

إمكانية وأهمية ومعوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الطوافة

دراسة مقدمة

لمعهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج

لحج عام ١٤٢٥هـ

فريق الدراسة

- ١- الدكتور/ سلطان سعيد مقصود بخاري.
- ٢- الدكتور/ عبد الرحمن محمد علي ماريه.
- ٣- الدكتور العميد/ عبد المحسن عبد الوهاب المقذلي.

أولاً: المقدمة:

تركز هذه الدراسة علي أهمية النظريات والمبادئ الإدارية الحديثة ودورها في تطوير أداء أعمال ونشاطات المؤسسات الإدارية. وإدارة الجودة الشاملة واحدة من أهم الأساليب الحديثة في علم الإدارة التي أثبتت نجاحات متعددة في العديد من القطاعات سواء منها القطاعات الحكومية أو التجارية أو الخاصة. وأصبحت أغلب دول العالم تسعى إلي تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جميع مؤسساتها، مما أدى إلي تبني كثير من القيادات الإدارية في مؤسسات حكومية وأهلية تلك المبادئ. والمملكة العربية السعودية ليست استثناء في هذا الخصوص. حيث أصبحت إدارة الجودة الشاملة سبيلاً وهدفاً يبتغى من خلاله تطوير المؤسسات الحكومية والأهلية. ومؤسسات الطوافة في المملكة العربية السعودية تعتبر من أكبر المؤسسات الأهلية التي تقوم بصناعة الخدمات. حيث تقوم بتقديم خدماتها لما يربو عن مليون ونصف المليون حاج سنوياً. وتعتبر هذه الخدمات واحدة من أهم الخدمات التي توليها حكومة خادم الحرمين الشريفين جل اهتمامها وعنايتها. ومؤسسات الطوافة تسعى من خلال مسئوليتها إلي تقديم أفضل الخدمات لحجاج بيت الله الحرام عن طريق تحسين وتطوير خدماتها في شتى المجالات. وهذه الدراسة تسعى إلي محاولة معرفة إمكانية وأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأبرز معوقات ذلك التطبيق في مؤسسات الطوافة، عن طريق معرفة رأي قياداتها ومسئولياتها حول ذلك.

ثانياً: أهداف الدراسة :

- تهدف هذه الدراسة إلي محاولة تحقيق الأهداف التالية:
- 1- معرفة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأربعة عشر من خلال الفقرات التي تمثل كل مبدأ من تلك المبادئ في مؤسسات الطوافة.
 - 2- معرفة أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأربعة عشر من خلال الفقرات التي تمثل كل مبدأ من تلك المبادئ في مؤسسات الطوافة.
 - 3- معرفة معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الطوافة.

ثالثاً: تساؤلات الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلي الإجابة علي التساؤلات التالية :
- 1- ما إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأربعة عشر من خلال الفقرات التي تمثل كل مبدأ من تلك المبادئ في مؤسسات الطوافة.
 - 2- ما أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأربعة عشر من خلال الفقرات التي تمثل كل مبدأ من تلك المبادئ في مؤسسات الطوافة.
 - 3- ما أبرز معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الطوافة.

رابعاً: أهمية الدراسة :

تنبع أهمية هذه الدراسة من الجانبين النظري والعملي. فأهمية الجانب النظري يتمثل في دراسة واحدة من أحدث الأساليب الإدارية السائدة في العالم. وأيضاً تبرز الأهمية من خلال التطرق لبعض المعلومات المتعلقة ببعض الأمور المتعلقة بإدارة لجودة الشاملة. وأبرز ما يتعلق بالجانب النظري هو محاولة المجاوزة بين هذا الأسلوب الإداري الحديث وبين صناعة الخدمات التي تقدمها مؤسسات الطوافة. وفي الجانب العملي تظهر الأهمية من خلال معرفة آراء القيادات الإدارية في تلك

المؤسسات لمدى إمكانية وأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الطوافة إضافة إلى معرفة أبرز المعوقات التي لا تؤدي إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والذي بدوره قد يساعد على الأخذ بهذا الأسلوب الإداري الحديث في تطوير وتحسين تلك الخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات ، والتي يسعى القائمون عليها إلى تقديم أفضل الخدمات لحجاج بيت الله الحرام من خلال سعيهم الحثيث والدائم لذلك الأمر.

خامساً: الإطار النظري:

١- تعريف إدارة الجودة الشاملة

الجودة كلمة تستخدمها مختلف المنظمات للتعبير عن أمور مختلفة وعندما تصادفك كلمة الجودة فهي تشير إلى أفكار العالم والتر سيوارت في الثلاثينيات من هذا القرن ثم تم نقلها إلى اليابان عن طريق دامينج في الخمسينيات ونشأ سؤال لهم كيف يمكن القضاء على الاختلاف في المواد المطلوبة والعمليات الإنتاجية والآليات والتجهيزات المستخدمة وكذلك في بيئة العمل والطريقة التي يؤدي الناس بها أعمالهم ؟ هذا السؤال هو الذي أسس إدارة الجودة .

وهناك عبارة جيدة أوردتها كاير (١٤٢١هـ ص ٤٦) الجودة تعود إلى الوطن ، قال دامينج لليابانيين أنه في حالة تقيدهم بمبادئ الجودة ، فإنهم سيكونون قادرين على السيطرة على العديد من أسواق العالم ، وبالفعل ارتفع اسم المواطن الياباني وأصبح للصناعة اليابانية سمعة مميزة وارتفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والتنفيذي ، وأصبح دامينج استشارياً جيد مرغوب فيه يلقي محاضراته في جميع أنحاء العالم .

يعد مصطلح " إدارة الجودة الشاملة " مصطلحاً حديثاً ، ظهر في منتصف القرن العشرين ، وكما هو الحال في كثير من المصطلحات فقد تعددت تعاريف إدارة الجودة الشاملة التي قدمها العلماء والباحثون ، تبعاً لتعدد نظراتهم ومداخلهم لهذا الاتجاه الحديث في الإدارة .

" وقبل تناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة ينبغي التعرف على مفهوم الجودة ، حيث عرفها (جوران) بأنها " الملائمة للاستخدام " بينما عرفها (ديمينج) بأنها " تلبية احتياجات العميل حاضراً ومستقبلاً " ويعرفها (كروسبي) بأنها " المطابقة مع المتطلبات التي يضعها المستهلك " . كما قدم (الشماع) التعريف التالي " أنها مجموعة من الخصائص والمميزات لمنتج أو خدمة تعبر عن قدرتها على تحقيق المتطلبات المحددة أو المتوقعة من قبل الزبائن .

أما إدارة الجودة الشاملة فقد عرفها (جابلونسكي) بأنها " شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين ، بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية وذلك من خلال فرق العمل " .

كما عرفها السقاف بأنها " التطوير المستمر للعمليات الإدارية ، وذلك بمراجعتها ، وتحليلها ، والبحث عن الوسائل والطرق الكفيلة برفع مستوى الأداء ، وتخفيض الكلفة ، ورفع مستوى الجودة ، استناداً على متطلبات واحتياجات العميل .

وبينما ركز التعريف الأول على العمل التعاوني ركز التعريف الثاني على التحسين المستمر ورضا العميل ، ويعد كل من العمل التعاوني ، والتحسين المستمر ، ورضا العميل عناصر مهمة في إدارة الجودة الشاملة ، وفي هذا الصدد قدم (كانجي) ما يُعرف بهرم الجودة " أساسه يتمثل في التزام القيادة بالأركان الأربعة التالية : الإدارة بالحقائق ، والإدارة الجماعية ، والتحسين المستمر ، ورضا العميل .

وعرفها معهد الجودة الفيدرالي بأنها " أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى ، مع الاعتماد على آراء العملاء لمعرفة مدى تحسن الأداء " .

ويلاحظ أن تعريف معهد الجودة الفيدرالي قد تأثر بفلسفة (كروسبي) في الجودة ، الذي أكد مراراً على أهمية أداء العمل الصحيح من المرة الأولى التي عبر عنها بالأحرف التالي { DIRFT } وهي اختصار [Do It Right First Time] .

وبتناول يختلف عن نسق التعاريف السابقة قدم (هيلستين) وزميله التعريف التالي : " أنها نظام إداري يتكون من ثلاثة عناصر هي : القيم ، والتقنيات ، والأدوات " ، ثم قدما شرحاً للعناصر الذي تضمنها التعريف وذلك على النحو التالي : القيم : وهي الأسس التي تقوم عليها ثقافة المنظمة ، والتقنيات : وهي الأنشطة وطرق العمل التي تمكن من الوصول إلى القيم والعنصر الأخير يتمثل في الأدوات التي تدعم عملية صنع القرار وتيسر عملية تحليل البيانات "

كما قدم كل من (ويلكنسون ، و ويتشر) تعريفاً لإدارة الجودة الشاملة من خلال تناول كل كلمة من كلمات المصطلح ، وذلك على النحو التالي :

الشاملة : ويقصد بها اشتراك العملاء والموردون وجميع أفراد المنظمة .

الجودة : ويقصد بها الوفاء الدقيق بمتطلبات العملاء .

الإدارة : الالتزام التام بذلك من قبل المديرين التنفيذيين .

وإذا كان التعريف السابق يؤكد على اشتراك جميع أفراد المنظمة ، فإن (جيلبرت و نيلسون) قد قاما بتوضيح متطلبات المشاركة الفعالة من خلال تعريفهما التالي لإدارة الجودة الشاملة :

" أنها عملية تتضمن إعادة توزيع السلطة والمسؤولية من فئة قليلة تحتكرها وهي الإدارة العليا إلى كافة العاملين بالمنظمة " .

مما سبق يمكن للباحث تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها : " مجموعة من العمليات ، قوامها التزام القيادة بإيجاد المناخ المفعم بالثقة ، والداعم للعمل التعاوني ، ومنح العاملين مساحة عريضة من المشاركة بما يكفل الإبداع والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات الملبيه لتوقعات العملاء الداخليين والخارجيين " ١ .

٢- نشأتها وأسباب شيوعها :

لقد تطرق (الجسعي ١٤٢٤ هـ ص ٥١) عند الحديث عن نشأة إدارة الجودة الشاملة. " لا بد من التفريق بين أمرين ؛ الأول : إدارة الجودة الشاملة كمصطلح ، والثاني : الممارسات والأنشطة ذات الصلة ، وفي هذا الصدد يشير (مارتينيزلورنت) وزميله إلى أن " مصطلح إدارة الجودة الشاملة لم يظهر إلا في منتصف الثمانينيات الميلادية ، بينما ظهرت العناصر المكونة لهذا الاتجاه قبل ظهور المصطلح بوقت طويل ، وفي العصر الحديث يمكن القول بأن الإسهامات النظرية لهذا الاتجاه قد ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية ، بينما ظهرت المبادرات التطبيقية في دولة اليابان فقد بنى اليابانيون تطبيق " حلقات الجودة " التي ابتكرها العالم الياباني " ايشيرو ايشيكاو " ، وكان الهدف منها مناقشة تحسين موقع العمل وجودته ، من خلال اجتماعات أسبوعية منتظمة ، يتم فيها تحفيز الموظفين على تحديد المشكلات المحتملة للجودة ، ثم مناقشة وعرض حلولهم الخاصة ، ويرجع الفضل في نشأة إدارة الجودة الشاملة في اليابان إلى " إدواردز ديمينج " الذي أدرك أن الموظفين هم وحدهم الذين يتحكمون بالفعل في عملية الإنتاج ، وعلى الرغم من أن ديمينج تحدث بوضوح عن طرق تحسين الجودة إلا أن قادة الصناعة الأمريكية تجاهلوه في أوائل الأربعينيات ، عندها قام " ايشيرو ايشيكاو " رئيس الاتحاد الياباني للمنظمات الاقتصادية بدعوة ديمينج لإلقاء سلسلة من المحاضرات أمام قادة العمل الياباني ، وعلى العكس من المديرين الأمريكيين فقد تقبل صفوة المديرين اليابانيين أفكار ديمينج ، وفي الخمسينيات والستينيات تبنت معظم الشركات اليابانية بسرعة كبيرة مبادئ ديمينج لرقابة الجودة ، وأقاموا المسابقات ورصدوا جوائز للجودة المحسنة ، وزاد ارتباط الموظفين بالعمل ، وتحسنت جودة البضائع المنتجة " ٢ .

