسم بقله المنافسين من الحصول على حصص سوقية معتبرة تحقق لها أرباحا جيدة تستمر طيلة توفر هذه الظروف.

المطلب الخامس: العلاقة بين Six Sigma وإدارة الجودة الشاملة:

Six Sigma هي امتداد لإدارة الجودة الشاملة، وهي تهدف إلى أن تنتقل مفهوم الجودة وإنتاج العمليات إلى مستوى جديد آخر يتم فيه ملاقات احتياجات الزبائن وتخطيها.

ومن المهم جدا فهم أن جودة و six sigma مرتبطان مع بعضهما وأن التحسين في أحدهما يؤثر في الآخر بشكل جذري، ولكن أن هذا لا يعني أن six sigma هي تيار منفصل عن إدارة الجودة الشاملة، بل على العكس، فإن ال six sigma هي إستراتيجية من إستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، وتسعى إلى ما تسعى إليه بقية هذه الإستراتيجيات وهو تحقيق أداء أفضل يتحسن بشكل مستمر .

وكانت الصناعة الالكترونية في الولايات المتحدة في أوائل الثمانينيات من القرن الماضي 1980، في منافسة شرسة مع المصانع الأجنبية، وبسبب أزمة البترول في السبعينات 1970، كان الاقتصاد الأمريكي في حالة ركود، وقد وجدت Motorola أن عليها عمل شيء مختلف، وعليه تطلع قادتها إلى التطورات في صناعة الاتصالات، وكان المسار الذي اختاروه السير فيه هو وضع six sigma فأجروا دراسات ومقارنات وحلوا المشكلات واستعرضوا مواقف العملاء واكتشفوا أن العملاء كانوا يتوقعون منتجات أفضل من ما كانوا يحصلون عليها وأن العديد من المشكلات الميدانية كانت امتدادا لمشكلات داخلية، فتوصلوا إلى أن منتجات الصناعة الالكترونية في المستقبل تشبه مستقبل الساعات الرقمية (أشياء صغيرة يتعين إنتاجها بتكاليف منخفضة جدا حتى تكون خط منتج قابل للاستمرار)، وما يدعو للاهتمام أن تليفونات الخلايا والساعات الرقمية لها وضع جيد اليوم من حيث السعر و المضمون، ومع هذا فالיום تعرض تليفونات الخلايا كجزء من خطة الخدمات بدلا من بيعها ككيان مستقل.¹

المطلب السادس: تأثير عوامل النجاح الحرجة في تطبيق الفعال لنظام الجودة الشاملة:

أن نجاح مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتمد على تنفيذها بنجاح داخ المنظمة. ومع ذلك ومن الناحية العملية، فإن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة عملية معقدة وصعبة ولا تتحقق فوائدها بسهولة، لذلك، فإن التحقيق في العوامل الحرجة التي تحدد نجاح تنفيذ إدارة الجودة الشاملة مهم بشكل خاص. وأن لهذه العوامل تأثيرا إيجابيا على أداء الشركة، ويمثل قياس عوامل النجاح الحرجة شرطا مسبقا أساسيا لمراقبة عملية التنفيذ وزيادة فرص النجاح. ويتحول تنفيذ إدارة الجودة الشاملة إلى ممارسة معقدة عندما يزداد عدد العوامل والعناصر الرئيسية التي تؤثر عليه. ويمكن استخدام عوامل النجاح الحرجة لإدارة الجودة الشاملة للحصول على فهم أفضل لممارسات إدارة الجودة الشاملة، وتحديد موقف الجودة الحالي للمنظمة،

¹ -صلاح الدين حسن السيسى، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة شهادة ISO ، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011، ص ص 75-76.

وتعيين المسؤوليات داخل المنظمة والإشراف على برامج الجودة والتحسين. وتوجد هذه العوامل في عدة مستويات. الأفراد لديهم عامل نجاح حرجة فيما يتعلق بأدوارهم وأساليبهم، والمنظمات أيضا لديها عامل نجاح حرجة التي تنتج عن مهامها ومنتجاتها/خدماتها، وزبائنها، وعامل النجاح الحرجة الخاصة بمديريها. وعلى مستوى أعلى، عوامل النجاح الحرجة للصناعة تقاد من خلال المنتجات/ الخدمات، الزبائن، والمنظمات المنافسة. أما بخصوص تحديد هذه العوامل فكان أول من جاء بثمانية عوامل لكل من الخدمات والتصنيع بعد مراجعة شاملة لتعاليم معلمي الجودة كل من (ديمينغ، كروسبي، جوران، إيشيكاو، غارفين) إذ تعد هذه العوامل من الأمور الحاسمة لنجاح تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. وهذه العوامل الثمانية هي (دور الإدارة، القيادة وسياسة الجودة، دور قسم الجودة، التدريب، تصميم المنتجات أو الخدمات، إدارة جودة المورد، إدارة العمليات، وبيانات الجودة وإعداد التقارير والعلاقات الموظفين).

بينما حدد اثنا عشر بعدا التي كانت حاسمة في إعداد الخدمة وهذه الأبعاد هي (التزام الإدارة العليا والقيادة الحكيمة، إدارة الموارد البشرية، النظام التقني، نظام المعلومات والتحليل، المقارنة المرجعية، التحسين المستمر، التركيز على الزبون، إرضاء العاملين، التدخل النقابي، المسؤولية الاجتماعية، البيئة المادية للخدمة وثقافة الخدمات).¹

ومن من سبق نرى أن نجاح فكرة إدارة الجودة الشاملة يعتمد على تنفيذها بنجاح داخل المنظمة، لكن تنفيذها يمثل تحديات معقدة وصعبة، وبالتالي فإن فهم العوامل الحرجة التي تؤثر على نجاح تنفيذها أمر بالغ الأهمية. تلك العوامل تؤثر ايجابيا على أداء المنظمة، وتحديد هذه العوامل يمثل خطوة أساسية لضمان نجاح عملية التنفيذ. يعتبر تنفيذ إدارة الجودة الشاملة عملية معقدة بزيادة العوامل والعناصر التي تؤثر عليها، ويمكن استخدام عوامل النجاح الحرجة لتحسين فهم ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتحديد موقف الجودة الحالي للمؤسسة وتعيين المسؤوليات والإشراف على برامج الجودة والتحسين. تتواجد هذه العوامل على مستويات مختلفة، بدءا من الأفراد في المنظمات وصولا إلى صناعة الخدمات والمنافسة بين المؤسسات، تحديد هذه العوامل الحرجة يعد أمرا أساسيا لنجاح تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وقد تم تحديدها بعد دراسة شاملة لتجارب معلمي الجودة المعروفين.

¹ -نادية لطفي، قياس عوامل النجاح الحرجة لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة (بحث مقارنة لعدد من الكليات)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد (24)، العدد (109)، بغداد، 2018، ص ص 176-177.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسات الحالية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة.

أولاً/ دراسات السابقة باللغة العربية:

أ- دراسة نور فرج الدردساوي 2010:

مذكرة بعنوان: "تأثير عوامل النجاح الحرجة على إعادة هندسة عمليات الأعمال"، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة وتمثلت مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على أثر عوامل النجاح الحرجة على إعادة هندسة الأعمال الإدارية لدى العاملين في أمانة عمان الكبرى، اعتمدت الدراسة أسلوب البحث الوصفي التحليلي واختيار عينة عشوائية حجمها 505 موظف وموظفة، تم توزيع الاستبيان عليهم تم استعادة 468 منها كانت صالحة للتحليل باستخدام SPSS.¹

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن المتوسط الحسابي العام لتصورات المبحوثين نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات قد جاء مرتفعاً، وأن المتوسط الحسابي العام نحو كل المتغيرات قد جاء متوسطاً.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحرجة في أمانة عمان الكبرى.

ب- دراسة بوسعيد حنان وابن مني سفيان 2017:

مذكرة بعنوان: "استخدام التحليل العملي في تحديد عوامل النجاح الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء" دراسة حالة مؤسسات الاتصال الجزائرية بولاية سعيدة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص الطرق الكمية في التسيير، جامعة الدكتور الطاهر مولاي-سعيدة-، تمثلت إشكالية الدراسة في: ما هي عوامل النجاح الحرجة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأكثر تأثيراً على الأداء في المؤسسة الاقتصادية؟ وقد اعتمدت الدراسة على أداة التحليل العملي

¹- نور فرج الدردساوي، تأثير عوامل النجاح الحرجة على إعادة هندسة عمليات الأعمال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، عمان، 2010.

بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS بعينة 30 موظف كعينة عشوائية، و ثم إعداد استبيان وتوزيعه وكان عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 30 استبيان وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:¹

- تعتمد إدارة الجودة الشاملة على تنمية روح الفريق وتؤكد على دور الإدارة العليا في شحن الأفراد وتحفيزهم لاستغلال كل طاقاتهم وكفاءاتهم من خلال غرس ثقافة وخلق قيم تقود المؤسسة نحو تحقيق أفضل أداء.
- وجود مركبتين تؤثر على الأداء حيث كل مركبة تضم أربع متغيرات، المركبة الأولى: وتضم التحسين المستمر، فرق العمل، المقارنة المرجعية، التركيز على الجودة، وتمثل العوامل المرجعية الداعمة.
- المركبة الثانية: وتضم الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، التخطيط الإستراتيجي، مشاركة العاملين وتدريبهم، التركيز على الزبون، وتمثل عوامل الإستراتيجية المحققة.
- وجود أثر عوامل النجاح الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء.

ج- دراسة بلال هاشم النسور، أحمد ناصر أبو زيد، فادي حامد القضاة، محمد علي الزبيدي، 2019:

مجلة بعنوان: " أثر عوامل النجاح الحرجة للجودة وفق نموذج جامعة شيلفد في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية التعليمية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمن، حيث هدفت الدراسة إلى دراسة أثر عوامل النجاح الحرجة للجودة وفق نموذج جامعة شيلفد في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة

فيه ، والتعرف إلى مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجامعية، تم اعتماد في هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستشفيات

¹ -بوسعيد حنان، بن مني سفيان، استخدام التحليل العملي في تحديد عوامل النجاح الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص الطرق الكمية في التسيير، جامعة الدكتور الطاهر مولاي، سعيدة، 2016-2017.

الجامعية البالغ عددهم 1340 عاملاً، أما عينة الدراسة كانت عينة عشوائية حجمها 302 ، وقد تم جمع البيانات الميدانية من خلال استبيان، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ¹

- إن مستوى أثر عوامل النجاح الحرجة وفق نموذج جامعة شيلفد (University of Sheffield) للجودة في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجامعية كان فوق المتوسط، وهذا يعكس قدرتها على تقييم، وبالتالي توصلت الدراسة إلى مناسبة تطبيقه في البيئة العربية كنموذج قابل للتطوير ودافع لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- وجود أثر ايجابي قوي لعوامل النجاح الحرجة للجودة وفق نموذج جامعة شيلفد (University of Sheffield) في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات الجامعية، ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه.
- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لكل من بعدي تحليل وفهم البيئة واستخدام التكنولوجيا الحديثة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

د- دراسة حفظ الله يسرى وبوعلاق أماني 2021:

مذكرة بعنوان: "دور معايير الجودة الشاملة في دعم تحسين جودة الخدمات الصحية" دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل -خالدي عبد العزيز- تبسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي التبسي- تبسة، تمثلت إشكالية الدراسة في : ما أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات الصحية بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة الأم والطفل خالدي عبد العزيز؟ حيث تناولت هذه الدراسة فصل بكامله على إدارة الجودة الشاملة والخدمات الصحية بطريقة متسلسلة وبسيطة من أجل توضيح دور معايير إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخدمات الصحية وفيما يخص الفصل التطبيقي اعتمدوا على المنهج الوصفي،

¹ -بلال هاشم النسور، أحمد ناصر أبو زيد، فادي حامد القضاة، محمد علي الزبيدي، أثر عوامل النجاح الحرجة للجودة وفق نموذج جامعة شيلفد في دعم إدارة الجودة الشاملة، مجلة العربية، مجلد (12)، العدد (42)، جامعة العلوم وتكنولوجيا، اليمن، 2019.

وتم إعداد استبيان وزع على المرضى، بعينة عشوائية لم يتم تحديدها، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام SPSS ، توصلت الباحثة إلى نتائج مفادها: ¹

- تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعتمد على مجموعة المبادئ المصاغة من إسهامات رواد الجودة.
- يتم تحقيق الجودة في الخدمات الصحية المقدمة بتظافر جهود كل من الإدارة العليا، مقدميها، وحتى المرضى.
- وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الجودة الشاملة متمثلة بمتغيرات الدراسة، وبين مستوى الخدمة المقدمة في المؤسسة محل الدراسة.
- المؤسسة الاستشفائية قيد البحث تتبنى أسلوب إدارة الجودة الشاملة وبالتالي فإن لمستوى جودة الخدمات الصحية التي تقدمها تأثير إيجابي على درجة رضا المستفيدين منها.

ثانيا/ الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

أ-دراسة Claver، (2003 et al):

دراسة بعنوان: **Critical factors and results of quality management: an empirical study** هدفت الدراسة إلى القيام بمراجعة أدبية لتحديد عوامل النجاح الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ونتائجها، وتم استخدام التحليل العاملي لهذه العوامل، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الحاصلة على شهادة ISO 9000 في شرق إسبانيا، والبالغ عددها 175 شركة، أما عينة الدراسة كانت 154 شركة من المجتمع المحدد، وتوصلت الدراسة إلى: ²

¹-حفظ الله يسرى، بوغلاق أماني، دور معايير الجودة الشاملة في دعم تحسين جودة الخدمات الصحية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي تبسي، تبسة، 2021-2022.

² – Claver، Enrique & Tari، Juan Jose & Molina، Jose Francisco،2003، **Critical factors and results of quality management: an empirical study**، Total Quality Management، Vol: 14، No:1.

أهم العوامل تحقيقاً لنجاح إدارة الجودة الشاملة تتمثل في التدريب أولاً، والتحسين المستمر ثانياً، وتخطيط الجودة ثالثاً، والقيادة رابعاً، وإدارة علاقات الموردين خامساً، ومشاركة الإدارة سادساً، والتعلم سابعاً، وإدارة الزبائن ثامناً، وإدارة العمليات تاسعاً، وأخيراً مشاركة الزبائن.

ب- (دراسة Toshihiko Hasegawa، 2006):

دراسة بعنوان organizational reiforement through total quality management in the health care sector نشرت من قبل المؤسسة الوطنية للصحة العمومية التابعة لـ JICA باليابان هدفت هذه الدراسة إلى عرض تجارب تبني إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي في كل من سيريلانكا، اليابان، تايلاندا، الفيليبين، زامبيا، وذلك بالاعتماد على ثلاثة أبعاد:

- تحليل الخلفية التاريخية والتجارب السابقة في تحسين جودة الخدمات الصحية.
- دراسة الظروف والأحداث التي أدت إلى المطالبة بتحسين جودة الخدمات الصحية.
- دراسة وتحليل عوامل النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في:¹

- أهم عامل ساهم في نجاح التبني في اليابان هو انتشار أهمية الجودة الشاملة من خلال إدارة المخاطر .
- تمثلت أهم عوامل النجاح في سيريلانكا إلى اعتماد تحسين النظام أولاً، ثم الانتقال إلى التطوير الموارد البشرية والإصلاح الإداري كخطوة ثالثة.

بالنسبة للتجربة التايلندية فرغم انتشار التحسين في الخطوط الأمامية إلا أنه فشل في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الحكومية.

ج- (دراسة Apinan aueungkul، 2013):

مذكرة بعنوان: "An investigation of critical success factors and Thai cultural impact" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في جامعة Wollongong، تايلاندا جاءت هذه

¹ -Toshihiko Hasehawa، 2006، **organizational reiforement through total quality management in the health care sector.**

الدراسة لتحليل العوامل الحرجة لنجاح تبني إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات التايلندي وعلاقتها بخصائص الثقافة التايلندية وذلك في القطاعين التعليم العالي والصحة.

