



الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
الجامعة الافتراضية السورية

درجة تطبيق معيار مالكولم بالدريج للجودة الشاملة

"دراسة ميدانية على شركة مصفاة بانياس لتكرير النفط في سورية"

The degree of the application of Malcolm

Baldrige criteria for total quality

A field study of Banias Oil Refinery Company in Syria

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال MBA

إعداد:

الطالب: بشار حسن

إشراف:

الدكتور: معاذ الصباغ

لجنة الحكم

الدكتور محمود الحناوي

الدكتور رعد الصرن

السنة الدراسية 2020-2021

الإهداء

إلى أمي الحبيبة..... نبع الحنان والعطاء الذي لا يجف ولا ينضب
إلى أبي الغالي..... صاحب السيرة العطرة، منارة دربي وصديقي، سندي ومتكئ وعزّاب أحلامي
إلى أخوتي الأعزاء..... من علّمني أن الحياة من دون ترابط وحب وتعاون لا تساوي شيئاً
إلى جدتي الغالية..... من تستقبلني بابتسامة وتودعني بدعوة
إلى أساتذتنا الكرام..... من صاغوا لنا علمهم حروفاً تنير لنا مسيرة العلم والنجاح
إلى زملائي وأخوتي في العمل..... من شاركني حب التعلم والطموح ومد يد المساعدة دون كلل
إلى شركائي في النجاح زملائي الأعزاء
أهديكم ثمرة هذا الجهد المتواضع

الشكر والتقدير

بعد أن وفقت لإتمام هذا المشروع فإنه من بالغ سروري أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الدكتور معاذ الصباغ الذي تفضل مشكوراً بالإشراف على هذا البحث وعلى متابعته المستمرة وتوجيهاته الدائمة وملاحظاته القيمة التي ساهمت في إنجازه، فقد وجهني وأرشدني وساعدني ولم يبخل عليّ بوقته وجهده، فكان له الفضل الكبير والبصمة الواضحة.

كما أتقدم بالشكر لإدارة الجامعة الافتراضية السورية وأعضاء الهيئة التدريسية على جهودهم المبذولة. خالص امتناني وشكري لإدارة شركة مصفاة بانياس وعلى رأسهم السيد المدير العام الذي قدم لي التسهيلات والموافقات الخاصة بنشر الاستبيان الخاص ببحثي كما أتقدم بعميق الشكر والتقدير لكل من قدم لي العون ومد لي يد المساعدة من أصدقائي وزملائي في العمل، ولكل من زودني بالمعلومات اللازمة. لكم جميعاً جزيل الشكر.

ملخص الدراسة

الطالب: بشار حسن

العنوان: درجة تطبيق معيار مالكولم بالدريج للجودة الشاملة دراسة ميدانية على شركة مصفاة بانياس لتكرير النفط في سورية.

الجامعة الافتراضية السورية 2021

إشراف الدكتور معاذ الصباغ

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق معايير نموذج مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركة مصفاة بانياس ومعاينة قدرتها على الوصول إلى درجة النقاط الخاصة بالمعايير السبعة للجائزة (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العميل، العناية بالموارد البشرية، إدارة العمليات، إدارة نظم المعلومات وتحليلها، جودة المخرجات). بالإضافة إلى تحديد المتحقق الفعلي لكل معيار وفقاً لدرجته ونقاطه في الجائزة وتحديد فجوة النقاط الخاصة بكل معيار. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة مصفاة بانياس في سورية، والبالغ عددهم تقريباً (1500) عامل.

وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المعاينة بدلاً من الحصر الشامل، وذلك باستخدام أسلوب العينة الميسرة، حيث تم توزيع أداة القياس على (240) مفردة، تم استرداد (210) استبانة صالحة للقياس بنسبة (87.5%) من عدد الاستبانات الكلي الموزعة. واستخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية في برنامج (SPSS) الإصدار 23 لعرض وتحليل نتائج الدراسة حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. تتوافر معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة مجتمعةً في شركة مصفاة بانياس بشكل كبير كما تبين بأن نسبة التوافر لمعايير (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العميل، إدارة العمليات، إدارة نظم المعلومات وتحليلها، جودة المخرجات) كبيرة بالنسبة لكل معيار على حدى في حين أن نسبة توافر معيار العناية بالموارد البشرية متوسطة في شركة مصفاة بانياس حيث احتل معيار جودة المخرجات أعلى نسبة مئوية متحققة وأعلى درجة نقاط بينما جاء معيار العناية بالموارد البشرية بالمرتبة الأخيرة بأدنى نسبة مئوية وأقل درجة نقاط متحققة.

2. لا يوجد فرق جوهري ذو دلالة إحصائية بين متوسط متغيرات الدراسة الكمية تبعاً للجنس، مع وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط متغير الدراسة جودة المخرجات بالنسبة للذكور والإناث، ولصالح الذكور كما تبين أنه لا يوجد لمتغير العمر أثر ذو دلالة إحصائية على قوة المتغيرات (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العميل، العناية بالموارد البشرية، إدارة نظم المعلومات وتحليلها، إدارة العمليات، جودة

المخرجات). كما أنه لا يوجد لمتغير المستوى التعليمي أثر ذو دلالة إحصائية على قوة المتغيرات السابقة ماعدا متغير جودة المخرجات كما تبين لا يوجد لمتغير سنوات الخبرة أثر ذو دلالة إحصائية على قوة المتغيرات. وتوصي هذه الدراسة إدارة شركة مصفاة بانياس باتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة الخاصة بكل معيار من معايير الجائزة لتحسينه وتجاوز فجوة النقاط الخاصة به ووصوله إلى الكمال.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، جائزة مالکولم بالدريج الوطنية للجودة، معايير بالدريج، القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الموارد البشرية، إدارة العمليات.

Abstract

The target of the above study was to decide the degree of the application if Malcolm Baldrige Criteria for Total Quality in Baniyas Refinery Company, to examine the company's ability to reach the degree of the prize of the seven-standard point which are (leadership, strategic planning, focus on the client, human resources care, operation management, information system and analysing management and output quality). In addition, to determine the effective investigation for each standard according to its degree and points in the prize then, decide the gap of the point in each single standard. The researcher used a descriptive analysis method in where the community of the study was a group of about 1500 workers in Baniyas Refinery Company. The study depended on the testing method instead of the available sample method. The measurement tool was distributed to 240 people, from which 210 measurable samples were recovered with (87.5 %) of the total distributed samples. The researcher used many counting methods by (spss) program (Version 23) to show and analyse the study results. The following results were figured out:

1. all of Malcolm Baldrige Criteria for total quality are largely existed in Baniyas Refinery Company. It was clearly that the existence average of the standards (LEADERSHIP, STRATEGIC PLANNING, FOCUS ON THE CLIENT, OPERATION MANAGEMENT, INFORMATION SYSTEM AND ANALYSING MANAGEMENT AND OUTPUT QUALITY) was large for each single standard, while the existence average of Human Resources Care was moderate in Baniyas Refinery Company. The highest percentage and points were for The Output Quality standard. On contrast, the lowest ones were for Human Resources care.
2. There was not an essential statistically significant difference in the average of the study changes according to gender but there was a statistically significant difference in the average of the study changes in the Output Quality when it related to females and males, males exceeded. The gender had no statistically significant

effect on the power of the changes (leadership, strategic planning, focus on the client, human resources care, Information system and analysing management, operation management and output quality) when related to age changes. The educational level had no statistically significant effect on the previous changes except the output quality. The number of experience years also had no statistically significant effect on the power changes. This study recommends that the Management of Baniyas Refinery Company should take essential and active measures to improve each single standard, bridge gap and achieve the perfect standards.

Keywords:

Total Quality Management, Malcolm Baldrig National prize for Total Quality, Baldrige Criteria. Leadership, strategic planning, Focus on the Human Resources, Operation Management.

الفهرس

الموضوع	ص
الإهداء	أ
شكر وتقدير	ب
ملخص الدراسة باللغة العربية	ج
Abstract	هـ
الفهرس	ز
قائمة الجداول	ط
قائمة الأشكال	ي
قائمة الملاحق	ك
الفصل الأول: الإطار العام للبحث	
مقدمة	2
1- الدراسات السابقة وتطوير فرضيات البحث	3
1-1- الدراسات العربية	3
2-1- الدراسات الأجنبية	5
3-1- تطوير فرضيات البحث	7
4-1- ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها	7
5-1- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة	8
2- مشكلة البحث	8
3- أهمية البحث	9
4- أهداف البحث	9
5- نموذج البحث	10
6- منهج البحث	10
7- الأساليب الإحصائية المستخدمة	11
8- مصطلحات وتعريف	11
9- حدود البحث	13
الفصل الثاني: الإطار النظري	
المبحث الأول: أسس الجودة ومراحل تطورها	15
مقدمة	15
1-1- مفهوم الجودة	15
2-1- تطور مفهوم الجودة	17
3-1- مداخل تعريف الجودة	18
4-1- أبعاد الجودة	19
5-1- أهمية الجودة	21
6-1- أهداف الجودة	22

22		7-1- محددات الجودة
23		المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة
23		مقدمة
23		1-2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة
25		2-2- أهمية إدارة الجودة الشاملة
26		2-3- أهداف إدارة الجودة الشاملة
26		2-4- مبادئ إدارة الجودة الشاملة
27		2-5- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة
28		2-6- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
29		2-7- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
31		المبحث الثالث: نموذج مالكولم بالدريج للجودة الشاملة
31		مقدمة
31		3-1- تاريخ جائزة مالكولم بالدريج الأمريكية للجودة الشاملة وكيفية توزيعها
32		3-2- محددات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونماذجها في البلدان العربية
33		3-3- عناصر (معايير) جائزة مالكولم بالدريج للجودة الشاملة
		الفصل الثالث: الإطار العملي
38		المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية
38		1-1- مجتمع وعينة البحث
38		1-2- منهجية البحث
38		1-3- أداة الدراسة الميدانية
39		1-4- الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل
41		المبحث الثاني: استكشاف ووصف بيانات البحث
41		2-1- وصف المتغيرات الديموغرافية
42		2-2- التحقق من صدق وثبات محاور الاستبيان
42		2-3- وصف متغيرات الدراسة
44		المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث
44		3-1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية
55		3-2- اختبار الفروقات في آراء العاملين حسب الخصائص الديموغرافية
63		المبحث الرابع: النتائج والتوصيات والمقترحات
63		4-1- النتائج
64		4-2- التوصيات
66		4-3- المقترحات
		المراجع
67		1- المراجع باللغة العربية
69		2- المراجع باللغة الأجنبية
70		الملاحق

قائمة الجداول

الموضوع	ص
الجدول (1): معايير مالكولم بالدريج للجودة وفقاً لنقاطها	33
الجدول (2): مقياس لايكارت الخماسي	39
الجدول (3): التكرارات والنسب المئوية لفئات المتغيرات الديموغرافية في عينة البحث	41
الجدول (4): نتائج اختبار ثبات متغيرات البحث	42
الجدول (5): الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث	43
الجدول (6): اختبار t test للمعايير مجتمعة	44
الجدول (7): اختبار t test لعينة واحدة لمحور القيادة	45
الجدول (8): اختبار t test لعينة واحدة لمحور التخطيط الاستراتيجي	46
الجدول (9): اختبار t test لعينة واحدة لمحور التركيز على العميل	47
الجدول (10): اختبار t test لعينة واحدة لمحور العناية بالموارد البشرية	48
الجدول (11): اختبار t test لعينة واحدة لمحور إدارة العمليات	50
الجدول (12): اختبار t test لعينة واحدة لمحور نظم المعلومات وتحليلها	51
الجدول (13): اختبار t test لعينة واحدة لمحور جودة المخرجات	52
الجدول (14): نتائج اختبار معايير بالدريج	53
الجدول (15): جدول تحليل T للعينات المستقلة للعلاقة بين الجنس ومتغيرات الدراسة الكمية	55
الجدول (16): جدول تحليل On Way ANOVA للعلاقة بين العمر ومتغيرات الدراسة الكمية ..	57
الجدول (17): جدول تحليل On Way ANOVA للعلاقة بين المستوى التعليمي ومتغيرات الدراسة الكمية	58
الجدول (18): جدول تحليل On Way ANOVA للعلاقة بين سنوات الخبرة ومتغيرات الدراسة الكمية	60

قائمة الأشكال

الموضوع	ص
الشكل (1): نموذج البحث	10
الشكل (2): المراحل الزمنية لتطور الجودة من تصميم الباحث	18
الشكل (3): معايير جائزة مالكولم بالدريج الأمريكية للجودة الشاملة	33
الشكل (4): النسبة المئوية للمتحقق الفعلي والفجوة الخاصة بكل معيار من معايير بالدريج للجودة الشاملة	54

قائمة الملاحق

الموضوع	ص
أداة الدراسة (الاستبيان)	70

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

2	 مقدمة
3	1- الدراسات السابقة وتطوير فرضيات البحث
3	1-1- الدراسات العربية
5	2-1- الدراسات الأجنبية
7	3-1- تطوير فرضيات البحث
7	4-1- ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
8	5-1- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
8	2- مشكلة البحث
9	3- أهمية البحث
9	4- أهداف البحث
10	5- نموذج البحث
10	6- منهج البحث
11	7- الأساليب الإحصائية المستخدمة
11	8- مصطلحات وتعريف
13	9- حدود البحث

مقدمة

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الحديثة والعصرية والتي أصبحت الشغل الشاغل ومحط اهتمام أغلب الشركات والمؤسسات على اختلاف أحجامها وأنواعها لما لها من دور كبير في تحقيق البقاء والاستمرارية لأي منظمة تلتزم بمبادئها وتعمل على تحقيقها هذا الأمر سيحقق لها ميزة تنافسية كبيرة ويضعها في موقف القوة أمام جميع منافسيها حيث أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تقوم بالأساس على خلق التوازن والتكامل بين جميع عناصر المنظمة كما تعمل على خلق منظومة جديدة لاتعرف الهدر والإهمال وإنما تمتاز بالخلق والإبداع وفي هذا السياق لاننسى الإدارة اليابانية في الثمانينات من القرن الماضي والتي اتخذت من إدارة الجودة الشاملة أسلوب عملها وبذلك حققت ازدهاراً كبيراً من خلال استحوادها على تقديم سلع ذات جودة عالية يمكن أن تتحقق مع تكاليف منخفضة وسارت وراء نهج اليابان معظم دول العالم وعلى رأسهم الولايات المتحدة الأمريكية من خلال منحها جائزة مالكولم بالدريج للجودة الشاملة.

ويرى الباحث أنه شهد العالم ولايزال يشهد حتى هذه اللحظة تحديات وتحولات كبيرة في جميع المجالات خاصة الاقتصادية منها والخدمية مما أدى إلى ارتفاع كبير في عدد المؤسسات على اختلاف مجالاتها ناهيك عن تداعيات العولمة والثورة الكبيرة في عالم التكنولوجيا الرقمية والاتصالات أي إن كل هذه العوامل مجتمعة قد دفعت المؤسسات المعاصرة إلى البحث عن المداخل الاستراتيجية التي تمكنها من تحقيق التميز

في مجال عملها أداءً ومخرجات ولتحقيق ذلك التميز كان لا بد من العمل على دعم الإصلاحات التنظيمية ومساندتها وخلق المزيد من التغيير الذي يوائم تغيرات البيئة وتبدلاتها وكذلك تمكين العاملين من التصرف والتمتع برؤية مستقبلية تجاه العمل ومتطلباته وتوصيل هذه الرؤية المستقبلية لجميع فئات المنظمة ومستوياتها العليا والدنيا وبناء الشعور بالوعي بأهمية التحول وإيجاد مناخ تنظيمي ملائم للإنتاجية والتنافسية وتأسيس ثقافة تنظيمية تناسب التنافسية والعولمة والحدثة وللوقوف على ماسبق وتحقيقه لابد من تبني أحد نماذج الجودة الشاملة كمنهجية عمل من قبل المؤسسات الطامحة أن تبقى على مستوى عال من التنافسية والقدرة والسيطرة. **(بتصرف الباحث).**

وعليه ظهرت المعايير والنماذج العالمية للجودة الشاملة، مثل: معايير بالدريج في أمريكا Baldrige Standards، وجائزة ديمينج في اليابان Deming Awards، وظهرت مراكز التميز والجودة ومؤسسات الاعتماد الأكاديمي والمهني Accreditation والمواصفات الدولية للجودة الشاملة ISO بتقسيماتها المختلفة وانظمة الرقابة على الجودة الشاملة والكثير من النماذج التطبيقية للجودة الشاملة ومع وجود العديد من نماذج الجودة الشاملة التي قام بوضعها عدد من المفكرين ورغم تباين هذه النماذج في العناصر الرئيسية التي تتألف منها إلا أنها جميعاً ترمي إلى هدف واحد يتمثل في تحسين سمعة المنظمة وزيادة ربحها وقدرتها التنافسية **(خديجة ومنير، 2019، ص 31).**

1-الدراسات السابقة وتطوير فرضيات البحث:

1-1- الدراسات العربية:

1. دراسة (خديجة ومنير، 2019) بعنوان:

"درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين بها"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق المعايير السبعة لجائزة مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف من وجهة نظر العاملين بها بالإضافة إلى تحديد دور كل من متغيرات (العمر، النوع، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) على ذلك كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في وصف متغيرات الدراسة واعتمد على أداة الاستبيان المناسبة لمثل هذه الحالات التي تعتمد على استطلاع آراء العينة المبحوثة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

إن تقدير أفراد عينة البحث لدرجة تطبيق معايير جائزة مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف كبيرة بشكل عام، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث نحو تطبيق معايير جائزة مالكولم بالدريج للجودة الشاملة تبعا لمتغير النوع، بالإضافة إلى عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية نحو تطبيق المعايير السبعة لجائزة مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر تبعا لمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

2. دراسة (الطائي وعبد الهادي، 2019) بعنوان:

"إمكانية تطبيق معايير جائزة مالكولم بالدريج بحث تطبيقي في وزارة النفط العراقية"

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص الواقع الفعلي لمركز البحث والتطوير النفطي ومدى اقترابه من معايير جائزة مالكولم بالدريج تمهيدا للحصول على الجائزة العراقية التي هي قيد الدراسة على مستوى القطر العراقي والمستمدة معاييرها من جائزة مالكولم بالدريج بعد أن جرى التعرف على نقاط القوة والضعف وتحديد معدلات الفجوة بين الواقع الفعلي ودرجة كل معيار من المعايير السبعة للجائزة وقد اعتمد الباحث منهج دراسة الحالة لإجراء البحث والاستفادة من تطبيق مجموعة من الأدوات الإحصائية وبما يتناسب مع أهداف ومتطلبات البحث لمعرفة مدى تطبيق وتوثيق المركز لمعايير الجائزة وتم اعتماد أسلوب جمع البيانات المؤلف من قوائم الفحص (check list) والتي تم تنظيمها بالاستفادة مما أصدره المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكي والتي تكونت من 7 قوائم كل قائمة تغطي معيار من معايير الجائزة السبعة .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: هو اقتراب المركز من التطبيق الكلي لمعايير الجائزة عموماً وبنسب متفاوتة للمتحقق الفعلي ومعدلات الفجوة والذي انعكس بالنتيجة على نسب كل منهما حيث أشارت نتائج هذه النسب إلى أن أغلب معايير الجائزة كان تطبيقها بمستوى عالي ماعدا المعيار السابع (النتائج) كان بمستوى متوسط كمتبين عدم امتلاك المركز لرؤيا ورسالة تعكس فلسفته وطموحاته وآماله والغرض من وجوده والاكتفاء بوضع أهداف آنية كما لوحظ وجود ضعف في اختيار القادة المؤهلين والمناسبين لإحلال المواقع القيادية والإدارية كما أنه لايتوافر لدى المركز أي نظام أو آلية لاستقبال مقترحات العاملين (صندوق الاقتراحات) والاكتفاء بآخر للشكاوى كما تأكد عدم وجود إدارة متخصصة لاستقبال شكاوى الزبائن(العملاء) بالإضافة إلى محدودية استخدام الشبكة الداخلية لتبادل المعلومات بين الأقسام (إنترانت) بالرغم من وجود تعليمات بضرورة تطبيقها.

3. دراسة (العجمي وخليفات، 2019) بعنوان:

"درجة تطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في الكويت"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس معايير درجة تطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في الكويت حيث استخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي في دراسته وتكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية من 320 عضواً من الهيئة التدريسية وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات حيث تكونت من 35 فقرة موزعة على سبعة معايير وهي: القيادة، المعلومات وأدوات التحليل، التخطيط الاستراتيجي للجودة، تطوير الموارد البشرية وإدارتها، تأكيد جودة المنتجات والخدمات، نتائج الأعمال، ودرجة رضا العملاء. وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها أن درجة تطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في الكويت من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية جاءت مرتفعةً ككل إلا أنها جاءت متوسطة بالنسبة للمعايير الثلاثة (إدارة العمليات، التركيز على العميل ونتائج الأعمال)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

4. دراسة (سنجق وخير الدين وعطياني، 2012) بعنوان:

"مدى تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج للجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية الحاصلة على

الاعتمادية الدولية (JCIA)"

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من مستوى تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج السبعة للجودة الشاملة (معيار القيادة، معيار التخطيط الاستراتيجي، معيار التركيز على الأسواق والعملاء، معيار المعلومات والتحليل، معيار التركيز على الموارد البشرية، معيار إدارة العمليات، ومعيار نتائج الأعمال) في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على الاعتمادية الدولية (JCIA). كما استخدم الباحث المنهج

التحليلي الوصفي في دراسته للمعايير، واعتمد على الاستبيان الملائم الذي تم توزيعه على عينة مكونة من 71 عضوا من مدراء الدوائر، ورؤساء الأقسام في المستشفيات الأردنية التي حصلت على الاعتمادية الدولية (JCIA).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه لم يتوفر دليل إحصائي على وجود مستوى مقبول من تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج مجتمعة في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على الاعتمادية الدولية (JCIA) بالرغم من توفر دليل إحصائي على وجود مستوى مقبول من تطبيق معياري القيادة ونتائج الأعمال إلا أن الضعف الواضح في مستوى تطبيق معايير المعلومات والتحليل، الموارد البشرية، العمليات، والتخطيط الاستراتيجي قد أثر سلبا في مستوى تطبيق المعايير مجتمعة في تلك المستشفيات. كما لم يتوفر دليل إحصائي على وجود فروق في مستوى تطبيق المستشفيات المبحوثة لمعايير الجائزة مجتمعة وبالرغم من توفر الدليل الإحصائي على وجود فروق بين المستشفيات المبحوثة في معايير التركيز على الأسواق والزيائن، المعلومات والتحليل، والعمليات إلا أنه لم يتوفر الدليل الإحصائي على وجود فروقات في تطبيق معايير القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والموارد البشرية، ونتائج الأعمال.

2-1- الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (فارزادنيا وآخرون، 2017) بعنوان:

Study of Hospital Quality Management and Improvement Rates in Hospitals.