٣- أسس إدارة الجودة الشاملة :

"تعد إدارة الجودة الشاملة أسلوباً فعالاً يعتمد على تغيير طرق العمل لتحقيق الاستخدام الأمثل للقوى البشرية والإمكانات المادية ، ومن هذا المنطلق فإن هنالك عدد من الأسس التي يجب الأخذ بها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وعلى الرغم من تعدد طروحات العلماء والباحثين حول هذه الأسس إلا إن القاسم المشترك بينهم يتمثل في التحسين المستمر ، والقيادة ، ورضا العميل ، والعمل التعاوني ، والتركيز على الحقائق ، فعلى سبيل المثال طرح (بيرى - Berry) الأسس التالية : العناية بالعميل ، والعمل الجماعي ، والتحسين المستمر ، والوقاية من المشكلات ، والمشاركة في صنع القرارات ، والإدارة بالحقائق ، واستشعار المسؤولية ، والالتزام بتدريب العاملين ، كما قدم الخلف (١٤١٨ هـ - ١١٥ - ١٣٠) هذه الأسس على نحو أكثر شمولاً وسوف يتم استعراضها بإيجاز :

١. ثقافة المنظمة : يجب أن تنسجم بيئة المنظمة مع فلسفة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة قائمة على العمل التعاوني .
٢. المشاركة : في تحديد المشكلات التي تواجههم في أداء أعمالهم وإيجاد الحلول المناسبة لها ، وتعد مشاركة العاملين من خلال فرق العمل التي لها صلاحية اتخاذ القرار مبدأ أساسياً من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، هذا بالإضافة إلى أنها تخلق مناخاً من القبول وعدم مقاومة التغيير .
٣. التدريب : كي تطبق المنظمة إدارة الجودة الشاملة ، لابد من التدريب المكثف لجميع أفراد المنظمة لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة ، ولتمكينهم من المساهمة في تحسين جودة الخدمات والمنتجات .
٤. التزام الإدارة العليا بالجودة : في الإدارة التقليدية تقوم الإدارة العليا في المنظمات بدور تنفيذي أكثر بكثير من قيامها بالدور القيادي ، انطلاقاً من فرضية أن الإدارة العليا أكثر حرصاً على العمل ، وأكثر معرفة به ، وبكيفية تطويره ، أما في بيئة إدارة الجودة الشاملة فإن الإدارة العليا تقوم بدور قيادي لتنسيق الجهود وتوحيدها لتحقيق أهداف المنظمة ويكون التطوير والتنفيذ مهمة العاملين من خلال فرق العمل انطلاقاً من فرضية أن الأفراد أكثر قدرة على تطوير وتحسين الأعمال التي يؤديونها .
٥. التركيز على العملاء : يعد رضا العملاء سواء (الموظفون) أو (المستفيدون من الخدمات) المحور الأساسي للجودة ومقياس نجاح المنظمة .
٦. التحسين المستمر : تقوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء .
٧. التخطيط الاستراتيجي للجودة : يبدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوضع رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة لتحقيقها ، وبما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة جميع أفراد المنظمة ، فإن هذا لا يتحقق إلا بوجود خطة إستراتيجية تنسق بين هذه الجهود وتوحيدها .
٨. تحفيز العاملين : يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل كبير على مساهمة الأفراد في المنظمة ، ولكي تدفع المنظمة العاملين فيها لتقديم ما لديهم من اقتراحات وأفكار بناءه ، وللتغلب على مقاومة التغيير ، ولإثارة القدرات الإبداعية ، لا بد من تحفيزهم وتشجيعهم وذلك من خلال تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة ، وإعطائهم صلاحية ابتكار طرق وأساليب عمل حديثة .
٩. القياس والتحليل : تتم القرارات في بيئة إدارة الجودة الشاملة وفق بيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري ، لتجنب الأخطاء ، وللسيطرة على الانحرافات في الأداء ، أي أنها قرارات موضوعية لاعتمادها على الحقائق .

١٠. **منع الأخطاء قبل وقوعها :** القيام بعمليات الفحص والمراجعة والتحليل المستمر سعيًا لمعرفة المشكلات قبل حدوثها وإيجاد الحلول المناسبة لها لتفادي وقوعها ، وذلك لأن إدارة الجودة الشاملة تتعامل مع المشكلات على أنها فرص للتطوير طالما تمكنت فرق العمل من اكتشافها وإيجاد الحلول المناسبة لها قبل وقوعها ، ومن جانب آخر تعد تكلفة الوقاية أقل بكثير من تكلفة العلاج "٣ .

مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

قام العالم ديمينج بإيراد أربعة عشر نقطة تتعلق بإدارة الجودة أطلق عليها الكثير من الكتاب مبادئ إدارة الجودة الشاملة . وقد أورد الجسعي (١٤٢٤هـ) هذه النقاط أو المبادئ الأربعة عشر كما جاءت في كتاب ديمينج علي النحو التالي :

١- وضع أهداف وغايات دائمة تتمثل في تحسين المنتجات والخدمات، والتخطيط الجيد للمستقبل بما يضمن البقاء في ميدان المنافسة.

٢- تبني فلسفة جديدة ، بحيث تكون الجودة هي المبدأ الجديد علي أن يشارك فيها ويتحمل مسئوليتها كل فرد في المنظمة.

٣- وقف الاعتماد علي التفتيش النهائي ، لأن المنتجات المعطوبة يتم التخلص منها ، أو يعاد إصلاحها ، وكلا الأمرين مكلف ، وعوضاً عن ذلك ينبغي الاهتمام ببناء الجودة من الخطوات الأولى.

٤- إلغاء تقييم الأعمال علي أساس السعر فقط ، فاختيار العروض علي أساس أقل سعر عادة ما يكون علي حساب الجودة ، لذا لا بد من انتقاء الموردين ، وتأسيس علاقة طويلة معهم مبنية علي الإخلاص والثقة.

٥- التطوير المستمر لجودة الخدمات والمنتجات ، فعلي المديرين ألا يركزوا إلي المحافظة علي المستوي الراهن ، بل يجب عليهم تشجيع جميع أفراد المنظمة للاشتراك في التحسين المستمر للعمليات.

٦- العناية والاهتمام بتدريب العاملين أثناء الخدمة ، لما له من أثر كبير في حسن الأداء ، وضبط جودة المنتجات والخدمات.

٧- القيادة الفعالة الهادفة إلي تقديم المساعدة للأفراد والآلات والأدوات لتأدية الهام علي نحو أفضل ، لذا لا بد من توافر الكفايات الأساسية للمديرين والمشرفين فيما يتعلق بالعمل الذي يؤديه الأفراد الذين يشرفون عليهم.

٨- طرد الخوف ، يجب أن يشعر جميع أفراد التنظيم بالأمان حتى تتحقق الفاعلية في الأداء ، والخوف سيزول من المنظمة التي تسودها علاقات الثقة المتبادلة بين العاملين.

٩- إزالة العوائق بين الإدارات والأقسام ، كالأفراد في مراكز البحوث ، أو التصميم ، أو المبيعات ، أو في خطوط الإنتاج. لا بد أن يعملوا كالفريق الذي يؤمن بأن الجودة هي الهدف ، وليس الهدف هو منافسة الزملاء.

١٠- التخلص من الشعارات والنصائح ، لأن الاكتفاء بها لا يساعد الفرد علي القيام بعمله علي أكمل وجه ، بل هي تولد الإحباط والامتناع والعلاقات السيئة بين العاملين ، والتي تنشأ من خلال ضعف الجودة أو ضعف الإنتاجية التي لم يتسببوا فيها بل تسبب فيها النظام نفسه ، فالشعارات الجيدة تعطي الموظفين فكرة عامة عن المكان الذي ينبغي أن يتواجدوا فيه ، إلا أنها لا تقدم خريطة توضح كيفية الوصول إلي هذا المكان.

١١- استبعاد الحصص العددية ، وأسلوب الإدارة بالأهداف والإدارة بالأرقام ، والأهداف الرقمية ، فالتركيز علي الكمية سوف يكون علي حساب الجودة النوعية ، لأن الهدف الرقمي سيجعل الجهود تنصب علي كيفية ابتكار طرق لزيادة كمية الإنتاج بدلا من تحسين الجودة.

١٢- إزالة المعوقات التي قد تحول دون افتخار العامل بصنعتة ، فالأفراد بطبيعتهم متحفزون لأداء عملهم علي أحسن وجه ، ولكن عندما تتجاهلهم الإدارة أو تسئ معاملتهم فإنهم غالباً ما يفقدون اهتمامهم بالعمل ، لذا يجب إلغاء التقويم السنوي للأداء ، كما ينبغي إلغاء كافة أشكال تصنيف العاملين أو ترتيبهم حسب أدائهم.

١٣- إعداد برامج قوية في التعليم والتحسين الذاتي ، فهما أمران مهمان في تمكين العاملين من أداء أعمال ومهام جديدة ، ومن منطلق أن اتجاه المنظمة نحو الجودة سيتسبب في إحداث تغيرات في الجهود ، فلا بد أن يسبق ذلك منح العاملين الفرصة الكاملة للنمو والتقدم والتدريب علي نظام التحسين نفسه.

١٤- إيجاد التنظيم اللازم لمتابعة هذه التغيرات ، لذا علي الإدارة العليا الالتزام بإستراتيجية الجودة ، علي كل موظف في المنظمة أن يعمل علي تحقيق هذه التغيرات ، فالجودة هي هدف الجميع وليست هدف الأغلبية.

٤- معوقات تطبيق الجودة :

" إن مجرد تبني أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لا يضمن النجاح ، لأنه إذا لم يتم تنفيذها بشكل صحيح فإنها قد تتسبب في خلق نوع من الخلط والإرباك ، وفي حيث تبدو هذه الأسس بديهية ، إلا أن العديد من المنظمات وجدت صعوبة في تنفيذها بسبب ما يتطلبه ذلك من جهد ، واستغراق للوقت ، وعدم التركيز في كثير من الأحيان على المحور الذي تدور حوله الجودة " .
ومن المسلم به أن العزم على تطبيق منهج جديد قد يواجه بعض الصعوبات والمعوقات ، وفيما يلي سيتم استعراض وجهات نظر بعض الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع ، وذلك على النحو التالي :

- عدم توافر الكفاءات المؤهلة في إدارة الجودة .
- مقاومة التغيير ، فالانتقال من النظام القديم إلى نظام جديد أمر لا يمكن قبوله بسهولة في بعض المؤسسات ، نظراً لخشية بعض العاملين من أن التغيير قد ينطوي على افتقارهم لمكتسبات معينة أو يحد من صلاحياتهم .
- محدودية الموارد المالية (المديرس ، ١٤٢٠هـ ، ص ص ٢٧-٢٨) .

