

التطوير التنظيمي في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة خلال الفتره من 2016 م الى 2019 م (دراسة حالة : الشركة السعودية الصناعية للمرطبات ببيسي كولا بقشان – جدة- المملكة العربية السعودية)

د. بلسم سعيد عبد الرحمن حسين
استاذ مساعد ، قسم ادارة الاعمال ، كلية الاعمال، جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية
Balsamabdelrhman21@gmail.com

د. حافظ ابراهيم حمد إدريس
قسم ادارة سلسلة التوريد، الشركة السعودية الصناعية للمرطبات، ببيسي كولا بقشان، جدة، المملكة العربية السعودية
Alfeelhafiz90@gmail.com

الملخص:

يهدف هذا البحث الي التعرف على واقع تطبيق معايير وعناصر إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية الصناعية للمرطبات –جدة – المملكة العربية السعودية، كما يهدف الي التعرف على أبرز العوائق والتحديات التي تواجهها ادارة الشركة في مجال التطوير التنظيمي من خلال تطبيق ادارة الجودة الشاملة، بالاضافة الي إقتراح مجموعة من التوصيات التي تؤكد مدى أهمية تطبيق معايير الجودة الشاملة وأثرها علي التطوير التنظيمي في الشركة. وقد اعتمد الباحث علي المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الحالة. وتوصل الباحث الي عدة نتائج منها: أن مستوى تطبيق عناصر ومبادئ الجودة الشاملة بالشركة يتم بدرجة كبيرة جداً. كما توجد لدى الشركة خطة واضحة حول الجودة ومحددة بأهداف معينة وتلتزم الإدارة بتطبيقها. كما كشفت الدراسة وجود عدد من التحديات والمعوقات التي تواجه الشركة في مجال التطوير التنظيمي من خلال تطبيق الجودة الشاملة بالشركة، و من أبرزها : قلة الدورات التدريبية، والبعد عن التخطيط الاستراتيجي والاكتفاء بالتخطيط قصير الأجل.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، التطوير التنظيمي، دراسة حالة، الشركة السعودية الصناعية للمرطبات، ببيسي كولا بقشان، جدة، المملكة العربية السعودية.

Abstract:

The study aims to identify the reality of applying the total quality management standards and principles in the Industrial Beverage Company Pepsi-Cola Bugshan, Jeddah, Kingdom of Saudi Arabia, and to identify the most important obstacles and challenges that faced the management of the company in the area of organizational development, through the application of total quality management, as well as proposing a set of recommendations that emphasize the importance of implementing total quality standards and their impact on organizational development in the company.

The researcher has relied on the analytical descriptive approach for the case study. The researcher has reached several results, including: The level of application of the company's total quality standards and principles is very high. The company also has a clear quality plan defined by specific objectives and the management is committed to implement them. The study also revealed a number of challenges and obstacles facing the company in the field of organizational development through applying the company's total quality management, the most prominent of which is the lack of training courses, absence of strategic planning and the lack of short-term planning.

Keywords: Total Quality Management, Organizational Development, Case Study, Industrial Beverage Company Pepsi-Cola Bugshan, Jeddah, Kingdom Of Saudi Arabia.

المقدمة :

علي الرغم من الاختلاف الكبير حول مفهوم ونظريات وتطبيقات التطوير التنظيمي Organization Development بين المهتمين بهذا الحقل الحديث إلا أن الإتجاه المعاصر لإستخدام مصطلح التطوير التنظيمي ويرمز له اختصاراً O.D ويشير الى تعريف ريتشارد بيكهارد Richard Bekhart والذي يمكن القول بأنه أكثر التعاريف شمولاً لما إحتواه من متغيرات مختلفة حيث يشير التعريف بأن التطوير التنظيمي هو " الجهد المخطط علي مستوي التنظيم ككل والذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية وباستخدام العلوم السلوكية" (Beckhard, 1969).

نشأة التطوير التنظيمي كانت من التطبيقات المختلفة لعلوم السلوك التطبيقي في حل مشاكل المنظمات وكانت بدايته في 1940م في معهد ماسوشوتيس للتكنولوجيا MIT الذي تأثر بأعمال كيرت لارفين KURT LEWIN و ريتشارد بيكهارد Richard Bekhart الذان يعتبران من رواد التطوير التنظيمي.

ويمكن تلخيص الاهداف العملية لمجهودات التطوير التنظيمي في إنشاء نظام قابل للتجديد والبقاء ويمكن ان يتكيف مع المحيط بحسب الادوار المنوطة به، كما يمكن اضافة اهم الأهداف والتي تشير إلى تعظيم كفاءة التنظيمات الرسمية وغير رسمية من خلال تطبيق ادارة الجودة الشاملة والمتمثلة في التحسين والتطوير المستمر، وعلي حد تعبير كل من كومنجز وهويز (Cummings and Huse, 1989) أن يكون التطوير التنظيمي من المهارات الرئيسية للقياديين في مجال الإدارة والتنظيم .

مشكلة الدراسة :

ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة ليست مستحيلة خاصة إذا ما أريد الوصول إلى برنامج يهتم بالتطوير التنظيمي، لذا إتجهت كثير من الشركات الصناعية للعمل علي تفعيل برامج التطوير التنظيمي. وكانت الشركة السعودية الصناعية للمرطبات- بيبيسي بقشان- جدة - المملكة العربية السعودية- إحدى الشركات الصناعية العظمي في دول الخليج التي سعت ليكون التطوير التنظيمي متوافق مع الاحتياجات المتجددة في التنظيم مع مراعاة موائمه ومبادئ إدارة الجودة الشاملة. وقد واجهت الشركة خلال سعيها لذلك عدة عوائق في مراحل تطبيقها لعلمية التطوير التنظيمي. لذا كان تساؤل الدراسة الرئيس: "ما واقع تطبيق متطلبات ومعايير إدارة الجودة الشاملة وماهي التحديات والعوائق التي تواجه الشركة في مجال التطوير التنظيمي؟"

أهمية الدراسة :

من المؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة الإدارة العليا بالشركة من خلال تعرفهم على درجة تطبيقهم لمبادئ الجودة الشاملة وأثر ذلك على التطوير التنظيمي. كما تفيد نتائج هذه الدراسة صانعي القرار من خلال تبني الجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمي. كما أنها ستساهم في زيادة الإثراء المعرفي بالحقول الدراسية المتعلقة بالجودة الشاملة ودورها في التطوير التنظيمي في المؤسسات الصناعية الأخرى.

اهداف الدراسة :

- هدفت الدراسة بشكل اساسي الي التعرف علي التطوير التنظيمي في ضوء إدارة الجودة الشاملة في شركة المشروعات الصناعية – بيبيسي كولا بقشان، من وجهة نظر العاملين بالشركة، ويتفرع منه الاهداف التالية:
1. التعرف على واقع تطبيق معايير وعناصر إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية الصناعية للمرطبات- بيبيسي كولا بقشان.
 2. التعرف على أبرز العوائق والتحديات التي تواجهها ادارة الشركة السعودية الصناعية للمرطبات- بيبيسي كولا بقشان- في مجال التطوير التنظيمي من خلال تطبيق ادارة الجودة الشاملة.
 3. إقتراح مجموعة من التوصيات التي تؤكد مدى أهمية تطبيق معايير الجودة الشاملة وأثرها علي التطوير التنظيمي في الشركة السعودية الصناعية للمرطبات- بيبيسي كولا بقشان.

أسئلة الدراسة :

إتخذت الدراسة السؤال الرئيسي التالي: "ما واقع تطبيق متطلبات ومعايير إدارة الجودة الشاملة وماهي العوائق والتحديات التي تواجه الشركة في مجال التطوير التنظيمي من خلال تطبيق ادارة الجودة الشاملة؟"
وتتفرع منه الاسئلة الفرعية التالية:

1. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين وجهات نظر العينة فيما يتعلق بواقع تطبيق متطلبات ومعايير الجودة الشاملة في الشركة السعودية الصناعية للمرطبات - ببيسي بقشان - جدة -المملكة العربية السعودية - تعزي لاختلاف (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين وجهات نظر العينة فيما يتعلق بأبرز العوائق والتحديات التي تواجهها ادارة الشركة السعودية الصناعية للمرطبات- ببيسي كولا بقشان-جدة -المملكة العربية السعودية - في مجال التطوير التنظيمي من خلال تطبيق ادارة الجودة الشاملة، تعزي لإختلاف (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ؟

الحدود المكانية والزمانية :

- الحدود المكانية: النطاق الميداني لهذه الدراسة يشمل الشركة السعودية الصناعية للمرطبات (ببيسي كولا- بقشان) - جدة -بالمملكة العربية السعودية .
- الحدود الزمانية: العام 2016-2019م.
- الحدود البشرية: تغطي الدراسة العاملين في الشركة السعودية الصناعية للمرطبات (بيسي كولا- بقشان) - جدة - بالمملكة العربية السعودية .
- البيانات الأولية تم الحصول عليها بواسطة إستبانة وزعت للعاملين في الشركة السعودية الصناعية للمرطبات (بيسي كولا- بقشان) - جدة -بالمملكة العربية السعودية .

هيكل الدراسة:

تحتوي الدراسة على ستة أقسام: القسم الأول يحتوي على المقدمة : مشكلة الدراسة ، أهمية الدراسة ، أهداف الدراسة وهيكل الدراسة، القسم الثاني يشمل الدراسات السابقة التي اهتمت بالتطوير التنظيمي وعلاقته بالجودة الشاملة. أما القسم الثالث يحتوي على الإطار النظري فيما يختص بادارة الجودة الشاملة المتضمن مراحل النشأة والتطور، ومفهوم الجودة وأهدافها وأهميتها ، وأيضا يتطرق الي التطوير التنظيمي مفاهيم وأهداف. أما القسم الرابع يحتوي على منهجية الدراسة وتوضيح المتغيرات. أما القسم الخامس خصص للدراسة الميدانية وتحليل البيانات ومناقشة الفرضيات والقسم السادس شمل النتائج والتوصيات.

مصادر جمع البيانات:

المصادر الأولية: تتكون من الإستبيان والمقابلات الشخصية.
المصادر الثانوية: تشمل الكتب، الدوريات والتقارير، الشبكة العنكبوتية، وأوراق العمل التي تخص موضوع الدراسة.