هدفت الدراسة إلى وصف أهمية معايير مالكوم بالدريج لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات والتعرف على عوامل النجاح الحاسمة فيها، معتمدة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من مجموعة من المشافي. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن تطبيق معايير بالدريج يؤثر بالشكل الإيجابي على المشافي من خلال الوصول إلى حصة سوقية أعلى وزيادة في الأرباح وتحقيق أداء عال فيها كما سعت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية نموذج جائزة مالكوم بالدريج للجودة الشاملة للمستشفيات وضرورة اعتماده كنموذج لإدارة الجودة الشاملة خاصة بعد النجاح الكبير الذي حققه في قطاع التصنيع.

2. دراسة (ألوميري، 2016) بعنوان:

The Effect of Baldrige Performance Excellence Program on Organization's innovation/dynamic Capabilities

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق معايير مالكولم بالدريج في أداء المنظمة وتحسين قدراتها الديناميكية وتعزيز التميز في الأداء في منظمات الرعاية الصحية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (24) منظمة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق معايير بالدريج وتحسين الأداء وزيادة الابتكار في المنظمات محل الدراسة حيث تم استخدام الأداة الإحصائية ANOVA لتحليل الاختلاف في الأداء بين المنظمات المدروسة فأظهرت النتيجة وجود فرق إحصائي وهذا يؤكد أن المؤسسات يمكنها تحسين أدائها بشكل منهجي عند تنفيذ برنامج Baldrige للتميز في الأداء كما بين استخدام الأداة الإحصائية ANOVA لتحليل قدرات الابتكار للمنظمات المدروسة وجود فرق إحصائي فأكدت الدراسة على ضرورة تنفيذ برنامج Baldrige لتحقيق التميز في الابتكار.

3. دراسة (دسوزا، 2012) بعنوان:

Application of Malcolm Baldrige Framework to Enhance Performance in Healthcare Organization

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى ملائمة تطبيق معايير مالكولم وتعزيز التميز في الأداء في منظمات الرعاية الصحية، معتمدة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (250) موظف عامل في الرعاية الصحية في جنوب الهند.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن تطبيق معايير بالدريج يضمن التحسين المستمر والتميز في الأداء كما أكدت هذه الدراسة بأن إدارة الجودة الشاملة هي مفتاح الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وبينت هذه الدراسة بأن تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في منظمات الرعاية الصحية هو بمثابة نقطة البداية للتخطيط الاستراتيجي المنتظم والفعال والذي سيضمن لها بقائها واستمراريتها.

4. دراسة (لي وآخرون، 2010) بعنوان:

Impact of Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria on Organization Quality performance

هدفت الدراسة إلى اختبار الصلة بين معايير جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) وأداء الجودة التنظيمية، بالإضافة إلى دراسة تأثير إدارة العملاء والسوق على الجودة. مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من مجموعة من شركات التصنيع الكورية كما ركزت هذه الدراسة على تحديد دور معلومات الجودة والتحليل في أداء الجودة بين شركات التصنيع الكورية محل الدراسة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج من أهمها أن معلومات الجودة والتحليل لها تأثير إيجابي وقوي على

التخطيط الاستراتيجي للجودة وإدارة العمليات، كما تتأثر نتائج الجودة بإدارة الموارد البشرية وإدارة العمليات بشكل كبير.

3-1- تطوير فرضيات البحث:

بناءً على ماتطرقنا إليه من الدراسات السابقة يقترح الباحث فرضية البحث الرئيسية الأولى:

لا يوجد دليل إحصائي على وجود مستوى مقبول من تطبيق معايير جائزة مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركة مصفاة بانياس في سورية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد دليل إحصائي على تطبيق معيار القيادة كأحد معايير جائزة مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركة مصفاة بانياس في سورية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).
2. لا يوجد دليل إحصائي على تطبيق معيار التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير جائزة مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركة مصفاة بانياس في سورية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).
3. لا يوجد دليل إحصائي على تطبيق معيار التركيز على العميل والسوق كأحد معايير جائزة مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركة مصفاة بانياس في سورية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).
4. لا يوجد دليل إحصائي على تطبيق معيار المعلومات والتحليل كأحد معايير جائزة مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركة مصفاة بانياس في سورية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).
5. لا يوجد دليل إحصائي على تطبيق معيار إدارة الموارد البشرية كأحد معايير جائزة مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركة مصفاة بانياس في سورية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).
6. لا يوجد دليل إحصائي على تطبيق معيار إدارة العمليات كأحد معايير جائزة مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركة مصفاة بانياس في سورية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).
7. لا يوجد دليل إحصائي على تطبيق معيار نتائج الأعمال كأحد معايير جائزة مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركة مصفاة بانياس في سورية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

4-1- ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وما بينها من أوجه شبه واختلاف، استخدمت الدراسة الحالية، الاستبانة كأداة للدراسة، وهذا التوجه يتفق إلى حد ما مع بعض الدراسات التي تضمنها البحث والتي استخدمت المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة مثل دراسة (العجمي وخليفات، 2019) ودراسة (فارزادنيا وآخرون، 2017) واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات الأخرى بتطبيق معايير بالدريج على شركة مصفاة بانياس، أما الدراسات الأخرى فكان التطبيق في معظمها على المشافي

والرعاية الصحية مثل (فارزادنيا وآخرون، 2017) ، وعلى التعليم العالي مثل دراسة (سنجق وخير الدين وعطياني، 2012).

5-1- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من بعض الأدوات التي تم استخدامها في الدراسات السابقة، في تطوير أداة الدراسة الحالية، والاستفادة من الدراسات السابقة في كتابة الإطار النظري، كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة في اختيار المنهج البحثي المناسب والملائم لدراسته وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لدراسته الحالية كما ساعدت الدراسات السابقة الباحث في التعرف على الإيجابيات التي تحققت في المنظمات محل الدراسة من جراء تطبيقها لبعض عناصر نموذج بالدريج للجودة الشاملة وبالتالي تكونت لدى الباحث فكرة واضحة عن إيجابيات هذا النموذج وعن كيفية استغلالها بالشكل الأمثل كما تعرف الباحث من خلال هذه الدراسات على جوانب القصور في بعض عناصر النموذج وكيفية معالجتها.

2- مشكلة البحث:

لقد أصبح الشغل الشاغل لأي شركة أو مؤسسة البقاء والاستمرار في ظل بيئة متغيرة شديدة التنافسية ولتحقيق تلك الميزة التنافسية لابد من التلقت والانتباه إلى إدارة الجودة الشاملة التي أضحت من أهم المواضيع الحديثة في هذا العصر حيث تمثل مؤشراً رئيسياً لفعالية المنظمات العامة دالةً لميزتها التنافسية من خلال استمرارية التحسين الداخلي للتكيف مع تطورات البيئة الخارجية وصولاً إلى أعلى جودة ممكنة على مستوى المنظمة بأكملها وهذا ما تؤكد عليه الجوائز الدولية للجودة على اختلاف مسمياتها والتي تعد جائزة مالكولم بالدريج من أبرزها والتي تسعى إلى تطبيق أسلوب عمل منظم يعمل على تطوير مجمل عناصر المنظمة فضلاً عن كونها أداةً للإصلاح وتحقيق النجاح الذاتي للمنظمات.

وشركة مصفاة بانياس بشكل خاص تعد واحدةً من الشركات الرائدة والمتخصصة في مجال الصناعات النفطية في سورية وهي تحتاج كغيرها من الشركات إلى تطوير مستمر في أدائها بما يضمن تعزيز قدرتها التنافسية وجودة منتجاتها والوصول إلى تحقيق أهدافها.

والواقع أنه لتحقيق ذلك يتطلب الأمر اتباع إدارة الجودة الشاملة وتبني أحد نماذجها كنموذج بالدريج للجودة الشاملة حيث يعتبر من أوضح وأشهر نماذج الجودة العالمية والتي تعتبر ركائز لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة على اختلاف حجمها ونشاطها وطبيعتها وسواءً كانت هادفة للربح أم لا ولما كان نجاح تطبيق الجائزة المذكورة يعتمد على مدى توافر معاييرها المتمثلة في (القيادة ، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، المعلومات والتحليل، التركيز على الموارد البشرية، إدارة العمليات والنتائج) فإنه من الضروري أن تنظر المنظمات في الكيفية التي يتم من خلالها تحقيق تلك المعايير

كخطوة أولى للوصول إلى الدرجات المساوية لدرجة الجائزة وهذا ما يمثل جوهر مشكلة البحث الحالي والتي يمكن تلخيصها بالتساؤل الرئيسي التالي وهو:

ما مدى توافر معايير جائزة مالكولم بالدريج السبعة في شركة مصفاة بانياس؟

ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى الأداء المتعلق بالجودة في شركة مصفاة بانياس؟
2. ما مدى تحقيق كل معيار من معايير جائزة مالكولم بالدريج (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، المعلومات والتحليل، التركيز على الموارد البشرية، إدارة العمليات، نتائج الأعمال)؟
3. ما هو معدل الفجوة بين المتحقق الفعلي لكل معيار ودرجته في الجائزة؟

3- أهمية البحث

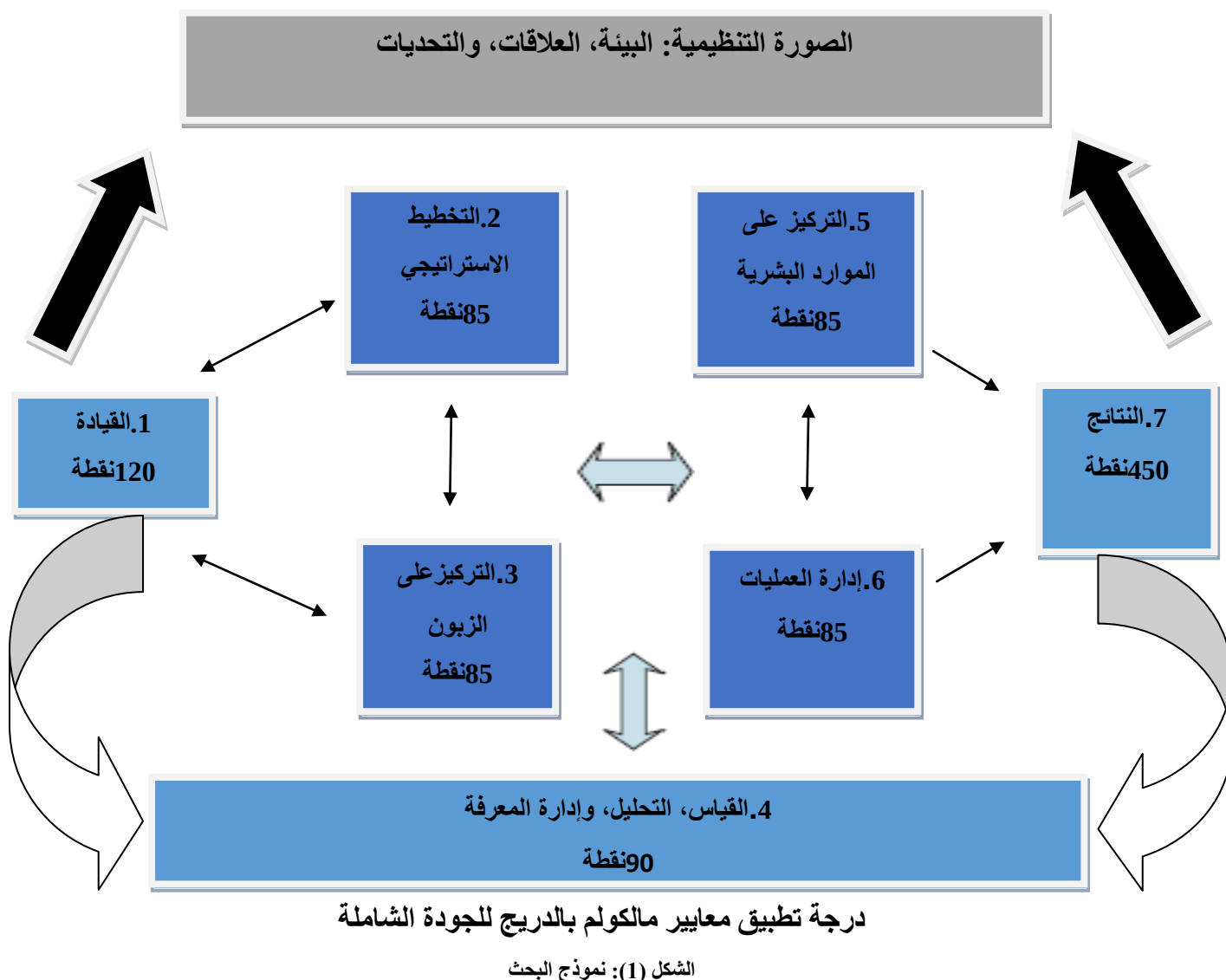
1. يعتبر موضوع (معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة وجائزته) موضوعاً جديداً في الدراسات والبحوث المحلية وعلى مستوى شركة مصفاة بانياس الأمر الذي يتطلب القيام بالمزيد من البحوث والدراسات حوله.
2. إن الدراسة الحالية تتناول معايير جائزة مالكولم بالدريج للجودة الشاملة والتي ركزت في تصنيفها على القطاعات العامة (الاقتصادية) كجزء من المنظمات المشمولة بمنح الجائزة والتي تعتبر من أهم جوائز الجودة عالمياً.
3. أهمية القطاع النفطي باعتباره أحد القطاعات الاقتصادية التي لها دور كبير في دفع عجلة النمو والتنمية الاقتصادية حيث وصف النفط بأنه محرك العصر ولذلك لا بد أن تكون المؤسسات النفطية على مستوى عالٍ من الجودة بما يساهم في رفع كفاءتها وقدرتها التنافسية.
4. المساهمة في دفع المنظمات العامة السورية نحو تطبيق معايير الجوائز العالمية للجودة الذي بدوره سيسهم في تحقيق التقدم الاقتصادي وكذلك رفد المكتبة السورية بدراسات جديدة لجائزة مالكولم بالدريج للجودة الشاملة باعتبارها مدخلاً حديثاً يمكن أن تتبعه المنظمات كمنهج استراتيجي لمواجهة أي طارئ.

4- أهداف البحث:

1. معرفة المتحقق الفعلي لكل معيار وفقاً لدرجته ونقاطه في الجائزة وتحديد درجة الفجوة من النقاط الخاصة بكل معيار.

2. معاينة قدرة شركة مصفاة بانياس على الوصول إلى المستويات المحددة للمعايير الخاصة بهذه الجائزة.

5- نموذج البحث:



6- منهج البحث:

إن الهدف من هذه الدراسة هو معرفة درجة ومستوى تطبيق المعايير السبعة لنموذج مالكولم بالدريج للجودة الشاملة الأميركي في شركة مصفاة بانياس في سورية بالإضافة إلى تحديد المتحقق الفعلي لكل معيار وفقاً لدرجته ونقاطه في النموذج ومن أجل الوصول إلى هذا اعتمدنا على المنهج التحليلي الوصفي الذي يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية المكتبية والدراسة الميدانية التي اعتمدت الاستبانة باعتبارها أحد أهم تقنيات الاستقصاء والمستخدمات كثيراً في جمع المعلومات وإغناء الدراسات.

7- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل عرض البيانات والمعلومات وتحليلها وتلخيصها تم استخدام الطرق الإحصائية، حيث جرى تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، واستخدام الاختبارات الإحصائية اللازمة التي تؤكد ثبات المقاييس، وتحقق من صحة الفرضيات حيث قامت الدراسة بتطبيق الاختبارات الآتية:

- اختبار الفا-كرونباخ (Chronbach's Alpha) للتحقق من ثبات جميع محاور الاستبانة.
- الإحصاءات الوصفية: الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية ودرجة الموافقة والأهمية (الترتيب) وذلك لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات البحث ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبانة.
- الاختبارات الإحصائية: وتتضمن اختبار t لعينة واحدة (One _sample T test) علماً أن قيمة الوسط الحسابي للمقياس المستخدم لا يكرت هو (3). واختبار t للعينات المستقلة (Independent samples t-test)، وتحليل التباين (One Way Annova).

8- مصطلحات وتعريف:

- إدارة الجودة الشاملة (TQM)

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها مجموعة من التنظيمات الاستراتيجية طويلة الأجل تساعد الإدارة في توفير مبادرات تحسين مستمرة في جميع أقسام الإنتاج وقد تنطلق من أحد الأقسام ثم تتغلغل في الأقسام الأخرى نشاطاتها المختلفة كما تعمل ممارسات الجودة على التنسيق والتكامل بين عدد من المبادئ والأساليب الإدارية المختلفة كدالة الجودة وتحليل الوقت والتخطيط الاستراتيجي بحيث تصبح ممارسة عناصر الجودة من قبل جميع الأقسام هدفاً يسعى لتحقيقه الجميع. (قنديل، 2015، ص17).

- جائزة مالcolm بالدريج الوطنية للجودة (MALCOLM BALDRIGE AWARD)

تأسست من قبل الكونجرس الأمريكي في العشرين من آب عام 1987 بوصفها وسيلة لخلق التنافس بين الشركات الأمريكية للاهتمام بالجودة وبإمكان أي شركة الحصول على الجائزة في حال تطبيق معايير الجودة الخاصة بالجائزة والتي وضعها المعهد القومي الأمريكي للمعايير والتكنولوجيا (NIST). (الخطيب، 2008، ص 115-117).

- معايير جائزة بالدريج (BALDRIGE STANDARDS)

مجموعة من المعايير في الجودة الشاملة والمتمثلة في: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العميل، المعلومات والتحليل، التركيز على الموارد البشرية، إدارة العمليات، ونتائج الأعمال (Rahayu, & others, 2019, p. 296)

• القيادة LEADERSHIP

يختبر هذا المعيار الكيفية التي يقود بها المدير التنفيذي الأقدم المنظمة وكيف تحدد المنظمة مسؤولياتها اتجاه المجتمع وكيف تمارس دور المواطنة الصالحة. (krajewski,2010,p. 221)

• التخطيط الاستراتيجي STRATEGIC PLANNING

يشير التخطيط الاستراتيجي إلى كيفية تحديد المنظمة للأهداف الاستراتيجية، بما في ذلك كيفية النظر في التحديات الاستراتيجية وتلخيص الأهداف الاستراتيجية الرئيسية والأغراض التنظيمية. (Raharja, & others, 2018, p. 195)

• التركيز على الموارد البشرية HUMAN RESOURCE FOCUS

تتفحص فئة التركيز على القوى العاملة قدرتك على تقييم إمكانيات القوى العاملة واستيعاب احتياجاتها وبالتالي بناء بيئة عالية الأداء للقوى العاملة. كما تتفحص هذه الفئة أيضاً كيفية انخراط منظمتك، تعاملها وتطويرها للقوى العاملة لديك للاستفادة من قوتها الكامنة بشكل كامل بما يتماشى مع مؤسستك المهمة الشاملة واستراتيجيتها وخطط أعمالها (Yazdani, & others, 2013, p. 1627).

• إدارة العمليات PROCESS MANAGEMENT

ينبغي هنا تفحص النواحي المتعلقة بعمليات نظم الإنتاج والتسليم وكيفية تصميمها وإدارتها وتحسينها من خلال ضمان جودة السلع والخدمات المقدمة للزبون (النجاروجواد، 2010، ص 351).

• نتائج الأعمال Business results

يهتم هذا المعيار بفحص أداء المنظمة في ضوء أهدافها الرئيسية ويمكن تلخيص عملية الفحص التي يقوم بها هذا المعيار بالنقاط الآتية:

1. توفير نظام لتقييم مستوى جودة المتحقق في كل عملية وآخر لمستوى جودة المنتجات الجاهزة.

2. مقارنة مستوى جودة المنتجات الجاهزة مع المستوى المتحقق لدى المنافسين.

3. تقييم جودة المواد الموردة والموردين في ضوء هذه النتائج. (القزاز وآخرون، 2009، ص

(225).

9- حدود البحث:

تتمثل حدود البحث بمايلي:

الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في شركة مصفاة بانياس لتكرير النفط في سورية بحيث استهدفت عينة من العاملين والإداريين فيها واقتصرت الدراسة على هذه الشركة فقط.

الحدود الزمانية: تم القيام بهذه الدراسة وعملية جمع البيانات خلال الأشهر (4، 5، 6) من عام 2021.

الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة آراء عينة من العاملين والإداريين في شركة مصفاة بانياس لتكرير النفط في سورية حول درجة تطبيق معايير نموذج مالولكولم بالدريج للجودة الأمريكية والمتمثلة في سبعة معايير (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العميل، المعلومات والتحليل، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، نتائج الأعمال).

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

15	المبحث الأول: أسس الجودة ومراحل تطورها
15	مقدمة
15	1-1- مفهوم الجودة
17	1-2- تطور مفهوم الجودة
18	1-3- مداخل تعريف الجودة
19	1-4- أبعاد الجودة
21	1-5- أهمية الجودة
22	1-6- أهداف الجودة
22	1-7- محددات الجودة
23	المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة
23	مقدمة
23	2-1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة
25	2-2- أهمية إدارة الجودة الشاملة
26	2-3- أهداف إدارة الجودة الشاملة
26	2-4- مبادئ إدارة الجودة الشاملة
27	2-5- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة
28	2-6- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
29	2-7- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
31	المبحث الثالث: نموذج مالكولم بالدريج للجودة الشاملة
31	مقدمة
31	3-1- تاريخ جائزة مالكولم بالدريج الأمريكية للجودة الشاملة
32	3-2- محددات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونماذجها في البلدان العربية
33	3-3- عناصر (معايير) جائزة مالكولم بالدريج للجودة الشاملة

المبحث الأول: أسس الجودة ومراحل تطورها:

مقدمة

كان للنتائج المهمة التي أحدثتها الثورة الصناعية جانب كبير من التطور الذي حدث في مفهوم الجودة وفلسفتها وأدواتها وكان لإسهام الرواد أثر كبير في بلورة هذه الفلسفة وتشكيلها وخلال السنوات الماضية تطورت الجودة بمعدل كبير حيث انعكست على المراحل التي مرت بها إدارة الجودة والتي بدأت بالملاحظة والمتابعة والمراقبة المباشرة في الموقع ثم انتقلت إلى ضبط الجودة في ميدان الإنتاج ثم ضمان الجودة وأخيراً إدارة الجودة الشاملة. (هوارى، 2015، ص 16).

1-1- مفهوم الجودة:

حظي مفهوم الجودة بجانب كبير من الاهتمام إلى الحد الذي جعل بعض المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة؛ باعتبارها أحد الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة الذي فرض نفسه مسaireً للتغيرات العالمية والإقليمية ولمواجهة تحديات المنافسة الحتمية.