وفي نفس السياق يضيف (درباس) معوقات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي :

- ضعف بنية نظام المعلومات في القطاع التربوي ، واعتماده على أساليب تقليدية .
- المركزية في صنع السياسات التربوية واتخاذ القرارات (درباس ، ١٤١٤هـ ، ص ٤٣)

وقد تناول (فريستون) معوقات الجودة في التعليم على نحو مختلف تتمثل في الاعتقادات الخاطئة ، وهي كالتالي :

- كلمة الجودة : تبدو لكثير من الناس أنها عادية ، وأنها غير قابلة للتحقيق .
- القيادة : تدني الثقة في التزام القيادة .
- مجرد تغيير : فالجودة مجرد اتجاه وسوف يمضي بعد فترة من الزمن .
- الفترة الزمنية : الجودة تتطلب التزاماً طويلاً الأجل ، بينما الخطط المدرسية تبنى على أساس تنفيذها في عام واحد .
- الإدراك الزائف : هناك من يعتقد أن الجودة لا تحمل في طياتها شيئاً جديداً لم يكن يعرفه من قبل .

- السياق الاجتماعي : إن إحداث تغييرات في ثقافة الأسرة ستكون نتيجته انبثاق معوقات كبيرة لم تكن موجودة من قبل ، وستحول بالتالي دون نجاح المدرسة.
- الثقافة : الاعتقاد بأن إدارة الجودة لا يمكن أن تتحقق إلا في اليابان .
- المهنة : التدريس مهنة مستقلة لا تحتاج إلى إسهامات الجودة .
- تقصير التلاميذ : الاعتقاد بأن التلاميذ إذا علموا بجد فلن تحتاج المدرسة لبرامج التحسين والتطوير .

- بينما تطرق " اللوزي " لمعوقات التطبيق في القطاع الحكومي بشكل عام ، وهي :
- عدم وجود منافسة في القطاع العام ، فالتنافس يدفع التنظيمات إلى تقديم الأفضل لإرضاء الجمهور .
 - تأثير العوامل السياسية والاجتماعية في عملية اتخاذ القرار في الأجهزة الحكومية .
 - القيود التي تفرضها قوانين الخدمة المدنية على المسؤولين في القطاع العام .
 - أن بعض الأهداف في القطاع العام غير واضحة وغير قابلة للقياس .
 - عدم تطبيق أنظمة العقوبات والمساءلة في حالة التجاوزات .
 - ضعف عمليات قياس وتقييم الأداء التي تهدف إلى دفع الأفراد لبذل المزيد من الجهد الرامي إلى تحقيق الأهداف .
 - الافتقار إلى نظم حوافز جيدة .

- ميل بعض الأفراد إلى تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة .
- عدم الاهتمام الكافي بالمبادرة وعدم تشجيع الابتكار والإبداع (اللوزي ، ١٩٩٩م ، ص ٢٥٠ - ٢٥٥) .

وأشار القحطاني في بحث قدمه بعنوان " إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي " إلى المعوقات التالية :

- التغيير المستمر في القيادات الإدارية ، مما يحول دون سيطرتها على برامج الجودة الكلية .
- اللبس الذي يكتنف موضوعي التدريب وتقييم الأداء الفردي .
- تعدد المستفيدين ، وتنوع تطلعاتهم ، واختلاف مستوياتهم ، بل تعارض تلك المطالب في بعض الأحيان .
- انعدام النموذج المثالي للجهاز الإداري الفعال في القطاع الحكومي الذي يمكن الاسترشاد بمنهجه الإداري ، وإتباعه عند تطبيق نموذج إدارة الجودة الكلية .
- ضعف النظام المالي والمعلوماتي في أجهزة القطاع الحكومي .
- مشكلة طول الوقت الذي يتطلبه إنجاز الأعمال عند استخدام نموذج إدارة الجودة الكلية (القحطاني ، ١٩٩٣م ، ص ٢٨ - ٣٠) " ٤ .

سادسا : إجراءات الدراسة :-

١ - بناء الاستبانة :

لتحقيق أهداف وتساؤلات الدراسة قام الباحثون بمراجعة أدبيات الدراسة فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة، للعمل على إيجاد الأسلوب والطريقة المناسبة لبحث ودراسة هذا الموضوع بالطرق العلمية المناسبة. وقد توصل أفراد فريق الدراسة إلي

أنسب أسلوب يمكن أن يؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف والتساؤلات يمكن أن يكون عن طريق الدراسة الوصفية المسحية. لذا تم الاتفاق على استخدام الإستبانة كأداة لجمع المعلومات المتعلقة بهذه الدراسة.

وقد تصميم إستبانة تكونت من ثلاثة أجزاء. الجزء الأول تكون من البيانات الأولية عن مجتمع الدراسة. والجزء الثاني تكون من ٨٧ عبارة مثلت الأربعة عشر مبدءا من مبادئ إدارة الجودة الشاملة. خصص الشق الأيمن من الإستبانة لمقياس إمكانية التطبيق والذي تكون من: (بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة، لا يمكن تطبيقها) ، بينما خصص الجانب الأيسر لمقياس أهمية التطبيق والذي تكون من: (مهمة جدا، مهمة، متوسطة الأهمية، غير مهمة، غير مهمة جدا). أما الجزء الثالث فقد تكون من ٢٩ عبارة مثلت المعوقات التي تؤدي إلى عدم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كما نصت على ذلك أدبيات الدراسة. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما ، غير موافق، غير موافق بشدة) كمقياس لهذا الجزء من الدراسة.

وقد تم عرض هذه الاستبانة على بعض الزملاء في معهد خادم الحرمين الشريفين وكلية التربية بمكة المكرمة لأخذ وجهات نظرهم العلمية حول مناسبة تلك العبارات جميعا في قياس ما وضعت من أجله وبالتالي تحقيق الأهداف والتساؤلات المتعلقة بهذه الدراسة. وقد قام فريق الدراسة بالأخذ بملاحظات الأخوة الزملاء المحكمين وظهرت بناء عليه النسخة النهائية للإستبانة أنظر الملحق رقم (١).

٢- توزيع الإستبانة وجمعها :

قام أفراد فريق الدراسة بعد الوصول للنسخة النهائية من الإستبانة وإعداد الخطاب المصاحب بإرسال النسخ المتعلقة بجميع أعضاء مجالس الإدارات في مؤسسات الطوافة الستة عن طريق البريد الرسمي مرفقا بخطاب من سعادة عميد معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج. وقد واجه أفراد فريق الدراسة صعوبات جمة في سبيل الحصول على استجابات المؤسسات على تلك الإستبانات. وبعد معاناة شديدة في سبيل الحصول على استجابات الجميع لم يتمكن أفراد فريق الدراسة سوى الحصول على ٣٦ إستبانة من مجموع الإستبانات البالغ عددها ٧٢ وهذا العدد يمثل إجمالي أعضاء مجالس الإدارة في تلك المؤسسات بواقع ١٢ عضوا في كل مؤسسة.

٣- المعالجة الإحصائية :

قام أفراد فريق الدراسة بعد الحصول على الإستبانات التي تم جمعها من مؤسسات الطوافة وعددها ٣٦ إستبانة بالتأكد من اكتمال إجابات الجميع على عبارات الإستبانة، وصلاحيتهما للتحويل بتسليمهما لوحدة الإحصاء بمعهد خادم الحرمين الشريفين. حيث قام الأخوة الزملاء مشكورين بتفريغ الإستبانات وتحليلها وفق البرنامج الإحصائي المتداول لديهم. وقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات في تحليل بيانات عبارات الإستبانة جميعها.

سابعاً : نتائج تحليل البيانات :

بعد استلام أفراد فريق الدراسة للبيانات الإحصائية من قسم الإحصاء بالمعهد تم تحليل البيانات وفق الخطوات التالية :

أ- وضع الجزء الأول والخاص بالبيانات الشخصية لمجتمع الدراسة في جداول توصيفيه لوصف الأفراد المستجيبين.

ب- بالنسبة للجزء الثاني من الإستبانة والذي تكون من ٨٧ عبارة مثلت مبادئ الإدارة الشاملة ، واشتملت علي شقين. مثل الشق الأيمن ال ٨٧ عبارة فيما يتعلق بإمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بينما مثل الشق الأيسر ال ٨٧ عبارة فيما يتعلق بأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. ولعملية التحليل الإحصائي قام أفراد فريق الدراسة بتحليل العبارات ال ٨٧ المتعلقة بإمكانية التطبيق وأهمية التطبيق كل علي حده. حيث تم عمل الجداول التي اشتملت علي التكرارات والنسب والمتوسطات لكل عبارة من العبارات وفق لتبعية العبارة لكل مبدأ من المبادئ الأربعة عشر لإدارة الجودة الشاملة أنظرا لملاحق رقم (). بحيث تم استخدام المتوسط الحسابي كدلالة علي إمكانية التطبيق وعدم إمكانية التطبيق، بحيث لو حصلت العبارة علي متوسط حسابي ٢,٥ وأكثر تعتبر قابلة للتطبيق، أما إذا حصلت العبارة علي متوسط حسابي أقل من ٢,٥ فتعتبر غير قابلة للتطبيق. أما بالنسبة للجزء الخاص بأهمية التطبيق فقد تم أيضا استخدام المتوسط الحسابي كدلالة علي أهمية تطبيق العبارة، وذلك عن طريق اعتبار العبارة ذات أهمية في تطبيقها إذا حصلت علي متوسط حسابي ٣,٥ وأكثر، وتعتبر العبارة غير مهمة في تطبيقها إذا حصلت علي متوسط حسابي أقل من ٣,٥.

ج- بالنسبة للجزء الثالث من الإستبانة، قام أفراد فريق الدراسة بتحليل بياناته عن طريق عمل الجداول اللازمة واستخدام النسب والتكرارات والمتوسطات. وقد تم اعتبار العبارة تمثل عائقا في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة إذا حصلت علي متوسط حسابي ٣ وأكثر. أما إذا حصلت العبارة علي متوسط حسابي أقل من ٣ فلا تعتبر عائقا في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الطوافة. وقد قام أفراد فريق الدراسة بعرض نتائج تحليل البيانات وفقا لترتيب تساؤلات الدراسة، حيث يتم عرض نتائج تحليل بيانات إجابة السؤال الأول ثم الثاني ثم الثالث.