الدراسات السابقة:

تم اجراء العديد من الدراسات والبحوث لدراسة التطوير التنظيمي في ضوء إدارة الجودة الشاملة، ويمكن تلخيص بعض منها مستعرضاً أهم النتائج:

دراسة (الرخيمي، 2014) بعنوان (دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى التوافق بين أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة بالمصانع الكيماوية وبين إمكانية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة بتلك المصانع، والتعرف على إتجاهات المديرين نحو أبعاد الثقافة التنظيمية المؤثرة على إمكانية التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتأثر بمتغيرات الاتصالات، وإنسياب المعلومات، والمشاركة والعمل بروح الجماعة، ونظام المكافأة والتقدير. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية في تلك المصانع مما سيكون له الأثر الفاعل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

دراسة (الشريف، 2013) بعنوان (إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمي بمستشفى مدينة الملك عبد العزيز بجدة)، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمي في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة، ومن أهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة ركائز إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمي من وجهة نظر الإداريين والفنيين بمستشفى الملك عبد العزيز بجدة كانت بدرجة متوسطة. ومن أهم توصيات الدراسة، ضرورة تفعيل ممارسة إدارة الجودة الشاملة وذلك عن طريق توفير كل ما يلزم لذلك سواء من الكوادر البشرية أو الأجهزة الفنية والدورات التدريبية والندوات ورفع تقارير ربع سنوية إلى مدير المستشفى يوضح فيها نشاطات قسم الجودة وأهم المعوقات التي تواجهه.

دراسة (آل سعود، بندر، 2010) بعنوان (إتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي)، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التطوير التنظيمي في الدفاع المدني في مدينتي الرياض وجدة، ومن أهم النتائج، يؤدي التطوير التنظيمي دوراً مهماً في الدفاع المدني، ويعد الإتجاه نحو التطوير إيجابياً بشكل عام، إلا أن الطبيعة الأمنية قد تعوقه أحياناً. التطوير التنظيمي في الدفاع المدني عملية قائمة وموجودة من حيث المبدأ. وأوصت الدراسة بالحفاظ على التوجه الإيجابي الملموس في قطاعات الدفاع المدني وأن لا تكون الطبيعة الأمنية عائق لذلك.

دراسة (الحربي، 2003) بعنوان (إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لتطوير الأداء في المعاهد الأمنية دراسة ميدانية على المعاهد في مدينة الرياض)، هدفت الدراسة إلى التعرف على إمكانية تطبيق الجودة الشاملة ومعرفة مدى تحقيق الأهداف ومقومات ومعوقات التطبيق في المعاهد الأمنية، ومن أهم نتائج الدراسة : رأى أفراد مجتمع الدراسة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية.

كما مالت اتجاهات مجتمع الدراسة إلى الموافقة بدرجة عالية على إمكانية تحقيق الأهداف من تطبيق إدارة الجودة في المعاهد الأمنية بلغ مقدارها 4.33. ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في كل المعاهد الأمنية بالمملكة. مما سيكون له الأثر الإيجابي في رفع قدرة المعاهد في جوانبها الإدارية والعملية.

دراسة (آل حسن و هيجان، 2001) بعنوان (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي : دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى فعالية التطوير التنظيمي في الإدارة العامة للمجاهدين، وتحديد واقع الثقافة التنظيمية السائدة، وكشف العلاقة بين الثقافات التنظيمية وفعالية التطوير التنظيمي. وإتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: إنخفاض المستوى التعليمي لغالبية العاملين بالإدارة العامة للمجاهدين، وأن هناك علاقة إيجابية بين المرتبة الوظيفية وكل من قيم القوة، والعدل والقانون والنظام وفاعلية الهياكل التنظيمية، وأوصت الدراسة بتشجيع العاملين لرفع كفاءتهم التعليمية، وتفعيل نظام لحفظ البيانات وتطوير لوائح العمل.

مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:

تناولت الدراسات السابقة في مجملها التطوير التنظيمي، وركزت على المدخل الهيكلي الذي تضمن في الغالب استراتيجيات ومدخل التطوير التنظيمي، وكيفية تطبيقها، وأثر ذلك على الأداء والعوامل التي تحول دون نجاح تطبيق التطوير التنظيمي والآثار السلبية التي تنعكس على الأداء. كما ان النتائج المتحققة من الدراسات السابقة التي تناولت التطوير التنظيمي تنحصر في عدة اتجاهات متشعبة، كالمعوقات التي تحد من فاعلية التطوير التنظيمي، وأثر ذلك على الأداء والكفاءة والكفاية الإنتاجية.

بينما النتائج المتوقعة من الدراسة الحالية تنحصر في أسلوب إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمي في القطاع الصناعي بإعتباره من القطاعات الهامة في المجتمع، وهو بحاجة ماسة إلى الاستفادة من تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمي بهذا القطاع الهام، والاستفادة أيضاً من أساليب ووسائل وعناصر وإستراتيجيات التطوير التنظيمي، كما كشفت الدراسات السابقة عن بعض المشكلات والمعوقات التي تعترض وتواجه المنظمات التي ترغب في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة وقدمت بعض الحلول والمقترحات المناسبة لمعالجة تلك المشكلات والمعوقات، كما إنفردت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، من حيث بيئة التطبيق ومجتمع الدراسة، فالدراسة الحالية سوف يتم تطبيقها في القطاع الصناعي، ممثلة في الشركة السعودية الصناعية للمرطبات (بيبيسي كولا - بقشان)، بينما الدراسات السابقة كانت في بيئات مغايرة. ومن الملاحظ أن معظم الدراسات اعتمدت المنهج الوصفي، حيث تناولت مفهوم الجودة وتطبيقاتها وعلاقتها بالتطوير التنظيمي كما الحال في هذه الدراسة.

الإطار النظري:

التطوير في اللغة يعني التجديد والتحديث والتعديل، و يعني إعادة تنظيم مكونات الشيء لتحسين أدائه. وقد عرف (الطجم، 2002) التطوير التنظيمي بأنه " مجموعة وسائل التدخل للتغيير في المهارات والنشاطات والأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاءة". ومن هذا المنطلق عرّف (الكبيسي، 1998) التطوير التنظيمي بصورة أكثر شمولاً بأنه " سلسلة الجهود المستمرة البعيدة المدى التي تهدف إلى تحسين قدرات المنظمة على إستيعاب التجديدات ومواكبة التطورات لحل المشكلات ومواجهة التحديات من خلال توظيف النظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة في تعبئة الجهود الجماعية وإستيعاب الحضارة التنظيمية وإعادة صياغتها والاعتماد على البحوث والدراسات وخبراء التعبير والتطوير لوضع الخطط ومتابعة تنفيذها".

ومن هذه التعاريف نجد أن التطوير التنظيمي ليس أسلوباً للتغيير على المستوى الجزئي مثل التطوير الإداري الذي يهدف إلى التغيير في سلوك المديرين فقط، بل أن التطوير التنظيمي أعم وأشمل ويحمل النظرة الشمولية في التغيير، بحيث أن تطوير المديرين يصبح أحد عناصره التطويرية بجانب التطوير في الهياكل التنظيمية والأساليب التشغيلية والجوانب السلوكية في التنظيم، ويلجأ التطوير التنظيمي إلى أكثر من استراتيجية واحدة للتغيير، فلا يركز على التدريب فقط بل أنه يلجأ إلى العديد من الأساليب والوسائل إنطلاقاً من نظريته الشمولية للتنظيم. ومن الأهداف الرئيسية للتطوير التنظيمي في المنظمات بصفة عامة جعله قطاعاً خدمياً فعالاً متطوراً متحركاً، له فلسفة إدارية واضحة لتحقيق التفاعل بين العاملين والعملاء والمنظمة وتنمية شعورهم بالمسؤولية، وتعزيز قدراتهم وتعاونهم في إتخاذ القرارات وحل المشكلات. ويمكن أن يتحقق هذا الهدف من خلال آليات وتقنيات التطوير التنظيمي، وتحقيق تفاعل الأفراد في المنظمة وتنمية قدراتهم وإستعداداتهم، ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، وإيجاد مناخ تنظيمي يساعد على مواجهة الخلافات والمشكلات القائمة وحلها، وإيضاً الوصول إلى الدرجة التي تُتخذ فيها القرارات على أساس سلطة المعرفة وليس سلطة الوظيفة بمعنى تقرير أفضل مصدر للمعرفة والمعلومات في مواجهة أية مشكلة ومنح ذلك المصدر سلطة إتخاذ القرار أو على الأقل المشاركة في إتخاذها.

ومن خصائص التطوير التنظيمي التي تميزه عن عمليات التغيير الأخرى منها الشمولية والإستمرارية والمشاركة من خلال الإهتمام بالقوى البشرية العاملة وبالتنظيم الداخلي، وأساليب العمل، والقوانين واللوائح المطبقة، وتحسين بيئة العمل المادية والمعنوية وتعبئة جهود العاملين كافة في مساندة برامج التطوير وحل المشكلات، فضلاً عن التخطيط المسبق لتشخيص المشكلات لتفادي إهدار الوقت والجهد في تصميم خطوات الحل. وهناك مجموعة من الخصائص يمكن الإسترشاد بها عند فحص التنظيمات الإدارية. ويمكن إستنتاج بعض خصائص التنظيم الجيد والتي تعتبر من أدبيات التنظيم ويمكن تقسيمها إلى المستويات التالية: (الاعبري، 2002) مستوى القيادة، ومستوى العاملين، ومستوى العمل.

أما بخصوص إدارة الجودة الشاملة فأصبحت كافة مؤسسات العالم اليوم بما فيها المؤسسات الصناعية أحوج ما تكون إلى الارتقاء بتطوير أنظمتها الإدارية ومواكبتها الجودة. لذا فقد أولت المملكة العربية السعودية موضوع الجودة الشاملة والحصول على تقديرات منظمة التقييس العالمية (الأيزو) جُلَّ إهتمامها وسعت جاهدة في إدخال مواصفات ومحاولة تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في كافة القطاعات بالمملكة ومن شأن ذلك التمهيد لإكتساب المزيد من المواصفات والتي تشكل مراحل متقدمة من عملية تطبيق وتنفيذ متطلبات الجودة الشاملة. وذلك من خلال التعريف بمفهوم الجودة ومن ثم أهميتها ومتطلباتها وأهدافها.

