مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للدفاع المدني دراسة تطبيقية في المديرية العامة للدفاع المدني في محافظتي دهوك وأربيل
اسم الكاتب: م.م. بيار محمد رشيد عمر
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3206
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 18:14 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل تنمية الرافدين العدد ٩٢ مجلد ٣٠ لسنة ٢٠٠٨
ص ص[٢٥٧ -٢٨٧]

مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للدفاع المدني
دراسة تطبيقية في المديرية العامة للدفاع المدني في محافظتي دهوك وأربيل

بيار محمد رشيد عمر
مدرس مساعد -قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة دهوك

المستخلص

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للدفاع المدني، ومدى استعداد المسؤولين في المديرية العامة للدفاع المدني لتطبيق هذا المفهوم الجديد، ومن ثم التهيؤ لرسم السياسات المستقبلية وتحقيق الأهداف المرسومة من خلال تطبيق هذا المفهوم. والمنهج الذي إتبعه الباحث في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، لتحليل المعلومات التي جمعها بوساطة الإستبانة التي قام ببنائها لجمع المعلومات، حيث كان مجتمع الدراسة ينحصر في ضباط المديرية العامة للدفاع المدني في محافظتي دهوك واربيل، وقد تم إختيار عينة عشوائية مكونة من (١٩٨) ضابطاً من بين (٤٠١) ضابط في المديرية العامة، وإستخدم الباحث الأساليب الإحصائية للتعامل مع البيانات الميدانية، وخضعت البيانات كافة للتحليل الإحصائي بإستخدام حزمة (SPSS). وأهم النتائج التي توصل اليها الباحث أن هناك مستلزمات ترى عينة الدراسة أنها ضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهناك مقترحات شاركت بها عينة الدراسة جديرة بالإهتمام، تتمثل في مطالب تدريبية، إدارية تنظيمية، تحفيزية إجتماعية، تقنية . وأهم المقترحات التي يقترحها الباحث هو التركيز على جوانب تدريبية خاصة تناسب الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة ودراسة المتطلبات المقترحة كافة من عينة الدراسة والتي يرى الباحث أنها ضرورية لنجاح تطبيق هذا المفهوم، وكذلك في تنفيذ الأعمال المناطة بالمديرية العامة للدفاع المدني .

تأريخ استلام البحث ٢٠٠٧/٤/٢ تأريخ قبول النشر ٢٠٠٧/١١/١٢

The Requirements of Applying Total Quality Management in the General Administration of Civil Affairs
Applied study in the general Administration of civil Affairs in Dohuk and Arbil provinces

Bayar M. R. Omer
Assistant Lecturer
Department of Business Administration
University of Duhok

Abstract

This study aimed at identifying the requirement of applying total quality management in the general administration of civil affairs and the readiness of the responsible for applying the total quality management and exploring the future policies which lead to apply the total quality management. The researcher used a descriptive analytical procedure for analysis the data and used questionnaire to collect data. The sample was some officers in the General Administration of Civil Affairs. The researcher used random sample (198 officers) from the total number of the officers (104 officers), then the researcher used statistical analysis (SPSS program). The most important results the researcher arrived to be that there are necessary requirement which are seen by the studying sample for total quality management application and there recommending which are desiring attention portend the studying sample represented by training requirement ,managing , organizing , motivating social and technical .The most important recommendation which are recommended by the researcher is the focusing and the training special sides satisfying with personal characters for the persons of the studying and studying all the Providing the required requirements and Investigating and analysis the results of this research which constitute a successful step towards applying total quality management and also for executing the business which the general administration of civil affairs.

المقدمة

تسعى الأجهزة الحكومية على اختلاف أنواعها جاهدة للرقي بمستوى أدائها ومواكبة ما هو جديد في محاولة للاستفادة من تجارب الدول المتقدمة. كما تسعى هذه الأجهزة جاهدة لتقديم خدماتها على وفق ما يوكل لها من مهام، بل إنها تنشد كسب رضا المستفيد من تلك الخدمة طبقاً لما وضع لتلك الأجهزة من مهام، وترى الأجهزة الحكومية أن تحقيق أهدافها من خلال رقي خدماتها التي تقدمها للمستفيدين أصبح مطلباً أساسياً. وقد أصبح الإصلاح الإداري مطلباً يبتغيه كل عامل مهما كان موقعه في الهيكل التنظيمي لتلك المنظمة التي ينتمي إليها، وفي حقيقة الأمر فإن ذلك الإصلاح الإداري هو عبارة عن السعي لتحقيق أفضل أداء ممكن من خلال تطبيق بعض الأساليب الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة، إذ يحتوي هذا الأسلوب على عدد من المبادئ والأفكار التي تعد ثورة شاملة لكل مرافق المديرية. والدفاع المدني جزء من المنظومة الأمنية للدولة له أهداف يرغب في تحقيقها من أهمها حماية السكان والممتلكات العامة والخاصة من جميع الأخطار سواء كان ذلك في

زمن السلم أو الحرب أو الطوارئ، بل ويحرص الجهاز من خلال سياساته على تحقيقها بالشكل الصحيح من أول مرة وكل مرة. وهكذا فإن بحث إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في المديرية العامة للدفاع المدني قد أصبح أمراً أساسيا، وهو ما تهدف إليه هذه الدراسة. والخروج ببعض الاستنتاجات التي تشير إلى مدى الخدمة التي يمكن أن يقدمها هذا الاسلوب في هذا المجال، والتطوير الذي قد يطرأ على أداء المديرية العامة للدفاع المدني إذا ما قامت بتطبيق ادارة الجودة الشاملة على الأنشطة الخاصة بها، والصعوبات والمعوقات التي تعترض طريق هذا النشاط وكيفية التعامل مع هذه المشكلات واقتراح أنجح السبل لها.

منهجية الدراسة

يتطلب التمهيد للإطار الميداني عرض المنهجية التي إعتمد عليها الباحث في ضوء تحديد مشكلة الدراسة، وأهميتها وأهدافها، والأساليب المعتمدة في جمع البيانات وتحليلها، كذلك وصف مجتمع الدراسة ومسوغات اختيار العينة، فضلاً عن الواقع الميداني لمجتمع الدراسة. من هنا فقد تضمن هذا الجزء على نطاق الدراسة ومنهجها وبالشكل الآتي:

أولاً - نطاق الدراسة

١. مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات اليوم (عامة أم خاصة) العديد من التحديات والصعوبات في أداء أعمالها، مما يجعلها تقف وقفة مراجعة لأنظمتها الإدارية لمواجهة تلك التحديات من خلال تطبيق أساليب إدارية تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية عالية، والجودة الشاملة من الأساليب الإدارية التي ثبت نجاحها في كثير من دول العالم المتقدم، وفي عالمنا المعاصر هناك الكثير من الحوادث والأخطار التي تعددت أنواعها في الكثير من دول العالم، ومحافظتا دهوك واربيل ليستا بمنأى عن ذلك، إذ يتضح من خلال الجدول ١ أن عمليات إطفاء الحريق والإنقاذ والإسعاف التي حدثت خلال عامي ٢٠٠٤و٢٠٠٥ في تزايد، وهي حوادث توجب الاهتمام، وربما تؤكد أهمية تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في المديرية العامة للدفاع المدني.

الجدول ١
عمليات إطفاء الحريق والإنقاذ والإسعاف

النوع	العام	عدد الحوادث	الخسائر البشرية		الخسائر المادية بالدنانير
			متوفون	مصابون	
عمليات إطفاء الحريق	٢٠٠٤	٧٥٦	٣٦	٥٦	
	٢٠٠٥	٨٥٠	٤٢	٨٥	
عمليات الإنقاذ	٢٠٠٤	٣٧٥	١٨	٣٧	
	٢٠٠٥	٤٢٥	٣٢	٤١	
عمليات الإسعاف	٢٠٠٤	٦٤٤	٢٤	٣٣	
	٢٠٠٥	٨٨٨	٢٩	٤١	

المصدر: (النشرة السنوية للمديرية العامة للدفاع المدني ٢٠٠٦)

ولأن الدفاع المدني له علاقة مباشرة بالعمل على سلامة الأرواح والممتلكات فإن المهمة حساسة وصعبة وتحتاج للرقي في الأداء ورفع الكفاءة للحد من تلك الحوادث واعتماداً على ذلك فإن مشكلة الدراسة الرئيسة تتلخص في: **هل هناك إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للدفاع المدني؟** وينبثق عن السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

١. ما مستوى معرفة ضباط المديرية العامة للدفاع المدني بمبادئ إدارة الجودة الشاملة؟
٢. ما توجه الضباط نحو إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمديرية العامة للدفاع المدني؟
٣. هل هناك فروق ذات دلالة معنوية بين خلفيات ضباط المديرية العامة للدفاع المدني واتجاهاتهم نحو إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
٤. ما مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما يراها ضباط المديرية العامة للدفاع المدني؟
٥. ما الاقتراحات والحلول المناسبة للتعامل مع معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمديرية العامة للدفاع المدني؟

٢. أهمية الدراسة

باعتبار مفهوم الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة في حقل الإدارة والتي أثبتت مكانتها وجدواها بشكل واضح وجلي في تقديم الخدمات بوصفها أحدى مخرجات وفوائد هذا المفهوم. ولكون هذا المفهوم يهتم برضاء المستفيد والتخطيط والحوافز لتحقيق النجاح والإنجاز وتحسين الأداء والمشاركة في تلبية إحتياجات المستفيدين بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، فإن إدارة الجودة الشاملة أصبحت محل إهتمام الباحثين والإداريين.

٣. أهداف الدراسة

يكمن الهدف الرئيس لهذه الدراسة في التعرف على مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للدفاع المدني، ومدى استعداد المسؤولين في المديرية العامة للدفاع المدني لتطبيق هذا المفهوم الجديد، ومن ثم التهيؤ لرسم السياسات المستقبلية وتحقيق الأهداف المرسومة من خلال تطبيق هذا المفهوم.

٤. حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يأتي :

المجال البشري: ضباط المديرية العامة للدفاع المدني.

المجال المكاني: محافظتا دهوك واربيل.

المجال الزمني : خلال عام ٢٠٠٤ و٢٠٠٥.

٥. **موضوع الدراسة:** إقتصر موضوع هذه الدراسة على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للدفاع المدني من وجهة نظر الضباط العاملين فيها أثناء فترة إجراء الدراسة.

ثانياً- منهج البحث

يسعى الباحث ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي إلى تحليل وتفسير تلك المعلومات والبيانات وإستخلاص دلالاتها، والتي يمكن من خلالها الوصول إلى تعميم بشأن الموقف أو الظاهرة التي يقوم الباحث بدراستها. ولا شك أن دقة النتائج التي يتوصل إليها الباحث تعتمد على دقة الوصف، كما أن دقة الوصف لن تتأتى إلاّ من خلال الخطوات السليمة والمنهجية الصحيحة التي يجب على كل باحث إتباعها ومن أهمها صدق وثبات أداة الدراسة، واختيار الأسلوب المناسب للمعالجة الإحصائية للبيانات.