إجابة السؤال الأول ونصه:

ما إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأربعة عشر من خلال الفقرات التي تمثل كل مبدأ من تلك المبادئ في مؤسسات الطوافة ؟

جدول رقم (١) يوضح إستجابات أفراد مجتمع الدراسة علي عبارات إمكانية التطبيق ال (٨٧) للأربعة عشر مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة

المتوسط	لا يكمن تطبيقها		بدرجة ضعيفة		بدرجة متوسطة		بدرجة كبيرة		العبارة	التسلسل
3.28	—	—	٥,٦	٢	٤٤,٥	١٦	٥٠,٠	١٨	مساعدة العاملين في المؤسسة لتحقيق أقصى طاقاتهم من خلال العمل الجماعي الهادف إلى التحسين المستمر لخدمات المؤسسة.	١
3.47	—	—	٥,٦	٢	٢٧,٨	١٠	٦٦,٧	٢٤	ضرورة التحسين المستمر لجودة البرامج والخدمات التي تقدمها المؤسسة لمقابلة التحديات التنافسية التي تواجهها.	٢
3.39	—	—	٨,٣	٣	٢٧,٨	١٠	٦٣,٩	٢٣	التخطيط الجيد للمستقبل لضمان البقاء.	٣
3.00	٥,٦	٢	١٦,٧	٦	٣٨,٩	١٤	٣٨,٩	١٤	تحفيز ورعاية الإبداع والتجديد والبحث العلمي لتحسين الأداء لدى العاملين في المؤسسة.	٤
3.17	٢,٨	١	١١,١	٤	٣٦,٢	١٣	٥٠,٠	١٨	تعزيز الرغبة لدى العاملين في المؤسسة لتحسين جودة الخدمات المقدمة منها للمستفيدين من خدماتها.	٥
2.86	١١,١	٤	٢٧,٨	١٠	١٩,٤	٧	٤١,٧	١٥	إيجاد رؤية مشتركة لجميع العاملين في المؤسسة تتمثل في تحقيق الجودة الشاملة.	٦
3.25	—	—	١١,١	٤	٣٦,٢	١٣	٥٢,٨	١٩	وضع أهداف ثابتة لتطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين من أعمال المؤسسة.	٧
3.11	—	—	١٦,٧	٦	٤٧,٢	١٧	٣٦,١	١٣	قيام أعضاء مجلس الإدارة بالمؤسسة بإيضاح الغاية من الجودة الشاملة للعاملين في المؤسسة.	٨
3.06	٥,٦	٢	١٦,٧	٦	٤١,٧	١٥	٣٦,١	١٣	عقد اللقاءات مع منسوبي المؤسسة والمستفيدين من خدماتها لإيضاح الأهداف المشتركة بينهم وبين أعضاء مجلس الإدارة.	٩
3.06	٥,٦	٢	١١,١	٤	٤٧,٢	١٧	٣٦,١	١٣	التحقيق الدقيق للأهداف مدعومة بسلوك وروى بعيدة المدى لمواجهة المشكلات الراهنة والمستقبلية.	١٠
3.03	—	—	١٦,٧	٦	٤٧,٢	١٧	٣٦,١	١٣	خلق أهداف دائمة عاما بعد عام لحفز العاملين على التطوير وتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة.	١١
2.67	—	—	٥,٦	٢	٥٥,٦	٢٠	١٩,٤	٧	تفويض الصلاحيات لفرق العمل من منسوبي المؤسسة.	١٢
2.94	—	—	٣٠,٦	١١	٣٠,٦	١١	٣٨,٨	١٤	إيمان القيادات في المؤسسة بعملية التغيير في ظل التحديات التي تواجهها.	١٣
3.06	١١,١	٤	١١,١	٤	٢٧,٨	١٠	٥٠,٠	١٨	أن تبنى القرارات على البيانات والمعلومات والحقائق.	١٤
2.97	—	—	١٦,٧	٦	٣٣,٤	١٢	٤١,٧	١٥	تغيير بيئة العمل من بيئة سلبية تنسم بالضغط العالية إلى بيئة إيجابية يكون لها أثر على العاملين في المؤسسة.	١٥
3.11	—	—	١٦,٧	٦	٣٨,٩	١٤	٤٤,٤	١٦	احترام الخبرات الفردية والجماعية للعاملين في المؤسسة.	١٦

المتوسط	لا يمكن تطبيقها		بدرجة ضعيفة		بدرجة متوسطة		بدرجة كبيرة		العبارة	التسلسل
	ت %		ت %		ت %		ت %			
2.58	١٩٠٥	٧	١١٠١	٤	٤٧٠٢	١٧	٢٢٠٢	٨	إيجاد الثقافة التي تدعم التحسين المستمر من خلال تبني القيم الإيجابية(التقدير،المشاركة في القرارات،العاملون في المؤسسة هم شركاء حيويين).	١٧
2.69	—	—	٢٥٠٠	٩	٤٧٠٢	١٧	٢٢٠٢	٨	مسئولية القادة تعلم خصائص فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تؤمن بالتعاون وليس المنافسة.	١٨
2.47	—	—	٤٧٠٢	١٧	٣٠٠٦	١١	٢٢٠٢	٨	تبني فلسفة جديدة للقضاء علي المشكلات وانخفاض الجودة.	١٩
2.78	—	—	١٩٠٤	٧	٥٠٠٠	١٨	٣٠٠٦	١١	أن يكون هدف المؤسسة تعزيز التعاون بين العاملين في المؤسسة.	٢٠
2.33	١٣٠٩	٥	٣٨٠٩	١٤	٣٦٠١	١٣	١١٠١	٤	قبول الحقيقة التي مفادها أن الأخطاء التي يتسبب فيها الأفراد قليلة، وأن معظم الأخطاء هي بسبب النظام.	٢١
2.67	٨٠٣	٣	٢٧٠٧	١٢	٣٠٠٦	١١	٣٣٠٣	١٢	أن تكون عملية تقويم العاملين مؤشرات تشخيصية لعملية تطوير أدائهم.	٢٢
2.75	—	—	٣٩٠٩	١٤	٣٠٠٦	١١	٣٠٠٦	١١	أن يتعلم العاملون في المؤسسة علي تقييم عملهم لتحقيق نموهم المهني.	٢٣
2.81	٢٠٨	١	٢٢٠٢	٨	٤٤٠٤	١٦	٣٠٠٦	١١	الجودة لا تتحقق من خلال التفتيش الذي يتسم بأنه باهظ التكاليف وعديم الفعالية.	٢٤
2.81	٢٠٨	١	٢٥٠٠	٩	٢٧٠٨	١٠	٤٤٠٤	١٦	تشجيع العاملين علي(متابعة أعمالهم بأنفسهم، القيام بعمل أفضل).	٢٥
2.64	١١٠١	٤	٣٨٠٩	١٤	١٦٠٧	٦	٣٣٠٣	١٢	استخدام عدة طرق لتقويم العاملين في المؤسسة(بأنفسهم، زملائهم، المؤسسة، لجان مستقلة خارجية).	٢٦
3.17	—	—	١٣٠٩	٥	٣٨٠٩	١٤	٤٧٠٢	١٧	بناء ثقة قوية بين المؤسسة والجهات ذات العلاقة(وزارة الحج، بعثات الحجاج، النقابة، الحجاج...الخ).	٢٧
2.75	٨٠٤	٣	٣٦٠١	١٣	٢٢٠٢	٨	٣٣٠٣	١٢	عدم الاعتماد علي سياسة أقل الأسعار حيث ستكون نتيجتها مخرجات دون المستوى المطلوب.	٢٨
2.64	١٩٠٤	٧	١٩٠٤	٧	٢٧٠٨	١٠	٣٣٠٣	١٢	التعامل بالمساواة بين جميع منسوبي المؤسسة.	٢٩
3.14	—	—	١١٠١	٤	٣٨٠٩	١٤	٥٠٠٠	١٨	بناء علاقة قوية مع العاملين من منسوبي المؤسسة في مكاتب الخدمة وداخل المؤسسة.	٣٠
3.11	—	—	١١٠١	٤	٤١٠٦	١٥	٤٧٠٢	١٧	بناء الثقة طويلة الأمد مع موردي الخدمات والوسائل التي تحتاجها المؤسسة.	٣١
2.89	—	—	٢٧٠٨	١٠	٣٠٠٥	١١	٤١٠٧	١٥	منح العاملين في المؤسسة الصلاحيات الواسعة لتحقيق جودة الخدمات للحجاج.	٣٢
3.03	—	—	١٦٠٧	٦	٣٨٠٩	١٤	٤٤٠٤	١٦	الاعتماد علي التحسين المستمر لجميع أعمال المؤسسة.	٣٣

المتوسط	لا يمكن تطبيقها		بدرجة ضعيفة		بدرجة متوسطة		بدرجة كبيرة		العبارة	التسلسل
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
2.92	١	٢٠,٨	٧	١٩,٤	١٣	٣٦,١	١٥	٤١,٧	العمل علي إيجاد هيكل إداري شامل وخططا طويلة المدى.	٣٤
2.75	٢	٥,٦	٩	٢٥	١٢	٣٣,٣	١٣	٣٦,١	إعطاء العاملين في المؤسسة الوقت الكافي) للتفكير، الحديث، المناقشة الجماعية، والتحليل لكل عملية تؤثر في أعمال المؤسسة.	٣٥
2.64	٥	١٣,٩	١٠	٢٧,٨	١١	٣٠,٦	١٠	٢٧,٨	التعزيز المستمر والملائم لبرامج التطوير للعاملين لتحقيق الجودة لأشخاصهم والمؤسسة والمجتمع.	٣٦
3.22	—	—	٣	٨,٣	١٦	٤٤,٤	١٧	٤٧,٢	تطوير العمليات(الاستقبال، التفويج، الإسكان، الخدمات الخاصة....الخ) لضمان تغيير المخرجات.	٣٧
3.08	—	—	٦	١٦,٧	١٢	٣٣,٣	١٨	٥٠,٠	أن تشمل عملية التطوير جميع أعمال المؤسسة دون استثناء.	٣٨
2.86	—	—	٧	١٩,٤	١٩	٥٠,٠	١١	٣٠,٦	تنوير العاملين الجدد في المؤسسة بثقافتها وتوقعاتها منه.	٣٩
2.83	٤	١١,١	٦	١٦,٧	١٠	٢٧,٨	١٥	٤١,٧	تدريب جميع العاملين من منسوبي المؤسسة علي الجودة.	٤٠
2.58	٦	١٦,٦	١٠	٢٧,٨	٨	٢٢,٢	١٢	٣٣,٣	تدريب العاملين علي برامج تدريبية لدي جهات متخصصة.	٤١
2.50	٤	١١,١	٩	٢٥,٠	١٤	٣٨,٩	٩	٢٥,٠	وضع خطة التدريب بالإشتراك بين المؤسسة وبعض العاملين فيها.	٤٢
2.72	١	٢,٨	١١	٣٠,٦	١١	٣٠,٦	١٣	٣٦,١	دعم التدريب علي رأس العمل لجميع منسوبي المؤسسة.	٤٣
2.86	٣	٨,٣	٤	١١,١	١٥	٤١,٧	١٣	٣٦,١	أن تكون قيادة المؤسسة عند تعاملها مع جميع من له علاقة بالمؤسسة من منطلق كونها مدربة وناصحة.	٤٤
2.92	٢	٥,٦	٤	١١,١	١٥	٤١,٧	١٥	٤١,٧	أن تساعد قيادة المؤسسة جميع العاملين علي أداء أعمالهم بشكل أفضل.	٤٥
2.86	٢	٥,٦	٨	٢٢,٢	١٤	٣٨,٩	١٢	٣٣,٣	أن يبني الإشراف علي العاملين علي مبدأ المشاركة والمساعدة لا علي إبلاغهم ما يجب عمله.	٤٦
2.83	٢	٥,٦	٧	١٩,٤	١٥	٤١,٧	١٢	٣٣,٣	منح العاملين صلاحيات أكبر لاتخاذ القرارات في الأمور التي تخصهم.	٤٧
2.83	١	٢,٨	٩	٢٥,٠	١٣	٣٦,١	١٣	٣٦,١	القيادة هي مساعدة الآخرين لذا يجب علي قيادة المؤسسة استخدام طرق موضوعية للتعرف علي المحتاجين للمساعدة.	٤٨