أما في الجانب المصطلحي فهناك عدد من التعريفات لرواد إدارة الجودة يمكن تناولها على النحو التالي:

- تعريف المواصفات الدولية: (ISO) International Standardization Organization مجموعة من الخصائص والصفات للسلع أو الخدمات التي تتعلق بتدفقها لتلبية الإحتياجات المعلنة والضمنية.
- أما التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة فيمكن ارجاع أصل فكرة الجودة الى المرادف الأساسي لها "الدقة والإتقان" حيث تم تقسيم هذا التطور الي فترات تاريخية يمكن تلخيصها في الآتي (الادارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية، 2020):
 - **المرحلة الأولى قبل 1900م** : تتلخص هذه المرحلة في ان المحاكم كانت تضع مبادئ عمل للحرفيين الذين كانوا ينفذونها بوضع اسس لجودة منتجاتهم.
 - **المرحلة الثانية 1900م**: ببداية القرن العشرين وظهر الثورة الصناعية في أوروبا قام المهندس تاييلور بفصل أنشطة التخطيط عن الرقابة، ومن ثم ظهر مبدأ التخصص بإعتباره عاملاً لزيادة الانتاج.
 - **المرحلة الثالثة بداية عام 1920م**: إهتمت هذه المرحلة بالتفتيش على المنتجات وإجراء الاختبارات عليها من حيث المواصفات والأداء وذلك بواسطة المفتشون الذين كانت تقع على عاتقهم مسؤولية الجودة.
 - **المرحلة الرابعة عام 1950م**: برز مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة بواسطة الأمريكي فيجن باوم كما عرفها بأنها عبارة نظام فعال يؤدي الى إنتاج السلع بطريقة اقتصادية مطابقة لرغبات المستهلك، كما أضاف بأن الجودة مسئولية الجميع في أي مؤسسة.
 - **المرحلة الخامسة 1960-1980م**: في بداية الستينات ظهرت فلسفات عدة للجودة وإدارتها من قبل رواد الجودة الأوائل وهم: إدوارد ديمينج، صاحب الاربعة عشر مبدأ التي يمكن للإدارة ان تتبناها لتحقيق ميزة تنافسية على المنافسين في السوق، كما ظهر في السبعينات فيليب كروسبي الذي كان له أيضاً اربعة عشر مبدأ لتطوير وتحسين الجودة، وايضاً فلسفة جوران والذي اوضح ثلاثة عمليات للجودة وهي عملية التخطيط وعملية التحسين، وعملية التطوير. وللرواد الأمريكيين الثلاثة السابقين الفضل في تحسين وتطوير الجودة وتطبيق فلسفاتهم في هدف واحد وهو العمل المستمر نحو تحسين الجودة.
 - **المرحلة السادسة 1980-1995م**: وهي المرحلة الأكثر إثراءً في تطور مفهوم الجودة برز فيها نظام حلقات الجودة Quality Circle وفريق الجودة Quality Team و مفهوم الجودة كوظيفة اساسية للإدارة، وطبقت في مجالات عديدة كالخدمات الصحية والتعليم وتوليد الطاقة النووية والرقابة البيئية.
- كما ظهرت معايير دولية للجودة والتي وضعتها المؤسسة الدولية للتوحيد والتقاييس (International ISO Standardization Organization) في مجموعات من المعايير وهي ISO 9000-9001-9004 كل هذه المفاهيم كانت الأساس لما يعرف اليوم بمفهوم الجودة الشاملة، (عليما، 2008)
- اما Crosby فقد عرّف الجودة بأنها : التوافق للمتطلبات (conformance to requirement) اما تعريف ديمينج للجودة (أنها إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي، وتكون قادرة من خلالها الوفاء بإحتياجات عملائها ورغباتهم بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم. البادي (البادي، 2010) ويمكن تلخيص مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الآتي (زاهر، 2010):

1/مرحلة الفحص أو المطابقة.

2/مرحلة مراقبة الجودة.

3/مرحلة تأكيد الجودة:

أما عن علاقة التطوير التنظيمي بإدارة الجودة الشاملة، فالتطوير التنظيمي يمر بخمسة مراحل أساسية (الطجم، 2011):

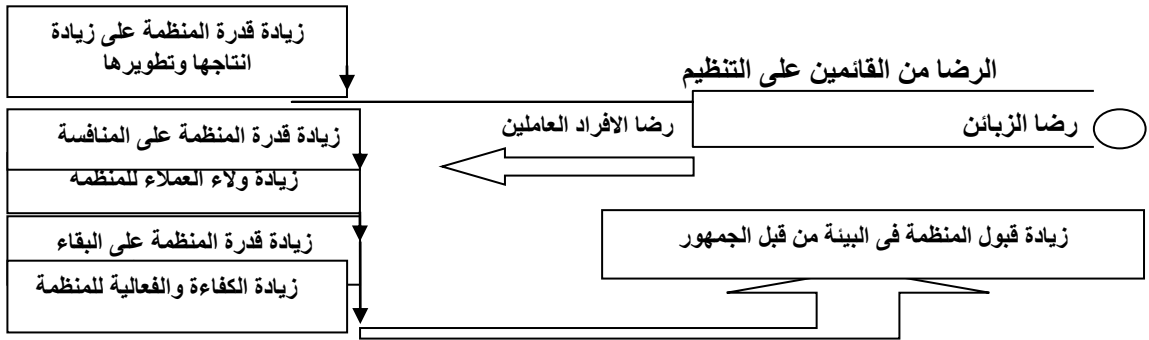
1/ بناء علاقات العمل Establishing Working Relationship: لضمان حد أدنى من النجاح للبرنامج التطويري يجب أن يبدأ مستشار التطوير ببناء علاقات مع مختلف مستويات التنظيم.

2/ التشخيص Diagnosis: تعتبر هذه العملية من أهم المراحل في برنامج التطوير التنظيمي، حيث يقود التشخيص الخاطئ إلى نتائج خاطئة، ويكلف التنظيم الوقت والجهد والمال.

3/ التدخل Intervention: تقود عملية التدخل إلى عدد من النشاطات التطويرية عن طريق استخدام عدد من وسائل التدخل المناسبة لحل مشكلات قائمة وزيادة فعالية التنظيم.

4/ التقييم Evaluation: تأتي عملية التقييم بعد تنفيذ البرنامج التطويري، حيث تتم مراقبة النتائج والمحافظة على ما تم التوصل إليه من تغيير، ويتم في هذه المرحلة تقييم فعالية استراتيجيات التغيير في تحقيق أهدافها وهل كانت وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

5/ إنهاء برنامج التطوير التنظيمي The Termination of O.D. Program.



شكل 1 العلاقة بين التطوير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة من حيث بُعدي الرضا والانتماء
المصدر: (اللوذي، 2012)

منهجية البحث:

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإعتماده على وصف الحالة، حيث يعتمد المنهج الوصفي على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً من خلال إستجواب جميع أفراد العينة بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها أو درجة جودتها.

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين بالشركة السعودية الصناعية للمطبات ببيسي -بقشان- جدة -المملكة العربية السعودية 2016-2019م والبالغ عددهم (706) موظف.

عينة الدراسة :

تم اختيار عينة عشوائية بمعدل 17% من اجمالي المجتمع ، ليتكون العدد الكلي للعينة من (155) فرداً من الموظفين العاملين بالشركة السعودية الصناعية للمطبات ببيسي بقشان (ذكور وإناث)، وزعت عليهم أداة الدراسة، وجمع منها (150) إستبانة.

أداة الدراسة:

إقتصرت أداة الدراسة على إستبانة تقيس درجة تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة والصعوبات والتحديات التي تواجه الشركة في مجال التطوير التنظيمي، كما إشملت الإستبانة على (28) فقرة قسمت على محورين، وتم تحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). ومن ثم تمت عملية التحليل الوصفي لها وفق بعض المقاييس الإحصائية ، ولتحليل بيانات الدراسة، فقد إستعاننا بالأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية وذلك لوصف عينة الدراسة .
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لقياس درجة إستجابة أفراد العينة نحو فقرات محاور الدراسة .
3. معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أدوات الدراسة .
4. معامل الارتباط بيرسون لقياس درجة ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.
5. تحليل التباين الأحادي وذلك لقياس دلالة الفروق بين إجابات العينة حول محاور الدراسة تعزى لاختلاف المتغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل التعليمي).

ثبات أداة الدراسة:

لإجراء التحليل لعبارات الإستبيان تم إختبار وصدق البيانات لمعرفة ما إذا كانت نتائج الإستبيان قابلة للاستخدام في تعميم نتائج الدراسة، ولإختبار ثبات أسئلة الإستبيان استخدم مقياس ألفا كرونباخ (Coronbach's Alpha)، وهذا المقياس يأخذ قيمة بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هنالك ثبات تام تأخذ قيمة المعامل الواحد الصحيح، وكلما إقترب المعامل من الواحد الصحيح كان الثبات مرتفعاً وكلما إقترب من الصفر كان الثبات منخفضاً. وللتحقق من ثبات محاور الدراسة والمقياس ككل، تم حساب معامل ألفا كرونباخ حيث بلغت قيمته للمقياس ككل (0.847) والجدول التالي يبين ذلك:

جدول 1 معاملات ألفا كرونباخ لثبات مقياس الدراسة

معامل الارتباط مع المقياس	عدد الفقرات	
0.924	16	المحور الأول
0.856	12	المحور الثاني
0.847	28	الثبات الكلي لأداة الدراسة

المصدر: الباحث 2019م

من النتائج بالجدول 1 أعلاه يتضح أن أداة الدراسة حققت ثباتاً عالياً يفوق الحد المسموح به للثبات (0.70)، حيث بلغت قيمة الثبات الكلي للأداة (0.847)، مما يدل على سلامة بناء أداة الدراسة وبالتالي ارتفاع درجة الثقة بالنتائج التي تسفر عنها هذه الدراسة. كما تم التحقق من ثبات المقياس عن طريق التجزئة النصفية، كما هو مبين بالجدول أدناه:

جدول 2 ثبات المقياس عن طريق التجزئة النصفية

النصف الثاني	النصف الأول	الأبعاد
0.923	0.834	الثبات الكلي للمقياس

المصدر: الباحث 2019م

من الجدول السابق 2 يتضح أن أداة الدراسة تحقق ثباتاً مرتفعاً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات في النصف الأول (0.834)، بينما في النصف الثاني فقد بلغت قيمة معامل الثبات (0.923).

الصدق الظاهري:

للتأكد من صدق المقياس وقدرته على قياس متغيرات الدراسة التي صمم لأجلها ومدى صلاحيته لمعالجة متغيرات الدراسة للإجابة على الأسئلة البحثية، تم عرض المقياس على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مناهج البحث العلمي والإحصاء، وتمت مراجعته والخروج بصيغة نهائية، وأخذ الموافقة النهائية على توزيعها.