ونظراً لتعدد المفكرين والمتخصصين والرواد في مجال الجودة؛ ونظراً لتباين واختلاف مجالات تطبيق الجودة في المنظمات المختلفة باختلاف وتعدد خدماتها وأنشطتها ومنتجاتها فقد تعددت المفاهيم والتعريفات الخاصة بها؛ لذا فمن الأجدي للقارئ أن يتعرف على اتجاهات بعض تلك المفاهيم والتي من أهمها أن الجودة هي:

- درجة التميز.
- جعل الشيء كما يجب أن يكون.
- مطابقة الشيء للاحتياجات.
- تقديم مخرجات ذات كفاءة تتفق مع احتياجات السوق.
- الملاءمة للاستعمال ومقابلة القيمة لما يدفع.
- ذلك المستوى من التميز الذي يمكن قبوله من كل من البائع والمشتري.
- المطابقة لمواصفات متفق عليها بتكلفة مقبولة.
- إجمال الملامح والمواصفات التي تميز منتجاً أو خدمة ويمكن أن تتحقق عن طريقها الحاجة بمعرفة معلومة معينة تخص المنتج.
- تحقيق وتجاوز آمال (توقعات) العميل بتكلفة يشعر العملاء معها بحصولهم على قيمة مناسبة.

كما تناول عدد من المفكرين والمتخصصين الغربيين مفهوم الجودة من خلال رؤى مختلفة يمكن عرض بعضها في الآتي:

يعرف بلاك Black الجودة بأنها: مجموعة الصفات والخصائص المتعلقة بالسلعة أو الخدمة والتي تتوقف عليها قدرة تلك السلعة أو الخدمة على إشباع حاجة محددة.

وقد عرفها هيكسون (Hixon 1992) بأنها: تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد على تقويم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء. **(راضي والعربي، 2016، ص 18-20).**

كما يعرف المعهد الأمريكي للمعايير ANSI الجودة بأنها السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة.

وقد أوردت المنظمة العالمية للمواصفات القياسية التعريفين الآتيين:

التعريف الأول: تعريف المواصفة القياسية العالمية (ISO 8402) الصادر عام 1994 حيث يعرف الجودة بأنها مجموع الصفات لكيان معين التي تكسبه القدرة على إشباع الحاجات الظاهرة والمحتملة.

التعريف الثاني: المواصفة القياسية العالمية (ISO 9000. 2000) الصادر عام 2000 والذي يعرف الجودة بأنها قابلية مجموعة من الصفات الجوهرية (الأصلية) على إشباع المتطلبات.

ويعرفها ديمنج الأب الروحي للإدارة بأنها البحث المستمر عن الأخطاء والعمل على التحسين المستمر بينما يعرف كونل Conell الجودة بأنها المتانة والأداء المتميز. **(هوارى، 2015، ص 17-18).**

كما يعرفها JURAN بأنها: الملاءمة للاستخدام أي مدى ملاءمة المنتج للاستخدام أو الاستعمال من طرف الزبون.

كذلك عرفها Johnson 1992 بأنها القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له أما Johan Oakland فقد عرف الجودة على أنها تلبية احتياجات الزبائن وأيضاً عرفها Boeing بأنها تقديم سلع وخدمات تلبي رغبات واحتياجات العملاء بينما كروسبي عرفها بأنها المطابقة للمتطلبات. **(عبد الرحمن، 2018، ص 32).**

وعرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة خاصية الجودة بأنها المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة لتلبية حاجات معينة. **(محمد لزعم، 2020، ص 21).**

كما يرى (Goetsch, & Davis, 2013,p. 1) الجودة على أنها الأداء المتوقع للمعيار من قبل الزبون.

2-1- تطور مفهوم الجودة:

لقد تم الاهتمام بالجودة بصيغ ومفاهيم متعددة جميعها تهدف إلى تحسين جودة المنتج فنستطيع القول بأن تطوير الجودة خضع ومازال يخضع لسلسلة من التطوير المستمر.

وهناك أربع مراحل تاريخية يقترحها (جارفين) كمقياس لمراحل تطور الجودة بأي منظمة.

1-2-1 المرحلة الأولى

امتدت هذه المرحلة الأولى من القرن 19 عشر وحتى أوائل القرن 20 في الغرب في هذه المرحلة كان التركيز على التحديد الواضح لمواصفات الإنتاج بالإضافة إلى تحديد الخطوات اللازمة لصنع المنتج وكانت أدوات القياس هي وسائل المفتشين للتمييز بين المنتجات الجيدة والرديئة فالنظرة السائدة للجودة في هذه المرحلة كانت البحث عن المشكلة والعمل على حلها لضمان تماثل المنتجات.

2-2-1 المرحلة الثانية

تسمى مرحلة ضبط الجودة وامتدت من العشرينات من القرن العشرين حتى الخمسينات منه حيث يتم التركيز على حاجات الزبون وتحديد ما من خلال الأبعاد المتمثلة في جودة التصميم وجودة المطابقة ولتحقيق ذلك يتم التركيز على عمليات الفحص والوقاية لتحسين الجودة والوصول بالمنتج إلى درجة المطابقة بين ماتم تصميمه ومايرغب الزبون به مع مراعاة التكلفة التي تناسب الزبون.

3-2-1 المرحلة الثالثة

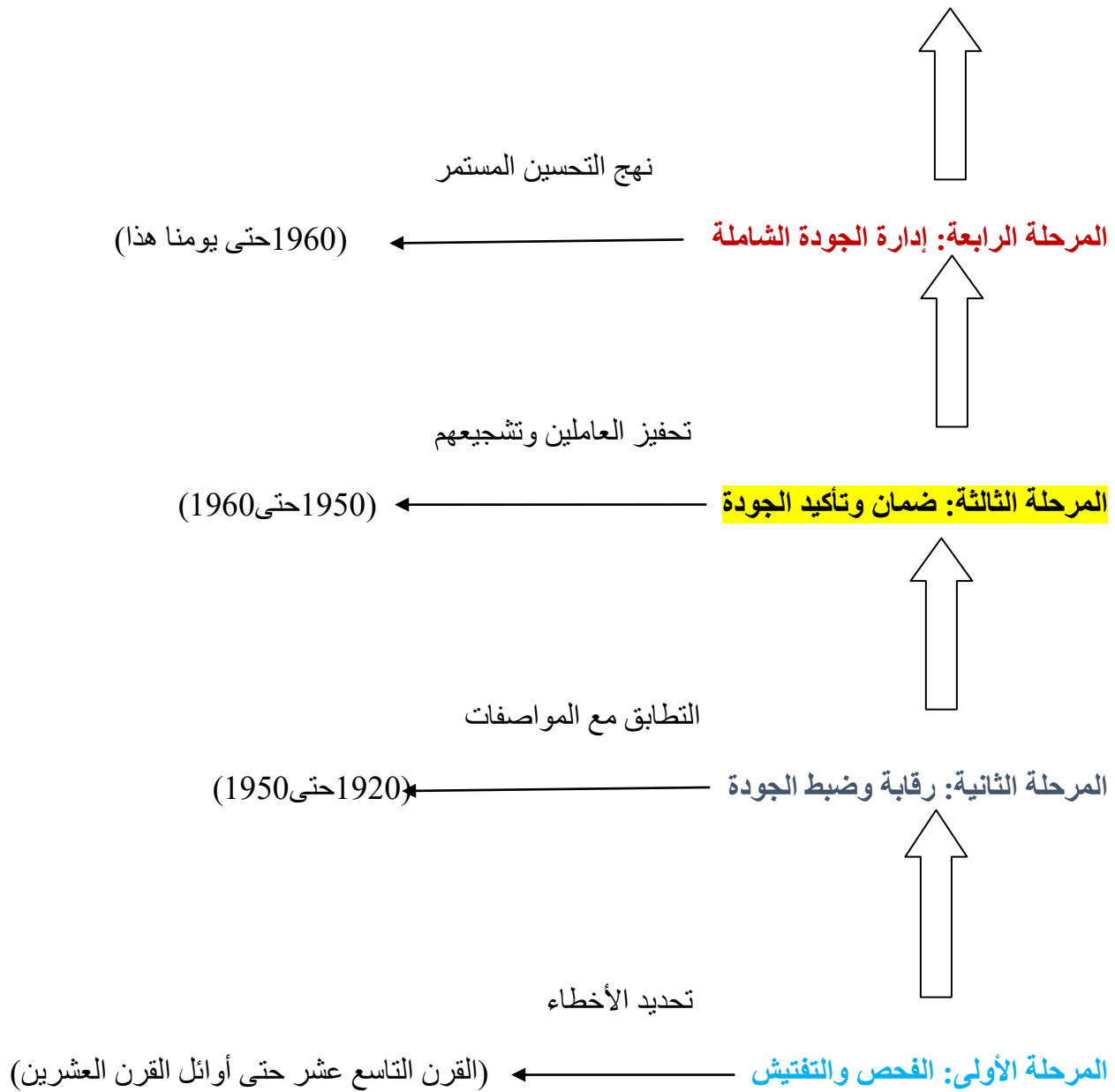
تسمى هذه المرحلة بمرحلة تأكيد الجودة وضمانها وامتدت من الخمسينات حتى الستينات حيث أصبحت مسؤولية الجودة لا تقتصر على إدارة واحدة فقط فالمنظمات أدركت أن أن الجودة ينبغي أن تكون مسؤولية المنظمة ككل وأصبحت في هذه المرحلة الجودة جزء لا يتجزأ من خطط المنظمة وأصبح تنسيق الجودة بين الأقسام والمجموعات المختلفة على رأس الأولويات. (هوارى، 2015، ص 20).

4-2-1 المرحلة الرابعة

تم الانتقال من مرحلة ضمان الجودة وتأكيدا إلى إدارة الجودة الشاملة كنظرية جيدة للإدارة وتمتد هذه المرحلة حتى وقتنا الراهن فبعد غزو المنتجات اليابانية للأسواق العالمية بفضل جودتها العالية وأسعارها التنافسية وعولمة المبادلات حيث أدى هذا الأمر إلى ازدياد الضغوط التنافسية فأصبح من الضروري للمؤسسات التركيز على جودة منتجاتها من أجل تعزيز قدرتها التنافسية.

كما أصبح المستهلك مركز اهتمام أهداف المنظمة حيث أصبحت المنظمة تعمل على تلبية حاجات الزبائن وجمع المعلومات اللازمة عن خصائص رغباتهم وتطلعاتهم خاصة مع تطور وسائل الاتصال وظهور

المستهلك وتفضيلاته بل ظهرت جوانب أخرى جلبت اهتمامه مثل: (الثقة في جودة السلع والخدمات، ابتكار أنواع جديدة، الحصول على منتجات آمنة وغير مضرّة للبيئة،). (فادية، 2011، ص 15).



الشكل (2): يبين المراحل الزمنية لتطور الجودة، تصميم الباحث

3-1- مداخل تعريف الجودة

يمكن تناول تعريف مفهوم الجودة من من خلال عدد من المداخل من أهمها:

- مدخل المنتج
- مدخل البائع
- مدخل المثالية
- مدخل المستخدم
- مدخل التصنيع
- مدخل القيمة

1-3-1-مدخل المنتج: الجودة تعني المطابقة للمواصفات والمعايير المحددة للمنتج أو الخدمة والتي يجب أن تنتج خاليةً من العيوب من أول مرة والجودة هنا داخلية.

1-3-2 مدخل البائع: تعني الجودة الأداء الأفضل أي قدرة المنتج أو الخدمة على تحقيق الاستخدام النهائي منها كما تعني انخفاض شكاوى العميل والجودة هنا خارجية. (هوارى، 2015، ص 19).

1-3-3-مدخل المثالية

- الجودة هي الامتياز الطبيعي.
- الجودة هي مفهوم مطلق يعبر عن أعلى مستويات التفوق والكمال والتميز.

1-3-4-مدخل المستخدم

- الجودة هي القدرة على تلبية احتياجات المستخدم أو المستهلك.
- الجودة هي درجة تحقيق منتج معين لاحتياجات مستهلك معين.

1-3-5-مدخل التصنيع: ينظر الصانع إلى الجودة وفقاً لوجهة النظر الهندسية التصنيعية ومن هنا كان التعريف الشائع للجودة:

- التطابق مع المتطلبات.
 - تحقيق المواصفات.
 - تصنيع جيد من أول مرة.
- 1-3-6-مدخل القيمة: هذا المدخل يعتمد على التكلفة والسعر ولذا فإن المنتج الجيد هو:
- الذي يوفر أداءً معيناً بسعر مقبول.
 - الذي يحقق المواصفات بتكلفة مقبولة. (راضي والعربي، 2016، ص 21-23).

4-1 أبعاد الجودة:

حدد ديفيد جارفين (David A. Garvin) الأبعاد الثمانية للجودة كمايلي:

1. الأداء performance : يقصد به الخصائص التشغيلية الأساسية للمنتج وتتوقف أهمية هذه الخصائص على رغبات الأفراد واتجاهاتهم الشخصية فالأداء الذي يعتبره شخص ما بأنه جودة عالية قد لا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر وكمثال على هذه الخصائص بالنسبة للسيارات قد يشمل الأداء على خصائص مثل التسارع والمناولة وسرعة والانطلاق بالإضافة إلى الراحة أما في الأعمال الخدمية كمطاعم الوجبات السريعة فالأداء هنا غالباً مايعني الخدمة السريعة.

2. السمات Features: تمثل البعد الثاني للجودة وتعبر عن الخصائص التي تكمل الأداء الأساسي للمنتجات والخدمات أي يكون تأثيرها ثانوياً على الأداء وغالباً ماتكون هذه الخصائص ذات الأثر الثانوي هي المحدد في عملية اختيار المنتج وكمثال على ذلك تتميز الرحلات الجوية لإحدى شركات الطيران بسمّة تقديم المشروبات المجانية على متن طائراتها.

3. الإعتمادية أو الموثوقية Reliability: يعكس هذا البعد احتمالية الخلل أو الفشل الذي قد يصيب المنتج خلال فترة زمنية محددة كما يعبر عن متوسط الوقت الذي يمضي حتى حدوث العطل الأول مثلاً أو معدل حدوث الأعطال خلال فترة زمنية محددة وهذا البعد لايمكن تحديده أو اكتشافه إلا بعد مضي فترة من الاستخدام كما يصبح هذا البعد أكثر أهمية فيما يتعلق بوقت التعطل ومدة الصيانة وبالتالي التكلفة المرتبطة بهذه المدة فعلى سبيل المثال المزارعين وخلال موسم الحصاد القصير فالتوقف عن العمل قد يكلفهم كثيراً ولهذا فإن معدات الحصاد الموثوقة هي التي تخلق الفرق بين موسم حصاد جيد لاتوقف فيه بعكس الأدوات غير الموثوقة والتي قد تجعله سيئاً للغاية ومكلفاً.

4. المطابقة Comformance: تعد المطابقة أحد أبعاد الجودة والتي ترتبط بشكل كبير بدرجة تصميم المنتج حيث يعتبر المنتج ذا جودة عالية إذا تطابق والمقاييس والمعايير المحددة مسبقاً لإنتاجه وعلى العكس يكون سيئاً إذا ابتعد عن هذه المقاييس بشكل كبير حيث يكون الانحراف عنها مسموحاً ضمن نطاق محدد لايؤثر على جودة المنتجات أي إن هذا البعد يركز على ضمان جودة المنتجات وخلوها من العيوب.

5. المتانة Durability: تعتبر المتانة المقياس الرئيسي لعمر المنتج وبالتالي يمكن تعريف المتانة على أنها مقدار الاستخدام الذي يحصل عليه المستهلك من المنتج قبل أن يتدهور وقبل أن يتفكك ويستبدل حيث يفضل أن يكون المنتج قابلاً للإصلاح المستمر على الاستبدال على أن تكون تكاليف الإصلاح ضمن المقبول كما ترتبط الموثوقية ارتباطاً كبيراً بالمتانة وهذا مايفسر اختلاف المتانة على نطاق واسع بين العلامات التجارية فعلى سبيل المثال يقدر عمر غسالات الملابس من نوع جيبسون ب 5.8 سنوات بينما يقدر عمر غسالات الملابس من نوع ميتاغ ب 18 سنة.

6. القابلية للخدمة Serviceability: يعبر هذا البعد عن سرعة توفر خدمات الصيانة والإصلاح اللازمة لإعادة المنتج إلى العمل أو الاستخدام بعد عطله أو فشله وتقاس سرعة الخدمة في توفر قطع الغيار وكفاءتها ومتوسط زمن الصيانة والإصلاح.

7. الجماليات Aesthetics : هي المعايير الذوقية للمستهلك حول المنتجات والمتمثلة في المظهر الخارجي الذي يعكس مدى شعور المستهلك بالنسبة لمنتج معين ويتضمن المتغيرات المتعلقة بالحواس الخمس مثل اللمس،النظر،الصوت،الذوق والرائحة وهذا البعد يتعلق بمسألة الحكم الشخصي ويعتبر

انعكاس للتفضيل الفردي وهذا البعد يمكن تحقيقه من خلال دراسات السوق واستطلاعات الرأي لمعرفة أذواق المستهلكين.

8. الجودة المدركة Perceived quality: وهي صورة المنتج المرسومة في تصور وذهن المستهلك والمتولدة من خلال سمعة المنتج وحملات الدعاية والإعلان ونادراً ما يمكن ملاحظتها مباشرة بل يجب استنتاجها من مختلف الجوانب الملموسة وغير الملموسة للمنتج فالعديد من المنتجات يمكن الحكم عليها من خلال اسم العلامة التجارية الخاصة بها (Garvin, 1987, p. 104-108)

1-5- أهمية الجودة:

للجودة أهمية استراتيجية كبيرة سواءً على صعيد المستهلك أو المنظمة إذ إنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات أي منظمة ... ويمكن تحديد نقاط الأهمية من خلال النقاط الآتية:

1-5-1- تعزيز سمعة المنظمة: تستمد المنظمة شهرتها من خلال مستوى جودة منتجاتها وهي خير سلاح يمكن للمنظمة من خلاله التنافس مع المنظمات الأخرى العاملة في ذات الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة، فشركة (Mercedes) لإنتاج السيارات أو شركة (IBM) لإنتاج الحاسبات خير مثال على ذلك ... فشهرة هاتين الشركتين متأتية من جودة منتجاتها.

1-5-2- القدرة على المنافسة العالمية: تكتسب الجودة أهمية كبيرة لأنها تساعد المنظمات على بناء قدرة تنافسية والحصول على موطئ قدم في الأسواق العالية.

1-5-3- حماية المستهلك: عند تطبيق مستلزمات تحقيق الجودة يتم اعتماد مواصفات قياسية محددة تسهم في حماية المستهلك من الغش التجاري وتعزيز الثقة في منتجات تلك المنظمة.

1-5-4- زيادة الحصة السوقية للمنظمة: إن طرح منتجات ذات جودة عالية تسهم في جلب المزيد من الزبائن مما ينعكس إيجابياً في زيادة الحصة السوقية للمنظمة فضلاً عن إمكانية الدخول إلى الأسواق الجديدة والذي يسهم بدوره في زيادة الحصة السوقية محلياً ودولياً.

1-5-5- تخفيض التكلفة: إن زيادة الاهتمام بالجودة يؤدي إلى جذب المزيد من المستهلكين وزيادة الولاء لمنتجات المنظمة وهذا سيؤدي إلى تخفيض الكلفة الثابتة بالنسبة للوحدة الواحدة بالإضافة إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض كلف فضلات الإنتاج وكذلك كلف الضمان مما يسهم بتخفيض الكلف المتغيرة للوحدة الواحدة.

إن تخفيض الكلف (الثابتة والمتغيرة) سيسهم بشكل مباشر في زيادة أرباح المنظمات التي تطبق برامج تحسين الجودة لمنتجاتها. (الخطيب، 2008، ص 24-26).

1-6- أهداف الجودة:

إن الهدف من تطبيق الجودة يتركز على المنتج أياً كان نوعه (سلعة أو خدمة) فالمنظمة بمكوناتها تسعى لإخراج منتج مميز يكسب رضا المستفيد، ويحقق الأهداف الربحية بالنسبة للقطاعات التجارية، والأهداف الاجتماعية للقطاعات غير الربحية ومنها المؤسسات الحكومية الخدمية والجمعيات الخيرية، ومن هذا الهدف الأساس تتحقق أهداف أخرى منها:

1-6-1- خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة مما يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

1-6-2- اختصار وقت إنجاز المهمات: فالإجراءات التي وضعت من قبل المنظمة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان ما أثر تأثيراً سلبياً على الانجاز.

1-6-3- رفع مستوى العاملين بالمؤسسة: بما ينعكس إيجاباً على إنجازهم بإشاعة ثقافة الجد والحزم واحترام العمل وتحقيق الجودة في جميع المراحل.

1-6-4- تكوين بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.

1-6-5- تقليل المهام عديمة الفائدة أي زمن العمل المتكرر. (أبو النصر، 2015، ص 50).

1-7- محددات الجودة:

1-7-1- التصميم: وهذا المحدد من مسؤوليات المصمم حيث يجب عليه أن يأخذ بعين الاعتبار أن يدخل بعض الخصائص والمميزات إلى السلعة أو الخدمة أو أن لا يدخلها ويجب أن يراعي المصمم احتياجات الزبون ورغباته ويضعها في عين الاعتبار كما يجب عليه أن يركز على قرارات الإنتاج أو قرارات التصفية للسلعة أو الخدمة المراد إنتاجها وأن يراعي التكاليف عند التصميم.

1-7-2- جودة التطابق: ويعتمد محدد جودة التطابق على مدى تطابق السلعة أو الخدمة مع التصميم ووجود التطابق يتأثر بمجموعة من العوامل مثل: قدرة المكاين على الإنتاج، مهارات الموظفين، مدى توفير إدارة المنظمة الأساليب المناسبة لتدريب وتحفيز الموظفين، تطبيق وظيفة الرقابة حتى تتم عملية التقييم للتطابق ومعالجة الانحرافات إن وجدت.

1-7-3- سهولة الاستخدام للمنتج: وهو مدى سهولة الاستخدام للمستهلك وتوفر الإرشادات له طريقة استخدام السلعة أو الخدمة وينتج عنه استخدام المنتج بطريقة صحيحة ليحقق الهدف المصمم لأجله.

1-7-4- خدمات ما بعد التسليم: وهي متابعة السلعة أو الخدمة بعدما يتم تسليمها للمستهلك من عمليات صيانة وتركيب وغيرها. (عطية، 2015، ص 123-124).

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة

مقدمة

إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management هي فلسفة إدارية حديثة فرضت نفسها خلال عقد التسعينيات بحيث أصبحت أسلوب حياة للمنظمات الاقتصادية خاصة الصناعية ومنهج المنافسة والبقاء في الأسواق. وقد حقق هذا الأسلوب نجاحاً عظيماً للمؤسسات التي انتهجته حيث أصبح السعي نحو إرضاء العملاء والتحسين المستمر في الأداء والعمل كفريق من أجل تحقيق هذا الهدف المتجدد يُعد السمة الأساسية للعمل الإداري في العصر الراهن ليس فقط في المؤسسات الربحية بل في كافة أنواع المؤسسات بما فيها تلك التي لا تهدف أساساً لتحقيق أية أرباح.

ورغم بعض الصعوبات التي صاحبت تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة لما يتطلبه من تحمل بالصبر والعمل الشاق لعدة سنوات إلا أنه أصبح اليوم أقوى بكثير مما كان عليه في الماضي.