المتوسط	لا يمكن تطبيقها		بدرجة ضعيفة		بدرجة متوسطة		بدرجة كبيرة		العبارة	التسلسل
2.97	—	—	٢٢,٣	٨	٣٨,٩	١٤	٣٨,٩	١٤	إن الغاية من الإشراف هو مساعدة العاملين، خصوصاً فيما يتعلق باستخدام الأدوات والتقنيات.	٤٩
2.72	٢,٨	١	٢٧,٨	١٠	٣٦,٢	١٣	٣٣,٣	١٢	علي قيادة المؤسسة إتاحة الفرصة للجميع لتعلم مبادئ الجودة.	٥٠
2.86	٢,٨	١	١٩,٥	٧	٣٨,٩	١٤	٣٨,٩	١٤	علي قيادة المؤسسة إتاحة الفرصة للجميع لتعلم مبادئ الجودة.	٥١
3.06	—	—	١٣,٤	٥	٤١,٧	١٥	٤٤,٥	١٦	علي قيادة المؤسسة أن تحل الدور القيادي بدلا من الدور الرقابي.	٥٢
2.97	—	—	١٩,٤	٧	٣٨,٩	١٤	٤١,٧	١٥	علي قيادة المؤسسة أن تكون مدربا ومستشارا بدلا من أن تكون مصدرة للأحكام.	٥٣
3.14	—	—	٥,٦	٢	٤١,٧	١٥	٥٢,٨	١٩	أن تسعى قيادة المؤسسة إلي القيام بكل ما من شأنه شعور العاملين بالمؤسسة بالفخر بمهنتهم.	٥٤
2.89	—	—	١٣,٩	٥	٥٠,٠	١٨	٣٦,١	١٣	أن تعمل القيادة في المؤسسة علي طرد الخوف باعتبار أنه مدمر لثقافة المؤسسة وكل ما هو حسن فيها.	٥٥
2.72	١١,١	٤	٣٣,٤	١٢	١٦,٧	٦	٣٨,٩	١٤	التغيير الحقيقي ينبغي أن يعكس بجلاء الاشتراك في: (السلطة، المسؤوليات، العوائد، المكافآت)	٥٦
2.31	٣٠,٦	١١	٢٥,٠	٩	١٦,٧	٦	٢٧,٨	١٠	إلغاء تقويم العاملين باعتباره سببا من أسباب الشعور بالخوف.	٥٧
2.83	٨,٣	٣	٨,٣	٣	٤١,٧	١٥	٤١,٧	١٥	علي قيادة المؤسسة علي خلق مناخ داعم ومؤيد يشجع الجميع علي التحدث بحرية وبطرق جديدة.	٥٨
2.97	٣,٨	٣	١٣,٩	٥	٣٨,٩	١٤	٣٨,٩	١٤	علي قيادة المؤسسة تشجيع الاتصال المتبادل، حتى يتمكن الجميع من العمل بكفاءة.	٥٩
2.75	٨,٣	٣	٢٧,٨	١٠	١٩,٤	٧	٤٤,٤	١٦	تجميع قدرات وإمكانيات جميع إدارات وأجهزة المؤسسة في قالب واحد لتحقيق أفضل النتائج.	٦٠
2.50	١١,١	٤	٢٧,٨	١٠	٣٣,٤	١٢	٢٧,٨	١٠	إنشاء فرق جودة متعددة المستويات في المؤسسة لكسر الحواجز بين الأقسام.	٦١
3.00	٢,٨	١	١٣,٩	٥	٤١,٧	١٥	٤٤,٤	١٦	ضرورة إزالة العوائق بين العاملين في المؤسسة ومجموعات الخدمة.	٦٢
2.94	٨,٣	٣	١١,١	٤	٣٨,٩	١٤	٤١,٧	١٥	تعزيز التواصل الفعال بين جميع منسوبي المؤسسة.	٦٣
2.67	٨,٣	٣	١٦,٧	٦	٣٨,٩	١٤	٣٣,٤	١٢	التأكيد علي العمل الجماعي والقضاء علي التنافس بين العاملين في المؤسسة.	٦٤
2.75	٢,٨	١	٢٧,٨	١٠	٣٣,٤	١٢	٣٦,١	١٣	القضاء علي معوقات التعاون (ضعف الاتصال، سوء الفهم، السياسات والأهداف غير الواضحة،.... الخ)	٦٥
2.94	٢,٨	١	١١,١	٤	٤١,٧	١٥	٤٤,٤	١٦	إزالة الحواجز بين المؤسسة الأم ومجموعات الخدمة الميدانية.	٦٦

المتوسط	لا يمكن تطبيقها		بدرجة ضعيفة		بدرجة متوسطة		بدرجة كبيرة		العبارة	التسلسل
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
2.31	١٣,٩	٥	٤٧,٢	١٧	٢٢,٢	٨	١٦,٧	٦	إلغاء الشعارات التي توضع من قبل المؤسسة، لأنها قد تتسم بعدم واقعيتها ولأنها تخلق الخوف في نفوس العاملين.	٦٧
2.06	٢٥,٠	٩	٣٨,٩	١٤	١٩,٤	٧	١٦,٧	٦	إلغاء الإدارة بالأهداف لأنها تتسبب في سعي كل إدارة إلى تحقيق أهدافها بشكل منفرد.	٦٨
2.83	٢,٨	١	٢٥,٠	٩	٣٠,٥	١١	٤١,٧	١٥	ضرورة التأكيد على النوعية، وليس الكمية في أعمال المؤسسة.	٦٩
2.58	٥,٦	٢	٣٠,٥	١١	٢٧,٨	١٠	٣٠,٦	١١	تدريب العاملين في المؤسسة على إستراتيجيات إحصائية لتحسين الأداء بدلا من تقويم الأفراد.	٧٠
2.69	٥,٦	٢	١٩,٥	٧	٤٧,٣	١٧	٢٧,٨	١٠	تركيز الجهود الجماعية لإزالة العوامل التنظيمية التي قد تتسبب في فشل العاملين في المؤسسة.	٧١
2.81	—	—	٢٢,٢	٨	٣٦,١	١٣	٤١,٧	١٥	تشجيع العاملين في المؤسسة على استخدام مهاراتهم وطرقهم المبتكرة، بدلا من وضع الضوابط على كل صغيرة وكبيرة.	٧٢
2.39	٢٥,٠	٩	٢٢,٢	٨	٢٥,٠	٩	٢٧,٨	١٠	الافتخار والمتعة بالعمل حق للجميع، وهذا يتطلب إلغاء جوائز النخبة، أو الإدارة بالأرقام، أو التقويم الموسمي.	٧٣
2.97	—	—	١٩,٤	٧	٣٠,٥	١١	٥٠,٠	١٨	تهيئة البيئة المناسبة للعاملين في المؤسسة.	٧٤
2.97	٢,٨	١	١٩,٤	٧	٢٧,٨	١٠	٥٠,٠	١٨	إزالة العوائق التي تحول بين المرء والافتخار بمهنته.	٧٥
2.72	٨,٣	٣	٢٥,٠	٩	٢٥,٠	٩	٤١,٧	١٥	تشجيع كافة العاملين بالمؤسسة على إثراء معارفهم، واستكشاف الأفكار الجديدة.	٧٦
2.72	٥,٦	٢	١٧,٦	٦	٣٨,٩	١٤	٣٨,٩	١٤	ضرورة التدريب والتعلم الذاتي المستمر للعاملين بالمؤسسة، لما في ذلك من أثر في تعزيز كفاءتهم.	٧٧
2.56	١٣,٩	٥	٢٥,٠	٩	١٩,٤	٧	٤١,٧	١٥	تأسيس برامج تدريبية قوية كفيلة بتحقيق النمو الذاتي للعاملين بالمؤسسة.	٧٨
2.53	٨,٣	٣	٣٣,٦,١	١٣	٢٢,٢	٨	٣٣,٣	١٢	تأسيس برامج تدريبية قوية كفيلة بتحقيق النمو الذاتي للعاملين بالمؤسسة.	٧٩
2.53	١١,١	٤	٢٧,٨	١٠	٢٥,٠	٩	٣٦,١	١٣	تشثيف الجهود لتوعية المجتمع المحلي بالمشكلات التي تواجه المؤسسة لتحقيق التعاون المناسب معه.	٨٠
2.47	١١,١	٤	٤٤,٥	١٦	١٣,٩	٥	٣٠,٦	١١	تشجيع العاملين في المؤسسة على تعلم كل ما يمكن تعلمه، وعدم حصر التعلم على كيفية أداء العمل فقط.	٨١
2.61	٢,٨	١	٣٣,٣	١٢	٢٧,٨	١٠	٣٣,٣	١٢	الالتزام من جميع العاملين في المؤسسة بعملية تبني تنفيذ الجودة.	٨٢

المتوسط	لا يمكن تطبيقها		بدرجة ضعيفة		بدرجة متوسطة		بدرجة كبيرة		العبارة	التسلسل
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
2.72	٢,٨	١	٣٠,٦	١١	٢٤,٢٢	٨	٤٤,٤	١٦	الالتزام والدعم من قيادات المؤسسة لتنفيذ الجودة الشاملة في جميع أعمال المؤسسة.	٨٣
2.50	٣٠,٦	١١	٣٣,٣	١٢	٢٥,٠	٩	٣٣,٣	١٢	العمل من قبل قيادات المؤسسة على تغيير قناعات واتجاهات أولئك الأفراد المهمين في أعمال الطوافة.	٨٤
2.81	—	—	٣٠,٦	١١	٢٥,٠	٩	٤٤,٤	١٦	توعية جميع القيادات ذات العلاقة بالحج بالفلسفة الجديدة المتعلقة بتطبيق الجودة الشاملة.	٨٥
2.89	—	—	٢٢,٢	٨	٣٨,٩	١٤	٣٨,٩	١٤	على قيادات المؤسسة التخطيط، والعمل، والتدقيق، والقيام بالإجراءات التي تكفل عملية التحول للجودة الشاملة.	٨٦
2.81	—	—	٢٥,٠	٩	٣٨,٩	١٤	٣٦,١	١٣	الاستفادة من المساعدة التي يقدمها كل فرد من منسوبي المؤسسة من أجل التحول والتغيير.	٨٧

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن (٨١) عبارة من عبارات إمكانية التطبيق حصلت علي متوسط حسابي ٢,٥ فأكثر. وهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن جميع تلك العبارات المتعلقة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقها في أعمال مؤسسات الطوافة. بينما يوضح الجدول أن (٥) عبارات حصلت علي متوسط حسابي أقل من (٢,٥) وهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن تلك العبارات لا يمكن تطبيقها في مؤسسات الطوافة. وقد كانت تلك العبارات علي النحو التالي:

- ١- العبارة رقم (٥٧) ونصها: إلغاء تقويم العاملين باعتباره سببا من أسباب الشعور بالخوف.
- ٢- العبارة رقم (٦٧) ونصها: إلغاء الشعارات التي توضع من قبل المؤسسة، لأنها قد تتسم بعدم واقعيته ولأنها تخلق الخوف في نفوس العاملين.
- ٣- العبارة رقم (٦٨) ونصها: إلغاء الإدارة بالأهداف لأنها تتسبب في سعي كل إدارة إلي تحقيق أهدافها بشكل منفرد.
- ٤- العبارة رقم (٧٣) ونصها: الافتخار والمتعة بالعمل حق للجميع، وهذا يتطلب إلغاء جوائز النخبة، أو الإدارة بالأرقام، أو التقويم الموسمي.
- ٥- العبارة رقم (٨١) ونصها: تشجيع العاملين في المؤسسة علي تعلم كل ما يمكن تعلمه، وعدم حصر التعلم علي كيفية أداء العمل فقط.

إجابة السؤال الثاني ونصه :

ما أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأربعة عشر من خلال الفقرات التي تمثل كل مبدأ من تلك المبادئ في مؤسسات الطوافة ؟
وقد قام الباحثون بتخصيص عبارات هذا الجزء ال (٨٧) كل حسب انتمائها لكل مبدأ من المبادئ الأربعة عشر. وتم عمل جدول منفصل لعبارات كل مبدأ من المبادئ علي حدة، تغييرا في الأسلوب الذي تم عمله في مناقشة عبارات الجزء الخاص بإمكانية التطبيق.