صدق الإتساق الداخلي:

تم حساب الإتساق الداخلي للمقياس باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وذلك من خلال إيجاد درجة ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول 3 معاملات ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور الأول
(واقع تطبيق معايير وعناصر الجودة الشاملة بالشركة السعودية للمرطبات)

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	الفقرات	رقم العبارة
0.609**	تتبنى الشركة السعودية الصناعية للمرطبات تطبيق الجودة الشاملة.	1
0.596**	توجد لدى الشركة خطة واضحة حول الجودة وتلتزم الإدارة بتطبيقها.	2
0.686**	تؤمن الإدارة في الشركة بأن الجودة هي منهجها في تسيير أعمالها.	3
0.647**	تعتبر الشركة الجودة شعاراً لها.	4
0.702**	تعمل الإدارة في الشركة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية.	5
0.667**	تقوم الإدارة بتطوير المعرفة للمستويات الإدارية لتدعيم التزامها بالجودة.	6
0.731**	تسعى الإدارة في الشركة إلى بناء سمعة حسنة بين الزبائن.	7
0.784**	تعمل الإدارة بشكل مستمر على الوفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن وفق متطلبات الجودة الشاملة.	8
0.797**	تعمل الإدارة جاهدة بأن تكون خدمات الشركة متميزة .	9
0.824**	تهتم الإدارة بوضع الحلول المناسبة للمشاكل وفق معايير الجودة الشاملة.	10
0.728**	تحرص الشركة على التحسين المستمر فيما تقدمه لعملائها.	11
0.771**	يشارك العاملون في حل المشكلات التي تواجه عمليات تحسين العمل.	12
0.767**	تنظر الإدارة إلى التحسين المستمر في العمل على أنه واجب عليها.	13
0.772**	يتم إيصال المعلومات للعاملين ليتعرفوا على منجزات عملية تحسين الجودة.	14
0.657**	تحرص الشركة بشكل مستمر على تقليل الفجوة ما بين توقعات المستهلكين حول جودة المنتجات ومابين الجودة الفعلية المقدمة لهم.	15
0.427**	أعتقد أن تطبيق متطلبات ومعايير الجودة الشاملة بالشركة السعودية الصناعية للمرطبات يسهم في تطوير العمل الإداري.	16

** تشير إلى أن معامل الارتباط دال عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: الباحث 2019م

يتضح من الجدول 3 أعلاه أن جميع الفقرات ترتبط مع الدرجة الكلية للمحور الأول (واقع تطبيق معايير ومتطلبات الجودة الشاملة بالشركة) الذي تنتمي إليه حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (0.427 - 0.824)، كما أن جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) . وعليه نستنتج من ذلك أن جميع الفقرات تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق مع المحور الذي تنتمي إليه، مما يشير إلى أن جميع الفقرات تحقق أهداف القياس في هذا المحور .

جدول 4 معاملات ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الثاني
(المعوقات والتحديات التي تواجه الشركة في مجال التطوير التنظيمي عند تطبيق الجودة الشاملة) الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	العبارات	رقم العبارة
0.726**	هناك الكثير من العاملين في الشركة يواجهون مشكلات في التطبيق بالنسبة لمتطلبات الجودة الشاملة.	1
0.675**	الميزانية المرصودة لمتطلبات تطبيق معايير الجودة المتعددة بالشركة شحيحة.	2
0.617**	عدم تفهم بعض العاملين لأهمية الجودة الشاملة يعتبر من الصعوبات التي تواجهها الشركة.	3
0.545**	عدم اهتمام الشركات الأخرى التي تعمل في ذات المجال بتطبيق معايير الجودة الشاملة يعتبر معوقاً للتطبيق بالشركة السعودية الصناعية للمطبات.	4
0.608**	عدم التزام الكثير من الجهات التي تتعامل معها الشركة بمعايير الجودة الشاملة يعتبر تحدياً كبيراً للشركة في تطبيق معايير الجودة.	5
0.659**	البعد عن التخطيط الاستراتيجي يعتبر تحدياً لتطبيق الجودة الشاملة بالشركة.	6
0.655**	غياب النظام المؤسسي في الشركة يعتبر معوقاً لتطبيق معايير الجودة في الشركة السعودية الصناعية للمطبات.	7
0.654**	لا يوجد نموذج مثالي في سوق العمل السعودي يمكن الإسترشاد بمنهجه الإداري عند تطبيق الجودة الشاملة.	8
0.657**	يمكن أن تبدأ الشركة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل تهيئة المناخ المناسب للتطبيق.	9
0.614**	تعجل النتائج معوق أساسي لتطبيق الجودة بالشركة.	10
0.606**	لا تستطيع إدارة الشركة العمل على التطوير التنظيمي للشركة في ظل عدم تطبيق معايير الجودة الشاملة.	11
0.539**	قلة الدورات التدريبية المرصودة في مجال تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة يعتبر تحدياً يواجه إدارة الشركة في عملية التطوير التنظيمي.	12

** تشير إلى أن معامل الارتباط دال عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: الباحث 2019م

يتضح من الجدول 4 أعلاه أن جميع عبارات هذا المحور ترتبط مع الدرجة الكلية للمحور الثاني (المعوقات والتحديات التي تواجه إدارة الشركة) الذي تنتمي إليه، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.726 - 0.539) حيث يتبين أن جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) . وعليه نستنتج من ذلك أن جميع الفقرات تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، مما يؤكد أهمية وجود هذه العبارات في المحور لتحقيق أهداف القياس .

جدول 5 معاملات ارتباط المحاور مع الدرجة الكلية للأداة

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	المحور
0.737**	المحور الأول
0.612**	المحور الثاني

** تشير إلى أن معامل الارتباط دال عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: الباحث 2019م

يتضح من الجدول 5 أعلاه أن محاور الأداة ترتبط بدرجة مرتفعة مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.737- 0.612) وجميع القيم دالة إحصائياً ، وعليه فإن أن المحاور تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق مع الدرجة الكلية للأداة مما يشير إلى أن هذه المحاور تحقق ما تهدف لقياسه.

إختبار فرضيات البحث

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحليل بيانات الدراسة، فقد استعانت الدراسة بالأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية وذلك لوصف عينة الدراسة .
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لقياس درجة إستجابة أفراد العينة نحو فقرات محاور الدراسة .
- معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أدوات الدراسة .
- معامل الارتباط بيرسون لقياس درجة ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.
- تحليل التباين الأحادي وذلك لقياس دلالة الفروق بين إجابات العينة حول محاور الدراسة تعزى لاختلاف المتغيرات: (سنوات الخبرة، المؤهل التعليمي).

لتحليل بيانات الدراسة تحليلاً علمياً يحقق أهدافها ويجب عن تساؤلاتها ويختبر فرضياتها حيث أنه بعد أن تم تطبيق مقياس الدراسة على العينة المستهدفة بالدراسة، استعانت الدراسة ببرنامح التحليل الإحصائي بالرمز الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم إدخال بيانات الدراسة، ومن ثم استخراج الجداول المرتبطة بأهداف وفرضيات الدراسة. وبناءً على ما سبق فإن سيناريو تحليل بيانات الدراسة سيكون وفق التصور التالي :

- تحليل وتفسير إجابات العينة حول فقرات المحور الأول : تطبيق معايير ومتطلبات الجودة الشاملة بالشركة السعودية الصناعية للمرطبات، وذلك من أجل الإجابة عن السؤال الأول للدراسة.
- تحليل وتفسير إجابات العينة حول فقرات المحور الثاني: المعوقات والتحديات التي تواجه الشركة السعودية الصناعية للمرطبات- بيبسي بقشان- في مجال التطوير التنظيمي عند تطبيق معايير الجودة الشاملة، وذلك من أجل الإجابة عن السؤال الثاني للدراسة.

الإجابة على الفرضية الأولى:

1. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين وجهات نظر العينة فيما يتعلق بواقع تطبيق متطلبات ومعايير الجودة الشاملة في الشركة السعودية الصناعية للمرطبات - بيبسي بقشان - جدة - المملكة العربية السعودية - تعزى لاختلاف (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ؟

جدول 6 إجابات العينة حول درجة تطبيق معايير وعناصر الجودة الشاملة بالشركة السعودية الصناعية للمرطبات - ببسي في المملكة العربية السعودية

الترتيب	درجة الموافقة	الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					رقم العبارة	
				لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا رأي	موافق	أوافق بشدة		
1	أوافق بشدة	0.62	4.5	0	2	4	61	83	ت	تتبنى الشركة تطبيق الجودة الشاملة.
				0.0	1.3	2.7	40.7	55.3	%ن	
2	أوافق بشدة	0.60	4.45	0	1	5	69	75	ت	توجد لدى الشركة خطة واضحة حول الجودة وتلتزم الإدارة بتطبيقها.
				0.0	0.7	3.3	46.0	50.0	%ن	
3	أوافق بشدة	0.65	4.42	1	1	4	72	72	ت	تؤمن الإدارة في الشركة بأن الجودة منهجها في تسيير أعمالها.
				0.7	0.7	2.7	48.0	48.0	%ن	
4	أوافق بشدة	0.60	4.40	0	1	6	75	68	ت	تعتبر الشركة الجودة شعاراً لها.
				0.0	0.7	4.0	50.0	45.3	%ن	
12	أوافق	0.84	4.07	1	8	18	75	48	ت	تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية.
				0.7	5.3	12.0	50.0	32.0	%ن	
14	أوافق	0.86	4.01	1	10	18	78	43	ت	تقوم الإدارة بتطوير المعرفة للمستويات الإدارية المختلفة بالشركة لتدعيم التزامها بالجودة.
				0.7	6.7	12.0	52.0	28.7	%ن	
6	أوافق بشدة	0.73	4.31	2	2	6	77	63	ت	تسعى الإدارة في الشركة السعودية الصناعية للمرطبات إلى بناء سمعة حسنة بين الزبائن.
				1.3	1.3	4.0	51.3	42.0	%ن	
5	أوافق بشدة	0.69	4.37	1	1	9	70	69	ت	تعمل الإدارة بشكل مستمر على الوفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن وفق متطلبات الجودة الشاملة.
				0.7	0.7	6.0	46.7	46.0	%ن	
8	أوافق بشدة	0.75	4.28	0	5	12	69	64	ت	تعمل الإدارة جاهدة بأن تكون خدمات الشركة متميزة .
				0.0	3.3	8.0	46.0	42.7	%ن	
13	أوافق	0.98	4.03	2	14	16	64	54	ت	تهتم الإدارة بوضع الحلول المناسبة للمشاكل وفق معايير الجودة الشاملة.
				1.3	9.3	10.7	42.7	36.0	%ن	
7	أوافق بشدة	0.68	4.30	1	2	7	81	59	ت	تحرص الشركة على التحسين المستمر فيما تقدمه لعملائها.
				0.7	1.3	4.7	54.0	39.3	%ن	
15	أوافق	1.32	3.54	13	29	16	48	44	ت	يشارك العاملون في حل المشكلات التي تواجه عمليات تحسين العمل.
				8.7	19.3	10.7	32.0	29.3	%ن	

11	أوافق	0.85	4.09	1	11	9	82	47	ت	تنظر الإدارة إلى التحسين المستمر في العمل على أنه واجب عليها.	13
				0.7	7.3	6.0	54.7	31.3	ن%		
16	أوافق	1.36	3.50	17	24	20	45	44	ت	يتم إيصال المعلومات للعاملين باستمرار ليتعرفوا على منجزات عملية تحسين الجودة.	14
				11.3	16.0	13.3	30.0	29.3	ن%		
10	أوافق	0.78	4.17	2	3	14	80	51	ت	تحرص الشركة على تقليل الفجوة بين توقعات المستهلكين حول جودة المنتج والجودة الفعلية المقدمة لهم.	15
				1.3	2.0	9.3	53.3	34.0	ن%		
9	أوافق بشدة	0.79	4.24	1	4	15	68	62	ت	أعتقد أن تطبيق متطلبات ومعايير الجودة الشاملة بالشركة يسهم في تطوير العمل الإداري.	16
				0.7	2.7	10.0	45.3	41.3	ن%		
أوافق		0.82	4.17	المتوسط الحسابي المرجح العام							

المصدر: الباحث 2019م

من النتائج بالجدول أعلاه والمتعلقة بإجابات العينة حول فقرات المحور الأول والمتعلقة بتطبيق معايير وعناصر الجودة الشاملة بالشركة السعودية الصناعية للمرطبات يتضح أن إجابات العينة تشير بشكل عام أنهم يوافقون أن إدارة الشركة تعمل على تطبيق معايير وعناصر الجودة الشاملة ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام حيث بلغت (4.17) بإنحراف معياري (0.82).