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات عبر 127 مستجوباً في 84 مستشفى، و43 جامعة الذي درس مستوى تبني إدارة الجودة الشاملة في كل مستشفى وجامعة وتحديد العوامل الحرجة فيها، وتم أيضاً اعتماد على أسلوب المقابلة من أجل جمع معلومات أكثر.

توصلت الدراسة إلى:¹

- وجود التزام عالي نحو تحسين الجودة في المؤسسات محل الدراسة سواء التعليمية أو الصحية وذلك عن طريق العوامل التالية: التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، إدارة العلاقات مع الموردين، تصميم المنتج أو الخدمة، جودة البيانات والتقارير، الاتصال من أجل تحسين الجودة، سياسات الجودة، التوجه نحو رضا الزبون دور قسم الجودة، مشاركة العاملين، التكوين والتعليم.
- اعتماد المؤسسات محل الدراسة على طرق، رؤية، ومستويات مختلفة في التبني، رغم الاختلافات إلا أنها حققت الأهداف المسطرة في تحسين الجودة.

د- (دراسة 2014) : Al Sughayir،

Barriers to TQM Implementatien within a Private Medical service بعنوان:
Organizations in Saudi Arabia

ركزت هذه الدراسة على المعوقات التي واجهت مؤسسات القطاع الصحي الخاصة في المملكة العربية السعودية خلال مرحلة تنفيذ معايير إدارة الجودة الشاملة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بإعداد 220 استبيان وزع على الموظفين العاملين داخل القطاع الصحي الخاص وتم تحليل العوامل

¹-Apinan aueungkul، 2013 ، **An investigation of critical success factors and Thai cultural impact.** this dissertation is submitted in partial fulfillment of doctorate of philosophy، school of information system and technology، university of Wollongong،

لاكتشاف العوائق التي تحول دون تنفيذ معايير إدارة الجودة الشاملة باستخدام SPSS، وتوصلت الدراسة إلى:¹

- اكتشاف 21 بند من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة أهمها دوران الموظفين، ومقاومة التغيير بين الموظفين.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى أهم نقاط التشابه ونقاط الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية والتي تتمثل في الآتي:

أوجه التشابه:

- تشابهت دراستنا مع بعض الدراسات السابقة من حيث المتغيرات (إدارة الجودة الشاملة، عوامل النجاح الحرجة).
- تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الأداة المستخدمة (SPSS) في بعض الدراسات السابقة.

أوجه الاختلاف:

- في عينة الدراسة حيث تكونت من 40 فرد تم توزيعها على الموظفين.
- من حيث القطاع حيث تم إجراء الدراسة في مؤسسة ذات قطاع خدمي عمومي.
- اختلفت دراستنا مع بعض الدراسات السابقة من حيث المتغيرات حيث ركزت دراستنا على أثر عوامل النجاح الحرجة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاستشفائية من وجهة نظر مقدمي الخدمة (أطباء، ممرضين، إداريين).

¹ – Al Sughayir،2014، **Barriers to TQM Implementien within a Private Medical service Organizations in Saudi Arabia**، international journal of business administration، vol: 5،No:3، school of economics & Administrative Science،Al- imam Muhammed ibn Saud Islamic University، Riyadh.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على الأدبيات النظرية للدراسة التي تم التعرف فيها على عوامل النجاح الحرجة وإدارة الجودة الشاملة، من مفهوم ومبادئ وإستراتيجيات وأهم نماذجها والجوائز ، مما مكننا من الإلمام بالمفاهيم المختلفة لإدارة الجودة الشاملة وبالوقوف على المفاهيم الأساسية النظرية المتعلقة بعوامل النجاح الحرجة وتأثيرها على إدارة الجودة الشاملة والعلاقة التي تربط بين المفهومين، ثم الاستنتاج بأن هناك علاقة ترابط وتكامل بين عوامل النجاح الحرجة وإدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثاني

دراسة حالة المؤسسة

الاستشفائية خالد بن عبد

العزیز - تبسة

تمهيد :

بعد التطرق إلى الإطار النظري والذي تمحور حول عوامل النجاح الحرجة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات الاستشفائية، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب التطبيقي في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة خالدي عبد العزيز - تبسة - ومن خلال استخدام المنهج الوصفي و استخدام أدوات الدراسة ، و توزيع استمارة الاستبيان على العاملين في المؤسسة و تم تحليل النتائج عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS) ، و سيتم تحليل أهم النتائج و العمل على مناقشتها.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز.

بعد استعراض الأسس النظرية لكل من عوامل النجاح الحرجة والجودة الشاملة ارتأينا إلى استقراء الجانب التطبيقي للموضوع بدراسة حالة حول المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز-تبسة- بحيث نقوم في هذا المبحث على تقديم عام لمؤسسة خالدي عبد العزيز -تبسة- من خلال التعريف والنشأة ومن ثم نشاطاتها وأهم مميزاتها وهيكلها التنظيمي.

بناء على ما تم ذكره تم تقسيم المبحث الأول إلى المطالب التالية:

- المطالب الأول: لمحة عن مؤسسة خالدي عبد العزيز -تبسة-.
- المطالب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة خالدي عبد العزيز-تبسة-.

1- تعريف المؤسسة:**✓ نبذة تاريخية:**

المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز بتبسة، كانت قد فتحت أبوابها عام 1974 بعد ترقية تبسة إلى ولاية، أين تم فتحها آنذاك كقطاع صحي وظل هذا المرفق يؤدي مهامه إلى غاية 2009، ليغير مجرى تدخلاته الصحية و اختصاصه و يحول إلى قطب صحي متخصص في الأمومة و الطفولة بعد إعادة الاعتبار له و صار منذ ذلك التاريخ المؤسسة الوحيدة المتخصصة في هذا المجال بالولاية رقم 12 و يضم اليوم هذا القطب الصحي 4 مصالح خاصة بأمراض النساء و التوليد و طب وجراحة الأطفال و كل مصلحة بها عدة وحدات للتحاليل والأشعة والفحص بالصدى والتلقيح، بالإضافة إلى ذلك تتوفر هذه المؤسسة على 166 سريرا نظريا وهو عدد غير كاف بالنظر للتوافد الكبير عليه من مختلف بلديات الولاية .

✓ النشأة :

أنشئت المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في أمراض النساء والتوليد و طب الأطفال و جراحة الأطفال د/ خالدي عبد العزيز تبسة. بموجب المرسوم التنفيذي رقم :465/97 المؤرخ في : 1997/12/02 المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم : 62/08 المؤرخ في : 2008/02/24

المعدل والمتمم لقائمة المؤسسات الاستشفائية المتخصصة بالمرسوم التنفيذي .

النشاطات الرئيسية :

- النشاط الرئيسي للمؤسسة هو التوليد وطب النساء وكذلك طب الأطفال.
- الفحص والكشف الاستعجالي للحوامل.

المميزات العامة :

الإدارة العامة وبها مكاتب إدارية خاصة :

أن المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأم والطفل تبسة بها عدة مكاتب إدارية :

- مكتب المدير العام + مكتب التنظيم العام + مكتب الاتصال.
- المديرية الفرعية لإدارة الوسائل ويحتوي على مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات ومكتب الميزانية والمحاسبة وكذلك التكاليف الصحية .
- المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية والمنشآت القاعدية والتجهيزات وبدوره يحتوي على مكتب المصالح الاقتصادية ومكتب المنشآت القاعدية والتجهيزات والصيانة .
- المديرية الفرعية للنشاطات الصحية ويحتوي على مكتب تنظيم نشاطات العلاج وتقييمها ومكتب الاستقبال والتوجيه والنشاطات الاجتماعية والعلاجية ومكتب دخول المرضى.

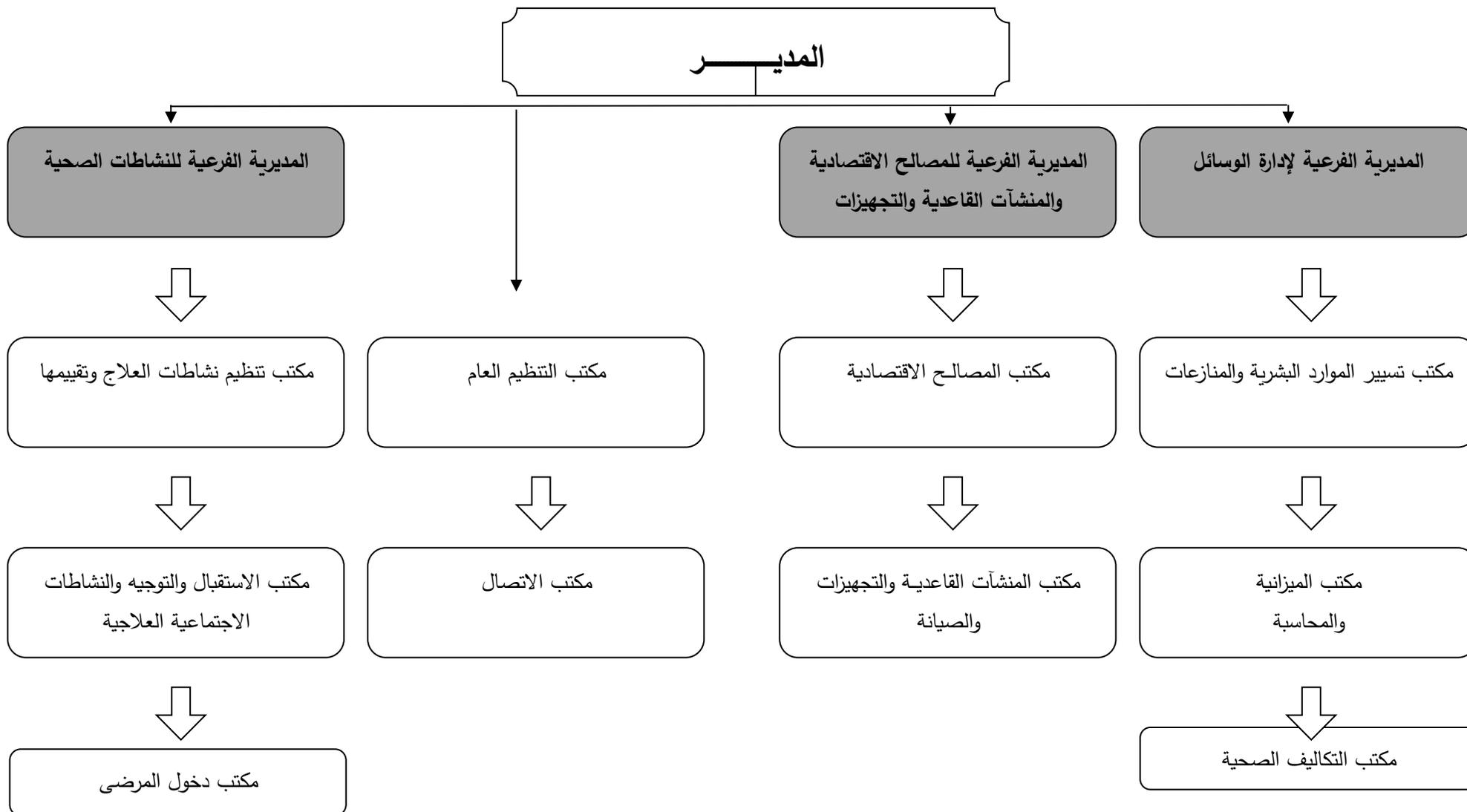
الموقع الجغرافي: تقع المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز بتبسة وسط مدينة تبسة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يتمثل في الإطار التنظيمي الذي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها ويوضح تقسيم العمل لمختلف مصالح المؤسسة وأقسامها.

والشكل الاتي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز-تبسة-.

شكل رقم (3): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز -تبسة



المبحث الثاني: منهجية الدراسة، تحليل الدراسة واختيار الفرضيات

بعد تقديم صورة عن مؤسسة خالدي عبد العزيز الاستشفائية في تبسة، وفهم نشأتها وتطورها وهيكلها التنظيمي، كذلك بعد ذلك التعرف على مهامها، يتم التركيز في هذا الجزء على وصف منهج الدراسة ومجتمعها، وتحديد عينة الدراسة، بالإضافة إلى توضيح الأدوات المستخدمة في الدراسة وطرق تحضيرها وتحقق صدقها وثباتها. كما سيتم تقديم تعريف للأساليب الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها لمعالجة بيانات الاستبانة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

الدراسة الميدانية تمثل نوعًا محددًا من الأبحاث يتضمن جمع البيانات والمعلومات مباشرة من الميدان أو الواقع، وتختلف عن الدراسة النظرية التي تعتمد بشكل أساسي على استعراض الأدبيات وتحليل النظريات الموجودة. وفيما يلي نعرض الخطوات اللازمة:

أولاً/ مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة "المجتمع الذي يهتم به الباحث لإجراء دراسته الميدانية"¹، ويتمثل مجتمع الدراسة في إطارات العاملين بمؤسسة خالدي عبد العزيز الاستشفائية-تبسة- حيث إنّه قدر في 2023 بـ 120 موظف (طبيب وممرض وإداري). وزعنا 50 لكن استرجع فقط 40 استبانة نظرا لعدم حضور بقية الموظفين واختلاف المناوبات. الجدول الموالي يبين نسبة الاسترجاع.

الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	نسبة الاسترجاع
50	40	80%

ثانياً/ أدوات الدراسة

تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث، بهدف تحقيق النتائج المرجوة من الدراسة، وتتضمن هذه الأدوات الجانب التطبيقي للبحث. وتتمثل في:

¹ محمد حسين وآخرون، مبادئ الإحصاء والاحتمالات ومعالجتها باستخدام برنامج spss، دار الصفاء ، الأردن، 2012، ص 19.

1- الزيارات الميدانية: قمنا بزيارة مدنية أكثر من مرة للحصول أكثر على معلومات في إطار بحثنا والتعرف أكثر على المؤسسة من الداخل لتعزيز معارفنا بالمؤسسة محل الدراسة وتكوين فكرة على ما نحن بصدد دراسته.

2- الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة: قدمت المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز -تبسة مجموعة من الوثائق، وتم الاعتماد على هذه الوثائق من أجل إتمام هذه الدراسة وهي البيانات الخاصة بالتعريف بالمؤسسة وموقعها، بالهيكل التنظيمي، وغيرها من المعلومات التي قد نراها مفيدة لبحثنا هذا.

3- الملاحظة: وتعتبر من الطرق المهمة حيث تعرف بأنها المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة، وتسجيل الملاحظات أولاً بأول، كذلك الاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج، والحصول على أدق المعلومات وقد استعملت هذه الأداة في الدراسة من أجل التحليل والوصول إلى الأهداف¹.

4- الاستبانة: تعتبر الاستبانة من أهم الطرق لجمع البيانات وهي مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة، والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف، أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه². وقد تم تحكيمة من طرف الأساتذة كما في الملحق ، وقد تم تقسيمه إلى (03) محاور كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية للعينة من حيث الجنس، العمر، المستوى العلمي، الوظيفة، الخبرة المهنية.

المحور الثاني: يتضمن أسئلة حول عوامل النجاح الحرجة وقد شملت أبعاده المتمثلة في:

✓ **إلتزام الإدارة العليا ومشارك العاملين:** وتتمثل في القيادة العليا تظهر الإلتزام وتشجع مشاركة الموظفين.

¹ - مصطفى صلاح فوال، **مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، دار غريب، القاهرة، 1998، ص 110.

² - محمد حسين وآخرون، المرجع نفسه، ص 126.

- ✓ رضا الزبون: هو تحقيق توقعات واحتياجات العملاء لضمان رضاهم.
- ✓ التحسين المستمر والتطوير التكنولوجي: يتجسد في السعي المستمر لتحسين العمليات واعتماد التكنولوجيا الجديدة.
- ✓ نظام الحوافز مرن والتدريب والتعليم: وهو نظام يشجع على التفوق من خلال مكافآت مرنة وبرامج تدريب وتعليم.

وقد كان عدد العبارات 19 عبارة.

المحور الثالث: يتضمن أسئلة حول الجودة الشاملة المتعلقة بالمؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز -تبسة-، وتمثلت في 17 عبارة.