ثالثاً- مجتمع الدراسة وعينته

اختار الباحث عينة عشوائية من منتسبي المديرية العامة للدفاع المدني (من الضباط) لكونهم متخذي القرار في مجال التنظيم الإداري. وقد تم حصر مجتمع الدراسة كافة المتمثل بجميع الضباط العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني، والبالغ عددهم (٤٠١ ضابطاً)، بعد ذلك تم إختيار عينة عشوائية ملائمة لتطبيق الدراسة، وقد بلغت العينة (١٩٨) مفردة، تم توزيع الاستبانة عليهم، إذ تم تسليم عدد من الإستبانات لكل إدارة وبالعدد التقريبي لعدد الضباط العاملين فيها، وقد كانت هذه العينة تمثل (٧٠ %) من مجتمع الدراسة، وهي تعد نسبة مرتفعة ومشجعة لإجراء الدراسة.

رابعاً- مصادر البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على عدد من المصادر تتمثل فيما يأتي :

١. مصادر أولية: تعد الإستبانة مصدر المعلومات الميدانية.
٢. مصادر ثانوية: ومن أهم هذه المصادر هي الكتب والدوريات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

خامساً- أداة الدراسة

إستخدم الباحث أسلوبين في هذه الدراسة هما الأسلوب المكتبي والأسلوب الميداني، كما تم تصميم إستبانة لجمع المعلومات اللازمة تتضمن المحاور الرئيسة الآتية:

المحور الأول: البيانات الشخصية للمستجيب لمعرفة العمر والرتبة والمؤهل وعدد سنوات الخدمة، إذ يرى الباحث أن هذه النقاط كافية لمعرفة البيانات الشخصية عن العينة.

المحور الثاني: إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ تم وضع عشرة اسئلة من (١-١٠) من الإستبانة لمعرفة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى ضباط المديرية العامة للدفاع المدني.

المحور الثالث: مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للدفاع المدني، وستجيب عن ذلك الأسئلة في المحور الثالث من الإستبانة من السؤال (١١-٢١).

المحور الرابع: وُضِع للإقتراحات التي يرغب المستجيب المشاركة بها حول بعض الأمور المتعلقة بالعمل، وقد جمع الباحث مشاركات عديدة وأفكار مناسبة، وقام الباحث بترتيب هذه الإقتراحات في صورة فقرات وتم تحليلها في المبحث الثالث من هذه الدراسة.

سادساً- ثبات الاستبانة وصدقها

للوصول إلى إجابات صادقة تم إختبار صدق الأداة وثباتها وذلك على النحو الآتي:

١. صدق الاستبانة

أ. الصدق الظاهري للاستبانة

تم التحقق من صدق محتوى الاستبانة الظاهري عن طريق عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال علم الإدارة، وقد اتفق المحكمون على أن الأداة شاملة، وأن فقراتها تقيس ما وضعت من أجله، وقد أخذ الباحث بعين الاعتبار جميع الملاحظات التي أبداها المحكمون حول الفقرات من تعديل أو إضافة، وأصبحت بعد إجراء التعديلات التي اقترحها المحكمون (١٦) فقرة، وعد الباحث موافقة المحكمين على الاستبانة على وضعها النهائي بمثابة تحقيق الصدق الظاهري للأداة.

ب. الصدق البنائي للاستبانة

وبعد التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية من أفراد مجتمع الدراسة، وهم ضباط المديرية العامة للدفاع المدني بلغ عددهم (٢٣) ضابطاً، وقام الباحث بحساب معاملات الصدق الداخلي لفقرات

الاستبانة (صدق الاتساق الداخلي)، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين الاستجابات على كل فقرة والعلاقة الكلية لكل محور من محاور الاستبانة، وقد كانت النتيجة أن جميع قيم معاملات الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠١)، أي أن الصدق البنائي قد تحقق للاستبانة. والجدول الآتي يبين قيمة معامل ارتباط كل فقرة بالعلاقة الكلية للمحور.

الجدول ٢
قيمة معامل ارتباط كل فقرة بالعلاقة الكلية للمحور

مبادئ ومستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة		
الفقرة	**معامل الارتباط**	**مستوى الدلالة**
تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالدفاع المدني على مراحل وبشكل تدريجي.	٠.٧٤	٠.٠١
تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالدفاع المدني بشكل كامل ودفعة واحدة.	٠.٦٦	٠.٠١
تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل متخصصين بإدارة الدفاع المدني.	٠.٥٣	٠.٠١
تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل متخصص من خارج إدارة الدفاع المدني.	٠.٧٨	٠.٠١
الاكتفاء بتدريب رؤساء الأقسام بالدفاع المدني على إدارة الجودة الشاملة.	٠.٧٣	٠.٠١
تدريب جميع العاملين بالدفاع المدني على إدارة الجودة الشاملة.	٠.٧٤	٠.٠١
استخدام نشرات التوعية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالدفاع المدني.	٠.٨٣	٠.٠١
تطبيق إدارة الجودة الشاملة عن طريق التعليمات التي تصدر من القيادة.	٠.٨١	٠.٠١
تدريب العاملين بالدفاع المدني منهجيا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	٠.٨٢	٠.٠١
تدريب العاملين بالدفاع المدني ميدانيا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	٠.٨٣	٠.٠١
وجود مؤشرات دقيقة لقياس الإنتاجية.	٠.٨٧	٠.٠١
توفر البيانات اللازمة للخدمة المقدمة.	٠.٩٠	٠.٠١
توفر الإمكانات المادية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	٠.٨٩	٠.٠١
وجود متخصص في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	٠.٨٧	٠.٠١
تجاهل النظرة السلبية لبعض العاملين المتمثلة في أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يهدف إلى التحكم في سلوكياتهم الفردية.	٠.٧٣	٠.٠١
إقامة دورات تدريبية في إدارة الجودة الشاملة.	٠.٩٠	٠.٠١
التشجيع الكافي من الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	٠.٨٨	٠.٠١
تجاهل ما يراه العاملون بأن إدارة الجودة الشاملة خدمة كمالية ترفيهية.	٠.٦٨	٠.٠١

الجدول من تصميم الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

٢. ثبات الاستبانة

تم إختبار ثبات الأداة بقياس الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبانة مع الثبات الكلي لجميع الفقرات في الإستبانة بطريقة إيجاد قيمة معامل ثبات كرونباخ الفا

(α) لأبعاد الاستبانة والمقياس الكلي. والجدول الآتي يبين قيمة (α) لكل محور من محاور الاستبانة.

الجدول ٣
قيمة معامل الثبات الفا كرونباخ (α) لمحاور الاستبانة

المحور	قيمة α
مستلزمات إدارة الجودة الشاملة	٠.٩٠
تطبيق إدارة الجودة الشاملة	٠.٩٤
المقياس الكلي	٠.٩٢

وتعد قيم معاملات الثبات عالية، أي أن الاستبانة تقيس ما وضعت وصمّمت لأجله، وبتلك النتائج أصبحت الاستبانة صالحة لقياس وتحقيق الهدف الذي أعدّت له.

سابعاً- أساليب المعالجة الإحصائية

تم إدخال البيانات للمستجيبين من أفراد العينة بالتعاون مع ذوي الاختصاص بالمجالات الإحصائية، وقد تم إستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة على تساؤلات الدراسة على وفق مايأتي:

١. التكرارات والنسب المئوية.
٢. اختبار T-Test لتحديد الفروق بالمتوسطات.
٣. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية.
٤. اختبار التباين الأحادي ANOVA

الإطار النظري

يجمع العديد من الكتاب والباحثين على أهمية إدارة الجودة الشاملة والسعي لتطبيقها في المنظمات، لما لها من دور في تحقيق أهداف تلك المنظمات على المدى الطويل، الأمر الذي يتطلب إعطاء تصور واضح لما قدمه هؤلاء الباحثون في مجال إدارة الجودة الشاملة وفقا للمحاور الآتية:

أولاً. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة مصط اهتمام الكتاب والباحثين منذ أربعة عقود، فلم تعد الجودة مقصورة على جودة السلع المقدمة إلى المستفيدين بل امتدت لتشمل الخدمات المقدمة لهم أيضاً، والجودة كما هي في قاموس اكسفورد تعني الدرجة العالية من الجودة أو القيمة، وعرفتها المؤسسة الأمريكية المتخصصة في تدريب وإعداد الشركات لتصبح متصفة بالجودة بأنها إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة (www. Iso/indix.com). ويرى (Brocka) أن إدارة الجودة الشاملة هي الوسيلة التي يمكن للمنظمة من خلالها أن تحقق تحسيناً مستمراً في الأداء

التشغيليي لها، وذلك من خلال الاستخدام السليم للموارد المادية والبشرية المتاحة (www. iso/qualityreport.htm). وأوضح (Hoffer, *et. al*, 1994, 26l) أن إدارة الجودة الشاملة هي "فلسفة إدارية مصممة لجعل المنظمة أكثر مرونة وسرعة في الاستجابة لطلبات الزبائن من خلال مشاركة جميع العاملين في المنظمة في إعداد الخطط وتنفيذها بشكل سليم لتحقيق الأداء التشغيلي الكفء للمنظمة". ويعرفها. (الخلف، ١٩٩٧، ١) بأنها الالتزام بالمتطلبات والسعي إلى انعدام العيوب وأن ينجز كل فرد عمله بشكل صحيح من المرة الأولى. وأكد (Crosby, 2000, 36) أن إدارة الجودة الشاملة تمثل "المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم لها التخطيط مسبقاً، فضلاً عن كونها الأسلوب الأفضل الذي يساعد على تجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي نحو استخدام الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق الأداء الجيد".

ويشير الباحث في تعريفه الإجرائي لإدارة الجودة الشاملة بأنها هي عبارة عن خلق ثقافة متميزة في الأداء، إذ يعمل المنتسبون بشكل دؤوب لتحقيق توقعات المستفيدين، وأداء العمل بشكل صحيح منذ الوهلة الأولى، مع تحقيق الجودة بشكل أفضل في أقصر وقت ممكن.