وعليه نستنتج من خلال تحليل وتفسير إجابات العينة الخاصة بتطبيق معايير وعناصر الجودة الشاملة بالشركة السعودية الصناعية للمرطبات، أن من أهم مؤشرات تطبيق الجودة بالشركة تمثلت في أن الشركة تتبنى تطبيق الجودة الشاملة، كما أن لدى الشركة خطة واضحة وتلتزم الإدارة بتطبيقها، بالإضافة إلى أن الإدارة تؤمن بأن الجودة هي منهجها في تسيير أعمالها، كما أن الشركة تعتبر الجودة شعاراً لها. وبالتالي فإن مؤشرات تطبيق الجودة الشاملة هذه تعتبر كفيلة بتحقيق شهادات الجودة المعتمدة من المنظمة العالمية للجودة.

علي الرغم من التزام الشركة بالجودة وإيمان الإدارة بفلسفة تطبيق الجودة، إلا أن هناك مؤشرات تبين وجود بعض أنواع الخلل في تطبيق الجودة وخاصة تلك المتعلقة بمشاركة العاملون في حل المشكلات التي تواجه عمليات تحسين الجودة الشاملة في العمل بالإضافة إلى وسائل إيصال المعلومات للعاملين باستمرار للتعرف على منجزات عملية تحسين الجودة. وهذا يتطلب بعض أنواع المراجعة الدقيقة وذلك لتفعيل مشاركة العاملين في حل المشكلات من خلال تكثيف الدورات التدريبية، إضافة إلى تدعيم وسائل نقل المعلومات للعاملين للتعرف باستمرار على منجزات عملية تحسين الجودة.

و للإجابة عن "هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين وجهات نظر العينة فيما يتعلق بواقع تطبيق متطلبات ومعايير الجودة الشاملة في الشركة السعودية الصناعية للمرطبات - بيبسي بقشان - جدة - المملكة العربية السعودية - تعزى لاختلاف (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟ اتجهت الدراسة الى استخدام تحليل التباين الأحادي وذلك للكشف عن دلالة الفروق بين إجابات العينة حول تطبيق معايير وعناصر الجودة الشاملة تعزى لاختلاف (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) كما تم استخدام إختبار "ت" وذلك لقياس دلالة الفروق بين إجابات العينة كما هو موضح بالجدول التالية:

جدول 7 نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين وجهات نظر العينة فيما يتعلق بتطبيق معايير وعناصر الجودة الشاملة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة

رقم	معايير وعناصر تطبيق الجودة الشاملة	المتوسطات الحسابية بحسب سنوات الخبرة				قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الفعلية
		أقل من 5	5 وأقل من 10	10 وأقل من 15	15 سنة فأكثر		
1	تتبنى الشركة تطبيق الجودة الشاملة.	4.45	4.44	4.53	4.57	0.387	0.762
2	توجد لدى الشركة خطة واضحة حول الجودة وتلتزم بتطبيقها.	4.53	4.35	4.51	4.40	0.735	0.533
3	تؤمن الإدارة في الشركة بأن الجودة منهجها في تسير أعمالها.	4.45	4.35	4.37	4.51	0.464	0.708
4	تعتبر الشركة الجودة شعاراً لها.	4.42	4.32	4.42	4.43	0.235	0.872
5	تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام .	4.08	3.88	4.00	4.34	1.912	0.130
6	تقوم الإدارة بتطوير المعرفة للمستويات الإدارية المختلفة بالشركة لتدعيم التزامها بالجودة.	4.05	3.91	3.93	4.17	0.710	0.548
7	تسعى الإدارة في الشركة إلى بناء سمعة حسنة بين الزبائن.	4.42	4.35	4.21	4.29	0.605	0.613
8	تعمل الإدارة بشكل مستمر على الوفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن وفق معايير ومتطلبات الجودة.	4.42	4.35	4.28	4.43	0.404	0.750
9	تعمل الإدارة جاهدة بان تكون خدمات الشركة متميزة.	4.42	4.15	4.19	4.37	1.201	0.312
10	تهتم الإدارة بوضع الحلول المناسبة للمشاكل وفق معايير الجودة الشاملة.	4.42	4.00	3.84	3.86	*3.049	0.031
11	تحرص الشركة على التحسين المستمر فيما تقدمه لعملائها.	4.34	4.26	4.19	4.43	0.889	0.449
12	يشارك العاملون في حل المشكلات التي تواجه عمليات تحسين العمل.	3.95	3.47	3.26	3.51	1.930	0.127
13	تنظر الإدارة إلى التحسين المستمر في العمل على انه واجب عليها.	4.21	4.12	4.16	3.83	1.486	0.221
14	يتم إيصال المعلومات للعاملين باستمرار ليتعرفوا على منجزات تحسين الجودة.	4.08	3.26	3.19	3.49	*3.577	0.016

0.185	1.629	4.23	4.05	4.03	4.37	15	تحرص الشركة بشكل مستمر على تقليل الفجوة بين توقعات المستهلكين حول جودة المنتجات وبين الجودة الفعلية المقدمة لهم.
0.126	1.941	4.40	4.12	4.06	4.39	16	أعتقد أن تطبيق متطلبات ومعايير الجودة الشاملة بالشركة يساهم في تطوير العمل الإداري.
0.235	1.437	4.20	4.08	4.08	4.31		على المستوى الكلي

* تشير إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).

المصدر: الباحث 2019م

كشفت نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول السابق أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة فيما يتعلق بتطبيق معايير وعناصر الجودة الشاملة بالشركة السعودية للصناعات للمطبات تعزى لإختلاف سنوات الخبرة وهي:

- تهتم الإدارة بوضع الحلول المناسبة للمشاكل وفق معايير الجودة الشاملة.
- يتم إيصال المعلومات للعاملين باستمرار ليتعرفوا على منجزات تحسين الجودة.
- بينما لم تكشف النتائج وجود فروق جوهرية بين وجهات نظر العينة فيما يتعلق بتطبيق معايير وعناصر الجودة الشاملة يعزى لاختلاف سنوات الخبرة.

ولكشف دلالة الفروق في الفقرات التي تبين وجود فروق بين إجابات العينة تم إجراء اختبار شيفيه كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول 8 نتائج اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة

الفقرة	سنوات الخبرة	حجم العينة	المتوسط	أقل من 5	5 وأقل من 10	10 وأقل من 15	15 سنة فأكثر
تهتم الإدارة بوضع الحلول المناسبة للمشاكل وفق معايير الجودة الشاملة.	أقل من 5	38	4.42	-	0.421	0.584	0.564
	5 وأقل من 10	34	4.00	-0.421	-	0.163	0.143
	10 وأقل من 15	43	3.84	-0.584	-0.143	-	-0.02
يتم إيصال المعلومات للعاملين باستمرار ليتعرفوا على منجزات تحسين الجودة.	1 وأقل من 5	38	4.08	-	0.814	0.893*	0.593
	5 وأقل من 10	34	3.26	-0.814	-	0.079	-0.221
	10 وأقل من 15	43	3.19	-0.893*	-0.079	-	-0.300
	15 سنة فأكثر	35	3.49	-0.593	0.221	0.300	-

*تعني أن الفرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: الباحث 2019م

من النتائج بالجدول أعلاه يتضح أن الفروق غير جوهرية بين وجهات نظر العينة فيما يتعلق باهتمام الإدارة بوضع الحلول المناسبة للمشاكل وفق معايير الجودة الشاملة ، وربما تعود لعامل الصدفة.

كما يتضح من المؤشرات بالجدول أن هناك فرق دال إحصائياً بين أفراد العينة الذين سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات، والفئة 10 سنوات وأقل من 15 سنة) فيما يتعلق بإيصال المعلومات للعاملين باستمرار ليتعرفوا على منجزات تحسين الجودة.

جدول 9 نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين وجهات نظر العينة فيما يتعلق بتطبيق معايير وعناصر الجودة الشاملة تعزى لاختلاف المؤهل التعليمي

مستوى الدلالة الفئوية	قيمة F المحسوبة	المتوسطات الحسابية بحسب المؤهل التعليمي				معايير وعناصر تطبيق الجودة الشاملة
		ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	ثانوي	
0.017	*3.511	4.14	4.53	4.56	4.70	تتبنى الشركة تطبيق الجودة الشاملة.
0.009	*4.028	4.09	4.52	4.41	4.65	توجد لدى الشركة خطة واضحة حول الجودة وتلتزم الإدارة بتطبيقها.
0.185	1.631	4.23	4.40	4.48	4.65	تؤمن الإدارة بأن الجودة منهجها في تسيير أعمالها.
0.001	*5.629	4.00	4.48	4.30	4.65	تعتبر الشركة الجودة شعاراً لها.
0.18	1.640	3.73	4.10	4.15	4.25	تعمل الإدارة في الشركة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية.
0.615	0.601	3.82	4.02	4.15	4.00	تقوم الإدارة بتطوير المعرفة للمستويات الإدارية المختلفة بالشركة لتدعيم التزامها بالجودة.
0.075	2.353	3.95	4.35	4.37	4.50	تسعى الإدارة في الشركة إلى بناء سمعة حسنة بين الزبائن.
0.414	0.959	4.14	4.41	4.41	4.40	تعمل الإدارة بشكل مستمر على الوفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن وفق متطلبات الجودة الشاملة.
0.038	*2.875	3.86	4.33	4.33	4.45	تعمل الإدارة جاهدة بان تكون خدمات الشركة متميزة.
0.38	1.033	3.77	4.01	4.07	4.30	تهتم الإدارة بوضع الحلول المناسبة للمشاكل وفق معايير الجودة الشاملة.
0.91	0.180	4.23	4.33	4.30	4.25	تحرص الشركة على التحسين المستمر فيما تقدمه لعملائها.
0.568	0.676	3.23	3.54	3.59	3.80	يشارك العاملون في حل المشكلات التي تواجه عمليات تحسين العمل.
0.512	0.77	3.86	4.11	4.07	4.25	تنظر الإدارة إلى التحسين المستمر في العمل على انه واجب عليها.
0.204	1.551	3.36	3.40	3.48	4.10	يتم إيصال المعلومات للعاملين باستمرار ليتعرفوا على منجزات تحسين الجودة.
0.540	0.722	4.18	4.12	4.11	4.40	تحرص الشركة بشكل مستمر على تقليل الفجوة ما بين توقعات المستهلكين حول جودة المنتجات وما بين الجودة الفعلية المقدمة لهم.
0.882	0.221	4.27	4.20	4.26	4.35	أعتقد أن تطبيق متطلبات ومعايير الجودة الشاملة بالشركة يسهم في تطوير العمل الإداري.
0.116	2.004	3.93	4.18	4.19	4.36	على المستوى الكلي

* تشير إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).