فلم يعد مجرد بعض القياسات الإحصائية للعيوب وإجراء عمليات الفحص والمعاينة وتصحيح الأخطاء ولكنه أصبح مفهوماً شاملاً يعكس مشاعر العميل تجاه المنتج أو الخدمة وتعدى تماماً التركيز على جودة المنتج أو الخدمة إلى التركيز على جميع العمليات وأنشطة الإنتاج اليومية. وبهذا أصبح تطوير الجودة أحد أهم مبادئ الإدارة على مستوى العالم. (أبو النصر، 2015، ص 53).

2-1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

الجودة الشاملة تعتبر فلسفة جديدة لمقابلة الأعمال وتنبني على ركائز علمية وموروث الخبرات هدفها تعزيز جودة المنتج السلعي أو الخدمي للسلعة أو الخدمة، وهي لا تعني شيئاً إذا لم تحمل فلسفتها عملية التطوير والتدريب العالي للعاملين بغرض نيل الدور الطبيعي في المنافسة الحرة والاستمرارية.

فمفهوم إدارة الجودة والذي بدأ منذ الحرب العالمية لا يتعلق بالتكنولوجيا وإنما بالتفكير حيث يتعين على الفرد التوقف عن التفكير في الكمية والبدء في التفكير في الجودة.

فتحويل المديرين من الاعتقاد القديم بالكمية إلى اعتقاد جديد بالنوعية هو الجزء الصعب والمهم لأن الاعتقاد يغلب الحقائق والحقيقة أن أسلوب الجودة يقدم نتائج أفضل وأن الناس الذين يعملون في الشركات التي تطبق مبدأ الجودة هم أسعد حالاً وأفضل تدريباً والحقيقة الكبرى أن الجودة هي معيار المنافسة في السوق العالمية.

وبصورة عامة فإن إدارة الجودة الشاملة هي الشعور العام بأهمية نظم تحسين الأداء ومحور نجاح ذلك النظام هو القيادة الفاعلة والرشيدة ثم تحديد الخطة وخطة العمليات ثم تحديد دور أي نشاط من الأنشطة الشاملة ثم التدريب والتعليم المستمرين وظهرت فكرة إدارة الجودة الشاملة كعنوان شامل عام 1988 م لتعبر عن عملية تحسين الجودة فأصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحالي أسلوباً إدارياً مهماً في مجال الإدارة

والمؤسسات من خلال ماحققه هذا الأسلوب الجديد من نجاحات في الإدارة حيث يشتمل هذا الأسلوب على وصف للعمليات الإنتاجية والتعديلات المقترحة التي تساعد على تحسين الجودة بشكل مستمر.

إن من الأهداف الأساسية لفكرة إدارة الجودة الشاملة التحقق من مفهومي الشمولية والتكاملية حيث الشمولية تعني التوسع في مستوى نوعية الخدمات التي يتوقعها المستفيد.

ويقصد بالتكاملية أن أية منشأة كنظام مكونة من نظم فرعية يعتمد بعضها على بعض ولكل نظام فرعي برامجه الخاصة به حيث إن تلك النظم والبرامج الفرعية مكملة لبعضها البعض.

لقد اختلف الباحثون والكتاب حول تعريف محدد لمفهوم إدارة الجودة الشاملة إلا أنهم يتفقون حول بعض جوانب هذا المفهوم، ومن هذه التعاريف:

تعرف منظمة الجودة البريطانية (BQA) إدارة الجودة الشاملة بأنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً.

يعرف ستيفن كوهيت ورونالد بارندر (Steven Cohen & Ronald Bernard) إدارة الجودة الشاملة بأنها التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها وكذلك البحث عنها وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات العملاء وانتهاءً بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات والمنتجات المقدمة له. **(عبد الرحمن، 2018، ص 46-48).**

وقد عرف جوزيف جوران J. M. Joran إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام من الأنشطة موجه نحو تحقيق إشباع حاجات العملاء ويمنح سلطات للعاملين وإيرادات أعلى وتكلفة أقل للمنظمة. **(راضي والعربي، 2016، ص 26).**

ويعرفها جون أوكلاند John Oakland أنها منهج شامل لتحسين التنافس والفعالية والمرونة في المنظمة من خلال التخطيط، التنظيم والفهم لكل نشاط، واشتراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة حيث يركز هذا التعريف على الفاعلية والمرونة والوضع التنافسي وعلى الشمولية في العمل. **(هوارى، 2015، ص 29).**

تعرفها منظمة الأيزو على أنها: مدخل إداري يركز على الجودة ويعتمد على مشاركة جميع أفراد المنظمة للوصول إلى نجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون ومنفعة المجتمع معاً. **(وادي، 2018، ص 5).**

كما يرى **(Fread &Pesi, 2013,p. 2)** بأن فلسفة إدارة الجودة الشاملة قابلة للتطبيق في كلا المجالين الصناعي والخدمي لذلك وجدت قبول كبير من قبل الأكاديمين ومنظمات الأعمال.

وعرفها أودجرز (Odgers) بأنها أكثر من مجرد عمليات إدارية بل هي ثقافة وطريقة حياة لإنجاز الأعمال بشكل تعاوني ويعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين عملية الجودة بشكل مستمر. (محمد لزعم، 2020، ص 33).

كما عرف Royal mail إدارة الجودة الشاملة: هي الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد يؤدي إلى خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين. (عباس ويونس، 2017، ص 12).

وعرف إدوارد ديمينج ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة بنظام ديمينج للإنتاج بأنه شبكة من المكونات المستقلة التي تعمل معاً لتحقيق هدف النظام وفي تعريف آخر ل هوفر (Hoffer) يؤكد فيه على كون إدارة الجودة الشاملة فلسفة مصممة لجعل المنظمة أكثر سرعةً ومرونةً في إنشاء نظام هيكلي متين توجه من خلاله الجهود لكسب العملاء عن طريق المشاركة الجماعية في التخطيط والتنفيذ. (خديجة ومنير، 2019، ص 32).

2-2- أهمية إدارة الجودة الشاملة

ترجع أهمية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة لأسباب عديدة نحاول التعرف عليها في هذا الجزء، بالإضافة إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها:

تعود أهمية إدارة الجودة الشاملة لجملة من الأسباب نذكر منها: المنافسة العالمية الحادة التي سببها التغير المستمر والمتسارع والشامل لكل عناصر المحيط والتمثلة في: (لبراو، 2015، ص 14).

2-2-1- عولمة السوق

والتي كانت نتيجةً لنشأة بعض المنظمات والاتفاقيات مثل منظمة التجارة العالمية O.M.C ، أو اتفاقية GATT (الاتفاق العام للتعرفة الجمركية والتجارية)، واتفاق النافتا (اتفاق شمال أمريكا للتجارة الحرة)، حيث ساهمت في تحرير المبادلات التجارية وفتح السوق الدولية، مما أدى إلى تصاعد حدة التنافسية بين المؤسسات، وتنامي التكتلات الاقتصادية.

2-2-2- التطورات التكنولوجية: والتي كانت سبباً في تطوير تقنيات الإنتاج، والتعقيد المتزايد للسلع والخدمات.

2-2-3- التطورات الاجتماعية: والتي أدت إلى تطور الحاجات وتنوعها لدى الأفراد مثل البحث عن تحقيق الذات والإشباع والرضا.

2-2-4- انتشار بعض الظواهر السلبية: كانهخفاض مستوى الجودة، زيادة الوقت المخصص للعمليات الإنتاجية والرقابة عليها وزيادة شكاوى الزبائن وانتقاداتهم.

2-2-5- عدم كفاءة وفعالية الأساليب الجزئية الغير المتكاملة في تحسين أساليب الإدارة: فهذه الأسباب أدت إلى ضرورة اعتماد المؤسسة لـ:

- الجودة الشاملة كوسيلة تنافسية، من أجل زيادة حصتها في السوق، والانضمام إلى منظمة التجارة العالمية O.M.C
 - تقنيات حديثة وجديدة في إدارة شؤون ووظائف المؤسسة.
 - نظام إداري متكامل يأخذ كل من الموارد البشرية والتكنولوجية بعين الاعتبار في عملية التحسين.
- أمام هذه الأسباب وما تتطلبه لمواجهتها وجدت المؤسسة نفسها مجبرةً على اعتماد الجودة الشاملة لتسييرها، لمواجهة تحديات المنافسة، ومن هنا ظهرت أهمية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة. **(بتصرف الباحث).**

2-3- أهداف إدارة الجودة الشاملة

- إدارة الجودة الشاملة هي حركة إدارية جديدة في العالم الصناعي المتقدم تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:
- تحقيق متطلبات العميل والتركيز المتناهي على إرضائه بأعلى درجة ممكنة.
 - إمداد العاملين بالنظم والإجراءات والتوجيهات التي تضمن لهم حسن سير العمل بالكفاءة المطلوبة.
 - تحفيز العاملين على أداء العمل بطريقة أسهل وأكثر إنتاجيةً.
 - تحقيق التميز من خلال بناء عناصر الميزة التنافسية، أي السبق والتطور والتوقع المستمر للتغيير والتطور في رغبات العميل.
 - رفع مستوى جودة كل من السلع والخدمات المطلوبة، أي التوصل إلى منتجات خالية من العيوب، وتقديم الخدمات في الوقت المناسب.
 - ترشيد الانفاق بشكل يجعل عنصر التكاليف محورياً تدور حوله غالبية الأمور في المنظمة.
 - رفع كفاءة الأداء ومعدلاته بما ينعكس على تقليل التالف وتخفيض فترات التوقف.
 - تخفيض الوقت اللازم لإنجاز الأعمال **(النجار، 2018،**

<https://almerja.com/reading.php?idm=102043>

2-4- مبادئ إدارة الجودة الشاملة

2-4-1- التركيز على الزبون وتحقيق رغباته وحاجاته

إن الزبون يمثل محور الارتكاز في الجودة والمنافسة لذلك تقوم الكثير من المنظمات المتقدمة بصرف مبالغ ضخمة جداً لدراسة وتحليل اتجاهات الزبائن سعياً وراء تحقيق رغباتهم.

2-4-2- مبدأ تحسين الجودة المستمر من قبل كل العاملين

على الرغم من أن الاتقان الكامل للعمليات غاية صعبة التحقيق إلا أن أهداف عمليات التحسين المستمر هو الوصول الى هذا الاتقان الكامل إذ تبذل أقصى الجهود للوصول والاقتراب منه.

2-4-3- بناء الفريق

العمل الجماعي ميزة من مزايا مبادئ تنفيذ نظام الجودة الشاملة باعتبار أن إدارة الجودة الشاملة من خلالها يساهم ويشارك جميع الأفراد العاملين بالمنظمة، ومن دون العمل الجماعي أو فرق العمل وتطوير المرونة في جعل قوة العمل أكثر فاعلية فإن إدارة الجودة الشاملة سوف لن تحقق النجاح المطلوب لها.

2-4-4- الالتزام طويل الأجل من قبل الإدارة العليا

ومن هذا المنطلق تنبعت إدارة الشركات والمؤسسات الصناعية والتجارية والخدمية في دول العالم المتقدم في مجالات الفكر الإداري الى أهمية هذا الاتجاه الحديث فأخذت توليه العناية الفائقة من خلال تعليم وتدريب الأفراد من الإداريين والفنيين في مختلف المستويات الإدارية.

2-4-5- مكافآت وتقدير كافة الجهود المبذولة

إن العديد من الشركات الكبرى تستخدم أكثر الأساليب شهرةً وانتشاراً ونظام الحوافز والمكافآت للعاملين بناءً على تعدد المهارات والذي يقصد به إعطاء الحوافز والمكافآت القائمة على تعدد المهارات التي يحصلون عليها ويعد هذا النظام من أكثر الأنظمة انسجاماً وتناغماً مع إدارة الجودة الشاملة.

2-4-6- تخطيط الجودة

حيث تبدأ عملية تخطيط الجودة للخدمات من خلال الآتي:

أ. تحديد الزبائن المستهدفين للخدمة.

ب. التشخيص الدقيق لمستوى الجودة المطلوبة.

ت. تحديد المقاييس والمعايير التي من خلالها نتعرف على نجاح المواصفات المطلوبة (عباس ويونس،

2017، ص 13-14).

2-5- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

○ زيادة القدرة على التنافس Ability to compete

تؤدي التنافسية إلى زيادة القدرة على تحقيق الربحية، إذ أن تطبيق معايير الجودة سيزيد قدرة المنظمة على اكتساب الميزة النسبية.

○ إيجاد ثقافة مؤسسية Organization Culture

إن تطبيق نظام الجودة يتطلب إيجاد نوع من القيم والمفاهيم المشتركة بين العاملين والإدارات التنفيذية داخل المنظمة، فهذا النظام يهتم بالتكاملية واتساقية جميع العمليات والأنشطة داخل الوحدات الإنتاجية.

○ إيجاد مرجعية لتقييم الأداء التنظيمي Base for organization performance

يعتمد تقييم الأداء على معايير ومؤشرات موضوعية لها صلة مباشرة بالأهداف أو بالمهام والأنشطة التي تضطلع بها المنظمة، ولما كانت الجودة تلتزم بمجموعة مواصفات وخصائص معينة فإن هذه الأخيرة تشكل قاعدة لتقييم العمليات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة.

○ تحقيق رضا العميل Customer Satisfaction

يتحقق رضا الجمهور المتعامل مع المنتج (سلعة أو خدمة) عندما تتكامل المواصفات مع المعايير التي يرى العميل أنها تلبي احتياجاته في هذا المنتج، حيث أن إدارة الجودة تركز على تخطيط وتصميم المنتج بما يتوافق مع رغبات ومستوى رضا العميل من حيث النوعية وأسلوب تقديم الخدمة والسعر.

○ زيادة الفعالية التنظيمية Organizational Effectiveness

تتحقق الفعالية التنظيمية عندما تكون المنظمة قادرة على بلوغ أهدافها وفقاً للموارد المتاحة لديها ومادامت الربحية أو رضا العملاء تعتبر الأهداف الرئيسية للمنظمات فإن نظام الجودة الشاملة يحرص على تدعيم قدرة المنظمة على تحقيق ذلك (النجار، 2018،

<https://almerja.com/reading.php?idm=102043>).

2-6- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

عند تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة فهناك مجموعة من المتطلبات الأساسية والتي يجب على الإدارة العليا أن تتكيف معها وتؤمن المناخ المناسب لها وأن تكون على أهبة الاستعداد من تغيير الهيكل التنظيمي أو تغيير ثقافة المنظمة.

سوف نستعرض أهم هذه المتطلبات كمايلي:

2-5-1- دعم الإدارة العليا

يجب أن يكون هناك اقتناع تام للإدارة العليا بضرورة اتباع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويجب أن يكون لديها القدرة على الالتزام عند التطبيق كما يجب أن تكون قادرة على دعم التغيرات الناتجة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2-5-2- التفكير في العميل

إن الهدف الرئيسي من المنهجية بإدارة الجودة الشاملة هو رضا العميل والتوجه لتحقيق متطلباته من خلال قاعدة بيانات كبيرة تكون للعملاء لتعبر عن رغباتهم.

2-5-3- ممارسة النمط القيادي

يجب اختيار النمط القيادي المناسب والنمط الذي يناسب مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ القيادة الديمقراطية لأنه يسمح لجميع الموظفين المشاركة في عملية وضع الأهداف واتخاذ القرارات.

2-5-4- روح الفريق

يجب أن يكون منهج العمل ضمن المؤسسة يتحلى بروح العمل الجماعي ضمن الفريق كما يجب أن يجب أن يحقق التعاون بين الموظفين في المنظمة لأن العمل دون تعاون سوف يضع جهد العاملين ويقلل من أدائهم ومستواهم.

2-5-5- نظام القياس

ضرورة وجود نظام قياس مبني على استخدام أسلوب إحصائي لضبط الجودة وهذا يسمح بمعرفة الأخطاء والانحرافات مبكراً وبالتالي الإسراع في إجراء التصحيح الملائم للأخطاء قبل تفاقمها.

2-5-6- نظام الاتصال

يعني وجود نظام اتصال فعال بالاتجاهين داخل المستويات الإدارية فيما بينها كذلك بين الإدارة العليا والموظفين وبين الإدارة العليا والعملاء والموردين خارج المنظمة. **(عضيات، 2020، متطلبات الجودة الشاملة – e3arabi – إي عربي).**

2-7- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

قد تنجح بعض المنظمات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة ويفشل بعضها الآخر في تحقيق هذه البرامج حيث تواجه إدارة الجودة الشاملة صعوبات ومعوقات عديدة حيث حاول إدوارد ديمينج **Edwards** **Deming** رصد بعضها في كتابه: الخروج من الأزمة **Out of the Crisis** كالتالي:

○ البحث عن الحل السهل والسريع.

○ الاعتقاد بأن معالجة المشكلات تؤدي إلى التحسين والتطوير.

- الاعتقاد بأن الميكنة تؤدي إلى التحسين والتطوير.
- الاعتقاد بأن مشكلاتنا مختلفة.
- الاعتقاد بأن مبادئ التحسين والتطوير لا تناسبنا.
- عدم الاستفادة من الأنماط والنظريات والنماذج الحديثة في الإدارة المعاصرة.
- الاعتماد على معايير ومقاييس وجداول قديمة لقبول السلعة أو الخدمة.
- الاعتماد فقط على وحدة ضمان الجودة في حل مشكلات الجودة.
- إلقاء اللوم على الآخرين عند حدوث مشكلة، حتى نبرئ أنفسنا.
- بدايات خاطئة أو مزيفة أو غير متحمسة أو غير مقنعة.
- التعامل مع الجودة كبرنامج وليس كوسيلة تعليم وتحسين مستمر.
- عقدة الحاسبات الآلية، والاعتقاد أنها تستطيع تحقيق الجودة المطلوبة.
- الاعتقاد بأن الالتزام بالمعايير والمقاييس والجداول يكفي.
- الاعتقاد بأن تبني مفهوم عدم الخطأ يكفي.
- اختبارات غير كافية.
- الاعتقاد بأن من يأتي لمساعدتنا يجب أن يفهم كل تفاصيل عملنا. (أبو النصر، 2015، ص 58-59).

المبحث الثالث: نموذج مالكولم بالدريج للجودة الشاملة

مقدمة

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الإدارية التي لاقت رواجاً من قبل المنظمات وخاصة خلال فترة الثمانينات من القرن الماضي وخاصة بعد ازدهار هذا المفهوم على يد الإدارة اليابانية والتي حققت نجاحاً كبيراً من خلال تطبيقها له وهذا النجاح قد مهد الطريق للاهتمام العالمي بإدارة الجودة الشاملة وعليه ظهرت العديد من النماذج لإدارة الجودة الشاملة ومن أبرزها نموذج مالكولم بالدريج للجودة الشاملة والذي يعد إطار عمل واضح لتقييم مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات. **(بتصرف الباحث).**

3-1- تاريخ جائزة مالكولم بالدريج الأمريكية للجودة الشاملة وكيفية توزيعها

أقر الكونجرس الأمريكي في عام 1987 قانون بالدريج لتحسين الجودة على المستوى القومي، والذي يهدف إلى تشجيع وحث كافة المؤسسات على تحسين جودة السلع التي تنتجها والخدمات التي تقدمها، وبناء على هذا القانون يقوم المعهد القومي للمواصفات والتكنولوجيا بالولايات المتحدة الأمريكية بتقديم عدة جوائز للتميز في مجال الجودة يطلق عليها National Quality Award Malcolm Baldrige

تخليداً لاسم رجل الصناعة الأمريكي الشهير والذي شغل منصب وزير التجارة في الحكومة الأمريكية وتهدف هذه الجائزة إلى حث الشركات على تحسين الجودة والاعتراف والتقدير للشركات الأمريكية التي حققت تقدماً متميزاً في هذا المجال، وأخيراً العمل على نشر تلك التجارب للاستفادة منها. وفي كل عام يتم اختيار شركتين فقط من ثلاث مجموعات رئيسية هي الشركات الصناعية الكبرى، الشركات الكبرى في مجال الخدمات ومنشآت الأعمال الصغيرة. **(شريف، 2011، ص 32-33).**

ففي 2 من أغسطس عام 1987 م وفي عهد الرئيس الأمريكي ريجان أقر الكونجرس تأسيس هيئة مالكولم بالدريج لتحسين الجودة، وهذه الهيئة أنشأت جائزة الجودة القومية الأمريكية السنوية، ويشرف على هذه الجائزة المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية ويتمثل الغرض من الجائزة في تشجيع الاهتمام بالجودة، والاعتراف بإنجازات الجودة التي تحقّقها المنظمات الأمريكية ونشر استراتيجيات الجودة الناجحة لهذه المنظمات لتشجيع الآخرين بالإضافة إلى تبادل المعلومات والخبرات عن تجارب الشركات الفائزة في مجال الجودة وتتم عملية منح الجائزة بثمانية مراحل:

- استلام الطلبات من المنظمات الراغبة في الترشيح.
- المراجعة المستقلة حيث يقوم المقيمون بمراجعة تقارير المنظمات بصفة مستقلة أي على أساس فردي من قبل خمسة أعضاء على الأقل.
- ترشيح المنظمات المؤهلة للمرحلة التالية والمتعلقة بالمراجعة الجماعية من قبل الحكام.

- إجراء المراجعة الجماعية من قبل حكام الجائزة.
- ترشيح المنظمات المؤهلة للمرحلة التالية والمتعلقة بالزيارات المبدئية.
- إجراء المراجعات الخاصة بالزيارات المبدئية.
- الاختيار النهائي والتوصية بأسماء المنظمات الفائزة بالجائزة.
- إرسال تقارير كتغذية عكسية إلى المنظمات المشاركة بالجائزة حيث يتم توضيح نقاط القوة ونقاط التحسين بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم.

ويتم منح الجائزة لمجموع الفئات التالية:

- الشركات والمنظمات غير الهادفة للربح.
- المؤسسات التعليمية.
- المؤسسات والمرافق الصحية.