ثانياً- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ذكر جابلونسكي وجوزيف و Crosby أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتكون من خمس مراحل هي: (جابلونسكي ،١٩٩٨،١٥-١٨) (Crosby, 2000, 48) و(توني، ٢٠٠٢، ٧١) (www. iso/ qualityreport . htm/org.45)

١. مرحلة الإعداد Preparation

هذه المرحلة منفردة، لأن لها بداية محددة ونهاية محددة، وهذا يختلف عن بقية المراحل التي تظهر مع الوقت، وتستمر مع الوقت. والتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يبدأ مع بدء المرحلة الصفرية (مرحلة الإعداد) وقد سميت بالمرحلة الصفرية؛ لأنها تسبق بالفعل مرحلة البناء. وفي هذه المرحلة نجد أن المدراء يقومون بإعداد صياغة رؤية المنظمة ووضع أهداف المنظمة، وإعداد السياسة التي تدعم بشكل مباشر الخطة الاستراتيجية بالمنظمة، وتنتهي المرحلة الصفرية بالالتزام بتخصيص الموارد الضرورية لتخطيط تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتم تحديد مجموعة من الخطوات الضرورية لاستكمال المرحلة الصفرية (الإعداد)، وهي:

١. القرار بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
٢. تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة.
٣. تحديد الهدف.
٤. وضع خطة إستراتيجية.
٥. وضع سياسات التطبيق.
٦. تبني اتصال فعال.
٧. تدريب المدراء بالمستويات الادارية العليا بالمنظمة.
٨. تحديد الحاجة للخبراء من خارج المنظمة.
٩. اختيار الخبراء.
١٠. الاستمرارية.

٢. مرحلة التخطيط Planning

يتم في هذه المرحلة وضع الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة. ويتم البدء بنشر إدارة الجودة الشاملة وإشراك كل التنفيذيين بالمنظمة، إذ يستخدمون صياغة رؤية المنظمة وأهدافها وسياساتها، والتي تمت أثناء مرحلة الإعداد، ويبدؤون عملية التخطيط التفصيلي، وبمجرد انتهاء عملية التخطيط يقوم المجلس بإعداد خطة التطبيق، وتخصيص الموارد اللازمة وجعلها أمراً واقعاً. وتعتمد عملية التخطيط على المدخلات من كل المراحل اللاحقة للمساعدة على إرشاد تطبيقها وتقييمها. وفي هذا المجال فإن وضع خطة استشارية وتطبيقها من قبل أصحاب الخبرة في المنظمة والمستشار الخارجي في تنفيذ هذا البرنامج من خلال أربعة مداخل هي: من أعلى إلى أسفل واقتراحات المستفيدين والأفكار الجيدة للعاملين وأخيراً الخدمات الإدارية التي تدعم الانتماء للمؤسسة.

٣. مرحلة التقييم والتقدير Assessment

تتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لدعم مراحل الإعداد والتخطيط والتطبيق وتبادل ونشر الخبرات، وتتكون هذه المرحلة من المسودات والتقييمات وقوائم الاستقصاء والمقابلات في كل المستويات التنظيمية وكذلك التقييمات الذاتية لتقدير إدراك الأفراد والجماعات لنواحي القوة ونواحي الضعف بالمنظمة. وتبدأ هذه المرحلة بعدد من التساؤلات المهمة التي يمكن في ظلها إجابة المدراء عليها وتهيئة البيئة المناسبة للبدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:

١. ماذا يجب على المؤسسات أن تفعل للحفاظ على مركزها التنافسي؟
٢. ما المبادرات المتخذة التي تستهدف تحسين العمل؟
٣. ما فوائد استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟
٤. ما أكثر الوسائل فاعلية لتحقيق الاتصالات الجيدة داخل المنظمة وخارجها؟
٥. ما أهداف المؤسسة وكيف يمكن تحقيق هذه الأهداف؟
٦. ما المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
٧. ما أنواع التدريب الذي يمكن أن يزيد من فاعلية تحسين الجودة؟
٨. كيف يمكن تحديد رضا المستفيدين؟

٤. مرحلة التطبيق "التنفيذ" Implementation

يبدأ في هذه المرحلة تطبيق ادارة الجودة الشاملة وبدعم من الادارة العليا نجد أن الاستثمارات التي تمت أثناء المراحل السابقة تؤتي أكلها في هذه المرحلة، كما تبدأ مبادرات تدريبية محددة بشكل جيد لكل من المدراء والعاملين، وكذلك نجد أن فرق العمل الخاصة بعمليات محددة تمنح الحق في تقويم وتحسين العمليات وتطبيق التغيير.

٥. مرحلة التنويع وتبادل ونشر الخبرات "الانتشار" Deployment

يتم في هذه المرحلة التوصية بتبادل ونشر الخبرات بمجرد الحصول على المعلومات بوساطة المنظمة الأم المطبقة لإدارة الجودة الشاملة، فإنجاز المرحلة

الصفرية (الإعداد) وحتى المرحلة الرابعة (التطبيق) يزود المنظمة بأساس معرفي جوهري، فالسياسة قد حُددت، والاعتراضات على التغيير قد تم التغلب عليها، وقصص النجاح يمكن أن تتحدث عنها فرق العمل. وحتى هذه النقطة، ومع الخبرة الجديدة المكتسبة يجب دعوة الأطراف الأخرى في المنظمة للمشاركة، وهذه الأطراف يمكن أن تشمل المنظمات الفرعية، ووحدات الأعمال (الإستراتيجية)، والفروع، والموردين، والبائعين، أو الأقسام المختلفة داخل المنظمة. (جوزيف، ٢٠٠٠، ٧٧)

يرى الباحث أن ما أورده (هلال، ١٩٩٦، ٢٨) من مراحل هو الأنسب نظراً لشموليته ووضوحه فقد ذكر بأن المراحل والخطوات تمر بمرحلتين أساسيتين هما:

المرحلة الأولى: التمهيد لمبدأ التحسين المستمر والتطوير والأساليب المؤدية لذلك.

المرحلة الثانية: تغيير المناخ العام وخلق الجو الملائم لقبول وتطبيق ذلك التغيير.

وتطبيق المرحلة الثانية تحتاج إلى المرور بثلاث خطوات رئيسة هي:

الخطوة الأولى: وهي التعلّم، والمقصود بالتعلّم في إدارة الجودة الشاملة هو تكوين ثقافة لدى العاملين عن هذا النظام وإدراك العاملين للفلسفة وقبول الأسلوب والنماذج والأفكار التي يتطلبها النظام. ويتم اكتساب المعارف من خلال التدريب والدراسة.

الخطوة الثانية: وهي المعايشة، وتعني المحاولة الدائمة لتحويل ما نريده إلى واقع.

الخطوة الثالثة: ويتحقق التقدم من خلال زيادة المعرفة والحكمة والخبرة، مما يعني تسهيل ومساعدة القيادة في تطبيق الأنموذج الجديد وإدارة التغيير.

ثالثاً- أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

قدم March مصفوفة لأدوات الجودة الشاملة حيث أشتملت على: العصف الذهني (إثارة الأفكار)، صياغة الرسالة، أهداف الجودة، المعيار الأساسي (الأنموذجي)، عوامل النجاح الحاكمة أو مصفوفة العملية، تحديد العملية، أنموذج العملية، خريطة التدفق، دليل الاجتماع، منظم الاجتماع، تحليل الخصائص أو السمات، خريطة العقل، رسم الشجرة البياني، تحليل المسار الحرج، تحليل مجالات القوى، خريطة القياس، تكاليف الجودة، تحليل باريتو والمعروف بقاعدة ٨٠ / ٢٠، والتي تعني أن ٨٠ % من النتائج تأتي بـ ٢٠ % من الجهد، (March,1993,33) قائمة المراجعة والمراقبة، المدرج التكراري، الدائرة البيانية، الضبط الإحصائي للعملية، رسم بياني لظهر السمكة، رسم بياني للعلاقة، المقارنة الثنائية، الاختيار المرجح، تحليل أثر شكل الفشل. ويتم تصميم أدوات إدارة الجودة الشاملة وتكييفها لاحتياجات ودرجة النضج التي تمر بها المنظمة أو المنشأة، ويقصد بمؤشر النضج Maturity Index الاستغلال الواعي لوضع المنظمة الحالي في ضوء الجودة، قبل أن تقرر أين سيكون مكانها خلال ثلاث سنوات قادمة. (www.iso.org/reportmaga-tu145).

رابعاً- المتطلبات الرئيسة للتطبيق

يستلزم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة، ومن ثمَّ السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة. ونستعرض بعضاً من هذه المتطلبات الرئيسة المطلوبة للتطبيق (Crosby, 2000, 48) و (March,1993,33) و (Hoffer, *et. al*, 1994, 26l):

١. إعادة تشكيل ثقافة المنظمة

يتطلب إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة إعادة تشكيل لثقافة تلك المنظمة إذ إن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المنظمة. إن ثقافة الجودة تختلف اختلافاً جذرياً عن الثقافة الإدارية التقليدية وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك بتغيير الأساليب الإدارية. ويجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيقها بما فيها من ثقافات جديدة.

٢. الترويج وتسويق البرنامج

يساعد تسويق البرنامج في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها. ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة.

٣. التعليم والتدريب

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على وفق الأسلوب الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب، ومن ثم يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه. إذ إن تطبيق هذا البرنامج من دون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع. فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة، وإن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير. وهذا التدريب يجب أن يكون موجهًا لجميع فئات ومستويات الإدارة (الهيئة التنفيذية، المدراء، المشرفين، العاملين)، ويجب أن تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها. فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل إستراتيجية التطبيق، في حين تدريب فرق العمل يجب أن يشمل الطرائق والأساليب الفنية لتطوير العمليات. وعلى العموم فإن التدريب يجب أن يتناول أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرائق قياس الأداء.

٤. الاستعانة بالاستشاريين

الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها على حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى.

٥. تشكيل فرق العمل

يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره والذي

سيتأثر بنتائج المشروع. وبما أن هذه الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية بالمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.

٦. التشجيع والتحفيز

يساعد تشجيع الأفراد وتحفيزهم في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة واستمراريته. وبما إن استمرارية البرنامج في المنظمة يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة، وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي. أي أن على المنظمة تبني برنامج حوافز فاعل ومرن يخلق جواً من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للشركة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج.

٧. الإشراف والمتابعة

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة القيام بالإشراف على فرق العمل من حيث القيام بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة نشاطاتهم وإنجازاتهم والقيام بتقويمها إذا تطلب الأمر. وكذلك القيام بالتنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المنظمة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة.