المصدر: الباحث 2019م

كشفت نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول اعلاه أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة فيما يتعلق بتطبيق معايير وعناصر الجودة الشاملة بالشركة السعودية الصناعية للمرطبات – بيبسي- تعزى لاختلاف المؤهل العلمي لعينة الدراسة وهي :

- تتبنى الشركة السعودية الصناعية للمرطبات تطبيق الجودة الشاملة.
 - توجد لدى الشركة السعودية الصناعية خطة واضحة حول الجودة وتلتزم الإدارة بتطبيقها.
 - تعتبر الشركة السعودية الصناعية للمرطبات الجودة شعاراً لها.
- بينما النتائج بالجدول اعلاه لم تبين وجود فروق بين إجابات العينة تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، مما يشير إلى وجود توافق بين وجهات نظر العينة حول تطبيق معايير وعناصر الجودة الشاملة بالشركة باختلاف مؤهلاتهم العلمية. ولكشف دلالة الفروق في الفقرات التي تبين وجود فروق بين إجابات العينة تم إجراء اختبار شيفيه كما هو مبين بالجدول التالي :

جدول 10 نتائج اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة

الفقرة	المؤهل العلمي	حجم العينة	المتوسط	ثانوي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير
تتبنى الشركة السعودية الصناعية للمرطبات تطبيق الجودة الشاملة.	ثانوي	20	4.70	-	0.144	0.169	0.564*
	دبلوم	27	4.56	-0.144	-	0.025	0.419
	بكالوريوس	81	4.53	-0.169	-0.025	-	0.395
	ماجستير	22	4.14	-0.564*	-0.419	-0.395	-
توجد لدى الشركة خطة واضحة حول الجودة وتلتزم الإدارة بتطبيقها.	ثانوي	20	4.65	-	0.243	0.131	0.559*
	دبلوم	27	4.41	-0.243	-	-0.111	0.316
	بكالوريوس	81	4.52	-0.131	0.111	-	0.428*
	ماجستير	22	4.09	-0.559*	-0.316	-0.428*	-
تعتبر الشركة السعودية الصناعية للمرطبات الجودة شعاراً لها.	ثانوي	20	4.65	-	0.354	0.169	0.650*
	دبلوم	27	4.30	-0.354	-	-0.185	0.296
	بكالوريوس	81	4.48	-0.169	0.185	-	0.481*
	ماجستير	22	4.00	-0.650*	-0.296	-0.481*	-
تعمل الإدارة جاهدة بأن تكون خدمات الشركة متميزة.	ثانوي	20	4.45	-	0.117	0.117	0.586
	دبلوم	27	4.33	-0.117	-	0.00	0.470
	بكالوريوس	81	4.33	-0.117	0.00	-	0.470
	ماجستير	22	3.86	-0.586	-0.470	-0.470	-

* تعني أن الفرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: الباحث 2019م

من الجدول أعلاه يتضح ما يلي :

- فيما يتعلق بتبنى الشركة السعودية الصناعية للمرطبات تطبيق الجودة الشاملة، يتضح أن الفروق جوهرية باختلاف المؤهل العلمي كانت بين أفراد العينة الذين مؤهلهم التعليمي ثانوي وماجستير وذلك لصالح الثانوي.
- فيما يتعلق بمدى وجود خطة واضحة حول الجودة وتلتزم الإدارة بتطبيقها، يتضح أن الفروق جوهرية بين الثانوية، وحملة الماجستير وذلك لصالح الثانوية. كما أن هناك فروق بين حملة البكالوريوس وحملة الماجستير وذلك لصالح حملة البكالوريوس.
- فيما يتعلق بأن الشركة تعتبر الجودة شعاراً لها، يتضح أن الفروق جوهرية بين كلا من الثانوية والماجستير، كما هناك فروق بين البكالوريوس والماجستير، وذلك لصالح كلا من الثانوية والبكالوريوس.

- فيما يتعلق بأن الإدارة تعمل جاهدة بان تكون خدمات الشركة متميزة، يتضح أن الفروق غير دالة إحصائياً، وربما تعود لعامل الصدفة.

الإجابة على الفرضية الثانية :

2. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين وجهات نظر العينة فيما يتعلق بأبرز العوائق والتحديات التي تواجهها ادارة الشركة السعودية الصناعية للمطبات- بببسي كولا بقشان-جدة -المملكة العربية السعودية - في مجال التطوير التنظيمي من خلال تطبيق ادارة الجودة الشاملة، تعزي لإختلاف (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ؟

من النتائج بالجدول (11) والمتعلقة بإجابات العينة حول فقرات المحور الثاني والخاصة بالمشكلات والتحديات التي تواجه إدارة الشركة السعودية الصناعية للمطبات بببسي بقشان. يتضح أن إجابات العينة تشير بشكل عام أنهم يوافقون أن هناك بعض المشكلات التي تواجه إدارة الشركة في مجال التطوير التنظيمي لتحقيق الجودة الشاملة ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام حيث بلغت (3.59) بإنحراف معياري (1.1).

وعليه نستنتج من خلال تحليل وتفسير الفقرات المتعلقة بالتحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة بالشركة السعودية الصناعية للمطبات، أن من أبرز المعوقات والتحديات التي تواجه الشركة في مجال التطوير التنظيمي لتطبيق الجودة الشاملة تمثلت في: قلة الدورات التدريبية يعتبر تحدياً يواجه إدارة الشركة في عملية التطوير التنظيمي، وعدم تفهم بعض العاملين لأهمية الجودة الشاملة يعتبر من الصعوبات والتحديات التي تواجهها الشركة. وتعجل النتائج سبب ومعوق أساسي لتطبيق الجودة بالشركة. والبعد عن التخطيط الاستراتيجي يعتبر تحدياً لتطبيق الجودة الشاملة بالشركة.

و للإجابة عن السؤال "هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين وجهات نظر العينة فيما يتعلق بأبرز العوائق والتحديات التي تواجهها ادارة الشركة السعودية الصناعية للمطبات- بببسي كولا بقشان-جدة -المملكة العربية السعودية - في مجال التطوير التنظيمي من خلال تطبيق ادارة الجودة الشاملة، تعزي لإختلاف (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ؟ " إتجهت الدراسة الى استخدام تحليل التباين الأحادي وذلك للكشف عن دلالة الفروق بين إجابات العينة تعزى لاختلاف (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) كما تم استخدام إختبار "ت" وذلك لقياس دلالة الفروق بين إجابات العينة كما هو موضح بالجدول (12،13،14،15).

جدول 11 إجابات أفراد العينة حول درجة المعوقات والتحديات التي تواجهه في مجال التطوير والتنظيمي

الترتيب	درجة الموافقة	الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العوائق والتحديات	رقم العبارة	
				لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا رأي	موافق	أوافق بشدة			
8	أوافق بشدة	1.02	3.57	2	27	31	64	26	ت	هناك الكثير من العاملين في الشركة يواجهون مشكلات في التطبيق بالنسبة لمتطلبات الجودة.	1
				1.3	18.0	20.7	42.7	17.3	%ن		
11	أوافق بشدة	1.26	2.95	26	24	51	29	20	ت	الميزانية المرصودة لخطط التطوير التنظيمي بالشركة شحيحة.	2
				17.3	16.0	34.0	19.3	13.3	%ن		
2	أوافق بشدة	0.83	4.07	0	12	10	84	44	ت	عدم تفهم العاملين لأهمية الجودة يعتبر من الصعوبات التي تواجهها الشركة.	3
				0.0	8.0	6.7	56.0	29.3	%ن		
10	أوافق بشدة	1.21	3.05	15	42	33	41	19	ت	عدم اهتمام الشركات الأخرى التي تعمل في ذات المجال بتطبيق معايير الجودة يعتبر معوق للتطبيق بالشركة.	4
				10.0	28.0	22.0	27.3	12.7	%ن		
7	أوافق	1.05	3.66	3	26	20	71	30	ت	عدم التزام الكثير من الجهات التي تتعامل معها الشركة بمعايير الجودة الشاملة يعتبر تحدياً كبيراً للشركة في تطبيق معايير الجودة.	5
				2.0	17.3	13.3	47.3	20.0	%ن		
4	أوافق	0.90	3.89	2	14	16	85	33	ت	البعد عن التخطيط الاستراتيجي يعتبر عائق لتطبيق الخطط التطويرية بالشركة.	6
				1.3	9.3	10.7	56.7	22.0	%ن		
6	أوافق بشدة	0.90	3.77	0	18	28	75	29	ت	غياب النظام المؤسسي في الشركة يعتبر معوقاً لتطبيق معايير الجودة في الشركة.	7
				0.0	12.0	18.7	50.0	19.3	%ن		
12	أوافق بشدة	1.21	2.81	17	59	27	30	17	ت	لا يوجد نموذج مثالي في سوق العمل السعودي يمكن الإسترشاد بمنهجه الإداري عند تطبيق الجودة الشاملة.	8
				11.3	39.3	18.0	20.0	11.3	%ن		
9	أوافق بشدة	1.41	3.31	28	18	14	60	30	ت	يمكن ان تبدأ الشركة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل تهيئة المناخ المناسب للتطبيق.	9
				18.7	12.0	9.3	40.0	20.0	%ن		
3	أوافق	0.98	4.01	4	11	14	71	50	ت	تعجل النتائج معوق أساسي لتطبيق الجودة بالشركة.	10
				2.7	7.3	9.3	47.3	33.3	%ن		
5	أوافق بشدة	0.97	3.83	4	14	18	81	33	ت	لا تستطيع إدارة الشركة العمل على التطوير التنظيمي للشركة في ظل عدم تطبيق معايير الجودة الشاملة.	11
				2.7	9.3	12.0	54.0	22.0	%ن		
1	أوافق	0.86	4.15	2	8	9	77	54	ت	قلة الدورات التدريبية يعتبر تحدياً يواجه إدارة الشركة في عملية التطوير التنظيمي.	12
				1.3	5.3	6.0	51.3	36.0	%ن		
أوافق			1.1	3.59	المتوسط الحسابي المرجح العام						