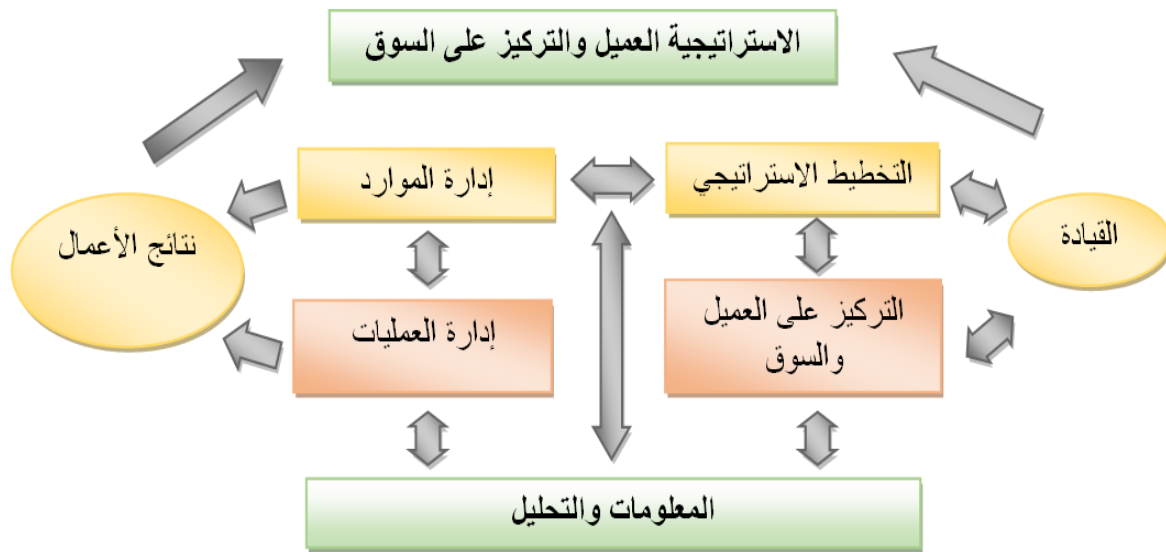
ويتم إعطاء الجائزة أيضاً وفقاً لطبيعة النشاط فهناك جائزة للقطاع الصناعي وأخرى للخدمات. **(خديجة ومنير، 2019، ص 35).**

3-2- محددات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونماذجها في البلدان العربية

قبل التطرق إلى تحديات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة أوتبني أحد نماذجها نتعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات حيث توجد دلائل عديدة على تناقص الكفاءة الداخلية للخدمات وبالرغم من قلة الدراسات المتوفرة فإن جميعها أكدت على كثرة الشكاوي المتعلقة بتردي الخدمات في البلدان العربية ومن الملاحظات على مبادرات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية أنها ركزت الجهود على الأنشطة المتعلقة بتحسين جودة العمليات مع إهمال الأنشطة المتعلقة بتطوير ثقافة قبول التغيير لدى الأفراد العاملين مما يترتب على ذلك عدم الفهم والإدراك لأهمية ودوافع تلك التغيرات وبما أن برامج تحسين الجودة الشاملة تستدعي تغييراً تاماً في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة الخدمية لذا يجب على الإدارة العليا التعامل بحكمة وصبر مع هذه المقاومة لأنها مرتبطة بالعنصر البشري كما أن من المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الخدمات هي عدم القدرة على التحديد الدقيق لعلاء المؤسسة فقد يكونو أفراداً أو مؤسسات حكومية أخرى أو شركات خاصة ولكل منهم رغبات مختلفة قد تتعارض في بعض الأحيان وأيضاً صعوبة قياس مستوى أداء الخدمات المؤسسية وإنتاجيتها كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع المؤسسي قد تكتنفه بعض الصعوبات والتي يمكن التغلب عليها طالما توجد إدارة فعالة ومتحمسة لهذه الفلسفة ولعل من أهم المعوقات هورؤية الجودة الشاملة على أنها برنامج منفصل أو مغامرة منفصلة عن باقي المشروعات بدلاً من رؤيتها على أنها جزء من عملية متكاملة وشاملة ومتراصة ونتيجة لذلك يحدث شعور بالارتباك التنظيمي

وفقدان الثقة بالإدارة والانطباع العام بأنها تروج لعملية تحايل لذا من الضروري أن ينظر لإدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة مشتركة تشكل جزءاً جوهرياً من قيم وثقافة المؤسسة وتساعد في سبب تفسير وجود المنظمة ورسالتها وماذا تفعل وكيف تفعل ذلك وعلى ذلك يجب أن يستمر وجود إدارة الجودة الشاملة عاماً بعد عام مادامت الشركة موجودةً وضرورة مشاركة جميع أقسام المؤسسة وتحقيق وعي وإدراك العاملين بأهميتها وضمن مشاركتهم وهذا يستدعي تغيير الثقافة التنظيمية في بلداننا العربية بحيث تقبل مبدأ المشاركة. (السيد، 2015، ص 28-29).

3-3-عناصر (معايير) جائزة مالكولم بالدريج للجودة الشاملة



Source: Frederic Canard, Management de la qualite .gnalino editeur lextenso edition - paris 2009 -p 223

الشكل (3): يبين معايير مالكولم بالدريج للجودة الأمريكية

ويبين الجدول رقم (1) التالي معايير مالكولم بالدريج للجودة وفقاً لنقاطها:

الجدول (1) معايير مالكولم بالدريج للجودة وفقاً لنقاطها، (خديجة ومنير، 2019، ص 36)

الرقم	الفئة والمفردات	علامات التقييم المفردة	علامة تقييم الفئة
1	القيادة Leadership - القيادة التنفيذية. -المسؤولية الاجتماعية والرسمية.	70 نقطة 50 نقطة	120 نقطة
2	التخطيط الاستراتيجي strategic planning -تطوير الاستراتيجية. -تنفيذ الاستراتيجية.	40 نقطة 45 نقطة	85 نقطة
3	التركيز على الزبون customer focus -المعرفة بالزبون. -العلاقات مع الزبون ورضاه.	40 نقطة 45 نقطة	85 نقطة

4	التحليل وإدارة المعرفة Analysis and knowledge management -التحليل ومراجعة أداء المنظمة. -إدارة المعلومات والمعرفة.	45 نقطة 45 نقطة	90 نقطة
5	التركيز على الموارد البشرية Human resource focus -تعليم الأفراد والتحفيز. -رضا العاملين.	45 نقطة 40 نقطة	85 نقطة
6	إدارة العملية (التشغيل) Process management -عمليات توليد القيمة. -العمليات المساندة وتخطيط العمليات.	45 نقطة 45 نقطة	85 نقطة
7	النتائج Results -النتائج السلعية والخدمية. -النتائج المركزة على الزبون. -النتائج المالية والتسويقية. -النتائج للموارد البشرية. -النتائج لفاعلية المؤسسة. -النتائج للقيادة والمسؤولية الاجتماعية.	70 نقطة 100 نقطة 70 نقطة 70 نقطة 70 نقطة 70 نقطة	450 نقطة
المجموع		1000 نقطة	

أي يتكون هذا النموذج من العناصر والمعايير التالية:

3-2-1- القيادة (120 نقطة)

يختبر هذا المعيار الكيفية التي يقود بها المدير التنفيذي الأقدم المنظمة وكيف تحدد المنظمة مسؤولياتها تجاه المجتمع وكيف تمارس دور المواطنة الصالحة والتي تتم عبر مساهمة القادة الشخصية في توجيه واستمرارية المنظمة وإيجاد نظام للحاكمية بالإضافة إلى تلبية المتطلبات القانونية والأخلاقية وتحمل المسؤولية الاجتماعية فتكون القيادة للجودة من مسؤولية الإدارة العليا التي يجب أن تحدد الاتجاهات، وتوضح القيم، وتؤكد على التوجه للزبون فضلاً عن دعمها لقيم الجودة Quality Values والاهتمام بها داخل وخارج المنظمة وقد اتفق الباحثون على أن القيادة الإدارية الصحيحة هي أحد العوامل التي تحدد التباين في نسب نجاح تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وقد تم إبراز دور القيادة في جوائز الجودة الآتية: ديمنج والجائزة الأوروبية للجودة وجائزة مالكوم بالدريج للجودة الوطنية.

3-2-2- التخطيط الاستراتيجي (85 نقطة)

يركز على الكيفية التي تقوم من خلالها المنظمة بوضع استراتيجياتها، وكيف تضع خطط عمل لتطبيق هذه الاستراتيجيات كما ويتطلب هذا المعيار اختبار عمليات التخطيط الاستراتيجي في كيفية تكامل متطلبات الجودة والأداء الرئيسية في إطار التخطيط الإجمالي للأعمال ونشرها في وحدات العمل، مما يجعله يتعامل مع خطط المنظمة طويلة وقصيرة الأمد فضلاً عن فحصه لتطوير الأهداف الاستراتيجية وخطط العمل وتطبيقها من خلال خطط الجودة الاستراتيجية التي تجمع ما بين جهود تحسين الجودة في المنظمة.

3-2-3- التركيز على الزبون (85 نقطة)

يهتم بالكيفية التي تحدد بها المنظمة متطلبات وتوقعات الزبائن والأسواق وبناء العلاقات معهم والحصول على الموارد لإرضائهم، فضلاً عن الكيفية التي تبحث بها المنظمة عن طريقة لفهم صوت الزبون والسوق، إذ يركز هذا المعيار على العلاقات كجزء مهم من استراتيجية لإصغاء والتعلم الشاملة والتي تقدم نتائج لرضا الزبون كمعلومات حيوية لفهم الزبائن والأسواق فالزبون هو الموجه، وتمثل احتياجاته ورغباته قوة الدفع اللازمة لانطلاق الموارد البشرية والمادية وتشغيلها لتلبية هذه الاحتياجات واستمرار تحسينها وتطويرها لتحقيق المزيد من الرضا.

3-2-4- القياس، التحليل وإدارة المعرفة (90 نقطة)

يختص هذا المعيار بكيفية قيام المنظمة بالاستخدام الفعال والتحليل وتحسين البيانات والمعلومات لدعم العمليات الأساسية في المنظمة ونظام إدارة الأداء فيها الذي يعكس قدرة المنظمة على جمع وتحليل معلومات مرتبطة بالتخطيط للجودة وتحسينها وتستخدم المنظمات البيانات والمعلومات والمعرفة في أنشطتها الوظيفية كافة، وإن استخدامها لنظم المعلومات يساعدها في صنع القرارات الاستراتيجية والتي تحقق أهدافها بعيدة المدى ويعدّ هذا المعيار الجزء الرئيس في القياس الفاعل لأداء المنظمة وإدارتها، ولاقتراح التحسينات في الأداء والمنافسة، بعبارة بسيطة (المعيار 4) يمثل مركز الدماغ الذي يقوم بخلق الموائمة بين عمليات المنظمة وتوجيهاتها الاستراتيجية، وقد تكون المعلومات والتحليل المصدر الرئيسي للميزة التنافسية ونمو الإنتاجية كونها تأخذ الاعتبار الاستراتيجية.

3-2-5- التركيز على قوى العمل (الموارد البشرية) (85 نقطة)

إن نجاح المنظمة يعتمد بدرجة كبيرة على معارف ومهارات ودافعية وجودة واندماج قوى العمل فيها، إذ يؤكد هذا المعيار على حاجة المنظمات إلى الاستثمار في تطوير قوى العمل من خلال التعليم والتدريب وإتاحة فرص النمو المستمرة، بالإضافة إلى الاهتمام بالأمان والسلامة والروح المعنوية للعاملين، وأن يكون ذلك جزءاً من أهداف التحسين المستمر في المنظمة باعتبارهم المورد الأساسي الذي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها كما أن المكاسب المتأتية من امتلاك أفضل العاملين المتدربين واستعمال التقنية الأكثر تقدماً يمكن أن تتآكل وتنتهي إن لم يلتزم الأفراد باستعمال هذه الإمكانيات وتوظيف طاقاتهم ومهاراتهم باتجاه أعلى مستويات الجودة ومن دون التزام العاملين فإنه لن تكون هناك فرصة للتحسين في أي ميدان من ميادين أنشطة الأعمال.

3-2-6- التركيز على إدارة العمليات (85 نقطة)

يعكس هذا المعيار فحص كافة عمليات المنظمة سواءاً تلك المتعلقة بالزبائن أو بالتصميم أو بتقديم الخدمة فإن تحقيق رضا الزبون وخلق الميزة التنافسية في الأسواق العالمية يعتمدان بدرجة كبيرة على السلع والخدمات

المقدمة لتلك الأسواق لذلك يعد معيار التركيز على العملية الإنتاجية أحد الاستراتيجيات المهمة التي تعتمد عليها أغلب المنظمات الصناعية إذ تقوم الاستراتيجيات على تنظيم الأجهزة والمعدات وقوى العمل حول عملية تقليل فرص الضياع والذي ينعكس على العملية بشكل إيجابي ويجعلها أكثر مرونة وقابلية للاستجابة لرغبات الزبائن المتغيرة وبالتالي يحقق للمنظمة زيادة في الإنتاجية والارتقاء في مستوى الجودة وهو الشيء الذي تعمل من أجله كافة المنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء وقد تفقد المنظمات الكثير من حصتها السوقية نتيجة لضعف الاهتمام بعملياتها.

3-2-7- نتائج الأعمال (450 نقطة)

يهتم هذا المعيار بفحص أداء المنظمة في ضوء أهداف أعمالها الرئيسية المرتبطة برضا الزبون، الأداء المالي والسوقي، الموارد البشرية، أداء المجهزين والشركاء، الأداء التشغيلي، الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية، فضلاً عن فحص مستويات نسبته إلى تلك التي تكون للمنافسين والمنظمات الأخرى المماثلة ويمكن تلخيص معيار النتائج بالنقاط الآتية:

- توفير نظام لتقييم مستوى جودة المتحقق في كل عملية وآخر لمستوى جودة المنتجات الجاهزة.
- مقارنة مستوى جودة المنتجات الجاهزة مع المستوى المتحقق لدى المنافس والمنافسين.
- تقييم جودة المواد الموردة والموردين في ضوء هذه النتائج. (الطائي وعبد الهادي، 2019، ص 271-274).

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

38	المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية
38	1-1- مجتمع وعينة البحث
38	2-1- منهجية البحث
38	3-1- أداة الدراسة الميدانية
39	4-1- الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل
41	المبحث الثاني: استكشاف ووصف بيانات البحث
41	1-2- وصف المتغيرات الديموغرافية
42	2-2- التحقق من صدق وثبات محاور الاستبيان
42	3-2- وصف متغيرات الدراسة
44	المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث
44	1-3- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية
55	3-2- اختبار الفروقات في آراء العاملين حسب الخصائص الديموغرافية
63	المبحث الرابع: النتائج والتوصيات والمقترحات
63	1-4- النتائج
64	2-4- التوصيات
66	3-4- المقترحات

المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية

1-1- مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة مصفاة بانياس في سورية، والبالغ عددهم تقريباً (1500) عامل وقد اعتمد الباحث على أسلوب المعاينة بدلاً من الحصر الشامل، وذلك باستخدام أسلوب العينة الميسرة، حيث تم توزيع أداة القياس على (240) مفردة، تم استرداد (210) استبانة صالحة للقياس بنسبة (87.5%) من عدد الاستبانات الكلي الموزعة.

2-1- منهجية البحث

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء البحث كون هذا المنهج يلائم طبيعة وأهداف البحث و الذي يعرف بأنه مجموعة الإجراءات البحثية والتي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً دقيقاً وكافياً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث ويمتاز هذا المنهج بأنه يوفر بيانات عن واقع الظاهرة المراد دراستها، مع تفسير لهذه البيانات، وذلك في حدود الإجراءات المنهجية المتبعة، وقدرة الباحث على التفسير، كما يحلل البيانات وينظمها بصورة كمية أو كيفية، كما يساعد على استخراج الاستنتاجات التي تساعد على فهم الظاهرة المطروحة للدراسة وتطويرها (مضوي، 2017، ص 338).

وكما نرى تم استخدام هذا المنهج في دراستنا من خلال وصف الظاهرة موضوع البحث، وتحليل بياناتها، ودراسة العلاقات بين مكوناتها، وذلك بمراعاة جانبين أساسيين هما:

2-1- الأسلوب النظري: وتتمثل أهم مصادر البيانات الثانوية الكتب والمراجع والدوريات ذات العلاقة بموضوع البحث، ومنشورات الوزارات والإدارات المختلفة التي لها علاقة بالبحث (خاصة تلك التي عُممت ونُشرت في ظل انتشار جائحة الكورونا).

2-2- الأسلوب الميداني: وذلك من خلال القيام بدراسة مسحية باستخدام أسلوب المسح الإحصائي لجمع البيانات الأولية اللازمة من واقع عينة البحث، وتصميم قائمة استبيان مناسبة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو العبارات اللازمة لقياس متغيرات البحث، ثم بعد ذلك يتم استخدام هذه القائمة لاختبار فرضيات البحث، وذلك باستخدام الأساليب والبرامج الإحصائية المناسبة.

3-1- أداة الدراسة الميدانية:

تطلب إجراء الدراسة إعداد استبيان لجمع البيانات اللازمة، وقد تضمنت الاستبانة مجموعة من المحاور التي تقيس متغيرات البحث، حيث اعتمد الباحث عند وضعه لهذه الفقرات على الإطار النظري الذي تم بناؤه من خلال الاطلاع على الكتب والدراسات والأبحاث والمقالات المتعلقة بمتغيرات البحث، بالإضافة إلى

الدراسات السابقة والتي اعتبرت مصدراً أساسياً للكثير من الأفكار التي تم الاعتماد عليها، وتعديل صياغتها بحيث تقود الإجابة عليها إلى الحصول على بيانات تتعلق بفرضيات البحث ومتغيراته وبناءً على ذلك كله شملت الاستمارة قسمين رئيسيين:

3-1- **القسم الأول:** يحوي الأسئلة التي تخص المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والعمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

3-2- **القسم الثاني:** يتضمن هذا القسم مجموعة من العبارات التي تقيس متغيرات البحث وهي مبادئ نظم الجودة الشاملة، وذلك ضمن عدة محاور كما يلي:

- **المحور الأول:** يقيس المتغير (القيادة) ويتضمن العبارات من (1) إلى (7).
- **المحور الثاني:** يقيس المتغير (التخطيط الاستراتيجي) ويتضمن العبارات من (8) إلى (14).
- **المحور الثالث:** يقيس المتغير (التركيز على العميل) ويتضمن العبارات من (15) إلى (22).
- **المحور الرابع:** يقيس المتغير (العناية بالموارد البشرية) ويتضمن العبارات من (23) إلى (29).
- **المحور الخامس:** يقيس المتغير (إدارة العمليات) ويتضمن العبارات من (30) إلى (38).
- **المحور السادس:** يقيس المتغير (إدارة نظم المعلومات وتحليلها) ويتضمن العبارات من (39) إلى (44).
- **المحور السابع:** يقيس المتغير (جودة المخرجات) ويتضمن العبارات من (45) إلى (49).

كما اعتمدت الدراسة على مقياس لايكارت الخماسي وذلك لكل العبارات التي تضمنتها استمارة الاستبيان وذلك بإعطاء الدرجة (5) لاحتمال الإجابة (موافق بشدة) والدرجة (4) لاحتمال الإجابة (موافق)، الدرجة (3) لاحتمال الإجابة (محايد) والدرجة (2) لاحتمال الإجابة (غير موافق)، والدرجة (1) لاحتمال الإجابة (غير موافق بشدة)..

الجدول رقم (2) مقياس لايكارت الخماسي، المصدر: إعداد الباحث

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

4-1- الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

استخدمت الأسئلة المطروحة أغلبها في الاستبيان تدرجات مقياس لايكارت (Likert-type Scale) وبعبارات مختلفة تناسب تنوع الأسئلة المطروحة في الاستبانة، ثم تم تفريغ البيانات وترميزها على برنامج

Microsoft Excel ثم تصديرها على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات SPSS 23. ولاختبار العلاقات ذات الدلالات الإحصائية قمنا بتطبيق الاختبارات الآتية:

- اختبار الفا-كرونباخ (Chronbach's Alpha) للتحقق من ثبات جميع محاور الاستبانة.
- الإحصاءات الوصفية: الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية ودرجة الموافقة والأهمية (الترتيب) وذلك لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات البحث ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبانة.
- الاختبارات الإحصائية: وتتضمن اختبار t لعينة واحدة (One _sample T test) علماً أن قيمة الوسط الحسابي للمقياس المستخدم لا يكرت هو (3). واختبار t للعينات المستقلة (Independent samples t-test)، وتحليل التباين (One Way Annova).

المبحث الثاني: استكشاف ووصف بيانات البحث:

1-2- وصف المتغيرات الديموغرافية:

يلخص الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية لكل من فئات المتغيرات الديموغرافية:

جدول (3) التكرارات والنسب المئوية لفئات المتغيرات الديموغرافية في عينة البحث، المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية	التمثيل البياني
النوع الاجتماعي	ذكر	133	63.3%	
	أنثى	77	36.7%	
	المجموع	210	100.0%	
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	26	12.4%	
	من 26-35 سنة	90	42.9%	
	من 36 إلى 49 سنة	70	33.3%	
	أكثر من 50 سنة	24	11.4%	
	المجموع	210	100.0%	
المستوى التعليمي	ثانوية عامة	20	9.5%	
	خريج معهد	51	24.3%	
	إجازة جامعية	89	42.4%	
	دراسات عليا	30	14.3%	
	غير ذلك	20	9.5%	
	المجموع	210	100.0%	
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	61	29%	
	من 5 إلى 10 سنة	46	21.9%	
	من 11 إلى 15 سنة	42	20%	
	أكثر من 15 سنة	61	29%	
	المجموع	210	100.0%	
المسمى الوظيفي	عامل عادي	31	6.2%	
	مهني	24	11.4%	
	فني	76	36.2%	
	مهندس أو إداري	68	32.4%	
	رئيس قسم أو مدير	29	13.8%	
	المجموع	210	100.0%	

وجد الباحث أن عينة البحث يغلب عليها الطابع الذكوري بنسبة (63.3%) مقابل الإناث (36.7%)، كما يبين الجدول أن أغلب أفراد العينة هم من الفئة العمرية التي تتراوح ما بين (26-35 عام) حيث تبلغ نسبتهم (42.9%) ومن ثم تليه الفئة العمرية (36 إلى 49 عام) بنسبة (33.3%) وهذا يدل من وجهة نظر الباحث إلى سعي الشركة لتوظيف هذه الفئات الشبابية من أجل تجديد وتطوير كفاءاتها المهنية بشكل مستمر، كما أن أغلب أفراد العينة هم من حملة الشهادات الجامعية بنسبة (42.4%) وتليها المعاهد بنسبة (24.3%) وهذا ما يعكس المستوى الأكاديمي الجيد الذي يتمتع به أفراد العينة وهذه النسبة العالية من الجامعيين والتي تعكس من وجهة نظر الباحث رغبة الشركة في تطوير إطاراتها من خلال استقطاب الكفاءات المتعلمة العالية القدرة إذا أُتيحت لها الفرصة على التغيير وتطوير أساليب جديدة في العمل. كما كانت الأغلبية للموظفين بين فنيين ومهندسين بالإضافة إلى وجود نسب مختلفة ومتباينة للوظائف الأخرى وأيضاً تتوّعت الإجابات على سؤال عدد سنوات الخبرة، بحيث ضمت عينة البحث نسباً متشابهة للمبحوثين ضمن جميع فئات عدد سنوات الخبرة، ما يُعني نتائج البحث بشكل كبير.

2-2- التحقق من صدق وثبات محاور الاستبيان:

تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال الاستفادة من الأبحاث المشابهة والدراسات السابقة ومن ثم مناقشتها مع المشرف، وبذلك خرج الاستبيان بصيغته النهائية. أما بالنسبة لثبات الاستبيان، والذي يعني الحصول على نفس النتائج في حال القياس عدة مرات، فقد استخدم الباحث اختبار الفا-كرونباخ لقياس ثبات المقاييس المستخدمة. يبين الجدول رقم (4) ثبات جميع المقاييس المستخدمة في الاستبانة، حيث كانت قيمة الفا-كرونباخ للثبات لكل منها أكثر بكثير من 0.60، ما يجعل الباحث على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته البيانات للتحليل والإجابة على أسئلة البحث وفرضياته.