5- المقياس المستعمل:

لقد تم اختيار مقياس ليكارت Likert الخماسي ، لسهولة حسابه وتوازن درجاته، كما تم تقييم المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة على أساس المتوسط المعياري أو الفرضي 3 الموافق للمقياس الخماسي لليكارت ويحسب كالتالي:

$$\text{المتوسط المعياري} = \text{مجموع أوزان أبعاد المقياس} / \text{عدد أبعاد المقياس} \text{ بالتالي: } 3 = 5/5+4+3+2+1$$

أما طول الفئة فهو: المدى مقسوماً على خلايا أو أبعاد المقياس، حيث المدى للمقياس الخماسي يعبر عنه كالتالي:

الحد الأقصى للسلم منقوص منه الحد الأدنى أي: $5-1 = 4$. بالرجوع إذن إلى طول الفئة نجد:

طول الفئة $= 5/4 = 0.8$. يمكننا الآن التعبير على المقياس الخماسي ليكارت في الجدول

التالي:(1)

1 - أحمد عبد السميع طبيبه، علم الإحصاء (مبادئ الإحصاء)، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 27.

جدول رقم (2): مقياس ليكارت (Likert) الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5 درجات	4 درجات	3 درجات	2 درجات	درجة واحدة
4.2 إلى 5.0	3.4 إلى 4.2	2.6 إلى 3.4	1.8 إلى 2.6	1.0 إلى 1.8

6- الأدوات الإحصائية المستخدمة

تضمنت المعالجة الإحصائية ما يلي: الإحصاء الوصفي من خلال المتوسط الحسابي ثم مقاييس التشتت من بينها الانحراف المعياري يليها تحليل الانحدار البسيط.

6-1: التكرارات

وهو تعداد كل الإجابات المذكورة لأسئلة الاستبانة وتلخيصها في جداول، وذلك عند عرض نتائج الاستبانة.

6-2: النسبة المئوية

لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل الأسئلة وهي الوسيلة الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تفسير خصائص أفراد العينة ومن ثم تمثيلها في دوائر نسبية، وتم الاعتماد عليها في تحليل نتائج محور الاستبانة. حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، وتحسب بالقانون التالي:

$$\text{النسبة المئوية} = 100 \times \left\{ \frac{\text{مجموع للتكرارات}}{\text{تكرار المجموعة}} \right\}$$

6-3: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

المتوسط الحسابي أو الوسط الحسابي (أيضا الوسط الحسابي للتوزيعات المنكثرة) هي

القيمة التي تتوسط القيم المقاسة المتحصل عليها وفق المعادلة الرياضية: (1)

$$\bar{x} = \sum_{i=1}^n (x_i \times r) \times \left\{ \frac{1}{r} \right\}$$

حيث r هو التكرار، و \bar{x} ، القيمة المقاسة.

حيث إن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر يقيس مدى التشتت في التغيرات، ويحسب بالعلاقة

الآتية: (2)

$$\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}{N}} = R$$

1- أحمد عبد السميع طبيه، مرجع سابق، ص 49.

2 - المرجع نفسه، ص 79.

أما المتوسط الحسابي فيستخدم لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية كذلك يفيد في ترتيب الأسئلة حسب أعلى متوسط حسابي.

4-6: الانحدار البسيط (Regression Simple)

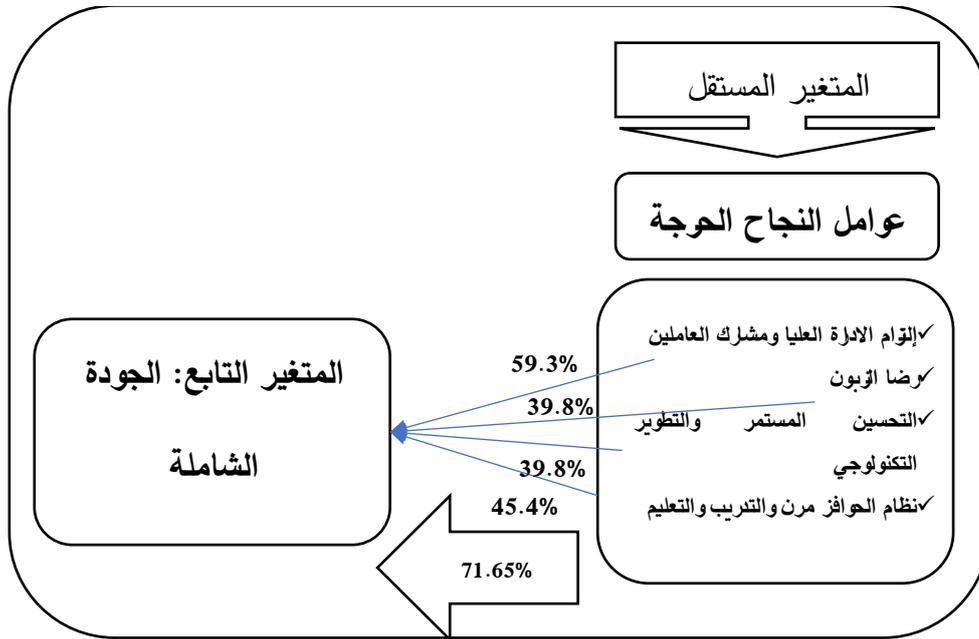
الغرض منه هو دراسة وتحليل أثر متغير كمي على متغير كمي آخر (المتغير الكمي شرط أساسي)، حيث إن الباحث يهتم بدراسة أثر أحد المتغيرين ويسمى بالمتغير المستقل، على المتغير الثاني ويسمى بالمتغير التابع، يمكن عرض نموذج الانحدار الخطي في شكل معادلة خطية من الدرجة الأولى أي نكتب $y = Ax + B$ حيث: (1)

Y هو المتغير التابع	X هو المتغير المستقل	A ميل المستقيم	B نقطة تقاطع المستقيم مع محور الفواصل.
---------------------	----------------------	----------------	--

ثالثاً/ المخطط الاجرائي للدراسة

من خلال التعريف بالاستبانة مما سبق، نحدد فيما يلي متغيرات البحث التي تنقسم إلى تغير تابع وآخر يوافقه مستقل:

شكل رقم (4) : المخطط الاجرائي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجزء النظري

1 - نبيل جمعة صالح النجار، الإحصاء التحليلي مع تطبيقات SPSS، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 36.

رابعاً/ اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار التوزيع الطبيعي شرط أساسي لا بد منه لاستكمال البحث والاستعانة في نفس الوقت بالأدوات الإحصائية الأخرى، الجدول التالي نسجل فيه نتائج الاختبار لمعرفة التوزيع الطبيعي للفقرات: (1)

جدول رقم (3): نتائج الاختبار للتوزيع الطبيعي (اختبار كولمغروف سميرنوف)

المحور	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة Sig
العوامل النجاح الحرجة	0.105	0.152
إدارة الجودة الشاملة	0.120	0.200
الاستبانة	0.100	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (03) يتبين لنا أنّ المحاور تتبع توزيعاً طبيعياً (يمكن الاطلاع على الرسم البياني في الملحق رقم (02) والجدول المرافق له الخاص بالمخرجات) لأنّ مستوى الدلالة أكبر من 0.05 أي بمستوى ثقة 95%، التوزيع الطبيعي الذي تتبعه عينة دراستنا يمكننا من استخدام اختبارات المعلمية (Tests Paramétriques) لاختبار الفرضيات فيما بعد.

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة

نقوم بعرض وتحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة التي تمّ جمعها وتفرغها من الاستبانة كالاتي:

أولاً/ عرض نتائج البيانات الشخصية للعينة:

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول التالي يمثل التكرارات والنسب للعينة حسب جنسها:

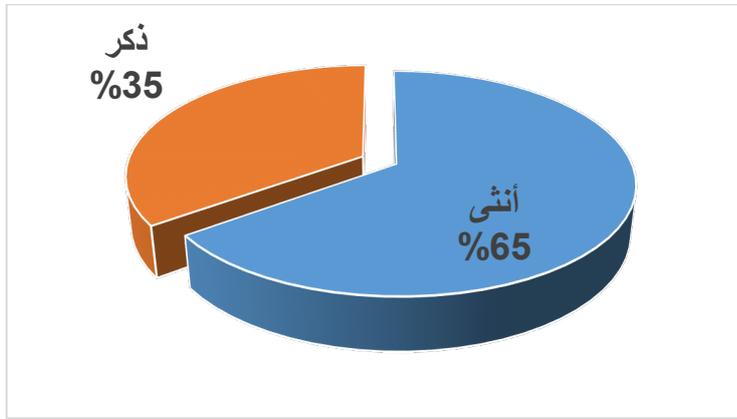
¹ - ينظر الملحق رقم (02).

جدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة (%)	التكرار	الجنس
65.0	26	أنثى
35.0	14	ذكر
100.0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

شكل رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول جنس العينة

تحليل البيانات الشخصية لعنوان النجاح الحرجة لتطبيق نظام الجودة الشاملة يظهر أن 65% من المشاركين هم إناث، بينما يشكل الذكور 35% من العينة. يمكن تفسير هذا التوزيع المائل نحو الإناث بأنه قد يكون نتيجة لعوامل متعددة، مثل الاهتمامات المختلفة في المجال، أو احتمالية استجابة أفضل من الإناث لتطبيق النظام، أو ربما جهود أو سياسات تشجيعية محددة للمشاركة النسائية في هذا المجال (في هذه المؤسسة الاستشفائية النساء قد يكنّ أكثر ميلاً إلى العمل في القطاع الصحي والاستشفائي بشكل عام، وهو ما يعكس الاتجاه العام في القطاع. وقد يكون هناك أيضاً جهود مستمرة لتعزيز تواجد النساء في مجال الصحة وتشجيع مسارات مهنية لهن في هذا المجال، مما يؤدي إلى تواجد أعداد أكبر من الإناث مقارنة بالذكور).

2- توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

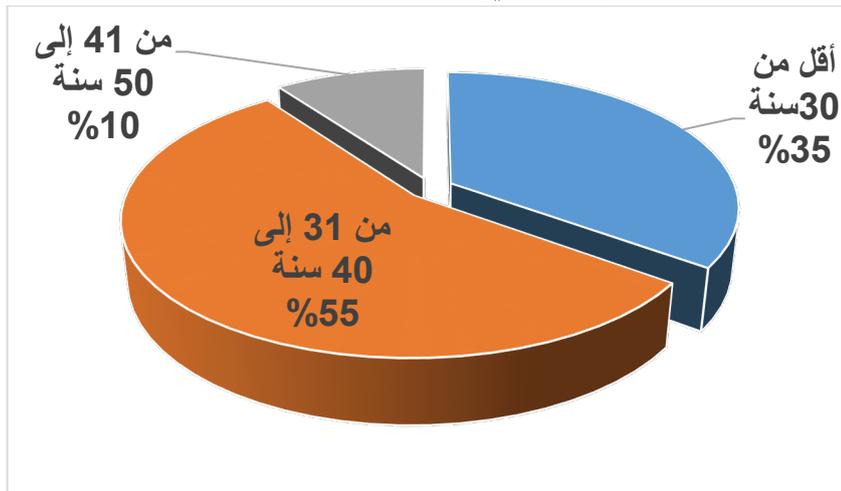
الجدول التالي نبين فيه سن الأفراد حسب توزيعها في مجموعات:

جدول رقم (5) : سن العينة حسب الفئة العمرية

النسبة (%)	التكرار	السن
35.0	14	أقل من 30 سنة
55.0	22	من 31 إلى 40 سنة
10.0	4	من 41 إلى 50 سنة
/	/	أكبر من 50 سنة
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

شكل رقم (6) : توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول سن العينة

تحليل بيانات العمر في المؤسسة الاستشفائية يظهر أن 35% من الموظفين يبلغون أقل من 30 سنة، في حين يمثل الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة 55% من الموظفين، ويشكل الذين تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة 10% من الموظفين. لم يتم تقديم النسبة المئوية لفئة "أكبر من 50 سنة". يمكن استنتاج أن الفئة العمرية الأكثر شيوعاً بين الموظفين هي تلك التي تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة، مما يمكن أن يكون مرتبطاً بسياسات التوظيف أو اتجاهات سوق العمل في القطاع الصحي والاستشفائي.

3- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

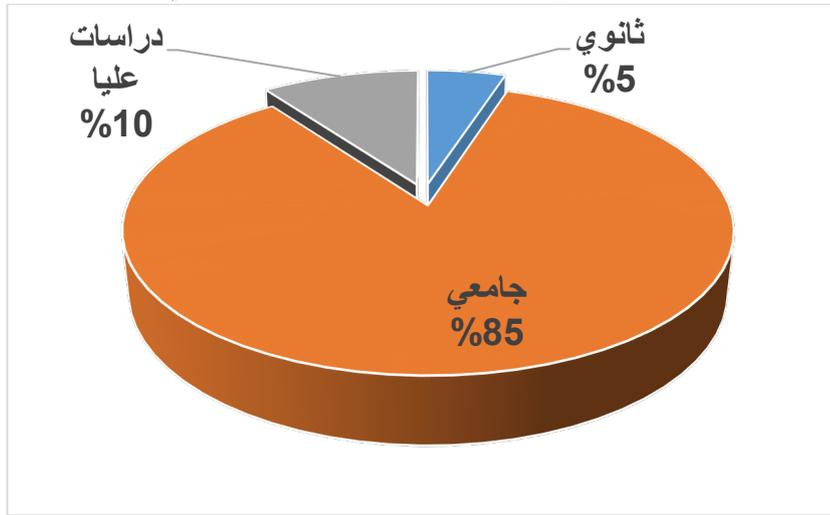
الجدول الموالي يمثل خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

جدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي
5.0	2	ثانوي
85.0	34	جامعي
10.0	4	دراسات عليا
100.0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

شكل رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول المستوى التعليمي

تحليل نتائج جدول المستوى التعليمي في المؤسسة الاستشفائية يشير إلى توزيع متباين للموظفين حسب مستويات التعليم. تظهر البيانات أن 85% من الموظفين لديهم مستوى تعليمي جامعي، وهو مؤشر على الحاجة الملحة في القطاع الصحي للتدريب والتعليم المتقدم. بالإضافة إلى ذلك، يبين التحليل أن هناك 10% من الموظفين يحملون شهادات دراسات عليا، مما يشير إلى وجود تخصصات متقدمة ضمن الكوادر العاملة. على الرغم من ذلك، يظهر أن النسبة المئوية لحملة شهادات ثانوية منخفضة جدًا، حيث تمثل 5% فقط من المجموع، مما يعكس احتياج المؤسسة للكوادر المتخصصة والمؤهلة بمستويات تعليمية أعلى.

4- توزيع أفراد العينة حسب المنصب المهني:

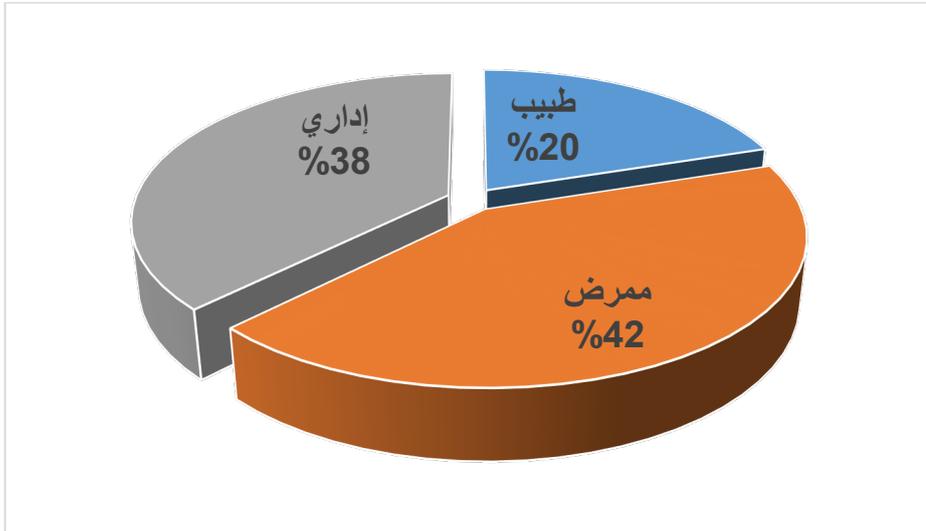
الجدول الموالي نعرض فيه توزيع الأفراد حسب الوظيفة:

جدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة (%)
طبيب	8	20.0
ممرض	17	42.5
إداري	15	37.5
المجموع	40	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

شكل رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول سن الوظيفة

توزيع الوظائف في المؤسسة الاستشفائية يبين تنوعاً في الأدوار والمسؤوليات، حيث يشغل الأطباء 20% من الوظائف، ويعمل الممرضون في 42.5% من الوظائف، بينما يشكل الموظفون الإداريون 37.5% من الوظائف الإجمالية. تظهر هذه التوزيعات النسبية دور كل فئة في السير العام للعمل داخل المؤسسة، حيث يتولى الأطباء الرعاية الطبية المباشرة، ويقدم الممرضون الدعم والرعاية المباشرة

للمرضى، بينما يسهم الموظفون الإداريون في تنظيم وإدارة العمليات اليومية لضمان سلاسة العمل وفعاليته.

5- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

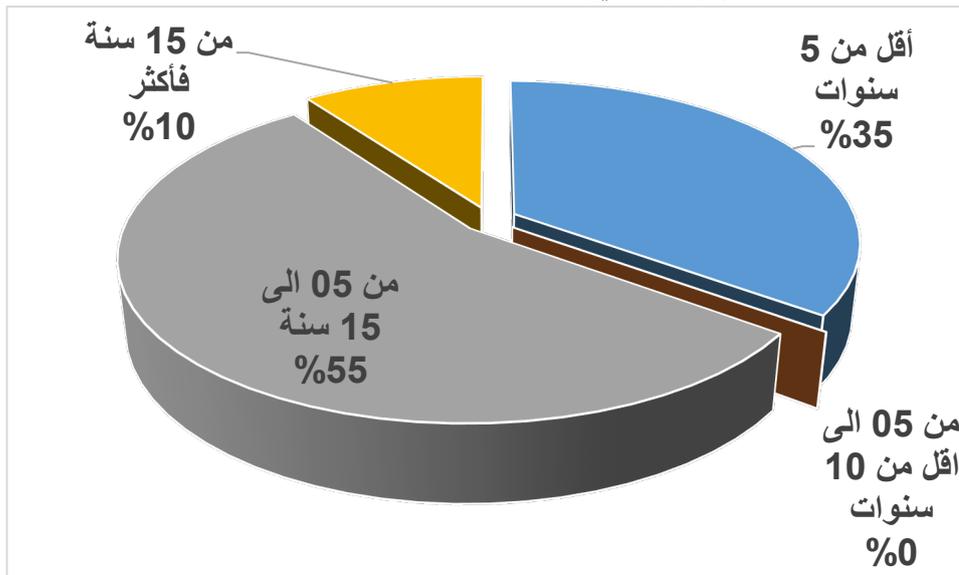
الجدول الموالي نعرض فيه توزيع الأفراد حسب سنوات خبرتهم:

جدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة (%)	التكرار	الخبرة
35.0	14	أقل من 5 سنوات
/	/	من 05 الى اقل من 10 سنوات
55.0	22	من 05 الى 15 سنة
10.0	4	من 15 سنة فأكثر
100.0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

شكل رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول الخبرة المهنية

تحليل بيانات الخبرة في المؤسسة الاستشفائية يوضح أن 35% من الموظفين لديهم خبرة تقل عن 5 سنوات، بينما يمتلك 55% خبرة تتراوح بين 10 و15 سنة، وتمثل النسبة المتبقية 10% للذين لديهم خبرة تزيد عن 15 سنة. يظهر هذا التوزيع الاستقرار والتجربة في العمل داخل المؤسسة، حيث يتوافق غالبية الموظفين مع فترات زمنية متوسطة من الخبرة.

تحليل البيانات الشخصية للمؤسسة الاستشفائية يكشف عن تنوع في توزيع العناصر الرئيسية مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، والخبرة. يبدو أن المؤسسة تولي اهتمامًا بتوظيف وتعليم الكوادر المؤهلة جيدًا، حيث يظهر تفوق الأشخاص ذوي المستوى التعليمي الجامعي وتوزيع متوازن للخبرة بين العمال. كما يُلاحظ توجهًا نحو تعيين النساء بنسبة أكبر في القطاع الصحي، وهو ما يعكس ربما جهودًا لتحقيق التوازن بين الجنسين.

ثانياً/ مناقشة وتحليل عبارات المحاور

سيم عرض بيانات المحاور الأساسية المستخرجة من الاستبانة المسترجع من الأفراد وتحليل استجابات الأفراد بواسطة برنامج الحزم الإحصائية.

1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمحور عوامل النجاح الحرجة

الجدول الموالي يوضح توزيع استجابة الأفراد لمحور المتغير المستقل وكذلك التوزيع النسبي، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

جدول رقم (9): استجابة أفراد العينة لعبارات

الدالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
دالة	0.88751	3.6550	التزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين
	0.955	4.40	تعمل الإدارة العليا للمشفى على إعداد خطط طويلة وقصيرة الأجل لتسيير عملياتها باستمرار .
	1.097	3.98	توفر الإدارة العليا للمشفى المعلومات الخاصة بأنشطتها دائما .
	1.285	3.30	تسعى إدارة المؤسسة لتعزيز روح الفريق الواحد والتعاون بين الموظفين .

	1.500	3.18	تقوم المؤسسة بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار المتعلقة بالقسم الذي يعملون به .
	1.318	3.43	تولي إدارة المشفى اهتماما كبيرا بأفرادها العاملين وتعمل على تهيئة المناخ المناسب لأداء العمل على النحو الجيد .
دال	0.90030	4.0438	رضا الزبون
	1.080	4.25	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بتلبية احتياجات زبائنها.
	1.167	3.85	تقدم المؤسسة خدمات ذات جودة وفي الوقت المحدد التي من شأنها رفع مستوى رضا زبائنها.
	1.260	4.05	تستجيب المؤسسة بسرعة على الشكاوى المقدمة من طرف الزبون باستمرار .
	1.097	4.03	تسعى المؤسسة دائما إلى كسب ثقة زبائنها.
دالة	0.90030	4.0438	التحسين المستمر والتطوير التكنولوجي
	1.231	3.65	تعتمد الإدارة على برنامج لتطوير الخدمات الحالية.
	1.223	3.88	تعمل الإدارة العليا بالمؤسسة للحصول على أحدث التكنولوجيا.
	1.177	3.50	تؤكد الإدارة على التغيير المستمر في طرق العمل داخل المؤسسة.
	1.181	4.30	تعمل إدارة المشفى على صيانة وتحديث لكل معداتها ومكائنها أحيانا.
	1.187	3.98	تعتمد المؤسسة الأساليب التكنولوجية في عملية الاتصال وتقوم بتحديثها باستمرار .
دالة	0.81135	3.8313	نظام حوافز مرن والتدريب والتعليم
	1.196	2.83	تهتم المؤسسة بالحصول على الحوافز المقدمة كالشكر وتقديم شهادات التقدير للمستحقين لتشجيع العمال على العمل بكفاءة بشكل دائم.
	1.350	2.85	يتحصل العامل على علاوات وزيادات سنوية بشكل منظم
	1.203	2.80	تنظم المؤسسة دورات تدريبية يشترك فيها الموظفين من كافة الأقسام باستمرار

	1.588	3.20	تشجع إدارة المشفى العاملين لديها على إكمال دراستهم للحصول على شهادات أعلى.
	1.318	3.58	تهدف البرامج التدريبية في المؤسسة إلى التأكيد على أهمية الجودة في الخدمات المقدمة.
دالة	0.60277	3.6567	عوامل النجاح الحرجة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

1-1- بعد التزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين:

الإدارة العليا للمشفى تعمل بجدية على إعداد خطط طويلة وقصيرة الأجل لتسيير عمليات المشفى، حيث يظهر المتوسط العالي (4.40) لهذا العنصر.

يظهر توفير المعلومات اللازمة دائماً من قبل الإدارة العليا للمشفى بشكل جيد. (3.98)

هناك تحدي في تعزيز روح الفريق والتعاون بين الموظفين في المؤسسة، حيث يظهر المتوسط الأدنى (3.30) مع انحراف معياري عالٍ.

يظهر أن هناك فرصة لتحسين عملية إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم الذي يعملون به. (3.18)

يبدو أن هناك بعض الاهتمام بأفراد العمل وتهيئة المناخ الجيد لأداء العمل، ولكن هناك فرصة لتحسين هذه الجوانب. (3.43)

هذه العبارات توضح التقدم والتحديات التي تواجهها المؤسسة في سعيها لتحقيق النجاح وتحسين أدائها.

1-2- بعد رضا الزبون:

- تولى المؤسسة اهتماماً كبيراً بتلبية احتياجات زبائنها: يظهر المتوسط العالي (4.25) أن المؤسسة تعتبر تلبية احتياجات العملاء أمراً مهماً بالنسبة لها، وهذا يشير إلى التزامها بتقديم خدمات عالية الجودة وتلبية توقعات العملاء.

- تقدم المؤسسة خدمات ذات جودة وفي الوقت المحدد التي من شأنها رفع مستوى رضا زبائنها: برغم أن المتوسط (3.85) يعكس جهوداً جيدة في تقديم الخدمات، إلا أن الانحراف المعياري العالي (1.167)

يشير إلى تباين في جودة الخدمات وتوقيت تقديمها، مما يشير إلى أن هناك مجالاً لتحسين التنفيذ وتحسين جودة الخدمات.

- **تستجيب المؤسسة بسرعة على الشكاوى المقدمة من طرف الزبون باستمرار:** المتوسط العالي (4.05) يعكس استجابة فعّالة للشكاوى، وهذا يعكس التزام المؤسسة بتوفير تجربة إيجابية للعملاء وحل المشاكل بفعالية وبسرعة.
- **تسعى المؤسسة دائماً إلى كسب ثقة زبائنها:** المتوسط (4.03) يظهر أن المؤسسة تضع جهوداً مستمرة في بناء الثقة مع العملاء، وهذا يعكس استراتيجية شاملة للتواصل مع العملاء وتلبية توقعاتهم.
- يعكس تحليل بعد رضا الزبون جهوداً إيجابية للمؤسسة في تحقيق رضا العملاء، مع وجود فرص لتحسين الجوانب ذات الأداء المتباين لتعزيز جودة الخدمات وتعزيز الثقة مع العملاء.

1-3- بعد التحسين المستمر والتطوير التكنولوجي:

- **تعتمد الإدارة على برنامج لتطوير الخدمات الحالية:** يظهر أن هناك فرصة لتحسين استخدام برامج تطوير الخدمات لزيادة فعالية العمليات وتحسين الخدمات المقدمة، حيث كان المتوسط (3.65)، مع انحراف معياري مرتفع (1.231).
- **تعمل الإدارة العليا بالمؤسسة للحصول على أحدث التكنولوجيا:** تشير النتائج إلى جهود مستمرة في الحصول على أحدث التكنولوجيا، مما قد يساهم في تحسين الكفاءة وتحديث العمليات، حيث كان المتوسط (3.88) مع انحراف معياري (1.223).
- **تؤكد الإدارة على التغيير المستمر في طرق العمل داخل المؤسسة:** يظهر التحليل أن هناك فرصة لتعزيز التركيز على التغيير وتطوير طرق العمل لتحسين الكفاءة والفعالية، حيث كان المتوسط (3.50) مع انحراف معياري (1.177).
- **تعمل إدارة المشفى على صيانة وتحديث لكل معداتها ومكائنها أحياناً:** يوضح التحليل التزاماً بالصيانة والتحديث المستمر للمعدات، مما يعكس الجهود المستمرة لتحسين جودة الخدمات وضمان التشغيل السلس، حيث كان المتوسط (4.30) مع انحراف معياري (1.181).

• تعتمد المؤسسة الأساليب التكنولوجية في عملية الاتصال وتقوم بتحديثها باستمرار: يشير التحليل إلى اعتماد المؤسسة على التكنولوجيا في عمليات الاتصال، مع فرصة لتطوير هذه العمليات بشكل مستمر، حيث كان المتوسط (3.98) مع انحراف معياري (1.187).

هذه النتائج تظهر الجهود التي تبذلها المؤسسة في مجال التحسين المستمر والتطوير التكنولوجي، وتشير إلى الجوانب التي قد تحتاج إلى تركيز إضافي لتعزيز أداء المؤسسة وتحسين تجربة العملاء.

1-4- بعد نظام حوافز مرن والتدريب والتعليم:

بعد نظام الحوافز المرن والتدريب والتعليم، يظهر أن هناك بعض الجوانب التي نستطيع التركيز عليها. فيما يلي تلخيص للنتائج:

تبدو جهود تقديم الحوافز وتشجيع الموظفين على التميز في الأداء بحاجة إلى تعزيز، حيث أظهر التحليل أن هناك فجوة في تقديم الحوافز والتقدير (المتوسط: 2.83)، وكذلك في توفير العلاوات والزيادات بشكل منتظم (المتوسط: 2.85).

بالإضافة إلى ذلك، هناك حاجة لتعزيز برامج التدريب والتعليم، حيث أظهرت النتائج أن هناك فجوة في تنظيم دورات التدريب المشتركة (المتوسط: 2.80) وتوفير الدعم لإكمال دراسات الموظفين (المتوسط: 3.20).

مع ذلك، تشير النتائج إلى جهود تحسين جيدة في تأكيد أهمية الجودة في الخدمات المقدمة، حيث كان المتوسط في هذا الجانب (3.58)، مما يشير إلى وجود رؤية واضحة بشأن أهمية الجودة وتطبيقها في العمل.

نستطيع القول إذاً أن هناك حاجة لتعزيز نظام الحوافز وتطوير برامج التدريب والتعليم لزيادة تحفيز وتطوير الموظفين، مما يمكن أن يساهم في تحسين أداء المؤسسة ورفع مستوى جودة الخدمات المقدمة.

2- عرض وتحليل نتائج استجابة الأفراد للمحور الثاني "الجودة الشاملة":

الجدول الموالي يوضح توزيع استجابة الأفراد للمحور الثاني وكذلك التوزيع النسبي، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (10): استجابة أفراد العينة لعبارات المحور الثاني

الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
	1.159	4.15	يهتم مديرو الأقسام بمتابعة برامج الجودة بفعالية وحث الموظفين على الالتزام بها.
	1.393	3.54	تهدف إدارة المؤسسة على اعتماد برامج جودة تؤدي إلى زيادة رضا العملاء والمستفيدين من الخدمات المقدمة.
	1.255	4.05	يوجد عدد كافي من مقدمي الخدمة في وحدات العلاج التي يقصدها المريض.
	1.023	4.18	عدم توفر التجهيزات والمعدات الحديثة يؤثر على الخدمة الصحية.
	1.165	3.90	تدعم الإدارة العليا في المؤسسة دائما عملية التحسين المستمر للجودة على المدى البعيد.
	1.085	4.08	تعمل المؤسسة على تطوير وتحسين الخدمات الصحية المقدمة.
	1.031	4.21	تستمع الإدارة إلى شكاوى المرضى وتسعى دائما إلى تحقيق رضاهم.
	1.196	3.87	توفر المؤسسة خدمات وفق شروط صحية عالية الجودة.
	0.633	4.62	تتمتع الطواقم الطبية في المؤسسة بالكفاءة والمهارة اللازمة لتقديم الخدمة للمرضى.
	1.178	4.08	تتوفر المؤسسة على المعدات والموارد اللازمة لتلبية الاحتياجات.
	0.942	4.54	يعمل موظفي المؤسسة على فهم احتياجات المريض دائما.
	1.449	3.82	تهتم إدارة المشفى بالصحة والسلامة والرضا الوظيفي للعامل وكذلك بيئة العمل باستمرار.
	1.097	4.46	تستخدم المؤسسة اساليب وقائية من أجل تجنب انتقال المرض.
	1.229	3.41	تهتم المؤسسة بدفتر الاقتراحات بشكل جيد.
	1.056	4.13	تعتبر المؤسسة تقديم خدمة جيدة للمريض أولوية قصوى.