خامساً- الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

هناك محاولات فاشلة فى تطبيق الجودة الشاملة ويرجع هذا الفشل لوقوع تلك المنظمات فى عدد من الأخطاء عند التطبيق، وسوف نركز على أهم الأخطاء الشائعة للفشل لتتنبه لها المنظمات عند اتخاذها قراراً بالأخذ بمدخل إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم يصح التطبيق وتتحقق الأهداف المأمول منها. ونود أن ننبه إلى أن أي فشل عند التطبيق قد يترتب عليه عدم التفكير مرة أخرى في الأخذ بهذا المدخل، إذ سيتخلف عن هذا الفشل حالات من الإحباط وعدم الثقة تحتاج إلى مزيد من الوقت والدعم لتلافي وإزالة آثارها (زين الدين، ١٩٩٦، ٨٥). ومن الأخطاء الشائعة عند تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ما يأتي (عقيلي، ٢٠٠١، ٢٢٧- ٢٣٣) و (Ross, 2000,45) و (Sun, Hong, 2001,14) (Kumar, 2002,145):

- **قبل تطبيق إدارة الجودة الشاملة**

أ. عدم إتاحة الوقت الكافي أو الحافز القوي لإقناع كل التنفيذيين بالحاجة إلى هذا التغيير.
ب. عدم سؤال العاملين عن خلفياتهم فيما يتعلق بنواحي القوة ونواحي الضعف.
ت. عدم تخصيص الوقت الكافي والأموال الكافية لإجراء تقييم تنظيمي صحيح.
ث. عدم اتفاق كل المدراء التنفيذيين على الحاجة والأهمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- **أثناء تطبيق إدارة الجودة الشاملة**

أ. عدم وضع مقاييس واقعية في كل مجالات العمل المختلفة.
ب. عدم التركيز على عدد محدود من الانحرافات.
ت. التقليل من شأن تكلفة الجودة.

ث. التنافس مع الآخرين.
ج. عدم قياس الأشياء المتماثلة.

وهناك من يشير إلى أخطاء أخرى تقع فيها المنظمات ومنها الاستعجال في النتائج وعدم التوفير الكامل لمتطلبات التطبيق والقيام بالنقل الحرفي ونقص المعرفة لديهم والتركيز على الجانب التقني على حساب العنصر البشري والقول الكثير والفعل القليل وكذلك الفشل في التعامل مع مقاومة التغيير وتطبيق ادارة الجودة الشاملة دفعة واحدة وبشكل واسع وكلي وعدم قيام المنظمة بتحديد حاجات ومتطلبات المستفيدين بشكل جيد، وأخيراً الفشل في ترجمة الجودة المطلوبة إلى معايير محددة ودقيقة تتوافق مع حاجات المستفيدين (زين الدين، ١٩٩٦، ٨٥).

سادساً - أهم رواد إدارة الجودة الشاملة ومساهماتهم

هناك عدد من العلماء البارزين الذين كانت لهم إسهاماتهم الواضحة لتطوير مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ومن بين هؤلاء العلماء البارزين يوجد أربعة أسماء وقفت بقوة وأسهمت بغزارة في هذا المجال بالمقارنة بغيرهم، وهم: إدوارد ديمنج، جوزيف جوران، فيليب كرسبي ووالتر شوهارت وغيرهم من المساهمين البارزين الذين كانت لهم إسهامات واضحة من أمثال فيجنيوم، كون واي، تاجوشي، ايشكاوا، وشيجو سنجو (زين الدين، ١٩٩٦، ٢٦).

١. إدوارد ديمنج

وهو مستشار أمريكي يلقب بأبو ثورة إدارة الجودة الشاملة، وهو صاحب التوزيع العددي الإحصائي لتحسين الجودة من خلال تطبيقات المراقبة الإحصائية، ويعترف اليابانيون بأن نجاحهم في الجودة يعزى للمستشار ديمنج ولذلك فقد تم تقليده في عام ١٩٦٠ وسام الإمبراطور هيروهيتو تكريماً على إسهاماته في النهضة اليابانية. ولقد كتب ديمنج تفصيلات كثيرة خلال سنوات كثيرة من العمل لينشر فلسفته وطرائقه، ويعد عالم الإدارة إدوارد ديمنج، هو المؤسس الفكري لإدارة الجودة الشاملة، إذ تشير الدراسات إلى أن نظريته لم تلق إهتماماً هناك – في موطنه الأصلي الولايات المتحدة الأمريكية - لكنه عندما إنتقل إلى اليابان بوصفه خبيراً في إحدى الشركات اليابانية الأمريكية أعاد اليابانيون ترتيب الأفكار والمفاهيم الغربية وحولوها إلى تطبيق عملي فحققوا بها مايسمى بمعجزة الجودة اليابانية (هلال،١٩٩٩، ١٠).

ويدين اليابانيون بالفضل للدورالفاعل الذي قام به ديمنج Deming في الترويج لنظريته في مختلف أنحاء اليابان محاضراً ومخاطباً القادة الصناعيين للنهوض بجودة المصنوعات من خلال إعتناق فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي يمكن بوساطتها سيطرة اليابان على أسواق العالم وقد تركزت أفكاره الرئيسة في مجالات أهمها (www.iso.org/reportmaga-tu145):

أ. النقاط الأربع عشرة لإدارة الجودة: وهي ماتبناها الباحث في هذا البحث في المحور الثاني من الإستبانة المطروحة لعينة الدراسة للتعرف على مستوى

معرفة ضباط المديرية العامة للدفاع المدني بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وفق ما يأتي:

المبدأ الأول: تبني ثقافة جديدة لإدارة الجودة الشاملة، وتفهمها في الإدارة.

المبدأ الثاني: أداء العمل في الإدارة من خلال فريق عمل واحد لتحقيق التحول إلى نظام الجودة.

المبدأ الثالث: مراجعة نظام وأهداف الإدارة وملاءمتها مع إدارة الجودة وأهدافها.

المبدأ الرابع: قدرة الإدارة على القضاء على العوائق التنظيمية بين الإدارات وأقسامها.

المبدأ الخامس: تقبل القيادة للتغيير والتطوير.

المبدأ السادس: اعتماد الإدارة على أساسيات أكثر واقعية في تحقيق الأهداف من دون اللجوء إلى أهداف براقة.

المبدأ السابع: وضع معايير للعمل لا تستند على الأنصبة العددية للقوى العاملة.

المبدأ الثامن: وضع جوائز مالية ومعنوية تقديرًا لجهود العاملين في تحسين الجودة في الإدارة.

المبدأ التاسع: تبني تأصيل القيادة في الإدارة ودورها في استمرارية التحسين.

المبدأ العاشر: تغيير فلسفة العمل في الإدارة من البيئة الداخلية إلى المشاركة في تطويربيئتها الخارجية.

المبدأ الحادي عشر: استخدام طرائق حديثة للتدريب على العمل.

المبدأ الثاني عشر: تأسيس برنامج قوي للتعليم والتحسين الذاتي في الإدارة.

المبدأ الثالث عشر: تحسين عملية التخطيط والأعمال الخاصة بنوعية التدريب باستمرار.

المبدأ الرابع عشر: الأخذ بأساليب التطوير والتحسين المستمر المعتمد على شواهد إحصائية تشير إلى الجودة والتوقف عن أساليب التفتيش الجماعي لتحقيق الجودة.

ب. الأخطاء السبعة: وقد رصد ديمنج سبعة أخطاء أطلق عليها الأمراض المميتة، ويرى أنه من الضروري مواجهة الإدارة لهذه الأخطاء القاتلة قبل أن تباشر عملية التحول إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتتمثل هذه الأمراض المميته بما يأتي (هلال، ١٩٩٩، ١٠):

١. الكساح الإداري: الذي يتجسد في الإفتقار لرؤية واضحة يتحدد على ضوئها هدف واضح تسعى المنشأة لتحقيقه، إذ إن معظم التنظيمات تضع أهدافها بطريقة عشوائية تفتقد الاستمرارية.

٢. إستعجال الربح السريع: معظم التنظيمات تقع في أخطاء قاتلة لإقبالها على الربح قصير الأجل وبطء مراحل التخطيط طويل الأجل، في حين أن التخطيط طويل الأجل يضع المؤسسة في موضع الريادة ويزيد من قوتها التنافسية، وبذلك يتحقق الربح بصورة تلقائية إذا زادت قابلية المؤسسة للتمدد في آفاق جديدة.

٣. التقويم الرقمي للأداء والمراجعة الدورية: الذي يؤدى في أعقاب السنة المالية، ويرتكب فيه كثير من الأخطاء، لأن الإدارة بالأرقام لاتعدو أن تكون إدارة

بالخوف، تركز على جزئيات صغيرة، وتتجاهل بذلك أهم وأكبر القضايا مثل القيادة، إن هذه الأخطاء تحول مدير الجودة إلى مدير أزمات يفتعل الأخطاء.
٤. دوران الإدارة: عقود العمل في كثير من الشركات قصير الأجل، إذ لا يتجاوز بضع سنين، وفي ظل هذه الظروف يلهث المدراء خلف النتائج السريعة، فيتجاوزون بذلك القضايا التطويرية المهمة مثل تحسين الجودة الإنتاجية، فالمدير والعامل لا يجد الوقت الكافي للتفكير في المشروعات طويلة الأجل، وهنا يفقد المدير والعامل الحماس للعمل.
٥. تخمة الأرقام: أحد التنظيمات التي تظهر إهتمامًا زائدًا بالأرقام، فالذين يديرون تنظيماتهم على أرقام ظاهرية مزيفة سيجدون أنفسهم في نهاية المطاف من دون تنظيم ومن دون أرقام، إن التقارير الرقمية في مثل هذه الظروف لاتحمل أي مدلولات عن الجودة، فالمنظمة التي تدار بالأرقام قد تظهر من الناحية الشكلية أن كل شيء على ما يرام، في حين أن هناك أشياء مهمة تنحدر إلى القاع.
٦. تضخم فاتورة العلاج - ويقصد بالعلاج هنا العلاج التنظيمي.
٧. زيادة تكاليف المحاكم والمحامين.

ج. المعوقات الست عشر: حصر ديمنج هذه المعوقات في ست عشرة نقطة تقف أمام التطوير وتحسين الجودة من أهمها مايأتي (نيوباي، ١٩٩٣، ٤٣):
١. تعجل النتائج من دون بذل الجهود الضرورية لتحقيق الجودة المطلوبة.
٢. التدريس غير الواعي للطرائق والأساليب الإحصائية.
٣. الإعتقاد بأن المعدات الجديدة أو أجهزة الحاسب الآلي هي التي تؤدي إلى تحسين الجودة الشاملة.
٤. إنخفاض المستوى التعليمي في بعض المعاهد والجامعات.
٥. تخصيص قسم مسؤول عن الرقابة على الجودة في المنظمة، يسلب المسؤولية الحقيقية من العاملين بهذه المنشأة، وذلك لأن الجودة هي مسؤولية جميع العاملين، وليست على قسم معين.