جدول رقم (٢) يوضح استجابات أفراد مجتمع الدراسة علي عبارات المبدأ الأول من مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

المتوسط	غير مهمة جدا		غير مهمة		متوسط الأهمية		مهمة		مهمة جدا		العبارة	التسلسل
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
4.69							١٩,٥	٧	٨٠,٦	٢٩	إيمان القيادات في المؤسسة بعملية التغيير في ظل التحديات التي تواجهها.	١٣
4.53					٨,٤	٣	١٣,٩	٥	٧٧,٨	٢٨	أن تبني القرارات علي البيانات والمعلومات والحقائق.	١٤
4.47			٥,٦	٢	٥,٦	٢	١٩,٤	٧	٦٩,٤	٢٥	تغيير بيئة العمل من بيئة سلبية تتسم بالضغط العالية إلي بيئة إيجابية يكون لها أثر علي العاملين في المؤسسة.	١٥
4.47					٨,٤	٣	٢٧,٨	١٠	٦٣,٩	٢٣	احترام الخبرات الفردية والجماعية للعاملين في المؤسسة.	١٦
4.19			٨,٤	٣	١١,١	٤	٢٢,٢	٨	٥٨,٣	٢١	إيجاد الثقافة التي تدعم التحسين المستمر من خلال تبني القيم الإيجابية) التقدير، المشاركة في القرارات، العاملون في المؤسسة هم شركاء حيويين).	١٧
4.19	٨,٣	٣	-	-	٨,٤	٢	٣٠,٦	١١	٥٥,٦	٢٠	مسئولية القادة تعلم خصائص فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تؤمن بالتعاون وليس المنافسة.	١٨
3.78			٢,٨	١	٢,٨	١	٣٨,٩	١٤	٤١,٧	١٥	تبني فلسفة جديدة للقضاء علي المشكلات وانخفاض الجودة.	١٩
4.39					١١,٢	٤	٢٢,٧	٨	٦٦,٧	٢٤	أن يكون هدف المؤسسة تعزيز التعاون بين العاملين في المؤسسة.	٢٠
3.50					١٩,٤	٧	٣٦,١	١٣	٢٧,٨	١٠	قبول الحقيقة التي مفادها أن الأخطاء التي يتسبب فيها الأفراد قليلة، وأن معظم الأخطاء هي بسبب النظام.	٢١
4.28							٣٠,٦	١١	٦١,١	٢٢	أن تكون عملية تقويم العاملين مؤشرات تشخيصية لعملية تطوير أدائهم.	٢٢

والجدول السابق يوضح أن جميع أفراد مجتمع الدراسة يرون أن جميع عبارات المبدأ الثاني من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ذات أهمية من حيث إمكانية تطبيقها علي مؤسسات الطوافة ، حيث حصلت جميع العبارات علي متوسط حسابي أكثر من (٣) وأكثر. وهذه النتيجة تعزز ما ذهب إليه أفراد مجتمع الدراسة في الجانب المتعلق بإمكانية التطبيق.

جدول رقم (٤) يوضح استجابات أفراد مجتمع الدراسة علي عبارات المبدأ الثالث من مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

المتوسط	غير مهمة جدا		غير مهمة		متوسط الأهمية		مهمة		مهمة جدا		العبارة	التسلسل
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
3.94			٢,٨	١	١٣,٩	٥	٢٧,٨	١٠	٤٧,٢	١٧	أن يتعلم العاملون في المؤسسة علي تقييم عملهم لتحقيق نموهم المهني.	٢٣
3.92	٨,٣	٣	٢,٨	١	١١,١	٤	٣٦,١	١٣	٤١,٧	١٥	الجودة لا تتحقق من خلال التفتيش الذي يتسم بأنه باهظ التكاليف و عديم الفعالية.	٢٤
4.28					٨,٤	٣	٣٦,١	١٣	٥٥,٦	٢٠	تشجيع العاملين علي (متابعة أعمالهم بأنفسهم، القيام بعمل أفضل).	٢٥
4.08					١١,١	٤	٤١,٧	١٥	٤٧,٢	١٧	استخدام عدة طرق لتقويم العاملين في المؤسسة) بأنفسهم، زملائهم، المؤسسة، لجان مستقلة خارجية).	٢٦
4.44			١٩,٤	٧	٣٠,٦	١١	٥٠,٠	١٨	-	-	بناء ثقة قوية بين المؤسسة والجهات ذات العلاقة) وزارة الحج، بعثات الحجاج، النقابة، الحجاج،...الخ).	٢٧

والجدول السابق يوضح أن جميع أفراد مجتمع الدراسة يرون أن جميع عبارات المبدأ الثالث من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ذات أهمية من حيث إمكانية تطبيقها علي مؤسسات الطوافة ، حيث حصلت جميع العبارات علي متوسط حسابي أكثر من (٣) وأكثر. وهذه النتيجة تعزز ما ذهب إليه أفراد مجتمع الدراسة في الجانب المتعلق بإمكانية التطبيق.

جدول رقم (٥) يوضح استجابات أفراد مجتمع الدراسة علي عبارات المبدأ الرابع من مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

المتوسط	غير مهمة جدا		غير مهمة		متوسط الأهمية		مهمة		مهمة جدا		العبارة	التسلسل
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
4.19					١١,١	٤	٤١,٧	١٥	٤٧,٢	١٧	عدم الاعتماد علي سياسة أقل الأسعار حيث ستكون نتيجتها مخرجات دون المستوى المطلوب.	٢٨
4.03			١٩,٤	٧	٣٠,٦	١١	٥٠,٠	١٨	-	-	التعامل بالمساواة بين جميع منسوبي المؤسسة.	٢٩
4.56					٨,٤	٣	١٩,٤	٧	٧٢,٢	٢٦	بناء علاقة قوية مع العاملين من منسوبي المؤسسة في مكاتب الخدمة وداخل المؤسسة.	٣٠
4.42					٨,٤	٣	٣٣,٣	١٢	٥٨,٣	٢١	بناء الثقة طويلة الأمد مع موردي الخدمات والوسائل التي تحتاجها المؤسسة.	٣١
4.31					١٣,٩	٥	٣٣,٣	١٢	٥٢,٨	١٩	منح العاملين في المؤسسة الصلاحيات الواسعة لتحقيق جودة الخدمات للحجاج.	٣٢
4.64							٢٥,٠	٩	٧٥,٠	٢٧	الاعتماد علي التحسين المستمر لجميع أعمال المؤسسة.	٣٣

والجدول السابق يوضح أن جميع أفراد مجتمع الدراسة يرون أن جميع عبارات المبدأ الرابع من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ذات أهمية من حيث إمكانية تطبيقها علي مؤسسات الطوافة ، حيث حصلت جميع العبارات علي متوسط حسابي أكثر من (٣) وأكثر. وهذه النتيجة تعزز ما ذهب إليه أفراد مجتمع الدراسة في الجانب المتعلق بإمكانية التطبيق.

جدول رقم (٦) يوضح استجابات أفراد مجتمع الدراسة علي عبارات المبدأ الخامس من مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

الترتيب	البيان	مهمة جدا		مهمة		متوسط الأهمية		غير مهمة		غير مهمة جدا		المتوسط
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
٣٤	العمل على إيجاد هيكل إداري شامل وخططا طويلة المدى.	٢٦	٧٢,٢	٦	١٦,٧	٤	١١,١					4.53
٣٥	إعطاء العاملين في المؤسسة الوقت الكافي للتفكير، الحديث، المناقشة الجماعية، والتحليل لكل عملية تؤثر في أعمال المؤسسة.	٢٢	٦١,١	١١	٣٠,٦	١	٢,٨	١	٢,٨			4.42
٣٦	التعزيز المستمر والملائم لبرامج التطوير للعاملين لتحقيق الجودة لأشخاصهم والمؤسسة والمجتمع.	١٨	٥٠,٠	١٧	٤٧,٢	-	-	-	-	١	٢,٨	4.39
٣٧	تطوير العمليات (الاستقبال، التفويج، الإسكان، الخدمات الخاصة....الخ) لضمان تغيير المخرجات.	٣٠	٨٣,٣	٥	١٣,٩					١	٢,٨	4.72
٣٨	أن تشمل عملية التطوير جميع أعمال المؤسسة دون استثناء.	٣١	٨٦,١	٢	٥,٦	٣	٨,٣					4.69
٣٩	تنوير العاملين الجدد في المؤسسة بثقافتها وتوقعاتها منه.	٢٢	٦١,١	١٠	٢٧,٨	٤	١١,١					4.42

جدول رقم (٧) يوضح استجابات أفراد مجتمع الدراسة علي عبارات المبدأ السادس من مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

والجدول السابق يوضح أن جميع أفراد مجتمع الدراسة يرون أن جميع عبارات المبدأ السادس من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ذات أهمية من حيث إمكانية تطبيقها على مؤسسات الطوافة ، حيث حصلت جميع العبارات علي متوسط حسابي أكثر من (٣) وأكثر. وهذه النتيجة تعزز ما ذهب إليه أفراد مجتمع الدراسة في الجانب المتعلق بإمكانية التطبيق.

جدول رقم (٨) يوضح استجابات أفراد مجتمع الدراسة علي عبارات المبدأ السابع من مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

الترتيب	العبارة	مهمة جدا		مهمة		متوسط الأهمية		غير مهمة		غير مهمة جدا		المتوسط
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
٤٥	أن تساعد قيادة المؤسسة جميع العاملين علي أداء أعمالهم بشكل أفضل.	٧٢,٢	٢٦	١٦,٧	٦	١١,٢	٤					4.44
٤٦	أن يبني الأشراف علي العاملين علي مبدأ المشاركة والمساعدة لا علي إبلاغهم ما يجب عمله.	٤٧,٢	١٧	٤٤,٤	١٦	٨,٤	٣					4.22
٤٧	منح العاملين صلاحيات أكبر لاتخاذ القرارات في الأمور التي تخصهم.	٣٦,١	١٣	٥٠,٠	١٨	١٣,٩	٥					3.97
٤٨	القيادة هي مساعدة الآخرين لذا يجب علي قيادة المؤسسة استخدام طرق موضوعية للتعرف علي المحتاجين للمساعدة.	٥٠,٠	١٨	٣٦,١	١٣	١٣,٩	٥					4.28
٤٩	إن الغاية من الإشراف هو مساعدة العاملين، خصوصا فيما يتعلق باستخدام الأدوات والتقنيات.	٥٠,٠	١٨	٣٣,٣	١٢	١٣,٩	٥					4.25
٥٠	علي قيادة المؤسسة إتاحة الفرصة للجميع لتعلم مبادئ الجودة.	٥٢,٨	١٩	٣٣,٣	١٢	١١,١	٤					4.31
٥١	علي قيادة المؤسسة إتاحة الفرصة للجميع لتعلم مبادئ الجودة.	٥٨,٣	٢١	٢٧,٨	١٠	١١,١	٤					4.36
٥٢	علي قيادة المؤسسة أن تحل الدور القيادي بدلا من الدور الرقابي.	٧٢,٢	٢٦	٢٢,٢	٨	٥,٦	٢					4.58
٥٣	علي قيادة المؤسسة أن تكون مدبرا ومستشارا بدلا من أن تكون مصدرة للأحكام.	٥٨,٣	٢١	٣٦,١	١٣	٥,٦	٢					4.44
٥٤	أن تسعى قيادة المؤسسة إلي القيام بكل ما من شأنه شعور العاملين بالمؤسسة بالفخر بمهنتهم.	٥٧,٠	٢٧	١٩,٤	٧	٥,٦	٢					4.61
٥٥	أن تعمل القيادة في المؤسسة علي طرد الخوف باعتبار أنه مدمر لثقافة المؤسسة وكل ما هو حسن فيها.	٧,٦٦	٢٤	٢٢,٢	٨	٢,٨	١	٨,٤	٣			4.36

والجدول السابق يوضح أن جميع أفراد مجتمع الدراسة يرون أن جميع عبارات المبدأ السابع من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ذات أهمية من حيث إمكانية تطبيقها علي مؤسسات الطوافة ، حيث حصلت جميع العبارات علي متوسط حسابي أكثر من (٣) وأكثر. وهذه النتيجة تعزز ما ذهب إليه أفراد مجتمع الدراسة في الجانب المتعلق بإمكانية التطبيق.