	1.374	3.51	تتوفر المؤسسة على كافة التخصصات المطلوبة لتقديم خدمة صحية متكاملة.
	0.854	4.46	تضع المؤسسة لوحات وعلامات إرشادية تسهل الوصول إلى أقسامها.
دال	.61538	3.8132	الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

1. متابعة برامج الجودة بفعالية وحث الموظفين على الالتزام بها: يُبين المتوسط العالي (4.15) تركيز إدارة المؤسسة على متابعة برامج الجودة، مما يُشير إلى وجود جهود مستمرة لتحسين الجودة. هذا يُظهر الالتزام بمبادئ الجودة ورغبة في تطبيقها على أرض الواقع.
2. اعتماد برامج الجودة لزيادة رضا العملاء: يُشير المتوسط (3.54) إلى الجهود المبذولة لتحسين رضا العملاء. قد تكون هناك حاجة لتطوير استراتيجيات أكثر فعالية لضمان تحقيق أعلى مستويات الرضا والوفاء بتوقعات العملاء.
3. توفير الطواقم الطبية بالكفاءة والمهارة اللازمة: المتوسط العالي (4.62) يُظهر أن المؤسسة تعنتي بتوفير الطواقم ذات الكفاءة والمهارة، مما يعكس الاستثمار في التدريب والتطوير لضمان تقديم خدمات صحية عالية الجودة.
4. توفير المعدات والموارد اللازمة لتلبية الاحتياجات: المتوسط (4.08) يُظهر التزامًا بتوفير المعدات والموارد اللازمة، ومع ذلك، قد تكون هناك حاجة لتحسين إدارة الموارد لتعزيز كفاءة العمل وتحقيق الأهداف بفعالية أكبر.
5. استخدام اساليب وقائية لمنع انتقال المرض: المتوسط العالي (4.46) يُظهر التقاني في اتباع اساليب وقائية، مما يساهم في الحفاظ على سلامة المرضى وموظفي المؤسسة، ويعكس الالتزام بتوفير بيئة آمنة للعمل.

مما سبق نستطيع استنتاج النقاط التالية:

- ✓ التركيز القوي على متابعة برامج الجودة والالتزام بها: يُشير المتوسط العالي في هذا الجانب إلى أن إدارة المؤسسة تولي اهتمامًا كبيرًا لضمان تطبيق برامج الجودة بفعالية وحث الموظفين على الالتزام بها.

- ✓ توفير الكفاءة والمهارة في الطواقم الطبية: المتوسط العالي يظهر التزامًا بتوفير الطواقم ذات الكفاءة والمهارة اللازمة لتقديم الخدمات الصحية، مما يساهم في تحسين جودة الرعاية المقدمة.
- ✓ التزام بالاستدامة والتحسين المستمر: يظهر اهتمام مستمر بالتحسين المستمر للجودة على المدى البعيد، مما يعكس التزامًا بالاستدامة وتطوير الخدمات الصحية المقدمة.
- ✓ استخدام أساليب وقائية لمنع انتقال المرض: يظهر المتوسط العالي في هذا الجانب التزامًا بتطبيق الإجراءات الوقائية، مما يساهم في تقليل أخطار انتقال الأمراض وحماية المرضى والموظفين.
- ✓ تحسين تجربة المريض وتلبية احتياجاته: يشير المتوسط العالي في الجوانب المتعلقة بالرعاية والخدمات المقدمة للمرضى إلى التزام بتحسين تجربة المريض وتلبية احتياجاته بشكل شامل.

ثالثًا/ معنوية وخطية العلاقة بين المتغير التابع والمستقل

في الجدول الموالي اعتمدنا على نتائج الانحدار البسيط الملائم لطبيعة دراستنا (Linaire régression) لتبيان والتأكد في نفس الوقت من خطية العلاقة بين المحور الأول للمتغير المستقل وهو العوامل النجاح الحرجة والمحور الثاني التابع وهو الجودة الشاملة.

جدول رقم (11): نتائج اختبار معنوية وخطية العلاقة بالاعتماد على اختبار t

النموذج	معاملات Beta	الخطأ المعياري	معامل Beta standard	قيمة الاختبار t	مستوى الدلالة Sig
الثابت	0.654	0.327	/	2.000	0.003
عوامل النجاح الحرجة	0.864	0.088	0.846	9.796	0.000
الجودة الشاملة					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

النتائج تشير إلى أن "عوامل النجاح الحرجة" لهما تأثير معنوي على المتغير التابع، مع تأثير قوي للغاية لعوامل النجاح الحرجة. مستوى الدلالة المنخفض جدًا لهذه العوامل يعزز الثقة في نتائج النموذج، مما يعني أنه يمكن الاعتماد عليه في التنبؤ بالنتائج بناءً على "عوامل النجاح الحرجة".

بالتالي، يمكن القول أن النموذج المقدم يوضح بوضوح أن "عوامل النجاح الحرجة" تلعب دوراً جوهرياً وكبيراً في تحديد المتغير التابع، مما يعزز أهمية التركيز على هذه العوامل لتحقيق النتائج المرجوة. وهذا ما سنحاول الوصول إليه باستخدام ما بقي من الأدوات الإحصائية.

رابعاً/ صدق وثبات أداة الدراسة

بالإضافة إلى الاختبارات السابقة، يجب لنا أيضاً التأكد من ثبات ومدى صدق عبارات الاستمارة في كل محور. ونعني بثبات أداة الدراسة هو اتزان وتشابه نتائج الدراسة في حالة إعادة توزيع الاستبانة لأكثر من مرة في نفس الظروف تقريباً.

1- صدق أداة الدراسة:

الصدق الظاهري: يعني به أنّ أسئلة الاستبانة خضعت للتحكيم من طرف الأستاذة، ثم عرضه للتحكيم على أستاذة مختصين، بالتالي يتوصل إلى استبانة بدرجة مقبولة للاعتماد عليها فيما بعد في تفرغ البيانات.¹

الاتساق الداخلي للمتغيرات:

جدول رقم (12): نتائج ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	القيمة
المحور الأول	19	0.814
المحور الثاني	17	0.841
الاستبانة	36	0.901

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول أعلاه والنتائج المسجلة فيه² نلاحظ أنّ المحورين تتعدّد نسبتهما 80% وهي نسبة جيدة احصائياً تدل على التناسق بين العبارات، أيضاً تبلغ قيمة الاستبانة كلياً 90% بالتالي يمكننا الاعتماد على نتائجها ومواصلة التحليل.

¹- ينظر الملحق الخاص باستمارة التحكيم.

² - ينظر الملحق رقم (02).

فيما يلي تعرض نتائج معاملات الارتباط للمتغير التابع في الجدول:

الجدول: معاملات الارتباط بين عبارات المحور التابع "الجودة الشاملة"

هل يمكنك توضيح ما تحتاج إليه بالضبط؟ هل تحتاج إلى تحليل لهذه القيم أو مساعدة في فهم معناها؟ اظهر الملحق

جدول رقم (13): مصفوفة بيرسون أبعاد محور "عوامل النجاح الحرجة"

نظام الحوافز مرن والتدريب والتعليم	التحسين المستمر والتطوير التكنولوجي	رضا الزبون	إلتزام العليا ومشارك العاملين	
0.307	0.421**	0.421**	1	إلتزام العليا ومشارك العاملين
0.100	1.000**	1	0.421**	رضا الزبون
0.100	1	1.000**	0.421**	التحسين المستمر والتطوير التكنولوجي
1	0.100	0.100	0.307	نظام الحوافز مرن والتدريب والتعليم

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

توضح مصفوفة بيرسون للارتباطات العلاقات بين المتغيرات الأربعة: "التزام العليا ومشاركة العاملين"، "رضا الزبون"، "التحسين المستمر والتطوير التكنولوجي"، و"نظام الحوافز مرن والتدريب والتعليم". القيم تتراوح بين -1 و 1، حيث تعني 1 ارتباطاً إيجابياً تاماً، وتعني -1 ارتباطاً سلبياً تاماً، وتعني 0 عدم وجود ارتباط:

1- التزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين

- التزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين ورضا الزبون :قيمة الارتباط هي .421***0¹، وهي تشير إلى وجود ارتباط إيجابي معتدل بين التزام العليا ومشاركة العاملين ورضا الزبون. يعني ذلك أنه كلما زاد التزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين، زاد رضا الزبون.
- التزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين والتحسين المستمر والتطوير التكنولوجي :قيمة الارتباط هي .421***0¹، وهي أيضًا تشير إلى ارتباط إيجابي معتدل. هذا يعني أن زيادة التزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين ترتبط بزيادة في التحسين المستمر والتطوير التكنولوجي.
- التزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين ونظام الحوافز مرن والتدريب والتعليم :قيمة الارتباط هي 0.307 وهي تشير إلى ارتباط إيجابي ضعيف بين المتغيرين. هذا يعني أن هناك تأثير إيجابي، لكنه ضعيف، لنظام الحوافز والتدريب على التزام الإدارة ومشاركة العاملين.

2- رضا الزبون:

- رضا الزبون والتحسين المستمر والتطوير التكنولوجي :قيمة الارتباط هي 1.000**، وهي تشير إلى ارتباط إيجابي تام وقوي جدًا. هذا يعني أن رضا الزبون مرتبط بشكل كامل بالتحسين المستمر والتطوير التكنولوجي، مما يشير إلى أن أي زيادة في أحدهما تؤدي إلى زيادة مماثلة في الآخر.
- رضا الزبون ونظام الحوافز مرن والتدريب والتعليم :قيمة الارتباط هي 1000، وهي تشير إلى ارتباط إيجابي ضعيف للغاية، يكاد يكون غير موجود. يعني هذا أن تأثير نظام الحوافز والتدريب على رضا الزبون ضعيف جدًا.

3- التحسين المستمر والتطوير التكنولوجي:

- التحسين المستمر والتطوير التكنولوجي ونظام الحوافز مرن والتدريب والتعليم :قيمة الارتباط هي 1000، وهي تشير إلى ارتباط إيجابي ضعيف جدًا، مما يعني أن تأثير نظام الحوافز والتدريب على التحسين المستمر والتطوير التكنولوجي ضعيف جدًا.

نستنتج مما سبق: تعليق على نتائج الارتباط

¹ - النجمنان تعبران على أن العلاقة معتدلة وإيجابية حسب مخرجات SPSS^{v27}

- هناك ارتباطات معتدلة إيجابية بين التزام العليا ومشاركة العاملين وكل من رضا الزبون والتحسين المستمر والتطوير التكنولوجي.
 - رضا الزبون والتحسين المستمر والتطوير التكنولوجي مرتبطان بشكل تام، مما يعني أن تحسن أي منهما يؤثر بشكل كبير على الآخر.
 - نظام الحوافز مرن والتدريب والتعليم له تأثير ضعيف على كل من التزام العليا ومشاركة العاملين، رضا الزبون، والتحسين المستمر والتطوير التكنولوجي.
- هذا التحليل يوفر نظرة شاملة على العلاقات بين المتغيرات المختلفة في المصفوفة، مما يمكن أن يساعد في تحديد المجالات التي يمكن التركيز عليها لتحسين الأداء العام للمؤسسة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

من خلال عناصر هذا المطلب نتأكد من صحة الفرضيات الفرعية ثم الأساسية بالرجوع إلى نتائج مخرجات الجداول المسجلة.¹

1- اختبار الفرضية الرئيسية

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل نجاح حرج في تحقيق الجودة الشاملة عند مستوى دلالة أصغر أو مساوي لدرجة المعنوية المقدرة بـ 0.05 في المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز -تبسة-

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل نجاح حرج في تحقيق الجودة الشاملة عند مستوى دلالة أصغر أو مساوي لدرجة المعنوية المقدرة بـ 0.05 في المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز -تبسة-

الاختبار الفرضية الرئيسية اعتمدنا على نتائج الانحدار الخطي البسيط، بين البعد الأول مع المتغير التابع (تحقيق الجودة الشاملة).

¹ - من أجل المخرجات يمكن الاطلاع على الملحق رقم (02).

جدول رقم (14): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية DF	مجموع المربعات	
0.000	95.958	10.580	1	10.580	الانحدار
		0.110	38	4.190	الخطأ
			39	14.769	الإجمالي
مستوى الدلالة Sig	قيمة t المحسوبة	معامل β	الخطأ المعياري	B	المتغير
0.053	2.000		0.327	0.654	الثابت
0.000	9.796	0.846	0.088	0.864	عوامل النجاح الدرجة
المتغير التابع: تحقيق الجودة الشاملة		معامل التحديد: 0.716		معامل الارتباط: 0.846	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول رقم (14):

- قيمة F المحسوبة هي 95.958 مع درجة حرية DF للمربعات الأولى تساوي 1 ودرجة حرية DF للمربعات الثانية تساوي 38.
- قيمة p (أو مستوى الدلالة) هي 0.000 وهذا أقل من مستوى الدلالة المقبول المعتاد (0.05).
- بناءً على هذا، نرفض الفرضية الرئيسية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية الرئيسية البديلة (H1)، وهي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل النجاح الدرجة في تحقيق الجودة الشاملة.

2. تحليل المتغيرات:

- معامل التحديد (R-squared) هو 0.716، وهذا يعني أن 71% من التغير في متغير تحقيق الجودة الشاملة يمكن شرحه بواسطة المتغير المستقل (عوامل النجاح الدرجة).

- قيمة t المحسوبة لكل متغير هي 2.000 للثابت و 9.796 للمتغير المستقل، وهي تتجاوز قيمة t المقبولة في الاختبار t بقيمة مطلقة تتجاوز 1.96 بمستوى الثقة 95%.
- معامل β يوضح التأثير المتوقع لكل متغير، حيث يظهر أن هناك تأثير إيجابي قوي لعوامل النجاح الحرجة لتحقيق الجودة الشاملة.

$$\text{الجودة الشاملة} \times 0.864 + 0.716 = \text{عوامل النجاح الحرجة}$$

هذه المعادلة توضح العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة وتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة الاستشفائية. نوه إلى أن هذه المعادلة ليست شاملة أو موحدة أو قانون ثابت، بل فقط تصف نتائج دراستنا.

2- اختبار الفرضيات الفرعية

اعتمدنا على بنموذج التحليل الخطي البسيط بين الأبعاد الجزئية للعوامل الحرجة وتحقيق الجودة الشاملة والجدول التالي يبين النتائج المتحصل عليها:¹

جدول رقم (15): اختبار الفرضيات الفرعية

المتغير X	الثابت Y	الدلالة	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	قيمة β	معامل التحديد	معامل الارتباط	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.411	2.311	0.000	4.536	20.575	0.593	0.593	0.351	تحقيق الجودة الشاملة	التزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين
0.212	2.213	0.001	2.005	7.100	0.255	0.428	0.213		رضا الزبون

¹ - ينظر ملحق رقم (02) مخرجات الفرضيات الفرعية

0.272	2.713	0.011	2.675	7.157	0.398	0.398	0.158	التحسين المستمر والتطوير التكنولوجي
0.344	2.495	0.000	3.138	9.846	0.454	0.454	0.206	نظام الحوافز المرن والتطوير التكنولوجي

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين كعامل نجاح حرج في تحقيق الجودة الشاملة عند مستوى دلالة أصغر أو مساوي لدرجة المعنوية المقدر بـ 0.05 في المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز -تبسة-

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين كعامل نجاح حرج في تحقيق الجودة الشاملة عند مستوى دلالة أصغر أو مساوي لدرجة المعنوية المقدر بـ 0.05 في المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز -تبسة-

من خلال الجدول رقم (15):

- قيمة F المحسوبة هي 20.575 مع درجة حرية DF للمربعات الأولى تساوي 1 ودرجة حرية DF للمربعات الثانية تساوي 38.
- قيمة p (أو مستوى الدلالة) هي 0.000 وهذا أقل من مستوى الدلالة المقبول المعتاد (0.05).
- بناءً على هذا، نرفض الفرضية الفرعية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية الفرعية البديلة (H_1) ، وهي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين كعامل نجاح حرج في تحقيق الجودة الشاملة.