٢. جوزيف جوران

وهو صاحب المقولة المشهورة (الجودة لا تحدث بالصدفة بل يجب أن يكون مخطط لها) ولقد قام بتدريب مبادئ الجودة لليابانيين في الخمسينات وكان له دور ملحوظ في نجاح برامج الجودة خلال تلك الفترة، ويرى جوران بأن الجودة يجب أن تكون على مستويين هما دور المنشأة في تقديم منتج ذي جودة عالية ودور كل قسم داخل المنشأة في أن يقوم بالعملية الإنتاجية بمستوى جودة مرتفع. ويركز مدخل جوران على ثلاث مراحل أساسية خاصة بالجودة هي:
١. مرحلة الرقابة على الجودة، وقد قسم جوران مرحلة مراقبة الجودة إلى الخطوات الثلاث وهي- تقييم الأداء الحالي للتشغيل، مقارنة الأداء الحالي بالأهداف والتصرف وفقًا للإختلافات.
٢. مرحلة تحسين الجودة عن طريق تحليل المشاكل الخاصة بالجودة وعلاجها، وقد إهتم جوران بهذه المرحلة لإيمانه بأن عمليات التحسين بمثابة القلب لإدارة الجودة الشاملة، والتحسينات لاتنتهي، ولكنها مستمرة في جميع النواحي ليس فقط

في الجودة الخاصة بالسلعة أو الخدمة المقدمة، ولكن أيضًا تشمل العمليات التي تتم. ولقد أكد جوران أن التحسينات في كل من المنتجات والخدمات والعمليات تطبق لجميع المستهلكين.

٣. مرحلة التخطيط للجودة ووضع برنامج لها يمكن من خلاله متابعتها، وقد قسمه إلى خطوات أساسية هي (زين الدين، ١٩٩٦، ٣١):

- تحديد من هم المستهلكون؟
- تحديد إحتياجات المستهلكين؟
- تطوير خصائص المنتج الذي يفي بحاجات المستهلك.
- تطوير العمليات القادرة على إنتاج تلك الخصائص.
- تحويل خطط النتائج المطلوبة إلى قوى تشغيل.

٣. فيليب كروسبي

بدأ حياته الوظيفية مشرفاً للجودة في أحد خطوط الإنتاج حتى وصل إلى منصب نائب رئيس شركة (ITT) الأمريكية، إذ شغل هذا المنصب لمدة أربعة عشر عاماً، وتقوم فكرة كروسبي لتحسين الجودة على مفهومين هما: مسلمات إدارة الجودة، والعناصر الأساسية للتطوير. ويرى أن مسلمات إدارة الجودة هي (www.iso.org/reportmaga-tu145):

١. إن تعريف الجودة هي أنها المطابقة للمتطلبات (المواصفات) وأنها من مسؤوليات الإدارة الأساسية، وهي وسيلة الاتصال بين النظام الإنتاجي والتي يجب احترامها بشكل صارم.
٢. أن منع حدوث الأخطاء هو الطريق الوحيد لتحقيق الجودة. وتكون الخطوات الأولى هي تفهم المراحل المختلفة للعملية الإنتاجية ثم دراسة واكتشاف كل احتمالات الخطأ ومنع حدوثها.
٣. يجب أن يكون معيار الأداء هو منتج بلا عيوب.
٤. إن مقياس الجودة هو مقدار الثمن الذي تدفعه المنشأة بسبب عدم المطابقة للمواصفات. أما العناصر الأساسية لتحسين الجودة فتتكون من:
١. الإصرار والجدية من قبل الإدارة العليا لتحقيق التحسين.
٢. تعليم الجميع وتدريبهم بشكل دائم على مسلمات إدارة الجودة.
٣. التطبيق الفعلي لتلك المسلمات في شكل خطوات بما في ذلك الإجراءات، تغيير اتجاهات الأفراد، ثقافة العمل.

٤. والتر شوهارت

عمل شوهارت (١٨٩١-١٩٦٧) خبيراً إحصائياً في معامل (بل) للهواتف بولاية نيويورك الأمريكية، وقد عمل معه عدد من الخبراء في تلك المعامل أبرزهم ديمنج وجوران. ويستند إنموذج شوهارت إلى أن التحسين المستمر هو أحد مظاهر الجودة الشاملة، لذا وضع شوهارت مدخلا للجودة يركز على أربع خطوات وهي التخطيط والفعل والفحص والتصرف، ويتم في التخطيط تحديد العملية التي سيتم تطويرها، وإستعراض الوضع القائم لتحديد مكان وزمان حدوث المشكلة، وتحليل

العملية بهدف التعرف إلى الأسباب المحتملة، ثم إقتراح بالتطوير ووضع إستراتيجية لجمع البيانات المطلوبة للتطوير، ثم البدء في العمل لتجريب التطوير المقترح على نطاق ضيق يمكن التحكم فيه ورقابته، ومن ثم يتم جمع وتحليل البيانات عن مدى تقبل التطوير ورضا العميل عنه، ثم يتم تنفيذ التغيرات الفعالة المرتبطة بالعملية وربطها بعمليات النظام الجاري. وتعد مرحلة التخطيط في دائرة (شوهارت) المرحلة الأولى والمهمة، إذ يتم إستخدام بعض أدوات إدارة الجودة من أجل تحديد المشكلات، والتعرف على نوعية الزبائن، والإتفاق على مستوى الجودة للعملية الإنتاجية. أما مرحلة الفعل فتتضمن عدداً من الإقتراحات على أنها حلول بديلة، وبعدها يتم إختيار الحل الأمثل لتنفيذ عملية التحسين. وفي مرحلة الفحص يتم مراجعة مدى التحسن الذي يطرأ على عملية الإنتاج بإستخدام أساليب التقييم المختلفة التي سوف تساعد صانعي القرار على معرفة ما حدث من تغييرات سلبية أو إيجابية في بعض النشاطات. أما مرحلة التصرف فإنها تتم بناءً على التحليل الإحصائي لنتائج التنفيذ (Kumer,2002,12).

تحليل النتائج ومناقشتها

يتضمن هذا الجزء من الدراسة تحليلاً مفصلاً للبيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة الدراسة، وذلك تحقيقًا لأهداف الدراسة التي تتطلب معرفة البيانات الشخصية لتلك العينة والمزايا التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الدفاع المدني، فضلاً عما تراها عينة الدراسة من مستلزمات ومقترحات لتطبيق هذا المفهوم وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة على وفق المحاور الآتية :

المحور الأول- البيانات الشخصية

وهي تلك البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في شخصية المستجيب وقد رأى الباحث أنها كافية لمعرفة شخصية المجيب وأن أي بيانات أخرى لهذا المحور لا تخدم الدراسة وإن توضيح خصائص وصفات عينة الدراسة الشخصية والوظيفية تهدف إلى معرفة الملامح المهمة لهذه العينة، ومن خلال ذلك يمكن التعرف على مجتمع الدراسة الذي تمثله هذه العينة وفيما يأتي عرض وتحليل وتفسير لهذه البيانات:

أ. توزيع أفراد العينة حسب فئات العمر

يمثل الجدول ٤ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات العمر، ويتضح أن الفئة العمرية (٣١-٤٠) من أفراد العينة قد إحتلت المرتبة الأولى، إذ بلغ عددهم (٩٠) مفردة بنسبة مئوية بلغت (٥.٤٥%) من حجم العينة، فيما الفئة العمرية (٢٠-٣٠) جاءت في المرتبة الثانية إذ بلغ عددهم (٦٥) مفردة بنسبة مئوية (٨٣.٢%)، وجاءت في المرتبة الثالثة الفئة العمرية (٤١- ٥٠) سنة إذ بلغ عددهم (٣٩) مفردة بنسبة مئوية (١٩.٧%)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفئة العمرية (٥١- ٦٠)، إذ كان عدد الضباط الممثلين لهذه الفئة (٤) ضباط بنسبة مئوية (٢%).

الجدول ٤
توزيع أفراد العينة حسب فئات العمر

فئات العمر	التكرار	النسبة المئوية
٢٠ - ٣٠ سنة	٦٥	%٣٢.٨
٣١ – ٤٠ سنة	٩٠	%٤٥.٥
٤١ - ٥٠ سنة	٣٩	%١٩.٧
٥١ – ٦٠ سنة	٤	%٢
المجموع	١٩٨	% ١٠٠

ونستنتج مما سبق أن العينة الأكثر مشاركة في هذه الدراسة تتراوح أعمارها بين (٢٠-٤٠) عاماً، وكان التكرار الإجمالي لهذه الفئة العمرية يقدر بحوالي (١٤٥) مفردة من بين (١٩٨) مفردة التي تتراوح أعمارهم مابين (٢٠-٤٠) عاماً.

ب. توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العسكرية

كما يتضح من الجدول الآتي أن الرتب العسكرية (ملازم – نقيب) من أفراد العينة قد احتلت المرتبة الأولى بين المراتب التي تمت دراستها ضمن هذا البحث، وهي تشكل الشريحة الأكبر للعينة، بتكرار بلغ (١٥٢) مفردة بنسبة مئوية بلغت (٧٦.٨%) من حجم العينة، بينما الرتب العسكرية (رائد- عقيد) جاءت في المرتبة الثانية بنسبة (٢١.٢%)، وجاءت في المرتبة الثالثة الرتب العسكرية (عميد–فما فوق) بنسبة (٢%).

الجدول ٥
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة العسكرية

الرتبة العسكرية	التكرار	النسبة المئوية
ملازم – نقيب	١٥٢	%٧٦.٨
رائد – عقيد	٤٢	%٢١.٢
عميد – فما فوق	٤	%٢
المجموع	١٩٨	% ١٠٠

ونستنتج مما سبق أن (٧٦ %) تقريبًا من عينة الدراسة ممثلة في الرتب العسكرية (ملازم – نقيب)، حيث يعتقد الباحث أن أكبر نسبة لهذه الرتبة تتمثل في رتبة (نقيب)، لأن المدة الزمنية التي يقضيها الضابط في هذه الرتبة لاتقل عن ست سنوات، وهم من فئة الضباط الجدد الذين تقع عليهم المسؤولية في المستقبل لمزيد من الإنجازات. ويلاحظ من خلال التوزيع التكراري لأفراد العينة بالنسبة للرتبة العسكرية أن هذا التوزيع يعد طبيعيًا حين يتفق مع التمثيل الهرمي للإدارة التي يكثر العدد في المستويات الدنيا ويقل في المستويات العليا.

ج. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يمثل الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي وكما هو معلوم بأن الحصول على رتبة ملازم فأعلى يقتضي أن يكون الشخص حاصلاً على شهادة البكالوريوس، ويستثنى من ذلك من ترقى لها بالخدمة وهي حالات قليلة جدًا لا تكاد تذكر.

الجدول ٦
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	١٦٥	%٨٣.٣
ماجستير	٦	%٣
أخرى	٢٢	%١١.١
لم يحدد	٥	%٢.٦
المجموع	١٩٨	% ١٠٠

ويتضح من الجدول ٦ أن الضباط الحاصلين على شهادة البكالوريوس يمثلون الأغلبية إذ بلغ تكرار ذلك (١٦٥) مفردة وبنسبة مئوية (٨٣.٣%).