المصدر: الباحث 2019م

كشفت نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول (12) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة فيما يتعلق بأبرز العوائق والتحديات التي تواجهها ادارة الشركة السعودية الصناعية للمرطبات- بيبسي كولا بقشان- في مجال التطوير التنظيمي من خلال تطبيق ادارة الجودة الشاملة، تعزى لإختلاف (سنوات الخبرة)

- الميزانية المرصودة لخطط التطوير التنظيمي بالشركة شحيحة.
 - هناك الكثير من العاملين في الشركة يواجهون مشكلات في التطبيق بالنسبة لمتطلبات الجودة.
 - قلة الدورات التدريبية يعتبر تحدياً يواجه إدارة الشركة في عملية التطوير التنظيمي
 - عدم تفهم العاملين لأهمية الجودة يعتبر من الصعوبات التي تواجهها الشركة.
 - لا تستطيع إدارة الشركة العمل على التطوير التنظيمي للشركة في ظل عدم تطبيق معايير الجودة الشاملة.
- ولكشف دلالة الفروق في الفقرات التي تبين وجود فروق بين إجابات العينة تم إجراء اختبار شيفيه كما هو مبين بالجدول (13).

وكشفت نتائج تحليل التباين الأحادي بالجدول (14) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة فيما يتعلق بأبرز العوائق والتحديات التي تواجهها ادارة الشركة السعودية الصناعية للمرطبات- بيبسي كولا بقشان- في مجال التطوير التنظيمي من خلال تطبيق ادارة الجودة الشاملة، تعزى للمؤهل التعليمي

- قلة الدورات التدريبية يعتبر تحدياً يواجه إدارة الشركة في عملية التطوير التنظيمي. الميزانية المرصودة لخطط التطوير التنظيمي بالشركة شحيحة.
 - عدم التزام الكثير من الجهات التي تتعامل معها الشركة بمعايير الجودة الشاملة يعتبر تحدياً كبيراً للشركة في تطبيق معايير الجودة.
 - البعد عن التخطيط الاستراتيجي يعتبر عائق لتطبيق الخطط التطويرية بالشركة.
 - عدم اهتمام الشركات الأخرى التي تعمل في ذات المجال بتطبيق معايير الجودة يعتبر معوق للتطبيق بالشركة.
- ولكشف دلالة الفروق في الفقرات التي تبين وجود فروق بين إجابات العينة تم إجراء اختبار شيفيه- كما هو مبين بالجدول (15).

جدول 12 يتعلق بأبرز العوائق والتحديات التي تواجهها ادارة الشركة السعودية الصناعية للمرطبات- بيبسي كولا بفشان- في مجال التطوير التنظيمي من خلال تطبيق ادارة الجودة الشاملة، تعزى لإختلاف (سنوات الخبرة)

رقم	معايير وعناصر تطبيق الجودة الشاملة	المتوسطات الحسابية بحسب سنوات الخبرة				مستوى الدلالة الفعلية
		أقل من 5	5 وأقل من 10	10 وأقل من 15	15 سنة فأكثر	
1	هناك الكثير من العاملين في الشركة يواجهون مشكلات في التطبيق بالنسبة لمتطلبات الجودة.	4.45	4.44	4.53	4.57	0.015
2	الميزانية المرصودة لخطط التطوير التنظيمي بالشركة شحيحة	4.53	4.35	4.51	4.40	0.001
3	عدم تفهم العاملين لأهمية الجودة يعتبر من الصعوبات التي تواجهها الشركة.	4.45	4.35	4.37	4.51	0.03
4	عدم اهتمام الشركات الأخرى التي تعمل في ذات المجال بتطبيق معايير الجودة يعتبر معوق للتطبيق بالشركة.	4.42	4.32	4.42	4.43	0.224
5	عدم التزام الكثير من الجهات التي تتعامل معها الشركة بمعايير الجودة الشاملة يعتبر تحدياً كبيراً للشركة في تطبيق معايير الجودة.	4.08	3.88	4.00	4.34	0.308
6	البعد عن التخطيط الاستراتيجي يعتبر عائق لتطبيق الخطط التطويرية بالشركة.	4.05	3.91	3.93	4.17	0.203
7	غياب النظام المؤسسي في الشركة يعتبر معوقاً لتطبيق معايير الجودة في الشركة.	4.42	4.35	4.21	4.29	0.750
8	لا يوجد نموذج مثالي في سوق العمل السعودي يمكن الإسترشاد بمنهجه الإداري عند تطبيق الجودة الشاملة.	4.42	4.35	4.28	4.43	0.681
9	يمكن ان تبدأ الشركة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل تهيئة المناخ المناسب للتطبيق.	4.42	4.15	4.19	4.37	0.232
10	تعجل النتائج معوق أساسي لتطبيق الجودة بالشركة.	4.42	4.00	3.84	3.86	0.45
11	لا تستطيع إدارة الشركة العمل على التطوير التنظيمي للشركة في ظل عدم تطبيق معايير الجودة الشاملة.	4.34	4.26	4.19	4.43	0.003
12	قلة الدورات التدريبية يعتبر تحدياً يواجه إدارة الشركة في عملية التطوير التنظيمي.	3.95	3.47	3.26	3.51	0.017
	علي المستوى الكلي	4.02	4.27	4.11	1.914	0.151

** تشير إلى وجود فروق دلالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

* تشير إلى وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

جدول 13 نتائج اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة – سنوات الخبرة

الفقرة	سنوات الخبرة	حجم العينة	المتوسط	أقل من 5	10-5	15-10	15 فأكثر
هناك الكثير من العاملين في الشركة يواجهون مشكلات في التطبيق بالنسبة لمتطلبات الجودة.	أقل من 5	38	4.11	-	-0.471*	-0.412*	0564
	5 وأقل من 10	34	4.58	0.471*	-	0.059	0143
	10 وأقل من 15	43	4.52	0.412*	-0.059	-	0.02-
	15 فأكثر	35	4.23	-	-	-	-
الميزانية المرصودة لخطط التطوير التنظيمي بالشركة شحيحة	أقل من 5	38	4.11	-	-0.531*	-0.243	0.593
	5 وأقل من 10	34	4.64	0.531*	-	0.288*	0221
	10 وأقل من 15	43	4.35	0.243	-0.288*	-	0.300
	15 فأكثر	35	4.16	0.297	-	0.322	-
عدم تفهم العاملين لأهمية الجودة يعتبر من الصعوبات التي تواجهها الشركة	أقل من 5	38	4.06	-	-0.452*	-0.375	0.599
	5 وأقل من 10	34	4.51	0.425*	-	0.077	*0.772.
	10 وأقل من 15	43	4.43	0.375	-0.077	-	0.546
	15 فأكثر	35	4.22	0.365	-	-	-
عدم تفهم العاملين لأهمية الجودة يعتبر من الصعوبات التي تواجهها الشركة	أقل من 5	38	4.0	-	-0.269	0.215	0.655
	5 وأقل من 10	34	4.27	0.269	-	0.484*	*0.688
	10 وأقل من 15	43	4.31	0.345	0.265-	-	0.567
	15 فأكثر	35	3.78	-0.215	-0.484*	0.542	-
لا تستطيع إدارة الشركة العمل على التطوير التنظيمي للشركة في ظل عدم تطبيق معايير الجودة الشاملة	أقل من 5	38	3.72	-	-0.173	0.599	0.231
	5 وأقل من 10	34	3.90	0.173	-	0.772*	0.144
	10 وأقل من 15	43	3.12	-0.599	-0.772*	-	0.198
	15 فأكثر	35	3.75	0.224-	-	0.654	-
قلة الدورات التدريبية يعتبر تحدياً يواجه إدارة الشركة في عملية التطوير التنظيمي.	أقل من 5	38	3.78	-	-0.013	0.655	0.325
	5 وأقل من 10	34	3.79	0.013	-	0.668*	0.421
	10 وأقل من 15	43	3.12	-0.655	-0.668*	-	0.194
	15 فأكثر	35	3.11	0.598-	0.331-	0.647	-

*تعني أن الفرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: الباحث 2019م

جدول 14 يتعلق بأبرز العوائق والتحديات التي تواجهها ادارة الشركة السعودية الصناعية للمرطبات- بيبسي كولا بفشان- في مجال التطوير التنظيمي من خلال تطبيق ادارة الجودة الشاملة، تعزى (للمؤهل التعليمي)

مستوى الدلالة الفعلية	قيمة ف المحسوبة	المتوسطات الحسابية بحسب المؤهل التعليمي				المعوقات والتحديات
		ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	ثانوي	
0.07	2.405	4.59	4.18	4.53	4.57	هناك الكثير من العاملين في الشركة يواجهون مشكلات في التطبيق بالنسبة لمتطلبات الجودة.
0.005	**4.499	4.69	4.14	4.43	4.43	الميزانية المرسودة لخطط التطوير التنظيمي بالشركة شحيحة.
0.011	*3.878	4.69	4.23	4.31	4.48	عدم تفهم العاملين لأهمية الجودة يعتبر من الصعوبات التي تواجهها الشركة.
0.004	**4.674	4.69	4.32	4.26	4.38	عدم اهتمام الشركات الأخرى التي تعمل في ذات المجال بتطبيق معايير الجودة يعتبر معوق للتطبيق بالشركة.
0.002	**5.225	4.51	3.91	3.94	3.86	عدم التزام الكثير من الجهات التي تتعامل معها الشركة بمعايير الجودة الشاملة يعتبر تحدياً كبيراً للشركة في تطبيق معايير الجودة.
0.004	**4.710	4.44	3.86	3.90	3.76	البعد عن التخطيط الاستراتيجي يعتبر عائق لتطبيق الخطط التطويرية بالشركة.
0.097	2.146	4.56	4.27	4.22	4.19	غياب النظام المؤسسي في الشركة يعتبر معوقاً لتطبيق معايير الجودة في الشركة.
0.019	*3.428	4.64	4.27	4.22	4.43	لا يوجد نموذج مثالي في سوق العمل السعودي يمكن الإسترشاد بمنهجه الإداري عند تطبيق الجودة الشاملة
0.06	2.526	4.28	4.32	4.13	4.24	يمكن ان تبدأ الشركة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل تهيئة المناخ المناسب للتطبيق.
0.019	*3.427	4.44	3.95	3.82	4.00	تعجل النتائج معوق أساسي لتطبيق الجودة بالشركة
0.004	**4.710	4.64	4.18	4.18	4.19	لا تستطيع إدارة الشركة العمل على التطوير التنظيمي للشركة في ظل عدم تطبيق معايير الجودة الشاملة.
0.001	**5.409	4.23	3.18	3.28	3.48	قلة الدورات التدريبية يعتبر تحدياً يواجه إدارة الشركة في عملية التطوير التنظيمي.
0.00	**7.289	4.52	4.03	4.04	4.07	على المستوى الكلي