2. تحليل المتغيرات:

- معامل التحديد (R-squared) هو 0.593، وهذا يعني أن 59.3% من التغير في متغير الاستجابة (تحقيق الجودة الشاملة) يمكن شرحه بواسطة المتغيرات المستقلة (التزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين).
- قيمة t المحسوبة لكل متغير هي 6.787 للثابت و4.536 للبعد الأول، وهي تتجاوز قيمة t المقبولة في الاختبار t بقيمة مطلقة تتجاوز 1.96 بمستوى الثقة 95%.
- معامل β يوضح التأثير المتوقع لكل متغير، حيث يظهر أن هناك تأثيرًا إيجابيًا قويًا لالتزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين على تحقيق الجودة الشاملة.

$$Y = 2.311 + 0.411 X$$

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا الزبون كعامل نجاح حرج في تحقيق الجودة الشاملة عند مستوى دلالة أصغر أو مساوي لدرجة المعنوية المقدر بـ 0.05 في المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز -تبسة-

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا الزبون كعامل نجاح حرج في تحقيق الجودة الشاملة عند مستوى دلالة أصغر أو مساوي لدرجة المعنوية المقدر بـ 0.05 في المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز -تبسة-

لاختبار الفرضية الثانية اعتمدنا على نتائج الانحدار الخطي البسيط، بين البعد الثاني مع المتغير التابع (تحقيق الجودة الشاملة).

1. من خلال الجدول رقم (15):

- قيمة F المحسوبة هي 7.157 مع درجة حرية DF للمربعات الأولى تساوي 1 ودرجة حرية DF للمربعات الثانية تساوي 38.
- قيمة p (أو مستوى الدلالة) هي 0.011 وهذا أقل من مستوى الدلالة المقبول المعتاد (0.05).

- بناءً على هذا، نرفض الفرضية الفرعية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية الفرعية البديلة (H1) ، وهي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا الزبون وتحقيق الجودة الشاملة.

2. تحليل المتغيرات:

- معامل التحديد (R-squared) هو 0.398، وهذا يعني أن 39.8% من التغير في متغير الاستجابة (تحقيق الجودة الشاملة) يمكن شرحه بواسطة المتغيرات المستقلة (رضا الزبون).
- قيمة t المحسوبة لكل متغير هي 6.442 للثابت و 2.675 للبعد الثاني، وهي تتجاوز قيمة t المقبولة في الاختبار t بمستوى الثقة 95%.
- معامل β يوضح التأثير المتوقع لكل متغير، حيث يظهر أن هناك تأثيراً إيجابياً لرضا الزبون على تحقيق الجودة الشاملة.

$$Y = 2.213 + 0.212 X$$

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي:

H₀: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والتطوير التكنولوجي كعامل نجاح حرج في تحقيق الجودة الشاملة عند مستوى دلالة أصغر أو مساوي لدرجة المعنوية المقدر بـ 0.05 في المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز -تبسة-

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والتطوير التكنولوجي كعامل نجاح حرج في تحقيق الجودة الشاملة عند مستوى دلالة أصغر أو مساوي لدرجة المعنوية المقدر بـ 0.05 في المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز -تبسة-

لاختبار الفرضية الثالثة اعتمدنا على نتائج الانحدار الخطي البسيط، بين البعد الثالث مع المتغير التابع (تحقيق الجودة الشاملة).

1. من خلال الجدول الموحد للفرضيات الفرعية:

- قيمة F المحسوبة هي 7.157 مع درجة حرية DF للمربعات الأولى تساوي 1 ودرجة حرية DF للمربعات الثانية تساوي 38.

- قيمة p (أو مستوى الدلالة) هي 0.011 وهذا أقل من مستوى الدلالة المقبول المعتاد (0.05)
- بناءً على هذا، نرفض الفرضية الفرعية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية الفرعية البديلة (H1)، وهي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والتطوير التكنولوجي وتحقيق الجودة الشاملة.

2. تحليل المتغيرات:

- معامل التحديد (R-squared) هو 0.398، وهذا يعني أن 39.8% من التغير في متغير الاستجابة (تحقيق الجودة الشاملة) يمكن شرحه بواسطة المتغيرات المستقلة (التحسين المستمر والتطوير التكنولوجي).
- قيمة t المحسوبة لكل متغير هي 6.442 للثابت و 2.675 للبعد الثالث، وهي تتجاوز قيمة t المقبولة في الاختبار t بمستوى الثقة 95%.
- معامل β يوضح التأثير المتوقع لكل متغير، حيث يظهر أن هناك تأثيرًا إيجابيًا للتحسين المستمر والتطوير التكنولوجي على تحقيق الجودة الشاملة.

$$Y = 2.713 + 0.272 X$$

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على ما يلي:

H₀: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز المرنة والتطوير التكنولوجي كعامل نجاح حرج في تحقيق الجودة الشاملة عند مستوى دلالة أصغر أو مساوي لدرجة المعنوية المقدر بـ 0.05 في المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز -تبسة-

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز المرنة والتطوير التكنولوجي كعامل نجاح حرج في تحقيق الجودة الشاملة عند مستوى دلالة أصغر أو مساوي لدرجة المعنوية المقدر بـ 0.05 في المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز -تبسة-

لاختبار الفرضية الرابعة اعتمدنا على نتائج الانحدار الخطي البسيط، بين البعد الثالث مع المتغير التابع (تحقيق الجودة الشاملة).

1. من خلال الجدول رقم (15):

- قيمة F المحسوبة هي 9.846 مع درجة حرية DF للمربعات الأولى تساوي 1 ودرجة حرية DF للمربعات الثانية تساوي 38.
 - قيمة p (أو مستوى الدلالة) هي 003. وهذا أقل من مستوى الدلالة المقبول المعتاد (0.05)
 - بناءً على هذا، نرفض الفرضية الفرعية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية الفرعية البديلة (H1) ، وهي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز المرن والتطوير التكنولوجي وتحقيق الجودة الشاملة.
2. تحليل المتغيرات:
- معامل التحديد (R-squared) هو 0.454، وهذا يعني أن 45.4% من التغير في متغير الاستجابة (تحقيق الجودة الشاملة) يمكن شرحه بواسطة المتغيرات المستقلة (نظام الحوافز المرن).
 - قيمة t المحسوبة لكل متغير هي 5.813 للثابت و3.138 للبعد الثالث، وهي تتجاوز قيمة t المقبولة في الاختبار t بمستوى الثقة 95%.
 - معامل β يوضح التأثير المتوقع لكل متغير، حيث يظهر أن هناك تأثيراً إيجابياً لنظام الحوافز المرن على تحقيق الجودة الشاملة.

$$Y = 2.495 + 0.344 X$$

خلاصة الفصل الثاني:

تم من خلال هذا الفصل التعرف على المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز -تبسة- حيث قمنا بتقديم نبذة تاريخية عن المؤسسة ثم نشأتها وأنشطتها الرئيسية، ثم هيكلها التنظيمي، والتطرق إلى الإطار المنهجي في إعداد الاستبانة التي قمنا بتوزيعها على الموظفين والتي تحتوي على ثلاث محاور بالنسبة للمحور الأول بيانات المراقبة، أما المحور الثاني يشمل عوامل النجاح الحرجة، والمحور الثالث الخاص بإدارة الجودة الشاملة وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها، ثم قمنا باستخدام أساليب إحصائية لتحصيل البيانات منها: التكرارات، النسبة المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والانحدار البسيط، ثم قياس صدق وثبات الدراسة حيث تم تحليل المعلومات المتحصل عليها من الاستبانة عن طريق برنامج التحليل الإحصائي SPSS ثم قمنا بعرض ومناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات الموضوعية.

خاتمة

الخاتمة

يعد موضوع إدارة الجودة الشاملة وعوامل النجاح الحرجة اللازمة لتطبيقها من المواضيع التي تحاول المنظمات وفي مختلف مسمياتها وأنواعها تبنيها لما لها أثر بالغ في تحسين أدائها وتعزيز موقعها التنافسي الذي يساعدها على الاستمرار في ظل التطورات والتحولات المستمرة، حيث أن الارتقاء بجودة الخدمات تعتبر اليوم إحدى أكبر الصعوبات المواجهة للقطاع الصحي في المؤسسات العامة والخاصة، كون تقديم هذه الخدمات بكفاءة عالية وبصورة محققة لرغبات وتطلعات المستفيدين بات مطلب ذو أولوية، مما جعل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضرورة حتمية.

ولقد جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر عوامل النجاح الحرجة لتطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات الاستشفائية، وبعد تقديم أساسيات نظرية، تم تطرق إلى دراسة ميدانية شملت عينة مكونة من 40 موظف يعملون في المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز- تبسة - وبعد تحليل البيانات باستخدام أساليب احصائية، توصلنا إلى مجموعة النتائج التالية:

النتائج النظرية:

- تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعتمد على مجموعة من المبادئ المصاغة من إسهامات رواد الجودة .
- اعتماد نظام الجودة الشاملة على مستوى المؤسسة الصحية تعتبر الخطوة الأساسية الأولى في تحسين وتطوير الخدمة المقدمة فيها .
- الدعم الكامل من قبل الإدارة العليا للسعي من أجل تطبيق الجودة الشاملة مع متابعة تطبيقها والتشجيع على ذلك .
- يتطلب التدقيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات فهم وإدراك المعوقات و الأخطاء التي يمكن الوقوع فيها، والتحذير المسبق منها لوضع الحلول المناسبة للتغلب

عليها و مواجهتها، مما يستوجب دراسة البيئة الداخلية و الخارجية، ومعرفة أهم عوامل النجاح التي ستساهم في التطبيق الناجح والمتمثلة في العوامل الحرجة لنجاح تطبيقها .

النتائج التطبيقية:

- جميع معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة وعوامل النجاح الحرجة مع الدرجة الكلية للاستبانة، جاءت موجبة مما يشير الى الصدق البنائي لأداة الدراسة.
- جميع معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة وعوامل النجاح الحرجة مع الدرجة الكلية للاستبانة ، جاءت موجبة هذا ما يشير الى الاتساق الداخلي بين عبارات كل بعد من ابعاد أداة الدراسة.
- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عوامل النجاح الحرجة في تحقيق الجودة الشاملة عند مستوى دلالة أصغر او مساوي لدرجة المعنوية المقدره ب 0.05 في المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز تبسة.
- نستنتج بأن المتوسط العالي للتركيز القوي على متابعة برامج الجودة والالتزام بها إلى أن إدارة المؤسسة تولي اهتمامًا كبيرًا لضمان تطبيق برامج الجودة بفعالية وحث الموظفين على الالتزام بها.
- نستنتج بأن المتوسط العالي لتوفير الكفاءة والمهارة في الطواقم الطبية يظهر التزامًا بتوفير الطواقم ذات الكفاءة والمهارة اللازمة لتقديم الخدمات الصحية، مما يساهم في تحسين جودة الرعاية المقدمة.
- نستنتج بأن هناك اهتمام مستمر بالتحسين المستمر للجودة على المدى البعيد، مما يعكس التزامًا بالاستدامة وتطوير الخدمات الصحية المقدمة.
- يشير المتوسط العالي في الجوانب المتعلقة بالرعاية والخدمات المقدمة للمرضى إلى التزام بتحسين تجربة المريض وتلبية احتياجاته بشكل شامل.
- أظهرت النتائج بأن هناك فجوة في تقديم الحوافز ونقص في تطوير برامج التدريب والتعليم لزيادة تحفيز وتطوير الموظفين.

التوصيات:

- تبني أسلوب فرق العمل لحل المشاكل داخل أقسام المستشفى المختلفة.
- توفير قاعدة بيانات متخصصة لتوفير المعلومات للموظفين عند طلبها.
- تبسيط إجراء تقديم الخدمات الصحية للمستفيدين من خلال تقليل الاجراءات الروتينية والعمل على تحسينها باستمرار.
- ضرورة توفير طواقم طبية بكفاءة ومهارة عاليتين، وكذلك توفير المعدات والموارد اللازمة لتلبية الاحتياجات.
- العمل على التحسين المستمر والتغيير في طرق العمل داخل المؤسسة من أجل تحسين الكفاءة والفعالية.
- تعزيز برامج التدريب والتعلم من أجل تشجيع الموظفين على التميز في الأداء.

قائمة

المصادر والعراجع

قائمة المصادر المراجع

1- المرجع باللغة العربية

أ- الكتب

- 1- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
- 2- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 3- أحمد عبد السميع طبيه، علم الإحصاء (مبادئ الإحصاء)، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- 4- بوحروود فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال -النظرية والتطبيق-، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2015.
- 5- خيضر كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الخامسة، 2016.
- 6- خيضر كاظم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2002.
- 7- رعد الله الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2008.
- 8- صلاح الدين حسن السيسى، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة شهادة ISO ،دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011.
- 9- عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع وطباعة، الأردن، طبعة الأولى، 2008.
- 10- عبد السلام أبو قحف وآخرون ، الجودة والتميز في منظمات الأعمال ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى ، الجزء الأول ، 2011.
- 11- عطا الله علي الزبون وخالد بني حمدان، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2015.
- 12- فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو (9001)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 13- قاسم نايف علوان الحياوي، غدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006.
- 14- لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 15- مأمون الدرادكة و طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة الأولى، 2010.
- 16- محمد حسين وآخرون، مبادئ الإحصاء والاحتمالات ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS (الأردن: دار الصفاء، 2012).
- 17- مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (دار غريب: القاهرة، 1998).
- 18- نبيل جمعة صالح النجار، الإحصاء التحليلي مع تطبيقات SPSS، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

قائمة المصادر والمراجع

ب- المذكرات والاطروحات الجامعية

19- شرف الدين زديرة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات الاستشفائية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017.

20- عبد الودود شاکر عبد المرزوك الجنابي، دور عوامل النجاح الحرجة في تحقيق النجاح الإستراتيجي قدرات رأس المال البشري متغير وسيطا، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017.

21- ناصر سلطان السويدي، استخدام التحليل العاملي في تحديد عوامل النجاح الحرجة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء المستشفى العسكري في مملكة البحرين، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.

22- نور فرج الدردساوي، تأثير عوامل النجاح الحرجة على إعادة هندسة عمليات الأعمال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، عمان، 2010.

23- بوسعيد حنان، بن مني سفيان، استخدام التحليل العاملي في تحديد عوامل النجاح الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص الطرق الكمية في التسيير، جامعة الدكتور الطاهر مولاي، سعيدة، 2016-2017.

24- حفظ الله يسرى، بوعلاق أماني، دور معايير الجودة الشاملة في دعم تحسين جودة الخدمات الصحية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي تبسي، تبسة، 2021-2022.

ج- المنشورات، الدوريات والمجلات العلمية

25- بلال هاشم النصور، أحمد ناصر أبو زيد، فادي حامد القضاة، محمد علي الزبيدي، أثر عوامل النجاح الحرجة للجودة وفق نموذج جامعة شيلفد في دعم إدارة الجودة الشاملة، مجلة العربية، مجلد 12، العدد 41، جامعة العلوم وتكنولوجيا، اليمن، 2019.

26- نادية لطفي، قياس عوامل النجاح الحرجة لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة (بحث مقارنة لعدد من الكليات)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 24، العدد 109، بغداد، 2018.

27- يونس محمد خضر السبعوي وآخرون، عوامل النجاح الحرجة في تطبيق معايير جودة التعليم العالي، المجلة العربية للإدارة، مجلد 39، العدد 4، العراق، 2019.

28- إسراء وعد الله قاسم، دور عوامل النجاح الحرجة للجودة الشاملة في تطبيق الإنتاج الأنظف، مجلة تاكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 15، العدد 45، العراق، 2019.

29- سناء عبد الرحيم سعيد العبادي، تاغيزيدان محمد ناصر العتبة، تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 20، العدد 80، بغداد، 2014.

30- طلال عبد الكريم سعد العرمان، أثر إدارة الجودة للتقنيات الإلكترونية على عامل الأمان في استخدامها، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 5، العدد 50، 2022.