ويعتقد الباحث أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة هم من الحاصلين على درجة البكالوريوس، ومن ثم يفترض منهم أن يكونوا على درجة من الوعي والثقافة، والتطلع لمستوى تنظيمي أفضل، وعلى إطلاع بكل ما يخدم المجالات التنظيمية في المجالات كافة ومن بين ذلك ما نحن بصدده عن إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للدفاع المدني.

د. توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة

يمثل الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة ويتضح من الجدول التالي أن عينة الدراسة الذين تتراوح خبرتهم في العمل من (١١-٢٠) سنة كانوا بالمرتبة الأولى بتكرار (١٠٠) مفردة وبنسبة (٥٠.٥%)، تلتهم العينة الذين تتراوح خبرتهم من (١-١٠) سنوات بتكرار (٩٠) مفردة وبنسبة (٤٥.٥%)، وأخيراً كانت العينة الذين تتراوح خبرتهم من (٢١ - ٣٠) سنة في الترتيب الأخير بتكرار (٨) مفردة وبنسبة ٤%.

الجدول ٧
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
١- ١٠ سنوات	٩٠	%٤٥.٥
١١ - ٢٠ سنة	١٠٠	%٥٠.٥
٢١ - ٣٠ سنة	٨	٤
المجموع	١٩٨	% ١٠٠

ونستنتج من ذلك أن العينة الذين تتراوح خبرتهم من (١١-٢٠) سنة يشكلون أكثر من (٥١%) من حجم العينة أي أن القرارات المتخذة تعتمد في جزء منها على الخبرات الميدانية العملية، وغالباً ما تكون هذه الخدمة في مرحلة عمرية تتصف بالخبرة الطويلة، كما تعد أحد مرتكزات البيئة المناسبة للعمل وتنعكس إيجابياً على مستوى الأداء والعمل، ويرى الباحث أن هذا مؤشر إيجابي لمصلحة الدراسة، لما يخلق من بيئة مناسبة لتطبيق TQM في المديرية العامة للدفاع المدني.

المحور الثاني- اتجاهات الموظفين بالدفاع المدني نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الجدول ٨
وجهة نظر الموظفين بالدفاع المدني نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الخطوات		الاستجابات							الترتيب
		موافق جدا (٥)	موافق الى حد ما (٤)	غير متاكد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق اطلاقا (١)	قيمة كاي ومربع الدالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الدفاع المدني على مراحل وبشكل تدريجي	ت	١٠٤	٥٠	٣٤	٤	٦	*١٦٨,٧٦٨	١,٠٠٣١	٤,٢٢٢	١
	%	٥٢,٥	٢٥,٣	١٧,٢	٢,٠	٣,٠				
تدريب جميع العاملين بالدفاع المدني على ادارة الجودة الشاملة	ت	٩٨	٦٠	٢٥	٩	٦	*١٥٤,١٧٢	١,٠٢٢٨	٤,١٨٧	٢
	%	٤٩,٥	٣٠,٣	١٢,٦	٤,٥	٣,٠				
تدريب جميع العاملين بالدفاع المدني ميدانيا على ادارة الجودة الشاملة	ت	٩٩	٤٩	٣٨	٦	٦	*١٤٨,٤١٤	١,٠٣٢٨	٤,١٥٧	٣
	%	٥٠,٠	٢٤,٧	١٩,٢	٣,٠	٣,٠				
استخدام نشرات التوعوية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة	ت	٥٤	٧٥	٤٤	١٦	٩	*٧٥,٠٨١	١,٠٨٢٦	٣,٧٥٣	٤
	%	٢٧,٣	٣٧,٩	٢٢,٢	٨,١	٤,٥				
تدريب جميع العاملين بالدفاع المدني منهجيا على ادارة الجودة الشاملة	ت	٥٥	٧٣	٣٣	٢٧	١٠	*٦١,٣٩٤	١,١٦٣٣	٣,٦٨٧	٥
	%	٢٧,٨	٣٦,٩	١٦,٧	١٣,٦	٥,١				
تطبيق ادارة الجودة الشاملة من قبل متخصصين بالدفاع المدني	ت	٦٩	٥٦	٣٢	١٨	٢٣	*٤٨,٨١٨	١,٣٤٥٥	٣,٦٥٧	٦
	%	٣٤,٨	٢٨,٣	١٦,٢	٩,١	١١,٦				
تطبيق ادارة الجودة عن طريق التعليمات التي تصدر من القيادة	ت	٣٨	٨٠	٦١	١٠	٩	*٩٨,٦١٦	٠,٩٩٥٦	٣,٦٤٧	٧
	%	١٩,٢	٤٠,٤	٣٠,٨	٥,١	٤,٥				
تطبيق ادارة الجودة الشاملة من قبل متخصصين من خارج إدارة الدفاع المدني	ت	٥٠	٤١	٦٤	٢٨	١٥	*٣٦,٤٩٥	١,٢٢٢١	٣,٤١٩	
	%	٢٥,٣	٢٠,٧	٣٢,٣	١٤,١	٧,٦				
الاكتفاء بتدريب رؤساء الاقسام بادارة الدفاع المدني على ادارة الجودة الشاملة	ت	٢٩	٥٨	٣٥	٦٥	١١	٤٨,٨٦٩	١,١٨٩٥	٣,١٤٧	٩
	%	١٤,٦	٢٩,٣	١٧,٧	٣٢,٨	٥,٦				
تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالدفاع المدني بشكل كامل دفعة واحدة	ت	١٤	٣٧	٥١	٦٥	٣١	٣٨,١٦٢	١,١٥٥	٢,٦٨٧	١٠
	%	٧,١	١٨,٧	٢٥,٨	٣٢,٨	١٥,٧				
المتوسط العام للمحور									٣,٦٥٦	مرتفع

الجدول من تصميم الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الكترونية ** دال عند (٠.٠١)

يظهر الجدول ٨ أن قيمة مربع كاي دالة إحصائياً لجميع عبارات المحور، أي أن استجابات أفراد العينة ليست موزعة بالتساوي على المقياس، ويظهر الجدول أن المتوسط العام لمتوسط المحور مرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٣٥٦) كما يظهر الجدول وجهة نظر العاملين بالدفاع المدني نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة إذ تبين أن هذه الخطوات تقسم من حيث وجهة نظرهم إلى ثلاثة أقسام مرتبة حسب المتوسط الحسابي وكما يأتي:

أولاً- الخطوات التي يجب تطبيقها بصورة مرتفعة جداً (موافق بشدة) ذات المتوسط الحسابي (٤.٢١٠-٥.٠٠٠) وهي:

تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الدفاع المدني على مراحل وبشكل تدريجي

جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.٢٢٢) حيث أفاد نسبة بلغت (٧٧.٨%) من أفراد العينة بالموافقة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالدفاع المدني على مراحل وبشكل تدريجي منهم نسبة (٥٢.٥%) موافقون جداً ونسبة (٢٥.٣%) موافقون لحد ما، ونسبة (٥.٠%) غير موافقين منهم نسبة (٢.٠%) غير موافقين

ونسبة (٣.٠%) غير موافقين إطلاقاً، في حين أن نسبة (١٧.٢%) من أفراد العينة غير متأكدين.

ثانياً- الخطوات التي يجب تطبيقها بصورة مرتفعة (موافق) ذات المتوسط الحسابي (٣.٤١٠-٤.٢٠٠) وهي:

تدريب جميع العاملين بالدفاع المدني على إدارة الجودة الشاملة

جاءت في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٤.١٨٧) إذ أفادت نسبة بلغت (٧٩.٨%) من أفراد العينة بالموافقة على تدريب جميع العاملين بالدفاع المدني على إدارة الجودة الشاملة منهم نسبة (٤٩.٥%) موافقون جداً ونسبة (٣٠.٣%) موافقون لحد ما، ونسبة (٧.٥%) غير موافقين منهم نسبة (٤.٥%) غير موافقون ونسبة (٣.٠%) غير موافقين إطلاقاً، في حين أن (١٢.٦%) من أفراد العينة غير متأكدين.

تدريب جميع العاملين بالدفاع المدني ميدانياً على إدارة الجودة الشاملة

جاءت في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٤.١٥٧) حيث أفادت نسبة بلغت (٧٤.٧%) من أفراد العينة بالموافقة على تدريب العاملين بالدفاع المدني ميدانيا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة منهم نسبة (٥٠.٠%) موافقون جداً ونسبة (٢٤.٧%) موافقون لحد ما، ونسبة (٦.٠%) غير موافقين منهم نسبة (٣.٠%) غير موافقين ونسبة (٣.٠%) غير موافقين إطلاقاً، بينما نسبة (١٩.٢%) من أفراد العينة غير متأكدين.

استخدام نشرات التوعية للجودة الشاملة

جاءت في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (٣.٧٥٣) إذ أفادت نسبة بلغت (٦٥.٢%) من أفراد العينة بالموافقة على استخدام نشرات التوعية في تطبيق TQM منهم نسبة (٢٧.٣%) موافقون جدا ونسبة بلغت (٣٧.٩%) موافقون لحد ما، ونسبة (١٢.٦%) غير موافقين منهم نسبة (٨.١%) غير موافقين ونسبة (٤.٥%) غير موافقين إطلاقاً، في حين أن نسبة (٢٢.٢%) من أفراد العينة غير متأكدين.

تدريب جميع العاملين بالدفاع المدني منهجياً على إدارة الجودة الشاملة

جاءت في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (٣.٦٨٧) إذ أفادت نسبة بلغت (٦٤.٧%) من أفراد العينة بالموافقة على تدريب العاملين بالدفاع المدني منهجياً على تطبيقها منهم نسبة (٢٧.٨%) موافقون جداً ونسبة (٣٦.٩%) موافقون لحد ما، ونسبة (١٨.٧%) غير موافقين منهم نسبة (١٣.٦%) غير موافقين ونسبة (٥.١%) غير موافقين إطلاقاً، في حين نسبة (١٦.٧%) من أفراد العينة غير متأكدين.

تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل متخصصين بالدفاع المدني

جاءت في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (٣.٦٥٧) حيث أفادت نسبة بلغت (٦٣.١%) من أفراد العينة بالموافقة على تطبيق عليها من قبل متخصصين بالمديرية منهم نسبة (٣٤.٨%) موافقون جداً ونسبة (٢٨.٣%) موافقون لحد ما، ونسبة (٢٠.٧%) غير موافقين منهم نسبة (٩.١%) غير موافقين ونسبة (١١.٦%) غير موافقين إطلاقاً، في حين نسبة (١٦.٢%) من أفراد العينة غير متأكدين.