جدول رقم (٩) يوضح استجابات أفراد مجتمع الدراسة علي عبارات المبدأ الثامن من مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

الترتيب	العبارة	مهمة جدا		مهمة		متوسط الأهمية		غير مهمة		غير مهمة جدا		المتوسط
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
٥٦	التغيير الحقيقي ينبغي أن يعكس بجلاء الاشتراك في: (السلطة، المسؤولية، العوائد، المكافآت)	٣٨,٩	١٤	٢٧,٨	١٠	٢٢,٢	٨	١١,١	٤			3.75
٥٧	إلغاء تقويم العاملين باعتباره سببا من أسباب الشعور بالخوف.	٢٢,٢	٨	٣٠,٦	١١	١٦,٧	٦	١٣,٩	٥	١٦,٦	٦	3.19
٥٨	علي قيادة المؤسسة علي خلق مناخ داعم ومؤيد يشجع الجميع علي التحدث بحرية وبطرق جديدة.	-	-	٣٨,٩	١٤	٣٨,٩	١٤	١١,١	٤	١١,١	٤	4.42
٥٩	علي قيادة المؤسسة تشجيع الاتصال المتبادل، حتى يتمكن الجميع من العمل بكفاءة.	٥٨,٣	٢١	٢٥,٠	٩	١٦,٧	٦					4.17
٦٠	تجميع قدرات وإمكانيات جميع إدارات وأجهزة المؤسسة في قالب واحد لتحقيق أفضل النتائج.	٥٢,٨	١٩	٣٣,٣	١٢	٢,٨	١	٥,٦	٢	٥,٦	٢	4.19

والجدول السابق يوضح أن جميع أفراد مجتمع الدراسة يرون أن جميع عبارات المبدأ الثامن من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ذات أهمية من حيث إمكانية تطبيقها علي مؤسسات الطوافة ، حيث حصلت جميع العبارات علي متوسط حسابي أكثر من (٣) وأكثر. وهذه النتيجة تعزز ما ذهب إليه أفراد مجتمع الدراسة في الجانب المتعلق بإمكانية التطبيق.

جدول رقم (١٠) يوضح استجابات أفراد مجتمع الدراسة علي عبارات المبدأ التاسع من مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

الترتيب	العبارة	مهمة جدا		مهمة		متوسط الأهمية		غير مهمة		غير مهمة جدا		المتوسط
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
٦١	إنشاء فرق جودة متعددة المستويات في المؤسسة لكسر الحواجز بين الأقسام.	٥٠,٠	١٨	٢٥,٠	٩	٢٥,٠	٩					4.00
٦٢	ضرورة إزالة العوائق بين العاملين في المؤسسة ومجموعات الخدمة.	٧٢,٢	٢٦	١٦,٧	٦	٢,٨	١	٢,٨	١	٥,٦	٢	4.42
٦٣	تعزيز التواصل الفعال بين جميع منسوبي المؤسسة.	٦٦,٧	٢٤	٢٢,٢	٨							4.22
٦٤	التأكيد علي العمل الجماعي والقضاء علي التنافس بين العاملين في المؤسسة.	٥٨,٣	٢١	١٩,٤	٧	١١,١	٤	-	-	١١,١	٤	4.06
٦٥	القضاء علي معوقات التعاون (ضعف الاتصال، سوء الفهم، السياسات والأهداف غير الواضحة،....الخ)	٥٨,٣	٢١	٢٥,٠	٩	١٦,٧	٦					4.25
٦٦	إزالة الحواجز بين المؤسسة الأم ومجموعات الخدمة الميدانية.	٦٦,٧	٢٤	١٩,٤	٧	١٣,٩	٥					4.28
٦٧	إلغاء الشعارات التي توضع من قبل المؤسسة، لأنها قد تتسم بعدم واقعيتها ولأنها تخلق الخوف في نفوس العاملين.	١٩,٤	٧	٢٧,٨	١٠	٣٣,٣	١٢	٥,٦	٢	١٣,٩	٥	3.25

والجدول السابق يوضح أن جميع أفراد مجتمع الدراسة يرون أن جميع عبارات المبدأ التاسع من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ذات أهمية من حيث إمكانية تطبيقها علي مؤسسات الطوافة ، حيث حصلت جميع العبارات علي متوسط حسابي أكثر من

(٣) وأكثر. وهذه النتيجة تعزز ما ذهب إليه أفراد مجتمع الدراسة في الجانب المتعلق بإمكانية التطبيق.

جدول رقم (١١) يوضح استجابات أفراد مجتمع الدراسة علي عبارات المبدأ العاشر من مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

المتوسط	غير مهمة جدا		غير مهمة		متوسط الأهمية		مهمة		مهمة جدا		العبارة	التسلسل
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
3.06	٢٢,٢	٨	١٩,٤	٧	١١,١	٤	١٦,٧	٦	٣٠,٦	١١	إلغاء الإدارة بالأهداف لأنها تتسبب في سعي كل إدارة إلي تحقيق أهدافها بشكل منفرد.	٦٨
4.11					١١,١	٤	٢٢,٢	٨	٥٨,٣	٢١	ضرورة التأكيد علي النوعية، وليس الكمية في أعمال المؤسسة.	٦٩

والجدول السابق يوضح أن جميع أفراد مجتمع الدراسة يرون أن جميع عبارات المبدأ العاشر من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ذات أهمية من حيث إمكانية تطبيقها علي مؤسسات الطوافة ، حيث حصلت جميع العبارات علي متوسط حسابي أكثر من (٣) وأكثر. وهذه النتيجة تعزز ما ذهب إليه أفراد مجتمع الدراسة في الجانب المتعلق بإمكانية التطبيق.

جدول رقم (١٢) يوضح استجابات أفراد مجتمع الدراسة علي عبارات المبدأ الحادي عشر من مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

المتوسط	غير مهمة جدا		غير مهمة		متوسط الأهمية		مهمة		مهمة جدا		العبارة	التسلسل
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
3.97			١٣,٩	٥	٨,٣	٣	٢٧,٨	١٠	٥٠,٠	١٨	تدريب العاملين في المؤسسة علي إستراتيجيات إحصائية لتحسين الأداء بدلا من تقويم الأفراد.	٧٠
3.97			١١,١	٤	٨,٣	٣	٣٦,١	١٣	٤٤,٤	١٦	تكريس الجهود الجماعية لإزالة العوامل التنظيمية التي قد تتسبب في فشل العاملين في المؤسسة.	٧١

والجدول السابق يوضح أن جميع أفراد مجتمع الدراسة يرون أن جميع عبارات المبدأ الحادي عشر من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ذات أهمية من حيث إمكانية تطبيقها علي مؤسسات الطوافة ، حيث حصلت جميع العبارات علي متوسط حسابي أكثر من (٣) وأكثر. وهذه النتيجة تعزز ما ذهب إليه أفراد مجتمع الدراسة في الجانب المتعلق بإمكانية التطبيق.

جدول رقم (١٣) يوضح استجابات أفراد مجتمع الدراسة علي عبارات المبدأ الثاني عشر من مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

التسلسل	العبارة	مهمة جدا		مهمة		متوسط الأهمية		غير مهمة		غير مهمة جدا		المتوسط
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
٧٢	تشجيع العاملين في المؤسسة علي استخدام مهاراتهم وطرقهم المبتكرة، بدلا من وضع الضوابط علي كل صغيرة وكبيرة.	٢٠	٦,٥٥	٨	٢٢,٢	٨	٢٢,٢					4.08
٧٣	الافتخار والمتعة بالعمل حق للجميع، وهذا يتطلب إلغاء جوائز النخبة، أو الإدارة بالأرقام، أو التقويم الموسمي.	١١	٣٠,٦	١٠	٢٧,٨	٥	١٣,٩	١٠	٢٧,٨			3.25
٧٤	تهيئة البيئة المناسبة للعاملين في المؤسسة.	٢٤	٦٦,٧	١٢	٣٣,٣							4.33
٧٥	إزالة العوائق التي تحول بين المرء والافتخار بمهنته.	٢٣	٦٣,٩	٧	١٩,٤	٢	٥,٦	٤	١١,١			4.19
٧٦	تشجيع كافة العاملين بالمؤسسة علي إثراء معارفهم، واستكشاف الأفكار الجديدة.	٢١	٥٨,٣	١٠	٢٧,٨	٥	١٣,٩					4.19

والجدول السابق يوضح أن جميع أفراد مجتمع الدراسة يرون أن جميع عبارات المبدأ الثاني عشر من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ذات أهمية من حيث إمكانية تطبيقها علي مؤسسات الطوافة ، حيث حصلت جميع العبارات علي متوسط حسابي أكثر من (٣) وأكثر. وهذه النتيجة تعزز ما ذهب إليه أفراد مجتمع الدراسة في الجانب المتعلق بإمكانية التطبيق.

جدول رقم (١٤) يوضح استجابات أفراد مجتمع الدراسة علي عبارات المبدأ الثالث عشر من مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

التسلسل	العبارة	مهمة جدا		مهمة		متوسط الأهمية		غير مهمة		غير مهمة جدا		المتوسط
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
٧٧	ضرورة التدريب والتعلم الذاتي المستمر للعاملين بالمؤسسة، لما في ذلك من أثر في تعزيز كفاءتهم.	٢٣	٦٣,٩	٦٣,٩	٢٥,٠	٤	١١,١					4.28
٧٨	تأسيس برامج تدريبية قوية كفيلة بتحقيق النمو الذاتي للعاملين بالمؤسسة.	٢١	٥٨,٣	٥٨,٣	٤١,٧							4.25
٧٩	تأسيس برامج تدريبية قوية كفيلة بتحقيق النمو الذاتي للعاملين بالمؤسسة.	١٦	٤٤,٤	٤٤,٤	٣٨,٩	٢	٥,٦	٤	١١,١			4.00
٨٠	تكثيف الجهود لتوعية المجتمع المحلي بالمشكلات التي تواجه المؤسسة لتحقيق التعاون المناسب معه.	١٧	٤٧,٢	٤٧,٢	٣٣,٣	٣	٨,٣	٤	١١,١			3.97
٨١	تشجيع العاملين في المؤسسة علي تعلم كل ما يمكن تعلمه، وعدم حصر التعلم علي كيفية أداء العمل فقط.	١٣	٣٦,١	٣٦,١	٣٨,٩	٩	٢٥,٠					3.86
٨٢	الالتزام من جميع العاملين في المؤسسة بعملية تبني تنفيذ الجودة.	١٨	٥٠,٠	٥٠,٠	٣٨,٩	٤	١١,١					4.14

والجدول السابق يوضح أن جميع أفراد مجتمع الدراسة يرون أن جميع عبارات المبدأ الثالث عشر من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ذات أهمية من حيث إمكانية تطبيقها علي مؤسسات الطوافة ، حيث حصلت جميع العبارات علي متوسط حسابي أكثر من (٣) وأكثر. وهذه النتيجة تعزز ما ذهب إليه أفراد مجتمع الدراسة في الجانب المتعلق بإمكانية التطبيق.