جدول (4) نتائج اختبار ثبات متغيرات البحث، المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

المتغيرات المدروسة	القيادة	التخطيط الاستراتيجي	التركيز على العميل	العناية بالموارد البشرية	إدارة العمليات	إدارة نظم المعلومات وتحليلها	جودة المخرجات
عدد العبارات	7	7	8	7	9	6	5
قيمة معامل الفا-كرونباخ	0.818	0.809	0.868	0.875	0.703	0.757	0.773

2-3- وصف متغيرات الدراسة:

بغرض دراسة توافر كل من متغيرات الدراسة في عينة البحث، تم تحديد مجالات الفئات في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس كما يلي:

- أكبر قيمة في تدرج المقياس – أصغر قيمة في تدرج المقياس = 4-1=5.
- وطول الفئة يساوي المدى مقسوماً على عدد فئات المقياس، أي $0.80 = 4 \div 5$

وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي 1 ، لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، ثم إضافة هذا القيمة لباقي الفئات لتعطي تفسيراً لتوفر الصفة المدروسة كما يلي:

- إذا كان المتوسط الحسابي للصفة المدروسة ضمن المجال [1.00 - 1.80] فإنّ توافر الصفة قليل جداً.
- إذا كان المتوسط الحسابي للصفة المدروسة ضمن المجال [1.81 - 2.60] فإنّ توافر الصفة قليل.
- إذا كان المتوسط الحسابي للصفة المدروسة ضمن المجال [2.61 - 3.40] فإنّ توافر الصفة متوسط.
- إذا كان المتوسط الحسابي للصفة المدروسة ضمن المجال [3.41 - 4.20] فإنّ توافر الصفة كبير.
- إذا كان المتوسط الحسابي للصفة المدروسة ضمن المجال [4.21 - 5.00] فإنّ توافر الصفة كبير جداً.

جدول (5) الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث، المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة العظمى	القيمة الصغرى
القيادة	3.617	0.696	5.00	1.43
التخطيط الاستراتيجي	3.406	0.697	5.00	1.71
التركيز على العميل	3.410	0.729	5.00	1.00
العناية بالموارد البشرية	3.227	0.873	5.00	1.14
إدارة العمليات	3.571	0.518	5.00	2.22
إدارة نظم المعلومات وتحليلها	3.484	0.637	5.00	1.83
جودة المخرجات	3.669	0.703	5.00	1.40

تبين المتوسطات في الجدول (5) توافراً كبيراً لكل من متغيرات البحث (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العميل، إدارة العمليات، إدارة نظم المعلومات وتحليلها، جودة المخرجات) وتوافراً متوسطاً بالنسبة للمتغير العناية بالموارد البشرية.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث:

سوف يتم في هذا الجزء عرض وتحليل مناقشة وتفسير نتائج الفرضيات

3-1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية:

3-1-1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

لايوجد دليل إحصائي على وجود مستوى مقبول من تطبيق معايير جائزة مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركة مصفاة بانياس في سورية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

والجدول التالي يبين إحصائية one sample test للمعايير مجتمعةً واتخاذ القرار الإحصائي لقبول الفرضية أو رفضها.

الجدول (6) اختبار t test للمعايير مجتمعةً، المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تطبيق_معايير_بالدريج	11.622	182	.000	.48379	.4017	.5659

إن قيمة المتوسط الحسابي لهذا الاختبار للمعايير مجتمعةً تساوي (3.484) مما يدل على أن درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة ككل في شركة مصفاة بانياس في سورية كبيرة ومن الجدول (6) لاحظ الباحث وجود اختلافات جوهرية وفروق معنوية بين الأفراد محل الدراسة لأن $p=0.00 < \alpha=0.05$ ولذلك: فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد دليل إحصائي على وجود مستوى مقبول من تطبيق معايير جائزة مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركة مصفاة بانياس في سورية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (خديجة ومنير، 2019) والتي أكدت بأن درجة تطبيق معايير جائزة مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة كبيرة بشكل عام كما تتفق مع دراسة (العجمي وخليفات، 2019) والتي أكدت بأن درجة تطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في الكويت جاءت مرتفعةً ككل في حين تختلف مع دراسة (سنجق وخير الدين وعطياني، 2012) والتي أكدت أنه لم يتوفر دليل إحصائي على وجود مستوى مقبول من تطبيق معايير جائزة مالكولم بالدريج مجتمعةً في المستشفيات الأردنية الخاصة محل الدراسة ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود نهج إداري محدد في شركة مصفاة بانياس يركز على المبادئ الأساسية لجودة العمليات والمنتجات والمحافظة على المعدات والأفراد بأقصى السبل الممكنة من أجل العمل والاستمرارية وتحقيق الكفاءة المطلوبة رغم كل الصعوبات والعوائق.

تتطرق الدراسة إلى اختبار الفرضيات الفرعية للمعايير السبعة لجائزة بالدريج كمايلي:

3-1-2- معيار القيادة:

لا يوجد دليل إحصائي على تطبيق معيار القيادة كأحد معايير جائزة مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركة مصفاة بانياس في سورية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

والجدول التالي يبين إحصائية sample test لعينة واحدة واتخاذ القرار الإحصائي لقبول الفرضية أو رفضها.

الجدول (7) اختبار t لعينة واحدة لمحور القيادة، المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
القيادة	12.737	206	.000	.61698	.5215	.7125

إن قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور تساوي (3.617) مما يدل على أن العاملين راضين عن القيادة التي تقدمها شركة مصفاة بانياس ودرجة التطبيق لمعيار القيادة كبيرة، ومن الجدول (7) لاحظ الباحث وجود اختلافات جوهرية وفروق معنوية بين الأفراد محل الدراسة لأن ($p=0.00 < \alpha=0.05$) ولذلك: فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد دليل إحصائي على تطبيق معيار القيادة كأحد معايير جائزة مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركة مصفاة بانياس في سورية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (دسوزا، 2012) والتي أكدت على وجود تميز في الأداء القيادي في منظمات الرعاية الصحية بشكل كبير.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود علاقة حميمة بين الإدارة والعاملين وخاصة الإدارات التشغيلية كإدارات الأقسام الإنتاجية حيث ترى رئيس القسم يعمل جنباً إلى جنب مع فنيي التشغيل والعمال لتحقيق الجودة المطلوبة في العمل كما تتصرف إدارة شركة مصفاة بانياس (سواءً العليا أو الدنيا) بشكل إيجابي وفعال عند حدوث الكوارث كالحرائق وإصابات العمل كما تكون حاضرة بقوة في حالات الطوارئ والتشغيل.

وقام الباحث بحساب درجة النقاط الخاصة لهذا المعيار كمايلي:

من خلال العودة لنموذج البحث نستطيع التعرف على الدرجة الخاصة بمعيار القيادة من النقاط والتي تعادل (120) نقطة ولكي نحدد المتحقق الفعلي من معيار القيادة في دراستنا نعود إلى وصف متغيرات الدراسة فنجد أن القيمة 5 هي أكبر قيمة للمتوسط الحسابي والتي تمثل نسبة 100% من المتحقق الفعلي لكل معيار.

بالنسبة لمعيار القيادة المتوسط الحسابي الخاص به (3.617) أي إن النسبة المئوية المتحققة منه تعادل:

$72.34\% = 5 / 100 * 3.617$ أي تعادل مايقارب (86.81) نقطة فتكون هذه درجة النقاط الفعلية المتحققة لمعيار القيادة وتكون درجة الفجوة من النقاط بالنسبة لمعيار القيادة تساوي (33.19) نقطة.

3-1-3- التخطيط الاستراتيجي:

لا يوجد دليل إحصائي على تطبيق معيار التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير جائزة مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركة مصفاة بانياس في سورية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

الجدول (8) اختبار t لعينة واحدة لمحور التخطيط الاستراتيجي، المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التخطيط الاستراتيجي	8.353	204	.000	.406	.310	.503

إن قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور تساوي (3.406) مما يدل على أن العاملين راضين عن التخطيط الاستراتيجي التي تقدمه شركة مصفاة بانياس ودرجة التطبيق لمعيار التخطيط الاستراتيجي كبيرة نوعاً ما، ومن الجدول (8) لاحظ الباحث وجود اختلافات جوهرية وفروق معنوية بين الأفراد محل الدراسة لان ($p=0.00 < \alpha=0.05$) ولذلك: فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد دليل إحصائي على تطبيق معيار التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير جائزة مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركة مصفاة بانياس في سورية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (لي وآخرون، 2010) والتي أكدت بتمتع التخطيط الاستراتيجي بأثر إيجابي وقوي في المنظمات محل الدراسة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى سعي شركة مصفاة بانياس لوضع خطة عملها بما يتناسب مع رغبات العملاء كما أن الشركة تقوم بنشر استراتيجيتها قصيرة الأمد في لوحة الإعلانات وخاصة فيما يتعلق بعمليات الصيانة الدورية حيث تقوم بإعلام العاملين بمجوعاتهم الجديدة في العمل خلال فترة الصيانة وتحدد لهم فترة الدوام ومدة عمرة الصيانة ومن ثم تاريخ التشغيل بعد الصيانة ليكونوا على أهبة الاستعداد كما أن الشركة تقوم باجتماعات دورية من اجتماع للمدراء ورؤساء الأقسام وكذلك المجالس الإنتاجية للوقوف على أهم المستجدات ودراسة شكاوى العاملين ومتطلباتهم ومناقشة الحوافز الإنتاجية والعمل الدؤوب لإقناع وزارتي النفط والمالية بضرورة الموافقة على تحسينها ورفع قيمتها والسعي الدائم لتطوير واقع الشركة.

وقام الباحث بحساب درجة النقاط الخاصة لهذا المعيار كمايلي:

من خلال العودة لنموذج البحث نستطيع التعرف على الدرجة الخاصة بمعيار التخطيط الاستراتيجي من النقاط والتي تعادل (85) نقطة ولكي نحدد المتحقق الفعلي من معيار التخطيط الاستراتيجي في دراستنا نعود إلى وصف متغيرات الدراسة فنجد أن القيمة 5 هي أكبر قيمة للمتوسط الحسابي والتي تمثل نسبة 100% من المتحقق الفعلي لكل معيار.

بالنسبة لمعيار التخطيط الاستراتيجي المتوسط الحسابي الخاص به (3.406) أي إن النسبة المئوية المتحققة منه تعادل:

$68.12\% = 5 / 100 * 3.406$ أي تعادل مايقارب (57.9) نقطة فتكون هذه درجة النقاط الفعلية المتحققة لمعيار التخطيط الاستراتيجي وتكون درجة الفجوة من النقاط بالنسبة لمعيار التخطيط الاستراتيجي تساوي (27.1) نقطة.

3-1-4- التركيز على العميل:

لا يوجد دليل إحصائي على تطبيق معيار التركيز على العميل والسوق كأحد معايير جائزة مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركة مصفاة بانياس في سورية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

الجدول (9) اختبار t لعينة واحدة لمحور التركيز على العميل، المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التركيز على العميل	8.017	202	.000	.410	.309	.511

إن قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور تساوي (3.410) مما يدل على أن العاملين راضين عن محور التركيز على العميل التي تقدمها شركة مصفاة بانياس ودرجة التطبيق لمعيار التركيز على العميل كبيرة، ومن الجدول (9) لاحظ الباحث وجود اختلافات جوهرية وفروق معنوية بين الأفراد محل الدراسة لان ($p=0.00 < \alpha=0.05$) ولذلك: فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد دليل إحصائي على تطبيق معيار التركيز على العميل كأحد معايير جائزة مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركة مصفاة بانياس في سورية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (فارزادنيا وآخرون، 2017) والتي أكدت بتحقيق حصة سوقية أعلى في المستشفيات محل الدراسة من خلال تطبيقها بشكل كبير لمعيار التركيز على العميل.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى سعي الشركة للتعرف بشكلٍ جاد إلى متطلبات عملائها الذين يتعاملون معها ويشترون منتجاتها النفطية من معامل الأسمدة ومعامل الزيوت والدهانات وكذلك معامل العطور فهي تقف أمام الملاحظات أو الشكاوى التي يطرحونها وتعمل على تلافيها لتحقيق رضاهم كما أن شركة مصفاة بانياس غالباً ما تقوم بإنتاج المنتج المناسب من بداية التشغيل لأي قسم فيها حيث أن غالبية منتجاتها تنتج وفق المعايير العالمية المتبعة في مجال تكرير النفط.

وقام الباحث بحساب درجة النقاط الخاصة لهذا المعيار كمايلي:

من خلال العودة لنموذج البحث نستطيع التعرف على الدرجة الخاصة بمعيار التركيز على العميل والتي تعادل (85) نقطة ولكي نحدد المتحقق الفعلي من معيار التركيز على العميل في دراستنا نعود إلى وصف متغيرات الدراسة فنجد أن القيمة 5 هي أكبر قيمة للمتوسط الحسابي والتي تمثل نسبة 100% من المتحقق الفعلي لكل معيار.

بالنسبة لمعيار التركيز على العميل المتوسط الحسابي الخاص به (3.410) أي إن النسبة المئوية المتحققة منه تعادل:

$3.410 \times 100\% / 5 = 68.2\%$ أي تعادل مايقارب (57.97) نقطة فتكون هذه درجة النقاط الفعلية المتحققة لمعيار

التركيز على العميل وتكون درجة الفجوة من النقاط بالنسبة لمعيار التركيز على العميل تساوي (27.03) نقطة.

3-1-5- العناية بالموارد البشرية:

لا يوجد دليل إحصائي على تطبيق معيار العناية بالموارد البشرية كأحد معايير جائزة مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركة مصفاة بانياس في سورية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

الجدول (10) اختبار t test لعينة واحدة لمحور العناية بالموارد البشرية، المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
العناية بالموارد البشرية	3.703	201	.000	.227	.106	.349

إن قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور تساوي (3.227) مما يدل على أن العاملين راضين نوعاً ما عن محور العناية بالموارد البشرية الذي تقدمه شركة مصفاة بانياس ودرجة التطبيق لمعيار العناية بالموارد البشرية متوسطة، ومن الجدول (10) لاحظ الباحث وجود اختلافات جوهرية وفروق معنوية بين الأفراد محل الدراسة لان $(p=0.00 < \alpha=0.05)$ ولذلك: فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد دليل إحصائي على تطبيق معيار العناية بالموارد البشرية كأحد معايير جائزة مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركة مصفاة بانياس في سورية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (خديجة ومنير، 2019) والتي جاء فيها تطبيق معيار العناية بالموارد البشرية كبيراً من خلال التركيز على التحفيز المادي والمعنوي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى افتقار شركة مصفاة بانياس إلى برامج وأساليب التدريب الحديثة واعتمادها على أساليب التدريب النمطية بالإضافة إلى تدني مستوى الحوافز المادية للعاملين في شركة مصفاة بانياس وشعورهم بعدم الرضا الوظيفي وخاصة العاملين على خطوط الإنتاج بسبب خطورة العمل وصعوبته ودقته كذلك بالإضافة إلى وجود نسبة كبيرة من الفنيين العاملين على خطوط الإنتاج وغيرها من الأقسام الأخرى يحملون شهادات جامعية ولم ينظر بترقيتهم الوظيفية.

وقام الباحث بحساب درجة النقاط الخاصة لهذا المعيار كمايلي:

من خلال العودة لنموذج البحث نستطيع التعرف على الدرجة الخاصة بمعيار العناية بالموارد البشرية والتي تعادل (85) نقطة ولكي نحدد المتحقق الفعلي من معيار العناية بالموارد البشرية في دراستنا نعود إلى وصف متغيرات الدراسة فنجد أن القيمة 5 هي أكبر قيمة للمتوسط الحسابي والتي تمثل نسبة 100% من المتحقق الفعلي لكل معيار.

بالنسبة لمعيار العناية بالموارد البشرية المتوسط الحسابي الخاص به (3.227) أي إن النسبة المئوية المتحققة منه تعادل:

$3.227 \times 100\% / 5 = 64.54\%$ أي تعادل مايقارب (54.86) نقطة فتكون هذه درجة النقاط الفعلية المتحققة لمعيار العناية بالموارد البشرية وتكون درجة الفجوة من النقاط بالنسبة لمعيار العناية بالموارد البشرية تساوي (30.14) نقطة.

3-1-6- إدارة العمليات:

لا يوجد دليل إحصائي على تطبيق معيار إدارة العمليات كأحد معايير جائزة مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركة مصفاة بانياس في سورية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

الجدول (11) اختبار t لعينة واحدة لمحور إدارة العمليات، المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
إدارة العمليات	15.557	198	.000	.571	.499	.644

إن قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور تساوي (3.571) مما يدل على أن العاملين راضين عن إدارة العمليات التي تقدمها شركة مصفاة بانياس ودرجة التطبيق لمعيار إدارة العمليات في شركة مصفاة بانياس كبيرة، ومن الجدول (11) لاحظ الباحث وجود اختلافات جوهرية وفروق معنوية بين الأفراد محل الدراسة لان ($p=0.00 < \alpha=0.05$) ولذلك: فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد دليل إحصائي على تطبيق معيار إدارة العمليات كأحد معايير جائزة مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركة مصفاة بانياس في سورية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الطائي والهادي، 2019) والتي أكدت على تطبيق معيار إدارة العمليات بمستوى عالي وكبير في المركز محل الدراسة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تخطيط شركة مصفاة بانياس لعملياتها من إيقاف وتشغيل وصيانة بما يتناسب مع الكميات النفطية الواردة إليها بالإضافة إلى اتباع شركة مصفاة بانياس لنظام الأمن والسلامة المهنية من خلال استخدامها لباس العمل الموحد مع معدات الوقاية في جميع الأقسام التشغيلية ومعاينة المخالفين إن وجدوا كما يتم التقيد بورقة السماح بالعمل عند إجراء أي نشاط يتعلق بالصيانة من فك وتركيب وقص ولحام ولا يتم إجراء أي نشاط قبل الحصول على هذه الورقة من قبل عناصر الأمن والسلامة المهنية المختصين. وقام الباحث بحساب درجة النقاط الخاصة لهذا المعيار كمايلي:

من خلال العودة لنموذج البحث نستطيع التعرف على الدرجة الخاصة بمعيار إدارة العمليات والتي تعادل (85) نقطة ولكي نحدد المتحقق الفعلي من معيار إدارة العمليات في دراستنا نعود إلى وصف متغيرات الدراسة فنجد أن القيمة 5 هي أكبر قيمة للمتوسط الحسابي والتي تمثل نسبة 100% من المتحقق الفعلي لكل معيار.

بالنسبة لمعيار إدارة العمليات المتوسط الحسابي الخاص به (3.571) أي إن النسبة المئوية المتحققة منه تعادل:

المتحققة لمعيار إدارة العمليات وتكون درجة الفجوة من النقاط بالنسبة لمعيار إدارة العمليات تساوي (24.29) نقطة.

3-1-7- إدارة نظم المعلومات وتحليلها:

لا يوجد دليل إحصائي على تطبيق معيار إدارة نظم المعلومات وتحليلها كأحد معايير جائزة مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركة مصفاة بانياس في سورية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

الجدول (12) اختبار t لعينة واحدة لمحور نظم المعلومات وتحليلها، المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
نظم المعلومات وتحليلها	10.889	197	.000	.484	.394	.573

إن قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور تساوي (3.484) مما يدل على أن العاملين راضين عن إدارة نظم المعلومات وتحليلها الذي تقدمه شركة مصفاة بانياس ودرجة التطبيق لمعيار إدارة نظم المعلومات وتحليلها في شركة مصفاة بانياس كبيرة، ومن الجدول (12) لاحظ الباحث وجود اختلافات جوهرية وفروق معنوية بين الأفراد محل الدراسة لان ($p=0.00 < \alpha=0.05$) ولذلك: فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد دليل إحصائي على تطبيق معيار إدارة نظم المعلومات وتحليلها كأحد معايير جائزة مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركة مصفاة بانياس في سورية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (ألوميري، 2016) والتي أكدت بتطبيق معيار إدارة نظم المعلومات وتحليلها بشكل كبير في المنظمات محل الدراسة والذي أسهم بزيادة الابتكار بشكل كبير في هذه المنظمات.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى امتلاك شركة مصفاة بانياس لكادر فني خبير ومتخصص بمجال نظم المعلومات واستخداماتها كما أن الشركة لديها قاعدة بيانات واسعة لعملائها من موردين وزبائن من خلال عملها على مدار أربعين عاماً في مجال تكرير النفط وقيامها بجعل منتجاتها تتماشى مع تطلعاتهم ورغباتهم بالإضافة إلى امتلاك الشركة قاعدة بيانات واسعة حول منافسيها وأعمالهم مثل شركة مصفاة حمص ومعامل معالجة الغاز وغيرها من الشركات النفطية.

وقام الباحث بحساب درجة النقاط الخاصة لهذا المعيار كمايلي:

من خلال العودة لنموذج البحث نستطيع التعرف على الدرجة الخاصة بمعيار إدارة نظم المعلومات وتحليلها والتي تعادل (90) نقطة ولكي نحدد المتحقق الفعلي من معيار إدارة نظم المعلومات وتحليلها في دراستنا نعود إلى وصف متغيرات الدراسة فنجد أن القيمة 5 هي أكبر قيمة للمتوسط الحسابي والتي تمثل نسبة 100% من المتحقق الفعلي لكل معيار.

بالنسبة لمعيار إدارة نظم المعلومات وتحليلها المتوسط الحسابي الخاص به (3.484) أي إن النسبة المئوية المتحققة منه تعادل:

$3.484 \times 100\% / 5 = 69.68\%$ أي تعادل مايقارب (62.71) نقطة فتكون هذه درجة النقاط الفعلية المتحققة لمعيار إدارة نظم المعلومات وتحليلها وتكون درجة الفجوة من النقاط بالنسبة لمعيار إدارنظم المعلومات وتحليلها تساوي (27.29) نقطة.