**تشير إلى وجود فروق دلالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

* تشير إلى وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

جدول 15 نتائج اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة – المؤهل التعليمي

المؤهل التعليمي				المتوسط الحسابي	حجم العينة	الفقرة	علي المستوى الكلي
ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	ثانوي				
-0.445*	0.043	0.036	-	4.07	21	قلة الدورات التدريبية يعتبر تحدياً يواجه إدارة الشركة في عملية التطوير التنظيمي. الميزانية المرصودة لخطط التطوير التنظيمي بالشركة شحيحة.	■
-0.48*	0.01	-	-0.036	4.04	68	عدم التزام الكثير من الجهات التي تتعامل معها الشركة بمعايير الجودة الشاملة يعتبر تحدياً كبيراً للشركة في تطبيق معايير الجودة.	
-0.49*	-	-0.01	-0.043	4.03	22	البعد عن التخطيط الاستراتيجي يعتبر عائق لتطبيق الخطط التطويرية بالشركة	
-	0.49*	0.48*	0.445*	4.52	39	عدم اهتمام الشركات الأخرى التي تعمل في ذات المجال بتطبيق معايير الجودة يعتبر معوق لتطبيق بالشركة.	

*تشير إلى وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: الباحث

النتائج والتوصيات:

توصلت الدراسة الى العديد من النتائج والتوصيات التي اتضحت من خلال التحليل الوصفي والتحليلي للبيانات التي تم الحصول عليها من افراد عينة الدراسة، وسوف يتم عرض ملخص لهذه النتائج والتي يمكن على ضوءها تقديم عدد التوصيات، وذلك على النحو التالي:

أولاً : النتائج:

كشفت الدراسة أنه فيما يتعلق بتطبيق عناصر ومعايير الجودة الشاملة بالشركة السعودية الصناعية للمرطبات- بيبسي بقشان:-

- أن مستوى تطبيق عناصر ومعايير ومبادئ الجودة الشاملة بالشركة يتم بدرجة كبيرة جداً.
- بينت الدراسة أن من أبرز مؤشرات تطبيق عناصر ومعايير الجودة الشاملة بالشركة السعودية الصناعية للمرطبات بيبسي تمثلت فيما يلي:

1. تتبنى الشركة السعودية الصناعية للمرطبات تطبيق الجودة الشاملة.
2. تغيير ثقافة المنظمة ونظامها من أجل تحسين فعالية المنظمة في حل مشاكلها وتحقيق اهدافها.
3. توجد لدى الشركة السعودية الصناعية للمرطبات خطة واضحة حول الجودة ومحددة بأهداف معينة وتلتزم الإدارة بتطبيقها.
4. تؤمن الإدارة في الشركة السعودية الصناعية للمرطبات بأن الجودة هي منهجها في تسيير أعمالها.
5. تعتبر الشركة السعودية الصناعية للمرطبات الجودة شعاراً لها.
6. تعمل الإدارة بشكل مستمر على الوفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن وفق معايير ومتطلبات الجودة الشاملة.

● كشفت الدراسة وجود عدد من التحديات والمعوقات التي تواجه الشركة السعودية الصناعية للمرطبات بببسي في مجال التطوير التنظيمي من خلال تطبيق الجودة الشاملة بالشركة، و من أبرز تلك المعوقات والتحديات التي تواجه الشركة في مجال التطوير التنظيمي تمثلت في :

1. قلة الدورات التدريبية يعتبر تحدياً يواجه إدارة الشركة في عملية التطوير التنظيمي.
2. عدم تفهم بعض العاملين لأهمية الجودة يعتبر من الصعوبات والتحديات التي تواجهها الشركة.
3. البعد عن التخطيط الاستراتيجي والاكتفاء بالتخطيط قصير الأجل والتركيز على مدخلات النظام أكثر منه على المخرجات يعتبر عائق لتطبيق الخطط التطويرية بالشركة.
4. تعجل النتائج سبب رئيس ومعوق أساسي لتطبيق الجودة بالشركة.

● كشفت الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة فيما يتعلق بتطبيق معايير وعناصر الجودة الشاملة بالشركة السعودية الصناعية للمرطبات تعزى لإختلاف المؤهل التعليمي لعينة الدراسة وهي:

1. تتبنى الشركة السعودية الصناعية للمرطبات تطبيق الجودة الشاملة.
2. توجد لدى الشركة السعودية الصناعية للمرطبات خطة واضحة حول الجودة وتلتزم الإدارة بتطبيقها.
3. تعتبر الشركة السعودية الصناعية للمرطبات الجودة شعاراً لها.
4. تعمل الإدارة جاهدة بان تكون خدمات الشركة متميزة.
5. كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر العينة فيما يتعلق بواقع تطبيق معايير وعناصر الجودة الشاملة بالشركة السعودية الصناعية للمرطبات تعزى لسنوات الخبرة لعينة الدراسة وهي:

1. تهتم الإدارة بوضع الحلول المناسبة للمشاكل وفق معايير الجودة الشاملة.
2. يتم إيصال المعلومات للعاملين باستمرار ليتعرفوا على منجزات تحسين الجودة.

ثانياً: التوصيات:

- بناءً على ماسبق من النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم عدد من التوصيات وذلك على النحو التالي:
1. تكثيف الدورات التدريبية على أن تشمل كافة القطاعات العاملة بالشركة سيكون له المردود الإيجابي في عملية التطوير التنظيمي بالشركة والعمل على تقييم البرامج التدريبية دورياً، للتأكد من مدي فاعليتها ومردودها الفعلي.
 2. اعداد خطط تطويرية بعيدة المدى تتناسب مع الاحتياجات الحقيقية للمنظمة وتتفق مع برامج التطوير التنظيمي.
 3. إتاحة المزيد من الفرص للعاملين بالشركة في إتخاذ القرارات، مما يساعد على تشجيعهم وعلى الإبداع وبث روح الحماس بينهم، وبالتالي تحسين مستوى الأداء وزيادة معدلات الإنتاجية.
 4. على إدارة الشركة رفع سقف الميزانية المرصودة لخطط التطوير التنظيمي .
 5. أن تضع الشركة أسس إجرائية وتنظيمية فاعلة لتُظهر مخرجات العمل وفقاً لمبادئ ادارة الجودة في جميع مجالاتها، تقادياً لتعجل النتائج والذي يعتبر معوق لتطبيق مبادئ ادارة الجودة ولتدفع بعجلة عملية التطوير التنظيمي.
 6. إنشاء وحدة متخصصة داخل الشركة تكون مسؤولياتها القيام بالمهام ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بالتطوير التنظيمي.

7. تعزيز الثقة في نفوس جميع العاملين بأن نظام إدارة الجودة الشاملة من شأنه أن يزيد من قدرتهم التنافسية، ويزيد من رضا المستفيد من خدماتهم، مما يعود بالنفع على الجميع.
8. إشراك المزيد من الموظفين في التخطيط الإستراتيجي، والإستفادة من خبراتهم من أجل تحديد معايير واضحة قابلة للتطبيق، مما يساعد في تفعيل عملية التطوير التنظيمي بالشركة، ولتسير وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مما يحقق ميزة تنافسية للشركة في مدي زمني قصير.
9. التوجه الى ايجاد بدائل للتعامل مع الجهات التي تتعامل معها الشركة والتي لا تلتزم بالجودة في المجالات ذات الصلة.
10. تهيئة المناخ المناسب والملائم لتطبيقات الجودة، وخلق ثقافة تنظيمية متوافقة مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

قائمة المراجع

- الادارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية (2020). تم الاسترجاع من www.edueast.gov-sa
- الاغبري، عبد الصمد. (2002). الإدارة المدرسية-البعد التخطيطي والتنظيمي . الرياض: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- آل حسن، عبد العزيز حسن حمد ، هيجان، عبدالرحمن احمد محمد. (2001). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي : دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية . رسالة ماجستير غير منشورة. اكااديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية. الرياض . السعودية.
- آل سعود، بندر. (2010). اتجاهات المديرين تجاه التطوير التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام. الرياض. السعودية.
- البادي،نواف محمد. (2010). الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الايزو . عمان: دار اليازوري العلمية للنشر.
- الحربي، حياة محمد بن سعيد. (2003). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الجامعات السعودية دراسة لاتجاهات الهيئة الأكاديمية السعودية نحو تطبيق مبادئها ووجهة نظرهم حول مدى إسهام هذا التطبيق في تطوير الجامعة، رسالة دكتوراة منشورة. مكة المكرمة. السعودية.
- الرخيمي، ممدوح جلال. (2014). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة .رسالة ماجستير غير منشورة. السعودية: جامعة الملك عبد العزيز .
- زاهر، ضياء الدين. (2010). النظم التعليمية للجودة الشاملة. القاهرة : دار السحاب للنشر والتوزيع.
- الشريف، بندر بن محمد عباس. (2013). الجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمي بمستشفى الملك عبد العزيز بجدة . رسالة ماجستير غير منشورة.السعودية:جامعة أم القري. جدة.
- الطجم، عبد الله. (2011). التطوير التنظيمي،المفاهيم -النماذج-الاستراتيجيات . جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- الطجم، عبد الله وعوض الله. (2002). السلوك التنظيمي المفاهيم والنظريات والتطبيقات . جدة: دارالنوابغ للنشر والتوزيع.

- عليّات، صالح ناصر. (2008). *ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق ومقترحات التطوير*. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الكبيسي، عامر. (1998). *التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة*. الدوحة: دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع.
- اللوزي، موسى (2012). *التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم السعودية*. ط5 . عمان. الاردن ، دار وائل للنشر.
- Beckhard, R. (1969). *Organization Development: Strategies and Models*. Calif: Addison-Wesely Co., P.2.
- Cummings, T. & Huse, E. (1989), *Organization Development and Change*, Minn & West Publishing Co, p.21.