- 31- www.estihdaf.com/management/
32- www.projectmanager.com/blog/critical-success-factor.com,

2- المراجع باللغة الأجنبية

- 33- Al Sughayir, 2014, Barriers to TQM Implementation within a Private Medical service Organizations in Saudi Arabia, international journal of business administration, vol: 5, No:3, school of economics & Administrative Science, Al- imam Muhammed ibn Saud Islamic University, Riyadh.
- 34- Claver, Enrique & Tari, Juan Jose & Molina, Jose Francisco, 2003, Critical factors and results of quality management: an empirical study, Total Quality Management, Vol: 14, No:1.
- 35- Sawsan Mouhammed shouib Al kouri, 2020, Integrating The Critical Success Factors (CSF) Of Customer Relationship Management (CRM), Customer Satisfaction And Customer Retention In The Oil And Gas Sector, dissertations is submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctorate of Business Administration, college of Business and Economics, United Arab Emirates University, Emirates.
- 36- Toshihiko Hasehawa, 2006, organizational reinforcement through total quality management in the health care sector.
- 37- Apinan aueungkul, 2013, An investigation of critical success factors and Thai cultural impact, this dissertation is submitted in partial fulfillment of Doctor of Philosophy, school of information system and technology, university of Wollongong.
- 38- Jose C. Flores-Molina, 2011, A total quality management methodology for universities, A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy in industrial and systems engineering, Florida International University, Florida.

الملاحق

1- الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار الاعداد لمذكرة نيل شهادة الماستر بعنوان عوامل النجاح الحرجة لتطبيق نظام الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة استشفائية- خالدى عبد العزيز- تيسة - ونرجو منكم تخصيص جزء من وقتكم الثمين والاطلاع على كل عبارة من عبارات الاستبيان والاجابة عليها بكل دقة وموضوعية والتي تساعدنا في انجاز هذه الدراسة وإكسابها الواقعية.

كما نحيطكم علما بأن اجاباتكم ستعامل بمنتهى السرية وسوف تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

لذا نرجو من سيادتكم تقديم المساعدة في اتمام هذه الدراسة من خلال الاجابة على الأسئلة المطروحة عليكم بدقة.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير وشكرا على تعاونكم

اشراف الاستاذ:

- د. يوسف عبايدية

من اعداد الطالبتين:

- بوزربية أمال

- بوشريط شيماء

- يرجى وضع علامة (X) أمام الاجابة المناسبة

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة من 31 سنة الى 40 سنة من 41 سنة الى 50 سنة أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي:

ثانوي جامعي دراسات عليا

4- المنصب المهني:

طبيب ممرض اداري

5- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات الى 15 سنة من 15 سنة فأكثر

المحور الأول: عوامل النجاح الحرجة

الرجاء الاجابة على الأسئلة الآتية بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

عوامل النجاح الحرجة	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين	تعمل الإدارة العليا للمشفى على إعداد خطط طويلة وقصيرة الأجل لتسيير عملياتها باستمرار.					
	توفر الإدارة العليا للمشفى المعلومات الخاصة بأنشطتها دائما.					
	تسعى إدارة المؤسسة لتعزيز روح الفريق الواحد والتعاون بين الموظفين.					
	تقوم المؤسسة بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم الذي يعملون به .					
رضا الزبون	تولي إدارة المشفى اهتماما كبيرا بأفرادها العاملين وتعمل على تهيئة المناخ المناسب لأداء العمل على النحو الجيد .					
	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بتلبية احتياجات زبائنها.					
	تقدم المؤسسة خدمات ذات جودة وفي الوقت المحدد التي من شأنها رفع مستوى رضا زبائنها.					
	تستجيب المؤسسة بسرعة على الشكاوى المقدمة من طرف الزبون باستمرار.					
التحسين المستمر والتطوير التكنولوجي	تسعى المؤسسة دائما إلى كسب ثقة زبائنها.					
	تعتمد الإدارة على برنامج لتطوير الخدمات الحالية.					
	تعمل الإدارة العليا بالمؤسسة للحصول على أحدث التكنولوجيا.					
	تؤكد الإدارة على التغيير المستمر في طرق العمل داخل المؤسسة.					
نظام حوافز مرن	تعمل إدارة المشفى على صيانة وتحديث لكل معداتها ومكائنها أحيانا.					
	تعتمد المؤسسة الأساليب التكنولوجية في عملية الاتصال وتقوم بتحديثها باستمرار.					
	تهتم المؤسسة بالحصول على الحوافز المقدمة كالشكر و تقديم شهادات التقدير للمستحقين لتشجيع العمال على العمل بكفاءة بشكل دائم.					
	يتحصل العامل على علاوات وزيادات سنوية بشكل منظم					

					تنظم المؤسسة دورات تدريبية يشترك فيها الموظفين من كافة الأقسام باستمرار	والتدريب والتعلم
					تشجع إدارة المشفى العاملين لديها على إكمال دراستهم للحصول على شهادات أعلى.	
					تهدف البرامج التدريبية في المؤسسة إلى التأكيد على أهمية الجودة في الخدمات المقدمة.	

المحور الثاني: الجودة الشاملة

الرجاء تقييم العبارات التالية بوضع علامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة لمستوى رضاك عن الجودة بالمؤسسة

الاستشفائية خالد بن عبد العزيز.

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يهتم مديرو الأقسام بمتابعة برامج الجودة بفعالية وحث الموظفين على الالتزام بها.					
02	تهدف إدارة المؤسسة على اعتماد برامج جودة تؤدي إلى زيادة رضا العملاء والمستفيدين من الخدمات المقدمة.					
03	يوجد عدد كافي من مقدمي الخدمة في وحدات العلاج التي يقصدها المريض.					
04	عدم توفر التجهيزات والمعدات الحديثة يؤثر على الخدمة الصحية.					
05	تدعم الإدارة العليا في المؤسسة دائما عملية التحسين المستمر للجودة على المدى البعيد.					
06	تعمل المؤسسة على تطوير وتحسين الخدمات الصحية المقدمة.					
07	تستمع الإدارة إلى شكاوي المرضى وتسعى دائما إلى تحقيق رضاهم.					
08	توفر المؤسسة خدمات وفق شروط صحية عالية الجودة.					
09	تتمتع الطواقم الطبية في المؤسسة بالكفاءة والمهارة اللازمة لتقديم الخدمة للمرضى.					
10	تتوفر المؤسسة على المعدات والموارد اللازمة لتلبية الاحتياجات.					
11	يعمل موظفي المؤسسة على فهم احتياجات المريض دائما.					

				تهتم إدارة المشفى بالصحة والسلامة و الرضا الوظيفي للعامل وكذلك بيئة العمل باستمرار.	12
				تستخدم المؤسسة اساليب وقائية من أجل تجنب انتقال المرض.	13
				تهتم المؤسسة بدفتر الاقتراحات بشكل جيد.	14
				تعتبر المؤسسة تقديم خدمة جيدة للمريض أولوية قصوى.	15
				تتوفر المؤسسة على كافة التخصصات المطلوبة لتقديم خدمة صحية متكاملة.	16
				تضع المؤسسة لوحات وعلامات إرشادية تسهل الوصول إلى اقسامها.	17

جزيل الشكر لمساهمتمكم الفعالة في الاجابة على أسئلة هذا الاستبيان ستؤخذ اجاباتكم بعين الاعتبار لإتمام

هذه الدراسة.

SPSS v25 مخرجات برنامج 2-

مخرجات المحاور والعبارات

	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		6	
	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %
تعمل الإدارة العليا للمشفى على إعداد خطط طويلة وقصيرة الأجل لتسيير عملياتها باستمرار.	0	0.0%	2	5.0%	7	17.5%	4	10.0%	27	67.5%	0	0.0%
توفر الإدارة العليا للمشفى المعلومات الخاصة بأنشطتها دائما.	0	0.0%	4	10.0%	12	30.0%	5	12.5%	19	47.5%	0	0.0%
تسعى إدارة المؤسسة لتعزيز روح الفريق الواحد والتعاون بين الموظفين.	2	5.0%	10	25.0%	14	35.0%	2	5.0%	12	30.0%	0	0.0%
تقوم المؤسسة بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم الذي يعملون به.	6	15.0%	9	22.5%	11	27.5%	0	0.0%	14	35.0%	0	0.0%
تولي إدارة المشفى اهتماما كبيرا بأفرادها العاملين وتعمل على تهيئة المناخ المناسب لأداء العمل على النحو الجيد.	1	2.5%	12	30.0%	10	25.0%	3	7.5%	14	35.0%	0	0.0%
تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بتلبية احتياجات زبائننا.	0	0.0%	5	12.5%	4	10.0%	7	17.5%	24	60.0%	0	0.0%
تقدم المؤسسة خدمات ذات جودة وفي الوقت المحدد التي من شأنها رفع مستوى رضا زبائننا.	0	0.0%	6	15.0%	12	30.0%	4	10.0%	18	45.0%	0	0.0%
تستجيب المؤسسة بسرعة على الشكاوى المقدمة من طرف الزبون باستمرار.	2	5.0%	3	7.5%	9	22.5%	3	7.5%	23	57.5%	0	0.0%
تسعى المؤسسة دائما إلى كسب ثقة زبائننا.	0	0.0%	5	12.5%	8	20.0%	8	20.0%	19	47.5%	0	0.0%
تعتمد الإدارة على برنامج لتطوير الخدمات الحالية.	1	2.5%	7	17.5%	12	30.0%	5	12.5%	15	37.5%	0	0.0%
تعمل الإدارة العليا بالمؤسسة للحصول على أحدث التكنولوجيا.	1	2.5%	5	12.5%	11	27.5%	4	10.0%	19	47.5%	0	0.0%
تؤكد الإدارة على التغيير المستمر في طرق العمل داخل المؤسسة.	0	0.0%	9	22.5%	15	37.5%	3	7.5%	13	32.5%	0	0.0%
تعمل إدارة المشفى على صيانة وتحديث لكل معداتها ومكائنها أحيانا.	0	0.0%	7	17.5%	2	5.0%	3	7.5%	28	70.0%	0	0.0%
تعتمد المؤسسة الأساليب التكنولوجية في عملية الاتصال وتقوم بتحديثها باستمرار.	0	0.0%	5	12.5%	13	32.5%	0	0.0%	22	55.0%	0	0.0%
تهتم المؤسسة بالحصول على الحوافز المقدمة كالشكر و تقديم شهادات التقدير للمستحقين لتشجيع العمال على العمل بكفاءة بشكل دائم.	3	7.5%	16	40.0%	13	32.5%	1	2.5%	7	17.5%	0	0.0%

يتحصل العامل على علاوات وزيادات سنوية بشكل منظم	4	10.0%	18	45.0%	7	17.5%	2	5.0%	9	22.5%	0	0.0%
تنظم المؤسسة دورات تدريبية يشترك فيها الموظفين من كافة الأقسام باستمرار	4	10.0%	15	37.5%	12	30.0%	3	7.5%	6	15.0%	0	0.0%
تشجع إدارة المشفى العاملين لديها على إكمال دراستهم للحصول على شهادات أعلى.	7	17.5%	10	25.0%	6	15.0%	2	5.0%	15	37.5%	0	0.0%
تهدف البرامج التدريبية في المؤسسة إلى التأكيد على أهمية الجودة في الخدمات المقدمة.	1	2.5%	10	25.0%	10	25.0%	3	7.5%	16	40.0%	0	0.0%
يهتم مديرو الأقسام بمتابعة برامج الجودة بفعالية وحث الموظفين على الالتزام بها.	0	0.0%	5	12.8%	8	20.5%	2	5.1%	24	61.5%	0	0.0%
تهدف إدارة المؤسسة على اعتماد برامج جودة تؤدي إلى زيادة رضا العملاء والمستفيدين من الخدمات المقدمة.	2	5.1%	9	23.1%	11	28.2%	0	0.0%	17	43.6%	0	0.0%
يوجد عدد كافي من مقدمي الخدمة في وحدات العلاج التي يقصدها المريض.	1	2.6%	7	17.9%	2	5.1%	8	20.5%	21	53.8%	0	0.0%
عدم توفر التجهيزات والمعدات الحديثة يؤثر على الخدمة الصحية.	1	2.6%	3	7.7%	2	5.1%	15	38.5%	18	46.2%	0	0.0%
تدعم الإدارة العليا في المؤسسة دائما عملية التحسين المستمر للجودة على المدى البعيد.	0	0.0%	6	15.4%	10	25.6%	5	12.8%	18	46.2%	0	0.0%
تعمل المؤسسة على تطوير وتحسين الخدمات الصحية المقدمة.	0	0.0%	4	10.3%	9	23.1%	6	15.4%	20	51.3%	0	0.0%
تستمع الإدارة إلى شكاوي المرضى وتسعى دائما إلى تحقيق رضاهم.	0	0.0%	3	7.7%	7	17.9%	9	23.1%	19	48.7%	1	2.6%
توفر المؤسسة خدمات وفق شروط صحية عالية الجودة.	0	0.0%	5	12.8%	14	35.9%	2	5.1%	17	43.6%	1	2.6%
تتمتع الطواقم الطبية في المؤسسة بالكفاءة والمهارة اللازمة لتقديم الخدمة للمرضى.	0	0.0%	0	0.0%	2	5.1%	12	30.8%	24	61.5%	1	2.6%
تتوفر المؤسسة على المعدات والموارد اللازمة لتلبية الاحتياجات.	0	0.0%	7	17.9%	4	10.3%	7	17.9%	21	53.8%	0	0.0%
يعمل موظفي المؤسسة على فهم احتياجات المريض دائما.	0	0.0%	3	7.7%	3	7.7%	3	7.7%	30	76.9%	0	0.0%
تهتم إدارة المشفى بالصحة والسلامة و الرضا الوظيفي للعامل وكذلك بيئة العمل باستمرار.	3	7.7%	6	15.4%	8	20.5%	0	0.0%	22	56.4%	0	0.0%
تستخدم المؤسسة اساليب وقائية من أجل تجنب انتقال المرض.	2	5.1%	1	2.6%	3	7.7%	4	10.3%	29	74.4%	0	0.0%
تهتم المؤسسة بدفتر الاقتراحات بشكل جيد.	3	7.7%	5	12.8%	14	35.9%	7	17.9%	10	25.6%	0	0.0%
تعتبر المؤسسة تقديم خدمة جيدة للمريض أولوية قصوى.	0	0.0%	3	7.7%	10	25.6%	5	12.8%	21	53.8%	0	0.0%

تتوفر المؤسسة على كافة التخصصات المطلوبة لتقديم خدمة صحية متكاملة.	2	5.1%	11	28.2%	5	12.8%	7	17.9%	14	35.9%	0	0.0%
تضع المؤسسة لوحات وعلامات إرشادية تسهل الوصول إلى أقسامها.	1	2.6%	0	0.0%	3	7.7%	11	28.2%	24	61.5%	0	0.0%