3-1-8- جودة المخرجات (نتائج الأعمال):

لا يوجد دليل إحصائي على تطبيق معيار جودة المخرجات كأحد معايير جائزة مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركة مصفاة بانياس في سورية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

الجدول (13) اختبار t لعينة واحدة لمحور جودة المخرجات، المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
جودة المخرجات	13.688	206	.000	.669	.573	.766

إن قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور تساوي (3.669) مما يدل على أن العاملين راضين عن جودة المخرجات التي تقدمها شركة مصفاة بانياس كما أن درجة تطبيق هذا المعيار كبيرة، ومن الجدول (13) لاحظ الباحث وجود اختلافات جوهرية وفروق معنوية بين الأفراد محل الدراسة لان ($p=0.00 < \alpha=0.05$) ولذلك: فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد دليل إحصائي على تطبيق معيار جودة المخرجات كأحد معايير جائزة مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركة مصفاة بانياس في سورية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (خديجة ومنير، 2019) والتي أكدت على تطبيق مرتفع لمعيار جودة المخرجات في المؤسسة محل الدراسة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن غالبية زبائن الشركة كمعامل الأسمدة التي تشتري الكبريت الصرف منها والذي تستخدمه في صناعة الأسمدة الكبريتية ومعامل الزيوت الصناعية التي تأخذ منها الزيوت الخام لتقوم

بمعالجتها وتكريرها بالإضافة إلى معامل العطور والتي تشتري غاز البوتان الذي يستخدم في صناعة العطور هي جميعها راضية عن جودة المنتجات التي تقدمها شركة مصفاة بانياس لها بشكلٍ مطابقٍ إلى حدٍ كبيرٍ للمواصفات العالمية المعمول بها في مجال الصناعات النفطية.

وقام الباحث بحساب درجة النقاط الخاصة لهذا المعيار كمايلي:

من خلال العودة لنموذج البحث نستطيع التعرف على الدرجة الخاصة بمعيار جودة المخرجات (نتائج الأعمال) والتي تعادل (450) نقطة ولكي نحدد المتحقق الفعلي من معيار جودة المخرجات في دراستنا نعود إلى وصف متغيرات الدراسة فنجد أن القيمة 5 هي أكبر قيمة للمتوسط الحسابي والتي تمثل نسبة 100% من المتحقق الفعلي لكل معيار.

بالنسبة لمعيار جودة المخرجات (نتائج الأعمال) المتوسط الحسابي الخاص به (3.669) أي إن النسبة المئوية المتحققة منه تعادل:

$3.669 \times 100\% / 5 = 73.38\%$ أي تعادل مايقارب (330.21) نقطة فتكون هذه درجة النقاط الفعلية المتحققة لمعيار جودة المخرجات وتكون درجة الفجوة من النقاط بالنسبة لمعيار جودة المخرجات تساوي (119.79) نقطة.

وبعد الانتهاء من اختبار المعايير يمكن تلخيص النتائج التي حصلت عليها الدراسة بالجدول الآتي:

الجدول (14) نتائج اختبار معايير بالدريج، المصدر: من إعداد الباحث

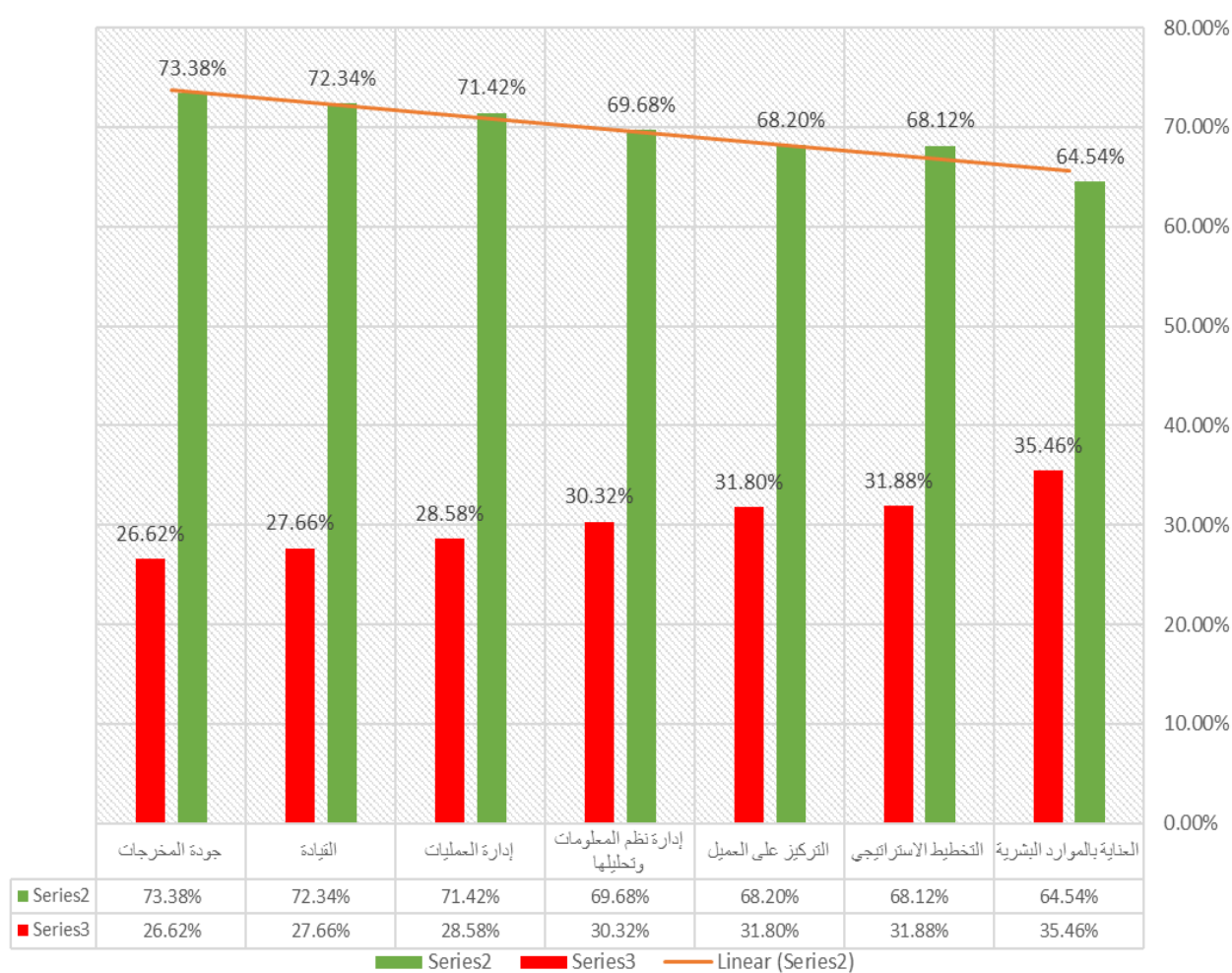
النقاط الخاصة بكل معيار ضمن الجائزة	درجة النقاط الفعلية المتحققة لكل معيار	درجة الفجوة من النقاط الخاصة بكل معيار	النسبة المئوية المتحققة الفعلية لكل معيار	النسبة المئوية للفجوة الخاصة بكل معيار	معايير جائزة بالدريج
120	86.81	33.19	72.34%	27.66%	1. القيادة
85	57.9	27.1	68.12%	31.88%	2. التخطيط الاستراتيجي
85	57.97	27.03	68.2 %	31.8 %	3. التركيز على العميل
85	54.86	30.14	64.54%	35.46%	4. العناية بالموارد البشرية
85	60.71	24.29	71.42%	28.58%	5. إدارة العمليات

30.32%	69.68%	27.29	62.71	90	6. إدارة نظم المعلومات وتحليلها
26.62%	73.38%	119.79	330.21	450	7. جودة المخرجات

يتبين من الجدول التالي بأن معيار جودة المخرجات قد حقق المرتبة الأولى بأعلى نسبة مئوية متحققة فعلياً وأعلى درجة نقاط متحققة وأقل نسبة مئوية لفجوة النقاط كمانجد بأن معيار القيادة قد حل بالمرتبة الثانية يليه معيار إدارة العمليات الذي جاء بالمرتبة الثالثة بينما حل معيار معيار إدارة نظم المعلومات وتحليلها بالمرتبة الرابعة وحاز على المرتبة الخامسة معيار التركيز على العميل بينما نال المرتبة السادسة معيار التخطيط الاستراتيجي ليحل بالمرتبة السابعة والأخيرة معيار العناية بالموارد البشرية بأقل نسبة مئوية متحققة فعلياً وأقل درجة نقاط متحققة وأعلى نسبة مئوية لفجوة النقاط.

والمخطط البياني التالي يوضح النسبة المئوية للمتحقق الفعلي لكل معيار والتي تم تلوينها باللون الأخضر والنسبة المئوية الخاصة بالفجوة لكل معيار والتي تم تلوينها باللون الأحمر:

الشكل (٤) النسبة المئوية للمتحقق الفعلي والفجوة الخاصة بمعايير الدرج



3-2- اختبار الفروقات في آراء العاملين حسب الخصائص الديموغرافية:

لا يوجد فروقات بين آراء مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لعوامل ديموغرافية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي-سنوات الخبرة) ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد فروق معنوية بين آراء مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة تبعاً للجنس.
2. لا يوجد فروق معنوية بين آراء مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة تبعاً للعمر.
3. لا يوجد فروق معنوية بين آراء مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة تبعاً للمستوى التعليمي.
4. لا يوجد فروق معنوية بين آراء مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة.

استخدم الباحث لاختبار هذه الفرضية نوعين من التحاليل:

- تحليل T للعينات المستقلة Independent Sample T-Test والذي يستخدم لفحص مساواة متوسط متغير ما لعينتين وبالتالي قام الباحث بإجراء هذا الاختبار لمعرفة فيما إذا كان لاختلاف الجنس أثر في رأي المجيبين تجاه متغيرات الدراسة.
- تحليل One Way ANOVA والذي يستخدم لفحص أثر متغير اسمي له أكثر من مجموعتين على متغير تابع كمي وبالتالي قام الباحث بإجراء هذا الاختبار لمعرفة فيما إذا كان لاختلاف (العمر – المستوى التعليمي-سنوات الخبرة) أثر على متغيرات الدراسة الكمية.

3-2-1- العلاقة بين الجنس ومتغيرات الدراسة:

الجدول (15) جدول تحليل T للعينات المستقلة للعلاقة بين الجنس ومتغيرات الدراسة الكمية، المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

المتغير الكمي	قيمة المتوسط حسب المجموعات	قيمة الدالة (sig) لاختبار Leven	شرط تساوي التباينات	قيمة الدالة (sig) لاختبار t-test	النتيجة
القيادة	ذكر 3.63	0.724	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.537	Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية
	أنثى 3.57				
التخطيط الاستراتيجي	ذكر 3.36	0.314	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.244	Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية
	أنثى 3.48				

Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	0.564	Sig<0.05 وبالتالي التباينات غير متجانسة وشرط تساوي التباينات غير محقق	0.039	3.43	ذكر	التركيز على العميل
				3.37	أنثى	
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	0.188	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.617	3.16	ذكر	العناية بالموارد البشرية
				3.33	أنثى	
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	0.850	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.139	3.56	ذكر	إدارة العمليات
				3.50	أنثى	
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	0.498	Sig<0.05 وبالتالي التباينات غير متجانسة وشرط تساوي التباينات غير محقق	0.001	3.50	ذكر	إدارة نظم المعلومات وتحليلها
				3.44	أنثى	
Sig<0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي ذات دلالة معنوية	0.018	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.082	3.75	ذكر	جودة المخرجات
				3.51	أنثى	

• بالنظر إلى نتائج الاختبار التي يبينها الجدول السابق نلاحظ وجود اختلاف بين متوسطي المجموعتين في كل من متغيرات الدراسة، ولمعرفة فيما إذا كان هذا الاختلاف له دلالة إحصائية أم لا ننظر إلى اختبار T للعينات المستقلة بعد التحقق من تساوي التباينات من خلال اختبار Leven حيث أن الشرط محقق في جميع المتغيرات ماعدا (التركيز على العميل، إدارة العمليات).

• كما تبين نتائج تحليل T للعينات المستقلة أن sig في المتغيرات (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العميل، العناية بالموارد البشرية، إدارة نظم المعلومات وتحليلها، إدارة العمليات) أكبر من 0.05 وبالتالي لا يمكننا رفض فرضية العدم لاختبار T أي لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط متغيرات الدراسة

الكمية بالنسبة للذكور والإناث، مع وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط متغير الدراسة جودة المخرجات بالنسبة للذكور والإناث، ولصالح الذكور.

ويعزو الباحث ذلك إلى تشابه الواقع والبيئة الاجتماعية وظروف الحياة اليومية للعاملين والعاملات في شركة مصفاة بانياس في حين يعزو وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط متغير الدراسة جودة المخرجات بالنسبة للذكور والإناث ولصالح الذكور إلى عدم تشابه ظروف العمل فغالبية الإناث في شركة مصفاة بانياس يعملن في الأقسام الإدارية وقسم كبير من العينة المدروسة هم من الذكور وكذلك الجزء الأكبر من عينة الذكور هم من الفنيين الذين يعملون على الخطوط الإنتاجية وهم على تماس مباشر مع المنتجات ولديهم معرفة أكبر بالكميات المنتجة والمطروحة للسوق وجودتها وقدرتها على تحقيق رغبات العملاء وتطلعاتهم كما أن ظروف العمل أصعب وأخطر فلذلك اختلفت إجابات وتقديرات الذكور والإناث بالنسبة لهذا المعيار.

2-2-3- العلاقة بين العمر ومتغيرات الدراسة:

الجدول (16) جدول تحليل On Way ANOVA للعلاقة بين العمر ومتغيرات الدراسة الكمية

المتغير الكمي	مجموعات المتغير الاسمي	قيمة الدالة (sig) لاختبار leven	شرط تساوي التباينات	قيمة الدالة (sig) لاختبار ANOVA أو Kruskal-Wallis	النتيجة
القيادة	أقل من 25	0.498	وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.560	Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية
	35 - 26				
	49 - 36				
	أكثر من 50				
التخطيط الاستراتيجي	أقل من 25	0.179	وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.766	Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية
	35 - 26				
	49 - 36				
	أكثر من 50				
التركيز على العمل	أقل من 25	0.995	وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.944	Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية
	35 - 26				
	49 - 36				
	أكثر من 50				
العناية بالموارد البشرية	أقل من 25	0.034	وبالتالي التباينات غير متجانسة وشرط تساوي التباينات غير محقق	0.727	Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية
	35 - 26				
	49 - 36				
	أكثر من 50				

Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	0.783	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.688	أقل من 25	إدارة العمليات
				35 - 26	
				49 - 36	
				أكثر من 50	
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	0.886	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.227	أقل من 25	إدارة نظم المعلومات وتحليلها
				35 - 26	
				49 - 36	
				أكثر من 50	
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	0.725	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.969	أقل من 25	جودة المخرجات
				35 - 26	
				49 - 36	
				أكثر من 50	

• نجد من الجدول السابق أن قيمة الدالة (sig) أكبر من 0.05 في جميع متغيرات الدراسة وبالتالي لا يمكننا رفض فرضية العدم التي تقول بأن الفروقات في المتوسطات الحسابية للمتغيرات الكمية المذكورة غير ذات دلالة معنوية إحصائياً، أي لا يوجد لمتغير العمر أثر ذو دلالة إحصائية على المتغيرات (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العميل، العناية بالموارد البشرية، إدارة نظم المعلومات وتحليلها، إدارة العمليات، جودة المخرجات).

ويعزو الباحث ذلك إلى عدم اعتماد شركة مصفاة بانياس على فئة عمرية محددة لإنجاز مهامها وأعمالها وأنشطتها اليومية في جميع الأقسام والمديريات فالجميع يعمل على اختلاف أعمارهم جنباً إلى جنب لإنجاز المهام والأعمال الموكلة إليهم.

3-2-3- العلاقة بين المستوى التعليمي ومتغيرات الدراسة:

الجدول (17) جدول تحليل On Way ANOVA للعلاقة بين المستوى التعليمي ومتغيرات الدراسة الكمية، المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

المتغير الكمي	مجموعات المتغير الاسمي	قيمة (sig) لاختبار leven	شرط تساوي التباينات	قيمة الدالة (sig) لاختبار ANOVA أو Kruskal-Wallis	النتيجة
القيادة	ثانوية عامة	0.014	Sig<0.05 وبالتالي التباينات غير متجانسة وشرط تساوي التباينات غير محقق.	0.333	Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية
	خريج معهد				
	إجازة جامعية				
	دراسات عليا				
	غير ذلك				
التخطيط	ثانوية عامة				

Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	0.136	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.342	خريج معهد	الاستراتيجي
				إجازة جامعية	
				دراسات عليا	
				غير ذلك	
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	0.056	Sig<0.05 وبالتالي التباينات غير متجانسة وشرط تساوي التباينات غير محقق.	0.006	ثانوية عامة	التركيز على العمل
				خريج معهد	
				إجازة جامعية	
				دراسات عليا	
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	0.056	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.112	غير ذلك	العناية بالموارد البشرية
				ثانوية عامة	
				خريج معهد	
				إجازة جامعية	
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	0.057	Sig<0.05 وبالتالي التباينات غير متجانسة وشرط تساوي التباينات غير محقق.	0.049	دراسات عليا	إدارة العمليات
				غير ذلك	
				ثانوية عامة	
				خريج معهد	
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	0.051	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.136	إجازة جامعية	إدارة نظم المعلومات وتحليلها
				دراسات عليا	
				غير ذلك	
				ثانوية عامة	
Sig<0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي	0.006	Sig<0.05 وبالتالي التباينات غير متجانسة وشرط تساوي التباينات غير محقق.	0.013	خريج معهد	جودة المخرجات
				إجازة جامعية	
				دراسات عليا	
				ثانوية عامة	

ذات دلالة معنوية			غير ذلك	
------------------	--	--	---------	--

• نجد من الجدول السابق أن قيمة الدالة (sig) أكبر من 0.05 في جميع متغيرات الدراسة (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العميل، العناية بالموارد البشرية، إدارة نظم المعلومات وتحليلها، إدارة العمليات). وبالتالي لا يمكننا رفض فرضية العدم التي تقول بأن الفروقات في المتوسطات الحسابية للمتغيرات الكمية المذكورة غير ذات دلالة معنوية إحصائياً، أي ليس لمتغير المستوى التعليمي أثر ذو دلالة إحصائية على قوة هذه المتغيرات.

• نجد من الجدول السابق أن قيمة الدالة (sig) أصغر من 0.05 في متغير الدراسة (جودة المخرجات). وبالتالي يمكننا رفض فرضية العدم والقبول بالفرضية البديلة التي تقول بأن الفروقات في المتوسطات الحسابية للمتغيرات الكمية المذكورة ذات دلالة معنوية إحصائياً، أي لمتغير المستوى التعليمي أثر ذو دلالة إحصائية على قوة هذا المتغير.

• ويعزو الباحث ذلك إلى أن حملة الإجازة الجامعية يشكلون النسبة الأكبر من العينة المدروسة يليهم خريجي المعاهد ومن ثم يليهم حملة الدراسات العليا فهذا الأمر خلق تقارباً في وجهات النظر بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة ماعدا متغير الدراسة (جودة المخرجات) ويرجح الباحث السبب في ذلك إلى اختلاف نظرة الجامعيين وحملة الدراسات العليا بالنسبة للنتيجة المتحققة فهم دائماً يرمون إلى تحقيق الأفضل والتميز به.

3-2-4- العلاقة بين سنوات الخبرة ومتغيرات الدراسة:

الجدول (18) جدول تحليل On Way ANOVA للعلاقة بين سنوات الخبرة ومتغيرات الدراسة الكمية، المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

المتغير الكمي	مجموعات المتغير الاسمي	قيمة الدالة (sig) لاختبار leven	شرط تساوي التباينات	قيمة الدالة (sig) لاختبار ANOVA أو Kruskal-Wallis	النتيجة
القيادة	أقل من 5 سنوات	0.516	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.052	Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية
	من 5-10 سنة				
	من 11-15 سنة				
	أكثر من 15 سنة				
التخطيط الاستراتيجي	أقل من 5 سنوات	0.436	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.075	Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية
	من 5-10 سنة				
	من 11-15 سنة				

المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية		متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق		أكثر من 15 سنة	
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	0.438	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.792	أقل من 5 سنوات	التركيز على العمل
				من 5-10 سنة	
				من 11-15 سنة	
				أكثر من 15 سنة	
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	0.083	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.073	أقل من 5 سنوات	العناية بالموارد البشرية
				من 5-10 سنة	
				من 11-15 سنة	
				أكثر من 15 سنة	
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	0.221	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.684	أقل من 5 سنوات	إدارة العمليات
				من 5-10 سنة	
				من 11-15 سنة	
				أكثر من 15 سنة	
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	0.668	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.608	أقل من 5 سنوات	إدارة نظم المعلومات وتحليلها
				من 5-10 سنة	
				من 11-15 سنة	
				أكثر من 15 سنة	
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	0.231	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.214	أقل من 5 سنوات	جودة المخرجات
				من 5-10 سنة	
				من 11-15 سنة	
				أكثر من 15 سنة	

• نجد من الجدول السابق أن قيمة الدالة (sig) أكبر من 0.05 في جميع متغيرات الدراسة (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العميل، العناية بالموارد البشرية، إدارة نظم المعلومات وتحليلها، إدارة العمليات، جودة المخرجات). وبالتالي لا يمكننا رفض فرضية العدم التي تقول بأن الفروقات في المتوسطات الحسابية للمتغيرات الكمية المذكورة غير ذات دلالة معنوية إحصائية، أي ليس لمتغير سنوات الخبرة أثر ذو دلالة إحصائية على قوة هذه المتغيرات.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الخبرة لاتحدث فروقاً كبيرةً عندما يكون أغلب العاملين على معرفة بشروط العمل وكيفية تطبيقها وإحساسهم بالاطمئنان فالعامل الذي لايملك الخبرة يعمل جنباً إلى جنب مع العامل الخبير ويشاركه العمل ويكتسب منه المهارة والخبرة.

المبحث الرابع: النتائج والتوصيات والمقترحات:

4-1- النتائج:

خُصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها بعد تحليل البيانات وكانت على النحو التالي:

1. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتطبيق معايير مالمكولم بالدريج للجودة الشاملة مجتمعةً بشكلٍ كبير في شركة مصفاة بانياس في سورية.

2. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية تؤكد أن درجة تطبيق معيار القيادة في شركة مصفاة بانياس كبيرة بحيث حقق هذا المعيار (86,81) نقطة من أصل (120) نقطة وبفجوة (33,19) نقطة.

3. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية تؤكد أن درجة تطبيق معيار التخطيط الاستراتيجي في شركة مصفاة بانياس كبيرة بحيث حقق هذا المعيار (57,9) نقطة من أصل (85) نقطة وبفجوة (27,1) نقطة.

4. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية تؤكد أن درجة تطبيق معيار التركيز على العميل في شركة مصفاة بانياس كبيرة بحيث حقق هذا المعيار (57,97) نقطة من أصل (85) نقطة وبفجوة (27,03) نقطة.

5. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية تؤكد أن درجة تطبيق معيار العناية بالموارد البشرية في شركة مصفاة بانياس متوسطة بحيث حقق هذا المعيار (54,86) نقطة من أصل (85) نقطة وبفجوة (30,14) نقطة.

6. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية تؤكد أن درجة تطبيق معيار إدارة العمليات في شركة مصفاة بانياس كبيرة بحيث حقق هذا المعيار (60,71) نقطة من أصل (85) نقطة وبفجوة (24,29) نقطة.

7. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية تؤكد أن درجة تطبيق معيار إدارة نظم المعلومات وتحليلها في شركة مصفاة بانياس كبيرة بحيث حقق هذا المعيار (62,71) نقطة من أصل (90) نقطة وبفجوة (27,29) نقطة.

8. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية تؤكد أن درجة تطبيق معيار جودة المخرجات (نتائج الأعمال) في شركة مصفاة بانياس كبيرة بحيث حقق هذا المعيار (330,21) نقطة من أصل (450) نقطة وبفجوة (119,79) نقطة.

9. لا يوجد فرق جوهري ذو دلالة إحصائية بين متوسط متغيرات الدراسة الكمية تبعاً للجنس، مع وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط متغير الدراسة جودة المخرجات بالنسبة للذكور والإناث، ولصالح الذكور.

10. لا يوجد لمتغير العمر أثر ذو دلالة إحصائية على قوة المتغيرات (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العميل، العناية بالموارد البشرية، إدارة نظم المعلومات وتحليلها، إدارة العمليات، جودة المخرجات).

11. لا يوجد لمتغير المستوى التعليمي أثر ذو دلالة إحصائية على قوة المتغيرات (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العميل، العناية بالموارد البشرية، إدارة نظم المعلومات وتحليلها، إدارة العمليات) بينما يوجد لمتغير المستوى التعليمي أثر ذو دلالة إحصائية على قوة متغير جودة المخرجات.

12. لا يوجد لمتغير سنوات الخبرة أثر ذو دلالة إحصائية على قوة المتغيرات (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العميل، العناية بالموارد البشرية، إدارة نظم المعلومات وتحليلها، إدارة العمليات، جودة المخرجات).

2-4- التوصيات:

بناءً على نتائج البحث يوصي الباحث بمايلي:

1. بما أن درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج ككل كبيرة في شركة مصفاة بانياس في سورية يجدر بإدارة الشركة الاستفادة من هذا التطبيق الكبير بإيجابياته والنهوض به للوصول إلى النتيجة المثلى.

2. العمل على تحسين نوعية الكوادر القيادية وتدريبها بالشكل الملائم في كافة المستويات الإدارية من خلال استخدام برنامج التخطيط المتعاقب لما له من دور كبير في تدريب وتأهيل الكوادر الشابة وتطوير مهاراتهم القيادية كما يحقق استدامة المنظمة بالإضافة إلى تدريبهم على النموذج المختار الأمر الذي سيؤدي بدوره لتجاوز الفجوة الموجودة في معيار القيادة والوصول به إلى أعلى الدرجات من النقاط.

3. العمل على وضع رسالة محددة للشركة تتضمن أهدافها الرئيسية والغرض من وجودها وتقدم رؤيا واضحة عنها والعمل على نشرها بين جميع العاملين على اختلاف المستويات الإدارية كما يجب على الشركة أن توضح لعاملها استراتيجياتها وأهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل بدلاً من اكتفائها بنشر استراتيجيتها قصيرة الأمد لنشاطاتها وأعمالها الأمر الذي سيسهم في رفع نقاط معيار التخطيط الاستراتيجي في شركة مصفاة بانياس إلى الحد الأمثل.

4. يجدر بالشركة القيام ببحوث تسويقية لمعرفة احتياجات السوق والعملاء ورغباتهم والوقوف على آمالهم وتطلعاتهم المستقبلية وإشراك العملاء في عملية تحسين جودة المنتجات من خلال السماح بتلقي شكاويهم ومقترحاتهم على البريد الإلكتروني للشركة وهذا سيسهم بتحسين درجة نقاط معيار التركيز على العميل لتبلغ درجات عالية ومتميزة.

5. السعي إلى تحسين عملية الاتصال بين الإدارة العليا للشركة والعاملين في كافة المستويات الإدارية من خلال تفعيل دور صندوق الشكاوي (المقترحات) وتعزيز ثقة العاملين به من خلال نشر الشكاوي المقدمة عبره وطرق الحل الخاصة بها في لوحة الإعلانات بالإضافة إلى ذلك يجب تكثيف التدريب للعاملين لرفع سويتهم الوظيفية وكفاءتهم واتباع برامج تدريبية حديثة وتنبيههم لضرورة العمل الجماعي وأهمية العمل بروح الفريق وتعزيز هذه الثقافة بشكل دائم كما يجب زيادة الحوافز المادية للعاملين وخاصة أولئك العاملين منهم على خطوط الإنتاج في الشركة بسبب صعوبة ظروف العمل وخطورتها كما لوحظ وجود نسبة كبيرة من الفنيين العاملين على خطوط الإنتاج وغيرها من الأقسام الأخرى من حملة الإجازات الجامعية ولم ينظر بوضعهم وترقيتهم الوظيفية فيقترح الباحث إنشاء شعبة متخصصة بالترقية الوظيفية تتبع لمديرية الموارد البشرية تتابع أمورهم الأمر الذي سيزيد رضاهم الوظيفي وولائهم لشركتهم وسيسهم كثيراً في رفع درجة نقاط معيار العناية بالموارد البشرية إلى الحد المثالي والتميز وتقليص فجوة النقاط الخاصة به إلى حد كبير.

6. يتعين على الشركة استخدام أحدث التقنيات في مجال السلامة المهنية وخاصة في أعمال الصيانة بكافة أشكالها بما يرفع معدل السلامة المهنية إلى مستويات متميزة بحيث يشعر العاملين بالأمان والراحة النفسية بدرجة كبيرة كما يجب أن تتبنى الشركة مبدأ إعادة هندسة العمليات بشكل مستمر لما له من دور كبير في تقليل الوقت والجهد المبذول لإنجاز الأعمال وكذلك التكلفة بالإضافة إلى إشراك العاملين في جميع المستويات الإدارية في عمليات التحسين بما يعمل على تكامل هذه العملية وتحقيق الغرض منها وهذا بدوره سيؤدي إلى تحسين درجة النقاط الخاصة بمعيار إدارة العمليات واقتربها من الحالة المثلى.

7. العمل على استخدام البرمجيات والتطبيقات الحديثة في كافة المديریات والأقسام لتحسين سرعة ودقة إنجاز الأعمال وتشجيع ودعم الموارد البشرية التي تتقن استخدام هكذا تقنيات كعناصر التشغيل في مديرية الإنتاج بالإضافة إلى صيانتها وبالأخص عناصر قسم الأجهزة الدقيقة وقسم الحواسيب الذين يمتلكون الخبرة والفهم الكافي للتعامل مع كافة الأعطال الإلكترونية وتجاوزها كما يجب دعم عملية تبادل المعلومات بين المديریات والأقسام المختلفة في الشركة عبر قنوات الشبكة الداخلية الموجودة في الشركة بحيث تصبح متاحة للجميع داخل الشركة بدلاً من اقتصرها على بعض المديریات والأقسام وإدارات الأقسام هذا يشعر العاملين بالارتياح والعدالة ويزيد من إنتاجيتهم كما يجب العمل على تحسين نوعية الخدمات والأخبار التي تقدمها صفحة الفيس بوك الخاصة بالشركة بحيث نتيح للعملاء التعرف على ماهية وطبيعة المنتجات التي تقدمها الشركة كما يفضل نشر المناقصات والتعهدات الخاصة بالشركة على هذه الصفحة للوصول إلى أكبر قدر ممكن من المستثمرين والعملاء

هذا الأمر سيؤدي بدوره إلى تعزيز درجة النقاط الخاصة بمعيار إدارة نظم المعلومات وتحليلها واقترباها من الكمال.

8. يجب على الشركة الإسهام مع مؤسسات المجتمع المدني في تنفيذ المشاريع التنموية الاقتصادية والاجتماعية والتي كانت تقوم بها قبل الأزمة التي عصفت ببلدنا الحبيب سوريا من تشييد للمظلات في بعض المدارس وكذلك المساهمة في بناء بعض دورالعزاء في المنطقة القريبة والمجاورة فيجب تفعيلها من جديد كما يتعين على الشركة تعويض الضرر البيئي والصحي الناجم لمدينة بانياس القريبة منها والحزام الريفي المحيط بها المتمثل بعدة قرى من خلال تقديم لهم الوجبات الغذائية (الحليب والبيض) الداعمة والمقوية والمكافحة لخطر الانبعاثات الحرارية والكربونية الناجمة عن عمليات تكرير النفط وتقديم الكهرباء بالمجان للمتضررين كما يجب على إدارة الشركة العمل على تقليل الخطر البيئي الناجم عنها من خلال تحويلها للعمل بالوقود النظيف (فيول غاز) الذي سيققل من التلوث بنسبة 80% بدلاً من (الفيوول الأول) ووضع هذا كهدف خلال الخطة الاستراتيجية الطويلة الأمد للشركة وبذلك ستتحسن صورة الشركة وسمعتها بشكل كبير أمام المجتمع والعاملين والعملاء وسيزيد ذلك من ولائهم لها وبالمحصلة ستزيد الأرباح التي تحققها الشركة وتتوسع نشاطاتها في التصدير وكل هذا سينصب في دعم درجة نقاط معيار جودة المخرجات (نتائج الأعمال) والاقتراب بها من الكمال.

9. تبني الشركة لمفهوم ونموذج واحد للجودة الشاملة وتطبيقها له وتدريب كافة العاملين عليه بدلاً من التشتت والضياع بين عدة نماذج الأمر الذي سيوفر وقتاً وجهداً وتكلفة أقل على الشركة.

3-4- المقترحات:

إن مجال إدارة الجودة الشاملة بنماذجه والتي من ضمنها نموذجنا المدروس مجال واسع وعليه نقترح بعض المواضيع الأكثر تخصيصاً والتي يمكن البحث فيها مستقبلاً:

1- إجراء المزيد من الدراسات حول نماذج إدارة الجودة الشاملة ومعرفة مدى تطبيقها في شركة

مصفاة بانياس ومن ثم اختيار النموذج الأمثل للجودة والملائم للشركة وطبيعتها.

2- إجراء أبحاث ودراسات تعنى بمعايير أقل من هذه الجائزة للوقوف على نتائج أكثر دقة

وموضوعية.

3- يقترح الباحث إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات في موضوع إدارة الجودة الشاملة

ونماذجها على القطاعات الأخرى مثل القطاع الخدمي والقطاع التجاري ومن ثم إجراء

المقارنة فيما بينها لمعرفة النموذج الأمثل لكل قطاع.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- أبوالنصر، مدحت محمد. (2015). إدارة الجودة الشاملة: استراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات. الطبعة الأولى، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- خديجة، الحاج، ومنير، نوري. (2019). درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين بها. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية. العدد (21)، ص 29-50.
- الخطيب، سمير كامل. (2008). إدارة الجودة الشاملة والايزو مدخل معاصر. الطبعة الأولى، العراق: دار المرتضى.
- راضي، بهجت، والعربي، هشام. (2016). إدارة الجودة الشاملة (TQM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات. الطبعة الأولى، القاهرة: شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات.
- السروي، أحمد. (2014). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات. القاهرة: دار الكتب العلمية للتوزيع والنشر.
- السيد، بهجة. (2015). تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في جودة الخدمة والأداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية السودانية. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- سنق، غالب، وخير الدين، موسى، وعطياني، مراد. (2012). مدى تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتماد الدولية (JCIA). المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد (8)، العدد (1)، ص 43-60.
- شريفي، خالد. (2011). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية جريدة الخبر نموذجاً. مذكرة ماجستير. قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر: الجزائر.
- الطائي، علي، وعبد الهادي، زينب. (2019). إمكانية تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج بحث تطبيقي في وزارة النفط العراقية. مجلة الديار. العدد (15)، ص 262-294.
- عباس، زهراء، ويونس، رنين. (2017). دور إدارة الجودة الشاملة في ولاء الزبون. بحث مقدم لنيل شهادة البكالوريوس. قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية: العراق.
- عبد الرحمن، معالي. (2018). إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي الدور المعدل للثقافة التنظيمية. أطروحة دكتوراه. كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا: جمهورية السودان.
- العجمي، ناصر، وخليفات، عبد الفتاح. (2019). درجة تطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في الكويت. كلية العلوم التربوية، جامعة مؤتة: الأردن، المجلة التربوية الأردنية. المجلد (4)، العدد (3).

- عضيبات، ولاء. (فبراير 2020). متطلبات الجودة الشاملة. تم استرجاعه بتاريخ 2021/6/25 على الرابط [e3arabi](http://e3arabi.com) – إي عربي
- عطية، محسن. (2015). الجودة الشاملة والمنهج. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- فادية، جباري. (2011). تأثير جودة الخدمة على رضا العميل دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات Saa تلمسان. مذكرة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد (تلمسان): الجزائر.
- القزاز، إسماعيل إبراهيم، وآخرون. (2009). Six-sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة. الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- قنديل، يزن. (2015). أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية: دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتماد الدولية في مدينة عمان. رسالة ماجستير. قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط_عمان: الأردن.
- لبراو، قدرو. (2015). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مذكرة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي: الجزائر.
- محمد لزعم، مبارك علوي. (2020). إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المنظومة الأمنية. الطبعة الأولى، حضرموت: مطابع الهاشمية الحديثة للأوفست.
- مضوي، محمد. (2017). اتجاهات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية في دولة الإمارات العربية المتحدة خلال ربع قرن: دراسة تحليلية لمجلة شؤون اجتماعية (1984_2008). مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية. المجلد 14، العدد 1.
- النجار، أسامة. (حزيران 2018). أهداف إدارة الجودة الشاملة وفوائدها. المرجع الإلكتروني للمعلوماتية. تم استرجاعه بتاريخ 2021/6/17 على الرابط <https://almerja.com/reading.php?idm=102043>
- النجار، صباح مجيد، و جواد، مها كامل. (2010). إدارة الجودة مبادئ وتطبيقات. الطبعة الأولى، بغداد: مطبعة دار الإسكندرية.
- هوارى، العابد. (2015). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية دراسة حالة ولاية ادرار. رسالة ماجستير. قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر_بسكرة: الجزائر.
- وادي، مصطفى. (2018). إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية. بحث مقدم لنيل شهادة البكالوريوس. قسم العلوم المالية والمصرفية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية: العراق.

- Alomairy, Mohammed. (2016). **The Effect of Baldrige Performance Excellence Program on Organization's innovation/dynamic Capabilities.** University of Central Florida, On <https://stars.library.ucf.edu/etd/4967/>
- Dsouza, Sunil. (2012). **Application of Malcolm Baldrige Framework to Enhance Performance in Healthcare Organization.** On <https://www.researchgate.net/journal/SSRN-Electronic-Journal-1556-5068>
- Farzadnia & others, (2017). **Study of Hospital Quality Management and Improvement Rates in Hospitals.** *Journal of Humanities Insights.* 1(1), pp: 7-11.
- Fread & Pesi, Appiah & Amaria. (2013). **Linkage between TQM and Organizational Survival in manufacturing companies in china.** *International Journal of business and social sciences.* VOL 4, NO 10, August.
- Garvin, David A, (1987). **Competing on the eight dimensions of quality.** Harvard business review.
- Goetsch, David L, & Davis, Stanley. (2013). **Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality.** Seventh Edition, England: Pearson Education Limited.
- Krajewski, Lee, J., Ritzman Larry, O., & Malhotra Manoj, K., (2010). **"Operations Management,** 9th, Pearson Education, Inc., New Jersey.
- Lee & others. (2010). **Impact of Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria on Organization Quality performance.** *International Journal of production research.* 41(9), pp: 2003-2020.
- Raharja, Sam'un, & others. (2018). **the Analysis of Company Performance Based on Malcolm Baldrige with Special Reference to a Hotel in Indonesia.** *Review of Integrative Business and Economics Research,* Vol. 7, Supplementary Issue 4.
- Rahayu, Nurjanah, & others. (2019). **Malcolm Baldrige Education Criteria for Performance Excellent of Vocational School in Rural Area.** *International Conference on Rural Development and Entrepreneurship 2019: Enhancing Small Business and Rural Development toward Industrial Revolution 4.0,* Vol. 5 No. 1.
- Yazdani, Alireza, & others. (2013). **Evaluation of Critical Success Factors in Total Quality Management Implementation and Prioritization with AHP - Case Study; Pars Oil and Gas Company.** *European Online Journal of Natural and Social Sciences* 2013; vol.2, No. 3(s), pp. 1624-1633 ISSN 1805-3602.

الملاحق

أداة الدراسة (الاستبانة)

السادة المحترمين:

يرجى المساعدة في ملئ هذه الاستبانة بعنوان (درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة دراسة ميدانية على شركة مصفاة بانياس لتكرير النفط في سورية) وذلك في إطار دراسة يجري إعدادها لاستكمال متطلبات متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال مع الأخذ بعين الاعتبار أن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة هي موضع السرية التامة ولن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي.

شاكرين تعاونكم

المحور الأول معلومات شخصية:

1. الجنس

أنثى	ذكر

2. العمر

أقل من 25 عام	26-35 عام	36-49 عام	50 سنة وأكثر

3. المستوى التعليمي

ثانوية	خريج معهد	إجازة جامعية	دراسات عليا	غير ذلك

4. سنوات الخبرة في المؤسسة

أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	11-15 سنة	أكثر من 15 سنة

5. المسمى الوظيفي

عامل عادي	مهني	فني	مهندس أو إداري	رئيس قسم أو مدير

المحور الثاني:

مبادئ نظم الجودة الشاملة: تمت صياغة عبارات هذا الجزء من الاستبيان بناء على المعايير السبعة المكونة لنموذج بالدريج للجودة الشاملة لتعكس مدى تطبيق شركة مصفاة بانياس للجودة وفقاً لمعايير النموذج والتي سيتم استعراض كل منها بشكل منفرد.

يرجى تقييم كل معيار من خلال الإجابة على العبارات الخاصة به وذلك من خلال وضع إشارة (x) في الخانة المناسبة المقابلة لكل عبارة من العبارات.

م	العبارة التي تستخدم لتقييم هذا المعيار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: معيار القيادة						
1	يتصرف المدراء كأصدقاء مع مرؤوسيهـم.					
2	يشجع المدراء التدريب والتعليم المستمر لفائدة الجميع داخل الشركة.					
3	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة.					
4	تعمل الإدارة العليا على تخفيض التكاليف لتعزيز جهود تحسين الجودة.					
5	تتعامل الإدارة العليا بشكل إيجابي وفعال في حالة الكوارث والأزمات التي يتعرض لها المجتمع.					
6	يتصف مدراء الشركة بالعدالة والحس بالمسؤولية.					
7	يتحلى المدراء بروح العمل الجماعي والعمل بروح الفريق لإنجاز المهام والأعمال.					
ثانياً: معيار التخطيط الاستراتيجي						
1	تتم صياغة استراتيجية الشركة بناءً على ما يريده العميل (الزبون).					
2	تمتلك الشركة رسالة يؤمن بها جميع الموظفين.					
3	تقوم الشركة بنشر الخطوط العريضة لاستراتيجيتها بين جميع العاملين بها.					
4	تتضمن استراتيجية الشركة أهدافاً لتحسين عمليات الجودة.					
5	يتم ترجمة خطط وسياسات الجودة إلى أهداف قابلة للقياس والتقييم.					
6	تواكب الشركة التحولات الرئيسية في عالم التكنولوجيا والتقنيات الحديثة.					
7	يعقد المدراء اجتماعات وجلسات حوار لشرح استراتيجية الشركة وأثرها على العاملين.					
ثالثاً: معيار التركيز على العميل (الزبون)						
1	تبذل الشركة جهوداً حقيقية لمعرفة رغبات العملاء.					
2	تسعى الشركة لمعرفة أسباب شكاوى الزبائن ومعالجتها.					
3	تضع الشركة رضى زبائنهم في أولوية أهدافها.					
4	توظف المعلومات المستقاة من بحوث السوق في برامج لتطوير جودة الخدمات المقدمة للزبائن.					

5	تقوم الشركة ببحوث تسويقية لمعرفة احتياجات الزبائن ورغباتهم.				
6	تشدد الشركة على تقديم المنتج المناسب من أول مرة وفي كل مرة.				
7	تسعى الشركة لتقديم منتجات تفوق التوقعات وتجعل الزبون أكثر رضى وسعادة				
8	تقوم الشركة بمقارنة مستوى رضى زبائنهم بالمنافسين.				
رابعاً: معيار العناية بالموارد البشرية					
1	جميع العاملين على دراية ومعرفة بمفهوم الجودة الشاملة.				
2	تستثمر الشركة في تطوير معارف ومهارات العاملين كونهم رأس مالها الحقيقي.				
3	يتم اختيار الموظفين على أسس علمية وموضوعية تراعي مصلحة الشركة.				
4	يتم إعطاء الموظف السلطة والمعرفة المناسبين لتحقيق الجودة في العمل.				
5	تبذل الشركة جهوداً حقيقية لتنمية سياسة العمل الجماعي والعمل بروح الفريق بين أفرادها.				
6	يتم تحفيز الأفراد مادياً ومعنوياً لتطبيق نظام الجودة.				
7	تقوم الإدارة العليا بإشراك العاملين في حل المشاكل التي تواجهها وفي إدارة الأزمات.				
خامساً: معيار إدارة العمليات					
1	تحرص الشركة على التخطيط المفصل لعملياتها.				
2	تتمتع إجراءات العمل بالوضوح والتوصيف الدقيق وتأخذ عامل الأمان والسلامة المهنية بعين الاعتبار.				
3	تتبنى الشركة مبدأ إعادة هندسة العمليات بشكل مستمر.				
4	تعمل الشركة على تقليص تكاليف طرح المنتجات ونقلها للزبائن.				
5	تستخدم الشركة الأساليب الإحصائية لضبط جودة المنتجات المقدمة للسوق.				
6	تنظر الإدارة إلى عمليات تحسين الجودة على أنها زيادة غير مبررة للتكاليف.				
7	في خلق ميزة تنافسية قوية. ISO9001 يساهم الحصول على شهادة الأيزو				
8	تهتم الشركة بعملية تطوير وتحسين منتجاتها المقدمة للزبائن.				
9	تشارك في عمليات التحسين المستمر كافة المستويات الإدارية بالشركة.				
سادساً: معيار إدارة نظم المعلومات وتحليلها					
1	تمتلك الشركة موارد بشرية متخصصة بنظم المعلومات وتقنياتها.				
2	تمتلك الشركة قاعدة بيانات جيدة حول العملاء.				
3	يتم تحسين مواصفات المنتجات الجديدة بناءً على التوقعات المتعلقة بالزبائن.				
4	تعمل الشركة على جعل المعلومات متاحة لجميع عامليها.				
5	تمتلك الشركة قاعدة بيانات حول منافسيها.				
6	تعمل الشركة على جعل المعلومات متاحة لجميع الزبائن.				
سابعاً: معيار جودة المخرجات (نتائج الأعمال)					
1	توصلت الشركة إلى تحقيق الرضى لدى زبائنهم.				

					توصلت الشركة إلى تحقيق الولاء لدى موظفيها.	2
					تتمتع الشركة بسمعة جيدة وقبول لدى المجتمع.	3
					تمكنت الشركة من تحقيق أرباح مالية معتبرة.	4
					تمكنت الشركة من زيادة مبيعاتها والتوسع في نشاطها في السوق.	5