تطبيق إدارة الجودة عن طريق التعليمات التي تصدر من القيادة

جاءت في الترتيب السابع بمتوسط حسابي (٣.٦٤٧) إذ أفادت نسبة بلغت (٥٩.٦%) من أفراد العينة بالموافقة عليها عن طريق التعليمات التي تصدر من القيادة منهم نسبة (١٩.٢%) موافقون جداً ونسبة (٤٠.٤%) موافقون لحد ما، ونسبة (٩.٦%) غير موافقين منهم نسبة (٥.١%) غير موافقين ونسبة (٤.٥٪) غير موافقين إطلاقاً، في حين نسبة (٣٠.٨%) من أفراد العينة غير متأكدين.

تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل متخصصين من خارج إدارة الدفاع المدني

في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي (٣.٤١٩) إذ أفادت نسبة بلغت (٤٦%) من أفراد العينة بالموافقة على تطبيقها من قبل متخصصين من خارج الدفاع المدني منهم نسبة (٢٥.٣%) موافقون جداً ونسبة (٢٠.٧%) موافقون لحد ما، ونسبة (٢١.٧%) غير موافقين منهم نسبة (١٤.١%) غير موافقين ونسبة بلغت (٧.٦%) غير موافقين إطلاقاً، في حين نسبة (٣٢.٣%) من أفراد العينة غير متأكدين.

ثالثاً- الخطوات التي يجب تطبيقها بصورة متوسطة (محايدة) وهي ذات المتوسط الحسابي (٢.٦١٠-٣.٤٠٠) وهي:

الاكتفاء بتدريب رؤساء الأقسام بإدارة الدفاع المدني على إدارة الجودة الشاملة

جاءت في الترتيب التاسع بمتوسط حسابي (٣.١٤٧) حيث أفادت نسبة بلغت (٤٣.٩%) من أفراد العينة بالموافقة على الاكتفاء بتدريب رؤساء الأقسام بالدفاع المدني على TQM منهم نسبة (١٤.٦%) موافقون جداً ونسبة (٢٩.٣%) موافقون لحد ما، ونسبة (٣٨.٤%) غير موافقين منهم نسبة (٣٢.٨%) غير موافقون ونسبة (٥.٦%) غير موافقين إطلاقاً، بينما نسبة (١٧.٧%) من أفراد العينة غير متأكدين.

تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالدفاع المدني بشكل كامل دفعة واحدة

جاءت في الترتيب العاشر والأخير بمتوسط حسابي (٢.٦٨٧) إذ أفادت نسبة (٢٥.٨%) من أفراد العينة بالموافقة على تطبيقها بالدفاع المدني بشكل كامل ودفعة واحدة منهم نسبة (٧.١%) موافقون جداً ونسبة (١٨.٧%) موافقون لحد ما، ونسبة (٤٨.٥%) غير موافقين منهم نسبة (٣٢.٨%) غير موافقين ونسبة (١٥.٧%) غير موافقين إطلاقاً، في حين نسبة (٢٥.٨%) من الأفراد غير متأكدين.

الجدول ٩

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الالتواء لاستجابات أفراد العينة على مستلزمات TQM

المستلزمات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء
وجود مؤشرات دقيقة لقياس الإنتاجية.	٤.٥	٠.٨٦	- ٢.٣
وجود متخصص في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	٤.٤	٠.٨٤	- ٢.٠
إقامة دورات تدريبية في إدارة الجودة الشاملة.	٤.٤	٠.٩٣	- ٢.٠
توفر الإمكانات المادية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	٤.٤	١.٠٠	- ٢.٥
توفير البيانات اللازمة للخدمة المقدمة.	٤.٣	٠.٨٨	- ٢.١

التشجيع الكافي من الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	٤.٣	١.١١	- ٢.١
تجاهل النظرة السلبية لبعض العاملين المتمثلة في أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يهدف إلى التحكم في سلوكياتهم الفردية.	٣.٧	١.١٢	-٠.٧١
تجاهل ما يراه العاملون بأن إدارة الجودة الشاملة خدمة كمالية ترفيهية.	٣.٦	١.٢٧	-٠.٧٠

ويتضح من خلال الجدول ٩ أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (ضرورية جداً) المستلزمات - وذلك من خلال استجابات أفراد العينة على الفقرات الخاصة بمستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة إذ تراوحت المتوسطات بين (٣.٧) وبين (٤.٥) مع أن هناك تبايناً واختلافاً في الآراء حسب قيم الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين (٠.٨٤) و (١.١٢) إلاّ أن هذه الاختلافات تصب لصالح الذين أجابوا بأن هذه المستلزمات ضرورية جدًا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما يتضح ذلك من خلال قيمة معاملات الالتواء التي تراوحت بين (-٠.٧٠) و (- ٢.٥)، وهذه القيم تعد عالية، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة ترى أنه من الضروري جداً توافر هذه المستلزمات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أما فيما يخص استجابة أفراد العينة على المستلزمات مجتمعة فقد كان المتوسط الحسابي (٤.٢) والانحراف (٠.٦٨) وقيمة معامل الالتواء (- ٢.٤)، وهذا يؤكد أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن هذه المستلزمات تعد ضرورية جدًا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المحور الرابع- المقترحات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

في المحور الرابع من الإستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة ترك الباحث في هذا المحور مساحة حرة للمستجيب لإبداء مايراه مناسباً حول إدارته التي يعمل بها أو المنظمة بشكلٍ عام، علماً بأنه تم وضع بعض العناصر للمستجيب للكتابة حولها، وحتى يكون هناك نوع من التوجيه الموحد لتلك المقترحات، وتحليل تلك الآراء والمقترحات بشكل أفضل وقد كان هناك إستجابة كبيرة من عينة الدراسة حول هذا المحور، وتم جمع العديد من الآراء والمقترحات من خلال الإستبانة حول تلك العناصر وغيرها من العناصر الأخرى التي تطرقت لها عينة الدراسة. ويرى الباحث أن عينة الدراسة تناولت هذا المحور بالعديد من الإقتراحات في صورة أفكار جديدة لتطوير أساليب العمل أو إظهار بعض السلبيات التي يعاني منها العاملون في إشارة إلى أن تلك السلبيات هي معاناة تقف عائق لتطوير العمل. وقد بلغ عدد الذين شاركوا في إجابة هذا المحور من الإستبانة (١٧٢) ضابطاً، أي أن النسبة بلغت ما يقارب (٧٢ %) من عدد المستجيبين من أفراد العينة. وقد قام الباحث بعد الإطلاع على تلك المقترحات كافة بتقسيمها إلى فئات ووضع نسبة لكل فئة من تلك المتطلبات التي تتضمنها تلك العناصر وذلك على النحو الآتي:

أولاً- مقترحات تدريبية

١. وضع برامج تدريبية تخصصية تتناسب مع المهام الموكلة لجهاز الدفاع المدني، وبالقدر الذي يلبي إحتياجات العاملين كافة، وقد بلغ عدد الذين طالبوا بهذه البرامج (١٣٦) ضابطاً، أي بما نسبته (٧٩%) من عدد الضباط المشاركين في هذا المحور من الدراسة.
٢. التركيز على إعطاء الرتب الدنيا من السلم الوظيفي الدورات القصيرة والمتوسطة الزمن للرفع من كفاءتهم كونهم يشكلون القاعدة العريضة من منسوبي الجهاز مع الإهتمام ببرامج التدريب على رأس العمل والإستفادة من المراكز العلمية التي تقدم مثل هذه البرامج التي تكون فيها الفائدة كبيرة من دون أن يكون هناك هدر للوقت على العاملين في الدفاع المدني، وقد بلغ عدد الذين طالبوا بهذا النوع من البرامج التدريبية (٩٢) ضابطاً أي ما نسبته (٥٣%) من عينة الدراسة المستجيبين لهذا المحور.
٣. الإهتمام بحضور الندوات والزيارات للدول التي سبقت في مجال أعمال الدفاع المدني، وكذلك الندوات والحلقات المتخصصة وورش العمل مثل ورش العمل التي تنادي بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات لما لها من فائدة لحل كثير من المشاكلات والسلبيات في تلك المنظمات، وكانت النسبة لمن طالب بهذا النوع من البرامج التدريبية (٥١%) تقريباً.
٤. الأخذ بعين الإعتبار التناسب بين البرامج التدريبية والرتب التي يمكن أن تلحق بتلك البرامج، ونادى بذلك (٤٣) ضابطًا، أي أن النسبة بلغت في ذلك (٢٥%).
٥. يرى كثير من أفراد العينة أن يكون هناك زيادة إهتمام في الإستفادة من البرامج التدريبية، وأن يتم تطبيق ما يتم التدريب عليه في العمل لما يخدم الجهاز، وإلاّ يكون الهدف فقط هو الإلتحاق بالبرنامج التدريبي، والخروج من جو العمل، وأن تكون هناك معايير تحدد مدى الإستفادة من البرامج التدريبية، حتى لا يكون هناك هدر في الوقت والجهد والمال، وكانت نسبة من طالبوا بذلك (٩%) تقريباً.

ثانياً- مقترحات إدارية وتنظيمية

تطرق أفراد العينة لبعض المقترحات الإدارية والتنظيمية و قد جمعت وصنفت حسب الجوانب الإدارية والتنظيمية، ويتبين أنهما مرتبطان أو مكملان لبعضهما البعض، إذ إن تحقيق أو تنفيذ تلك المقترحات أو بعضها يشترك فيه الجانب الإداري والجانب التنظيمي، والمقترحات يمكن عرضها كالآتي:

١. القضاء على الروتين الذي يرون أنه أحد الأسباب التي تقتل الإبداع والتجديد في العمل، بل يرى البعض أنه أحد الأسباب التي تحارب إدخال التقنية الحديثة لأنظمة العمل، ومثال ذلك ما يراه البعض من طول الدورة المستندية التي تمر بكثير من الروتين، ومن فإن مثل ذلك يحتاج للتقليص وفي حدود ما يحقق الهدف خصوصًا في ظل وجود التقنية الحديثة وإستخداماتها، وقد طالب (١٠٢) ضابط ممن شاركوا في الإستجابة لهذا المحور من الدراسة وكانت النسبة لذلك ٥٩%، بوضع آلية موحدة لإجراءات العمل وتعريف المستفيد بهذه الإجراءات

وتبسيطها، وأن تكون هذه الإجراءات قابلة للتطوير والتحديث ومواكبة لكل ما هو جديد، وفي هذا الإجراء تجنب لكثير من الأخطاء التي من أهمها الإزدواجية، وإصدار الكثير من القرارات والتعاميم، والرأي بأن تكون هناك دراسة لذلك، ففي كثرتها مدعاة إلى الروتين الممل، وكذلك إزدواجية العمل، فضلاً عن هدر الجهد والوقت، وبلغت النسبة لذلك (٣٠%)، تقريباً أي أن عدد المطالبين بذلك (٥٢) ضابطاً.