جدول رقم (١٥) يوضح استجابات أفراد مجتمع الدراسة علي عبارات المبدأ الثالث عشر من مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

المتوسط	غير مهمة جدا		غير مهمة		متوسط الأهمية		مهمة		مهمة جدا		العبارة	التسلسل
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
4.31						٣	٢٦,١	١٣	٦٣,٩	٢٣	الالتزام والدعم من قيادات المؤسسة لتنفيذ الجودة الشاملة في جميع أعمال المؤسسة.	٨٣
3.92			١٣,٩	٥	٨,٣	٤	٢٥,٠	٩	٥٢,٨	١٩	العمل من قبل قيادات المؤسسة علي تغيير قناعات واتجاهات أولئك الأفراد المهمين في أعمال الطوافة.	٨٤
4.19					١١,١		٣٣,٣	١٢	٥٥,٦	٢٠	توعية جميع القيادات ذات العلاقة بالحج بالفلسفة الجديدة المتعلقة بتطبيق الجودة الشاملة.	٨٥
4.33						٥	٣٣,٣	١٢	٦٦,٧	٢٤	علي قيادات المؤسسة التخطيط، والعمل، والتدقيق، والقيام بالإجراءات التي تكفل عملية التحول للجودة الشاملة.	٨٦
4.11					١٣,٩		٣٦,١	١٣	٥٠,٥	١٨	الاستفادة من المساعدة التي يقدمها كل فرد من منسوبي المؤسسة من أجل التحول والتغيير.	٨٧

والجدول السابق يوضح أن جميع أفراد مجتمع الدراسة يرون أن جميع عبارات المبدأ الثالث عشر من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ذات أهمية من حيث إمكانية تطبيقها علي مؤسسات الطوافة ، حيث حصلت جميع العبارات علي متوسط حسابي أكثر من (٣) وأكثر. وهذه النتيجة تعزز ما ذهب إليه أفراد مجتمع الدراسة في الجانب المتعلق بإمكانية التطبيق.

إجابة السؤال الثالث ونصه :

ما أبرز معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الطوافة؟

جدول () يوضح استجابة الأفراد علي فقرات محور معوقات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات

المتوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		موافق إلي حد ما		موافق		موافق بشدة		العبارة	التسلسل
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
3.74	٦.٥	٢	١٣,٩	٥	١٣,٩	٥	٢٥,٠	٩	٤١,٧	١٥	ضعف الثقافة الإدارية فيما يتعلق إدارة الجودة الشاملة لدي بعثات الحج التي تتعامل مع المؤسسة	١
3.37	—	—	١٣,٩	٥	٤١,٧	١٥	٣٣,٣	١٢	١٣,٩	٥	ضعف الثقافة الإدارية فيما يتعلق إدارة الجودة الشاملة لدي أعضاء مجلس الإدارة.	٢
3.71	---	---	١١,١	٤	٢٢,٢	٨	٣٨,٩	١٤	٢٧,٨	١٠	ضعف الثقافة الإدارية فيما يتعلق إدارة الجودة الشاملة لدي العاملين في المؤسسة (دائمين/ موسمين)	٣
3.86	٢,٨	١	٥٦	٢	٢٧,٢	١٠	٢٢,٢	٨	٤١,٧	١٥	ضعف الثقافة الإدارية فيما يتعلق إدارة الجودة الشاملة لدي القطاعات الحكومية ذات العلاقة بالمؤسسة.	٤
3.69	٥,٦	١	٥,٦	٢	٣٣,٣	١٢	٣٣,٣	١٢	٢٧,٨	١٠	ضعف الثقافة الإدارية فيما يتعلق إدارة الجودة الشاملة لدي القطاعات الأهلية ذات العلاقة بالمؤسسة.	٥
3.89	٢,٨	١	٢,٨	١	٢٧,٨	١٠	٢٧,٨	١٠	٣٨,٩	١٤	ضعف الثقافة الإدارية فيما يتعلق إدارة الجودة الشاملة لدي العاملين في مجموعات الخدمة الميدانية بالمؤسسة.	٦
3.57	٢,٨	١	٥,٦	٢	٣٠,٦	١١	٣٣,٣	١٢	٢٥,٠	٩	مقاومة التغيير والتطوير لدي بعض أعضاء مجلس الإدارة في المؤسسة.	٧
3.57	٢,٨	١	٨,٣	٣	٢٧,٨	١٠	٣٠,٦	١١	٢٧,٨	١٠	مقاومة التغيير والتطوير لدي بعض العاملين في مجموعات الخدمة الميدانية.	٨
3.37	٢,٨	١	١٦,٧	٦	٢٢,٣	٨	٣٦,١	١٣	١٩,٤	٧	مقاومة التغيير والتطوير لدي بعض العاملين في المؤسسة (دائمين/ موسمين).	٩
3.37	٢,٨	١	١١,١	٤	٣٠,٦	١١	٣٦,١	١٣	١٦,٧	٦	مقاومة التغيير والتطوير لدي بعض القطاعات الحكومية ذات العلاقة بالمؤسسة.	١٠

المتوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		موافق بشدة		العبارة	التسلسل
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
3.11	٢٠,٨	١	٢٢,٢	٨	٣٠,٦	١١	٣٦,١	١٣	٨,٣	٣	مقاومة التغيير والتطوير لدى بعض القطاعات الأهلية ذات العلاقة بالمؤسسة.	١١
3.17	٢٠,٨	١	١٣,٩	٥	٣٣,٣	١٢	٣٠,٦	١١	١٣,٩	٥	مقاومة التغيير والتطوير لدى بعض بعثات الحج ذات العلاقة بالمؤسسة.	١٢
3.26	٢٠,٨	١	١٣,٩	٥	٣٠,٦	١١	٣٠,٦	١١	١٩,٤	٧	مقاومة التغيير والتطوير لدى بعض الحجاج التابعين للمؤسسة.	١٣
3.40	٥,٦	٢	١٣,٩	٥	١٧,٥	٧	٣٣,٤	١٢	٢٧,٨	١٠	البيروقراطية السائدة في أعمال المؤسسة.	١٤
3.51	٥,٦	٢	١١,١	٤	١٩,٤	٧	٢٧,٨	١٠	٣٦,١	١٣	البيروقراطية السائدة في أعمال بعض الجهات الحكومية ذات العلاقة بالمؤسسة.	١٥
3.17	٥,٦	٢	٨,٣	٣	٤٤,٤	١٦	٢٢,٢	٨	١٩,٤	٧	البيروقراطية السائدة في أعمال بعض الجهات الأهلية ذات العلاقة بالمؤسسة.	١٦
2.89	٨,٣	٣	١٩,٤	٧	٢٢,٢	٨	٣٦,١	١٣	١٣,٩	٥	البيروقراطية السائدة في أعمال البعثات ذات العلاقة بالمؤسسة.	١٧
3.91	٢٠,٨	١	٤	٤	١١,١	٤	٢٧,٨	١٠	٤٧,٢	١٧	عدم توفر الكفاءات في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.	١٨
3.23	٨,٣	٣	٢٥,٠	٩	٢٢,٢	٨	١٣,٩	٥	٣٠,٦	١١	محدودية الموارد المالية لتبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.	١٩
3.77	٥,٦	٢	٥,٦	٢	٢٧,٨	١٠	٢٧,٨	١٠	٣٦,١	١٣	المركزية في صنع السياسات في المؤسسة.	٢٠
3.49	٥,٦	٢	٢٢,٢	٨	١٣,٩	٥	١٦,٧	٦	٤١,٧	١٥	ضعف بنية المعلومات في المؤسسة.	٢١
3.46	٥,٦	٢	١٣,٩	٥	٢٧,٨	١٠	٢٧,٨	١٠	٢٥,٠	٩	تدني الثقة لدى بعض قيادات المؤسسة في الالتزام بإدارة الجودة الشاملة.	٢٢
3.03	٨,٣	٣	٢٧,٨	١٠	١٦,٧	٦	٣٠,٦	١١	١٣,٩	٥	اعتقاد بعض قيادات المؤسسة أن إدارة الجودة الشاملة لا يمكن تنفيذها في المؤسسة.	٢٣

المتوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		موافق بشدة		العبارة	التسلسل
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
3.71	٥٠٦	٢	٨٠٣	٣	٢٧٠٨	١٠	٢٥٠٠	٩	٣٣٠٣	١٢	٢٤	٢٤
3.29	٨٠٣	٣	٢٢٠٢	٨	١٩٠٤	٧	٢٥٠٠	٩	٢٥٠٠	٩	٢٥	٢٥
3.65	٥٠٦	٢	١٩٠٤	٧	١٣٠٩	٥	١٩٠٤	٧	٤١٠٧	١٥	٢٦	٢٦
3.82	٥٠٦	٢	٥٠٦	٢	٢٢٠٢	٨	٣٣٠٣	١٢	٣٣٠٣	١٢	٢٧	٢٧
3.50	٢٠٨	١	١١٠١	٤	٣٨٠٩	١٤	١٩٠٤	٧	٢٧٠٨	١٠	٢٨	٢٨
3.56	٢٠٨	١	١٣٠٩	٥	٢٥٠٠	٩	٢٥٠٠	٩	٣٠٠٦	١١	٢٩	٢٩

من خلال استعراض الجدول السابق يتضح أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن ال (٢٩) عبارة المتعلقة بأبرز معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تمثل من وجهة نظرهم أمور تعوق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الطوافة. حيث حصلت كل عبارة علي متوسط حسابي (٣ أو اعلي).

ثامنا توصيات الدراسة :

من خلال استعراض نتائج تحليل بيانات الدراسة. يوصي أفراد فريق الدراسة بالتوصيات التالية :

- ١ - العمل من قبل مؤسسات الطوافة وعلي وجه الخصوص القيادات المسؤولة عن تلك المؤسسات علي أخذ زمام المبادرة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الطوافة. خاصة وأن تلك القيادات من خلال استجاباتها علي عبارات الاستبانة أيدت إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة عدا (٥) عبارات من أصل (٨٧) عبارة.
- ٢ - علي قيادات مؤسسات الطوافة القيام بالتوعية ونشر مبادئ إدارة الجودة الشاملة بين جميع العاملين في المؤسسة، خاصة بين فئات مجموعات الخدمة الميدانية وعلي وجه الخصوص رؤساء ونواب رؤساء مجموعات الخدمة الميدانية الذين يمثلون المرتكز الأساسي في الخدمة التي تقدمها المؤسسات لحجاج بيت الله الحرام.
- ٣ - علي القيادات مؤسسات الطوافة العمل علي تذليل جميع المعوقات التي تعوق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي لها علاقة بالمؤسسة، حيث أن تذليل تلك المعوقات هي احدي الخطوات المهمة في سبيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الطوافة.
- ٤ - علي الجهات ذات العلاقة بمؤسسات الطوافة سواء كانت تلك الجهات حكومية أو أهلية مساعدة مؤسسات الطوافة عن طريق تذليل كافة المعوقات المتعلقة بها والتي تحول دون مساعدة تلك المؤسسات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.

قائمة المراجع

١- كاير ريتشارد - الجودة - مدخل المشاريع المتتالية - ترجمة علي الهاشمي..
معهد الإدارة ، ، معهد الإدارة ، المملكة العربية السعودية ، ١٤٢٤ هـ

٢- الجضعي ، خالد سعد ، نظرية ديمينج في إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها التربوية : نموذج
مقترح ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية
، ص ص ٤٩-٥١ ، ١٤٢٤ هـ .

٣- كسابقه ، ص ٥١ .

٤- كسابقه ، ص ص ٥٨-٦٠ .

٥- كسابقه ، ص ص ٦٩-٧٢ .

٦- كسابقه ، ص ص ٧٨-٨٠ .