الانحراف المعياري والمتوسطات الحسابية

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
تعمل الإدارة العليا للمشفى على إعداد خطط طويلة وقصيرة الأجل لتسيير عملياتها باستمرار.	40	0	4.40	.955
توفر الإدارة العليا للمشفى المعلومات الخاصة بأنشطتها دائما.	40	0	3.98	1.097
تسعى إدارة المؤسسة لتعزيز روح الفريق الواحد والتعاون بين الموظفين.	40	0	3.30	1.285
تقوم المؤسسة بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم الذي يعملون به.	40	0	3.18	1.500
تولي إدارة المشفى اهتماما كبيرا بأفرادها العاملين وتعمل على تهيئة المناخ المناسب لأداء العمل على النحو الجيد.	40	0	3.43	1.318
تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بتلبية احتياجات زبائننا.	40	0	4.25	1.080
تقدم المؤسسة خدمات ذات جودة وفي الوقت المحدد التي من شأنها رفع مستوى رضا زبائننا.	40	0	3.85	1.167
تستجيب المؤسسة بسرعة على الشكاوى المقدمة من طرف الزبون باستمرار.	40	0	4.05	1.260
تسعى المؤسسة دائما إلى كسب ثقة زبائننا.	40	0	4.03	1.097
تعتمد الإدارة على برنامج لتطوير الخدمات الحالية.	40	0	3.65	1.231
تعمل الإدارة العليا بالمؤسسة للحصول على أحدث التكنولوجيا.	40	0	3.88	1.223
تؤكد الإدارة على التغيير المستمر في طرق العمل داخل المؤسسة.	40	0	3.50	1.177
تعمل إدارة المشفى على صيانة وتحديث لكل معداتها ومكائنها أحيانا.	40	0	4.30	1.181
تعتمد المؤسسة الأساليب التكنولوجية في عملية الاتصال وتقوم بتحديثها باستمرار.	40	0	3.98	1.187
تهتم المؤسسة بالحصول على الحوافز المقدمة كالشكر و تقديم شهادات التقدير للمستحقين لتشجيع العمال على العمل بكفاءة بشكل دائم.	40	0	2.83	1.196
يتحصل العامل على علاوات وزيادات سنوية بشكل منظم	40	0	2.85	1.350
تنظم المؤسسة دورات تدريبية يشترك فيها الموظفين من كافة الأقسام باستمرار	40	0	2.80	1.203
تشجع إدارة المشفى العاملين لديها على إكمال دراستهم للحصول على شهادات أعلى.	40	0	3.20	1.588
تهدف البرامج التدريبية في المؤسسة إلى التأكيد على أهمية الجودة في الخدمات المقدمة.	40	0	3.58	1.318
يهتم مديرو الأقسام بمتابعة برامج الجودة بفعالية وحث الموظفين على الالتزام بها.	39	1	4.15	1.159
تهدف إدارة المؤسسة على اعتماد برامج جودة تؤدي إلى زيادة رضا العملاء والمستفيدين من الخدمات المقدمة.	39	1	3.54	1.393
يوجد عدد كافي من مقدمي الخدمة في وحدات العلاج التي يقصدها المريض.	39	1	4.05	1.255
عدم توفر التجهيزات والمعدات الحديثة يؤثر على الخدمة الصحية.	39	1	4.18	1.023
تدعم الإدارة العليا في المؤسسة دائما عملية التحسين المستمر للجودة على المدى البعيد.	39	1	3.90	1.165

تعمل المؤسسة على تطوير وتحسين الخدمات الصحية المقدمة.	39	1	4.08	1.085
تستمع الإدارة إلى شكاوي المرضى وتسعى دائما إلى تحقيق رضاهم.	39	1	4.21	1.031
توفر المؤسسة خدمات وفق شروط صحية عالية الجودة.	39	1	3.87	1.196
تتمتع الطواقم الطبية في المؤسسة بالكفاءة والمهارة اللازمة لتقديم الخدمة للمرضى.	39	1	4.62	.633
تتوفر المؤسسة على المعدات والموارد اللازمة لتلبية الاحتياجات.	39	1	4.08	1.178
يعمل موظفي المؤسسة على فهم احتياجات المريض دائما.	39	1	4.54	.942
تهتم إدارة المشفى بالصحة والسلامة و الرضا الوظيفي للعامل وكذلك بيئة العمل باستمرار.	39	1	3.82	1.449
تستخدم المؤسسة اساليب وقائية من أجل تجنب انتقال المرض.	39	1	4.46	1.097
تهتم المؤسسة بدفتر الاقتراحات بشكل جيد.	39	1	3.41	1.229
تعتبر المؤسسة تقديم خدمة جيدة للمريض أولوية قصوى.	39	1	4.13	1.056
تتوفر المؤسسة على كافة التخصصات المطلوبة لتقديم خدمة صحية متكاملة.	39	1	3.51	1.374
تضع المؤسسة لوحات وعلامات إرشادية تسهل الوصول إلى اقسامها.	39	1	4.46	.854
التزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين	40	0	3.6550	.88751
رضا الزبون	40	0	4.0438	.90030
التحسين المستمر والتطوير التكنولوجي	40	0	4.0438	.90030
نظام حوافز مرن والتدريب والتعلم	40	0	3.8313	.81135
الجودة الشاملة	40	0	3.8132	.61538
المحور_الأول	40	0	3.6567	.60277

البيانات الشخصية

		جنس العينة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أنثى	26	65.0	65.0	65.0
	ذكر	14	35.0	35.0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

		عمر العينة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	14	35.0	35.0	35.0
	من 30 إلى 40 سنة	22	55.0	55.0	90.0
	من 41 إلى 50 سنة	4	10.0	10.0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	المستوى Cumulative Percent
Valid	ثانوي	2	5.0	5.0	5.0
	جامعي	34	85.0	85.0	90.0
	دراسات عليا	4	10.0	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	وظيفة العينة Cumulative Percent
Valid	طبيب	8	20.0	20.0	20.0
	ممرض	17	42.5	42.5	62.5
	إداري	15	37.5	37.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	الخبرة المهنية للعينة Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	14	35.0	35.0	35.0
	من 5 سنوات إلى 15 سنة	22	55.0	55.0	90.0
	من 15 سنة فأكثر	4	10.0	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى:

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.593 ^a	.351	.334	.50214

a. Predictors: (Constant), التزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5.188	1	5.188	20.575	.000 ^b
Residual	9.581	38	.252		
Total	14.769	39			

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

b. Predictors: (Constant), التزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
						Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	2.311	.341		6.787	.000	1.622	3.001
التزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين	.411	.091	.593	4.536	.000	.228	.594

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

الفرضية الثانية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	رضا الزبون ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.398 ^a	.158	.136	.57189

a. Predictors: (Constant) رضا الزبون

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.341	1	2.341	7.157	.011 ^b
Residual	12.428	38	.327		
Total	14.769	39			

a. الجودة الشاملة. Dependent Variable:

b. Predictors: (Constant) رضا الزبون

Coefficients^a

Model	B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
						Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	2.713	.421		6.442	.000	1.860	3.565
رضا الزبون	.272	.102	.398	2.675	.011	.066	.478

a. الجودة الشاملة. Dependent Variable:

الفرضية الثالثة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التحسين المستمر والتطوير التكنولوجي ^b	.	Enter

a. الجودة الشاملة. Dependent Variable:

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.398 ^a	.158	.136	.57189

a. Predictors: (Constant) التحسين المستمر والتطوير التكنولوجي

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	2.341	1	2.341	7.157	.011 ^b
	Residual	12.428	38	.327		
	Total	14.769	39			

a. الجودة الشاملة Dependent Variable:

b. Predictors: (Constant) التحسين المستمر والتطوير التكنولوجي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B				
					Lower Bound	Upper Bound			
1	(Constant)	2.713	.421		6.442	.000	1.860	3.565	
	التحسين المستمر والتطوير التكنولوجي	.272	.102		.398	2.675	.011	.066	.478

a. الجودة الشاملة Dependent Variable:

الفرضية الرابعة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مرن نظام حوافز والتدريب والتعلم ^b	.	Enter

a. الجودة الشاملة Dependent Variable:

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.454 ^a	.206	.185	.55559

a. Predictors: (Constant)، نظام حوافز مرن والتدريب والتعلم

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	3.039	1	3.039	9.846	.003 ^b
	Residual	11.730	38	.309		
	Total	14.769	39			

a. الجوده الشاملة Dependent Variable:

b. Predictors: (Constant)، نظام حوافز مرن والتدريب والتعلم

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B			
					Lower Bound	Upper Bound		
1	(Constant)	2.495	.429	5.813	.000	1.626	3.364	
	نظام حوافز مرن والتدريب والتعلم	.344	.110	.454	3.138	.003	.122	.566

a. الجوده الشاملة Dependent Variable:

الفرضية الرئيسية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	عوامل النجاح الحرجة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الجوده الشاملة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.846 ^a	.716	.709	.33204

a. Predictors: (Constant)، عوامل النجاح الحرجة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.580	1	10.580	95.958	.000 ^b
	Residual	4.190	38	.110		
	Total	14.769	39			

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

b. Predictors: (Constant)، عوامل النجاح الحرجة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		
	B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound	
1	(Constant)	.654	.327		2.000	.053	-.008	1.315
	عوامل النجاح الحرجة	.864	.088	.846	9.796	.000	.686	1.043

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

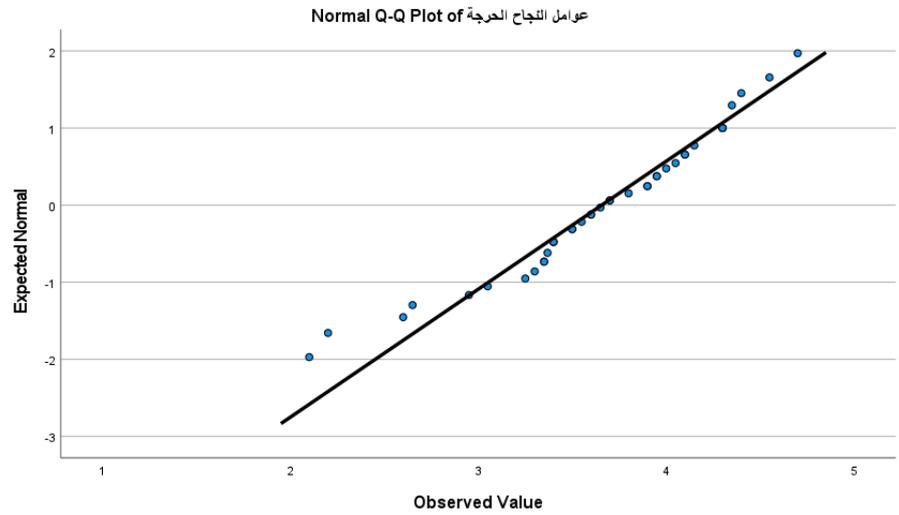
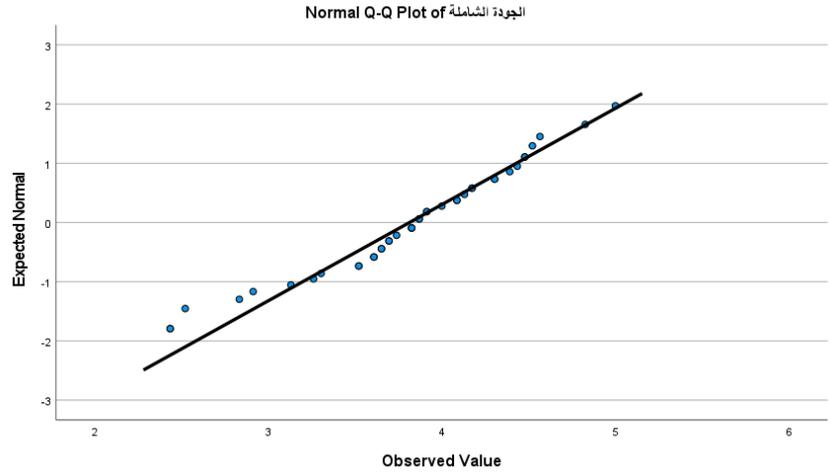
اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
التزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين	.163	40	.009	.926	40	.012
رضا الزبون	.144	40	.036	.887	40	.001
التحسين المستمر والتطوير التكنولوجي	.144	40	.036	.887	40	.001
نظام حوافز مرن والتدريب والتعلم	.142	40	.042	.929	40	.015
الجودة الشاملة	.120	40	.152	.960	40	.172
عوامل النجاح الحرجة	.105	40	.200*	.955	40	.116

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction



اختبار ألفا كرونباخ
المحور الأول

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.814	19

المحور الثاني

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.841	17

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.901	36

مصفوفة بيرسون

Correlations

		التزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين	رضا الزبون	التحسين المستمر والتطوير التكنولوجي	نظام حوافز مرن والتدريب والتعلم
التزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين	Pearson Correlation	1	.421**	.421**	.307
	Sig. (2-tailed)		.007	.007	.054
	N	40	40	40	40
رضا الزبون	Pearson Correlation	.421**	1	1.000**	.100
	Sig. (2-tailed)	.007		.000	.538
	N	40	40	40	40
التحسين المستمر والتطوير التكنولوجي	Pearson Correlation	.421**	1.000**	1	.100
	Sig. (2-tailed)	.007	.000		.538
	N	40	40	40	40
نظام حوافز مرن والتدريب والتعلم	Pearson Correlation	.307	.100	.100	1
	Sig. (2-tailed)	.054	.538	.538	
	N	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
جامعة تبسة

تخصص: إدارة أعمال

قسم: علوم التسيير



استمارة تحكيم

إلى الأساتذة الذين تفصلوا بتحكيم الاستمارة الخاصة بملذكرة ماستر بعنوان :
عوامل النجاح الحرجة لتطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات الإستشفائية -
دراسة حالة في المؤسسة الإستشفائية خالدي عبد العزيز - تبسة

الإمضاء	إسم ولقب الأستاذ المحكم
	الحجى دريس
	نوعشة إسماعيل
	شريفة شاماء
	لويصا عبايدينة

الأستاذ المشرف :

الطالبين :

- يوسف عبايدينة

- يوزيرية أمال

- يوشريف شاماء



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

تبسة في 19/12/2023

المؤسسة الاستشفائية المتخصصة
الأم والطفل - خالد عبد العزيز - تبسة
رقم :
تاريخ : 20 ديسمبر 2023

إلى السيد: مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الام و الطفل خالد عبد العزيز تبسة - تبسة -

الموضوع: رسالة تـزكـية

في إطار مشروع التخرج او البحث العلمي

يشرفني سيدي المدير أن أطلب من سيادتكم السماح للطالب (ة) بترخيص للدخول الى المؤسسة وذلك قصد دعم المعارف.

طالب 1 : بوزريبة امال
طالب 2 : بوشريط شيماء
المستوى: السنة الثانية ماستر
التخصص: إدارة اعمال
الفترة: المسموح بها في الادارة

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

رئيس القسم

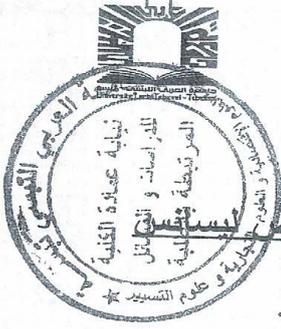


موافقة المؤسسة المستقبلة

مدير المؤسسة
بوفراج عبد الرحيم



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم



أنا بالطبع لمذكرة التخرج ماستر / تقارير التريص ليسانس

أنا الممضي أسفله الأستاذ (ة) : **يوسف عيادريج**

المشرف على مذكرة التخرج ماستر / تقرير تريص ليسانس للسنة الجامعية : 2024/2023

فئة ليسانس

فريق العمل	الاختصاص	عنوان التقرير بالتفصيل
-1*		
-2*		
-3*		
-4*		
-5*		

فئة الماستر

فريق العمل	الاختصاص	عنوان التقرير بالتفصيل
-1* يوزرسة أعمال	إدارة أعمال	عوامل النجاح الدجة لتطبيق نظام الجودة المتشاملة بالمؤسسات الإستراتيجية دراسة حالة خالدي عبد العزيز - تبسة-
-2* يوشيطي شيماء		

أوفق على تقديم المذكرة أو تقرير التريص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

تاريخ الامضاء

2024 - 05-28

الامضاء

.....

اللقب والاسم

يوسف عيادريج



الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر عوامل النجاح الحرجة لتطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات الاستشفائية مع دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز -تبسة- وذلك من خلال معالجة الإشكالية الأساسية، فقد تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي، فاتبعنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على المنهج التحليلي، باستخدام الاستبيان وتوزيعه على الموظفين داخل المؤسسة، بالإضافة برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، و تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى العديد من النتائج منها : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل النجاح الحرجة و تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز -تبسة -، عند مستوى دلالة إحصائية α أقل أو تساوي 0.05 كذلك تم التوصل من خلال النتائج إلى توصيات و آفاق .

الكلمات المفتاحية : عوامل النجاح الحرجة، إدارة الجودة الشاملة، المؤسسة الاستشفائية.

Abstract

This study aimed to highlight the impact of critical success factors for implementing the Total Quality Management (TQM) system in healthcare institutions, through a case study of the Khaldi Abdelaziz Hospital in Tébessa. The primary research problem was addressed through this investigation. The study was divided into two parts: a theoretical framework and a field study. While using the descriptive method as main method in the first part, the analytical method was adopted in the second. The data collected through a questionnaire distributed to employees within the institution and analyzed with the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) software. The study concluded with several findings, including the existence of a statistically significant relationship between the success factors, and achieving total quality in Khaldi Abdelaziz Hospital in Tébessa at a significance level of $\alpha \leq 0.05$. The findings also led to several recommendations.

Keywords: Critical Success Factors, total quality management, hospitals.