٢. تحديد الأهداف لكل إدارة تحديداً دقيقاً ومن ثم وضع الخطط الملائمة لتحقيق تلك الأهداف، وأن تتضمن تلك الأهداف تحديد القنوات التي من خلالها يتم مخاطبة المستفيد من الخدمة ووضع المعايير التي يمكن من خلالها قياس رضا المستفيد من الخدمة، وقد كان عدد الضباط الذين طالبوا بتحديد الأهداف ووضع الخطط لذلك (٥٦) ضابطاً، أي أن النسبة بلغت (٣٦%).

٣. الإهتمام بإختيار الشخص المناسب لوضعه في المكان المناسب، والنظر بعين الإعتبار لمسألة التخصص وممارسة كل عامل للتخصص الذي تعلمه، والقيام بالمقارنة المرجعية.

٤. المراجعة الدورية من خلال الاجتماعات وغيرها من أساليب المتابعة.

ويرى الباحث أن من واجبات الإدارة العليا تنمية الشعور لدى العاملين بما يعرف بالرقابة الذاتية، لما لها من دور كبير وإيجابي في تحقيق الأهداف والارتقاء بالإنتاجية، وقد نادى بذلك (٢٨) ضابطاً أي ما نسبته (١٦%) تقريباً.

٦. إعادة هندسة عمليات الاعمال والتي تعد من الإجراءات التنظيمية المهمة التي تدعو للتصحيح، إذ يجب تحديد المهام والواجبات وفقًا لتلك الهياكل ووفقًا للتخصص والقدرة والإمكانات المتاحة، مع الإهتمام بتدوير العمل بين العاملين بما يخدم مصلحة العمل، وبما يعود بالمنفعة على الضباط العاملين، وتكوين خلفية كاملة لدى كل ضابط عن إجراءات العمل وكانت نسبة من نادى بتحديث الهياكل التنظيمية (١٣%) من عينة الدراسة الذين إستجابوا لهذا المحور من الدراسة.

ثالثاً- المقترحات التحفيزية والاجتماعية

١. توفير الإمكانات المادية اللازمة وتسخيرها لكل ما يمكن أن يؤدي إلى الرقي بالمنظمة، ووضعها تحت التصرف فيما يخدم المنظمة فعلياً على وفق دراسات واضحة يُعلم منها ما يتم إستثماره فعلياً في مصلحة العمل لأن الإمكانات المادية المتاحة وبوجود الإخلاص في أداء العمل يرى البعض أنهما يمكن أن تنجز الشيء الكثير نحو تحقيق أهداف المنظمة، وقد إحتل هذا المطلب الحيز الأكبر من رغبات العينة المستجيبين لهذا المحور، إذ بلغ عدد المطالبين بتوفير الإمكانات المادية (١٤٣) ضابطاً من (١٧٢) ضابطاً، أي أن النسبة في ذلك بلغت (٨٣%).

٢. إعطاء العاملين مسؤولياتهم وصلاحياتهم الكاملة كافة من دون نقصان، لأن التقصير في ذلك له مردود سلبي على العاملين، وعلى المنظمة أن تعطى الحوافز المادية بطريقة معلنة للعاملين وتحديدها بإنجازات محددة، حتى يكون

هنـاك تنـافس لمـا يخـدم المنظمـة، وقـد أخـذت حقـوق العـاملين حيـزاً كبيـراً مـن إهتماماتهم، إذ بلغت نسبة ذلك (٦١%).

٣. تهيئة المناخ والجو المناسب في بيئة العمل و توفير الأمن الوظيفي للضباط، إن المجال العسكري غالبًا ما يسوده القلق في مكان أداء العمل بين فترة وأخرى، ويرى البعض أن مثل ذلك في حالة عدم وجود الأسباب له مردود سلبي على أداء العمل، وكانت نسبة من يطالب بتوفير الأمن الوظيفي (٥٢%) من هذه العينة.

٤. العمل على نشر الوعي بين المستفيدين من الخدمة وما يتم عمله لتطوير إجراءات العمل، لأن في زيادة الوعي تفهم لما يتم تقديمه من خدمات، وكذلك معرفة دور المستفيد من الخدمة، وما المطلوب منه، وقد بلغت النسبة لمن طالب بنشر الوعي (٨%).

رابعاً- مقترحات تقنية

١. إيجاد قاعدة بيانات متاحة للعاملين كافة على وفق ما يحقق أهداف المنظمة، ويسهل ويختصر إجراءات العمل، وقد بلغت نسبة المطالبة بذلك (٣٢%).

٢. أن يتم تطبيق البرامج المستخدمة في الإدارات والشعب والأقسام كافة، من دون أن يُقتصر ذلك على جهات معينة، وكانت نسبة من طالب بتلك البرامج (٢١%).

الجدول ١٠
أهمية المتطلبات المقترحة بالنسب المئوية

المتطلبات	عناصر المتطلبات	%
متطلبات تدريبية	وضع برامج تدريبية تخصصية.	٧٩
	التركيز على الدورات القصيرة والمتوسطة الزمن للرتب الدنيا.	٥٣
	الإهتمام بحضور الندوات والزيارات.	٥١
	التناسب بين البرامج التدريبية ومن يلتحق بها.	٢٥
	وضع معايير تقيس الإستفادة من البرامج التدريبية.	٩
متطلبات إدارية تنظيمية	القضاء على الروتين الممل الذي يقتل الإبداع.	٥٩
	وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	٣٤
	تحديد الاهداف لكل إدارة تحديدًا دقيقًا.	٣٦
	وضع آلية موحدة لإجراءات العمل.	٣٠
	تبني وقفات مراجعة على شكل اجتماعات دورية.	١٦
	تحديث الهياكل التنظيمية.	١٣
[illegible]	توفير الإمكانيات المادية اللازمة.	٨٣
	إعطاء العاملين حقوقهم الوظيفية كافة.	٦١

	تهيئة المناخ والجو المناسب في بيئة العمل والأمن الوظيفي.	٥٢
	عدم إحتكار بعض الأعمال أوجعلها لأشخاص محددين.	١٤
	العمل على نشر الوعي بين المستفيدين.	٨
متطلبات تقنية	إيجاد قاعدة بيانات متاحة للعاملين كافة.	٣٢
	تطبيق البرامج المتاحة كافة لإدارات والشعب والأقسام كافة.	٢١

الاستنتاجات

١. كشفت الدراسة عن إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ بلغ الوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حول إمكانية التطبيق (٣.٣٩) وهي قيمة عالية نسبياً تصب في الاتجاه الذي يؤيد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الدفاع المدني، كما أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العاملة للدفاع المدني بسبب العمر أو الرتبة أو المؤهل أو عدد سنوات الخدمة.
٢. تعد المؤشرات الخاصة بتطبيق ادارة الجودة الشاملة ضرورية جداً لتطبيقها في الدفاع المدني، إذ كان الوسط الحسابي لتلك المستلزمات مجتمعة (٤.٢).
٣. أظهرت نتائج الدراسة الخاصة بأن هناك متطلبات مقترحة نادى بها أفراد عينة الدراسة وتصب جميعها في مصلحة المنظمة وتعزز إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الدفاع المدني في حال تحقيقها.
٤. إن لدى مديرية الدفاع المدني الكفاءة البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
٥. تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين الأداء وإلى حسن استخدام الآلات والمعدات ومن ثم يؤدي إلى ارتفاع رضا المراجعين المستفيدين من الخدمات.

ثانياً- المقترحات

١. ضرورة العمل (بروح الفريق الواحد) وإيجاد بيئة عمل مشجعة داخل المديرية.
٢. ضرورة زيادة وعي العاملين بمديرية الدفاع المدني بأهمية الجودة الشاملة.
٣. ضرورة دعم ومساندة الإدارة العليا بمديرية الدفاع المدني لفكرة الجودة الشاملة.
٤. ضرورة تواجد القيادة الفاعلة والحكيمة داخل مديرية الدفاع المدني لاتخاذ القرارات التي من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق مفهوم الجودة الشاملة.
٥. ضرورة معرفة القيادة العليا بكيفية وطرائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المديرية.
٦. حل مشاكل العاملين من أولى الخطوات المهمة فى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
٧. إتاحة الفرصة للضباط في إبداء آرائهم وسماع رأيهم -حتى فى حالة المعارضة- فى جميع مراحل اتخاذ القرار ومساندتهم فى ابتكار وسائل جديدة ومتطورة فى العمل.

٨. استخدام المنهج العلمي فى تشخيص جميع المشكلات.
٩. تشجيع سياسة الباب المفتوح مما يؤدي إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
١٠. ضرورة مساندة العاملين والضباط فى ابتكار وسائل جديدة ومتطورة فى العمل.
١١. إنشاء حلقات لمناقشة الجودة الشاملة وبرامجها وطرائق تنفيذها ومتابعة ذلك دورياً.
١٢. ضرورة القضاء على الروتين في العمل فهو من أول أسباب فشل تطبيق الجودة الشاملة.
١٣. ضرورة التقييم المستمر والدوري من قبل الإدارة العليا للوقوف على أهم المشكلات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
١٤. ضرورة منح شهادات تقدير للمتميزين، مما سيؤدي إلى تعزيز الثقة بأنفسهم، وكذلك تعزيز الثقة بالمؤسسات المانحة.
١٥. دراسة المتطلبات المقترحة كافة من عينة الدراسة والتي يرى الباحث أنها ضرورية لنجاح تطبيق هذا المفهوم، وكذلك في تنفيذ الأعمال المناطة بمديرية الدفاع المدني.

المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية

١. جوزيف جابلونسكى، ١٩٩٨، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر.
٢. توني نيوباي، ٢٠٠٢، التدريب على جودة الخدمة، ترجمة شويكار زكي، الطبعة الأولى، سلسلة المدرب العملية، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
٣. فريد زين الدين ١٩٩٦، المنهج العملي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق.
٤. محمد عبد الغني حسين هلال، ١٩٩٦، الجودة الشاملة في التدريب، مركز تدريب الاداء والتنمية، القاهرة، مصر.

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية

1. Crosby. R. B. and Aquilaroo N. J. 2000 "Production & Operation Management: manufacturing", New Jersey.
2. Hoffer G. D. Moran d. W & Nadler G. 1994 "Break through manegement prentice", hall new Jersey.
3. Kumar, Rajiv 2002, "The Role Of TQM In The Present Business Senario", India Business School, Vol. 27.
4. Ross J. 2000 "Total Quality Management" (3th ed.) laice press Floride.
5. Sun, Hong, 2001, "Comparing Quality Management Practiices In The Manufacturing And Service Industries: Learning Opportunities" Quality management Journal,Vol . 8 .
6. Taschler, T. 2000. "The path to business excellence and a world-class organization". Scribe Online, [On-line]. Available: http://scsc.edm5.com/1100/thepath.htm
7. www. Iso/indix.com.
8. www. iso/qualityreport.htm.
9. www. iso/ qualityreport . htm/org.45.

10. http://scsc.edm5.com/1100/thepath.htm.